

公平的报酬体系

营造企业持续活力

张大亮 邢以群 著



机械工业出版社
China Machine Press

F272.92
178

众成

企

业

管

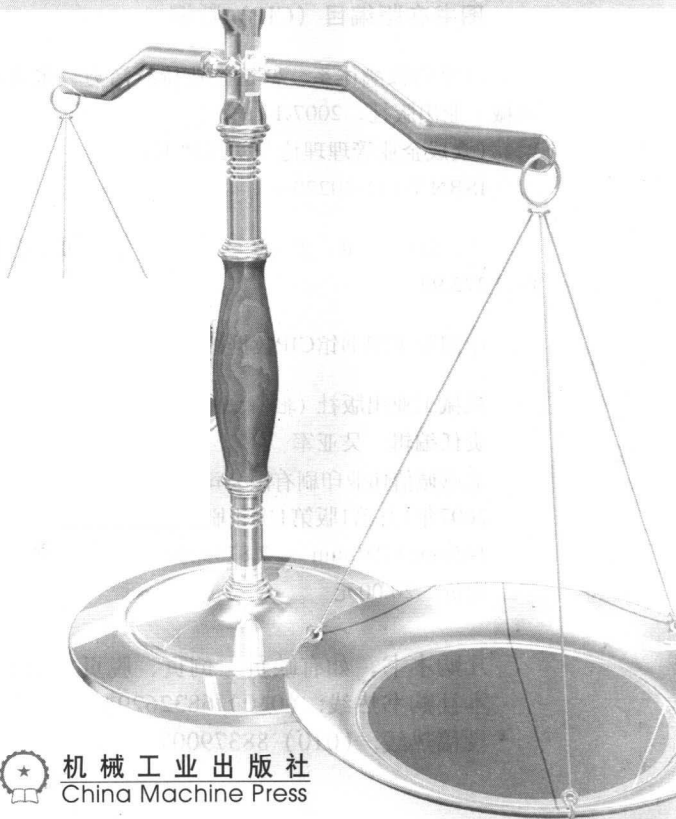
理

理论与实践丛书

公平的报酬体系

营造企业持续活力

张大亮 邢以群 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书针对企业在发展过程中出现的“为什么员工拿着比过去更多的钱，却干着比过去更少的工作”、“为什么在企业最需要人才的时候，企业原有的骨干却纷纷离企业而去”等问题，阐述了报酬规范化的重要性，提出了“凡是能够在一定程度上满足人的物质和精神需求的东西都是报酬”等观点，并针对员工的物质和精神需求，构建全方位的报酬激励体系，营造企业的可持续发展，展开了具体而深入的探讨。最后通过对报酬体系中出现的各种疑惑的解答，为企业建设和完善报酬体系提供帮助。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

公平的报酬体系：营造企业持续活力 / 张大亮，邢以群著. — 北京：机械工业出版社，2007.1

（众成企业管理理论与实践丛书）

ISBN 7-111-20220-1

I. 公… II. ① 张… ② 邢 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126800号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：吴亚军 版式设计 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

145mm × 210mm · 7.875印张

定价：20.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

—

改革开放二十多年来，中国民营企业从无到有、从小到大、从弱到强，得到了迅速的发展。随着企业规模的扩大，单凭企业领导人独到的眼光、过人的胆量、坚强的毅力，或者创新的产品、独有的关系，将不足以推动企业的持续发展。企业领导人会慢慢发现，企业的运转效率开始大幅度下降，很多事情都不尽如人意，自己的号令也不再像以前那样管用。尽管自己比以前更加努力、更加投入，但结果却总是那么不理想。我们可以慢慢地感受到个人力量的弱小，企业的发展已经超出了个人的能力范围。要进一步发展，就必须借助他人的力量。

要使外人加盟，就必须事先明确角色分工、职位职权、利益分享原则等，即必须事先明确合作规则，并以适当的方式加以保证。要明确我们希望他们做什么，做到怎样的程度，在做的过程中应该遵循怎样的游戏规则，做好了可以得到什么，没有做

