

我在华为20多年所做的最重要的事就是分钱，把钱分好了，组织就活了。

——任正非 华为公司创始人 总裁

薪酬设计实战

于彬彬 蒋建军 著

Practical Compensation
System Design



机械工业出版社
China Machine Press

薪酬设计实战

于彬彬 蒋建军 著

Practical Compensation
System Design



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬设计实战 / 于彬彬, 蒋建军著. —北京: 机械工业出版社, 2015.2

ISBN 978-7-111-49301-3

I. 薪… II. ①于… ②蒋… III. 企业管理-工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 020242 号

本书在国内首先提出“适应性薪酬体系设计理念”, 创造性地提出 4 个薪酬理念, 将薪酬体系划分为 4 个层次, 详细阐述了“薪酬设计九步法”的实战操作技术。本书不仅适合各级别人力资源从业者, 而且适合企业各级别管理人员 (包括总经理在内) 人手一本学习使用。

薪酬设计实战



出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)
责任编辑: 程 琨 责任校对: 殷 虹
印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 版 次: 2015 年 2 月第 1 版第 1 次印刷
开 本: 170mm×242mm 1/16 印 张: 18.5
书 号: ISBN 978-7-111-49301-3 定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
客服热线: (010) 68995261 88361066 投稿邮箱: (010) 88379007
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

推荐序一

只要有人的地方，就需要管理；只要有管理的地方，就需要设计薪酬。薪酬设计是一个永恒的话题。

进入 21 世纪以来，伴随着经济全球化的深入，人类在逐步迈入知识经济时代。回顾历史，人类社会从农业经济到工业经济再到知识经济时代，所依赖的关键资源正在由传统的土地、资本、劳动力等要素向知识、信息和人才等要素转变，智力资本在逐步成为全球经济发展的关键性资源，高素质人力资源的知识和能力日益成为国家、地区和企业取得核心竞争力的源泉。如何科学合理地设计人力资源管理体系，发挥员工的内在潜能，构筑企业人才竞争优势，将是未来人力资源管理者关注的重大课题。

回首 30 余年的教学和管理咨询实践，我深知在人力资源管理体系中，薪酬激励体系最为核心。薪酬虽然不是激励员工的唯一手段，但是对于绝大多数员工来讲，薪酬是最基本的考虑要素，是企业员工内在最有力的驱动力。美国著名薪酬专家米尔科维奇说：“薪酬在整个人力资源管理中起着领导、支持、变革诱因的作用。”一套行之有效并适应企业发展的薪酬分配制度是实现企业稳步发展屹立不倒的基本保障。

作为一个学者型实践者，我一直关注薪酬管理领域最新出版的专业书籍，多年的朋友于彬彬先生和蒋建军先生送来的最新合

著力作《薪酬设计实战》让我眼前一亮。两位作者一直在人力资源管理尤其是薪酬管理领域辛勤耕耘，俯身实践，该书是他们宝贵经验和独到见解的总结和提炼，理念操之可用，方法切实可行，代表了目前中国本土薪酬管理的高度和水平，是一本难得的好书，是一本创新之书。该书具有以下特色。

第一，注重理论总结，很多理念在国内是首次提出。书中阐述的“适应性薪酬分配体系”“薪酬分配的4个理念”“薪酬分配体系的4个层次”等理念在国内是首次提出，在薪酬管理学术领域具有前瞻性和很强的理论性，值得广大学者和人力资源从业者开展更广泛的学术探讨和研究，将我国薪酬管理理论水平带上新的阶段。

第二，注重实践操作，提出和整理了多个非常有价值的操作流程。作者提出和整理的操作流程有6个之多，行文中穿插了大量的图表，在相关章节也配备了丰富且翔实的案例，使本书具有非常强的操作性。书中介绍的操作流程几乎涵盖了薪酬体系设计所需要的全部技术和方法，换句话说，本书就是一幅薪酬体系设计的路径图，为从事人力资源管理的职业经理人提供了一套完整的薪酬体系设计指导手册，读者完全可以“按图索骥”“照猫画虎”，让薪酬设计更为简单。

