

薪规则

开启薪酬管理的4.0时代

李兆富◎著



SALARY RULE

Open salary
management 4.0 times

内容前沿：未来企业薪酬管理模式的发展趋势

实战操作：老HR手把手教你有效的谈薪、调薪方法

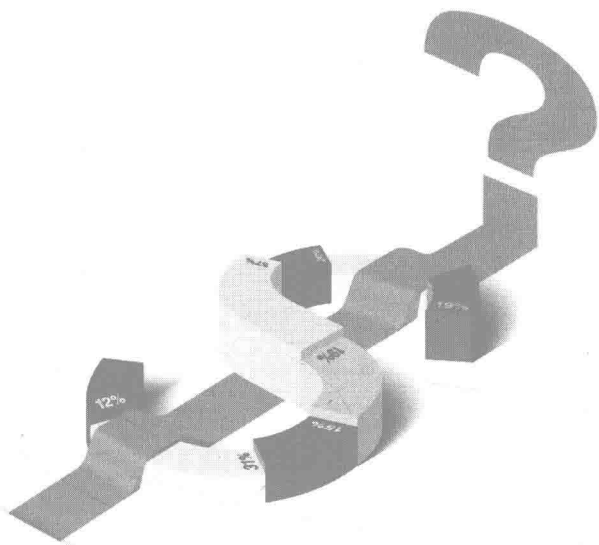
解决方案：完整的薪酬设计方案、不同行业的薪酬发放模式

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

薪规则

开启薪酬管理的4.0时代

李兆富◎著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书中有最实用的薪酬管理智慧,分“知”与“行”两个方面阐述:在理论层面,介绍了现实企业薪酬管理的发展历史、员工激励技巧、薪酬管理的效果分析和薪酬管理方法;在执行层面,分析了制定科学合理的薪酬体系的前提,薪酬管理体系的分配方案,细节方面的特殊例外情况以及常见的薪酬管理问题,有助于企业全面开启薪酬管理的新时代。

图书在版编目(CIP)数据

薪规则:开启薪酬管理的4.0时代/李兆富著. —北京:
中国铁道出版社,2016.7
ISBN 978-7-113-21797-6

I. ①薪… II. ①李… III. ①企业管理—工资管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第101260号

书 名:薪规则——开启薪酬管理的4.0时代
作 者:李兆富 著

策 划:王 佩 读者热线:010-63560056
责任编辑:杨新阳
责任印制:赵星辰 封面设计:MX DESIGN STUDIO

出版发行:中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码:100054)
印 刷:北京明恒达印务有限公司
版 次:2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷
开 本:700mm×1000mm 1/16 印张:10.5 字数:170千
书 号:ISBN 978-7-113-21797-6
定 价:35.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

前言

管理，不是简单的堆砌，还必须有创意和灵魂。薪酬管理尤其如此！不仅需要工匠，还必须有大师。

管理，就是分类与下定义，就是问题的解决。此时，提出一个好的问题比解决问题更加重要。而在薪酬管理中许多管理者恰恰是感觉“浑身都痒”，非常难以提出正确的问题。

每一件事情，如果没有达到期望的效用与效果，那么不是“知”出了问题，就是“行”出了问题，抑或是说“不行，即不知”。“知”是认识规律，“行”是运用规律。薪酬管理更是如此，如果没有达到效用与效果，那么就是在认识薪酬规律与运用薪酬管理上出现了问题。

现实生活中企业的薪酬管理，其收获的结果经常是：员工不满，老板不满，HR 自己也不满。何也？非不愿也，实不知也；非不能也，实不为也。

所以，本书重点解决薪酬管理的两个问题：“知”与“行”。这也是本书的整体逻辑结构。关于知，有四章的篇幅：知薪、知人、知由、知法。关于行，同样有四章的篇幅：前提、方案、例外和杂谈。

知薪，就是彻底搞清楚薪酬管理是怎么回事。如何获取这个结论？读史，以史为鉴，可以知兴替。开启薪酬管理的 4.0 时代，就是西方薪酬管理发展简史，从中悟道，把握规律，为我所用。

知人，就是要明白作为员工的人是如何被激励的。知人知心，知道行为科学的三阶段，从工作满意与内容激励，到组织承诺与过程激励，再到员工敬业与动因激励，伴随着工业化的进程，能够激励员工的因素要不断调整，内激励要不断强化。

