

中小企业人力资源管理实务系列

全方位的薪酬解决方案

拿来就能套用的薪酬工具书

薪酬体系设计与管理实务

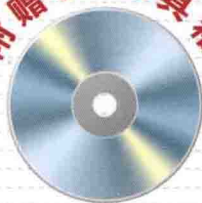
(第2版)

实战案例、全面指导，手把手教你改善企业的薪酬问题
实用工具、海量图表，一站式助你优化企业的薪酬体系

李志晔◎著



附赠CD工具箱



清华大学出版社



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

(第2版)

李志畴 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

薪酬体系设计与管理实务 / 李志畴 著. — 2 版. — 北京: 清华大学出版社, 2014
(中小企业人力资源管理实务系列)

ISBN 978-7-302-35229-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 014296 号

责任编辑: 陈 莉 蔡 琦

封面设计: 衡文利

版式设计: 方加青

责任校对: 成凤进

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 21.75 字 数: 334 千字
(附光盘 1 张)

版 次: 2012 年 5 月第 1 版 2014 年 4 月第 2 版 印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 45.00 元

产品编号: 057488-01

丛书编委会

总策划 曹英姿

编 委 江安海 韩丽娜 艾晓燕

余 莹 韦双艳 姚 讲

曹小龙 赵 虹

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。企业需要不断改善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。

薪酬的公平性与竞争性极大地影响着员工的满意度和忠诚度，进而影响着员工的工作积极性、进取心甚至员工的去留。

对员工来说，他们需要以金钱形式体现的薪酬，但他们不仅仅需要钱，企业必须为员工提供多元化与个性化的薪酬体系管理。

薪酬体系的设计与管理是一柄双刃剑，用好了，是吸引、留住和激励人才最有力的工具；反之，则会导致员工满意度下降，削弱企业的核心竞争力。



第2版序

《薪酬体系设计与管理实务》于2012年5月出版发行之后，幸运地得到了广大读者的热情欢迎，初版已全部售罄。许多读者和同行通过邮件和电话与本人进行了沟通交流，表达了真诚的喜爱，提出了宝贵的意见；内江师范学院经济与管理学院主动与本人联系，将本书作为本科教材；当当网有近1000名购买本书的读者在网上留言作出评论，其中98.7%的读者提出推荐。对于广大读者对本书的厚爱和支持，在此深表感谢，也深感薪酬管理在企业人力资源管理领域中广受关注的程度。

当今企业人力资源管理的一个重要趋势是人才流动的速度在加快，而薪酬是影响人才快速流动的一个重要因素。从某种意义上说，在当今社会和职场，薪酬决定了人才的自主选择，进而也影响着企业的发展和兴衰。无论如何，企业需要系统地建立科学严谨的、对外具有竞争性、对内具有公平性的薪酬体系，以获得吸引、维系和激励核心人才的竞争优势，从而保持企业可持续发展。

为满足广大读者的需求，本书由清华大学出版社再版发行，但愿广大读者和专家多提宝贵意见，以待来日重拾修习。

李志畴

2013年秋于湖南长沙



第1版序

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《薪酬体系设计与管理实务》，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于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年夏于长沙



第1版前言

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，企业事实上正在扮演“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，个中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。

后者的困扰来自于外部的诱惑，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，薪酬正在适应这些变化。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，而需

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和薪酬管理模式和方法的变迁和发展，对企业薪酬管理所依赖的环境变化也有较长时间的认识。

与其他类似的书籍不同的是，由于著作者本人长时间从事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度，因此本书的视角更加丰富，高度更有不同，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，因此本书不仅适合于企业人力资源从业人员和管理咨询师，更适合企业领导人和创业者阅读和借鉴。

为了实务的需要，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书籍。

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于他们；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策划与责任编辑曹英姿女士，如果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。

由于本人学识水平有限，本书在成稿过程中又略嫌仓促，并经历过一次部分书稿丢失的曲折过程，书中不可避免地存有纰漏，限于个人视野和格局，一些观点仅为一己之见，恳请广大读者和专家给予批评和指正。

李志畴

2011年冬于长沙



目 录

第 1 章 企业薪酬之困

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
	一、如何建立匹配性的薪酬战略	9
	二、薪酬问题对企业战略实施的影响	9

第 2 章 薪酬的内涵

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	18
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	23
	三、不同历史发展阶段企业的薪酬管理特点	24
	四、绩优企业的薪酬策略案例	26
	五、薪酬管理面临的挑战	28

第3章 基于PE的薪酬体系设计理念

第一节	基于3P的付薪哲学	32
	一、基于岗位价值	32
	二、基于员工业绩	33
	三、基于个人能力	33
第二节	基于3E的设计原则	34
	一、外部均衡性原则	34
	二、内部均衡性原则	34
	三、个体均衡性原则	35

第4章 前期调研分析

第一节	企业薪酬诊断三步法	38
	一、员工满意度调查诊断	38
	二、外部竞争力调查诊断	39
	三、员工离职访谈调查诊断	41
第二节	案例:CF公司薪酬管理现状诊断	41
	一、公司背景	41
	二、调研过程	42
	三、诊断方法	42
	四、内部分析	42
	五、外部竞争性分析	46
	六、CF公司薪酬管理现状诊断意见	46
	七、后续情况	47
第三节	明确薪酬策略	47
	一、薪酬策略	48
	二、影响薪酬策略的因素	48
	三、薪酬结构策略	56
	四、薪酬水平策略	57
	五、薪酬组合策略	58
第四节	表格与工具	58
	一、员工满意度调查问卷设计	58