第三，通俗易懂。本书采用通俗易懂的语言来表达专业的薪酬管理知识，给读者创造了一个轻松自如的语言环境，使读者在掌握一门技术的同时，收获了一份乐趣。

这本书是两位作者多年心血的成果，自成一家之言，为我国人力资源管理理论注入了新鲜的内容，对丰富我国企业管理实践具有重要意义。在此也希望今后能继续看到他们更多的论著出现。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导 华夏基石管理咨询集团董事长

2015年1月

在国家深化改革、企业持续转轨、社会不断转型的新形势下，我国既面临着发展的“战略机遇期”，又处于“矛盾的凸显期”，如何设定与国家的发展阶段和共同富裕的目标相适应的收入分配制度，不仅涉及数以亿计劳动者权益的实现，而且事关我国社会主义和谐社会的构建和伟大“中国梦”的实现。因此这不仅是一个经济问题，更是一个社会政治问题。加大收入分配制度的研究力度，不仅具有较高的学术价值，而且具有深远的政治意义。

党和国家历来重视收入分配制度的改革。改革开放以来，我国逐步形成了以按劳分配为主体、多种分配方式并存的基本分配制度。党的十八大报告明确提出要“深化收入分配制度改革，提高居民收入在国民收入分配中的比重，提高劳动报酬在初次分配中的比重。初次分配和再分配都要兼顾效率和公平，再分配更加注重公平，从而形成发展成果由人民共享的分配制度”。完善我国的收入分配制度，不仅要发挥政府宏观调控的作用，而且要充分发挥企业在微观层面的直接管控功能，改革传统的高度集中的工资制度，建立工资收入随企业经济效益的提高而逐步增长的制度体系，逐步形成市场化的工资分配制度，使广大劳动者能够根据自身的劳动获得相应的报酬，尽可能地调动广大职工的积极性，推进企业的持续健康发展。

目前，随着我国社会主义市场经济体制改革的不断深化，现

代企业制度的逐步确立，企业在员工工资收入分配领域有了更多的自主权。尽管如此，我国多数企业的工资收入分配及薪酬激励并不尽如人意：一是工资收入分配制度体系建设薄弱，企业薪酬结构设定不合理，激励不准、激励不足、激励不公等现象普遍，从而引发企业内部人际矛盾、信任感缺失、员工离职率居高不下等社会问题；二是企业薪酬激励政策失灵，缺乏持久的激励政策，高管任期激励、员工利润分享、员工持股等政策难以持久，员工缺乏归属感，不利于企业的长期发展。因此，在企业分配中，如何遵循价值规律和劳动价值论，在全面考虑劳动者的需求以及企业长远发展的基础上，建立公平、合理、规范、长效的工资收入分配新格局，实现企业薪酬激励效果最大化是当前人力资源管理范畴内亟待解决的重大问题。

经过多年收入分配制度改革的研究和探索，我发现要持续深化我国的收入分配制度改革，单纯依靠国家的顶层设计方面是不够的，很大程度上需要从微观着手，将制度落实到企业，推进企业工资收入分配改革。《薪酬设计实战》是作者多年企业实践经验的总结，是目前最新的企业薪酬分配设计专著。本书开创性地提出企业薪酬分配的4个理念、薪酬分配体系的4个层次和适应性薪酬体系等理论，为企业管理者构建薪酬分配体系提供有益的指导和富有成效的帮助。

改革正未有穷期。当前，我国正处于改革的攻坚期和战略调整期，未来企业在收入分配改革中还会遇到新问题、新情况，需要人力资源管理专家的共同努力，不断创新思想，完善政策，切实解决好、维护好、发展好广大劳动者的切身利益。我相信，在所有从事收入分配制度改革研究和实践同志的共同努力下，我国收入分配制度改革必将取得更大的进步。

郑东亮

人力资源和社会保障部劳动科学研究所所长

2015年1月

分好钱，让员工“自动自发”去工作

经常听到企业老板抱怨，为什么公司离职率那么高？为什么我满意的薪酬体系，却得不到员工的认可？为什么公司给员工加薪却造成更多员工的不满？为什么总是“想让来的（员工）不来，想让走的又不走”？为什么那么多员工干活出工不出力，天天在混日子？为什么我的企业总是难以做大？

