

# 薪酬总监 修炼笔记

我在世界500强公司管薪酬

翁涛◎著



ompensation

薪酬总监手把手教你

搭框架▶作评估▶算薪酬

系统介绍世界名企薪酬管理技巧和操作方法  
案例分析 有问有答 妙趣横生活薪酬

| 北京HRA | 青岛人力资源协会 | 人力资源智享会 | 联袂推荐

拜耳处方药中国及亚太区人力资源副总裁 **王彤** | 光辉国际咨询业务中国区副主席 **陈雪萍** | 倾情作序



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 薪酬总监 修炼笔记

我在世界500强公司管薪酬

翁涛◎著



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬总监修炼笔记：我在世界500强公司管薪酬 /  
翁涛著. — 北京：人民邮电出版社，2019.1(2019.2重印)  
ISBN 978-7-115-50172-1

I. ①薪… II. ①翁… III. ①企业管理—工资管理  
IV. ①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第264423号

## 内 容 提 要

这是一本薪酬管理与体系设计的工具书。在书中，世界500强公司薪酬总监手把手教你开展薪酬管理工作。

薪酬管理是人力资源管理的重要模块，本书以薪酬管理的内部公平性和外部竞争力为基础，从人力资源总监和人力资源经理、薪酬经理、薪酬主管的能力要求出发，通过翔实的理论阐述和生动的案例解析，讲述了薪酬体系建设、薪酬调整以及薪酬激励、异地人员派遣等内容，全面梳理了企业薪酬管理的知识体系和技能体系。本书在章节之后附有“有问有答”环节，通过问答的形式回顾了相关章节的重点内容。同时，章节之后还有外企薪酬管理人员常用的中英文词汇，供读者参考使用。

全书结构合理、逻辑性强、讲解通俗易懂、案例与时俱进，可读性和操作性强。本书可作为人力资源总监、人力资源经理、薪酬经理、薪酬主管、企业咨询师，以及高校相关专业师生的参考用书。

---

◆ 著 翁 涛  
责任编辑 刘 盈  
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>  
固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：800×1000 1/16  
印张：19  
字数：300千字

2019年1月第1版  
2019年2月河北第3次印刷

---

定 价：69.00 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：京东工商广登字 20170147 号

感谢翁老师邀请我为他的新书作序，说实话我有点儿受宠若惊。翁老师是薪酬管理领域的专家，他不仅有扎实的理论功底，更具有丰富的实践经验。我们的相识源于一次项目合作，当时我就被外表秀气、内心淡定的翁老师吸引了。记得那是2000年，当时翁老师是公司人力资源部负责绩效薪酬管理的专业人员，我作为合益咨询公司的顾问同他所在的公司合作开展人力资源管理项目。后来，一个偶然的时机，他加入合益咨询公司，成为一名顾问，我们有幸在一起工作过一段时间。之后的很多年，他一直在国际知名公司从事薪酬管理工作。他给我留下的最深印象就是幽默。薪酬管理这么枯燥的事情，在他的言谈话语里满是乐趣。这说明他确实是打心眼里喜欢薪酬管理工作。

在看到这本书时，我由衷地为翁老师感到骄傲。他在处理复杂的薪酬管理工作的同时，还非常善于总结和学习。书中提到的很多薪酬管理问题也是我们在开展咨询项目时经常遇到的难点和挑战，本书提供的解决方法和手段都体现出了创新性与务实性。

这本书非常适合企业薪酬管理人员阅读，同时，我也把这本书推荐给在咨询公司从事人力资源管理咨询的各位同仁。本书的内容既有作者的工作经验积累，也有很多非常有意义的案例分析。这些案例分析，对于我们把薪酬管理工作推广落地具有很好的借鉴意义。

有人说，我们处于VUCA时代，我们面对着一个易变（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂（complexity）和模糊（ambiguity）的世界。越来越多的职场人士感到焦虑和迷茫。焦虑的是在如此快节奏变化的环境中，如何持续提升自己；迷茫的是在哪里能找到更加合适的发展机会。也有很多人问

