



从助理到总监

上承战略 下接激励

薪酬管理系统解决方案

潘平◎著

Linking Strategy and Incentives: Remuneration Management Holistic Solutions

智慧的薪酬管理者
必须懂得的激励道法术器

- 战略与薪酬互联·理论与实战互通
- 价值为纲·激励有序·管理有道
- 助力战略·业务·人才与薪酬激励同行

非虚构

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



专业平台
联袂推荐

上承战略 下接激励

薪酬管理系统解决方案

潘平◎著

Linking Strategy and Incentives: Remuneration Management **Practical** Solutions

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

上承战略 下接激励: 薪酬管理系统解决方案 / 潘平著.

—北京: 中国法制出版社, 2018.12

(HR 从助理到总监系列丛书)

ISBN 978-7-5093-9726-8

I. ①上… II. ①潘… III. ①企业管理 - 工资管理

IV. ① F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 205003 号

策划编辑: 潘孝莉

责任编辑: 马春芳 (machunfang@zgfs.com)

封面设计: 一本好书书籍设计

上承战略 下接激励: 薪酬管理系统解决方案

SHANGCHENGZHANLÜE XIAJIEJILI: XINCHOU GUANLI XITONG JIEJUE FANG'AN

著者 / 潘平

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 730 × 1030 毫米 16

版次 / 2018 年 12 月第 1 版



字数 / 275 千

第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9726-8

定价: 59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

市场营销部电话: 010-66033296

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66010406

邮购部电话: 010-66033288

今年春节，我回到了故乡贵州过年，看到家乡的巨变，感慨万千，遂写下《老潘回乡偶记》，文中充满了对家乡的热爱之情。“放牛娃嘻声笑语，袅袅青烟山间直”的少年童趣、“千愁万绪随波去，青山绿水味长浓”的山涧美景、“红霞浪波千万景，两山相迎万方客”的苗乡好客之情、“双桥拉直二百里”的天堑变通途……这些都表达着我对贵州大山深深的眷恋。这一切的变化源于国家的富强，亦得益于国家对教育的重视，教育让人才发展，让人才济济。

我第一次走出大山，是为求学。上初中和高中时，总听到有人说哪家孩子上大学吃“皇粮”，从此不用“面朝黄土背朝天”，心中甚是期盼自己也能有那么一天。当那一天来临之时，我收拾行囊，踏上了求学之路。我在激励自己，加油努力！大学毕业后，我被分配回到黄果树之畔的国有企业，这对我来说是不小的欣喜：第一次上班、第一次领薪、第一次寄钱回家、第一次获得奖励……这些第一次让我觉得生活是如此阳光灿烂！

再次走出大山，是为追求职业梦想。“儿不嫌母丑”，面对当时企业的机制、外面的风景、薪酬的诱惑，我虽不舍但还是从贵州高原之巅走到胶东之畔，从此开始了我 20 多年的 HR 职业生涯之路。

大山的情怀练就了我坚韧不拔的情怀，面对新的职业，我不断求索，总结经验。

20 多年对一个人的职业生涯来说是非常重要的岁月。在 20 多年里，我见证过很多企业的成长与成功，也见证过很多企业的失败。他们的成败无外乎几个字：“战略失衡”“无才可用”“才去企散”，关键在于企业没有把战略、人才、激励有机地结合起来。在多年工作实践中，我潜心思考并提出了“一体两翼两激励”的现代 HR 经营管理理念。“一体”即战略，“两翼”即人才招聘与人才培养，“两激励”即薪酬激励与绩效激励。“一体两翼”在我的前三本书得到了很好的诠释。第一本书为《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》，其中诠释了战略与人才双驱动原理以及人才发展的方法论和管理技巧；第二本

《老HRD手把手教你做培训》总结了如何用“手把手”思维和行动让企业去做好人才培养；第三本招聘书告诉大家如何去规划人才、精准选才猎才。对一个优秀的企业来说，战略有了，人才有了，想让人才较好地进行创造性工作，创造出优秀绩效，薪酬激励就显得非常重要。

“挣钱、分钱”是当下的流行语，企业发展了、挣钱了，如何与员工共享这一成果，“恰当分钱”就很关键。如何“分钱”是一门大学问，是企业对员工激励的重大课题。针对这一课题，我撰写了《上承战略 下接激励——薪酬管理系统解决方案》一书与大家共勉。

