

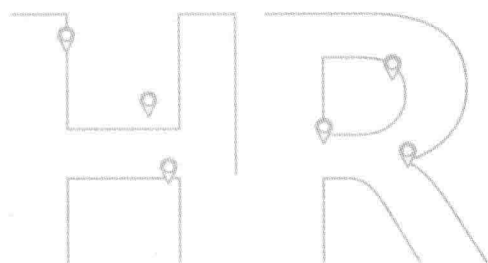
# 管理手记

人力资源经理是  
怎么做薪酬管理的

第2版



清华大学出版社



# 管理手记

人力资源经理是  
怎么做薪酬管理的

第2版



清华大学出版社  
北京

## 内 容 提 要

本书作者以自己的亲身工作经历,将一些相互有机联系的案例,用细腻带幽默的笔触,把薪酬管理理论和自己的管理经验结合起来,全面阐述了在进行薪酬管理时,怎么结合企业目标和经营环境,怎么设计薪酬体系,怎么进行薪酬的日常管理,和企业在薪酬管理中的注意事项等,使读者可以从中学习到作者薪酬管理的思路、方法和技巧,为从事相关工作的HR经理人抛砖引玉,提供可借鉴的思路和工作方法,从而得到思维的锻炼和工作技能的提高。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

管理手记:人力资源经理是怎么做薪酬管理的 / 米雅著. —2 版. —北京:清华大学出版社, 2016

ISBN 978-7-302-45036-8

I. ①管… II. ①米… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第218512号

责任编辑:夏毓彦

封面设计:王翔

责任校对:闫秀华

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:20.75 字 数:465千字

版 次:2013年7月第1版 2016年12月第2版 印 次:2016年12月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:69.00元



## 序

### P r e f a c e

亲爱的读者，你好。

感谢你翻开这本书，感谢你在百忙之中，抽出宝贵的时间阅读这本书。在这里，我想对这本书做三点特别的说明：

首先，有关这本书的属性界定。

这是一本讲薪酬执行的书。确切地说，是一本讲如何执行宽带薪酬体系的书。本书的前一版，我一共写了 15 个事件，它们分别和薪酬标准、薪酬算法、薪酬预算、薪酬成本、定薪、调薪，以及与薪酬沟通有关。承蒙读者青睐，我在这本第二版的书中，又添加了两个事件，部门毛利与人工成本，以及企业对离职人员的雅量之我见。在书中我讲的是如何分析和处理这些事件，如何解决这些事件引发的矛盾。我的方法不见得是最好的，也不见得就完全正确，在此写出来，仅作为一种解决思路，代表我个人的观点，供读者参考。假使读者从这些事件中借鉴到了经验，或者吸取了教训，我都会由衷地感到高兴。

这不是一本讲薪酬设计的书。在这本书中，我虽然也提了一些和薪酬设计有关的算法规则，但基本都是点到为止，并没有做深入的讨论。和薪酬设计密切相关的

薪酬模型选型、岗位价值链构建、核心算法逻辑推导、薪酬体系验证，乃至和薪酬体系配套的福利体系和薪酬管理制度设计则基本没有提到。这并非是作者藏私，而是因为薪酬设计领域，我还没有形成一套完整的方法论，无法做到知其然知其所以然，此种情况之下，贸然地挑起话题，暴露自己无知是小，误导了读者才是大。

其次，有关这本书的读者群界定。

对HR方向的从业者来说，这是一本讲薪酬实务的书。在人力资源领域工作三年左右的同行，或者在薪酬领域有一定工作经历的同行，阅读这本书应会带给你更多的启发。

对非HR方向的从业者来说，这是一本讲某HR如何分析和处理员工调薪需求，如何为员工定薪的书。那些希望通过勤恳踏实地工作实现涨薪的从业者，如果想要知道HR在为他们设计调薪/定薪方案时使用的判断规则是怎样的，也完全可以尝试阅读一下这本书。

