

企业薪酬管理

最佳

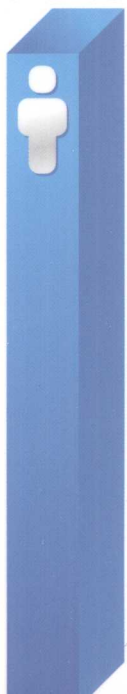


QIYE XINCHOU GUANLI
ZUIJIA SHIJIAN

本书让你熟练掌握**薪酬管理**所需的方法、工具及操作步骤，并配备丰富的**图表**、实际**案例**及咨询项目成果**演示**，具有很强的**实践**操作性。

王小刚◎著

78%



43%



53%



32%



98%



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

100

090

080

070

060

050

040

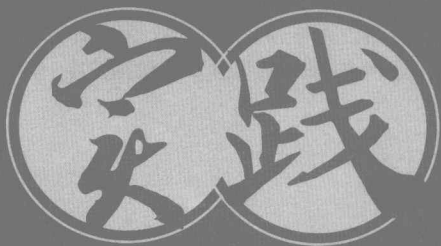
030

020

010

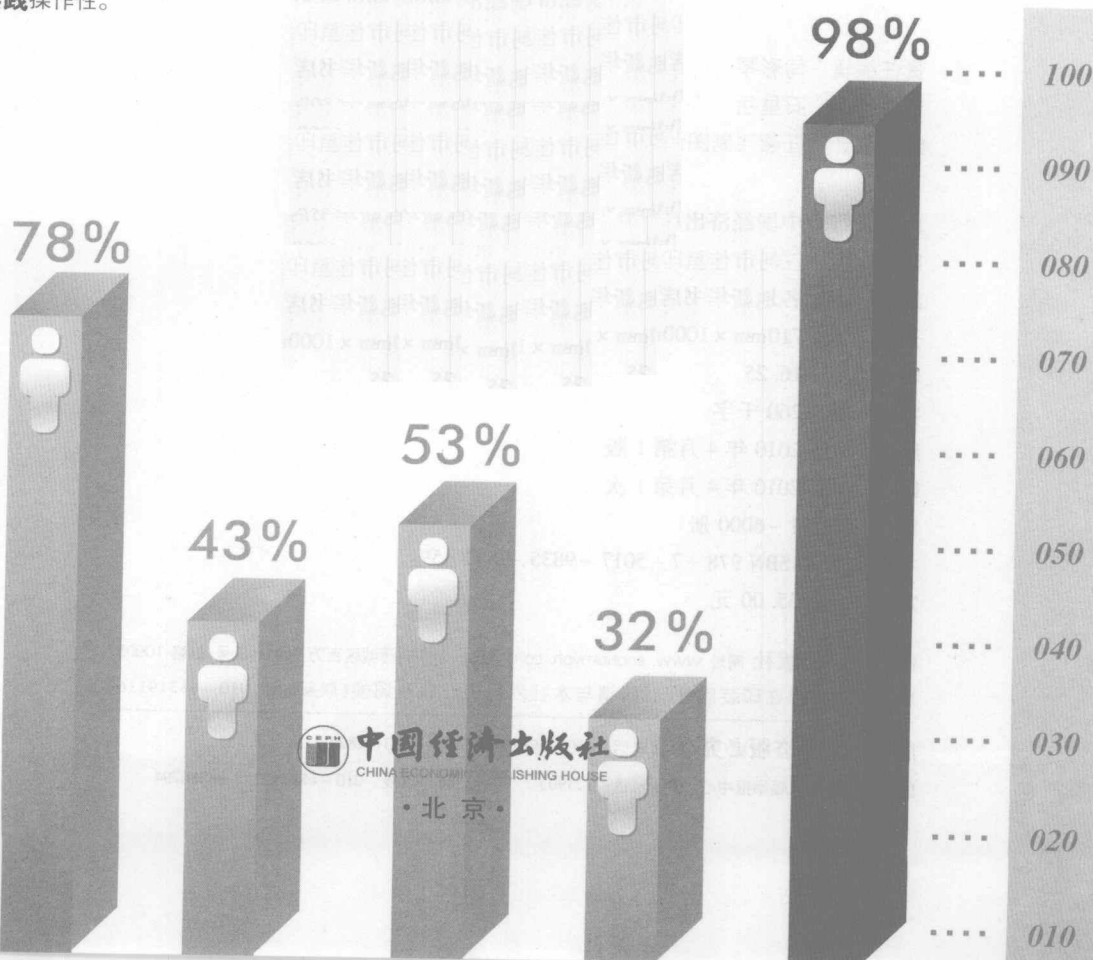
企业薪酬管理

最佳



QIYE XINCHOU GUANLI
ZUIJIA SHIJIAN

本书让你熟练掌握**薪酬管理**所需的方法、工具及操作步骤，并配备丰富的**图表**、实际**案例**及咨询项目成果**演示**，具有很强的**实践**操作性。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业薪酬管理最佳实践/王小刚著

北京: 中国经济出版社, 2010.4

ISBN 978-7-5017-9835-3

I. 企… II. 王… 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 (2010) 第 038068 号

责任编辑 闫彩琴
责任印制 石星岳
封面设计 任燕飞制图设计工作室

出版发行 中国经济出版社
印刷者 三河市佳星印装有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 16.25
字 数 260 千字
版 次 2010 年 4 月第 1 版
印 次 2010 年 4 月第 1 次
印 数 1-6000 册
书 号 ISBN 978-7-5017-9835-3/C·59
定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

