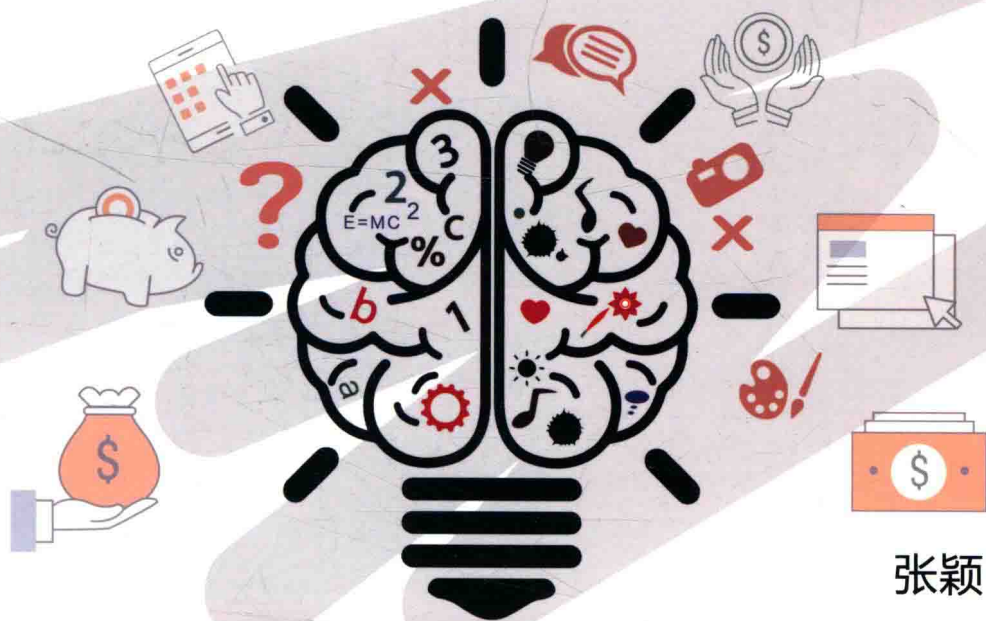


互联网企业薪酬体系

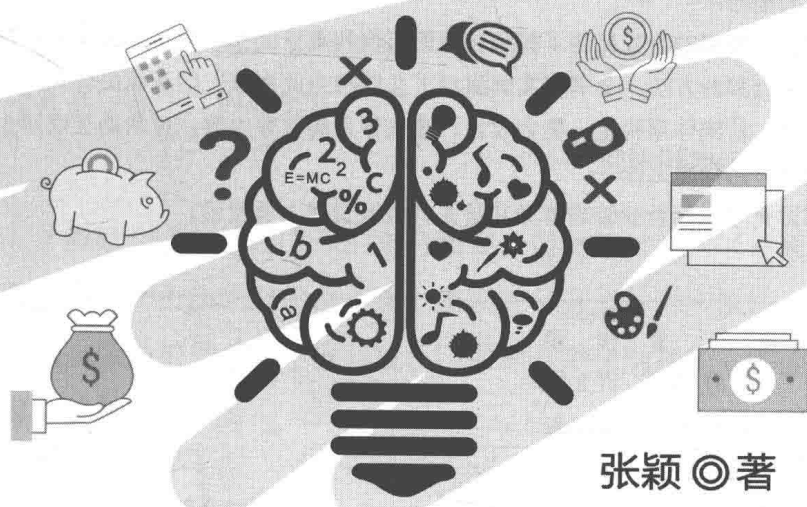
精准讲解薪酬体系构建全流程



张颖 © 著

- 岗位评估体系
- 基于能力的薪酬体系
- 职级体系
- 基于岗位的薪酬体系
- 绩效管理体系
- 福利体系与奖金设计

互联网企业薪酬体系



张颖 © 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网企业薪酬体系 / 张颖著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-115-43491-3

