

新时代●管理新思维

# 薪酬管理 与设计全案

胡华成 著

C O M P E N S A T I O N



M A N A G E M E N T

资深人力资源专家学者经验之作  
案例丰富，与烦琐的薪酬管理方式说再见  
“小白”也能学会的薪酬管理实战全案



清华大学出版社

新时代●管理新思维

# 薪酬管理 与设计全案

胡华成 著



COMPENSATION  
MANAGEMENT

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

对于员工来说,只有合理的薪酬才能使其有机会在大城市立足;对于企业经营者来说,想利用为员工“画大饼”“打鸡血”的方式来降低用人成本变得越来越不现实;对于企业来说,短期的低成本使用人才并不能使员工真正留下来。为了解决降低成本与稳定人才之间的矛盾,企业需要一套切实可行的薪酬管理体系,本书主要介绍的就是这些方面的内容。

本书分为上下两篇。上篇是对薪酬管理的初步认识,主要讲述360°薪酬内容、薪酬发放、薪酬管理流程、薪酬管理误区、薪酬结构设计、基本薪酬、补偿薪酬和激励薪酬等方面的内容;下篇是如何设计薪酬体系,主要讲述薪酬体系、职位薪酬体系、绩效薪酬体系、技能薪酬体系和不同岗位薪酬体系应该如何设计。而且为了保证论述的全面性,下篇还特别增加薪酬调控方面的内容。

另外,为了增强实用性和可操作性,本书更是加入了很多经典案例及各种类别的表格和图片,这些资料都是可以拿来使用的。作为一本论述薪酬管理的工具书,本书不仅适合人力资源从业者阅读和借鉴,同样也适合企业管理者学习和使用。当然,本书还可以用作培训人员、咨询人员、高校相关专业学生学习薪酬管理与设计的参考资料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理与设计全案 / 胡华成著. —北京: 清华大学出版社, 2019  
(新时代·管理新思维)  
ISBN 978-7-302-51967-6

I. ①薪… II. ①胡… 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(2018)第 295509 号

责任编辑: 刘 洋  
封面设计: 徐 超  
版式设计: 方加青  
责任校对: 宋玉莲  
责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者: 三河市龙大印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 15.75 字 数: 248 千字

版 次: 2019 年 6 月第 1 版 印 次: 2019 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

产品编号: 081879-01

此为试读,需要完整PDF请访问: [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

# 前言

在人力资源管理当中，薪酬管理是一个十分关键的基础模块。该模块既具有很强的理论性，又具有很强的专业性，更重要的是还具有很强的实操性和执行性。另外，薪酬管理也是相关法律法规中内容最完整的一个模块，最低工资标准、个人所得税、社会保险、住房公积金等方面，均或多或少地受国家和地区相关法律法规的指导。换句话说，薪酬管理在很大程度上要受到法律法规的限制。

但与此同时，薪酬管理又比较灵活，作为激发员工积极性和主动性的一个有效手段，薪酬的很多方面（策略、结构、标准、发放等）都可以组合成各种各样的形式。这也意味着，要想保证薪酬的有效性和激励性，只靠遵守相关法律法规是远远不够的，还必须适应市场、环境、企业、员工的不同需求。

实践证明，薪酬管理在企业中发挥着重要作用，如果这项工作没有做好的话，就无法充分激励员工。没有对员工进行充分激励，整个人力资源管理就无从谈起。基于此，薪酬管理者必须掌握与薪酬管理有关的理论知识和实操技巧。可以说，无论承认与否，薪酬管理者都已经来到了风口浪尖之上，同时也面临着各种各样的难题。为了更好地解决这些问题，薪酬管理者必须找到有效的措施，并制定比较完善的策略。

然而，从目前的情况来看，对于大多数企业的薪酬管理者来说，薪酬管理依然是一项非常巨大的挑战。之所以会如此，是因为这些薪酬管理者

不知道薪酬管理的流程有哪些，薪酬结构应该如何设计，薪酬有哪三种类型，更不知道怎样才能把不同类型和不同岗位的薪酬体系设计好。

本书就是针对这些问题，教读者如何更好地进行薪酬管理，从而帮助读者在企业乃至人力资源行业中站稳脚跟。丰富的知识积累和多年的实践经验，被浓缩成这本书，奉献给每一位读者。本书不仅囊括了与薪酬管理有关的各种理论和技巧，还附带了一些可以借鉴的经典案例和精心制作的图表，可谓图文并茂。

俗话说：“读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师指路。”本书为读者提供了诙谐幽默、浅显直白的文字内容，以及能够解决实际问题的途径和方法，目的就是为了让读者在轻松愉悦的氛围中学到真正有用的东西。

