

HR管理整体解决方案丛书



# 薪酬管理 整体解决方案

共享价值分配新规则

于彬彬◎著

**实战经典：** 20篇名企案例原汁原味学标杆

**超级实用：** 薪酬体系建设管理必备工具书

**行之有效：** 拿来即用立竿见影简单接地气

**理念升级：** 新理念新观点新思维全新升级

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

HR管理整体解决方案丛书

HR

薪酬管理  
整体解决方案

共享价值分配新规则

于彬彬◎著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

HR 薪酬管理整体解决方案: 共享价值分配新规则 / 于彬彬著. —北京:  
中国法制出版社, 2018.4  
(HR 管理整体解决方案丛书)  
ISBN 978-7-5093-9379-6

I. ①H… II. ①于… III. ①企业管理—工资管理—研究 IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 065639 号

责任编辑: 马春芳 潘孝莉

封面设计: 柏拉图创意

---

**HR 薪酬管理整体解决方案: 共享价值分配新规则**

HR XINCHOU GUANLI ZHENGTI JIEJUE FANG'AN: GONGXIANG JIAZHI FENPEI XIN GUIZE

著者 / 于彬彬

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2018 年 6 月第 1 版

印张 / 17.25 字数 / 264 千

2018 年 6 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9379-6

定价: 59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66073673

邮购部电话: 010-66033288

- 第一章 薪酬整体框架——多维度审视薪酬 // 001
  - 1.1 企业内部运行神秘规律——企业生存铁三角 // 002
  - 1.2 薪酬分配层次 // 003
  - 1.3 腾讯公司薪酬分配层次实践案例 // 006
  - 1.4 富士康公司薪酬分配层次实践案例 // 008
  - 1.5 薪酬分配理念 // 010
  - 1.6 华为的“获取分享”理念 // 013
  - 1.7 名企高管薪酬分配观 // 015
- 第二章 岗位价值评估——工资不患寡而患不均 // 017
  - 2.1 岗位价值评估 // 018
  - 2.2 岗位价值评估的五个特点 // 020
  - 2.3 咨询公司岗位评估工具的局限性 // 021
  - 2.4 设计岗位价值评估模型（工具）// 021
  - 2.5 岗位价值评估流程 // 024
  - 2.6 岗位价值评估结果的应用 // 028
  - 2.7 某地产集团岗位评估实践案例 // 028
  - 2.8 中国移动集团省级公司岗位价值评估实践案例 // 034
  - 2.9 某万人规模企业岗位价值评估实践案例 // 037

- 第三章 薪酬结构设计——打造薪酬之船 // 055
  - 3.1 薪酬结构的形式 // 056
  - 3.2 薪酬结构等级设计 // 064
  - 3.3 薪酬职级设计 // 066
  - 3.4 如何为员工设计职业生涯通道 // 066
  - 3.5 薪酬级幅度设计 // 067
- 第四章 薪酬调查数据——让付酬更精准 // 069
  - 4.1 薪酬调查的核心价值 // 070
  - 4.2 薪酬调查的内容 // 071
  - 4.3 如何购买薪酬报告 // 072
  - 4.4 如何参与行业薪酬调查 // 073
  - 4.5 如何获得免费的薪酬数据 // 074
- 第五章 薪酬策略机制组合——薪酬设计“三剑客” // 077
  - 5.1 薪酬水平策略 // 078
  - 5.2 薪酬弹性策略 // 081
  - 5.3 薪酬水平与弹性策略的结合应用 // 083
  - 5.4 华为的薪酬策略演变实践案例 // 085
  - 5.5 薪酬构成设计 // 086
  - 5.6 万科公司的薪酬构成实践案例 // 088
  - 5.7 岗位序列薪酬构成 // 092
  - 5.8 中国工商银行的薪酬构成实践案例 // 094
  - 5.9 某投资集团薪酬体系搭建实践案例 // 109
- 第六章 定薪调薪机制——薪酬动态管理“亲兄弟” // 113
  - 6.1 如何为公司员工首次定薪 // 114
  - 6.2 如何为社会招聘人员定薪 // 115
  - 6.3 如何为应届毕业生定薪 // 115
  - 6.4 如何对全员普调薪酬 // 116
  - 6.5 如何设计薪酬晋级机制 // 118

