

薪 · 酬 · 设 · 计 · 七 · 步 · 法

跟老HR

学薪酬设计

秦杨勇/著

不懂薪酬设计，就当不好 **HR** 经理

中国集团管控与平衡计分卡专业领域权威专家，
一汽轿车、中石油、中粮、徐工、华电、
中航工业等大型企业HR管理顾问。



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

跟老HR

学薪酬设计

薪酬设计七步法

秦杨勇/著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟老 HR 学薪酬设计:薪酬设计七步法/秦杨勇著. —厦门:鹭江出版社, 2013.4

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0526 - 7

I. ①跟… II. ①秦… 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(2012)第 272161 号

跟老 HR 学薪酬设计——薪酬设计七步法

秦杨勇 著

责任编辑 / 许甦甦

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62378099(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京雁林吉兆印刷厂

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 11.75

字 数 / 170 千字

印 次 / 2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0526 - 7/F · 34

定 价 / 32.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

序 言

大量管理咨询案例证明：薪酬激励做得好将会大大提升企业的战略执行力。企业可以通过薪酬制度的变革来提升人才梯队战略执行的“愿力”：通过绩效与薪酬的无缝对接实现组织绩效与员工绩效的协同，实现员工个人利益与组织利益的有机结合。

本书对中国企业的薪酬设计进行了解读，全书分为八章，第一章主要阐述薪酬管理在提升企业战略执行力中的作用；第二章主要探讨薪酬变革的前期准备工作；第三章主要阐述如何构建与企业业务战略相协同的薪酬战略；第四章主要讨论如何做好薪酬变革最基础的工作——职位评估；第五章主要阐述如何合理地收集企业年度薪酬数据，如何开展薪酬的回归分析；第六章主要论述如何在薪酬深度分析的基础上设计薪资架构；第七章主要阐述福利体系的设计；第八章探讨如何设计企业薪酬管理的流程、制度与运行表单；最后演示一个企业薪酬管理变革案例。

讨论的核心是薪酬设计的七个步骤：

- ◎第一步，薪酬设计的前期准备；
- ◎第二步，澄清薪酬战略；
- ◎第三步，职位评估；
- ◎第四步，薪酬数据收集与深度分析；

- ◎第五步，薪资架构设计；
- ◎第六步，福利体系设计；
- ◎第七步，薪酬管理运作体系设计。

上述七个步骤是相互依存、相互关联的。“薪酬设计七步法”经受了实践的检验并得以不断完善，在其成长的历程中也得到了企业的肯定与支持。

本书的读者对象是企业中的高级管理人员和人力资源管理者，也可以作为工商管理硕士的课外辅导读物。

在写作过程中，我得到了各方的支持，有我的同事、最亲密的事业上的伙伴，也有我服务过的客户和出版社的朋友。在此我向他们表示衷心的感谢！如果不是他们，我几乎无法完成此书。他们是迈克尔·沃尔（美）、俞建军、程少佳、杨明广、李立刚、朱荃、刘晨。

无论是今天还是将来，我都真诚地期望本书能够给您和您的企业带来帮助；盼望这套丛书能够对战略执行管理科学在中国的推广以及对中国企业战略执行理论与实务研究有一定的推动作用；热切期待理论界、咨询界和企业界的朋友们和我就战略执行的专题进行深入的探讨。

佐佳企业管理咨询有限公司首席管理顾问

秦杨勇

2008年8月于上海

佐佳企业管理咨询公司

Z.M.C
佐|佳|顾|问

佐佳（Z.M.C）企业管理咨询公司是中国领先的管理咨询机构，Z.M.C 坚持认为术业必有专攻，咨询公司只有“业精于专，方显卓越”。因此 Z.M.C 根据自己长期以来所形成的核心能力，将自己旗帜鲜明地定位于企业管理咨询领域。

作为中国战略绩效专业领域的权威专家，佐佳顾问一直倡导为中国企业提供“以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行力”的咨询解决方案，成功地将“战略绩效主线”与集团管控、流程优化与组织架构、人力资源管理等管理系统相链接，确保企业战略执行力提升。

