

D esign and Operation of Compensation



主 编：王长城 副主编：冉 斌

卓越薪酬管理与设计丛书

薪酬方案 设计与操作

◎ 冉 斌 王 清 蔡 巍 编著

从平凡到卓越

有时仅仅一步之遥

现在起，了解薪酬管理与设计技巧

创建新的管理模式，全面提升您的企业



中国经济出版社

2.92
78

卓越薪酬管理与设计丛书之二

主编：王长城 副主编：冉斌

薪酬方案设计与操作

Design and Operation of Compensation

冉斌 王清 蔡巍 编著

图书在版编目(CIP)数据

薪酬方案设计与操作/冉斌,王清,蔡巍编著.—北京:中国经济出版社,
2003.1

卓越薪酬管理与设计

ISBN 7-5017-5813-1

I.薪… II.①冉…②王…③蔡… III.劳动工资管理 IV.F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002) 第 096797 号

薪酬方案设计与操作

编 著 者 冉斌、王清、蔡巍

责任编辑 周 敏

出 版 中国经济出版社

社 址 北京市百万庄北街 3 号

邮 编 100037

版式设计 王义强

印 刷 北京市地矿印刷厂

开 本 690×1000 1/16

印 张 13.5

字 数 218 千字

版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印 数 5000 册

书 号 ISBN 7-5017-5813-1/F·4669

定 价 27.00 元

版权所有 盗版必究

总 序

我们的时代是一个充满机遇与挑战的时代。而如何抓住机遇取决于我们怎样迎接挑战。在这样一个人力资本已成为组织成败关键的人本管理的新时代,薪酬管理已不再是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬水平的过程,一个组织必须树立全新的薪酬管理理念,运用崭新的薪酬管理方法,使薪酬成为满足员工需求、留住人才、保持竞争力、构建组织与个人生命共同体的有效工具。

在新世纪,薪酬管理面临的挑战是严峻的。首先是全球化的挑战。随着加入 WTO, 外国企业人才本地化和本国企业在国外人才的属地化突出了薪酬管理的跨文化问题。如我们应怎样调整薪酬计划以保证薪酬构成的公平,并与当地的生活费用、劳动力供求状况相适应。其次,是新技术的挑战。新技术给劳动和财富创造方式带来了巨大的变化,也给工作岗位带来了较大的变化,如要求综合性技巧的岗位增加了,在很多情况下,员工要扮演新的角色,承担新的责任,这就需要我们重新设计薪酬结构。三是成本抑制的挑战。现代竞争,低成本同样是不可忽视的优势。全面质量管理、业务流程再造,无一不与成本有关。尤其是与薪酬成本有关。这些方面给薪酬政策和实践提出了新要求。四是变化管理的挑战。管理变化,有些对一个组织来说,是适应性的,有些则要主动迎接。管理的要求,要求薪酬管理具有灵活性,为此,给组织提出了建立自助餐式薪酬制度方案的要求。

在现实经济生活中,很多人尚未真正认识到薪酬管理在人本管理时代的重要性,也有很多人对薪酬管理存在许多误解,还有很多人原来对薪酬管理存在正确的认识,但现在这种认识落后了。我们认为,如果没有优良的薪酬管理,人本管理将缺少实质意义上的承载而无从谈起;相反,行之有效的薪酬管理将使入本管理中的许多问题迎刃而解。针对上述挑战和薪酬管理中存在的问题,我们深感责任重大,我们愿意将我们的所听、所看、所知、所思写出来与企业界、学术界的朋友交流。本薪酬管理丛书正是基于这种考虑

