

 三茅网HR经典

资深顾问 手把手教你 做薪酬

肖作举◎著



前沿的薪酬设计理念：基于3P+1M设计理念



系统的薪酬设计方案：独创薪酬设计九步法



丰富的薪酬实操案例：数十个薪酬设计案例



大量的薪酬工具模板：拿来即用的工具模板

清华大学出版社





三茅网HR经典

资深顾问 手把手教你 做薪酬

肖作举◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是供企业人力资源管理从业者使用的一本参考书。全书共分 19 章,从薪酬管理体系设计框架、薪酬设计的步骤和方法、薪酬管控、特殊人员薪酬类别与福利体系的设计方法等方面对薪酬体系进行了深入的剖析,作者结合自己多年的咨询经验,采用循序渐进的方式,手把手地教大家薪酬设计的每一个步骤。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

资深顾问手把手教你做薪酬/肖作举 著. —北京:清华大学出版社, 2016
(三茅网 HR 经典)
ISBN 978-7-302-43907-3

I. ①资… II. ①肖… 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 111172 号

责任编辑:施 猛 王旭阳

封面设计:李志伟

版式设计:方加青

责任校对:牛艳敏

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm 印 张:23 字 数:431 千字

版 次:2016 年 7 月第 1 版 印 次:2016 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:49.00 元

产品编号:068420-01

目 录



第1章 薪酬管理体系设计框架	1
1.1 破解薪酬管理的五大困局	2
1.1.1 困局之一：新老员工薪酬倒挂现象	2
1.1.2 困局之二：员工与企业在薪酬上是对立的关系	3
1.1.3 困局之三：会哭的孩子有奶吃	4
1.1.4 困局之四：薪酬支付以行政级别作为依据	5
1.1.5 困局之五：欠资格上岗与薪酬的匹配度	6
1.2 不同所有制企业薪酬管理的特点	8
1.2.1 国有企业薪酬管理的特点	8
1.2.2 民营企业薪酬管理的特点	9
1.2.3 外资企业薪酬管理的特点	10
1.3 不同行业薪酬管理的特点	10
1.3.1 资金密集型企业薪酬管理的特点	11
1.3.2 劳动密集型企业薪酬管理的特点	11
1.3.3 知识密集型企业薪酬管理的特点	12
1.4 构建3P+1M的现代薪酬支付理念	13
1.4.1 以职位价值为主的付酬理念	13
1.4.2 以能力为主的付酬理念	14
1.4.3 以绩效为主的付酬理念	16
1.4.4 以市场为主的付酬理念	17
1.4.5 打造3P+1M为一体的薪酬体系	18
1.5 薪酬设计九步法	18
1.5.1 第一步：职位分析与职位序列划分	18
1.5.2 第二步：职位价值评估	19



1.5.3	第三步：薪酬调查	19
1.5.4	第四步：薪酬现状分析	20
1.5.5	第五步：薪酬策略与水平设计	20
1.5.6	第六步：薪酬结构设计	20
1.5.7	第七步：薪酬带宽设计	21
1.5.8	第八步：薪酬测算及实施	21
1.5.9	第九步：薪酬的动态管理机制	21
第2章	职位分析与职位序列划分	23
2.1	如何进行职位分析	24
2.1.1	常用的职位分析方法	24
2.1.2	职位分析中需要把握的要点	25
2.1.3	破解职位分析的误区	26
2.2	职位分析中的典型问题及解决对策	27
2.2.1	职位名称混乱的表现及解决对策	27
2.2.2	职位职责不清晰的表现及解决对策	30
2.2.3	职责出现重叠的表现及解决对策	33
2.2.4	职责出现空白地带的表现及解决对策	33
2.3	如何编写职位说明书	34
2.3.1	职位说明书的构成	34
2.3.2	案例1：某制造企业人力资源部经理职位说明书	37
2.3.3	案例2：某制造企业采购跟单主管职位说明书	38
2.3.4	案例3：某制造企业工艺工程师职位说明书	39
2.4	如何进行职位序列的划分	40
2.4.1	职位序列划分的原因	41
2.4.2	职位序列划分的原则	41
2.4.3	职位序列划分的两种做法	41
2.4.4	案例：某高科技企业职位序列划分	42
第3章	职位价值评估	45
3.1	职位价值评估概述	46
3.1.1	职位价值评估的定义	46

