新时代·管理新思维

薪酬管理与设计全案

胡华成　著

清華大學出版社
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，这些资料都是可以直接拿来使用的。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 . ① F272.923

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
质 量 反 馈：010-62772015，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

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，目的就是要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

第 1 章

薪酬管理：360° 薪酬 + 薪酬发放 + 流程 + 误区

在人力资源管理的六个模块中，薪酬管理是比较核心的一个。简单来说，薪酬是企业向员工支付的报酬，同时也是二者对“劳动”进行交易的价格，而薪酬管理则是让这个价格变得更加多样和合理的工具。对于人力资源从业者来说，薪酬管理是一项必备的技能，如果没有掌握的话，不仅会严重影响自己的工作，还会给领导留下不好的印象。

1.1 360°薪酬中的经济性薪酬

从一般意义上讲，360°薪酬一共可以分为两类，分别是经济性薪酬和非经济性薪酬。其中，经济性薪酬主要指的是固定工资、月度奖金、年度奖金、保险福利、带薪休假、利润分享等。在进行薪酬设计的时候，人力资源必须要重视经济性薪酬的分配和发放，因为该类薪酬具有非常直接的激励效果，可以在很大程度上提升员工的工作热情和工作积极性。

1.1.1 固定工资

固定工资是企业按照相应的工资标准为不同岗位等级规定的一个固定数额。这个数额一旦被确定，便长期保持不变，而且不与企业的实际经营状况挂钩。一般来说，该类工资对应特定的岗位等级，根据岗位等级又可以划分为三种工资率，分别是低位工资率、中位工资率和高位工资率。固定工资的优势在于以下几点，如图 1-1 所示。

图 1-1　固定工资的优势

1. 操作方便

操作方便往往指的是计算方式简单。具体来说，在月末结算时，只要在固定工资的基础上，按照员工的实际工作日发放相应的数额即可。

2. 稳定性好

固定工资可以让员工感到收入有保障，能增加他们的安全感。这里可以将两种工资制度做一下对比。A 企业的月固定工资是 5 500 元，但是绩效奖金不高，福利待遇也没有那么好；B 企业的月固定工资是 2 500 元，但是绩效奖金非常可观，而且福利待遇很好。那么对于那些比较需要钱的员工，A 企业的固定工资显然更有吸引力。

3. 适用性强

固定工资便于调整，非常容易让员工接受，而且也特别适用于那些程序性、基础性的工作岗位，因此，固定工资的适用性比较高。

当然，固定工资也有缺点，例如，无法激励员工，不容易使其提高工作效率等。再者就是工作效率和工资数额不挂钩，久而久之，那些优秀且工作效率高的员工，很可能会选择跳槽，从而严重影响企业的正常运营。

1.1.2　月度奖金

月度奖金一般是企业所属部门根据自身情况，在每月末，按照绩效考核结果为员工发放的现金奖励。一般来说，绩效考核指标的数量及现金奖励的额度，会根据部门的不同而有所不同。

月度奖金的好处是奖励及时，可以在月末对上个月的工作情况进行评价，这种做法有利于刺激员工的工作积极性，从而帮助各部门提高工作效率。

但是，月度奖金也有缺点，一是评价很可能会存在主观性，使得员工之间分化过大，以至于月度奖金总是固定在某几个员工身上，这在实际效果上会与设置初衷相悖；二是企业要因此承担一定的经济压力，而且员工的留存也无法保证，所以，风险性比较高。

以新兴企业“大象公会”为例。该企业会按照员工的创作数量及文章阅读量对其进行绩效考核，并在月末以金钱的形式奖励那些绩效考核评价比较好的员工。因为绩效考核指标比较全面，奖励数额也比较可观，所以，在激励效果上很理想。

1.1.3 年度奖金

除月度奖金外，还有年度奖金。这里要区分年度奖金和年终奖的区别，前者指的是企业在年末为那些绩效表现好或者做过较大贡献的员工和管理者发放的奖金，而后者虽然在发放时间和发放初衷上和前者类似，但是形式并没有前者规范。

年度奖金是企业的一种激励方式，其激励作用和月度奖金比起来要更加长效和稳定。年度奖金的数额是根据绩效考核结果而定的，员工只有在一整年中为企业创造了良好的效益，才有机会获得这个奖励。

对于企业而言，如果发放年度奖金的话，就降低了发放月度奖金的员工流动风险，而且成本投入和效益收入的比例也会更高。另外，年度奖金是从整体着眼，这样会更加公平，也更能得到员工的认可。

不过，年度奖金这种方式也有缺点，原因是虽然对于企业而言更加有利，但是对于员工而言，往往要等待一年才可以得到，而且要是连续几年都没有得到的话，那么其激励作用就会受到非常严重的影响，所以，公司可以适度放宽考核标准，用年度奖金激励某些员工奋进，还可以提高留存率。

1.1.4 现金补贴

补贴是企业常用的保障和激励员工的一种经济性薪酬。国家财政部门常用的补贴方式主要有医疗补贴、教育补贴、农村发展产业补贴等。企业和

事业单位用于补贴的方式也有很多，例如，住房补贴、交通补贴、通信补贴、用餐补贴、出差补贴等。

现金补贴可以看作固定工资的补充，但相对于奖金而言，其数额较少，并且发放周期较短。此外，在效果上，现金补贴不仅可以有效补充固定工资过低而给员工造成的不满，还可以避免月度奖金可能存在的风险，以及年度奖金的激励失效。

当然，现金补贴也有弊端，例如，数额较小，形成不了激励作用。再者，补贴方式过多，管理起来比较麻烦。另外，有些企业可能会利用不正当的现金补贴来逃避本应承担的义务，例如，用现金补贴代替应该为员工缴纳的五险一金。

1.1.5　保险福利

前面介绍的几种经济性薪酬都是以现金的形式发放的，而保险福利则是以非现金的形式发放的，也可以看作是一种激励方式。通过员工意外保险、员工医疗保险、员工养老保险等多种保险福利，把整个企业整合成一个充满凝聚力与向心力的团体，从而发挥出整体大于部分之和的作用。不过，这里需要注意的是，因为保险福利是作为固定工资的补充而存在的，所以，企业必须要把握好其在整体薪酬中的比例。

可以说，发放保险福利的目的是促进整体员工的凝聚和团结，但即使如此，仍然要将其与绩效考核结果关联起来，因为如果盲目地进行集体激励，难免会造就一批懒人。

另外，保险福利的数量和额度也必须控制好，因为企业的最终目标是盈利，所以不能使其发展成为一种真正的福利制度，照顾到员工生活的方方面面。最后，员工名单的确定和保险福利的发放一定要秉持公开透明、标准一致的原则，否则会造成部分员工的不满，进而导致激励作用的消失，以及工作效率的降低。

1.1.6　带薪休假

带薪休假可以分为两种。一种是法定节假日，例如，劳动节、中秋节、

国庆节等。另一种是按工作时间计算的。按照我国现在的司法解释，员工连续工作满 12 个月以上的，享受带薪年休假；员工累计工作满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；已满 20 年的，年休假 15 天。此外，在我国，有些员工还享有寒暑假、探亲假、病假、事假等多种休假。

当然，还有一些情况是不能享受带薪年休假的。例如，员工依法享受寒暑假，且寒暑假天数多于年休假天数的；员工请事假累计 20 天以上且单位按照规定不扣工资的；累计工作满 1 年不满 10 年的员工，请病假累计 2 个月以上的；累计工作满 10 年不满 20 年的员工，请病假累计 3 个月以上的；累计工作满 20 年以上的员工，请病假累计 4 个月以上的。

在我国，法律既规定了员工依法享受的休假权利（任何企业都不能非法剥夺），又规定了员工享受其他假期的同时不能享受带薪年休假的条件。这样的话，不仅保证了员工的利益，而且也保证了企业的利益。可以说，带薪休假有利于规范和调节企业与员工之间的关系，从而使劳资关系更加有秩序。

1.1.7 利润分享

利润分享又被称为劳动分红或利润分红，指的是企业在每年年终时，按照一定比例从总利润中提取一部分作为分红资金，然后根据员工的实际情况进行一定数额的分配，最后以红利形式发放的劳动收入。

利润分享的特点是总数额由高层管理人员决定（通常是将达到了预期收益目标之后的那一部分，直接作为利润分享的总数额）。在分配依据上，利润分享不与员工的绩效表现直接挂钩，而与员工的薪酬水平息息相关，因此在激励效果上也不同于固定工资和奖金。在分配方式上，常常采用薪酬的固定百分比分配和薪酬的累计百分比分配。最后就是，利润分享是针对企业年终利润的再分配，属于企业内部的再分配，并且具体的数量和规模与企业扩大再生产相互影响。

另外，利润分享也有不少好处。一方面，它可以把企业的整体收益与员工的个人收益联系起来，使员工和企业成为一个共进退的整体，从而增

强员工的动力，提高整体效率；另一方面，短期的工资支付形式不能充分反映全年的企业经营状况，而利润分享则不仅能反映企业的整体状况，还有助于补充其他经济性薪酬的不足，从而协调企业与员工之间的分配关系。

1.2　360° 薪酬中的非经济性薪酬

非经济性薪酬指的是不以经济形式给予员工的报酬，具体包括工作认可、挑战性工作、工作环境、发展晋升机会、能力提高、职业安全等。一般情况下，该类薪酬会为员工带来精神上的满足，而这种满足对员工来说是非常重要的。

目前，非经济性薪酬的地位已经越来越重要，很多企业的人力资源部门都对其给予了高度重视。另外，随着“以人为本”等管理理念的发展，非经济性薪酬已经被纳入很多企业的薪酬体系当中。

1.2.1　工作认可

只要完成了一项工作，就可能面对两种情况：一种是获得称赞，另一种是受到批评。通常情况下，如果因为工作完成得不好而受到批评，绝大多数员工虽然心里会不开心，但还是会想办法去改正；如果工作完成得比较好，那么员工在获得称赞之后自然会非常满足。

试想一下，如果一个员工把工作完成得很好，但并没有得到认可，那么久而久之，他很可能会选择离职。要知道，招聘员工需要经过严格的程序，培养员工更是需要消耗大量的人力和财力，所以，企业并不希望看到员工离职。基于此，对于员工已经完成的工作，企业必须给予及时的正面回应，才可以达到留存和激励员工的目的。

对于企业来说，在管理上对员工进行适时的批评和纠偏很重要，这样可以防止员工犯错误。与此同时，对员工的工作予以适度的夸赞，那么员工的信心就会增加，所产生的荣誉感也会使其更好地完成工作。对于员工而言，

只有自己的工作得到了认可，才会有成就感，才会有继续努力下去的动力。由此来看，对员工的工作给予适时适度的认可，是非经济性薪酬中非常重要的一个方面。

1.2.2 挑战性工作

挑战性工作指的是那些完成起来并不是很轻松的工作，那么员工选择挑战性工作的原因是什么呢？主要有以下两个。

首先是工资，因为工资和工作的价值是相匹配的。对于那些在一线城市打拼的青年而言，每月的衣食住行往往需要很大的一笔费用，如果工资过低，就有入不敷出的尴尬，而且未来花销也逐渐成为一个必须要考虑的因素。在这种情况下，挑战性工作似乎就成为一个“不得不”接受的选择。

其次是当员工做的都是日复一日的工作，时间久了难免会发现工作内容并没有要求匹配日新月异的技能，那么在这种情况下，尽管员工工作起来熟练轻松，但是在实际的心理体验上并没有满足感，也没有获得本应该有的激情。相反，往往随之而来的是厌恶和怠惰，这不仅不利于员工的健康成长，而且还不利于企业的长远发展。

既然挑战性工作对企业和员工都有着重要作用，那么其自身所具备的“挑战性”该如何界定呢？这是一个很关键的环节。工作的挑战性不够，这种激励方式就会失败；挑战性过大，则会导致员工耗时耗力也无法完成，同样也会得不到好的结果。因此，在安排挑战性工作时，应该尽量安排那些稍微超出员工能力的工作。

1.2.3 工作环境

员工在一个良好的工作环境中工作，往往会心情愉悦，很有动力。而一个较差的工作环境，则会让员工心理落差过大，工作没有干劲，进而导致各部门之间难以合作，严重影响企业的正常运营。通常来说，衡量工作环境是否良好的标准包括以下几个，如图 1-2 所示。

图 1-2　衡量工作环境是否良好的标准

1. 空间体量

良好的工作环境最先体现在空间体量上。宽敞、通透、安静的工作环境，才会让员工感到舒心。相反，如果工作环境狭小、晦暗、喧嚣的话，员工很难在其中用心工作。

2. 办公设备

良好的工作环境，还体现在办公设备上。办公设备一定要齐全，并且性能良好，例如，计算机运行速度要快，安全性能要好等。不妨试想，如果某位员工分到了一台计算机，不仅工作时运行十分迟缓，而且还容易出现故障，那么这位员工的工作心情和工作效率自然会受到严重影响。

3. 员工关系

良好的工作环境，最后都会体现在员工关系上。企业要定期举行一些活动，拉近员工之间的距离，加强员工之间的沟通和交流。否则的话，如果员工之间相互淡漠，甚至钩心斗角，那么他们很可能会因为厌倦和没有归属感而选择离职。无论是对于企业来说，还是对于员工来说，这都是非常不利的。

以一家深受年轻人喜爱的自媒体企业“浪潮工作室”为例。该企业的空间虽然不是很大，但是明净敞亮，而且四周还摆放了许多绿植和装饰品，艺术气息非常浓厚。在办公设备方面，用的都是最新型的、配置特别好的计算机，还配有打印机和许多参考书籍。

另外，工作室的隔间是一个非常精美的会议室，在装修上与茶吧相类似，平时用于讨论选题、宣布重要事项等，也作为员工在工作之余聊天休息的地方。在如此良好的环境下工作，该企业员工的工作质量和工作效率都非常高。

1.2.4 发展前景、晋升机会

对于员工而言，发展前景和晋升机会也是选择一份工作和一个企业的重要考量。例如，一家规模很小，业务十分不景气，也不属于新兴产业的企业，很多有追求、有能力的人很可能不愿意在此入职。

一般来说，能为员工提供发展前景和晋升机会的都是具有一定规模的企业，因为在这些企业内部，往往有着明确的职能部门，较多的岗位层级，透明的晋升渠道，公开的程序规则。不难想象，肯定有很多人都愿意进入这样的企业，主要目的就是能够在其中通过自己的努力一步又一步地得到升迁，进而得到一个理想的岗位。

