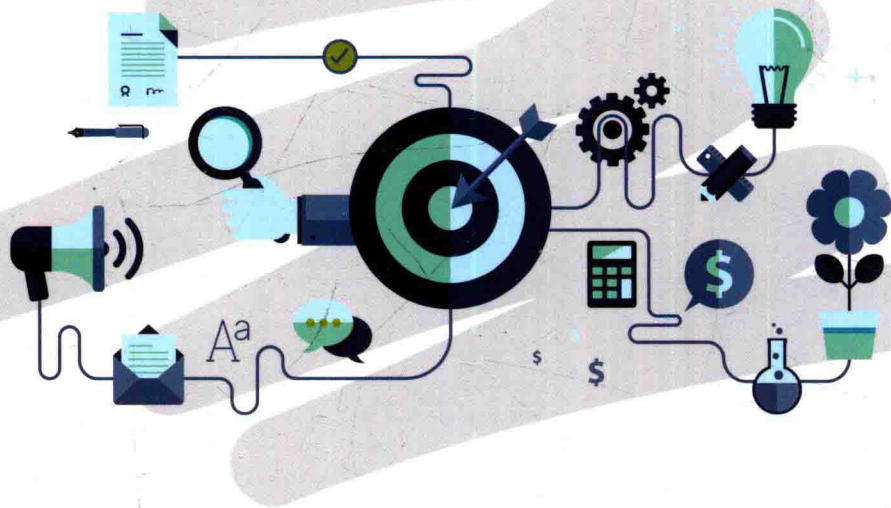


针对互联网企业组织架构 解决互联网企业实际需求

互联网企业薪酬管理

全方位解决薪酬体系的落地问题



张颖◎著

- 薪酬管理与大数据
- 薪酬管理中的沟通
- 薪酬管理中的危机公关
- 薪酬福利预算管理
- 调薪管理
- 奖金税筹划
- Payroll管理
- 薪酬管理相关法律法规解读



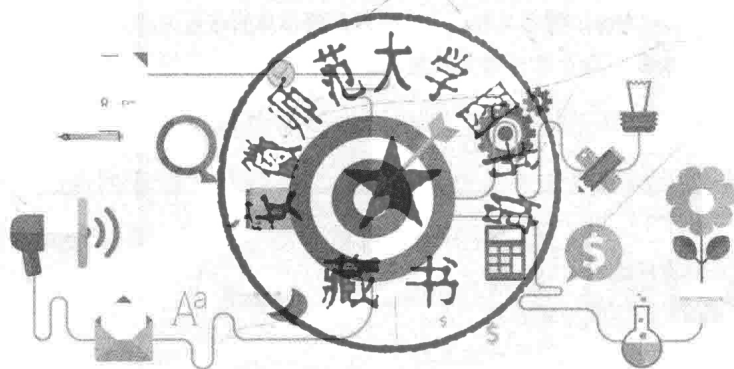
中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网企业薪酬管理

张颖◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

互联网企业薪酬管理 / 张颖著. — 北京: 人民邮电出版社, 2017.8
ISBN 978-7-115-46450-7

I. ①互… II. ①张… III. ①网络公司—企业管理—工资管理 IV. ①F490.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第169435号

内 容 提 要

对互联网企业来说,最重要的资产是人才尤其是核心人才。具有一定规模的互联网企业都会精心构建自己的薪酬体系,以吸引和留住人才。互联网企业的薪酬体系与传统企业的薪酬体系具有很大的不同;同样,互联网企业的薪酬体系在落地运营的过程中,遇到的问题和可用的方法也与传统企业不同。

本书主要讲述了互联网企业的薪酬预算、调薪、奖金税筹划、薪酬福利方案营销、薪酬泄密危机公关、Payroll管理以及薪酬管理合法合规等工作内容。这些工作是企业管理者十分关注同时也是最考验薪酬管理人员专业能力的。作者通过自己的实操经验以及大型互联网企业薪酬管理的真实案例,帮助互联网企业做好薪酬体系的落地运营。

本书适合互联网企业管理者尤其是人力资源管理人员阅读。

◆ 著 张 颖

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 12.5

2017年8月第1版

字数: 180千字

2017年8月北京第1次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

专家推荐

互联网是轻资产行业，公司最重要的资产是员工，互联网行业竞争的核心是对人才的吸引和争夺。作为互联网企业的管理者，具备一定的人力资源管理理念和知识，是带好团队的重要前提。本书既专业又接地气，深入浅出地介绍了互联网企业的薪酬管理，是一本学习互联网企业人力资源管理的好书。

