

全面解读中国企业
薪酬设计的步骤、方法与工具

企业薪酬设计 方法与工具

秦杨勇 著



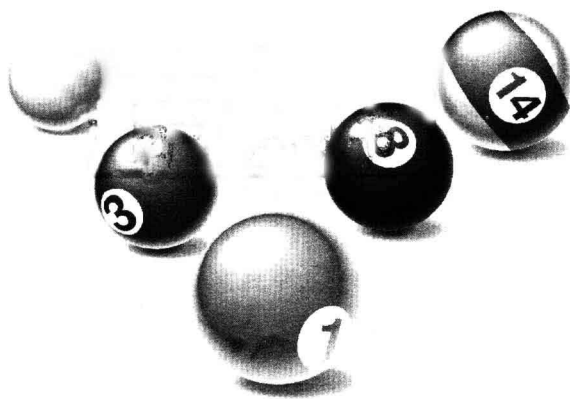
电子工业出版社

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

全面解读中国企业
薪酬设计的步骤、方法与工具

企业薪酬设计 方法与工具

秦杨勇 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

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

企业薪酬设计方法与工具 / 秦杨勇著. —北京：电子工业出版社，2011.6
ISBN 978-7-121-13664-1

I. ①企… II. ①秦… 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（2011）第 100377 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

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：787×980 1/16 印张：11.5 字数：252 千字

印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷

定 价：29.00 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 zlts@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

全球化市场竞争、后金融危机时代、国家“十二五”规划、产业整合与结构调整、民族产业有所作为的战略要求……所有这些都在告诉今天的每个中国企业家：我们没有任何理由去忽视公司战略规划。“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这似乎已经是每个企业家所必须具备的个人特质。企业家的这种特质一直隐藏在企业家的能力素质冰山的最低层，需要通过系统的战略规划流程才能充分地挖掘出来，进而把企业家对未来的战略洞察与远见能力发挥到极致。曾几何时，战略规划已经成为中国企业家每天都在关注的管理话题，因为外部环境的变化要求企业家必须擅长战略思维。

就在中国企业热衷于规划自身战略的时候，欧美的国际级企业似乎更加青睐另外一个观念——战略规划固然很重要，但运营执行更是关键！因为他们开始意识到，一个糟糕战略给公司带来的痛苦与灾难是显而易见的，但是好的战略如果遭遇糟糕的运营执行最后结果必然是失败，一个成功的公司必然擅长战略规划与运营执行的无缝对接。

战略规划与运营执行归根结底是由人来进行的，每一家公司只有提升自身人力资源综合素质才能更好地创造战略与运营高效协同的竞争优势。今天人力资源管理无疑直接关系到公司收益与未来发展，吸引、保留、激励人才已经成为公司首要解决的问题。

佐佳国际咨询集团有限公司在大量管理咨询项目中发现，薪酬激励是提升战略规划与运营执行能力的重要管理工具之一：公司可以通过薪酬激励的变革来提升人才梯队战略执行的“愿力”，通过绩效与薪酬激励的无缝对接实现组织绩效与员工绩效的协同，实现员工与个人利益与组织利益的有机结合。在实践中，薪酬激励变革到位会对公司人力资源带来较大的促进作用，变革不到位会导致公司人才的流失，为此薪酬激励变革也是公司高层管理者比较敏感与关心的问题。本书对中国企业薪酬设计的操作步骤、方法与工具进行了全面解读，具有以下特点：

（1）全面、系统。本书分七章，并按照薪酬管理体系设计的步骤顺序展开各章节内容，全面阐述薪酬管理体系设计的流程、方法与工具。第1章主要介绍中国企业战略执行与薪酬管理；第2章主要探讨薪酬设计前期准备、澄清公司薪酬战略；第3章主要阐述如何做

好薪酬变革最基础的工作——岗位价值评估；第4章主要讨论如何进行薪酬数据收集与分析、薪酬架构设计；第5章主要阐述关于企业员工福利规划与中长期激励设计；第6章探讨如何设计企业薪酬管理流程、制度与表单；第7章是关于薪酬管理咨询项目实战成果演示。

(2) 实用。本书主要是以作者多年企业管理咨询的实战经验为蓝本，以薪酬变革实际操作为重点进行论述，展示了薪酬管理各种工具、方法结合实际的案例（书中的步骤、方法与工具是经受了实践检验并得以不断完善的，其运用效果也得到了众多中国企业的肯定与支持）。期望公司管理者能够通过此书学以致用，将书中阐述的薪酬管理体系设计的步骤、方法与工具运用于公司的薪酬实践中。

