

独特体系·全真案例·倾心分享

全面 薪酬体系设计 “6+1”

冯 涛/著



15年薪酬体系
设计经验



近百种
企业薪酬设计案例



设计完美的
企业薪酬制度



解决各类员工
薪酬入级问题

全面 薪酬体系设计 “6+1”

冯 涛/著

图书在版编目 (CIP) 数据

全面薪酬体系设计“6+1” / 冯涛著. —北京: 中华工商联合出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5158-1677-7

I. ①全… II. ①冯… 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114564号

全面薪酬体系设计“6+1”

作 者: 冯 涛

责任编辑: 郑承运

封面设计: 周 源

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2016年7月第1版

印 次: 2016年7月第1次印刷

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 220千字

印 张: 7.375

书 号: ISBN 978-7-5158-1677-7

定 价: 45.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

▶ 目 录

>> 关于薪酬，你知道多少 01

- 第一节 薪酬体系的作用 05
- 第二节 全面薪酬体系 14
- 第三节 薪酬设计的基本原则 19
- 第四节 薪酬诊断分析 22

第一步 制订薪酬策略 37

- 第一节 基于市场的薪酬定位策略 40
- 第二节 基于岗位的薪酬定位策略 50
- 第三节 基于企业地位的薪酬倾向策略 56
- 第四节 基于企业性质的薪酬策略 62

第二步 岗位价值评估 71

- 第一节 选择岗位价值评估方法 73

第二节	确定岗位价值评估小组	94
第三节	选择标准岗位	98
第四节	岗位价值评估方针	101
第五节	岗位价值评估数据处理	108
第六节	岗位价值评估数据应用	112

第三步 市场薪酬调查 117

第一节	确定调查范围	119
第二节	选择调查方式	123
第三节	薪酬报告的内容和应用	127
第四节	薪酬分位的计算	131

第四步 薪酬分级和定薪 135

第一节	模拟薪酬曲线	137
第二节	确定职等	140
第三节	确定职等的中位值	143
第四节	确定各职等的最高值和最低值	148
第五节	划分薪级	151
第六节	跨区域分、子公司及办事处薪酬设计	158
第七节	薪酬总额模拟计算	163

第五步 薪酬结构设计 **165**

- | | | |
|-----|-------------|-----|
| 第一节 | 薪酬结构的三种分类方式 | 167 |
| 第二节 | 销售人员的薪酬结构 | 174 |
| 第三节 | 专业技术人员的薪酬结构 | 181 |

第六步 薪酬制度设计 **189**

- | | | |
|-----|-----------|-----|
| 第一节 | 薪酬制度的内容构成 | 191 |
| 第二节 | 奖金如何分配 | 192 |
| 第三节 | 薪酬如何调整 | 199 |
| 第四节 | 薪酬制度的发布 | 207 |

第七步 员工薪酬的入级“6+1” **209**

- | | | |
|-----|-----------------|-----|
| 第一节 | 员工薪酬入级的原则与方法 | 211 |
| 第二节 | 高于薪酬体系员工入级的处理方法 | 217 |
| 第三节 | 低于薪酬体系员工入级的处理方法 | 221 |

关于薪酬，你知道多少

本 章 内 容

- 第一节 薪酬体系的作用
- 第二节 全面薪酬体系
- 第三节 薪酬设计的基本原则
- 第四节 薪酬诊断分析

薪酬，是每一家企业、每一个员工都关心的问题，但是，以我 10 多年管理咨询经验来看，我发现许多企业的薪酬体系都是不合理的。不合理的薪酬体系对于企业来说，有可能是人工成本没少花，但造成的结果却是员工不满意。有的老板说，我有钱，给每个员工都发很高的工资，这样，大家都会满意了。这是真的吗？

2010 年，我给一家公司做薪酬体系设计，这是一家典型的国有企业，国有企业的薪酬体系，基本上都大同小异，就是“大锅饭”，也就是员工之间的差异不是很大。这家公司有一个典型的岗位——司机。司机岗位当时每月的薪酬水平在 1 万元左右，加上其他各种福利待遇，年收入大约在 20 万元左右。按理说，司机有这样的工资水平，应该是很高的了，也应该很满意了。但是即使是这样的薪酬水平，如果每年唯独不给他涨工资的话，这名员工也会找出各种各样的理由，提出各种各样的要求，要求跟大家一起涨。