知由，就是要洞察到我们的薪酬管理为何没有获取应有的效果与效用。无论是拆分人力资源部，还是改良人力资源部，都是因为人力资源部的工作效用差。提升人力资源的工作效用，要从了解我们的老板、了解我们的员工出发，还有我们 HR 人要具备基本的管理逻辑。

知法，就是要掌握薪酬管理的方法论。薪酬管理，有其自身的逻辑和方

法，这是薪酬存在的客观规律。薪酬管理的思维是网状的，不是简单的线性思维，不知法只能在薪酬管理的大门口转悠，实际效果就是事倍功半。

知薪、知人、知由、知法，是谓知。

四大基础：岗位管理、工作分析、岗位评估、薪酬调查。这是制定科学合理的薪酬体系的前提。岗位管理的实际在于分类，纵向分类和横向分类；工作分析，在于清晰描述“价值创造”行为；岗位评估，在于标准明确地界定“价值评估”后的岗位价值贡献顺序，是内部公平的保障；薪酬调查，是所谓“知彼知己”，实现外部公平，保持薪酬竞争力，保障企业获得所需人才的手段。

五大设计方案：总额设计方案、水平设计方案、发放设计方案、调整设计方案、股权激励方案。这是科学合理的薪酬管理体系之主体，也是“价值分配”过程。总额设计方案，在于让员工知晓“通过大家的共同努力”是可以获得更多的员工收入；水平设计方案，将内部公平与外部公平结合起来确定员工收入水平的过程；发放设计方案，是向员工传递薪酬信号，使得员工知道企业期望的行为；调整设计方案，实现自我公平、历史公平的手段，一般与绩效结果或朗讯矩阵结合起来，进行加薪设计，此外，还要审视薪酬管理体系何时需要进行重新设计；股权激励方案，让员工当家做主人，是薪酬发放方案的一种独特方式。

四大基础、五大方案，所有的过程保持正义，让员工知晓其应该知道的内容，一切有因有果，有标准有过程，不是简单的头脑内部加工，这也就是内部公平、外部公平、自我公平、历史公平之后的第五大公平要素——程序公平。

千里之堤毁于蚁穴！科学合理的薪酬管理体系，必须关注细节——九大特殊情形、五大特殊群体。对细节的明确，才能真正体现出我们对“细节决定成败”的知行。

薪酬杂谈，收集了一些常见的薪酬管理问题，撰文与大家共享，更多的是我们思考与解决问题的思维与方法。

前提、方案、例外、杂谈，是谓行。

编者

2016年5月

目 录

第 1 章 知薪——开启薪酬管理 4.0 时代	1
1.1 薪酬管理 1.0：按劳分配，多劳多得	2
1.1.1 直接计件工资制	3
1.1.2 标准工时工资制与贝多计划	3
1.1.3 薪酬 1.0 时代的特点	4
1.2 薪酬管理 2.0：绩效分配，关注公平	5
1.2.1 哈尔西 50：40：10 计划	5
1.2.2 罗万奖金提成计划	6
1.2.3 差别计件工资制与多重计件工资制	6
1.2.4 薪酬 2.0 时代的特点	7
1.3 薪酬管理 3.0：价值分配，重在人性	8
1.3.1 甘特计划	9
1.3.2 收益分享计划	9
1.3.3 利润分享计划	11
1.3.4 风险分享计划	11
1.3.5 薪酬 3.0 时代的特点	12
1.4 薪酬管理 4.0：劳资矛盾，全员持股	13
1.4.1 虚拟股票	13
1.4.2 限制性股票	14
1.4.3 股票期权	15
1.4.4 薪酬 4.0 时代的特点	15
第 2 章 知人——行为科学三阶段	17
2.1 工作满意度与内容激励理论	18
2.1.1 工作满意度	19
2.1.2 马斯洛的层次需求理论	19
2.1.3 赫兹伯格的双因素理论	20