最后，提一个有关“老实”的问题。

在阅读本书所列举的17个事件的过程中，细心的读者会不难发现，“老实”这个词出现的频率是相对较高的，不管是我，还是我的沟通对象，都会使用。现在我的问题是：在薪酬这一充满了博弈和行为分析的领域，这意味着什么？^\_^

我的邮箱是：631383442@qq.com，期待你的来信。

衷心感谢。

米雅

2016年8月



## 目 录

### C o n t e n t s

01 实习生薪酬调整.....	1
02 绩效算法.....	13
03 定 薪.....	39
04 薪酬体系调整.....	57
05 汝之蜜糖，人之砒霜.....	76
06 鸟笼逻辑.....	99
07 狼羊之争.....	116
08 薪酬即沟通.....	140
09 调薪流程.....	159

10 考勤核算.....	183
11 囚徒困境.....	207
12 铜锣秀.....	232
13 弄巧成拙.....	259
14 宽容.....	273
15 水至清则无鱼.....	298
16 部门毛利、人工成本和调薪面面观.....	313
17 临老关怀.....	321

---

## 实习生薪酬调整

---

1723年，在中国，康熙皇帝第四个儿子胤禛45岁，这一年，他改年号雍正，雍正王朝开始了。也是在这一年，住在皇宫里的意大利画家郎世宁，画了一幅《聚瑞图》，作为一个职业的书画外行，我能告诉读者的是，这图里边有一个圆颈大肚皮的青色瓷瓶，插着蒲草叶、牡丹花和麦穗，以及两个莲蓬。专业人士告诉我说，这幅画里边用的是中国的颜料和技法，但是却有西洋画的立体感，花卉和瓷瓶都有光源反光的描绘，只不过减缓了对比，显示出一种温和的西洋画风。

同一年，远在欧洲的苏格兰，法夫郡的寇克卡迪，一个小男孩呱呱坠地了，他的父亲是律师，也是苏格兰的军法官，还是寇克卡迪的海关监督，只是很可惜，因为某种原因，这位父亲在小男孩出生之前几个月去世了。小男孩的母亲是法夫郡斯特拉森德利的大地主约翰·道格拉斯的女儿，为了纪念死去的丈夫，小男孩的母亲用丈夫的名字命名了小男孩，这个小男孩因此叫作亚当·斯密。

五十年后，亚当·斯密写了一本书，叫作《国富论》，书写成，他又花了三年的时间来润色，最终在1776年《国富论》正式出版。那一年，为了这本书，英国震撼了，欧洲疯狂了，美洲沸腾了，亚当·斯密被尊崇为现代经济学之父，自由企业的守护神。

从我上大学开始就不断有人给我推荐各种各样的课，宏观经济学，微观经济学，





马克思主义哲学，国民经济管理，西方经济史，《国富论》都是位列第一的参考书。这情形就仿佛有一只看不见的手，在操控所有教授们的思想，但凡是和经济沾点边的科目，无一例外，都要求学生读一读《国富论》，就连教历史的教授也都告诉我说，如果读一读亚当·斯密的《国富论》，你会发现历史多么的美（我后来读了《国富论》，但没因此发现历史的美，我发现历史的美，是读二十五史以后）。

尽管如此，我却始终提不起兴趣去看这本《国富论》，我喜欢简明扼要并且可以通过逻辑来解释的事物，经济这个东西对我来说，太抽象，太复杂，太多不可解释的混沌，我理解不来，也无法欣赏。

很多年之后，我又进了学堂重新读书，专业从法律转向了人力资源。某一天，我开始学习薪酬管理，老师讲到一个地方，说亚当·斯密在《国富论》中，曾经对工资理论做过非常精辟的论述。

