

● 主 编 彭剑锋  
● 副主编 饶 征



# 薪酬预算与 薪酬总额管理

饶 征 侯 杰 凌琦林 编著

华夏基石人力资源管理技能模拟训练教程

主编 彭剑锋 副主编 饶征

# 薪酬预算与薪酬总额管理

饶征 侯杰 凌琦林 编著

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬预算与薪酬总额管理/饶征,侯杰,凌琦林编著. —上海:复旦大学出版社,  
2008. 11

(华夏基石人力资源管理技能模拟训练教程)

ISBN 978-7-309-06237-3

I. 薪… II. ①饶…②侯…③凌… III. 企业管理:劳动工资管理-教材  
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 126883 号

薪酬预算与薪酬总额管理

饶 征 侯 杰 凌琦林 编著

---

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433  
86-21-65642857(门市零售)  
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)  
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

---

责任编辑 苏荣刚

出品人 贺圣遂

---

印 刷 上海申松立信印刷厂  
开 本 787 × 1092 1/16  
印 张 9.75  
字 数 127 千  
版 次 2008 年 11 月第一版第一次印刷  
印 数 1—6 000

---

书 号 ISBN 978-7-309-06237-3/F · 1407  
定 价 27.00 元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

记得管理学大师德鲁克在数十年以前曾经说过：“人力资源管理是一项营销工作。”当他提出这一独特的见解时，恐怕当时没有多少人能理解大师将“人力资源与营销”捆绑在一起背后的深刻内涵。今天当我们置身于知识与信息时代，面对大量知识型员工的管理难题之时，不得不钦佩大师的远见卓识。

将人力资源赋予营销的含义，首先意味着要把员工当客户，如果要把员工当客户，就必须对员工进行分层分类的管理，不同层次的客户又有不同的需求，这就要基于员工的需求提供差异化的人力资源产品与服务，而要提供差异化的产品与服务，人力资源管理者就要成为工程师+销售员。也就是说，人力资源管理者首先是个工程师，是个专家，要基于员工的需求设计和开发人力资源的产品服务；其次，人力资源管理者就要像销售员一样，能够把握组织和个人的需求，将人力资源产品与服务卖出去，赢得员工的认可，从这种意义上来说，人力资源管理自然就成了一项营销工作。

中国企业的人力资源管理所面临的一个现实问题是，整个人力资源管理系统运行的机制是以官本位为核心，而不是以客户价值为核心，这就导致从事人力资源管理专业的职能人员，不是以其职业素养和专业能力去赢得员工（客户）的尊重，而是基于行政权力来确立自己在组织中的权威和地位。因此，人力资源管理要从行政权力驱动转向客户价值驱动。首先，必须要提高自己的专业管理能力与职业素养，“管人的人的能力”提升要先行，正是基于这种认识，华夏基石管理咨询公司在多年咨询实践的基础上，编撰出的这套极具操作性、实践性、专业性的人力资源管理技能训练教程系列，以满足中国企业人力资源管理者专业化能力提升的需要。

在本教程系列的编撰过程中，我们力图打破传统人力资源教程以概念定义

# Preface

为出发点、以理论知识要点为核心内容的结构模式,在对大量咨询案例进行系统总结提炼的基础上,模拟企业人力资源的现实环境与问题,提出解决问题的系统方案与操作工具方法,使学生通过学习本教程不仅完成对人力资源管理知识要点的系统整合,而且能够掌握解决实际问题的操作技术与方法。

在策划本教程系列时,我们试图使本教程具有以下特色:

1. 情景模拟。虚拟大型企业典型的人力资源管理环境和人力资源管理体制、人力资源部岗位设置和岗位职责等;分专题包括岗位管理、招聘管理、员工职业生涯管理、考核管理、薪酬管理和培训管理等,描述人力资源管理各专业领域面临的典型问题及其发生的情景。

2. 引导教学互动。采用互动式的教学模式,引导教师和学生一起探讨解决问题的思路、步骤和方法,包括思路的形成、制度和程序设计、技术与方法的选择等,有助于锻炼学员解决实际问题的能力。