当然，也并非只有规模大的企业才能够为员工提供相匹配的发展前景和晋升机会。一些企业规模虽然比较小，但是很可能具有非常强的竞争力，新员工在里面也能学到很多的知识和技能。例如，一些规模较小的文化或科技企业，可能只有几十个员工，但是他们做的都是极具创新性的工作，而且都有自己十分擅长的方面，相互之间可以不断学习，共同进步。“大象公会”就是这类的一个典型代表。

还有一种是处于发展初期的企业，虽然当下不能满足员工的预期，但是却有着一个光明的未来，那些有眼光的员工仍然会选择留于此地。雷军创立的小米就是一个具有代表性的案例，因为最开始的时候，小米的员工只有十几个，但是现在已经发展成为一家知名的上市企业。

总之，发展和晋升本就是企业给员工的一个期许，不论是较成熟的企业，还是刚刚成立的企业，抑或是规模本就不大的企业，都能为员工提供这种条件，让员工深刻感受到企业的诚意和努力。

1.2.5 能力提高

通过一种并不是十分严谨的方法，可以将工作分为两类：一类是消耗性工作，另一类是汲取性工作。具体而言，消耗性工作指的是完成过程中需要一直消磨原有的知识和当前的精力，而很少能掌握新技能的工作，例如，教学工作、生产工作、种植工作等；而汲取类工作指的是完成过程中

可以帮助员工学习新技能和新知识的工作，例如，开发工作、管理工作、创新工作等。

上述两类工作的区分标准并不是职业的高低贵贱，而是实际的工作能力。单就学习而言，从事汲取性工作的员工要比从事消耗性工作的员工得到更多。实际上，大多数员工都希望可以在工作过程中学习更多知识和技能，以便尽快提升自己的能力，所以，对于激励员工来说，能帮助其提升工作技能是一个非常重要的条件。

例如，有些企业会安排老员工手把手指导新员工，新员工转正后还要进行定期的访问学习等。而有些企业的新员工就没有这些机会，这些企业往往只为新员工提供浅层次的入职培训，就职期间也没有学习培训的机会。那么对于员工而言，前者提供的条件要比后者更加具有吸引力：一方面，可以使自己的能力得到进一步提高；另一方面，可以帮助自己尽快成长。

1.2.6　职业安全

职业安全指的是员工在入职后能够获得的安全保障。几乎对于每一个员工来说，职业安全都是一个选择工作和企业的重要依据。如果安全无法得到保障，那么工作所获得的金钱、荣誉、成就、个人成长等一切回报也就都没有了意义。一般来说，职业安全可以划分成以下三个部分，如图 1-3 所示。

图 1-3　职业安全的三个部分

1. 环境安全

首先是环境的安全。例如，一家企业的办公区域的装修材料是不是达到安全标准，房屋是不是刚装修完，甲醛浓度有没有超标。另外，企业所在的办公楼的安全情况也非常重要，如电梯设备、防火设备、安保措施等是否足够健全。

2. 身体安全

其次就是对员工身体安全的关注。例如，入职前的全面体检，入职后的定期体检，离岗时的必要体检等。这样的做法可以让那些因为工作而给自身健康带来伤害的员工得到应得的回报和补偿。

3. 心理安全

其实，从身边不时涌现的例子可以看出，有一些员工很容易因为工作而精神抑郁，严重的甚至会选择自杀，这些例子出现的根源就是企业太少关注员工的心理健康，而且在管理上不够人性化。例如，为了创造一种狼性文化而要求员工互相打脸，寒冬腊月要求员工互相泼冷水。长期如此的话，员工的心理防线很可能被击溃，以至于出现抑郁和自杀。

一个企业应该对自身的安全环境严格把控，对员工的健康状况密切关注。只有这样，才会让员工产生归属感，从而留住员工，激发员工的斗志。可以说，在当下这个时代，职业安全等非经济性薪酬要比经济性薪酬更加重要。

1.3 给员工做工资、发工资

对于人力资源来说，最基础的工作应该就是给员工做工资、发工资。但不得不承认，很多人力资源从业人员并不知道应该如何快速准确地制作工资表，如何理解并执行最低工资标准，如何巧妙地计算个人所得税，如何合理规避个人所得税等。本节就来帮助大家解决这些令人头疼的问题。

1.3.1 制作规范的工资表

对于员工而言，进入一家企业之后，工资无疑是首要关注的焦点之一。基于此，工资的计算和发放是否规范就变得异常重要。例如，有些员工每月只能拿到比较微薄的工资，从工资表上的明细可以清清楚楚地知道自己

的工资构成，而有些员工虽然工资拿得多一些，但人力资源部门并没有给员工列出工资明细，那么前者在心态的稳定性上肯定要高于后者。久而久之，后者就会觉得自己所在的企业根本不靠谱，而且以后一旦出现经济上的纠纷也无据可依，难免让员工很没有安全感。

既然一份标准的工资表对于企业维系员工有着如此重要的作用，那么，规范的工资表到底应该如何做呢？示例见表 1-1。

表 1-1　工资表模板

计薪周期：　　打印日期：

序号	部门	姓名	基本工资	绩效工资	补贴	工资总额	养老（个人）	养老（企业）	医疗（个人）	医疗（企业）	失业（个人）	失业（企业）	工伤（企业）	生育（企业）	住房（个人）	住房（企业）	考勤扣款	个人所得税	其他补贴	其他扣款	工资实发	企业福利支出	企业支出合计
1																							
2																							
3																							
4																							
共计																							

从工资表的构成来看，首先是员工姓名、员工所在部门等非常基本的要素。其次是各部门对应的基本工资，以及员工应得的绩效奖金、相关福利、补贴、扣款等。可以说，工资表的内容非常细碎、繁杂，因此，在制作的过程中必须要注意每一个细节，毕竟这会关系到员工的切身利益，一旦出错，非常容易影响员工的情绪。

1.3.2　注意最低工资标准

最低工资标准指的是员工在法定工作时间或者劳动合同规定的工作时间内完成了规定的劳动量，企业据此应为其支付的最低劳动报酬。最低工资一般采取两种形式：一种是月最低工资标准，另一种是小时最低工资标准。前者适用于全日制就业的员工，后者则适用于非全日制就业的员工。通常情况下，最低工资标准每一到三年就会调整一次，而且最低工资标准不包括加班费、特殊工作环境下的津贴和福利待遇。

最低工资标准确立的依据一般有当地城镇居民生活费用支出、员工个人缴纳社会保险费、住房公积金、员工平均工资、经济发展水平、失业率等。确立的方法一般是恩格尔系数法（居民食品消费占消费总额的比重）和比重法。其中，恩格尔系数法就是按照相关数据，计算出最低食物支出标准，除以恩格尔系数值，再与赡养系数值相乘，加上调整数。比重法把一定比例的最低人均收入户确定为贫困户，再将其人均生活费用支出水平统计出来，与每一就业者的赡养系数相乘，再加上一个调整数。

最低工资标准的实行，是国家为了保障每一位员工的基本生活水平，要求企业在员工提供正常劳动的情况下必须支付给员工不低于这一标准的工资报酬。因此，任何企业在进行薪酬的发放和管理时，都必须注意当地最低工资标准的变化情况，严格按照《劳动法》中的相关规定执行这一标准，否则将会受到法律的制裁。

1.3.3 巧妙计算个人所得税

目前，我国对于个人所得税的征收采取七级超额累进税率，如表 1-2 所示，从 2011 年 9 月 1 日对原来的 2 000 元起征点进行调整之后，很长一段时间下的起征点都是 3 500 元。不过，2018 年 6 月 19 日，《中华人民共和国个人所得税法修正案（草案）》提出将个人所得税起征点上调至 5 000 元。

表 1-2 个人所得税征收采取的七级超额累进税率

全月应纳税额	税率（%）	速算扣除数（元）
0 ～ 3 000 元	3	0
3 000 ～ 12 000 元	10	210
12 000 ～ 25 000 元	20	1 410
25 000 ～ 35 000 元	25	2 660
35 000 ～ 55 000 元	30	4 410
55 000 ～ 80 000 元	35	7 160
80 000 元以上	45	15 160

通过表 1-2 可以看出，为了避免工资达到一定数额后必须进行分级计算的麻烦，每一级税率都有对应的速算扣除数。因此，要想计算个人所得税的话，只要用全月应纳税额乘以对应的税率，再减去速算扣除数即可。可以说，

个人所得税的计算还是比较简单的。那么如何计算才能帮助员工减少个人所得税的缴纳数额呢？

因为个人所得税采取的是超额累进税率，通常会有相应的峰值，例如，35 000 元、80 000 元、12 500 元等，不同的峰值对应的是不同的比率，所以，为了尽量少缴纳个人所得税，人力资源管理人员必须对这些峰值非常敏感，并计算好不同级别之间的临界值。例如，在计算某位员工的工资时，如果全月应纳税额所对应的税率刚好达到 20%，那么人力资源管理人员就可以通过一些技巧，将全月应纳税额调至 10% 的税率。

1.4　薪酬管理的流程

在薪酬管理当中，流程控制是非常重要的一个环节，该环节的主要作用是提高工作效率，增强工作的受控性，促进隐性技巧的显性化，保证薪酬管理的具体落实等。那么，薪酬管理的流程究竟有哪些呢？

一般来讲，薪酬管理是按照一定的流程进行的：制定企业薪酬战略，员工工作分析与岗位评价，市场薪酬调查，构建薪酬结构，薪酬评估与控制。当然，针对以上几个步骤，薪酬管理的操作要点还可以进一步细化，更重要的是，还可以匹配相应的工作。

1.4.1　制定企业薪酬战略

一个企业要获得良好的发展，就需要制定相应的战略。同样，要做好薪酬管理，也需要制定相应的薪酬战略。这里所说的薪酬战略并不是像有些企业理解的那样，只是大而无当，而是可以为企业的薪酬设计和管理提供科学合理的指导。要知道，一个优秀的薪酬战略可以帮助薪酬体系朝着正确的方向发展，从而更加适应企业的发展需要。

那么薪酬战略一般都包括哪些要素呢？

首先，既然是战略，就应该具有一定的方向性，所以必须要确立薪酬

战略的目标。这个目标主要包括薪酬战略究竟要实现什么，未来能够在哪些地方帮助到企业的整体发展，这种帮助最终可以达到什么样的效果。

其次，如何兼顾公平性和竞争性。因为薪酬的设计不仅要对内部的员工进行激励，而且还要保证这种激励的公平性，否则激励的初衷只能与最终的结果相悖。

再者，薪酬支付所带来的财政负担与其在外界竞争中所获得效益之间的对比。简单来说，薪酬落实在员工身上所表现出的竞争性结果是怎样的。

最后，实际的操作，具体包括应该制定怎样的薪酬模式，怎样安排薪酬模式才能最有效地激励员工，薪酬模式如何才能与企业的战略目标相辅相成。

1.4.2 员工工作分析与岗位评价

工作分析又叫职位分析或岗位分析，是对企业中某个岗位设置的目的、权利、责任、环境、资格、所需技能等相关信息进行收集并作出分析。工作分析是人力资源管理的基础，为人力资源管理的各个模块提供重要的判断依据。

工作分析的常用方式有很多，例如，访谈法、问卷调查法、观察法、工作日志法、关键事件法等。其主要目的就是要弄清楚某项工作在什么时间、什么地点，由谁来做，做什么，为谁做，为什么做，怎样做。由此看来，工作分析的结果其实就是一张岗位说明书。

在做工作分析的时候，首先要坚持系统性原则，不能过于片面；其次要坚持动态性原则，不能只看一时；再次要坚持岗位性原则，不能走偏；最后要坚持经济性原则，不能铺张。通过严谨的工作分析，可以得出某一岗位工作内容的繁重程度，所承担责任的大小，任职资格要求的高低等。

在工作分析的基础上，人力资源管理人员可以对岗位作出科学合理的评价，了解不同岗位之间的价值差异，并为岗位级别的划分设定相应的标准，进而为制定公平公正的薪酬体系和奖励制度提供有效且可靠的依据。由此看来，对于薪酬管理来说，无论是工作分析，还是岗位评价，都是非常重要的，哪一个都不能忽视。

1.4.3　市场薪酬调查

市场薪酬调查指的是用科学、规范的方法，对市场上的各种薪酬信息进行收集、分类与分析，总结出某一类岗位的市场平均薪酬水平，并将其作为企业自身薪酬设计的依据。那么薪酬调查需要做哪些事情呢？

首先，了解竞争对手的平均薪酬水平。因为自身的薪酬水平过高，财务负担就会比较重；而薪酬水平过低，则会缺乏对员工的吸引力。另外还要了解企业所在地区的薪酬水平，也就是较低的薪酬水平、一般的薪酬水平及较高的薪酬水平。这不仅可以帮助企业对薪酬水平有一个战略层面上的把握，还可以为员工薪酬的确定提供依据。

其次，调查薪酬结构。企业之所以需要做这件事情的主要目的是了解同行业、同地区的常用薪酬结构，掌握员工的薪酬偏好，从而使设计出来的薪酬能更加满足员工的需求，达到更好的激励效果。

最后，依靠薪酬调查，通过对比分析找出企业内部有哪些岗位的薪酬是不合理的，薪酬的层级划分及差额确定是否存在失误。了解这些问题以后，企业就可以在第一时间对薪酬设计进行优化，从而更好地激励员工。

在市场薪酬调查的方法上，通常有以下三种：一是与其他企业共享薪酬信息；二是主动分析国家相关管理部门发布的薪酬信息；三是委托专业的第三方进行调查。至于应该选择哪一种，则要根据企业实际情况决定。例如，如果企业经济实力比较强的话，就适合选择第三种方法；如果企业经济实力比较弱的话，那么就可以选择第一种或者第二种，以便最大限度地降低成本。

1.4.4　构建薪酬结构

薪酬结构就是指薪酬应由哪些部分组成，各个部分所占的比例分别是多少，薪酬可以分为多少个等级，不同等级之间的差额是多少。一般来说，企业构建薪酬结构的目的主要有两个：一是帮助企业把成本控制在一个合理的范围内，二是对员工实现有效的激励。