那时候我真是想仰天长叹，亚当·斯密啊，你究竟是个什么样的天才人物啊，一本《国富论》把经济、历史、哲学一网打尽也就算了，居然连人力资源都不放过。

为了瞻仰大师的风采，回避了十二年之后，我终于还是去图书馆把《国富论》借出来，囫囵吞枣地看了一遍。

在《国富论》里边，亚当·斯密提出了一种分配理论，他认为，尽管雇主拥有抑低工资的力量，工资仍有其最低水平，此最低水平要保证劳动者能够维持基本生活，而，如果社会工人需求量增加或工资基金提高，那么，实际工资将高于最低水平。此外，一国国富、资本或所得增加，也将促使工资上涨，但是，资本增加虽然可促使工资上涨，却会使利润下降，所以，从这个角度来说，雇主不可能无休止的增加工资。

我看到这一段，简直惊为天籁之音，立刻原封不动的摘抄下来，恭恭敬敬的送去给铁幕先生看。铁幕先生看完之后，回复了我两个字：so what?

铁幕先生是我的上级，分管人力的副总，因为终年一张面无表情的脸，所以被

称之为铁幕。

班委组织的送中秋、迎国庆、欢天喜地斗地主等假期活动结束后，二年级的课程就正式开始了。而当学校开始上课的时候，就意味着校招开始了，于是我平时就在学校里装大尾巴狼招聘学生去做实习生，周末就摘了大尾巴老老实实去学校上课当学生。

这一年的校招做得格外的不顺畅，在几所院校看中的人资质都不错，但是人家一听说我们实习工资只有 600 元，实习期最长还可能六个月，基本都不乐意来了。在连续谈崩了三个人之后，我忍不住了，给铁幕先生打电话，问他能不能适当调高实习生工资。

铁幕先生说，调那个干什么？实习生是来干什么的，是来学习的，给他工资就不错了，还想要高工资，他干嘛不去抢？！

我无言以对，跟我一起去招聘的陈总说，DK，你得当面跟铁幕讨论才行，这个问题，电话里边讲不清楚。

陈总是分管营销中心的副总。

我想想也对，于是提前一天结束招聘，回到公司，准备跟铁幕先生好好讨论下实习生的工资问题。

我对铁幕先生说，这个问题确实很严重，陈总和余总看中的几个人，都是因为我们实习期的工资开得太低了，不肯来。

余总是公司技术总监。

铁幕先生说，遇到这种情况你要反省啊。首先，你的招聘宣讲是不是不够力，其次，你征募的目标人群是不是不对？你出发之前我就反复跟你讲过多次了，你那个招聘宣讲材料做得太书面太流于形式，不够贴近年年轻人不够有吸引力，你总是不听。还有，不要去找一类院校年级排名前二十名的，那些人都好高骛远，不会留在



我们这种公司，你要去找年级排名居中的人，踏踏实实，又肯干又卖力。

我无可奈何地说道，老板，真不是招聘宣讲不够力的问题，我们宣讲吸引了好多人气，也真的没有专门去找年级排名靠前的那些人，那些都被大公司直接圈走了，我们找的就是你说的那些中中平平的，踏实肯干的人。

铁幕先生说，胡说，如果是这样的人怎么会不肯来？

我说，因为实习工资太低了。

铁幕先生说，这个理由，我一开始就告诉你了，不成立。

我和铁幕先生据理力争了半天，始终还是无法说服他。但是这个问题势必要解决，不然今年的实习生招聘计划是无论如何也完成不了的。我说，老板，我们这个600元的实习津贴，还是五年前定下来的，五年来，就是一年涨50元，今年也该是850元了。

铁幕先生说，凭什么要涨？你那个五十元又是哪里来的根据？

我苦口婆心地说，人家亚当·斯密都说了，尽管雇主有权利压低价格，但是工资是有一个最低标准的，人才市场每年都会公布毕业生的平均工资，要是低于这个平均工资是会找不到人的。

铁幕先生说，你不用跟我讲亚当·斯密，我是学经济的，不需要你一个文科生来跟我科普经济常识。我承认劳动力有最低工资标准，问题的关键是，我现在招聘的不是全职员工，是实习生，什么叫实习生，就是到公司来观光旅游，顺便学技术的人，公司提供免费电脑，免费的教师供他们学习和增长见识，这已经是很了不得的事了，还要我给他们高工资，简直想都不要想！