3. 工具应用。本丛书按专题设定训练目标,提供解决问题所需背景知识和解决问题所需的工具与技术方法的使用要领,包括调研与计划设计、组织实施、跟踪辅导、评价与反馈等相关知识、工具和方法。

当然,作为一套探索性的人力资源专业技能训练课程教材,能否达到上述目的并满足人力资源管理从业者技能提升的要求,还有待于实践的检验。因此,真诚地期望读者能对应用本教程时所发现的问题提出宝贵的改进建议,使这套教程不断完善。

彭剑锋

2008年8月2日

HR 经理人常常陷入这样的两难境地：一方面企业高层强调控制人工成本，另一方面员工抱怨工资低、吵着加薪；一方面非骨干的老员工在长期调薪中积累了过高的薪酬，另一方面年轻的骨干员工因为未及时获得合理回报而离职；一方面子公司抱怨母公司管得太死、薪酬分配不放权，另一方面母公司认为子公司“诸侯文化”不好控制……

到底该加强控制还是该倡导激励？HR 经理人应如何用好薪酬这把“双刃剑”？

随着业务的逐渐扩张，许多公司由最初经营单一业务的小公司发展为业务多元化、拥有众多子公司的集团公司，集团的成员公司数量、员工数量迅速扩张，管理幅度变大，过去单一的薪酬模式已经不能适应集团化发展的要求。企业规模化、制度化发展必然要求各方面形成利益共同体，在薪酬总额问题上达成共识，而薪酬总额的核定又偏偏是各方争执的焦点所在。具体表现在以下几方面：

1. 母公司与子公司之间演绎薪酬博弈。由于信息不对称，集团总部在指标确定上处于被动地位，子公司一方面通过虚报员工人数等手段抬高薪酬总额基准值，另一方面通过强调负面信息等理由降低管业业绩基准值，从而获得更高的薪酬总额。

2. 子公司之间彼此进行薪酬较量。各子公司追求各自价值最大化，低薪酬的要求平等，高薪酬的强调业绩，互相攀比，薪酬随之水涨船高，造成薪酬总额整体失控，企业成本优势消磨殆尽。

3. 员工与企业之间薪酬关系不平衡。员工薪酬水平没有与企业的经济

# Foreword

增长保持同步,有时,薪酬会超出企业的经济承受能力,而更多的时候是薪酬的增长速度大大低于企业经济的发展速度,使得薪酬不能发挥其应有的激励作用。

针对大型企业在薪酬总额预算过程中面对的问题,在复旦大学出版社的鼎力支持下,华夏基石公司通过模拟企业人力资源管理环境,编写了“人力资源管理技能模拟训练教程”丛书,希望能在可操作的层面上破解这些难题。本书即是该丛书之一种。

本书以一家虚拟企业为依托,基于我国大型企业发展的市场背景和发展战略,依据总结和提炼的企业薪酬预算和薪酬总额管理中存在的典型性问题,系统阐述了薪酬预算从准备到监控的整个过程,为企业进行薪酬预算管理提供了解决之道,有助于提升人力资源管理专业人才在实际工作中分析问题和解决问题的能力。本书详细介绍了从企业发展战略要求出发,如何根据企业的规模、组织架构、人力资源结构进行薪酬预算管理。本书主要包括五部分内容:如何进行薪酬预算的准备工作——对内建立任职资格体系,对外获取薪酬调查报告;如何编制薪酬预算方案——集团、子公司的职责分工与预算方案编制流程;如何确定薪酬预算总额——薪酬费用率、劳动分配率、盈亏平衡点三种方法的运用;如何实施薪酬预算过程——预算模板的建立与薪级薪档表的调整;最后,如何开展薪酬预算监控——薪酬监控指标选择、薪酬成本控制与薪酬预算调整的整个过程。

