

我的第一本 薪酬管理 实战指南

HR高手教你搞定薪酬管理

李艳◎编著

入门篇 讲知识 → 讲流程 → 讲技能

有条有理做好薪酬管理工作

提升篇 讲实操 → 讲实践 → 讲技巧

轻松掌握薪酬激励要点难点

薪酬管理有技巧

一学就会的实操技能

案例工具超丰富

拿来即用的实用流程工具和表单



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

我的第一本薪酬管理实战指南

——HR 高手教你搞定薪酬管理

李 艳 编著



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

我的第一本薪酬管理实战指南：HR高手教你搞定薪酬管理 / 李艳编著. — 北京：人民邮电出版社，2018.9

ISBN 978-7-115-49130-5

I. ①我… II. ①李… III. ①企业管理—工资管理—指南 IV. ①F272.923-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第186293号

内 容 提 要

在这个技术引领变革的时代，员工频繁跳槽、生产效率低下、内部公平失衡等已成为传统企业和高科技企业都极为头疼的问题。这些问题很多时候都是因人力资源管理尤其薪酬管理不到位引发的。因此，如何用科学的薪酬体系和良好的薪酬管理机制吸引人才、留住人才，成了企业的当务之急。

本书从企业薪酬管理工作实际出发，以薪酬体系设计流程为基础，对岗位分析与评估、薪酬调查和分析、薪酬水平与结构设计、企业薪酬制度设计、奖金与福利设计、薪酬体系诊断与调整等基础工作进行了详细说明。另外，为了帮助读者学透理论并灵活应用，本书还提供了大量可以借鉴和参考的薪酬设计模板、范例等。

这是一本兼顾理论性、实用性、操作性及指导性的实战手册，既适合企业中高层管理人员尤其是人力资源管理人员阅读，也适合企业管理咨询人员、企业培训人员及高等院校相关专业的师生阅读。

◆编 著 李 艳

责任编辑 程珍珠

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本：700×1000 1/16

印张：14.5

2018 年 9 月第 1 版

字数：200 千字

2018 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

前言

对于企业而言，薪酬的作用是吸引并留住对企业未来发展有用的人才。企业要想获得优秀的人才，就必须制定出对人才具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬体系。

本书抛开枯燥的理论，通过案例分析，一一讲解了薪酬管理工作中出现的各种问题的解决方法及注意事项，并附以大量 HR 管理操作模板，能够帮助 HR 在短时间内提升工作技能和管理技巧。

本书的特点主要体现在以下三个方面。

1. 兼具理论知识与实战技巧

本书涵盖了薪酬管理的基础知识，从薪酬体系的设计、实施到薪酬体系的诊断与调整，从基本工资制度的设计到奖金福利的设计，再到几类典型企业、人员的薪酬设计，面面俱到。同时，书中还提供了一系列有利于提高薪酬管理工作效率的工具、方法及技巧，这些内容兼具理论性与实战性，便于企业薪酬管理工作人员提升岗位实战技能。

2. 加入实战示范，解决员工薪酬管理工作的难点

本书脉络清晰、知识体系完善、工作重点突出，将薪酬管理工作中经常遇到的疑难要点一一列举，并加入实战示范，同时还提供了薪酬管理工作所需的制度、方案、流程、表单等工具，企业薪酬管理人员可以结合自身实际加以修改套用，从而有效提高工作效率。

3. 文图结合，增强内容的可读性和实用性

本书穿插使用了形式活泼的图形、严谨实用的模板，突出薪酬管理工作的难点、关键点，这种安排既增强了图书内容的可读性，又提升了图书内容的可用性，让读者能够融会贯通、灵活应用。

本书从企业薪酬管理工作实际出发，以薪酬体系设计流程为基础，对岗位分析与评估、薪酬调查和分析、薪酬水平与结构设计、企业薪酬制度设计、奖金与福利设计、薪酬体系诊断与调整等基础工作进行了详细说明，并介绍了互联网环境下的薪酬管理等内容，使读者既能把握薪酬管理的基本要点，又能了解当下最新的人力资源管理动态。

如果你想解决薪酬管理工作中的实际问题，如果你想设计一些薪酬管理工作的量表，那么本书可以作为你的工具书和操作指南，供你随时参阅。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏之处，恳请读者提出宝贵意见和建议！