序言 中国企业应该寻觅出适合自己发展的“最佳实践”

中国市场导向的经济改革已经走过了30多年的历程,这期间中国企业的地位和作用发生了历史性的变革,中国企业由计划经济体制下的生产大车间,逐步转变为市场经济的竞争主体。市场经济环境下,企业之间的竞争日益加剧,也使得企业的管理决策变得更加复杂,这要求中国企业不断根据内外部环境的变化来选择适合企业管理实践,从而抓住机遇促进企业的发展壮大。随着市场经济的不断深入,尤其是中国加入WTO后,我们欣喜地看到中国企业迈向国际化的步伐越来越快了。当前不少优秀中国企业在推进国际化的整个进程中,他们已经开始演绎着具有中国特色的“最佳实践”。据我了解:本书中所介绍的“最佳实践”,并非完全是从西方企业中所采取提炼,不少“最佳实践”则是运用了中国企业的成功案例。

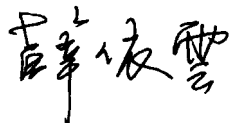
众所周知,管理理念的应用需要合适的环境与土壤,管理实践则具有独特性。一直以来,中国企业都习惯于看着别人怎么做,企业之间互相打探“最佳实践”,“拿来主义”都是常有的事情,他们看到别人的企业里面应用得很好,于是就“照抄照搬”的将其运用于自己的企业之中。现实中,没有普遍适用的“最佳实践”,那些在优秀企业里面应用得十分成功的“最佳实践”,其实并不能适用于所有的企业。事实上,企业对于任何理论、方法和工具,一定要在理解消化的基础上再进行应用,企业管理是动态的,具体的业务情况千差万别,任何企业都应该基于所处的行业与发展阶段,并结合企业内外环境与企业文化,通过不断探索来寻觅出适合自己发展的“最佳实践”,并将其付诸于行动。

在书中,作者慨叹咨询过程中所遇到中国企业薪酬管理中的诸多问题,这些问题势必将成为中国企业快速发展过程中的巨大障碍,如何解决这些问题、扫清障碍?本书的出版,无疑是最好的索骥之宝。作者在书中对薪酬管理实践所遇到的问题都给出了具体的方法与操作步骤。阅读本书后,我

还发现另外一个最大的特点：作者对很多薪酬管理解决方案的阐述，通常都将自己从实践中所获得的感悟加以提炼，并以“实践中”这样的字眼开头来表达自己的观点，读者们在阅读的时候一定要特别注意。从作者慨叹的这些问题中可以得知：作为企业管理顾问，作者不但能做到理论联系实际，而且还非常了解中国企业的现状。

