

人力资源管理理论与实践丛书

公平薪酬设计与操作

——基于战略思考与管理流程

Design and Operation of Equitable Compensation
——Strategic Thought and Management Process

王剑 许玉林 ● 著



清华大学出版社



013051035

F272.92
1266

人力资源管理与薪酬设计

公平薪酬设计与操作

——基于战略思考与管理流程

Design and Operation of Equitable Compensation
——Strategic Thought and Management Process

王剑 许玉林 ● 著



F272.92
1266



北航

C1658798

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书提供了一套具有较强操作性和工具性的薪酬体系设计的流程方法,内容涵盖薪酬管理的系统平台、薪酬策略制定、薪酬的额定、薪酬结构设计、员工福利管理和薪酬执行管理。书中提供了薪酬设计的系统方法,解决了如何科学、公平地确定职位薪酬并且进行分配的问题,介绍了较为实用的弹性福利计划实施机制和多样化的员工福利项目,并阐述薪酬执行管理的重要性及其操作方法。

本书适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用,同时亦适合企业高层管理人员、人力资源主管以及所有对人力资源管理感兴趣的人士阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

公平薪酬设计与操作:基于战略思考与管理流程/王剑,许玉林著. --北京:清华大学出版社,2013

(人力资源管理理论与实践丛书)

ISBN 978-7-302-31682-4

I. ①公… II. ①王… ②许… 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(2013)第042677号

责任编辑:刘志彬 左玉冰

封面设计:漫酷文化

责任校对:王荣静

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>; 010-62770175 转 4506

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:10.5 插 页:1 字 数:205千字

版 次:2013年5月第1版

印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00元

产品编号:052356-01



序

——我的生活与学术宣言

机窗外的晚霞掠过，带多了一点悟道，这霞光似是对我的告白：

你已照过大地，你已越过天空；

你的能量已尽，你的黯淡来临。

你走过的，已经留下；

你越过的，还在继续。

即使你曾经亮过，依旧是一缕凡光。

——这套书是我对学术的告别！

今后的我，只是把她完善，把她告之，让她尽可能地产生价值，直到被所有人忘却。

记得有一次，接受某品质生活杂志采访，记者多次称我为“大师”，我明确告之，“师”我接受了，“大”不敢当。应该说，我是一个好老师！也问心无愧。

25岁为师，出道算早，屈指又走过一遍。半百过去，总结似是早些，只是因为，从来没有想过长久。年轻时，立一言，生无目标，尽力去做。回头一望，算是可以。

自我评价，只可说是半个学者。是因为，于学者，我不够谦逊；于布衣，我多些雅致。书虽阅多，但不慎读，感谢父母，给予聪明。其实想来，书只读了一本，就是自己。太多时候，人说我傲，说我狂。试问自己，是否需要改变？其实不必。

如果——你内心足够的强大，又有一个正确的价值观，

就会坚信，你一定是正确的！

（给自己的告解）

如果——你是自信的、正确的，你就不会怕别人强大！

（给别人的告解）

这套书的构想：也有十年了，一直不得写。书是要传世的。虽然，我的书不言传世，至少要有些当世的价值。现在写来，可以交代，再给自己一点时间去纠正、去完

善。书也曾经写过一些，一直想写一本覆盖理性思考和管理技术的全体系的书。我希望，这套书，于读书人是指引；于实践者是工具。其实，管理从来就没有理论，你不知道的就叫做理论，你知道了就叫做实践。

这套书的宗旨：基于战略思考与管理流程的人力资源管理。试图站在战略的高度诠释：

战略构建与制度体系——人力资源管理全景视角，从管理流程的角度给出管理执行的操作工具：

组织绩效提升与管理——基于战略思考与管理流程

公平薪酬设计与操作——基于战略思考与管理流程

人力资源吸引与招聘——基于战略思考与管理流程

员工成长与培养计划——基于战略思考与管理流程

这套书的命名：做一点解释。学生们爱听我的课，是因为，在学校里，我教两门课——组织行为学与人力资源管理，这是学术的分割。其实，简单地理解，两门课研究的命题是一样的，就是人与组织的关系。在教学中，我是把两门课打通了讲的。所以，这套书的命名延续了同样的逻辑。很多人问我，这两门课之间的关系，对于实践者来说并不重要，实践只关心问题的解决。学术上的区分很容易，一句话，人力资源管理研究管人的技术；组织行为学基于对人的心理和组织行为的分析，把握一种规律，强化一些原则，承载一袭思想；但是，我特别强调——思想就是方法。我相信，大家看了我的书，听了我的课，对这句话一定会有深刻的理解。