目 录

新手上路——基础知识技能篇

第1章 薪酬体系与薪酬管理 / 3

1.1 薪酬体系的构成及作用 / 3

1.1.1 薪酬体系的构成 / 3

1.1.2 薪酬体系的作用 / 4

1.2 薪酬体系设计的八大步骤 / 6

1.2.1 确定薪酬策略 / 7

1.2.2 进行岗位分析 / 7

1.2.3 实施岗位评价 / 7

1.2.4 开展薪酬调查 / 10

1.2.5 进行薪酬定位 / 11

1.2.6 确定薪酬结构 / 12

1.2.7 明确薪酬水平 / 13

1.2.8 实施薪酬体系 / 13

1.3 基于大数据的薪酬管理 / 14

1.3.1 大数据与薪酬管理 / 14

1.3.2 薪酬激励设计 / 14

第2章 岗位分析与评价 / 16

2.1 岗位分析 / 16

2.1.1 明确岗位分析的流程 / 16

2.1.2 掌握岗位分析的方法 / 17

2.2 岗位评价 / 25

2.2.1 明确岗位评价实施步骤 / 25

2.2.2 掌握岗位评价操作方法 / 26

第3章 薪酬调查和分析 / 42

3.1 薪酬市场调查 / 42

3.1.1 薪酬调查的方法 / 42

3.1.2 薪酬调查的范围 / 46

3.1.3 薪酬调查的流程 / 48

3.1.4 编写薪酬市场调研报告 / 49

3.2 薪酬数据分析和使用 / 51

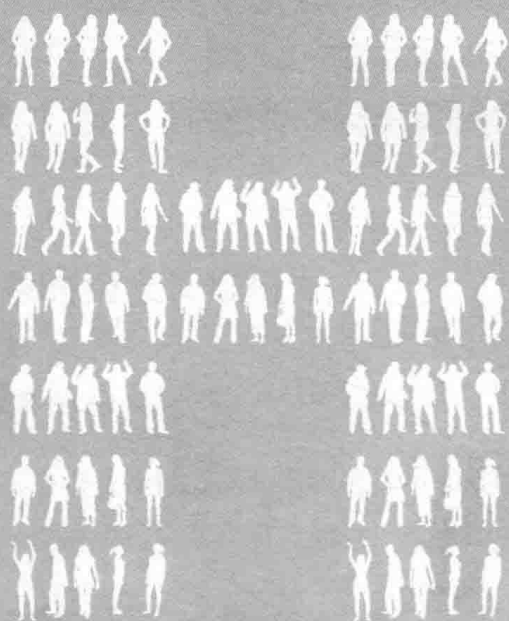
3.2.1 薪酬数据分析 / 51

- 3.2.2 薪酬数据使用 / 55
- 第 4 章 薪酬水平与结构设计 / 57
 - 4.1 薪酬水平设计 / 57
 - 4.1.1 薪酬水平设计适用范围 / 57
 - 4.1.2 薪酬水平设计运用须知 / 60
 - 4.1.3 薪酬水平设计操作步骤 / 64
 - 4.2 薪酬结构设计 / 65
 - 4.2.1 薪酬构成设计 / 65
 - 4.2.2 薪酬等级设计 / 72
 - 4.2.3 宽带薪酬设计 / 81
- 第 5 章 薪酬制度设计 / 91
 - 5.1 岗位工资制 / 91
 - 5.1.1 岗位等级工资制 / 91
 - 5.1.2 岗位薪点工资制 / 93
 - 5.2 技能工资制 / 95
 - 5.2.1 实施条件 / 96
 - 5.2.2 应用示例 / 98
 - 5.3 绩效工资制 / 99
 - 5.3.1 模式特点 / 99
 - 5.3.2 实施条件 / 100
 - 5.4 结构工资制 / 100
 - 5.4.1 模式特点 / 100
 - 5.4.2 实施条件 / 102
 - 5.4.3 应用示例 / 103
- 第 6 章 奖金与福利设计 / 105
 - 6.1 奖金设计 / 105
 - 6.1.1 明确奖励项目和标准 / 107
 - 6.1.2 明确奖励范围和周期 / 108
 - 6.1.3 确定奖金总额 / 109
 - 6.1.4 制定奖金分配办法 / 109
 - 6.2 福利设计 / 115
 - 6.2.1 员工法定福利 / 115
 - 6.2.2 弹性福利设计 / 116
- 第 7 章 薪酬体系诊断与调整 / 123
 - 7.1 薪酬体系诊断 / 123
 - 7.1.1 薪酬体系诊断的时机 / 123
 - 7.1.2 薪酬体系诊断的内容与流程 / 124
 - 7.1.3 薪酬体系评价 / 128
 - 7.2 薪酬体系调整 / 130
 - 7.2.1 薪酬调整流程 / 130
 - 7.2.2 薪酬水平调整 / 132
 - 7.2.3 薪酬结构调整 / 135
 - 7.2.4 薪酬组合调整 / 135