佐佳顾问深知在中国从事管理咨询活动不能割断中国的历史，因此一直强调根据中国企业的特征而提供切实有效、可操作的咨询解决方案。佐佳顾问以辅佐企业成功为使命，秉承专业、团队、公正的咨询价值观，以成为中国管理咨询业的领导者为愿景，与客户共同成长、共同奋斗。

佐佳顾问主要聚焦的企业管理研究领域：

- ◎战略绩效管理咨询（战略规划与组织绩效管理）；
- ◎平衡计分卡咨询；
- ◎集团管控模式设计咨询；
- ◎流程优化与组织架构设计咨询；
- ◎人力资源管理咨询。

Z.M.C 电话：021-22817720

021-22817721

Z.M.C 管理网址：www.zuojia.com

Z.M.C 电子邮箱：zuojia@zuojia.com

目录

CONTENTS

► 第一章 薪酬设计七步法与战略执行

第一节 战略执行管理解决方案 / 2

第二节 薪酬管理与战略执行 / 6

第三节 薪酬设计七步法 / 7

► 第二章 薪酬设计的前期准备

第一节 薪酬设计前期准备流程 / 14

第二节 如何提出变革建议, 组建推进团队 / 16

第三节 如何编制推进计划 / 27

第四节 薪酬前期调查、宣传、培训与学习 / 29

第五节 收集所需的资料 / 32

► 第三章 澄清薪酬战略

第一节 薪酬战略与业务战略 / 36

第二节 如何设计薪酬战略 / 38

第三节 中国企业薪酬战略补充探讨 / 45

► 第四章 职位评估

第一节 什么是职位评估 / 52

第二节 职位评估流程 / 54

- 第三节 选择职位评估模型 / 57
- 第四节 职位评估前提：职位分析 / 67
- 第五节 职位评估前提：能力素质模型建模 / 83

► 第五章 薪酬数据收集与深度分析

- 第一节 薪酬数据收集 / 92
- 第二节 薪资与福利数据分析 / 98

► 第六章 薪资架构设计

- 第一节 薪资架构基础概念 / 112
- 第二节 薪资架构设计的步骤 / 114
- 第三节 宽带薪酬设计 / 130

► 第七章 福利体系设计

- 第一节 福利体系设计的意义 / 138
- 第二节 员工福利的种类 / 140
- 第三节 补充福利设计关键——福利规划 / 144

► 第八章 薪酬管理运作系统设计

- 第一节 薪酬管理运作系统构成介绍 / 152
- 第二节 薪酬管理运作系统——薪资切换 / 153
- 第三节 薪酬管理运作案例参考 / 156

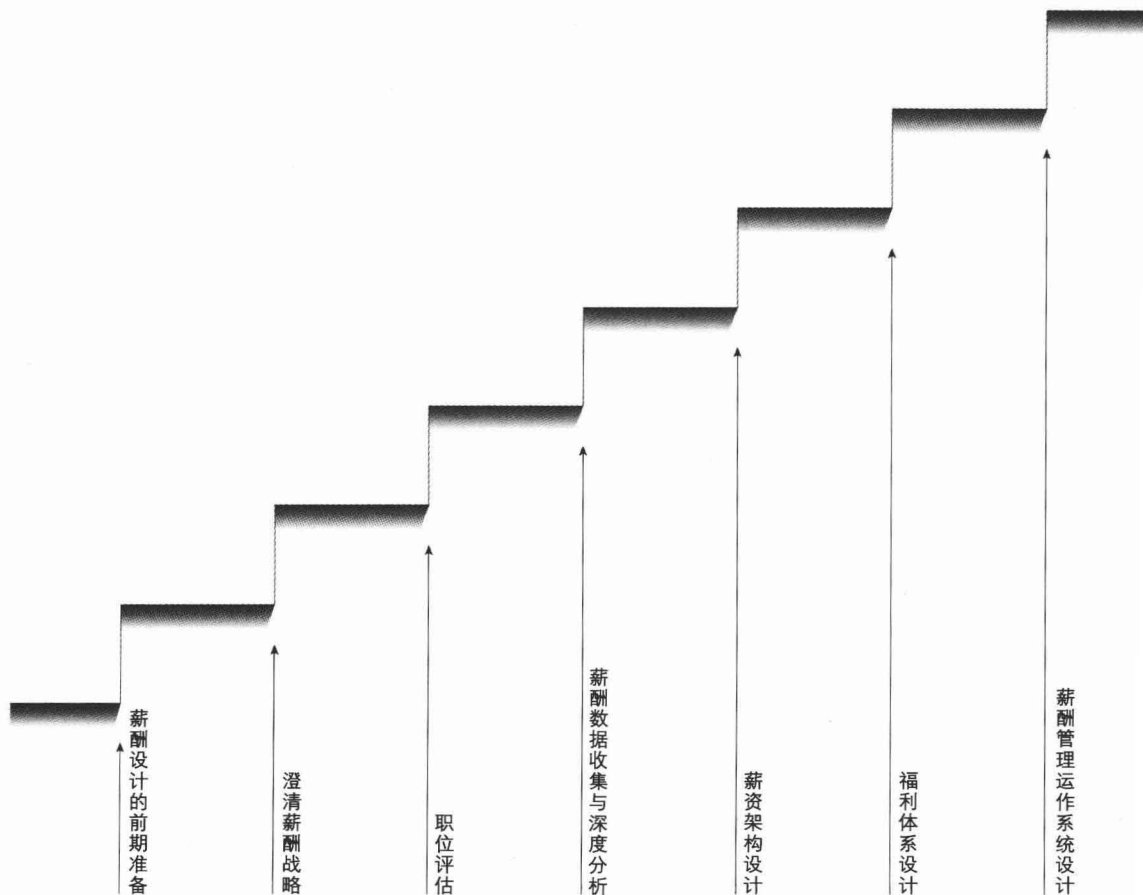
