

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

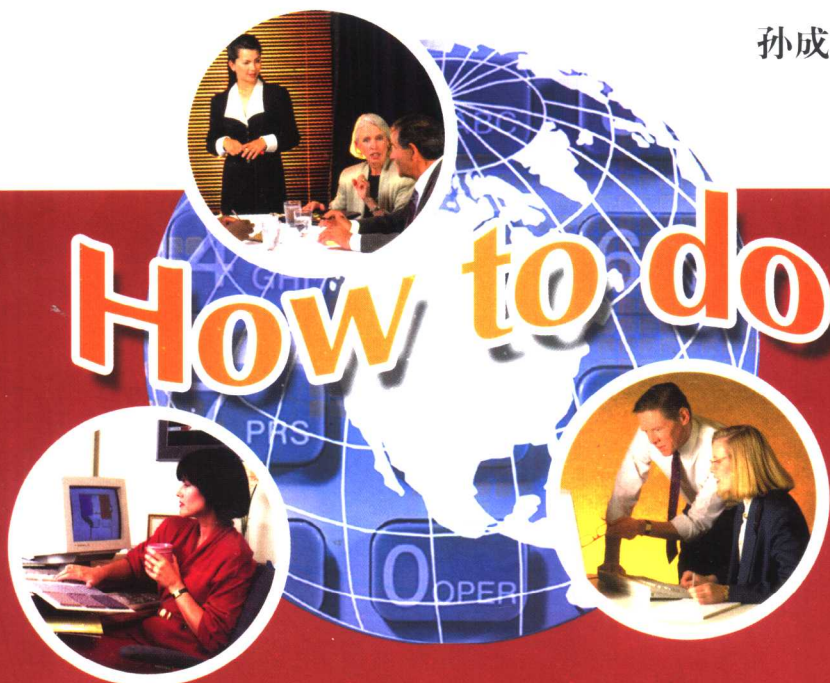
人力资源类 316

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行 企业薪酬设计

孙成军 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行企业薪酬设计

孙成军 编著



2005/06



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行企业薪酬设计/孙成军编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 7

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07378-X

I. 如… II. 孙… III. 企业管理—劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 034895 号

书 名: 如何进行企业薪酬设计

著作责任者: 孙成军 编著

责任编辑: 王海英 张燕

标准书号: ISBN 7-301-07378-X/F·0846

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.25 印张 220 千字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 34.00 元

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, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张烜搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
 肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

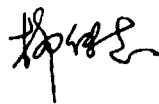
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快,越来越多的跨国公司涌入中国,国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比,国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验,全方位实现管理规范化与科学化,提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争,就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐,全面更新自己的知识与技能。事实证明,只有持续的学习与培训,不断增强自身的职业化、专业化程度,方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书,在帮助解决企业管理实际问题的同时,又能促进经理人职业素养的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展,还是对经理人群体的健康成长,乃至对促进中国管理科学的发展,无疑具有积极的意义。

基于此,北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

前 言

21 世纪是人力资源竞争的时代, 如何吸引人才、留住人才、用好人才, 是企业界正在热烈探讨的一个重要话题, 其中最为复杂的是如何利用薪酬这把双刃剑做好对人才的激励。可以说, 薪酬分配是每位管理者最关心的工作, 同时也是每个员工最关心的问题, 公司中劳资双方的纠纷, 从根本上来说就是利益的均衡问题。尤其是在我国建立社会主义市场经济体制之后, 企业作为市场经济行为的独立主体, 自负盈亏, 自我发展, 建立合理有效的薪酬系统, 从根本上保证企业在人力资源方面的优势, 是企业具有核心竞争力的一个重要方面。

那么, 如何才能建立一套行之有效的薪酬管理体系? 怎样才能最大限度地发挥薪酬的功能和作用, 促进企业的不断发展? 如何才能使薪酬在作为企业的人力资本投资时能够收到合理的回报? 这正是本书所要解答的主要问题。