本书以前几本书为基础，是对本人多年心血的再次凝聚，具有独特的方法论和管理技巧。具体体现在以下几个方面。

本书构建了三个层次的知识体系。第一章至第四章是有关如何快速成长为一个薪酬激励主管，第五章至第十一章是有关如何快速成为一个薪酬激励体系管理经理，第十二章至第十七章则是有关如何快速成为一个薪酬总监。此三层从不同的知识层面和业务范围出发，应对不同层次的学习需求，同时针对不同人才类型制定不同的人才战略，设计不同的职业发展通道。

本书目录独具匠心，让读者一看便知内容核心。精心的目录设计将每章的精华知识都进行了高度浓缩提炼，使读者看了目录便能对各章各节的知识点和关键点有大致了解。

本书打破常规对各类人员薪酬激励进行整体设计，从人才关注维度、业务模式、人才发展、薪酬激励设计、绩效管理、人才激励保障措施等方面全方位进行系统描述。读了此书，读者仿佛置身于薪酬管理实战的海洋，管理场景源源不断渗入大脑，不经意间即受益匪浅。

学习不止，笔耕不辍。我用心写作，每一本书都耗尽心血，但见读者阅后的好评，仍满是欣慰！现在，我用心、用情完成了此书，希望本书给读者更多、更新的感受，教会读者新的知识、技法、技能，使读者更快成长，帮助企业吸引人才、留住人才、激励人才，为企业创造源源不断的财富，造福世界。

谢谢大家的支持和帮助，在此深表谢意！

潘平

第一章

薪酬激励管理基本认知——全面认识薪酬激励管理

- 1.1 薪酬激励基本概念——了解概念各施功能 // 002
- 1.2 薪酬激励主要原则——九大原则明确方略 // 004
- 1.3 薪酬激励管理误区——薪酬激励妙用技法 // 006
- 1.4 薪酬激励风险防范——合法合理合情管理 // 009

第二章

薪酬激励管理接口业务——业务协同共驱管理效能

- 2.1 战略决定薪酬战略——战略人才薪酬三者统一 // 014
- 2.2 组织结构管理——效能决定组织存在价值 // 018
- 2.3 职位价值评估管理——职位差异决定价值区域 // 020
- 2.4 任职资格认证管理——考评认证评判能力匹配 // 024
- 2.5 绩效结果管理应用——价值创造决定激励大小 // 028
- 2.6 员工职业生涯发展——有前途有钱挣共享双赢 // 030

第三章

薪酬政策制度管理体系——掌握政策管理得心应手

- 3.1 薪酬政策制度体系——薪酬管理规范准绳 // 036
- 3.2 绩效应用管理体系——绩效决定最终分配 // 039
- 3.3 考勤休假管理制度——核算薪酬扣发依据 // 039

- 3.4 薪酬调整管理制度——调薪有规激励有度 // 040
- 3.5 员工关系管理制度——入职离职付薪管理 // 042
- 3.6 福利政策体系管理——福利保障激励管理 // 043

第四章

员工薪酬福利发放技法——准时准确发放薪酬福利

- 4.1 如何选择计发系统——选好用好工具事半功倍 // 050
- 4.2 厘清薪酬福利科目——项目计发不错不漏技法 // 052
- 4.3 梳理薪酬关联信息——员工发薪不错不漏技法 // 053
- 4.4 薪酬发放准备技法——薪酬计发准备充分技法 // 055
- 4.5 薪酬发放后续管理——发现问题及时纠正技法 // 057

第五章

全面薪酬激励管理体系——三百六十度的激励管理

- 5.1 全面薪酬激励体系——全面薪酬包含要素 // 060
- 5.2 全面薪酬设计要素——五大要素统筹设计 // 063
- 5.3 全面薪酬要素应用——灵活运用要素技巧 // 065

第六章

1M3P 薪酬激励设计——定价定标定级按值论价

- 6.1 1M3P 薪酬体系内涵——介绍 1M3P 激励要素 // 072
- 6.2 按市场付薪激励理念——按市场规则定激励策略 // 073
- 6.3 为岗位付薪激励理念——按市场价值定职位薪标 // 074
- 6.4 为能力付薪激励理念——按员工能力定薪酬落点 // 076
- 6.5 为绩效付薪激励理念——按创造价值定最终收入 // 078

