

人力资源管理新模式丛书

薪酬体系设计

——结构化设计方法

张建国 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬体系设计：结构化设计方法/张建国编著
—北京 北京工业大学出版社，2003 1
ISBN 7-5639-1187-1

I 薪 II 张 III 企业管理 劳动工资管理
—研究 IV F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092016 号

人力资源管理新模式丛书

薪酬体系设计

张建国 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编 100022 电话 (010) 67392308

各地新华书店经销

保定市西城胶印厂印刷

*

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

880mm×1230mm 32 开本 8 印张 163 千字

印数 1~5000 册

ISBN 7-5639-1187-1/C 30

定价 25.00 元

人力资源管理必须基于企业的发展战略和核心价值观；必须基于系统化、结构化的思考；必须能够促进企业的持续发展。在企业战略实施中，组织结构是形，人力资源管理是魂。

益华时代管理咨询公司 张建国

人力资源管理应从企业战略高度层面来考虑。将人与战略相结合，才能帮助企业实现长远发展目标。

神州数码有限公司人力资源总监 兰 曦

企业的人力资源工作，关键是找到职员的职业生涯规划和企业发展的契合点，从而达到双赢的效果。

万科企业股份公司人力资源总监 解 冻

要实现企业的持续成长，首先必须保证人才的优先发展。如果能系统化运用人力资源管理方法，公司的能量就能成倍地放大。

四川迈普数据通信公司总经理 蒋华琳

设备和资金问题不难解决，最难解决的是人才问题。我们不缺乏理论型人才，我们真正需要的是能系统化解解决实施问题的复合型管理人才。

大唐电信股份公司无线通信分公司总经理 贾亚莉

序 言

建国先生请我为他主持编写的《人力资源管理新模式丛书》作序，我虽感难以担当，但还是欣然从命。

与建国相识，是在深圳华为公司作管理咨询顾问时。那时，他是市场部副总裁兼干部部部长。我很欣赏建国先生做事执著、勇于创新的精神。有两件事情令人印象深刻：一是 1995 年年底，建国按华为公司总裁任正非的指示，邀请我和人大的几位教授为华为公司提供管理咨询服务，当时我和人大的几位教授正为其他几家公司作咨询，对华为的邀请并未引起足够的重视，为此建国在两天之内一连给我们打了 20 几个电话，其态度之诚恳，做事之韧性，令人感动。可以说，我和人大的几位教授之所以能有幸成为华为公司的高级管理顾问，与建国的执著有关。二是建国在他事业最辉煌的时刻，敢于抛弃在华为将要获得的长期利益（股票收入），毅然辞去华为公司副总裁兼人力资源总监的职务，远渡重洋赴美国进

修学习现代人力资源管理。对于建国辞职的原因，业界虽有各种猜测，但真正的原因只有一条，那就是他想进一步学习深造，不断超越自己。在美国潜心学习一年回国后，建国又一头扎进企业，为企业提供咨询服务。

从企业高层管理者到海外求学，再到企业咨询，建国本人的经历，对中国人力资源界来说就是一笔财富，我也一直鼓励和支持他，将自己这么多年来在企业人力资源领域的实战经验与学习成果总结提炼出来，编撰成书，以期对中国企业人力资源研究和实践有所贡献。的确，目前我国市场上关于人力资源的研究和应用的书很多，但真正值得一读并对读者有所启发的书很少，尤其是通过在企业摸爬滚打总结提炼的，适合中国本土企业的书少而又少；而建国先生主持编写的这套书应该说是个特例。我认为本套书有如下特点：

这套丛书站在企业经营战略的高度，提出了一套企业人力资源管理的整体解决方案，它不是从单项的人力资源管理功能（如薪酬分配、绩效考核等）来设计制度，而是从各项人力资源管理功能的互动性和战略意义来进行思考。书中大量的案例、工具与模板，凝聚了作者们多年企业管理实践经验的总结。这些内容对于正在苦苦探索本企业分配制度设计、绩效考核制度设计，以及思索如何提升企业员工整体水平的多数中国企业管理者，都有直接的借鉴价值，读者能从中获得许多实际的启发。

祝愿这套丛书的出版受到人力资源经理们的欢迎，并为提高我国企业人力资源管理水平能有所作为。

中国人民大学劳动人事学院教授 **彭剑锋**

2002年11月

前 言

薪酬分配是每位管理者最关心的问题，同时也是每位员工最关心的问题，在公司中劳资双方的对立，根本上是利益的均衡问题。同样，在一个国家的治理中，国家领导人最关心的问题也是社会利益的分配问题。贫富差距两极化就会动摇国家的稳定，但是搞平均主义社会就会牺牲生产效益。