构建薪酬结构时，岗位的任职资格、岗位产生的经济效益、薪酬层级的划分、企业的实际情况等都是必须要考虑的因素。在这些因素中，薪酬层

级的划分是非常重要的。举一个比较易懂的例子，企业 A 的岗位流动成本不是很高，不同岗位产生的经济效益也没有很大差距，那么在划分薪酬层级的时候就可以拉低不同层级间的差额，而如果 B 企业的情况正好与 A 企业相反的话，那么就可以适当地把差额拉大。

最后就是薪酬各个部分的比例，同样需要与企业的战略目的相配合。具体来说，如果企业目前的战略目的是提升产品销量，那么就可以把绩效奖励的比例加大；如果企业想要的是创新，那么就把创新奖励的比例适当加大。

1.4.5 薪酬评估与控制

在薪酬战略制定、工作分析与岗位评价、市场薪酬调查、薪酬结构构建这些准备工作完成之后，就可以着手进行薪酬水平的确定。但是，确定薪酬水平以后并不意味着薪酬管理就已经万事大吉，因为最重要的一个环节——薪酬评估与控制还没有进行。

要对薪酬进行评估与控制，最重要的就是找到依据。那么薪酬评估与控制的依据有哪些呢？

首先就是战略目标的匹配。通过一段时间的观察，企业是否与战略目标更加接近。例如，从不同的战略目标来看，产品销量是否得到了有效提高，创新能力是否实现了进一步增强，产品质量是否有了显著改变等。

其次就是竞争效果的衡量。因为薪酬管理的一个重要参考依据就是在市场上相对于对手的竞争力如何，这一点可以从企业自身的市场份额、消费者的认可度上来进行分析。

最后就是薪酬管理的激励，至于激励结果如何，则要看员工的满意度，以及员工的绩效表现。如果员工的满意度过低，薪酬管理的激励就不能发挥真正作用；而如果员工满意度比较高，但是绩效表现没有改变的话，那么激励结果依然是失败的。

总而言之，在薪酬评估与控制的助力下，企业可以发现薪酬管理中存在的问题，并在第一时间对这些问题进行合理有效的调整，进而更好地发挥薪酬管理在某些重要方面的作用，例如，提升企业竞争力、激发员工积极性和主动性、实现薪酬的公平公正等。

1.5　薪酬管理的误区

任何种类的管理都会有误区，薪酬管理当然也不例外。综观薪酬管理的误区，其实不外乎有这样几个主题：同岗同酬、公平公正、高薪低薪、薪酬体系等。作为一名人力资源管理人员，如果在进行薪酬管理的过程中不慎走进了误区，那么就会对企业、员工、自身产生很大影响。所以，对于人力资源管理人员来说，了解薪酬管理的误区，避免自己走进去是非常必要的一件事情。

1.5.1　同岗同酬就是字面意思吗?

同岗同酬指的是在同一个企业同一个部门中，相同工作岗位的员工所获得的薪酬是相同的。而在薪酬管理中，要实现效用的最大化，同岗同酬绝不像字面意思那样简单。

首先，对于已经在同一岗位上工作了一段时间的老员工（这里所说的一段时间暂且定为五个月），其工作熟练程度肯定要超过一个刚刚入职的新员工。如果此时实行的是同岗同酬，那么这位老员工肯定会觉得不公平，从而失去原来那种工作热情和工作积极性。

另外，在同一个岗位上，入职五个月的员工的工作熟练程度与入职多年的员工也许并无太大差别。如果此时同岗同酬，那么试想一下，这对于那些工作年限不够而工作熟练程度已经达到要求的员工而言，肯定也缺少激励，最终导致其对工作不认真和懈怠。

由此看来，在使用同岗同酬这一薪酬管理方式的时候，最重要的是做到因时因人制宜，即与实际情况相结合。只有这样，同岗同酬才可以真正地发挥作用，否则的话，不仅会影响员工的工作效率和工作心情，而且还会影响企业的长远发展。

1.5.2 公平真的无法实现吗?

自始至终，公平都是相对来说的，而并非是一个绝对的词汇。之所以如此，主要就是因为当一个人觉得自己遭遇不公平的时候，往往有另一些人正在遭遇着更大的不公平，相比之下那个人的遭遇可能已经算不了什么。

既然公平是相对来说的，那么绝对的公平自然是不存在的，即使存在，也根本不利于效率的提高。基于此，在企业的薪酬管理中，最终实现的肯定也是相对的公平，这也是促使不公平发挥激励作用的必要手段。

实际上，公平的相对性也为薪酬管理带去了不少难题。具体来说，大多数企业都面临着人多事杂的情况，所以，这很容易出现“挂一漏万”的现象。久而久之，公平难以或者无法实现的现象就变得越来越合理，也越来越容易被接受。

但事实果真如此吗？其实不然。首先在观念上，想要实现 A，往往只得到 B；想要实现 B，结果便只能得到 C。其次在实际操作上，企业仍然可以通过各种规则和制度来促进公平的实现。例如，根据不同岗位的不同价值来合理地划分薪酬等级，按照员工的绩效表现进行有差异的薪酬分配，对规则和制度进行严格监督等。

1.5.3 高薪就是高激励吗?

人的行为往往源自动机，而动机则源于需求。马斯洛需求层次理论把人的需求分为五个层级，即生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求、实现自我价值需求。企业对员工进行激励的目的主要是改变其行为，但是这种激励往往忽略了更加本源的东西，那就是需求。

高薪对于大多数员工而言，确实能起到激励作用，毕竟物质基础是实现员工需求的客观条件（当然并不完全如此）。例如，物质基础能为员工的衣食住行提供有力保障，能让员工体会到世俗标准下的巨大成功，能让员工享受到来自其他员工的艳羡眼光，能为员工不断提升自己的知识和能力增添动力。

但我们不能忘了这样一句话：金钱不是万能的。于是，总有一些员工

在有了一定物质基础以后，就会把薪酬高低的重要程度大幅度降低，甚至有一些员工在物质报酬并不丰厚的情况下也作此考虑。

所以说，单纯地认为高薪就是高激励似乎太过简单了一些。实际上，员工看重的并不单单只有高薪，而是还有很多其他的因素。例如，福利保障、企业文化、团队建设、工作环境、价值实现、发展前景、员工关系等。

1.5.4　薪酬体系是一劳永逸的吗？

因为组织是一个活的有机体，所以，企业、事业单位、国家机关等都处在不断的发展变化之中，其规模、发展情况、战略目标等都不是一成不变的，当然，相对应的薪酬体系也不能始终如一。

前面已经提到，薪酬体系都是与企业实际情况相适应的，如果企业的实际情况，例如，岗位调整、部门整合、职责梳理等发生了变化，那么薪酬体系也必须要随之发生变化。再者就是薪酬体系的设计初衷是实现对员工的激励，但是，如果最终发现并没有取得预期的激励效果，甚至导致员工产生了不满情绪，那么企业就应该对现有薪酬体系进行调整。

另外，薪酬的高低往往是由企业盈利状况决定的。如果企业规模扩大，盈利增加，那么就可以适当地提升各个岗位的薪酬，以便让员工有归属感和价值感。如果企业的盈利状况欠佳，难以按照现有薪酬体系的标准为员工支付薪酬，那么也需要对薪酬体系作出适当调整，以便维持企业的正常运营。

综上所述，企业要想充分发挥出薪酬体系的真正作用并提高员工的工作积极性，从而促进自身的长远发展，那么就必须根据当前的实际情况和薪酬体系在具体应用中的效果，及时调整薪酬体系。

1.5.5　案例：沃尔玛薪酬管理制度

沃尔玛是一家以零售为主营业务的跨国连锁企业，于 1962 年由山姆 • 沃尔顿创立，总部位于美国阿肯色州的本顿维尔。目前，沃尔玛在全球 15 个国家开设了 8 500 家门店，而且据 2018 年《财富》发布的美国 500 强排行

榜显示，沃尔玛已经第六次蝉联榜首。

那么，一个规模如此巨大，发展如此良好，员工如此众多的企业，是如何进行薪酬管理的呢？其薪酬管理制度又是怎样的呢？沃尔玛的薪酬管理制度由五个部分组成，分别为固定工资、员工购股、利润共享、损耗奖励和福利。实际上，沃尔玛的固定工资与美国的一些普通企业相比是比较低的，而真正使其薪酬管理制度发挥着强大作用的是另外几个部分，下面就具体地看一下，如图 1-4 所示。

图 1-4　沃尔玛的薪酬管理制度

1. 员工购股

首先是员工购股。在沃尔玛工作的员工，基本上都享有自愿购买股票的权利，而且购买价格要比市场价格低 15%。另外，在支付方式上，员工既可以使用现金，又可以用固定工资进行抵扣。据相关数据显示，在沃尔玛，80% 的员工都拥有股票，其中甚至有一部分已经成为百万富翁。

2. 利润共享

其次是利润共享。这一部分是为那些入职已经满一年，而且每年工作时数不低于 1 000 小时的员工准备的，属于福利计划。每年，沃尔玛的薪酬管理者都会根据收益情况，按照员工工资总额的百分比进行该部分的提留，一般是 6%。有数据表明，一位员工在沃尔玛工作 20 年以后，凭借这一薪酬管理制度拿到了 10 多万美元，可见收益还是非常可观的。

3. 损耗奖励

再次是损耗奖励。损耗奖励指的是每年因减少门店而获得的收益，所有员工可以共享。基于这个原因，很多员工都会踏踏实实地在沃尔玛工作。

4. 福利

最后是福利。沃尔玛为员工提供的福利主要包括疾病信托基金、子女奖学金、各种保险等。据相关资料显示，在很早之前，沃尔玛就开始为贫困员工的子女提供资助，期限为 4 年，金额为每年 6 000 美元。

从上面提到的员工购股、利润共享、损耗奖励和福利就可以看出，沃尔玛非常重视与员工之间的联系。这样的薪酬管理制度不仅可以让员工充满归属感，从而最大限度地减少员工流动，还可以将企业的整体经营状况与员工的最终薪酬所得联系在一起，促使员工更加关心企业的利益，并在此基础上更加努力地为企业工作。

当然，这种薪酬管理制度也有弊端。具体来说，沃尔玛的固定工资是偏低的，然而，在激励时效和刺激力度上，无论是利润共享、员工购股还是福利，都比不上固定工资。因此，对于那些更愿意追求立竿见影效果的员工来说，沃尔玛的薪酬管理制度很难或者根本无法起到很好的激励作用。

通过沃尔玛的案例其实不难知道，在薪酬管理上，企业不但要关注当下，而且更要放眼未来。在实际操作中，也要尽量实现薪酬的多元化和个性化。只有这样，薪酬管理才可以发挥出更加良好的效果，实现更加远大的目标。

第 2 章

薪酬结构：设计要点 + 调整 + 策略

人力资源管理人员经常会面临这样的问题：如何用较低的薪酬水平吸引和留住更多的员工？其实，要想解决这一问题也不是非常困难，主要有两条途径：第一条是明确企业的付薪理念，并在此基础上设计合理的薪酬结构；第二条是为薪酬结构设计适当的比例。

如果说薪酬水平会在很大程度上影响员工的留存率，那么薪酬结构往往就会在很大程度上影响员工的工作效率和工作热情。由此可见，对于人力资源管理人员来说，掌握薪酬结构的相关知识和必备技能是非常重要的。

2.1 薪酬结构的设计要点

薪酬结构设计是薪酬管理中的一个重要环节，无论是人力资源管理人员，还是企业管理者都要给予足够的重视。通常情况下，在进行薪酬结构设计时，这几个要点是必须要把握的，分别为固定工资、绩效工资、延迟工资、企业业绩、工龄工资、补贴补助、销售奖金等。

当然，在把握上述几个要点的过程中还有相应的注意事项，例如，目的、下限、上限、比重等。可以说，要把薪酬结构设计好是一件并不容易的事情，这对于每一位人力资源管理人员来说都是一个非常大的挑战。

2.1.1 固定工资：目的 + 下限 + 比重

前面的章节已经讨论过固定工资的相关要点，在这里，将就固定工资的额度做进一步的介绍。

对于一个企业而言，其规模可能会不断扩大，岗位也可能会持续增加，当然，也可能规模没有扩大，但是岗位有所增加。那么在这种情况下，要想保证企业的正常运营，就需要招聘新员工。

然而，新员工有一个非常显著的特点，就是缺少工作经验，其往往需要经过一段时间才能适应所在岗位的工作，并最终达到岗位所要求的条件。这也就意味着，在较长一段时间内，新员工并不能为企业做太大的贡献。于是，企业在为岗位设计薪酬结构的时候，就需要用固定工资来为后期的持续运营做准备。

还有一种情况就是，无论什么样的岗位，要想保证有员工在职，就必须有固定工资，这既是留住员工的需要，也是岗位任职资格价值的体现。对于那些基层岗位或者试用岗位来说，固定工资几乎占据了薪酬结构的全部，所以，其下限要根据当地的平均消费水平和最低工资标准来确定，通常要能保证员工每月的基本生活。

而那些非基层岗位，其固定工资的下限可以与同类行业持平或者稍高。此外，也可以根据岗位的任职资格、权责比重、价值创造，以及企业的整体战略目标、经济实力、发展阶段等确定固定工资的下限。

至于固定工资的比重，基层岗位一般会设计得比较大，有的甚至能达到 80% 以上；而中高层等非基层岗位则会设计得比较小，一般维持在 60% 左右。当然，这也不是绝对的，可以根据实际情况进行适当调整。

2.1.2　绩效工资：目的 + 上限 + 比重

通常情况下，企业的每个岗位都会有基本的工作量，只要员工顺利完成就可以拿到固定工资。但必须承认的是，不同员工之间是存在能力差异的，勤奋程度也因人而异。那么，为了让那些超额完成工作的员工能够继续保持热情，用绩效工资对其进行奖励就是一个非常不错而且十分有效的办法。

绩效工资的种类是多样的，有一部分企业是通过工作数量来确定绩效工资，例如写作的字数。以浪潮工作室为例，每月完成两篇 8 000 字左右的文章即可获得 6 000 元的绩效工资，如果完成更多文章的话，还会给予额外的奖励。

还有一部分的企业是通过工作质量来确定绩效工资。例如，海尔建立初期的战略就是主打质量，所以，海尔员工的绩效工资和冰箱的生产质量挂钩；浪潮工作室则为那些文章阅读量超过 10 万的员工提供更加丰厚的绩效工资。还有一部分科技企业、软件开发企业、游戏开发企业会将绩效工资与创新挂钩，例如，员工开发出一个全新的产品，并且受到广大用户的喜爱，他就可以获得非常丰厚的奖励。

