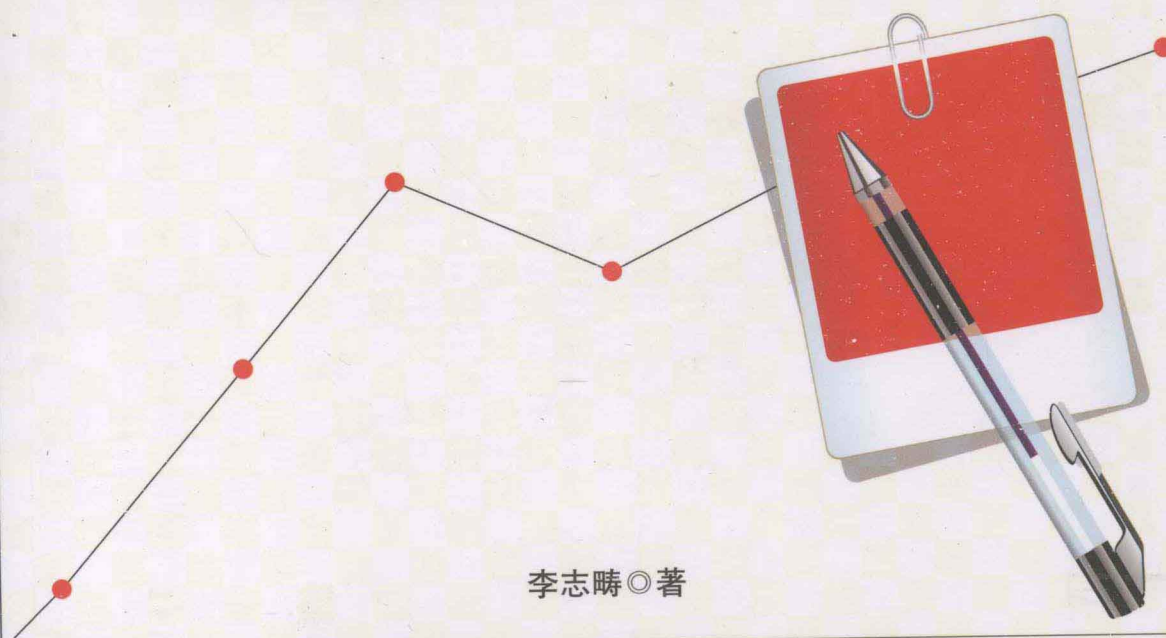


中小企业人力资源管理实务系列

薪酬体系设计 与管理实务

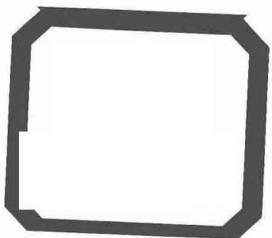


李志晔◎著

健全的薪酬管理系统是吸引、留住与激励人才
获取和维持企业核心竞争力最有力的工具

丰富的案例、详尽的工具、严谨的流程、全面的指导、五大类员工的薪酬解决方案，理论与实践结合，操作性与实务性一体，是企业建立与优化薪酬体系必备的案头工具书。

凤凰出版社



中小企业人力资源管理实务系列

薪酬体系设计 与管理实务

李志晔◎著

凤凰出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

薪酬体系设计与管理实务 / 李志畴著. — 南京 :
凤凰出版社, 2012. 5
ISBN 978-7-5506-1232-7

I. ①薪… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理:
劳动工资管理—手册 IV. ①F276. 3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第041836号

书 名 薪酬体系设计与管理实务
著 者 李志畴
责任编辑 曹英姿
出版发行 凤凰出版传媒集团
凤凰出版传媒股份有限公司
凤凰出版社
北京凤凰天下文化发展有限公司
出版社地址 南京市中央路165号, 邮编: 210009
公司网址 北京凤凰天下网 <http://www.bookfh.cn>
印 刷 北京泽宇印刷有限公司
北京市怀柔区庙城镇王史山村, 邮编: 101401
开 本 700 × 1000毫米 1/16
印 张 20
字 数 300千字
版 次 2012年5月第1版 2012年5月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5506-1232-7
定 价 36.00元



(本书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010-58572103)

