

孙晓平  
季阳  
——  
著

NEW PRACTICES OF  
COMPENSATION INCENTIVE  
BREAKING THROUGH PEOPLE EFFICIENCY DILEMMA

# 薪酬激励 新实战

## 突破人效困境

诚合益激励丛书

100 个咨询案例总结 / 100 场公开课锤炼

200 余位 HRD 亲身实战

南京大学教授、原阿里大政委、人人车 SVP  
中兴、新华报业、A.O. 史密斯等知名企业高管

倾情  
推荐

NEW PRACTICES OF  
COMPENSATION INCENTIVE

BREAKING THROUGH PEOPLE EFFICIENCY DILEMMA

# 薪酬激励新实战

## 突破人效困境

孙晓平 季阳 —— 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬激励新实战：突破人效困境 / 孙晓平, 季阳著. —北京: 机械工业出版社, 2019.4

ISBN 978-7-111-62386-1

I. 薪… II. ①孙… ②季… III. 企业管理—工资管理—研究 IV. F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 056744 号

## 薪酬激励新实战：突破人效困境

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：冯小妹

责任校对：殷虹

印刷：中国电影出版社印刷厂

版次：2019 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：22.25

书号：ISBN 978-7-111-62386-1

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



## 赞 誉

### 张冬梅 金鹰国际集团 总裁助理

2018年，我们有机会邀请到孙晓平老师与我们分享有关人力资源专业的课程，从系统框架的阐述，到方法工具的运用以及生动翔实的案例，让我们团队的伙伴们收获满满。如今，诚合益团队用三年的时间著书立论，将薪酬激励体系从六个维度进行系统论述，并将方法工具的运用贯穿其中，同时又引入了典型的实施案例，帮助读者更好地理解与运用理论和模型。从与孙晓平老师的接触中，我们感受到这个团队的专业、专心与专注，相信这本书将给我们再次带来不同寻常的收获。

### 任明慧 东方购物 人力资源总经理

助力公司业务提升是我们人力资源每一次变革的核心，公司转型之际，如何通过搭建科学高效的绩效评价与激励系统真正实现价值创造、价值评价到价值分配的三者有机正向循环，是我们一直在思考探索的路径。这本书非常适时地给我们提供了战略、平衡、竞争、激励、成长、政策六大维度的框架与工具，并为我们体系变革设计与落地给出大量实证经验分享，值得反复阅读体会。

### 刘敏 三胞新零售产业集团人力企管总监

初识晓平老师，是在一场有关薪酬激励的分享会上，晓平老师朴实，

但底蕴十足的授课风格给我留下了深刻的印象。历经三年，晓平老师的《薪酬激励新实战》一书即将问世，有幸作为第一批读者先行阅读，非常感动于晓平老师将他多年的积累毫无保留地呈现给读者，用他自己的话来说真的是一本“掏心掏肺”的书。书中阐述的薪酬激励问题都是我们在企业中真真切切实际经历的事，不免有种说到心坎上的感觉。对于致力于改善企业薪酬激励现状的读者来说，能有这样一本系统性、实操性、指导性十足的书来指点迷津一定会受益匪浅。

**陆天祥** HR 江湖联合创始人 / 前阿吉豆总裁助理兼人力资源总经理

作为一名人力资源管理践行者，我一直在关注员工核心能力的持续提升、员工的价值与贡献和组织目标的达成，而系统、动态的薪酬激励是保障上述关注点有效落地的关键。

本书提炼出从战略、策略和方案三个层面设计企业薪酬激励体系。目前市场上能将薪酬激励理论和企业薪酬管理实战有效结合且通俗易懂、兼具工具和实战案例的书不多，如你希望在薪酬激励体系的搭建上有所启发和借鉴，我推荐诚合益三年用心打磨的原创书《薪酬激励新实战》。