我说，这些实习生将来迟早会变成全职员工的嘛。

铁幕先生说，对嘛，等他们变成全职员工，他们的工资自然就上去了，你上次不是还告诉，说我们应届毕业生的工资在本地区算是中等偏上的，有竞争力？你就把这一点反复跟他们强调，让他们不要一味地贪图眼前的小便宜，丢了大头。

我说，我都跟他们说了，人家就是不同意。

铁幕先生说，不同意你就继续说，找我有什么用，我又不是招生办的。就算我是招生办的，我还能给你走后门把学生打包送给你？你那不是要我买卖人口嘛，真是的。

我气得笑出来，真想扑上去在他脸上踩一脚，就没见过这么恶劣的人。

回到办公室我就开始想，这个问题我要怎么解决？

我让负责招聘的小雪给拒绝我们的那几位实习生打电话，询问他们对实习期津贴的要求以及原因，另外又联系了收到的简历中看起来还不错的几个学生，详细询问了他们对于实习期间的待遇要求以及原因，办妥这件事之后，我又查了下本地的租房网，收集了一些信息，接着去找铁幕先生。

铁幕先生看见我进来，皱着眉头说道，干什么？不会又是来跟我扯实习生的事吧？

我说，对，我就是来跟你扯实习生的事，我跟你讲，我收集了一些信息，供你参考。

我们招收的实习生都是周边几所大学的人，没有本地大学生，这意味着他们一旦决定来我们公司实习，就要自己解决食宿问题，虽然可以几个实习生挤在一起住，但是，一间带卫生间带小厨房的单身公寓最多也就住两个人，而且房租要 1000 元一个月，平摊下来每个人要 500 元；如果跟人合租只租一个房间，最少也要 800 元，两个人平摊一人也要 400 元，这还不包括水电费用。吃饭方面，就算他们天天吃盒饭，一天怎么也要 30 元，一个月要 900 元；上下班的公交费用，预计 100 元几乎是不够的，加上日常开销，每个月怎么也要两三百元吧；这样加起来，每个月最少也要 1500 元才够花，600 元简直连吃饭都不够。

铁幕先生说，DK，我发现了，你适合干的不是人力资源，是人道主义救援。你适合去慈善机构专门做义工，你这么悲天悯人替学生着想，我真是太感动了。但



是我请问你一句，我请你来干嘛的？我请你来，是让你用合适的价钱，给我找到合适的人，干活，创收，公司需要利润，你懂不懂？

我说，我懂，问题是利润都是人创造出来的，如果你提供的条件连人最基本的生活都保障不了，你凭什么留住人给你干活？

铁幕先生说，那是你的事，你得解决这个问题。

我一生气，说，巧妇难为无米之炊，我能力有限，只能帮你找出人，但是人家来不来，来了留不留，我没有办法，这些问题我解决不了，你另请高明吧。别的公司开出的实习工资都在 800 元以上，还有人开 1200 元的，钱都摆在那里，是人都会看会比较，换了我也不去 600 元的公司，我们也不是什么大得不得了的公司，人家不来会睡不着觉。

铁幕先生不吭声。

我接着说，这个实习制度不改，我今年的实习生招聘计划基本是完成不了的，找不到足够的实习生，意味着七月份以后我们还要突击招聘毕业生。那时候还没找到工作的人都是些什么资质，老板你要有个数儿，人员进来之后不好用，你不要怪我。八月份开始业务高峰期熟手不够用我会再招聘，但你不要说我失职，没储备够毕业生，明年六七月份用人部门提今年招聘的毕业生没有几个是有潜质的，你不要说我眼光不好没挑对人。

铁幕先生看了我一眼，过了一会儿才说，你去出个方案，实习生的工资可以提，但是，达到 1500 元是不可能的。

我呆了呆，倒没想到他会这么爽快就答应了，不过这当然是好事。

我回到办公室，找了小雪来，跟她商量，看要怎么做这个方案。

小雪做了很多年招聘，对实习生的心理较为了解，她说，DK，我倒有个想法，我们要不就设计个迭代方案，实习一段时间之后，就转为储备生，储备一段时间后，就直接转为正式员工，储备生的工资比实习生高，但是比试用期员工的工资又低一