序 言

我是在李志畴先生担任原博睿思腾管理咨询公司总经理期间认识他的，后来我了解到，在此之前他担任过一家大型上市公司人力资源部的负责人和一家中型民营制造企业的总经理，之后他创办了联合白金人力资源顾问公司和三联人力资源咨询公司，主要从事人力资源管理咨询和猎头服务，是湖南地区最早一批职业经理人和最早从事企业人力资源管理咨询活动的企业专业人员之一。2004年始，他还被湖南大学工商管理学院聘为兼职教授，从事“企业诊断”的MBA课程教学。

薪酬管理是企业人力资源管理的核心模块之一，近几年以来，企业薪酬管理的环境发生了巨大而深刻的变化，使传统薪酬管理的观念、方法、工具的创新面临着前所未有的挑战。薪酬是员工的核心利益，也是人力资源市场配置的核心决定因素。从企业管理的角度，如何系统化、精细化、前瞻性地建立符合企业竞争战略和管理需要的薪酬体系，以达到吸引、维系和激励优秀员工的管理目标，是企业管理实践中的重要课题。

李志畴先生以其前后近20年的企业人事管理和现代人力资源管理实践经验，以及大型上市公司的管理体验和多年人力资源管理咨询服务经历，毕其所历所思，写成了这本《薪酬体系设计与实务》。本书综合了国内理论研究和实践的最新成果，具有较强的系统性、严谨性、实务性和前瞻性，书中许多案例都是他本人参与其中，一些薪酬设计的方法和工具，都是他直接参与研究和实践而来，许多薪酬管理的观点都来自他本人在实践活动中的感悟和思考，具有较强的实践意义和研究价值，值得广大企业的薪酬管理者以及有志于企业人力资源管理的从业人员、大学生和MBA学员们借鉴与分享。

我在湖南大学工商管理学院院长任上，曾多年参与过企业的管理咨询活动，深感企业人力资源管理的重要性和薪酬管理的核心作用。管理大师彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果。”作为企业管理实践的一个重要组成部分，薪酬管理在不同的企业也有不同的应用与实践。尽管如此，薪酬管理有其自身的管理规

律，需要薪酬管理者们的共同研究。希望本书对广大企业尤其是中小企业的薪酬管理提供借鉴和帮助，也希望透过本书的抛砖引玉，促进国内企业薪酬管理更加深入的研究，使新环境下的企业薪酬管理理论和实践获得进一步的发展。

湖南大学副校长、博士生导师 陈收
2011年冬于长沙

前 言

薪酬的问题越来越棘手和困难，对管理者是如此，对于员工则是另一层的困扰。前者的困难在于薪酬作为企业最大的单项成本，越来越难以得到控制，他们事实上正在扮演“价格接受者”的角色，否则就很难获取所需要的人力资源。此外，薪酬是一个系统的管理体系，有许多互为因果的内在因素在左右着名义薪酬的作用。事实证明，高薪酬并不能与高绩效划上等号，这取决于许多传统薪酬以外的不确定性因素，这些不确定性因素包括环境的变化等。

后者的困扰来自外部的诱惑，市场竞争愈来愈激烈，并集中体现在对人才的竞争上，人才的流动速度加快，是当今人力资源管理的主要趋势之一。具有一定技能、经验和思想的员工，总是主动或被动地面临一些职业选择，影响和干扰这些选择的核心要素之一就是新雇主提供的富有诱惑力的薪酬。当然，猎头公司在这一市场配置人力资源的过程中对于薪酬水平的上升和人才的流动发挥着推波助澜的作用。员工的这些困扰也是基于外部环境的变化。

环境在发生深刻的变化，薪酬在适应这些变化中不断变化。众所周知，中国劳动法律环境的变化，对企业人力资源管理和薪酬管理产生了深远的影响，这些影响正在超越企业或劳动管理本身。国家正在推行国民收入增长的宏观收入政策，推动了人工成本大幅度上涨，上涨的人工成本直接促使了产品的单位价格和社会物价上涨，物价反过来又推动企业薪酬成本的增长，这是一个源自于薪酬的循环。