好又会怎么样等。只有这样，才能吸引他人与我们分工协作、携手共进。

因此，当企业发展到一定规模以后，就必然需要从人治逐步走向法治。

二

如何从人治走向法治？

对于崇拜科学、崇尚理性的西方企业而言，规范化运作是不言而喻的。他们习惯于按规则行事，鄙视不按规则行事的行为，并主张对违反规则的行为通过法律予以严惩。对于他们而言，按规则行事是天经地义的事。他们所重点关注的是，应该形成怎样的规则才最符合他们所坚持的价值观、所处的环境和确保组织的高效运作以及怎样在遵守规则的同时适应多变的环境。

对于充满创业激情、在不规范的环境中成长起来的大多数中国民营企业而言，尽管其个人能力极强，却大多没有接受过规范化训练。他们习惯于依照自己的判断、自认为正确的做法来管理企业，应对环境。他们崇尚实干，崇拜个人的品质和能力，对于由大量文字构成的规则、制度，本能地持怀疑甚至抵触的态度。

因此，如何从不规范走向规范，无论是对中国民营企业家的个性习惯，还是对企业的能力，包括管理学术界，都是一项前所未有的挑战。

三

国外发达国家有很多关于规范化管理的具体理论和方法，也有关于管理变革方面的很多论著，但对于如何从不规范管理到规范管理，却很少论及。

对于中国民营企业而言，如何从不规范走向规范，不仅需要系统的理论支持，更需要方法论上的帮助。因此，从中国民营企业所处的与西方不同的发展阶段、不同的文化背景与价值理念、不同的管理基础出发，探讨如何从不规范走向规范的理论与方法，对于减少中国民营企业从能人经营向群体经营转型过程中的苦恼，具有十分重要的理论与现实意义。

正是基于这样的考虑，我们围绕着“如何从不规范走向规范”这一主题，在浙江众成企业管理咨询有限公司的许可下，将浙江众成企业管理咨询有限公司八年来在中国民营企业先行地区——浙江省从事企业管理咨询过程中所积累起来的知识和经验加以总结，与机械工业出版社华章分社合作，出版了这套具有理论原创性、实践可操作性的众成企业管理理论与实践丛书。

四

本丛书针对中国民营企业在经营管理中所遇到的典型问题，根据对先进企业管理模式的探索和管理咨询公司咨询实践的总结，围绕着“如何从不规范走向规范”这一主题，展开了理论与实践

相结合的探讨，形成了一套具有中国特色的企业如何“从不规范管理走向规范管理”的系统理论与方法。

本丛书共六本，由《打造科学管理平台：从不规范到规范》、《企业文化建设：重塑企业精神支柱》、《企业经营定位：明晰企业发展战略》、《组织结构设计：规范分工协作体系》、《客观的考核体系：提升执行力的利器》、《公平的报酬体系：营造企业持续活力》组成。

《打造科学管理平台：从不规范到规范》是本丛书的总纲。在该书中，针对企业在管理改进中各种措施为什么常常达不到应有的效果，应该从何处着手进行管理规范以及怎样才能形成一个自完善自发展的管理体系等问题，提出了一个由理念体系、目标体系、职权体系、业务体系、考核体系、报酬体系构成的科学管理平台理论，对这一平台的各构成要素进行了介绍，具体说明了管理各环节之间的关系以及系统构建科学管理平台的方法。

《企业文化建设：重塑企业精神支柱》，针对企业发展到一定阶段以后，在企业内部可能出现的拉帮结派、沟通不畅、相互推诿责任等现象，提出了“在群体经营过程中，为了使企业的各项工作有明确的决策准则和依据，企业就要注重企业文化理念的建设”以及“企业要增强对多变环境的适应能力，提高员工工作的自觉性和积极性，追求企业的可持续发展，统一企业文化理念是核心”等观点，并就什么是企业文化、为什么要搞企业文化、如何建设企业文化等问题进行了具体而深入的阐述。

《企业经营定位：明晰企业发展战略》，针对企业在积累了一

定的资本以后，按照企业的经营意愿，如何明确企业下一步发展方向、如何进行企业转型和经营模式创新以及应该保持专业化发展还是进行多元化经营、应该先做强还是先做大、自己做还是与他人合作发展等问题，进行了相应的探讨，以期为企业制定一个清晰的发展战略提供指导。