第一章从薪酬的基础知识入手, 着重介绍了薪酬的基本架构、基本功能、影响薪酬的各类因素、薪酬工作的主要内容、薪酬设计的原则与模式等内容。这是薪酬设计的基础, 只有抓住了这些基本原则, 采取适合的设计模式, 薪酬管理工作才能沿着正确方向前进。

第二章介绍了企业薪酬战略的出发点及薪酬体系的种类。薪酬战略作为人力资源战略的一个重要组成部分, 具有特定的发展体系。在学习本章之后, 您可以确定适应企业实际的薪酬体系。

第三章详细阐述了完整的薪酬体系设计流程, 对目前的热点, 如工作分析、职位评价和薪酬调查等进行了细致的描述。

第四章对薪酬的主要组成部分——工资进行了研究, 涉及了工资的设计理念、不同的工资类型以及特殊情况下的工资制定方法。

第五章介绍了激励性报酬。由于它的特殊作用, 因此越来越受到管理者的重视, 在现代企业中成为经理人加强企业经营管理的一个重要手段。通过对国内外相关奖励计划的介绍, 希望能够

使您了解并熟练掌握这种激励手段。

第六章介绍了员工福利的有关内容。通过对福利计划的内容、分类等的阐述，将使您对员工福利有一个全面的了解。

第七章介绍了如何针对不同类型的员工制定不同的薪酬模型。不同的专门人员有不同的工作职责，薪酬激励也应有不同的重点。本章涵盖了企业里几乎所有专门人员的薪酬架构。

最后一章，我们告诉您的是薪酬管理的技巧，这些技巧是在企业的长期实践中总结出来的，相信会对您的薪酬管理工作有所帮助。

经验表明：一个人或少数几个人了解并掌握薪酬设计及管理方面的知识很简单，然而要让企业的大多数人都迅速地了解并掌握薪酬方面的知识很难。薪酬管理不仅是人力资源部门的一项专门工作，更是一个全员管理的项目，让员工充分了解并认同企业薪酬设计和管理的理念和方法是非常重要的，而没有系统的培训不可能达到这种目的。因此本书特意设计了丰富的范例和模板，告诉您怎样一步一步地制定并实施切合企业实际的薪酬政策。

与其他同类书籍相比，本书具有以下特点：

1. 从企业的发展战略与核心价值观出发，建立薪酬分配理念，先转变思想观念，再谈方法问题。

2. 用结构化方法来设计工资、奖金和股权的各种分配形式，充分考虑各种分配形式的个性和互动特征，而不是孤立地看待工资、奖金、股权和福利的各自功能。

3. 从解决企业的实际问题出发，提供具有可操作性的解决方案和学以致用模仿途径。

本书不仅是从人力资源专业人员的角度来看待薪酬分配问题，更多的是从企业经营管理者角度来设计薪酬分配体系，其根本目的就是要使企业的战略目标得以真正实现。

目 录

CONTENTS

第一章

现代薪酬设计概述 1

- 技能点 1 如何明确薪酬的组成部分 2
- 技能点 2 如何划分薪酬管理人员的工作 5
- 技能点 3 如何做好企业的薪酬设计工作 9
- 技能点 4 如何设计科学合理的薪酬方案 12
- 技能点 5 如何分析薪酬组成部分对薪酬
设计的影响 17
- 技能点 6 如何有效利用薪酬设计的模式 21

第二章

薪酬战略与体系设计 23

- 技能点 1 如何制定有效的薪酬战略 24
- 技能点 2 如何设计企业薪酬结构 28
- 技能点 3 如何科学地设计薪酬体系 32
- 技能点 4 如何进行职位薪酬体系设计 36
- 技能点 5 如何进行技能薪酬体系设计 43
- 技能点 6 如何进行能力薪酬体系设计 47
- 技能点 7 如何区分不同的薪酬体系 50