我们在为企业做咨询的过程中发现，利益机制是制约中国企业发展的根本因素，有些企业反复无常地修改奖励政策，甚至引起了内部的诚信问题；有些企业由于工资、奖金和福利等各种分配形式比例结构不合理，造成企业发的钱不少，但员工的工作热情并没有被激发出来；有些企业由于缺乏相应的评价体系相配合，分配机制并没有起到激励的作用。

本书从企业实用的角度出发，总结了作者多年置身

于中国著名企业中在薪酬制度设计方面的实践经验，尤其是深刻领悟到中国在现代企业从小到大发展过程中的陷阱，以及跨越陷阱的成功方法，并在书中用大量的案例进行了剖析。

本书不仅是从人力资源专业人员的角度来看待薪酬分配问题，而是从企业经营管理者的角度来设计薪酬分配体系；其根本目的就是要使企业的战略目标得以真正实现。本书与其他同类书籍相比较具有以下明显的特点：

1. 从企业的战略与核心价值观出发，建立薪酬分配的理念，先解决思想观念，再谈方法问题。
2. 用结构化方法来设计工资、奖金和股权等各种分配形式，充分考虑到各项分配形式的个性作用和互动性，而不是孤立地去看待工资、奖金、股权和福利的作用。
3. 从解决企业的实际问题出发，提供具体可操作的方法，对企业有很大的实用性，而不是仅阐述概念和理论。
4. 提供了大量的案例分析，使企业管理者更有真切与实际的直接感受。

由于东西方文化的极大差异，我们在引进西方人力资源管理體系时，一定要注意中国文化的独特性和企业发展的阶段性。本丛书也是益华时代管理咨询公司对中国企业人力资源管理的初步探索的成果，我们愿与更多的企业管理者和人力资源专业人员更深入地探讨与挖掘中国企业人力资源管理的真谛。

张建国

2002年11月





目 录

- 第 1 章 薪酬体系的战略思考 / 1
 - 中国企业薪酬分配问题分析 / 2
 - 薪酬分配的四个基本命题 / 8
 - 薪酬分配的根本目的 / 12
 - 新经济时代薪酬分配的显著特点 / 17
 - 基于战略的薪酬体系模型 / 20

- 第 2 章 薪酬战略制定及框架结构设计 / 23
 - 企业工作文化与薪酬战略 / 26
 - 企业发展阶段与薪酬战略 / 34
 - 薪酬的评价要素 / 36
 - 薪酬体系结构 / 39

- 第 3 章 工作分析与职位评估 / 44
 - 工作分析 / 44

职位描述——职位说明书 /59

职位评估 /69

第4章 薪酬数据调查 /101

薪酬调查的基本问题 /102

影响薪酬的外部竞争性因素 /109

薪酬调查方法 /112

第5章 薪酬制度设计 /122

工资政策线的制定——外部公平性 /123

工资结构的制定——内部公平性 /127

工资等级及区间设计 /130

年薪制的设计 /140

以绩效为导向的工资制度设计 /152

以能力为导向的工资制度设计 /159

计量制工资制度设计 /179

奖金分配制度设计 /186

特殊团体的薪酬制度 /194

第6章 股票期权设计 /203

股票期权产生的历史过程 /203

股票期权设计的基本原则 /205

美国股票期权种类 /207

经营者股票期权及激励效果 /214

美国知名企业股票期权方案 /219

参考文献 /243

第 1 章

薪酬体系的战略思考

我们提出薪酬体系的战略思考这一命题，是要从根本上弄清薪酬分配的根本作用和基本架构，这也是许多中国企业所缺乏的。许多企业把薪酬制度的设计看成是一项技术性的工作，而学校教育则仅把它看成是一门专业，没有从企业整体经营运作来思考薪酬分配这一问题。许多企业家在承受着巨大的外部市场竞争压力的同时，还得亲自思考如何设计分配制度这种具体问题。由于人力资源部经理往往不是很了解公司的经营运作和发展战略，人力资源部的设计制度总是触不到老板的痒处。本书的特点就是从企业经营运作和战略高度来思考企业的薪酬分配问题，并用系统化、结构化方法来设计薪酬制度。它能帮助企业系统化地考虑薪酬分配体系，而不是孤立地看待工资、奖金、福利、股权的分配。同时也帮助人力资源部经理站在老板的角度来思考