本书受众群体主要是公司的高级管理人员和人力资源管理者，也可以作为工商管理硕士的课外辅导读物。

在写作的过程中，我得到了各方的支持，有我的同事、最亲密的事业上的伙伴，也有我服务过的客户和出版社的朋友。在此我向他们表示衷心的感谢！如果没有他们，我几乎无法完成此书。他们是迈克尔·沃尔（美籍）、吴成冬、唐平、刘茜、陶满、阮慧等。

无论现在还是将来，我真诚地期望本书能够给您的企业带来帮助；盼望这本薪酬管理实战一书能够对战略执行管理科学在中国推广，以及对中国企业战略执行理论与实务有一定的推动作用；热切期待理论界、咨询界和企业界的朋友们和我就集团管控与战略执行、薪酬管理等专题进行深入的探讨。

我的联系电话：0138181415208；E-mail: zuojiaco-peter@163.com。

秦杨勇

佐佳国际咨询集团有限公司首席管理顾问

2011年3月14日于上海

目 录

第 1 章	中国企业战略执行与薪酬管理	1
1.1	战略管理, 执行是关键	1
1.2	薪酬管理的重要作用	2
1.3	企业薪酬设计操作步骤	4
第 2 章	薪酬设计前期准备、澄清公司薪酬战略	8
2.1	薪酬设计前期准备简述	8
2.2	如何发起变革建议	10
2.3	薪酬战略在企业战略中的地位	36
2.4	如何设计薪酬战略	38
2.5	关于中国企业薪酬战略补充探讨	42
第 3 章	岗位价值评估	46
3.1	什么是岗位价值评估	46
3.2	岗位价值评估流程	48
3.3	选择岗位价值评估模型	50
3.4	岗位分析	58
3.5	能力素质模型建模	80
第 4 章	薪酬数据收集与分析、薪酬架构设计	85
4.1	薪酬数据收集与分析技术介绍	85
4.2	薪酬架构设计	105
4.3	宽带薪酬设计	116

第 5 章 员工福利规划与中长期激励设计	122
5.1 员工福利规划	122
5.2 中长期激励的表现形式	126
5.3 中长期激励的作用	128
5.4 中长期激励设计的注意事项	129
第 6 章 薪酬管理流程、制度与表单设计	136
6.1 薪酬管理运作体系	136
6.2 薪酬管理运作体系的运用案例	137
第 7 章 薪酬管理咨询项目实战成果演示	146
7.1 项目背景介绍	146
7.2 薪酬管理系统设计的步骤	146
7.3 薪酬管理咨询部分文案成果展示	148
7.4 结束语	174

第1章

中国企业战略执行与薪酬管理

导引

欢迎分享中国企业战略执行的成功经验。在本书中，我们将共同研究企业薪酬设计方法与工具的操作原理，重点探讨两个方面的议题：一是薪酬管理在整个组织管控与战略执行管理解决方案中的地位与作用；二是企业薪酬设计方法与工具在各个环节的操作细节与技巧。

1.1 战略管理，执行是关键

全球化市场竞争、后金融危机时代、国家“十二五”规划、产业整合与结构调整、民族产业有所作为的战略要求……所有这些都在告诉今天的每个企业家：我们没有任何理由忽视企业的战略规划。“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这似乎已经是每个企业家所必须具备的个人特质。企业家的这种特质一直隐藏在他们的能力素质冰山的最低层，需要通过系统的战略规划流程才能充分地挖掘出来，进而把企业家对未来的战略洞察与远见能力发挥到极致。曾几何时，战略规划已经成为中国企业家每天都在关注的管理话题，因为外部环境的变化要求企业家必须擅长战略思维，企业竞争基础的改变迫使企业家不得不反思自己企业未来的战略规划。

就在企业战略规划的管理需求在中国企业掀起时，西方的战略领域权威人士几乎都开始赞同这样一个观点——战略管理，执行是关键，也更具有挑战性！因为他们开始意识到，坐着正确地规划战略很难，但是成功地执行战略更难。《财富》杂志一篇文章曾经指出：“70%的首席执行官不是因为糟糕的战略而失败，而是因为糟糕的战略执行而失败。”即使在一些非常知名的企业，战略往往也难以得到最有效的实施。为了提升企业的战略执行能力，各种先进的管理技术在欧美发达国家得到了广泛的应用，提升了他们战略执行的能力。在这种背景下，中国企业能否有效地进行管理变革，获得足够的战略执行能力与国外企业抗衡，

