

平衡计分卡系列书籍

成功导入平衡计分卡推动曲

薪酬制度的制定 与管理实务

XINCHOU ZHIDU DE ZHIDING YU
GUANLI SHIWU

■ 黄超吾 编著

 中国劳动社会保障出版社

平衡计分卡系列书籍

成功导入平衡计分卡推动曲

薪酬制度的制定 与管理实务

XINCHOU ZHIDU DE ZHIDING YU
GUANLI SHIWU

■ 黄超吾 编著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功导入平衡计分卡推动曲——薪酬制度的制定与管理实务/黄超吾编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2007

平衡计分卡导入实务系列

ISBN 978-7-5045-6746-8

I. 成… II. 黄… 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(2007)第 190686 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 9.75 印张 159 千字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

定价: 18.00 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: 010-64954652

序

薪资设计得好与不好，牵动着平衡计分卡中四大层面（财务面、顾客面、内部流程面、员工学习成长面）的推动，因为四大层面中所有的事情都是要靠人来完成的，而薪资与奖金的给付就是工作与绩效的对价。

人力资源管理在历经数十年的演进与变化后，所粹炼出来的不变单元是“薪资”或广义的“报酬”。薪资亦是人力资源管理的基础，其设计上的公平性，自然深深地影响着员工的态度，继而影响到绩效；对资方而言，是成本、是费用，当然越低越好！对劳方而言，是生活、是激励，当然越高越好！二者之间做到平衡与公平，才真正是薪酬管理的精髓。

为了感谢各位的爱护，本书中将对“薪酬设计公平对员工态度之探讨”的内容做深入的解析，希望能让企业在规划薪资设计的同时作为一项有价值的参考，以建立一套内求公平、外求竞争，上承公司策略发展，下接人力发展的薪资系统。

本书共分两篇，分别叙述如下：

一、设计篇

本篇重点在于薪资设计的基本概念、规划与技巧，主要是提供给人力资源专业的从业人员参考。由企业的经营策略谈起，再深入探讨薪资管理的策略，这是薪资设计的基础与方向，故读者在运用时需要先确认企业文化、体制与改变的成本效益，而正确地选择改变的时机与方式，才能克竟其功。笔者曾辅导过许多集

团型企业与中小企业，深切地体会到薪资的变革对员工而言是非常敏感且影响深远的，只有不断地沟通、教育，并配合考绩、晋升、训练、激励与职业生涯规划，使人事制度与职业生涯管理、内部管理配套结合，才能发挥薪资管理的最高效益与最大功能。

二、经营篇

本篇重点在于以企业经营者的观点来看薪资设计的方向。人力资源的从业人员应有宏观观点，了解薪资设计之目的，配合企业之经营与发展，而非独树一帜，曲高和寡，令人却步，故为使薪资管理有效、具体、易为人接受，应考虑如何使个人需求与组织目标相结合，相辅相成，使薪资变革或薪资管理更有成效，以减少失败的挫折。分阶段实施，累积小的成功以肯定自己，相信更大的成功是可预期的。

本书陆续搜集国内外学者专家著作数百篇，拜读再三，始研其精髓之一二，其中杨信长、杨震寰、陈宗贤、葛东莱、徐承然、王世芳、彭楚京、张智雄等前辈之观念对本人及本书影响甚巨，并幸得淡江大学管理科学研究所所长陈海鸣博士之启蒙与中山大学人力资源研究所所长赵必孝博士及黄良志教授之指导，及笔者十多年从事薪资设计的个案经验积累，都将贯穿本书。在此向诸多师长好友致以谢意，并谨以此书献给对人力资源管理有兴趣的同仁，相信对企业人士有所帮助。当然笔者才疏学浅，本书缺点尚多，疏漏之处恳请大家不吝指教，使我有更多学习进步的机会。

黄超吾

序于台湾台北 2007年6月

前 言

时代在变，环境在变，影响到每一个企业体及每一名员工的需求也跟随着改变，因此各行各业的薪资制度、薪资结构都需要随大环境而调适，否则将难以适应竞争，难以经营。尤以近年来劳工意识提高，对薪资制度的改善更感迫切，当企业体处于人力极度短缺，人才流动频繁，技术经验难以传承之压力下，又是如何来判断、衡量？使人才与薪资能达到动态的平衡？