通过对本书的学习，读者可以迅速领略薪酬管理的真谛，从而更好地应对薪酬管理过程中的各种挑战和问题。并且可以肯定的是，对于广大读者来说，本书的学习之旅将会是一段非常美妙的体验，同时也可以成为激励自己不断探索、不断前行、不断进步、不断提升的巨大动力。

# 目录

## 上篇 薪酬管理的初步认识

### 第1章

## 薪酬管理：360°薪酬 + 薪酬发放 + 流程 + 误区

### 1.1 360°薪酬中的经济性薪酬 ..... 4

1.1.1 固定工资 ..... 4

1.1.2 月度奖金 ..... 5

1.1.3 年度奖金 ..... 6

1.1.4 现金补贴 ..... 6

1.1.5 保险福利 ..... 7

1.1.6 带薪休假 ..... 7

1.1.7 利润分享 ..... 8

### 1.2 360°薪酬中的非经济性薪酬 ..... 9

1.2.1 工作认可 ..... 9

1.2.2 挑战性工作 ..... 10

1.2.3 工作环境 ..... 10

1.2.4 发展前景、晋升机会 ..... 12

1.2.5 能力提高 ..... 12

- 1.2.6 职业安全 …… 13
- 1.3 给员工做工资、发工资 …… 14
  - 1.3.1 制作规范的工资表 …… 14
  - 1.3.2 注意最低工资标准 …… 15
  - 1.3.3 巧妙计算个人所得税 …… 16
- 1.4 薪酬管理的流程 …… 17
  - 1.4.1 制定企业薪酬战略 …… 17
  - 1.4.2 员工工作分析与岗位评价 …… 18
  - 1.4.3 市场薪酬调查 …… 19
  - 1.4.4 构建薪酬结构 …… 19
  - 1.4.5 薪酬评估与控制 …… 20
- 1.5 薪酬管理的误区 …… 21
  - 1.5.1 同岗同酬就是字面意思吗? …… 21
  - 1.5.2 公平真的无法实现吗? …… 22
  - 1.5.3 高薪就是高激励吗? …… 22
  - 1.5.4 薪酬体系是一劳永逸的吗? …… 23
  - 1.5.5 案例:沃尔玛薪酬管理制度 …… 23

第2章

## 薪酬结构: 设计要点 + 调整 + 策略

- 2.1 薪酬结构的设计要点 …… 28
  - 2.1.1 固定工资: 目的 + 下限 + 比重 …… 28
  - 2.1.2 绩效工资: 目的 + 上限 + 比重 …… 29
  - 2.1.3 延迟工资: 目的 + 比重 …… 30
  - 2.1.4 企业业绩: 目的 + 权重 …… 31
  - 2.1.5 工龄工资: 目的 + 上限 + 比重 …… 32
  - 2.1.6 补贴补助: 目的 + 上限 + 科目 …… 33
  - 2.1.7 销售奖金: 确定方式 …… 34

- 2.2 薪酬结构调整的方法 ..... 35
  - 2.2.1 增加薪酬等级 ..... 35
  - 2.2.2 减少薪酬等级 ..... 37
  - 2.2.3 调整不同等级员工规模和薪酬构成 ..... 38
- 2.3 薪酬结构的策略 ..... 40
  - 2.3.1 高弹性模式 ..... 40
  - 2.3.2 稳定模式 ..... 41
  - 2.3.3 调和模式 ..... 42

**第3章****基本薪酬：类型 + 变动因素 + 支付形式 + 支付方法**

- 3.1 基本薪酬的两种类型 ..... 46
  - 3.1.1 薪金：白领的劳动报酬 ..... 46
  - 3.1.2 工资：蓝领的劳动报酬 ..... 47
- 3.2 基本薪酬的变动因素 ..... 48
  - 3.2.1 总体生活费用变化或通货膨胀程度 ..... 48
  - 3.2.2 同类员工基本薪酬变化 ..... 50
  - 3.2.3 员工本人知识、经验变化和企业业绩变化的交互作用 ..... 51
- 3.3 基本薪酬的支付形式 ..... 52
  - 3.3.1 普通员工：计时薪酬 + 计件薪酬 ..... 52
  - 3.3.2 专业人力资源：月薪 + 年薪 ..... 53
  - 3.3.3 企业家型人力资本：年度基本薪酬 ..... 54
- 3.4 基本薪酬的支付方法 ..... 56
  - 3.4.1 根据职位价值支付，对事不对人 ..... 56
  - 3.4.2 根据能力支付，对人不对事 ..... 57
  - 3.4.3 根据绩效支付，小范围出现 ..... 59
  - 3.4.4 根据市场水平支付，针对特殊人才 ..... 60

