

薪酬设计

EMOLUMENT
DESIGN AND MANAGEMENT
TACTICS

与

EMOLUMENT
DESIGN AND MANAGEMENT
TACTICS

管理策略

了解薪酬设计技巧，掌握薪酬管理策略，彻底摆脱薪酬的烦恼，提升企业的竞争力。

王凌峰 编著



中国时代经济出版社

薪酬设计 与

管理策略

王凌峰 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬设计与管理策略/王凌峰编著. —北京:中国时代经济出版社,
2005. 1

ISBN 7-80169-660-3

I. 薪… II. 王… III. 企业管理: 劳动工资管理-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 142045 号

薪酬设计与管理策略

王
凌
峰
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320498 68320825
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	17.75
字 数	281 千字
印 数	1~8000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-660-3 / F·302

版权所有 侵权必究

前言

大凡舞文弄墨者（中国古代称谓，西方社会的称呼似乎更响亮一些，被称为“符号工作者”）一番劳作之后，总免不了有一些话要说一说，笔者也难以免俗。

❖ 1. 编写本书的动机

就今天的管理理论而言，严格意义上的创新成果是非常罕见的。正如英国人所说的那样，“There is no new things under the sun”，我们大可以说“*There is no new things in the management*”，薪酬管理理论也不例外。从理论上讲，薪酬管理的很多基本原理早已经在应用，比如今天炒得沸沸扬扬的股票期权，实际上早在400年前，创造过500年辉煌历史的山西晋商就已经在实行着与股票期权类似的分配方案了。

而且，尽管理论上的观点很早以前就提出甚至充分表达，但是理论被广泛应用到实践往往需要相当一段时间。在谈到先进理论在实践中总是进展很缓慢时，美国佛罗里达州大学教授麦雅曾幽默地评论到，“读者常会发现，今天发表的论文与20年前发表的论文差别不大，简直一模一样”。

但是，这并不意味着今天的管理研究者就无所事事了，实际上管理研究者所要不断进行的一件事情就是：不断地“挖掘”、“重复”形形色色的实际案例，来提醒实践者不要重蹈旧辙。本书的工作也属于这一范畴，也就是编写本书的原始动机。

❖ 2. 资料的收集

生活在今天的我们，值得庆幸的一件事就是可以与互联网亲密接触。古人读书需要四处求借，从清代袁枚《书非借不能读也》就可见一斑。而我们只需要轻点鼠标就可以坐拥书城。古代所谓的“学富五

车”，其信息量最多也不过是今天的一张光盘容纳的信息量而已。互联网的巨大信息量令人惊叹、自得其乐、流连忘返于其间。

尽管互联网可以提供海量信息，这并不意味着出版物失去价值。信息量剧烈爆炸增长，就需要有人进行梳理总结，以降低大多数人阅读所花费的信息搜索成本。这也是社会分工的根本原因之一，希望拙书可以节约读者相当部分搜索信息的时间和成本。

由于时间的限制，对一些未能查到出处的资料直接做了引用，涉及版权方面的问题希望作者与我或者中华版权公司联系。

✦ 3. 阅读工具时代的实战性

人们常常说，今天的读书活动已经进入“工具时代”，读书的目的往往是希望解决实际问题，纯粹的阅读乐趣体验已经大大减少了。对于薪酬管理这一实践色彩非常强烈的领域尤其如此。

众所周知，人力资源管理的理念和方法几乎年年都在“翻新”，今天还是最佳实践的东西，明天就成了批判的典型。比如业绩管理，先是提出 SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound) 原则，然后又是 KPI (关键业绩指标) 指标设计方法，接着热炒平衡计分卡；同一个人力资源管理的细分领域却有着名目繁多的思路和方法，让从事实践工作的人力资源工作者感到目不暇接，无所适从。

专家们经常遇到这样的问题，“专家你讲了那么多道理，有没有一点简单的东西可以让我拿回去就用的？”这的确是一个至关重要的问题，如果不能“拿回去就用”，这样的知识对于企业管理实践者而言价值是很小的。

