

HR 人力资源管理实务操作丛书

薪酬设计与薪酬管理

孙玉斌◎编著



激励与留才的核心



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



人力资源管理实务操作丛书

薪酬设计与薪酬管理

孙玉斌◎编著



才的核心

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

如何吸引、激励和保留优秀的人才，是各类组织面临的重要而又直接的问题。薪酬无疑是一个极为重要的工具和手段。那么，如何才能充分利用薪酬这一工具，如何进行薪酬设计和薪酬管理呢？本书提出了很多常见的问题和难题，系统介绍了常见理论、解决思路 and 解决办法，并在其中列举和展示了大量成功企业的案例和实用工具。薪酬设计的体系、结构和方法，以及薪酬管理的常见问题和解决方法，是本书介绍的两大重点内容。这些对于各类组织的负责人以及人力资源管理者，具有重要的现实意义和实用价值。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

薪酬设计与薪酬管理 / 孙玉斌编著. —北京：电子工业出版社，2010.1
（人力资源管理实务操作丛书）
ISBN 978-7-121-09732-4

I. 薪… II. 孙… 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（2009）第 189497 号

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18 字数：293 千字

印 次：2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

前 言

本书讲述的是有关薪酬的事情。如果想把这个事情搞明白，就必须把三个方面的事项研究清楚，一是薪酬的发放者——企业；二是薪酬的接受者——员工；三是企业（薪酬的发放者）和员工（薪酬的接受者）之间的关系。

首先，对薪酬的发放者——企业进行研究。

企业的一切行为都是为企业的目标服务的。这样就引出了一个问题：企业的目标是什么？

有人说，企业以赢利为目的，企业的目标是利润最大化；

有人说，企业的目标是为消费者提供产品或服务，在提供产品或服务的同时，企业赚取一定的利润；

还有人说，企业的目标是为客户创造价值、为员工创造平台、为股东创造利润、为社会创造财富、为国家创造贡献；

……

在现实的商业社会中，企业有两种比较典型的做法：第一种是，在充分考虑客户、员工、社会、国家、地区、合作方等利益的基础上，追求企业（股东）利益的最大化，即利润的最大化。一些大型、超大型企业常常采取这样的方法。第二种是，重点考虑企业（股东）的利益，兼顾客户、员工、社会、国家、地区、合作方等的利益，遵守国家的法律法规。一些中小型企业常常采取这样的做法。关于企业目标的说法林林总总、不一而同，无论这些说法存在怎样的差别，在笔者看来，有一点都是相同的：企业是要追求利润的。从商业的角度来讲，第一种做法重点考虑的是企业的长远利益，即企业的长期稳健发展、基业常青；第二种做法重点考虑的是企业的短期利益，即企业的短期快速发展、短

期的利润和现金流。

企业在追求利润的同时，一定要考虑员工的利益。在第一种情况下，企业常常会充分考虑员工的利益，同时兼顾控制人力成本，一般会采用领先型的薪酬战略；在第二种情况下，企业常常会重点考虑人力成本的控制，同时兼顾员工的利益，一般会采用匹配型的薪酬战略或滞后型的薪酬战略。

以上的两种做法是商业实践中比较典型的做法。企业的自身目标、企业对利益相关方的实际排序对薪酬的影响很大。

其次，对薪酬的接受者——员工进行研究。

先讲一个故事：春秋战国时期，由于战争和灾荒等原因，楚国严重缺少粮食。粮食要从外地运来，不仅路途遥远，而且山河阻隔，非常不便利。后来有个大臣提出建议：大力提高粮价，同时官府以原来十倍的价格向市场收购粮食，并且将楚国粮食价格上涨很高的消息广泛传播。结果不久，很多商人到楚国贩卖粮食，楚国变得到处都是粮食，粮食的价格也就很快降下来了。这是为什么呢？这是人们趋利的结果，经济学上把这种背后的推力称为“无形的手”。

企业管理者想要用科学合理的薪酬吸引保留和激励员工，就必须了解员工的思想，了解人性的特点。古人说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”拿破仑说：“世界上有两根杠杆可以驱使人们行动——利益和恐惧。”不可否认，趋利避害是人类的本性之一。利益，在古今中外的一些场合被认为是万恶之源，其实，它应当是一个中性词。“君子好财，取之有道”，关键是要以适当的方法取得利益。