I. ①互… II. ①张… III. ①互联网络—高技术企业—薪酬管理 IV. ①F276.44

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第210245号

内 容 提 要

互联网企业需要的人才,尤其是核心人才,与传统企业相比显然是不同的,应用于互联网企业的薪酬体系也有别于一般的薪酬体系。因此,互联网企业的薪酬体系构建需要极具针对性的指导。

本书按照全新的方式梳理了薪酬管理的流程和重点工作,提出了关于互联网企业薪酬管理的新观点和新方法。全书用实例演示了互联网企业岗位评估和职级体系构建、绩效管理体系构建、薪酬体系构建、奖金设计、福利体系构建等内容,可帮助互联网企业从零开始做好薪酬体系构建工作。

本书适合互联网企业管理者尤其是人力资源管理人员阅读。

◆ 著 张 颖
责任编辑 许文瑛
执行编辑 董晓茜
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2016年11月第1版
字数: 105千字 2016年11月河北第1次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

专家推荐

互联网行业是轻资产行业。在这个行业，公司最重要的资产是员工，竞争的核心是对人才的吸引和争夺。作为互联网企业的管理者，具备一定的人力资源管理理念和知识，是带好团队的重要前提。本书既专业又接地气，深入浅出地介绍了互联网企业的薪酬管理体系，是一本人力资源管理者而非人力资源管理者都应该学习的好书。

——腾讯游戏副总裁 吕鹏

关于人才激励和薪酬管理方面的书有很多，但是针对互联网领域薪酬管理、人才激励理念和方法的好书却不多。本书的确有充分的实操性，结合案例，可以较为有效地提供公司不同阶段所需要的薪酬激励模式。相信会给更多人力资源从业者带来帮助。

——土巴兔人力资源副总裁 俞鹏

张颖是一位既有丰富的 In-house 实战经验，同时又具备严密的逻辑思维能力的人。在与业务部门沟通时，她往往能直击互联网企业人力资源管理的要点和痛点。当初，我们坚定地选择了张颖作为我司薪酬福利体系搭建项目的咨询顾问。项目运行至今，方方面面都和我们当初的需求预期匹配。现在，张颖将她多年的经验码成文字，奉献给大家，希望广大同行朋友们通过此书，一起学习、分享与成长，少走弯路！

——R2games 人力资源副总裁、前沃尔玛中国区高级人力资源总监 张映篱

互联网时代，人才的市场化趋势越来越明显，个体力量正在崛起，本书作者以扎实丰富的薪酬管理实践经验、务实而系统的专业解读帮助读者搭建并优化薪酬体系，降低试错成本，在人才竞争与经营中占得先机。

——腾讯人力资源助理总经理、人力资源专家 张显

身为 CEO，一般都不会忽略财务知识的学习，而对于同样重要的人力资源相关知识却比较容易忽视。尤其是很多产品型 CEO 和研发型 CEO，他们在度过创业的最初阶段后，会发现管理一家企业比做出一款好产品要难上百倍。这本书深入浅出地介绍了互联网企业薪酬体系的方方面面，推荐所有正走在创业路上的 CEO 们多读几遍！

——点点租 CEO 陈晨

本书是作者在腾讯等多家优秀互联网企业多年的经验沉淀与提炼，涵盖了当前热门互联网企业前沿的薪酬管理理念、管理模式和实战操作，能同时满足不同人群、不同视角的阅读需求，不仅实战性强，对各类创业、成长与发展中的企业来说也有很重要的管理借鉴意义！

——中国人力资源管理网专栏作家、理才网理才研究院院长 黄树辉

公司一直致力于“为传统企业插上互联网的翅膀”，我相信随着传统企业向互联网方向的叠加转型、产业升级，传统企业也需要更多的互联网型人才加入，而这本书为传统企业如何更好地吸引和激励互联网方面的人才提供了非常好的指导。

