

冉斌◎著



薪酬设计 六步法

Xinchou
Sheji Liubufa

 中国经济出版社

冉斌◎著



薪酬设计 六步法

Xinchou
Sheji Liubufa.....

中国经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

薪酬设计六步法 / 冉斌著. -2 版. -北京: 中国经
济出版社, 2004.1

ISBN 7-5017-6083-7

I. 薪... II. 冉... III. 劳动工资管理 IV.F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084668 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 周敏 (电话: 010-68354371)

责任印制: 常毅

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京中科印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.5 字 数: 200千字

版 次: 2004年1月第2版 印 次: 2004年1月第1次印刷

印 数: 0001-6000册

书 号: ISBN 7-5017-6083-7/F·4905 定 价: 27.00元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 38353507 68341876 68341879 68353624

前 言

我是一个顾问，我叫冉斌，来自深圳。

在很多次公众场合，当我站在讲台上这样介绍自己的时候，人们总以一种诧异的目光看着我，其实我不太知道别人对顾问的印象如何，可能我也不太在意，我习惯于把自己当作一个顾问了，不管在生活中，还是工作中，我觉得这是我真正的身份——因为我深深热爱着我所从事的工作。

写这本书的过程非常艰苦，因为这是一本案例书籍，在里面不能有任何虚拟和假设的东西，属于自由写作的乐趣比较少。而且我知道，写管理案例方面的书，期望有很多人来读，不感到枯燥，并且对他们都有收益，是非常难的一件事情。

但当我每天都收到许多来自国内企业的咨询电子邮件或电话，时时感受着他们在人力资源方面与国外优秀企业的落差时，我心里就有一种冲动，虽然我无法全部及时回复这些信件，并在短时间内满足他们的愿望，但他们的真诚和热情给了我动力和责任——正是这种动力和责任，支撑并鼓励着我去做一些能满足他们要求的事情，我期望我的工作及这本书对他们有帮助。我是坚定地抱着这份信念去编写这本书的，最后是否能达到他们的期望，还需要他们的检验。

新世纪的经营管理者们面临着前所未有的商业挑战和人才挑战，如何才能使自己的企业在激烈的竞争中脱颖而出？如何吸引人才、留住人才并激励人才？如何保持企业利润的合理积累和员工的有效激励？基于我们在人力资源领域多年的研究和咨询经验，我们将为你提供最前沿的理念和最实用的管理工具，本书着重探讨企业所面临的最紧迫的薪酬问题，并提供最具创新精神和最全面的解决方案。

本书一共有八章，除第一章介绍薪酬设计概要和第八章介绍薪酬管理制度外，其余每个章节都有一个独立的主题，也就是薪酬设计的步骤和核心环节。我在秉承传统薪酬设计的思路提出了薪酬设计六步法的新思路，这六步分别是工作分析与

岗位设计、岗位价值评估、员工评估与定位、薪酬调查与定位、薪酬结构设计和薪酬系统的实施。我照用这六个步骤作为本书第二章节到第七章节的名称。

本书力图用最通俗的文字和最简洁的图表，为你介绍薪酬系统设计的全过程。

本书的出版，首先要感谢中国经济出版社的周敏小姐，是她精心的组织和帮助，以及她追求尽善尽美的专业态度，使得这本书能够顺利问世。

同时我还要深深感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢，没有他们的帮助和支持，让我独自去完成这些工作几乎是不可想象的。

本书的编写还受到许多人士的真诚帮助，他们是蔡巍、王清、水藏玺、王湛钦、水藏玺和张逊，他们都有自己成功的事业，但他们还抽出时间来帮助我，在与他们的交流和共事中，我受益匪浅。

同时我还要感谢那些成为我朋友的客户，是他们的信任和支持，是他们独到的眼光和信心使我不断成长并感受着他们成功经营企业的辛勤和快乐。

薪酬领域的未知非常非常多，谁也不知道未来会怎样，但我们执着地期望能与你创造和分享这一领域的最新管理知识。本书所有的文字和图表都是我亲手完成的，鉴于我的年龄、能力和经验，相信本书还有很多不成熟的地方，但我答应读者，我将为书中所出现的任何观点、错误或表达不清楚的语句负责，如果有需要的话，你可以致电给我或将你的问题通过电子邮件发给我，我的电话是 13509606769，电子邮箱是 ranbin@public.szptt.net.cn。