- 6.6 如何为晋升的员工调薪 // 120
- 6.7 如何为轮岗员工调薪 // 120
- 6.8 如何为业绩不佳员工降薪 // 121
- 第七章 绩效激励管理——激励之剑 // 123
  - 7.1 绩效管理发展阶段 // 124
  - 7.2 绩效管理经典方法论 // 126
  - 7.3 绩效管理的策略 // 129
  - 7.4 绩效指标套分类 // 131
  - 7.5 绩效指标套设计方法 // 134
  - 7.6 绩效指标权重设计 // 136
  - 7.7 绩效目标设计 // 136
  - 7.8 奖惩机制设计 // 138
  - 7.9 华为营销系统关键绩效指标（KPI）与奖金考核办法实践案例 // 141
  - 7.10 恒大地产项目奖励实践案例 // 145
- 第八章 薪酬管理技巧——薪酬体系运行维护的门道 // 155
  - 8.1 员工加薪的要求是同意还是拒绝 // 156
  - 8.2 如何平衡新老员工薪酬倒挂 // 157
  - 8.3 如何正确理解薪酬内部公平性 // 158
  - 8.4 如何解决薪酬外部竞争力不足问题 // 158
  - 8.5 如何正确理解薪酬的激励性 // 159
  - 8.6 薪酬保密还要不要 // 160
  - 8.7 如何进行薪酬总额预算 // 161
  - 8.8 如何进行薪酬管控 // 162
  - 8.9 年终奖金的管理技巧 // 163
  - 8.10 创业企业如何进行薪酬管理 // 166
  - 8.11 快速成长企业如何进行薪酬管理 // 168
  - 8.12 企业并购如何进行薪酬管理 // 170
  - 8.13 战略目标调整下如何进行薪酬管理 // 171

- 8.14 为什么可以将薪酬绩效业务托管 // 173
- 8.15 薪酬咨询外包如何选择咨询机构 // 174
- 8.16 薪酬咨询项目如何落地 // 177
- 第九章 集团公司薪酬分配管控与激励——母子公司管控之道 // 181
  - 9.1 如何为子公司总经理定薪 // 182
  - 9.2 某投资控股子公司负责人薪酬管理实践案例 // 183
  - 9.3 集团如何对子公司进行工资总额管控 // 187
  - 9.4 某集团子公司职工收入分配指导意见实践案例 // 190
  - 9.5 如何设计分子公司激励机制（含某科技公司办事处绩效激励实践案例）// 192
  - 9.6 如何设计公司总部年终激励方案（含中银国际薪酬激励与约束机制实践案例）// 197
  - 9.7 如何设计项目型子公司激励机制（含某地产项目公司项目奖金实践案例）// 202
  - 9.8 如何设计任期奖励制度（含某教育集团下属某事业部经营团队任期激励实践案例）// 206
  - 9.9 如何设计利润分享计划（含某公司利润分享计划实践案例）// 209
  - 9.10 薪酬绩效激励中心的建设 // 212
  - 9.11 如何进行薪酬审计 // 213
- 第十章 薪酬与人均效益管理——透视指标背后的管理逻辑 // 215
  - 10.1 人均效益增长是管理的核心 // 216
  - 10.2 人均效益指标是同行比较的标尺 // 217
  - 10.3 58 同城营销中心 2014 年 Q1 人效分析报告最佳实践 // 219
  - 10.4 经典人效指标套 // 224
  - 10.5 提高人均效益的方法 // 226
- 第十一章 非上市公司股权激励——动态股权激励 // 233
  - 11.1 非上市公司股权激励的本质 // 234
  - 11.2 非上市公司股权激励的作用 // 236

