

一种新型的薪酬管理模式

宽带薪酬设计

kuan dai xin chou she ji

冉斌◎主编
范海东 唐晓斌◎著

广东省出版集团
广东经济出版社

一种新型的薪酬管理模式

宽带薪酬设计

kuan dai xin chou she ji

冉斌◎主编

范海东 唐晓斌◎著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

宽带薪酬设计/冉斌主编, 范海东, 唐晓斌著. —广州:
广东经济出版社, 2005.2

ISBN 7-80677-943-4

I. 宽… II. ①冉…②范…③唐… 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 (2005) 第 011910 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	12.75 1 插页
字数	208 000 字
版次	2005 年 2 月第 1 版
印次	2005 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-943-4 / F·1070
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前言

Preface

前 言

随着我国改革开放的不断深入，中国正在逐步纳入国际发展的轨道，由此带来的不同的生产方式、生存方式、生活方式正全面冲击着我们已经习惯了旧的的游戏规则和思维模式。与此同时也给我国企业的人力资源管理工作产生了革命性的影响，面对日趋激烈的竞争环境，特别是人才的竞争，如何吸引并留住人才，已成为我国企业特别是我国的民营企业和私营企业关注的焦点。在当今，设计公平合理的薪酬系统仍不失为最重要和最有效的手段之一，一套行之有效的薪酬系统不仅可以降低企业人工成本，而且可以极大地激发员工的积极性、主动性和创造性。

笔者近年来一直从事于企业管理咨询工作，在对企业做咨询的过程中，使我们对我国企业的薪酬状况有着较为深刻的认识。在笔者的咨询工作过程中，薪酬系统设计一直是企业管理者们最为关心的问题，同时也是企业每位员工最为关心的问题。大家都深知，如果一个企业的薪酬系统设计得不合理，将给企业造成很大的影响。帮助中国的企业设计一套科学合理的薪酬系统是众多人力资源工作者的心愿，同时也是笔者的心愿。本书正是基于笔者多年企业管理的咨询工作在薪酬系统设计方面的实践总结所形成

宽带薪酬设计

前
言

Preface

前言

的成果。

本书作为一本以实践为基础的介绍如何设计薪酬系统的书籍，与同类书籍相比有其自身明显的特点：

* 本书想要解决的是企业的实际问题，因此除了少量必要的对相关概念和理论的阐述外，提供了大量具体的由笔者从实践过程中产生的案例、解决思路、工具及操作方法，对企业会有很强的实用性。

* 本书的理论依据和方法论，并非直接引用了西方的管理学理论，而是由笔者在咨询过程中逐步完善和形成的，因此本书的理论依据和方法论来源于对我国企业薪酬系统设计的实践过程，在我们的咨询过程已经证明是适合我国企业实情的。

* 本书不仅是从人力资源管理人员的角度来看薪酬系统的设计问题，而是从企业经营管理者的角度来设计薪酬系统。

* 尽管本书讲述的是企业薪酬系统的设计问题，但人力资源管理作为一个整体，其内部各模块间是紧密联系在一起。因此本书所介绍的薪酬系统的设计并不是孤立的，是跟人力资源管理系统其他部分融为一体的。

本书的编写结构采用了我们设计薪酬系统的步骤来设计的，共有八章，第一章为薪酬设计的概述，论述了我国企业的薪酬系统普遍存在的问题，并介绍了薪酬设计的基本理论。其他章节都是按照薪酬系统设计的每一个步骤或核心环节来设置。在我们的实践过程中，把工作分析、岗位价值评估与薪酬层级设计、员工任职能力评估与薪酬层级定位、薪酬结构设计、

前言

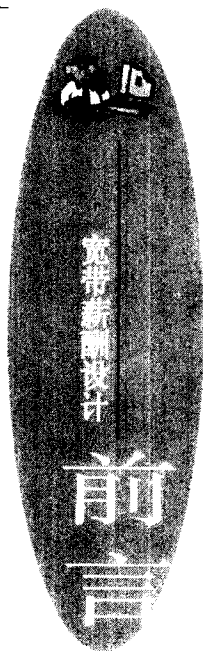
Preface

员工福利设计作为薪酬系统设计的核心步骤或环节，因此第二章至第六章分别论述了以上五个步骤，同时还提供了大量在实践过程中用过的工具、具体案例等。第七章论述了薪酬系统设计时提升激励性的各种方法，并论述了薪酬系统实施的两种方法。第八章为薪酬系统的管理，主要论述了薪酬调查、薪酬策略、薪酬预算、薪酬管理制度、薪酬满意度调查等内容。同时，第八章还提供了几套成熟的薪酬管理制度以及薪酬满意度调查问卷，希望您能有所借鉴。

本书旨在帮助企业管理者能对自己企业的薪酬状况有一个清醒的认识，并能根据本书所介绍的步骤、解决思路设计出科学、合理、高效的薪酬系统。由于本书是我们管理咨询工作中所形成的成果，书中如有不妥或错误之处希望大家随时指正。我们希望更多的企业管理者及人力资源管理专业人士与我们一起更深入地探讨企业薪酬系统的设计和其他人力资源管理问题。我们的电子邮箱是 bobomi@126.com; ranbin@vip.163.com.