谢谢你们！

冉斌

2003年9月于深圳

→ 作者简介



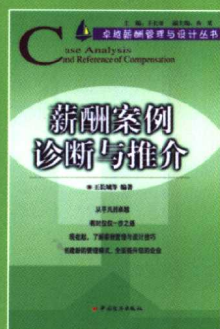
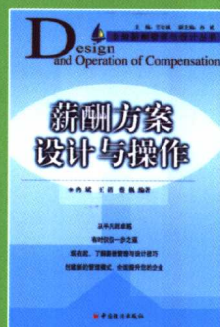
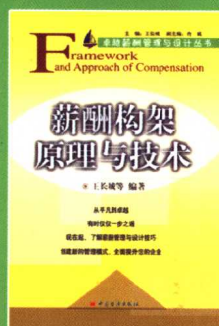
冉斌，MBA、IRCA国际注册审核员、国家注册咨询师、资深人力资源顾问和高级培训讲师。冉斌先生是我国较早从事管理咨询和培训工作的顾问，曾为50多家知名企业提供过成功的管理咨询和培训工作，包括中国移动、中国电信、仙琚制药、中国联通、金龙客车、新农化工、滦河集团等，涉及的领域有组织战略、薪酬系统、绩效管理系统和企业文化建设等。

研究领域主要是人力资源，近年出版的人力资源著作包括《工作分析与组织设计》、《薪酬设计与管理》、《目标与绩效管理》、《员工满意度测量手册》、《薪酬方案设计与操作》、《你就是公司顾问——如何建立人力资源3P系统》、《经理用制度说话》、《你就是公司顾问——如何进行三层绩效管理》等。



Xinchou Sheji Liubufa

薪酬系列丛书



责任编辑：周敏 (zhouzhoun@sina.com)
封面设计：耀午书装

目录

前言	1
第一章 薪酬系统概述	1
1 薪酬的概念	3
2 薪酬系统设计基本概要	5
第二章 工作分析与岗位设计	11
1 工作分析的常用方法	13
2 岗位说明书	38
第三章 岗位价值评估	49
1 岗位价值模型	51
2 岗位价值评估	72
第四章 员工评估与定位	81
1 员工能力素质评价模型	83
2 员工评估与定位	86
第五章 薪酬调查与定位	91
1 影响薪资水平的因素	93
2 薪酬调查	98
3 员工薪酬的定位	108
4 薪酬总额的预算和控制	113

目录

第六章 薪酬结构设计	117
1 薪酬结构	119
2 薪酬系统设计的基本准则	123
3 如何建立不同岗位的薪酬结构	126
4 如何确立薪酬结构中的各项薪酬	128
第七章 薪酬系统的实施	137
1 薪酬变革的两种方法	139
2 让薪酬最大限度地激励和吸引员工	142
3 关注员工的心理收入	148
第八章 薪酬管理制度	163
1 薪酬管理系列制度一	165
2 薪酬管理系列制度二	187
后记	203
参考文献	205

本书由八章构成
你正在阅读的是本书的第一章

第一章 薪酬系统概述

Xinchou Sheji Liubufa

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

第一节 薪酬的概念

Xinchou Sheji Liubufa

薪酬是什么？

薪酬是你付给员工的工资和奖金吗？答案：是，又不完全是。从狭义的角度来看，薪酬是指个人获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的劳动回报。那么，广义的薪酬概念又是什么呢？广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬，经济性的报酬指工资、奖金、福利待遇和假期

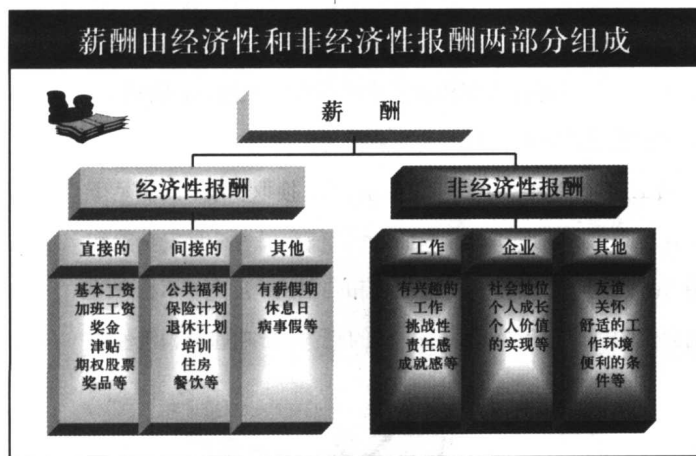


图 1-1

等。非经济性的报酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受。

广义薪酬的内容如图 1-1 所示。

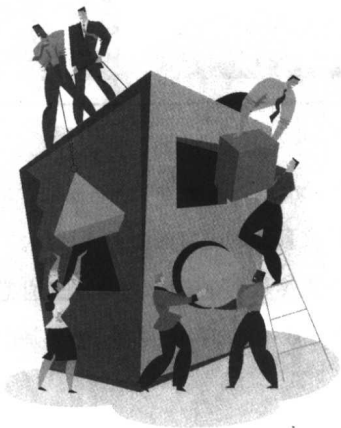
对大多数企业来说，薪酬是企业总成本的重要组成部分，一些企业的工资成本占企业总成本的 30% 或更多。薪酬是能够为企业带来预期收益的资本，是用来交换

