



凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

薪酬 管理手册

XINCHOU GUANLI SHOUCE

王宏敏 编



中国劳动社会保障出版社



奇正凌格

凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

薪酬 管理手册

王宏敏 编



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理手册/王宏敏编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006
凌格书系

ISBN 7-5045-5774-9

I. 薪… II. 王… III. 企业管理: 劳动工资管理-手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 084712 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 13.25 印张 1 插页 222 千字

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

也许我们在传统的劳资人事制度下度过了太长的时间，花费了太多的精力，因此，当人力资源管理的春风吹进神州大地的时候，中国企业关于“人”的管理思想骤然焕发出前所未有的生机。无论从哪个角度讲，现代人力资源管理的理念和由此带来的制度创新正在企业中成为势不可挡的潮流。而这股潮流在竞争日益激烈的市场环境下，在知识经济的条件下，将以其前所未有的力量荡涤存在已久的劳资管理和人事管理的理念和方法。

对于广大的人力资源管理者而言，面对浩如烟海的人力资源管理的思想持续地调整自己的理念是十分必要的，毕竟，变革的第一障碍来自于观念。但是，如何将先进的理念转变为行动，转变为可以操作的方案是另外一个层面的问题。因此，我们说一个企业管理理念的转变有助于减少变革的阻力，而人力资源管理的方法和技术则是取得管理实效的关键。

摆在你面前的这个系列丛书，试图完成这样一个任务，即将我们多年来在人力资源管理咨询活动中所使用的一些人力资源管理技术、方法展现给大家。与一些管理类书籍不同的是，它的重点不是阐述“为什么”，这个系列丛书的重点是要向人力资源同行们讲述“怎样做”的问题，即人力资源管理的技术方法问题。

古人云：“授人以鱼不如授人以渔”。我们正在开展的人力资源管理咨询工作更多的是要向企业提供人力资源管理问题的解决方案，这是要完成“授人以鱼”

的任务；现在，我们将咨询过程中所采用的方法和技术与大家分享，就是要使更多的人力资源管理人员具有“渔”的能力。因此，我们希望本系列丛书最终能够成为人力资源管理人员的知识库、思想库和解决人力资源问题的有效工具。

作为系列丛书，它涉及十分广泛的内容，适合于企业的人力资源资源管理者、在校学生以及咨询顾问使用。

徐恒熹先生作为资深的人力资源管理专家在百忙中承担了主编的工作，在此表示衷心的感谢。同时还要感谢所有北京奇正凌格企业管理顾问有限公司的顾问，他们将自己的咨询经验奉献给社会，实在是值得称道，没有他们的努力，此书恐怕难以面世。另外，北京奇正凌格企业管理顾问有限公司在他们的网站上（www.glinkage.net）开辟了有关丛书的论坛，读者若有兴趣可以与有关专家就人力资源管理咨询的问题进行沟通和讨论。

目 录

1 薪酬基础	(1)
1.1 薪酬缘何变成了“心愁”	(1)
1.2 报酬与薪酬	(3)
1.3 现代薪酬分配观及发展趋势	(6)
1.4 薪酬设计的原则与目的	(9)

2 把战略应用于薪酬体系设计	(12)
2.1 基于战略的薪酬体系	(12)
2.2 战略薪酬与薪酬战略	(14)
2.3 并购背景下的薪酬整合	(19)
2.4 评价薪酬体系等级的标准	(26)

3 薪酬设计内容与流程	(31)
3.1 薪酬设计的概念、内容与流程	(31)
3.2 薪酬总额预算	(32)
3.3 外部与内部薪酬调研	(36)
3.4 分析决定薪酬的主要因素	(51)
3.5 确定薪酬结构、薪酬水平和薪酬体系	(62)

3.6 制定薪酬管理制度 (67)

4 岗位工资设计 (91)

4.1 岗位工资体系的特点与设计流程 (91)

4.2 岗位评价 (92)

4.3 工资等级的设计 (103)

