

*A Comprehensive Guide for HR
Professionals*

整体薪酬手册

人力资源专家的综合指引

*The WorldatWork
Handbook of Compensation,
Benefits & Total Rewards*

WorldatWork

美国薪酬协会 著

朱 飞 译

文跃然 审校

整体薪酬手册

人力资源专家的综合指引

The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards
——A Comprehensive Guide for HR Professionals

美国薪酬协会 著

中华薪酬网 组译

朱 飞 译

文跃然 审校

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

整体薪酬手册：人力资源专家的综合指引 / 美国薪酬协会著；朱飞译.
—北京：企业管理出版社，2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0235 - 1

I. ①整… II. ①美… ②朱… III. ①企业管理—工资管理—手册
IV. ①F272. 92 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 288164 号

The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards——A Comprehensive Guide for HR Professionals.

Copyright © 2007 by WorldatWork. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition, entitled 《The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards——A Comprehensive Guide for HR Professionals》, ISBN978 - 0 - 470 - 08580 - 6.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

书 名：整体薪酬手册：人力资源专家的综合指引

作 者：美国薪酬协会

翻 译：朱 飞

审 校：文跃然

责任编辑：韩天放

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0235 - 1

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：[http: //www. emph. cn](http://www.emph.cn)

电 话：编辑部 (010) 68701292 出版部 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

电子信箱：[bjtf@vip. sohu. com](mailto:bjtf@vip.sohu.com)

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：185 毫米×260 毫米 16 开本 32.5 印张 649 千字

版 次：2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

定 价：100.00 元

目 录

第1章 整体薪酬：员工在雇用关系中认为所有重要的东西	1
● 拓宽整体薪酬的内涵	2
● 美国薪酬协会整体薪酬模型的演进	4
● 探索整体薪酬的关键领域	6
— 薪酬	12
— 福利	12
— 工作—生活	12
— 绩效和认可	12
— 发展和职业机会	12
第2章 整体薪酬方法为何有效	13
● 整体薪酬五大优势	14
第3章 整体薪酬战略开发	17
● 整体薪酬的蓝图	17
● 整体薪酬战略的五种常见误区	18
● 将整体薪酬战略理念具体化	18
● 整体薪酬战略需要解决的问题	22
● 财务影响	25
第4章 整体薪酬计划设计	26
● 第1步：分析和评估	26
— 为什么需要进行评估	26
— 如何进行评估	27
— 评估中应该注意哪些问题	28
● 第2步：设计	29
— 明确公司的使命和愿景	30
— 明确业务战略	30
— 明确企业的人力资源哲学和战略	30
— 确定整体薪酬哲学的表述方式	31

- 确定整体薪酬战略	32
● 第3步：开发	32
- 薪酬计划的目标	33
- 资格	34
- 测量的基准	34
- 资金	35
- 现值（present value）的概念	35
- 薪酬要素和结构的选择	35
- 创建报酬组合	36
- 全球视角	36
- 行动路线图/时间表	36
● 第4步：执行	37
- 获得高级管理层的批准	37
- 组成执行团队	38
● 第5步：沟通	38
- 建立相互信任的关系	39
- 了解事实	40
- 透明且清晰的沟通	40
- 诚实：最好的策略	41
- 听众	41
- 管理层	41
- 一线管理者	41
- 雇员	41
- 外部听众	42
- 关键信息（key messages）	42
- 信息传播媒介	42
- 预算	43
- 时间表	44
- 反馈	44
- 如何沟通坏消息	44
● 第6步：重新评估和修订	45
- 重新评估的流程	45

- 评估指标	46
- 定量评估	46
- 定性评估	49
- 评估的结果	49
第5章 整体薪酬的沟通	52
● 有吸引力的沟通方式	52
● 沟通的力量	53
● 最高管理层的支持	54
● 财务影响	55
● 沟通的基础	56
● 沟通模型	56
● 沟通的流程	57
- 第1步：分析现状	57
- 第2步：确定目标	57
- 第3步：受众分析	58
- 第4步：确定关键信息	60
- 第5步：选择沟通渠道	61
- 第6步：发起沟通行动	61
- 第7步：推进沟通行动	63
- 第8步：评估沟通行动	63
● 交流整体薪酬项目收益	64
- 薪酬	64
- 福利	66
- 工作—生活平衡	67
- 绩效和认可	68
- 员工发展和职业机会	68
● 特殊情况	69
- 与不同层级的员工沟通	69
- 兼并和收购	69
- 在工会环境中进行沟通	70
- 轮休、非现场和远程办公的员工	70
- 全球化背景下的沟通	70

