



老板轻松 定薪酬

全彩
图解版

一本书解决老板头疼的薪酬管理难题

绩效管理专家 狄振鹏◎著



- 企业无非就是赚钱、分钱的商业系统
- 一流的分钱艺术让强者更强
让庸者向强者过渡，让弱者自动淘汰
- 让薪酬成本合理化、回报最大化
- 让老板得心应手，让员工积极忠诚



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



老板轻松 定薪酬

全彩
图解版

一本书解决老板头疼的薪酬管理难题

绩效管理专家 狄振鹏◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

老板轻松定薪酬：一本书解决老板头疼的薪酬管理
难题：全彩图解版 / 狄振鹏著. — 北京：人民邮电出版社，2017.6
ISBN 978-7-115-45573-4

I. ①老… II. ①狄… III. ①企业管理—工资管理—
图解 IV. ①F272.923-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第077693号

内 容 提 要

作为企业老板，如何用薪酬策略支持企业战略的实现？如何解决薪酬内外部公平性问题？绩效制薪酬的结构与体系如何设计？营销类绩效薪酬怎样确定？如何优化薪酬体系，让员工获得最大的满意度，打造有机的高效活性组织？本书针对中国企业在实施绩效制薪酬体系时存在的种种弊端和疑惑，为老板构建科学高效的考核激励制度和先进的企业薪酬体系。全彩图解，简单实用，老板一看就懂，一学就会，轻松搞定薪酬与激励，帮助企业解决绩效难题。