本书在编写过程中，得到了许多友人的支持与帮助，王晓东先生和蔡巍先生为本书提出了宝贵的专业意见；黄文小姐、郭春满先生、万晓岚小姐、刘长浩先生、罗怡小姐等参与了本书的试读，并提出了大量修改意见和建议，在此我们一并表示感谢。

唐晓斌 水藏玺
2004年9月于深圳



目录

Contents

第一章 薪酬设计概述	(1)
第一节 企业薪酬问题分析	(3)
❖ 薪酬以岗位级别为基础, 缺乏科学的依据	(4)
❖ 薪酬结构设计不合理	(6)
❖ 分配不合理, 员工收入差距不明显	(8)
❖ 缺乏考核基础, 无法达到良好的激励效果	(8)
❖ 只注重物质报酬, 不注重非物质报酬	(9)
第二节 现代薪酬管理理论概述	(10)
❖ 宽带薪酬系统	(12)
❖ 以业绩为基础的薪酬体系	(13)
❖ 广义的薪酬概念	(13)
❖ 薪酬结构的模式	(13)
❖ 薪酬管理原则	(14)
❖ 企业不同发展阶段的薪酬策略	(15)
第二章 薪酬系统设计的基础——工作分析	(17)
第一节 工作分析概述	(19)
❖ 工作分析的概念与目的	(20)

Contents 目录

第二节 工作分析的主要内容与常用方法	(22)
❖ 工作分析的常用方法	(22)
❖ 工作分析的流程	(32)

第三章 岗位价值评估与薪酬层级设计

(39)

第一节 如何进行岗位价值评估	(41)
❖ 进行岗位价值评估的操作程序	(42)
第二节 薪酬层级设计	(68)
❖ 岗位薪酬等级区间的确定	(73)

第四章 任职能力评估与薪酬等级定位

(77)

第一节 能力素质模型	(79)
❖ 能力素质模型的概念	(79)
❖ 能力素质模型在企业人力资源管理中的作用	(80)
❖ 能力素质模型举例	(81)
第二节 任职能力评估与薪酬层级定位	(90)
❖ 任职能力评估的概念	(91)
❖ 任职能力评估工具以及评估过程	(91)

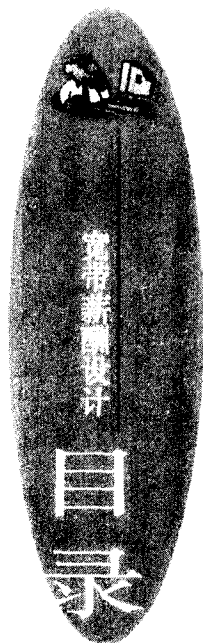


Contents 目录

第五章 薪酬结构设计	(97)
第一节 薪酬结构的基本构成及通用型结构模型	(99)
❖ 基本薪酬	(100)
❖ 绩效薪酬	(100)
❖ 加班薪酬	(100)
❖ 保险福利	(101)
❖ 通用型结构模型	(102)
❖ 通用型薪酬结构的比例	(103)
❖ 岗位工资及年资	(104)
❖ 加班工资	(105)
❖ 绩效工资	(106)
❖ 津贴与福利	(106)
第二节 特殊员工的薪酬结构模型	(107)
❖ 高层管理者的薪酬结构模式	(107)
❖ 销售人员的薪酬结构模型	(109)
❖ 生产线员工薪酬结构模型	(111)
❖ 科研及技术人员的薪酬模型	(112)
第六章 员工福利系统设计与管理	(113)
第一节 员工福利的一般概念及社会保障体系	(115)