些，这样，只要我们平衡得好，公司是可以不必额外支出多少钱就把实习生的工资变相地提高的。

我一听这个方法好，就打算这么干了，然后我开始测数据。

以软件开发工程师这一岗位为例，假设一个实习生，在公司实习软件开发工程师岗位 6 个月，每月工资 600 元，则，到实习结束时，公司共支付总金额为 3600 元。

实习生拿到毕业生和学位证，到公司来正式开始试用，试用期为 3 个月，每月工资为转正工资的 80%，按照公司规定，应届毕业生入职软件开发工程师，标准薪酬为 3500 元，则其试用期工资为  $3500 \times 0.8 = 2800$  元，3 个月合计总额为 8400 元。

则一个实习生从实习到转正，公司总共支出金额为  $8400 + 3600 = 12000$  元，花费 9 个月，收获为一个能正式上岗的应届毕业生。

如果引入储备生制度，规定：一个实习生实习 3 个月就转为储备生，储备 3 个月转为正式员工，实习生实习期间薪酬不变，仍然维持 600 元，实习 3 个月后转为储备生，薪酬为 1500 元，则公司总共支付的金额为： $600 \times 3 + 1500 \times 3 = 6300$  元，花费 6 个月，收获为一个能正式上岗的应届毕业生。

从薪酬的角度来说，引入储备生对薪酬成本调控是有优势的。

从招聘的角度来说，实习+储备+转正的组合套路也更有吸引力。

我把小雪的想法和数据试测结果拿去跟铁幕先生交流，铁幕先生说，看上去挺美，不知道能用不能用。

我心想，不管怎么样，肯定比原来那个好用就是了。

这个想法得到铁幕先生的首肯，我于是着手开始做细化规范，这个是关键，细化规范做得不好，结果就会像铁幕先生说的一样，不是在做人力资源，而是在做人道救援。

首先需要解决一个问题，是不是所有的实习生都可以转为储备生？如果并非是



所有的实习生都可以转为储备生，就意味着实习期内实习生要有考核和选拔。从前通过面试进入公司的实习生，有长达六个月左右的实习期，足够用人部门作出判断，现在留给用人部门做判断的时间缩减了一半，要想达到预期的目的，就意味着要重新设计实习生的工作计划，并且要有绩效考核。

其次，储备生在实习储备期间，是否比照试用期员工安排工作并采用试用期员工考核办法？如果是的话，储备生就需要有一个固定的岗位，但是，实际上，很多实习生经过3个月的实习，最多只能算是熟悉公司软硬环境，他们适合什么岗位，短期之内是不太能看出来的，从这个角度来说，储备期内是不建议为储备生设定固定岗位的。

其三，如果公司同时存在初级岗位上的试用期员工和储备生（也就是说，公司同时招募了有经验但是能力不强的社招人员填充初级岗位），如何向储备生解释，试用期员工薪酬比他们高的问题（公司初级软件开发工程师试用期薪酬3040元，储备期只有1500元）。

我叫上小雪，找了陆总、陈总和余总来，跟他们讨论这些问题。

陆总是公司分管运营的副总。

陆总说，实习生的工作计划和绩效考核都可以调整，不过，人力资源要给一个建议，比照什么标准来调整；储备生的岗位问题，我还是建议要安排个岗位，不然的话，没办法做连续性的工作计划，也就没办法做评估。至于储备期间工资比其他试用期低的问题，有一个理由可以说，那就是试用期员工都是持证试用，有学历证和毕业证，储备生没有学历证和毕业证，不能算正式用工，所以，薪酬会低，作为弥补，我建议人力资源设计一个储备期工时奖金算法，对工作量完成较多，表现优秀的储备生，也像正式员工那样，给予一定的绩效激励，用以弥补试用期薪酬和储备期薪酬之间的差距，同时，这也是试用期员工没有的待遇，可以平衡储备生的心态问题。