2.1.4	工作满意阶段的特点	21
2.2	组织承诺与过程激励理论	21
2.2.1	组织承诺	22
2.2.2	弗鲁姆的期望理论	23
2.2.3	亚当斯的公平理论	23
2.2.4	组织承诺阶段的特点	24
2.3	员工敬业与动因激励理论	25
2.3.1	员工敬业度	26
2.3.2	洛克的目标设置理论	27
2.3.3	德西的认知评价理论	27
2.3.4	员工敬业阶段的特点	28
2.4	服务利润链理论	28
第 3 章	知由——薪酬效用三要素	31
3.1	拆分还是改良人力资源部	32
3.2	我们了解我们的老板吗	34
3.3	我们了解互联网时代的员工吗	36
3.3.1	不要用金钱来侮辱我	36
3.3.2	迟到的风波	37
3.3.3	说出来的都是理由	38
3.3.4	互联网时代的来临	40
3.4	我们具备管理的基本逻辑吗	42
第 4 章	知法——薪酬管理方法论	45
4.1	战略意图与薪酬管理	46
4.1.1	绩效不是薪酬	47
4.1.2	基于价值贡献的薪酬分配	50
4.1.3	斯奈尔的战略——薪酬模型	54
4.2	薪酬管理的目标与五大公平	55
4.2.1	薪酬管理的效率目标	55
4.2.2	薪酬管理的五大公平	55
4.2.3	薪酬管理的合法目标	56

4.3 薪酬管理的方法	57
4.3.1 系统化、一体化思考薪酬管理	57
4.3.2 薪酬设计的四大基础前提	59
4.3.3 薪酬设计的五大方案	60
第 5 章 薪酬设计的四大基础前提	62
5.1 岗位管理	63
5.1.1 横向分类: 序列	63
5.1.2 纵向分类: 职等	64
5.1.3 岗位称谓	65
5.1.4 岗位图谱	65
5.2 工作分析	67
5.2.1 工作分析简介	67
5.2.2 工作分析的方法	67
5.2.3 工作分析问卷填写规范	69
5.2.4 工作分析应该注意的问题	73
5.3 岗位评估	73
5.3.1 岗位评估简介	74
5.3.2 岗位评估的方法	74
5.3.3 28 因素岗位评估定义与分级	77
5.3.4 岗位评估方案	84
5.3.5 岗位价值评估计划	88
5.3.6 岗位评估应该注意的问题	88
5.4 薪酬调查	89
第 6 章 薪酬管理的五大设计方案	91
6.1 薪酬总额设计方案	92
6.1.1 薪酬总额的影响因素	93
6.1.2 薪酬总额设计的方法	94
6.1.3 总额设计相关指标介绍	95
6.1.4 某集团薪酬总额审计方案	96

6.2	薪酬水平设计方案	97
6.2.1	薪酬调查数据处理	98
6.2.2	制定薪酬水平策略	98
6.2.3	绘制散点图并进行回归	99
6.2.4	确定职等中点薪酬水平	101
6.2.5	薪酬水平方案确定	101
6.2.6	水平体系约束判断	102
6.2.7	总额匡算与符合性检验	103
6.3	薪酬发放设计方案	103
6.3.1	确定发放模式	103
6.3.2	选择薪酬模块	104
6.3.3	某企业职能管理人员薪酬发放设计方案	104
6.3.4	某企业装配工计件工资方案	106
6.4	薪酬调整设计方案	107
6.4.1	基于个体的调整	108
6.4.2	基于整体的调整	109
6.4.3	薪酬体系的调整	109
6.5	薪酬管理制度实例	109
6.6	股权激励设计方案	117
6.6.1	受益人	117
6.6.2	股票来源与数量	118
6.6.3	行权价格与行权时间	120
6.6.4	资金来源	121
6.7	股权激励方案实例	122
第 7 章	特殊情形与特殊群体的薪酬	138
7.1	特殊情形下的薪酬	139
7.1.1	加班工资	139
7.1.2	培训期间工资	141
7.1.3	试用期工资	141
7.1.4	病假期间工资	141