《组织结构设计：规范分工协作体系》，针对企业人力资源配置与企业发展战略相脱节、新老交替困难重重、员工只对工作负责不对结果负责等问题，就如何构建能够适应企业可持续发展的组织结构体系、如何明确各部门之间的分工协作关系、如何明确员工的责任、如何克服组织结构调整阻力等展开了理论与实践相结合的论述，以期帮助企业形成一个与企业的发展战略相匹配的职权体系。

《客观的考核体系：提升执行力的利器》，针对企业在明确各部门和各岗位的职责、制定相应的业务流程和管理制度以后，职责和制度“写一套、做一套”、考核流于形式、各项工作常常落不到实处等问题，就为什么要考核、怎样进行考核才能达到考核的目的和保证公正客观性以及应该如何正确对待考核工作等，进行了详细的理论分析和操作方法讲解。

《公平的报酬体系：营造企业持续活力》，针对企业在发展过程中，“为什么员工拿着比过去更多的钱，却干着比过去更少的活”，“为什么在企业最需要人才的时候，企业原有的骨干却纷纷离企业而去”等问题，阐述了报酬规范化的重要性，提出了“凡是能够在一定程度上满足人的物质和精神需求的东西都是报酬”等观点，

并就如何针对员工的物质和精神需求，构建全方位的报酬激励体系，以营造企业可持续发展的发动机，展开了具体而深入的探讨。

该丛书中的每一本书通常都会由五部分组成：第一部分是问题的提出，从企业现实中常见的典型问题出发，以问题为导向展开主题；第二部分是理论分析，对解决这些问题必须掌握的基本观点进行了阐述，这些观点部分是对现有理论观点的总结和进一步阐述，部分是对现有理论观点的反思和纠偏，还有一部分则是根据中国企业的实际情况从实践中总结出来的新观点，是对现有理论的补充；第三部分解决思路与方法，对如何做好相关的工作，进行了详细的过程和方法阐述；第四部分是一个真实案例的展示，通过对一个企业如何做好相关工作的详细描述，使读者有更深入的理解；第五部分是常见问题问答。

为便于管理者阅读，每册的字数控制在10万字左右。该丛书的读者群重点面向：寻求企业管理改进和提升的企业高层管理者，负责或参与企业管理改进和提升具体方案制订或执行的职能管理人员，为企业提供管理咨询的咨询人员或承担企业管理教学工作的教师。

五

本丛书之所以能够得以出版，首先应该感谢浙江众成企业管理咨询有限公司，是他们的无私奉献，使我们获得了很多“如何使企业从不规范走向规范管理”的具体做法。我们也要感谢杭州

中粮美特容器有限公司、祐康食品集团有限公司、宁波新海电气股份有限公司、杭州宏华数码科技股份有限公司、宁波金田铜业股份有限公司、盾安精工集团有限公司等，是他们的大力支持使我们得以在“如何使企业从不规范走向规范”方面进行理论上和方法上的创新与实践，他们对企业经营和管理的真知灼见，也让我们受益匪浅。

与此同时，我们也感谢我们的家人，是他们始终如一的理解与支持，使我们得以承受各方面的压力，深入企业进行研究和探索；感谢我们所在的单位——浙江大学，给我们提供了一个相对自由的学术环境；感谢机械工业出版社华章分社的领导和策划编辑王磊，是他们给了我们一个平台，使我们得以将多年的心血为众人所了解；感谢机械工业出版社华章分社从事编辑和营销的其他同志，是他们的辛勤劳动，让我们的作品得以增光添彩。