另一个来自环境的巨大变化是企业与员工的交易模式变化，以及由此带来的薪酬内涵的扩展。薪酬已不仅仅是决定着企业与员工或财务资本与人力资本的交易活动的唯一因素，或者说薪酬的内涵有了新的变化。企业的薪酬实践也已证明，许多员工的流动不仅仅是钱的问题，钱也不能完全实现员工激励和稳定的作用。一些80、90后新生代员工已经不完全为钱而工作，不能没有钱，但他们不只需要钱，需要更多的薪酬多元化和个性化。这就是薪酬管理所依赖的环境，这些来自环境包括法律环境的剧烈变化，对企业薪酬管理提出了前所未有的挑战。企业需要精细化自身的薪酬管理体系，并找到适应这些环境变化的管理方法和途径。

本书以实务为主，著作者具有较长时间的企业人力资源管理从业经验，先后担任过三家上市公司的人力资源经理（部长）和一家中型民营企业的总经理，此后经历了八年组织与人力资源管理领域的咨询顾问工作，广泛地了解了各类行业和各种所有制形式企业的薪酬管理实践，并深切地体会了国内人力资源管理及薪酬管理模式和方法的变迁与发展，对企业薪酬管理所依赖的环境变化也进行了较长时间的关注。

与其他类似的书籍不同的是，由于著作者本人长时间从事过企业人力资源管理和薪酬管理实践，而且担任过企业CEO，此后又拥有了咨询者的角色，因此本书的视角更加丰富，工具与经验都很实用，个中有许多身为企业经营者的思考，已经超越了人力资源专业者的视野和思维方式，更加具有企业决策者的高度。本书不仅适合于企业人力资源从业人员和管理咨询师，同样适合企业领导人和创业者阅读和借鉴。

本书以较大的篇幅展示了一些优秀企业的薪酬实践案例，在体系设计的陈述中，注重操作步骤、技术工具和实施方法的介绍，有利于读者按图索骥地进行实际操作，尤其对于尚未系统建立薪酬体系的中小企业来说，是一本实务性和操作性较强的实战图书。

本书得以顺利完成，得益于本人服务过的企业，这些优秀的企业一些是本人过去的雇主，一些是咨询服务过的公司，书中大量的薪酬实践案例基本来自他们；此外还得益于我过去和现在的同事们以及一些合作伙伴，包括李建宁先生、李海霞女士、陈淑妹女士、周洪刚先生等为本书的完成提供了无私的帮助，在此一并致以最诚挚的感谢。同时我还要真诚地感谢本书的策划与责任编辑曹英姿女士，没有她的盛情邀请和成书过程中的鼓励和耐心，就不会有本书的面世。

恳请广大读者和专家给予批评和指正。

李志畴
2011年冬

目 录

序 言

前 言

第一章 企业薪酬之困 /1

第一节 企业常见的薪酬问题 /2

第二节 企业薪酬问题对企业战略实施的影响 /8

第二章 薪酬的内涵 /11

第一节 薪酬的基本概念和作用 /12

一、薪酬的概念 /12

二、广义薪酬因素的影响 /12

第二节 薪酬激励理论 /14

一、内容型激励理论 /14

二、过程型激励理论 /16

三、综合激励模型 /17

第三节 国内企业薪酬管理特点 /19

一、不同所有制形式企业薪酬管理特点 /19

二、不同行业企业薪酬管理特点 /22

三、不同历史发展阶段企业的薪酬管理特点 /23

四、绩优企业的薪酬策略案例 /25

五、薪酬管理面临的挑战 /27

第三章 基于PE的薪酬体系设计理念 /30

第一节 基于3P的付薪哲学 /31

一、基于岗位价值 /31

二、基于员工业绩 /32

三、基于个人能力 /32

第二节 基于3E的设计原则 /33

一、外部均衡性原则 /33

二、内部均衡性原则 /33

三、个体均衡性原则 /34

第四章 前期调研分析 /35

第一节 企业薪酬诊断三步法 /36

- 一、员工满意度调查诊断 /36
- 二、外部竞争力调查诊断 /37
- 三、员工离职访谈调查诊断 /39

第二节 案例：CF公司薪酬管理现状诊断 /39

第三节 明确薪酬策略 /45

- 一、薪酬策略 /46
- 二、影响薪酬策略的因素 /46
- 三、薪酬结构策略 /53
- 四、薪酬水平策略 /54
- 五、薪酬组合策略 /55

第四节 表格与工具 /55

- 一、员工满意度调查问卷设计 /55
- 二、外部薪酬竞争调查表设计 /59
- 三、员工离职访谈表设计 /61

第五章 岗位价值评估 /62

第一节 岗位价值评估方法 /63

- 一、评估前的基础与准备 /64
- 二、岗位价值评估方法类型 /89
- 三、岗位价值评估程序 /91
- 四、形成岗位等级结构 /94
- 五、岗位评价面临的问题 /96
- 六、工具与表格 /98