**戴一光** 中国书房副董事长、原民营 500 强集团人资总监、资深管理专家

多年前，第一次读德鲁克《管理的实践》，对张瑞敏的一段推荐评语记忆犹深，他是这么说的——如果只读一本管理书，就读《管理的实践》。

今天，我将同样的话送给朋友们，如果只读一本薪酬激励书，就读《薪酬激励新实战》。

诚合益团队三年磨一剑，将他们在咨询行业赖以谋生的工具和方法盘托出，本书不仅有大量绝对真实的实操案例，还系统地阐述了完整的薪酬激励逻辑框架和方法论体系。

毫无疑问，这是市面上独一无二的实操图书，很有可能成为经典，强烈推荐！



### 吉雷 好享购物人力资源部部长

很多从事薪酬管理的朋友经常抱怨，虽然看了很多书，听了很多课，但自己的工作成效和企业经营者的要求还是存在不小的差距。当我看到孙晓平和季阳的新作《薪酬激励新实战》时，我感觉可能为上面这些朋友找到了打开新世界的钥匙。

孙晓平先生和季阳女士在长期从事管理咨询实践的基础上，创造性地提出了解决企业薪酬激励问题的系统性方法：六维动态薪酬激励模型。这一模型在作者过去的管理咨询和培训实践中得到了反复检验。作为长期在大型企业集团从事人力资源管理工作的一员，我觉得书中提供的思考框架、方法论和解决方案非常贴合企业实际，值得广大人力资源工作者学习并运用到自己的工作实践中。

### 侯昊 集美 HR 俱乐部联合创始人、名人集团 HR 负责人

如果要用三个形容词来描述本书作者，那就是专业、专注、卓越，而本书最主要的特点就是思维洞察深远、体系化地解决问题，理论与实践真结合，精炼形成模型再指导实践，这在同类图书中是少有的。“六维动态薪酬激励模型”很巧妙地让整个薪酬体系设计过程清晰易懂、不再神秘。

### 周敬文 原银联商务江苏分公司人力资源经理

企业里每一次薪酬激励改革都是如履薄冰，涉及公司资源导向，涉及员工切身利益，走了不少弯路，交了不少学费。本书给我的最大感受就是系统、实战！从薪酬设计的战略到落地都有理论依据支撑，贴合着企业中的每一个场景，都给出了实际的案例与方法。阅读完全书，对于在当前严峻经济环境下如何运用激励变革促进企业人效提升，有了更加全局性的思路与路径。

### 赵胜男 旭辉集团人力资源高级经理

两年前听过孙老师薪酬与绩效体系的系列课，烧脑过瘾，干货多，案

例丰富，后来我陆续推荐了很多 HR 同行去听。终于等到孙老师出书了，这是一本凝聚了他十几年心血，从无数案例中萃取出来的实用书，能将一个相当枯燥的专业模块写得如此跃然纸上，生动翔实，在人力资源领域的专业书籍里是很少有的。

### **柳卓 中国天伦燃气集团 HRD**

薪酬体系的设计从技术层面来说有法可依，从持续激发员工活力与主观能动性的层面来说，却是一门艺术，无法线性复制，但本书做到了技术和艺术美妙结合。与晓平老师相识多年，其在薪酬领域的精进与专注，在这个认知快餐时代可谓一股清流。沉淀三年，本书立体展示了他对薪酬的精深理解和精准输出，企业管理者和人力资源从业者从本书中可以收获一份坚实的专业技术，更能够通过思想交互，来一场跨越场景的艺术体验。

### **胡后平 苏交科集团行政人力资源管理中心 副总经理**

晓平的新作从实战出发，一针见血地指出了企业薪酬激励的六大痛点，随眼一瞥便产生了强烈共鸣！而书中开创性提出的六维动态薪酬激励模型，自战略承接至政策落地，完整地为企业管理者和 HR 从业者提供了一个系统思考框架和落地指南，非常值得作为工作案头宝典！

### **袁莉莉 壹城集团人资管理中心主任**

国企薪酬分配存在平均主义现象，干多干少一个样，影响企业的活力和竞争力。员工懒散，精心培养的员工跳槽，同行挖走专业技术人员，闲散资源浪费严重，董事长什么事情都操心，忙得不能再忙……导入“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”的市场化收入分配理念，建立“六维动态薪酬激励”体系，是国企改革必经之路。我相信，改革带来新活力，建议你仔细阅读本书，你一定会有收获！