第三章

薪酬体系的设计流程 53

- 技能点 1 如何科学地进行工作分析 54
- 技能点 2 如何收集工作分析数据 57

第四章

- 技能点 3 如何正确客观地编写职位说明书 61
- 技能点 4 如何利用排序法进行职位评价 66
- 技能点 5 如何利用分类法进行职位评价 71
- 技能点 6 如何利用计点法进行职位评价 74
- 技能点 7 如何进行薪酬调查 78
- 技能点 8 如何制作薪酬调查报告 82
- 技能点 9 如何分析处理薪酬调查结果 88

工资制度与工资形式 91

- 技能点 1 如何以绩效为导向设计工资制度 92
- 技能点 2 如何以能力为导向设计工资制度 96
- 技能点 3 如何确定员工的工资标准 100
- 技能点 4 如何设计岗位工资 105
- 技能点 5 如何设计计量制工资 109
- 技能点 6 如何设计计时制工资 113
- 技能点 7 如何设计佣金制工资 116
- 技能点 8 如何设计年薪制工资 120

第五章

激励性报酬 125

- 技能点 1 如何使绩效奖励计划发挥应有作用 126
- 技能点 2 如何制定奖金分配政策 129
- 技能点 3 如何制定利润分享计划 135
- 技能点 4 如何制定长期绩效奖励计划 138
- 技能点 5 如何制定短期绩效奖励计划 142
- 技能点 6 如何有效制定经营者股票期权制 146
- 技能点 7 如何有效制定员工持股计划 149

第六章

员工福利管理 153

- 技能点 1 如何实施企业福利政策 154
- 技能点 2 如何明确人力资源部门的福利工作 .. 156
- 技能点 3 如何制定切实可行的企业福利
预算 160
- 技能点 4 如何实施企业自主的员工福利
项目 166
- 技能点 5 如何充分发挥社会福利顾问机构的
作用 169
- 技能点 6 如何制定特殊福利政策 172
- 技能点 7 如何提高企业福利工作的效率 175

第七章

专门人员的薪酬模型 179

- 技能点 1 如何设计通用的薪酬模型 180
- 技能点 2 如何设计销售人员的薪酬模型 184
- 技能点 3 如何设计生产人员的薪酬模型 188
- 技能点 4 如何设计专业技术人员的薪酬
模型 191
- 技能点 5 如何设计项目经理的薪酬模型 194
- 技能点 6 如何设计特殊人员的薪酬模型 196
- 技能点 7 如何设计一般管理人员的薪酬
模型 199
- 技能点 8 如何设计高层管理人员的
薪酬模型 202

第八章

薪酬预算、支付与沟通 205

- 技能点 1 如何制定企业薪酬预算 206
- 技能点 2 如何执行薪酬预算并使其发挥
更大作用 210
- 技能点 3 如何执行通常情况下的薪酬调整 213
- 技能点 4 如何执行特殊情况下的薪酬调整 216
- 技能点 5 如何把握薪酬支付的恰当时机 220
- 技能点 6 如何做好日常的薪酬沟通工作 223
- 技能点 7 如何做好薪酬调整时的沟通工作 228

第九章

薪酬管理的技巧 231

- 技能点 1 如何引导员工的心理预期 232
- 技能点 2 如何让薪酬制度更加激励员工 235
- 技能点 3 如何在支付同等薪酬情况下
最大限度地提升员工的业绩 239
- 技能点 4 如何运用薪酬制度妥善解决
人才流失 243
- 技能点 5 如何应对工资管理中常见的危机 247
- 技能点 6 如何解决不同职位之间的
工资水平差距过小的问题 251