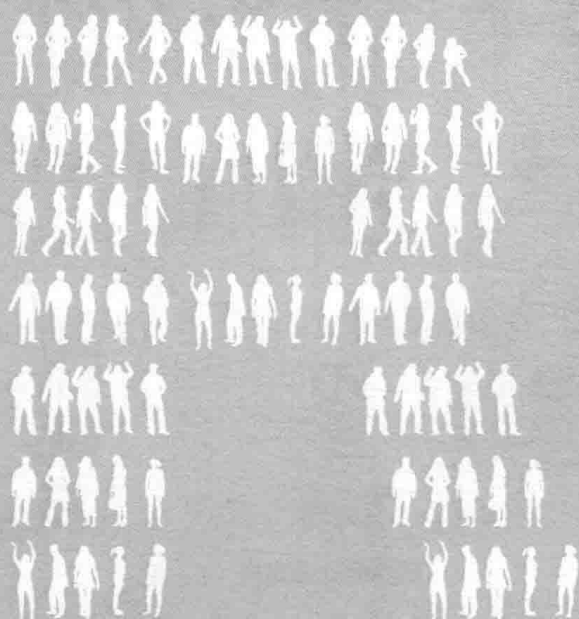
高手养成——实战技能演练篇

- 第8章 不同类型的薪酬体系设计 / 141
 - 8.1 互联网企业薪酬体系设计 / 141
 - 8.1.1 IT企业薪酬体系设计 / 141
 - 8.1.2 电商企业薪酬体系设计 / 146
 - 8.2 物流快递企业薪酬设计 / 152
 - 8.2.1 物流企业薪酬体系设计 / 152
 - 8.2.2 快递企业薪酬体系设计 / 156
- 第9章 不同岗位的薪酬设计 / 163
 - 9.1 高管人员薪酬设计 / 163
 - 9.1.1 高管人员工作特点 / 163
 - 9.1.2 高管人员的薪酬影响因素 / 163
 - 9.1.3 高管人员的薪酬体系设计 / 164
 - 9.2 职能部门人员薪酬设计 / 168
 - 9.2.1 职能部门人员的工作特点 / 168
 - 9.2.2 职能部门人员的薪酬影响因素 / 169
 - 9.2.3 职能部门人员的薪酬形式 / 169
 - 9.3 技术人员薪酬设计 / 172
 - 9.3.1 技术人员的工作特点 / 172
 - 9.3.2 技术人员的薪酬影响因素 / 173
 - 9.3.3 技术人员的薪酬体系设计 / 174
 - 9.4 销售人员薪酬设计 / 189
 - 9.4.1 销售人员的工作特点 / 189
 - 9.4.2 销售人员的薪酬影响因素 / 190
 - 9.4.3 销售人员的薪酬体系设计 / 190
 - 9.5 生产一线员工薪酬设计 / 201
 - 9.5.1 生产一线员工的工作特点 / 201
 - 9.5.2 生产一线员工的薪酬影响因素 / 201
 - 9.5.3 生产一线员工薪酬体系设计 / 203
- 第10章 特殊劳动关系下的薪酬体系设计 / 216
 - 10.1 实习人员薪酬设计 / 216
 - 10.1.1 实习人员的工作特点 / 216
 - 10.1.2 实习人员的薪酬影响因素 / 216