### **王晟 人才管理顾问、前百事可乐组织能力经理**

认识晓平和诚合益团队三年，在一起合作的项目中，看到他和团队一



次次在给客户咨询和培训的交付成果上，不断地精益求精，超越期待，始终如一地坚持高标准，严要求。

新书《薪酬激励新实战》既是他十多年人力资源咨询的智慧结晶，也是团队稳扎稳打三年的坚实成果。

期待将满满的干货内容推荐给更多的企业管理者和人力资源专业领域的工作者，让更多的企业受益。

## 推荐序一

人力资源工作的诸多领域中，激励无疑是最为夺人眼球的课题。无论将人视为资源还是资本，使人的效用最大化始终是企业家的普遍追求。从管理学者到 HR 实践者，都将大量精力用在了对员工效能的研究上，其中对员工的薪酬激励，显然是提高员工效能的主要方法之一。

在员工激励领域，西方学者发展出了一系列管理理论和工具方法，从早期亚当·斯密的工资差别理论就开始显露激励差异化的端倪。现代薪酬激励理论则从心理学中大量获得灵感，将行为主义、认知学派的视角引入激励中，提出了期望理论、公平理论等，重视对员工最终感受的管理而不只是数字的分发。

但在中国的实践中，许多源自西方的理论工具都出现了一定程度的水土不服。尽管不会违背普遍的管理原理，但中国企业的人力资源管理在各个方面都有其独特的政策和人文环境。薪酬激励自然也不例外。当前中国环境下员工的需求特点是什么，怎样的分配方式才能最大化满足这些需求，这些需要中国的管理实践者给出属于自己的答案。

除此之外，究竟是以人为本还是以业务为中心，在思想界和实践界一直会有交锋。尽管“以人为本”的说法非常符合广大劳动者的期望，但企业实践中，这一期望在很多企业家心目中还是排在“以业务为中心”之

下。这两种期望之间的矛盾，常常使薪酬体系的设计者陷入两难境地：一方面要考虑人工成本的效益，另一方面又要关注员工的感受，否则激励也可能变成刺激。

有幸读到《薪酬激励新实战》这本书，在上述两类问题上，它都进行了探索，并给出了可操作的方法体系。

本书主要作者孙晓平，从南京大学商学院本硕连读毕业后，在员工激励领域深耕十年，具有丰富的人力资源咨询和企业管理工作经验，理论积淀了自己深刻的见解，实践积累了突出的业绩。基于对其专业能力的信任与肯定，南京大学商学院、河海大学商学院多次邀请孙晓平讲授分享关于薪酬、绩效、股权等人员激励的内容。这本书正是基于他多个咨询项目和近百场课程分享经验沉淀而来的，结合了大量中国企业实例，为中国企业的薪酬激励提供了符合国情的设计框架。其中很多关于管理实操的建议，是他和他的同事们与企业管理者在共同探讨和实践中得到的，对中国企业的管理者和 HR 从业者有着很好的指导价值。

围绕企业家的业务中心思维，从对战略的支撑开始推导薪酬激励体系的搭建，也能最大限度解除企业家的疑惑。这本书提出的“六维动态薪酬激励模型”，第一个维度即是从战略需求出发，提出薪酬体系对战略形成支撑的关键要素。在不同的战略导向下，即使是完全相同的岗位，也会呈现出不同的激励需求。企业自身的独特环境，则会让同样的激励手段发挥出不同的效用。最后，岗位的内在属性也要求提供不同的激励方式。战略、企业和岗位，基于这三个因素制定的三类薪酬策略，从一开始就将整个薪酬体系的设计框定在为战略服务的目标下，可以说为后续其他维度的设计保障了源头的合理性。

随着“90后”甚至“00后”逐渐进入职场，成为骨干，在物质激励之外，直接对员工体验和活力管理，也成为热门话题。本书在完整的

体系框架探索之外，对于类似的薪酬管理新趋势和激励中常见的两难话题，也进行了一定程度的探讨，例如薪酬究竟要不要保密等。这些对处于不同环境下的 HR 从业人员都有参考意义。