第二节 岗位评估案例 /110

- 一、某塑料制品企业的案例 /110
- 二、某药业连锁企业的案例 /114

第六章 薪酬水平和薪酬构成设计 /116

第一节 薪酬水平设计 /117

- 一、市场薪酬调查和市场薪酬线 /118
- 二、薪酬政策线设计 /131

- 第二节 薪酬构成设计 /138
 - 一、薪酬体系结构设计 /138
 - 二、薪酬构成设计 /139

第七章 薪酬等级设计 /143

- 第一节 薪酬等级的相关概念 /144
 - 一、薪酬等级 /144
 - 二、薪酬等级的相关概念 /145
- 第二节 薪酬等级设计六步法 /147
 - 一、薪酬归级 /147
 - 二、匹配度分析 /148
 - 三、等级中位值分析与确定 /149
 - 四、带宽设计与调整 /150
 - 五、档差设计 /153
 - 六、薪点值修正与取值 /153
- 第三节 企业薪酬设计案例 /154
 - 一、某汽车制造公司薪酬管理方案 /154
 - 二、某新能源上市公司薪酬管理方案 /161
 - 三、某著名装备制造上市公司薪酬管理方案 /171
 - 四、某知名房地产集团公司薪酬管理方案 /185

第八章 不同类别岗位的薪酬设计 /196

- 第一节 中高层年薪制设计 /197
 - 一、年薪制概述 /197
 - 二、年薪制的设计 /200
 - 三、年薪制度范例 /201
 - 四、股权激励制度的设计 /209
- 第二节 销售人员的薪酬设计 /214
 - 一、销售人员的薪酬体系 /214
 - 二、销售人员的薪酬设计要素 /216
 - 三、销售人员薪酬设计范例 /218
- 第三节 研发人员的薪酬设计 /224
 - 一、研发人员的薪酬体系 /224

- 二、研发人员的项目薪酬设计 /225
- 三、研发人员的产品入市提成设计 /228
- 四、研发人员项目薪酬范例 /229

第四节 生产人员的薪酬设计 /235

- 一、计件工资制 /235
- 二、计时工资制 /237
- 三、生产人员工资制度范例 /237

第五节 一般工作人员的薪酬设计 /244

- 一、一般工作人员的薪酬特点 /244
- 二、一般工作人员的薪酬设计要点 /245

第九章 奖金与福利的设计 /247

第一节 奖金的设计 /248

- 一、奖金的特点 /248
- 二、个人奖励 /249
- 三、集体奖励 /250
- 四、公司范围的奖励 /250
- 五、利润分享计划 /251
- 六、奖金与战略的联系 /251
- 七、奖金的设计要点 /252