腾讯游戏副总裁 吕鹏

互联网时代，人才的市场化趋势越来越明显，个体力量在崛起，本书作者以扎实丰富的薪酬管理实践经验、务实而系统的专业解读帮助读者做好薪酬管理，降低试错成本，在人才竞争与经营中占得先机。

腾讯人力资源助理总经理、人力资源专家 张显

人才是企业价值创造、发展的主要驱动力，合理的薪酬设计和管理，对人才的吸引、保留和发展具有重要的意义。本书作者将多年丰富的薪酬管理实践进行了系统的整理和提炼，介绍了互联网企业薪酬方案如何有效地落地和运营，实操性强。无论是对企业管理者还是人力资源工作者来说，本书都有很强的指导作用。

顺丰科技人力资源总监 朱莹

创业不同阶段面临的压力不同。度过了生存阶段之后，企业业务以及员工规模等的扩张，给管理者带来了巨大的管理压力。为了让员工乐于在企业长期工作，做好利益分配工作是重中之重。张颖的《互联网企业薪酬管理》非常清晰地剖析了薪酬管理的方方面面，提供了先进的理论以及有效的实施方法，是一本难得的佳作，推荐企业管理者和人力资源从业者借鉴与参考。

德讯投资公司执行董事 文鹏飞

张颖是一位既有丰富的 In-house 实战经验，同时又具备严密的逻辑思维能力的人。在与业务部门沟通时，她往往能直击互联网企业人力资源管理的要点和痛点。当初，我们坚定地选择了张颖作为我司薪酬福利体系搭建项目的咨询顾问。项目运行至今，方方面面都和我们当初的需求预期匹配。现在，张颖将她多年的经验码成文字，奉献给大家，希望广大同行朋友们通过此书，一起学习、分享与成长，少走弯路！

R2games 人力资源副总裁、前沃尔玛中国区高级人力资源总监 张映篱

薪酬管理是企业管理的关键环节，互联网企业中的人才通常思想活跃、对薪酬的要求较高，可以说，互联网企业的薪酬管理是一个全新的课题。张颖在多年实践的基础上提升总结了一套系统的方法论。这套方法论对新兴的互联网企业有很大的帮助，对正在向互联网企业转型的传统企业也有非常有效的指导。

畅销书《腾讯之道》作者、TII 咨询公司董事长 艾永亮

前言

在各大行业尤其是互联网行业，日益激烈的人才竞争使得企业在薪酬管理方面投入了更多的精力。作为这些企业的管理者，他们希望人力资源部门能综合运用薪酬管理手段帮助企业争夺人才，提升竞争力。而作为薪酬管理人员，只有具备更全面的专业技能、与时俱进的管理理念，以及创新变革的精神，才能履行好这项使命。

其实，在互联网企业的薪酬管理实践中，大家要了解的内容无非就是两大部分：第一个是互联网企业薪酬体系、政策、标准如何搭建和制定；第二个是互联网企业薪酬体系的落地运营。这两大部分的内容同样重要。本书重点讲述如何做好薪酬体系的落地运营工作。关于体系搭建的内容，读者可以参考我的另一本书——《互联网企业薪酬体系》。

《互联网企业薪酬体系》出版以来，很多互联网企业的 HR 及 CEO 追问我：“适合互联网企业的薪酬管理体系构建好了，富有特色的激励方案也做好了，为什么在落地的过程中会困难重重呢？”面对热心读者的追问，我决定将跟薪酬体系配套的管理方法再做一次分享。这些管理方法和实操经验是我多年互联网企业人力资源管理及咨询经验的累积，希望可以帮助大家做好具体的薪酬管理及薪酬方案的落地工作。

本书具有三大特点。特点之一是，更强调薪酬管理人员在实战中如何进行薪酬管理，可操作性很强。特点之二是，书中分享的都是大型互联网企业处理复杂问题方面的实战经验，例如“如何让薪酬项目落地”“如何做好薪酬管理中的危机公关”“在薪酬管理中如何协调各大利益主体的关系”等。特点之三是，按照全新的方式梳理了薪酬管理的流程与重点，也提出了关于薪酬

