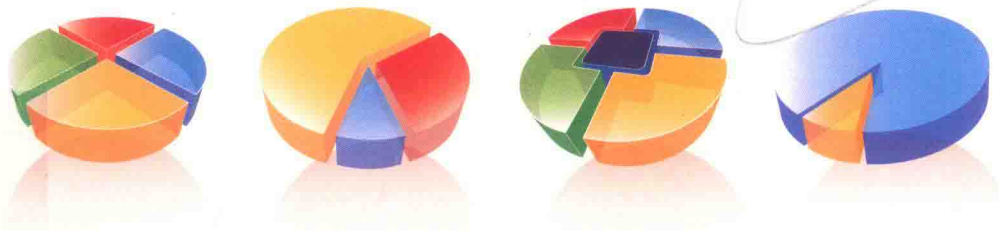


管理就是 用好人 分好钱

企业薪酬设计与落地全案

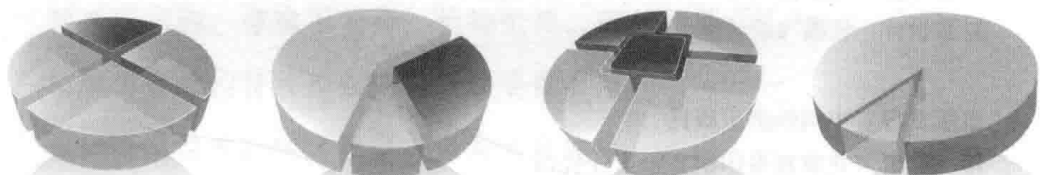
千海◎著



管理就是 用好人 分好钱

企业薪酬设计与落地全案

千海◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是用人分好钱：企业薪酬设计与落地全案 / 千海著 .

北京：中国经济出版社，2018.3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4893 - 6

I. ①管… II. ①千… 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 (2017) 第 248535 号

责任编辑 海 毅 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 208 千字

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 次 2018 年 3 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

你企业的薪酬管理是否存在以下问题：

薪酬缺少竞争力导致高手留不住、庸才赶不走；

平均主义大锅饭，挫伤骨干积极性；

同工不同酬，劳逸不均衡，忙的忙死，闲的闲死；

绩效工资结构设计不合理，激励手段有限；

薪酬随意性大，缺少依据，引发矛盾冲突；

违反相关的劳动法律法规，引发纠纷，得不偿失……

从某种意义上说，企业就是赚钱、分钱的商业系统，所以薪酬管理是企业经营管理中非常重要的一环。华为集团创始人任正非曾说过：“我在华为 20 多年所做的最重要的事就是分钱。把钱分好了，组织就活了。”美国通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇也有类似的观点：“我的工作就是给最好的人才提供最大的机会，同时将金钱分配在最适当的位置，仅此而已。”

所谓“分好钱”，指的是企业需要建立一套公平的薪酬分配体系，使员工在这个体系中受到激励，感到公平，得到满足，赢得回报。这

样，员工才会自动自发，才会把工作当成事业，把企业当成自己的家，心甘情愿地为企业奉献自己的力量。

没有“分好钱”，薪酬就无法客观、公正地体现出岗位价值的差别，无法体现出员工价值贡献的差别，很容易引起员工不满。当能力强、贡献大的员工认为自己没有获得应得的报酬时，自然对企业薪酬体系心生不满，导致消极怠工、执行力变弱，并在累积到一定程度后，以“离职”的方式爆发出来。

如何“分好钱”？管理者需要明确下述三方面内容：

☆ 明确把钱分给谁，以及分钱的依据和标准

设计薪酬体系之前，管理者需要搞清楚“把钱分给谁”、分钱的依据和标准又是什么。很显然，钱应该分给那些直接和间接创造产值、创造利润的员工，以及当下和未来创造产值、创造价值的员工。

☆ 明确采用何种激励模式，并确定有针对性的薪酬方案

管理者需要明确采用什么激励模式，对不同岗位、不同层次、不同需求的员工要采取有针对性的薪酬分配方案，绝不能搞“一刀切”，更不能采取一成不变的固定薪酬模式。同时设计分配次序，分配越直接效果越好；分配次数越多，关注的点与面就越丰富。