- 11.3 非上市公司股权激励启动时机 // 237
- 11.4 如何设计虚拟股权激励机制 // 239
- 11.5 北京精冶源虚拟股权激励实践案例 // 242
- 11.6 非上市公司实施股权激励的几个主要问题 // 247
- 11.7 如何设计非上市公司股权激励机制 // 249
- 11.8 河北某教育集团股权激励实践案例 // 250

## 第十二章 薪酬的变革趋势 // 257

- 12.1 薪酬变革的趋势 // 258
- 12.2 企业薪酬变革环境准备 // 261
- 12.3 阿米巴体系下的薪酬变革 // 264
- 12.4 合伙制薪酬体系变革 // 267



# 1

## 第一章

# 薪酬整体框架——多维度审视薪酬

企业薪酬管理水平高低如何评价？

企业生存铁三角中蕴含什么规律？

薪酬分配体系由哪几个层次构成？

企业有薪酬制度为何却效果不好？

腾讯和富士康分配层次有何特点？

薪酬分配理念对企业有什么帮助？

如何理解薪酬分配理念是“分多少”？

任正非如何评价“获取分享制”？

一个企业薪酬管理水平的高低，主要表现在三个方面：第一，公司有清晰的薪酬分配理念；第二，公司有合理的薪酬分配层次；第三，薪酬分配体系对公司业绩目标的实现有保障作用。

## 1.1 企业内部运行神秘规律——企业生存铁三角

任何经营性企业，都隐藏着一个看不见但无时无刻不在循环运作的机制，这个机制包含三个要素：活下去、创造价值、分配价值，称为“企业生存铁三角”。

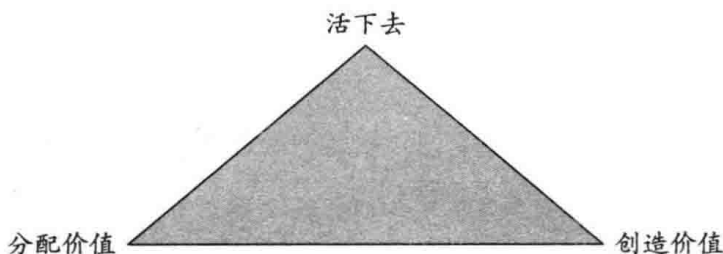


图 1-1 企业生存铁三角

企业生存铁三角的起点是“活下去”，即作为一个经营性企业，从创立之时起最基本的条件就是活着，如果活不下去也就不能成为企业，至少是不能再创造价值的企业。可以说，活下去是企业存在的终极使命。

活着的企业就要创造价值，创造价值是企业存在的意义，活得越好的企业就能创造更多的价值。当企业不再创造价值时，也就失去了活着的意义。

创造价值的企业必然分配价值，分配价值是企业存在的基础。价值分配越合理、越有效，企业就会活得越好；反之，如果企业分配搞不好，企业就会出现问題，很可能就活不好。任正非曾经说，他在华为 20 年就是把钱分好了，钱分好了，组织就活了。

企业生存铁三角是客观存在的，而且循环运转。运转的状态分为两种：一

是良性运转，活着—创造价值—分配价值—活得更好—创造更多价值—分配得更好—活得更好，周而复始；二是恶性运转，活着—创造价值—价值分配不好—活得不好—创造更少的价值—活得更加糟糕，企业逐渐走向衰落。

从企业生存铁三角的运转规律看，分配价值起到了至关重要的作用，是企业运转好坏的关键。

## 1.2 薪酬分配层次

公司薪酬体系不是一个简单的混沌整体，而是有层次的，称为薪酬分配层次。不同层次有不同层次的特点，起到不同的作用，设计时采用不尽相同的分配依据，体系中的激励制度结合应用可以达到最佳激励效果。

### 第一层次：保障生活的工资

这里所说的工资是泛指，一般分为固定部分和浮动部分，浮动部分主要是绩效工资，主要作用是保障员工基本生活，如果相对高一些员工幸福感会更强。工资发放有一定规律，一般是每月发放一次。个别企业每周发放一次。通过拆分，工资中的部分比例可以延迟到年底一次发放，这部分工资一般称为年终绩效工资。

