



水木知行绩效管理实务丛书

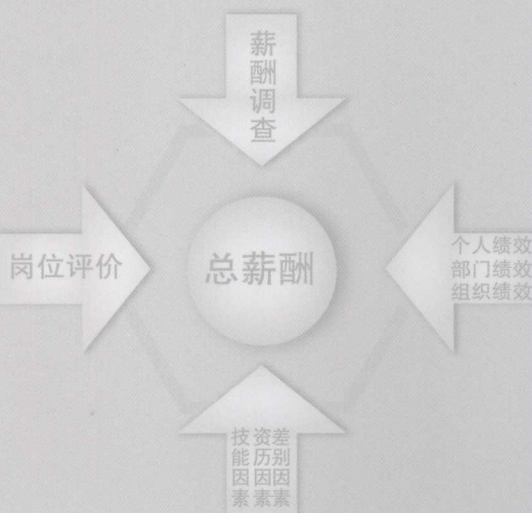
薪酬管理方案设计与实施

百家企业总经理、人力资源总监
联袂推荐最有效的薪酬管理指南

赵国军 著

众多实战模型、工具、方法以及案例精彩呈现，为您提供薪酬体系设计及薪酬日常管理的系统解决方案——

- >>>> 如何设计科学合理的薪酬体系，实现薪酬的激励作用和公平目标？
- >>>> 员工收入如何与组织绩效、个人绩效紧密联系起来，充分调动员工的积极性，使员工与组织休戚与共？
- >>>> 如何加强薪酬成本管理工作，使人力资本创造更大价值？
- >>>> 如何制定薪酬策略及薪酬调整机制，使骨干员工队伍保持稳定并获得足够的薪酬晋级空间？
- >>>> 如何权衡股东、高级管理者以及普通员工的利益关系，使所有利益相关者实现多赢局面？



化学工业出版社



水木知行绩效管理实务丛书

薪酬管理方案 设计与实施

赵国军 著



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理方案设计与实施/赵国军著. —北京: 化学工业出版社, 2009. 8

(水木知行绩效管理实务丛书)

ISBN 978-7-122-06114-0

I. 薪… II. 赵… 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 (2009) 第 108690 号

责任编辑: 曾清燕 罗 琨 黄 犀
责任校对: 陈 静

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市前程装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 14 $\frac{3}{4}$ 字数 250 千字 2009 年 9 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 39.00 元

版权所有 违者必究

推 荐 序

在管理学界反思美国何以发生次贷危机并引起全球经济危机之际,《水木知行绩效管理实务丛书》出版了,希望这套丛书所阐述的思想、经验、方法以及工具能为中国企业绩效管理持续提升,为中国企业稳定、快速发展做出贡献!

影响绩效的主要因素有员工技能、外部环境、内部条件以及激励效应。在影响绩效的四个因素中,只有激励效应是最具有主动性、能动性的因素。绩效管理就是通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性,争取改善内部条件,提升技能水平,进而提升个人和组织绩效。

“激励人做事”是非常复杂的管理活动。首先,激励人做事涉及管理者和被管理者的充分互动,需要管理者充分了解和把握被管理者的需求特性并采取适当的激励方式激励后者完成目标。在这个过程中,被管理者的性格特征是非常重要的影响因素。正是因为东西方文化与民族性格特征存在着巨大的差异,因此“激励人做事”应具有权变性和适应性,在绩效管理实践中必须充分考虑经济社会历史发展阶段以及民族性格特征等因素,唯有这样,才能真正激励员工提高积极性,促进企业绩效的提升。其次,在“激励人做事”过程中,不能忽略必要的监督和控制。反思这次经济危机,对有关金融产品及有关高管人员监督管理不力是其根源之一。这次危机启示我们:将一个企业的命运寄希望于人们的自律是不可行的,因此在激励人做事过程中,一定要做到激励与约束控制的平衡。

水木知行绩效管理咨询公司成立四年来,专门从事绩效管理咨询和培训,积累了很多比较适合中国发展阶段以及东方人性格特征的绩效管理模型、工具和方法。

本套丛书最主要的特点就是理论与实践的结合。一方面,有关薪酬绩效的模型、工具和方法都是西方经典管理理论与东方人性格特征以及社会发展阶段的结合;另一方面,本套丛书除了系统地介绍有关工具、模型和方法之

外，还引用了丰富的实际案例，大大增加了实用性。

预祝**水木知行**获得更大发展，衷心祝愿本套丛书能为企业中高层管理者、广大人力资源工作者提供有效的、切合企业实际的绩效管理解决方案。

清华大学经济管理学院教授、博士生导师

Handwritten signature in black ink, reading '金昆明' (Jin Kunming).

