

企业管理关键细节系列

华通咨询  
UATONG  
专注于管理实践

# 薪酬管理

的

# 55

# 关键细节

黄钰茗 邵帅 著

一位优秀的管理者在于其拥有  
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

# 薪酬管理

的

# 55

↑

# 关键细节

—— 黄钰茗 邵 帅 著 ——



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 内 容 提 要

本书全面、系统地对薪酬管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从制订薪酬策略、编制薪酬预算、构建薪酬外部竞争力、树立薪酬内部公正力、设计薪酬结构、运用薪酬激励、设置员工福利制度、特殊群体薪酬管理、薪酬特殊活动等9个方面选取了55个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行薪酬管理，实现薪酬管理的最优化。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理的55个关键细节/黄钰茗, 邵帅著.

—北京: 中国电力出版社, 2011.12

ISBN 978-7-5123-2528-9

I. ①薪… II. ①黄… ②邵… III. ①企业管理: 工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第274064号

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张 燕

责任校对: 朱丽芳 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年2月第1版·2012年2月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·16.25印张·220千字

定价: 36.00元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

---

# 前 言

细节管理，是企业最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致了很多企业陷入了低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书。在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学的标准：第一，这些细节是否是最关键的；第二，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大限度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问

题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，对提出、分析、解决问题的过程中涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本系列图书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《薪酬管理的55个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对薪酬管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从制订薪酬策略、编制薪酬预算、构建薪酬外部竞争力、树立薪酬内部公正力、设计薪酬结构、运用薪酬激励、设置员工福利制度、特殊群体薪酬管理及薪酬特殊活动等9个方面选取了55个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行薪酬管理，实现薪酬管理的最优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

作者

2011年12月

# 目 录

## 前 言

### 第1章 薪酬策略的制订与管理 ..... 1

薪酬策略是进行薪酬管理的指导性原则。它主要包括三个方面：一是薪酬水平策略，即是领先型、跟随型还是滞后型；二是薪酬激励策略，即重点激励人群和激励方式；三是薪酬结构策略，即薪酬构成的比例、薪酬分级情况等。可以说，企业的薪酬策略既要反映企业的战略需求，又要满足员工期望。

细节 1 明确薪酬管理的目标 .....	2
细节 2 根据 3P 要素制订薪酬策略 .....	8
细节 3 确保薪酬策略的灵活性 .....	12
细节 4 规范薪酬策略的制订过程 .....	15
细节 5 实施薪酬策略的可行性评估 .....	21

### 第2章 薪酬预算的制订与控制 ..... 27

薪酬预算是企业薪酬管理过程中进行的一系列成本开支方面的取舍和权衡。如果企业能做好薪酬预算的设计、分配、执行和调整等工作，就可以保证企业在未来一段时间内的薪酬支付得到有效的控制。

细节 6 明确薪酬支付能力和支付需求 .....	28
细节 7 合理调节人力成本 .....	33
细节 8 科学设定人均薪酬水平 .....	39
细节 9 薪酬预算的沟通 .....	43
细节 10 实现薪酬预算的合理分配 .....	48
细节 11 薪酬预算支出的有效控制 .....	53

### 第3章 薪酬的外部竞争力管理 ..... 57

企业要支付符合劳动力市场水平的薪酬，确保薪酬水平高于或与类似行业、类似企业的薪酬水平持平，避免因薪酬水平太低导致企业对人才失去吸引力。如何保证薪酬对外具有竞争力呢？薪酬管理人员必须进行薪酬模式和薪酬水平设计。

细节 12 分析提升薪酬竞争力的要素 .....	58
细节 13 明确员工的薪酬需求与期望 .....	64
细节 14 准确分析人力资源市场状况 .....	70
细节 15 开展有效的薪酬竞争力调查 .....	74
细节 16 修正并解读薪酬调查数据 .....	82
细节 17 准确评估薪酬策略的竞争力 .....	86

### 第4章 薪酬的内部公正力管理 ..... 91

企业内部不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致，否则会影响员工的工作积极性。也就是说，企业内部薪酬之间的差异是否公正，会直接影响员工的士气。所以，薪酬管理人员必须确保薪酬的内部公正力。

细节 18 开展有效的薪酬公正力调查 .....	92
细节 19 分析影响薪酬公正力的关键因素 .....	96
细节 20 建立科学的职位薪酬体系 .....	99
细节 21 合理设计技能薪酬体系 .....	108
细节 22 确定各项薪酬要素的权重 .....	113
细节 23 薪酬规则透明化 .....	116

