



人力资源管理实战经典系列

“薪酬，心愁，白了少年头”

面对薪酬问题的困扰，如何使薪酬经理不再“心愁”

实务经验丰富、见解精辟独到的作者

藉由十余年人力资源管理实践经验，以易读且易懂的方式

告诉你如何建立科学的薪酬体系，怎样发挥薪酬的最佳激励效果

以帮助组织实现战略目标

薪酬管理

王吉鹏 主编

——战略性薪酬结构化设计



中国劳动社会保障出版社

人力资源管理实战经典系列

薪酬管理

——战略性薪酬结构化设计

王吉鹏 主编

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理——战略性薪酬结构化设计/王吉鹏主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005. 1

人力资源管理实战经典系列

ISBN 7-5045-4980-0

I. 薪… II. 王… III. 劳动工资管理 IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 010133 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 9.25 印张 114 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 20.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

人力资源管理实战经典系列编委会

编委会主任：王吉鹏

编委会成员：潘振军 穆晓彦 韩晓阳 张伟中
张伟杰 冯为中 刘世春 贾鹏
王威 田勇 郑峰 黄健明
肖胜利 秦海翔 周强强 张红星
王晓梅 方文明 张杰 李岩
杨扬 王森 袁怡德 魏云
江新云 王焕宁 徐海 穆诗斌
邸洁 伍晋明 王轶 马瑞
李明 马勇 俞柏青 钟殿舟

共享价值 共赢未来

知识要共享才有价值。

书店里人力资源管理的书籍浩如烟海，但一直缺少实际操作类的书籍。这种局面在 2004 年 8 月以后有了较大改观，已经有很多种实际操作类书籍置身于各大书店的书架了。在这种情况下，我们为什么仍然坚持出版这套丛书呢？

因为我们有自己独到的思考：我们不仅要提供工具和技术，还要提供支撑着这些工具和技术的方法——它们之所由生、它们的适用原则和条件。

我们不仅完整呈现这些工具，而且阐释这些工具背后的方法。选择这样做需要足够的勇气、充分的自信和高超的技术：模板的揭秘会得罪一大批同行——很多以人力资源咨询为主要业务的机构靠这些技术、模板、表格生存，现在我们把这些一锅端出来，他们的前途的确堪忧了；对那些即使不纯粹靠着这些工具吃饭的咨询机构来说，它毕竟也是一项做起来驾轻就熟、投入少回报高的业务内容。更何况我们呈现的还有工具和技术背后的方法！

我们将咨询企业分成三种类型：思想型、技术型和方法型。

思想型的企业很少，它们往往是在长期的发展中形成了新的思想，伴随着新的观念和大师的产生。但思想型一般都关注大的层面，对企业

来说有一点空，离实际层面和操作层面比较远。

技术型企业手里有一些技术模板，它们是以技术套企业而不是根据企业来采取不同的技术，因此看上去总是格格不入。

方法型企业则大为不同，首先，方法型企业所拥有的技术模板完整而且齐全；其次，在分析客户明确的和潜在的需求、自身的条件、行业环境的基础上提供完整的解决方案。方法型企业能够根据企业的不同情况，整合各种工具，为企业可以提供可以解决实际问题和有操作性的量身定做的方案。

如果把各种管理工具、管理技术和模板比作装修中的材料和机械，那么技术型企业可以被看作建材商店，客户带着自己明确的需求来购买，比如地板革或者地毯，只要这个店够规模，跟得上国际生产的步伐，那么客户会如愿而归。如果客户自己对装修一窍不通，那么技术型企业的服务就有得看了，依据咨询师的业务水平和职业道德水准的高低，可能会出现很多种情况：可能出于个人或者店面利润的考虑竭力向客户推荐最新推出的高科技产品；可能为了赢得客户的好感而将自己在专业上的一知半解强不知以为知地向客户云山雾罩一番；有个别道德水准低下的甚至将完全不合时宜的材料改换包装——把一些旧知识改个新名词说成是人类最新研究成果而高价卖给客户。