必然成为中国企业管理实践所面临的一个重要课题。

也许你正在雄心勃勃地对企业的每位员工说：“我们要赶走打入国门的列强，打造一个民族工业的长城！”也许你正为国外市场的侵略计划激动不已。但是，你有没有认真地思考过，你的伟大战略决策是否得到企业全体员工的认同？他们是否围绕着企业的战略目标而设定自己的目标？他们是否将企业目标的实现变成可执行的计划并一步步地去实施？而你又能够提供多少资源去帮助他们来实现这些目标？你又采取了什么样的方法激励他们主动去实现这些目标？所有这些都是在今天众多中国企业必须认真思考的一个问题，这也正是全球化竞争条件下中国企业战略执行所面临的巨大挑战之一。

有相当一部分中国企业在对战略的认识上陷入这样一个误区：重视战略规划，忽略战略执行管理。用他们的话说：不管未来的竞争如何激烈，企业只要大方向不偏离，只要有好的思路 and 想法，就能取胜。这种认识看似正确，实际上大错特错：一个失误的战略固然会导致企业在全局上的失败，但是再好的战略也要全体员工正确、有力地执行。有好的想法和思路、正确的战略目标固然很重要，但不是你能在开放的国际市场能够获得胜利的全部要素。

战略执行是如此的重要！

而我们的企业却又如此急迫地需要提升战略执行！

中华民族是一个有强烈学习欲望的民族，近年来很多先进的管理技术在中国得到广泛传播。我们经常可以看到很多中国企业老总在参加完一场场被炒作得沸沸扬扬的培训课程后，很快地在自己的企业里也掀起了一场“管理革命”。但是这场不知是为了追赶时髦还是为了什么的“管理革命”，在实践中的实践效果却不是很理想。以流程再造为例，很多企业花费了大量的人力、物力与财力，在对流程变革后，却发现新的流程并不能得到认真执行。经过一段时间的“流程抽风运动”后，企业又不得不回头按照原有的流程规则办事。究其原因还是没有有一个机制来约束、引导企业中的流程执行者，提升流程变革的执行力。由此可见，中国企业迫切需要引入能够引导其战略执行的管理方法和工具，以此来提升我们管理能力并最终确保战略的有效执行。

1.2 薪酬管理的重要作用

在战略执行的解决方案中，薪酬管理对企业的战略执行有着最直接的影响，主要表现在以下几个方面。

1. 薪酬管理决定了员工个体利益与企业利益的有效链接

战略执行由三大决定性要素构成：目标与责任、愿力、能力。而构建员工战略执行的愿力，提高其工作的积极性与主动性，一直是中国企业创业者的伟大梦想，他们时时

刻刻都在期望企业员工能够和他们拧成一股绳。要使企业员工“将企业的事业当成自己的事业来做”，光靠企业领导者大喊口号是没有任何意义的。利益关系是驱动个体行为非唯一的，却是极其重要的影响因素！企业领导者只有高瞻远瞩，只有下定决心作分配制度的改革，并透过绩效评价体系的牵引，才能真正实现企业利益与员工个人利益的同步化，才能从根本上解决员工战略执行愿力的问题。

将绩效评价与薪酬管理对接起来的目的是只有一个：激励并指导员工有效地执行公司战略，真正地实现企业利益与员工个人利益的统一。

2. 将薪酬管理与目标责任对接，影响着企业文化的培育

到今天为止，仍有一部分中国企业在薪酬分配制度上存在着两大问题：一是国有企业分配中的“平衡主义”；二是薪酬支付上的随机化（主要表现为支付员工薪酬跟着感觉走），这是众多民营企业的通病。

无论何种薪酬管理模式对企业员工的士气都将产生负面影响。在部分企业中，众多员工对不良薪酬分配制度已经“见怪不怪”，企业薪酬文化极度不适应企业未来发展的需要。到今天，在一些国有企业中仍旧存在着“薪酬分配上比资历、比关系，漠视成绩优异者的主流薪酬文化”，用企业自己的话说叫“搞平衡”，这种无奈的人为“平衡”到最后又都无法实现“平衡”。而部分民营企业领导者由于长期以来在分配中跟着感觉走，导致众多善于做表面成绩或者与领导者接触较多的人得到更多的加薪机会，薪酬分配中机会主义盛行。