本书冠以“最佳实践”，以我的经验来看，读者们不仅仅需要熟读本书，恐怕更需要多动手练习。只有这样，才能掌握薪酬管理实践所需要的方法与工具。古人说得好：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”！这是说我们要完整地掌握好一门知识，一定需要自己去动手练习，方能学会到家。书中介绍的诸多企业薪酬管理实践中所用到的方法与工具，具有很强的针对性与操作性。我相信中国企业如果按照书中的方法去实践，必将会获得未来国际化市场的竞争优势。

常州天合光能人力资源副总裁



自序

在我多年的职业生涯中,服务的企业涵盖了机械制造、电子、纺织、汽车等行业,我差不多有10多年的时间分别担任了国营企业、跨国公司、民营集团公司的HR职业经理人。在我的记忆里面,真正先进的人力资源管理经验,应该是在21世纪中国加入WTO以后,伴随着大量外资不断涌入中国大地。凭着中国人的聪明智慧及超强的学习能力,中国本土职业经理人的成长速度也是非常快,中国企业在世界上的地位也在不断上升。相信在不久的将来,世界500强的名单里面会有更多的中国企业出现。

在市场经济环境下,随着中国企业不断的发展壮大,在中国大地同时催生了管理咨询这个产物。我在从事管理咨询的这些日子里,接触了很多的中国企业,在接触这些企业并对其进行管理咨询的同时,我深深地感到:中国企业在管理方面的变革,是越来越迫切了。企业的管理变革能否成功,我认为人的因素很重要,企业的经理人是否具备足够的能力,是企业变革成功的前提条件。人力资源管理如何帮助企业赢得竞争优势,是所有企业人力资源经理人必须优先思考的问题。

众所周知,薪酬管理在人力资源管理的几大模块中居于核心地位。也许一个企业没有实施职位分析,没有实施绩效管理,甚至没有实施培训管理,但是不可能没有薪酬管理。试想:当一个企业连续几个月不发放工资,企业里还会有人在吗?然而,我在从事管理咨询的过程中却发现很多企业在薪酬管理方面存在着诸多的问题:如有的企业老总凭感觉给员工发放工资,谁经常向他汇报工作、经常接近他,他就认为谁做得好,就给出高工资;有的企业通过猎头公司高薪聘请了职业经理人,一旦发现职业经理人在短期内不能帮助企业实现业绩,那么下个月就给他降低工资,实际是逼他走人;有的企业虽然实施了绩效管理,但是并没有很好地跟薪酬进行有效的对接,发放奖金并无依据;有的企业已经发展了十余年甚至更长的时间,却还是用着初创企业时的薪资架构;有的企业采用的是基于职位的薪酬体系,造

成了职业生涯发展通道狭小,只有主管们才拿着高工资,而那些专业技术能力很强的员工却因为不是主管,拿着较低的工资,造成了骨干人才队伍的流失,影响了企业的长期发展;有的企业则内部薪酬倒是公平了,但是没有注重薪酬的外部竞争性,同样流失了很多的骨干员工;有很多企业则把薪酬看成是一个独立的管理系统,薪酬管理系统脱离于企业战略与组织文化之外,组织文化明明鼓励员工开拓创新,企业却不允许员工犯错误,一旦员工有了过失,就要扣减工资。企业薪酬管理如何做到内部一致性、外部竞争性、激励性、管理系统性,这不仅仅是人力资源部门的事情,也是企业所有管理者需要思考的问题。一个组织如何有效地吸引、激励和管理其人力资源已经成为组织获取长期竞争优势的最重要的资源。企业薪酬可谓牵动着企业内每一位员工的心。薪酬,如何才能不再让人“心愁”!

