

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA STONE
华夏基石

走出 薪酬管理 误区

全怀周◎著

中国企业薪酬激励
系统化解决之道



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

走出

全怀周◎著

薪酬管理误区

中国企业薪酬激励
系统化解决



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

走出薪酬管理误区：中国企业薪酬激励系统化解决之道/全怀周著. —北京：企业管理出版社，2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0521 - 5

I. ①走… II. ①全… III. ①企业管理 - 工资管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 222255 号

书 名：走出薪酬管理误区：中国企业薪酬激励系统化解决之道

作 者：全怀周

选题策划：刘 刚

责任编辑：周灵均

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0521 - 5

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市文阁印刷厂

经 销：新华书店

开 本：710 毫米×1000 毫米 16 开 15.25 印张 170 千字

版 次：2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“3082”至 13611149991 即可获赠。

推

荐

序

薪酬管理的战略价值

中国人民大学教授、博士生导师 彭剑锋
华夏基石管理咨询集团董事长、总裁

华夏基石管理咨询集团（以下简称华夏基石）这一咨询品牌到今天已经走过整整十个年头，这十年也是中国企业发展最快的时期。非常幸运的是，我们赶上了这一快速发展时代，华夏基石始终坚守并践行为客户创造价值、与客户共同成长的理念，在成就客户的同时，也成就了华夏基石今天的品牌价值。

企业就是经营客户、经营人才，经营客户本质上也是归结于人才的经营。中国企业高速成长壮大的十年，也是中国企业人力资源管理变革创新、升级换代的十年，这十年中国企业人力资源管理变革的突出特点表现在三个方面：

第一，人力资源价值的提升。虽然人力资源的概念在企业管理中存在已久，但是真正认识到人力资源的价值，真正意识到人力资源是企业的核心资源，并真正从意识转化为正视，从正视转化为重视，只是近十

年来的事情。人力资源对企业成长的核心价值与战略贡献已经成为共识。人力资源管理如何激发人的潜能，让员工成为价值创造者，在企业价值成长的同时，实现组织与个人价值的同步成长已经成为中国企业人力资源管理的核心目标。

第二，人力资源管理思路的转变。中国企业的人力资源管理也正历经从人事管理、人力资源专业职能管理、再到战略性人力资源管理的发展过程，虽然只是转变了词语，但是内涵和思路截然不同。其本质是由事务性管理，到管理职能和管理系统建设，最终落实到对企业战略的支撑作用。因此，我们经常谈到的战略性人力资源，一定是从企业战略要求的角度出发，把对战略的贡献作为评判人力资源管理效果的依据。

第三，从粗放式人力资源管理到精益化的人力资源效能管理的转变。人力资源管理已经不单纯是一项管理职能的简单定义，而是将重点放在如何提高人力资源管理效率、提高人力资源的贡献度和提高人力资源创造价值的能力上。

值得欣慰的是，联想、华为、美的、新奥、中粮等优秀的中国企业，已经随着人力资源管理思想的发展，走在了人力资源管理实践的前沿。这些企业的优秀做法和实践，为中国企业人力资源管理提供了鲜活而宝贵的经验。

薪酬管理是人力资源的核心之一，也是员工价值创造的发动机与动力源。不言而喻，只有体现战略价值的薪酬，才可以称之为战略性薪酬。只有经过实践检验，才能构建起符合企业发展需求的薪酬管理。管理的实践，既需要理念，也需要方法，更需要行之有效的落地手段。只有真正落地，落实到日常管理过程中，落实到员工身上，才能说薪酬管理发挥了它应有的价值。作为一家咨询公司，华夏基石有着浓重的研究

情结，致力于研究引领中国企业前沿的变革思路和变革方法。华夏基石更注重实际问题的解决，更关注于落地，关注对企业最优实践的总结、提炼和标准化。本书的撰写，就是对薪酬管理真实案例的思考和总结的成果之一。

