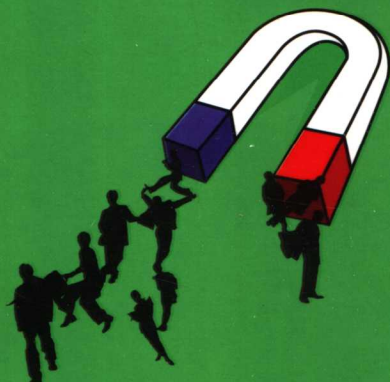


人力资源管理实战丛书④

主编 刘 磊



X^{IN} CHO^U
G^{UAN LI}
RU MEN

薪酬管理入门

居 茜◎编著

职业HR经理人从这里开始第一步

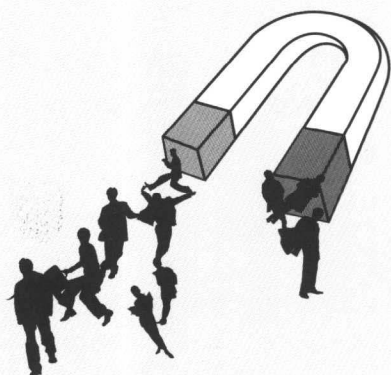
组织的薪酬福利体系是否外具
竞争内具公平，不仅需要理念、原
则、方法和程序，还需要HR经理人
一只灵敏的鼻子和一颗正直的心。



广东省出版集团
广东经济出版社

人力资源管理实战丛书④

主编 刘 磊



XIN CHOU
GUAN LI
RU MEN

薪酬管理入门

居 茜◎编著

职业HR经理人从这里开始第一步



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理入门/居茜编著. —广州: 广东经济出版社,
2006.12

(人力资源管理实战丛书④/刘磊主编)

ISBN 7-80728-467-6

I. 薪… II. 居… III. 企业管理: 劳动工资管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 136208 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	9.25 2 插页
字数	191 000 字
版次	2006 年 12 月第 1 版
印次	2006 年 12 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80728-467-6 / F·1499
定价	全套 (1~4 册) 定价: 80.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·

总

序

1. 核心能力的定义 2. 核心能力的特征 3. 核心能力的形成

一家美国公司的设备出了故障，严重影响生产，请了许多工程师都没解决这个问题，老板非常焦急。这时，来了一位年轻的工程师，测试了不到5分钟，把设备上一个线圈的铜线剪掉一小段，然后再安装上。一试机，设备正常运转了。老板十分高兴，感谢之余，谈到了报酬问题。年轻的工程师开价：1 000 美元。老板惊呼：“您只看了5分钟，剪掉了这么一段铜线，这可是我见到的最贵的铜线了！”工程师回答：“您说得不对，这段铜丝最多也就值10美元，但是我发现这段铜线，而且知道在哪里下剪刀和剪掉多少，这些值990美元。”

这就是所谓的“核心能力”。在今天这个竞

争激烈的社会里，有了这套“已有他人无的本事”便可叱咤职场。

那么人力资源管理者的“核心能力”是什么？这些能力怎样获得？这是在培训中许多学员问我最多的两个问题，特别是那些人力资源管理的新入行者，他们希望尽快掌握这些能力，以赢得职场优势。

有专家曾将人力资源管理者的“核心能力”总结了达 20 项之多，诸如沟通、谈判、协调、策略性思维等。然而现实中，我想可能还不止这些，因为企业里有着纷繁复杂的管理情境，这就需要人力资源管理者具备熟练运用专业知识和技能解决问题的综合素质和能力。这些综合素质和能力的获得并非一朝一夕，必定要经过长期的学习和实践。在这个过程中，如果能有一套好书，或者一些好老师，那么无疑是对这些人力资源管理者有益的帮助。

近年来，在人力资源管理“很火”的状态下，出版界也出了不少人力资源管理类的书籍，其中自然不乏好书，但是综观之，集系统性、针对性、实战性、自我演练性等特点，旨在帮助新入行者提高自己专业能力方面的书几乎没有。于

是，在两年前，当广东经济出版社的赵世平编辑说要策划这样一套书时，我成了积极的拥趸和执行者。

在策划这套丛书的过程中，我们首先将之定位为人力资源管理的入门读本。我们希望，对那些刚入行的人力资源专业工作者来说，它是提高自己专业能力的操作指南；对其他部门的管理者来说，它则是可读性极强的人力资源管理普及读物。

丛书各分册在具体的编写过程中，基本上都遵循以下几个原则：

一是通过一个完整的案例展示了企业人力资源管理各职能模块的实施流程和制度完善过程。

二是着重探讨了在实际工作中所碰到的重点和难点问题的解决之道。

三是通过真实的工作场景再现，力图使读者通过本书的学习，掌握人力资源管理工作的基本要领。

本丛书的几位作者，不仅是在企业里从基层做起的管理者，有着丰富的实战经验，而且他们又几乎都是自国内开办人力资源管理研究生教育以来最早的一批“回炉者”，不乏管理新知。