第七章

薪酬市场信息调研管理——市场视角看薪酬竞争力

- 7.1 薪酬调研的方式选择——三种调研方式各具特点 // 082
- 7.2 薪酬调研的实施路径——三步轻松完成调研任务 // 084
- 7.3 薪酬调研的主要内容——七个要素摸清调研对象 // 087
- 7.4 薪酬调研的组织管理——分工明确提高调研效率 // 093
- 7.5 薪酬调研报告的编制——调研编写模板报告技法 // 094
- 7.6 薪酬调研报告的应用——巧用调研报告指导调薪 // 095

第八章

内部薪酬评估确定方向——六个维度甄别管理问题

- 8.1 薪酬政策有效性评估——四个维度评估薪酬制度 // 098
- 8.2 薪酬标准执行性评估——影响薪酬执行因素分析 // 099
- 8.3 员工结构性收入评估——结构占比实际变化分析 // 100
- 8.4 实发与标准差异评估——全面分析收入影响因素 // 103
- 8.5 职类间人员薪酬评估——激励结果是否符合设计 // 105
- 8.6 内培外聘收入差评估——缩小收入差距解决方法 // 106

第九章

满意度敬业度调查报告——从另一视角来审视薪酬

- 9.1 满意度敬业度调查要素——五个要素和四个方面 // 108
- 9.2 满意度敬业度调查流程——七个管理流程和节点 // 109
- 9.3 满意度调查结果看薪酬——如何聚焦不满意问题 // 110
- 9.4 敬业度调查结果看薪酬——如何聚焦非敬业因素 // 111
- 9.5 流失率分析报告看薪酬——如何聚焦流失真动因 // 111

第十章

宽带薪酬设计应用管理——轻松解决职位能力价差

- 10.1 宽带薪酬基本概念——宽带薪酬的优缺点 // 114
- 10.2 宽带薪酬体系要素——掌握要素用好功能 // 116
- 10.3 宽带薪酬设计技巧——两种方法科学设计 // 119

第十一章

薪酬福利预算管理体系——效能导向有预算有钱花

- 11.1 薪酬预算管理概述——广义狭义薪酬预算 // 134
- 11.2 战略薪酬预算模型——三位一体预算模型 // 134
- 11.3 薪酬预算组织管理——四级预算管理模式 // 136
- 11.4 薪酬预算制度管理——内外制度共同支撑 // 137
- 11.5 薪酬预算指标管理——四力模型回收指标 // 138
- 11.6 薪酬预算流程管理——四步流程管理闭环 // 142
- 11.7 薪酬预算支持平台——五大数据管理平台 // 142
- 11.8 按职能预算管理法——正向预算管理方法 // 147
- 11.9 按价值预算管理法——逆向预算管理方法 // 151
- 11.10 薪酬预算滚动管理——业务变化滚动预算 // 153
- 11.11 薪酬预算运行审计管理——六维度来评估审计 // 153

第十二章

技能人员薪酬激励管理——技能“工匠”人才激励

- 12.1 技能人员关注的激励——从五个维度来关注 // 156
- 12.2 技能人员的发展路径——双通道多层级发展 // 157
- 12.3 计件工资的激励管理——工作成果激励付薪 // 162
- 12.4 计时工资的激励管理——工作时间激励付薪 // 164

- 12.5 计件计时的应用管理——两者的适用性分析 // 172
- 12.6 计件工资转计时工资——管理变革制度保障 // 174
- 12.7 技能人员的绩效管理——五个要素管理评价 // 176
- 12.8 九个标准和六个保障——构建激励保障生态 // 180

第十三章

市场人员薪酬激励管理——绩效 + 基薪提成薪酬激励

- 13.1 市场一线人员激励关注——从五个维度来关注 // 186
- 13.2 不同销售模式人才特点——三种模式人才各异 // 187
- 13.3 市场人员职业生涯管理——三通道多层级发展 // 188
- 13.4 分销模式薪酬激励管理——能力业绩分配激励 // 189
- 13.5 直销模式薪酬激励管理——业绩提成分配激励 // 191
- 13.6 互联网式薪酬激励管理——团队平台创新激励 // 193
- 13.7 个性化的福利激励管理——因人因地差异激励 // 195
- 13.8 市场人员激励保障措施——构建激励保障生态 // 195