与固定工资要考虑下限不同，绩效工资是要考虑上限的。因为固定工资的下限是为了保证员工的基本生活，而绩效工资的上限则需要考虑兼顾激励效果与企业的实际财务能力。对于绩效工资来说，如果上限过低，那么激励效果就会受到严重影响；如果上限过高，那么企业财务负担就会非常重，进而阻碍自身发展。

至于绩效工资的比重，仍然是以企业的战略目标和实际经营状况为依据。如果企业处在平稳发展期，那么绩效工资的比重不宜过高，因为短期内很难让盈利飙升；如果企业处在高速发展期，而企业战略又正好是极力扩大市场份额，那么就可以适当增加绩效工资的比重，一般控制在 40% 以内为宜。

2.1.3 延迟工资：目的 + 比重

大多数员工都有这样的经验：与其他员工在一起时偶尔聊起各自的工资，有些员工的情绪就会受到影响。因为有的员工在每月 10 号之前就可以拿到工资，而有的员工则要在 10 号当天才能拿到，有的甚至还要在每月 20 号左右才可以拿到工资。

上面提到的后两种情况都属于月度延迟工资，另外还有一种是年度延迟工资，即企业将员工年度总工资的一部分延迟到年尾发放。对此，相信很多员工都会耿耿于怀，毕竟大家都希望可以尽快拿到所有的工资，可企业却有自己的考虑。

企业采用延迟工资主要是为了减少员工的流动和减轻现金流的压力。试想一下，某月上旬你想辞职，在没有拿到工资之前可能会这样想：“再多待几天就发工资了，等发完工资再辞职。”可是等真的拿到工资之后，

又会觉得企业对自己有恩，于是继续待下去。如此反反复复，企业就可以在一定程度上减少员工的流失。

另外，企业每月、每年推迟部分工资的发放，如果员工数量庞大的话，那么就形成一笔非常大的资金，可以用于扩大规模、招收新员工、投资项目、开发新产品等，从而促进企业的长远发展。

在整个薪酬结构中，延迟工资的比重不可以太高，因为实际到手的工资数额对员工有非常大的激励作用，如果企业扣留太多，则会打击员工的热情和积极性，具体的比重应该控制在 10% 左右比较合适。

2.1.4　企业业绩：目的 + 权重

企业业绩通常指的是到了年末的时候，企业将盈利的一部分拿出来与员工共享，以此来将员工和企业联系成一个整体，同时也让员工的努力程度和所做贡献与自己的收益紧密相关。这不仅有利于调动员工的积极性，还有利于促使员工更加努力地工作。

将企业业绩与员工薪酬挂钩，在做法上，首先是确定年盈利总额的共享比例。例如，沃尔玛每年都会拿出 6% 的年盈利与所有员工共享，也就是说，如果年盈利是 10 亿美元，那么其中的 6 000 万美元都会与员工共享的。还有一种是动态的盈利分享比例，例如，年盈利 2 000 万元是 2%；年盈利 3 000 万元就是 3%，以此类推，该种做法可以充分调动员工的积极性，达到非常良好的激励效果。

然后是确定不同部门的贡献指数。在这一过程中，企业必须要考虑到各部门之间的协作与团结，尽量把贡献指数控制在一个较小的范围内，并根据实际的贡献，区分出各部门之间的差别。例如，企业可以将贡献指数确定在 0.7 ～ 1.1，再根据不同的衡量指标计算出各部门的贡献指数，并在此基础上进行利润的分配。

最后是各部门对年盈利进行更加细化的分配。这一步和上一步非常类似，先由各部门的薪酬管理者确定不同岗位员工的贡献指数，然后根据贡献指数的不同为员工发放不同金额的盈利共享奖金。

在整个过程中，对于不同部门和不同岗位员工的贡献指数的确定一定

要做到严谨、标准及统一，而且程序也要公开。只有这样，才可以保证部门之间的团结和谐及员工之间的公平公正，从而促使企业业绩在薪酬管理中发挥最大的作用。

2.1.5 工龄工资：目的 + 上限 + 比重

工龄工资是企业根据员工的工作年限为其提供的经济补偿，设计的主要目的是提高员工的积极性，减少员工的流动。

从提高员工的积极性这一方面来看，企业对那些工作年限越长的员工，往往会提供越丰厚的经济补偿，这种补偿方式，无疑会增加员工的积极性。目前，企业对于工龄工资的设计往往是依据青年员工逐渐增长、中年员工迅速增长、老年员工缓慢增长的原则。这样的话，虽然工龄工资的变动并不是很大，但对于提高员工的积极性却有着非常良好的效果。

从减少员工的流动性这一方面来看，现在的工龄已经被分为两种：一种是企业工龄，另一种是社会工龄。其中，企业工龄指的是员工在一家企业的工作年限；社会工龄指的是员工参加工作的总年限。

一般来说，绝大多数企业对于社会工龄的经济补偿标准是比较低的，而对于企业工龄的补偿标准则相对较高。这样可以有效减少员工的离职，也会有更多的员工自愿成为企业的老员工。

实际上，工龄的优势不只是表现在经济补偿这一个方面，像带薪休假日数、医疗日数、病假工资、津贴、养老金等方面，同样也是工龄越长，所获得的益处就越多。除此之外，还有实物补偿。例如，格力电器董事长董明珠在 2018 年就作出允诺，要给每一位退休员工发放一套房产，这也可以看作是对较长工龄员工的一种鼓励。

至于工龄工资的比重和额度分别应该是多少，则完全取决于企业的实际情况，毕竟并不是每个企业都有能力允诺为工作到退休的员工提供房产。当然， 企业也可以在标准化的工龄制度下给予较长工龄员工更多的激励，以此来提升员工的积极性、减少员工的流动性。

2.1.6　补贴补助：目的 + 上限 + 科目

在设计薪酬结构的时候，有些企业还会把补贴补助加入进去，而补贴补助的形式更是非常多样，最常用的主要包括以下几种，如图 2-1 所示。

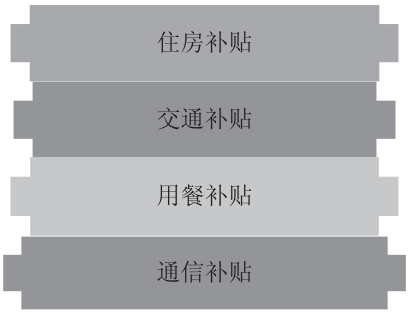


图 2-1　企业常用的补贴形式

例如，今日头条在 2018 年招聘审核编辑的时候，就会在基本工资和六险一金之外为员工提供每个月 500 元的用餐补贴和 600 元的住房补贴；唯品会在招聘管理培训生的时候，承诺为其提供 200 元的住房补贴、200 元的交通补贴、200 元的通信补贴，而且还设有专门的食堂为员工提供免费的午餐。

为什么上述两家企业要为员工提供额外的补贴呢？先来看今日头条，因为审核编辑是一个比较新的岗位，职责是对内容是否违规进行审核，该岗位本身不具备太大的挑战性，且对员工的学历有较高的要求，再加之实行的还是三班倒制度，所以很难吸引和留住员工。但是，通过某些补贴就可以有效缓解这种现状。

唯品会发放补贴的原因与今日头条非常相似，该企业实行的也是三班倒制度，导致员工很难在节假日正常休息，而且从管理培训岗位向管理岗位变动的机会比较少，难度也比较大，如果没有补贴的话，也很难吸引和留住员工。

通过上述案例其实不难看出，补贴的设计往往是为了吸引和留住员工，进而保证企业的岗位能够正常运转。而补贴的项目主要集中在与员工生活密切相关的方面，如住宿、交通、饮食、通信等。对于那些刚刚入职的员工来说，真正拿到手的钱才最具吸引力，保险、福利在他们看来则过于遥

远。至于在具体数额的设计上，可以结合岗位的价值、企业的现状、当地的消费水平来进行综合考量，争取做到既能为员工的生活提供实际的补贴，又不至于使企业承担过重的财务负担。

2.1.7 销售奖金：确定方式

张鹏曾经在中国人寿做过一段时间的保险销售，平时主要负责新员工的招聘和客户的谈判。他的基本工资是 4 000 元，每次为企业招进一个新员工，还可以拿到相应的奖金；如果拉来客户的话，则还可以从客户购买保险的总金额中提取 20% 的奖金。在入职三个月的时间内，张鹏只谈成了一个 1 万元的客户，而有一个女员工刚入职一个月就谈成了一个 5 万元的客户，这位女员工拿到奖金之后便决定辞职出去旅游。

通过上述例子，其实就可以了解员工之间的分化及分化产生的原因。在销售领域，一直都存在一句话：一年不开张，开张吃半年，这句话也从侧面反映出，目前常见的保险销售、楼房销售、汽车销售等销售型员工的薪酬结构都有一个共同点，就是固定工资比较低，而奖金比较高。之所以会如此，主要是因为薪酬结构要与企业的战略目标相一致，毕竟销售企业的战略出发点就是提高销售数量和销售金额。

另外，由于在销售员工的薪酬结构中，浮动工资的比例是比较大的，因此，在确定销售奖金的时候必须综合考虑各种因素，例如，绩效工资、年底分红、加班费用等。而且销售奖金的支付依据主要是销售金额的具体情况，一般产品金额比较大的销售，例如上面提到的保险销售和楼房销售，都适合采取提成的方式，而那些培训机构的课程销售则会设定必须要达成的目标，可以在超过这一目标后，再根据实际情况给予销售员工适当的奖励。

最后，在销售奖金的确定上，也不能仅仅依靠销售数量和销售金额来作决断，客户满意度、潜在客户发掘、客户回购率、老客户维护等隐性的销售业绩也同样应该作为考量的指标。

2.2　薪酬结构调整的方法

薪酬结构设计出来之后，并不代表就是一劳永逸的，在实施的过程中，还需要根据实际情况不断做调整。因此，掌握薪酬结构调整的方法也是一个人力资源管理人员的必备技能。薪酬结构调整的方法究竟有哪些呢？本节对此进行详细说明。

2.2.1　增加薪酬等级

在薪酬结构调整的方法中，增加薪酬等级是比较常用的一个。表 2-1 为国内某企业的薪酬等级表，通过这个表可以更加直观地感受到薪酬等级在薪酬结构管理中的作用。

表 2-1　国内某企业的薪酬等级表

职级		岗位名称	薪资等级							
			薪级	基本工资（单位：元）	岗位工资（单位：元）	绩效工资（单位：元）	技能补贴（单位：元）	周末加班费用（单位：元）	保密费用（单位：元）	合计（单位：元）
1	高级管理	副总经理部门经理	1	2 000	6 000	1 000			500	9 500
			2	2 000	7 000	1 500			500	11 000
			3	2 000	8 000	2 000			500	12 500
			4	2 000	9 000	2 500			500	14 000
			5	2 000	10 000	3 000			500	15 500
2	中级管理	技术主管团队主管	1	2 000	500	500			500	3 500
			2	2 000	700	700			500	3 900
			3	2 000	800	850			500	4 150
			4	2 000	900	1 000			500	4 400
			5	2 000	1 000	1 300			500	4 800
			6	2 000	1 100	1 600			500	5 200
			7	2 000	1 200	1 700			500	5 400
			8	2 000	1 300	1 800			500	5 600
			9	2 000	1 400	1 900			500	5 800
			10	2 000	1 500	2 000			500	6 000

续表

职级		岗位名称	薪资等级							
			薪级	基本工资（单位：元）	岗位工资（单位：元）	绩效工资（单位：元）	技能补贴（单位：元）	周末加班费用（单位：元）	保密费用（单位：元）	合计（单位：元）
3	普通员工	程序员 技术员 业务员 会计 出纳 人力资源管理人员	1	2 000	50	300			500	2 850
			2	2 000	250	400			500	3 150
			3	2 000	550	500			500	3 550
			4	2 000	700	600			500	3 800
			5	2 000	900	700			500	4 100
			6	2 000	1 000	800			500	4 300
			7	2 000	1 300	900			500	4 700

从表 2-1 可以看出，该企业不仅进行了普通员工、中级管理及高级管理的职位等级划分，还在岗位内部进行了严格的薪级划分。这时不妨试想一下，企业的薪酬为什么要划分这么多的等级呢？

下面我们可以用知名企业海尔为例进行说明。在刚刚创立的时候，海尔的规模并不是特别大，员工只有几十位，岗位配置上更是只有较少的管理岗位和一部分技术岗位，而且还没有科学合理的部门划分。因此，为了适应这种情况，海尔设计了非常简单，基本上可以看作扁平化的薪酬层级。

随着各方面实力不断加强，海尔的规模进一步扩大，员工也持续增加。于是，为了使自身的管理能够更加规范和有效，海尔划分出许多部门，例如，技术研发部、人力资源部、财政部、销售部、市场调研部等。除此以外，海尔的管理人员大幅度增加，从普通的管理岗位，一直到总经理等。

在这种情况下，海尔原来那种扁平化的薪酬结构已经不能满足激励员工、提升竞争力的需要。因此，在薪酬结构的设计上，就需要考虑到不同岗位之间任职资格和创造价值的差异，并在此基础上匹配相应的薪酬，进一步扩大薪酬的层级。

还有一种情况就是同一岗位之内也有薪酬等级的划分，这是什么缘故呢？其实，这非常容易说明，例如，同样是一般的技术岗位，两位员工的职级是相同的，但是他们的工作年限和工作经验肯定有差异，为企业做出的贡献也不相同。从这一方面来看，适当地对薪酬进行等级划分也是有必要的。

至于管理岗位，因为不同管理岗位所负责的工作不同，所发挥的作用和创造的价值也不同，那么进行薪酬的等级划分就变得更加关键。实际上，对一个岗位进行薪酬等级的划分，主要目的是促使薪酬管理更加精细和公平，从而更好地激励员工。

由上述内容可知，一个企业增加薪酬等级往往是出于扩大规模、优化管理的需要。有的企业还希望可以通过薪酬等级的划分形成薪酬金字塔，从而更加有效地发挥薪酬对金字塔底端员工的激励作用。另外，对同一职级进行更细致的薪酬等级划分，能够充分体现多劳多得的分配原则，让员工感受到公平，同时也能增加员工的工作积极性。