而精心构思和设计的。

本薪酬管理丛书由相互联系的三本构成:《薪酬构架原理与技术》、《薪酬方案设计与操作》、《薪酬案例诊断与推介》。本丛书在写作中反复考虑的原则是:第一,要具有前瞻性。尽可能反映改革过程中的最新理论、最新政策、最新技术和方法;第二,要具有严谨性。本书提出的薪酬管理理念、推荐的技术方法、介绍的中外管理案例,必须经过反复实践证明行之有效才被入选,要对读者和使用者高度负责;第三要具有应用操作性。本书力求用通俗的语言和实例使理论不晦涩空洞,使内容贴近实际生活,使管理者能将书中的内容与自己的管理活动进行直观对照,并可以本书介绍的制度规范、方案设计、表格范例直接仿照制定或完善企业所需的规章制度;第四,要具有广泛的适用性。力求使本书对各类企业、企业集团、管理工作、薪酬学习与研究者都能提供服务,使本书成为读者学习薪酬理论、运用薪酬工具、查阅薪酬政策的手册。

编写一套薪酬管理丛书,在国内尚属首次,无可资借鉴的经验,对我们来说,也是一种尝试,不足之处在所难免,欢迎读者和广大实际工作者批评指正,本书作者愿与各位同仁一道为繁荣这一学科作出不懈的努力。

欢迎交流,欢迎批评指正。来函请寄:

武汉武昌中南财经政法大学劳动和社会保障系

邮 编:430060

电 话:027-88045691

E-mail:greatwall500@yahoo.com.cn

changchengwang@hotmail.com

主 编 王长城

前言

写这本书的过程非常艰苦,因为这是一本实用操作方案与案例的书籍,在里面不能有任何虚拟和假设的东西,属于自由写作的乐趣比较少。而且我知道,写管理案例方面的书,期望有很多人来读,不感到枯燥,并且对他们都有收益,是非常难的一件事情。

但当我每天都收到许多来自国内企业的咨询电子邮件或电话,时时感受着他们在人力资源方面与国外优秀企业的落差时,我心里就有一种冲动,虽然我无法全部及时回复这些信件并在短时间内满足他们所提问题得以圆满解决的愿望,但他们的真诚和热情给了我动力和责任——正是这种动力和责任,支撑并鼓励我去做一些能满足他们要求的事情,我期望我的工作及这本书对他们有帮助。我是坚定地抱着这份信念去编写这本书的,最后是否能达到他们的期望,还需要他们的检验。

21世纪的经营管理者们面临着前所未有的商业挑战和人才挑战,如何才能使自己的组织在激烈的竞争中脱颖而出?如何吸引人才、留住人才并激励人才?如何保持企业利润的合理积累和员工的有效激励?基于我们在人力资源领域多年的研究和咨询经验,我们将为你提供最前沿的理念和最实用的管理工具,本书着重探讨企业所面临的最紧迫的薪酬问题,并提供最具创新精神和最全面的解决方案。

本书一共有6章,除第1章是一个总的设计概要外,其余每个章节都有一个独立的主题,也就是薪酬设计的步骤和核心环节。我们在秉承传统薪酬设计的思路上提出了薪酬设计五步骤法的新思路,这五步分别是工作分析、岗位价值评估与员工定位、薪酬调查与定位、薪酬结构设计和薪酬系统的实施。我们沿用这五个步骤作为本书第2章到第6章的名称。本书力图用最通俗的文字和最简洁的图表,为你介绍薪酬系统设计的全过程。

本书的出版,首先要感谢中国经济出版社的周敏小姐和丛书主编王长城教授,是他们精心的组织和帮助,以及他们追求尽善尽美的专业态度,使得这本书能在新年之际问世。

同时我还要深深感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢，没有他们的帮助和支持，让我独自去完成这些工作几乎是不可想象的。

本书的编写还得到许多人士的真诚帮助，他们是王湛钦先生、水藏玺先生和张逊先生，他们都有自己成功的事业，但他们还抽出时间来帮助我，在与他们的交流和共事中，我受益非浅。

同时我还要感谢那些成为我朋友的客户，是他们的信任和支持，是他们独到的眼光和信心使我不断成长并感受着他们成功经营企业的辛勤和快乐。

薪酬领域的未知非常非常多，谁也不知道未来会怎样，但我们执着期地望能与你创造和分享这一领域的最新管理知识，对于本书的不足之处，敬请我的朋友、客户和读者们在包涵的同时多提出意见，我的电子邮箱是 ranbin@public.szptt.net.cn。