◆ 著 狄振鹏

责任编辑 折青霞

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京缤索印刷有限公司印刷

◆ 开本：690×970 1/16

印张：13.25

2017年6月第1版

字数：154千字

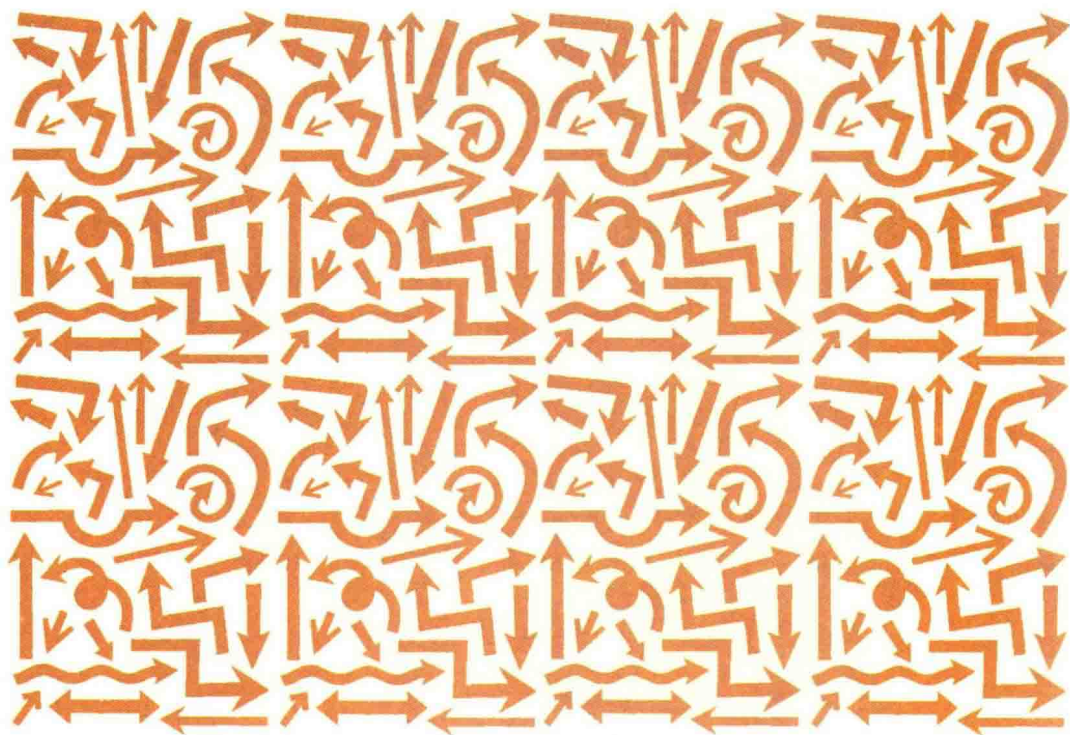
2017年6月北京第1次印刷

定价：49.80元（附光盘）

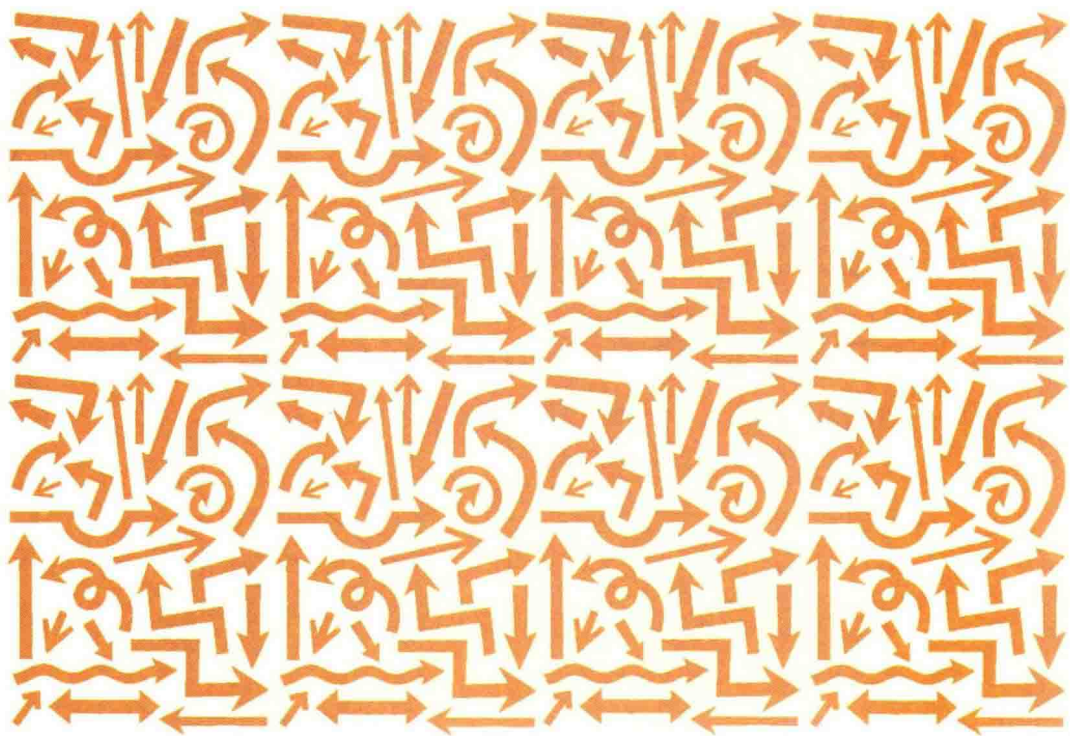
读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号



阅读的快乐，不在于读什么书，不在于读书的环境，
而在于阅读之后有什么可与别人分享







前言

企业无非就是赚钱、分钱的商业系统，所以薪酬管理是企业经营管理中非常重要的一环。但是，大多数企业在薪酬管理方面总是存在种种问题。

- ◎ 薪酬缺少竞争力导致高手留不住，庸才赶不走。
- ◎ 平均主义大锅饭，挫伤骨干积极性。
- ◎ 同工不同酬，劳逸不均衡，忙的忙死，闲的闲死。
- ◎ 绩效工资结构设计不合理，激励手段有限。
- ◎ 营销类薪酬体系无竞争优势，业务员缺少狼性和活力。
- ◎ 薪酬随意性大，缺少依据，引发矛盾冲突。
- ◎ 违反相关的劳动法律法规，引发纠纷，得不偿失。

.....

毫无疑问，企业要想让员工死心塌地地为公司服务，要想不断吸引优秀人才，必须制订一套合理的薪酬制度。科学合理的薪酬制度不仅是对员工付出最好的回报，更是一种良好的经营手段，它可以有效提升员工的工作积极性，给员工带来极大的安全感和归属感，从而为企业创造更高的业绩。相反，不合理的薪酬制度不仅给员工带来不利的导向，甚至还会对企业发展造成不良的影响。

所以，对老板来说，薪酬管理是一门必知必会的学问。搞懂薪酬管理，自然可以让企业付出的薪资发挥最大作用，提升企业的效益。本书正是针对中国企业在实施绩效制薪酬体系时存在的种种弊端和疑惑，为老板

构建科学高效的考核激励制度和先进的企业薪酬体系，以最大限度地激发人才潜能，创建优秀团队。

本书通过全彩图解的形式，将有关薪酬体系的专业知识简单化，老板一看就懂，一学就会，是一本专门为老板量身打造的薪酬管理知识读本。同时，本书也是一本检验和指导企业薪酬管理的超级实用手册，有案例，有方法，有经验总结，也有失败教训，操作更务实，使用更便捷，确保企业运营效果立竿见影。