第一章

现代薪酬设计概述

没有激励，就没有前进的动力。人们为之奋斗的一切都与所能得到的利益密切相关。市场经济时代的薪酬管理将在企业与员工之间架起一座互相激励的桥梁。

企业要想客观、公正、公平、合理地补偿为企业作出贡献的劳动者，就必须了解薪酬结构、功能、工作内容等三个方面的准确信息，这样才能掌握薪酬管理的原则，制定切实可行的政策，以满足员工的需求，这正是薪酬管理的目的所在。

技能点 1 如何明确薪酬的组成部分

主题词 薪酬设计 · 薪酬设计概述 · 薪酬组成

适用情景 当要设计符合企业实际的薪酬结构时，查看此技能。



技能描述

薪酬是指员工与企业建立劳动关系，付出有效劳动后所获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。从广义上讲，薪酬分为经济类报酬和非经济类报酬：

1. 经济类报酬

经济类报酬指员工按劳分配原则而获得的各种形式的收入，包括薪水、奖金、福利、津贴、股票期权以及以非货币形式支付的福利等。



提醒您

薪酬不论以现金支付还是以非现金支付，都有很强的目的性。

经济类报酬涵盖了员工为某一组织工作而获得的所有直接和间接的经济收入，因此我们可以再划分为直接工资、间接薪酬（福利与服务）以及其他薪酬等三大部分，如第3页图所示。

（1）直接工资是指组织根据员工所承担或完成的工作而向员工支付的报酬，由基本工资、加班工资、奖金和各类津贴、补贴等各种形式所组成。

（2）间接薪酬是由公共福利、保险计划、退休计划、培训、住房等各种形式的福利与服务组成。间接薪酬的供给不是以员工向企业提供的实际工作时间为单位来计算，而是与职位、工龄等密切相关。

（3）其他薪酬是指带薪年假、法定假日、婚丧假，合乎企业规定的病事假以及依法参加社会活动期间等，薪酬照付。

相对于非经济类报酬来说，经济报酬比较容易做定性和定量分析，

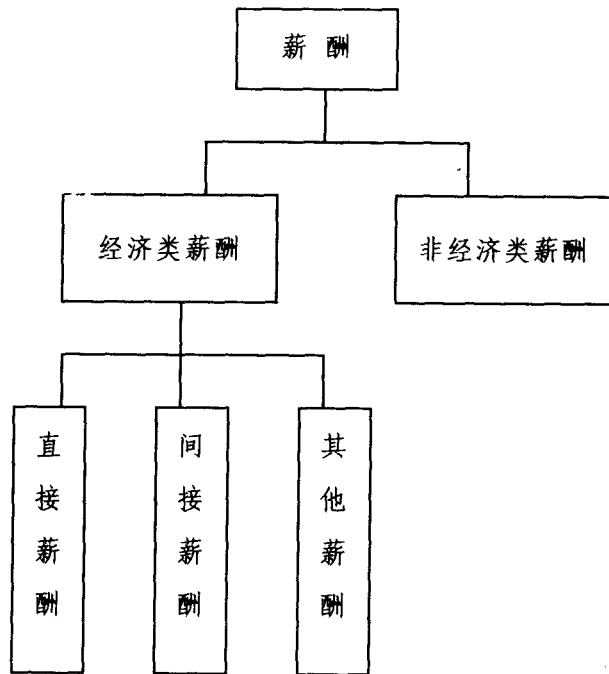


本书将对其进行深入探讨。

2. 非经济类报酬

非经济类报酬指员工由于努力工作而得到的晋升、表扬或受到重视等，它产生和强化员工的工作荣誉感、成就感以及责任感等。

非经济类报酬没有固定的标准，操作难度比较大，需要较高水平的管理艺术。



薪酬结构图

☞ 牢记要点

薪酬的主要组成部分有：

- ⇒ 经济类报酬，包括：直接工资、间接薪酬、其他薪酬
- ⇒ 非经济类报酬

慧聪是一家以商情服务为主业的公司，它创建于 1992 年，从 14.8 万元起家，经过 11 年的艰苦创业和不断发展，在竞争中逐步成长壮大。