第十四章

研发人员薪酬激励体系——能力 + 项目绩效薪酬激励

- 14.1 研发人员关注的激励——从六个维度来关注 // 204
- 14.2 研发业务的管理模式——三运作五知识管理 // 206
- 14.3 研发业务的人才发展——四通道多层级发展 // 208
- 14.4 研发业务的薪酬激励——短中长三模式结合 // 209
- 14.5 研发项目的激励管理——节点激励收益分享 // 211
- 14.6 研发业务的绩效管理——研发项目绩效激励 // 215
- 14.7 研发人员激励保障措施——构建激励保障生态 // 218

第十五章

管理人员薪酬激励体系——职位 + 能力绩效薪酬激励

- 15.1 管理人员关注的激励——从五个维度来关注 // 222
- 15.2 管理人员分层分类管理——纵分职层横分职类 // 223
- 15.3 管理人员培养发展路径——双通道多层次发展 // 224
- 15.4 管理人员职位价值评估——评估技法绘制图谱 // 227
- 15.5 管理人员薪酬激励设计——职价定标绩效定果 // 229
- 15.6 管理人员薪酬绩效激励——绩效考核二次分配 // 234
- 15.7 管理人员激励保障措施——构建激励保障生态 // 237

第十六章


海外人员薪酬激励管理——绩效 + 差异保障薪酬激励

- 16.1 海外人员关注的激励——从三个维度来关注 // 240
- 16.2 海外业务的管理模式——分阶段分模式管理 // 240
- 16.3 海外业务的人员配置——长短期的组合派遣 // 242
- 16.4 海外人员的发展模式——三种培训覆盖培养 // 243
- 16.5 海外人员的激励模式——绩效保障组合激励 // 245
- 16.6 薪酬激励的保障措施——构建激励保障生态 // 252

第十七章

高管人员薪酬激励管理——留住核心人才的“金手铐”

- 17.1 高管人员内部发展模式——内培外招双管齐下 // 258
- 17.2 高管人员薪酬激励模式——短中长期有效组合 // 259
- 17.3 短期激励绩效考核案例——绩效年薪超目标奖 // 260
- 17.4 中长期激励管理的模式——全面介绍因企而用 // 262
- 17.5 高管人员激励保障措施——构建激励保障生态 // 269



第一章

薪酬激励管理基本认知

——全面认识薪酬激励管理

薪酬激励管理——全面认识薪酬激励管理 | 001

薪酬激励管理是企业人力资源管理的重要组成部分，也是企业吸引、激励和留住人才的关键。在激烈的市场竞争中，企业需要通过科学的薪酬激励体系，激发员工的积极性和创造力，提升企业的核心竞争力。本章将从薪酬激励的基本概念、作用、设计原则等方面，全面认识薪酬激励管理。

薪酬激励管理是企业人力资源管理的重要组成部分，也是企业吸引、激励和留住人才的关键。在激烈的市场竞争中，企业需要通过科学的薪酬激励体系，激发员工的积极性和创造力，提升企业的核心竞争力。本章将从薪酬激励的基本概念、作用、设计原则等方面，全面认识薪酬激励管理。



企业对员工的激励无外乎物质和精神两方面，而物质激励又以薪酬激励为主导。每一个优秀的、持续发展的企业，都会非常重视员工激励，并设计好自己的薪酬激励体系。

1.1 薪酬激励基本概念——了解概念各施功能

薪酬就是企业向劳动者支付的劳动报酬，是企业与劳动者双方就劳动者付出的劳动进行核算交易的价格。薪酬按其内涵可分为狭义薪酬和广义薪酬。

狭义薪酬指的是员工获得的以工资等现金或实物形式支付的劳动回报等经济性薪酬，包括基本工资、月度奖金、年度奖金、现金补贴、保险福利、带薪休假、利润分享以及股权激励等。

广义薪酬（又叫 360 度薪酬）包括经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬如狭义薪酬所述，非经济性薪酬包括工作认可、挑战性工作、工作环境、工作氛围、发展、晋升机会、能力提高以及职业安全等。具体内容如图 1-1 和图 1-2。