我在给企业做培训的过程中,很多企业的人力资源经理与薪资经理都问我能不能将我所培训的《薪酬体系设计与薪资管理技巧》等课程写成一本书籍,以便让他们能更好地全面掌握薪酬管理方面的知识,服务于所在的企业;到今天为止,我也做过一些管理咨询项目,自己多年的经验也得到了全面的梳理。基于上述原因,本人结合多年的人力资源管理实践经验与近几年的管理咨询经验,写下了这本企业薪酬管理最佳实践的书籍。之所以称之为最佳实践,是因为书中所介绍的很多方法与技术都是当前企业薪酬管理实践中较流行的做法。在这里我需要提醒本书的读者:在自己的企业里面运用本书所介绍的方法与技术,一定要结合所在企业内外部环境,包括企业所在行业、企业所处的商业周期、企业战略、企业文化等。这些需要读者去理解和识别。本书中所提到薪酬管理的各种概念和定义,如全面薪酬概念、非货币性薪酬从四个方面如何来吸引和保留人才、构建基于战略导向的薪酬体系、职位评价、薪酬调查、薪酬调查数据中的四分位与百分位分析法、浮动幅度(带宽)、中点值、中点值级差、薪资重合度、薪酬政策线、等级薪资结构、宽级薪资结构、宽带薪资结构、利润分享、目标分享、员工持股计划、股票期权计划、薪资预算、绩效加薪矩阵、薪资对内的比较比率、薪资对外的比较比率等。这些都是薪酬管理书籍中最常见的词语,读者均可在本书中找到它们。根据我多年的实践经验和培训经验,正确理解这些薪酬管理中的概念和定义,是能够进行薪酬管理实践的前提,如果连这些专业词语都不能理解,则谈不上对其进行应用了。大量的实践证明:优秀公司提供的基本工

资大多数等同于市场平均工资水平,只不过这些优秀公司将公司的整体业绩跟员工个人的绩效紧密相关联,当这些优秀公司取得很好的业绩时,它同时也为员工提供相对较高的奖金,员工的总体薪资水平也就显得较高。因此在这里,我要特别提醒企业的最高主管们:任何想成为优秀企业的公司,最好能够根据公司的内外部环境来构建适合企业发展的基于业绩与能力的薪酬体系。

本书共分为8章,第1章主要介绍了薪酬的概念、全面薪酬框架及薪酬的设计原理;第2章主要介绍了企业战略与薪酬管理之间的关系,以及如何构建基于战略导向的薪酬体系;第3章介绍了基本薪酬概念,着重介绍了两种薪酬体系,即基于职位的薪酬体系和基于能力的薪酬体系,包括设计两种薪酬体系的详细操作步骤、方法以及所需要运用的工具,介绍了企业中几种常用的薪资结构表;第4章论述了奖金管理,分别介绍了几种常用的奖金支付方式,并着重介绍了当前企业中较流行的年度奖金分配方案;第5章介绍了福利管理,包括法定福利与企业自主福利;第6章介绍了3类特殊人员的奖励方式,包括销售人员、专业技术人员以及高级经理人员的奖励方式;第7章介绍了薪资管理技巧,包括:企业薪资预算常用的两种方法、核薪需要从6个方面来考虑、调薪(绩效加薪、晋升加薪、公平性加薪)、薪资管理与沟通等;第8章则主要介绍了薪酬管理咨询项目的实例演示,展示了其中的部分内容;读者可以从咨询项目实例中看到:薪酬管理系统与职位系统、员工晋升系统等人力资源管理其他模块之间具有很强的联动性,薪酬管理系统是人力资源管理的核心。

本书的最大特点可以用9个字来概括:结构化、数字化、实战性。

结构化主要体现在:全面薪酬从结构来看分为两性,即“货币性薪酬”与“非货币性薪酬”;而薪酬管理主要研究的对象是货币性薪酬,货币性薪酬分为两体系,即“基于职位的薪酬体系”和“基于能力的薪酬体系”;这两种薪酬体系从结构上又分为3部分:“固定薪酬”、“变动薪酬”、“福利”。而非货币性薪酬主要从4个方面:“工作本身”、“工作环境”、“组织特征”、“身份标志”来体现其吸引人才与保留人才的作用。结构化中同时体现了数字化。薪资管理技巧则主要介绍了“薪资预算”、“核薪”、“调薪”、“薪资管理及沟通”4方面的内容。薪资预算介绍了两种方法,核薪主要从6个方面来考虑,调薪包括3种方式:绩效加薪(6种方法)、晋升加薪(3种方法)、公平性