长期以来，我们一直致力于能成为一家方法型的咨询企业。我们秉持的服务理念是与企业结成战略伙伴关系，我们要和客户一起成长；我们的服务目标是客户价值的提升；我们的使命是通过服务传播先进的管理理念、管理知识和管理技术。我们认为，知识要分享才有价值！

在这样的认识下，我们将这些咨询企业的“秘技”整理出版，是没有考虑自己的饭碗的。咨询是一种服务，不像人们津津乐道的那样：咨询机构和企业的关系是大夫和病人的关系，或者是老师和学生的关系。

我们认为，咨询机构和企业是一种成长的战略伙伴关系，我们如果老抱着这些技术、模板，躺在上面睡大觉，什么时候能够进步呢？我们相信自己持续的学习和研究能力，我们相信自己能服务中总结并且不断提高。是的，我们很自信！

另外，我们将仁达方略定位于一家具有专业水准的综合管理咨询机构，而不只是一家人力资源管理咨询机构，我们的服务对象是企业而不是企业的人力资源部。在人力资源咨询领域，我们的工作目标是提升企业的人力资源管理水平，而不只是人力资源部的管理水平。我们认为，不能只就人力资源管理来谈人力资源管理，而是要将人力资源管理放在企业的大背景下，与企业的战略、流程、组织结构、管控模式和价值观等一起思考，形成我们提倡的基于战略的人力资源管理模式和基于价值的人力资源管理模式。这就是我们的初衷，也是我们这套丛书的特色，读者应该会在阅读的过程中对这一点深有感触。

有了这套书，您可以省几十万元的咨询费。

我们在这套书里提供了人力资源管理日常工作中所需要的一系列工具。丛书共有四册，分为《职业分析》《职位评估》《薪酬管理》《绩效管理》。职位分析是人力资源管理的基础，一个好的职位分析，可以为一个职位进行清晰的定义，可以为职位评估、薪酬管理和绩效管理提供有价值的信息。职位评估则为采取什么样的薪酬政策、如何进行绩效管理提供了标准。薪酬和绩效的有效管理可以使员工的积极性和主动性尽可能发挥到最大，为企业实现最大的价值。

我个人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制、长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。此外，在创建仁达方略之前，我经历过企业底层、中层

及高管层等各个层次的历练，从副总裁职位离开创办仁达方略以前，也曾经作为职业经理人聘请咨询机构做过咨询，对企业需要咨询机构提供什么样的服务以及抱有什么样的期待深有体验，所以，我们决定利用书籍出版的形式，和大家分享仁达方略的研究和实践经验，同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此书，我的同事王轶、李明、马勇、韩明泽等做了大量的工作；一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见；此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向大家表达深深的谢意。

王吉鹏于 2004 年 12 月



目 录

第 1 章 中国企业薪酬体系面临的问题与挑战	1
中国企业的薪酬体系问题剖析及发展趋势	1
国有企业的薪酬体系问题及解决	11
新兴 IT 企业的薪酬体系问题及解决	13
民营企业的薪酬体系问题及解决	17

第 2 章 全面薪酬战略与战略性薪酬管理模型概述	23
全面薪酬战略概述	23
战略性薪酬管理模型概述	26

第3章 构建战略导向型薪酬体系	30
战略导向型薪酬体系实施框架	30
企业如何参加薪酬调查	35
设计薪酬策略	47
如何设计薪酬体系	57
依据职位特性进行薪酬设计	65
薪酬管理	79

第4章 案例库	87
德国大众公司的动态薪酬体系	87
IBM的薪酬期望值管理	90
朗讯的薪酬制度	95
诺基亚公司的内部薪酬体系	98
美国著名零售企业的薪酬制度	103
星巴克的全面薪酬计划	108
某国有大型企业的宽带薪酬改革	113
A 私营企业薪酬改革方案设计	118
B 合资公司薪酬改革方案设计	122
C 国有集团薪酬改革方案设计	129