4.4 工资区间的设计 (107)

5 能力工资设计 (110)

5.1 能力工资体系的特点及设计流程 (110)

5.2 能力模型 (113)

5.3 明确能力的评价标准和行为准则 (120)

5.4 对能力进行评价并将评价结果转换为工资等级 (124)

6 绩效工资设计 (127)

6.1 绩效工资支付指导——激励理论及其应用 (127)

6.2 绩效工资的设计 (129)

6.3 绩效工资体制 (132)

6.4 绩效工资决定机制 (138)

6.5 绩效工资基数的确定与绩效工资的计算 (141)

7 期权、股权的设计 (145)

7.1 期权、股权的含义和特点 (145)

7.2 企业的期权设计 (148)

7.3 企业的股权设计 (152)

8 福利、保险与津贴	(165)
8.1 福利设计的要求	(165)
8.2 福利的主要形式	(167)
8.3 弹性福利制度	(170)
8.4 津贴的设计	(172)

9 薪酬的分类管理	(174)
9.1 通用薪酬模型	(174)
9.2 技术人员薪酬设计	(175)
9.3 管理人员薪酬设计	(177)
9.4 销售人员薪酬设计	(179)
9.5 经营者年薪设计	(183)

参考文献	(204)
-------------	-------

薪酬基础

1.1 薪酬缘何变成了“心愁”

“激励并留住人才”以及“制定薪酬体系”分别排在由《世界经理人》评出的“中国企业10大管理难题”的第二位和第三位，可见薪酬体系的设计和管理是令管理者十分头疼的问题。

有一个很值得大家思考的小故事：

从前，有位猎人养了几条猎狗，他一直在想办法让它们捉到更多的兔子。开始，猎人规定凡是能够在打猎中捉到几只兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有吃的。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力捉兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，而自己没有。就这样过了一段时间，问题出现了，猎人发现猎狗捉到的都是小兔子……猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与兔子数量挂钩，而是采用每过一段时间，就统计一次总重量，按照重量来奖罚，于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心……但是又过了一段时间，猎人发现猎狗们捉到兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗捉兔子的数量下降得越厉害。于是猎人去问猎狗，猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了您，但是我们随着时间的推移会老，当我们捉不动兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”猎人于是分析汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量，以后即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量……一段时间后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量，这时，其中一只猎狗说：“我们这么辛苦，这么努力，得到的仅是几根骨头，而我们捉的猎物已远远超过了这几根骨头，我们为什么不

能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗就离开了猎人，自己捉兔子去了……

一个企业需要明确四个问题，即：是什么创造了价值——知识、能力还是劳动？创造了多少价值——是按数量还是按质量来衡量？分配多少价值——如何处理积累与分配的关系？如何分配价值——按市场、岗位、能力还是绩效来分配？短期利益和长期利益如何来平衡？对任何一个问题的认识模糊不清晰或处理不当都可能引起员工的不满，甚至离职而去，影响企业目标的达成。

我们经常发现，尽管企业的管理者在薪酬设计和管理上花费了很多心思，但效果却不理想。一方面，员工认为自己的价值和贡献没有得到应有的回报，产生不满情绪，这可能导致他们在工作中消极怠工、效率低下，甚至离职而去；另一方面，企业的管理者感觉付出的薪酬没有发挥最大的作用，不能支持企业目标的实现，甚至与企业的要求背道而驰。

为什么会出现这种情况呢？一方面的原因可能是企业的薪酬管理理念还停留在传统的方式上，不能满足经济环境和企业的发展要求；另一方面的原因可能是企业在薪酬管理的技术方法上还有待科学和规范的设计。

有些人认为薪酬就是给员工发工资，用不着费力气去精心设计。这种观点是不可取的，薪酬问题看似简单，其实不然，它不仅涉及对企业的战略、价值观、价值取向等深层次的剖析，而且还需要很多技术方法的支撑。设计一个优秀的薪酬体系是一项复杂的系统工程。