- 3.5 基本薪酬的设计流程 ..... 61
  - 3.5.1 岗位评价, 确定真正价值 ..... 61
  - 3.5.2 确定岗位等级 ..... 62
  - 3.5.3 进行薪酬调查 ..... 63
  - 3.5.4 了解企业的薪酬策略和支付能力 ..... 65
  - 3.5.5 确定薪酬等级的中点值与中点值级差 ..... 66
  - 3.5.6 确定相邻薪酬等级间的薪酬重叠度 ..... 66
  - 3.5.7 设定薪酬带宽 ..... 67
  - 3.5.8 案例: 华为的薪酬分配制度 ..... 69

第4章

## 补偿薪酬: 形式 + 前提条件

- 4.1 补偿薪酬的形式 ..... 74
  - 4.1.1 加班费 ..... 75
  - 4.1.2 津贴: 医疗津贴 + 高温津贴 + 山区津贴 ..... 76
  - 4.1.3 补贴: 物价补贴 + 交通补贴 + 住房补贴 ..... 77
- 4.2 补偿薪酬的前提条件 ..... 79
  - 4.2.1 员工追求效用最大化 ..... 80
  - 4.2.2 员工的流动性 ..... 82
  - 4.2.3 员工熟悉工作特征信息 ..... 84
  - 4.2.4 案例: 腾讯的薪酬管理 ..... 86

第5章

## 激励薪酬: 分类 + 特征

- 5.1 激励薪酬的分类 ..... 90
  - 5.1.1 个人激励薪酬: 计件制 + 计时制 + 绩效奖励 ..... 90
  - 5.1.2 团队激励薪酬: 利润分享计划 + 斯坎隆计划 ..... 92
  - 5.1.3 短期激励薪酬: 绩效工资、盈利分享 ..... 93

- 5.1.4 长期激励薪酬：股权激励 …… 95
- 5.2 激励薪酬的特征 …… 97
  - 5.2.1 针对预定绩效目标进行激励 …… 98
  - 5.2.2 一次性付给 …… 99
  - 5.2.3 充分的多样性和灵活性 …… 101
  - 5.2.4 员工事先得知支付额 …… 102
  - 5.2.5 案例：沃尔玛的激励薪酬 …… 104

## 下篇 如何设计 薪酬体系

### 第6章

## 薪酬体系设计：原则 + 策略 + 方法 + 3E 设计

- 6.1 薪酬体系设计的原则 …… 110
  - 6.1.1 公平性 …… 111
  - 6.1.2 竞争性 …… 112
  - 6.1.3 激励性 …… 113
  - 6.1.4 经济性 …… 114
  - 6.1.5 合法性 …… 116
- 6.2 薪酬体系设计的策略 …… 117
  - 6.2.1 市场领先策略 …… 118
  - 6.2.2 市场追随策略 …… 119
  - 6.2.3 市场协调策略 …… 120
- 6.3 薪酬体系设计的方法 …… 122
  - 6.3.1 明确企业总体薪酬战略 …… 122

- 6.3.2 设计薪点表 ..... 124
- 6.3.3 设计薪酬组合 ..... 126
- 6.3.4 设计福利管理体系，建立激励机制 ..... 127
- 6.4 薪酬体系设计的 3E 设计 ..... 129
  - 6.4.1 外部均衡性 ..... 129
  - 6.4.2 内部均衡性 ..... 131
  - 6.4.3 个体均衡性 ..... 132
  - 6.4.4 案例：京东员工的薪酬体系 ..... 134

第7章

## 如何设计职位薪酬体系

- 7.1 职位薪酬体系的优点 ..... 138
  - 7.1.1 同工同酬，按劳分配 ..... 138
  - 7.1.2 操作简单，管理成本低 ..... 139
  - 7.1.3 晋升和薪酬挂钩，提高员工积极性 ..... 140
- 7.2 职位薪酬体系的缺点 ..... 142
  - 7.2.1 与职位挂钩，员工晋升无望，会消极怠工 ..... 142
  - 7.2.2 薪酬相对稳定，不利于激励员工 ..... 143
- 7.3 职位薪酬体系设计的前提条件 ..... 144
  - 7.3.1 职位内容明确化、规范化、标准化 ..... 145
  - 7.3.2 职位内容稳定，短期内不会变动 ..... 146
  - 7.3.3 具有按个人能力安排职位的机制 ..... 147
  - 7.3.4 企业中存在相对较多职级 ..... 148
  - 7.3.5 企业薪酬水平足够高 ..... 149
- 7.4 职位薪酬体系设计的流程 ..... 150
  - 7.4.1 做好环境分析 ..... 151
  - 7.4.2 完成工作分析 ..... 151
  - 7.4.3 实现职位评价 ..... 152