我推荐关心员工激励的企业负责人和 HR 从业者都来读一读这本书。

张正堂教授、博士生导师

南京大学商学院人力资源管理学系

## 推荐序二

我与本书作者之一孙晓平的初次接触，是因为我的一名学员在参加了他的薪酬设计课程之后，将这门课推荐给了我。彼时我正在打造布道教育的课程体系，这门课的出现恰逢其时，于是一拍即合，我便与晓平开始了从 2017 年至今的合作关系。

过去人们曾疑惑究竟怎样才能让员工感受到激励，让员工充满动力。许多人有种简单的看法：多发钱就行，或者搞好企业文化就好。然而企业实践表明，只是单一地侧重于某一个方面，作用甚微，有时甚至有害。直到 20 世纪 50 年代，行为科学家赫茨伯格提出了著名的激励—保健双因素理论，人们才拥有了关于员工激励比较正统而全面的视角，才意识到钱不是万能的，除了钱还得有其他因素，而且钱怎么发也很重要。对于一名员工而言，有些东西只能让他/她留下来，但不能保证他/她工作有动力，这种东西被称为保健因素；有些东西能让人充满激情，但却不一定能让人愿意留下来，这种东西被称为激励因素。许多人们认为是激励工具的事物，只能起到保健作用而已，而保健因素只会降低不满，只有激励因素才会产生高绩效。

这些众多因素中，广义的“薪酬”是少数兼具保健和激励两种效果的，可以说是最为基础、威力也最大的激励工具。一家企业的团队氛围、企业文化可以建设得很有魅力，具备强大的激励效果，但在媒体报道中最吸引员工眼球的新闻，永远是 xx 公司发出了大量的年终奖；在求职招聘

时最受人关注的信息，永远是 xx 公司具备业内顶尖的薪酬水平。当然，并不是其他因素不重要，而是薪酬太重要。这也是为什么我在看到晓平的课程后，就发起了授课邀请——这门课正好补足了这个基于双因素理论的课程体系的重要一环。

如此重要的薪酬因素，该怎样去设计？培训市场上可以说是充满了各式各样的课程。我不去评价其他课程的优劣，但良好的薪酬体系设计课程应该具备什么特征，我想表达一下自己的看法。

首先是承接战略：忽视对战略支撑的薪酬体系，在运转过程中必然很快让人有无时不在的暗中掣肘之感——似乎大家都很重视战略，但似乎又总是没有意愿提供有力的支持。当然，对战略的支撑不仅需要薪酬体系，还需要其他管理工具。

其次是联结绩效：绩效管理与薪酬管理是互为因果的两块工作，没有绩效导向的薪酬发放是缺乏依据、缺乏合理性的；而没有薪酬依托的绩效，则是缺乏力度、流于形式的。

最后是可落地可实操：薪酬管理是门实践性极强的工作，理论与实践之间的差距很难通过聪明才智去弥补，需要丰富的工具、经验和具体建议去消除理论与实践的鸿沟，直接进入操作环节。

晓平的课显然做到了这三点。布道的课程体系里，晓平的课一直属于题材最硬、最难啃的课程之一，同时也是最受欢迎的几门课程之一。一门操作性比较强的课程能受到学员这样的认可，显然是因为课程内容的深度和实用度都十分到位。有了课程的表现和反馈做保障，我有信心基于其课程的这本书，也能给企业老板和人力资源工作者提供最为切实可行的工具方法和操作建议。

张卫华（花名：欧德张）

原阿里巴巴资深人力资源经理（大政委），现布道教育创始人，

人人车 SVP



## 前言

本书的立项和写作前后历经了三年时间，在一个追求速度的快餐文化时代，花费这样的时间、精力写一本主题并不同时髦热点的专业书，似乎不是一件高性价比的事。

而让习惯了碎片化阅读的现代读者坐下来慢慢学习这本书的理念、工具和实战案例，如果没有足够的理由，我相信也是很难做到的。所以，我想有三个问题必须要回答：

- 我们为什么要写这本书？
- 你为什么要读这本书？
- 你怎么读这本书？

### 我们为什么要写这本书

第一，现在该写

诚合益咨询成立三年多来始终专注人员激励领域的咨询，核心顾问的从业经验都在十年以上，主导过的管理咨询项目上百个。在这些项目中和项目外，我们被问到最多的问题都与薪酬激励相关。薪酬激励的重要性自然不用强调，但这样频繁被问及并不仅仅因为其重要性，更因为其复杂性。归根结底，薪酬是唯一联结“最追求效率的财务结果”和“最追求公

