

财经新视角

人力资源管理禁忌系列

薪酬管理与设计 禁忌 86 例

徐斌 著

XINCHOU GUANLI YU SHEJI
JINJI 86LI



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

财经新视角

人力资源管 理禁忌系列

薪酬管理与设计 禁忌 86 例

徐斌 著

**XINCHOU GUANLI YU SHEJI
JINJI 86LI**

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

薪酬管理与设计禁忌 86 例 / 徐斌著. —北京：电子工业出版社，2011.6
（财经新视角·人力资源管理禁忌系列）
ISBN 978-7-121-13231-5

I. ①薪… II. ①徐… 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 055655 号

责任编辑：李 静

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：19.25 字数：330 千字

印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

我从事理论与实践研究，从事咨询、培训、教育工作已经有 25 年的时间，在与企业家、政府官员、大学生、企业员工的交流中，他们对薪酬的关注远远超出我的思考，我特别希望能就大家关心的方面做一梳理。

我和大家一样，一直在想：

个人和团队为什么重视薪酬？

个人和团队为什么要承担相应的责任？

个人和团队为什么要关注某些薪酬管理与设计的禁忌？

在咨询与培训中，我无数次看到企业和个人就薪酬展开讨论、设计、调研、分析、沟通，有的结果好，理解一致；有的彷徨，左右为难；还有的因此产生冲突，矛盾激化！

如果我们不勇于澄清一些陷阱，合理的薪酬可能就无从谈起；如果我们不善于关注些细节，薪酬的设计如何开始。基于我在外资企业的管理经验、国有企业的领导岗位、民营企业独立董事的经历，以及大学教授的体会，我有责任呈现这些思考。

我对世界 500 强企业的调查和实践及我数十年社会实践的观察，都向我深刻地阐释和证明薪酬管理的复杂性和艰巨性，在几乎所有的世界 500 强企业中，薪酬管理及效果都影响着企业的发展。

自然，我们的组织、团队、个人同样也需要这类全新的薪酬管理思想和体系。本书中生动的案例将极大地丰富企业与个人的思维空间和生产力资源。

薪酬福利是人力资源管理最重要的模块之一，企业薪酬体系与其他体系紧密联系并形成不可分割的一个整体。例如，企业薪酬体系的设计要与战略规划、组织结构相匹配；薪酬结构的设计要细化到工作岗位分析与描述等方面；薪酬体系的调整又要依据绩效管理的考核结果；薪酬体系又以企业和个人发展为基础，并与企业文化的建设息息相关。

由此看来，企业薪酬体系如同人的心脏一样，对企业的发展有着举足轻重的

作用。为了维持企业这颗“心脏”强而有力地跳动，为整个组织输送血液，保证企业的正常运转，就需要合理地设计企业的薪酬体系，并进行科学的管理，充分发挥薪酬对员工的激励作用。

企业采取薪酬管理的目的是使员工行为与企业行为保持高度一致，有效地将广大员工团结在一起，实现企业利润最大化。然而，有时候企业会在薪酬体系管理与设计上犯一些错误。例如，认为薪酬包括的内容越多越好；搞平均主义，人人有份，没有份额差别；福利项目固定，无视员工需求；员工不能参与薪酬设计；等等。这些问题都会影响企业薪酬体系的实施效果。

本书最大的特色就是用真实的案例把薪酬管理与设计方面的各种误区向大家立体地呈现出来，以案例为基础，分析问题的实质、成因，并进一步给出相应的对策和改进措施。86条禁忌、86个典型案例是作者精心为读者呈现的精神大餐，力求打造生动、易懂且实用性较强的薪酬管理书籍。

针对薪酬管理与设计方面的各种误区、禁忌，本书分为两个部分讨论。第一部分是薪酬管理禁忌，分别从薪酬管理的概念、基本内容、基本职能、影响因素等方面对薪酬管理过程中容易出现的具体问题做了详细分析。第二部分则从整个人力资源管理体系的角度，讨论了制定薪酬战略、岗位分析与评价、薪酬调查和薪酬定位等薪酬设计过程中容易出现的问题。

当然我们也不能忘记一条金科玉律：“管理无绝对的对错。”同样，在薪酬体系设计和薪酬管理过程中，我们应该尽量避免书中所提到的各类禁忌，综合考虑，制定适合企业的薪酬策略才是上策。