第二节 津补贴的设计 /252

第三节 福利与服务 /253

- 一、当今的福利概况 /253
- 二、福利的作用机制 /255
- 三、福利设计要点 /255
- 四、福利制度范例 /256

第十章 薪酬管理 /267

第一节 薪酬预算 /268

- 一、薪酬总额预算 /268
- 二、薪酬预算流程 /269

三、薪酬预算方法 /270

第二节 薪酬控制 /284

一、薪酬计算与支付 /284

二、薪酬成本控制 /291

第三节 薪酬调整 /291

一、体系调整 /292

二、薪酬水平调整 /293

三、岗位及个人薪酬调整 /294

四、薪酬组合调整 /295

第四节 薪酬管理趋势 /295

一、薪酬总体趋势 /295

二、薪酬等级与组合趋势 /296

三、薪酬管理趋势 /297

第十一章 新法律环境下的薪酬管理 /299

第一节 劳动报酬有关法律法规 /300

一、《劳动法》有关劳动报酬的规定（节选） /300

二、《劳动合同法》有关劳动报酬的规定（节选） /301

三、《劳动争议调解仲裁法》有关劳动报酬的规定（节选） /302

第二节 新法律环境对企业薪酬管理的影响 /303

一、降低了薪酬支付的弹性 /303

二、企业薪酬成本明显提高 /304

三、薪酬成为劳动纠纷的主要因素 /304

四、薪酬管理面临挑战 /304

第三节 新法律环境下企业薪酬管理的变化 /305

一、薪酬结构优化 /305

二、重视薪酬管理细节 /305

三、薪酬出现外包化趋势 /305

参考文献 /306

第一章

企业薪酬之困

第一节 企业常见的薪酬问题

薪酬管理是企业人力资源管理最复杂、技术难度最高的环节之一，正所谓“幸福的家庭是相似的”，大凡成功或绩优的企业组织，其薪酬管理往往具有明显的特色和优势，对于吸引、维系和激励优秀人才发挥了出色的作用；与此相反，业绩落后或成长缓慢的企业在其众多的人力资源管理不利因素中，薪酬管理往往成为其诸多因果关系的关键要素。

事实上，处于转型社会的中国职场，正在经历一个浮躁的历史过程，薪酬问题已经逐步超越了企业管理自身的范畴。由于人们对金钱的过度追逐，薪酬水平成为衡量一个职场人士成功或进步的唯一标准，使得人们对薪酬的关注和敏感更加异乎寻常。从这个意义出发，现阶段企业的薪酬问题对于企业自身发展具有难以估量的影响力。

有数据表明，全社会近80%的从业人员对薪酬不满意，其中针对“太少，与我的付出相差太大”的问卷回答占20.86%，“一般，不太满意”的问卷回答占59.21%。通常来说，不同类型的企业的薪酬问题各有不同：受“所有者缺位”等体制因素影响的国有企业仍然表现为制度僵化，弹性不够，平均主义意识浓厚；规模性民营企业薪酬制度则过于灵活，拿来主义的用人策略使得“超体系”的薪酬运用过于泛滥，管理难度大；中小型民营企业的薪酬管理常常缺乏体系，随意性强，对外部的敏感性弱；外资企业则以利益交易为基础，企业与员工的关系主要是金钱关系，员工缺乏归属感。图1-1的调查表明，层次越高的员工对薪酬越不满意。

企业薪酬问题的出现，既有自身所处经营环境、历史发展阶段、产品附加值、盈利能力、地域因素等客观经营层面的原因，也有战略理念、付薪策略、技术设计等专业层面的原因。常见的一些薪酬问题主要如下。