在本书中,作者结合多年来从事人力资源管理研究与培训实践的经验,以背景企业为依托,以流程和表单为主线,系统阐述薪酬预算管理的基本原理和

方法,突出以下两大特点:

(1) 全面模拟薪酬预算管理整个操作过程。模拟企业“薪酬预算的准备—薪酬预算方案的形成—薪酬预算过程的进行—薪酬预算监控与调整”的全过程,引导读者一步步探询解决问题的思路、步骤和方法,最终形成薪酬预算管理制度和程序。

(2) 详细描绘薪酬预算管理的表单、工具及方法。本书系统总结了薪酬预算管理中使用的薪酬预算模板、薪级薪档表等表单,提供了薪酬费用率、劳动分配率、盈亏平衡点等多种计算工具与方法,凸显实操性。

此外,为了便于教育培训机构或个人能够更加有效地利用本书进行培训教育工作,特地在书后附上了培训课程的教学计划,以供参考。

本书作为专业性教材,强调提升读者的人力资源管理能力,内容上力求系统、全面、创新,反映人力资源管理实践的最新成果和信息。本书中难免存在一些不足之处,敬请读者批评指正,以便我们今后对此书不断完善与修订。



<b>第一章</b>	<b>背景企业</b>	001
第一节	天和集团企业概况	001
第二节	人力资源管理概况	007
第三节	人力资源管理中存在的问题	013
<b>第二章</b>	<b>薪酬预算管理的思考</b>	025
第一节	薪酬预算的第一次会议	025
第二节	小刘的疑惑：什么是人工成本	027
第三节	薪酬预算管理的最高境界	032
第四节	分层分类的人力资源管理	035
<b>第三章</b>	<b>内部环境分析</b>	043
第一节	“种花得豆”的一次会议	043
第二节	岗位价值评估介绍	048
第三节	薪酬体系诊断介绍	054

# Contents

第四节	员工流动分析	065
-----	--------	-----

## 第四章 外部薪酬调查报告分析 070

第一节	行业薪酬水平分析	076
-----	----------	-----

第二节	职能序列市场薪酬分析	079
-----	------------	-----

第三节	岗位薪酬标杆	082
-----	--------	-----

## 第五章 薪酬预算方案制订的过程 090

第一节	流程与职责	090
-----	-------	-----

第二节	其他分析资料	094
-----	--------	-----

第三节	薪酬预算总额的确定	101
-----	-----------	-----

第四节	薪酬预算的第二次会议	108
-----	------------	-----

第五节	薪酬预算模板	113
-----	--------	-----

第六节	薪酬管理工具	117
-----	--------	-----

第七节	调薪机制	125
-----	------	-----

# 目 录

<b>第六章</b>	<b>薪酬预算监控机制</b>	128
第一节	薪酬监控的指标	128
第二节	薪酬成本控制	130
第三节	薪酬预算调整	132
<b>第七章</b>	<b>尘埃落定后的会议</b>	137
<b>附录一</b>	<b>人物关系表</b>	139
<b>附录二</b>	<b>A 公司薪酬预算流程</b>	140
<b>附录三</b>	<b>培训课程教学计划(1.5 天)</b>	141

# 第一章 背景企业

## 第一节 天和集团企业概况

天和集团是一家大型国有集团企业,经营范围覆盖全国城乡、通达世界各地,下属成员企业遍布全国的 31 个省级城市。

截至 2006 年 12 月 31 日,天和集团总资产达到 1 980 亿元,营业额达 940 亿元,从事的行业都与大众生活息息相关,主营业务包括地产及相关行业、啤酒和饮料制造与分销、医药保健三块领域。

### 一、集团企业战略——“集团多元化,利润中心专业化”

#### 1. 集团总部向价值创造型总部转变

要积极探索多元化企业经营模式,通过发挥多元化企业优势,实现价值创造。要创造具有协同战略价值的商业模式,为主营业务的发展提供支持,增加附加值,为客户创造价值。集团总部要逐步形成一个非商业银行的投资金融管理平台,为主营业务提供强大的价值创造的增值空间。