● 媒介选择	71
— 品牌化	71
— 雇主品牌	71
● 案例：南方公司	71
● 整体薪酬品牌化	72
● 媒体选择	73
— 书面交流	73
— 基于科技的沟通	75
— 内容	77
— 资源和优先级别	78
— 使用者反馈	78
— 增加信息	78
— “三次点击”原则	78
— 图片	79
— 口头沟通	79
— 视听沟通	80
● 推行	81
● 规划	81
— 项目管理	82
— 项目计划	82
● 过程管理	83
— 预介绍沟通活动	83
— 项目展示过程中的沟通	83
— 收集和回应员工的反馈	84
— 评价	84
— 与内部沟通部门合作	84
— 与外部专家合作	85
● 评估投资回报	85
— 明确评估方法	85
— 跟踪数据	85
— 成本节约	86
● 重要成果	86

第6章 薪酬基本原理 87

- 根本：薪酬哲学 87
- 薪酬计划的特征 89
- 薪酬的构成要素 90
- 基础：基本工资 91
- 工作分析 92
- 职位评价 93
 - 市场导向系统 94
 - 职位价值系统 94
 - 市场导向系统和职位价值系统的区别 95
 - 从现实出发 96
- 市场分析 96
- 工资区间 97
- 胜任力 100
- 激励工资 101
- 设计元素 101
- 失败的原因 103
- 绩效薪酬的管理 104
 - 设计绩效加薪矩阵 104
 - 审查薪酬管理 106
- 有效的薪酬管理 107

第7章 市场定价 109

- 从何开始 109
- 工作分析 110
- 职位描述 110
- 职位评估 111
- 标杆职位 111
- 收集准确的数据 112
- 收集市场数据的决策要素 112
- 理解市场：成功的一半 113
- 获取有效的数据 114
- 数据来源 115

- 购买公开发布的调查数据	115
- 与第三方合作进行薪酬调查	116
- 使用免费的数据资源	117
● 获取高需求职位的竞争市场数据	117
● 处理复杂数据	118
● 测量趋中趋势的指标	118
● 百分位数	119
● 把历史数据平移到一个共同时间点	119
● 衡量不同来源调查报告的市场数据	120
● 开发竞争力的市场指标	121
● 市场波动信号——“警示”	123
● 计算薪酬计划成本的方法	123
- 一次到位的方法	124
- 逐步增长的方法	124
- 观望的方法	124
● 怎样使员工保持在圈内	125
- 由谁进行信息沟通	125
- 沟通什么信息	126
- 开放薪酬对话	126
第8章 薪酬调查概述	127
● 整体图景	127
● 定义和目标	129
● 标杆调查	130
- 应该调查哪些职位	130
- 调查职位的描述	130
- 调查哪些公司	131
- 需要收集哪些数据	132
- 不仅仅调查工资	133
- 评估调查数据库	133
- 何时进行特别的调查	134
● 职位匹配	135
● 职位名称和特征	137

● 调查频率	139
● 有效利用有限的薪酬调查预算	140
● 幕后的基础工作	141
- 准备	141
- 搜集数据	141
- 建立主文件	141
- 初步报告	142
- 最终报告	142
● 薪酬管理者的角色	143
- 选取数据	143
- 与相关经济数据保持同步	144
- 沟通	145
● 薪酬调查指引	145
- 选择薪酬调查的最佳实践	146
- 优秀薪酬调查的特征	146
第9章 工作分析、职位说明书和职位评估	148
● 职位说明书	150
● 什么是职位	152
● 工作分析步骤分解	153
- 第1步：获取管理层批准	153
- 第2步：得到员工的认同	154
- 第3步：决定由谁来实施工作分析	155
- 第4步：考虑工作流	155
- 第5步：首先查阅二手资料	157
- 第6步：确定信息收集方法和数据	158
- 第7步：将“分析”形成文件	166
- 第8步：获得必要的同意	169
- 第9步：检查文件的合法性	170
- 第10步：进行现实检验	170
- 第11步：形成具体建议	170
- 第12步：保持更新	171
● 衡量职位和工作分析的成本与收益	171