参 考 文 献	134
----------------	-----

第 1 章

中国企业薪酬体系面临的问题与挑战

随着市场经济的发展以及经济全球一体化速度的加快，中国经济在市场化的浪潮中得到了迅速的发展，中国企业也得到了较快的成长和发展。然而，在企业发展的过程中，无论是国有企业、民营企业，还是伴随着新经济成长起来的 IT 企业都面临着不同程度的人力资源管理难题，其中，薪酬问题首当其冲。

中国企业的薪酬体系问题 剖析及发展趋势

由于制度上的差异和经济发展道路的不同，我国与发达国家之间在人力资源管理理论与实践上都存在着较大的差距。发达国家的企业将薪酬管理作为人力资源管理系统中的一个不可分割的重要组成部分，而在我国，由于对薪酬管理在人力资源管理中的作用和地位认识不足，长期以来，企业一直把薪酬管理或者说企业内部收入分配问题当成一个独立

的系统来对待。

由于制度和认识上的差异，特别是我国现阶段仍处于经济转轨时期，劳动力市场发展不健全，企业的治理结构、组织结构包括企业人力资源管理系统不合理或发展不完善，我国企业的薪酬管理总是处在一个方向不明的混沌状态之中，我国企业在薪酬体系的管理和设计上往往存在着这样或那样的问题。

问题剖析

我们通过对十大行业人力资源管理现状的全面调查，采用 IPE（国际职位评估体系）等科学方法对企业的人力资源管理现状经过科学的分析评估后，总结出我国企业在薪酬设计和管理上普遍存在 5 个问题。

1. 薪酬管理在企业中的职能定位不明确

薪酬在企业管理中的定位如何？薪酬在企业战略中应该处于一个什么样的高度？薪酬的设计能为企业实现什么样的目标？任何一家企业的薪酬设计及管理过程都应该建立在对这些问题的回答基础上。而在目前我国企业的薪酬管理实践中，由于企业并没有真正弄清楚薪酬管理在企业管理中的地位和作用，出现了“唯薪酬论”和“薪酬无效论”等认识上的错误。唯薪酬论片面强调了薪酬管理在企业中的作用，犯了以偏概全的哲学错误，而薪酬无效论则过分贬低了薪酬管理在企业中的作用，同样犯了形而上学的哲学错误，这两者都是对企业哲学的一种扭曲和误解。

毫无疑问，薪酬水平的高低是企业吸引、保留以及激励人才非常重要的手段。根据产业组织理论中的最优线性工资模型理论，经理人或员工在确定自己的基本薪酬或者说是最低薪酬的时候，总是有一个与市场均衡水平接近的最低约束值，当企业给定的薪酬水平明显低于这一最低

约束值的时候，员工会由于追求个人价值最大化而选择离职。因此，无论企业在文化、个人发展以及人际关系等方面如何有利于人才的成长，只要薪酬水平明显低于市场水平，员工就可能会由于追求个人的市场价值而离开。

我们在对十大行业的人力资源体系进行全面调查和分析过程中，将工资、奖金、福利等定义为“薪酬体系的经济基础”，将升职潜力、发展空间、工作氛围、人际关系等内在报酬定义为“薪酬体系的上层建筑”。经济基础决定上层建筑，经济基础是薪酬体系赖以发生作用的必要条件，而“上层建筑”的有效建设能发挥出甚至比经济基础更强大的激励作用。贬低薪酬价值，忽视经济基础这一必要条件，以低于市场劳动力价值平均水平的价格支付薪酬，将对企业的人力资源建设产生十分消极的影响，不利于企业的留人和用人；另一方面，只抓经济基础，不重视对上层建筑的建设，也不利于企业战略性人力资源管理体的建设。根据赫兹伯格的双因素理论，对人的激励因素可分为保健因素和激励因素。保健因素只能让人不产生不满意，而激励因素则能直接让人产生满意。高薪酬就属于保健因素而非激励因素，即高薪酬水平会保证员工不会产生不满意，但是却并不能必然导致员工满意。这一理论和现象也符合经济学上的边际效用递减原理，即随着员工薪酬水平的提高，员工由此增加的效用却是递减的。