利益包括物质利益和精神利益两类。例如捐款，某人为地震灾区大笔捐款，社会大众赞扬他、鼓励他，他自己做了品德高尚的善事，心情也会非常愉快。他虽然损失了自己的物质利益，但是得到了精神上和心灵上的满足和慰藉，得到了精神利益。与付出的物质利益相比，得到的精神利益显然能够更加满足其自身的需求。

薪酬是员工的重要利益。在本书中，笔者特别提出，广义上的薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬包括工资、奖金、利润分享、股权和期权，以及退休养老、医疗、住房、假期、交通、饮食、教育培训、文体、旅游

和其他生活方面的福利。非经济性薪酬包括的内容也很多，工作方面的有：富有趣味性、挑战性的工作，弹性的工作时间，工作带来的成就感，个人价值的实现等。环境和企业文化方面的有：良好的工作环境，便利的工作条件，搭配合理的人力资源结构和良好的同事关系，温暖的关怀和优秀的公司文化等。

一名优秀的员工应该在合法合理的范围追求自身的利益，应该努力与企业精诚合作，同甘共苦，共同成长，创造双赢。

最后，研究一下企业和员工之间的关系。

企业是由员工、生产设备或服务设备、工作场所、资金等构成的。有时候，我们也常常把员工称为劳动者，把生产设备或服务设备、工作场所、资金等称为生产资料，那么企业就是由劳动者和生产资料组成的。劳动者构成了企业的人的要素，生产资料提供了企业的物的要素。

与企业 and 生产资料的关系相比，企业和员工的关系就显得相对复杂。究其原因，一方面是员工是活的生物体，有思想、有理念、有情绪；另一方面是，只有员工充分掌握了生产资料，科学合理地运用生产资料，积极努力地去工作，企业才能达到预定的目标。

企业和员工之间的关系实质上是价值（利益）交换的关系。员工积极努力，认真工作，付出自己辛勤的劳动，帮助企业实现既定的目标；企业真诚对待员工，给予员工物质上和精神上的价值回报。所以，从某种意义上讲，薪酬就是企业和员工价值交换关系的体现，是员工劳动的价格。从价值的角度来讲，员工付出劳动得到薪酬的过程就是价值创造、价值衡量和价值分配的过程。既然两者是价值交换关系，企业和员工就必然遵守价值交换的客观规律。薪酬是由员工劳动的价值决定的，并受劳动市场需求和供给的影响。既然是价值交换，交换的双方企业和员工都应当努力做到公平合理、诚信无欺。企业要诚实地向员工介绍企业的实际状况，与员工签订劳动合同，约定绩效和薪酬条款，并根据工作业绩兑现薪酬承诺；员工也要诚实地向企业介绍自身的能力、经验和情况，并在实际工作中忠诚敬业、勤奋努力，兑现自己的劳动承诺和绩效承诺。

在价值交换的过程中，企业往往处于比较主动和强势的地位。一个优秀的企业应当擅长用科学合理的制度和薪酬来引导和塑造员工，从而实现企业的远

期战略和近期目标，并达到企业和员工的双赢。

笔者所从事的管理咨询工作是为企业和企业管理者服务的。改革开放三十年来，我们已经听到了很多如何白手起家、如何发财致富、如何赢得权力、如何获取地位、如何转战商场、如何异军突起的人和事；我们同样听到了很多如何轰然倒下、如何千金散尽、如何权力丢掉、如何地位丧失、如何兵败退出、如何苦苦支撑的故事和案例。毛泽东同志说过：“我是靠总结经验吃饭的”。中国的企业管理亟须总结自己的经验和教训，中国的企业家和管理者需要抛弃既往成功的自满和追求利益的浮躁，进行严肃的思考和认真的总结。笔者谨以此书抛砖引玉，探索薪酬设计与薪酬管理的科学方法，探索企业与员工的和谐共赢之道，探索新时代中国民族振兴、强国富民的伟大未来！