分配问题，使人力资源的管理纳入企业的整体发展轨迹中，并在企业整体发展战略和价值理念引导下，使人与企业融为一体。

中国薪酬分配问题分析

自计划经济转向市场经济以来，中国还没有一套比较规范的薪酬体系在企业中得到普遍使用，而旧有的、国家统一的级别工资制已经不适用了。很明显，目前国有企业仍被旧的分配机制所束缚，这种贡献与回报相背离的分配制度不可能激发出人们的工作热情。而在市场经济环境中成长起来的一大批民营企业为了激励员工或利益平衡，都在苦苦思索着各种各样的薪酬分配方式，可是其中有相当一部分企业走入了误区。为了帮助企业认清这一问题，我们对中国企业薪酬分配的主要问题进行了分析。

□□ 没有考核基础，缺乏分配依据

这里可以分为两种情况，一种是没有把例行性考核结果与薪酬分配挂钩，而是完全由公司高层拍脑袋来决定。这种情况在公司很小时还是有效的，但当公司员工达到 300 人以上时，一个脑袋是很难拍准确的。另一种情况是公司有考核，而且规定了考核如何与分配挂钩，但考核不可实施或者无效。这种情况是最有蒙骗性的，

要特别注意。

例如：

某公司工资结构为：

$$\text{月工资} = \text{岗位工资} + \text{能力工资}$$

其中，岗位工资 = 岗位工资基数 × 岗位系数 × 适岗系数

适岗系数反映一个人的实际工作能力，是一个考核要素。适岗系数的考核如表 1-1 所示。

适岗系数	评价条件
0.6	<ol style="list-style-type: none"> 1. 试用人员； 2. 延长试用期人员； 3. 个人条件（学历、经验）符合岗位要求，但经考核其能力水平、工作态度和工作绩效离岗位要求有较大差距，且经过培训或重新试用后在该岗位还有提高空间的人员。
0.7	<ol style="list-style-type: none"> 1. 试用期考核基本合格人员，但需要进一步考察； 2. 见习考核离岗位要求有一定差距，但可以继续从事该岗位工作的人员； 3. 个人条件（学历、经验）符合岗位要求，但经考核个人能力水平、工作态度和工作绩效离岗位要求有一定差距，可继续从事该岗位工作的人员。
0.8	<ol style="list-style-type: none"> 1. 试用期考核基本合格人员； 2. 见习期考核基本满足岗位要求人员； 3. 通过见习期考核，个人条件（学历、经验）有两项不符合岗位要求的人员； 4. 个人条件（学历、经验）符合岗位要求，但考核个人能力水平、工作态度和工作绩效基本符合岗位要求。

续前表	
适岗系数	评价条件
0.9	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正常见习人员； 2. 试用期考核满足岗位要求人员； 3. 通过见习期考核，个人条件（学历、经验）有一项不符合岗位要求的人员； 4. 个人条件（学历、经验）符合岗位要求，但经考核个人能力水平、工作态度和工作绩效符合岗位要求。
1.0	<ol style="list-style-type: none"> 1. 经考核，在现岗位上个人条件和能力水平、工作态度和工作绩效完全符合岗位要求，考核结果、工作绩效完全满足岗位要求人员。

从表 1-1 看真正评价适岗系数为 1.0 的人员：表中所说的评价条件都是空的，关于什么叫符合岗位要求，每个人都可以有自己的标准，根本就无法评价。0.6、0.7、0.8、0.9 的系数确定也是一样的，这种评价表只是形式上的，实际没有用处。

□□ 对各种分配形式的作用缺乏理解

分配的形式可分为两大类，经济形式与非经济形式。许多企业往往只关注经济形式而忽视非经济形式。马斯洛的需求层次理论是最基本的对人的需求分析，对企业制定分配制度应该说有非常重要的指导意义。也许是中国人的政治教育过多，人们不太相信思想教育，企业对非经济分配形式不太关注，而且中国人恰恰又注重精神与理想追求，尤其是填饱肚子后更加注意这一问题。这里

我们再深入分析一下人们普遍关注的经济分配形式。经济形式主要有工资、奖金、津贴、股权、福利等。其中工资的作用是对一个人在组织中承担的责任和能力表现的回报；奖金的作用是对员工当前业绩的直接回报；股权的作用是对员工未来贡献的预期回报；福利的作用是对员工历史贡献的回报。弄清楚了各种分配形式的作用，就可以根据企业的不同历史发展阶段和战略目标来组合各种分配形式，使得薪酬分配成为有力的杠杆撬动公司往预定的战略目标前进。例如，同样是100万元可以分配给员工，如果企业强调让员工共同开创未来的事业，则股权分配所占的比重可大些；如果公司当期经营业绩不好，要求员工立即出业绩，则奖金比重可以大些；如果公司希望建立起一支优秀的员工队伍，则工资的比重可以大些。一个企业要想充分发展薪酬分配的激励作用，就要灵活运用不同分配形式的组合。

