

You are the consultant

你就是公司顾问

h29

位高级经理一致推荐

五十多个咨询个案后的理性思考和创新升华

如何设计 薪酬福利系统

冉 斌 金 燕 著

海天出版社

冉 斌 金 燕 著

You are the consultant
你就是公司顾问
如何设计薪酬福利系统

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何设计薪酬福利系统/冉斌,金燕著. —深圳:海天出版社,
2004.3

(你就是公司顾问)

ISBN 7-80697-112-2

I.如... II.①冉...②金... III.企业管理:劳动
工资管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 000167 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:来小乔(0755-83460341 xiaoqlf@163.com)

封面设计:蒋南松 责任技编:陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004年3月第1版 2004年3月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:12.75

字数:180千字 印数:1-8000册

定价:20.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前言

我得到的比付出的更多

我是一个顾问，我叫冉斌，我来自深圳。

在很多次公开场合，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。

多年来，我一直坚持写作，夜深人静时，电脑键盘清晰的敲击声伴随着我，我凝视着那一行行文字，如此多的情节和人物浮现在我的眼前。在最近几年的时间里，我学到了大量的东西，但即便是这样，我觉得自己与一个优秀顾问的差距还很大。但非常幸运的是，我有机会得到一些朋友无私的帮助并通过自身的学习不断得以成长和进步。在最近几年中，我和数十位企业家、高级经理、职业顾问进行过深度的交流与沟通，他们的知识、技能和经验帮助我弥补了自身的许多缺陷与不足。

去年我在很多城市举办过薪酬公开课并为不少企业提供过薪酬咨询，但即便是这样，我觉得还是有一个非常简单的问题想问大家：那就是是否只有高薪才能吸引优秀的员工？答案肯定是否定的。高薪可以请人进来，但高薪并不能保障那些优秀的员工永远不离开企业。

世界上没有完全相同的薪酬，但一定有完全相同的薪酬理念。

我认为，一个优秀的薪酬系统其实更多的是薪酬文化和理念上的优秀，薪酬咨询更多的是薪酬文化和理念的再设计。我们可以想像得到，一个薪酬理念落后的企业，再好的薪酬方案也是无法推动的。

作为顾问，我到过很多企业，在我参加过诊断的几十家企业



中，我发现绝大多数企业都存在比较严重的薪酬问题——一些是设计上的缺陷、一些是执行上的不合理，还有一些是认识上的误区。可以说这些问题是形形色色和多种多样的，它们以不同的形式表现出来，对企业的经营管理、员工士气产生着极大的负面影响。我把这些问题进行了归类，把它叫作薪酬的八大误区，这八大误区分别是：管理的独木桥、结构复杂、打满补丁的薪酬系统、激励当前和少数人、平均主义、理所当然的福利、价值失衡、违反法律法规。

在本书写作的过程中，得到了很多朋友真诚的帮助，在这里我要特别感谢来小乔小姐，她为本书的出版付出了大量的辛勤劳动。同时我还要感谢那一百二十九位参与本书试读并提出宝贵意见的经理们，他们在本书的修改过程中起到了至关重要的作用。最后，还要感谢我的家人一直对我工作的支持与帮助，每一本书都是一个感谢！

至于本书为什么叫《你就是公司的顾问》呢？是因为我期望能看到本书的每一个人，他们能够从顾问的思想、工具和方法中获益，或能够在工作中直接运用本书的部分方案。我相信，任何一个按照这些思想和工具、方法去解决管理问题的人，其实都是公司的顾问。

本书所有的文字和图表都是我亲手完成的，鉴于我的知识、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，你可以和我联系，我的电子邮箱是 ranbin@public.szptt.net.cn，QQ 号码是 309706323。