## 2. 集团的业务要在以增长为前提下均衡和谐发展

均衡表现在两个层面。首先是均衡的业绩：不仅仅强调财务指标，更要结合行业特点，在规模、回报率、效益等方面保持均衡发展。所有的均衡一定要以增长为前提。其次是均衡的业务组合：主营业务协同发展。集团作为业务组合管理者，要有一个均衡的业务组合，建立协同发展的业务联系。

## 3. 积极稳妥地动态调整现有业务组合

突出主业，建立行业地位；在发展中调整业务；在集团整体业务发展战略和改进管理方法指导下，调整利润中心管理方法。

## 4. 由市场导向、战略导向向客户导向转型

要为客户创造价值，不断提升客户满意度；要继续加强品牌建设；要树立企业公民形象。为客户创造价值，要成为集团的经营理念。建立客户导向机制，这是集团再次转型的要求，是未来几年的战略指导思想，全集团上下要积极探索。

## 5. 加强人力资源建设

要加大一线经理人的培养力度，以适应集团的迅速发展；要继续推动团队进步，以适应集团整体的战略要求；要进一步完善薪酬、激励、评价体系，以适应企业发展和竞争的需要；要继续推动行动力的学习与培养，进一步完善学习型组织。

## 6. 建立诚信经营的文化

强调核心理念、价值观，继续倡导以诚信为核心的经营理念，加强文化渗透与融合。要对企业文化不断反思、不断强调，要将学习型组织深入到每个门店、班组、项目中去，将集团文化、管理思想传导到管理末梢上去。

## 二、企业概况及组织结构

### 1. 集团公司组织结构

天和集团是实施母子公司制的集团企业,处于由成长期向成熟期发展的过渡阶段。为了适应企业的发展,集团企业在 2005 年实施组织变革,集团的新组织结构如图 1-1 所示。

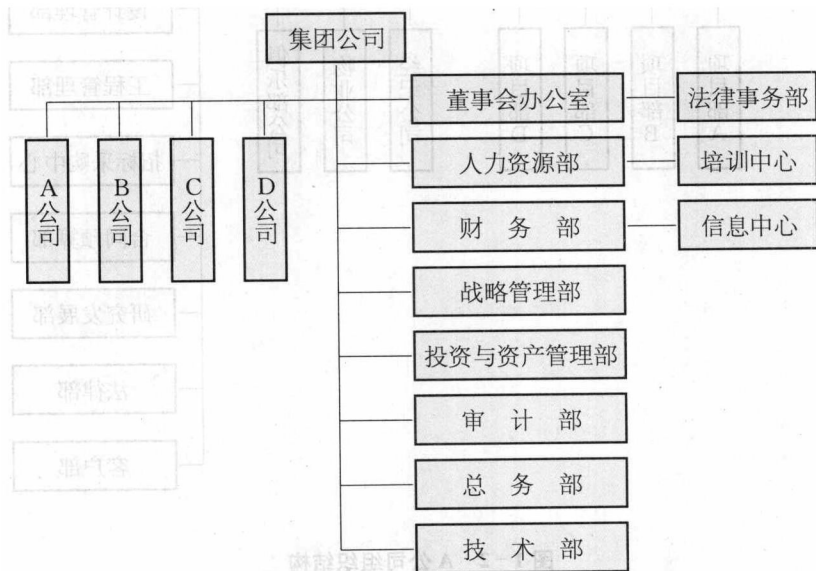


图 1-1 集团公司组织结构

### 2. 各控股公司概况及组织结构

#### (1) A 公司。

A 公司是内地最具实力的综合型房地产公司之一,主营业务为物业发展和物业出租,已经进入北京、上海、深圳、成都、武汉、合肥、杭州、无锡、大连、宁波、长沙、苏州、重庆、沈阳等城市,连续多年获得“中国蓝筹地产企业”的殊荣。A 公司目前处于成熟期,其组织结构如图 1-2 所示。