管理的新观点，例如“薪酬管理的终端理论”“像做市场营销一样做好薪酬管理中的沟通”等。

除此之外，本书在章节的编排上也颇费苦心。

第一章对互联网时代下人力资源和薪酬管理的价值及未来的发展方向等，从宏观层面提出了较新的观点。

第二章介绍了薪酬项目落地的具体内容，包括如何做好薪酬福利方案的营销、如何做好危机公关、如何做好薪酬管理体检等。

第三章详细分析了薪酬运营管理中的薪酬预算、调薪、奖金税等企业管理者十分关注同时又非常考验薪酬管理人员专业能力的大事件，通过“实操方法+案例分析”的方式，帮助读者学习和掌握这些内容。

第四章对薪酬管理每月的刚性任务 Payroll 管理的操作流程及困难点进行梳理，分享了更接地气、更实用的方法。

第五章对薪酬管理中涉及的法律法规进行了详细的解读。

我们身处互联网改变生活的时代，互联网企业的管理者对技术的重视已经到了前所未有的程度，但关于人尤其是核心人才在企业成败中的重要作用，很多管理者事实上并没有意识到。随着这些管理者逐步开始重视核心人才引进和流失等问题，薪酬管理作为激励和保留人才的直接手段，将在激励人才方面拥有更大的提升空间。未来，薪酬管理将与企业战略走得更近。目前我们已经看到很多企业把薪酬福利部门从人力资源部门中分出来作为一个单独的部门运作。这恰恰反映了一种趋势：一个在薪酬管理方面有权话语权的部门，未来在企业的人才激励和潜力挖掘上将具备无限的能量。

张颖

2017年5月31日

目 录

第一章 互联网模式下的薪酬管理 //1

第一节 互联网时代，企业管理的发展趋势和特点 //3

第二节 人力资源管理的未来趋势 //7

第三节 薪酬管理的重要价值 //10

第四节 薪酬管理与大数据 //15

第五节 未来的薪酬管理模式有什么变化 //28

第二章 如何让薪酬方案落地 //33

第一节 像做营销一样做好薪酬管理中的沟通 //35

第二节 如何自查薪酬管理情况 //43

第三节 薪酬管理中的危机公关 //50

第四节 薪酬管理中如何协调各方的利益关系 //60

第五节 如何做好主要薪酬项目的项目管理 //64

第三章 薪酬管理大事件 //83

第一节 如何做好薪酬福利预算管理 //85

第二节 如何做好调薪管理 //91

第三节 奖金税如何筹划 //118

第四章 Payroll 管理 //123

第一节 Payroll 管理的难点和要点 //125

第二节 如何提高 Payroll 管理的效率和准确率 //126

第三节 多接口负责的 Payroll 管理工具 //160

第五章 薪酬管理中涉及的相关法律法规解读 //171

第一节 基本工资计算涉及的法律法规 //173

第二节 工资支付涉及的法律法规 //175

第三节 休假期间工资计算涉及的法律法规 //178

第四节 加班费计算涉及的法律法规 //180

第五节 离职补偿金计算涉及的法律法规 //181

第六节 竞业限制补偿金计算涉及的法律法规 //186

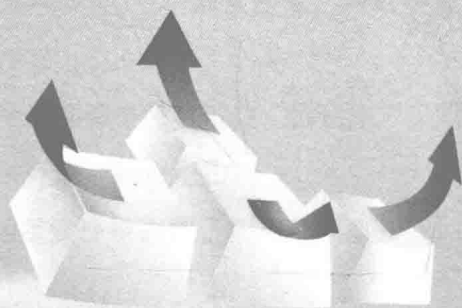
第七节 年休假涉及的法律法规 //187

第八节 法定休假福利涉及的法律法规 //188

第九节 工伤补偿涉及的法律法规 //189

第一章

互联网模式下的薪酬管理



第一节 互联网时代，企业管理的发展趋势和特点

互联网时代，人的重要性前所未有

互联网的价值不在于直接生产很多新东西，而在于它能挖掘传统行业的潜力，用互联网思维激发各行各业活力。具体来说，互联网对传统行业的影响体现在以下两个方面：

- 一是打破信息不对称的格局，让信息透明化；
- 二是对海量大数据进行整合和利用，使资源得到合理配置及最大化利用。

这就意味着，企业在互联网时代也需要改变传统的思维模式，引入用户思维、简约思维和极致思维。

- 用户思维：谁是你的用户？这是每个经营者都需要问自己的问题。例如，在企业软件市场，谁是目标用户？当然是企业。那么，这些企业的企业主或高管们是一个怎样的群体呢？他们有什么样的特质？他们现在喜欢用什么样的产品？这些问题都是基于用户思维的软件提供商需要思考的。
- 简约思维：大道至简，越简单的东西越容易传播，也越难做好。在今天这个信息爆炸的时代，人们是记不住复杂的东西的。所以少就是多，专注就是力量，简约就是注意力。
- 极致思维：极致思维就是要把产品和服务做到极致，做让用户尖叫的产品。在互联网时代，只有第一才能让用户记住。