我们经常听到以下的问题：

1. 我们支付给员工的薪资太多了吗？
2. 我们愿意因薪资高涨而导致经营困难吗？
3. 我们对各单位支付薪资一视同仁吗？员工也是如此想的吗？
4. 我们招揽到真正所需要的人才了吗？有没有因为薪资的关系，我们痛失过良才？
5. 薪资制度可以奖励升迁、调职，还是具抵制升迁调职之反效果呢？
6. 我们的薪资制度能有效激励员工吗？
7. 我们核发薪资要花费很多的时间与精力吗？
8. 我们的薪资支付确能掌握得合乎预算而有所控制吗？
9. 我们支付给员工的薪资公平合理吗？员工亦认为如此吗？
10. 我们如何知道已给员工合理的薪资？又凭什么标准说薪资是合理的？
11. 我们通常在何种情况下调薪？又如何去决定金额多寡？



12. 我们所在乎的薪资支付的公平性, 究竟是对谁公平? 老板? 员工? 或是老板、员工都公平? 公平的含义又是什么?

聪明的你, 对以上问题有答案吗?

这些问题不论企业规模大或小都会发生, 只是大企业有能力聘请薪资管理方面的专才来处理薪资设计上的问题, 但也并不保证就能高枕无忧。大企业有时也会陷于薪资管理的假设、虚构与制度规章及程序之迷失而僵化, 反不如中小企业有弹性, 能快速因环境的变化而自我调适。不过中小企业也常因薪资政策反复无常, 缺乏长期的、整体的目标及专家设计规划与管理, 而显得乱无章法, 再加上人才发展空间有限, 常使士气低落, 流动率高。

虽然现代的激励理论中, 强调金钱所能扮演的角色已不如以往重要, 但对大多数人而言, 金钱不仅可让人满足基本生活之需求, 同时也代表着身份、地位与荣耀, 所以薪资仍然是大多数人谋职时先决考虑的主要因素之一。故聪明的企业主想尽各种办法使薪资成为有效的激励与留才工具。

如何使年资、生活、考试导向的薪资制度, 转化为职位(务)、绩效、能力导向的薪资制度? 如何使薪资与营运绩效相结合? 这些都是本书所要讨论的主题与重点。

编 者

2007年12月

目 录

设计篇

第 1 章	人力资源经营规划策略	3
第一节	企业整体性经营策略规划	3
第二节	人力资源经营分析	6
第 2 章	薪资策略	12
第一节	薪资策略的制定	12
第二节	薪资策略的目标	15
第三节	影响薪资策略的因素	17
第 3 章	薪资设计的基本原则	19
第一节	基本原则	19
第二节	决定个别员工薪酬的基本因素	20
第三节	产出导向和输入导向	21
第 4 章	薪资体系	23
第一节	薪酬制度	23

第二节 薪酬公平的认知	29
第三节 薪资满足	35

第5章 工作设计	38
第一节 工作分析	38
第二节 工作说明书	44
第三节 工作规范	59

第6章 工作评价	64
第一节 工作评价的定义	64
第二节 工作评价的方法	66
第三节 工作评价的实施	71
第四节 工作评价需考虑的问题	77

第7章 薪资结构	80
第一节 职等	80
第二节 薪资区间范围	81
第三节 薪资重叠范围	82
第四节 薪资曲线	86

第8章 各种加给与津贴	88
第一节 加给与津贴的区别	88
第二节 加给与津贴的给付原则	88
第三节 加给与津贴的设立标准	90

第 9 章 薪资调查	91
第一节 调查目的	91
第二节 调查区域	91
第三节 调查对象	92
第四节 调查方式	96
第五节 薪资调查报告的运用	98
第六节 薪资调查可能面临的问题	99

第 10 章 绩效考核	102
第一节 绩效考核的目的	102
第二节 绩效考核与目标管理	103
第三节 绩效考核表的设计	105
第四节 绩效考核程序	106
第五节 绩效考核的运用	107

第 11 章 奖金设计	110
第一节 奖金规划的变数	110
第二节 全勤奖金设计	112
第三节 WEITZMAN 奖金设计	114
第四节 业绩奖金	115
第五节 绩效奖金的设计	115

第 12 章 薪资调整	118
第一节 调薪的原因	118
第二节 调薪的程序	119

第三节	调薪时间与支付方式	120
第四节	调薪注意事项	121
第 13 章	薪资预算	123
经营篇		
参考文献		135
附录一 薪酬制度设计流程		
附录二 薪酬制度设计流程		
附录三 薪酬制度设计流程		
附录四 薪酬制度设计流程		
附录五 薪酬制度设计流程		
附录六 薪酬制度设计流程		
附录七 薪酬制度设计流程		
附录八 薪酬制度设计流程		
附录九 薪酬制度设计流程		
附录十 薪酬制度设计流程		
附录十一 薪酬制度设计流程		
附录十二 薪酬制度设计流程		
附录十三 薪酬制度设计流程		
附录十四 薪酬制度设计流程		
附录十五 薪酬制度设计流程		
附录十六 薪酬制度设计流程		
附录十七 薪酬制度设计流程		
附录十八 薪酬制度设计流程		
附录十九 薪酬制度设计流程		
附录二十 薪酬制度设计流程		