附录 A 薪酬管理咨询项目实战成果演示 / 165

第一章

NO.1

薪酬设计七步法与战略执行

在本书中，我们将共同研究薪酬设计七步法的操作原理，重点探讨两个方面的问题：一是薪酬管理在整个“以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行”管理解决方案中的地位与作用；二是薪酬设计七步法中各个环节的操作细节与技巧。



第一节 战略执行管理解决方案

20 世纪以来，战略执行议题在全球范围内兴起，平衡计分卡、目标管理、关键绩效指标战略、流程再造、六西格玛……这些源自西方的管理方法与工具，其真正的目标只有一个，那就是正确执行战略！21 世纪以来，中国企业管理理论界与实务界对战略执行也投入了极大的热情。现在，我们不难发现：战略执行已经成为中国企业不可回避的管理议题。大多数企业家都知道：如果自己的那些宏大、激动人心的战略无法得到有效的执行，那么无异于一场空想。

如何正确地执行战略呢？

企业家们试图从管理书籍中寻找答案，却发现那些令人热血沸腾的管理理论在企业实践中似乎寸步难行；他们试图去寻求“外脑”——管理咨询公司的帮助，却发现看似“严密”、“完美”的方案却无法在自己的企业中实施……

战略执行是如此重要且具有挑战性，而我们的企业却如此缺乏战略执行力！

一、战略执行揭秘

大量管理实践表明：一个企业的战略执行能力是由三方面的要素构成的，那就是目标与责任、愿力、能力。这三大要素是一个企业战略执行力高低的决定性因素。

由此，我们得出战略执行力公式：战略执行力=目标与责任+愿力+能力。

（一）目标与责任

这里的目标与责任包含组织与个人两个层面，企业必须确保这两个层面的目标与责任的相互协同。很多民营企业在创业初期，往往采用“摸着石头过河”的

战略管理方式，也就是“走到哪里算哪里”，企业没有长远的规划，赚钱成了唯一目的。这种战略管理方式在一定时期内也确实促进了部分企业的发展，但是这些企业很快就发现：以往“摸着石头过河”的模式逐渐不能适应新的市场竞争需要了，而“战略管理”是一种很好的选择。他们开始认真地思考企业存在的价值，思考企业发展的长期目标。

结合企业自身的实际，制定企业发展战略，应该说是良好的开始，但这并不代表企业里的每个人都已经拥有了步调一致、非常清晰的目标，企业的战略规划必须落实到每个员工的实际工作中才具有现实意义。而要想让企业里每个人的行为与战略计划的要求保持高度一致，企业领导者就需要将宏观战略转化为企业里每个人看得见的具体目标与责任。因为仅有企业层面的战略，没有配套的员工的目标与责任，战略执行就会成为一句空话。