特别感谢辛勤的贡献者：感谢首都经济贸易大学劳动经济学院杨和清院长的全力支持，感谢全院老师的帮助；感谢白京红（合资企业人力资源管理者）、王硕（留学博士）在理论与实践高度上的贡献；感谢孙晓蕾（外资企业人力资源管理者）、肖杨（国有企业人力资源管理者）在资料上的贡献；也非常感谢王蕊、刘宇在理论与实践中的细节建议；感谢乌兰托娅、房春杰的思想碰撞与资料整理；感谢张士成、魏婕、郭琳十分具体的编排、修改和优化。正是由于各位的大力支持与付出，本书才得以顺利出版。在此向各位表示最诚挚的感谢。

本书的作者力求以严谨认真的态度编写著作，为读者奉上完美的作品，但难免会有疏漏，恳请各位专家和读者不吝赐教，给予宝贵的意见和建议。

徐 斌

目 录

第一部分 薪酬管理禁忌

第1章 薪酬管理概念禁忌 12

禁忌 1 钱是薪酬的唯一解释.....	3
禁忌 2 工资就是薪酬.....	5
禁忌 3 企业将员工的佣金当做薪酬.....	7

第2章 薪酬构成禁忌 19

禁忌 4 薪酬结构失衡.....	10
禁忌 5 薪酬包括的内容越多越好.....	13

第3章 薪酬管理基本内容禁忌 15

禁忌 6 动态薪酬静态化.....	16
禁忌 7 薪酬完全依据量化指标而定.....	18
禁忌 8 薪酬结构受平均主义思想影响严重.....	20
禁忌 9 薪酬全由老板拍板决定.....	22
禁忌 10 高薪酬能够带来高效率.....	24
禁忌 11 照搬其他成功企业的薪酬体系.....	26
禁忌 12 薪酬制度“以不变应万变”.....	30
禁忌 13 薪酬总额管理机制不合理.....	33

第4章 薪酬管理基本职能禁忌 /36

禁忌 14	薪酬体系的调整不适当	37
禁忌 15	薪酬体系的激励手段单一	40
禁忌 16	薪酬激励“人人有份”	43
禁忌 17	员工的薪酬晋升渠道不畅	45
禁忌 18	薪酬管理不能改善企业绩效	47
禁忌 19	薪酬改革走极端	50

第5章 薪酬管理影响因素禁忌 /53

禁忌 20	薪酬发放“唯学历”	54
禁忌 21	薪酬与外貌正相关	56
禁忌 22	年资成为主要付酬对象	58
禁忌 23	无须为员工忠诚付酬	61
禁忌 24	薪酬受户籍身份的影响	64

第6章 薪酬管理原则禁忌 /67

禁忌 25	薪酬制度朝令夕改	68
禁忌 26	不及时消除员工对薪酬的不满	70
禁忌 27	薪酬制度过度保密	74

第7章 薪酬制度种类禁忌 /77

禁忌 28	忽视“绩效”与“薪酬”的合理度量	78
禁忌 29	岗位等级工资制只是拉开了工资差距	81
禁忌 30	忽视薪酬体系中内在薪酬的作用	84

第8章 薪酬支付技巧禁忌 /87

- 禁忌 31 不确定薪酬支付的依据 88
- 禁忌 32 加薪依据不合理 92

第9章 奖金及福利管理禁忌 /96

- 禁忌 33 企业福利全部与业绩挂钩 97
- 禁忌 34 福利现金化 101
- 禁忌 35 福利最大化 104
- 禁忌 36 年终奖金缺乏目标导向 107
- 禁忌 37 奖金发放过于主观 111

第10章 特殊员工薪酬管理禁忌 /115

- 禁忌 38 国际员工薪酬支付未能与国际接轨 116
- 禁忌 39 技术人员薪酬体系不合理 118
- 禁忌 40 营销人员的奖酬方式一成不变 121
- 禁忌 41 管理人员薪酬激励性不够 124
- 禁忌 42 外派员工的薪酬不合理 128

第11章 薪酬管理相关法律法规禁忌 /131

- 禁忌 43 薪酬支付低于地区最低工资标准 132
- 禁忌 44 违反货币支付规定 134
- 禁忌 45 违反按月支付规定 137
- 禁忌 46 不足额缴纳社会保险费用 139
- 禁忌 47 节假日工资支付不符合国家法律规定 142