陈总说，陆总说的意见我基本都同意，但是我还有一个问题，是DK你没有提出来的，我这里经常都会有客户跟我讲，要求安排个把实习生进来公司，走个过场，拿个实习证明，当然也有想在公司真材实料学点东西的，不过这些人，多数情况下，是不用面试就进来的，那也是没办法的事，磨不开面子，他们到时候怎么处理？

余总说，陈总你这个问题真是提到我心坎儿上了，你上个月弄进来那个实习生，真是折腾死我。那小孩儿，又懒又笨，天天迟到早退，给他安排的活儿就没一次是全须儿全尾儿干完过的，还动不动就玩失踪，影响很坏，我还不好意思说他什么。你说照DK的做法，以后我们3个月就要把实习生给评估出来，实习期间的工作安排和绩效考核肯定都会比以前要严格得多，到时候我是给这小孩儿上套路还是不上套路啊？上套路吧他肯定吃不消，没几下就歇菜了，歇菜本来也没什么，关键是不能轰他走，那就是个大麻烦；不上套路吧，我要么让他自生自灭，要么就得专门给他开小灶，不管哪种，我都得控住他不影响其他人，那都是很费神的事。我也不是要抱怨，陈总你有难处我也理解，就是把这个问题提出来，大家探讨下，看看有什么解决方案没有。

陆总说，还有，实习期考核不合格的怎么办，提前结束实习期吗，还是等实习期满学生自己走？实习期的考核谁来做，周考还是月考？有些实习生是慢热型的，3个月时间够他发挥潜力吗？

小雪说道，怎么问题这么多，要不我们还是算了吧，按以前的制度走。

我说，这取决于你，如果你觉得按以前的制度走能把实习生招满，我也没意见。

小雪赶紧说，那还是改制度吧。

我把陆总和陈总提的问题逐个的清理出来，想了想，说，要不这样，我们从源头开始来清理实习生管理。

首先，实习生入职，不管是什么来历，统一都要面试。没有面试记录，不能进公司实习，只不过面试的时候，如果是客户介绍进来的，适当的放水是可以接受的。





这时余总说道，这个我同意。不过我有个要求，放水进来的尽量不要安排去软件开发部，我那里都是苦力活儿，娇滴滴的大姑娘小伙子干不了，我任务又排得满，分不出人手来陪他们养蘑菇。

陆总说，我这里也是。

小雪说，那放哪儿？

余总和陆总齐声说，营销中心。

陈总气得笑出来说，总不能全都堆在我营销中心吧，我这儿又不是幼儿园。

我说，这样吧，软件实施部，运维部，商务部，放水的进这三个部门应该是妥当的。计算机相关专业的就放软件实施部和运维部，跟实施工程师跑现场，或者接听客户电话处理一些简单的远程问题；非计算机相关专业的，就放商务部做电话客服，或者跟销售经理去拜访客户，做访谈记录。如果是人文学科，比如说中文或者外语的，就放行政部当见习文员，或者来人力资源给我整理档案。

陈总说，这个靠谱。

陆总说，你这个安排也可以，我还有个问题，实习生跟着实施人员外出跑客户，算不算补贴给他们，差旅费用报销不报销？我们实施人员和运维工程师去客户现场，每天都有补贴的，每个月还有交通补贴，运维工程师另外还有通讯补贴。

我想了想，说，实习生没有补贴，不过，实报实销车马费，打车费用不算。实际上，现在实施人员和运维工程师去客户那里，很多时候都有公司车送过去，我觉得他们车马费都不用报销的，因为基本不会发生。

陈总说，DK 你这铁公鸡。

我说，有关实习生实习期间的工作安排和考核，由用人部门自己决定，我个人的建议是，实习期间的工作安排，以发现实习生能干什么为主要目的，尽量不要以让对方完成一定工作任务为目的，基于这一点考虑，我比较建议各用人部门出一个本部门的实习生培训和工作安排方案，列明实习生需要接受哪些培训，完成哪些工