设计篇

人力资源经营规划策略

第一节 企业整体性经营策略规划

21 世纪的企业经营是以人才为本，人本主义、人本思潮，正不断冲击着劳资关系，故在策略上我们极尽地思考着社会、供货商、顾客对我们企业的期望是什么？而我们的干部、管理者、员工等内部的成员，他们又期望企业什么？我们思索企业过去绩效，评估现在的绩效及预测未来的绩效，使我们发觉我们尚有很大的改善空间，只是看我们想不想去做，但首要的问题是我们如何去做客观的评估以便下定决心。

薪资规划会有形或无形地影响着企业经营的成本与人才的异动，也直接或间接地影响着企业竞争力与未来生存发展的空间，故在进入研讨薪资设计等技术层面的理论与实务时，我们应先厘清企业整体的策略为何？所有的人力资源规划设计均应随此公司整体策略而发展，读者您同意吗？

企业整体性经营策略规划，先要从使命开始，了解与确认我们的事业是什么，并以此为基准进行 SWOT（强势—劣势—机会—威胁）的矩阵分析，以彻底了解企业内外在环境的变化，外在环境对企业而言是机会抑或是威胁？企业的竞争优势为何？劣势为何？如此才能经过理性的评估，找出合宜的策略与衡量此策略的里程碑，但因策略有程度上及时间效益上的不同又再区分为战略性（结果性目标）及战术性（过程性目标），再依重要性与急迫性、成本与效益筛选出公司层级的主要绩效指标（key perform index, KPI），作为企业绩效管理的一环。

由以上得知，企业策略规划的首要为制定目标，但在制定目标前要如何分析呢？

一、SWOT 分析的目的

SWOT 分析的内容即对企业的内部优势（strengths）、劣势（weaknesses）及对外部的机会（opportunities）与威胁（threats）四个层面做详细深入的解

析，以了解企业所处的外部环境与内部体质，以此作为制定策略与目标的依据，并避免高估或低估目标值。

二、SWOT 分析的内容

1. 内部环境——优势（S）与劣势（W）

平衡计分卡四大层面包括财务面、顾客面、内部流程面、员工学习与成长面。

财务面：损益、资产、投资报酬率。

顾客面：业务、营销、顾客关系。

内部流程面：研发（创新性、延伸性）、品管（品质管理）、生技、生管、采购、仓管、制造。

员工学习与成长面：招募、任用、训练、绩效、薪资、信息化 MIS。

2. 外部环境——机会（O）与威胁（T）

社会：人口变化、企业的形象、消费形态。

经济：汇率、进出口变动、全球变化。

法律：劳动法令、税法、专利法等。

环保：污染、生态保护、废弃物处理等。

市场：竞争（波特的五力分析）成长、衰退、流行趋势等。

劳工：失业率、素质、勤奋度、外劳状况等。

三、SWOT 矩阵分析的方法

以 osborn 脑力激荡模式，找出企业内部的竞争优势与弱势所在，并进一步对 SWOT 的内容做交叉矩阵分析（见表 1—1），产生出公司的目标进而研拟成相对应的策略，分期分阶段完成，但切勿太过主观，对于优缺点认知的过与不及均非企业之福。

表 1—1

SWOT 矩阵分析

	机会（O）	威胁（T）
优势（S）	OS：竞争优势	TS：危机转机
劣势（W）	OW：竞争劣势	TW：立即危机

内部的优势即为企业成功的基础，一切策略均应建立在此基础之上，而内部的弱势为企业进步的障碍，在成功之路上必先排除。

任何企业的发展均会受外部环境变化的影响,但对企业而言是福是祸,是机会是威胁,均是稍纵即逝,或一败涂地,故企业对外在社会的变迁、汇率的变动、劳动法令的法律适用时增加的成本、环保对市场造成的影响,都是关系着企业的生存命脉。唯如何去审辨、掌握、应对才是 SWOT 矩阵分析的主轴。

