

HR实战学堂

汇人网  
hr163.com

# 全面 薪酬体系设计

QUANMIAN XINCHOU TIXI SHEJI

贾德明 王伟杰◎主编



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

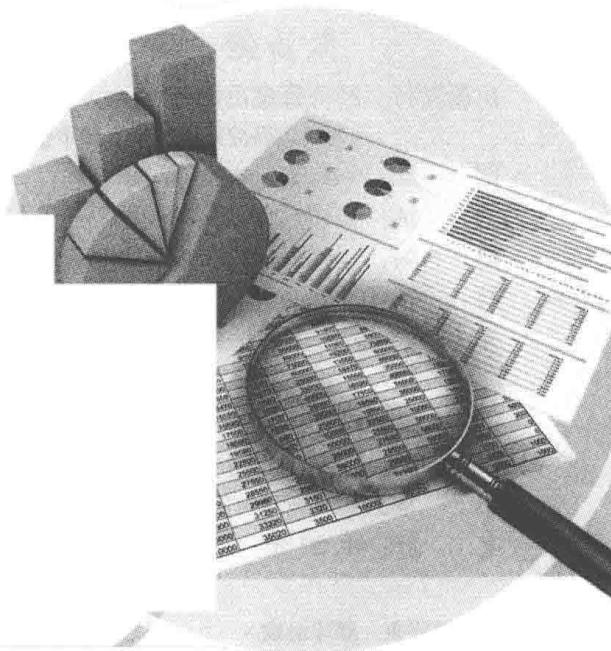
HR实战学堂

汇人网  
hr163.com

# 全面 薪酬体系设计

QUANMIAN XINCHOU TIXI SHEJI

贾德明 王伟杰◎主编



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

全面薪酬体系设计/贾德明, 王伟杰主编. —北京: 经济管理出版社, 2018. 12  
ISBN 978 - 7 - 5096 - 6012 - 6

I. ①全… II. ①贾… ②王… III. ①企业管理—工资管理—研究 IV. ①F272. 923

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 208214 号

组稿编辑: 曹 靖

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 王纪慧

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www. E - mp. com. cn](http://www. E - mp. com. cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 8. 25

字 数: 125 千字

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

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 6012 - 6

定 价: 48. 00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

**本书主编：**

贾德明 王伟杰

**本书参编人员：**

周瑞泽 李秋香 徐仁华 侯世霞

# 目 录

全面薪酬概念设计篇 .....	1
第一节 薪酬概念与薪酬管理原则 .....	3
第二节 组织以及组织战略对薪酬的影响 .....	8
第三节 制定薪酬结构战略 .....	11
全面薪酬结构设计篇 .....	21
第一节 全面薪酬结构的安排 .....	23
第二节 薪酬结构的设计示例 .....	24
第三节 薪酬结构中的激励计划 .....	26
薪酬水平设计篇 .....	37
第一节 岗位分析及岗位评估 .....	39
第二节 岗位价值评估体系实例详解 .....	47
第三节 对薪酬水平进行调整 .....	66
全面薪酬体系应用篇（人力资源保护圈） .....	73
第一节 人力资源保护圈的概念 .....	75
第二节 如何构建人力资源保护圈 .....	77
第三节 人力资源保护圈的互动与维护 .....	79

人力成本预算篇·····	89
第一节 预算及预算的重要性·····	91
第二节 人力成本的预算·····	92
第三节 如何调整人力成本预算·····	94
股权激励及员工持股计划篇·····	99
第一节 股权激励的作用、特点及形式·····	101
第二节 非上市公司的股权激励·····	107
第三节 员工持股计划·····	108
附录：华为的发展历程及其薪酬战略·····	117

# 全面薪酬概念设计篇

---



## 第一节 薪酬概念与薪酬管理原则

### 一、概念

全面薪酬的概念主要是薪酬的哲学、方法论（Methodology）、原则以及策略。这些都是做薪酬体系设计的思想问题，当然也是薪酬体系设计基础。

薪酬体系设计包括：薪酬分配的方法论、薪酬设计的原则，公司的经营战略以及人力资源战略乃至由此而决定的薪酬战略、激励模型、薪酬设计的影响因素，总体人力成本对公司损益的影响以及通过薪酬结构以及水平设计对人才激励及流动的影响。

