

企业人力资源管理全程实务必备工具书

资深HR

手把手教你做

薪酬管理

Compensation
Management


郑芳◎著



薪酬管理从入门到精通

- ☑ 如何练好薪酬管理基本功
- ☑ 薪酬体系如何设计更有效
- ☑ 薪酬管理会有哪些法律风险
- ☑ 员工薪酬调整有哪些技巧

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社




资深HR 手把手教你做 薪酬管理

Compensation
Management

郑芳◎著



天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据


资深HR手把手教你做薪酬管理 / 郑芳著. — 天津 :
天津科学技术出版社, 2017. 3
ISBN 978-7-5576-2370-8

I. ①资… II. ①郑… III. ①企业管理—工资管理
IV. ①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第037962号

责任编辑: 方 艳

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮编: 300051

电话 (022) 23332695 (编辑部)

网址: www.tjkjcb.com.cn

新华书店经销

北京天宇万达印刷有限公司印刷

开本 670×950 1/16 印张18 字数 226 000

2017年3月第1版第1次印刷

定价: 55.00元

前言

所谓薪酬管理，就是对薪酬进行管理分配，是企业人力资源管理中的一个重要组成部分。简单来说，薪酬管理，就是在整个人力资源管理系统的基础上，对员工的薪酬水平、薪酬构成，以及整个企业的薪酬政策、薪酬战略、薪酬结构进行设计、确定、调整，最终达到合理分配的动态过程。

薪酬管理对员工和企业都是十分重要的，是企业对员工所提供的劳动、创造的价值进行评估，确定他们应该得到的报酬以及对报酬的给予形式进行制定、调整、确定的过程。在这个过程中，企业必须制定出合理的薪酬体系、薪酬结构，从而使薪酬水平、薪酬形式可以满足企业和员工的双向要求。

薪酬管理在企业人力资源管理中的作用之所以如此重要，是因为所要达到的目标是吸引和保留企业所需要的人才。同时，薪酬能够激励企业内部员工积极工作，使员工自觉地学习，增长知识，提高自身能力，从而提高企业整体的效率和业绩。员工的需求得到满足，企业的目标得以达成，在控制运营成本中发挥资金效用，这是对人才进行的投资得到了应有的收益。

要想实现上述目标，在对薪酬管理进行设计的过程中必须要迎合市场

上的分配原则和市场整体的运营规律，使薪酬管理成为公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性、有效性、平衡性并存的管理体系。

因此，在当今社会，企业对薪酬管理的关注程度越来越高。

本书从薪酬与薪酬管理的基本概述开始，首先介绍了薪酬的概念、薪酬的基本构成以及其在企业和员工之间所起到的重要的作用；其次介绍了薪酬管理的基本概念、主要内容、主要原则、变化因素以及薪酬管理发展的新趋势。前两章能够帮助读者对薪酬管理有一个初步的了解，这也是进行薪酬管理实际操作的理论基础。

本书的第三章，对薪酬制度与管理制度等进行了系统的解读，目的是使读者能够对薪酬管理的制度化及规范化有一个系统的认识，明确薪酬管理不是对工资发放的简单的设计，而是贯穿企业整个发展进程的重要的规范制度。

从第四章开始，进入对薪酬体系具体设计方面的详细的讲解，主要是对人力资源管理在薪酬体系的设计方面有一个系统的指导。从第四章至第七章，不仅讲解了薪酬管理体系设计的原则、目标、设计过程，还介绍了不同所有制企业以及不同行业之间的薪酬管理特点，并提出如何构建现代薪酬支付理念，适合大部分企业进行参考。