本书有以下两个突出特点：

(1) **系统化**。作者通过长期理论研究和咨询实践，总结出中国企业薪酬管理的突出问题，从薪酬策略入手，到薪酬体系构建，再到薪酬体系的动态运行，从系统化角度清晰地阐述了战略性薪酬管理体系的构建步骤、技术方法、落地手段，很多内容具有独创性，并且都已经过企业的实践检验。相信读者能够从中发现自身遇到或者关注的问题，找到解决之道。

(2) **标准化**。虽然管理无定势，但是管理从理念到方法，是完全可以标准化的。这种标准化，既指出了解决薪酬管理问题的具有普适性的基本路径，也提供了具有普适性的工具方法，这些内容都是作者在分析大量咨询案例时对企业问题和解决方案的积累与总结基础上得出的结论，具有非常强的实用性、可靠性和借鉴性。

企业的竞争是人才的竞争，对人才的有效激励，充分发挥人才的创造性和主动性，是形成企业核心竞争力的核心手段。本书既适合企业高管借鉴、深思，又可以作为人力资源专业工作者的工作手册，还可以为各级管理者就如何激发下属工作热情和动力，创造高绩效提供参考。

相信本书的出版，会为众多中国企业走出薪酬管理误区提供系统化解决之术！

中国企业薪酬激励的八大误区

管理无定势，人力资源管理更是如此。人的需求是千变万化而非“刚性”的。我们很难奢望员工完全凭着热情和激情去工作而不追求回报。从对员工激励的角度来讲，主要包括非经济激励和经济激励。非经济激励主要包括晋升、职业发展、培训机会、荣誉称号等。经济激励主要包括短期激励和中长期激励——从人力资源管理职能来讲，即薪酬管理。因此，薪酬体系设计在企业中显得尤为重要。

“薪酬”自古有之，为什么直到今天，仍为诸多企业所困惑？根源可能存在于三个方面：其一，企业并未定位于薪酬对企业战略的支撑职能，而是将其作为一项独立职能来看待，将目光集中在如何发挥薪酬的保障激励功能上，而没有站在企业角度进行系统化思考，大大局限了薪酬的战略性作用；其二，从设计角度看，对于构建这项管理职能的“专业能力”还有所欠缺；其三，从管理角度上，对于如何让薪酬管理系统“动起来”的管理意识、管理能力和管理方法还有所欠缺。

这种困惑或许在众多企业中具有普遍性，这是本文的基本出发点。概括来说，当今企业薪酬管理的核心功能体现在三个方面：吸引并留住核心人才，有效激励并促使员工创造价值，提高员工满意度和忠诚度。

当面临员工离职风潮、留不住人才、找不到人才的时候，企业往往

会寻求薪酬手段加以解决。当真正实施起来，又感叹为什么即使高薪也会导致激励失效？最终面临的几乎还是一样的困惑。

总结下来，中国企业当前薪酬管理面临八大误区（如图1所示）：

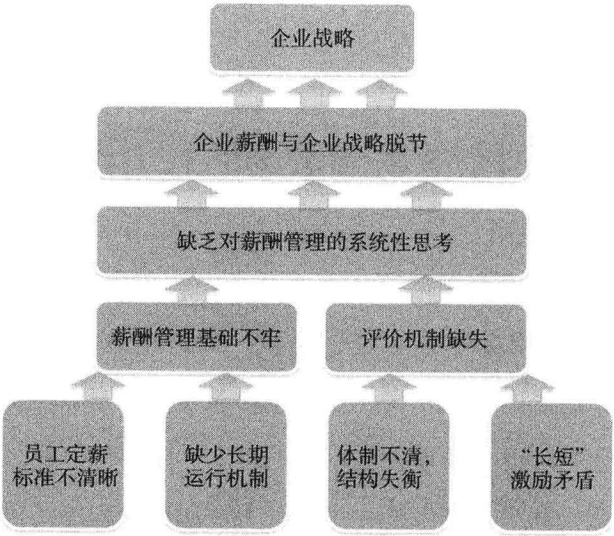


图1 中国企业当前薪酬管理面临八大误区

（1）企业薪酬与企业战略脱节。薪酬管理没有成为企业吸引、留住人才的支撑点，导致核心人才频繁跳槽，员工缺乏工作与晋升动力，薪酬策略导向没有与基于战略的员工队伍建设相结合，无法形成人力资源核心竞争能力。