将“战略绩效主线”与薪酬管理对接起来，能够有效地帮助这些企业建立“以业绩为导向的主流薪酬文化”，能够有效地引导企业员工逐步改变原有分配价值观。这种企业内部的薪酬文化将是以贡献为基准的，也只有具备了这样的薪酬文化，中国企业才具有良好的战略执行力。

3. 将薪酬管理与员工能力管理相结合，有益于企业人才梯队“能力”的提升

如前所述，能力是企业战略执行的决定性要素之一。即使企业有了“目标与责任”，员工也具备战略执行“愿力”，但是如果他们缺乏战略执行所要求的“能力”素质，企业也不能取得预期的战略执行结果。

培育员工“能力”，需要将企业战略核心能力转化为员工的技能与专长。这种技能与专长实际上就是员工“能力”素质的标杆，企业要根据员工队伍实际的“技能与专长”和标杆的“技能与专长”的差距制定人力资源工作计划以弥补这种差距。同时，企业的薪酬管理体系要能够体现这种价值差异，以通过薪酬文化牵引员工不断地、主动地提高个体能力，这一点在一些高科技企业尤为明显，因为高科技企业的核心能力往往与人才队伍有着最直接的关联性。在这种情况下，企业就要善于制定“能力为基准薪酬模式”以鼓励员工自觉地、不断提高自我能力素质，进而打造企业核心能力来支持战略执行。

CASE

案例

深圳×控股集团是一家以能源服务及高技术产业相结合的多元化、多层次发展的公司。从最初的电梯配件制造起步，集团脚踏实地、把握机遇逐步发展成为国内颇具实力的综合性大型公司。与此同时，集团不满足于现状。随着新科技的发达势头，集团高瞻远瞩，向通信行业扩张。通过十几年的发展，集团已经筑起了以能源、机械、房地产、通信等几大主导产业体系。

2008年以来金融危机对全球企业的影响日渐其深，开源节流降低成本成为很多企业的首选。从大刀阔斧的裁员降薪到无薪休假、缩减福利，在一定程度上缓解了企业的人工成本压力，但是不可避免地产生了新的问题。例如，在薪酬竞争力降低的情况下，企业面对着如何保留和稳定核心人才，以及企业战略如何执行下去等问题。

深圳×控股集团虽然是一家大型的多元化公司，但由于涉足产业较多在金融危机面前也出现了资金问题，是放弃某些产业还是继续经营下去，集团领导也举棋不定！最终，集团领导采用了相对保守的做法——开源节流来降低成本，从员工薪酬身上做起了文章，他们没有想到后果，只觉得是暂时的举措。可是员工不这么认为，尤其是到了经济第二次探底的时候，物价飞涨，员工的工资不足以维持生计的时候，员工抱怨增多并消极办公。同时，公司的核心骨干也接二连三地辞职离开公司，即使没走的员工在公司里也是敷衍了事。公司年初制定的战略分解到各个部门，最终因员工不能积极地完成自己的目标导致公司战略难以实现，公司的业务急剧下降……公司不得不将不景气的产业砍掉，抽出资金来支持其他产业的发展。

上述种种现实使得该集团为了规避金融危机采取的措施不但没能改善公司运营状况，反而造成公司关键岗位人才的大量流失，同时调整了产业结构。公司战略最终的没能达成，说明了企业在调整薪酬的时候没有考虑如何留住公司的核心人才，如何提高公司战略执行能力。

1.3 企业薪酬设计操作步骤

佐佳国际咨询集团有限公司总结出企业薪酬设计方法与工具的实战操作流程。该流程是七个相互联系、相互影响的操作步骤，如图 1-1 所示。

第一步 薪酬设计前期准备

前期准备是薪酬管理变革的第一步，主要包括推进团队的组建、编制推进计划、内部调查、资料收集、组织岗位与任职资格体系建设等内容。很多企业往往容易忽视该步骤。而事实上，我们看到很多由于前期准备工作不足而导致管理变革最终失败的案例，这些失