改革开放之后，中国企业在薪酬设计和管理上做了很多改革，但总结企业薪酬管理实践后，发现以下几个问题仍然有待进一步探讨和解决：问题一，企业错误地认为薪酬与战略没有关系；问题二，企业错误地认为基于职位的支付对所有的职位都是最合适的方法，缺乏分类管理；问题三，企业错误地认为奖金（绩效工资）计划是万能的，而且一定会成功；问题四，企业只是按照国家法律规定执行福利计划，没有自主挖掘福利计划的激励功能。

1.2 报酬与薪酬

1.2.1 报酬

按照不同的划分方法,可以将报酬分为两大类:一种划分方法是将报酬分为经济性报酬和非经济性报酬,另一种划分方法是将报酬分为内在报酬和外在报酬。经济性报酬和非经济性报酬的分类,是以报酬是否用金钱的形式表现出来,或者是否能够以金钱来衡量作为划分依据的。一般情况下,能够用金钱衡量的为经济性报酬,不能用金钱衡量的为非经济性报酬。而内在报酬和外在报酬的分类则是以报酬本身对工作者所产生的激励是一种外部强化,还是一种来自内部的心理强化作为划分依据的。

通过表 1—1 我们可以简单了解报酬的分类。

表 1—1 报酬的分类

报酬分类	外在报酬	内在报酬
经济性报酬	直接报酬: 岗位工资、技能工资、绩效工资、加班工资、津贴、利润分享	—
	间接报酬: 保险、住房资助、带薪休假及其他福利	—
非经济性报酬	私人秘书 宽大的办公室 诱人的头衔	参与决策 挑战性工作 感兴趣的工作或工作任务 上级、同事的认可与内部地位 学习与进步的机会 多元化活动 就业的保障性的

1.2.2 薪酬

传统经济理论认为,薪酬是劳动力的价格,所以薪酬也就是劳动报酬;传统

企业管理理论认为,薪酬属于企业的劳动成本,是一种生产费用,是激励职工的一种手段。现代经济理论认为,人作为企业的一种特殊生产要素,属于人力资本,薪酬就是人力资本投资企业所获得收益的回报;现代企业管理理论认为,人作为一种资本投资,其取得的薪酬是企业利润分红的一种形式,是促进企业与员工共同发展的手段。

薪酬是指员工因就业和工作而获得到的货币形式的补偿,是企业支付给员工的货币性劳动回报。

薪酬一般可以划分为基本工资、绩效工资、津贴和补贴、期权和股权、福利五大部分,如图 1—1 所示。其中,基本工资可以是基于岗位的,也可以是基于能力的。

基本工资可以是基于岗位特征发放的,也可以是基于个人能力发放的。岗位工资是指一个企业根据员工所在岗位或所任职务、所在职位的价值、管理职责的大小和工作条件,并兼顾工作技能要求的高低向员工支付的稳定性报酬。大多数情况下,企业是根据员工所承担的工作本身的重要性、难度及员工对企业的价值来确定员工的基本薪酬的。它为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源。能力工资是指一个企业根据员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。发放能力工资有助于激励员工更好地掌握企业发展所需要的多种技能或能力,增强企业的灵活应变能力。

绩效工资是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分,它在绩效和薪酬之间建立起一种直接的联系。这种业绩既可以是员工个人的业绩,也可以是企业中某一业务单位、团队甚至整个企业的业绩。由于在绩效和薪酬之间建立起了直接的联系,因此,绩效工资对员工具有很强的激励性,对于企业绩效目标的达成起着非常积极的作用。

津贴是指企业对在特殊劳动条件下工作的员工付出的额外劳动、费用支付及所受到的健康损害而给予的特殊补助。补贴是作为员工基本工资补充的一系列费用或实物的总和。常见补贴包括一次性补贴、交通补贴、电话补贴、餐饮补贴、住房补贴、出差补贴、节日费等。