（2）缺乏对薪酬管理的系统性思考。追求高薪，忽略薪酬管理的系统化设计，企业付出高额劳动力成本，却无法换取高效能产出。

（3）薪酬管理基础不牢。企业存在组织架构调整“多动症”，缺乏对企业业务方向、业务模式、业务开展方式的系统分析，岗位管理基础不牢，员工能力体系建设不实，薪酬管理体系建设缺乏“支撑点”。

（4）评价机制缺失。组织评价、业绩评价、员工能力评价匮乏，

缺乏对员工薪酬水平的“内外部”评价机制，导致分配不公，员工之间矛盾突出，对企业抱怨重重。

(5) 员工定薪标准不清晰。以单一因素作为确定员工薪酬标准的依据，缺乏对岗位、业绩和员工个体因素的综合考虑。

(6) 缺乏长期运行机制。“头痛医头，脚痛医脚”，重视短期效应，企业更多的是采取“亡羊补牢”、“打补丁”策略，缺乏对薪酬管理长期持续运行的系统化思考，薪酬管理系统运行不畅。

(7) 体制不清，结构失衡。与员工岗位特点相匹配的薪酬体制不清晰，薪酬结构项目繁杂，缺少设定依据，各薪酬项目之间比例失衡，导致过于稳定、保障不足、激励失效等问题产生。

(8) “长短”激励矛盾。“长效不长，短效太短”，短期激励与中长期激励无法有机结合，重此轻彼，矛盾突出，二者之间无法做到平衡。

薪酬管理是人力资源管理中的一项职能，它既是企业人力资源管理职能的核心组成部分，同时又与各人力资源管理职能甚至是企业管理职能具有密不可分的关系。所以，薪酬管理本身既是一个系统，同时又是整个企业管理系统的子系统。只有站在企业角度去思考薪酬问题，才能让薪酬管理成为真正连接企业和员工的核心纽带。

我们在谈到薪酬的时候，往往是将薪酬定位在对员工的保障和激励上，这是传统意义上说的薪酬的重要功能。薪酬更重要的基本定位应当是企业运营和发展的关键支撑，所以，也就有了“战略薪酬”的概念。无论企业是否有清晰的战略，薪酬都应该客观存在。但是，只有基于战略性思考的薪酬体系，才能发挥对企业运营和发展的支撑作用。