- 7.4.4 划分职位等级 …… 152
- 7.4.5 确定薪酬结构与水平 …… 152

## 第8章

# 如何设计绩效薪酬体系

- 8.1 绩效薪酬体系设计的内容 …… 156
  - 8.1.1 支付形式 …… 157
  - 8.1.2 实施对象 …… 158
  - 8.1.3 配置比例 …… 160
  - 8.1.4 绩效等级 …… 161
  - 8.1.5 分配方式 …… 162
- 8.2 绩效薪酬体系设计的流程 …… 163
  - 8.2.1 制定并量化目标 …… 163
  - 8.2.2 明确绩效评估步骤 …… 164
  - 8.2.3 进行绩效评估 …… 164
  - 8.2.4 改进绩效薪酬体系 …… 164
  - 8.2.5 案例：阿里巴巴的薪酬管理模式 …… 165
- 8.3 绩效薪酬体系的发展趋势 …… 166
  - 8.3.1 战略化：与企业战略相结合 …… 167
  - 8.3.2 风险化：企业与员工共担风险 …… 167
  - 8.3.3 长期化：适当延长实施周期 …… 168

## 第9章

# 如何设计技能薪酬体系

- 9.1 技能薪酬体系的显著特征 …… 170
  - 9.1.1 以“人”为本的薪酬设计 …… 170
  - 9.1.2 以技能的提高为支付依据 …… 171
  - 9.1.3 技能薪酬体系具有两面性 …… 171

## 9.2 技能薪酬体系的操作要点 ..... 172

9.2.1 做好技能的培训 ..... 172

9.2.2 明确技能的范围 ..... 173

9.2.3 把控技能的管理 ..... 174

## 9.3 技能薪酬体系的构成 ..... 175

9.3.1 深度技能薪酬计划 ..... 175

9.3.2 广度技能薪酬计划 ..... 176

## 9.4 技能薪酬体系的设计步骤 ..... 176

9.4.1 确定企业的核心技能要求 ..... 177

9.4.2 对员工技能进行测评与定级 ..... 177

9.4.3 基于员工技能确定薪酬水平 ..... 178

9.4.4 促进员工技能的提升 ..... 178

9.4.5 案例：三星的薪酬管理模式 ..... 178

## 第10章

# 薪酬调控：预算 + 控制 + 调整 + 沟通

## 10.1 薪酬预算的确定方法 ..... 182

10.1.1 基数增长法：自上而下 ..... 183

10.1.2 具体测算法：自下而上 ..... 184

## 10.2 薪酬控制的途径 ..... 185

10.2.1 控制雇佣量 ..... 186

10.2.2 调整平均薪酬水平及薪酬体系构成 ..... 187

10.2.3 利用薪酬技术 ..... 189

## 10.3 薪酬调整的方式 ..... 190

10.3.1 薪酬水平调整：方式 + 方法 ..... 190

10.3.2 薪酬结构调整：调整各岗位工资基准等级 ..... 194

10.3.3 薪酬构成调整：调整固定工资、奖金等比例 ..... 195

- 10.4 薪酬沟通的方式 …… 197
  - 10.4.1 间接沟通：将薪酬设计理念导向以书面形式公布 …… 197
  - 10.4.2 直接沟通：管理者与员工谈话沟通 …… 199

**第11章****不同岗位的薪酬体系设计**

- 11.1 主要岗位的薪酬体系设计 …… 202
  - 11.1.1 管理人员的薪酬体系设计 …… 202
  - 11.1.2 销售人员的薪酬体系设计 …… 203
  - 11.1.3 技术人员的薪酬体系设计 …… 205
  - 11.1.4 生产人员的薪酬体系设计 …… 206
- 11.2 职能岗位的薪酬体系设计 …… 206
  - 11.2.1 财务人员的薪酬体系设计 …… 207
  - 11.2.2 行政人员的薪酬体系设计 …… 209
  - 11.2.3 人力资源管理人员的薪酬体系设计 …… 210

**第12章****展望并把握薪酬管理的未来**

- 12.1 薪酬管理呈现新特点 …… 214
  - 12.1.1 人工成本不断上升 …… 214
  - 12.1.2 强调个性化、人性化、差异化 …… 217
  - 12.1.3 员工流动导致透明化增加 …… 219
  - 12.1.4 薪酬与效益的关系越来越密切 …… 221
- 12.2 薪酬管理的新趋势 …… 222
  - 12.2.1 技术革命对薪酬管理产生冲击 …… 223
  - 12.2.2 与新职业人更加契合 …… 224
  - 12.2.3 行业发展改变薪酬管理 …… 226
  - 12.2.4 接轨国际，优化转型 …… 227

12.3 人力资源管理人员如何把握薪酬管理的未来 ..... 230

12.3.1 转变薪酬管理的理念 ..... 230

12.3.2 保持对新技术的高敏感度 ..... 232

12.3.3 进一步提升自身专业性 ..... 233

参考文献 ..... 236

上篇

薪酬管理的  
初步认识