● 职位评估	172
● 内部职位评估——非定量方法	172
● 内部职位评估——定量方法	176
● 内部职位评估——点数法	181
第10章 基本工资结构	191
● 工资结构	191
● 影响工资结构的常见因素和特别因素	193
● 剖析工资结构	194
● 工资区间和区间幅度	194
● 中位值	196
● 工资区间渗透率	197
● 中位值级差	198
● 工资等级	200
— 工资等级的档	200
— 工资等级的重叠	200
— 复合型薪酬结构	203
● 开发工资结构	203
— 内部公平性	203
— 外部竞争性	204
— 确定竞争力	204
● 设计有效工资结构的关键步骤	205
— 第1步：评估总点值的差异	206
— 第2步：根据职位评价总分进行职位排序	206
— 第3步：开发职位集	207
— 第4步：开发初步的职位评估分数带	207
— 第5步：在职位集内部进行检查并检查相互间的管理关系	210
— 第6步：加入市场数据	210
— 第7步：评估市场的不一致性	211
— 第8步：调整工资等级的平均值	212
— 第9步：检查中位值和市场平均值之间的差异	213
— 第10步：解决内外部公平性的不一致问题	213
● 缺陷和预防措施	214

● 宽带薪酬	215
● 起始工资率	217
● 基本工资率增长	217
● 绩效工资薪酬	219
● 绩效评价因素	219
● 维护和审计薪酬计划	220
● 维护薪酬计划的成功关键	220
● 持续的薪酬管理活动	221
● 薪酬方案审计	221
— 第1步：确定审计的内容	222
— 第2步：选择参与者	224
— 第3步：设计数据收集和分析计划	224
— 第4步：收集必要的的数据，以支持分析过程	224
— 第5步：分析所收集的数据，并得出调查结果和建议	224
第11章 销售薪酬的基本原理	225
● 与销售部门共同工作	225
● 参与销售薪酬计划的六个领域	228
— 第一方面：解决问题	228
— 第二方面：设计和执行流程	229
— 第三方面：销售报酬的指导原则	231
— 第四方面：评价薪酬竞争性	231
— 第五方面：行业趋势和做法	232
— 第六方面：评估薪酬计划的有效性	232
● 学习“一门新语言”	233
● 与整体薪酬相联系的报酬	233
— 直接和间接财务报酬（总工资）	234
— 归属感	234
— 职业生涯	235
— 工作内容	235
● 各种可变薪酬计划	236
● 销售人员薪酬理念	236
● 指导原则	237

● 销售报酬的资格范围	238
- 目标收益	238
- 工资/奖金比例及其上升目标	240
- 工资/奖金比例 (组合)	240
- 目标超额奖金 (杠杆, leverage)	243
- 绩效指标和标准	245
● 时间因素	248
● 可选择的结构	248
- 薪酬计划类型	249
- 奖金计算调整工具	250
● 理解销售薪酬的匹配状况	252
第 12 章 高管薪酬概述	254
● 所有者——管理层冲突: 代理理论	254
● 其他解释和影响高管薪酬的理论	256
● 高管薪酬的外部影响因素	258
● 高管薪酬的数据资源	259
● 高管薪酬的构成	260
- 工资	260
- 奖金	261
- 股票期权	261
- 股票授予	261
- 其他基于股份的薪酬形式	262
- 养老金	262
- 福利和津贴	263
- 离职金	263
- 控制权变更 (change-in-control) 条款	264
● 使高管薪酬包具有吸引力	264
● 提供适当的激励	264
● 设计留住高管的合同条款	266
● 限制	266
● 使公司成本最小化	267