有相当一部分 HR 研究者和实践者热衷于抽象的理论讨论，成天“企业文化”、“忠诚度”之类的概念挂在嘴边，但面临实际问题却提不出有效可行的解决办法，于是出现了这样的说法：选择从事人力资源管理工作的有三种人，一是什么都不能做，所以来做人力资源的；二是什么都做不成，所以来做人力资源的；三是什么都不想做，所以来做人力资源的。这样的说法虽然显得刻薄，但相当一部分人力资源管理的研究者和实践者解决实际问题的能力不足也确实是一个无法回避的事实。

专家学者勤于思考、希望建立系统严密的理论体系无可厚非，但

归根结底还是要用之于企业。对于仍挣扎在原始积累和粗放扩张时期的众多本土企业尤其是中小企业而言,过于系统、学术化的阐述反而会带来不必要的疑惑,导致人力资源管理声誉下降。

拙书希望在阅读“工具主义”的旗帜下,为促进薪酬理论与实践更好的结合,尽绵薄之力。

✧ 4. 本书的特点

关于薪酬设计的著作国内已经有很多,在当当网可以搜索到四百多本薪酬管理方面的书籍,本书的特点或者说笔者努力希望实现的特点是:

(1) 对国内的一些原创性研究成果(如 HU 理论)和富有创新价值的实践做了比较详细的介绍。

(2) 尽可能的引用最新的材料和论点,比如员工满意度和工作业绩之间的关系长期以来一直认为呈简单的正比关系,但最新的调查研究表明并非如此,认识到这一点对于修正薪酬管理中的一些过于理想主义的做法是大有裨益的。

(3) 试图在更大和更高视野上进行薪酬设计,避免薪酬设计停止在传统人事管理中工资管理的水平之上。比如,组织结构设计与流程再造是职务评价的先导环节,但是国内目前销售的绝大多数薪酬管理方面的书籍都没有提及这一点。因此本书讨论职务评价时,除了职务评价本身的内容之外,增加了组织结构设计与业务流程再造,这一点是目前市场上大多数薪酬设计书籍没有提及的。本书对此开辟专章做了讨论。

(4) 强调问题与案例导向。管理中没有一劳永逸的方法,没有包治百病的灵丹妙药。每一种薪酬设计的方法都有其缺点和优点。薪酬管理的基本原则是众所周知的,如何根据企业的具体情况设计具体的薪酬制度,是 HR 部门的价值所在,否则仅仅凭借几张 VCD 就能够成为一名胜任甚至出色的 HR 工作者。实际上,管理是艺术还是科学的争论正在于此。

拙书在适当介绍基本理论的基础上,更侧重于讨论对薪酬管理实践中出现的典型问题应采取的应对策略,根据市场及企业自身的情况加以改造、创新使之更加符合企业的实际情况。

(5) 对很多薪酬管理著作涉及不多的长期激励方式做了较全面的介绍,而不仅仅局限在股票期权之上。

本书预期读者对象是:

① 阅读时间不多、希望短时间掌握薪酬管理基本要点的人员。

② 对人力资源管理有兴趣的大专以上学历的一般性读者群。

③ 从事薪酬管理工作,希望通过一些实际案例达到举一反三效果的读者。

最后,笔者希望这本集思广益的拙作能够为从事薪酬管理的读者在解决实际问题时提供一些可供参考的思路和案例。当然,这一想法在多大程度上实现,对从事薪酬管理实践的诸君究竟有多大价值,留待读者评说。

欢迎各位与笔者讨论薪酬管理以及其他人力资源管理话题。

Email - biasha@163. com 或 abcd20041125@yahoo. com. cn

目 录

薪酬的烦恼

- 1. 薪酬设计：只有普遍原则，没有普遍方案 (1)
- 2. 薪酬：经济学与管理学的不同视角 (2)
- 3. 薪酬、工资还是 wage、salary (2)
- 4. 薪酬真的很重要 (4)
- 5. “薪”事重重 (5)
- 6. 为什么薪酬管理有如此多的烦恼 (6)