工资是薪酬分配体系的基础，能够公平、公正地分配好工资并不容易，很多公司在这方面做得并不好。也有不少公司没有对工资进行过精心设计，只是随便将工资划分为几个名目发放，很少考虑这些名目能起到的激励作用。

从薪酬弹性的角度看，虽然工资包含一定比例的浮动部分，但是仍然具有较大的刚性，也就是说在业绩非常不好的情况下，大部分工资还是要发给员工的。薪酬弹性并不是可以随意增加或减少的，否则会对员工的心态和行为产生较大影响。有一些企业工资中的浮动部分所占比例高于一般行业，主要还是这些企业的工资水平相对较高，降低固定部分工资比例也不影响员工基本生活。

从激励角度看，工资的固定部分具有明显的保障作用，浮动部分具有明显的激励作用。如果企业工资水平偏低，激励作用相对不明显，严重的甚至

具有明显的负激励作用，员工工作就会懈怠，没有工作积极性。如果企业工资水平较高，工资就会具有越来越强的激励作用。

认为工资没有激励作用是片面的甚至是错误的认识。

## 第二层次：与目标达成挂钩的奖金

工资是员工的基本生活保障，奖金是针对业绩目标实现后给予的奖励，也是员工总收入的一个重要组成部分。

由于奖金与目标挂钩，所以奖金具有较大的弹性，目标没有实现，奖金就会打折扣甚至取消。奖金是员工通过努力挣来的，所以奖金不会增加公司的成本，也不会牺牲公司的利润，公司只是设置了某种与员工之间的分成机制而已。

在奖励机制面前，企业与员工是公平对等的，目标实现的效果关键看奖励机制对于员工是不是有诱惑力。强压业绩目标的方法虽然有效，但要真正调动员工内在主观能动性，还是要让奖励更有吸引力，更符合人性。奖励机制好不好，要看符不符合人性，能够调动员工积极性的才是好机制。

奖励机制有一个特点是灵活，可以针对不同的目的设置相应的奖励制度，也可以根据任务时点设计奖励制度。一个奖励制度结束，还可以再设计一个奖励制度。

奖励制度讲究即时激励，最好是能及时兑现相应奖励，虽然年终奖金不可少，但是这种奖励时间太长，激励效果会打折扣。尤其是对销售人员，有业绩就即时兑现奖励，这样才能让他们的销售积极性持续保持，创造更高的业绩。

## 第三层次：分享剩余价值的利润分享

企业经营到年底，经营得好就会有剩余利润，这里所说的利润一般指净利润。净利润就是政治经济学里面所说的“剩余价值”，剩余价值如何分配呢？

很多企业认为剩余价值是公司的，也就是股东的，因为是股东投资成立的公司。这种观点并没有错，而且很长时间内绝大多数企业一直把“为股东创造价值”作为企业价值观很重要的内容。但是，随着社会的发展，越来越多的人认为净利润不仅仅属于股东，而是股东与员工共同拥有的。华为任正

非就曾经明确表达过：要管理好员工人力资本所得和货币资本所得的分配结构，货币资本所得保持合理收益即可，其他收益全部归人力资本所得。

很多企业早就建立了与员工分享利润的机制，而且这种利润分享机制通常是长期的。例如，沃尔玛于1962年创立，1971年开始实行员工利润分享计划，执行了40多年。华为执行的员工虚拟持股制度从某种意义上就是员工利润分享制度，因为员工并没有获得法律意义上股东的权利，华为员工虚拟持股制度从1990年开始，已经执行了20多年。

分享利润与奖金有什么区别呢？最重要的区别是奖金与目标相关，目标实现就要兑现奖金，与有没有利润没有必然关系（除非目标中有利润指标）。利润分享的基本条件是企业必须有利润，没有利润就没办法分享。可见，利润分享弹性更大。

由于核算利润需要更多的数据支持，利润分享制度通常以年或财年为单位，所以利润分享制度很难做到像奖金制度那样的即时激励。恰恰因此，利润分享制度是奖金制度的重要补充，让激励更为持久。