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 10.1.3 实习人员的薪酬构成设计 / 217 | 10.2.2 兼职人员的薪酬影响因素 / 221 |
| 10.2 兼职人员薪酬设计 / 220 | 10.2.3 兼职人员的薪酬构成设计 / 221 |
| 10.2.1 兼职人员的工作特点 / 220 | |



新手上路——基础知识技能篇



第 1 章 薪酬体系与薪酬管理

1.1 薪酬体系的构成及作用

1.1.1 薪酬体系的构成

薪酬是指员工为企业提供劳动而得到的货币和实物等报酬的总和。薪酬体系主要包括外在薪酬和内在薪酬两部分，具体构成如图 1-1 所示。

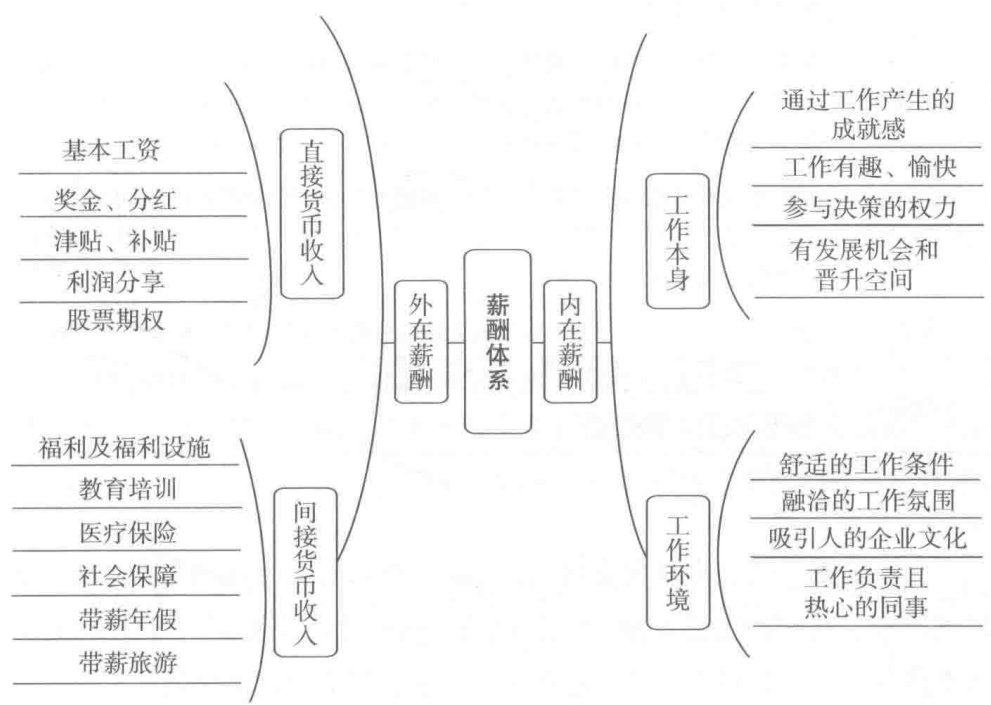


图 1-1 薪酬体系的构成

1. 外在薪酬

外在薪酬一般是指物质回报，即员工通过为企业做出贡献而获得的直接或间接的货币收入，包括基本工资、奖金、津贴、保险及其他福利等。

直接货币收入是薪酬的主要构成部分，它用于满足员工的基本生活需求；而间接货币收入则用于保障和提高员工基本需求之外的较高层次的生活需要。外在薪酬的具体内容详见表 1-1。

表 1-1 外在薪酬的构成

外在薪酬	内容说明
基本工资	基本工资是劳动报酬的主体。它主要是根据员工的工作性质、工作类别、工作责任大小等因素而确定的支付给员工的稳定性报酬，同时其是按劳分配原则的重要体现
奖金	奖金是一种补充性的薪酬形式。它是企业针对员工的超额劳动或者增收节支所设置的一种报酬形式，旨在鼓励员工提高工作效率或工作绩效，它着眼于正常劳动之外的超额劳动
津贴和补贴	津贴和补贴是指为了补偿员工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因而支付给员工的基本工资以外的报酬，如为了保证员工工资水平不受物价影响支付给员工的物价补贴
保险	保险属于福利的一种，它是对员工长远利益的保证或对突发事件的预防
其他福利	其他福利是指除国家法定福利以外的福利，如企业为员工提供的带薪旅游、培训、免费的早餐和午餐等