孙玉斌

syb26@sina.com

2009年7月28日于北京和君咨询公司

目 录

第 1 章 薪酬概述	1
1.1 薪酬的基本概念.....	1
1.2 薪酬的构成.....	1
1.3 薪酬的功能.....	3
1.4 薪酬的作用.....	4
1.5 薪酬体系的主要模式.....	5
1.6 薪酬管理概述.....	7
1.7 全面薪酬体系模型.....	11
第 2 章 战略薪酬管理	20
2.1 战略薪酬管理概述.....	20
2.2 战略薪酬管理的模型和特点.....	25
2.3 构建企业战略性薪酬体系的步骤.....	30
2.4 薪酬战略与企业战略的关系.....	32
第 3 章 工作分析和岗位评价	38
3.1 工作分析.....	38
3.2 岗位评价.....	54
第 4 章 薪酬调查	88
4.1 薪酬调查概述.....	88
4.2 薪酬调查的目的和意义.....	90
4.3 薪酬调查的构成要素及其特点.....	93
4.4 影响薪酬水平的主要因素.....	96

4.5	薪酬调查的方法和步骤	104
第5章	薪酬制度和薪酬形式	125
5.1	职位等级薪酬制	125
5.2	职位绩效薪酬制	132
5.3	年薪制	137
5.4	技术等级工资制	147
5.5	职能工资制	157
5.6	能力资格制	166
5.7	年功工资制	168
5.8	提成工资制	175
5.9	计件工资制	181
第6章	福利管理	192
6.1	员工福利概述	192
6.2	员工福利管理和员工福利计划	201
第7章	薪酬案例、方案和制度	216
7.1	美国国际集团 (AIG) 薪酬发放风波	216
7.2	AA 纸业公司薪酬管理制度	227
7.3	BB 银行薪酬管理制度	239
7.4	CC 钢材公司薪酬分配方案	253
7.5	DD 公用事业能源公司销售薪酬方案	265
	后记	277
	参考文献	279

第 1 章

薪酬概述

1.1 薪酬的基本概念

薪酬在英文中为 Compensation，字面意思是指平衡、弥补和补偿。员工、股东、社会、管理者对薪酬的理解是不一样的，但都是围绕着企业对劳动力的交易或补偿来理解的。在经济学上，薪酬是指劳动者依靠劳动所获得的所有劳动报酬的总和。薪酬的本质是一种劳资双方的交易和交换关系，员工在向企业（或其他组织和个人）让渡劳动或劳务使用权后获得的报酬和补偿。

现代意义上的企业薪酬，是指企业以法定货币和法定形式定期或不定期支付给为企业付出劳动的员工的一种劳动回报。

1.2 薪酬的构成

狭义上的薪酬是指经济上的报酬，包括直接经济薪酬和间接经济薪酬。

直接经济薪酬：一般指工资、奖金、利润分享、股权和期权等，表现形式一般为显性货币化收入。

间接经济薪酬：一般指福利。包括退休养老、医疗、住房、假期、交通、饮食、教育培训、文体、旅游和其他生活方面的福利，表现形式一般为隐性货

币化收入。

广义上的薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬。广义上的薪酬有时候也被称为全面薪酬。

非经济性薪酬包括的内容主要有工作方面的，环境和企业文化方面的，以及其他方面的。

工作方面的有：富有趣味性、挑战性的工作，弹性的工作时间，工作带来的成就感，个人价值的实现等。

环境和企业文化方面的有：良好的工作环境，便利的工作条件，搭配合理的人力资源结构和良好的同事关系，温暖的关怀和优秀的公司文化等。

其他方面的有：一定的社会地位等。

也有学者把经济性薪酬归结为物质层面的薪酬，称为外在薪酬；把非经济性薪酬归结为精神层面的薪酬，称为内在薪酬。外在薪酬是指企业支付给员工的工资、奖金、利润分享、股票期权、津贴、福利等实质性东西，它需要企业在经济资源方面付出代价。对于内在薪酬来说，外在薪酬相比较更容易定性和定量，容易在不同个人、公众和组织之间进行比较和衡量。内在薪酬是指由工作本身和工作环境等带来的，员工在精神层面获得的责任感、荣誉感、成就感、满足感、舒适感和快乐感等。内在薪酬的特点是难以进行清晰的界定，不易进行定量分析和比较，同时具有很多不确定性。一般情况下，内在薪酬无须企业耗费直接经济资源。很多企业的“唯金钱论”，使内在薪酬受到了很大的忽视。这是一种很典型的而且也是很原始的薪酬管理观念，在这种理念下，员工的人格得不到充分尊重，员工从工作本身中获得的乐趣较少，无法享受工作，优秀的人才得不到重视和发展……依据马斯洛的需求原理，金钱只能满足生理、安全和部分社会型的需求，尊重和自我实现的需求往往不能只通过金钱而得到满足。在不少企业中，很多高技术人才的离开，不是因为金钱太少，而是因为“精神”没有得到恰当的激励。