最后，我们还要感谢您，我们的读者。没有您，我们的价值就得不到实现。真诚地希望本丛书能够为您及您所在单位的发展提供帮助。谢谢！

邢以群 张大亮

2006年8月于杭州

前言

当一个企业随着规模的扩大，从能人经营向组织经营转变的过程中，企业领导人常常会感到有处理不完的问题，干不完的工作，有各种不绝于耳的抱怨，还有许多让人伤心或担心的事：外部环境很好，公司的经营目标却没有实现；每年支付给员工的报酬不断提高，企业的劳动生产率却不断下降，员工还埋怨分配不公；在企业发展最需要人才的时候，核心员工却突然提出辞职。更令人生气的是当企业领导人手忙脚乱，恨不得连吃饭、睡觉的时间都用于工作时，在企业内看到的却是另一番景象：许多员工工作无精打采，没有工作激情；更有甚者，出现上班玩游戏、聊天、睡觉，好一副清闲样！许多领导人都发出感叹：员工创业期的激情到哪里去了？创业时条件那么艰苦，薪酬也不高，而现在公司发展了，工作条件改善了，薪酬待遇也提高了，为什么工作的积极性反而下降了？



为什么前后会发生那么大的变化？关键就在于在这一转变过程中，推动企业发展的力量发生了重大变化。过去企业小，主要是通过能人来推动，现在企业做大了，单靠能人个人的力量已难以支撑企业的快速发展，需要通过群体的力量来推动，企业目标的实现将从由领导人带领员工冲锋陷阵，转为通过目标的导引及组织内在机制的驱动来实现。

而这一切的建立或转变都离不开报酬激励体系的保障。在创业期，亲情、友情加上激情，员工志同道合，尽管工资不高，但积极性很高。当企业规模扩大、人员不断增加后，就需要建立规范化的报酬体系。企业需要通过报酬体系清楚告诉员工个人目标与组织目标的关系；需要通过报酬体系使责任和利益密切挂钩，以鼓励员工承担职责；需要通过报酬体系来推动考核工作的开展，如果考核不与薪酬挂钩，结果就是考归考，做归做；企业要引进人才、留住人才也需要规范报酬体系来给员工做出承诺。

员工之所以愿意加入一个组织，并为之奉献智慧和力量，是因为在这一组织中能够在一定程度上实现其个人目标。好的报酬体系不仅能调动员工的积极性，而且还能吸引更多优秀人才加盟。而不好的报酬体系，轻则使员工抱怨增加、工作热情下降，重则会造成核心员工的流失，企业竞争力下降。

很多企业并不是不重视报酬体系的建设，但由于对报酬理念和薪酬体系建设方法缺乏了解，导致薪酬改革的结果是“花钱买麻烦”。许多企业都有这样的体会，不加工资倒是相安无事，加了工资反倒不得安宁。看到员工积极性不高，许多企业领导人的第

一反应是：工资给少了，奖励力度不够。经过企业领导人的努力，股东同意给员工加工资，以加大对员工的刺激力度。如何加？人人有份平均加，肯定没有激励效果。要有区分，表现好的要多加，表现不好的要少加，甚至不加，这是员工一致的看法，企业领导人也认同。到底哪些人多加，哪些人少加，哪些人表现好，哪些人表现不好，大家心里基本上还是有数的，但要说得清清楚楚则比较难。权衡之下，做了一个比较粗的调薪方案：表现好的加三档，表现中等的加二档，表现一般的加一档，表现差的不加。结果方案一执行下去，李某就向人力资源部提意见，认为薪酬方案不公平：我和王某做一样的工作，为什么王某可以加三档工资，而我只能加一档。他承认自己过去工作做得不如王某好，但也不至于差那么多，因此坚持向人力资源部要说法。人力资源部由于无法提供客观的依据，最后只好给他再加一档工资，李某满意而归。导致的结果是更多的员工到人力资源部提意见：他们也加少了，要求纠正，否则就是不公平！公司认为这样下去可能没完没了，只好搞一刀切，一律不再调整。公司不同意加工资，员工也没有办法。问题表面上看是解决了，但按照公平理论，由于员工认为分配不公，在不能合理调整薪酬以求得公平的情况下，员工就会减少自己的投入。因此最终的结果是：员工拿着比过去更多的钱，干着比过去更少的活！



这一切促使我们不得不对企业报酬体系有更多的思考：为什

么中国企业薪酬体系如此难搞？员工收入没有差距有意见，拉开差距也有意见？不加工资不满意，加了工资更不满意？我们应该如何设计薪酬体系？

我们认为：对于中国企业而言，报酬体系建设固然要考虑中国文化、中国企业、中国人的特点，但关键是要深刻了解员工的需求，掌握和运用报酬体系建设的科学方法。中国企业若能建立正确的报酬理念；掌握科学的报酬体系设计和运用方法，就同样能够使报酬体系产生极大的激励力量，使组织充满活力。