2. 薪酬管理目标的错误定位

薪酬管理的目标定位意味着吸引、保留、激励以及开发人才的最终目的是什么？我们通过对十大行业人力资源体系现状的调研最后形成了“战略性人力资源体系的构建”这一研究成果，在研究报告中我们提出了战略性薪酬管理体系这一概念，认为企业对薪酬的管理和设计的直接目的是为了吸引和激励人才，但是其终极目标则是为了帮助企业实现其

战略目标。因此，就薪酬管理的本质意义来说，薪酬体系的设计以及薪酬管理是基于企业战略以及愿景进行的，企业薪酬管理最终是为实现企业的战略目标而服务的。

就目前来说，我国企业在薪酬管理的目标定位上普遍存在以下两个问题：

首先，企业没有建立起自身的战略和愿景目标，因此，企业的整个人力资源管理体系处于一个混沌状态，企业的薪酬管理体系从而也没有明确的方向，缺乏目标性。同时，由于缺乏科学的职位评价体系和合理的绩效考核体系，企业在薪酬设计上缺少科学合理的依据和客观评价的标准。

其次，很多企业建立了基于自身发展的发展战略和愿景目标，但是企业的薪酬管理与企业的战略、文化及人力资源管理体系脱节，具体表现在两个方面。

一方面，企业的薪酬管理目标与企业的战略目标不一致。企业在制定完发展战略目标之后，由于并没有意识到企业的薪酬设计应该为实现企业的战略目标服务，或者企业并没有真正重视薪酬设计在为企业战略服务上的重要作用，企业制定的薪酬管理策略往往与企业战略脱节，比较有代表性的例子是薪酬成本最低化目标和薪酬绝对公平性目标。薪酬成本最低化目标以薪酬成本最小化为目标，强调开源节流。但是，现代绩效工资理论认为，由于员工追求个人价值最大化的行为以及信息不对称，导致了员工在生产过程中的怠工、降低产品质量等机会主义行为，而企业对员工进行监督的成本较高，为了最小化代理成本，企业的最佳选择是实行效率工资。著名管理学大师查尔斯·汉迪（Charles Handy）也提出，新的企业生产率和利润公式应当变成 $\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = P$ （product），



即采取用原来一半的人，提供双倍的薪酬，但是得到3倍产出的方式来创造价值。因此，薪酬成本最低化目标并不利于企业绩效的提高，不利于实现企业的战略目标。至于企业薪酬绝对公平化目标则是对企业薪酬决策客观标准化的一种误解；正所谓“企业80%利润是由20%的核心员工创造的”，企业应该树立向一流人才提供一流待遇的薪酬理念，从而建立正确合适的选拔体制，为企业的愿景目标做出贡献。

另一方面，企业的薪酬管理体系一成不变，不能适应企业的文化变革与发展。众所周知，经济总是不断向前发展的，市场更是瞬息万变，企业文化为了适应公司战略和长远目标规划，也是处在不断的变革与创新之中的，薪酬管理系统如果一成不变的话，就不能为实现企业的战略目标服好务，甚至会阻碍企业的进一步发展，因此，企业的薪酬管理系统必须随企业文化的改变而进行变革，不能自行其是。

3. 薪酬管理过程不透明，缺乏有效的互动与沟通

薪酬管理过程中的薪酬绝对保密制度，以及薪酬设计过程中与员工缺乏有效的互动和沟通，是目前存在于我国企业中的两个比较突出的问题。出于怕员工之间互相攀比从而为企业的人力资源管理带来难度的考虑，很多企业往往会采用薪酬绝对保密制度，但是这样一来会带来两点弊端，一是不利于企业创造一个公平竞争的环境；二是由于企业中“非正式组织”和“非正式信息传播渠道”的大量存在，名义上的薪酬保密通常会变成事实上的公开和员工之间的心照不宣。一旦员工通过各种途径打听到薪酬的高低且确实心存不满时，由于找不到申诉和发泄的途径，就会产生一些消极情绪，反映在工作上就会产生消极怠工、降低工作质量等代理成本问题，直至最后这些员工会选择离职。而这些与企业完善员工激励机制的初衷是背道而驰的。另外，一家企业的薪酬管理系统是否具有战略导向性和激励性，很大程度上取决于员工对于薪酬体系