第 13 章 薪酬与绩效挂钩	274
● 确定激励方向	275
● 确定绩效标准	276
● 建立绩效预算	278
— 确定预算规模	278
— 决定预算分配	278
● 制定绩效薪酬的政策	280
● 绩效薪酬政策决策	280
— 数额：绝对数额 vs. 相对数额	280
— 时间点：服务周年日 vs. 根据常规绩效评估周期而定	280
— 发放方式：基本工资加薪 vs. 一次性绩效奖金	282
● 政策执行	282
— 基于绩效	283
— 基于绩效与薪酬区间中的位置	284
— 变动时点，基于绩效与薪酬区间中的位置涨薪	285
● 管理绩效薪酬计划	286
● 培训	287
● 公平感	288
● 计算机技术如何辅助绩效薪酬管理	288
● 评价绩效薪酬计划	288
● 绩效薪酬的优势和劣势	289
● 将结果、胜任力与经营战略挂钩	290
● 确定绩效管理循环	292
— 阶段一：为下一阶段制定绩效计划	292
— 阶段二：一以贯之的绩效辅导和反馈	293
— 阶段三：对刚结束的阶段进行绩效评价	293
● 绩效分级的办法	294
— 使用总评	295
— 员工职责	295
● 多主体评价	296
● 将绩效管理和薪酬支付挂钩	297

第 14 章 现金奖励计划和认可方案	299
● 入职奖金	299
● 入职奖金的数额	300
● 追索 (claw back) 条款	301
● 将入职奖金融入整体薪酬	302
● 高管的入职奖金	302
● 入职奖金的潜在缺陷	303
— 现职员工的抱怨	303
— 异地安置的支出	303
— 缺少投资回报数据	303
— 双方都在冒险	304
● 入职奖金问题沟通	304
● 什么是举荐奖金?	304
● 资格条件	305
● 现金奖励分配的时机	306
● 推广员工举荐方案	306
● 即时奖金 (一次性奖金)	309
● 即时奖金的数额	310
● 即时认可方案指导原则	310
● 如何有效地使用即时认可	312
● 潜在风险	313
● 执行认可	314
● 记录认可	315
● 就即时方案进行沟通	316
● 法律和税收的要求	316
— 确定税收责任	316
— 法律要求	317
● 留任奖金是什么	318
● 构建商业案例	321
— 有助于达到组织目标	322
— 缓解员工流失问题	322
● 留任奖金问答	322

- 如何区分留任奖金和服务期计划?	322
- 应该覆盖哪些员工?	323
- 留任奖金计划或政策必须书面化吗?	323
- 应当支付多少以及如何决定该数额?	323
- 支付形式	324
- 在支付前应当满足什么条件? 有什么例外吗?	324
- 其他条件	324
● ERISA 的应用	324
● 潜在风险	325
● 就留任计划进行沟通	326
● 整体薪酬中的现金奖励	326
第 15 章 基于股权的激励	328
● 经营结构	328
● 使用股权的薪酬计划	329
● 使用股权的福利计划	330
● 股权术语	330
● 股权激励的演变	331
● 股票期权的演变	331
● 使用股权的福利计划的演变	332
- 员工股票购买计划 (ESPPs)	332
- 员工股票所有权计划 (ESOPs)	332
● 为什么使用股权来激励员工	333
● 法律、税收和会计问题	333
● 相关法律对股票激励项目的影响	333
● 税收的形式——员工	335
● 税收的形式——雇主	336
● 会计基础——财务报表	336
● 股权激励会计筹划	338
- APB25	338
- FAS123 (R)	338
- 股权账户	339
- 强制性费用的影响	340

- 股东因素	340
● 股票期权的回顾	340
- 关键日期	341
- 股票期权的特征	341
- 股票期权的优势	342
- 股票期权的劣势	342
● 股票期权的种类	342
- 激励性股票期权 (ISO)	343
- 非限制性股票期权 (NQSO)	344
● 股票奖励和替代性方案的种类	345
- 绩效股份计划 (PSP)	345
- 限制性股票奖励 (RSA)	346
- 限制性股票单位 (RSU)	349
- 加速绩效限制性股票激励计划 (PARSAP)	349
- 股票增值权 (SAR)	349
- 影子股票	351
- 绩效单位计划 (PUP)	352
● 在福利计划中使用股权	353
● 员工股票购买计划 (ESPP)	354
- 法定要求	354
- 员工股票购买计划的优缺点	355
- ESPP 的税收问题 (员工)	355
- ESPP 的税收问题 (雇主)	356
● 固定缴费计划	356
- 员工股票所有权计划 (ESOP)	356
- ESOP vs. 职工优先认股权	357
- 现金购买退休金计划	358
- 401 (k) 计划	358
- 403 (b) 计划	359
第 16 章 员工福利概述	360
● 福利的历史	360
● 福利的要素	363