这套书的核心：首先基于对组织行为学与人力资源管理的理性思考，构建了人与组织匹配的三大模型：思想体系——人与组织的关系；方法论道——组织与人力资源管理制度设计的五要素模型；制度建设——以人力资源管理的八条圣经为理性假设的技术支撑。本套书特别阐述了企业家自身的道德和修养。对于这样一个沉重的话题，触动的是人力资源管理的核心命题。其实，当我们去谈对人的管理，总是想如何管理好员工，我们可曾想过如何管理好自己。当我们讨论文化管理的时候，其最高层面的内涵就是在反思企业家自身的道德和修养。今日中国及未来，希望也必须铸造真正的企业家。如何成就？给出一个标尺与中国企业家共勉！你们，应该是：第一，生活品质的象征；第二，文化的传承者；第三，价值观的载体；第四，才是一个企业家。

这套书的学术：我的学术思想来自于我对阅读的解读和管理实践的思考。作为中国组织行为学和人力资源管理的创始学者之一，我们是先行者，独立思考是我们这一代人的特质。我在第一册中构建的组织与人力资源管理体系是全新视角的思考和模型。从第二册到第五册，是基于管理流程的操作工具。但是，在给出技术方法的同时，我仍然搭建了具有理性指引的管理模型：战略指引—系统运行—组织支持；其中，系统

运行部分，又以管理流程为主线，提供了可操作的技术方法。因此，我所提供的执行工具，在管理思想上具有同质性的内涵。这也体现我的一个核心理念：走到高处全都是通的，云之上的天都是蓝的！

这套书的解读：建议读者，好好地阅读目录。在构想此套书的时候，我有一个想法：让读者不用读全书，就能明了书的体系和内容。因此，开宗明义，就是一张大图表，为总纲。读总纲，就可以读全书，一目了然。本套书提供了两种模式：一、基于流程的图表呈现；二、基于传统读法的章节结构。仅读目录，就可以帮助读者建立起对本书清晰的脉络。

这套书的合作：虽然这套书基于我原创的思考和近30年的沉淀，但是，单靠我个人之力是无法成就全套书的，于是我诚邀了我的学生王剑共同完成了此套书的写作。作为第二册到第五册的共同作者，王剑付出了许多智慧和才智。我的学生易培琳、吕秋彤、滕文芳、贾婧、欧焱、冯慧、李艳燕、解凯杰、王晓楠、李岩岩，在本书的资料收集，书稿成文，文字校对等方面做了大量的工作。同时，他们也参与了部分写作，他们同样是本套书的共同作者。我希望，我走过的，他们继续走过；我留下的，他们担负传承。

这套书的感谢：

感谢父母，给予心智；感谢家人，给予情感；感谢老师，给予智慧；
感谢朋友，给予快乐；感谢学生，给予认可；感谢社会，给予机会。

许玉林

2012年5月23日 于云之上



前言

建立一套科学、有效的薪酬管理体系是众多企业迫切需要解决的管理任务。但一些企业苦于缺乏有效的薪酬管理工具和技术，导致难以通过薪酬管理发挥企业的奖惩和激励作用，从而留住核心员工。恰恰相反，这些企业常常出现因员工对薪酬不满意，而造成核心人才流失、劳动力成本难以控制等问题。

这就要求企业的薪酬管理应该从传统的事务性工作提升到战略高度上。薪酬战略和薪酬体系需要支持和驱动企业的经营战略，不断适应内外部环境的变化，并最终为企业赢得持续的、制度化的竞争优势；帮助管理者最大化地吸纳、激励和留住员工，更好地控制劳动力成本，更有效地引导员工的工作态度和行为，维持和谐的劳资关系，并最终为企业赢得竞争优势。