由此可见，如果薪酬体系有问题，就不是给员工高工资能

解决得了的，合理的薪酬体系需要公司综合考虑，权衡利弊，建立一个对所有员工都公平有效的制度，这样才能让公司所花的每一分钱起到最大的效果。

第一节 薪酬体系的作用

企业招聘员工，从市场的角度来讲，也是一种竞争关系，是企业与其他用人企业对所需人才的一种竞争。这种人才之间的竞争与企业产品之间的竞争，或者说业务之间的竞争如出一辙，如果仅考虑用人价格（员工薪酬）一个因素的话，用人价格高（企业付出较高的薪酬），企业可选择的用人范围就大；用人价格低（企业付出较低的薪酬），企业可选择的用人范围就小。

企业给人才的定价就是薪酬。高薪酬固然有助于企业吸引人才，但对企业来说可能要付出较高的成本。低薪酬对企业来说，用人成本虽然低，但又不能吸引优秀的人才，如何平衡人力成本与人才选择之间的关系，是企业必须考虑的一个问题。

合理的薪酬体系，可以让企业以合理的人力成本的付出，获得最大的收益，以我 2009 年服务过的一家企业——海门农商行为例。通过我的辅导，该银行只用了七天时间，就把企业的存款余额从 70 亿元做到了 110 亿元，可以说是火箭般的速度！

2009 年我服务的一家企业，叫海门农信社，2010 年改制，现在叫海门农商行。

海门市，是江苏省南通市下属的一个县级市，当年全国百强县排名前 30 位，市内有许多发达的产业，如建筑行业、家纺行业、电动工具行业等。海门市内有巨型的航母级企业集团，如南通三建、中南建设等。家纺行业有著名的上市公司罗莱家纺等企业，其他的小微企业也非常多。

农信社，全称农村信用合作社，也属于银行，全国各地农村都有自己的农村信用合作社。大家不要把银行看得很神秘，其实银行的业务很简单，我们可以把银行简单看成一家贸易公司，只不过他们买卖的产品比较特殊，银行买卖的货物是钱。我们可以把银行的业务看成他们用很低的价格（这个价格叫存款利率）买入钱，又用比较高的价格（这个价格叫贷款利率）卖出钱，简单地说就是低价吸收存款，高价发放贷款。所以，对于银行来说，就有两个关键的绩效指标，一个叫存款余额，一个叫贷款余额，每年银行的经营主要是围绕这两个指标在转。贷款，银行是不愁的，因为都是企业求着银行发贷款，所以，贷款指标很容易完成，基本上每年年初就能完成一年的指标。银行如果想有更高的利润，就必须发放更多的贷款（对银行来说，贷款利息就是银行的收入），但贷款的额度受到存款余额的影响，所以存款指标就变得很关键，对银行来说，最核心的指标就是存款余额。

稍微说明一下，银监会为了控制银行风险，定了一个指标，叫存贷比，就是银行贷款和银行存款的比值，任何银行的存贷比不能超过 75%，也就是说如果银行想发放 75 亿元的贷款，行内至少需要有 100 亿元的存款才可以，所以，如果一家

银行想发放更多的贷款，就必须吸收更多的存款，从某种意义上讲，银行之间的竞争，主要是吸收存款的竞争。

2009 年我受邀给海门农商行做的薪酬绩效体系设计，当年底（截止到 2009 年 12 月 31 日）海门农商行的存款余额是 70 亿元人民币，经过一番论证后，我们把 2010 年存款余额目标定成了 100 亿元，增长幅度大约是 50%。当时，几乎所有的人都认为不可能完成这么高的指标，但还是有两个人认为可以完成，一个是他们的董事长（当时叫理事长）余俊先生，另一个就是我。我说，我认为有两个原因决定了你们肯定能完成 100 亿元的任务，一是你们的基数太低，换句话说，就是你们之前的管理基础太差，没好好干，所以稍加努力，业绩就能突飞猛进，增长幅度之大不可想象。一家企业管理基础的好坏，不能光自己跟自己比，不能光看企业的内部表现，不能说我们去年完成了 70 亿元，今年完成了 71 亿元，就认为有增长，就认为很了不起，我们还得看外部其他信用社的情况。当时，我们用南通市其他下属县市的农信社做横向比较，南通一共有 7 个下辖的县或者县级市，每个县市我们都与当地业内其他的工商银行、农业银行、中国银行、建设银行四家银行相比，海门农商行在当地银行业排名倒数第一，比其他四大行都低，而其中四个县的农信社比工农中建四家银行网点多，都在正数第一，这说明我们海门农商行的管理存在很大的问题（见图 1-1）。