1. 缺乏明确的付薪哲学

付薪哲学是指企业为什么付薪，为什么价值要素付薪，依据什么付薪。从价值的角度来说，企业经营就是价值创造、价值评价、价值分配的循环过程，

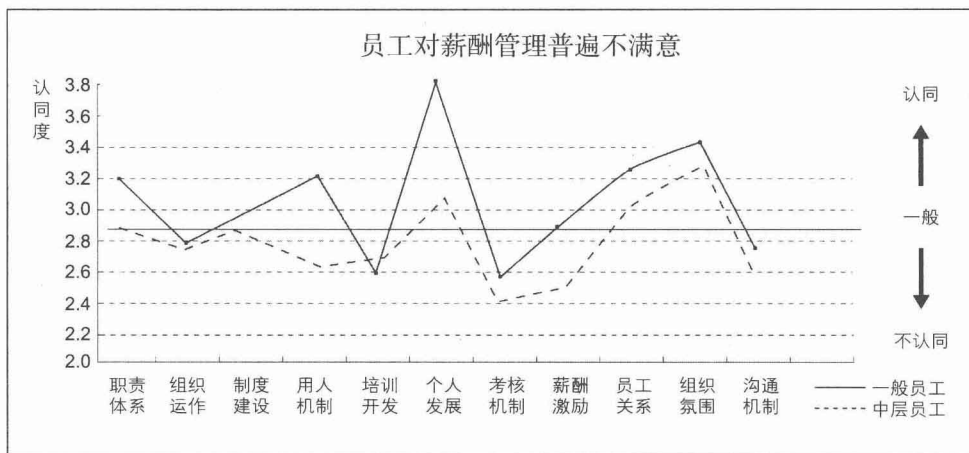


图1-1 某公司薪酬问题——管理指数

在价值分配之前，需要对价值创造的要素进行排序，那些最重要的价值要素得到相匹配的价值分配，从而激励它们创造更多更高的价值。因此，付薪哲学是企业薪酬管理和薪酬体系设计的逻辑思路和指导思想。大多数薪酬问题严重的企业，缺乏明确的付薪逻辑，对于什么是企业最重要的价值要素，为何种价值要素付薪缺乏清晰的取向。传统的国有企业通常以官本位和论资排辈的价值取向，按照行政级别、工龄、职称、学历进行价值分配，而对岗位自身价值、员工绩效、员工能力与素质等核心价值创造因素却不予以关注，导致核心人才流失和核心竞争力丧失。大多数现代绩优企业则清晰地意识到价值创造的核心价值序列及其权重，比如视岗位价值和员工绩效为最重要价值要素，而工作经验、学历、职称作为岗位任职资格和标准，是员工进入企业的基本条件，是岗位价值的一部分，不再视为独立的价值分配要素。换言之，企业秉行的付薪哲学是为岗位付薪，为业绩付薪，为个人能力付薪。明确的付薪哲学是企业薪酬管理的灵魂，也是企业主体价值观的重要体现，缺乏付薪哲学，就使企业付薪失去了依据和方向。

2. 外部竞争性劣势

企业的竞争归根到底是人才的竞争，其本质是人才争夺意义上的竞争。随着市场竞争日趋激烈，特别在一些过度竞争的行业，企业需要周密考虑薪酬竞争的能力，从而维系已有的核心员工，吸引更多的外部优秀员工。但一些企业在制订薪酬计划和制度时，只考虑自身的内部因素，忽视对外部市场尤其是竞争对手薪酬水平的了解和调查，使企业薪酬水平处于竞争性劣势，导致核心

人才留不住、引不进。如图1-2所示，该企业的中高层薪酬水平低于市场薪酬线，对外缺乏竞争力，则必然使这一部分核心人员对外流失，企业最终丧失竞争力。

外部竞争性是薪酬管理的根本性问题。当今人力资源管理一个重要趋势就是人才流动的速度在明显加快，而流动的一般规律为“人往高处走”。快速的人才流动环境，增加了维系和留住人才的难度，也带来了获取外部人才的环境机会，竞争的主要手段之一是富有竞争力的薪酬。

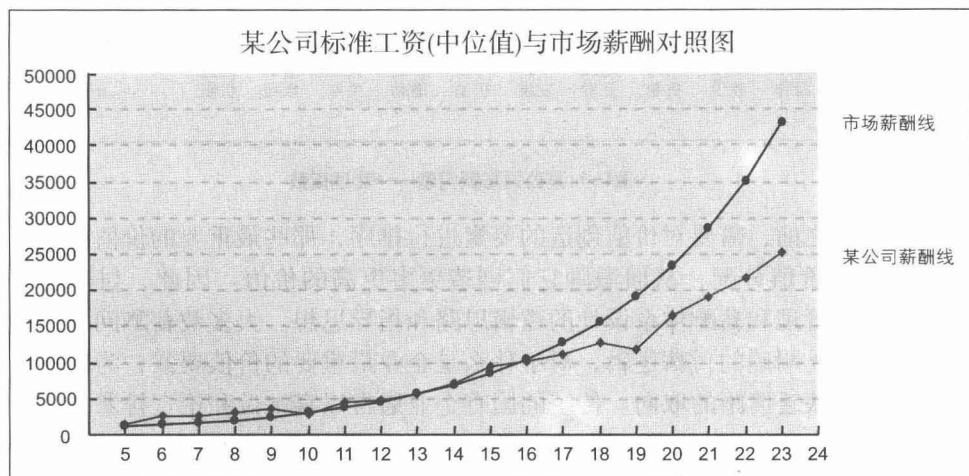


图1-2 某公司薪酬问题——外部竞争性分析

3. 内部公平性问题

薪酬公平性问题是企业普遍存在的问题，国内中小企业的问题更为严重。由于长期以来，传统企业对岗位价值的差别缺乏科学的量化评价工具，在岗位定薪和薪酬分配上表现更多的感性，决策者难以作出合理的决策，通常由管理者拍脑袋，或以会议的方式集体拍脑袋，导致岗位价值之间的差距严重失衡，员工产生严重的不公平感。图1-3揭示了典型的企业薪酬公平性问题。薪酬曲线出现多个程度不一的拐点，A职位处于公司职位族中较低的位置，但薪酬水平却比B职位及以上职位更高，薪酬点值呈现出合理的锯齿状分布。图1-4则显示了理想的公平薪酬曲线。