最后，需要指出的是，薪酬管理的本质不是平均主义，而是能者多劳、多劳多得，让平庸者向强者过渡，让弱者自动淘汰。老板规划薪酬体系时本着这一原则出发，才能让薪酬成本合理化、回报最大化，员工才会人人奋发，才会实现薪酬管理的最初目的。

本书使用说明

《老板轻松定薪酬（全彩图解版）：一本书解决老板头疼的薪酬管理难题》是一本专门为老板量身打造的薪酬管理知识读本，全书共分为七章，每章五到六节。为了能让老板由浅入深、简单明了地掌握薪酬管理的基本知识，也为了节省老板的宝贵时间，本书在内容上将专业知识简单化、通俗化，同时

节标题

每章都有几节，节标题为老板揭示了该节需学习的知识要点。

图解

为了让老板一目了然地理解书中概念，本书运用逻辑拆解法将概念间的关系做成图表分析的形式。

1

老板轻松定薪酬（全彩图解版）

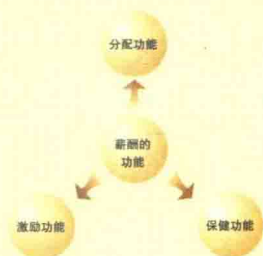
一本书解决老板头疼的薪酬管理难题



薪酬管理的概念与认知

薪酬管理是企业管理中一个比较重要的概念。虽然在企业中人们经常会提到这一概念，但是对于这个概念的认知却不是特别清晰。薪酬是指个人获得的工资奖金以及金钱或者实物支付等各种形式的收入和劳动回报。从狭义上理解，薪酬就是回报收入；从广义上理解，薪酬可以分为经济性和非经济性两种。经济性薪酬是指金钱，即工资和奖金收入。非经济性薪酬是指除了奖金之外的精神、荣誉、晋升、地位、工作环境等。通常来说，薪酬具有三大功能。

薪酬的三大功能



18

在版面设计上，采用简单、清楚的学习界面，配以全彩图解来辅助解释复杂的概念，让老板一看就懂，一学就会，轻松解决薪酬管理难题。

第1章 分配的误区与薪酬管理

相推托。很多时候都是有的人忙死，有的人闲死，员工们的内心都感到十分不平衡。

因为薪酬管理制度不同导致员工对待工作的积极性不同，所以公司的业绩也有了较大的差别。为了安抚员工的情绪，小张总是按时发放工资，去保障员工正常的生活需求。即使公司资金非常紧张的时候，也照发不误。而小王因为利润微薄，害怕员工会突然辞职，所以经常拖欠员工工资，本以为可以拖住员工，但适得其反，员工的负面情绪更大了。

小张的公司员工安全感十足，对公司非常信赖；而小王的公司员工却极度缺乏安全感，一旦公司出现一丁点儿问题，员工们就纷纷要求辞职。这样一来，小张的公司进入一个良性循环的状态，而小王的公司却进入了恶性循环状态。公司出现这样的状态，让小王非常苦恼。向小张取经后，他才明白自己的问题出现在薪酬管理上。于是他按照小张的方法进行及时调整。直到现在小王的企业才开始慢慢走上正轨。

薪酬管理在企业管理中发挥着重要的保健功能。它的合理运用关系到公司的前途与发展，因此需要每一个企业管理者都重视起来，掌握一定的方法和技巧，用薪酬管理的激励性给员工正确的导向，使员工真心实意地为公司服务。

老板日记

作为企业的管理者对于薪酬管理应该有一个清晰的理解和认识，从而对员工的薪酬进行合理分配，实现薪酬的三大基本功能。事实上，管理者应该将薪酬看成一种管理的手段，只要能够掌握其中的使用技巧，就能够游刃有余地进行企业管理，使公司不断发展进步。

21

章名

提炼了老板在薪酬管理过程中所涉及的主要工作内容，每章讲述一个主题，由浅入深，循序渐进。

老板日记

对正文介绍的内容加以总结提炼，并对老板在薪酬管理工作中易出现的纰漏或者需要规避的地方予以警示。

目录



第1章 分配的误区与薪酬管理

对薪酬分配不满的现象.....	2
薪酬模式的分析与选择.....	8
薪酬分配中的常见误区.....	13
薪酬管理的概念与认知.....	18
薪酬管理应避开的陷阱.....	22