回首多年的咨询实践，我深感咨询行业是一个知识的炼狱，在与企业共同成长的过程中，我付出的其实很少，我所得到的比我付出的更多。

在此一并谢谢所有的人！

冉斌，2004 年 2 月于深圳

目 录

前言	(1)
第 1 章 薪酬系统概述	(1)
一、什么是薪酬	(2)
二、薪酬的三个基本功能	(5)
三、设计薪酬系统的六个核心步骤	(9)
四、设计薪酬系统的基本准则	(15)
五、企业常见的薪酬误区	(18)
第 2 章 岗位价值评估	(27)
一、什么是岗位价值和岗位价值模型	(28)
二、关于职位族的划分	(56)
三、如何进行岗位价值评估	(60)
四、如何根据岗位价值设计薪酬通路	(65)
第 3 章 员工评估与定位	(73)
一、如何设计员工评价模型	(74)
二、员工评价与定位	(78)
第 4 章 薪酬总额的预算	(87)



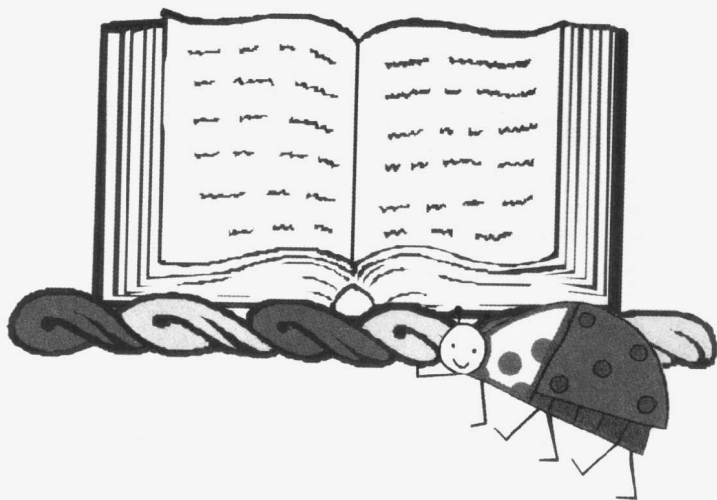
一、员工标准年酬的计算方法	(88)
二、如何与市场化的薪酬接轨	(91)
三、企业薪酬总额的预算	(97)
 第5章 薪酬结构设计	(101)
一、通用型的薪酬结构	(102)
二、薪酬激励矩阵	(106)
三、基本工资的设计	(109)
四、加班工资的计算	(114)
五、结构制薪酬结构的设计	(117)
六、协议制薪酬结构的设计	(119)
七、年薪制薪酬结构的设计	(122)
八、提成制薪酬结构的设计	(125)
九、计件和计时制薪酬结构的设计	(128)
 第6章 绩效与绩效薪酬	(131)
一、如何建立支持薪酬系统的绩效管理模型	(132)
二、如何根据绩效分数计算员工的绩效薪酬	(138)
 第7章 福利津贴和保险的设计	(145)
一、员工福利津贴基本概述	(146)
二、社会保障体系与社会保险	(149)
三、年资的设计	(154)
四、员工基础性福利项目的设计	(156)
五、员工自助式福利项目的设计	(160)
 第8章 薪酬系统的实施	(165)
一、薪酬系统实施的基本步骤	(166)

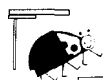
二、关注员工的心理收入	(170)
第9章 薪酬管理完全手册	(175)
一、薪酬福利管理制度	(176)
二、薪酬系统的常用表格	(191)
后记	(195)
参考文献	(197)
读者调查表	(198)