本书详细讲述了薪酬体系设计的具体步骤，也对容易出现的问题进行了详细的解读，相信读者在阅读之后，能够对薪酬管理以及薪酬体系设计有更好的把握。

目录



第 1 章 薪酬概述

- 1.1 薪酬的构成 / 002
 - 1.1.1 工资 / 004
 - 1.1.2 奖金 / 004
 - 1.1.3 津贴 / 004
 - 1.1.4 福利 / 005
- 1.2 薪酬对于企业的功能 / 006
 - 1.2.1 激励企业提升经营业绩 / 006
 - 1.2.2 有效配置资源 / 007
 - 1.2.3 塑造和强化企业文化 / 007
 - 1.2.4 支持企业变革 / 008
 - 1.2.5 控制经营成本 / 008
- 1.3 薪酬对于员工的功能 / 009
 - 1.3.1 经济保障功能 / 009
 - 1.3.2 激励功能 / 010
 - 1.3.3 价值实现功能 / 010
 - 1.3.4 社会信号功能 / 010



第2章

薪酬管理概述

- 2.1 薪酬管理的基本概念 / 014
- 2.2 薪酬管理的主要内容 / 016
- 2.3 薪酬管理的目标 / 018
 - 2.3.1 公平 / 018
 - 2.3.2 有效 / 018
 - 2.3.3 合法 / 019
- 2.4 薪酬管理主要原则 / 020
 - 2.4.1 同步组织战略原则 / 020
 - 2.4.2 公平效率统一原则 / 021
 - 2.4.3 体现薪酬功能原则 / 021
 - 2.4.4 先进适用原则 / 022
 - 2.4.5 合法合理原则 / 022
 - 2.4.6 清晰易用原则 / 022
 - 2.4.7 经济及时原则 / 023
- 2.5 薪酬管理变化因素 / 024
 - 2.5.1 外部因素 / 024
 - 2.5.2 内部因素 / 025
- 2.6 薪酬管理发展新趋势 / 026
 - 2.6.1 薪酬设计差异化 / 029
 - 2.6.2 激励长期化, 薪酬股权化 / 030
 - 2.6.3 薪酬制度透明化 / 030
 - 2.6.4 弹性福利 / 031

- 2.7 薪酬管理与人力资源管理的关系 / 031
 - 2.7.1 薪酬管理与职责分析 / 032
 - 2.7.2 薪酬管理与员工招聘 / 033
 - 2.7.3 薪酬管理与员工培训 / 033
 - 2.7.4 薪酬管理与绩效考核 / 033
 - 2.7.5 薪酬管理与任职能力 / 035
 - 2.7.6 薪酬管理与员工去留 / 035
- 2.8 薪酬管理常见误区 / 036
 - 2.8.1 薪酬观念方面 / 036
 - 2.8.2 薪酬管理制度方面 / 038
 - 2.8.3 薪酬激励方面 / 039
 - 2.8.4 薪酬结构方面 / 041
 - 2.8.5 薪酬管理体系设计方面 / 042
 - 2.8.6 薪酬管理常见问题解答 / 045



第3章

薪酬制度与管理制度

- 3.1 薪酬制度概述 / 052
 - 3.1.1 薪酬制度的含义 / 052
 - 3.1.2 薪酬制度的发展演变 / 053
 - 3.1.3 薪酬制度的分类 / 056
- 3.2 基本薪酬制度 / 059
 - 3.2.1 计时薪酬制 / 059
 - 3.2.2 计件薪酬制 / 060
 - 3.2.3 岗位技能薪酬制 / 065