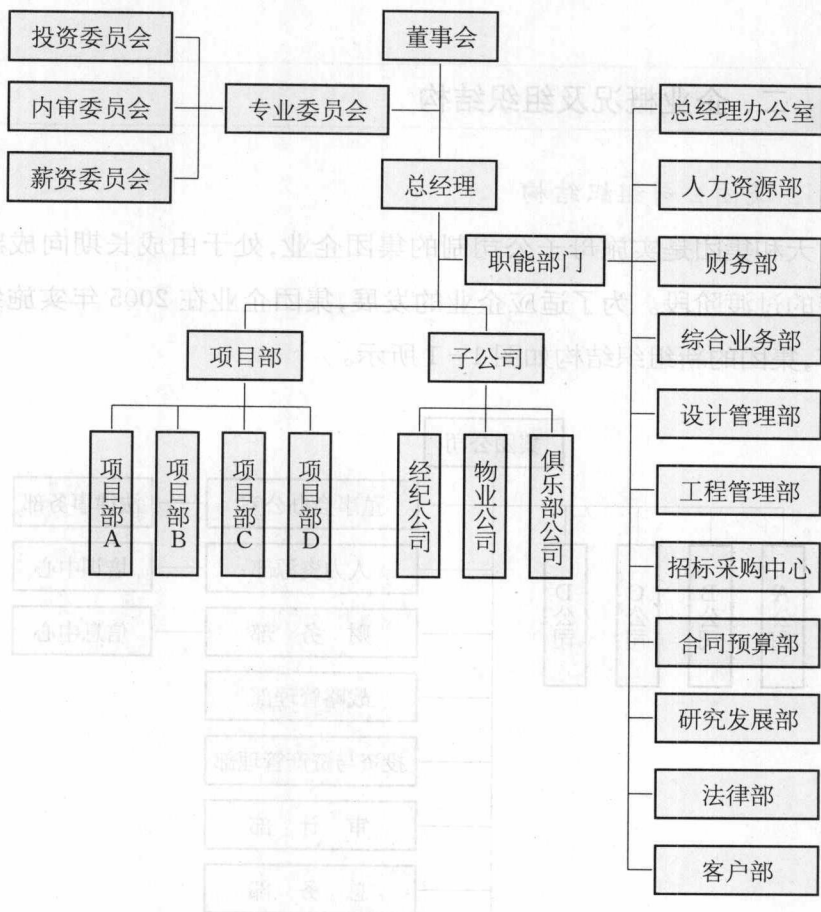


图 1-2 A 公司组织结构

(2) B 公司。

B 公司成立于 1994 年,是一家生产和经营啤酒、饮料的中外合资企业。总部设于中国北京。其股东是天和集团和全球第二大啤酒集团。目前,公司旗下拥有 30 多个区域品牌,在中国众多的市场中处于区域优势。2006 年,公司啤酒销售量超过 500 万千升,不但突破了单品销量第一,并且公司总销量一举超越国内其他啤酒企业,成为中国销量最大的啤酒企业。B 公司处于成熟期,其组织结构如图 1-3 所示。