本书由九章构成

你正在阅读的是本书的第**1**章

薪酬系统概述





一、什么是薪酬

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。

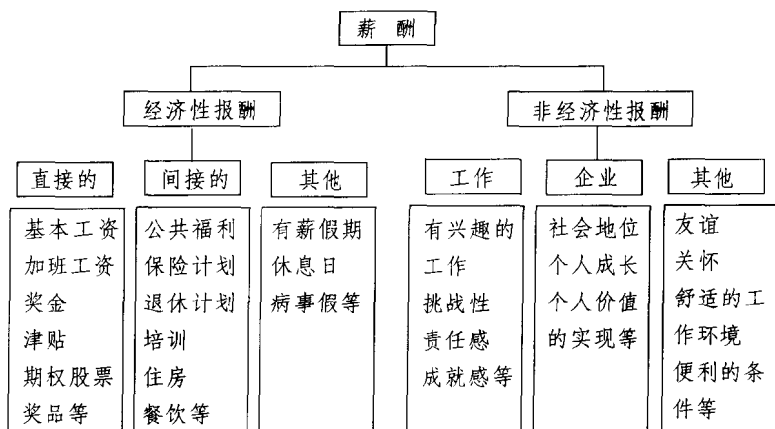


图 1-1 广义薪酬的构成

对大多数企业来说，薪酬是企业经营总成本的重要组成部分，一些企业的工资成本占企业经营总成本的 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，据权威机构近 20 年的研究资料显示：在所有的工作分类中，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，员工肯定会到其他地方找机会。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，影响雇员工作积极性的发挥。



薪酬是维持我和全家日常开支的收入!



员工 1

薪酬是我付出时间和智慧劳动的回报。



员工 2

薪酬有经济性报酬和非经济性报酬之分,其实我更看重的是非经济性报酬。



员工 3

薪酬是市场经济条件下劳动价值的交换!



老板

图 1-2 薪酬究竟是什么

二、薪酬的三个基本功能

一个优秀企业的薪酬系统应该具有什么样的功能呢？对世界五百强及那些优秀企业大量研究的资料显示：这些全球最优秀的公司，他们的薪酬系统都具有相同的三个功能，而且他们在这三个方面都达到了卓越的程度，这三个功能分配是：公平公正的分配功能、优秀的保健功能和良好的激励功能。



图 1-3 薪酬的三个基本功能

分配功能

在人力资源管理体系中，作为三大机制之一的分配机制是靠什么系统来实现的呢？答案是薪酬系统。

薪酬系统承担着重要的分配功能，首先薪酬系统实现了企业和员工之间的第一次分配，在保证企业利润合理积累的基础上，让员工也得到了合理的劳动回报。这一职能主要是通过薪酬预算和薪酬控制来实现的，比如薪酬预算总额控制在销售总额的 5% 以



内,绩效薪酬的封顶上限是150%等,这些指标使员工与企业在利润的分享上达成了均衡。其次薪酬系统实现了员工之间的第二次分配,通过职位族划分、层级划分、岗位价值评估和绩效评价,让承担不同工作的人、不同工作绩效的人得到不同的薪资回报,这一职能主要是通过岗位价值分析体系和绩效评价体系来实现的。

分配问题存在于社会的每一个角落,从宏观上来讲,分配问题解决不好,可能会导致贫富不均,社会动荡不宁。从微观上来讲,一个企业由于分配不均,可能导致员工的离开,或者工作积极性受挫,问题严重甚至会影响到企业的发展。

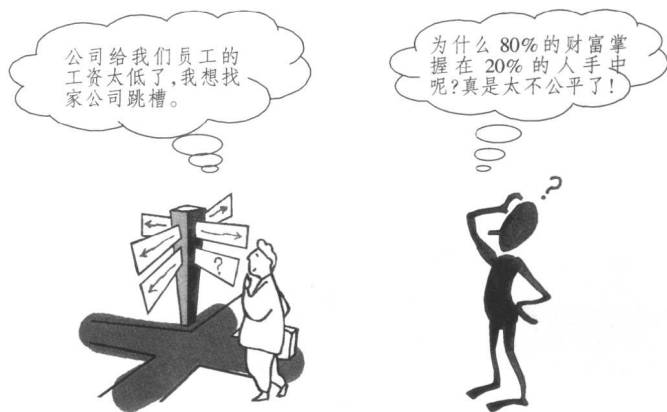


图 1-4

保健功能

薪酬的保健功能主要体现在以下三个方面:一是满足员工的物质需求,二是满足员工的安全保障需求,三是满足员工的精神和个人地位的需求。

(1) 满足员工的物质需求。员工通过在企业的劳动和生产行为,换取劳动收入,以满足个人及其家庭的生活需求,在市场经济条件下,薪酬仍是企业员工获得本人及其家庭生活开支,满足物质生活的主要来源。