谢谢你们！

作者 2002 年 12 月于深圳

C 目录

Contents

第 1 章 薪酬系统设计概述	(1)
1. 薪酬的基本概念	(4)
2. 薪酬系统设计概要	(6)
第 2 章 工作分析	(11)
3. 工作分析的常用方法	(14)
4. 岗位说明书	(39)
第 3 章 岗位价值评估与员工定位	
5. 岗位价值模型	(54)
6. 岗位价值评估	(72)
7. 员工能力评估与定位	(78)
第 4 章 薪酬调查与薪酬定位	(85)
8. 影响薪资水平的因素	(88)
9. 薪酬调查	(93)
10. 薪酬层级关系图	(106)
11. 确定基本分配机制	(113)
12. 薪酬的预算和控制	(115)
第 5 章 薪酬结构设计	(117)
13. 薪酬结构	(120)
14. 薪酬结构设计的基本准则	(124)

C Contents

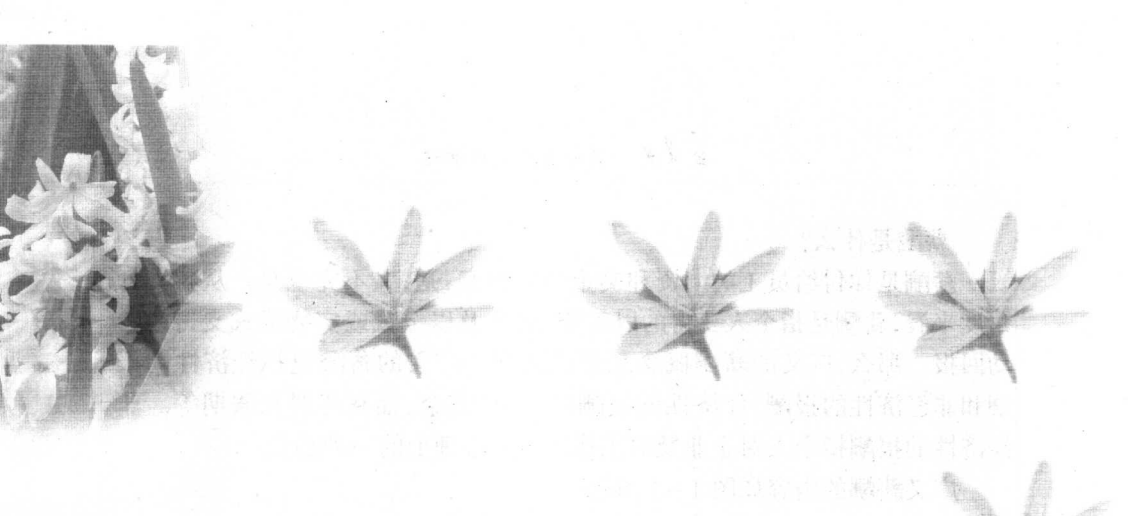
15. 如何建立不同岗位的薪酬结构	(127)
16. 如何确立薪酬结构中的各项薪酬	(129)
第6章 薪酬系统的实施	(135)
17. 薪酬系统实施的两种方法	(138)
18. 让薪酬最大限度激励和吸引员工	(140)
19. 关注员工的心理收入	(145)
20. 薪酬满意度调查	(148)
21. 薪酬管理制度	(167)