劳动者劳动的一种手段，薪酬作为企业生产成本，是资本的投入，企业期望获得一定的资本回报。因此如何设计和管理薪酬的整个分配和运作过程——评价员工的工作绩效、促进劳动数量和质量提高、激励员工的劳动积极性，使企业获得最大限度的回报，成为管理者的重要职责。

对员工来讲，薪酬是他们从企业获得相对满足的过程，薪酬是维持生活、提高生活质量的重要前提，据国外一家权威机构近20年的研究资料显示：在所有的分类中，员工一直都将工资收益视为最重要的工作指标。因此，工资能极大地影响员工行为和工作绩效。

薪酬在任何企业都是非常基础而且非常重要的，一个企业需要有一定竞争力的薪酬吸引人才，还需要有一定保证力的薪酬留住人才，如果水平太低或与外界的差异过大，员工肯定会到其它地方找机会。经济性报酬会在中短期时间内激励员工并调动员工的积极性，但是经济性薪酬不是万能的，非经济性报酬对员工的激励是中长期的，才是最根本的。企业应把经济性报酬和非经济性报酬结合起来激励员工，让员工感受自己的价值并看到自己的发展前景，为企业努力工作。

在市场经济条件下，员工通过在企业的生产和劳动行为，换取薪酬，以满足个人及其家庭的生活需求。合理的工资制度和工资水平，可以使雇员有一种安全感和对预期风险的心理保障意识，从而增强对企业的信任感和归属感；反之，不合理的工资制度和工资水平，则会使职工产生不公平和不信任的感觉，影响雇员积极性的发挥。



第二节 薪酬系统设计基本概要

Xinchou Sheji Liubufa

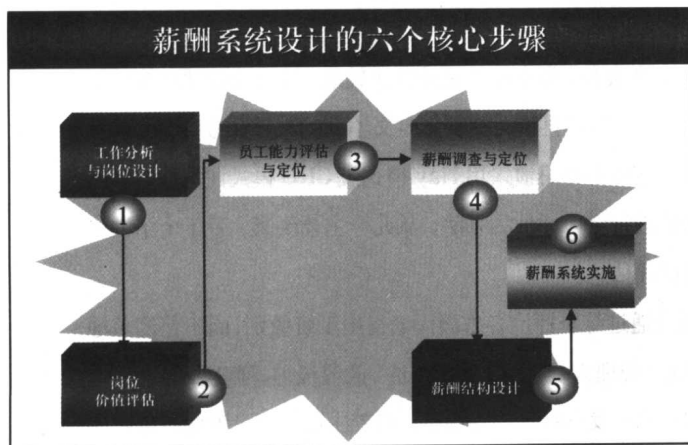


图 1-2

一个优秀的薪酬系统应该具有什么样的特点呢？其特点应该是对内具有激励性和对外具有竞争力。要设计一个科学合理的薪酬系统，一般要经历以下六个关键步骤，分别是工作分析与岗位设计、岗位价值评估、员工能力评估及定位、薪酬调查与定位、薪酬结构设计和薪酬系统的实施，如图 1-2 所示。

六步法之 1 工作分析与岗位设计

工作分析是确定完成各项工作所需知识、技能和责任的系统过程。它是一种重要的人力资源管理工具，工作分析是薪酬设计不可或缺的基础。

大多数情况下，在完成了工作分析之后都要进行组织设计、层级关系设计和岗位设计并编写岗位说明书，岗位说明书是对有关岗位在组织中的定位、工作使命、工作职责、能力素质要求、关键业绩指标 KPI 以及相关工作信息所进行的书面描述。

六步法之 2 岗位价值评估与员工定位

岗位价值评估是确保薪酬系统达成公平性的重要手段，岗位价值评估有两个目的：一是比较企业内部各个职位的相对重要性，得出职位等级序列；二是为外部薪酬调查建立统一的职位评估标准。