——盛灿科技 COO 黄珺珺

互联网时代瞬息万变，如何更好地激励人才是每一位企业家都在思考的问题，本书在这个问题上带给我们很多有价值的启发和思考。

——单飞企鹅俱乐部创始人 候峰

前 言

从事薪酬管理工作 10 多年来，我深感国内企业管理日趋精细化。在各大行业尤其是互联网行业，日益激烈的人才竞争使得企业在薪酬管理方面投入了更多的精力。作为这些企业的管理者，希望人力资源部门能综合运用薪酬管理手段帮助企业争夺人才、提升竞争力。而作为薪酬管理从业者，只有具备更全面的专业技能和与时俱进的管理理念，以及创新变革式的管理精神，才能履行好这项要求和使命。

最近两年，我在从事薪酬管理咨询工作的过程中，接触过很多互联网企业，这些企业的 HR 以及 CEO，一直苦于设定适合互联网企业的薪酬管理体系，尤其苦于寻找能对互联网企业核心人才起到激励作用的薪酬方案。因此，我决定把数年积累的互联网企业人力资源管理以及咨询经验分享给大家，希望可以尽我所能，让更多的互联网企业管理者了解薪酬管理是什么，薪酬体系如何构建，以及它在互联网企业获得竞争优势的战役中，扮演了什么样的角色。

本书按照全新的方式梳理了薪酬管理的流程和重点，也提出了关于互联网企业薪酬管理的新观点和新方法。本书在安排内容时，充分考虑了不同阅读群体的需求。

对互联网企业的管理者而言，他们不仅需要了解薪酬管理的全貌，更需要了解薪酬管理的意义和价值，这样才能在后续的企业管理中充分利用薪酬

管理，更好地激励员工，防止核心人才流失。本书内容可以帮助企业管理者快速了解薪酬管理的实质。

对企业的薪酬管理者而言，本书所介绍的内容可以帮助他们快速进入薪酬体系构建的学习与应用中。

我们身处互联网改变生活的时代，互联网企业的管理者对技术的重视已经到了前所未有的程度，但关于人尤其是核心人才在企业成败中的重要性，很多管理者事实上并没有意识到。随着这些管理者对核心人才引进和流失等问题的重视，薪酬管理作为激励和保留人才的直接手段，将在激励人才方面拥有更多提升空间。未来，薪酬管理将与企业战略走得更近。目前我们已经看到很多企业把薪酬福利从人力资源部门中分出来作为一个单独的部门运作。这恰恰反映了一种趋势：一个在薪酬管理方面有话语权的部门，未来在企业的人才激励和潜力挖掘上将具备无限的能量。