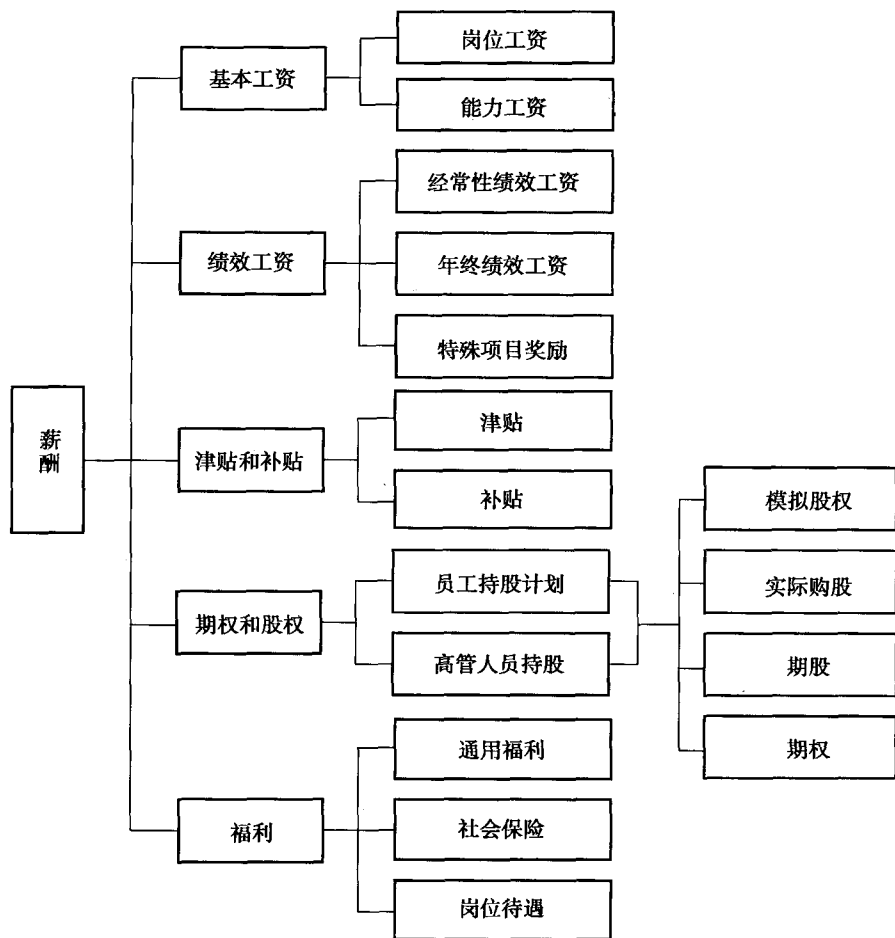


图 1—1 薪酬的结构划分

期权是指在指定的时间段内，员工按预先确定的价格购买或出售某些资产的权利。股票期权就是以股票为标的资产的期权。股权是指员工通过购买或企业赠予而得到企业的部分股票所有权。企业通过发放期权和股权，使员工和企业成为一个统一的整体，利益共享、风险共担，是一种长期激励手段。

福利是指为了吸引员工到企业工作或根据需要而设计的作为基本工资补充的一系列措施或实物的总和，是企业为了满足劳动者的正常生活需要，在工资收入

外,向员工本人或家属提供的货币、实物及服务的制度、规定等。

1.3 现代薪酬分配观及发展趋势

1.3.1 现代薪酬分配观

与传统的薪酬分配观相比,现代薪酬分配观发生了很大的变化,企业管理者和人力资源管理人员应该转变观念,打破传统观念的束缚,顺应时代的要求,在新理念的指导下搭建薪酬体系。现代薪酬分配观的要点如下:

1. 企业家的创业精神和知识创新者的智慧成为企业创造价值的主要源泉。在以往不同的时代,土地、财务资本、资源和劳动力都曾经作为价值创造的主要源泉发挥作用。但在知识经济时代,企业家的创业精神和知识创新者的智慧也能创造出无尽的价值。只要能充分激发他们的热情与智慧,把他们的命运与企业的兴衰紧密联系起来,企业就能立于不败之地。