1. SWOT 矩阵战略选择方案 (SWOT matrix strategy soulat)

SWOT 矩阵选择方案主要是透过表 1—1 的矩阵排列模式,以协助战略规划者将内、外部环境所得的信息逐对进行匹配,使之产生 SWOT 矩阵: OS (竞争优势)、TS (危机转机)、OW (竞争劣势) 与 TW (立即危机) 四大方案,以帮助经营者制定如下四类战略的重要匹配工具: OS 战略、OW 战略、TS 战略和 TW 战略。外部环境分析与内部环境分析对战略分析而言,仅属于依不同条件收集与过滤对本企业有用的真实信息,着重在检视数据的适用性、真实性、客观性与因素分析,不着重在推理;然而 SWOT 矩阵分析选择方案则着重在对环境的信息进行理性的、准确的判断与推理后,在 OS, TS, OW, TW 中提出具有针对性的相应战略,以作为企业制定目标的坚固根基与依据。

这也是建立 SWOT 矩阵分析方案中最困难、最耗时的部分,整体过程要求理性、客观、优质的判断,这需要战略决策者发挥战略性思维或创造性思维的高度智慧与勇气的思考活动,而且企业战略决策者的信念不同,也永远不存在一种最佳的匹配方案,它更是企业面对商场战争的年度大型兵棋沙盘推演动态竞争的一环。很多企业在构思解决方案时太一厢情愿,甚少考虑竞争者的反应或反击,或仅考虑下一步,当思考的纵深不够时计划通常就会呈现出一变再变的现象。

2. OS (竞争优势)

主要是思考如何有效地利用企业外部环境所带来的机会,以结合、发挥企业内部固有的核心竞争优势,而选择采取适当的、针对性强的战略作为。所有的战略管理专家或决策者在做战略分析时就是在不断地寻找对自己企业最有利的外部环境与自身的独特竞争优势,希望透过内外环境相互的影响充分利用自己的内部优势去抓住和利用外部的有利趋势与事件所提供的机会。

3. TS (危机转机)

主要是思考当企业面临外部严重威胁时,如何利用本企业的优势去抵挡、防御、回避或减少外部威胁所造成的影响,甚至有时会采取攻击的手段,以化解危机。战略管理专家或决策者在做战略分析时应该认真收集与监控所有会影响企业经营的外部情报或环境,不断地寻找对自己企业最有利的,这并不意味着一个很有优势的企业在前进中总要遇到威胁。

4. OW（竞争弱势）

主要是思考如何有效地利用企业外部环境所带来的机会，来强化与弥补内部弱点，因企业一些内部的弱点妨碍着它利用这些外部机会。这是为什么市场景气时仍会有企业亏损或不赚钱的原因。

5. TW（立即危机）

主要是思考当企业面临外部严重威胁时，如何强化与弥补内部弱点同时回避外部环境威胁的防御性技术。一个面对大量外部威胁和具有众多内部弱点的企业的确处于不安全和不确定的境地。实际上，这样的公司正面临着被并购、收缩、宣告破产或结业清算，因而不得不为自己的生存而奋斗。

第二节 人力资源经营分析

当我们上一节谈到公司层级的 SWOT 分析时，我们曾提到外在环境分析以了解企业目前及未来的机会或威胁，企业应广泛针对人力资源管理上不同的课题做全面深入的探讨与剖析，尤其是现阶段的竞争对手与潜在的竞争者，使经营者透过科学的分析能更有效掌握外在环境的变化。

外在环境诸如社会的变迁、经济的荣枯、政治的风险均非单一企业所能抗衡与操纵，但企业内部经营环境，却是可经由良好的制度规划与确实的执行所能创造与掌握的。故企业常运用若干的统计数字来做经营的定量分析，从实际的人力资源管理的数据来探讨人力资源政策与执行面的问题，作为绩效改善计划与人力资源规划的基础，此为定量分析的运用。

但就因“人”不是“物”，而是“活生生”的，有时纯定量分析无法处理人的问题，故需要将定性的问题量化，以检讨往年成功与失败的经验作为往后经营人力资源管理的参考，及检讨未来人力资源策略是否适宜的标准，再根据经营者的理念，分析公司的组织结构关系与人力运用是否真能适才适所、人尽其才，以发挥组织之协调分工的最大效益，继而分析公司内全体员工的士气、工作满意度等，做好“内部营销”以确实掌握公司人力资源经营之情报，作为拟订人力运用计划之基础。

经营者的人格特质造就了不同的企业文化，也形成了各企业不同的经营特色，凡从薪资与工作绩效的评价方式到问题分析处理能力，均反映在企业成长过程中人力资源的竞争优势上，孰优孰劣，经营者应有足够的反省能力与空间去思考、检讨。