3.1.2	行政级别与职位价值的区别	46
3.1.3	为什么要进行职位价值评估	47
3.1.4	职位价值评估的常用方法	47
3.2	如何组织和实施职位评估	50
3.2.1	职位评估工具的确认	50
3.2.2	成立职位评估委员会	50
3.2.3	熟悉职位评估要素及方法	51
3.2.4	职位评估指导	52
3.2.5	实施职位评估	53
3.3	如何对职位进行二次评估	53
3.3.1	二次评估的定义	53
3.3.2	哪些岗位需要进行二次评估	54
3.3.3	案例:某物业服务处主任的二次评估	54
3.4	通用的职位评估工具	56
3.4.1	美世IPE3	56
3.4.2	海氏职位评估	63
3.4.3	翰威特职位评估工具	66
3.4.4	韬睿惠悦的全球职等系统	66
3.5	职位评估中常见问题解析	66
3.5.1	是否对所有职位都进行评估	66
3.5.2	采用哪种评估形式比较合适	67
3.5.3	是背对背评估,还是一起讨论评估	68
3.5.4	兼岗的情况下如何进行评估	68
3.5.5	如何处理任职者的能力高于岗位职责要求的能力的情况	68
第4章	薪酬调查	69
4.1	如何开展薪酬调查	70
4.1.1	薪酬调查的目的和意义	70
4.1.2	薪酬调查的流程	71
4.1.3	薪酬调查的几个关键问题	75
4.2	市场薪酬调查报告解读	76
4.2.1	市场薪酬调查报告的主要内容	76



4.2.2 如何使用市场薪酬调查报告	80
第5章 薪酬现状分析	83
5.1 如何从企业经营的角度解析薪酬现状	84
5.1.1 从销售额与利润率的角度分析薪酬现状	84
5.1.2 从组织效率的角度分析薪酬现状	85
5.1.3 从人事费用率的角度分析薪酬现状	85
5.1.4 从人员规模与营业额的角度分析薪酬现状	86
5.2 如何进行薪酬的内部公平性分析	87
5.2.1 内部公平性分析的4个方面	87
5.2.2 通过图表分析薪酬内部公平性	89
5.2.3 如何解决内部公平性的问题	89
5.3 如何进行外部竞争性分析	90
5.3.1 企业薪酬整体竞争性分析	90
5.3.2 从个体的外部偏离度进行分析	93
5.4 如何进行薪酬内外偏离度分析	95
5.4.1 内部偏离度的定义	95
5.4.2 外部偏离度的定义	95
5.4.3 内外偏离度分析	96
5.5 案例：某企业薪酬现状的诊断与分析	97
5.5.1 企业背景介绍	97
5.5.2 薪酬现状诊断	97
5.5.3 薪酬管理现状分析	99
第6章 薪酬策略与水平设计	105
6.1 企业薪酬策略的影响因素	106
6.1.1 薪酬策略的类别	106
6.1.2 企业战略与薪酬策略的关系	107
6.1.3 经营战略与薪酬策略的关系	108
6.2 如何确定企业的薪酬策略	109
6.2.1 企业在薪酬策略制定方面存在的问题	110
6.2.2 如何制定企业的薪酬策略	110

6.3 如何对各序列的薪酬水平进行拟合回归	112
第7章 薪酬结构设计	117
7.1 如何设计薪酬结构	118
7.1.1 薪酬结构各部分的内涵	118
7.1.2 薪酬结构中各个项目在吸引、保留、激励方面的效果	118
7.1.3 企业常见的薪酬结构模式	119
7.1.4 企业在薪酬结构设计中的典型问题	121
7.2 如何设计薪酬的固浮比	122
7.2.1 固浮比的常见模式	122
7.2.2 薪酬固浮比设计的影响因素	123
7.2.3 案例：某房地产企业的薪酬结构设计	123
7.3 破解年终奖发放的难题	124
7.3.1 要不要发年终奖	125
7.3.2 如何设计年终奖发放的比例	125
7.3.3 如何制定年终奖发放的规则与标准	127
7.4 案例：某企业的薪酬结构设计	129
7.4.1 企业背景	129
7.4.2 薪酬结构的现状及设计	129
7.4.3 固浮比设计	130
第8章 薪酬带宽与薪档设计	133
8.1 薪酬带宽设计	134
8.1.1 宽带薪酬与窄带薪酬背后的理论差异	134
8.1.2 如何确定薪酬的带宽	134
8.1.3 确定薪酬带宽时常见的问题	135
8.1.4 案例：某金融企业的薪酬带宽设计	136
8.2 宽带薪酬设计	140
8.2.1 宽带薪酬的优势	140
8.2.2 宽带薪酬的缺点	141
8.2.3 宽带薪酬的适用范围	141
8.2.4 宽带薪酬设计的步骤	142