Contents 目录



❖ 员工福利的构成	(116)
❖ 员工福利的特点	(116)
❖ 类别与内容	(117)
❖ 社会保障体系	(117)
❖ 社会保险项目	(119)
第二节 企业福利系统的设计与管理	(122)
❖ 员工福利对企业的重要性	(122)
❖ 员工福利项目的内容与类别	(123)
❖ 员工福利项目的设计与实施原则	(126)
❖ 企业福利管理方式的创新	(127)
第七章 提升薪酬系统的激励性与实施	(131)
第一节 提升薪酬系统激励性的方法	(133)
❖ 在薪酬构成上增强激励性因素	(134)
❖ 设计适合员工需要的福利项目	(135)
❖ 薪酬支付的技巧	(135)
❖ 选用具有激励性的计酬方式	(136)
❖ 重视对团队的奖励	(137)
❖ 善用股票期权的奖励形式	(137)
❖ 进行薪资调查, 了解企业的薪资市场价格	(138)
❖ 阐述清楚企业的薪酬文化	(138)
❖ 让薪酬制度透明化和公开化	(139)

Contents 目录

❖ 按能力、经历来定薪酬	(139)
第二节 薪酬系统的实施	(140)
❖ 革命性变革	(140)
❖ 渐进性变革	(141)
第八章 薪酬系统的管理	(143)
第一节 薪酬调查与薪酬策略	(145)
❖ 薪酬调查的对象	(146)
❖ 薪酬调查的步骤	(147)
❖ 薪酬调查前需确定的事项	(147)
❖ 薪酬调查应注意的事项	(147)
❖ 选择薪酬对比岗位的要求	(148)
❖ 薪酬调查的方法	(148)
❖ 薪酬调查的结果	(148)
❖ 薪酬策略	(149)
❖ 薪酬预算	(149)
第二节 薪酬管理制度	(151)
❖ 例一：B公司通用型薪酬福利管理制度	(151)
❖ 例二：C公司通用型薪酬福利管理制度	(159)



Contents 目录



❖ 例三：D集团高层管理者年薪制管理制度 …	(173)
第三节 薪酬满意度调查 ……………	(178)
❖ 企业员工常见的薪酬心态 ……………	(178)
❖ 薪酬满意度调查问卷 ……………	(179)
后记——小矮人们的力量 ……………	(191)

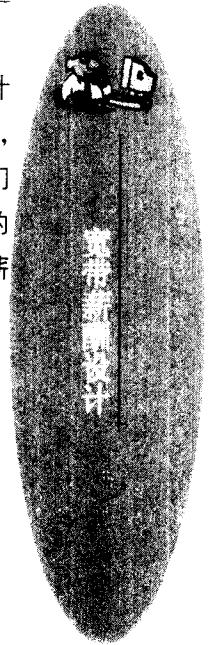
本书由八章构成
您现在阅读的是第一章

.....
.....
.....
.....

第一章 薪酬设计概述

如果您是企业管理者或是人力资源管理的专业人士，在为您的企业设计薪酬系统之前，先了解一下我国企业目前在薪酬设计方面存在的主要问题，以及有关薪酬设计的基本概念和基本理论的发展过程等是非常必要的。我们希望通过对本章的阅读能帮助您对薪酬设计的基本概念、理论有一个正确的认识和理解。如果您是企业的管理者，也希望您能对照一下您所在企业的薪酬系统是否存在相同的问题。

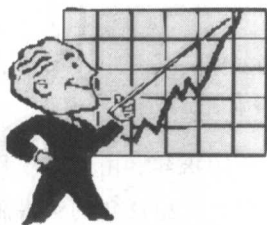
.....
.....
.....
.....





第一节 企业薪酬问题分析

一般企业薪酬体系存在的问题



- 薪酬以岗位级别为基础,缺乏科学的依据;
- 薪酬结构设置不合理;
- 分配不合理,员工收入差距不明显;
- 缺乏考核基础,无法得到良好的激励;
- 只注重物质报酬,不注重非物质报酬。

改革开放 20 多年来,我国企业薪酬系统的变革可以说是百花齐放,各有各的做法,但是仍然没有一套被普遍使用的规范和合理的薪酬系统。特别是在市场经济环境中成长起来的绝大部分民营企业和私营企业为了有效激励员工或利益平衡,都在苦苦尝试着各种各样的薪酬分配方式。本节我们将用一些具体的例子来讨论我国企业薪酬系统普遍存在的问题。

表 1-1 员工对待薪酬的态度

等待加薪	员工此时心态较好,希望通过自己的努力获得高薪
抱怨	对获得的薪酬回报不满意,并时常向他人抱怨
消极应付工作	对薪酬不满意有些恶化,对工作责任心明显降低,消极应付
要求合理加薪	对薪酬的不满意不能承受时,寻求正当的途径加以解决
辞职	对目前的薪酬已完全失望,以离开作为解决的途径
寻求高薪跳槽	对目前的薪酬已完全失望,一有高薪机会立即跳槽
寻衅滋事	煽动其他人一起发泄不满情绪,如罢工、游行、闹事等
上告	向劳动局、电台、报社等投诉或寻求法律途径解决问题