第12章 员工薪酬管理的发展趋势禁忌 /145

禁忌 48	盲目实行宽带薪酬	146
禁忌 49	长期激励缺失	149
禁忌 50	调薪幅度不一致	153
禁忌 51	团队薪酬中的“搭便车”现象	156
禁忌 52	员工不能参与薪酬设计	158

第二部分 薪酬设计禁忌

第13章 制定薪酬战略禁忌 /162

禁忌 53	薪酬制度与企业战略不契合	163
禁忌 54	薪酬与企业成长阶段不相适应	166

第14章 岗位分析禁忌 /169

禁忌 55	岗位信息不明晰	170
禁忌 56	薪酬基础与组织结构不匹配	173

第15章 岗位评价禁忌 /179

禁忌 57	岗位评价越细越好	180
禁忌 58	定薪依据不合理	184
禁忌 59	薪酬设计忽视岗位评价	188

第16章 薪酬调查禁忌 /191

禁忌 60	忽视薪酬调查	192
禁忌 61	薪酬调查时机不当	196

禁忌 62	薪酬调查的内容不全面	200
禁忌 63	薪酬调查是唯一的定薪依据	204
禁忌 64	薪酬调研报告应用不当	207
禁忌 65	薪酬调查不客观	211

第 17 章 企业薪酬定位禁忌 /213

禁忌 66	薪酬定位不准确	214
禁忌 67	薪酬水平低于市场平均水平	218
禁忌 68	企业利润未能与员工适当分享	221
禁忌 69	企业薪酬的设计与实施没有实现市场化	224

第 18 章 薪酬结构设计禁忌 /228

禁忌 70	基本工资的决定基础混乱	229
禁忌 71	薪酬构成及比重固定	233
禁忌 72	盲目设计福利	237
禁忌 73	薪酬设计“保健”、“激励”难齐备	241
禁忌 74	福利项目固定,无视员工需求	245
禁忌 75	奖金与绩效考核完全挂钩	248

第 19 章 薪酬分级和定薪禁忌 /252

禁忌 76	薪酬等级级差设置不合理	253
禁忌 77	薪酬职系不做区分或区分不明确	257
禁忌 78	等级范围过窄,等级重叠度过小	260
禁忌 79	薪酬级别设置套用行政级别	264

第 20 章 薪酬水平的评估与控制禁忌 /268

禁忌 80	薪酬调整缺少客观依据	269
-------	------------------	-----

禁忌 81	薪酬结构调整不合理	272
禁忌 82	企业薪酬福利制度变动过于频繁	276

第 21 章 整体薪酬设计禁忌 279

禁忌 83	薪酬设计没有遵循设计原则	280
禁忌 84	薪酬设计考虑的因素不全面	283
禁忌 85	薪酬设计把激励放在第一位	287
禁忌 86	忽视整体薪酬的设计	289

参考文献 292



第一部分

薪酬管理禁忌

第 1 章

薪酬管理概念禁忌

忌禁忌有怕燕

禁忌1 钱是薪酬的唯一解释

观点

钱是薪酬的唯一解释，是指人们通常错误地认为薪酬就是一个人所能拿到的钱的数目的多少。殊不知薪酬是指员工作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入及各种具体服务与福利之和。

实例

目前，一部分企业家认为企业的利润是物质资本的产物，员工应得到的已经以薪酬的形式发放了，只要支付给员工相当于劳动力价值的薪酬就足够吸引并留住人才，支付高薪酬只会养懒人。

另一部分企业家则认为有钱能使鬼推磨，认为人们都是唯利是图的，只要薪酬高，一切都好办；只要支付了足够的薪酬，企业在人力资源管理方面就可以减少很多麻烦。比如，更容易招聘到一流的员工，员工更不易离职，以及更便于向员工施加工作的压力等。在这些企业中，薪酬往往成为激励员工的撒手铜，加薪成为解决人的问题的一种最得心应手的手段，认为只要开出高薪酬就一定能留住人才。

分析

上述实例中，两类人对薪酬的两种看法是截然不同的。第一类人认为企业的利润是物质资本的产物，这是一种很典型的而且也是很原始的薪酬管理观念。他们不承认人力资源对企业发展的决定作用，忽视人才或虽然注意到人才的重要性，但仍抱着保守、短视的观念给员工支付薪酬。第二类人注重人才但忽视了薪酬作为一个整体的效用，仅仅把薪酬看做钱的问题，只体现了薪酬物质方面的激励作用。