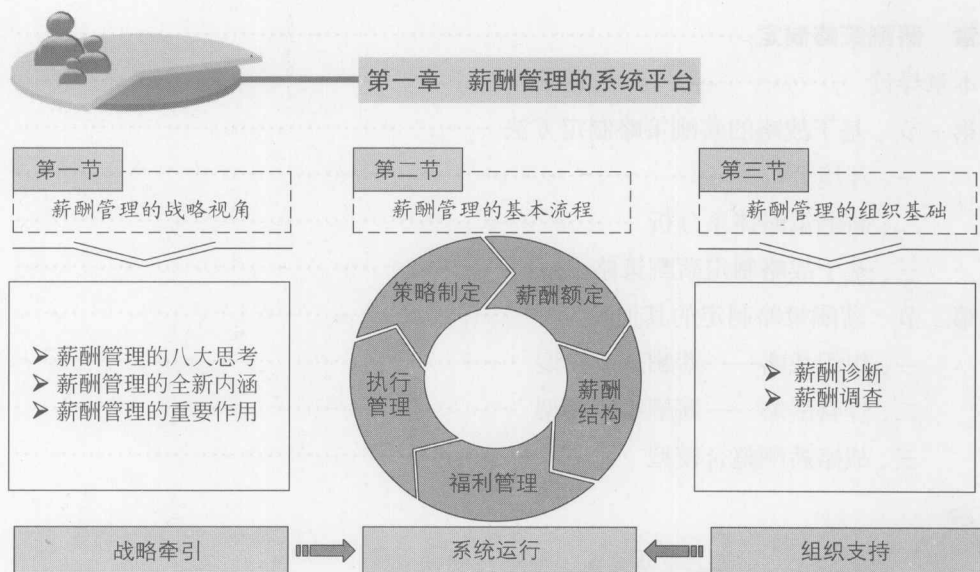
为此，本书提供了一套具有较强操作性的薪酬体系设计的流程方法。全书共分为6章，各章之间紧密相联，构成了一个循环的薪酬管理流程。第一章总体介绍全书的薪酬设计思想和管理逻辑，铺开全书的构图，提出了薪酬管理的系统平台模型，从战略牵引、系统运行和组织支持三个方面对薪酬管理进行了全新的解读。第二章到第六章详细介绍了一个完整的薪酬体系设计的关键流程，即薪酬策略制定、薪酬的额定、薪酬结构设计、员工福利管理以及薪酬执行管理。书中提供了薪酬策略制定的系统流程，解决了如何科学、公平地确定职位薪酬并且进行分配的问题，介绍了较为实用的弹性福利计划实施机制和多样化的员工福利项目，并阐述薪酬执行管理的重要性及其操作方法。

融理念、方法和流程操作工具为一体是本书的一大特色。书中的操作思想和方法来源于作者多年的教学经验和在企业咨询中的实践经验，所提供的薪酬管理工具与技术经过项目实践的检验和不断更新完善，许多操作示例取自作者在企业咨询中的实际案例，因而具有很强的操作性和可信度。全书采用流程式结构行文，以总纲图、章节目录图以及每个小节内运用大量的图标作指引，为读者的阅读带来极大的便捷性。

许玉林

2012年11月20日于北京

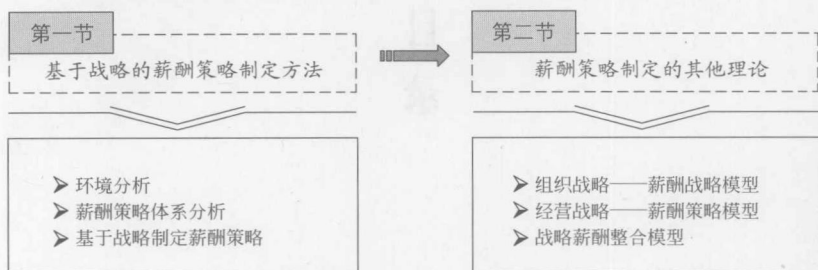
目录



第一章 薪酬管理的系统平台	1
本章导读	1
第一节 战略牵引：薪酬管理的战略视角	2
一、薪酬管理的八大思考	2
二、薪酬管理的全新内涵	4
三、薪酬管理的重要作用	6
第二节 系统运行：薪酬管理的基本流程	8
第三节 组织支持：薪酬管理的组织基础	10
一、薪酬诊断	10
二、薪酬调查	16