第2章 薪酬模式的分析与选择

薪酬管理与企业经营管理.....	28
薪酬策略分析与选择方式.....	34
五种基本薪酬的分配模式.....	40
具体的薪酬分配模式应用.....	46
四种典型的薪酬模式特点.....	52

第3章 薪酬结构与薪酬体系设计

薪酬管理体系的设计原则.....	58
五步设计薪酬管理体系.....	64
薪酬结构的内容与构成.....	69
薪酬结构的模型设计.....	73
薪酬预算与人工成本控制.....	78
薪酬调整的政策.....	83

第4章 解决薪酬内外部公平性

内部公平性难题：谁更重要.....	88
岗位价值与价值模型.....	92
岗位价值的评估分析.....	97
外部公平性：别处拿的更多.....	101
薪酬调查分析与评估.....	106
同工就一定要同酬吗.....	111

第5章 绩效制薪酬的体系设计

绩效制薪酬的特点.....	118
绩效工资激励作用.....	124
绩效工资的ABC模式.....	129
绩效工资的结构类型.....	134
不同人员绩效工资的区别.....	138
高管的绩效制薪酬设计.....	142

第6章 营销类绩效薪酬的设计

营销薪酬的常见陷阱.....	148
打造有机的活性组织.....	154
营销员绩效工资确定.....	157
营销薪酬的十大分开.....	160
营销高手捆绑制方案.....	165
激发营销人员的潜力.....	168

第7章 优化薪酬体系提升竞争力

薪酬体系不匹配阻碍发展.....	174
解决薪酬管理的关键问题.....	179
如何与员工进行薪酬沟通.....	184
如何提高员工对薪酬的满意度.....	189
薪酬管理制度与范例.....	194

“绩效管理游戏”咨询班

第1章

分配的误区与薪酬管理

企业的薪酬分配存在哪些不公平现象？从员工的角度如何看待薪酬问题？薪酬管理体系又该如何建立？本章将告诉读者：企业高层应正确认识薪酬管理概念，制订清晰的人才发展战略，匹配相应的薪酬管理目标，规避薪酬管理陷阱。

本章教你：

- ▶ 对薪酬分配不满的现象
- ▶ 薪酬模式的分析与选择
- ▶ 薪酬分配中的常见误区
- ▶ 薪酬管理的概念与认知
- ▶ 薪酬管理应避免的陷阱



对薪酬分配不满的现象

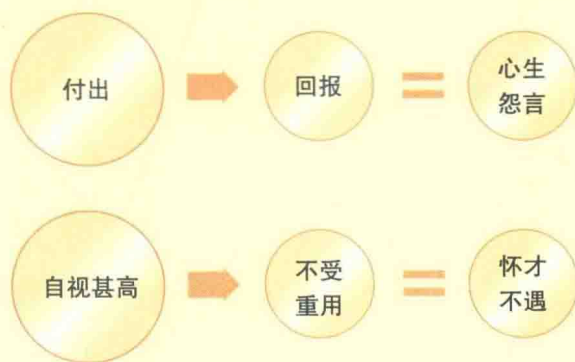
薪酬是员工最关心的一个问题，对他们来说，薪酬不仅关系着他们的生活水平如何，还是一种价值认可的体现，更是能力是否得到尊重的一种表现，所以员工对自己的薪酬格外看重。

换个角度来说，老板同样看重薪酬。一方面，给员工发薪水意味着支出，这是公司运营相当大的一部分开支，薪酬是否合理直接关系到企业的运营状况；另一方面，薪酬的分配也影响着企业的管理效果，薪酬管理是否合理直接影响着企业的生产效率和内部氛围。所以薪酬管理对于企业至关重要，考验着老板的管理能力。尽管薪酬管理很重要，但是许多老板薪酬管理做得并不好，而且还有很多困惑。最大的困惑是：明明自己已经给了员工很多薪酬，为什么还是让很多员工不满意呢？

这个问题是企业管理者共同面对的难题。许多企业中都存在员工对薪酬不满的现象，员工对于薪酬待遇的抱怨往往会对企业产生负面影响，小则影响员工个人的工作积极性，大则影响整个团队的工作氛围，给团队管理工作带来恶劣影响。所以，这个问题必须引起老板的足够重视，需要老板从源头上化解这些负面因素，消除员工的不满情绪，为企业高效运行奠定基础。老板要消除这些负面因素，首先要了解员工们为什么会产生抱怨。一般来说，员工关于薪酬分配的抱怨主要是由以下几个方面引起的。