我：如何成为一名优秀的顾问？如何成为一名优秀的人力资源管理专业人士？我在想，实际上，每一天、每一个人、每一份工作都能带给我们一份收获，带来成长的空间和发展的机会，关键在于我们自己内心的成长和真正意义上的成熟。

今天看到翁老师这本书，更使我坚信：沉下心来，长期、努力地做好一件事情意义重大。

有人问我，要开启顾问的职业生涯，需要提前学点什么呢？环顾我身边很多优秀的顾问，他们的教育背景不同，但是具有相同的特质，那就是：强大的逻辑思维能力；踏实、肯干的敬业精神；对目标的不懈追求。我知道翁老师本科的专业是中医，之后攻读经济学硕士，而我就读的是机械工程的本科。所以，多学科背景的教育体系，对于日后工作的延展性一定是有帮助的。现在大家都在讲跨界，其实学什么专业并不是最重要的，重要的是学习和思考的能力。

作为翁老师曾经的同事、多年的好友，特别开心能看到他的专著出版，特别荣幸能为这本书写序。希望这本书能够为一直从事薪酬管理工作，正在摸索各种解决方案的同仁提供一些帮助。也希望咨询公司的顾问能有时间仔细研究一下本书的案例分析，给自己的日常工作带来启发。

陈雪萍

光辉国际咨询业务中国区副主席

2018年6月于北京

认识翁涛已经十多年了。在我眼里，翁涛是一位在薪酬管理领域既有深度又有广度的专家和老师。

若干年前，和翁涛一起工作的时候，我们都习惯称他为“翁老师”。因为在我们看来，所有薪酬福利领域的问题，都可以在翁老师这里找到答案。所以，今天看到这本书，我觉得非常惊喜，既是为翁老师感到高兴，同时觉得他能够把这么多年的薪酬管理经验总结出来，一定是汇集了“十年磨一剑”的精华。

这本书全面、系统地阐述了薪酬管理的主要内容。它不同于市场上的其他书籍，开篇就是大量的劳动人事法规或者是薪酬管理某个模块的内容。这本书从薪酬管理的基础内容开始阐述。很多从业多年的薪酬管理专业人员或许都不能完全掌握薪酬管理的基础知识，而这些基本技能正是薪酬管理人员开展工作的重要基础。在介绍了薪酬管理的基础技能之后，本书围绕着薪酬管理的内部公平性和外部竞争力这两点，由浅入深地介绍了薪酬管理的常见内容。这就像建造一座摩天大楼。作者先夯实地基，然后用两根支柱建设大厦的骨架，之后再引入薪酬体系建设、薪酬调整以及薪酬激励、人员调动管理等内容，丰富大厦的内容。

翁老师这本书的另一大亮点就是技术性和操作性强。即便是我们这些在外资企业中工作了数十年的“老司机”，在翻看这本书时，仍然会受到很大的启发。在理论上，本书虽然没有长篇累牍地介绍各家学派的内容，但是都在必要的地方给予了适当的点拨，有兴趣的读者可以自己去寻找相应的书籍进行更深入的理论研究；在实践上，本书在介绍了方法论的基础上，附带了大量的实际

案例分析。相信读者一定会从理论和实践两方面收获颇丰，在自己的实际工作中应用这些知识。

最后，衷心希望翁老师能够总结出更多的心得体会，让更多的同仁受益。

王彤

拜耳处方药中国及亚太区人力资源副总裁

本书的写作冲动由来已久。我在跨国公司中仅从事薪酬管理工作就已经有十多年了，主要负责外资企业驻中国公司的薪酬管理工作以及亚太区其他国家分/子公司的薪酬事务。在工作之余，我经常翻看薪酬管理方面的图书，我发现市场上有很多的相关书籍似乎并不能完全揭开外资企业薪酬管理的神秘面纱，那些图书或者着重于理论体系研究，或者简单介绍企业的薪酬操作方法，很少侧重于企业薪酬管理的应用细节。