影响薪酬的主要因素

- 1. 社会文化因素 (8)
- 2. 国家劳动法规和各种地方政策 (10)
- 3. 区域差别 (10)
- 4. 税收法规与政策 (11)
- 5. 公司因素 (12)
- 6. 人才市场供求比 (13)
- 7. 工会因素 (16)
- 8. 其他 (17)

薪酬设计的主要原则

- 1. 全面薪酬 (18)
- 2. 自助餐福利 (20)

3. 企业薪酬总量与控制	(21)
不要轻易动用裁员“大棒”	(24)
裁掉对公司贡献不大的员工群, 保留核心优秀员工	(26)
分批裁员还是一次性裁员	(26)
裁员并不仅仅是降低人力成本	(27)
4. 企业不同发展阶段薪酬设计的侧重点	(27)
5. 建立战略性薪酬体系	(27)
长期与短期的矛盾	(28)
老员工与新员工的矛盾	(28)
个体与团体的矛盾	(28)
6. 80/20 法则	(30)
7. 业绩挂钩	(31)
8. 就薪酬方案进行充分沟通	(31)
9. 实施多通道制	(32)
10. 四个公平	(33)
11. 简洁性原则	(35)
12. 明确规定薪酬制度修改规则	(35)
13. 言必行, 行必果: 维护薪酬制度的权威	(36)
14. 不要将组织级别与职务价值简单联系起来	(38)

薪酬设计的一般步骤

1. 设计薪酬的五种模式	(43)
基于职务的薪酬设计模式	(43)
基于业绩的薪酬设计模式	(44)
基于技能的薪酬设计模式	(45)
基于薪酬市场的薪酬设计模式	(45)
基于年功的薪酬设计模式	(46)
2. 薪酬设计的三种途径	(47)
随行就市的经验式薪酬设计	(47)
集体谈判	(47)
专家设计	(47)
3. 基于职务价值的薪酬设计模式始终是最主要的	

薪酬设计模式	(48)
基于职务价值的薪酬设计模式占最重要地位	(48)
基于职务价值的薪酬设计方法并未过时	(48)
4. 基于职务评价的薪酬设计模式的基本步骤	(50)
进行企业战略分析和员工薪酬需求调查	(50)
进行工作分析, 形成职务说明书	(50)
获得职位价值评价得分	(52)
薪酬调查	(52)
薪酬定位	(53)
薪酬体系的实施和修正	(55)

职务评价的先导环节与典型问题

1. 企业发展战略与业务目标	(58)
人员定编的 Bench Marking 方法	(59)
通过保持灵活的员工雇佣年限结构降低人力使用风险	(59)
2. 组织结构设计	(60)
组织结构设计与业务流程再造关系	(60)
组织结构设计	(61)
3. 业务流程再造	(64)
ISO 标准与 BRP 之间的关系	(66)
BRP 与 ERP 之间的关系	(67)
4. 从一线业务人员着手反向进行定岗定编	(67)
5. 如何抑制职务评价中的误差?	(68)
6. 编制职位说明书的典型误区	(69)
重结果不重过程	(69)
职务说明书内容弹性不足	(70)
人事部门唱独角戏	(70)
没有体现出行业差异和企业自身特点	(71)
7. 避免陷入职务评价中的“量化陷阱”	(73)
8. 如何化解员工抗拒心理	(74)
要向员工解释清楚	(74)
9. 最高领导层态度	(75)

主流职务评价方法与改进

1. 职务评价的一般步骤	(76)
分析准备阶段	(76)
信息收集和处理阶段	(76)
用书面文件形式形成工作描述规范	(77)
结果的应用与反馈阶段	(77)
2. 职务评价中学院派研究与企业管理界实践之间的 巨大差异	(77)
3. 由定性到定量、由简到繁的变化趋势	(78)
4. 50 和 60 年代定性职务评价的代表性方法	(78)
排列法	(78)
因素比较法	(79)
工作分类	(79)
5. 70、80 年代的职务评价分析方法	(80)
6. 90 年代以来的主流职务评价方法——因素计点法	(81)
进行职务序列分类	(81)
确定工作要素	(82)
确定各工作要素的档次及分档标准	(84)
将各档工作要素进行点数配置	(84)
体力劳动强度分级 (B3869-83)	(85)
赋予各工作要素权重系数	(86)
职务评价原始数据的调整	(86)
确定各薪酬等级的薪酬标准	(86)
7. 几种代表性因素计点法	(87)
海氏 (Hay Group) 三要素评价法	(87)
美世 (Mercer) 国际职位评价法	(93)
自行开发因素计点职务评价体系	(93)
一种国外职务评价方法所采用的评价因素与分级标准	(101)
8. 目前主流职务评价研究的不足	(105)
9. 如何在主流职务评价中加入供求比因素	(106)
10. 职务分析中的常用术语	(107)