□□ 没有把企业战略与理念设计进去

还是以上述的公司为例，其能力工资定义为：

$$\text{能力工资} = \text{岗位任职能力基数} \times (\text{学历得分} \times 0.5 + \text{职称得分} \times 0.3 + \text{工龄得分} \times 0.2)$$

学历得分如表1-2所示。

学历 得分		高中	中专	大专	本科	硕士	博士
		0					
3		2	3	5	8	10	15

续前表							
毕业年限	学 历	高中	中专	大专	本科	硕士	博士
	得 分						
4	3	3	5	8	10		
5							
6							
7	5	3	5	8	10		
8							
9							
10							
11							

从表 1-2 中看到，本科毕业 10 年内得 8 分；本科毕业 10 年以上得 10 分。殊不知在知识经济时代，知识更新的速度快得惊人，一个软件开发人员如果 2 年内不从事软件开发工作并学习新的软件工具，他就无法进行软件开发。从我们身边的人中也不难发现，如果两个大学同班同学毕业后进入两个不同的公司，2 年后当他们走在一起讨论技术问题时，可能会有很大的知识差异。知识怎么会像陈年老酒一样越久越香呢？怎么会 10 年值 8 分，11 年就值 10 分呢？

工龄得分如表 1-3 所示。

工龄	1~2 年	3~5 年	6~10 年	11~15 年	16 年以上
分值	0	4	6	8	10

工龄3~5年为4分；工龄16年以上为10分。事实上，对于一个软件开发项目经理来说，3~5年的工作经验可能是最棒的，他既有软件开发经验又掌握了最新的软件开发工具，而对于16年工龄以上的开发人员可能已成为老朽。

要真正提升企业的竞争能力，不能总停留在传统的观念上，而是要去分析企业真正需要的核心竞争力是什么，对于企业内不同层级、不同业务部门的员工，要产生高绩效，必须掌握哪些技能，如高层的决策能力，中层的组织能力和基层的作业能力，研发人员的创新能力以及市场人员的策划能力等。只有这些能力才能给企业创造出价值，才能支持企业的战略实现。

□□ 没有弄清评价要素与分配形式的关系

在考虑评价要素时，人们的习惯思维就是“德、能、勤、绩”，不管是工资评定还是奖金分配或是福利分配，都拿这些要素来评价。我们认为要从以下四个方面来考虑这一问题：

(1) 优点突出的人往往缺点也突出，对公司来说需要的员工主要是价值创造能力。一个“完人”往往是庸人，再好的庸人对公司是没有价值的。有一个公司说得很好：“贤者居上，能者居侧，庸者居下”，这就很明确地指出了不同人存在不同的评价标准。

(2) 除了从内部来考虑评价客观性外，还要从外部来考虑薪酬的竞争性，有时为了从外部招到合适的人才，需要打破内部的薪酬平衡。市场竞争性也是决定薪酬分

配的重要因素。

(3) 从单个分配因素来说，奖金看业绩，股权看潜力，工资看责任和能力。我们往往在工资评定时看能力、业绩、潜力及态度，在股权和奖金评定时同样也拿这些要素，就怕缺了哪一评价要素，评的结果就不公平。在看单项分配形式时可能会有所偏重和欠缺，但如果从整体来看，各种分配形式的组合已经涵盖了对员工的全面评价。

(4) 个人意志高于组织规则。这种现象在民营企业中比较普遍，尤其是在刚建立规范不久时，一方面由于新建立的评价和分配制度存在某些不足，如果完全按照制度来做，明显就存在一些不公平现象，因此企业老板要推翻制度化的评议结果，最后还是一支笔说了算。另一方面由于习惯于个人决策，而且过分相信个人的感觉，因此难以改变自己的习惯。这两方面使得企业花大力气所建立起来的制度规范难以真正在现实中得以落实。企业决策者本来出于好心，想尽量使分配结果公平、合理，殊不知员工根本就弄不清决策者们脑袋里的标准到底是什么，好像黑箱操作一样。要让每个人觉得公平，必须做到程序公正、标准公开。否则决策者认为公正的结果，员工并非有这种感觉，因而也起不到应有的激励作用。



薪酬分配的四个基本命题



面重点分析了中国企业薪酬分配存在的主要问题，那么如何正确地思考这些问题呢？薪酬分配要解决