8.3 如何确定合适的薪酬重叠度	143
8.3.1 薪酬重叠度的三种类型	143
8.3.2 薪酬重叠度的影响因素	144
8.3.3 薪酬重叠度设计	144
8.4 薪酬套档模型的设计	147
8.4.1 薪档的设置	148
8.4.2 套档模型的设计步骤	148
8.4.3 套档模型在运用中的常见问题解析	150
第9章 薪酬测算及实施	151
9.1 如何进行薪酬测算	152
9.1.1 不同序列薪酬数据的测算	152
9.1.2 红绿点的测算	153
9.1.3 个体收入年度变动情况测算	153
9.1.4 各职级员工原有薪酬与设计薪酬对比测算	154
9.1.5 薪酬总额是否符合薪酬预算	155
9.2 薪酬设计中红绿点出现的原因与解决对策	155
9.2.1 红点出现的原因与解决对策	156
9.2.2 绿点出现的原因与解决对策	157
9.2.3 正确对待红绿点	157
9.3 薪酬的个别调整及实施方案	158
9.3.1 薪酬的个别调整	158
9.3.2 薪酬实施方案	160
9.3.3 案例：某新收购企业的薪酬实施	160
9.4 薪酬测算与实施中的常见问题及解析	161
9.4.1 人员高配的问题	161
9.4.2 人员低配的问题	162
9.4.3 新旧薪酬体系切换过于生硬	162
9.4.4 薪酬是整体调整实施，还是分部门实施	162
第10章 薪酬的动态管理机制	163
10.1 薪酬动态管理的必要性	164

10.1.1	环境变化的动态性	164
10.1.2	企业发展的动态性	165
10.1.3	组织的变动性	166
10.2	如何进行薪酬的调整	166
10.2.1	个别化调整和普遍性调整	167
10.2.2	薪酬结构的调整和薪酬等级的调整	168
10.3	年度调薪沟通的方法与技巧	168
10.3.1	调薪沟通准备时	169
10.3.2	调薪沟通进行时	170
10.3.3	调薪沟通中的常见误区	172
10.4	如何编写薪酬管理制度	173
10.4.1	总则部分	173
10.4.2	薪酬设计部分	173
10.4.3	薪酬管理细则	174
10.4.4	案例：某企业薪酬管理制度	174
第11章	薪酬的接口管理	189
11.1	薪酬与职业发展通道的接口管理	190
11.1.1	职位层级与职级范围	190
11.1.2	职位层级与职位序列的关系	190
11.1.3	职业发展通道与薪酬标准的对接	191
11.1.4	职业发展通道与薪酬进行对接过程中的常见错误	192
11.1.5	案例：某企业职业发展通道与薪酬的接口	193
11.2	薪酬与绩效的接口管理	196
11.2.1	在薪酬结构上，合理地设计浮动薪酬的比例	196
11.2.2	在年度薪酬调整上，依据绩效进行调薪	197
11.3	薪酬与能力模型的接口管理	198
11.3.1	技术类岗位的级别划分	198
11.3.2	对职位进行能力等级划分	199
11.3.3	建立各个职位的能力模型	199
11.3.4	将员工能力与薪酬进行对接	200