其中一个重要的原因是老板没有“分好钱”。

有人总结说，普通的老板会做事，优秀的老板会用人，卓越的老板会分钱。那些把所有精力都放在业务上，像销售员一样冲在最前方的老板，应该算作普通的老板。普通的老板关注业务，关注盈利，自认为所有员工都是他在发工资养着，所有员工都应该向他报以感恩之心，哪个员工离开企业都不重要。普通的老板自己冲在前面，后面是稀稀拉拉的队伍。

优秀的老板会用人，关注人才的培养和选拔，把最合适的人放在最合适的位置上，信任他们，支持他们，授权给他们。优秀的老板不用冲锋陷阵，只要坐在阵中即可，军中人才济济，都能各显神通，各项业务发展稳健，大家都觉得公司有奔头，工作心情愉快。优秀的老板已经足够优秀，但与卓越的老板相比还有差距。

卓越的老板不仅会用人，重要的是会分钱。所谓会分钱，是指企业建立了一套公平的薪酬分配体系，我们可以把这个体系理解为一个平台、一个大环境、一个大系统，员工能在这个系统里得到激励，获得回报，感受公平，享受满足，重要的是员工能够自动自发地去工作，愿意奉献自己的力量成就企业，无论遇到多大的困难也不会想到要离开企业。有世界第一CEO之称的杰克·韦尔奇说过：“我的工作就是将最好的人才放在最大的机会中，同时将金钱分配在最适当的位置，仅此而已。”世界著名通信设备制造商——华为公司创始人任正非也曾经说：“我在华为20多年所做的最重要的事就是分钱，把钱分好了，组织就活了。”卓越的老板根本不担心那些优秀的人才会离开企业，因为他们已经无法离开，分配机制已经将他们牢牢地锁在了企业发展的战车上。

企业经常豪情壮志地宣称“要为员工创造一个干事创业的舞台”，这个“舞台”到底是什么？是员工为之呕心沥血的岗位或职务吗？是员工为之痛苦煎熬的业绩目标吗？是员工为之钩心斗角的职场吗？不是，都不是。“职务”“业绩”“职场”等都是舞台上的角色、演技、剧情罢了，真正的舞台是踩在脚下默不作声、屹立不动的地板和支柱，任凭剧情发展，任凭演员更换。企业要为员工打造的舞台或者员工真正期盼的舞台，是一整套科学、公平、激励的薪酬分配体系，它是员工干事创业的基础、保障、支撑和后盾，它让员工没有后顾之忧，没有私心杂念，精神饱满，义无反顾，自动自发，拼尽全力。

建立一套科学有效的薪酬分配体系不是简单的事情，分好钱一直是管理学中的难题。分钱难主要有以下原因。

第一，分钱涉及企业所有员工的利益。任何一件事情如果涉及所有人，就不知复杂了多少倍；如果这件事情还涉及每个人的切身利益，那就不知又复杂了多少倍。给一个人涨工资，其实不是一个人的事情这么简

单，而是其他所有人没有涨工资的问题；给所有人涨工资，其实不是涨工资这么简单，而是所有人认为自己涨的够不够，其他人涨的多不多的问题。可以说分钱没小事，处理不好，影响面巨大。

第二，分钱涉及复杂的分配理念问题。公司所有人员都有一种自认为最合理的分配方法，可以毫不夸张地说，1万元钱让100个人来分有100种分法，且各有道理，这是因为分配涉及复杂的价值评价问题。薪酬分配需要考虑的因素有很多，如个人资历、个人履历、工作时间、工作业绩（历史的、现在的、未来的）、工作能力、发展潜力、工作地点、岗位等级、市场稀缺性、个人期望值、企业支付能力、企业分配理念等，即便列出这么多因素仍然不能涵盖所有，可见分配的复杂性。