2009年5月16日 北京·清华园

前言

Foreword

某著名咨询公司的最新全球调查表明，在美国次贷危机引起的全球经济发展动荡衰退之际，绩效管理是公司面临的首要管理难题，如何加强以绩效考核为核心的绩效管理工作是所有公司面临的挑战。值此危机与挑战并存之际，希望《水木知行绩效管理实务丛书》的出版能为中国企业薪酬管理实践奉献一些经验、思想、方法和工具，为中国企业薪酬管理提升做出贡献。

美国管理学家罗宾斯认为：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”从这个定义可以看出，管理从根本上解决的是效率问题。从管理学发展脉络来看，管理学的发展一直沿着三条主线——那就是解决劳动的效率问题、组织的效率问题和个人的效率问题。解决劳动效率问题的本质是教人做事，解决组织效率问题的本质是协调人做事，解决个人效率问题的本质是激励、开发人的潜能。

站在劳动角度解决效率问题最早是美国古典管理学家泰勒的“科学管理理论”。“工作定额管理”和“标准化管理”是科学管理的核心思想。科学管理就是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理，其根本目的是谋求最高劳动生产率。目前企业采用的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高劳动者工作质量和效率的角度提出的，如工作分析、项目管理、供应链管理等。

站在组织的角度解决效率问题最早是德国古典管理学家韦伯的“行政组织理论”和法国古典管理学家法约尔的“一般管理理论”，这些理论对组织的设置以及管理原则都有比较详细的阐述，这些管理理论和方法直到目前仍然对企业管理实践具有指导意义。目前流行的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高组织协调和控制的效率角度提出的，如组织结构设计、流程再造、组织扁平化趋势等。

站在人的角度研究解决效率问题最早是人际关系理论的创始人梅奥的霍桑试验。梅奥的贡献在于将人看成是社会人而不仅仅是经济人，提出要关注

和提高人的主动性和积极性。绩效管理就是站在激励、开发人的潜能角度来提高人力资源开发和使用效率的。人是最主动积极的因素，“激励人做事”比“教人做事”具有更重要的意义。

绩效管理系统解决方案往往不仅仅是绩效管理本身的事情，绩效管理涉及组织中所有与“责”“权”“利”等关系有关的层面。组织结构与部门职能解决的是部门层面的“责”“权”问题，工作分析解决的是岗位层面的“责”“权”问题，而薪酬解决的是“利”的问题。

《水木知行绩效管理实务丛书》是北京水木知行管理咨询公司多年来绩效管理实践的经验总结和思想结晶，凝聚着水木知行的智慧，为解决企业绩效管理难题提供了系统的解决方案。水木知行致力于为中国企业绩效管理实践传播有价值的思想、经验和智慧。成为最有影响力的为企业绩效管理实践提供智力支持的服务公司是水木知行的愿景。

水木知行系统解决方案的核心是水木知行 3PM 薪酬体系设计与水木知行 TP 绩效管理体系设计，除此之外，薪酬管理模型、综合激励模型、绩效管理模型、组织绩效模型等模型都是水木知行理论与实践的结晶；有关岗位绩效工资设计、薪酬职等划分、薪酬等级表设计等工具、方法是水木知行研发并推广使用的；水木知行关键业绩考核引入非权重考核指标的理念，个人绩效管理循环和团队绩效管理循环并重的理念都对绩效管理实践产生了深远的影响。