2.2.2　减少薪酬等级

上一小节已经谈到增加薪酬等级和由此形成的薪资金字塔，也通过海尔的案例论述了为什么要增加薪酬等级。既然可以增加薪酬等级，那么相对地，就应该可以减少薪酬等级。但必须注意的是，减少薪酬等级显然并不是指企业发展初期由客观原因造成的薪酬等级减少，而是企业出于经营上的考虑，才对现有薪酬等级进行削减。通过上一小节的内容，我们了解并掌握了增加薪酬等级的好处，那么为什么还要减少薪酬等级呢？

这里可以利用两个管理学上的概念进行详细说明。管理学中有两种比较经典的管理模式：一种是已经提到的金字塔式，另一种就是扁平化，前者对应的是较多薪酬等级，后者对应的是较少薪酬等级。

从目前的情况来看，大多数企业都会采用扁平化的管理结构，这是什么原因呢？例如，在金字塔式的管理结构中，信息传达所要经过的环节比较多，不仅时效性差，而且非常容易失真。更重要的是，由于等级过多，企业政策在执行过程中往往还会偏离初衷，并花费较高的成本和较多的精力。当然，任何事物都有两面性，金字塔式的管理结构也并非全是弊端，例如，在上一节中，表 2-1 反映的国内某企业的薪酬等级，如果用金字塔来表示，效果就会更加直观。

另外，薪酬等级的减少，在企业管理上也发挥着重要作用。之前已经提到过，企业随着自身规模的扩大，以及员工数量的增加，需要重新划分

薪酬等级来适应自身的发展需要。但是，许多企业也会遇到经营不景气或者管理不善的情况，这个时候，可能有些员工会主动要求离职，企业也可能根据自身的经济情况让部分员工被动离职。于是，为了与员工规模相适应，企业不得不减少薪酬等级。

还有一种情况就是扁平化的薪酬结构能够适当地体现公平。前面已经提到，金字塔式的薪酬结构能够激发员工的斗志，从而帮助员工提高效率。但是，对于一个企业而言，公平和效率必须同时兼顾，如果过分地强调效率而忽略了公平，那么就会对员工的积极性造成严重影响。这个时候适当地减少薪酬等级，则有利于平稳员工情绪，维护企业稳定。

2.2.3 调整不同等级员工规模和薪酬构成

如果把人们的收入按照一定的标准进行分级，也会呈现出金字塔式的结构图，如图 2-2 所示。排在最底层的，收入最低，数量也最多；而越往上，收入会越来越高，数量也会越来越少。甚至可能会出现这样的情况：金字塔顶层群体一年的收入相当于（当然也可能超过）金字塔底层群体一辈子的收入。

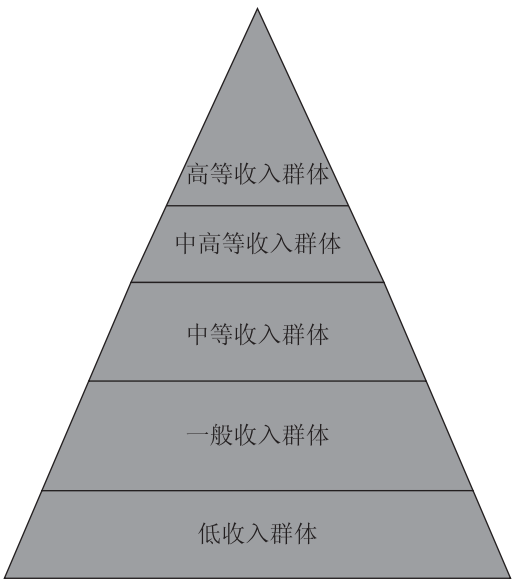


图 2-2　金字塔式的收入结构

很多人的梦想就是要往金字塔顶层攀登，但是处在金字塔顶层的人毕竟数量有限，难免会爆发激烈的竞争。这样的竞争所能带来的效益增长将会变得非常可观吗？很显然并不是。因为很多人在付出自己最大的努力后很可能会发现，不仅到达金字塔顶层是一件非常困难的事情，甚至连从自己现在所处的层级上升到另一个层级都没有那么简单。

那么这个时候会出现哪些情况呢？有些人可能会得过且过，放弃奋斗，转而安于现状；有些人可能会将心中的不满转化为行动，继续努力前进。为了不让自己的员工成为前者，企业必须要找到有效的解决办法，即增加晋升的渠道，让员工看到希望，或者是加大福利投入，让员工感到公平。

要满足员工向上攀登的需求，就必须为员工提供向上的机会，这个时候可以调整薪酬的等级，例如，原来有 20 个等级，现在可以调整到 14 个，然后再将其以金字塔图的形式表现出来。这样的话，虽然企业员工的数量没有发生变化，但是薪酬等级少了，所以就会有更多的员工可以进入更高的等级。

还有一种做法是不调整薪酬等级，而是调整各薪酬等级的员工数量，例如，最顶层的员工数量保持不变，把最底层的员工数量适当减少，然后再增加中间层的员工数量。这种做法对于维护公平和激励员工是很有效的，因为员工可以从中获得更多的上升机会，并且对于大多数员工而言，一个中间层的薪酬等级是可以接受的，毕竟金字塔顶层是属于为数不多的高级管理人员。

还有一种做法与薪酬等级的调整没有关系，那就是调整员工的薪酬构成。实际上，薪酬会激励员工还是会让员工更加懈怠，从根本上取决于员工最终能够得到多少，因为对于大多数员工来说，最终所得才是最重要的。就像在社会中，很多人都是低收入群体，社会为了照顾这些群体，会不断完善保障体系，并为其提供必要的福利和应有的尊重。基于此，这些群体就可以在很大程度上安处于自己的位置，变得更加兢兢业业。而企业在这方面的做法就是调整薪酬的构成，例如，在固定工资之外，加上津贴、绩效工资、年底分红、工龄工资等。这样员工的薪酬构成就会实现多元化，员工也能充分感受到公平和努力的意义，从而使企业的薪酬管理发挥出真正的作用。

2.3 薪酬结构的策略

薪酬结构策略指的是薪酬应该由哪些组成部分，每个组成部分各占多少比例，薪酬等级如何分配，各等级之间有着怎样的关系。通常情况下，等级差距比较大的薪酬结构，适合激励管理人员，而等级差距较小的薪酬结构，则适合激励普通员工。

另外，薪酬结构的策略可以分为三种模式：一种是激励效果非常好的高弹性模式，一种是稳定效果非常好的稳定模式，还有一种是既有较好的激励效果又很稳定的调和模式。将这三种模式铭记于心的话，对设计薪酬结构是非常有利的。

2.3.1 高弹性模式

大学毕业以后，王亮去了一家规模不是很大的互联网程序开发企业，当时每个月的固定工资是 5 000 元。在刚刚入职的时候，他的干劲非常足，但是经过了一段时间的工作，他就变得越来越怠惰。因为每天的工作量是一定的，最初确实需要多花费一些精力，但是工作熟练之后效率就不断提高，每天不用花费很多精力就可以把工作做完。

于是，在一些老员工的提醒下，王亮每天把要求的工作做完就会找一些自己喜欢的事情打发时间，一直到下班。实际上，不只是王亮， 企业中还有很多这样的员工。他们有的还在原来的岗位，因为觉得轻松而且没有压力，选择继续待下去；而有的则认为还是应该提前为自己打算，便辞职去寻找更能激发自己创造力的工作。

实际上，王亮之所以会变得很怠惰，工作性质只是一个表层原因，更加深层次的原因应该是薪酬结构。因为每一个员工在岗位上只要经过一段时间的训练，对于工作的熟悉程度都可以有大幅度提高，每天的工作效率也可以迅速提升。但是，当员工发现自己每天多做的工作对薪酬并没有太大

的帮助时，就会因为缺乏动力而选择磨洋工的工作方式。从人之常情去考虑，绝大多数员工还是希望自己的付出能与自己的回报相对等。

企业要想有效解决员工怠惰的问题，就要对薪酬结构进行调整，毕竟这一问题产生的根源是薪酬结构过于稳定，所以，调整的方法就是增加薪酬结构的弹性。然而，要想增加薪酬结构的弹性，就需要在固定工资之外，提高绩效工资、奖金、补贴等的比重。这种高弹性的薪酬结构主要集中在销售领域，因为该领域工资的浮动比较大，并且直接与企业的盈利挂钩，所以，把员工的工资与销售额进行关联就非常容易管理。

当然，高弹性模式除了可以激发员工积极性，提高企业绩效水平之外，也有一些操作和结果上的弊端。例如，在固定工资之外，浮动工资的比例应该如何合理安排？后期员工的工作效率不断提升，但企业盈利并没有获得同等程度的增加，又应该采取什么措施呢？

上述问题对于很多企业来说都是十分棘手的。一方面，这些企业在薪酬管理上缺乏具有较强能力的专业团队；另一方面，成本和收益不对等，导致企业经济负担加重。由此看来，高弹性模式的薪酬结构并不是适用于所有的企业。

2.3.2　稳定模式

张爽曾经在上海的一家房地产企业做销售，当时企业为他提供的固定工资是 3 000 元，每销售出去一套房子还有千分之三的提成，也就是说，销售出去一套 500 万元的房子，提成就是 1.5 万元。因为在上海这样的一线城市，房子的价格普遍较高，所以，入职前，张爽还觉得非常高兴，自认为一个月销售出去一套房子应该非常简单。

无奈两个多月过后，他一套房子都没有销售出去，而有些同事却已经能拿到几万元甚至十几万元的提成，这让他感到非常慌张。于是，他便决定再工作一个月试试，如果依然没有什么起色，就要辞职去一家固定工资高一点的企业。

实际上，在保险、汽车甚至是课程等销售领域，张爽这样的员工比较常见，他们往往会因为与处在同一个岗位层级的员工拿着不同的薪酬而感

到不满，从而选择辞职。但是，对于企业而言，员工流动性太大会严重影响到自身的正常运营。于是，为了缓解这种情况，留住更多的员工，有些企业就会提高固定工资的比重，降低浮动工资的比重。

当然，那些比较适用于高弹性模式的企业也会适当增加薪酬结构的稳定性，而有一些企业则本身就更加适用于稳定模式。因为高弹性模式的主要目的是激励员工，提升工作效率，相应地，企业也要增加财务负担。而有的企业则已经到了比较稳定的状态，或者企业的业务大多数都是事务性的，那么这样的企业就比较适用于稳定模式的薪酬结构。

这里可以用天津某图书出版企业来举例，该企业一共有 40 多位员工，每个月能完成大约 25 本图书的编辑和写作，而这些图书的市场销量刚好能满足企业的盈利预期。了解图书市场的人都知道，出版往往不依赖于图书的种类盈利，例如，该企业出版了一本图书，市场销量达到了上百万册，而另一家企业出版了几十本图书，却只卖出了几万册，前者效益可能更好。

那么对前者而言，根本不需要通过激励员工提高工作效率来增加盈利，否则还很有可能遭受支出多而盈利下降的风险。所以，由固定工作量、固定工资、低额绩效奖金组成的稳定薪酬结构比较适合天津的这家书籍出版企业。

2.3.3 调和模式

从目前的情况来看，大多数员工的薪酬结构都处在高弹性和稳定之间。例如，在郑州一家企业做人力资源管理的张明，其薪酬结构就是固定工资加上绩效工资（以招聘人员的数量和质量来决定具体的金额）。不仅如此，企业还会根据他的出差频率和出差距离提供一定的食宿和用餐补贴。还有一些做职能工作的员工，例如，行政总监、审核编辑、文案策划等，他们的薪酬模式也都是固定工资加上浮动工资的调和模式。

对于大部分企业而言，其情形也许既不像销售企业那样对销量有十分急切的追求和需要，也不像前面提到的文化出版企业那样过分看重业务的稳定性，而是希望实现盈利的逐渐增加和员工的有效留存。薪酬既需要稳定，又需要高弹性，这里仍可以将沃尔玛作为这种模式的典型。

沃尔玛经过半个世纪的发展，从一家小的零售商一跃成为排名全球第一的大型零售企业，这无疑得益于其科学合理的战略。当然，与这个战略相配套的薪酬结构也功不可没。沃尔玛的薪酬结构由固定工资、员工购股、利润共享、损耗奖励及福利组成。其中，固定工资的比重在 50%，其余部分分摊另外的 50%。

前面已经讲过，沃尔玛的浮动工资对员工有着非常强大的激励作用，但没有说明的一点是，经过长时间的努力，沃尔玛已经达到很大的规模，顺利进入了稳定发展阶段，盈利的增长速度也有所放缓，所以浮动工资虽然依旧能够发挥激励作用，但是已经不像之前那样明显。在这种情况下，沃尔玛更需要依靠固定工资来维持稳定，而实践也证明，调和模式的薪酬结构确实非常适合沃尔玛这样的企业。

实际上，从效果来看，上述三种薪酬结构策略在运用上仍要根据企业的情况和战略目的来决定。例如，有些企业处在高速发展阶段，并且主要岗位的性质也比较特殊（例如销售岗位），它需要依靠浮动工资来最大限度地激励员工，那么这个时候就比较适合选择高弹性模式的薪酬结构；如果企业的规模一般，业务范围还比较窄，或者主要岗位的性质非常普通（例如，一般行政岗或管理岗），那么这个时候稳定模式的薪酬结构就比较适用；如果企业处在平稳发展期，市场需求在稳步增长，就像前面提到的沃尔玛一样，那么出于稳定性方面的考虑，调和模式的薪酬结构就会非常适用。

第 3 章

基本薪酬：类型 + 变动因素 + 支付形式 + 支付方法

基本薪酬是薪酬结构中比较基础的部分，往往用来保证岗位的正常运行和员工的基本生活。根据工作性质的不同，基本薪酬通常可以分为薪金和工资。这两种基本薪酬的水平都会受到很多因素的影响，例如，企业所在地区的经济发展水平、企业的实际发展状况、同类企业的薪酬水平等。除此以外，在支付依据和支付方式上，也因为工作性质的不同而存在某些差异。这些差异的具体表现、基本概念及变动因素，都将在接下来的几个小节中做具体细致的论述。

3.1 基本薪酬的两种类型

基本薪酬是企业根据岗位的性质、创造价值、作用等因素为员工支付的合理报酬，其目的是保证岗位的正常运行和员工的基本生活。一般来说，根据工作性质和支付形式的不同，基本薪酬可以分为薪金和工资。