在此，我要感谢这些作者，他们牺牲了很多个人休息以及与家人共享天伦之乐的时光；还要感谢广东经济出版社的赵世平编辑及他的同事们，因为他们的努力工作，本丛书得以如期顺利出版。

最后，还想埋个伏笔：本丛书是人力资源管理系列丛书的第一套丛书。今后，我们还将根据读者的需求陆续出版人力资源管理领域的其他系列丛书。欢迎广大读者提出宝贵意见和建议，也诚邀有识之士参与进来，与我们共同策划、编写和出版。

刘 磊

2006 年 10 月

前

言

很多年前，刚刚步出校门的我阴差阳错地走进一家大型国有企业，成为劳动人事部的见习职员。

还记得正式上班的第一天，案头放着一大摞空白的工资表、一个计算器、一支圆珠笔。那时的企业还没有计算机，所有员工的工资都是手工用计算器算出来后誊写在工资表上。我的第一个工作任务仅仅是把已经算好的工资表再重复核对一遍。即便是这样一个现在看来连一年级小学生都觉得简单的任务，我却由于陌生和紧张迟迟不敢在核对栏内签上自己的姓名。也就是从那天起，我像学徒工一样第一次有了一位工作上的指导老师。在他的无私帮助下，我才能在很短的时



间里熟练地掌握了人事管理的基本技能，对自己的工作能力有了一定的自信。而这些基本技能却是和我在学校里学的宏观经济管理风牛马不相及。

多年之后我的下属中也有了新毕业的大学生，这些刚走出象牙塔的年轻同事也像当年的我那样怀着紧张和激情走上社会。作为她们的上司，我义不容辞地担当起了工作上的教练角色，手把手地传授一些最基本的工作技能，帮助她们将学校里学到的知识与实际工作准确迅速地联系起来。

如果说管理是一门艺术，那么与管理“事”比起来，管理“人”可谓是艺术中的艺术。在实际工作当中，人力资源管理更是需要理论与实际的良好结合方能产生出其应有的效用。技能和经验是在学校里不可能完全学到的，它需要在真正走上工作岗位后的岗位培训和工作磨练中习得。在这个过程中能得到一位经验丰富的上司或者前辈的指导和传授无疑是幸运的，但现实中往往并非如此。很多的单位更希望一个工作中的“熟手”能够立即承担起所有的工作任务，也有许多单位因为规模的限制一个岗位只有一名员工，单位里不可能有老师的存在。

出于欲尽微薄之力帮助那些年轻同行的目的，我承接下了这册《薪酬管理入门》的编写任务。在编写过程中，我试图将薪酬管理的基本技能与我以往的一些工作经验和感受联系在一起，在为读者提供一个薪酬管理框架的同时，更侧重于对一些实际工作中遇到的问题和难点在对策上的探讨，并希望在方向