在互联网时代，人在企业成败中的重要性被提到了历史最高点。我们需

要打破传统思维，建立以用户为导向的思维方式，在产品设计上更简约，同时提供更极致的服务。我们还需要构建平台，充分利用大数据，更重要的是，我们需要探索在这些变革中如何找到新的盈利模式……这些最终依赖的都是创新，只有创新才能实现真正的变革。在这个时代，一家企业被取代不是因为规模被另一家企业赶超，而是商业模式被市场淘汰。新商业模式的冲击是致命的，也是快速的，就算是巨象也会在转眼间轰然倒塌。

而要实现各种创新，我们需要人才，人才是一切事业的核心要素。越来越多的企业已经意识到了这一点，所以当下的人才竞争变得异常白热化。

2015年，在创业热潮之下，无论是带着新项目创业的新型企业还是发展多年、期待转型的传统企业，都急切地招募大量程序开发人员和产品经理。一时间，开发人员和产品经理变得炙手可热。

人才的需求正在快速膨胀，而人才的供给不可能突然变多。和生产一块香皂不同，培养一名优秀的开发人员或产品经理是没有加速器的，时间沉淀和经验累积是必须的。结果就造成人才供不应求的局面，几乎所有企业都在喊招不到人，优秀的开发人员和产品经理的身价在短时间内暴涨。

2015年的这场人才争夺战表明，人才的重要性已经到了不容忽视的地步。企业如何在这样的局面下获得人才并留住他们呢？毫无疑问，科学的薪酬管理体系及有效的管理方法，必将起到极其重要的作用。

从天使轮到上市，企业管理大不同

众所周知，企业在种子轮、天使轮、A轮、B轮、C轮以及上市各个阶段的经营状况和相应的管理需求是不同的，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 企业在不同阶段的经营状况和管理需求

融资阶段	规模	经营状况	管理需求
种子轮	刚形成核心合伙人团队，也许整个企业就 1~2 人	项目还停留在创意阶段，需要原始启动资金	谈不上对管理的需求，这时候找到整个公司的核心业务点是发展的关键
天使轮	除了核心合伙人团队，还初步搭建了核心团队。具体规模视企业所处的产业不同而有所不同，有些企业在该轮的员工规模可达上百人	已有产品雏形，对接下来的商业模式也有清晰的规划。产品推广需要投入成本，大多数情况下不考虑盈利状况	开始对管理有一些简单的需求，但需求并不高，管理问题还不是一项急于解决的问题
A 轮	通常来说，已经开始了基本的运作，人员规模因产业不同而不同，可能为 100~200 人	产品不断优化，继续争夺市场份额，争取扩大市场认可度；推广方面的投入仍然较大，部分企业开始盈利	早期管理上的问题不断暴露，需要搭建相应的管理体系去支撑。某些潜在的风险开始引起管理者的注意。本轮暴露出的管理问题处理不好，企业或许活不到下一轮
B 轮	能活到 B 轮的企业至少证明了前面的路走得还是对的。本轮企业的人员规模进一步扩大，能达到 200~500 人（具体规模视不同产业而定）	产品进一步优化，有一定规模的稳定用户群，商业模式较以前更成熟，占有一定的市场份额，盈利潜力显现	需要专业的管理支持，需要搭建相应的管理体系。管理层开始重视内部管理，愿意投入一定的精力和成本
C 轮或以上	胜者为王，一场厮杀后，很多创业企业在之前倒下，来到 C 轮的企业则意味着成功了一半。本轮企业的人员规模在 500 人以上（具体规模视不同产业而定）	产品进一步成熟，有一定规模的稳定用户群。商业模式更成熟，占有不小的市场份额，已经开始盈利，具备一定的风险抵抗能力	需要越来越专业的管理支撑，需要不断巩固管理者的软技能

(续表)

融资阶段	规模	经营状况	管理需求
上市	人员规模在 500 人以上,但这个规模不是绝对的,主要看企业的发展情况	近几年盈利状况良好,在市场上推出了经典产品且占据一定的市场份额,具备一定的风险抵抗能力	管理更规范化、系统化;有必要聘请管理顾问或者专家介入企业的内部管理