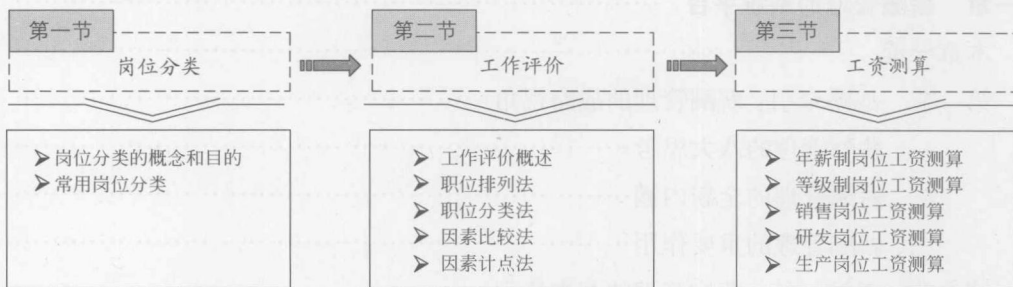
第二章 薪酬策略制定



第二章 薪酬策略制定	21
本章导读	21
第一节 基于战略的薪酬策略制定方法	21
一、环境分析	21
二、薪酬策略体系分析	22
三、基于战略制定薪酬策略	26
第二节 薪酬策略制定的其他理论	29
一、组织战略——薪酬策略模型	29
二、经营战略——薪酬策略模型	31
三、战略薪酬整合模型	32



第三章 薪酬的额定



第三章 薪酬的额定	34
本章导读	34
第一节 岗位分类	35
一、岗位分类的概念和目的	35
二、常用岗位分类	35

第二节 工作评价	40
一、工作评价概述	40
二、职位排列法	41
三、职位分类法	46
四、因素比较法	48
五、因素计点法	51
第三节 工资测算	58
一、年薪制岗位工资测算	58
二、等级制岗位工资测算	61
三、销售岗位工资测算	68
四、研发岗位工资测算	69
五、生产岗位工资测算	70

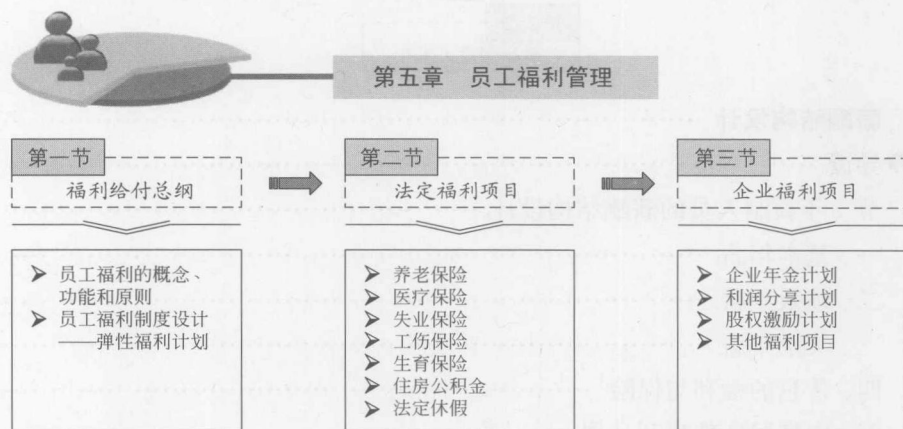


第四章 薪酬结构设计



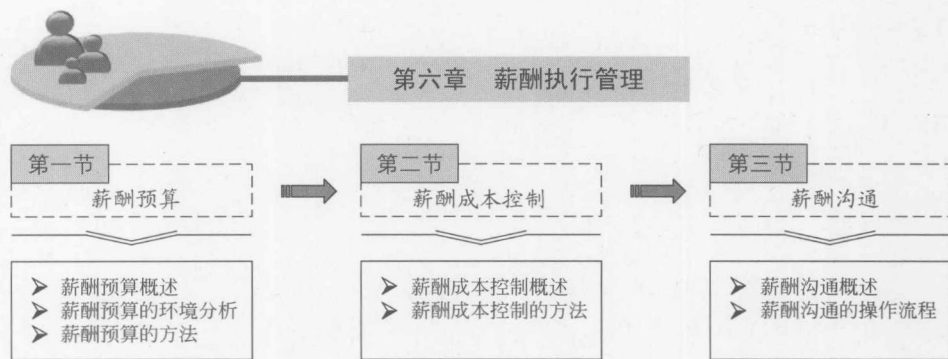
第四章 薪酬结构设计	71
本章导读	71
第一节 年薪制人员的薪酬结构设计	72
一、基本年薪	72
二、绩效年薪	72
三、奖励年薪	74
四、普惠的福利与保险	75
五、中高层特殊福利计划	75
六、董事长特别奖	75
第二节 等级制人员的薪酬结构设计	76