笔者十年求索，只做了一件事，那就是对绩效管理实践的研究和探索。对于绩效管理的认识也是经历了不懂、略懂、自认为懂、实际上还有很多地方不懂这个过程。绩效管理这门学问涉及的学科和领域非常多。我越来越感觉到绩效管理有更广阔的研究和实践空间。

2009 年是水木知行创立的第四个年头，四年来，水木知行人锲而不舍、执著地坚持着只做绩效管理咨询、管理培训的业务，拒绝了很多诱惑，舍弃了不少利益。在绩效管理实践过程中，我们不断将对绩效管理的所感、所思、所求、所践归纳整理，逐步形成了水木知行有关绩效管理的系统解决方案，这一方案在绩效管理实践中不断得到完善和提升。

值此丛书出版之际，衷心感谢对水木知行的创立和早期发展给予大力支持的朋友们，包括水木知行的早期客户河北北方集团董事长王亚林先生、河北汇通集团董事长张忠强先生，中兴通讯张云龙先生、北京市发改委胡振山先生以及众多的清华经管学院的师长和学友们！在水木知行发展过程中得到越来越多朋友的支持，水木知行的发展壮大离不开新老客户、各界朋友的支持与厚爱，在此一并表示衷心感谢！最后感谢化学工业出版社为本书的出版

花费了大量的心血并提出了中肯的意见和非常有价值的建议！

这里要特别感谢水木知行的所有客户，正是这些企业真实的案例使本书更有说服力。这里要说明的是，为了保护相关企业的商业机密，本书中所有案例资料有关数据都经过一定的处理，敬请读者注意。

愿以此套丛书与绩效管理同仁共勉！

水木知行高级合伙人 赵国军

2009年5月26日于北京

目 录

Contents

第一章 薪酬管理概述 1

第一节 薪酬基本概念	1
一、薪酬和薪酬的作用	1
二、薪酬管理和薪酬模型	6
第二节 薪酬激励理论	10
一、内容型激励理论	10
二、过程型激励理论	12
三、综合激励模型	14
四、人性假设与管理特征	16
第三节 薪酬管理现状	21
一、几种基本工资制度	21
二、不同所有制形式企业薪酬绩效管理特点	27
三、不同类型业务薪酬绩效管理特点	39

第二章 3PM 薪酬管理体系设计 43

第一节 3PM 薪酬模型	43
一、3PM 薪酬体系设计理念	43
二、3PM 薪酬体系设计原则	44
三、3PM 薪酬体系构成	50
第二节 薪酬管理现状诊断	54
一、HT 集团公司薪酬管理现状描述	55
二、HT 集团公司薪酬管理现状诊断	57
三、HT 集团公司薪酬管理现状诊断结论	60
第三节 制定薪酬策略	62
一、什么是薪酬策略?	62
二、制定薪酬策略时需要考虑的因素	63
三、薪酬结构策略	64
四、薪酬水平策略	69

五、薪酬构成策略	69
----------------	----

第三章 岗位评价 71

第一节 岗位评价方法	71
一、岗位评价有关概念	71
二、排序法岗位评价	76
三、分类法岗位评价	78
四、因素比较法岗位评价	80
五、28 因素法岗位评价	82
第二节 岗位评价案例	88
一、28 因素法岗位评价方案	88
二、排序法岗位评价方案	98
三、岗位评价注意事项	99
四、岗位评价过程及结果	103

第四章 薪酬水平和薪酬结构设计 105

第一节 薪酬水平和薪酬结构设计过程	105
一、薪酬调查和市场薪酬线	105
二、薪酬政策线和薪酬结构设计	110
第二节 某公路工程企业薪酬设计案例	113
一、薪酬职等划分	113
二、薪酬等级表设计	117
三、岗位工资基准等级设计	120
第三节 其他薪酬设计案例	127
一、某集团公司案例	127
二、某大型设计研究院案例	129
三、其他形式工资等级表	134

第五章 薪酬构成设计 136

第一节 岗位绩效工资制	136
一、岗位绩效工资制工资结构	136
二、固定工资设计	138
三、绩效工资设计	139
四、风险工资设计	142
第二节 其他常用工资制度设计	145
一、年薪制	145