此外，我们从历年来海门农商行存款余额占南通市 7 家农信社存款余额的比重，也可以看出来，海门农商行所占的比例

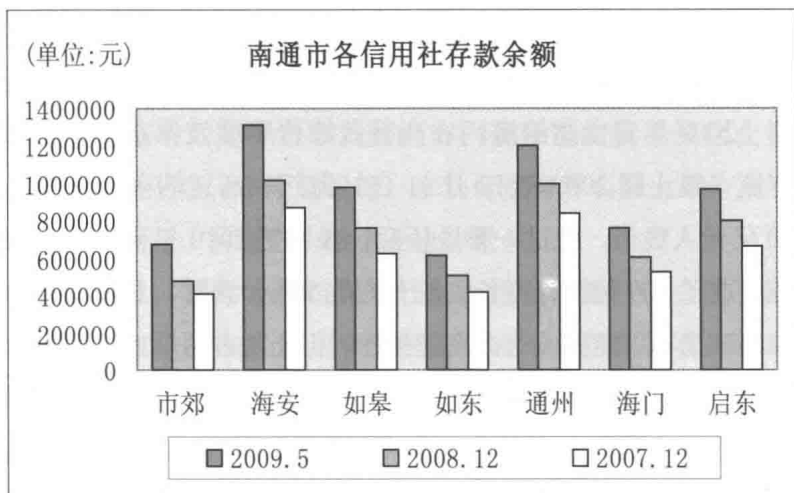


图 1-1 南通各农村信用社存款余额对比

在逐年下滑 (见图 1-2), 所以说, 这几年, 海门农商行的业务出现了明显的问题, 换句话说, 就是管理基础差。

第二个原因, 海门当地的市场极其庞大, 市场容量不可

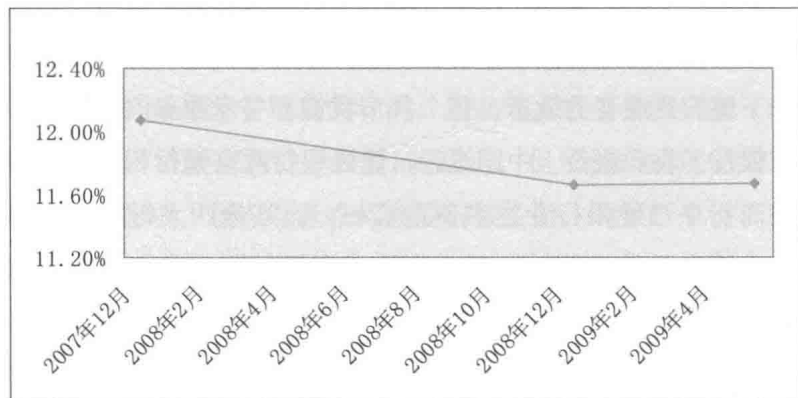


图 1-2 2007 年 12 月底以来海门联社存款总额占
南通农村信用联社比重变化趋势图

估量。作为全国百强县排名靠前的县级市，当地的经济非常发达，尤其是家纺产业、建筑产业以及电动工具产业，在全国都享有盛誉。而这些市场，大多数银行还没有真正去开发。

当然，除了这两个原因之外，还有第三个原因我没有讲，就是我帮他们设计了一套薪酬绩效管理体系，这个体系所起的作用也是不可忽视的。银行都喜欢喜庆的感觉，所以我们给这套管理体系起了个好听的名字，叫“开门红”，这套管理体系能够最大程度地提高他们的工作积极性，扭转他们的困局。