第 1 章

薪酬系统设计概述

◇ 薪酬的基本概念

◇ 薪酬系统设计基本概要

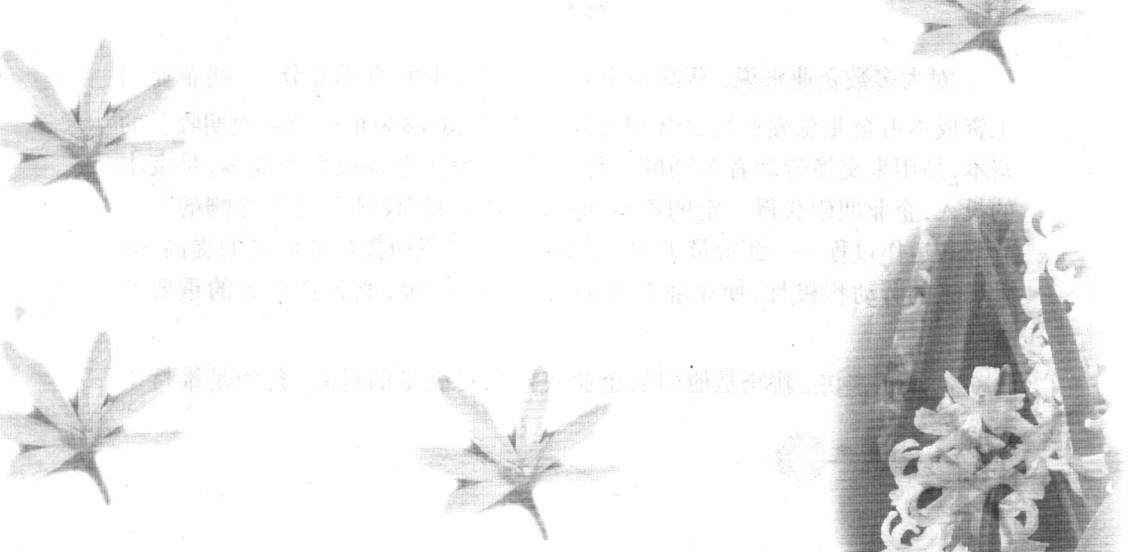


员工会在什么情况下工作得精神百倍呢？——能力不断得到发挥,个人不断得到成长,付出不断得到回报。

企业在什么情况下能实现可持续发展的道路呢？——有优秀的人才和优秀的经营业绩。

作为管理者,我们的责任恰好就是要设计出这种能保证企业利润合理积累和员工有效激励的薪酬系统,使员工满意、管理者满意、投资者满意和企业满意。

所有的员工都是积极的,但同时也可能是懒惰的——关键看你设计的薪酬系统是一个什么样的薪酬系统。我们说衡量一个薪酬系统是否具有生命力的唯一标准也在于此——能否激励员工。



薪酬是什么？

薪酬是你付给员工的工资和奖金吗？答案：是，又不完全是。从狭义的角度来看，薪酬是指个人获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的劳动回报。那么，广义的薪酬概念又是什么呢？广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬，经济性的报酬指工资、奖金、福利待遇和假期等。非经济性的报酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受。

广义薪酬的内容如图 1-1 所示。

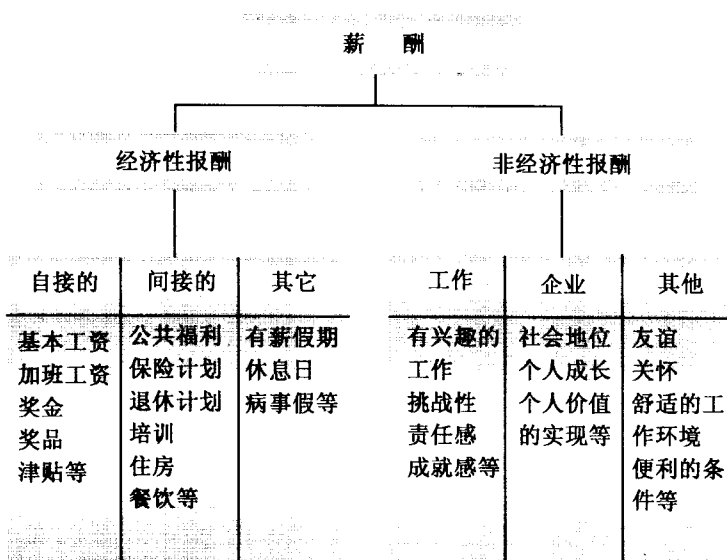


图 1-1

对大多数企业来说，薪酬是企业总成本的重要组成部分，一些企业的工资成本占企业总成本的 30% 或更多。薪酬是能够为企业带来预期收益的资本，是用来交换劳动者劳动的一种手段，薪酬作为企业生产成本，是资本的投入，企业期望获得一定的资本回报。因此如何设计和管理薪酬的整个分配和运作过程——评价员工的工作绩效、促进劳动数量和质量提高、激励员工的劳动积极性，使企业获得最大限度的回报，成为管理者的重要职责。