第12章 集团企业的薪酬管控	227
12.1 集团公司薪酬管控的模式及常见问题解析	228
12.1.1 财务管控模式下的薪酬管理：绝对放权，薪酬总额控制	228
12.1.2 战略管控模式下的薪酬管理：适当放权，政策控制	229
12.1.3 操作管控模式下的薪酬管理：高度集权，绝对控制	230
12.2 如何平衡集团公司总部与分子公司薪酬	231
12.2.1 集团公司总部与分子公司薪酬的不平衡所带来的问题	231
12.2.2 影响集团公司总部与分子公司薪酬的因素	231
12.2.3 案例：某综合集团企业薪酬设计	232
12.3 如何平衡集团企业不同区域之间的薪酬	234
12.3.1 用工已经本地化下的薪酬平衡	234
12.3.2 用工非本地化下的薪酬平衡	234
第13章 薪酬预算与薪酬控制	237
13.1 薪酬预算的方法与技巧	238
13.1.1 人事费用率法	238
13.1.2 劳动生产率法	239
13.1.3 历史增长法	239
13.1.4 参考行业薪酬增长率	240
13.1.5 综合多种方法的薪酬预算	240
13.2 薪酬成本控制的常用方法	241
13.2.1 薪酬成本控制需要把握的关键点	241
13.2.2 薪酬成本控制的方法	242
13.2.3 案例：某企业薪酬成本控制	242
第14章 高管人员薪酬体系设计	245
14.1 高管人员的关注点	246
14.1.1 授权	246
14.1.2 薪酬机制	247
14.1.3 成就	248
14.2 高管薪酬设计的关键点	248

14.2.1	确定清晰的高管人员薪酬策略	248
14.2.2	设计行之有效的长期和短期激励体系	249
14.2.3	建立与公司战略相关且与激励机制配套的绩效指标体系	249
14.2.4	建立符合最佳公司治理的高管薪酬管理机制	249
14.2.5	有条件的企业可以实施中长期激励	250
14.3	高管的年薪制设计	251
14.3.1	确定高管的职位价值	251
14.3.2	设计高管的年薪总额	252
14.3.3	设计高管的年薪结构	252
14.3.4	高管薪酬的带宽	252
14.3.5	浮动薪酬如何与绩效挂钩	252
14.4	案例：万科事业合伙人制	253
14.4.1	万科事业合伙人制的背景	253
14.4.2	万科事业合伙人制的特点	254
14.4.3	万科事业合伙人制的解析	254
14.5	案例：某高科技公司股权激励方案	255
14.5.1	案例背景	255
14.5.2	股权激励的思路	255
14.5.3	股权激励方案之一：分三个阶段完成	256
14.5.4	股权激励方案之二：某一个时间段内完成	259
第15章	销售人员薪酬体系设计	265
15.1	销售人员薪酬结构的设计	266
15.1.1	销售人员的特点	266
15.1.2	销售人员薪酬模式的类别	266
15.2	销售人员浮动薪酬的6种模式	269
15.2.1	恒定式	269
15.2.2	递增式	270
15.2.3	封顶式	270
15.2.4	递减式	270
15.2.5	阶梯式	271
15.2.6	混合式	271



15.3	销售人员薪酬设计的关键因素	272
15.3.1	产品市场特征	272
15.3.2	产品类型	272
15.3.3	员工的个体特征	273
15.3.4	某销售公司的销售人员薪酬设计	273
15.4	案例：某传媒企业的销售人员薪酬设计	275
15.4.1	案例背景	275
15.4.2	初步思路	277
15.4.3	销售人员任务量模型分析	277
15.4.4	针对不同层次的销售人员的薪酬设计框架	283
15.4.5	各层级销售人员薪酬方案	284
15.5	案例：某制造企业的销售人员薪酬设计	285
15.5.1	定义	285
15.5.2	细则说明	286
15.5.3	销售人员提成分类及计算方法	286
15.5.4	其他说明	289
第16章 研发人员薪酬体系设计		291
16.1	研发人员薪酬设计的难点	292
16.1.1	研发人员薪酬激励模式的选择	292
16.1.2	研发人员的绩效如何与薪酬挂钩	293
16.1.3	研发项目周期较长，容易造成人员的不稳定	293
16.2	研发人员项目制的薪酬设计	294
16.2.1	研发人员项目制考核的难点	295
16.2.2	研发人员项目制考核的常用模式	295
16.2.3	研发人员项目制考核的关键点	296
16.2.4	案例：某高科技企业项目制考核与激励的设计	296
16.3	案例：某高科技企业研发人员积分制薪酬设计	300
16.3.1	企业背景介绍	300
16.3.2	研发人员薪酬激励体系的设计原则	300
16.3.3	研发人员薪酬激励体系的整体设计思路	301
16.3.4	研发团队年终奖金池	301