薪酬内部结构设计要点

1. 薪酬内部结构的三分法 (109)
2. 职务评价结果的使用问题 (110)
3. 高级管理人员薪酬结构 (111)
4. 销售序列 (112)
5. 新产品、新销售人员的薪酬设计：瓜分制 (115)
6. 生产操作职务序列 (115)
7. 技术与研究序列 (119)
8. 薪酬内部结构中如何体现部门内部团队合作 (120)
9. 矩阵组织的跨部门薪酬结构设计 (121)

长期激励的不同方式

1. 主要的长期激励方式 (124)
 - 企业利润分享制 (124)
 - 企业价值分享制（企业资本市场价值分享制） (126)
 - 企业所有权分享制 (127)
 - 企业管理权分享制 (127)
 - 利润共享制 (127)
 - 美国 401 (k) 计划 (128)
 - 延迟薪酬计划 (129)
 - 德国时间有价证券 (130)
2. 企业资本市场价值分享制的若干实现形式 (132)
 - 股票期权 (132)
 - 虚拟股票 (134)
 - 股票增值权 (134)
 - 员工持股计划 (134)
 - 限制性股票 (136)
 - 业绩股票 (136)
 - MBO 经理层收购 (136)
 - 期股 (136)

分红权	(137)
强制性持股	(137)
3. 有效实施股票期权的六个基本条件	(138)
法律和制度允许	(138)
会计准则比较完善	(139)
证券市场有效	(139)
企业本身要有较好的成长性, 股票有较大增值空间, 才能够保证激励有效	(140)
必须将投资者利益与接受期权人员的利益真正 联系起来	(141)
需要注意的是股权与公司控制权之间的平衡	(142)
4. 中国企业推行期权激励大势所趋	(143)
5. 我国企业实施期权激励制度的七种探索模式	(144)
现金期权激励模式	(145)
经营者出资购买企业股份或期权	(145)
经营者以部分收入购买企业股权	(145)
对经营者进行期股奖励	(146)
岗位股激励	(146)
业绩挂账式期权激励	(146)
设置激励基金	(146)
6. 中国公司期权激励方案制度环境尚不成熟	(147)
小结	(149)

宽带薪酬

1. 宽带薪酬的产生背景	(152)
2. 美国: 宽带薪酬得到广泛应用	(153)
3. 宽带薪酬的经典案例: IBM 的薪酬体系设计	(154)
4. 宽带薪酬概念	(154)
5. 宽带薪酬设计图示	(155)
6. 宽带薪酬与职务评价体系之间的内在联系	(156)
7. 宽带薪酬模式适用于哪些企业	(156)
管理上有迫切需要	(158)

管理层意愿	(159)
根据职务序列特点设计宽带薪酬具体参数	(159)
首先建立内部公平的级别体系	(159)
8. 宽带薪酬管理的优缺点	(159)
优点之一：业绩导向	(159)
优点之二：避开彼得原理的陷阱	(160)
缺点：晋升困难，稳定感差，业绩要求高	(160)
9. 宽带薪酬：一颗平常心	(161)