败的经验和教训告诉领导者，前期准备工作的好坏直接影响后阶段管理变革实施的工作成效。

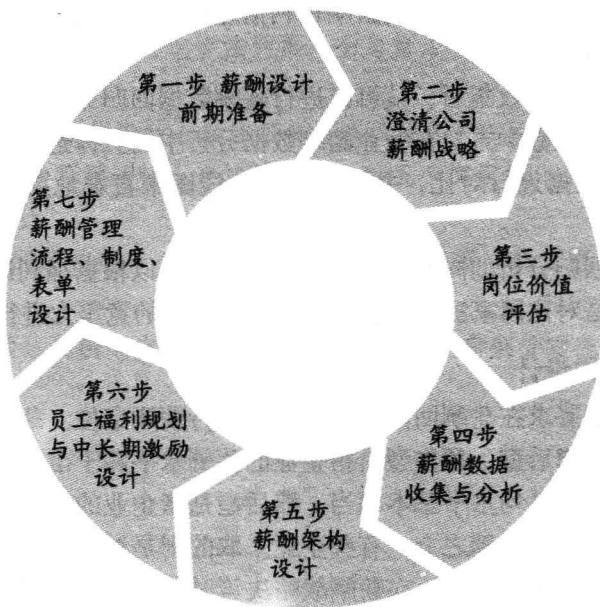


图 1-1 薪酬设计七步法

第二步 澄清公司薪酬战略

澄清公司薪酬战略要求领导者主要回答几个方面的战略薪酬问题：公司薪酬目标是什么？它支持未来怎样的人力资源目标，是吸引人才保留人才，还是激励人才？如何确保内部薪酬分配的相对公平性，具体使用什么样的方法？如何确保企业薪酬外部的竞争力，竞争对比的区域范围有多大，竞争水平如何，薪酬结构如何与竞争要求相匹配？倡导什么样的薪酬文化，如何鼓励业绩突出者？选择什么样薪酬模式以适应战略核心能力培育的要求，薪酬管理程序的基本原则是什么？

第三步 岗位价值评估

岗位价值评估是公司薪酬设计方法与工具第三个环节的工作。其最关键的工作是选择岗位价值评估的工具。一般来说，岗位价值评估的工具可分为通用型岗位价值评估工具和量身定做型岗位评估工具两大类。前者是经过大量企业实践见证的岗位价值评估工具，这种评估工具理论逻辑比较清晰，一般有庞大的市场薪酬数据库做支持，但是缺乏企业针对性；而后者则是根据企业战略核心能力量身定做的评估工具，各个评估要素都有很强的针对性，但是该类工具的缺点是由于其设计时间短，没有经过大量企业实践验证，理论逻辑与可操作性上都比较欠缺，同时难以实现薪酬数据库对接。

第四步 薪酬数据收集与分析

在完成岗位价值评估后,进入薪酬福利数据收集与分析阶段。在该步骤上首先是收集企业薪酬与福利数据的现有信息。收集薪酬福利信息可运用《薪酬数据收集表》、《福利需求调查表》等表单进行。

完成对企业薪酬数据的收集后,就可以进行薪酬数据回归分析与福利对比。回归分析主要是指线性回归,它是数学方法在企业薪酬数据分析中的具体运用。薪酬设计人员可以结合外部薪酬调查的数据进行对比,并绘制薪酬曲线图来直观地反映公司薪酬的市场竞争力。

在开展薪酬数据回归分析的同时,薪酬设计人员还可以根据福利调查的现状进行福利分析。福利分析主要是对比国家法律要求及市场补充福利的竞争力进行分析。

第五步 薪酬架构设计

薪酬架构设计首先要求在薪酬回归分析基础上进行薪酬定位。薪酬定位有三种基本形式:领先型、追随型、滞后型。领先型是指企业的薪酬水平高于市场平均水平,追随型是指企业的薪酬水平与市场平均水平基本相当,滞后型是指企业的薪酬水平落后于市场平均水平。在这三种基本形式的基础之上,有些企业采取的则是对不同的员工群体采用不同的定位,由此形成了混合型薪酬定位。在薪酬战略决策时确定了企业薪酬定位原则后,设计人员可以根据回归分析的结果及薪酬定位的原则确定企业具体的薪酬架构。假设是全面领先型,企业整体薪酬中位值曲线将超出市场薪酬的分位值。

第六步 员工福利规划与中长期激励设计

员工福利规划主要包括两大内容:基本福利,主要将企业现行的福利制度与国家、地方的法律法规进行对比基础上完善的;补充福利,是企业为了提升其人力资源管理的外部竞争力而额外给员工设置的福利项目。补充福利具有市场竞争力,对于吸引、保留和激励人才有着极大的促进作用。