(2) 满足员工的安全保障需求。有保障的、稳定的报酬收入,可以使员工产生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,没有保障,或者不合理的薪酬制度和工资水平,则容易使员工丧失心理平衡,并对企业产生不公平和不信任感,影响员工工作积极性的发挥。

(3) 满足员工的精神和个人地位的需求。对员工而言,薪酬可以在一定程度上起到满足精神和社会地位需求的作用。例如收入的高低是工作绩效的显示器,它反映了员工的能力和素质,表明了员工在企业组织中的地位和作用。薪酬变动更是一种位置晋升和事业成功的信号,员工薪酬的提高,表明他的工作业绩得到企业的肯定和认可,或者预期在企业的地位还可以上升,从而使员工产生成就感,激发更大的工作热情。

薪酬的保健功能是一个非常基本的功能,如果企业的薪资水平过低或不能定期向员工支付薪酬的话,员工的生活将得不到根本的保障。我们可以想象,一个连生活都没有保障的员工,怎么能安心和努力地工作呢?



图 1-5



激励功能

激励功能是薪酬的核心功能，高薪可以吸引和留住优秀的人才，也可以发挥员工的潜能，提高员工的工作绩效。

激励功能分为两个层次：初级的激励使人愿意更进一步去工作，把任务完成并做得更好。更进一步的激励是广泛的导向功能，让得到酬劳的人按企业所希望的方向发展，这个希望的方向可以是价值观方向、工作目标方向，也可以是能力发展方向、责任方向和行为标准方向等等。价值观方向就是要求员工的价值观与企业文化相符；工作方向就是对目标确定的内容给以更好的奖励；能力发展方向是对企业核心能力有关的员工给以更大的奖励；责任方向就是对关键岗位员工尽到本岗位的职责而付出的报酬；行为标准方向是对员工遵循企业文化要求、工作标准要求的行为给以适当的奖励等。



图 1-6

三、设计薪酬系统的 六个核心步骤

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，一般要经历以下几个关键步骤，分别是工作分析、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 1-7 所示。

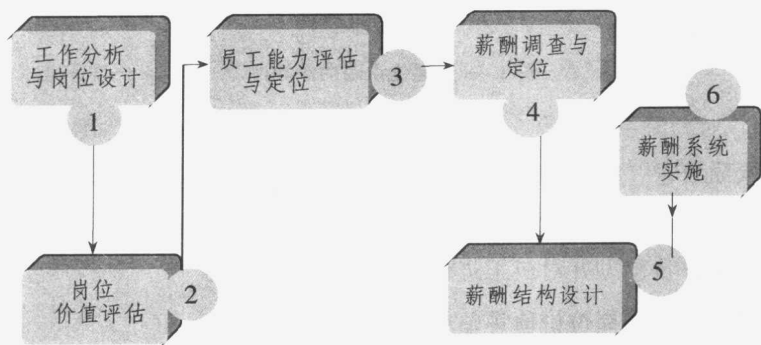


图 1-7 薪酬系统设计的六个步骤

第一步：工作分析与岗位设计

工作分析是指对各种工作的性质、任务、责任、相互关系以及任职工作人员的知识、技能、条件进行系统调查和研究分析，以科学系统的描述并做出规范化记录的过程。

工作分析是一种重要的人力资源管理工具，工作分析对岗位说明书的编写来讲，是不可或缺的一项基础工作。

在完成了工作分析后，我们可以基于企业的组织结构和部门的二级结构进行岗位说明书的编写，岗位说明书是对有关岗位在