加薪(4种情况),薪资管理则介绍了6个方面的内容。

实战性主要体现在:基于职位的薪酬体系设计6步法、基于能力的薪酬体系设计4步法、年度奖金分配5步法、绩效加薪应用8步法、薪资预算的两种方法、绩效加薪的6种方法、晋升加薪的3种方法等,书中分别详细地介绍了各种方法的使用环境、操作步骤及流程。

本书的读者对象主要是企业经理人、企业管理顾问、薪酬管理实务的研究者,同样也适合人力资源专业的硕士生、MBA及EMBA们阅读。

写作一本書籍,并不是一件容易的事情!在我写作这本书的过程中,我得到了来自各方的支持,在此我向他们表示衷心的感谢!他们分别是:我曾服务过的华宇集团、银河集团、远东集团、金龙汽车集团的同事们、新华日报报业集团《培训》杂志社副总编常亚红先生、泰金宝电子苏州有限公司总管理处襄理周斌先生、上海人才西部人力资源市场总经理黎明先生。另外,我还要感谢的人是出版社的朋友闫女士,她为本书的出版付出了很多时间与精力。最后,我要特别感谢的有两个人,一位是我的姐夫——湖北鄂州龙汇泵业有限公司董事长赵万雄先生,他拥有近20年经营企业的实践经验,在我写作这本书的过程中,他给予了许多富有建设性的建议;另一位是我的妻子,没有她的鼎力支持与任劳任怨,无论如何我也完不成本书的写作!

我知道,无论是现在还是未来,本书中的很多观点仅仅是我个人的一些见解,但是我还是真诚地希望这本书能够给读者们带来一些帮助。对于书中一些没有深入讨论和清晰阐明的薪酬管理实践问题,我期望在未来能够有机会跟企业界与咨询界的朋友们进行更深入的探讨。

因为时间关系,也因为作者水平有限,本书中可能还存在着这样或那样的问题。真诚地请广大读者批评指正,以助我在第二版中修订更正。对于书中内容有任何疑问,请发电子邮件至 chnforesight@gmail.com,我的联系电话是013812787283,我们的网站:www.ronghuimc.com,我会非常感谢的!

融汇企业管理顾问有限公司

首席管理顾问 王小刚

2010年1月19日于中国苏州

C O N T E N T S 目录

第1章 薪酬的概念与设计原理 / 1

- 1.1 薪酬的概念 / 3
 - 1.2 全面薪酬框架 / 3
 - 1.3 薪酬的设计原理 / 6
 - 1.4 小结 / 7
-

第2章 企业战略与薪酬管理 / 9

- 2.1 企业战略与薪酬战略之间的关系 / 11
 - 2.2 基于战略导向的薪酬体系 / 18
 - 2.3 小结 / 20
-

第3章 薪酬体系设计实践 / 21

- 3.1 基本薪酬的三种支付方式 / 23
 - 3.2 基于职位的薪酬体系设计六步法 / 25
 - 3.3 基于能力的薪酬体系设计四步法 / 53
 - 3.4 某公司薪资结构设计操作步骤 / 64
 - 3.5 几种常用的薪资结构表 / 78
 - 3.6 小结 / 84
-

第4章 | 奖金管理实践 / 87

- 4.1 奖金的概念 / 89
 - 4.2 常用的奖金支付方式 / 89
 - 4.3 年度奖金分配五步法 / 95
 - 4.4 长期奖励方案 / 108
 - 4.5 小结 / 111
-

第5章 | 三类特殊人员的奖励方式 / 113

- 5.1 三类特殊人员 / 115
 - 5.2 销售人员的奖励方式 / 115
 - 5.3 专业技术人员的奖励方式 / 125
 - 5.4 高层经理人员的奖励方式 / 125
 - 5.5 小结 / 126
- 案例一:宏泰公司的薪酬管理体系设计方案 / 126
- 案例二:光明公司高层经理人长期奖励方案 / 133
- 案例三:科兴公司的薪酬改革方案 / 138
-