2. 人力资本比财务资本有更大的投入产出比。在现代企业的效益分析中,人力不再被简单地列为人工成本来核算,而是作为一种与货币资本一样可以创造价值的资本来看待。员工拥有的能力和知识资源被作为是企业的巨大财富,在企业竞争中起着决定性的作用。20 世纪美国的著名经济学家舒尔茨和贝克尔经过研究分析得出结论:人力资本对现代经济增长的贡献远大于物质成本,人力资本是现代经济发展最重要的内生变量和决定性要素。

3. 薪酬政策引导构建和谐劳动关系。企业与员工在薪酬问题上似乎是一对矛盾体,员工希望薪酬尽可能地高,而企业希望协调利润积累与薪酬分配的合理关系,从而不倾向于支付给员工高薪酬。现代薪酬政策不是简单地依据企业的当前收益来核算员工的工资,而是通过多种分配形式的设计来满足员工人性化的需求。企业构建现代薪酬体系,不仅要通过薪酬的合理分配使员工关注当前的工作成果,更重要的是要将企业文化价值观融入到薪酬制度中,促使员工更加关注企业的长远发展,与企业风雨同舟,使员工与企业双方由对立的矛盾体变为利益一

致的共同体。

4. 不仅要关注薪酬激励性，同时要关注员工个人成长性。随着知识经济和全球经济一体化的发展，企业面临的竞争越来越激烈，企业之间产品和服务的可模仿性越来越强，唯有人才和人才环境是不易被模仿的。企业必须营造良好的人才生态环境并建立良好的内部人才机制，薪酬体系的建立必须基于企业发展战略和竞争导向，通过富有竞争力的激励机制，促进员工核心技能和特长的培育，使之汇聚成为企业的核心竞争优势。

5. 不仅要关注企业的内部公平性，而且要关注其外部竞争性。员工通常会将自己的薪酬与企业内其他人的薪酬进行比较，如果认为自己的所得比别人少，将会产生不公平感，并可能会因此消极怠工。因此，薪酬设计必须关注企业内部公平问题。同时，流动已成为人才自身发展的内在需求，靠管、卡、压的办法来留住人才是办不到的，一个企业必须以开放的心态来对待人才，这是人才管理发展趋势的要求。为了吸引和留住人才，企业需要支付具有竞争力的薪酬，设计良好的薪酬调节机制，提供良好的人才生态环境。企业竞争实际上是人才生态环境的竞争。

薪酬制度对于现代企业来说是一把“双刃剑”，使用得当能够吸引、留住和激励人才，而使用不当则可能给企业带来危机。建立全新的、科学的、系统的薪酬管理系统，对于企业在知识经济时代获得生存和竞争优势具有重要意义；而改革和完善薪酬制度，也是当前企业面临的一项紧迫任务。

1.3.2 现代薪酬发展趋势

与传统薪酬管理相比较，现代薪酬管理呈现出以下发展趋势：

1. 实行全面薪酬制度。尽管薪酬是一种具有货币性质的工作报酬，但是如果不能与精神方面的激励相结合，最终会将职工引导成为一种“经济动物”。因此，薪酬制度与策略的设计应与精神激励的方法有效结合，比如将优越的工作条件、良好的工作氛围、培训机会、晋升机会融入到薪酬体系中去，实行全面的薪酬制度，做到物质和精神并重，促进员工的全面发展。

2. 提高与绩效挂钩的薪酬比例。单纯的高薪并不能起到理想的激励作用,这是薪酬管理学者反复强调的观点,只有与绩效紧密结合的薪酬才能够充分调动员工的积极性。从薪酬结构上看,绩效工资的出现丰富了薪酬的内涵,过去的那种单一僵化的薪酬制度已经越来越少,取而代之的是与个人绩效和团队绩效紧密挂钩的、灵活的薪酬体系,固定工资所占的比重正在呈下降趋势。