虽然以上内容看上去比较务虚，并没有接触到最实质的东西。但实际上恰恰相反，只有先确定下这些思想性、方向性的东西，才能够顺利地展开薪酬体系设计工作。

因此我们在做薪酬体系设计的时候，都会先停下来，去想一想如何规划相应的薪酬设计工作。我们形象地把这个点叫做薪酬体系设计项目“停止点”。具体说，公司若没有确定下这些，不能进行下一步的具体的技术细节设计，否则，未来的技术细节设计也会因为以上思想的改变而推倒重建。

关于全面薪酬，国内外已经有了多种定义，我们将不同的学者、派系对于薪酬概念的界定归纳为以下三种口径的定义：

第一种是宽口径的界定，即将薪酬等同于报酬，员工由于完成了自己的工作而获得的各种内在报酬和外在报酬。不过，这种宽口径的定义并不是很常见。

第二种是中等口径的界定，即员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。这种薪酬概念包括工资（直接经济报酬）和福利（间接经济报酬）。很多人力资源管理和薪酬管理方面的教科书都采用这种定义。

第三种是窄口径的界定，即薪酬仅仅包括货币性薪资（基本薪资和可变薪资或浮动薪资之和），而不包括福利。在实践中，大多数实际管理部门都倾向于使用这种定义。

在本书中，我们认为薪酬是指企业、公司或组织为因使用员工的劳动或服务而带来的经营成果所支付的各种类型的酬劳。通常我们从三个维度进行分解：感知维度，外在薪酬和内在薪酬；期间维度，即期薪酬和长期薪酬；弹性维度：固定薪酬和变动薪酬。

### 二、薪酬管理原则

薪酬设计的原则一共有六个，分别是：公平性原则、合法性原则、成本控制性原则、平衡性原则、激励性原则、竞争性原则。

#### （一）公平性

公平性原则可以从三个维度来理解：对内公平、对外公平和过程公平。

所谓公平，通常需要建立一个综合性参数进行衡量。

一般地，如果我们把雇主和雇员作为劳动的交易双方（买方和卖方），站在雇员一方观察这个交易过程，雇员的劳动就是这个交易过程的输入，其获得的报酬就是雇员的劳动的输出。我们不妨将雇员的劳动输出（报酬）与雇员的输入（劳动量）做个比值，即以劳动输出（报酬）/劳动输入（劳动量）作为一个标杆来综合比较单位劳动量能够得到的报酬。

通常这个比值在公司内部或公司与人才市场中是公平的直接体现。

当然，专业劳动的输出对应的是公司的全面薪酬（包括外在和内在的），较为直接的体现是员工的收入，尽管内在薪酬不易量化，但外在薪酬还是比较容易测量的。而专业劳动投入，可能是容易计量的劳动量（如生产产品或零件的个数、销售额等），也有可能是不易测量的劳动量（如劳动时间以及所从事劳动的职责、复杂程度、环境以及各方面的能力要求）。尽管时间比较容易测量，但其他几个方面，没有一个量化工具，测量起来却有些困难。比如：一个清洁工的工作和一个总裁的工作，他们投入的时间，看上去都是8小时，其实他们给公司带来的价值是不同的，也就是说真正的投入是不

同的。

那么如何去测量这相同的8个小时中每个员工不同的工作价值呢？也就是说，需要进行岗位价值评估。

通过引进岗位价值这样一个参数以及岗位价值评估这样的工具来测评劳动投入，使得不同岗位之间薪酬的可比性有了公平的技术保证。

如此，对内公平是指公司内部岗位之间的薪酬发放计数标准要一致。因为在企业中，员工经常将自己的薪酬数量与相同以及不同职级的员工进行比较，从而通过这种方式对自己薪酬发放的合理性进行判断。同时，得出的结论还会影响到员工的工作态度。