二、计时工资制	151
三、计件工资制	151
四、提成工资制	152
五、特区工资制	153
第三节 奖金、津贴补贴设计	154
一、奖金的设计	154
二、津贴补贴的设计	157

第六章 长期激励薪酬 159

第一节 股权激励理论基础	159
一、股权激励与委托代理理论	159
二、股票期权定价模型	162
第二节 长期激励薪酬设计	164
一、业绩股票	164
二、虚拟股票	165
三、业绩单位	165
四、股票增值权	166
五、股票期权	167

第七章 薪酬成本管理 177

第一节 薪酬成本及薪酬预算	177
一、人工成本	177
二、人工成本分析	180
三、薪酬预算	183
四、薪酬预算编制过程	185
五、薪酬总额确定	186
六、薪酬总额控制案例	189
第二节 薪酬支付及成本监控	191
一、薪酬计算支付	191
二、薪酬成本控制	194
三、薪酬支付案例	195
第三节 薪酬调整	196
一、薪酬水平调整	196
二、薪酬结构调整	198
三、薪酬构成调整	198
四、薪酬调整注意事项	198

第八章 薪酬管理有关法律法规 200

第一节 劳动报酬有关法律法规	200
一、《宪法》中有关劳动报酬规定	200
二、劳动法律法规有关规定	202
第二节 个人所得税有关法律法规	214
第三节 上市公司股权激励有关法律法规	217

第一章

薪酬管理概述

第一节 薪酬基本概念

一、薪酬和薪酬的作用

(一) 什么是薪酬？

薪酬是指员工向其所在单位提供所需要的劳动而获得的各种形式的补偿，是单位支付给员工的劳动报酬。薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬两大类，其中经济性薪酬又分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。有关薪酬构成见图 1-1。

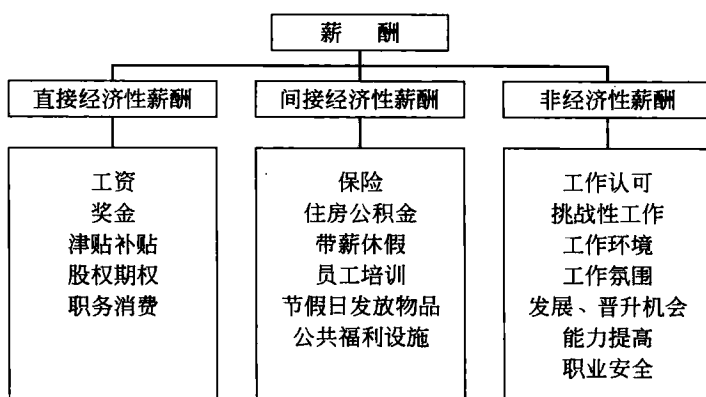


图 1-1 薪酬构成

直接经济性薪酬是单位按照一定标准以货币形式向员工支付的薪酬。

间接经济性薪酬不直接以货币形式发放给员工，但通常可以给员工带来生活上的便利，减少员工额外开支或者免除员工后顾之忧。

非经济性薪酬是指无法用货币等手段来衡量，但会给员工带来心理愉悦效用的一些因素。

1. 直接经济性薪酬

对于普通员工而言，直接经济性薪酬主要是工资、奖金、津贴补贴等；对于企业高层管理者以及技术骨干而言，直接经济性薪酬除工资、奖金、津贴补贴外，股权期权、职务消费等也是经常采用的形式，在经济性薪酬中往往也占有比较大的比例。

从本质上来讲，工资、奖金都是工资性质的收入，二者之间通常无法进行严格的界定和划分，即使划分也没有意义。根据《个人所得税法》规定：“工资、薪金所得，是指个人因任职或受雇而取得的工资、薪金、奖金、年终加薪、劳动分红、津贴、补贴以及与任职或受雇有关的其他所得。”“工资、薪金所得”是个人所得税的征税内容之一。

(1) 工资

工资是薪酬的主要形式，是单位依据国家法律规定和劳动合同，以货币形式直接支付给员工的劳动报酬。

工资的具体构成和称谓很多，在企业管理实践中，基本工资、岗位工资、绩效工资、技能工资、薪级工资、激励工资、职务工资、工龄工资、加班工资、计件工资以及计时工资等，都是企业所经常采用的。