- 3.2.4 岗位等级薪酬制 / 067
- 3.2.5 岗位薪点薪酬制 / 068
- 3.2.6 技术等级薪酬制 / 069
- 3.2.7 职务等级薪酬制 / 070
- 3.2.8 提成薪酬制 / 072
- 3.2.9 承包薪酬制 / 073
- 3.2.10 年功薪酬制 / 074
- 3.2.11 结构薪酬制 / 074
- 3.2.12 股权制薪酬 / 078
- 3.2.13 协议薪酬制 / 081
- 3.3 薪酬制度的特点 / 083
 - 3.3.1 薪酬构成多元化与激励长期化 / 083
 - 3.3.2 薪酬设计的战略性与个性化 / 085
 - 3.3.3 薪酬计算的绩效化与弹性化 / 087
 - 3.3.4 薪酬制度的宽频化和透明化 / 088
- 3.4 薪酬管理制度 / 090
 - 3.4.1 薪酬管理制度的目的 / 090
 - 3.4.2 薪酬管理制度制定的主要流程 / 091
 - 3.4.3 薪酬管理制度框架 / 093
 - 3.4.4 集成式薪酬管理制度 / 102
 - 3.4.5 分体式薪酬制度 / 106
 - 3.4.6 薪酬管理常见记录 / 113
 - 3.4.7 薪酬制度发布实施 / 115
 - 3.4.8 薪酬制度日常维护 / 116
- 3.5 提高薪酬满意度 / 117
 - 3.5.1 分析不满的原因 / 117
 - 3.5.2 进行薪酬满意度调查 / 119

- 3.5.3 通过岗位测评评估岗位价值 / 119
- 3.5.4 合理设计薪酬结构 / 120
- 3.5.5 将薪酬与技能相联系 / 120
- 3.5.6 参与薪酬制度的设计与管理 / 121
- 3.5.7 建立完善的绩效考核体系 / 121
- 3.5.8 提高意外性收入 / 121
- 3.5.9 建立有效的企业文化 / 122
- 3.5.10 了解薪酬沟通方式 / 122
- 3.5.11 把握薪酬沟通要点 / 123
- 3.5.12 薪酬沟通中的误区 / 124



第4章

薪酬管理体系设计

- 4.1 薪酬体系设计的原则 / 128
- 4.2 薪酬管理体系设计的目标 / 129
- 4.3 薪酬制度设计过程 / 129
- 4.4 不同所有制企业薪酬管理特点 / 131
 - 4.4.1 国有企业薪酬管理特点 / 131
 - 4.4.2 民营企业薪酬管理特点 / 135
 - 4.4.3 外资企业薪酬管理特点 / 141
- 4.5 不同行业薪酬管理特点 / 143
 - 4.5.1 资金密集型企业的薪酬管理特点 / 143
 - 4.5.2 劳动密集型企业的薪酬管理特点 / 144
 - 4.5.3 知识密集型企业薪酬管理特点 / 145
- 4.6 构建“3P+1M”现代薪酬支付理念 / 146

- 4.6.1 以职位价值为主的付酬理念 / 147
- 4.6.2 以能力为主的付酬理念 / 150
- 4.6.3 以绩效为主的付酬理念 / 153
- 4.6.4 以市场为主的付酬理念 / 154
- 4.6.5 打造“3P+1M”为一体的薪酬体系 / 156



第5章

薪酬设计具体方法

- 5.1 职位分析与职位序列划分 / 158
 - 5.1.1 职位分析 / 159
 - 5.1.2 职位分析方法 / 159
 - 5.1.3 职位分析要点 / 162
 - 5.1.4 职位分析常见误区 / 164
 - 5.1.5 职位分析常见问题解析 / 165
 - 5.1.6 职位序列划分 / 170
- 5.2 职位价值评估 / 172
 - 5.2.1 行政级别与职位价值的区别 / 172
 - 5.2.2 进行职位价值评估的优势 / 172
 - 5.2.3 职位价值评估常见方法 / 173
 - 5.2.4 实施职位评估 / 177
 - 5.2.5 职位二次评估 / 180
- 5.3 薪酬调查 / 181
 - 5.3.1 薪酬调查的目的和意义 / 181
 - 5.3.2 薪酬调查的流程 / 182