薪酬具体包括的内容如表 1-1 所示。

表 1-1 薪酬构成表

广义薪酬	经济性薪酬	直接经济薪酬	工资、奖金、利润分享、股权和期权等
		间接经济薪酬（福利）	退休养老、医疗、住房、假期、交通、饮食、教育培训、文体、旅游和其他生活方面的福利
	非经济性薪酬	工作方面	富有趣味性、挑战性的工作，弹性的工作时间，工作带来的成就感，个人价值的实现等
		环境和企业文化方面	优秀的公司文化，搭配合理的人力资源结构和良好的同事关系，温暖的关怀，良好的工作环境，便利的工作条件等
		其他方面	一定的社会地位等

1.3 薪酬的功能

薪酬的功能可以重点从员工、企业和社会三个角度来分析。

1.3.1 对员工的功能

（1）维持和保障的功能

在工作中，员工付出脑力劳动和体力劳动，员工作为组织中劳动力的提供者，组织只有给予其足够的补偿才能使其保持劳动力的价值，并不断地进行新的劳动。因此，薪酬首先需要保证员工能维持基本的生活水平，购买各种必要的生活资料以维持劳动力的正常再生产；其次，薪酬应包括员工支付学习、培训或进修等方面的费用；此外，薪酬还应包括员工一定的生活享乐和工作便利等支出。薪酬结构中的岗位工资或基本工资是员工的基本收入，维持其基本的生活需要，福利和津贴是为员工提供保障和方便的收入。

（2）激励的功能

激励功能是组织用来激励员工按照其意图行事的职能，对员工的激励包括物质激励和精神激励，企业若要在激烈的人才竞争中吸引或留住人才，必须在物质和精神两方面激励员工，提高员工的满意度和工作积极性。

（3）发展的功能

在一定的环境下，劳动者特别是组织中的核心骨干员工，有可能借助薪酬

(特别是奖金、利润分享、股权激励等)完成其基本资源的积累,从而创业,完成从被雇用劳动者到企业拥有者的角色转换。

1.3.2 对企业的功能

(1) 保值增值的功能

企业从事生产经营活动,必须雇用员工,而薪酬就是用来购买劳动所支付的成本,薪酬的投入可以为企业投资者带来预期大于成本的收益,这是雇主雇用员工的动力所在,因此从这个意义上讲,薪酬具有保值增值的功能。

(2) 引导的功能

合理的薪酬设计和科学的薪酬管理能够充分引导员工的行为,引导企业的发展。例如,良好的薪酬管理可以有效控制企业的成本,激励员工努力工作,引导和塑造优秀的企业文化,在企业发展的战略方向上凝聚人力资源等。薪酬的增长方向或减少方向是与企业的目标倾向相吻合的。在人力资源管理上,薪酬的引导功能主要体现在吸引、保留和激励人才三个方面。

1.3.3 对社会的功能

薪酬对社会的功能表现在劳动资源的再配置上。

薪酬作为劳动价格的表现,调节着劳动的供求和劳动的流向。当某一地区、企业、部门和某一职业和工种的劳动供不应求时,该劳动的价格就会上升,也就是说,薪酬会上升,从而引导劳动从其他地区、企业、部门、职业和工种向紧缺区域流动,使紧缺区域的劳动供给增加,从而趋于平衡;反之也亦然。通过薪酬的调节,劳动资源实现了在社会上的优化配置。另外,薪酬也调节着人们对于职业和工种的看法,调节着人们的择业愿望和就业流向。