对外公平是指薪酬要符合市场综合水平。因为员工会将自己的薪酬数额同外部（劳动力市场或其他企业）相同岗位的薪酬数额进行比较。而比较的结果往往决定了员工自身的工作稳定性。保证薪酬的对外公平也是一项提高员工留存度及其稳定性的方式之一。

过程公平是指整个测量、比较、评估等过程都是由专业的委员会进行。委员会成员包括专业的人力资源咨询人员、企业的管理人员以及一线的主管人员等（一线的主管人员更加清楚目标岗位的岗位价值，如操作流程、工作强度、工作完成难易度等）。尤其是邀请外部专家参与，一方面可以得到技术方面的支持，另一方面在过程公平方面也会得到见证与监督。这也是薪酬体系建立过程中重要的信用保证。

### （二）合法性，又称合规性

合法性是指我们在设计薪酬时要遵循有关的法律法规和地方性政策以及相应的细则。从国际通行的情况看，与薪酬管理有关的法律主要包括最低工资立法、同工同酬立法以及反歧视立法等。

我国跟薪酬有关的法律法规有：《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》《中华人民共和国仲裁法》《中华人民共和国社会保险法》《中华人民共和国中小企业促进法》等。除此之外还有国务院及其相关部委和地方政府出台的相关政策规章以及对应的实施细则：如国务院的《职工带薪年休假条例》；地方细则，带薪年休假实施细则，以及地方的最低工资参

考线等。

### （三）成本控制性，又称经济性

成本控制性是指薪酬体系设计人员站在企业管理者的角度去看待薪酬问题，根本目的是尽可能多地提高单位人力成本的经济效益。设法用最合理的人力成本保证公司的人力资源供给，并据此设计一个科学的薪酬体系去留住核心员工和关键人才。

注意：员工人数较少的公司不需要构建复杂的薪酬体系，因为较小的组织鉴于其扁平化的组织结构模式，其工作形式和优势本就是富有灵活性的，故相应的薪酬政策就同样地以灵活性为宜。

相对地，有一定规模尤其是职位之类较多（职位数 50 个以上）的组织，应该根据组织的实际情况建立一个规范的薪酬体系。

### （四）平衡性

在进行全面薪酬管理时需要注意三个维度互相之间的平衡，并且注意维度与维度之间需要互相兼顾。

（1）固定薪酬（固定工资、岗位工资、津贴等）和变动薪酬（绩效工资、奖金等）之间的平衡。

（2）长期薪酬（股票、股票期权等）和短期薪酬（计件工资、奖金等）之间的平衡。

（3）物质外在薪酬（通常体现为物质性薪酬）和内在薪酬（通常体现为非物质性薪酬，尤以精神和心理层面为主）之间的平衡。

### （五）激励性

要根据动机理论激励员工，以使员工达到更高的效率。比如利用以下五个动机理论激励员工：

（1）需求层次理论即马斯洛需求层次理论。该理论将人的需求分为五个层次（从低到高）：生理需求、安全需求、人际交往需求、尊重需求以及自我实现。并且只有在低层次的需求得到满足之后，高层次的需求才变得有激

励性。在设立基本工资时，必须将基本工资设置在较高的水平，以满足员工最基本的生理需求和安全需求。在设置激励计划时，需要注意激励计划只有在能够满足员工更高层次的需求的情况下，才会产生激励作用。

(2) 双因素理论。又称“激励保健理论”（Hygiene - motivational Factors），是激励理论的代表之一。该理论认为能够激发人们工作动机的因素有两个：一是激励因素，二是保健因素。像认同、晋升和成就感等激励因素就具有激励员工的作用，而保健因素是指与基本生活需要、安全及公平待遇相关的因素。

(3) 公平理论。又称社会比较理论，该理论是研究人的动机和知觉关系的一种激励理论，认为员工的激励程度来源于对自己以及参照对象的报酬和投入比例的主观比较感觉。当员工认为其自身的产出与投入之间达到对等时，他们将会受到激励。而当产出和投入的比例失衡时，就会引起员工的不满。