第6章 | 福利管理实践 / 143

- 6.1 福利的概念 / 145
 - 6.2 两类福利形式 / 146
 - 6.3 当前较流行的企业补充福利方案 / 149
 - 6.4 企业年金方案 / 151
 - 6.5 小结 / 153
-

第7章 | 薪资管理技巧实践 / 155

- 7.1 常用的薪资预算方法 / 157

- 7.2 新进员工给付薪资六因素 / 162
 - 7.3 三类调薪方式 / 164
 - 7.4 薪资管理与沟通 / 192
 - 7.5 小结 / 198
-

第8章 薪酬管理咨询项目成果演示 / 201

- 8.1 职位系统与职业生涯发展 / 203
 - 8.2 薪资结构与薪资调整 / 206
 - 8.3 小结 / 212
-

附录一 职位说明书的编写 / 213

附录二 海氏三维评估工具介绍 / 220

附录三 评分法介绍 / 242

附录四 融汇企业管理顾问有限公司介绍 / 247

参考文献 / 248

第

1

章

薪酬的概念与设计原理

- 1.1 薪酬的概念
- 1.2 全面薪酬框架
- 1.3 薪酬的设计原理
- 1.4 小结

1.1 薪酬的概念

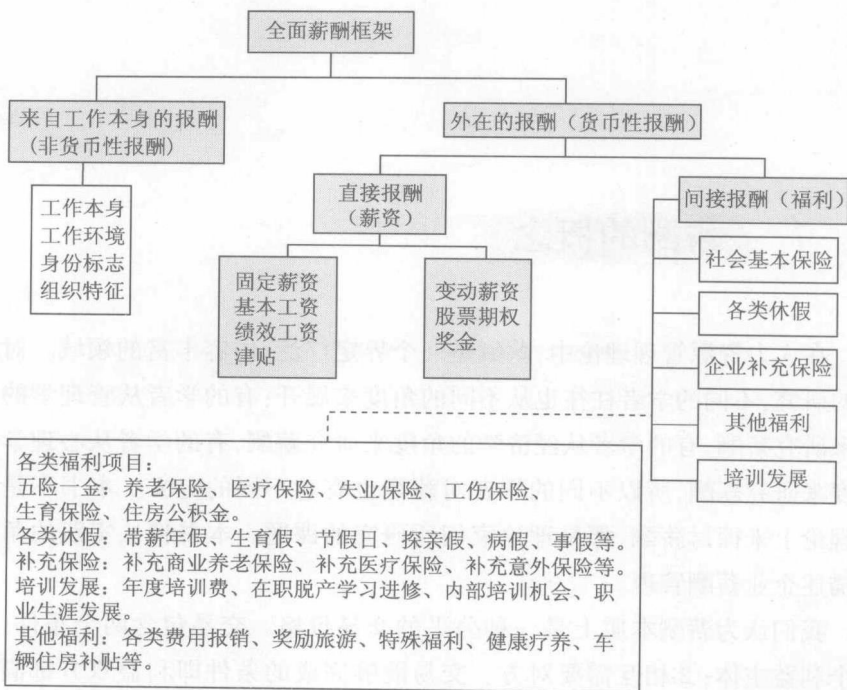
在人力资源管理理论中,薪酬是一个界定广泛、内容丰富的领域。对薪酬的研究,不同的学者往往也从不同的角度来展开:有的学者从管理学的角度来研究薪酬,有的学者从经济学的角度来研究薪酬,有的学者从心理学的角度来研究薪酬,所以不同的学者对薪酬也有着不同的定义。本书不是要从理论上探讨薪酬,那是理论家们所研究的课题。本书将从实践的角度来描述企业薪酬管理。

我们认为薪酬本质上是一种公平的交易价格。交易包含两个条件:①两个利益主体;②相互需要对方。交易能够完成的条件即利益双方都满意所得到的,其实就是交易价格。薪酬是劳动者和雇主之间交易的价格。具体讲,劳动者提供劳动,雇主向员工支付报酬(各种形式,但以货币报酬为主)。