的理解和认同程度。因此，企业在薪酬设计和薪酬管理过程中，与员工之间的互动和沟通是十分必要的。薪酬管理应该能够通过薪酬的设计和分配来向员工传递一种信息，即企业崇尚什么样的文化理念、推崇什么样的行为和绩效、鼓励员工朝着向企业战略目标发展的方向努力。员工如果能够十分清楚地了解行为和绩效与报酬之间的联系，那么企业的薪酬激励目标就达到了。

4. 薪酬结构与薪酬体系设计缺乏合理性与科学性

目前，在我国很多的企业中，薪酬结构存在着多而杂的问题，零散而缺乏条理。很多企业的薪酬表上都能看到多达十几项的薪酬构成：基础薪酬/生活费用薪酬、职位薪酬、技能薪酬、绩效薪酬/效绩薪酬/浮动薪酬/奖金、职称薪酬、工龄薪酬、住房补贴、交通补贴、书报费、洗理费等。这种机械式的设计思路，对于企业中的员工来说过于呆板，对能力和创新因素考虑的比较少，其变化余地也很小，很难起到激励的作用。

事实上，企业的薪酬构成越杂乱，员工的薪酬水平差异就越难以得到合理的体现，不仅如此，薪酬构成板块过多还会造成另外一个不利的后果，这就是，员工的薪酬水平高低到底取决于什么变得很模糊，员工既不清楚自己的薪酬差异是什么原因造成的，也不清楚薪酬收入与绩效之间存在什么样的联系，更不能明确薪酬与企业的战略之间的关系。

5. 薪酬系统激励手段单一、与绩效缺乏有效的挂钩、激励性不强

通常来说，当企业的薪酬与绩效挂钩时，薪酬的激励性作用就能得到有效的发挥。但是，就目前来说，我国企业的薪酬制度要么与绩效没有明显的联系，要么激励手段单一、激励性不强，最具有代表性的是生产企业中的计件薪酬制以及销售人员的按销售额提成制，这种单一激励的薪酬体制会带来各种问题，比如说计件产品质量不佳、资本滥用以及

计量成本过高等，而计时薪酬制则会带来偷懒等机会主义行为。总之，这种单一激励的薪酬制度并没有有效地解决存在于企业中的代理成本问题，当企业的监督成本过高时，与绩效挂钩的激励性薪酬制度能够较好地解决企业的委托代理问题，将代理成本减至最小化。因此只有建立战略性薪酬管理体系，在客观、公正的绩效评价基础上进行薪酬分配才能真正达到激励员工、提高企业绩效、从而最终实现企业远景战略目标的目的。

发展趋势

我们初步解析了我国薪酬设计和管理中存在的五大症结，下面我们再看看目前在企业人力资源管理的实践中存在的薪酬设计和管理的发展4大发展趋势。

1. 薪酬分配模式多元化

职务薪酬、职能薪酬、绩效薪酬、资历薪酬是目前薪酬分配的几种主要模式。在职务薪酬制度下，员工薪酬收入的多少由员工所担任职务或所在职位的责任大小、对企业的贡献程度（即职位的“相对价值”）来决定；在职能薪酬制度下，员工的职务执行能力、专业技术水平高低是决定其薪酬收入的关键因素；在绩效薪酬制度下，员工薪酬的绝大部分收入来自于其所创造的绩效；在资历薪酬制度下，员工的学历、工作年限等是决定其薪酬收入的主要因素。按职务和绩效付酬一直是欧美企业占主导的薪酬分配思路；而以资历定薪，在实施年功序列的传统日本企业中则较为常见；在人力资本密集型或知识型企业则越来越倡导职能薪酬的分配制度。

在传统的企业中，就薪酬管理来说，一般仅采用一种薪酬分配模式，例如在我国的国有企业和事业单位基本上采用的是“职务级别薪酬