(4) 期望理论。又称作“效价—手段—期望理论”，是管理心理学与行为科学的一种理论。这个理论可以用公式表示为：激动力量 = 期望值 × 效价。在这个公式中，激动力量是指调动个人积极性，激发人内部潜力的强度；期望值是指根据个人的经验判断达到目标的把握程度；效价是指其所能达到的目标对满足个人需要的价值。所以在制定薪酬时要明确并界定工作的任务与职责。

(5) 强化理论。又称操作条件反射理论或是行为修正理论。该理论认为，人为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的结果对其自身有利时，这种行为在以后就会重复出现；不利时，这种行为就会减弱或者消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为。所以报酬必须跟上需要强化的行为，而没有获得报酬或奖赏的行为将被员工自行中断。

### (六) 竞争性

在公司总体经营战略的指导下，经由人力资源战略，根据市场的薪酬水平制定更有竞争力的薪酬策略，切不可盲目制定企业的薪酬水平。比如 A 岗位在整体市场薪酬水平上处于 25 分位，在录用人员时可以将薪酬定于 25 分

位之上以保持较高的竞争力，把相应的人才吸引过来。

## 第二节 组织以及组织战略对薪酬的影响

### 一、薪酬战略

战略指的是一个组织为了构建自身的核心竞争力形成核心竞争优势而对自身的内外部资源以及行动进行的协调和规划。组织通过在选择过程中进行相应权衡取舍的方式以界定自身的战略。公司的总体战略决定了公司的经营战略，也就分解出公司的人力资源战略直至公司的薪酬战略。

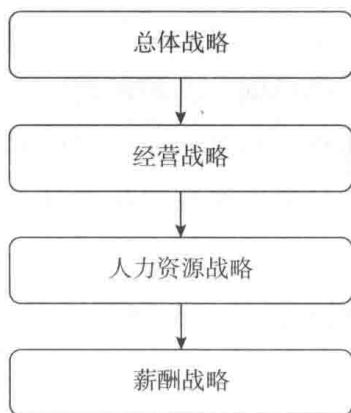


图 1-1 总体战略

如图 1-1 所示，在制定薪酬战略时，需要将企业或组织的各个战略按照层级进行分解并落实到相应次级战略的制定当中，以确保公司的整体战略和价值观达到统一。

薪酬战略在具体的实施环节中会变为一个个具体的节点，并且主要分为水平策略和结构策略两大类。水平策略指将公司薪酬根据相应的公司战略，参照市场平均的薪酬水平进行调整。结构策略指薪酬是由薪酬的各个部分组

成，如基本工资、补贴、奖金、年金、股票期权等。在制定薪酬策略时，应根据战略决定每个单一部分的权重占比。

## 二、经营战略对薪酬战略的影响

表 1-1 不同类型的策略

薪酬政策及环境	经营战略		
	成本先导型→差异型→创新型		
组织结构	机械→有机		
人力资源系统	控制→归属		
薪酬系统	制度规范→经验		
薪酬哲学	成本	激励	吸引/留人
薪酬水平	低于市场	与市场持平	高于市场
薪酬组合刺激性	低→高		
绩效加薪	有限→广泛		
管理与控制	封闭→开放		

如表 1-1 所示，在制定薪酬战略时，要根据公司不同的经营战略制定不同类型的薪酬战略及薪酬策略。比如：

(1) 成本先导型战略（适用于技术含量较低且同质化严重的产品生产型企业）：其采取的战略主要为压缩整个公司的运营成本，包括生产成本、用料成本、人工成本等。用低成本使产品定价更低，增加产品在市场上的竞争能力。这种企业往往是非常注重效率的，对于员工的操作水平要求极高。因此，对于任何事情，他们首先想的是如何用最低的成本去做更多的事情。在薪酬战略的制定方面，这种企业会密切关注市场上竞争对手的薪酬支付状况，使自己企业的薪酬水平既不能低于竞争对手太多，又不能高于竞争对手太多。并且，采用成本先导型战略的企业一般还会制定专门的成本节约计划，以鼓励员工个人以及员工群体去帮助企业寻找提高生产效率以及降低成本的方法和措施。