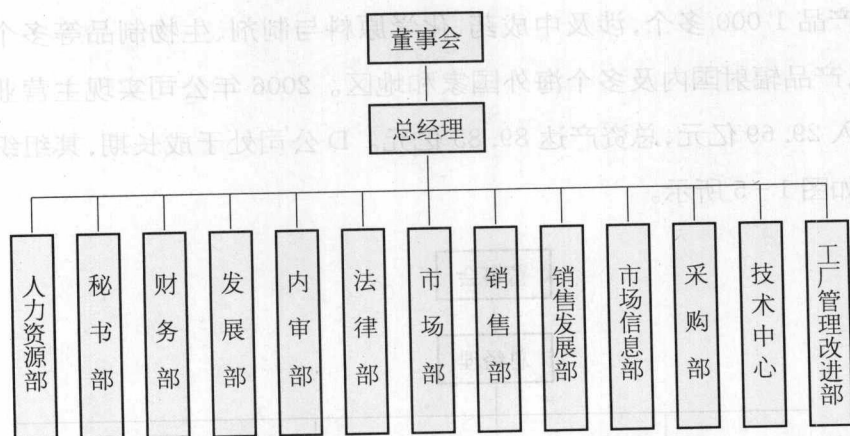


图 1-3 B公司组织结构

## (3) C公司。

C公司于2001年成立,是以集团名义所投资项目的一级利润中心,直接肩负着以集团名义投资资产的保值与增值任务,所管理投资项目涉及房地产、酒店、金融保险、电信、基础设施等领域。C公司处于初创期,组织结构如图1-4所示。

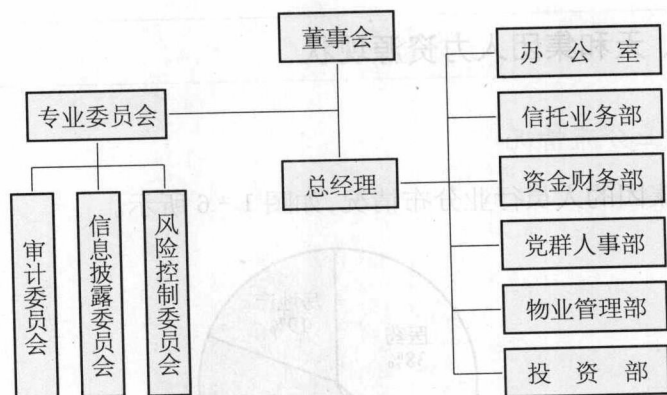
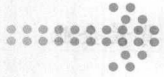


图 1-4 C公司组织结构

## (4) D公司。

D公司主要从事医药产品的研发、生产、销售及相关的健康服务,现





有产品 1 000 多个,涉及中成药、化学原料与制剂、生物制品等多个领域,产品辐射国内及多个海外国家和地区。2006 年公司实现主营业务收入 29.69 亿元,总资产达 89.85 亿元。D 公司处于成长期,其组织结构如图 1-5 所示。

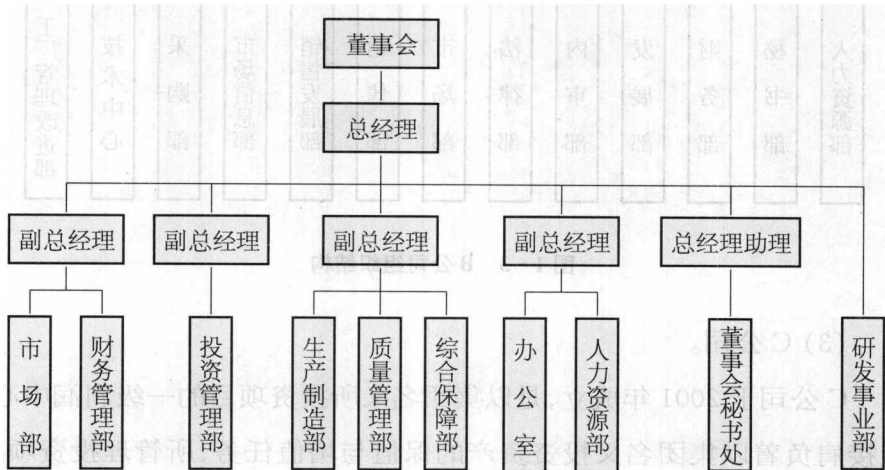


图 1-5 D 公司组织结构

### 三、天和集团人力资源现状

#### 1. 行业分布情况

天和集团的人员行业分布情况,如图 1-6 所示。

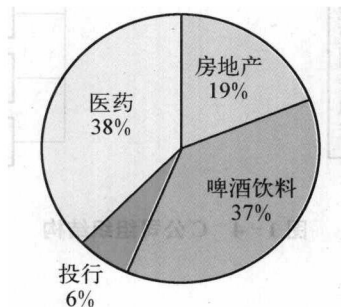


图 1-6 天和集团人员行业分布