7.1.5 带薪年休假工资	142
7.1.6 生育期工资	142
7.1.7 停工、停产期工资	143
7.1.8 停工留薪期间工资	144
7.1.9 劳动关系终结时的工资支付	145
7.2 特殊群体的薪酬	146
7.2.1 董事监事薪酬	146
7.2.2 高层管理人员（经营者）的薪酬	147
7.2.3 科研与研发人员的薪酬	147
7.2.4 营销人员的薪酬	148
7.2.5 一线管理者的薪酬	149
第 8 章 薪酬杂谈	150
8.1 入职前如何谈薪酬	151
8.2 薪酬保密与薪酬公开	152
8.3 如何降低员工的薪酬	154
8.4 如何解决新员工比老员工薪酬高的问题	155
后记	158

1

知薪——开启薪酬 管理 4.0 时代



薪酬管理，是企业管理中最艰巨的任务。说其艰巨，因其困难且复杂。很多的人力资源管理人员不敢也不愿意触碰，所以在很多企业中，人力资源管理者对待薪酬管理的方法最好就是不变。

但是，时势往往不遂人愿。不变的后果，导致了老板和员工双方对人力资源管理者们的不认可。人力资源管理者又必须对薪酬进行变革与创新。“怎么变”就成为人力资源管理者们的艰巨任务。

“怎么变”的首要前提是知薪，知薪则需以史为鉴，解决了薪酬管理的知行观，清晰明了薪酬管理发展的历史。

纵观历史，横贯东西，以行推知，薪酬管理历经了四个时代的变迁，名之曰：1.0 时代、2.0 时代、3.0 时代和 4.0 时代。在薪酬 1.0 时代，我们倡导“按劳分配，多劳多得”；在薪酬 2.0 时代，我们倾向“绩效分配，关注公平”；在薪酬 3.0 时代，我们遵循“价值分配，重在人性”；在薪酬 4.0 时代，我们奉行“劳资矛盾，全员持股”。

正像是，一个时代的人必须经历一个时代的苦难，薪酬管理的每一个时代在享有该时代好处的同时，也必须忍受其带来的痛苦。

薪酬管理的四个时代，其核心在于：对薪酬的认知不同。以史为鉴来知薪，必须对薪酬管理进行系统的思考，仔细体味其中的差异，从结果导向、技术导向转变为认知导向。这才是解决企业薪酬管理的根本之道。

	多劳多得，按劳分配
	绩效分配，关注公平
	价值分配，重在人性
	劳资矛盾，全员持股

1.1 薪酬管理 1.0：按劳分配，多劳多得

“按劳分配，多劳多得”，自改革开放以来，延续至今，一直是我们解放生产力、进行分配改革的口号，殊不知“按劳分配，多劳多得”，也有其非常可怕的后果，即员工都去抬牛腿而不牵牛鼻子，从而导致员工在工作中重视

体力投入，但智力投入不足，使得企业工作变革与创新缺位，一直在低水平上重复。

在“按劳分配，多劳多得”的薪酬管理 1.0 时代，主要的薪酬管理模式有：直接计件工资制、标准工时工资制、贝多计划等。

1.1.1 直接计件工资制

所谓计件工资制，是指根据员工的工作成果（件数）以及计件单价来核算工资的一种模式。计件工资的明线是工作成果，暗线是工作时间，衔接明线与暗线的是工作定额。按照这种定义，我们平时所称的“提成工资”也是计件工资的一种表现形式。

直接计件工资制是计件工资的初始形式，单位时间的产量是确定工资率的基础，工资随着产量的变化而变化。员工的工资直接根据产量的多少来决定，产量越多，工资越高，两者等比例变动。

例如：

某公司的工作定额（依据“时间—动作”研究确定，详见本书的第 6.3 节）为 10 单位/小时；当地的最低工资保障线（完不成工作定额时的工资核算标准）为 5 美元/小时；该公司的计件工资工资率（对于超过工作定额的工资核算标准）为 0.5 美元/单位。那么，三个不同产出水平的员工的工资核算标准详见下表。

员工	产出水平标准	产出水平	工资核算标准
A	不大于 10 单位	8 单位	5 美元/小时（最低工资水平）
B	大于 10 单位	15 单位	$15 \times 0.50 = 7.50$ 美元/小时
C	大于 10 单位	30 单位	$30 \times 0.50 = 15.00$ 美元/小时