一、基本工资	76
二、绩效工资	77
三、奖励工资	77
四、普惠的福利与保险	78
五、单项奖励计划	78
六、董事长特别奖	78
第三节 销售人员的薪酬结构设计	78
一、个人计酬模式	78
二、团队计酬模式	82
第四节 研发人员的薪酬结构设计	84
一、基本工资	85
二、项目分享	85
三、普惠的福利与保险	87
四、董事长特别奖	87
第五节 生产计件人员的薪酬结构设计	87
一、基本工资	88
二、绩效工资	88
三、普惠的福利与保险	88
四、单项奖励计划	88
五、董事长特别奖	88
第六节 薪酬制度文本化	88
一、薪酬制度文本化	88
二、薪酬制度文本举例	92



第五章 员工福利管理	102
本章导读	102

第一节 福利给付总纲	103
一、员工福利的概念、功能和原则	103
二、员工福利制度设计——弹性福利计划	104
第二节 法定福利项目	107
一、养老保险	108
二、医疗保险	111
三、失业保险	112
四、工伤保险	114
五、生育保险	114
六、住房公积金	115
七、法定休假	116
第三节 企业福利项目	117
一、企业年金计划	117
二、利润分享计划	120
三、股权激励计划	123
四、其他福利项目	128



第六章 薪酬执行管理	133
本章导读	133
第一节 薪酬预算	134
一、薪酬预算概述	134
二、薪酬预算的环境分析	134
三、薪酬预算的方法	136
第二节 薪酬成本控制	142
一、薪酬成本控制概述	142

二、薪酬成本控制的方法.....	142
第三节 薪酬沟通	145
一、薪酬沟通概述.....	145
二、薪酬沟通的操作流程.....	146
参考文献	151
后记	152

第一章 薪酬管理的系统平台

本章导读

作为全书的引子，本章介绍了薪酬设计的思想和管理逻辑，铺开了全书的构图。

薪酬管理是人力资源管理的重要活动之一，企业与员工的直接利益体现在薪酬福利制度上，即企业通过考核来维护自身利益，通过薪酬福利制度来保护员工利益。因此，薪酬管理既是对企业和员工利益的保护，也是维系二者关系的重要手段，有效的薪酬管理体系是企业战略得以落地的重要前提。

本书创造性地提出了薪酬管理的系统平台模型，将薪酬管理活动的有效实施建立在战略牵引、系统运行和组织支持这三个要素形成的框架下，提供了解决薪酬管理问题的思维方式和系统工具，如图 1-1 所示。