第三，分钱需要适应企业快速发展的变化。当今中小企业发展的特点可以用“五个快”来概括：一是企业规模发展快，二是组织结构调整快，三是岗位职责变化快，四是人员成长速度快，五是人员流动快。企业构建的分配体系必须适应企业发展的快速变化，否则刚刚建好就过时了，已经不适应了。可见，建一个能适应企业快速发展的分配体系是多么重要啊！然而，实际上很多企业的分配体系却是死的、不能动的，严重制约了企业发展的活力和动力。

分好钱就是要构建一个让广大员工满意，符合企业战略需要，能适应并促进企业快速发展的薪酬分配体系，这样的体系称为适应性薪酬分配体系（Adaptive Compensation System, ACS），这是本书要与读者分享与探讨的核心内容。

适应性薪酬分配体系包括4个要素：分配理念（拿出多少工资进行分配）、分配体系（分配的内容）、分配依据（衡量贡献和价值）、适应性机制（灵活性和有效性）。前3个要素又称为分配三要素，构成薪酬分配体系的主要框架。如果用人体的比方，分配理念就是人的大脑，分配体系就是

人的骨骼，分配依据就是人的肌肉。第四个要素是适应性机制，它就是人的神经系统，有了这个系统人就活了，能适应环境生存了。适应性机制就是适应企业发展战略，适应企业的组织结构，适应企业发展阶段，适应企业管理所需。适应性机制完全自然、有机地融入分配三要素当中发挥作用，既能够适应企业现有特殊性，又能兼顾未来发展进行灵活、动态的调整，从而使薪酬分配体系有了灵魂、有了生命。

本书的很多理念、观点和操作方法都是首次提出，由于我工作中存在局限性，这些理论、观点和方法还很不成熟，甚至存在一些争议，恳请读者和从事具体工作的实践者批评指正。

于彬彬

2015年1月1日

推荐序一（彭剑锋）

推荐序二（郑东亮）

前 言

第一篇 薪酬分配体系诊断

第一章 适应性薪酬分配体系	2
第一节 薪酬分配的 4 个理念	2
一、量力而行	3
二、低人力成本	3
三、让员工荣耀	4
四、事业共享	5
第二节 薪酬分配体系的 4 个层次	6
第一层次：分工资	6
第二层次：分奖金	8
第三层次：分利润	8
第四层次：分股份	9
第三节 薪酬分配的 9 个依据	10
第四节 适应性薪酬体系的 4 个特点	12
一、适应行业特点	14
二、适应企业发展阶段	14

三、适应企业发展战略	14
四、适应企业组织形式	14

第二章 薪酬分配体系问题诊断 16

第一节 薪酬分配体系存在的 12 个问题	16
一、没有工资管理制度	16
二、没有搭建员工职业发展通道	17
三、薪酬水平外部竞争力不足	17
四、薪酬内部公平性失衡	17
五、缺乏根据岗位类别设计的激励制度	18
六、缺乏针对团队设计的激励制度	18
七、缺乏针对核心员工及高管的长期激励制度	18
八、母子公司薪酬管理矛盾突出	18
九、合并或收购后新老企业薪酬融合困难	19
十、薪酬分配理念不清或落实不到位	19
十一、激励机制制约企业向更大规模发展	19
十二、竞争环境变化或战略目标调整后薪酬分配体系未同步再造	20
第二节 薪酬分配体系存在问题的 6 个信号	21
一、离职率突然增高	21
二、招聘越发困难	22
三、岗位空缺率过高	22
四、入职人员岗位吻合度太低	23
五、人员结构失调	23
六、员工工作积极性不高	24