有研究表明，企业内部公平性问题更加集中在低层次职位或低收入阶层，这是因为低收入阶层对薪酬公平性的敏感程度更高。事实上，很多企业薪酬内部公平性与外部竞争性相比，存在的问题更为严重，而在企业内部，中低收入

者与中高收入者相比，存在的问题也更为突出。随着社会平均薪酬的快速增长和刘易斯拐点出现导致的劳动力短缺等供求变化，中低收入员工的流动率明显增长。据调查表明，2010年全国各行业平均离职率为20%，其中制造业的平均离职率为24.15%（数据来源：正略均策《中国薪酬白皮书》）。内部公平性问题是导致蓝领工人离职率高居不下的主要原因之一。

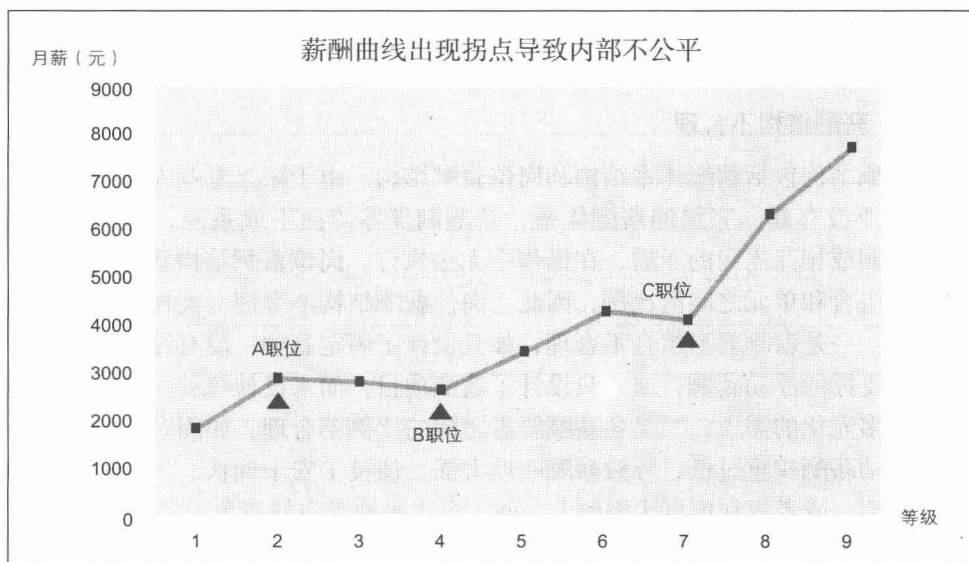


图1-3 某公司薪酬问题——内部公平性分析

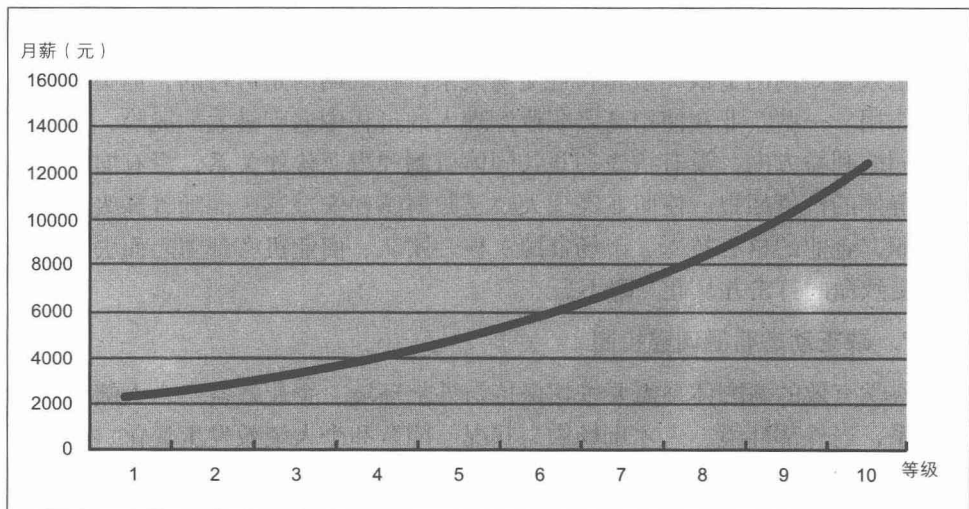


图1-4 理想的薪酬曲线