出现上述问题的原因如下。

(1) 这些企业对薪酬管理存在认识上的偏差。我国许多企业领导人的观念至今仍停留在过去的物质资本时代，认为物质资本是企业发展的决定力量，并未认识到人力资本已经成为企业增值的源泉和发展的第一推动力。人才竞争才是现代竞争的核心。

(2) 企业的领导人缺乏必要的薪酬管理理论与实践知识。企业的薪酬管理之所以存在误区和不规范之处，与领导人有很大的关系。即使有的领导人意识到实施科学的薪酬管理对企业发展的重要性，也因为自身缺乏这方面的知识而力不从心。

对策

薪酬管理是企业人力资源管理的重要内容。中国的企业要吸引并留住高素质的人才，在世界人才竞争中立于不败之地，必须做好企业的薪酬管理工作。为走出薪酬管理的误区，企业可从以下几方面着手。

(1) 变传统的工资管理理念为现代的薪酬管理理念。观念的变革是企业变革的先导。企业要走出薪酬管理的误区，必须首先从观念上突破，树立人才资源是企业第一资源、人力资本是企业第一资本的观念。现代企业竞争在很大程度上并不是所表现出的资源竞争、市场份额竞争，而是人才竞争与科技竞争，尤其是人才竞争在当今世界已愈演愈烈。所以对企业来说，当务之急是真正提高对人才重要性的认识，树立现代的薪酬管理理念，尽快从传统的工资管理转变到现代的薪酬管理理念，即从收入分配制度向人力资源投资理念转变。

(2) 实现科学、规范的薪酬管理。企业必须理顺内部关系，民营企业需改变家族制的企业治理结构，实现所有权与经营权相分离，建立现代企业制度。特别要在员工招聘、培训、绩效考核、薪酬支付等方面形成规章制度。

(3) 企业领导人需认真学习薪酬管理的有关知识，提高自身素质。企业要想建立科学的薪酬管理体系，企业领导人就必须学习掌握企业薪酬理论、薪酬设计、薪酬政策、薪酬体系的有关知识和国外优秀企业薪酬管理的先进经验及方法，发挥民主协商、专家咨询、个案谈判等薪酬设计模式的优点，制定符合企业实际情况的薪酬制度。

禁忌2 工资就是薪酬

观点

工资就是薪酬，是指人们把通常所说的工资等同于薪酬。我们一般所说的工资是企业薪酬的主要形式，是企业依据国家的法律规定和劳动合同，以货币形式直接支付给员工的劳动报酬。通常，对工资的理解包括狭义和广义两个方面。狭义的工资指基本工资或标准工资，而广义的工资则包括基本工资、奖金、津贴、补贴、劳动分红等。

实例

一提到薪酬，绝大多数人想到的就是工资。同学聚会时，老同学总会相互打听工资多少；老朋友相互攀比子女工作，开口问的也是每月工资多少，似乎工资就可以定义一个人工作的好坏。

分析

上述实例中误把工资和薪酬混为一谈，认为工资就是薪酬的代名词。实际上，随着现代企业制度的不断完善、人才竞争的愈演愈烈，应当把工资和薪酬作为两个不同的概念进行区分。工资是人力资源付出劳动而享受的回报，而薪酬是人力资本作为资本享受的回报。

从上面的概念中可以看出薪酬与各种意义上的工资概念都不尽相同，它的涵盖面比工资要广得多。薪酬中的货币形式部分即为广义的工资，工资所不能包含的则是非货币形式的薪酬。工资属于外在薪酬；而薪酬除了外在薪酬（即实实在在的、看得见摸得着的实物），还包括内在薪酬（即为员工提供的心理上的奖励）。

出现上述问题的原因如下。

(1) 受传统工资观念的影响,认为薪酬就是企业支付给员工的基本工资、岗位技能工资、工龄工资及若干种国家政策津贴等物质奖励。

(2) 企业制度上的缺陷是企业薪酬管理存在误区的根本原因。我国很多企业不重视企业的制度建设,对人力资源部门不够重视,特别是部分国有企业僵化生硬、缺乏活力,缺乏对薪酬管理及薪酬管理功能的正确认识。



对策

企业应该改变传统的工资观念,与时俱进,树立正确的薪酬理念和原则。薪酬理念决定着薪酬的导向,是目前企业薪酬管理成败的关键。无论企业家还是员工都要改变思想,企业家只有思想转变了才能更好地利用薪酬来提高企业效益;员工只有思想转变了才能正确地看待自己的工作,才能有更好的工作前景。