#### 第四层次：绑定核心员工的股权激励

股权激励属于长期激励，而且是将员工绑定最牢固的方式，一旦纳入股权激励，员工离开公司的成本尤其是机会成本将大增，同行业人才竞争的壁垒也自然抬高，所以对员工的保留作用最为明显。

就股权激励的激励作用大小，制度本身起到一定作用，更重要的是在实施股权激励后，员工每年分红多少以及所持股份增值多少。实施股权激励，员工多年不分红或分红很少，所持股份价值也没有增长，这样的股权激励作用很小，在员工眼里就是鸡肋而已，有些员工甚至拒绝加入股权激励计划。

股权激励最重要的是唤起员工的责任心、能动性，让员工感觉在企业拼搏就是为自己拼搏，和自己出去创业没有区别，甚至比自己出去创立公司收获更多，更加安全，更加享受，这样的股权激励就能达到最好的效果。

#### 第五层次：直指人心的福利

站在薪酬分配的角度，福利是薪酬的重要组成部分。员工福利指的是作

为一个企业的员工所能享受到的在工资收入之外，为其本人或家属提供的货币、实物和服务。

福利可以分为补助型福利、职业提升型福利、健康型福利、法定福利和个性化福利。由于公司文化不同，企业福利的设计各不相同，但是基本的目的是一致的，也就是说通过设计合理的福利体系，帮助企业保留人才、激励人才、吸引人才，提升企业竞争力。

#### 小贴士

有的人会说，薪酬分配所谓的五个层次，我们公司都有啊，但是好像对公司业绩并没有什么促进作用。“有”和“有效”是两个概念，有制度不一定是有效的制度，这恰恰是应该反思的地方。有制度而没有效果并不奇怪，制度运行一段时间，效果就会递减直至完全失效，因为随着企业发展会产生新的问题，老制度自然不管用了。意识到“有制度而没效果”是变革的开始。

### 1.3 腾讯公司薪酬分配层次实践案例

腾讯公司是中国最大的互联网综合服务商之一，是互联网企业的典型代表。该公司的薪酬分配体系有以下四个特点。1. 第一层次仅有固定工资而没有浮动工资，这是比较少见的情况。2. 第二层次中的“专项奖励”很有特点。3. 腾讯是香港上市公司，所以没有第三层次的利润分享制度。4. 第五层次中最大的亮点是“安居计划”，腾讯的安居计划于2011年正式推出，免息为员工提供首套房贷款，早期是20万元（二线城市）、30万元（一线城市），2015年调整为25万元、50万元，迄今为止已经为超过3000多名员工提供过贷款，总额超过8亿元。

以下是腾讯公司薪酬分配层次的简要介绍。

#### 第一层次

##### 1. 固定工资

根据员工的岗位为员工提供具有市场竞争力的固定工资，并在每年根据

最新市场趋势、员工的薪酬水平以及绩效水平进行综合的回顾和审阅。

## 第二层次

### 2. 年度服务奖金

为了感谢员工一年来的贡献，根据员工当年在公司的服务时间，为员工提供年度服务奖金即年底双薪（最后一个月发放双倍薪资）。

### 3. 绩效奖金

年度结束后，会根据公司整体业绩和员工绩效表现提供绩效奖金。绩效奖金与员工绩效和贡献紧密联系，体现出公司与员工同成长、共分享的理念。

### 4. 专项奖励

在加入腾讯大家庭后，员工将有众多机会成为公司的“明星”。公司设立了多项奖励项目以认可每一个有杰出贡献的员工及团队，如“星级员工”“星级团队”等公司级和系统级专项奖励等，主要以精神激励及实物奖金的形式奖励有突出表现和贡献的员工，向全体员工宣传“明星”们的闪光点，以树立良好的楷模。