在战略目标与责任机制的构建过程中，战略绩效管理能发挥重要的作用，担当了描述、评价与管理战略的强大功能。通过对战略的梳理与描述，再将战略目标分解成企业各管理层级的目标，同时将这些目标同部门和个人的绩效管理连接起来，确保组织战略目标落实到位。

需要特别强调的是：无论是战略的具体化，还是责任机制的建立，在集团化的管理条件下，集团管控模式都会对其产生重要的影响。如果集团的管控模式阻碍了战略的具体化或责任机制的建立，那么不仅战略目标无法落到实处，责任机制无法建立起来，而且管控模式也无法真正得以实施。

（二）愿力

所谓“愿力”，是指员工主动做事的意愿，它表明公司员工对完成工作的期望的强烈程度。如果公司内部建立了完整的与战略相匹配的目标与责任机制，但是员工没有执行的意愿，那么战略同样不能得到有效的执行，因此“愿力”是公司战略执行力的第二个重要构成要素。作为企业的最高领导者，要具有激励员工主动而不是被动地完成自己目标的领导艺术。员工只有有主动性，他才能主动思考工作中存在的问题，才能不断地改进与提高。

构建员工的“愿力”是一项系统的工作。我们坚信利益问题是“愿力”首要的决定要素。因此，首先要解决企业利益与员工个人利益有效结合的问题。可以通过与平衡计分卡相连接的薪酬管理来解决，也可以通过与员工职业发展系统相连接来解决。其次，除了解决利益问题外，精神层面的激励也是不容忽视的，可以通过培育企业文化来实现精神激励，提升员工的“愿力”。改革开放以后，在我国众多企业家创业之初，企业的凝聚力来自于他们的个人魅力，但是当企业达到一定规模后，这种个人魅力所发挥的作用与影响的范围就十分有限了。这时企业就需要共同的、积极的、向上的核心价值观来凝聚企业里的每位员工，在特定条件下，这种核心价值观比物质激励更加有效。

(三) 能力

能力是企业战略执行力的第三个构成要素，即使变革者的企业有了“目标与责任”，具备了战略执行的“愿力”，但是缺乏执行能力，同样不能取得预期的战略执行结果。

我们通常可以将“能力”区分为组织能力和个人能力：组织能力是指组织内部本身所具有的能力，可以用核心能力来衡量；个人能力是指员工个人所需的战略执行能力。通常我们要为这些能力确立一个能力标杆，也就是能力素质模型。

因此，公司想获得良好的战略执行结果，必须首先思考一个问题：员工到底需要具备哪些与企业核心能力相匹配的个人能力，才能保障公司战略的有效执行。“能力素质模型”能很好地解决这个问题，它通过分析组织的核心能力，然后将这些能力分解到组织的各个岗位，结合岗位所需的基本能力，建立一个胜任岗位的能力模型。能力素质模型实际上是公司打造核心能力，建立与战略要求相匹配的人才队伍，获得良好执行的“能力标杆”。通过衡量组织内部的现状与“能力标杆”的差距，制订弥补差距的学习发展计划，以及通过招聘与培训体系来很好地解决组织能力构建的问题。

战略执行力公式的三大要素相互影响、相互支持，决定了公司战略执行的有效性。如果失去了“目标与责任”，即使公司拥有一支具备强大执行能力的

人才队伍，员工有实现战略的强烈愿望，战略决策也还是得不到正确的执行，因为缺乏有效的目标与责任机制来引导员工做正确的事情；而如果公司拥有与战略一致的“目标与责任”，员工也有能力去执行，但是缺乏执行的“愿力”，战略决策也会在执行过程中大打折扣；如果缺乏战略执行的能力，无论“目标与责任”多么清晰，无论员工多么有“愿力”，公司也无法达到预期的战略执行效果。

二、以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行

针对中国企业战略执行现状，我们提出了“以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行”的解决方案（见图 1.1）：通过平衡计分卡等战略绩效管理工具的导入，在明晰企业战略与组织绩效的基础上，连接企业流程优化与组织架构、人力资源管理与企业文化，以提升中国企业的战略执行力。在此过程中，从战略规划到绩效设计，则是最为核心的主线。