☆ 根据员工特殊的业绩表现，直接进行定价与利益分配

在薪酬分配方案之外，企业可以针对员工有价值的特殊表现直接进行定价与利益分配。可以对岗位设定“特殊业绩”的评选标准，定期从全员中选出符合“特殊业绩”奖励标准的员工，予以最直接的奖励——金钱奖励，以最有诚意的方式肯定员工的价值。

对管理者来说，如何“分好钱”是一门必知必会的学问。搞懂薪酬管理，自然可以让企业付出的薪资发挥最大的作用，提升企业的效益。当然，薪酬管理的本质不是“大锅饭”，不是劫富济贫，不是平均

主义；而是能者多劳、多劳多得，保障强者利益，让平庸者向强者过渡，让弱者自动淘汰。管理者规划薪酬体系时本着这一原则，才能让薪酬成本合理化、回报最大化。员工自动自发，企业才会有生命力和竞争力，最终达到“分好钱”的最初目的。

01	第一章		
	薪酬设计：别让薪酬变“心愁”		1
		做管理离不开薪酬设计。薪酬设计是让员工能够保持工作的基础，也是企业发展壮大的基石。明确薪酬设计的重要性，才能全面掌控企业考核与分配的各个环节；没有良好的薪酬设计体系，管理者只能“心”发愁。	
	一、薪酬的本质与管理的核心		3
	二、用薪酬为公司设计出未来蓝图		7
	三、企业薪酬设计常见的问题与误区		10
	四、不同性质企业的薪酬设计特点		14
	五、企业薪酬分配由薪酬思维来决定		17
	六、最常见的五大薪酬制度		21
	讨论：为什么有些公司留不住优秀员工？		25

02 第二章 薪酬调查：分析考察找到内外因素

27

所谓薪酬调查，是指通过大量系统、标准、规范和专业的办法，对当前市场中各职位进行分类、汇总和统计分析，并形成能够客观反映市场薪酬现状的调查报告。薪酬调查主要为企业提供薪酬设计决策依据及参考，是薪酬设计的重要组成部分，其重点解决的是薪酬的对外竞争力和对内公平性问题。一份系统化的薪酬调查报告能够帮助企业实现个性化和有针对性地设计薪酬的目的。

- 一、薪酬调查为薪酬设计提供依据 29
- 二、薪酬调查的三大原则 33
- 三、掌握薪酬调查的基本流程 35
- 四、了解市场薪酬线及薪酬水平 39
- 五、设计企业薪酬水平的六个步骤 43
- 六、设计薪酬要先制定薪酬政策线 47
- 七、抓住薪酬结构设计的四大要点 50
- 讨论：过于追求岗位实际薪酬水平有无必要？ 52

03 第三章 岗位评估：夯实薪酬设计的基本功

55

岗位评估是在工作分析的基础上，按照一定的衡量标准，对岗位的工作任务、繁简难易程度、责任大小、所需资格条件等方面进行系统评比与估计，得出不同岗位在组织中的价值大小排序。它是企业进行工资决策的关键环节，是维护企业内部公平的有效手段，更是推动企业实现战略目标的强有力工具。

- 一、解决内部公平问题是岗位评估的最大意义

57

二、薪酬设计之前要对企业进行全面剖析	60
三、明确岗位评估体系的设计	62
四、岗位参照法：用标杆岗位来对其他岗位进行评估	66
五、岗位分类法：简易操作的岗位分类评估方法	69
六、岗位排序法：对各个岗位的价值进行整体比较	72
七、岗位评分法：用计量方式评判岗位	76
八、因素比较法：按照各种因素分别排序	81
九、海氏评价法：先进科学的整体评估法	84
十、掌握岗位价值评估操作流程	90
十一、岗位评估应坚守的五大基本原则	94
讨论：岗位评估与企业内部公平问题	97

04 第四章 薪酬构成：明确薪酬四大组成部分 99

薪酬体系是企业人力资源管理体系的重要组成部分，它是指薪酬的构成和分配方式，即一个人的工作报酬由哪几部分组成。通常来说，企业各岗位的薪酬包括四大组成部分：岗位工资（本薪）、奖金、津贴、福利。管理者要尽可能结合岗位实际情况设置最合理的薪酬构成，以体现内部公平，更好地激励员工。