16.3.5	产品积分的设计思路	301
16.3.6	研发团队的绩效考核	301
16.3.7	各类员工奖金核算	302
16.3.8	某产品线各环节积分分配	303
16.3.9	某产品线员工工作分配明细	303
16.3.10	实施效果	304
第17章	生产人员薪酬体系设计	305
17.1	生产一线员工的薪酬设计方式	306
17.1.1	计件工资制	306
17.1.2	计时工资制	308
17.1.3	计件工资与计时工资的比较	308
17.2	案例：生产基层管理人员的薪酬设计	309
17.2.1	企业背景介绍	309
17.2.2	解决思路	309
17.2.3	某车间生产管理人员薪酬改革方案前后对比	312
17.3	案例：某食品企业生产一线人员薪酬方案	312
第18章	外派人员薪酬体系设计	317
18.1	案例：某企业外派人员的薪酬设计	318
18.1.1	了解员工的看法	318
18.1.2	外派人员薪酬设计中的典型问题及应对策略	319
18.2	案例：某企业外派人员薪酬管理办法	321
第19章	福利体系设计	339
19.1	揭开福利的神秘面纱	340
19.1.1	福利的特点	340
19.1.2	常见的福利项目	340
19.1.3	员工福利计划	341
19.1.4	福利体系的构成	341
19.1.5	福利体系的发展趋势	342
19.1.6	从传统福利体系向新型福利体系的过渡	342



19.1.7	福利设计需要考虑的因素	343
19.1.8	福利策略制定需要考虑的因素	344
19.2	弹性福利计划构建的方法与步骤	344
19.2.1	弹性福利的类型	345
19.2.2	弹性福利计划的设计思路	346
19.3	弹性福利计划设计中的常见问题解析	348
19.3.1	弹性福利计划的常见问题	348
19.3.2	针对弹性福利计划问题的解决对策	349
19.3.3	弹性福利计划要与员工保持全过程的持续沟通	349

第

1

章

薪酬管理体系设计框架





1.1



破解薪酬管理的五大困局

薪酬管理是企业人力资源管理的一项基础性工作，其重要性不言而喻，但是在企业的管理实践中，薪酬管理往往是困扰企业经营者与HR最多的问题。笔者结合自身十多年来企业人力资源管理的实践经验和人力资源管理咨询经验，总结了困扰企业薪酬管理的五大困局，并进行深入讲解与剖析。

1.1.1 困局之一：新老员工薪酬倒挂现象

【困局表现】

老员工的薪酬长年没有得到调整，但新员工的薪酬是按照市场上的薪酬水平招聘的，这样就出现新老员工薪酬倒挂的现象。

【困扰指数】★★★★★

【上榜理由】这是困扰企业薪酬管理的最普遍的一个问题，绝大多数企业都存在新老员工薪酬倒挂的现象。因此，这个问题排在排行榜的第一位。

【相关案例】某地产公司的新老员工薪酬倒挂现象

某地产公司近几年发展迅速，公司的营业额稳步增长，但是在公司扩张的过程中也带来了一系列的管理问题。

该公司由于多年没有进行薪酬调整，使得老员工的薪酬比市场水平要低很多，在招聘一些新员工的时候，公司发现按照原来的薪酬标准已经招不到员工，于是该公司提高了新招员工的薪酬水平。

该公司实行的是薪酬保密制度，尽管公司制度规定同事之间不得相互打听薪酬，但没有不透风的墙，当老员工知道新员工的薪酬后，他们普遍觉得委屈，认为自己的能力、资质各方面都不比新员工差，凭什么新员工要拿更高的薪酬。

随着这种消极情绪的蔓延，很多老员工在工作中变得散漫起来，甚至部分老员工选择跳槽，而且跳槽后的薪酬普遍比原来高出30%以上。于是，不少有能力的老员工纷纷出走，这些老员工经验丰富，对公司的经营状况比较熟悉，他们进入竞争对手的公司，给该公司造成不小的损失。

【案例解读】

新老员工薪酬倒挂的本质是由于薪酬的标准不明确所致，是企业对自身薪酬不自