第二篇 工资体系设计

第三章 工资体系设计流程 26

第一节 工资体系设计九步法简介	26
-----------------	----

	第一步, 前期准备工作	27	
	第二步, 召开项目启动会	28	
	第三步, 设计岗位评估要素模型	28	
	第四步, 评估岗位价值	29	
	第五步, 设计工资结构	29	
	第六步, 设计工资体系	30	
	第七步, 设计胜任度评估模型	30	
	第八步, 评估员工胜任度	30	
	第九步, 落地工资方案	31	
第二节	工资体系设计项目应遵循的 5 个原则	31	
	一、搞清企业要解决的问题和要达到的目的	31	
	二、掌握企业的付酬价值观念	32	
	三、以项目组方式开展工资体系设计	32	
	四、让方法和结果成为项目组的共识	33	
	五、重视激励机制设计	34	
第四章	薪酬项目的准备与启动	36	
第一节	设计项目计划书	36	
	一、设计项目计划书	36	
	二、某公司工资体系设计项目计划书	38	
	三、管控项目的技巧	40	
第二节	设计培训讲义	42	
第三节	召开项目启动会	43	
	一、与老板达成一致	43	
	二、召开项目启动会	45	
	三、项目启动会意义重大	46	
	四、聘请咨询公司的必要性	47	
第五章	岗位价值评估	48	
第一节	岗位价值评估的必要性	48	

第二节	岗位价值评估模型介绍	50
一、	海氏岗位评估模型	51
二、	美世国际职位评估系统 (IPE)	54
三、	某 IT 企业岗位评估要素模型	56
第三节	设计岗位价值评估模型	61
一、	设计个性化评估模型的必要性	61
二、	选择评估要素的三大原则	64
三、	选择评估要素	64
四、	定义评估要素	66
五、	设计评估要素的维度	66
六、	定义维度等级	67
七、	分配评估要素权重	68
八、	为评估要素赋值	68
九、	推动评估模型审批通过	70
第四节	岗位价值评估流程详解	74
一、	评估准备阶段	74
二、	标杆岗位评估阶段	77
三、	评估收尾阶段	84
第五节	“岗位评估法”蕴含的 6 个公平机制	86
机制一：	公正的评委构成	86
机制二：	设置标杆岗位	87
机制三：	匿名评估	87
机制四：	公开的评改分机制	87
机制五：	标杆岗位评估分数作为新标准	87
机制六：	评估分数立即公开	87
第六章	工资结构设计	89
第一节	购买薪酬调查报告	90
一、	购买薪酬报告值不值	90

	二、购买薪酬调查报告	92
	三、看懂薪酬调查报告	94
第二节	制定薪酬水平策略	97
	一、薪酬水平策略	97
	二、基于企业发展阶段制定薪酬策略	100
	三、基于企业战略制定薪酬策略	103
第三节	设计工资结构流程详解	104
	第一步，准备基本信息	104
	第二步，选择薪酬数据	105
	第三步，横向综合建议	107
	第四步，纵向综合建议	108
	第五步，设计岗位等级工资表	109
	第六步，设计职级、级幅度、等幅度	111
	第七步，调整薪酬区间	113
	第八步，修订结果	115
第四节	设计工资机制	116
	一、局部宽带设计	116
	二、非等比级幅度设计	117
	三、辅助工资设计	118
	四、现有员工工资等级确定	119
	五、应届毕业生工资设计	119
	六、工资调整机制设计	120
	七、评审机制与跃升幅度设计	124
	八、设计子公司薪酬	125
第五节	工资设计中的误区	126
	一、不同岗位等级之间要设计重叠度	126
	二、宽带薪酬设计适合所有企业	126
	三、工资设计并不重要	127

第七章 工资体系设计	129
第一节 工资体系构成	129
一、基本工资	130
二、绩效工资	130
三、计件工资	131
四、提成工资	131
五、津贴	131
六、工龄工资 / 司龄工资	132
七、职称工资 / 技能工资 / 学历工资	132
八、加班费	132
九、奖金	133
十、年终奖金	133
第二节 工资体系弹性模型	134
一、3 种工资体系弹性模型	134
二、企业发展阶段的工资体系弹性策略	136
三、根据岗位级别制定工资体系弹性策略	137
四、工资水平策略与工资体系弹性策略结合应用	138
五、在岗位弹性偏好下的工资体系弹性策略应用	138
六、工资体系与绩效考核结合	139
第三节 高管团队薪酬激励机制设计	141
一、正确理解高管团队与股东的关系	141
二、高管薪酬体系构成	141
三、高管激励中存在的主要问题	145
四、高管人员考核指标的设置与考核	146
第四节 合伙人薪酬激励机制设计	149
一、有限合伙人制企业的特点	149
二、亿康先达合伙人薪酬激励制度	151
第五节 销售人员薪酬激励机制	153