一、掌握薪酬构成就是掌握薪酬设计的核心	101
二、剖析薪酬结构的三大策略	103
三、基于岗位的薪酬体系：对岗不对人，同岗同酬	107
四、基于绩效的薪酬体系：业绩有多好，报酬就有多少	110
五、基于技能的薪酬体系：有什么样的技能，就得到什么样的报酬	114
六、其他常用工资制：普通企业常用薪酬构成设计	120

七、全面了解薪酬构成普遍存在的问题	123
讨论：如何正确选择企业薪酬模式？	126

05 第五章 绩效考核：抓住薪酬设计的关键要点 129

绩效考核是薪酬体系中的关键一环，要想做好薪酬管理，必须抓好绩效考核。只有给员工做一个公平公正、能够反映员工真实价值的绩效考核，才能以此为依据，给员工提供最公正、最合理的报酬。

一、绩效与薪酬的关系是激励并约束着	131
二、绩效管理的“五定”模型	133
三、建立完善的360度绩效考核法	137
四、设计科学的关键绩效指标（KPI）	141
五、搭建完善的平衡计分卡考核法	147
六、先进的绩效管理体系特点	154
七、设计绩效考核体系的原则与步骤	156
讨论：绩效考核是否能确保公平的薪酬设计？	159

06 第六章 薪酬创新：顺应发展引入宽带薪酬 161

新经济时代，传统的薪酬体系已经不能满足企业发展的需要，薪酬体系创新成为企业迫在眉睫需要解决的课题。本章我们就来探讨时下流行的宽带薪酬体系。

一、宽带薪酬体系 VS 传统薪酬体系	163
二、掌握宽带薪酬的设计要点	167

三、搭建完美宽带薪酬体系的流程	170
四、八步搞定宽带薪酬标准“试算”	176
五、明确宽带薪酬设计的两个要素	181
讨论：薪酬等级与工资级差如何设计才合理？	183
07 第七章	185
薪酬制度：不同职别薪酬制度亦不同	
企业中不同的部门、不同的岗位体现的价值和重要性是不同的，在制定薪酬制度时应该考虑岗位的特殊性，从实际出发，针对不同的岗位设计出个性化的薪酬制度，从而维护薪酬的内部公平性，更好地发挥薪酬的激励作用。	
一、中高层管理者：薪酬设计要体现高管人员的价值	187
二、销售类员工：以促进销售人员的动力为设计基础	193
三、研发类员工：项目制考核与激励机制	197
四、生产类员工：基本工资 + 计件，保障基本稳定生活	205
五、设计薪酬制度应该遵守的原则	210
讨论：关于提成的兑现问题	213
08 第八章	217
成本管理：提早做好薪酬预算	
在收益不变的情况下，成本越低，利润就会越高。薪酬成本在企业成本中占比非常大，做好薪酬预算，控制好薪酬成本，是管理者的重要任务和职责。	
一、分析成本构成是薪酬预算的首要工作	219
二、人工成本开支要加以权衡和取舍	224

三、掌握确定薪酬总额的三大方法	228
四、薪酬调整是保持薪酬动态平衡的重要手段	230
五、调整薪酬应当注意的事项	235
讨论：如何做好薪酬成本的监控工作？	238
附录 薪酬设计实用表格	241
表1 工资标准表	241
表2 职能等级分类表	242
表3 岗位技能工资结构表	242
表4 出差旅费报销表	243
表5 奖惩申报表	243
表6 企业奖励项目分类表	244
表7 员工奖金合计表	244
表8 加班工资标准表	244
表9 加班工资申请表	245
表10 薪资确定表	245
表11 津贴申请表	245
表12 计件工资计算表	246
表13 员工工资表	246
表14 月份福利工作计划表	247
表15 奖金核定表	247

01 第一章

薪酬设计： 别让薪酬变“心愁”

做管理离不开薪酬设计。薪酬设计是让员工能够保持工作的基础，也是企业发展壮大的基石。明确薪酬设计的重要性，才能全面掌控企业考核与分配各个环节；没有良好的薪酬设计体系，管理者只能“心”发愁。