对员工来讲，薪酬是他们从企业获得相对满足的过程，薪酬是维持生

1 薪酬的基本概念

活、提高生活质量的重要前提,据权威机构近 20 年的研究资料显示:在所有的工作分类中,员工一直都将工资收益视为最重要的工作指标。因此,工资能极大地影响员工行为和工作绩效。

薪酬在任何企业都是非常基础而且非常重要的,一个企业需要有一定竞争力的薪酬吸引人才,还需要有一定保证力的薪酬留住人才,如果水平太低或与外界的差异过大,员工肯定会到其它地方找机会。经济性报酬会在中短期时间内激励员工并调动员工的积极性,但是经济性薪酬不是万能的,非经济性报酬对员工的激励是中长期的,才是最根本的。企业应把经济性报酬和非经济性报酬结合起来激励员工,让员工感受自己的价值并看到自己的发展前景,为企业努力工作。

在市场经济条件下,员工通过在企业的生产和劳动行为,换取薪酬,以满足个人及其家庭的生活需求。合理的工资制度和工资水平,可以使雇员有一种安全感和对预期风险的心理保障意识,从而增强对企业的信任感和归属感;反之,不合理的工资制度和工资水平,则会使职工产生不公平和不信任的感觉,影响雇员积极性的发挥。



一个优秀的薪酬系统应该具有什么样的特点呢？其特点应该是对内具有激励性和对外具有竞争力。要设计一个科学合理的薪酬系统，一般要经历以下几个关键步骤，分别是工作分析、岗位价值评估、员工能力评估及定位、薪酬调查与薪酬定位、薪酬结构设计、薪酬系统的实施，如图 1-2 所示。

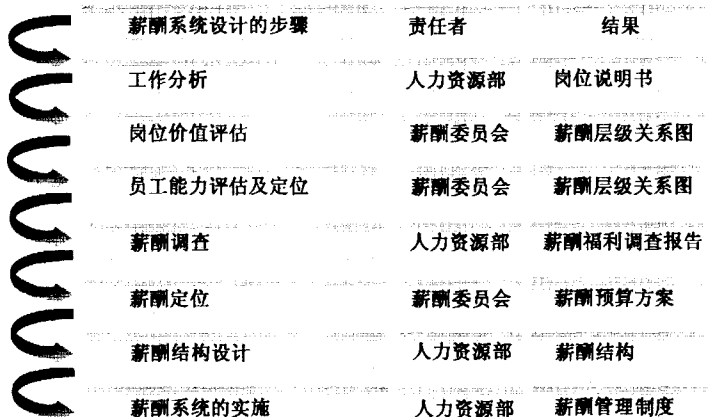


图 1-2

1. 工作分析

工作分析是确定完成各项工作所需知识、技能和责任的系统过程。它是一种重要的人力资源管理工具，工作分析是薪酬设计不可或缺的基础。

大多数情况下，在完成了工作分析之后都要进行组织设计、层级关系设计和岗位设计并编写岗位说明书，岗位说明书是对有关岗位在组织中的定位、工作使命、工作职责、能力素质要求、关键业绩指标 KPI 以及相关工作信息所进行的书面描述。