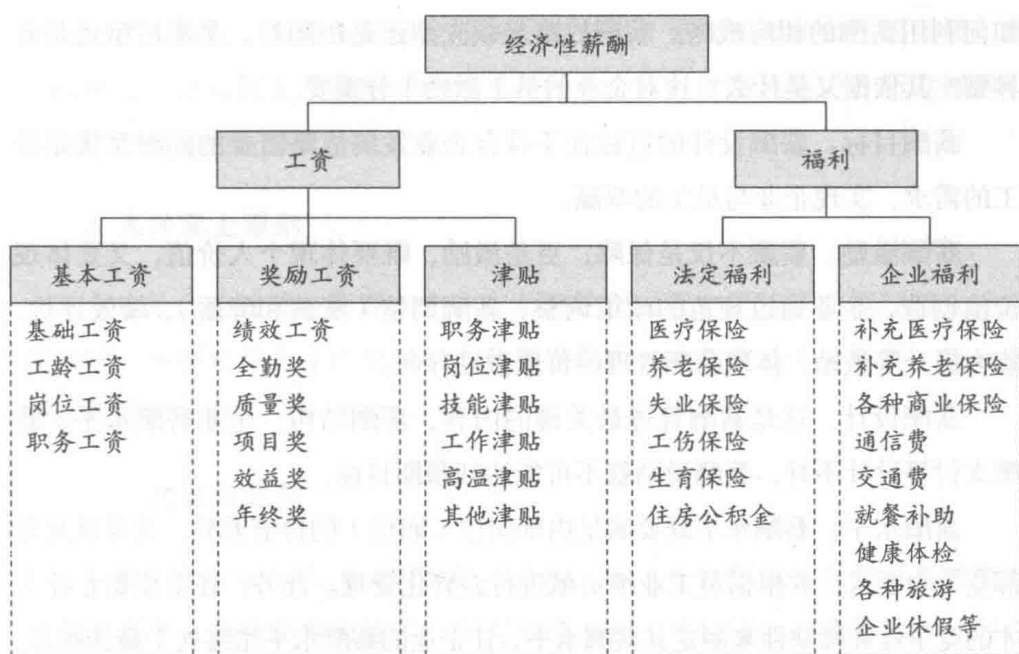


图 1-1 企业经济性薪酬构成示意图

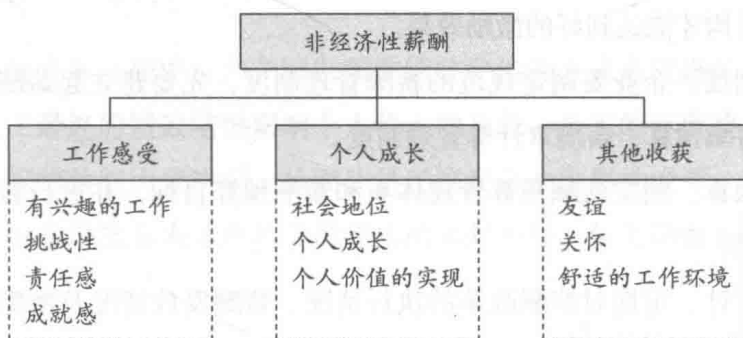


图 1-2 企业非经济性薪酬构成示意图

薪酬激励管理：对薪酬激励战略制定、薪酬激励制度体系设计、薪酬激励分配过程及结果的有效管理。其中，薪酬激励战略制定是基于企业的战略目标与定位及人才战略制定；薪酬激励制度体系设计主要是对薪酬管理、薪酬水平、薪酬结构和薪酬激励分配等进行系统化设计；薪酬激励分配是对员工薪酬评定、薪酬支付等进行管理。

那么，企业薪酬激励管理的主要内容是什么呢？具体核心内容如下：

薪酬战略。企业根据自己的经营能力、人才竞争性、岗位价值等采取的

如何利用薪酬的相应战略。薪酬战略是领先型还是跟随型，是滞后型还是差异型？其依据又是什么？这对企业的员工激励十分重要。

薪酬目标。薪酬设计的目标在于符合企业发展战略需要的同时又满足员工的需求，实现企业与员工的双赢。

薪酬激励。薪酬不仅是保障，更是激励，既要体现个人价值，又要体现价值创造，企业通过规范的政策调整、薪酬调整（涨薪和降薪）、绩效评价、能力提升等激励，体现薪酬管理的价值激励导向。