一、薪酬的本质与管理的核心

薪酬是企业员工因向所在的企业或组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。

狭义上的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬。

广义上的薪酬除了包括狭义的薪酬之外，还包括获得的各种非货币形式的满足（见图 1-1）。

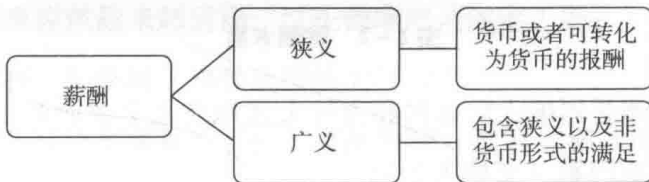


图 1-1 薪酬概念

很明显，薪酬是企业对员工的贡献，包括员工的态度、行为和业绩等所做出的各种回报。从原则上讲，薪酬包括工资、奖金、休假等外部回报，也包括参与决策、承担更大的责任等内部回报。

外部回报是指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报，也称外部薪酬。外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分，它包括员工的基本工资和激励薪酬，如绩效工资、红利和利润分成等。间接薪酬，简单理解就是福利，包括公司向员工提供

的各种保险、加班工资、额外津贴和其他服务，比如单身公寓、交通饭补等。

内部回报是指员工自身感受到的回报，主要体现在社会和心理两方面。一般指的是让员工参与企业决策，获得更大的工作空间或权限，承担更大的责任，提供更好的成长机会和多样化的活动等。

内部回报往往看不见、摸不着，容易被管理者所忽视，因此，管理者必须将合外部和内部薪酬结合起来进行系统化和合理化的薪酬设计。

由此，我们总结出薪酬的三大本质（见图 1-2）：

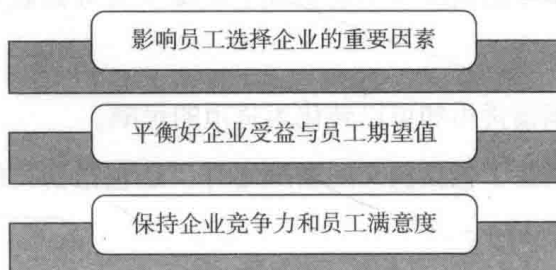


图 1-2 薪酬本质

第一，薪酬是影响人们如何和为什么选择在某个企业而不是其他企业工作的一个重要因素（交换关系）；

第二，薪酬必须要与企业的目标和战略相联系，还要平衡企业受益与员工期望值（平衡关系）；

第三，企业必须要把薪酬成本保持在一个既能保证企业竞争力，又能让员工满意的报酬水平上（保持水平）。

下面来看一下薪酬管理的核心是什么。在说明这个问题之前，我们先用一个案例来引导：

有一个老板在闹市附近开了一家快餐店，主要销售汉堡包等快餐。由于地点好，可谓日进斗金，生意非常火爆。持续了一段时间之后，生意却

做不下去了，为什么呢？

问题出在老板聘请的汉堡包师傅身上。

开始的时候，为了调动这位师傅的积极性，老板提出按照销量进行分成，每卖出一个汉堡包给这位师傅一元钱的提成。结果一段时间之后，老板发现客人越多，这位师傅的收入就会越高。原来，这位师傅在每个汉堡包里面多加了一块牛肉，以此来吸引回头客。

这让老板非常生气，一个汉堡包才卖几块钱，原本是依靠薄利多销，没想到师傅的这种行为严重扰乱了店面的收入，钱都让师傅挣走了。

后来，这个老板就改变了薪酬方式，决定给师傅按月发放固定工资，并且增加了固定工资。

然而结果还是不如意，为什么呢？

因为师傅开始在每个汉堡包里面减少一块牛肉，这样就把客人都赶走了。因为牛肉的分量减少，客户就会不满意，随之回头客减少，生意清淡，这对师傅来说就越来越清闲，反正他拿的是固定工资。

最后，老板不知所措，快餐店面临关门大吉。

事实上，正是这个老板没有做好薪酬管理，没有把握薪酬管理的核心内容，才造成被动的局面。

那么薪酬管理的核心是什么呢（见图1-3）？

第一，内部一致性和薪酬结构。

内部一致性主要是指企业内不同岗位之间或者不同技能水平的员工之间的薪酬比较，这种比较一定是以不同员工对企业贡献的大小为依据的。因此，如何更科学合理地设计出不同岗位之间薪酬的差距，是管理的核心之一。

薪酬结构主要是指企业内部员工的薪酬差异化，包括不同层次员工的薪酬差别，同一层级不同岗位员工的薪酬差别以及同一岗位不同任职者的