张颖

2016年5月31日

目 录

第一章 如何认识薪酬管理 //1

第一节 整体薪酬概念 //3

第二节 薪酬如何影响员工的心理 //12

第三节 薪酬管理管些什么 //15

第四节 企业为什么需要薪酬管理 //17

第二章 从零开始做好薪酬管理 //23

第一节 互联网企业薪酬管理工作事项解读 //25

第二节 主要薪酬管理理念 //37

第三节 薪酬管理从零开始的基本步骤 //46

第四节 影响薪酬管理成败的因素 //76

第三章 如何构建岗位评估和职级体系 //81

第一节 岗位评估和职级体系建立的意义 //83

第二节 岗位评估的基本原理及基本分类 //83

第三节 完整的岗位评估如何做 //85

第四节 岗位族群的评估如何做 //103

第五节 基于能力的职级体系如何建立 //105

第四章 如何构建绩效管理体系 //119

第一节 绩效管理体系对企业管理和薪酬管理的意义 //121

第二节 平衡计分卡的应用 //123

第三节 绩效管理体系的构建步骤 //126

第五章 如何构建薪酬体系 //137

第一节 如何构建基于能力的薪酬体系 //139

第二节 如何构建基于岗位的薪酬体系 //153

第三节 薪酬架构的定期回顾 //156

第六章 如何进行奖金设计 //161

第一节 奖金的特点 //163

第二节 年终奖的设计 //164

第三节 项目奖的设计 //178

第七章 如何构建福利体系 //189

第一节 福利是什么 //191

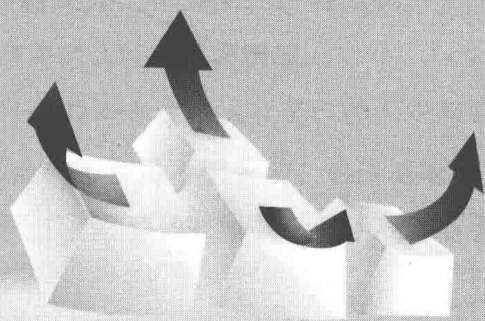
第二节 我国企业的福利概述 //193

第三节 如何通过福利提升企业的人才竞争力 //214

第四节 弹性福利的实践 //219

第一章

如何认识薪酬管理



第一节 整体薪酬概念

一、整体薪酬的构成

激励的实质在于按贡献大小兑现报酬，从广义的角度来看，薪酬不仅仅指货币形式的报酬，也包括非货币形式的精神报酬等，比如更有吸引力的职务、更富挑战性的工作，甚至更好的工作氛围以及更多的认可等。企业在雇用员工期间，所有给予的、对于员工来说有价值的回报都应属于薪酬的范围，这就是所谓的“整体薪酬”。

整体薪酬既包括货币薪酬也包括非货币薪酬，具体如图 1-1 所示。

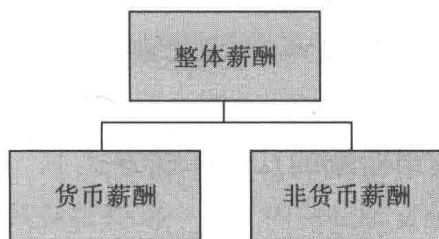


图 1-1 整体薪酬的构成

货币薪酬就是直接以货币形式呈现的报酬，如大家熟知的基本工资、奖金、津贴、期权、福利等。非货币薪酬则是不以货币形式体现的报酬，如职位升迁机会、良好的工作环境、良好的企业文化氛围、公司品牌、发展平台、培训机会、良好的上下级关系、获得的认可和成就感等。

随着人类的进步和发展，人们对于来自企业主的人文关怀的需求越来越强烈，而企业主们在夺人大战中单靠血拼工资是不明智的，也未必有效果。企业只有用完善的整体薪酬体系打动员工，在整体薪酬的竞争中战胜竞争对

手，才算是真正具备了吸引人才的能力。

在当前的就业市场上，我们常常会看到这样一种现象，人们喜欢选择在大型知名企业就职，即使面对激烈的竞争也义无反顾。而实际上，在大企业工作并不意味着高薪。大企业中有些岗位的薪酬甚至低于市场中位水平。有些在大企业工作多年的人，其薪酬水平或许在市场上是没有竞争力的，他也完全可以跳槽到其他企业，以获取更高的薪酬。但他们仍选择留在大企业工作，这其中，就是非货币性的报酬在起作用。在大企业内部都有完善的福利制度、良好的企业文化氛围、丰富的培训资源、优越的办公条件……从整体薪酬的角度来看，上述这些就是大企业在吸引人才方面的竞争力所在。

我们也会看到另一种现象，在小企业内部，有些岗位的薪酬比大企业内部同类岗位的薪酬高很多，这是因为小企业在某些关键岗位会不惜重金聘请人才。在非货币报酬资源缺乏的情况下，小企业会采用单纯提高货币报酬的方式吸引人才。对企业来说，有竞争力的非货币薪酬通常需要长期的沉淀和发展，而有竞争力的货币薪酬可在短期内实现。