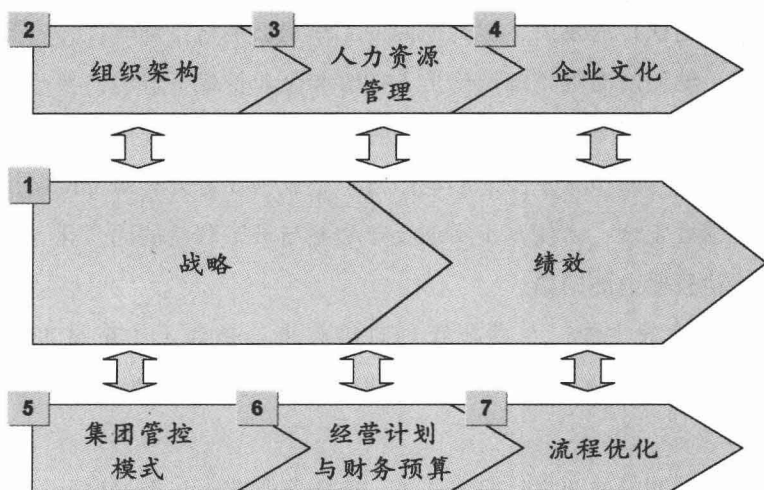


图 1.1 提升中国企业战略执行力结构图

我们坚信，中国企业能够通过上述可操作的管理方法与工具来指导自己的管理实践。同时，企业也只有以战略绩效为主线，理顺各个管理系统的联动关系，才能有效地改善、提升自身的战略执行力。

第二节 薪酬管理与战略执行

在“以战略绩效为主线”的管理解决方案中，薪酬管理是其不可分割的有机组成部分。它与企业战略执行有着密切的关系，对企业战略执行有着最直接的影响。

一、薪酬管理有效连接员工个体利益与公司利益

如前所述，战略执行力由三大决定性要素构成：目标与责任、愿力、能力。而构建员工战略执行的愿力，提高他们的工作积极性与主动性，一直是企业创业者们的梦想，他们时时刻刻都期望员工能够和企业拧成一股绳。要想员工“将企业的事业当成自己的事业来做”，仅靠企业领导者大喊口号作用并不大，利益关系是驱动个体行为的极其重要的影响因素！企业领导者只有对分配制度进行改革并引入战略绩效管理，才能真正实现企业利益与员工利益的同步化，从根本上解决员工战略执行愿力的问题。

将“战略绩效主线”与薪酬管理对接起来不是为了约束员工，它的目的是激励并指导员工有效地执行公司的战略，真正实现企业利益与员工个人利益的统一。

将薪酬管理和目标与责任对接起来，影响着企业文化的形成。

直到今天，仍有一部分企业在薪酬分配制度上存在着两大问题：一是分配中的“平衡主义”；二是薪资支付上的“机会主义”。

上述薪酬管理模式不利于提升企业员工的士气和积极性。而将“战略绩效主线”与薪酬管理对接起来，则能够有效地帮助这些企业建立起“以绩效为导向的薪酬文化”，能够有效地引导员工逐步改变原有的分配价值观。这种薪酬文化是以绩效为基准的，只有具备了这样的薪酬文化，企业才会有良好的战略执行力。

二、薪酬管理引导员工提高自身能力

培养员工能力，企业需要将战略核心能力转化为员工的技能与专长。这种技能与专长实际上就是员工能力素质标杆，企业要根据员工队伍的实际技能与专长和标杆的差距制订人力资源工作计划加以弥补，同时企业的薪酬管理体系要能够体现这种价值差异，以薪酬文化引导员工不断主动地提高自身的能力。这一点在一些高科技企业表现得尤为明显，因为高科技企业的核心能力往往与人才队伍质量的关联最为直接。在这种情况下，企业就应通过制定“以能力为基准的薪酬模式”来鼓励员工自觉地提高自我能力素质，进而打造企业核心能力，以达到良好的战略执行力。