开放型企业和约束型企业的管理大不同

企业文化反映了一家企业的性格,无论你在意不在意,它都在那里,不会因美化或诋毁而有所改变。企业文化通常来源于企业高层的管理风格及个性,它会渗透到企业所有的管理行为之中。虽然每一家企业都有自己的特点,但基本上我们可以将企业分为两大类——约束型企业和开放型企业。

约束型企业管理员工基于“不相信员工”的思维。正因为不相信,所以需要通过制定一系列的规范约束员工行为,还需要监督和监管。在这种思维的指导下,企业的管理制度必定会体现监管的作用,这类企业需要严格的考勤制度、严格的惩处制度、更频繁的考核周期、更严格的成本控制体系等。

开放型企业管理员工基于“相信员工”的思维。这类企业充分相信员工的自觉性,因而其管理制度多以鼓励为主,而非约束和控制。这类企业一般采用宽松或弹性的考勤制度,会设立较多的奖励机制,重视培训体系建设等。

这两种类型本身没有高下之分,只有适合与否。对于高度依靠员工创意创造价值的企业,如广告公司、互联网企业等更适合采用开放型的管理方式。而对于一些需要强调纪律性才能完成工作的行业如制造业,则适合采用约束型的管理方式。

第二节 人力资源管理的未来趋势^①

趋势一：部门独立核算，“小公司”运作将成为趋势

“员工动不起来”是企业最头疼的问题，企业希望员工视公司如家，所有人都像老板一样为公司竭尽全力，但现实总是事与愿违。往往这边的情况是市场瞬息万变、企业明天就可能死；那边的情况是员工按部就班、不急不躁。过去，企业为了鞭策员工，通常采用约束、监督、施压等推动式的管理模式；现在，企业越来越发现这样的方式苍白无力。一些企业通过实践发现，有一种方式比较可行，那就是让每一个小的组织单元成为一家“小公司”，这些“小公司”独立核算、自我驱动。

企业曾经寄希望于用“心”来激励人，而现在他们明白了，面对一群凡人，首先还是得用“薪”来激励人，要把账算清楚。

如果把三权（财权、人权、事权）授给一个个小的组织单元，那么，它们其实就成了一个个经营体，即公司。而公司就要对收入、成本和利润负责，甚至要考虑资产、负债和所有者权益。在这种方式下，就能实现“人人都是CEO”的构想。

部门独立核算最大的难点是“结算”，这包括两方面的工作，一方面是收入归集，另一方面是费用还原。某些企业因为生产的混同导致收入无法归集，因为费用发生的混同导致固定费用无法还原。这时最好的解决办法就是“领导定价”，领导应公平地核定出“小公司”之间的交易价格。

^① 本节部分观点参考了穆胜所著的《2016年人力资源管理七大新趋势》一文。

趋势二：创客式管理文化将会是未来的主流管理文化

转型创客平台不是说说那么容易的。说不好听一点，创客就是一群“怪才”。怪才是培养不出来的，只能把他们从一群普通人中挑选出来。所以，企业不应该过分强化某个知识体系，并将它们灌输给创客，而应该创造一个“开放的环境”，让创客们褪下普通人的“伪装”，露出自己的“本色”。

另外，要在资源上鼓励普通员工转型为创客，允许员工有机会表达各种点子，其中不错的点子可逐步细化成一个项目。企业也应该在政策上鼓励员工“折腾”起来，让他们有机会实现自己的想法。只有这样才能真正创造“创客”文化，也才能推动企业的不断创新。

趋势三：数据化人力资源管理将推动“产品思维” 在人力资源领域的渗透

大数据对 HR 来说，无疑是一个好工具。未来，我们可以利用数据“显性化”人力资源管理的业绩或“预警”人力资源管理的风险。

数据化人力资源管理是人力资源管理模式的全面洗礼。该模式要求 HR 们把所有的业务都“数据化”，并基于数据指导运营。这和 HR 的传统玩法完全是两个概念。数据化人力资源管理更接近互联网企业的“运营”模块，它要求相关 HR 拥有产品经理的思维方式，不再把 HR 工作当作一些零散的日常事务去看待，而当作一个个 HR 产品，按照打造产品的要求去完成人力资源的管理工作。

举例来说，我要支持一项业务，一定会先关注这个业务的目标是什么。业务的目标就是我的产品需求，如果这个目标是一项财务指标，那么究竟是营收指标、成本指标，还是利润指标？如果是成本指标，究竟应该控制什么成本？如果控制人工成本，究竟应该控制人工成本单价，还是人员数量……