5.4	薪酬现状分析	/ 185
5.4.1	从销售额利润的角度分析薪酬现状	/ 185
5.4.2	从组织效率角度分析薪酬现状	/ 185
5.4.3	从人事费用率的角度分析薪酬现状	/ 186
5.4.4	从人员规模与营业额角度分析薪酬现状	/ 186
5.4.5	薪酬内部公平性分析	/ 187
5.4.6	解决内部公平性问题	/ 189
5.4.7	外部竞争性分析	/ 190
5.5	薪酬策略与水平设计	/ 191
5.5.1	薪酬策略的影响因素	/ 191
5.5.2	薪酬策略类型	/ 191
5.5.3	企业战略与薪酬策略	/ 193
5.5.4	经营战略与薪酬策略	/ 194
5.5.5	企业薪酬策略的确定	/ 196
5.6	薪酬结构设计	/ 197
5.6.1	薪酬结构各部分的内涵	/ 197
5.6.2	薪酬结构中各个项目的作用	/ 198
5.6.3	常见的薪酬结构模式	/ 199
5.6.4	薪酬结构设计过程中常见问题	/ 201
5.6.5	薪酬固浮比设计	/ 203
5.6.6	薪酬固浮比设计的影响因素	/ 204
5.6.7	有关年终奖的问题及解答	/ 205
5.6.8	年终奖发放的规则	/ 207
5.7	薪酬带宽与薪档设计	/ 209
5.7.1	薪酬带宽设计	/ 209
5.7.2	薪酬带宽设计常见问题	/ 210

- 5.7.3 带宽薪酬的特点 / 210
- 5.7.4 宽带薪酬适用范围 / 212
- 5.7.5 宽带薪酬设计步骤 / 212
- 5.8 薪酬测算与实施 / 213
 - 5.8.1 薪酬总额与薪酬预算是否相符 / 213
 - 5.8.2 薪酬的个别调整 / 217
 - 5.8.3 薪酬实施方案 / 218
 - 5.8.4 常见问题及解决办法 / 219
- 5.9 薪酬的动态管理机制 / 222
 - 5.9.1 薪酬动态管理的必要性 / 222
 - 5.9.2 薪酬调整 / 225
 - 5.9.3 薪酬调整的沟通方法与技巧 / 227



第6章

专门人员的薪酬体系设计

- 6.1 高级管理人员薪酬体系设计 / 234
 - 6.1.1 高级管理人员关注点 / 234
 - 6.1.2 设计要点 / 237
- 6.2 销售人员薪酬体系设计 / 239
 - 6.2.1 销售人员的特点 / 240
 - 6.2.2 销售人员基本薪酬模式 / 240
 - 6.2.3 销售人员薪酬设计中常见问题 / 244
 - 6.2.4 销售人员的薪酬设计 / 245
 - 6.2.5 销售人员薪酬设计与绩效考核结合 / 247
 - 6.2.6 销售人员浮动薪酬的六种模式 / 248



- 6.2.7 销售人员薪酬设计的关键因素 / 251
- 6.3 研发人员薪酬体系设计 / 253
 - 6.3.1 研发人员薪酬激励模式 / 254
 - 6.3.2 解决研发人员不稳定问题 / 255
 - 6.3.3 研发人员项目制的薪酬设计 / 255
- 6.4 生产人员薪酬体系设计 / 257
 - 6.4.1 计件工资制 / 258
 - 6.4.2 计时工资制 / 260
- 6.5 外派人员薪酬体系设计 / 261
 - 6.5.1 意愿分析 / 261
 - 6.5.2 外派人员薪酬的构成 / 262
 - 6.5.3 制定外派人员薪酬的原则 / 264
 - 6.5.4 外派人员薪酬制定方法 / 264
 - 6.5.5 外派人员薪酬的新兴模式 / 265
 - 6.5.6 外派人员薪酬设计中的典型问题 / 266



第7章 福利体系设计

- 7.1 福利的特点 / 270
- 7.2 企业福利的主要类型 / 270
- 7.3 企业福利实施原则 / 271
- 7.4 传统福利与新型福利对比 / 272
- 7.5 福利体系的发展趋势 / 273

第1章

薪酬概述

薪酬是收入分配与人力资源管理的核心因素，同时也是联结员工与企业的重要纽带。员工为企业工作，并从企业获得金钱和其他形式的报酬与福利。薪酬有货币和非货币两种形式，是企业给予员工的劳动回报。