二、外部薪酬竞争调查表设计	62
三、员工离职访谈表设计	64

第 5 章 岗位价值评估

第一节 岗位价值评估方法	66
一、评估前的基础与准备	67
二、岗位价值评估方法类型	93
三、岗位价值评估程序	94
四、形成岗位等级结构	97
五、岗位评价面临的问题	100
六、工具与表格	102
第二节 岗位评估案例	114
一、某塑料制品企业的岗位评估	114
二、某药业连锁企业的岗位评估	118

第 6 章 薪酬水平和薪酬构成设计

第一节 薪酬水平设计	122
一、市场薪酬调查和市场薪酬线	123
二、薪酬政策线设计	136
第二节 薪酬构成设计	143
一、薪酬体系结构设计	143
二、薪酬构成设计	143

第 7 章 薪酬等级设计

第一节 薪酬等级的相关概念	150
一、薪酬等级	150
二、薪酬等级的相关概念	151
第二节 薪酬等级设计六步法	153
一、薪酬归级	153
二、匹配度分析	154
三、等级中位值分析与确定	154

	四、带宽设计与调整·····	156
	五、档差设计·····	158
	六、薪点值修正与取值·····	159
第三节	企业薪酬设计案例·····	160
	一、某汽车制造公司薪酬管理方案·····	160
	二、某新能源上市公司薪酬管理方案·····	168
	三、某著名装备制造上市公司薪酬管理方案·····	179
	四、某知名房地产集团公司薪酬管理方案·····	191
第8章 不同类别岗位的薪酬设计		
第一节	中高层年薪制设计·····	204
	一、年薪制概述·····	204
	二、年薪制的设计·····	207
	三、年薪制度范例·····	209
	四、股权激励制度的设计·····	216
第二节	销售人员的薪酬设计·····	222
	一、销售人员的薪酬体系·····	222
	二、销售人员的薪酬设计要素·····	225
	三、销售人员薪酬设计范例·····	226
第三节	研发人员的薪酬设计·····	233
	一、研发人员的薪酬体系·····	233
	二、研发人员的项目薪酬设计·····	234
	三、研发人员的产品入市提成设计·····	238
	四、研发人员项目薪酬范例·····	238
第四节	生产人员的薪酬设计·····	246
	一、计件工资制·····	246
	二、计时工资制·····	248
	三、生产人员工资制度范例·····	249
第五节	一般工作人员的薪酬设计·····	257
	一、一般工作人员的薪酬特点·····	257
	二、一般工作人员的薪酬设计要点·····	258

第9章 奖金与福利的设计

第一节	奖金的设计	262
	一、奖金的特点	262
	二、个人奖励	263
	三、集体奖励	264
	四、公司范围的奖励	265
	五、利润分享计划	265
	六、奖金与战略的联系	266
	七、奖金的设计要点	266
第二节	津补贴的设计	267
第三节	福利与服务	268
	一、当今的福利概况	268
	二、福利的作用机制	270
	三、福利设计要点	270
	四、福利制度范例	271

第10章 薪酬管理

第一节	薪酬预算	284
	一、薪酬总额预算	284
	二、薪酬预算流程	285
	三、薪酬预算方法	286
第二节	薪酬控制	301
	一、薪酬计算与支付	301
	二、薪酬成本控制	308
第三节	薪酬调整	309
	一、体系调整	310
	二、薪酬水平调整	311
	三、岗位及个人薪酬调整	312
	四、薪酬组合调整	312
第四节	薪酬管理趋势	313
	一、薪酬总体趋势	313

二、薪酬等级与组合趋势·····	314
三、薪酬管理趋势·····	315

第 11 章 新法律环境下的薪酬管理

第一节 劳动报酬有关法律法规·····	318
一、《劳动法》有关劳动报酬的规定(节选)·····	318
二、《劳动合同法》有关劳动报酬的规定(节选)·····	319
三、《劳动争议调解仲裁法》有关劳动报酬的规定(节选)·····	320
第二节 新法律环境对企业薪酬管理的影响·····	321
一、降低了薪酬支付的弹性·····	322
二、企业薪酬成本明显提高·····	322
三、薪酬成为劳动纠纷的主要因素·····	322
四、薪酬管理面临挑战·····	322
第三节 新法律环境下企业薪酬管理的变化·····	323
一、薪酬结构优化·····	323
二、重视薪酬管理细节·····	323
三、薪酬出现外包化趋势·····	324
参考文献·····	325



图表工具目录

图1-1	某公司薪酬问题——管理指数	3
图1-2	某公司薪酬问题——外部竞争性分析	4
图1-3	某公司薪酬问题——内部公平性分析	5
图1-4	理想的薪酬曲线	5
表2-1	广义薪酬的影响	13
图2-1	非经济性薪酬对员工的影响	14
图2-2	综合激励模型	18
图4-1	薪酬诊断——某公司薪酬外部竞争性调查	40
图4-2	受调人员岗位背景	43
图4-3	受调人员年龄背景	43
图4-4	受调人员司龄背景	43
图4-5	受调人员学历背景	44
表4-1	员工满意度调查	44
图4-6	各维度满意度数据对比情况	45
图4-7	薪酬管理满意度情况	45
图4-8	薪酬外部竞争力比较	46
图4-9	薪酬策略示意图	48
表4-2	薪酬策略的选择	53
图4-10	薪酬水平策略	57
表5-1	访谈法的典型提问方式	84
表5-2	职位说明书的基本内容	90