于是，我决定把国际化的薪酬管理工作写出来，分享给更多的国内同仁，让更多的中国企业能够尽快完善内部薪酬管理工作。

在从事了十多年的外企薪酬管理工作之后，我渐渐发现世界名企的薪酬管理工作具备如下一些管理特色。

- ✓ 名企薪酬管理的很多原则、做事风格已经深入到每一位薪酬管理人员的骨子里。他们有高度统一的价值观，能够站在公司管理的角度思考问题。
- ✓ 名企的薪酬管理非常注重外部市场的各种变化。即便是在世界著名的跨国公司里，大家在讨论问题的时候经常会使用一个词汇——最佳实践（Best Practice）。很多跨国公司每年不惜花费大量预算购买外部市场的薪酬数据报告，以确保内部薪酬水平和外部市场数据的一致性。
- ✓ 制定了各种严格、明确的规章制度，确保通过规范化的流程管理，减少主观操作。很多跨国公司都有一整套稳定的薪酬管理体系，用以降低管理的随意性。
- ✓ 公司的薪酬管理和公司的文化、战略紧密结合。这些公司的薪酬管理工作，实际上是公司文化和价值观的落地。

对于一家企业来说，只有练好内部管理技能，才能够抵御外部竞争的侵



袭。外企成熟稳定的薪酬管理体系中，有很多东西是值得我们借鉴和学习的。

本书旨在向大家介绍世界 500 强公司是如何进行薪酬管理的。你将从本书中学到各种实用的薪酬管理技巧和知识，掌握薪酬管理工具的使用方法。本书不做深度理论研究，只是希望读者能够深入体会、系统学习国际化薪酬管理的各种规范做法。本书各章节中还附上了很多实际操作案例、常见问题分析，以及外资企业经常使用的关于薪酬管理的中英文词汇。

本书适合薪酬管理人员，特别是工作 5 年以上的薪酬管理人员阅读，可以帮助他们掌握更具规范性和操作性的管理知识。本书还适合工作 5~10 年的其他人力资源从业人员阅读，可以从规范性和系统性两方面帮助他们深入学习薪酬管理知识。对于其他工作领域的业务经理（如销售经理）来说，本书同样可以帮助他们学习薪酬管理知识，全面提升薪酬管理技能。作为系统化讲解跨国公司薪酬管理实践的书籍，本书亦可以作为高等院校相关专业本科、MBA 的教材。