平的人性感受”的事物，这种公平和效率的内在矛盾让大量企业在处理薪酬激励问题时充满困惑、纠结并常常掉落陷阱。

而新形势下，企业由粗放式的外生式增长转向精益化的内生式增长，再加上人力资本重要性愈加提升，让薪酬激励的复杂性问题更加突出。在这个时代，企业家们更要精打细算，一分钱花出两分钱的效果来，因此对薪酬激励的要求越来越精细和定制化。

在这种背景下，企业急需一个能解答大多数薪酬激励问题的完整体系。

## 第二，我们想写

这是一本掏心掏肺的书。

相信你读完这本书一定会回来给这句话点赞。如果不是因为格调不够高雅、听起来不够专业，我们本来想把书命名为《薪酬激励体系设计一本通》。因为根据我们对人力资源行业的深度了解，在设计框架完备性和实用性上能与这本书相比的薪酬激励类书籍，暂时还没有。

在现在这样信息泛滥的时代，很多知识、案例、方法、工具在网上都能找到，但问题是，网络资料缺乏逻辑框架的完整性，缺少案例的针对性。很多企业家和 HR 常在微博、公众号等渠道看到知名企业案例，精彩之处击节赞叹，恨不能立刻效仿。仔细思考之下却无奈放弃，因为企业情形不同，难以套用。缺少方法论框架指引的案例，对实操者而言比一本故事书好不到哪儿去。我们也经常能看到介绍工具方法的文章，可惜都是点状知识，背后逻辑、适用条件、成本风险一概不清，谨慎务实的人哪敢随意使用？

市面上已有的关于薪酬激励的书籍并没有解决这些问题，要么运用的还是一些陈旧的理论或工具，要么只是堆积了几个企业的个案解决方案。前者已经无法指引新形势下的企业应用，后者更是不能匹配企业的实际需求——甚至案例还不如网络上的丰富。

作为咨询顾问，我们在过去的成长过程中，其实吃够了资料不够系统和不够实用的苦，我们也特别希望有一本书能给读者提供薪酬激励体系设计的整体思考框架和方法论，并结合案例充分解读各种方法及适用场景，让读者在书中模型框架和方法流程的指导下，可以结合企业实际战略及业务场景，定制合理有效的解决方案。既然没有，那我们自己写。

坦率地说，一个把本书吃透的人，就已经具备了转型咨询顾问的专业技能和思维方式。所以我们说，这是本掏心掏肺的书。

### 第三，我们能写

这本书并不是凭空写出来的。

如果是为了一定要出一本书，我们可能不会这么晚才写出来，出书这件事对于品牌形象的塑造很有利，越早越有利。而基于我们在薪酬激励领域积累的经验，东拼西凑出一本质量还不错的书并不难。

但我们准备并打磨了三年。这三年间，我们的方法论体系和咨询案例陆续走进高校 MBA 课堂、大型集团企业 HR 条线培训班，同时我们自己持续开设了 30 多场公开课，以及 50 多次沙龙分享活动。在这些课程和分享中，我们经历了数千名学员的互动和建议反馈，课程内容也迭代数稿。无论哪一版的课程，都受到了学员们的高度肯定，很多人表示我们的课程实战性很强，可操作性很强，但因为课程时长限制，很难快速消化和应用学到的内容——如果能有一本书就好了。好，现在有了。

这本书正是基于公开课和分享中千锤百炼的内容扩展而来的。

## 你为什么要读这本书

### 四大推荐理由

本书搭建的薪酬激励设计框架和方法论体系经过大量实战检验和论证，有四个理由让这本书成为薪酬激励领域的必读书。