这里有一点需要注意的是，并不是所有的成本先导型企业的薪酬水平均低于市场平均水平。有的成本先导型企业的薪酬水平甚至高于市场水平，其

原因是有些企业可以保持一个较高的运营效率，虽然员工的薪酬水平较高，但他们的生产效率更高。

(2) 创新型战略：人无我有，人有我强，通过产品的质量功能的差异化及其优越性，占领市场领先地位，获取更多的定价权，以提高产品利润，最终达到增加企业效益的目的。这种企业的一个重要的经营目标就是抢占市场的领头地位，并且在管理过程中常常会特别强调客户的满意度以及客户的个性化需要。但对于企业内部的组织架构往往不是很重视。因此，这种企业的薪酬体系往往特别注重对企业内部的创新性行为予以奖励，并且该企业的基本薪酬往往高于市场平均水平，借此帮助企业吸引、留存敢于创新的优秀人才。此外，创新型企业对于岗位内容及岗位职责的描述保持相当程度的灵活性，从而要求员工能够适应不同工作环境的需要。

(3) 差异型战略：所有的薪酬战略手段介于以上两种战略之间的状态。

### 三、组织生命周期对薪酬战略的影响

企业也有生命，也像人一样需要经历出生、成长、成熟、衰老、死亡等各个时期，因此我们需要根据企业所在的不同生存周期来制定不同的薪酬战略。我们这里将企业的组织生命周期分为投入期、成长期、成熟期、衰退期，如表 1-2 所示。

表 1-2 组织生命周期

	投入期	成长期	成熟期	衰退期
固定收入	低	中	高	高
年风险收入	低	中	高	中
长期激励	高	高	中	低
福利、补贴	低	中	中	高

在企业的投入期或者是初创期（80% ~ 90% 的公司破产就发生在初创期），由于企业的业务量可能还处在较低的水平，且为了储备和保护公司运营资金、增加企业对未来的投资，以促进企业长久的成长和发展，一般地，这个阶段企业员工的固定收入、年风险收入以及福利补贴的水平均处在较低水平上。但为了使公司核心员工能够保留下来，与公司一起同舟共济，公司

的薪酬计划多以长期激励为主。在这个时期，公司的风险较大，所以公司采用股权激励的方式对员工进行激励。目前，大多数创新型公司在初创期都是按照这一思路设计薪酬计划的。

公司发展一段时间后，逐步进入成长期。在成长期中，公司自身会不断地进行自我调整，慢慢地进行过渡，业务量也不断增长。由于企业规模的扩张，其盈利水平逐步提高，企业运营秩序渐渐步入正轨，公司薪酬水平中的固定收入、年风险收入以及福利补贴等薪酬项目的支付水平也有了相应的提高。同时，企业为了进一步提高核心员工留存率，长期激励也保持在一个较高的水平。

在公司的成熟期，公司规模基本发展到位，公司增长放缓，企业的管理日益精细化，其创造利润的能力逐步趋于稳定，但由于经过成长期的快速增长，其公司业务存量特别大，相比之下，业务的增量比前两个时期会慢下来，这时公司的股票和期权等长期激励资源基本授予完毕，薪酬策略变得较为保守。同时，为了维持当前公司所在的市场地位，以及经过前两个时期的发展，公司员工的固定收入和年风险收入已经被提升至高位，同时因为公司成长速度放缓，员工的长期激励和非法定的福利补贴也会相应地下调。

最后，企业进入衰退期，因为相应的激励已经近乎失效，再加上工资的增加具有不可逆性，故只能提高员工的固定收入以及福利补贴来留住员工。相对应地，年风险收入和长期激励则会被调低，其中因为企业逐步在衰退，员工的长期激励几乎可以忽略不计。

### 第三节 制定薪酬结构战略

#### 一、薪酬结构战略策略模式

##### （一）高弹性模式

高弹性模式一般是将绩效薪酬作为薪酬结构中的主要部分，而将基本薪