中长期激励设计也是薪酬设计操作流程的重要环节。尽管中长期激励的方法有多种,但是应用最广泛的只有三种:股票类、期权类、利润分享类。中长期激励机制设计对于吸引、保留与激励核心人才都起到了至关重要的作用。

第七步 薪酬管理流程、制度、表单设计

薪酬管理流程、制度、表单的设计是系统设计的最后一个步骤。日常运作系统是实现公司薪酬管理正常运作的必要保证,其原则是:“以流程为核心,制度与表单相配套。”主要由三个方面的内容构成:薪酬管理流程设计、薪酬管理制度设计与薪酬管理运作表单设计。这三个方面的内容也是相互联系、相互支持的:薪酬管理的实际运作是按照一定的流程规则来执行的,它是日常运作系统的核心;而制度与表单则能支持设定的薪酬管理流程,因此又称为薪酬日常管理运作的支持性文件。



阅读指南

1. 本书第2章阐述薪酬设计七步法的第一个与第二个实战操作步骤“薪酬设计前期准备”与“澄清公司薪酬战略”；
2. 本书第3章阐述薪酬设计七步法第三个实战操作步骤操作技巧“岗位价值评估”；
3. 本书第4章阐述薪酬设计七步法第四个与第五个实战操作步骤“薪酬数据收集与分析”与“薪酬架构设计”；
4. 本书第5章阐述薪酬七步法第六个实战操作步骤“员工福利规划与中长期激励设计”；
5. 本书第6章阐述薪酬七步法第七个实战操作步骤“薪酬管理流程、制度、表单设计”。

第2章

薪酬设计前期准备、澄清公司薪酬战略



导 引

本章将探讨薪酬设计前期准备、澄清公司薪酬战略，分别是薪酬设计实战的第一个和第二个操作步骤。

本章将重点阐述薪酬管理在前期操作中重点需要做好的工作。值得强调的是：一定要做好前期准备工作，不要认为花精力做这项工作是不值得的一件事。很多企业由于前期准备工作不足所导致管理变革在最终实施中失败。这些失败的经验和教训告诉我们，前期准备阶段工作好坏将直接影响以后阶段薪酬管理变革的成效。

薪酬战略是人力资源战略的一个重要组成部分，在公司战略体系中属于典型的第三层面战略。薪酬战略不是务虚的口号，而是对公司薪酬体系设计提供了最基本的指导思想。在多层次组织架构的集团型企业薪酬管理实战中，澄清公司薪酬战略显得尤其重要。它是集团人力资源部门有效管控下属单位的薪酬管理的基本准则。

2.1 薪酬设计前期准备简述

薪酬设计前期准备是企业薪酬设计方法与工具的第一个操作步骤。按照一定的先后顺序，该步骤又可细分为几个小的环节，如图 2-1 所示。

1. 变革建议

作为薪酬设计人员，需要一个书面建议来获得公司全体高管的共识，不要期望公司所有人目前都和薪酬设计人员一样能看那么远。所要做的是寻求好的方法来说服他们，尤其是最高领导，只有让他们意识到薪酬管理变革在战略执行提升中的重要意义，才能组建一个具有强大推动力的薪酬推进团队。