3. 搭建宽带型薪酬结构。宽带型薪酬结构的特征是工资的等级减少,不同岗位等级的工资之间有一定程度的重叠。宽带型薪酬结构可以说是为配合企业扁平化管理结构量身设计的,它打破了传统薪酬结构所维护的等级制度,有利于企业引导员工将注意力从岗位晋升或薪酬等级的晋升转移到个人发展和能力的提高方面,能够给予绩效优秀者比较大的薪酬上升空间。

4. 薪酬股权化。这样做的目的是使薪酬对员工的激励作用长期化,留住关键的管理人才和技术人才,稳定员工队伍。具体实施方式主要有员工持股计划、虚拟股票计划、股票增值权、股票期权等。

5. 重视薪酬与团队的关系。以团队为基础开展项目、强调团队内协作的工作方式正越来越流行,与之相适应,应该针对团队设计专门的激励方案和薪酬计划,其激励效果比简单的单人激励效果要好。团队奖励计划尤其适合人数较少、强调协作的企业。

6. 薪酬制度透明化。关于薪酬的支付到底应该保密还是公开,这个问题一直存在比较大的争议。从最近的资料显示的情况来看,支持透明化的呼声越来越高,因为毕竟保密的薪酬制度使薪酬应有的激励作用大打折扣。而且,实行保密薪酬制的企业经常出现这样的现象:强烈的好奇心促使员工通过各种渠道打听同事的工资额,使得刚制定的保密薪酬很快就变得“透明”,即使制定严格的保密制度也很难避免这种现象的发生。既然保密薪酬起不到保密作用,不如直接使用透明薪酬,从而更加有效地发挥薪酬的激励作用。

7. 制定有弹性、可选择的福利制度。很多公司在福利方面的投入在总成本里所占的比例是比较高的,但这一部分的支出往往容易被员工忽视。员工通常会认为福利不如货币形式的薪酬实在,致使企业发放福利时有一种费力不讨好的感

觉。而且,员工在福利方面的偏好也是因人而异,非常个性化的。目前,解决这一问题最常用的方法是采用弹性福利制度,让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合。这样既可以使员工满意,也可以在一定程度上节约企业的成本。

8. 重视薪酬信息。现代企业在制定薪酬制度的时候越来越注重参考多方面的信息,既包括外部信息,也包括内部信息。外部信息主要是指相同地区和行业内相似性质、规模的企业的薪酬水平、薪酬结构、薪酬价值取向等,主要通过薪酬调查获得。内部信息主要是指员工满意度调查的数据和员工的合理化建议。满意度调查的主要功能不是要了解有多少员工对薪酬满意,而是要了解员工对薪酬管理的不满在哪些方面,听取员工对薪酬管理的建议,进而为制定更为合理的薪酬制度打下基础。

1.4 薪酬设计的原则与目的

1.4.1 薪酬设计的原则

在薪酬设计过程中,需要遵守一定的原则。关于薪酬设计的原则众说纷纭,我们强调以下四个基本原则:

1. 公平原则。公平是薪酬系统的基础,员工只有在认为薪酬系统公平的前提下,才可能对相应的薪酬制度产生认同感和满意感,薪酬的激励作用才可能得到充分发挥。公平原则是制定薪酬系统首先要考虑的一个重要原则。员工对公平的感受通常包括以下几个方面:一是与外部其他类似企业或类似岗位相比较所产生的感受,即对外具有竞争性;二是对本企业薪酬系统分配机制和人才价值取向的感受,即对内具有公平性;三是将个人薪酬与企业其他类似岗位或类似工作量的劳动力的薪酬相比较所产生的感受,即体现个人价值。

2. 激励原则。对大多数企业来说,通过薪酬系统来激励员工的责任心和工作积极性是最常用的方法。一个科学合理的薪酬系统对员工的激励是最持久的,同时也是最根本的。简单的高薪并不能有效地激励员工,一个能让员工或