

为企业员工的绩效量化考核与薪酬管理提供了精细化的解决方案，  
是一部使企业薪酬精细化管理得以有效落实的工具书。

# 薪酬预算与 薪酬总额管理



COMPENSATION BUDGET  
COMPENSATION PAYROLL

王逸 著

企业成功的助推器！



 中国时代经济出版社



COMPENSATION BUDGET

# 薪酬预算与 薪酬总额管理

王逸 著



COMPENSATION PAYROLL



 中国时代经济出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

薪酬预算与薪酬总额管理 / 王逸著. — 北京:  
中国时代经济出版社, 2014.1  
ISBN 978-7-5119-0583-3

I. ①薪… II. ①王… III. ①企业管理: 劳动工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第250201号

书 名: 薪酬预算与薪酬总额管理  
作 者: 王逸  
出版发行: 中国时代经济出版社  
社 址: 北京市丰台区玉林里25号楼  
邮政编码: 100069  
发行热线: (010)83910203  
传 真: (010)83910203  
网 址: www.cmepub.com.cn  
电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com  
经 销: 各地新华书店  
印 刷: 北京画中画印刷有限公司  
开 本: 787 × 1092 1/16  
字 数: 230千字  
印 张: 17  
版 次: 2014年1月第1版  
印 次: 2014年1月第1次印刷  
书 号: ISBN 978-7-5119-0583-3  
定 价: 38.00元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换  
版权所有侵权必究

# 前 言

人力资源管理在中国企业的实践已经有很长的时间了,许多企业管理者认同了人力资源以及人力资源管理的重要性,而绩效管理和薪酬管理作为人力资源管理的核心,受管理者关注的程度则更高。

绩效管理是人力资源管理的核心,成功实施绩效管理,不但能帮助企业提高管理效率,帮助管理者提升管理水平,而且通过有效的目标分解和逐步逐层的落实使企业能够实现预定的战略目标。激励是管理的核心,而薪酬激励又是企业目前普遍采用的一种激励手段,如何设计有效的薪酬激励制度是每个公司都应考虑的事。

人力资源的经理人常常陷入这样的两难境地:一方面企业高层强调控制人工成本,另一方面员工抱怨工资

低、吵着加薪；一方面非骨干的老员工在长期调薪中积累了过高的薪酬，另一方面年轻的骨干员工因为未及及时获得合理回报而离职；一方面子公司抱怨母公司管得太死、薪酬分配不放权，另一方面母公司认为子公司“诸侯文化”不好控制……

到底该加强控制还是该倡导激励？人力资源部的经理人如何用好薪酬这把“双刃剑”？

为了帮助人力资源的经理们解决这一难题，为了企业能够更好地发展，我们特意编写了本书。期望能够帮到那些经理人，能够为企业更好的发展助一臂之力。

作者结合多年来从事人力资源管理研究与培训实践的经验，详细介绍了从企业发展战略出发，如何根据企业的规模、组织架构、人力资源结构进行薪酬预算管理和薪酬总额管理。

本书还具有以下特色：

(1) 系统性。对战略、职位、能力、绩效、福利、预算等与薪酬的关系进行了全面、系统和深入的阐述。

(2) 实用性。关注薪酬设计的具体方法，突出薪酬管理的应用技术，结合了作者多年的管理咨询经验，内容丰富且实用。

(3) 前沿性。包含国内外最新的薪酬管理理论研究成果和操作技术。

由于编者水平有限，书中难免有纰漏和不成熟之处，敬请广大读者朋友们予以批评指正，以便我们今后对此书不断完善与修订。

# 目 录

---

## 第1章 揭开薪酬管理的面纱

- 1.1 薪酬：被忽视的领域 ..... 2
- 1.2 仅仅是一份薪水吗 ..... 4
- 1.3 约见你的人事主管 ..... 6
- 1.4 薪酬，是什么 ..... 8
- 1.5 薪酬的权变因素 ..... 10
- 1.6 薪酬管理的流程 ..... 13

---

## 第2章 做好员工薪酬设计

- 2.1 预则立，不预则废 ..... 18
  - 2.2 薪酬管理的原则 ..... 20
  - 2.3 薪酬管理要公平 ..... 22
  - 2.4 最少的钱办最多的事 ..... 24
  - 2.5 制定合理的薪酬模式 ..... 26
  - 2.6 薪酬计划与企业的成长阶段相匹配 ..... 30
-

### 第3章 薪酬管理的基础——合理进行员工绩效考核

3.1 什么是员工绩效考核	34
3.2 全面认识你的员工	37
3.3 确定考核项目的技巧	51
3.4 经理人绩效考核	54
3.5 技术型员工绩效考核	75
3.6 职能型员工绩效考核	85
3.7 销售型员工绩效考核	101

---

### 第4章 步入薪酬管理

4.1 怎样才能设计更合理的薪酬制度	116
4.2 制度一：岗位技能薪酬制	118
4.3 制度二：职务职能薪酬制	121
4.4 怎样进行市场薪酬调查	124
4.5 如何更好地制定薪酬结构	128
4.6 了解员工对薪酬的满意度	133