基于企业战略的薪酬管理系统化结构模型如图2所示。

薪酬策略是薪酬管理体系构建的起点。形成明确的薪酬策略需要两

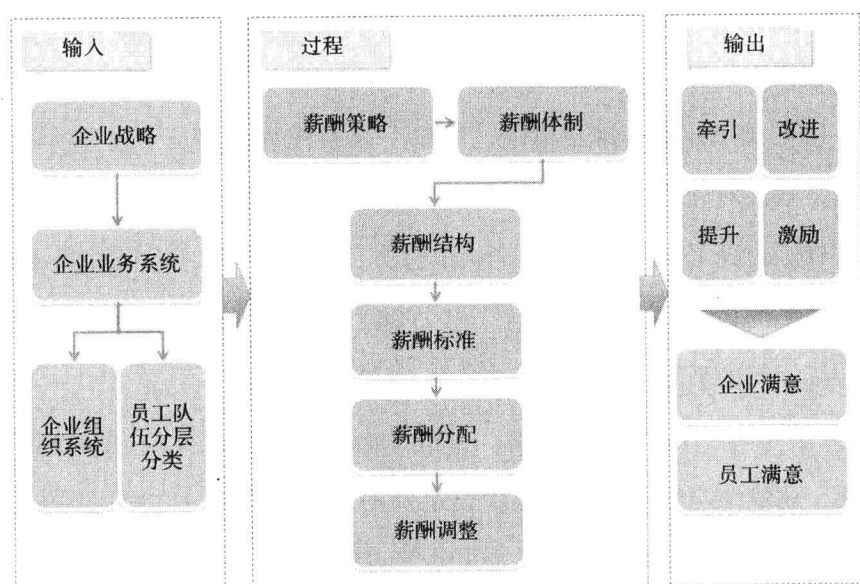


图2 薪酬管理系统化结构模型

个前提支撑：企业战略和企业业务系统。在企业战略和业务系统分析基础上的组织系统及员工队伍分层分类系统将作为薪酬管理系统设计的输入条件。具体到薪酬体系设计过程，包括薪酬体制、薪酬结构、薪酬标准、薪酬分配与调整等基本环节。薪酬体系构建的结果是要形成对公司员工队伍，尤其是对核心人才的有效激励，并引导员工不断改进短板、提升业绩，最终使企业与员工双向满意。

当然，任何一家企业都脱离不了市场背景，企业薪酬体系设计，必然会受到社会经济状况、市场竞争状况等因素的影响。设计企业薪酬体系时，要考虑同行业、同区域、同规模企业的薪酬管理状况。

一项管理职能能否在企业中落实，至少要包括两个层面：一个是设计层面。任何一项管理职能都必须经过严密的理论和逻辑的检验，借助科学严谨的方法和工具得以成型。另一个是管理层面。评判某项管理职

能在企业中作用的大小，并非简单地依据职能本身是否科学、合理，更重要的是要通过实践验证。可惜的是，目前很多企业在构建管理职能的时候，更多追求的是前者，忽略了运行和维护。所以，管理职能的构建，必须要考虑技术和管理双重因素。如图3所示。

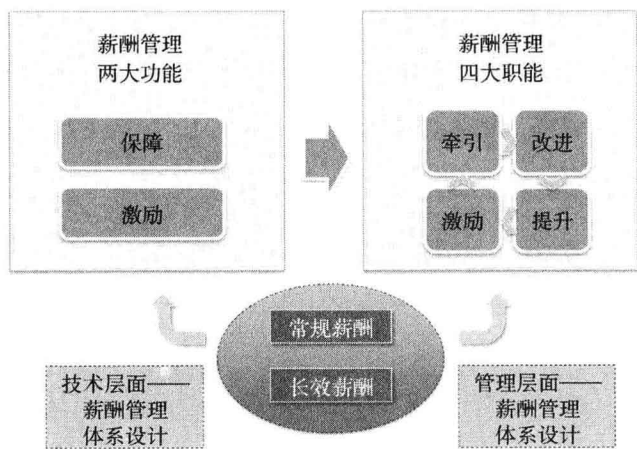


图3 薪酬的基本类型

薪酬的基本类型，可以划分为两类：常规薪酬和长效薪酬。所谓常规薪酬，是指全员享有、日常发放，起到短期保障和短期激励功能的薪酬，常见的形式包括岗位工资、绩效工资、能力工资、年终奖、各种日常补贴、法定福利、企业福利等。长效薪酬是指对员工起到长期激励功能的薪酬，常见的形式包括股票期权、业绩股票、虚拟股票等。

不同的薪酬类型在企业运行中的作用不同，在设计方法上也有所区别。本文不想过多地阐述理论或概念，而是在实际应用过程中的一些体会、感悟和总结基础上，追求设计过程的可操作性和逻辑上的严谨性。

关于薪酬设计，有很多理论、思路、方法。从现代企业对薪酬的认知上来看，企业已经越来越意识到薪酬在企业管理和人力资源管理中的关键作用，而且对于薪酬管理的系统构成也有比较清晰的了解。需要提