薪酬设计。这是薪酬管理最关键的内容，薪酬结构、企业薪酬水平、薪酬支付等设计不好，薪酬激励就不可能达到预期目标。

薪酬水平。薪酬水平既要满足内部岗位（职位）的价值差异，又要满足外部竞争力要求，并根据员工业绩贡献进行差异化管理。此外，还要根据企业人才的竞争性和稀缺性来制定其薪酬水平，让企业的薪酬水平始终处于最佳状态。

薪酬结构。薪酬所包含的项目，比如基本工资和绩效工资等项目设计及结构比例、项目奖和年度分红等的设计，不同的结构设计应有其激励的目的，好的激励结构才能达到好的激励效果。

薪酬制度。企业要制定规范的薪酬管理制度，先要建立起薪酬评审、调薪机制、薪酬预算、薪酬审计等管理制度。

薪酬预算。制定薪酬预算管理体系和薪酬预算目标，并进行薪酬预算以及滚动管理。

薪酬审计。定期对薪酬政策的执行情况、薪酬发放情况及激励情况进行审计，发现问题及时纠偏。

1.2 薪酬激励主要原则——九大原则明确方略

1. 战略指引原则

薪酬战略是企业薪酬激励系统设计及管理工作的指南，是推动企业人力资源发展的保证。企业通过制定和实施适合于自己的薪酬战略，充分利用薪

酬这一激励杠杆，向员工传递企业的战略文化，更好地调动员工的激情。薪酬战略的设计直接关系到薪酬激励体系的好坏，好的薪酬战略设计所发挥的引领作用必将推进薪酬激励的实现。

2. 人才至上原则

人才是企业的核心资源，企业在薪酬管理过程中要特别重视围绕人才展开激励。薪酬要对人才产生吸引力和激励作用，才能推动人才发展，推动企业战略目标的实现。

3. 价值导向原则

企业要考虑员工在组织的贡献与价值，以及胜任职位所需要具备的能力和素质要求。企业在薪酬管理中要充分考虑到人才价值性和竞争性，同时企业要在职位分析的基础上，通过岗位价值的评估来确定岗位的价值。

4. 绩效导向原则

在薪酬管理过程中，企业可以采取绩效评估的方式来促进员工提高工作绩效。员工最终的绩效结果影响个人收入的高低。员工的年度奖励将由个人绩效与组织绩效双因素决定，从而让员工享受企业发展的成果，同时通过差异化的绩效激励奖金来体现员工所作出的贡献差异，员工调薪也由个人绩效和贡献决定。

5. 合法公平原则

薪酬管理的核心之一是合法公平。薪酬管理首先要合乎国家法律法规，企业应依法制定薪酬激励制度；其次要关注薪酬管理的内部公平性，当员工感到薪酬内外分配不公平时会对企业、工作感到不满，甚至选择离职。

6. 竞争性原则

企业要定期组织开展薪酬调查工作，对比分析薪酬的竞争性。当竞争性减弱甚至消失时，企业要及时进行调整。

7. 周期评估原则

在薪酬管理实施过程中，薪酬管理者要对薪酬的竞争性、公平性和激励性进行分析评估，及时调整薪酬激励政策制度，防止薪酬激励性减弱，甚至失效。

8. 动态调整原则

薪酬管理要随着企业实际经营状况、人才市场竞争性的变化而调整，不应一成不变。

9. 激励差异原则

薪酬激励要根据市场情况、职位价值和员工的重要性来进行差异化设计，以体现不同类别人才的贡献和价值，激励和留住核心员工。

表 1-1 各类人才薪酬激励原则

人才类别	薪酬原则	主要人员群体
核心人才	绝对竞争力 收入超越期望	中高层管理者 关键技术人才
骨干人才	相对竞争力 收入满足期望	中高层管理者 技术骨干
一般人才	市场平均水平 收入随行就市	普通员工

1.3 薪酬激励管理误区——薪酬激励妙用技法

在企业的人力资源管理中，薪酬激励无疑是最为敏感的问题之一。如何对薪酬激励进行科学有效的管理，避免走入管理的误区，企业薪酬管理者必须对此深入研究并转化为行动，方能达到薪酬激励的目的。

误区一：薪酬激励是员工离职最直接的因素

这种观点的核心就是“有钱能使鬼推磨”。