---

### 第5章 进行薪酬控制设计

5.1 薪酬预算设计	136
5.2 薪酬衡量设计	139
5.3 确立薪酬总额	142
5.4 成本估计	147

5.5 薪酬调整 .....	151
----------------	-----

---

## 第6章 做好薪酬支付设计

6.1 不神秘的薪资袋 .....	156
6.2 增加薪酬的透明度 .....	158
6.3 把握支付时机 .....	161
6.4 合理的支付方式 .....	163
6.5 争取员工信任 .....	168

---

## 第7章 奖金奖励管理

7.1 了解奖金体系 .....	172
7.2 奖金是手段，激励是目的 .....	175
7.3 设计奖金激励需要考虑的因素 .....	177
7.4 计件制 .....	179
7.5 计效制 .....	181
7.6 佣金制 .....	183
7.7 团体奖励计划 .....	185
7.8 坚持奖罚分明的原则 .....	187
7.9 胡萝卜加大棒 .....	189

---

## 第8章 福利保险管理

8.1 了解福利保险体系 .....	192
--------------------	-----



8.2 柔性津贴福利 .....	195
8.3 实行福利自选体系 .....	197
8.4 科学的设计与实施 .....	199
8.5 有效的福利管理制度 .....	202
8.6 勿做吃力不讨好的事 .....	204
8.7 高效运用宝贵资源——福利 .....	206

---

## 第9章 利用薪酬留住“青山”

9.1 发挥“指挥棒”的超人“魔力” .....	210
9.2 灵活运用你手中的魔棒 .....	212
9.3 让你的员工能“看到梅子”也能“吃到梅子” .....	214
9.4 善于发现、留住“千里马” .....	216
9.5 赏罚分明 .....	219

---

## 第10章 专门人员的薪酬设计管理

10.1 高级经理人员的薪酬管理 .....	222
10.2 一般管理人员的薪酬管理 .....	227
10.3 销售人员的薪酬管理 .....	229
10.4 科技及专业人员的薪酬管理 .....	233
10.5 兼职者或临时工的薪酬管理 .....	237
10.6 海外雇员的薪酬管理 .....	240

---

## 第 11 章 薪酬管理的技巧

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| 11.1 楔子——追求精妙·····      | 244 |
| 11.2 危机时刻——裁员还是加薪·····  | 245 |
| 11.3 今天的减薪是为了明天的加薪····· | 247 |
| 11.4 点评：怎么办·····        | 249 |
| 11.5 员工要求加薪怎么办·····     | 252 |
| 11.6 抓住主动权·····         | 255 |
| 11.7 维持激励的惯性·····       | 259 |
| 11.8 “朝三暮四”的技巧·····     | 261 |





## 1.1 薪酬：被忽视的领域

总裁办公室。

总裁：“我看了明年的预算，总的说还可以。但是我有一个问题，是关于薪酬的。直到现在我才意识到，我们付给员工的薪资竟然占总开支的35%，这实在太高了。”

副总裁：“薪酬水平是按照今年的总额提升2%的比例来确定的。”

总裁：“几个百分点的上升或下降会使我们的利润产生很大的差异——多达20%~30%。你能确信每年的薪酬规模制定得一定合理吗？”

“……”

“你对此是否调查过其他企业的薪酬水平？”

“……”

“你的指导方针是什么？”

“……”

“员工对薪酬方案满意吗？”

“……”

与该公司一样，许多中小公司的薪酬方案是个概念大杂烩，这些概念来自：

“我以前工作的地方就是这么做的”；

“公司的做法历来如此”；

“薪酬管理无非是按劳付酬，有什么好讨论的”；

“只要工资高，员工怎么会不满意”。

这些思想一般来自企业的讨论会，以及薪酬顾问10年前建立的制度。

在现代市场经济中，薪酬管理是人力资源管理的一个重要方面，对企业的竞争能力有很大影响，对我国企业来说，这方面的意义更为突出。

当企业真正获得了生产经营自主权之后，如何搞好企业利润在自我积累与职工分配之间的关系，如何客观、公正、公平、合理地回报为企业作出贡献的劳动者，从而既有利于企业的发展，又能保证员工从薪酬中获得经济上、心理上的满足，就成为企业自己必须解决的问题。

因此，作为企业的高层主管，应该树立全方位的薪酬管理意识，最大限度地开发企业中劳动资源的潜力，为企业参与市场竞争创造一个稳定、团结的后方阵地。

即使你的薪酬制度没有全错（毕竟你的公司仍能雇用和保持足够的员工为公司工作，公司的各项制度仍在运转），你也应该问一问自己：

- 薪酬制度有效吗？
- 薪酬体系的设计是否合理？
- 薪酬方案具有内部公平性和外部竞争力吗？
- 员工对目前的薪酬水平、结构是否满意？
- 薪酬方案能否激励员工更加努力地工作？
- 员工是按业绩受到奖励吗？
- 公司的总劳动成本同公司的财务计划相适应吗？