及的是，在长期为众多企业提供咨询服务的过程中，我发现每家企业所遇到的问题和困惑都是个性化的。但是，在实践的过程中，我一直在努力尝试总结一种标准化的设计和管理过程。当然，这种标准化并不是指放之四海皆准、用一个“模子”去“雕刻”所有的企业薪酬体系，而是代表着一种具有普适性的方法论和操作工具，用此来解决企业个性化问题。我相信，当企业建立起标准化管理时，也就意味着薪酬可以进行“简单管理”。当然，简单管理并不意味着一定要追求简洁，而是必须要建立在清晰管理的基础之上，“该繁则繁，该简则简，是为简单管理”。所以，在本书撰写过程中，我尽可能地对标准化的思路、逻辑、方法进行详细阐述。

目录

第1章 误区一：薪酬未能支撑战略——战略性薪酬管理

案例：A 企业战略调整引发的薪酬变革 / 003

第1节 战略薪酬服从于企业战略 / 005

第2节 战略薪酬的“DPIM 功能四定位” / 008

第3节 薪酬策略，战略的落脚点 / 010

第4节 薪酬策略关注点：给谁付薪，付多少薪 / 011

第5节 解决之术：战略薪酬设计四步法 / 015

第2章 误区二：头痛医头，脚痛医脚，缺乏系统性思考——系统化薪酬体系构建

案例：B 企业对“高薪策略”所产生的困惑 / 023

第1节 薪酬体系评价三原则 / 024

第2节 薪酬管理系统化五要素 / 027

第3节 解决之术：薪酬体系分析“二分法” / 031

第3章 误区三：片面理解“同岗同酬”——薪酬标准设计

案例：C企业的“同岗同酬”政策 / 039

第1节 同酬，指薪酬标准区间相同 / 040

第2节 薪酬标准的两个基础：组织基础和
员工基础 / 041

第3节 薪酬标准设计影响三要素 / 058

第4节 解决之术：薪酬标准设计“4-3”法 / 067

第4章 误区四：误认为“难以客观公平评价”——岗位与能力价值评估体系

案例：M企业面临的“公平性”困惑 / 089

第1节 “公平”问题是“比较”问题 / 090

第2节 “公平性”分析：Value-Fair模型 / 091

第3节 岗位价值评估I/O模型 / 095

第4节 能力四维评价模型 / 102

第5节 绩效目标与结果：薪酬体系运转的驱动力 / 106

第6节 解决之术：岗位价值评估工具设计
“五步法” / 108

第5章 误区五：误认为“高薪就是高激励”——合理的薪酬结构与薪酬分配方式

案例：H企业复杂的薪酬结构 / 143

第1节 高薪酬不等于高激励 / 145

第2节 薪酬结构的三种类型 / 147

第3节 薪酬结构的“3S”设计模型 / 149

第4节 三种典型的薪酬分配模式 / 152

第5节 解决之术：薪酬结构“3S”模型设计四步法 / 155

第6章 误区六：缺乏员工个体薪酬确定依据——员工个人定薪标准

案例：W 企业面临对员工待遇评价标准的
困惑 / 161

第1节 员工定薪三要素：岗位、能力、业绩 / 162

第2节 员工定薪的三种模式 / 163

第3节 解决之术：员工定薪三步法 / 171

第7章 误区七：薪酬体系缺乏后期运行维护——薪酬动态调整方式

案例：Y 企业面临的薪酬调整需求 / 187

第1节 薪酬调整的两种类型：总体调整与
个体调整 / 188

第2节 解决之术：薪酬调整三步法 / 192

第8章 误区八：长期激励无法产生长期效用——长期激励机制设计

案例：Z 企业视长期激励为“最后一根
救命稻草” / 199

第1节 长效激励机制实施的阶段适用性 / 199

第2节 长效激励机制设计四步法 / 202

第3节 解决之术：实施案例 / 209

走出薪酬管理误区

第1章 误区一：薪酬未能支撑战略

——战略性薪酬管理