- ① 付出很多，回报却很少
- ② 自己这样的人才拿这么点工资屈才了
- ③ 我售出那么多产品，提成才这么点
- ④ 某某公司的朋友，跟我干一样的活，待遇是我的好几倍
- ⑤ 我同学干IT的，工资一个月好几万元呢

首先，认为自己付出很多，但是得到的回报却很少。每个人都把自己的付出看得特别重，认为自己每天起早贪黑，吃苦受累，做得比任何人都多，为公司做出了巨大的贡献。可是公司给自己的薪酬待遇却不能让人满意，由此对公司产生抱怨，认为公司没有尊重自己的劳动，对自己的付出没有给予足够的回报。



其次，有许多人认为自己是不可多得的人才，认为自己留在公司里已经是屈才了，但是公司给出的薪酬待遇却没有达到他们的心理预期，所以他们心生怨言，认为世无伯乐，没有碰到赏识自己的老板。

第三，许多营销人员对于自己的业绩与回报有抱怨。认为自己的销售业绩与自己拿到的绩效工资不成比例，还不如后勤员工拿得多，认为公司搞大锅饭式的管理，对于公司的绩效工资政策怨言颇多。

第四，许多人拿自己的薪酬待遇与其他公司的薪酬相比较，认为自己做着同样的工作却待遇微薄，自己的朋友在另一家公司干着同样的工作却收入丰厚，由此对公司心生怨愤，认为公司的待遇配不上自己创造的效益，心生跳槽的念头。

还有的人由于自己的朋友或亲戚收入丰厚而心生嫉妒，进而迁怒于自己的公司，即使双方从事的行业不同，也会因为收入的落差而抱怨公司薪酬低。

案例

王军是鑫荣贸易公司的老板，公司主要从事进口打印设备的销售工作，最近关于员工薪酬管理的问题让他颇为烦心。公司的销售业绩已经连续下滑三个月了。公司的员工普遍存在着抱怨和倦怠的情绪。通过调查，他发现销售业绩下滑的主要原因是业务员对于公司的薪酬管理不满。

事情还要从年初的人事招聘工作说起。随着公司业务不断扩大，销售的产品也越来越多，相应的售后服务工作就显得繁忙起来。售后服务的工作情况变化让技术部门一时焦头烂额。公司技术部门的人员配置已经无法满足实际工作的需要，公司为了及时解决这一问题，计划招聘更多优秀的技术人才。根据市场的供需状况，王军指示人事部门这次技术人员招聘在薪酬上可以适当提高，以便尽快招聘到优秀的技术人员。这样一来问题就出现了。

首先，出现问题的是技术部门。虽然人招上来了，但是由于新入职员工的薪酬待遇比老员工的待遇高，让老员工心生不满。老员工普遍认为自己辛辛苦苦为公司工作了这么多年，这些新人刚来薪酬就比他们优厚，公司这么做太欺负人了。

其次，出现问题最严重的是销售部门。销售人员普遍认为商品是我们一个一个跑客户卖出去的，我们为公司的发 展立下了汗马功劳，可是现在我们这些冲杀在第一线的功臣的工资反而不如那些搞维修的工资高，公司太漠视我们的贡献了。

在这些销售人员中，有一个叫张远的业务员，此人平时工作能力一般，凡事爱计较，他跟销售部同事说：“我朋友在某某公司做业务员，跟咱们做差不多的工作，可人家基本工资就上万了，更别说提成了。咱们在这里干，太屈才了。”他这么一说，许多业务员都感觉自己的贡献被低估了。业务员王斌（销售部的顶梁柱，销售业绩一直不错）听了张远的话心里也产生了一丝波动，他想自己这样拼命工作，公司领导是否认可自己的能力？自己是否有必要到其他公司闯闯呢？

出现这样的局面是王军始料未及的，一开始他只是想尽快将技术部门的人手配齐，以便为客户提供更好的服务，维护公司的信誉。由于当时处于年终，有能力的技术人员不好招，所以才提高薪酬来招聘，没想到牵一发而动全身，反而对公司本来稳定的薪酬体系产生了冲击。

面对现在的局面，必须尽快解决员工中间弥漫的抱怨情绪，尽快让公司回到正轨上来，销售业绩不能再下滑了。

根据不同的情况，王军制定了不同的解决措施。对于销售部门，王军强调公司的每一个部门都非常重要，没有高低贵贱之分，每个人必须正视自己在公司的位置，服从公司整体的战略发展目