走出业绩考核的沼泽

1. 业绩考核指标设计的误区	(162)
貌似合理，实践效果却很差的指标设计	(162)
一个成功的考核指标设计	(163)
如何全面评价测试人员的工作绩效？	(163)
2. 企业整体业绩评价	(166)
基于财务指标的企业整体业绩评价模式	(166)
财务指标评价企业整体业绩的新思路——EVA 指标	(167)
BSD：平衡计分卡	(170)
企业整体业绩评价得分：绝对值与相对位置变化	(173)
3. 销售序列业绩考核指标设计	(174)
不能简单的以销售量为惟一考核指标	(175)
按简单的目标销量考核，还是制定综合考评标准	(175)
4. 业绩考核的一种全新办法：HU 理论	(179)
5. 如何考核行政管理人员	(183)
6. 360 度考核法 ≠ 大家都来考核	(185)
7. 团队考核中的“强迫排名制”陷阱	(186)
8. 末位淘汰制的缺陷	(188)
可能违反劳动法规定	(189)
末位淘汰制未必合理	(189)
9. 如何科学应用末位淘汰制	(189)
分析企业是否适用该制度	(189)
考核指标要明确	(190)

对处于排名末位者，不直接辞退	(190)
经济补偿	(190)
末位淘汰制期限和劳动合同期限一致	(190)
不在所有职务岗位推行	(190)
在合适的岗位实行标准线淘汰	(190)
10. 业绩考核失败的 14 个典型原因	(191)
考核标准不统一，考核中混入其他因素	(192)
考核过度详细，没有侧重点	(193)
设置考核目标不考虑外部环境的变化	(193)
考核指标的内容说明没有具体化	(193)
HR 部门和业务部门缺乏密切合作	(194)
考评准备工作没有做好	(194)
考核中缺乏交流沟通	(194)
考核周期设置不当	(194)
考核没有与奖惩密切挂钩	(195)
错误的考评观念	(195)
考评技能失当	(195)
部门之间缺乏协作	(195)
基础数据管理体系不健全	(196)
缺乏有效沟通	(196)

薪酬日常管理要点

1. 员工薪酬满意度：从薪酬本身的满意度转移到薪酬制度的满意度	(206)
2. 薪酬应该公开还是保密	(208)
主张薪酬制度透明化的观点	(208)
反对意见认为薪酬不宜公开	(209)
折衷观点认为可以采取规则敞开，数额保密的做法	(210)
第四种观点	(210)
3. 企业职务内部评价结果与薪酬市场调查结果之间如何平衡？	(211)
4. 急需人才的突发性支付薪酬问题	(212)

5. 员工提出的创意如何奖励	(212)
6. 薪酬分配方式的筹划	(213)
7. 定期与员工交流薪酬管理制度	(216)
每周一次公司范围内的沟通	(217)
制度化的上下级直接沟通	(217)
面对面的一对一沟通是最佳方法	(217)
8. 工资支付的 11 个具体操作要点	(217)
假期工资支付问题	(218)
关于加班工资的支付问题	(218)
如何理解综合计算和不定时工作时间及审批条件	(218)
关于日工资计算和计薪日问题	(219)
关于延期支付工资问题	(220)
关于拖欠和补足工资补偿金问题	(220)
关于工资支付形式和货币支付	(220)
关于工资支付日期和工资清单	(220)
关于企业停工停产的工资支付问题	(221)
关于受处理人员的工资支付问题	(221)
最低工资的两个定义	(221)
9. 工龄问题	(222)
工龄的计算	(222)
工龄同各种福利关系	(223)
10. 薪酬支付艺术	(225)
11. 奖金发放周期问题	(226)
12. 病假制度的创新	(226)
13. 员工(薪酬)满意度调查	(227)

薪酬诊断与体系变革

1. 判断一个企业薪酬体系是否完善的四个主要标准	(230)
2. 企业薪酬诊断的六个案例	(230)
BOS 公司的改革方案	(240)
3. 薪酬变革的一般步骤	(246)
公司高层进行的小范围内变革准备情况评估	(247)

向所有员工分析现有薪酬体系的不足，形成紧迫感	(248)
全面充分的沟通	(249)
变革阻力分析	(251)
避免休克疗法，实施渐进式改革	(252)
小结	(253)
附录 I HR 专业术语英汉对照表	(254)
附录 II 公司典型职位的英文术语	(261)
参考资料	(266)