值得说明的是，上述各种称谓是站在不同角度提出的，很多概念有交叉和重叠，但所有工资项目都可以归为两类，即固定工资和浮动工资。

固定工资是在一定期限内数额相对固定的工资，如基本工资、工龄工资等；浮动工资是根据业绩等有关因素上下变动的工资，如绩效工资、激励工资、加班工资等。

(2) 奖金

奖金是单位对员工超额劳动部分或绩效突出部分所支付的激励性报酬，是组织为鼓励员工提高劳动效率和工作质量给予员工的货币奖励。奖金的形式灵活多样，奖励的对象、性质、数额大小等也都可灵活应用。奖金具有不确定性，能否得到奖金取决于业绩完成情况，因此奖金是激励性质的报酬。

(3) 津贴补贴

津贴是对员工在非正常情况下工作付出的额外劳动消耗、生活费用以及身心健康受到损害单位所给予的补偿，其中与员工生活相关的称为补贴。非

正常工作环境包括高温高空作业、矿下水下作业、有毒有害环境下作业等。

津贴补贴在我国传统薪酬体系中对实现薪酬公平起到了很大作用。很多企事业单位津贴补贴项目繁多,归纳起来主要有以下几种:

① 补偿员工在特殊劳动条件下劳动消耗性质的津贴,如矿山井下津贴、高温临时津贴;

② 兼具补偿员工特殊劳动消耗和额外生活支出的双重性质津贴,如野外工作津贴、林区津贴等;

③ 补偿有毒有害作业对身体健康影响的保健性津贴;

④ 补偿员工因物价差异或变动而增加生活费用支出性质的津贴;

⑤ 鼓励员工提高科学技术和奖励优秀工作者的津贴;

⑥ 具有生活福利性质的津贴,如交通补贴、供热补贴、通信补贴等。

员工津贴补贴具有以下特点:

① 它是一种补偿性的劳动报酬,多数津贴所体现的不是劳动本身,即劳动数量和质量的差别,而是劳动所处环境和条件的差别,从而调整地区、行业、工种之间在这方面的工资关系;

② 具有单一性,多数津贴是根据某一特定条件、为某一特定目的而制定的,往往“一事一贴”;

③ 具有较大的灵活性,可以随工作环境、劳动条件的变化而变化,可增可减,可减可免。

(4) 股权期权

股权激励是通过经营者持有公司股票或股票期权,将经营者个人利益和股东利益紧密联系,激励经营者致力于企业长期价值提升的一种激励方式。

2. 间接经济性薪酬

间接经济性薪酬通常称为福利,包括各种保险、住房公积金、带薪休假、员工培训、节假日物品发放以及公共福利设施等。

各种保险、住房公积金可以免除员工的后顾之忧,带薪休假、员工培训可以减少员工的额外开支,公共福利设施可以为员工的生活带来便利。

3. 非经济性薪酬

非经济性薪酬包括工作本身的因素、价值实现因素以及工作条件等方面的因素。工作本身的因素包括有兴趣的工作、参与企业管理、挑战性工作、工作认可、培训机会、职业安全等;价值实现因素包括社会地位、个人发展、提拔晋升、个人价值实现等;工作条件等方面的因素包括良好的工作氛围、舒适的工作环境和便利的生活条件等。

非经济性薪酬之所以称为薪酬,是因为这些非经济的心理效用也是影响人们职业选择和激励效果的重要因素,是单位吸引人才、保留人才的重要手段。

（二）薪酬支付依据

研究薪酬的首要问题是为什么给员工支付薪酬?应该依据什么给员工支付薪酬?对此有很多理论,比如薪酬决定理论、薪酬差别理论、薪酬分配理论等,这些理论对上述问题或多或少都有阐述。依据什么给员工定薪是个实践性命题,每个企业都要做出选择。