3.1.1 薪金：白领的劳动报酬

在谈薪金之前，不妨先来聊一个群体，那就是白领。相信很多人对白领并不陌生，因为在很小的时候，我们在电视上就经常能看到一群人：穿着整齐笔挺，或者是对着电脑，或者是一手抱着文件，或者是在会议室讨论问题，脸上始终带着优雅从容的表情，置身于明净亮堂的工作环境，做着不忙但也绝对不轻松的工作。很显然，这群人就是我们要说的白领。

实际上，大多数人对于白领的那种认识和感觉虽然不是错误的，但也

只看到了其中优雅从容的一面。从某种意义上讲，白领只是对上述一群人的称呼，他们之中的大多数也要挤地铁上下班，也必须在繁忙的时候加班，也会为了某些工作而精疲力竭，也希望可以通过努力获得肯定，而并非都是“谈笑间，樯橹灰飞烟灭”的状态。

下面我们就来看看这种用来支付给白领的劳动报酬——薪金。其实，无论怎样对其进行定义，都不如用一句最简单的话来概括：薪金是现金，是钱。但是，随着互联网的迅速发展，企业为员工支付薪酬的方式已经由线下转到了线上，而薪金之所以被称为薪金，则主要就是因为其支付对象和支付时间与工资有着比较大的区别。

在支付对象上，薪金主要针对那些从事脑力劳动的白领。在支付时间上，薪金并不是一天一支付，也不是一个工作周期（比如一周、半个月、两个月）一支付，而是在每月固定的日期进行支付。因此，出于体现差异和表达方便的需要，企业通常会用薪金来区别不是针对脑力劳动群体和在固定日期发放的其他薪酬。

3.1.2　工资：蓝领的劳动报酬

基本薪酬的另一种类型就是工资。不过在当下的语境中，它和薪金有些混淆，或者说在口语语境里已经取代了薪金。我们经常在和朋友或者同事聊天的时候，使用工资而非薪金一词。例如，“你现在的工资怎么样啊”“你们什么时候发工资啊”等。甚至我们经常谈论的工资已经不只是指基本薪酬，像补偿薪酬（加班费、津贴）和激励薪酬（绩效工资、奖金）也被包含在其中。不过，出于区分概念的需要，我们还是要对薪金和工资进行不同的定义。

一般来说，工资指的是蓝领的劳动报酬，因为从字面意义上来理解，它包含了一个“工”字，这让我们容易联想到工人。另外工资还包含了一个“资”字，也就是钱，会让我们想到“工钱”。对中国历史比较熟悉的人应该知道，以前有很多被称为“工”的人，例如，长工、短工、码头工、织布工等，从这些人的口中经常可以听到“工钱”两个字，这是他们的劳动报酬。

在今天，虽然长工、码头工这样的群体已经不存在，但是仍有很多依靠体力劳动来获取报酬的群体，例如，建筑工人、工矿工人等，还有一些

制造企业的一线工人或者其他一些技术工人等。针对这类群体的基本薪酬，可以称为工资。

在支付形式上，有一些是按时间计算，例如建筑工人，该形式有利于其随时领取工资离岗；还有一些是按照数量来计算，例如，从业人群正不断增加的外卖配送员，都是根据自己配送订单的数量来进行最终的工资结算。

另外，因为工资与体力劳动挂钩，而体力劳动又不像脑力劳动那样，可能前 10 天还没有成果，但第 11 天成果就可以出来。所以，体力劳动要更加容易量化和计算，比较适合采取按时间或劳动量来计算的支付形式。而且这种支付形式比较灵活，不容易出现由于一位负责人离职，导致整个模块出现工作不衔接的情况。

3.2 基本薪酬的变动因素

薪酬与金钱紧密相关，那么很自然，一个地区的经济发展水平必然会影响当地企业的基本薪酬水平。当然，经济大环境本身是千变万化的，具有不稳定性，有时候甚至还会出现通货膨胀，这也会影响到基本薪酬的水平。

除了经济本身的影响因素外，企业也处在与其他企业竞争的市场环境中，所以，其他企业同类岗位的薪酬水平也会影响到基本薪酬。在接下来的几个小节中，就对这几个方面的问题进行具体细致的论述。

3.2.1 总体生活费用变化或通货膨胀程度

基本薪酬的主要目的是保证在职员工的基本生活水平，因此，其额度的变化就与企业所在地区的整体生活消费水平紧密相关。一般来说，在经济较发达的地区，房价、房租、交通、食物等生活必需品的价格要更高。另外，在我国，不同地区之间，因为经济发展程度不同，所以消费水平也有差异，所对应的最低工资标准也不同，如表 3-1 所示。

表 3-1　各地区对应的最低工资标准

地　　区	实 行 日 期	月最低工资标准			
		一　档	二　档	三　档	四　档
北京	2017.09.01	2 000			
上海	2018.04.01	2 420			
广东	2015.05.01	1 895	1 510	1350	1210
深圳	2017.06.01	2 130			
天津	2017.07.01	2 050			
河北	2016.07.01	1 650	1 590	1 480	1 380
山西	2017.10.01	1 700	1 600	1 500	1 400
内蒙古	2017.08.01	1 760	1 660	1 560	1 460
辽宁	2018.01.01	1 620	1 420	1 300	1 120
吉林	2017.10.01	1 780	1 680	1 580	1 480
黑龙江	2017.10.01	1 680	1 450	1 270	
江苏	2017.07.01	1 890	1 720	1 520	
浙江	2017.12.01	2 010	1 800	1 660	1 500
安徽	2015.11.01	1 520	1 350	1 250	1 150
福建	2017.07.01	1 700	1 650	1 500	1 380
					1 280
江西	2018.01.01	1 680	1 580	1 470	
山东	2018.06.01	1 910	1 730	1 550	
河南	2017.10.01	1 720	1 570	1 420	
湖北	2017.11.01	1 750	1 500	1 380	1 250
湖南	2017.07.01	1 580	1 430	1 280	1 130
广西	2018.02.01	1 680	1 450	1 300	
海南	2016.05.01	1 430	1 330	1 280	
重庆	2016.01.01	1 500	1 400		
四川	2016.07.01	1 500	1 380	1 260	
贵州	2017.07.01	1 680	1 570	1 470	
云南	2018.05.01	1 670	1 500	1 350	
西藏	2018.01.01	1 650			
陕西	2017.05.01	1 680	1 580	1 480	1 380
甘肃	2017.06.01	1 620	1 570	1 520	1 470
青海	2017.05.01	1 500			
宁夏	2017.10.01	1 660	1 560	1 480	
新疆	2018.01.01	1 820	1 620	1 540	1 460

从图 3-1 中可以看出，北京、上海、广州、深圳的最低工资标准要高于其他地区，而像江苏、浙江这样的东部地区，则高于河南、山西、陕西这样的中西部地区。之所以出现这种情况，是因为经济发展水平是最低工资标准的最佳反映。

基本薪酬除了会受到经济发展水平和当地消费水平的影响以外，还会受到经济大环境的影响，其中最具代表性的就是通货膨胀。那么，什么是通货膨胀呢？简单来说，这里的“通”指的是“流通”，“货”指的是“货币”，通货膨胀也就是指流通中的货币变多。如果流通中的货币变多，而交易的增长速度并没有赶上货币变多的速度，那么货币就会贬值，也就是我们通常所说的钱根本不值钱。

通货膨胀虽然是一个比较正常的经济现象，但如果膨胀率过高的话，就会造成非常严重的经济危机。到了那个时候，人们很可能需要带一大袋钱才可以买一袋面粉。不过，一般情况下，通货膨胀在可控范围内，企业要想保证员工的基本生活，那就可以适当提高基本薪酬，不过必须要把握好一个度，例如，把 3 000 元调至 3 500 元，就算得上十分正常。

3.2.2 同类员工基本薪酬变化

参加工作后，大家应该都会有这样的体验：你在某个企业从事行政岗位，每月的薪酬是 4 000 元，而当你听到高中同学在某企业的技术研发岗位每个月拿 8 000 元的薪酬时，往往感叹自己当初选择了错误的专业，并加以象征性的自嘲，接着便把这件事情放下。

在工作中，很多人应该还有过这样的体验：在 A 企业技术研发岗位的某员工每月的薪酬是 6 000 元，而在 B 企业技术研发岗位的某员工每月的薪酬是 8 000 元，两个员工在经过交流后发现各自的工作性质和工作量都没有太大差别，这时候 A 企业的员工肯定会觉得不公平，并心生抱怨，而这种抱怨也从他这里传向其他同事耳朵里。

通过上述两个案例可以看出，对于员工而言，如果其他岗位的薪酬比自己的高，那么通常不会有情绪上的变动和心理上的不满。但是，如果是同类岗位的薪酬比自己的高，那么就很难甚至根本无法淡然处之，于是，他们

就会以怠工的方式表示抗议，或者联合其他同事一起向企业管理人员反映。总而言之，这个事情必须要解决，解决的办法就是要和同类岗位的其他员工拿到同样数额的薪酬。

既然企业最终面对的结果是要给员工一个达到他们预期的薪酬，那么为了避免因岗位薪酬低于同类岗位而造成员工懈怠和不满，企业最有利也是最有效的方式还是积极关注同类岗位在其他企业当中的薪酬水平，并将其作为自身岗位设计薪酬的参考。有的时候企业把岗位薪酬设计得略高于其他企业同类岗位的薪酬，然后再告知所有的员工，还可以起到非常有效的激励作用。

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

在讲述员工本人知识、经验变化和企业业绩变化所导致的薪酬变动时，可以用海尔来举例。海尔在刚刚创立的时候，生产人员每个月可以生产出十台乃至更多的冰箱，但质量都不是特别高，所以也就有了之后张瑞敏公开砸冰箱的事件。经过一段时间的发展，海尔的生产人员已经熟悉了生产冰箱的各个程序，不仅可以保证质量，每个月的产量还是之前的好几倍。那么，在这种情况下，海尔的管理人员会怎么想，员工又会怎么想呢？

管理人员想的肯定是如何继续提高产量和扩大规模，而员工想的则会是自己已经比之前生产出更多质量上乘的产品，薪酬是不是应该上调。毋庸置疑，如果管理人员依然按照原来的薪酬支付给员工的话，那么员工的积极性和主动性就会大幅度降低。所以管理人员应该在提高基本薪酬水平的前提下，利用剩余的利润扩大生产规模，并招进一些更加优秀的员工。

从上面的例子可以看出，不论是企业还是企业内部的员工，其实都处在一个不断成长、持续进步的状态。在初期，员工可能会存在知识欠缺、经验不足的问题。但是，随着其在岗位上的不断实践，日积月累，对工作的熟练程度会与日俱增，同时还会带来工作效率的提高。另外，企业在刚刚创立的时候，对员工的素质并没有太高的要求。但随着企业的进一步发展及规模的逐渐扩大，其在社会上的影响力必然会有很大提升，对员工也有更高的要求。

也就是说，一方面是企业原有员工的进步促进了企业业绩的增长，企业反过来提高这些员工的基本薪酬，前面提到的海尔就是一个非常有代表性的例子。另一方面是企业的规模已经扩大，这时候企业内部那些已经入职很久，经验非常丰富的员工，基本薪酬要有相应的提高。但企业反过来要求的条件是，员工的知识背景或经验背景比较优秀，例如，好未来刚刚发展起来的时候，北京总部的入职门槛是普通大学本科，而现在已经变成了“211”“985”等大学的本科学历。

3.3 基本薪酬的支付形式

基本薪酬的支付形式往往会因为工作性质和员工类型的差异而有很大的不同，但其目的都是希望支付形式可以更加适合对应的岗位，从而给予员工同其付出相对等的薪酬。实际上，无论是我们经常接触到的普通员工，还是那些具有一定知识和技能的专业人力资源，抑或是那些层次较高的企业家型人力资本，都有着独具特色的支付方式。接下来的几个小节就对此进行详细说明。

3.3.1 普通员工：计时薪酬 + 计件薪酬

这里所指的普通员工其实就是那些从事体力劳动的员工，对于这类员工来说，无论工作性质存在什么样的差异，一般都采取计时薪酬和计件薪酬的支付形式。这里可以用具体的例子对这两种支付形式加以说明和对比。

其实，很多刚刚进入大学校园的大学生都有这样的体验：希望通过自己的努力挣一些生活费，但是，由于他们毕竟刚从高中校园走出来，并没有太多的技能和经验，所以，只能找一些不是特别累的偏体力工作。例如，李丽曾经在大学的图书馆里做兼职，主要的工作内容就是上架、排架及对新购买的书籍进行盖章和核验。通常情况下，兼职的基本薪酬都是采用计

时薪酬形式，李丽的基本薪酬为每小时 8 元。此外，派发传单这种工作也是采取计时薪酬的支付形式，一般是每小时 15 元。

除了计时薪酬外，计件薪酬也是基本薪酬的一种支付形式。当然，很多人可能没有切身体会过这种支付形式，但肯定有所了解。例如，与人们日常生活息息相关的外卖配送员，他们采用的就是计件薪酬方式，通常是每单 3 元，如果遇到大雨、大雪、刮风等恶劣天气的话，则会上调至每单 5 元。

比较来看，在计算上，计时薪酬似乎更加方便，因为每天的工作时间比较固定，所以不用消耗很多时间和精力就可以将应该支付的薪酬计算出来。而计件薪酬由于不同员工每天的工作量一般都不同，因此这种薪酬方式计算起来会比较麻烦。

在激励效果上，计时薪酬不与员工的工作努力程度挂钩，激励效果相对较差。例如，某企业指定两个员工去派发宣传单，薪酬是一天 150 元。其中一个只派发了半小时就开始坐在一旁休息，而另一个则认真派发了七个小时，到最后他们还拿到了相同的薪酬。很明显，对于后者来说，这是非常不公平的。而计件薪酬则与员工的工作努力程度息息相关，所以，激励效果往往会比较明显。

由此可见，无论是计时薪酬，还是计件薪酬，都有各自的优势和劣势，所以，一般很难评判到底哪一种比较好。在这种情况下，企业就需要根据自身的实际情况和工作的所属种类，选择更加适合自己的那一种。