当评价你自己的薪酬方案时，你当然希望在回答这些问题时能自信地说“是”。但是，许多企业的高层主管却不能如此的自信，因为他们没有真正地考虑过薪酬管理究竟管什么、怎么管、应如何运用薪酬管理的技巧来激励员工、如何才能制订出有效的薪酬方案、如何确定具有竞争力和公平性的薪酬水平和薪酬结构，以及怎样控制企业的人工成本等一系列问题。

如果你想了解薪酬管理并掌握薪酬管理的技巧，还是让我们先来揭开薪酬管理的面纱，一窥其真面目吧。



## 1.2 仅仅是一份薪水吗

“听说你的薪水又涨了？你在单位干得一定很不错。”

“你看看人家小魏，前天刚领的工资，比咱高三百多，而且，前些日子还出国考察了呢，多神气！”

“唉，这个月的奖金又没了，说不准下月就得被炒鱿鱼呢。”

“……”

在员工的心目中，薪酬绝不仅仅是薪资袋中一定数目的金钱，它还代表了身份、地位，以及在公司中的业绩，甚至个人的能力、品行、个人的发展前景。薪酬拿得高，自然是干得出色，受老板赏识，发展潜力大。薪酬相对拿得低，则意味着能力不行、工作干得不好，不受重视，在公司没有地位，前途不容乐观。

作为公司的高级主管，你是否想过这些？是否想过要使你的员工以单位自豪？

薪酬的高低，实际上不仅仅取决于个人的能力，还与发展机遇等因素有关。在中国更是如此。但是人们普遍的心理是：单位发的工资高，说明效益好，有发展潜力，在这样的企业里工作，自然个人也能做出一番事业；相反，与其他的单位相比，工资较低，则说明企业的经营状况欠佳，个人也不会有多大发展。这种想法导致的直接后果是，薪酬水平高，则员工的工作热情高，为了保住这份工作，他会努力工作；薪酬水平低，员工的工作热情也低，干劲

不足。

在本单位内部，员工之间也会互相攀比，不同的部门之间、同一部门不同职位之间，都普遍存在着这种攀比心理。

难道他们真的只是因为比别人少拿几十元钱而斤斤计较吗？

难道是因为没有了这几十元钱不能吃上一顿丰盛的晚餐吗？买不到一件漂亮的衣服吗？还是不能与家人到风景胜地去旅游？或是不能安上一部电话、不能配上手机？

不，都不是。从单纯薪资相差的数字来看，几十元钱不算什么。但是，在员工的心目中，比别人少拿的几十元钱是工作业绩、能力不如别人的象征。

这正是企业的高层主管运用薪酬这根指挥棒激励员工的心理基础，也是薪酬管理的基本出发点。把握员工微妙的心理，是一个优秀的高层主管所应具备的能力与技巧。

当你在制订薪酬方案时，当你在确定员工的薪酬水平时，当你在审核企业的人工成本时，不要忘了，在员工的心目中，他们领到的那份代表他们的工作业绩的薪酬绝不仅仅是一份简单的薪水。



## 1.3 约见你的人事主管

总经理办公室里，总经理一个人坐在办公桌前发愁。

从年度支出总结上看，员工的总体薪酬水平已占到总开支的 1/3 以上。除基本薪资外，所占比重最大的就是福利开支：国庆节的联欢用去 5 万元，中秋节的水果用去 2 万元……

为了控制成本开支，他该怎么办？

该由谁来负责？

薪酬管理是企业人力资源管理的重要组成部分，自然控制人工成本的职责该由人事主管来承担。

如果你发现企业的人工成本过高，员工的薪酬比例失调，薪酬制度缺少激励性，或是员工对薪酬有明显的不满情绪。那么，将你的人事主管找到办公桌前，让他详细谈谈薪酬管理方面失误的原因，找出解决问题的关键，制订出具体的解决方案，并明确薪酬管理的职责。然后，在执行过程中不断地回收反馈信息，并据以调整目前薪酬方案，制定合理的薪酬制度，使薪酬水平与薪酬结构具有激励性，并符合经济性的原则。

不过，作为公司的主管，如果你仅仅将调整薪酬方案的任务交给人事主管之后便放手不管是不对的。设计出漂亮的薪酬方案并不等于公司的薪酬制度合理了，也不等于员工对薪酬水平和薪酬结构满意了。最困难也是最关键的是薪酬方案的执行。在执行过程中，即使设计得十分理想的薪酬方案也会出现这样



或那样的问题，如果处理不好，往往会产生与预期相反的而且难以挽回的后果。

因此，作为公司的主管，你必须时刻注意执行过程中出现的种种倾向，并予以及时地引导与控制。同时，还要提醒你的人事主管，不要忽视了如此重要的薪酬管理。