## 第一章 薪酬管理基础 // 1

### 第一节 薪酬管理都管什么 // 1

#### 1.1.1 薪酬管理的基本概念 // 1

#### 1.1.2 薪酬管理在人力资源体系中的位置 // 3

案例分享一 某跨国公司 A 人力资源部门的组织架构 // 7

案例分享二 某跨国公司 B 人力资源部门的组织架构 // 12

案例分享三 某大型 IT 设备生产制造集团公司人力资源部门的组织架构 // 13

#### 1.1.3 薪酬管理部门的实际工作 // 14

案例分享 某公司薪酬管理部门的主要工作职责 // 15

#### 1.1.4 薪酬经理的素质和角色 // 15

案例分享 公司战略转型带来的薪酬管理转型 // 18

附录 1 有问有答 // 20

附录 2 有关薪酬管理的中英文词汇 // 24

### 第二节 做好薪酬管理必备的数学知识 // 25

#### 1.2.1 平均数和分位数 // 25

案例分享 如何用 Excel 计算数列的分位数 // 28

#### 1.2.2 回归分析 // 29

案例分享 回归分析和平均数分析的区别 // 37

附录1 有问有答 // 41

附录2 有关数学分析的中英文词汇 // 42

## 第二章 薪酬管理的内部公平性管理 // 45

### 第一节 职位管理 ABC // 47

### 第二节 职位分析 // 50

2.2.1 职位分析的目的 // 51

2.2.2 职位分析的主要方法 // 51

2.2.3 访谈法的基本步骤 // 53

2.2.4 职位分析访谈法常用的提问 // 54

### 第三节 职位说明书 // 55

2.3.1 职位说明书的内容和撰写 // 56

案例分享一 某跨国公司A 职位编号与规划范例 // 57

案例分享二 某跨国公司B 职位编号与规则范例 // 58

案例分享三 人力资源部门经理的职位目的 // 60

案例分享四 职位说明书样本(中文) // 63

案例分享五 职位说明书样本(英文) // 65

2.3.2 职位说明书的维护和未来 // 65

案例分享 某公司销售族群第一级的描述 // 66

附录1 有问有答 // 68

附录2 有关职位管理的中英文词汇 // 69

附录3 有关职责描述的英文动词 // 70

### 第四节 职位评估 // 70

2.4.1 职位评估基础 // 71

2.4.2 职位评估方法 // 72

- 2.4.3 构建定量职位评估方法 // 73
  - 案例分享 某公司自行开发的职位评估体系 // 73
- 2.4.4 合益的职位评估方法 // 79
- 2.4.5 美世的职位评估方法 // 82

## 第五节 职位级别 // 85

- 2.5.1 职位级别的通用模式 // 85
- 2.5.2 职位级别的宽窄之说 // 86
- 2.5.3 职位名称的管理模式 // 87
- 2.5.4 职位族群 // 89
  - 案例分享一 某跨国公司重叠的职位名称体系 // 90
  - 案例分享二 某网络电信公司职位族群体系 // 92
  - 附录1 有问有答 // 93
  - 附录2 外企常见职位名称的英文词汇 // 96

## 第六节 如何建立和管理职位体系 // 96

- 2.6.1 为什么要建立职位体系 // 96
- 2.6.2 如何建立职位体系 // 98
  - 案例分享 某跨国公司职位体系建立项目解析 // 100
- 2.6.3 职位体系的维护 // 103
  - 案例分享 某跨国公司职位管理体系介绍 // 105

## 第三章 薪酬管理的外部竞争性管理 // 107

### 第一节 如何选择适当的薪酬调研方式 // 108

- 3.1.1 选择合适类型的薪酬报告 // 108
- 3.1.2 选择自己需要的薪酬报告 // 110
- 3.1.3 选择具备一定资质的咨询公司 // 112

3.1.4 选择可靠的数据来源和处理机制 // 113

## 第二节 薪酬调研工作流程 // 115

3.2.1 一般薪酬调研的步骤 // 115

3.2.2 定制化薪酬调研的步骤 // 117

3.2.3 参加薪酬调研的自检问题 // 120

案例分享一 某跨国公司定制化调研项目邀请函 // 122

案例分享二 某公司定制化调研项目计划 // 123

案例分享三 某公司定制化调研项目顾问公司评选表格 // 124

## 第三节 如何分析薪酬调研结果 // 125

3.3.1 薪酬调研报告的内容 // 125

3.3.2 如何解读薪酬报告数据 // 127

附录1 有问有答 // 136

附录2 有关薪酬调研的中英文词汇 // 138

# 第四章 薪酬结构设计 // 139

## 第一节 薪酬战略的制定 // 141

案例分享 某公司的薪酬战略 // 143

## 第二节 薪酬结构设计流程 // 144

## 第三节 薪酬结构分析 // 148

4.3.1 薪酬结构的框架 // 148

4.3.2 薪酬结构解析 // 149

4.3.3 薪酬层级的细分 // 154

## 第四节 薪酬结构的搭建 // 157

4.4.1 员工薪酬的比较 // 157

- 4.4.2 薪酬结构的搭建模式 // 162
  - 案例分享一 完全根据内部薪酬数据建立薪酬架构的模式 // 168
  - 案例分享二 某跨国公司薪酬固浮比管理 // 172
  - 附录1 有问有答 // 173
  - 附录2 有关薪酬结构的中英文词汇 // 176

## 第五章 调薪那些事 // 177

### 第一节 薪酬预算的制定 // 178

- 5.1.1 薪酬调整的影响因素 // 178
- 5.1.2 薪酬预算框架 // 181
- 5.1.3 薪酬调整的管控模式 // 182
- 5.1.4 薪酬调整的角色分工 // 185