3.3.2　专业人力资源：月薪 + 年薪

专业人力资源指的是前面提到的那些白领群体，因为这一群体往往上过大学，受到过良好的专业教育，具备一定的理论知识和实践技能，所以他们能够在第一时间适应新岗位上的工作，而且他们付出的也主要是脑力劳动。

众所周知，每一所大学都会有严格的专业划分，而这也在很大程度上为毕业生指明了工作方向。例如，英语专业的毕业生可以从事翻译、教师、编辑等工作；会计专业的毕业生可以从事财务方面的工作；营销专业的毕业生可以从事与营销有关的工作；而土木工程专业的毕业生则有机会

成为一名优秀的土木工程师。还有法律、历史、化学制药、编导、设计、纺织等各种专业的毕业生，都可以在自己所学专业的基础上寻找合适的工作。

具备必要的专业素养的专业人力资源，其基本薪酬应该用哪一种形式进行支付呢？下面可以通过具体的例子进行详细说明。

假设某建筑设计师用了一个月的时间还没有完成企业要求的建筑图纸，或是连续几个月画的建筑图纸都未被通过，那么这时如果采用计件薪酬或者是计时薪酬的话，就很难计算出应该支付的具体金额。

另外，如果经常在外进行采编的记者，不仅工作时间很难计量，工作成果更是不容易量化，这时无论采用计时薪酬还是计件薪酬来支付薪酬，操作起来都会非常麻烦。这种情况下应该怎样做呢？最好的办法就是采用另两种支付形式，分别是月薪和年薪。

这里所说的月薪和年薪与我们经常听到的月收入和年收入有很大不同，一般指的是每个月及每一年都会支付给员工的基本薪酬。

不过，在计算月薪和年薪的具体金额时，往往有很多因素需要考虑。岗位等级不同，创造的价值也不同，导致基层管理者和高层管理者的基本薪酬也不同。个人能力也是因素之一，例如，一个博士生和一个本科生，即使二者在同一个岗位，前者的基本薪酬也会比后者高很多。

当然，除了上述因素以外，还有其他很多因素，而且除了月薪和年薪以外，基本薪酬也还有很多别的支付形式。这部分内容会在下面的章节当中进行更加细致精准的介绍。

3.3.3 企业家型人力资本：年度基本薪酬

要想掌握企业家型人力资本的基本薪酬支付形式，首先应该了解两个概念，即“企业家”和“人力资本”，其次还必须弄明白这两个概念之间的关系，最后也最重要的则是厘清企业家型人力资本与一般人力资本在基本薪酬上的差异。

实际上，对于绝大多数人来说，一听到资本，最容易想到的就是动产和不动产，而这也确实是可以展现企业自身经济能力的一个重要因素。不过，

一个企业要想正常运营并且得到发展的话，只有动产和不动产这种资本是远远不够的，同时还应该具备强大的人力资本。

另一个概念就是企业家。提起企业家，我们往往能想到这样一批人，例如，王石、潘石屹、柳传志、雷军、俞敏洪、马云、马化腾、李彦宏等。通常情况下，企业的很多员工都可以算是人力资本，而在人力资本中，刚刚提到的这批人就属于企业家型人力资本。这也就表示，企业家型人力资本指的是处在人力资本顶端的那一小部分人，他们通常有着比较明显的特征，主要包括以下几个，如图 3-1 所示。

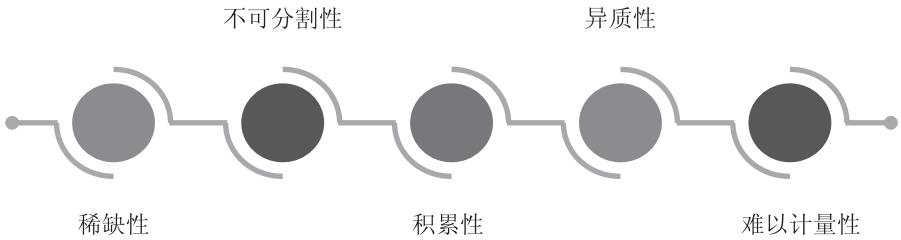


图 3-1　企业家型人力资本的特征

企业家型人力资本往往非常稀缺，对企业的经营和发展有着至关重要的作用，而且与企业存在不可分割的关系。例如，俞敏洪不会离开新东方去学而思，张瑞敏不会离开海尔去格力，马云不会离开阿里巴巴去百度。之所以会如此，主要就是因为他们已经和企业共同成长了很长一段时间，积累了岗位所要求的各种资格和条件，对于企业的制度和战略也非常熟悉，在管理上也有着得天独厚的优势。

当然，他们也不同于一般的人力资本，虽然他们的工作时间看起来和一般员工没有太大不同，但事实并非如此。具体而言，与一般人力资本相比，企业家型人力资本的工作时间要更长，为企业所做的贡献价值也要更多，工作价值也更难计量。

在这种情况下，如果采用前面的形式为企业家型人力资本支付基本薪酬的话，就不是特别合适。所以，企业一般会对其采用年度基本薪酬作为支付形式，在确定依据上也是有很多选择，例如，企业的具体规模，外部的市场环境、每年的实际收益、一般人力资本的平均薪酬、企业的发展阶段等。

3.4 基本薪酬的支付方法

基本薪酬的支付形式解决的是支付的目的问题，即为什么要使用这种支付形式，而支付方法指向的则是手段，是基本薪酬支付更为具体的表现，同时也是支付形式在同一个方向的延伸。例如，确定采用月薪的支付形式以后，那么应该支付多少，具体金额的确定依据等，则需要有进一步的方法和手段的支撑。在接下来的几个小节里，将针对几种常见的支付方法进行详细具体的论述。

3.4.1 根据职位价值支付，对事不对人

第一种方法是根据职位价值进行支付。这种方法的前提是对职位价值进行深入分析，然后确定基本薪酬的具体金额。这里必须注意的是，具体金额一旦确定，无论是哪位员工，只要达到了岗位要求并正式入职以后，就可以享受这一具体金额下的基本薪酬。

以中国人寿的人力资源部门为例，普通员工每个月的基本薪酬是 2 500 元，小组经理是 5 500 元，小组高级经理是 6 500 元，而部门经理则达到了 8 000 元。张某是该部门的一个普通员工，从他那里可以了解到，目前的部门经理是一个从苏州大学毕业的 2011 级本科生，也是从一个普通员工一步步走到了现在的位置，而前一任部门经理则是南开大学毕业的硕士。虽然两人的学历有较大差距，但基本薪酬是相同的。

通过上述例子可以看出，职位和基本薪酬一经确定，就不会因为员工的差异而进行调整。也就是说，当现在的部门经理还是一名普通员工的时候，中国人寿不会因为她是苏州大学的本科生，基本薪酬就高于那些学校不如她好，学历不如她高的普通员工。同样地，当她成为人事部门经理以后，也不会因为她的学历没有前一任高，就使其基本薪酬有所降低。当然，在这种支付方法下，只要员工处在相同的岗位上，企业也不会因为某个员

工比另一个员工工作得好或差，就调整其基本薪酬的具体金额。

这种支付方法的好处是可以保证内部公平。例如，在同一个岗位上，一个员工不会由于自己的学历没有那么好就承受薪酬低于其他员工或者自尊受损的压力。如此一来，这个员工就可以拥有很多学习及努力的时间和空间，从而不断提升自己。更重要的是，还有利于企业对人力资源的长期培养。

当然，从某种意义上讲，这种优势也有一部分缺陷。例如，对于那些学历较高、能力较强的员工来说，自身的基本薪酬无法在岗位上得到照顾，那么就很有可能在工作一段时间以后选择去那些更能体现自身价值的企业。还有就是那些业务比较好的员工，如果基本薪酬没有得到照顾，而且长期没有晋升机会的话，那么也许会以消极怠工的方式对企业进行回应，充分表达自己的不满。

3.4.2　根据能力支付，对人不对事

上一节介绍的是不看“出身”，只根据职位来支付基本薪酬的方法。其实从我们以往的经验来看，既然有不看“出身”的方法，那么肯定还会有看“出身”的方法。所谓“出身”，指的就是能力，但是能力的评价很难量化，所以就需要找到一些比较简单的策略，如看学历，看资格证书等。

这种根据能力支付基本薪酬的方法也比较常见。例如，天津有家规模比较大的教育机构——瑞友教育，在校园招聘的宣讲会上，就曾对同一岗位的基本薪酬作过不同划分。具体来说，该教育机构的目标定位是天津，主要覆盖了四所高校，分别是天津大学、南开大学、河北工业大学和天津师范大学。其中，毕业于前两所高校的本科生可以拿到 5 000 元的基本薪酬，而后两所高校本科生的基本薪酬是 4 000 元。如果是天津大学和南开大学的研究生，那么基本薪酬可直接调整到 7 000 元，后两所高校研究生的基本薪酬也达到了 5 500 元。

除了学历以外，还有许多企业会依据员工已经或者即将取得的资格证书支付薪酬。例如，在中公教育，取得教师资格证书的员工要比没有取得教师资格证书的员工拿到更高的基本薪酬；在律师事务所，即便是同一所

高校毕业的员工，通过司法考试的要比没有通过司法考试的基本薪酬高出许多。

由此可见，根据学历支付基本薪酬和根据资格证书支付基本薪酬，都已经成为各大企业的选择。而这种根据能力支付基本薪酬的方法也有相应的缺点和优点，具体包括以下几个，如图 3-2 所示。

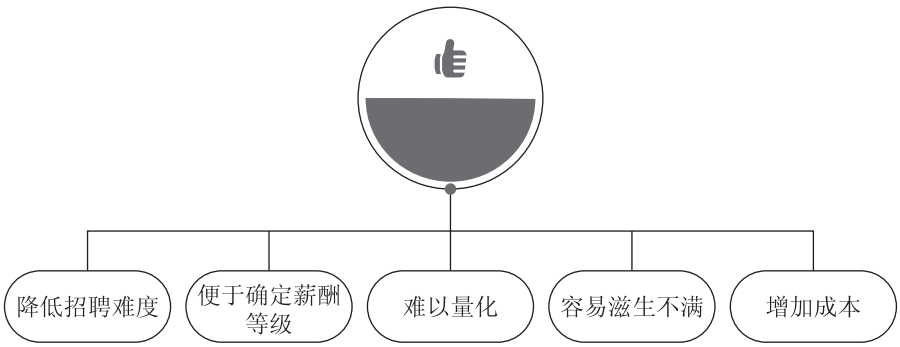


图 3-2　根据能力支付薪酬的优点和缺点

在如今这个就业市场高度饱和的时代，根据能力支付基本薪酬可以帮助企业尽快筛掉一部分不满足条件的员工，这也是降低招聘难度的一种策略。此外，将资格证书作为依据，虽然不能保证 100% 准确，但是在总体上还是能帮助企业挑选出一部分真正有能力的员工，从而使薪酬等级更加科学合理、精准有效。

不过，这种方法也有缺点，例如，能力是难以量化的，并不是研究生的能力就一定要比本科生强，也不是知名院校的毕业生就一定比一般院校的毕业生能力高。还有就是内部不公平，例如，同样的岗位，在基本薪酬上，知名院校的毕业生比一般院校的毕业生高很多，如果两者能力并没明显差别的话，很容易滋生不满，而这种不满一旦滋生，就会导致员工之间不配合、不团结，从而严重影响整个部门乃至整个企业的正常运作。

最后就是容易增加成本。仍以教育机构为例，经过专业培训以后，在教学效果上，知名院校的毕业生与一般院校的毕业生可能不会有太大差别。同样的，本科生和研究生也不会有太大差别。在这种情况下，如果为知名院校的毕业生及高学历者提供更高的基本薪酬，那么企业难免需要承担一笔成本，而且收益还很可能不会出现变化。

3.4.3　根据绩效支付，小范围出现

一般来说，绩效奖金很少有机会能成为基本薪酬的支付形式，因为基本薪酬的主要目的是保障员工的基本生活及维持岗位的正常运作，而绩效奖金这种支付形式的目的在于激励员工。因此，大部分企业会将绩效奖金作为基本薪酬的补偿支付形式，主要是迎合工作性质，降低自身成本。

这里可以举两个例子来说明根据绩效支付基本薪酬的原因。首先是外卖配送员，他们的基本薪酬几乎都是根据绩效进行支付，通常是配送一份外卖可以得到 3 元的报酬，也就是说，如果平均每天配送 50 份外卖的话，可以得到 150 元的报酬，每个月则是 4 500 元，那么 4 500 元就是他们的绩效奖金。

如果企业再按照一般城市的平均消费水平给予他们一定的基本薪酬，假设每月 2 500 元，那么外卖配送员每月就可以获得 7 000 元的收入。根据目前的收入水平可以知道，月收入达到这一水平的基数并不大，而且该项工作的门槛并不高，那么无论从企业的支付成本还是目前的平均收入水平来看，这样的薪酬支付方式都存在一定问题。

上面说的是外卖配送员，属于体力劳动行业，在脑力劳动行业中其实也存在这样的支付方法。例如，保险销售人员，深入分析的着眼点和落脚点与外卖配送员十分类似，主要依据都是按照平均工作效率来大致计算出每月的收入，然后降低或者省去基本薪酬的支付，这样既可以帮助企业减少成本，也可以有效激励员工。

当然，根据绩效支付基本薪酬的方法也有一定的局限性。因为对于很多企业而言，绩效并非都可以量化。例如，一个建筑企业的建筑设计师，或者一个教育机构的教师等，这类员工的绩效很难被精确地计算出来，因此，这类企业不太适合这种支付方法。另外，绩效支付方式不具有稳定的保障性。例如，一旦企业的经营状况变差，员工的绩效也会随之降低，很可能会导致员工收入无法保障基本生活的现象，久而久之，员工就会有离开企业的想法和行动。

3.4.4 根据市场水平支付，针对特殊人才

2017 年 9 月，“985”和“211”计划内的高校名单被新出台的“双一流”计划内的高校名单所取代，这也就意味着新一轮的高校排名竞争已经开始，很多高校为了吸引高素质教师可谓是煞费苦心。无论宣传和推广多么新颖和有趣，最终无外乎都归于一点，那就是待遇，再通俗一点，就是年薪、奖金或者其他福利。原因就是建设一流高校的基础是高素质教师，为了提升自己的竞争力，高校必须不惜重金也要争取到更多的一流教师。