上引导年轻的同行在工作中不断充实自己、提高自己的工作能力。

本书的编写过程中，承蒙刘磊女士的大力支持，在此深表感谢。在写作中参考和引用了国内外学者的大量著作，因限于篇幅，未能一一注明，在此向著作者深表谢忱。

由于成书时间紧迫，本人的经验有限，本书中的疏漏难免，恳请广大读者批评指正。

居 茜

2006 年 10 月



第一章 薪酬管理的基础 3

第一节 上班须知 / 5

薪酬主管的职责 / 6

薪酬管理的工作任务 / 8

薪酬主管的工作台 / 9

第二节 薪酬管理的基础工作 / 11

工资计算 / 14

工资统计 / 18

保险和福利 / 23

第二章 薪酬管理实战准备 29

第一节 薪酬管理工作计划的制定 / 33

第二节 确定薪酬原则 / 35

第三节 薪酬成本的测算 / 36

人工成本的组成部分 / 38

人工成本分析 / 40

第四节 工作方案的宣传贯彻 / 47



第三章 工作分析 51

第一节 工作分析的原则 / 53

第二节 工作分析的方法选择 / 59

第三节 制定工作分析的工作计划 / 60

确定分析的目的 / 61

了解组织的结构、运作以及各种流程 / 61

选取收集工作信息的方法 / 65

制定工作计划和日程表 / 65

第四节 工作分析方案和工具 / 66

第五节 工作分析的过程 / 74

宣传和培训 / 74

组织职位说明书的填写 / 82

第四章 职位评估 85

第一节 评估准备 / 87

职位评估的目的 / 87

与贝顾问的对话——职位评估需要注意的问题
/ 87

第二节 职位评估工作步骤 / 92

步骤一：划分职位等级，建立职务序列，确定
评估方法 / 92

步骤二：评估工具设计 / 93

步骤三：成立职位评估小组，确定小组成员 / 94

步骤四：对职位评估小组成员进行职位评估的
培训 / 94



步骤五：确立基准职位 / 95

步骤六：评估小组成员熟悉各岗位的职业说明书 / 96

步骤七：对基准职位进行评估 / 97

步骤八：对非基准职位进行评估 / 97

步骤九：综合职位评估结果，建立公司职位排序 / 98

第三节 职位评估的工具设计 / 98

评分法 / 98

分类套级法 / 106

排序法 / 108

第五章 建立工资结构 113

第一节 薪酬调查 / 118

步骤一：明确薪酬调查的内容 / 119

步骤二：确定接受调查的职位 / 120

步骤三：设计薪酬调查问卷 / 120

步骤四：实施调查 / 120

步骤五：汇总调查结果 / 124

第二节 决定工资结构的数目 / 126

管理层和非管理层的工资结构划分 / 126

根据工作族划分工资结构 / 126

根据地理区域划分的工资结构 / 127

第三节 确定工资指导线 / 128

确定薪酬水平的因素 / 128



工资趋势线原理 / 130

确定工资指导线的步骤 / 133

第四节 工资等级的确定 / 137

第五节 工资结构评价 / 141

工资结构设计中的特殊问题 / 141

结果评估 / 143

第六章 建立薪资制度 145

第一节 工资形式 / 147

结构工资制 / 147

岗位技能工资制 / 148

岗位薪点工资制 / 148

能力工资制 / 149

提成工资制 / 149

计件工资制 / 150

第二节 薪酬结构设计 / 151

管理和技术类薪酬结构 / 153

销售类薪酬结构 / 155

工人类薪酬结构 / 156

第三节 福利方案设计 / 158

国外的福利方案 / 159

我国的福利 / 164

几点灵活的福利方案 / 167

第四节 拟订薪酬制度 / 169

薪酬制度的内容 / 169

薪酬制度的实施 / 177



第七章 激励性的薪酬设计 181

第一节 薪酬管理与绩效管理的关系 / 183

绩效管理是什么 / 183

薪酬与绩效 / 185

第二节 薪酬激励的方法 / 188

在薪酬构成上增强激励性因素所占比例 / 189

设计灵活适用的福利项目 / 189

灵活的薪酬支付策略 / 190

选用具有激励性的薪酬设计模式 / 191

重视对团队的奖励 / 192

合理运用股票奖励形式 / 193

重点激励核心员工 / 193

第三节 销售人员的薪酬设计 / 194

销售职位说明 / 194

销售职位类型 / 196

为销售付酬寻找诉求点 / 198

销售人员的薪酬结构 / 199

销售薪酬设计的基本原则 / 205

销售薪酬设计的步骤 / 206

第四节 研发人员的薪酬设计 / 212

研发人员的特点 / 212

研发人员薪酬设计的思路 / 215

研发人员薪酬设计步骤 / 218

第五节 团队激励模式下的薪酬设计 / 222

团队管理特点 / 222

团队模式薪酬设计的要点 / 225



第八章 如何做好薪酬主管 233

第一节 薪酬主管应具备的知识和技能 / 235

人力资源基础知识 / 235

组织管理常识 / 237

业务管理知识 / 238

财务知识 / 239

法律知识 / 240

统计学知识 / 241

公文写作技能 / 242

工资管理技能 / 243

办公软件操作技能 / 244

第二节 常用法律法规 / 245

第三节 沟通技巧的使用 / 249

微笑 / 252

倾听 / 252

观察 / 253

附录一 某集团公司薪资管理制度 / 255

附录二 某股份有限公司工资管理办法 / 270

参考文献 / 278

拿到奥运公司薪酬主管的录用通知对于刚毕业两年的小王来说，高兴的心情难以言表。小王是某大学人力资源管理专业的本科毕业，已经从事了两年薪酬专员的工作。小王对未来的工作充满憧憬和激情，他一直很向往成为薪酬管理的专家。在以往的工作中，他已经对薪酬的基础实务工作有相当的了解，之所以应聘到奥运公司，主要看中了奥运公司是一家结构复杂的大型企业，“以人文本”是该公司的管理理念，该公司已经有了比较完善的人事管理系统，目前正处于业务扩展速度很快、人员规模迅速扩大之际，对于人力资源管理者来说，应该是个不可多得的机会。小王很希望能够抓住这次机遇，在薪酬管理这个领域更上一层楼，将自己所学的理论知识与实践结合起来，从而为自己的职业生涯铺就一条通途。

从奥运公司的网站上，小王了解到奥运公司是一家在国内有相当知名度的大型企业，成立已逾10年，以市场为导向，集产、供、销于一体，总部设在北京，并在郊区建有生产基地，在全国共有7家分公司，产品销售遍布全国各地。其组织结构见下图。

在得到录取通知之后，对这份工作非常在意的小王又多方打听到了将成为自己的上司和导师的两位资深人力资源专家的情况，还在面试时就被告知将有一位年轻的工资管理专员配合小王的工作。