### 第二节 各种数据的解读和分析 // 187

- 5.2.1 薪酬调研报告数据的分析 // 189
  - 案例分享一 某公司薪酬调整前的数据分析 // 191
  - 案例分享二 某公司薪酬调整前的数据分析 // 193
  - 案例分享三 某公司薪酬调整前的数据分析 // 194
  - 案例分享四 某公司固浮比分析 // 196
- 5.2.2 公司内部数据的分析 // 197
  - 案例分享 某公司员工薪酬离散分析 // 198
- 5.2.3 员工业绩结果和薪酬比率的分析 // 199
  - 案例分享 某公司员工业绩结果和薪酬比率分析 // 199
- 5.2.4 员工业绩结果和薪酬历史增长的分析 // 200
  - 案例分享 某公司员工业绩结果和薪酬历史增长分析 // 200
- 5.2.5 员工业绩结果和奖金支付比例的分析 // 201
  - 案例分享一 某公司员工业绩结果和奖金支付比例分析 // 201
  - 案例分享二 某公司按照员工层级、所属部门进行薪酬分析 // 202

案例分享三 某公司按照员工服务年限、职位层级进行薪酬分析 // 203

### 第三节 调薪矩阵的制定 // 203

5.3.1 调薪矩阵的工作原理 // 203

5.3.2 调薪矩阵的计算原理 // 207

案例分享 某公司调薪矩阵（举例） // 207

5.3.3 调薪矩阵的管理 // 209

案例分享 某公司有区间的调薪矩阵 // 209

### 第四节 薪酬调整操作管理 // 210

5.4.1 预算的拆分方法 // 210

5.4.2 调薪的大纲与流程 // 212

5.4.3 特殊情况的调整 // 212

案例分享一 员工F的晋升工资调整 // 215

案例分享二 某公司应届生薪酬调整策略 // 218

5.4.4 薪酬调整之后的总结 // 218

案例分享 某公司薪酬调整总结的主要内容 // 219

5.4.5 薪酬调整之后的沟通 // 221

案例分享 某公司调薪大纲 // 222

附录 有问有答 // 224

## 第六章 激励那点事 // 227

### 第一节 激励体系概述 // 227

6.1.1 激励理论的实践分析 // 227

6.1.2 激励方案的类型 // 230

- 第二节 销售激励设计考虑因素 // 232**
- 6.2.1 销售激励设计的原则 // 232
- 6.2.2 影响销售激励体系设计的要素 // 234

**第三节 销售激励体系的建立流程 // 253**

- 6.3.1 项目计划阶段 // 253
- 6.3.2 项目分析阶段 // 255
- 6.3.3 项目构建实施阶段 // 256
- 6.3.4 持续有效的沟通 // 256
- 案例分享 销售业绩管理矩阵 // 261

**第四节 其他类型的激励措施 // 263**

- 案例分享一 银行业递延奖金管理 // 264
- 案例分享二 某公司保留奖金 // 265
- 附录1 有问有答 // 266
- 附录2 有关激励管理的中英文词汇 // 267

**第七章 异地派遣员工薪酬福利设计与管理 // 269**

**第一节 异地派遣的种类 // 269**

**第二节 异地派遣的薪酬福利管理 // 271**

- 7.2.1 国际派遣 // 272
- 案例分享 某外企国际派遣计划 // 275
- 7.2.2 国内异地调动 // 275
- 案例分享 某外企国内异地调动计划 // 277
- 7.2.3 属地化管理 / 中国公司聘用的外国人管理 // 278



### 第三节 国际派遣中的一些问题 // 279

#### 7.3.1 国际派遣的整合性管理 // 279

案例分享 某公司国际派遣管理中心的组织架构 // 280

#### 7.3.2 国际派遣的薪酬定价 // 281

#### 7.3.3 国际派遣的薪酬调整 // 282

#### 7.3.4 国际派遣的员工安置 // 283

附录1 有问有答 // 285

附录2 有关员工派遣的中英文词汇 // 286

### 参考文献 // 287