2. 组建推进团队

在前期准备活动中，要建立一个推进团队。这个推进团队一定要保证对薪酬管理系统

建设具有最强有力的推动力。只有将薪酬管理系统建立起来后，才能解散这个临时团队，将日常运作监控与维护交给相对固定的部门或团队来进行。

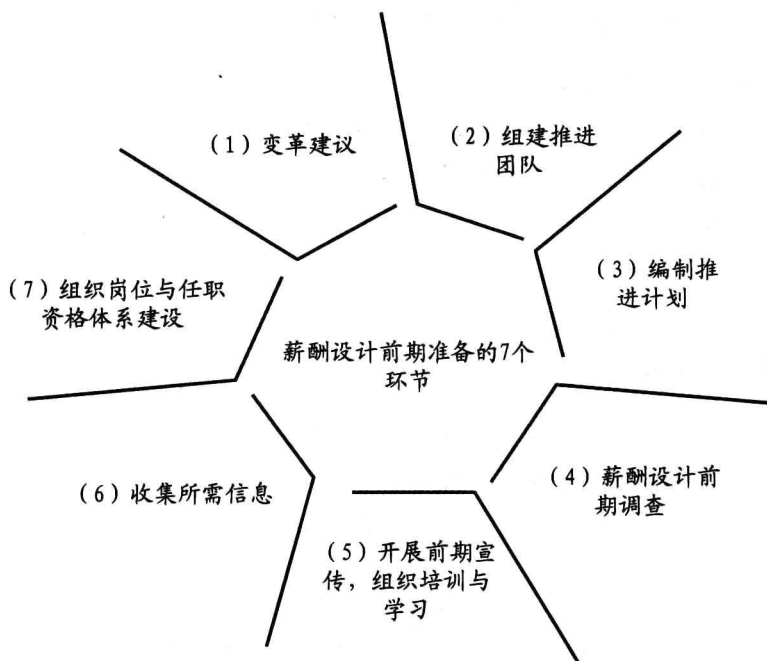


图 2-1 薪酬设计前期准备的 7 个环节

3. 编制推进计划

在组建推进团队后，薪酬设计人员和推进团队就要制定薪酬管理变革计划。该计划对每个活动在什么时间完成、责任人是谁、产出的成果是什么等都应当有清楚的界定。编制计划的好处在于能够使得薪酬设计人员以后的薪酬变革有条不紊。

4. 薪酬设计前期调查

为了获得公司薪酬管理现状，薪酬设计人员有必要组织一次前期调查活动。最常规的手段是访谈和问卷调查。在后面的步骤中薪酬设计人员还可以通过资料的调阅，来获得一些有关公司薪酬管理的信息。

5. 开展前期宣传，组织培训与学习

为了获得公司全体人员的支持、参与，并理解整个薪酬管理的建设，薪酬设计人员和推进团队还要做好实施的宣传工作，组织相关人员（特别是公司中高层的管理者）参加培训与学习。

6. 收集所需信息

在开始构建薪酬管理系统之前，要收集相关信息作为薪酬架构与福利体系的输入。这些信息包括公司在战略、组织架构、岗位设置等方面的信息和公司所处行业等外部环境等方面的信息。信息的来源有两个方面：公司内部及公司外部。

7. 组织岗位与任职资格体系建设

分析公司在战略、组织架构、岗位设置等方面的信息，进行公司岗位设置的梳理。根据分析结果，首先提议部门内部岗位设置调整建议。在完成该项工作后，将设计公司的能力素质模型与任职资格体系。后期撰写的《岗位说明书》是描述岗位任职资格要求的一个重要依据性文件。

2.2 如何发起变革建议

几乎每次的内部管理变革都会遇到反对的人，即使有时他们的理由是那么的滑稽可笑，但是每次都要花费大量的精力来影响、改变他们。如果不去影响和改变他们，内部管理变革几乎就不可能获得成功，因为每次的管理，企业内部各个层级人员正经历着思想改变的巨大挑战。

管理变革首先需要公司的高层，特别是最高领导的倡导。他们的倡导不能仅仅停留在口号上，而应落实到行动上，要以自己的行动来表明他们对管理变革的重视程度，为管理的变革提供足够的人力、物力和财力上的支持。其次管理变革还要求企业的中层干部能够充分参与，因为他们在企业中起着承上启下的作用。管理变革每个环节的工作都和中层干部的参与程度息息相关。一个企业中层干部能不能掌握管理变革的基本理论原理、方法与工具的使用，往往是管理变革成败与否的关键。最后也是最关键的，基层的理解和配合是管理变革成功实践的保证，正是基层员工在中高层干部的领导之下，创造着企业一次又一次的辉煌创举。试想如果员工不能够理解变革的意义，甚至抱着封闭、抵制的心态，那么管理的变革又能获得多少来自基层的支持？又能在多大程度上获得成功？

如果薪酬设计人员是一名职业经理，有强烈的变革冲动与意愿，并且发现只有推进薪酬管理变革才能确保战略执行的提升，而他又需要说服公司的每一个高级经理，尤其是公司最高领导，那么建议书或许是一个极好的文字材料。它可以帮助薪酬设计人员将变革的理由、步骤及资源需求阐述得一清二楚。以下案例是佐佳国际咨询集团有限公司（简称佐佳咨询）推动中×科技股份有限公司战略执行变革中《薪酬管理咨询项目建议书》，可以作为撰写薪酬变革建议书的参考。