1.4 薪酬的作用

1.4.1 吸引人才

现代企业的竞争在很大程度上是人才的竞争。能否吸引到优秀的人才是在市场竞争中赢得竞争优势的关键。那么,企业靠什么才能吸引到优秀的人

才呢？不同的人对于这个问题会有许多的答案。但是在众多的答案中，有一条是毋庸置疑的，那就是在其他条件相差不大的条件下，企业的薪酬体系越具有竞争力，那么它在吸引人才方面也会越具有竞争力。

虽然薪酬体系只是组成企业人力资源管理体系的若干支柱之一，但它在整个人力资源管理中却起着领导、支持和引导变革的作用。薪酬战略对公司绩效的影响，与人力资源管理体系其他各方面对公司绩效的综合影响相当。

1.4.2 保留人才

企业不仅仅要能够吸引来人才，更重要的是要能够保留住原有的对企业有价值的优秀人才。当一家企业拥有了适合自己的优秀人才，通常在一段时期内就拥有了竞争优势，至少是比较竞争优势。但是如果希望将这种优势长久地保持下去，就必须首先保留下对企业维持竞争力最有价值的人才。如果人才被吸引来又流失走，那么对企业造成的损失可能会很大。目前我国很多企业存在着严重的人才流失现象。大量优秀人才、业务骨干被外企高薪挖走。据相关资料显示，我国外企中60%以上的骨干员工是从本土企业挖来的。通过什么手段把已有的核心人才留下来也是每一个企业的人力资源管理者必须慎重思考的问题。在众多留住人才的手段中，薪酬体系的好坏无疑是见效最快的方法之一。

1.4.3 激励员工

企业拥有了员工，如何使他们最有效地为企业工作，一直是企业管理者探索的课题。所谓使员工最有效率地为企业工作，是指企业能够用最低的成本使员工为企业做出最大的贡献，换句话说，企业只对为企业做出重大贡献的员工支付高报酬。在激励员工的工作行为方面，除了必要的企业规章和文化的约束引导之外，最能提高企业人才使用效率的就是薪酬的激励作用了。薪酬对员工的激励和导向作用的直接成果就是企业经营业绩的改善。

1.5 薪酬体系的主要模式

企业薪酬模式的设计一般建立在价值评价的基础上，通过科学合理地评价

员工为企业所创造的价值来进行价值分配。按照 3P 理论模型，存在着职位（Position）、能力（Person）、业绩（Performance）三种不同的衡量维度，因而也就产生了三种不同的薪酬模式，即以职位（岗位）为基础的薪酬模式，以能力为基础的薪酬模式和以业绩为基础的薪酬模式，如图 1-1 所示。当然多数企业根据实际情况还会采取其他的评价方式，如市场交易价值、员工历史贡献价值以及员工未来发展预期价值等。

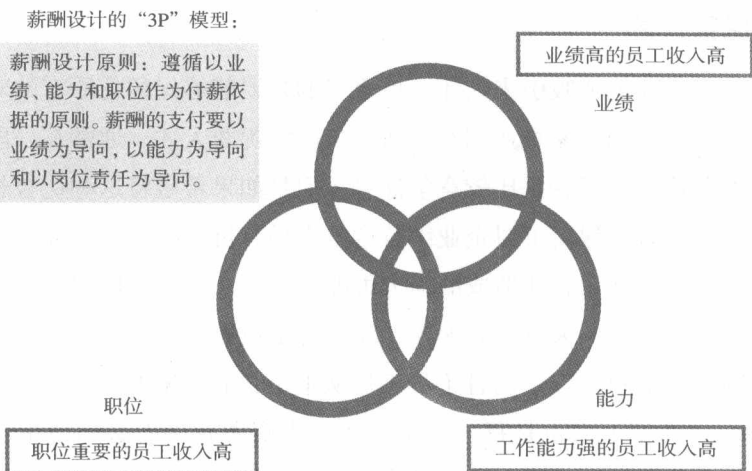


图 1-1 薪酬设计的 3P 理论模型

1. 以职位为基础的薪酬模式

它是通过员工的职位来确定员工为企业创造的价值，进而确定其薪酬的多少。其基本思想在于：不同职位对知识、技能有不同的要求，承担职责的大小也不一样，所以不同职位对企业的价值贡献不同。这种基于职位的薪酬体系目前被中国企业广泛应用。