第三节 薪酬设计七步法

我们在大量的“以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行”的管理咨询实践中，总结出薪酬设计的七步法。这七个步骤包含以下几个方面，如图 1.2 所示。

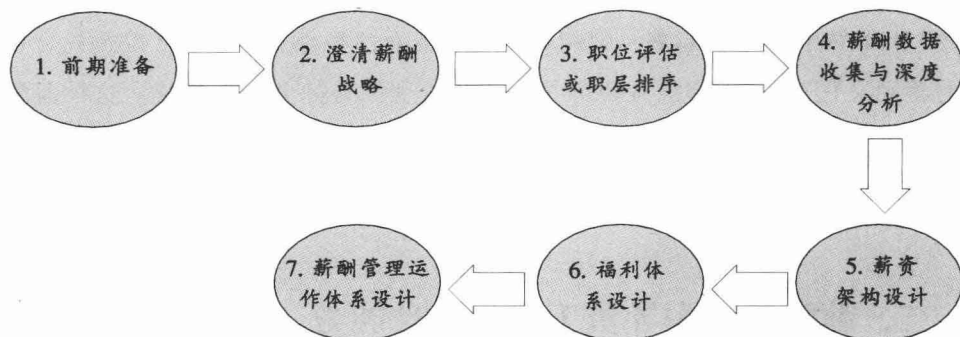


图 1.2 薪酬设计七步法

一、前期准备

前期准备是薪酬管理的第一步。很多企业往往容易忽视这个步骤，而事实上，很多企业由于前期准备工作不足而导致管理变革最终失败。这些失败的教训告诉我们：前期准备工作的好坏，往往直接影响后面管理变革实施的工作成效。薪酬设计七步法在前期准备阶段的主要内容有：组建变革团队、编制变革计划、进行前期调查、收集资料，在必要时还需要进行组织岗位与任职资格体系等环节的调整。

二、澄清薪酬战略

薪酬设计七步法的第二步是澄清变革者公司的薪酬战略，实际上是明确薪酬设计与管理的指导思想，是对薪资与福利在设计与日常运作中几个最为关键问题的回答。在薪酬系统的设计中，薪酬战略的选择是十分重要又往往容易被部分企业忽视的一项工作。

澄清薪酬战略要求变革者主要回答以下几个方面的战略性薪酬管理问题：变革者公司的薪酬目标是什么？它支持未来怎样的人力资源目标，是吸引人才，还

是保留人才，抑或激励人才？如何确保公司内部薪酬分配的相对公平性？具体使用什么方法？如何确保企业薪酬的外部竞争力？竞争对比的区域范围有多大？竞争水平如何？薪酬结构如何与竞争要求相匹配？倡导什么样的薪酬文化？如何鼓励业绩突出者？选择什么样的薪资模式以适应战略核心能力培养的要求？薪酬管理程序的基本原则是什么？等等。

三、职位评估或职层排序

职位评估或职层排序是薪酬设计七步法的第三步。职位评估又称岗位价值评估，一般适用于以职位为核心的薪资管理模式；而职层排序主要适用于以能力为核心的薪资管理模式，它一般不考虑职位变换而主要考虑能力素质要求。两种模式各有优缺点，适用于不同的企业环境，在实际操作中，两者往往又可以结合在一起进行设计。

职位评估最关键的一项工作就是选择职位评估的工具。一般来说，职位评估的工具可分为通用型和量身订做型两大类。前者是经过大量实践验证的职位评估工具，这种评估工具往往逻辑比较清晰且一般有庞大的市场薪资数据库作为支持，但是缺乏企业针对性；而后者则是根据企业战略核心能力量身订做的职位评估工具，各个评估要素都有很强的针对性，但是该类工具由于其设计时间短，没有经过大量的实践验证，实际的可操作性有所欠缺，同时难以实现与薪资数据库的对接。

四、薪酬数据收集与深度分析

在完成职位评估后，公司就进入了薪酬福利数据收集与深度分析阶段。在该环节，首先要做的是收集企业薪酬与福利数据的现有信息。收集薪酬福利信息可运用《薪酬数据收集表》《福利需求调查表》等表单进行。

完成对企业薪酬数据的收集后，就可以进行薪酬数据回归分析与福利对比。