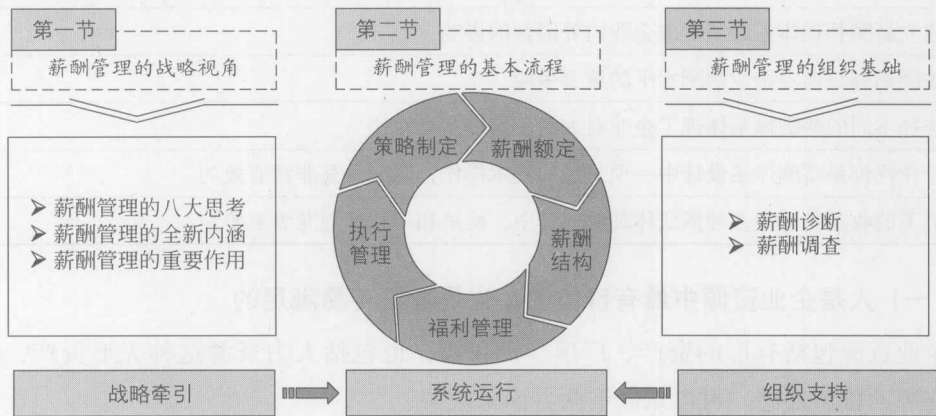


图 1-1 薪酬管理的系统平台

战略牵引是薪酬管理体系设计的整体指导思想。战略具备对薪酬管理系统的牵引力，拉动其实现符合战略的目标，制约与其相背离的薪酬系统。该内容将在本章第一节进行阐述。

系统运行是薪酬管理体系设计的具体内容，即薪酬管理的基本流程。它构成本书的核心内容，将在本书第二章到第六章进行详细探讨。

组织支持，即薪酬管理系统运行的一些基础工具。运用薪酬诊断、薪酬调查等基本工具，能够对企业薪酬管理的现状和市场状况进行把握，从而保证薪酬管理系统平台的良好运行。这将在本章第三节进行阐述。

以上三要素之间存在相互依存和促进的动态关系。战略牵引着企业的各项活动，基础工具为薪酬管理系统平台提供支持。而在薪酬管理的运行过程中，在落实战略和利用组织基础资源的同时也需要其提出调整的建议，因此，战略、系统和组织都是运动着的，它们需要依据运行状况不断调整和提升。

第一节 战略牵引：薪酬管理的战略视角

一、薪酬管理的八大思考

有关薪酬管理，本书提出以下八大思考，涵盖了薪酬管理理论与实务的八大核心问题，具体见表 1-1。

表 1-1 薪酬管理的八大思考

1	人是企业资源中最有价值的，也是最不容易满足的
2	薪酬管理不仅要体现人的价值，更重要的是符合企业的利益
3	企业的目标、企业对劳动力的支付能力、政府法规的限制要求共同决定了薪酬管理的实施策略
4	建立薪酬管理体系必须考虑企业内外因素的影响
5	薪酬调查是确定企业薪酬水平的重要手段
6	选择不同的薪酬体系体现了企业对人的价值的基本看法
7	工作评价是薪酬体系设计中一项复杂的技术操作，同时也是非常有效的
8	员工的收益是通过多种形式体现的，其中，奖励和福利计划尤为重要

（一）人是企业资源中最有价值的，也是最不容易满足的

企业资源包括有形的资产、厂房、设备等，也包括人力资源这种无形资产，其中人力资源的价值最高。可以从以下两方面来理解：

（1）企业的其他资源可以直接通过金钱来购买，并且能买到与竞争对手毫无差异的资源；而人力资源是一种特殊的无形资产，就算购买过来也存在差异，因而构成了企业竞争优势的源泉。

（2）企业的竞争优势是指无论是否易于被模仿，都是组织最擅长的。充分利用人力资源的价值是企业发展到一定阶段的必然要求——当企业规模小的时候，依赖的是

老板的能力和所能运用的资源；而随着企业的成长，老板的资源和能力都变得有限，这时候，人力资本便成为企业最有价值的资源，帮助企业赢得竞争优势。

但是，同时人也是最不容易满足的。一方面是因为人性的弱点；另一方面源于人力资本抵押和看护属性合二为一，不可分割——其价值越高，则流动性越强，管理越困难。因此，薪酬管理体系的设计要基于对人性的把握，重视对人的尊重和管理控制。

(二) 薪酬管理不仅要体现人的价值，更重要的是符合企业的利益

薪酬管理体现的是对员工劳动付出的回报，是企业与员工之间利益交换的一种体现。但是，企业薪酬管理的终极目标是要符合企业的利益。因此，薪酬管理的一个重要原则是要通过薪酬的支付和管理，使员工的潜能发挥与组织的目标达成高度一致，从而在体现员工价值的同时，最终满足企业对利益的追求。

(三) 企业的目标、企业对劳动力的支付能力、政府法规的限制要求共同决定了薪酬管理的实施策略

薪酬管理的制定和实施需要考虑一系列的影响因素。由于薪酬管理的一个重要作用是战略支撑，它是实现企业战略目标落地的一种必要途径，因此薪酬管理的实施策略首先来自于对企业战略目标的理解和分解，此外，还受到企业对劳动力的支付能力、政府法规的限制要求等因素的限制。