2. 以能力为基础的薪酬模式

它是通过对员工的能力，即员工所具备的与工作相关的知识、技能、经验等因素进行评价，来确定其为企业所创造的价值并进行付酬。基于能力的薪酬体系的特点是关注和尊重员工个人能力的发展，鼓励员工通过不断提高自身的

任职能力和工作经验，实现薪酬水平的不断提高，这种基于能力的薪酬体系特别适合高新技术企业和知识型企业，符合企业建立学习型组织的要求。

3. 以业绩为基础的薪酬模式

它是通过对员工工作业绩进行评价，即通过对员工的任务完成情况、工作行为、态度等一系列的考核指标的评价来确定其薪酬。基于绩效的薪酬体系在企业被普遍使用，尤其是市场化程度比较高、竞争比较激烈的行业，这种薪酬模式更为适用。

三种薪酬模式的比较如表 1-2 所示。

薪酬模式	以职位为基础	以能力为基础	以业绩为基础
适用对象	<ul style="list-style-type: none"> • 职能人员 • 管理人员 • 一般操作人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 研发人员 • 技术人员及工人 • 其他靠知识、技能创造价值价值的员工 	<ul style="list-style-type: none"> • 销售人员及工人 • 其他业绩易于衡量的员工
表现形式	基础工资(职位、职务工资)	基础工资(知识、技能、能力工资)	佣金制 计件工资制 绩效工资 奖金

1.6 薪酬管理概述

1.6.1 薪酬管理的概念

企业的薪酬管理，就是企业在战略思维的基础上，根据员工提供的劳动或服务，对本企业员工薪酬的支付标准、发放水平、要素结构等进行确定、分配和调整的过程，或者说，就是对工资、资金、佣金和利润分成等薪酬要素的确定和调整的过程。正是在这些具体的管理过程中，体现出企业的战略方向、管理者的决策意图和企业对不同员工群体的行为引导。

薪酬对于员工和企业的重要性决定了薪酬管理的重要性。许多企业的成功

都与选择合理的薪酬制度和管理机制有着直接的关系。许多企业管理者认为，虽然企业的成功不能单一归因为薪酬制度的成功，但没有科学的薪酬管理的企业是不可能获得成功的。

1.6.2 薪酬管理的内容

传统薪酬管理仅具有物质报酬分配的性质，而对员工的行为及心理特征考虑得较少，其着眼点是物质报酬；而现代企业薪酬管理的着眼点转移到了人，转移到对人的影响及作用上。企业经营首先要树立目标，企业目标的实现有赖于对员工的激励，现代薪酬管理将物质报酬的管理过程与员工激励过程紧密结合起来，使之成为一个有机的整体。例如在企业中，实施与业绩相关的薪酬政策，提倡业绩与奖励直接挂钩的薪酬制度。在这种管理体系下，员工通过个人的努力，不仅能提高薪酬收入，而且能提高个人在企业中的地位、声誉和价值。

现代薪酬管理极大地增强了传统激励机制的激励效果，主要表现在以下方面：① 在物质机制方面，实行按劳付酬，体现公平和效率。比如技能工资和绩效工资，强调技能优秀者和业绩优良者多得，刺激员工具备更多、更精的劳动技能，做出更大、更多的业绩，从而获得更多的劳动报酬和更好的工作岗位。② 在精神机制方面，奖励贡献，体现人本主义观念。将个人报酬与企业成功紧密结合在一起，不是从企业为员工提供生活来源的角度，而是强调员工业绩是对企业目标的贡献，从企业受益的角度酬谢员工所做的努力。③ 在团队机制方面，增强了员工责任感和风险意识。现代薪酬管理强调个人报酬与企业效益的紧密结合，例如提倡薪酬与企业利润挂钩，鼓励员工参与企业利润分享等。这些都是为了弱化员工报酬的个人行为特征，强化员工的团队精神。

薪酬管理主要包括以下三个方面的内容：一是根据企业战略制定公司的薪酬战略和薪酬策略；二是设计制定企业的薪酬制度；三是全面实施薪酬管理。如图 1-2 所示。

薪酬管理必须以公司战略为出发点，以激励（包括负激励）为手段引导、塑造员工行为，在一定的薪酬预算范围内，做到吸引、激励和保留公司关键人