2. 岗位价值评估与员工定位

岗位价值评估是确保薪酬系统达成公平性的重要手段，岗位价值评估

有两个目的:一是比较企业内部各个职位的相对重要性,得出职位等级序列;二是为外部薪酬调查建立统一的职位评估标准。

岗位价值评估的方法有许多种,最常用的是计分比较法。计分比较法首先需确定与薪酬分配有关的评价要素,然后再给这些要素定义不同的权重和分数。大多数企业在进行岗位价值评估的过程中都习惯采用 Hay 模式或 CRG 模式评价法,这两种模式都是采用对岗位价值进行量化评估的办法,从几个主要要素、若干个子因素方面对岗位进行全面的价值评估。

科学的职位评价体系是通过综合评价各方面因素得出工资级别,而不是简单地与职务挂钩,这有助于解决“管理人员”与“技术人员”的等级差异问题。比如,高级研发工程师并不一定比技术研发部经理的等级低。前者注重于技术难度与创新能力,后者注重于管理难度与综合能力,二者各有所长。

完成岗位价值评估后,企业可以根据需要设计薪酬层级关系图。

3. 员工能力评估与定位

能力模型是从胜任岗位工作的角度出发,全面规定了完成某一岗位职责所需要的能力素质要求,员工能力模型是代人力资源管理系统的基础内容之一。按照能力模型对员工进行实际能力素质的评估,是判断员工对该岗位是否胜任或胜任程度的重要手段。

对员工进行能力素质评估有三个目的:一是判断某一员工是否胜任该岗位;二是判断该员工胜任该岗位的程度;三是完成对该员工的薪酬定位。

不同企业的员工能力模型是不同的,大多数企业的员工能力模型都包含以下几个基本要素:知识、经验、技能和职业素质。

4. 薪酬调查与薪酬定位

薪酬调查重在解决薪酬的对外竞争力问题。企业在确定薪资水平时,需要参考劳动力市场的平均薪资水平。

薪酬调查的对象,最好是选择与本企业有竞争关系的公司或同行业的类似公司,重点考虑员工的流失去向和招聘来源。薪酬调查的数据,要有上年度的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等。

只有采用相同的标准进行职位评估,并各自提供真实的薪酬数据,才能保证薪酬调查的准确性。

可以根据薪酬调查的结果绘制薪酬曲线。在职位等级——工资等级坐标图上,首先标出所有被调查公司的员工所处的点,然后整理出各公司的工资曲线。从这个图上可以直观地反映某家公司的薪酬水平与同行业相比处于什么位置。

薪资调查就是通过各种正常的手段获取相关企业各职务的薪资水平及相关信息。对薪资调查的结果进行统计和分析,就会成为企业的薪资管理决策的有效依据。

薪酬调查应掌握哪些原则呢? 通常包括:

(1)在被调查企业资源或不知情的情况下获取薪资信息。由于薪资管理政策及数据在许多企业属于企业的商业机密,不愿意让其他企业了解。所以在进行薪资调查时,要有企业人力资源部门与对方对应部门或总经理联系或利用其他方式获取信息。

(2)调查的资料要准确。由于很多企业对本企业的薪资情况守口如瓶,所以有些信息很可能道听途说得来的,不全面、准确率低。另外,在取得某岗位的薪资水平的同时,要比较其岗位的职责是否与本企业一致,否则参考价值不高。

(3)调查的资料要随时更新。随着市场经济的发展和人力资源市场的完善,企业的薪资情况经常变化,要调查及时的、更新的资料才有参考价值。

薪资调查的渠道有哪些呢? 通常包括:

(a)企业之间的相互调查;

(b)委托专业机构进行调查;

(c)从公开的信息中了解。

在分析同行业的薪酬数据后,需要做的是根据企业状况选用不同的薪资水平。

影响公司薪资水平的因素有多种。从公司外部看,国家的宏观经济、通货膨胀、行业特点和行业竞争、人才供应状况都对薪酬定位和工资增长水平有不同程度的影响。在公司内部,盈利能力和支付能力、人员的素质要求是决定薪资水平的关键因素。企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度、公司的市场品牌和综合实力,也是重要的影响因素。

在薪资水平的定位上,企业可以选择薪酬领先策略或跟随策略。薪酬