我记得很清楚的是，2010年1月7日，“开门红”仅仅实施了7天，严格说应该是3个休息日，4个工作日（因为1月1日至3日是法定节假日），1月7日那天晚上7点多的时候，我刚吃完晚饭，他们董事长余俊先生就给我打来了电话，问我，冯老师，您猜我们到现在存款余额完成了多少。我很诧异地说，你们能完成多少，刚7天。余俊董事长嘿嘿一笑，说，110亿。大家没有看错，我也没有写错，确实是1月7日，他们仅用了7天就超额完成了全年100亿元的目标，达到了110亿元的规模，并且成为南通市当年第一个存款余额突破100亿元的银行，而目前他们的存款余额大约是300亿元。这就是薪酬激励的力量。

所以，一套合理的薪酬体系的作用，是毋庸置疑的。

合理的薪酬体系至少应该有以下两个作用：

1. 招聘和留住员工

在招聘员工的时候，薪酬是第一要素，任何公司、任何

人，都必然会考虑薪酬的问题，企业老板不要总想着用所谓的“奉献精神”拴住员工，任何一家成功的企业，墙上都不会贴有“奉献”两字。所以，我建议那些还以“奉献、忠诚”等作为企业核心文化或者座右铭的企业，请把这些词从您的墙上摘下来，现在的企业和员工之间是一种公平的交易，员工付出劳动，获得相应的报酬，绝对的等价交换。当员工感觉到其获得的报酬低于其付出的劳动的时候，他就会离职，这是铁律。

所以，对于企业来说，只有一种方法能招到并留住员工，那就是企业给付员工的报酬要大于等于员工付出的劳动。对于企业来说，留住员工的薪酬理想值就是与员工的劳动相等，因为如果大于员工的劳动的话，企业的成本就会偏高，所以企业在薪酬上的任务就是如何确定员工所付出的劳动，然后根据员工付出的劳动来确定付给员工什么样的报酬。

当然，在招聘和留住员工的薪酬问题上，还应该考虑一个外部市场环境的问题，因为员工是流动的，所谓“铁打的企业，流水的员工”，当外部给付的薪酬高于我们企业的时候，员工就很容易跳槽到那些企业，所以，如果考虑到薪酬的市场竞争问题，我们给付给员工的薪酬就要大于员工所付出的劳动。

检验企业薪酬是否合理的一个最有效的指标是离职率。所谓离职率，就是员工离职的比率，计算离职率的公式是：用一年内离职的员工数量，除以当年年初和年末员工数量的平均值，这个数值越高，说明企业的离职率越高，也就意味着企业的薪酬有可能过低。当一家企业招聘员工越来越困难时，或者

企业员工的离职率越来越高的时候，企业的管理者就有必要重新审视公司的薪酬体系是否过低，员工离职的原因，很大程度上是薪酬过低造成的。

我曾经跟一个电力公司的朋友聊天，他跟我说，他们公司现在的薪酬下降的厉害，许多员工已经离职了，2014 年全公司离职了大约 40 人，我说你们公司总人数大约是多少，他说大约是 2 万吧，所以这个公司的离职率我们大致估算一下，用 40 除以 2 万，离职率大约是 0.2%，从全行业来看，这种水平的离职率，应该属于极低的，他们之所以感觉离职率高，是因为之前他们公司没有人离职，所以现在尽管离职率不高，但他们感觉很高，当然，离职率不高的主要原因就是他们的薪酬水平较高。

2. 调动员工的积极性

员工积极性的主要来源也是薪酬。

有人对这个问题可能有不同的看法，其实我们也可以看到许多薪酬高但员工积极性并不高的案例。大多数国有企业员工的薪酬是比较高的，但是一些国企员工的积极性明显不高。这并不矛盾，因为薪酬总额的高低决定了是否能招聘到员工和留住员工，而不能决定员工的积极性。所以，我们又看到了另一个现象，就是尽管一些国企员工的积极性不高，但是国企招聘员工还是相对容易的，尤其是那些高收入的垄断性国企，如中国石油、中国移动、国家电网、中国烟草等。一些企业员工的积极性尽管不高，但离职率也是相对较低的，就是因为这些企