(四) 建立薪酬管理体系必须考虑企业内外因素的影响

在决定薪酬管理的实施策略和建立薪酬管理体系时，还需要综合考虑企业的各种内外部因素，包括企业对劳动力的支付能力、劳动立法和政府法规的限制要求、劳动力市场价格水平，以及行业类型、组织战略、组织规模、组织文化等因素。

(五) 薪酬调查是确定企业薪酬水平的重要手段

薪酬调查是采集、分析竞争对手所支付薪酬水平的系统过程。通过薪酬调查可以把握市场薪酬水平，了解竞争对手的薪酬策略，为企业自身的薪酬定位提供依据，从而吸引和留住企业需要的人才。同时，薪酬调查的结果还能反映竞争对手的薪酬结构，企业可以通过比较，检验本企业职位评价的合理性，并结合实际情况做出相应调整。此外，通过对市场薪酬动态的调查，企业还能获取薪酬发展的最新趋势，从而借鉴竞争对手的薪酬管理实践经验。

(六) 选择不同的薪酬体系体现了企业对人的价值的基本看法

构建一套分层分类的薪酬体系是当今薪酬体系设计与管理的一个基本方向，也是本书所遵循的基本思想，它体现了企业对人的价值的基本看法。我们认为，不同层次的员工对薪酬的需求是不一样的，适合不同类别员工（高管人员、中层员工、销售人员、研发人员、生产人员等）的薪酬工具和支付模式也是不一样的，总体薪酬中各个

组成部分的激励效果也不一样。在实践中很难找到一种能够适应不同层次、不同类别员工需求的薪酬解决方案。

在这种思想的指导下，可以建立以下几大薪酬体系：年薪制人员薪酬体系、等级制人员薪酬体系、销售人员薪酬体系、研发人员薪酬体系和生产计件人员薪酬体系。

（七）工作评价是薪酬体系设计中一项复杂的技术操作，同时也是非常有效的

工作评价是一项相对复杂和繁重的技术工作。它需要对整个企业不同职位的工作难易程度、职权大小、任职资格高低、工作环境的优劣、创造价值的多少等因素进行比较，完善不同岗位职能并比较其相对价值，最终形成职位明晰、职责清楚、程序性较强的工作系统。

同时，工作评价是薪酬体系中非常重要和有效的基本技术。不同的职位承担着不同的职责，因此其知识、技能和能力特征的要求也不同。只有在经过客观的工作评价之后，才能确定组织中各个不同岗位的相对价值，然后将员工与职位相匹配，从而进行薪酬体系设计的后续工作，此外也便于企业按职位进行系统管理。

（八）员工的收益是通过多种形式体现的，其中，奖励和福利计划尤为重要

作为企业的一项特殊的人力资本，员工具有多样化和需求个性化的特点。传统的薪资只重视单一的现金支付以及固定工资的给付，这造成了对员工的激励不足和企业资金成本上升等问题。而“全面报酬”的概念则充分考虑员工的个性化需求，对员工采取多种形式的支付。一方面，通过压缩固定薪酬比例、增大可变薪酬比例的方式，提高薪酬激励的有效性，使员工的努力方向与组织目标保持高度一致；另一方面，采用多种形式的福利计划，能够让员工体会到企业独特的文化和个性化的薪酬支付，同时还具有税收优惠、节省现金成本、增强企业吸纳保留优秀人才的能力等好处。

二、薪酬管理的全新内涵

（一）薪酬管理的传统定位

如图 1-2 所示，组织战略可以大体分为以下三个层次：

（1）公司战略：包括产业选择以及产业内的扩张方案的选择。

（2）经营战略：指通过何种方式在一个特定产业内竞争。常见的经营战略有波士顿产品矩阵、波特的三种基本竞争战略（总成本领先战略、差异化战略和集中化经营战略），以及米尔科维奇的三种基本经营战略（创新战略、成本领先战略和客户中心战略）。

（3）功能战略：包括管理各个部门（职能）的方向与模式，比如市场营销战略、财务战略、人力资源战略等。

按照战略的层次划分，薪酬既可以被视为一种相对独立的功能战略——它与人力