至此，可以明显看出：员工单位时间的产出水平越高，其小时收入就越高。

1.1.2 标准工时工资制与贝多计划

所谓工时工资制，是指根据员工的工作投入时间来核算工资的一种模式。工时工资制的明线是工作时间，暗线是工作产出，衔接明线与暗线的仍然是工作定额。

标准工时工资制是工时工资制的初始形式，单位时间的产量同样是确定工资率的基础，工资随着工作时间的变化而变化。员工的工资直接与员工的产出能力水平相关，同样的工作产出，所耗费时间越短，工资水平越高。

例如：

某公司有 120 单位的工作，拆分成三份，并分别交由三个不同技能水平（产出水平）的员工来完成，三个员工：A 耗时 5 小时，B 耗时 3 小时，C 耗时 2 小时；当地的最低工资保障线为 5 美元/小时；每单位工作的工资率是 0.5 美元/单位，那么每份工作的工资率就是 20 美元。那么，三个不同产出水平的员工的工资核算标准见下表。

员工	工作产出	实际耗时	工资核算标准
A	40 单位	5 小时	5 美元/小时（最低工资水平）
B	40 单位	3 小时	20 美元/3 小时=6.67 美元/小时
C	40 单位	2 小时	20 美元/2 小时=10.00 美元/小时

而贝多计划，则不是计算完成整个工作所需要的时间，而是将工作拆分成动作，根据动作来核算工作定额标准。

至此，我们可以明显看到，完成工作的时间越少，员工就会得到更高的小时工资。

1.1.3 薪酬 1.0 时代的特点

直接计件工资制、标准工时工资制以及贝多计划，在北美主要盛行于 1891 年以前，而我国迄今为止，在不少加工制造企业中给销售人员和生产工人基本上还在采用这种工资核算模式。

（1）薪酬 1.0 时代的计件或计时工资制，有其非常明显的优点：

- 1）有利于提升员工的工作效率。
- 2）需要较少的直接监督，业务管理简单。
- 3）可以精确估算劳动成本。

（2）其缺点也非常明显，主要体现在：

- 1）经验丰富的员工在在职培训方面不合作。
- 2）新技术的引进会遭到员工的抵制，因为会对工作定额进行调整。
- 3）不愿意提出生产方法革新，因为会对工作定额进行调整。

4) 员工不愿意进行设备保养,又抱怨保养不到位,因为会影响员工的收入。

5) 数量与质量之间的权衡,员工会选择数量。

6) 加剧了员工和管理层之间的不信任程度。

总而言之,薪酬 1.0 时代的薪酬模式,适用于“求生存”阶段的企业。因为,相对于企业的生存而言,六大缺点都可以忽略,也可以修补。

“按劳分配,多劳多得”,最大的问题在于:脑力劳动与体力劳动如何来对比?对比起来,体力劳动非常容易界定其多寡,而脑力劳动与体力劳动对比,那么我们通常容易犯的错误就是:体力劳动看得见摸得着,脑力劳动看不见摸不着,表面上看来,似乎体力劳动明显“多劳”于脑力劳动。而对于“求发展”阶段的企业来讲,低层次的体力层面的重复,已经远远体现不了企业的管理意图,我们更加希望员工“牵牛鼻子”,薪酬 1.0 时代的管理模式则可以休矣。

1.2 薪酬管理 2.0: 绩效分配, 关注公平

“绩效分配, 关注公平”。从目标承包责任制开始, 绩效考核在老板心目中就是“罚款”, 考核在员工心目中就是“扣钱”。在企业管理中各种绩效工具满天飞, 大家对 MBO、BSC、PBC、EVA、OCR、360、270 等绩效管理工具都耳熟能详, “工具搞乱绩效”成为名副其实的哲理。

在“绩效分配、关注公平”的薪酬 2.0 时代, 主要的薪酬模式有: 哈尔西 50:40:10 计划、罗万奖金提成计划、泰勒的差别计件工资制与梅里克的多重计件工资制等。

1.2.1 哈尔西 50:40:10 计划

1888 年, 汤制锁公司的亨利·汤发现: 采用“经济的杠杆”, 而不是“非经济的强制”, 将更加有助于劳资双方的合作。也就是一种更加融洽的劳资关系, 将有利于企业获取更高的利润, 并推行奖金提成计划。