二、货币薪酬及非货币薪酬的几种体现方式

一般来说，货币薪酬及非货币薪酬在企业中体现为如图 1-2 所示的几种方式。

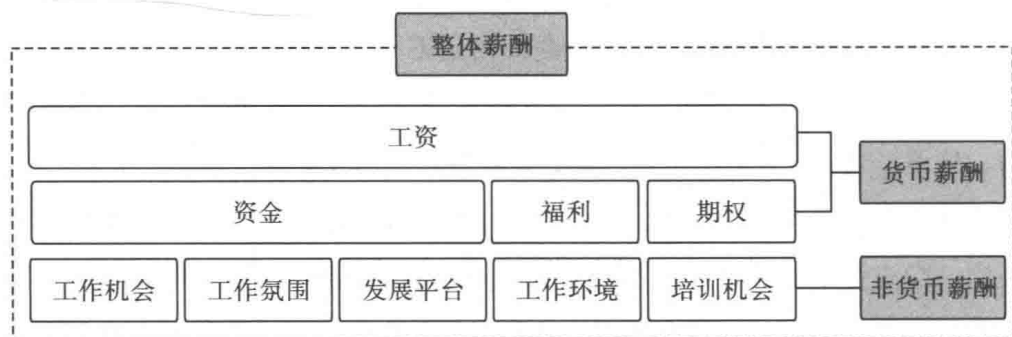


图 1-2 货币薪酬及非货币薪酬的几种体现方式

1. 工资

工资是整体薪酬的主体，一般按月、周或天发放。除特殊约定外，一般企业主要是按月支付工资。

工资是劳动报酬中最核心的部分，是能让员工安心工作的最主要的因素。合理的工资水平既可以稳定员工，又可以激励员工。

工资具有刚性的特点，也就是说它可以涨，但要下调就比较困难。降薪除了会挫伤员工的积极性之外，还会有法律风险。我国的法律规定，企业降薪需要出具员工不符合原薪酬对应的工作贡献标准的证明，而这样的证据在实际工作中是很难具体举证的。另外，大范围降薪会破坏整个组织的稳定性，因此降薪需要谨慎。

2. 奖金

奖金是企业根据员工一定时期内对企业的贡献情况而额外给予员工的奖励性质的货币报酬。奖金通常跟绩效结果紧密挂钩，而不是企业对员工予以绝对承诺的部分。因此奖金不存在刚性的特点，它更像是把员工和企业的利益拉到一起的手段：企业盈利多，员工的奖金也会越多；反之越少，甚至没有。企业的整体绩效依赖每个员工的绩效和贡献，而奖金则具有绩效导向作用。奖金的来源就是利润池，企业提取一定比例的利润用于奖金的发放。

奖金同样需要缴个税，关于奖金个税的相对优惠的缴交方式每年仅能使用一次。对于企业来说，如果奖金发放比较多，可以做适当的奖金税筹划，具体内容可参见第六章。

一些企业对于与核心主营业务业绩息息相关的人员采用提成制的工资形式，实质上提成部分就是奖金。对于与核心主营业务业绩不产生直接关系的职位，如后勤人员等，建议采用年终奖的模式，而不用每月都设立浮动奖金。

3. 福利

福利是企业提供给员工的基本保障，福利的范围其实很广。与工资、奖金相比，福利更具有“一视同仁”的特点。工资重能力、岗位、绩效；奖金重绩效；而福利是提供给员工的基本保障。虽然企业有时会针对不同的群体提供不同的福利项目，但整体来说，绩效及职位等级在福利发放中的影响较小。

福利的神奇之处在于它是可以拿来“说”的，这就意味着福利可以在雇主品牌建设、企业形象塑造方面发挥作用，从而帮助企业吸引更多的优秀人才。

福利同样具有刚性的特点，即要将给出的福利终止是比较难的。增加福利项目对于员工来说是皆大欢喜的事，但如果由于福利项目开支过高，或某个福利项目使用效率不高，企业想取消，员工就会抱怨。就连那些平时用不上这些福利项目的员工，也会对福利项目的撤销产生不满。

因此，福利项目的增加、取消都需要特别慎重，具体内容可参见第七章。

某些福利项目是法定福利，例如社保和公积金是企业必须缴交的法定福利，这些福利的缴交部分可以帮助员工适当地减税。在我国，社保和公积金的缴交比例、基数等政策采用地方管理模式，因此各省、各城市都有自己的标准和要求。企业为当地员工缴交社保和公积金时，必须遵循当地的要求和规定。这对于跨地域较多的企业来说，无疑增加了福利管理的难度，同时也催生了不少社保代缴服务商。