薪酬支付依据是指单位依据什么向员工支付薪酬。薪酬支付依据有以下几个方面:员工从事的岗位,员工从事的职务,员工具备的技能、能力、资历,员工的工作业绩等。

（1）依据岗位付酬

依据岗位价值付酬是大多数公司采用的方式,岗位价值体现在岗位责任、岗位贡献、知识技能等方面。

（2）依据职务付酬

依据职务付酬是依据岗位价值付酬的简化,依据职务付酬不能体现同一职务、不同岗位的差别。职务和岗位的区别在于,岗位不仅体现层级还要体现工作性质,如财务部部长、市场经理等;而职务一般只表达出层级,不能体现工作性质因素,如科长、部长、主管等。

（3）依据技能（能力）付酬

依据技能付酬和依据能力付酬在理论概念上是有区别的,技能是能力的一个组成要素。在企业薪酬实践中,一般对员工习惯以技能付酬,对管理人员习惯以能力付酬。

（4）依据业绩付酬

依据个人、部门和组织的绩效进行付酬。

（三）薪酬的作用

薪酬在促进社会、经济发展过程中起到了非常重要的作用,是平衡社会发展、促进社会和谐、实现社会文明的重要元素。薪酬的作用主要体现在以下几个方面:

（1）薪酬具有维持和保障作用

劳动是价值创造的源泉,员工通过脑力或体力劳动的付出,为组织创造价值,组织给员工支付报酬作为回报。那么,员工为什么会为组织工作呢?

原因就在于获得这些回报对员工来说很重要：

首先，员工必须购买必要的生活资料以维持生活需要，比如衣、食、住、行等方面的支出；

其次，为了满足技术进步以及生产发展的需要，员工需要不断提高自己的技能以免被组织淘汰，这样在学习、培训、进修等方面的支出就不可缺少了；

最后，员工为了满足自身需求，在娱乐、社交等方面也会有大量支出。

从经典理论上讲，以上几个方面都是维持生产所必需的；除此之外，维持再生产所必需的在子女养育等方面的支出也越来越大，给某些年轻员工也带来了较大压力。

通过以上分析可以看出，薪酬对于员工是非常必要的，对员工而言意味着保障；而对于组织而言，薪酬也是必要的，因为它是维持劳动力生产和再生产的需要。

(2) 薪酬具有激励作用

从绩效管理模型（图 1-2）可以看出，绩效管理要获得良性循环，以下三个环节是非常重要的：目标管理环节，绩效考核环节，激励控制环节。

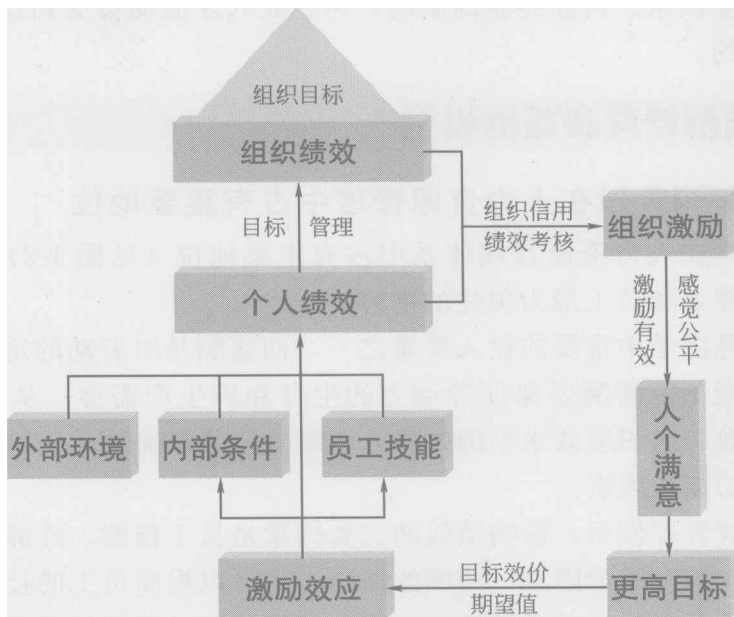


图 1-2 绩效管理模型

在激励控制环节，通过适当激励使个人满意，产生激励效应，从而提高