### 第5章 薪酬结构的科学设计 ..... 119

薪酬结构设计是薪酬管理的重要子模块之一，在企业体现自己的竞争优势和实现战略目标的过程中具有十分关键的作用。如何合理地设计薪酬结构呢？薪酬管理人员必须对某些细节严加控制。

细节 24 设计适宜的薪酬结构模式 .....	120
-------------------------	-----

细节 25	固定薪酬的合理设定 .....	124
细节 26	浮动薪酬的灵活设置 .....	127
细节 27	确定固定薪酬和浮动薪酬的比例 .....	130
细节 28	完善薪酬等级结构 .....	134
细节 29	设计宽带式薪酬结构 .....	138

## 第6章 薪酬激励的有效实施 ..... 143

薪酬激励是企业对员工贡献的认可。它能促使员工发挥出最大潜能，为企业创造更大的价值。如何设计一个科学有效的薪酬激励机制呢？薪酬人员必须严加控制某些细节。

细节 30	分析薪酬激励方式 .....	144
细节 31	确定绩效薪酬的考核标准 .....	149
细节 32	选准绩效薪酬激励措施 .....	153
细节 33	绩效薪酬激励过程的有效控制 .....	157
细节 34	将个体绩效与团队绩效激励相结合 .....	161
细节 35	巧妙实施晋升激励 .....	167

## 第7章 员工福利的设计与落实 ..... 171

员工福利作为一种丰富而具有柔性的薪酬成分，在吸引、保留和激励人才等方面具有非常有效的作用。为科学设计福利体系，发挥其激励作用，薪酬管理人员必须做好细节性的工作。

细节 36	树立对员工福利的正确认识 .....	172
细节 37	设计员工福利项目 .....	175
细节 38	灵活组合员工福利形式 .....	179
细节 39	落实员工持股计划 .....	182
细节 40	非正式员工的福利管理 .....	186

## 第8章 不同人员的薪酬管理 ..... 189

企业中的采购人员、营销人员、生产人员、研发人员和高层管理人员等不同员工群体的工作性质都具有一定的特殊性，所以薪酬



管理人员在为之进行薪酬设计时应具有很强的针对性。在此过程中，薪酬人员必须对某些细节严加控制。

细节 41	采购人员的薪酬设计 .....	190
细节 42	营销人员的薪酬设计 .....	195
细节 43	研发人员的薪酬设计 .....	201
细节 44	生产人员的薪酬设计 .....	205
细节 45	高层管理人员的薪酬设计 .....	211
细节 46	中层管理人员的薪酬设计 .....	215
细节 47	外派人员的薪酬设计 .....	219
细节 48	临时员工的薪酬设计 .....	223

## 第9章 特殊环节的管理与控制 ..... 227

薪酬策略、薪酬预算、薪酬水平、薪酬结构等薪酬体系设计是薪酬管理的基础工作。在这些基础工作完成后，薪酬管理人员还应切实加强一些特殊环节的薪酬管理工作，以确保企业实现薪酬管理的目标。


细节 49	疏通薪酬管理的沟通渠道 .....	228
细节 50	巧妙选择薪酬支付方式 .....	232
细节 51	选准团队薪酬执行和支付的时机 .....	235
细节 52	选择有效的薪酬调整方式 .....	239
细节 53	落实薪酬支付的保密性管理 .....	242
细节 54	规避薪酬管理中的风险 .....	244
细节 55	员工离职的薪酬管理 .....	247

## 后 记..... 251

# 第 1 章

## 薪酬策略的制订与管理

**薪**酬策略是进行薪酬管理的指导性原则。它主要包括三个方面：一是薪酬水平策略，即是领先型、跟随型还是滞后型；二是薪酬激励策略，即重点激励人群和激励方式；三是薪酬结构策略，即薪酬构成的比例、薪酬分级情况等。可以说，企业的薪酬策略既要反映企业的战略需求，又要满足员工期望。

- 
- 细节1 明确薪酬管理的目标
  - 细节2 根据3P要素制订薪酬策略
  - 细节3 确保薪酬策略的灵活性
  - 细节4 规范薪酬策略的制订过程
  - 细节5 实施薪酬策略的可行性评估