岗位价值评估的方法有许多种，最常用的是计分比较法。计分比较法首先需确定与薪酬分配有关的评价要素，然后再给这些要素定义不同的权重和分数。大多数企业在进行岗位价值评估的过程中都习惯采用 Hay 模式或 CRG 模式评价法，这两种模式都是采用对岗位价值进行量化评估的办法，从几个主要要素、若干个子因素方面对岗位进行全面的价值评估。

科学的职位评价体系是通过综合评价各方面因素得出工资级别，而不是简单地与职务挂钩，这有助于解决“管理人员”与“技术人员”的等级差异问题。比如，高级研发工程师并不一定比技术研发部经理的等级低。前者注重于技术难度与创新能力，后者注重于管理难度与综合能力，二者各有所长。

完成岗位价值评估后，企业可以根据需要设计薪酬层级关系图。

六步法之 3 员工能力评估与定位

能力模型是从胜任岗位工作的角度出发，全面规定了完成某一岗位职责所需要的能力素质要求，员工能力模型是代人力资源管理系统的基础内容之一。按照能力模型对员工进行实际能力素质的评估，是判断员工对该岗位是否胜任或胜任程度的

重要手段。

对员工进行能力素质评估有三个目的：一是判断某一员工是否胜任该岗位；二是判断该员工胜任该岗位的程度；三是完成对该员工的薪酬定位。

不同企业的员工能力模型是不同的，大多数企业的员工能力模型都包含以下几个基本要素：知识、经验、技能和职业素质。

六步法之4 薪酬调查与定位

薪酬调查重在解决薪酬的对外竞争力问题。企业在确定薪资水平时，需要参考劳动力市场的平均薪资水平。

薪酬调查的对象，最好是选择与本企业有竞争关系的公司或同行业的类似公司，重点考虑员工的流失去向和招聘来源。薪酬调查的数据，要有上年度的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等。

只有采用相同的标准进行职位评估，并各自提供真实的薪酬数据，才能保证薪酬调查的准确性。

可以根据薪酬调查的结果绘制薪酬曲线。在职位等级-工资等级坐标图上，首先标出所有被调查公司的员工所处的点，然后整理出各公司的工资曲线。从这个图上可以直观地反映某家公司的薪酬水平与同行业相比处于什么位置。

薪资调查就是通过各种正常的手段获取相关企业各职务的薪资水平及相关信息。对薪资调查的结果进行统计和分析，就会成为企业的薪资管理决策的有效依据。

薪酬调查应掌握哪些原则呢？通常包括：

(1) 在被调查企业资源或不知情的情况下获取薪资信息。由于薪资管理政策及数据在许多企业属于企业的商业机密，不愿意让其他企业了解。所以在进行薪资调查时，要有企业人力资源部门与对方对应部门或总经理联系或利用其他方式获取信

息。

(2) 调查的资料要准确。由于很多企业对本企业的薪资情况守口如瓶，所以有些信息很可能道听途说得来的，不全面、准确率低。另外，在取得某岗位的薪资水平的同时，要比较其岗位的职责是否与本企业一致，否则参考价值不高。

(3) 调查的资料要随时更新。随着市场经济的发展和人力资源市场的完善，企业的薪资情况经常变化，要调查及时的更新资料才有参考价值。

薪资调查的渠道有哪些呢？通常包括：

- (a) 企业之间的相互调查；
- (b) 委托专业机构进行调查；
- (c) 从公开的信息中了解。

在分析同行业的薪酬数据后，需要做的是根据企业状况选用不同的薪资水平。

影响公司薪资水平的因素有多种。从公司外部看，国家的宏观经济、通货膨胀、行业特点和行业竞争、人才供应状况都对薪酬定位和工资增长水平有不同程度的影响。在公司内部，盈利能力和支付能力、人员的素质要求是决定薪资水平的关键因素。企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度、公司的市场品牌和综合实力，也是重要的影响因素。

在薪资水平的定位上，企业可以选择薪酬领先策略或跟随策略。薪酬上的领头羊未必是品牌最响的公司，因为品牌响的公司可以依靠其综合优势，不必花费最高的工资也可能找到最好的人才。往往是那些财大气粗的后起之秀最易采用高薪策略。它们多处在创业初期或快速上升期，投资者愿意用金钱购买时间，希望通过挖到一流人才来快速拉近与巨头公司的差距。

在薪酬系统设计中有个专用术语叫25P、50P、75P，意思是说，假如有100家公司参与薪酬调查的话，薪酬水平按照由低到高排名，它们分别代表着第25位排名（低位值）、第50位排名（中位值）、第75位排名（高位值）。一个采用75P策略的公司，需要雄厚的财力、完善的管理、过硬的产品相支撑。因为薪酬是刚性的，降