2. 内在薪酬

内在薪酬一般是指非物质回报，如员工通过努力工作而获得晋升、表扬或重视，从而产生出安全感、成就感、满足感、公平感、自我实现感、尊重感等。内在薪酬受心理因素和社会因素的影响而发生变化。

1.1.2 薪酬体系的作用

薪酬体系对企业的发展起着举足轻重的作用。薪酬是每位员工都非常

关注的问题，也是影响员工满意度的关键因素之一。薪酬体系的主要作用如图 1-2 所示。

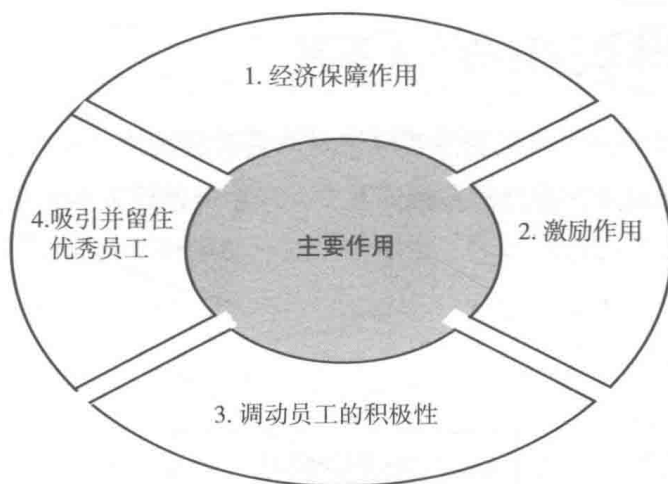


图 1-2 薪酬体系的作用

1. 经济保障作用

薪酬是员工为企业提供劳动而获得的报酬，是员工维持基本生活水平的重要保障。

2. 激励作用

薪酬的激励作用主要是通过福利、奖金等形式体现的。薪酬在为员工提供衣食住行的同时，也为员工发展个人业余爱好、追求更高层次的生活提供了条件。此外，薪酬从一定程度上体现了企业对员工工作的认可和肯定。

3. 调动员工的积极性

企业通过制定公平、合理的薪酬体系，调动员工的工作积极性、激发员工的创造力，增强员工对企业的忠诚度，从而使员工实现自我价值，并自发地为企业目标的达成而努力工作。

4. 吸引外部优秀人才，留住企业优秀员工

企业要发展，人才是关键。员工在工作中获得利益的同时，也为企业

创造了价值。企业提供具有竞争力的薪酬，可以吸引更多的人才加入到企业中来，同时可以留住内部的优秀员工。

1.2 薪酬体系设计的八大步骤

一套科学、合理的薪酬体系应该对内具有激励性、对外具有竞争性。若想设计一套科学、合理的薪酬体系，一般要经过以下八大步骤，具体如图 1-3 所示。

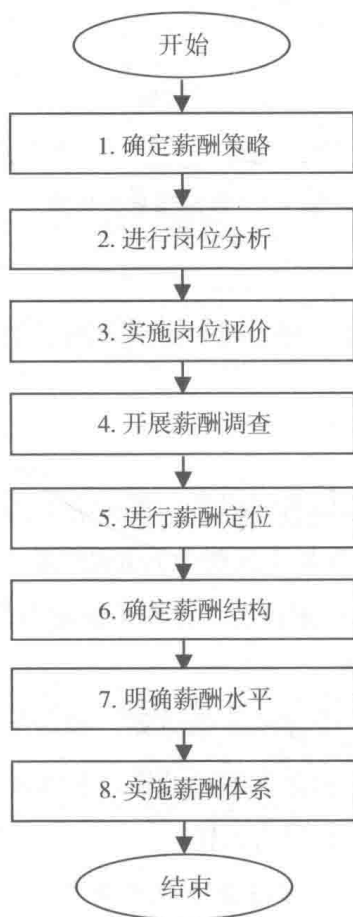


图 1-3 薪酬体系设计的步骤

1.2.1 确定薪酬策略

企业的发展战略决定了其薪酬策略。不同的发展战略决定了企业薪酬政策、薪酬水平、薪酬结构、薪酬制度的不同。

例如，处于发展阶段的企业的经营战略是追求快速成长，其采取的薪酬策略可能是企业与员工共担风险，在薪酬结构上采取降低固定薪酬比例、提高浮动薪酬比例的方式；处于成熟阶段的企业的经营战略是追求稳健的发展，其采取的薪酬策略可能是给予员工较高的薪酬水准，提高员工固定薪酬的比例。