但对于接触市场经济时间还不长的中国企业来说，绝大多数企业还处于经验管理阶段，对于科学报酬激励体系的认识，基本上还处于似懂非懂的状态，对于激励与目标、职权、考核、薪酬有什么关系，应该怎样来选择薪酬模式、如何确定薪酬要素等，都不太清楚。大多数企业仍认为薪酬就是对劳动支付的报酬，做多少事付多少钱。从国外引入的各种薪酬确定方法，基本上都要求具有比较规范的管理基础作为前提，同时会产生较高的用人成本，对于大多数管理基础还比较薄弱、支付能力还较弱的中国企业来说，实施的难度比较大。加上中国大多数企业处于高速成长过程中，对管理体系的动态适应性要求特别高，报酬体系如何适应企业快速成长的需要，也成为中国企业所需要面对的问题。

本书作者长期从事企业管理的研究与教学，并从1997年开始从事企业管理咨询。经过多年来的理论探索和咨询实践，逐渐摸索出了一套切合中国企业的从不规范走向规范的管理提升理论与方法。秉承“奉献智慧，报效中华”的理念；为了使这套管理提

升理论与方法为中国众多企业所掌握，我们撰写了“众成企业管理理论与实践丛书”，将中国企业如何从不规范走向规范的理论与方法公之于众，本书就是其中的一部分。

在本书中，我们从中国企业在由不规范走向规范的过程中经常遇到的问题出发，阐述科学设计报酬体系的重要性，然后从理论上系统介绍进行报酬体系设计必须要掌握的知识和中国企业在报酬体系设计与调整过程中的特殊性，从实践出发系统讲解了报酬体系设计与调整过程及方法，并通过对一个企业报酬体系调整过程的真实描述，展示了报酬体系设计与调整实践的全过程，最后通过对企业中各方面人员可能产生的对报酬体系设计与调整的种种疑惑的解答，为企业进一步深入了解报酬体系设计与调整方法提供帮助。本书以问题为导向、理论为基础、实践为指引，希望能够对企业报酬体系设计与调整实践提供有效指导和帮助。

总序 前言

第一章 导论：这些问题都与报酬激励有关 / 1

情境1：为什么企业会沦为培训基地 / 2

情境2：为什么员工报酬水平不低，而工作热情却不高 / 3

情境3：为什么薪酬上“老员工老办法，新员工新办法”行不通 / 5

情境4：为什么高薪反而留不住人 / 7

情境5：企业给予员工的整体收入并不低，但为什么引不进人才 / 8

第二章 理论：有关报酬与激励的基本观点 / 13

第一节 科学认识报酬 / 14

观点1：人是物质的，也是精神的，能够满足需求的东西都是报酬 / 14

观点2：非经济性报酬可以大大降低激

励成本 / 16

观点3: 物质有限、精神无限: 激励的魔力来自精神
报酬 / 17

观点4: 过程的回报有时比结果回报更重要 / 19

观点5: 竞争性激励的缺失会使激励成为鸦片 / 23

观点6: 重短期回报, 导致斤斤计较; 重长期回报,
成就一番事业 / 26

观点7: 激励最大化=报酬多样化×分配个性化 / 27

观点8: 贡献与回报并不一定能够一一对应, 但认真
做事必有回报 / 30

第二节 科学报酬体系设计 / 31

观点9: 价值导向决定报酬导向, 报酬导向应体现价
值导向 / 31

观点10: 科学报酬体系: 导向明确、规则透明、结
构匹配、激励有效 / 32

观点11: 实行怎样的工资制度取决于企业的报酬导
向 / 37

观点12: 奖金是对员工杰出和额外贡献的回报 / 39

观点13: 福利项目设置应有利于员工可持续发展与
公司和谐环境建设 / 40

观点14: 为了解决历史问题和适应各种情况, 可设
置各类津贴 / 42

观点15: 为了有利于人才引进, 可以引入薪酬特区 / 43