## 第三层次（无）

## 第四层次

### 5. 股票期权

公司为绩效表现持续优秀且有志于在公司长期发展的骨干员工提供公司股票期权，旨在通过分享公司的业绩增长，使员工的个人利益与公司发展的长远利益紧密结合在一起。

## 第五层次

### 6. 安居计划

员工是腾讯最宝贵的财富。为了帮助多年来与公司共同成长的员工早日安居乐业，经公司讨论决定，设立安居计划，为符合条件的员工提供首套购房首付款的免息借款，帮助员工解决后顾之忧，早日实现安居梦想。

### 7. 住房公积金

公司一直秉承员工为企业的第一财富的理念，并致力于为员工提供舒适的工作环境和有竞争力的薪酬福利待遇。公司为员工缴纳住房公积金，属于职工个人所有，用于职工购买、建造、翻建、大修自住住房等支出，享有提取、

贷款的优惠利率。

#### 8. 社会与商业保险

公司为员工提供完善的保障计划，包括国家法定的养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险及根据政府政策缴纳住房公积金。为更好地解决员工基本生活的后顾之忧，公司为员工投保了团体商业补充医疗保险，在原有社会保险之外，员工还享有意外伤害保险、定期寿险、重大疾病、补充医疗等。另外，开放配偶和子女的商业保险自费团购平台，同时新增父母、公婆、岳父母商业保险自费团购。

#### 9. 员工假期

在法定假期方面，公司提供年休假、带薪病假、双休日/法定公众假期、婚假、丧假、产假、陪产假、哺乳假等相关假期。满足相应假期条件的员工，可以获得相应假期的休假资格。目前的假期类型包括：年休假、事假、病假、婚假、产假、陪产假、丧假、流产假、派驻假、未出勤假、调休假等。

#### 10. 年度旅游

为增强公司及部门内员工的凝聚力，促进部门整体气氛积极向上、和谐自由，平衡员工工作与生活，公司提供年度团队建设活动。目前的组织形式为以部门为单位的集体旅游，依靠专业的旅游公司，提供多样的地点选择，让员工能尽情享受旅程的美好。

（以上案例来自网络，作者不详）

### 1.4 富士康公司薪酬分配层次实践案例

富士康是国内著名的大型生产制造企业，员工主要是流水线工人。该公司的薪酬分配体系有以下几个主要特点。1. “加班费”是工资中的重要组成部分。2. 第二层次的奖励项目非常丰富。3. 由于是针对生产工人，所以没有第三层次及第四层次。富士康的案例说明一点，薪酬分配体系建设要与员工实际情况相结合，适合才是最重要的。三级薪酬分配层次承载了富士康庞大的生产工人群众体，看似简单，实则不易。

以下是富士康公司薪酬分配层次的简要介绍。



## 第一层次

### 1. 标准工资

标准工资一般占员工工资的45%~50%。其中，普工（大学以下文化的非熟练工人）标准工资一般是当地的最低工资，师一员工（大学以上文化或能独当一面的熟练工人）标准工资高出普工工资一倍。

### 2. 加班费

加班费一般占员工工资的25%~50%。资位越低，比重越大。加班费是平时工资的1.5倍（平时加班）、2倍（双休日加班）、3倍（国家法定节假日加班）。富士康一般会按国家法定要求支付加班费，但超过管控的加班（富士康对每一岗位和资位加班进行限制并设定管控标准）和自愿加班除外。

## 第二层次

### 3. 部门奖励

部门奖励一般占15%左右，一些效益好的部门或关键个人会有。但操作不透明。

### 4. 主管加给

操作不透明，一般只有较关键的个人才能享受。

### 5. 提案改善奖金

富士康要求员工积极参与提案改善，提案改善奖金不限，一般在100元以内。

### 6. 记功奖励

对做出突出贡献的人员进行的奖励，一般在数百元不等。

### 7. 年终奖

适用于每年年终，与当年该员工的服务时间成正比，最多相当于一个月的工资。

### 8. 持续服务奖

与部门的效益、员工的关键性、岗位的关键性、员工与上级的关系成正比。操作不透明且随意性很大。员工若被记过将酌情扣减，甚至全无。持续服务奖分两次发放（一为年终，一为端午节前后即年中），其金额总和相当于3~4个月的基本工资。