4. 期权

期权使员工成为企业的“股东”，与企业共享利益。期权分配将员工利益与企业利益捆绑在一起，企业兴则员工获利高；企业衰则员工利益也同样受损。期权有助于员工主人翁意识的形成，使员工与企业同心协力，在各自的岗位上尽心尽力。

关于期权的分配，不同企业有不同的做法。有的企业倾向于全员持股，只是份额多少不同；有的企业则仅仅为管理岗位或关键岗位提供期权。无论企业采用哪一种期权分配方式，员工个体之间所获得的期权的大小主要取决于该岗位对企业的重要程度、该员工的个人能力及价值大小。

在所有的薪酬留才策略中，期权是最有效的留才策略。不仅因为它使得企业与员工共享利益，更因为它的兑现是有时间周期的，在等待一个期权兑现的周期内，新获取的授权又产生，当然后者的兑现期为下一期，这就如同滚雪球一般。对于一个持续发展的企业来说，员工持续获取期权的激励性是很大的。然而期权吸引力的大小取决于员工对企业未来的预期，在预期企业市值或估值持续升高的情况下，期权的吸引力就非常大；反之就很小，甚至无用。

5. 其他因素

工作环境对于员工来说同样是具有影响力的，它也是报酬的一部分。良好的工作氛围、和睦的人际关系，对于员工来说是快乐工作的组成部分，甚至扎根于他们的日常工作中，因此，好的工作氛围是员工留在一家企业工作的原因之一。此外，员工预期所服务的企业是否具有潜力，是否有良好的前景，是否能给员工提供更好的平台，是否能获得更多培训学习的机会，工作地点和工作环境是否令人满意等，都属于能影响员工留职的非货币薪酬。

三、薪酬管理的基本原则

薪酬管理中我们有许多事情要做，大到确定薪酬策略，建立薪酬标准，确定薪酬结构、调薪方案、奖金分配；小到每月的薪酬核算，个别调薪，社保缴交等。在完成这些大大小小的工作时，我们需要秉承一定的原则，这些原则是做好薪酬管理的关键（具体如图 1-3 所示）。

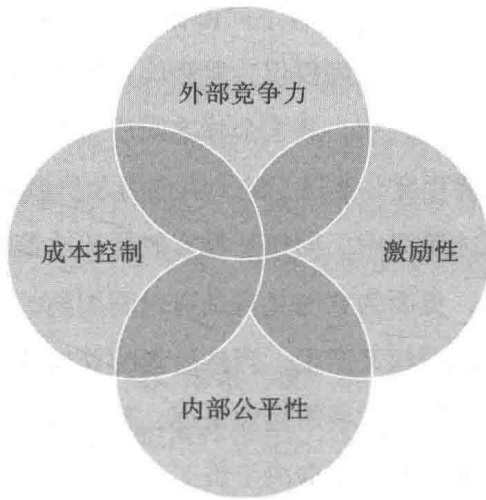


图 1-3 企业薪酬管理应秉承的四项原则

1. 内部公平性原则

薪酬管理的目的是通过管理有效地激励员工，把钱花在刀刃上。因此公平是第一位的，只有公平才能产生激励作用。公平不等于平均主义，公平是“同类”比较的结果，这里的同类指相似岗位级别的员工、相同绩效水平的员工、相同能力和资历的员工等，还包括相同地域的员工。因此在把握公平原则时应充分考虑比较对象是否为具有可比性的同类群体。

公平原则的把握不能简单凭借经验或感觉，而需要一些科学的方法或工具来协助我们，关于这些我们会在第三章详述。

在薪酬管理中，只有把握公平性才能避免“会吵的人有糖吃”的现象。

实际上，作为薪酬管理者，也有一直秉持公平的原则，才能保证人力资源管理工作的顺利推动，才能在面对各类需求时，以更专业、更令对方信服的方式进行沟通。

我们在把握公平原则时，切不可片面僵化。人力资源管理最核心的目的在于：通过我们的专业管理，为企业的业务发展助力。因此，在分析需求的时候除了从专业角度判断外，也必须从企业内外部环境以及企业面临的实际