薪酬作为收入分配和人力资源管理的核心问题之一，涉及劳动者、用人单位、市场、社会和政府各个方面，无论是对宏观经济运行还是对微观经济管理都有重要影响。要想做好薪酬管理工作，就要了解薪酬的基本概况，并认识到其在人力资源管理中所起的重要作用。

1.1 薪酬的构成

薪酬不等同于我们简单理解的工资，也区别于报酬。

关于薪酬的定义，美国著名薪酬管理专家乔治·T·米尔科维奇认为：薪酬是雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入以及各种具体的服务和福利之和。在这个定义中，米尔科维奇更多的是将薪酬倾向于员工所能得到的经济方面的报酬。而美国另一位薪酬管理专家约瑟夫·J·马尔托奇奥则认为：薪酬是雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励。内在薪酬是员工由于完成工作而形成的心理形式，外在薪酬则包括货币奖励和非货币奖励。在这个定义中，马尔托奇奥不仅关注到了经济报酬，也就是员工所获得的实际经济利益，同时更多的是将薪酬作为企业给予员工的奖励，是对员工工作成果的一种肯定。在这个定义中，薪酬是一种保留、激励员工的工具。

总结起来，在人力资源管理实践中，薪酬的概念有狭义和广义之分。狭义的薪酬是指，员工在某个企业付出劳动后获得的工资、奖金等以金钱或实物形式支付的劳动回报，是劳动者应得的经济性报酬，也就是我们理解的工资，是实际的经济上的所得。广义的薪酬是指，员工从企业所得的金钱和各种形式的服务和福利，表现在货币形式和非货币形式上，是企业

给予员工的劳动回报。

广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬，经济性的报酬又分为直接经济报酬和间接经济报酬。其中直接经济报酬主要指工资、奖金等，而间接经济报酬则是指公司给予员工的各种福利待遇。非经济性报酬其实就是个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受。

广义的薪酬构成如图1-1所示。

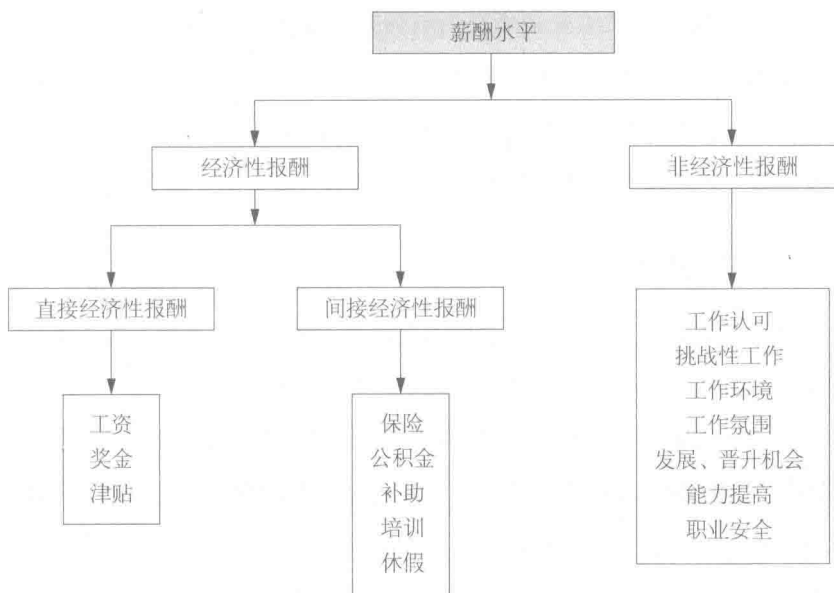


图1-1 薪酬构成示意图

从图1-1中可以看出，经济性报酬和非经济性报酬构成薪酬。非经济性报酬虽然也是薪酬的重要组成部分，但是在对薪酬制度进行设计以及管理的实际操作中，我们发现，经济性报酬的设计安排往往更能得到企业和员工的关注。

经济性报酬主要分为以下几个组成部分。