1911 年, 哈尔西将汤制锁公司的奖金提成计划实践与计件工资制结合起来, 提出了著名的哈尔西 50:40:10 计划: 员工努力增加的产量或降低的成本, 由以下人员参与分享, 分享比例为——员工: 企业所有者: 工长=50:40:10。

据此, 员工的工资核算就与工期(其实, 工期也是薪酬 1.0 时代工作定

额的一种变化)结合了起来,详见下表。

条件	工资核算公式
当工期提前时	实际计时工资+(额定计时工资-实际计时工资)×50%
当工期延误时	额定计时工资+(额定计时工资-实际计时工资)×50% 保底值=额定计时工资×保底系数 a ($0 \leq a \leq 1$)

哈尔西计划获得了十分良好的实证结论:在“刺激劳工群体有效利用工作时间、减少消极怠工的现象、减少停工待料或窝工的时间、减少作业时间的浪费、促进单位时间的产量、阻止企业利润率的下降”等方面获得了极大的激励作用。

1.2.2 罗万奖金提成计划

虽然哈尔西计划获得了非常好的实证结论,但是资本的本质要求更多的回报。而这个阶段的企业主们,只看到了资本的诉求,尚未意识到人对于企业价值贡献的重要性。1892年,罗万对哈尔西计划进行了修正,以更多地满足资方的诉求,详见下表。

条件	工资核算公式
当工期提前时	实际计时工资+额定计时工资×(额定工资-实际工资)/额定工时
当工期延误时	额定计时工资+额定计时工资×(额定工资-实际工资)/额定工时 保底值=额定计时工资×保底系数 a ($0 \leq a \leq 1$)

罗万的这种修正,使得奖金提成计划失去了激励作用。因为,在员工还没有做出努力之前,奖金提成就已经趋于封顶,从而罗万的奖金提成计划使得劳资关系进入了又一个低谷,员工的集体怠工(所谓的“磨洋工”)现象愈加严重。

1.2.3 差别计件工资制与多重计件工资制

在劳资矛盾下,员工的集体怠工给企业主造成了压力。而泰勒先生对此有他的解读:劳资双方矛盾的根源在于企业创造的财富不是足够多,而非分配问题。用我们的俗话来讲,就是饼做得不够大,而非分饼的方式出现了问题。

基于此，1895 年泰勒先生提出了著名的差别计件工资制。差别计件工资制体现了这么一种思维：即使是员工用于分配的比重降低了，但是整体的饼做大了，员工的绝对收入还是会不断增加。泰勒的差别计件工资制，详见下表。

条件	工资核算公式
当实际完成任务额低于或等于定额时	实际完成额×基础计件单价（或提成率）。
当实际完成任务额高于定额时	实际完成额×1.5 基础计件单价（或提成率）

差别计件工资制与直接计件工资制的最大差别是，为工人们设定了工时定额，并以工时定额为基准设定不同的工资率。梅里克先生作为泰勒的助手，在威特吐温兵工厂中对差别计件工资制进行了实践，其间他将工时定额进行了提高，并将提成标准进行了降低，确立了多重计件工资制（其实是另外一种形式的差别计件工资制），详见下表。

条件	工资核算公式
高于工时定额	实际完成额×[基准计件单价×（1+预定上浮比例 20%）]
标准产量的 83%~100%	实际完成额×[基准计件单价×（1+预定上浮比例 10%）]
低于标准产量的 83%	实际完成额×基准计件单价

差别计件工资制和多重计件工资制，其实证效果非常之差，竟然导致了威特吐温兵工厂长达三年的大罢工。当时，法院竟然宣判：泰勒制，差别计件和时间动作研究，都不允许在企业中应用。后来，时间工作研究恢复，但差别计件却成为禁区。

当然，差别计件和多重计件直接导致的后果，就是企业管理从科学管理时期进入行为科学管理时期，形成了管理学的昌盛（详见第 2.1 节）。

1.2.4 薪酬 2.0 时代的特点

哈尔西计划、罗万计划、差别计件工资制和多重计件工资制，在北美主要盛行于 1888—1911 年，而我国均有一定程度的引进，在大中型的加工制造企业，对销售人员和生产工人采用得较多。

其实，从另外一个角度看，国内非常多的企业有一个工资模块叫作绩效工资。其应用原理，非常符合差别计件的管理思维。