1.2.2 进行岗位分析

岗位分析又称工作分析，即对工作进行整体分析，以便确定每一项工作的6w1h，也就是由谁做（Who）、做什么（what）、何时做（When）、在哪里做（Where）、如何做（How）、为什么做（Why）、为谁做（Whom）。HR人员会将分析结果或直接成果编制成岗位说明书。岗位说明书是记录工作分析结果的文件，它把所分析岗位的职责、权限、工作内容、任职资格等信息以文字形式记录下来，以便管理人员使用。

通过岗位分析，企业可以明确各岗位的工作性质、所承担的责任、劳动强度、工作环境及岗位任职资格等。岗位分析为岗位评价及其薪酬水平的制定提供了依据。

1.2.3 实施岗位评价

岗位评价就是对岗位的难易程度、责任大小等相对价值进行评价，其目的是发现和确认实现企业战略目标的关键岗位，明确哪些岗位需要更高的管理水平、业务水平和技能水平，以及现有人员是否能胜任自己所处的岗位等，从而为改善管理和合理确定薪酬提供依据。

岗位评价是保证薪酬体系内部公平性的重要手段之一。它不仅有助于比

较企业内部各个岗位之间的相对价值，还为薪酬市场调查制定统一的岗位评估标准，避免由于企业间岗位名称相同而实际工作内容和工作职责不同，或者是工作内容和工作职责相同而岗位名称不同等情况给薪酬调查带来的不便之处，确保不同企业岗位之间、企业内部各岗位之间薪酬水平的可比性。

企业在进行岗位评价时应遵守以下三项原则，具体内容如图 1-4 所示。

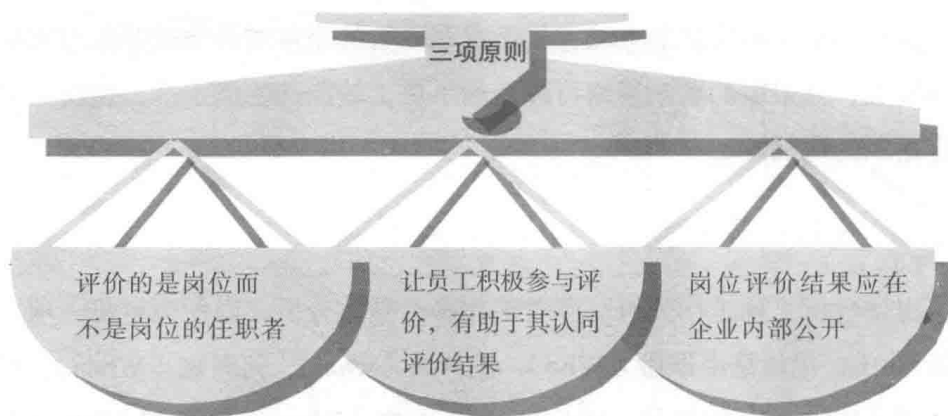


图 1-4 岗位评价的三项原则

科学、合理的薪酬制度的建立离不开岗位分析与评价。通过岗位分析与评价，对企业内部的相对价值进行确定，依据工作内容与任职资格条件，对企业中的相关岗位的薪酬水平与外部劳动力市场相同岗位的薪酬水平进行比较，可以确定企业薪酬的纵向、横向的平衡关系，建立内部公平、外部相对具有竞争力的薪酬体系。

岗位评价是薪酬设计过程中的一个必要步骤。企业人力资源管理人员通过岗位评价得到不同岗位的相对价值排序，然后据此制定出合理的薪酬标准。

岗位评价在薪酬管理中起着承上启下的作用，具体来说，主要体现在以下两个方面。

1. 薪酬等级确定

首先，根据一定的原则确定岗位等级数目；其次，根据岗位评价结果划分岗位等级，形成一个岗位（工资）等级系列。在该系列中，对岗位相