本书中,我们对薪酬定义为:企业用来吸引、保留和激励员工所提供的报酬,包括:固定薪资、变动薪资、福利等。

1.2 全面薪酬框架

所谓全面薪酬,不仅包括企业向员工提供的货币性报酬,还包括为员工创造良好的工作环境及工作本身的内在特征、组织特征等所带来的非货币性的心理效应。如下图所示,企业向员工提供的全面薪酬,包括货币性报酬和非货币报酬两个部分。外在的货币性报酬又包括直接报酬与间接报酬,即:



全面薪酬框架

全面薪酬 = 直接报酬 + 间接报酬 + 非货币性报酬

- **直接报酬**：包括固定薪资，如：基本工资、绩效工资、津贴等；变动薪资如：股票期权、奖金等。
- **间接报酬**：主要指福利，由两部分组成：国家法定福利和企业补充福利。这部分以间接的方式提供的外在薪酬，是与劳动者的能力和绩效没有什么关系的收入，如：社会基本养老保险、各类休假、企业补充保险、其他福利、培训发展等。
- **非货币性报酬**：主要指来自工作本身、工作环境、身份标志、组织特征几个方面带来的心理效应。工作本身带来的心理效应包括：工作的乐趣、工作的挑战性、工作的成就感、工作的责任等；工作环境带来的心理效应包括：友好和睦的同事关系、领导者的品格与工作风格、舒适的工作环境条件等；身份标志带来的心理效应包括：组织在业界的声望、担任令人尊敬的职位等；组织特征带来的心理效应包括：组织在业界的品牌与名气、组织在行业

的领先地位、组织高速成长带来的机会与前景等。这些非货币性报酬的心理效应同样是影响着人们进行工作选择和职业选择的重要因素,成为组织吸引人才、保留人才的重要手段。

虽然非货币性的报酬也是全面薪酬的重要组成部分,但是我们在研究全面薪酬时,将货币性薪酬作为研究的重点。货币性报酬中,主要包括以下几个部分:

基本工资:是指企业按照一定的时间周期,定期向员工发放的固定报酬。基本工资主要是反映员工所承担的职位的价值或者员工所具有的技能或能力的价值,即以职位为基础的基本工资和以能力为基础的基本工资。在我国绝大多数的企业内,提供给员工的基本工资都是以月薪为主,每月按照固定时间向员工发放固定工资。

绩效工资:是指根据一定时间内,通常以年或员工服务周年为周期,依据员工的绩效评估的结果而对基本工资增加的部分,也就是绩效加薪。绩效工资是对员工的优秀工作绩效的一种奖励,使员工对企业的贡献能够获得累积性的回报。它与奖金的区别在于:奖金是一次性的奖励,而绩效工资是永久性的增加。

津贴:津贴往往是对员工工作中的不利因素的一种补偿。如:企业对从事夜班工作的员工,往往会给予额外的夜班津贴;对于出差的员工,会给予一定的出差津贴;对于从事高温低温、高空井下等特殊工作岗位的员工,也会给予一定的津贴。津贴不构成薪酬的核心部分,它在整个薪酬中所占的比例往往很小。

股票期权:主要包括员工持股计划和股票期权计划。员工持股计划主要是针对企业中的中基层人员,而股票期权计划主要是针对企业的中高层管理人员、核心的专业技术人员与业务人员。员工持股计划和股票期权计划不仅是针对员工的一种长期激励方式,更是将员工的个人利益与组织的整体利益紧密地相连,是优化企业治理结构的重要方式,是现代企业激励机制的重要组成部分。

奖金:也称激励工资或可变工资,是薪酬中根据员工的工作绩效进行浮动的部分。奖金既可以与员工的个人业绩相挂钩,还可以与他所在的团队与组织的业绩相挂钩。我们分别称为个人奖励、团队奖励和组织奖励。分配奖金时,不仅要考虑员工个人的绩效,同时也要考虑员工在组织中的位置