# 细节 1

## 明确薪酬管理的目标

只有准确定位薪酬管理目标，才能明确薪酬管理工作的方向，确保薪酬策略科学、合理、有效。

做好薪酬管理工作是企业维持人员稳定、调节内部活力、体现企业竞争力的重要手段。所以，薪酬管理人员必须先制订薪酬管理的目标，从而明确薪酬管理工作的方向。薪酬管理通常有四个基本目标：一是吸引和留住优秀员工，二是鼓励员工提高工作能力，三是鼓励员工高效率地工作，四是平衡企业发展与薪酬成本之间的关系。

### 1. 吸引和留住优秀员工

优秀员工是企业发展的中流砥柱，企业必须吸引和留住优秀员工。这也是企业薪酬管理的首要目标。随着市场竞争的白热化，面对众多公司的人才吸引策略，有长远发展愿望的企业必须勇于打破平衡，进行制度创新和薪酬改革，建立企业人才任用、奖励和股权激励机制，以便更有效地吸引优秀人才。

为了给企业内部人才一个展示自我的舞台，杜邦公司在发起组织管理创新活动，进行大刀阔斧的组织机构重组的同时完善了薪酬管理制度。在新的薪酬管理制度下，高级管理人员、技术人员获得了相应的股票期权激励。CEO（首席执行官）等高级人才的股票期权被提升至总薪酬的65%。为了更好地激发优秀人才的创新精神，杜邦公司还建立了科技创新激励机制和淘汰机制相结合的管理模式，每年有10%的科技人员因创新而受到重奖，有5%的不胜任者被淘汰。

在这种动力与压力共存的管理机制中，人才的自身利益与企业命运结合得更为紧密，也大大增强了公司对优秀人才的吸引力，其离职率之低在同行业中被传为佳话。

## 2. 鼓励员工提高工作能力

企业可以通过薪酬激励促使员工掌握多项作业技能，成为复合型的多能工，也可以通过薪酬激励促使员工在某个领域发展成高、精、尖的专业人才。

### ► 鼓励员工成为复合型人才

在一些企业中，一项工作可能涉及多项工序，每个关键工序的作业技能往往不同。多能工的合理运用是企业生产人员的安排和调度更加科学和灵活的重要保障。

表1-1 清晰地反映了某车间员工的技能状况，企业在生产过程中可根据员工的能力灵活安排人员。

表1-1 某车间员工技能矩阵表

序号	工序	数控 车床	简易 数控	多头钻	倒角	组装	钻十 字孔	磨油径 及端面	拆装 去毛刺
	姓名								
1	向东	●	●	○	●	●	●	●	●
2	韩思华				●	●	○	○	
3	吴健海			●		●			●

(续表)

序号	工序 姓名	数控 车床	简易 数控	多头钻	倒角	组装	钻十 字孔	磨油径 及端面	拆装 去毛刺
4	袁萍		●						●
5	钱云跃	●							●
...									
注：●表示熟练掌握该项技能，○表示基本掌握该项技能，空白表示尚不具备该技能									

在薪酬设计上，薪酬管理人员应根据员工的能力调整其薪资基数，这也是促使员工成为多能工的动力所在。

如表 1-1 所示，该企业将班组作业员的技能状态分为 3 种，即熟练操作、操作能力一般、不能独立操作。员工除了必须掌握的本职岗位技能外，每多掌握一项技能，按熟练度增加其基本底薪。例如，每熟练掌握一项操作技能增加 100 元基本底薪，每基本掌握一项操作技能增加 50 元基本底薪等。

#### ▶ 鼓励员工成为专业性人才

长期一成不变的薪酬易使员工工作缺少斗志，如果企业能够在薪酬设计上考虑经验的积累，员工就会努力地提高自己的岗位绩效，以争取获得更高的岗位薪酬级别。

员工在不断追求薪资级数提升的同时，会为了追求更高级的岗位职称努力提升自身的专业水平。表 1-2 是某生产企业的技工薪级模式。

表1-2 某生产企业技工薪级表

薪 级	薪 酬	三 级 技 工	二 级 技 工	一 级 技 工
2.5	2800	7		
2.4	2600	6		
2.3	2400	5		
2.2	2200	4		

(续表)

薪 级	薪 酬	三 级 技 工	二 级 技 工	一 级 技 工
2.1	2050	3	7	
2.0	1900	2	6	
1.9	1750	1	5	
1.8	1600		4	
1.7	1500		3	7
1.6	1400		2	6
1.5	1300		1	5
1.4	1200			4
1.3	1100			3
1.2	1050			2
1.1	1000			1