员工薪酬语录

□因为觉得自己的收入比付出少，就会消极工作——反正拿多少钱，干多少事；

□因为觉得自己的收入比同事少，付出比同事多，就会不配同事的工作，在工作中拖拉扯皮，甚至设置各种障碍——反正谁拿得多谁干；

□有的人觉得自己的能力很强，不应该只拿这些水平的薪水，就会产生怀才不遇，有抱负不能施展的心理，进而就会跳槽，寻找新的出路——此处不留爷，自有留爷处；

□因为觉得自己的业绩好，但业绩和自己的收入不成正比，进而工作积极性受到影响——干好干坏都一样，还不如混日子更轻松；

□有的人会觉得自己的运气不好，因为相同的付出在别的企业或行业，收入会高得多，就会这山望着那山高，经常跳槽——树挪死，人挪活。



A 公司是国内一家知名的客车制造企业，成立于 1998 年，由于市场和投资方品牌影响，A 公司近几年销售额增长率均在 50% 以上，2002 年的销售额达到了 17 亿元人民币。同时由于公司规模极度扩大，公司原有管理体系已经明显滞后，直接影响了公司进一步发展。此时，公司领导层深刻地意识到，对公司管理体系进行全面再造，增强企业的核心竞争力，意义重大。2002 年 9 月，受 A 公司领导层的邀请，我们对 A 公司进行了为期两周的企业管理诊断调研工作。

通过现场调研和数据的深度分析，我们找到了该公司在管理上的薄弱环节，其中该公司薪酬系统存在的问题在我国企业特别是民营企业 and 私营企业中具有相当的代表性。

❖ 薪酬以岗位级别为基础，缺乏科学的依据

表 1-2 是我们调研时 A 公司正在执行的《公司薪酬等级表》，该表由公司决策层自行设计，且表中每一个数据都由公司决策层确定。我们可以很清楚地看到，A 公司决策者在设计该薪酬系统时是以岗位级别为基础的，也就是说，岗位级别越高，薪酬的水平也越高。

这样的薪酬系统尽管简单实用，但是当企业规模达到一定程度时，公司组



织结构将会越来越复杂,各岗位之间对企业的价值差别也会越来越大。而岗位级别的高与低跟岗位对企业贡献的大与小并不是直接的对应关系,也就是说较高级别的岗位不一定就比较低级别的岗位对企业的贡献大。

大家都知道,内部公平性与外部竞争性是现代企业薪酬系统的两个基本原则,这种以岗位级别为基础的薪酬系统显然是不能解决薪酬系统的内部公平性问题。而以岗位价值作为基础的薪酬系统可以有效地解决薪酬系统的内部公平性问题,因此,在下面的章节里我们将详细介绍如果用科学的方法来设计岗位价值,以及岗位价值在薪酬系统中的运用等问题。

表 1-2 A 公司薪酬等级表(元)

岗位级别	类别	级别	基本工资	医疗津贴	保密费	工龄津贴	生活津贴	住房津贴	交通津贴	学历津贴	绩效工资	合计月薪	年收入
总经理级: 董事长、总经理	一类	一级	3162	100	100	100	500	1000	100		648	5710	68520
		二级	3054	100	100	100	500	1000	100		626	5580	66960
		三级	2947	100	100	100	500	1000	100		603	5450	65400
		四级	2822	100	100	100	500	900	100		578	5200	62400
副总经理级: 副总经理、总工程师、总监	二类	一级	2780	100	100	100	500	900	100		570	5150	61800
		二级	2673	100	100	100	500	900	100		547	5020	60240
		三级	2565	100	100	100	500	900	100		525	4890	58680
		四级	2341	100	100	100	500	800	100		479	4520	54240
部门经理级: 总助、副总工、部门经理、办公室主任	三类	一级	2299	100	100	100	400	800	100		471	4370	52440
		二级	2191	100	100	100	400	800	100		449	4240	50880
		三级	2083	100	100	100	400	800	100		427	4110	49320
		四级	1843	100	100	100	400	800	100		377	3820	45840
部门副经理级: 部门副经理、高级主管、高级工程师	四类	一级	1801	100	100	100	350	650	100		369	3570	42840
		二级	1710	100	100	100	350	650	100		350	3460	41520
		三级	1618	100	100	100	350	650	100		332	3350	40200
		四级	1511	100	100	100	350	650	100		309	3220	38640