该企业通过建立这种梯级薪酬管理模式，大大减少了各岗位之间的等级差别。随着岗位级别与工作经验的积累，员工能够获得相应层级的薪酬。最终，该企业获得了薪酬的良性激励效果。

为了让表 1-2 中所示的薪级与工作能力、经验、业绩表现等充分结合，企业可以根据岗位性质设计阶段性的考核标准，在员工的表现达到相关标准后，提升其薪级或岗位级别，如表 1-3 所示。

表1-3 每季度资格和业绩考核表

条 件	调 整 幅 度
连续3个月月度资格和业绩考核等级为A	上调1~2个薪点
月度资格和业绩考核等级为B或C	不调薪
连续两个月月度资格和业绩考核等级为D	下调1~2个薪点
注：①1个薪点代表一定数量的薪酬，岗位级别不同，其薪点数也不同；②当前级别岗位薪级达到上一级岗位薪级最低级别时，在6个月后岗位级别自动上升一级。	

### 3. 鼓励员工高效率地工作

企业要想提高员工的工作效率，首先，要设计合理的薪酬体系，营造一个公平竞争的氛围；其次，要设计良好的绩效模式，有效发挥薪酬管理的激励作用。

#### ▶ 科学合理地设计薪酬体系

企业在薪酬设计上要做到体现公平，应从以下三方面入手。

① 分配公平。在薪酬分配过程中，应贯彻效率优先、按劳分配、以业绩为基础的分配原则。

② 过程公平。提高员工在薪酬实现过程中的主导权，平衡员工从分配结果获得的公平感。

③ 机会公平。在薪酬制度、绩效考核制度、人员任用上做到公平、公开、合理，在个体绩效管理和个人成长上实现机会均等。

#### ▶ 设计良好的绩效模式

如果企业仅维持薪酬的公平性，并不一定意味着能带动员工的工作积极性，也容易产生大锅饭式的集体惰性。企业只有加强绩效管理，从成果导向的角度鼓励员工积极进取和创造，才能不断激发员工的工作热情、提高工作效率。

在销售行业中，销售人员的薪酬经常与销售业绩、回款挂钩，这是利用绩效提升工作积极性的典型方式。表 1-4 为某销售公司销售人员的基本薪酬与销售业绩对照表。

表 1-4 某销售公司基本薪酬与销售业绩对照表

基本薪酬（元）	2500	2800	3200	3600	4000	4600	5000
业绩要求（万元）	10	13	16	18	20	22	25

这种绩效考核方式可以鼓励员工高效率地工作，使薪酬与工作成果实现充分对接，实现企业高效率、高产出的经营目的。

#### 4. 平衡企业发展与薪酬成本的关系

薪酬策略是企业经营服务的。企业在定位薪酬管理目标时，既要考虑企业战略投资的需要，又要考虑支出的合理性，从成本支出的角度合理规划和控制。

企业在薪酬设计过程中，必须对自身内部条件和外部环境进行深入地了解和分析，掌握企业目前的状况、竞争对手的动向及面临的挑战和机遇。只有这样，企业才能比较合理地开展薪酬管理工作。



# 细节 2

## 根据3P要素制订薪酬策略

薪酬管理人员应掌握一套基于3P要素的薪酬管理策略，用以指导企业建立公平的薪酬体系，并充分发挥薪酬制度的激励作用。

在薪酬管理的战略目标确定后，薪酬管理人员还需要制订一套基于3P要素的薪酬策略。所谓3P要素，指Position(岗位)、Person(个人)、Performance(绩效)。在制订薪酬策略时，薪酬管理人员必须将3P要素整合到薪酬策略中，即“以岗位定级”、“以个人能力定薪”、“以绩效定奖”，并以此来指导薪酬管理的具体实践。

### 1. 以岗位定级

不同的岗位在企业中发挥的作用不同，岗位薪酬激励是企业激励员工最有力的方式，不合理的岗位薪酬设计会严重影响员工的工作积极性，最终影响生产绩效的实现。因此，在岗位资源有限时，薪酬管理人员必须实施以岗位定级的薪酬策略，使员工积极性达到最高。

某公司原是一家老牌的零售小店，经过发展成为一家拥有两个分公司的大型现代零售企业。企业改制后，薪酬管理问题成为管理者的极大困扰。公司很多员工对现行的薪酬制度表示不满，普遍认