很多人可能不解，为什么要用一个和普通企业不是很相关的例子呢？因为高校毕竟属于事业单位，所以会显得更加有说服力。总的来说，高校用重金吸引高素质教师是出于这样的考虑：目前，高素质教师处于供不应求的状态，那么要想在激烈的招聘竞争中取得胜利，就必须根据市场的实际情况，给出高于市场水平的薪酬。可见，这完全是按照市场法则来进行的人才吸引。既然像高校这样的事业单位都是如此，那么处于市场之中的企业，在吸引一流人才的时候就更应该如此了。

众所周知，企业要想正常运转的话，除了需要普通员工，还需要一些特殊人才，例如，技术人员、管理人员等。通常情况下，每个企业对特殊人才的需求都比较大，而特殊人才又是一个非常稀缺的群体，因此，对这类人才的招聘竞争会异常激烈。另外，即使企业成功招聘到了一批特殊人才，如果无法为其确定一个合理的基本薪酬，那么他们也很可能会选择离职。

例如，一个高级技术人员在找工作，华为给出的基本薪酬是 A，小米给出的基本薪酬是 B，OPPO 给出的基本薪酬是 C，那么这个高级技术人员的基本薪酬就是这三个企业在市场中进行博弈的结果。

根据市场水平支付基本薪酬的方法既有优点也有缺点。优点是可以帮助企业招聘到高度稀缺的特殊人才，从而提高企业的市场竞争力，帮助企业创造更大的效益。再来说缺点，因为吸引特殊人才进入企业就像吸引高素质教师进入高校一样，都是以支付高额报酬为前提的，如果特殊人才在正式入职后不能发挥预期的作用，或者企业对市场的预判不够准确，就会让企业遭受比较大的成本损失，而且也容易造成内部的不公平。

3.5　基本薪酬的设计流程

通过前几节的内容，大家已经对基本薪酬有了非常深刻且全面的了解，但具体到实际操作上可能还不是非常娴熟。基本薪酬究竟应该如何设计呢？基本薪酬的设计主要包括以下几个环节：进行岗位评价、确定岗位等级、进行薪酬调查、了解企业实际情况、确定薪酬等级的中点值与中点值极差、确定相邻薪酬等级间重叠部分大小、设定薪酬带宽等。本节将对基本薪酬的设计进行详细介绍。

3.5.1　岗位评价，确定真正价值

众所周知，在企业当中，不同岗位的职责、重要性、影响力都是不同的，而这也导致了岗位要求、工作环境、工作条件的不同。因此，在确定基本薪酬之前，对各岗位进行合理评价是非常必要的。

但必须承认的是，岗位评价并不能决定基本薪酬的具体数额，而是只能对基本薪酬的设计进行指导。这也就表示，在设计基本薪酬的时候，必须要以企业的自身情况为基础，同时还要重视内部公平性问题的解决。下面以某企业（记为企业 A）为例对此进行详细说明。

企业 A 经过仔细审核以后发现，行政总监岗位的基本薪酬应该是 6 000 元，而销售总监岗位的基本薪酬应该是 8 000 元。但是，目前这两个岗位的基本薪酬分别是 4 500 元和 7 500 元，这让该企业的人力资源管理人员十分头疼。因为行政部门是一个弱势部门，行政总监即使只拿 4 500 元，员工还是觉得不公平。

于是，企业 A 对行政岗位和销售岗位进行了一次全面且深入的评价，结果表明，这两个岗位在企业都有着非常重大的价值。另外，通过对行政总监、销售总监的考核可以知道，行政总监的基本薪酬应该在 5 500 ～ 6 000 元，而销售总监的基本薪酬则应该在 6 500 ～ 8 000 元。

经过高层管理人员的进一步讨论，企业 A 决定将行政总监的基本薪酬调整

为 5500 元，而销售总监的基本薪酬因为已经接近岗位上限，所以维持不变。随后，人力资源管理人员将结果展示出来，让每一位员工都能了解行政岗位的重要性及行政总监的价值，此后，大家再也没有反映过基本薪酬的不公平问题。

在企业 A 的案例中，行政和销售是两个完全不同的岗位，销售总监的价值、影响力会相应地大一些，所以，此岗位的基本薪酬也要略高些。当然，行政总监的作用也是不可以忽略的。在制定薪酬的时候，必须要进行岗位评价，而不能一味地追求差异或者平等。

3.5.2 确定岗位等级

完成岗位评价以后，下面介绍基本薪酬设计的第二步——确定岗位等级。实际上，基本薪酬设计就是对岗位等级进行“定价”的过程。通常而言，一个规范的基本薪酬设计要从两个方面着手：第一个方面是如何确定岗位等级，第二个方面是如何确定基本薪酬数额。

在得到岗位评价的结果以后，首先要做的应该是实现“岗位评价结果”与“岗位等级”的对应转化。换句话说，也就是获得岗位分布等级。那么，岗位分布等级应该如何获得呢？有一个比较简单的方法：假设各岗位等级的点值差保持一致，再按照平均点数进行切割。

如果整合成具体公式的话，那就是各岗位等级的点值差 =[（岗位评价结果的最大值 - 岗位评价结果的最小值）-（期望的岗位等级数目 -1）]/期望的岗位等级数目。以富士康为例对岗位等级确定进行说明，该企业将员工分为三个等级，如图 3-3 所示。

图 3-3 富士康员工的岗位等级

其中，普通员工的基本薪酬在 2 000 元左右，如果加班的话，还会有额

外的加班费用。“员级”员工是普通员工中做得比较好的，如果想要升到这一等级的话，需要经过相应的考核。当然，“员级”员工的基本薪酬和加班费用都要比普通员工略高。

“师级”员工是富士康所有员工中等级最高的，也就是所谓的工程师。不仅如此，富士康还将“师级”细分为十四等，分别为“‘师一’‘师二’‘师三’……‘师十四’”。与普通员工和“员级”员工相比，“师级”员工的基本薪酬要高很多。一般来说，“师一”的基本薪酬在 3 000 元左右；“师二”的基本薪酬在 3 500 元左右；“师三”的基本薪酬在 3 500 元以上。

由此可见，在富士康，员工的基本薪酬与其岗位等级是息息相关的，而且等级越高，基本薪酬就会越高。这样的基本薪酬设计方式不仅可以激发员工的工作积极性，而且还可以在很大程度上保证内部公平性。

3.5.3　进行薪酬调查

为了保证基本薪酬的合理性和科学性，进行薪酬调查是非常必要的。这里所说的薪酬调查一共包含两种类型，分别是内部薪酬调查和外部薪酬调查。其中，内部薪酬调查比较容易进行，最常用的方法是问卷法。在使用该方法的过程中，最重要的就是设计一份基本薪酬调查问卷，而问卷的内容应该包括对当前基本薪酬是否满意，对未来的基本薪酬有何希望等。

除了内部薪酬调查以外，外部薪酬调查也十分重要，这关系到企业的薪酬策略以及员工的留存。通常情况下，与内部薪酬调查相比，外部薪酬调查的方法要多一些，主要有以下几种，如图 3-4 所示。

图 3-4　外部薪酬调查的方法

1. 公开信息调查法

人社局或人才网会不定期发布一些行业薪酬调查结果，这是了解外部薪酬情况的一条便捷渠道。但是，通过该渠道了解到的外部薪酬情况往往会有一定水分，因此，大家必须自备一双慧眼进行更深层次的过滤。

2. 招聘信息调查法

招聘信息调查法也是进行外部薪酬调查的一把“利器”。一般来说，大多数企业在发布招聘信息的时候，都会把基本薪酬展示出来，这是外部薪酬情况的一个重要来源。另外，如果招聘信息上没有基本薪酬的话，还可以将应聘者约来面试，然后在面试过程中询问原企业的基本薪酬。

当然，招聘信息调查法必须要有相应的样本支撑，不可以只获取了很少的外部薪酬情况就得出结论。不仅如此，在选择样本的时候，也要选择代表性企业的薪酬情况，这样才可以将偏差降到最小。

3. 专业机构调查法

如果找专业机构进行外部薪酬调查的话，得到的结果会比较全面，也比较准确。因为通常情况下，专业机构的信息都是从国家相关部门那里获取的，从而保障了信息的权威性和专业度。不过，这个方法的成本比较高，中小型企业恐怕无力承担。

4. 同行调查法

同行调查法一般指的是通过人力资源管理人员交流平台寻找相同行业的从业人员，双方根据各自的薪酬情况进行深入沟通。这个办法虽然既节省时间，又不需要花费太多成本，但同行之间难免会不愿透漏真实的薪酬信息。

无论是内部薪酬调查还是外部薪酬调查，每个企业都会有自己的安排，而上述 4 种方法则是最常用也最普遍的。然而，随着人工智能的不断发展进步，依托于该项技术的薪酬分析平台也越来越多。在这些薪酬分析平台的助力下，薪酬调查将会变得更加简单快捷。由此可见，在未来，薪酬调查将会展现出另一番景象，这也会进一步提升基本薪酬的合理性和科学性。

3.5.4　了解企业的薪酬策略和支付能力

在设计基本薪酬的过程中，对企业实际情况进行深入了解是一个非常必要的环节。那么，这里所说的企业实际情况究竟指的是什么呢？下面从以下两个方面进行详细说明，如图 3-5 所示。

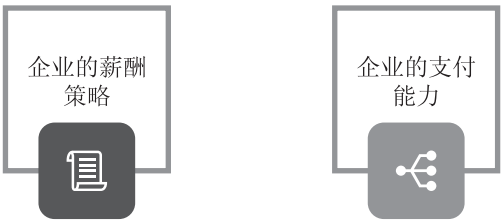


图 3-5　企业实际情况的具体内容

1. 企业的薪酬策略

一般来说，企业的薪酬策略一共包含三种类型，分别为领先型薪酬策略、跟随型薪酬策略和滞后型薪酬策略。其中，领先型薪酬策略指的是企业薪酬水平高于市场薪酬水平的策略，跟随型薪酬策略指的是企业薪酬水平接近或者等于市场薪酬水平的策略，滞后型薪酬策略指的是企业薪酬水平低于市场薪酬水平的策略。大家必须知道的是，领先型薪酬策略需要较高的成本，因此，这种方式比较适合大型企业。

2. 企业的支付能力

实际上，无论是进行基本薪酬的设计，还是进行其他薪酬的设计，都应该充分了解企业的支付能力，而企业的支付能力一共包含两层含义。第一层是，从短期来看，企业的净盈利可以支付起所有员工的薪酬；第二层是，从长期来看，企业在支付完所有员工的薪酬以后，要有一定的剩余，这样才可以保证企业的对外投资，进而促进自身的可持续发展。

在了解企业实际情况的时候，上述两个方面是与基本薪酬有着密切联系的，因此，大家必须要熟记于心。实际上，要想让基本薪酬更加科学合理的话，对企业实际情况进行了解是绝对不可以被忽略的环节，这是所有人力资源

管理人员都必须知道并能够合理运用的。

3.5.5 确定薪酬等级的中点值与中点值级差

确定薪酬等级的中点值与中点值级差也是基本薪酬设计中的一个必要步骤。其中，中点值指的是薪酬等级中处于中间位置的薪酬数额；中点值级差指的是相邻薪酬等级之间的中点值变动百分比。一般来说，中点值级差越大，薪酬等级的数量就越少。

另外，无论是中点值的计算，还是中点值级差的计算，都有相应的公式。具体而言，中点值 =（薪酬最小值 + 薪酬最大值）/2；中点值级差 =[（较高薪酬等级的中点值 / 较低薪酬等级的中点值）−1]×100%。

在确定薪酬等级的中点值时，需要考虑几个方面的要素，分别是企业的薪酬定位、薪酬调查过程中选择的调查对象、企业的薪酬成本等。同样地，在确定薪酬等级的中点值级差时，也要考虑中点值级差是否合理。因为中点值级差过大会让企业承担过高的薪酬成本，而中点值级差过小则会对薪酬的激励作用产生不良影响。

3.5.6 确定相邻薪酬等级间的薪酬重叠度

薪酬重叠度指的是较高薪酬等级区间与较低薪酬等级区间重复的比例。薪酬重叠度之所以会存在是因为与不称职的高等级员工相比，能力强的低等级员工也许会为企业做出更大的贡献。这也就意味着，如果没有薪酬重叠度的话，那些低等级员工就算再优秀也拿不到与高等级员工相等或者更丰厚的薪酬。

在计算薪酬重叠度的时候，应该使用下面这个公式：薪酬重叠度＝（较高等级的薪酬 − 较低等级的薪酬）/ 较低等级的薪酬幅度 ×100%。通常而言，在实际操作当中，薪酬重叠度不应该超过 50%，最好保持在 30% 左右。

另外，薪酬重叠度一共有三种表现形式，分别是无重叠无缺口、有重叠和有缺口。而在确定薪酬重叠度的时候，往往需要考虑以下几个要点，如图 3-6 所示。

图 3-6　确定薪酬重叠度需要考虑的要点

首先是企业类型。如果是劳动密集型企业的话，那么薪酬重叠度则要适当小一些，甚至可以没有重合度；如果是技术密集型企业或者创新型企业，那么薪酬重叠度就要稍微大一些。

其次是薪酬等级。一般而言，低薪酬等级的薪酬重叠度会比较高，而高薪酬等级的薪酬重叠度则会比较低。

最后是企业薪酬成本，了解企业的薪酬成本，如果薪酬水平太高而无法承受的话，那么就必须让重合度大一些，进而实现薪酬水平的扁平化。

3.5.7　设定薪酬带宽

一般情况下，在设计薪酬架构的时候，每个岗位等级所对应的薪酬都是一个区间值，这个区间值一共由三个部分组成，分别是岗位等级对应薪酬的最小值、岗位等级对应薪酬的中点值和岗位等级对应薪酬的最大值。

众所周知，企业中每一个岗位都会有等级上的差别，所以涉及的技能和职责也会有差别。在这种情况下，每个薪酬等级的带宽也就必须体现出差别。具体而言，如果岗位所涉及的技能与职责可以在短时间内掌握，那么该岗位的薪酬带宽就应该适当地小一些。

然而，如果岗位所涉及的技能与职责需要很长时间才可以掌握，并且发展空间也比较狭窄的话，那么该岗位的薪酬带宽就应该较大。总的来说，设定薪酬带宽的原则应该是岗位的等级越高，其薪酬带宽就应该越大，毕竟等级越高的岗位，员工就越难也越慢去胜任。

在设定薪酬带宽之前，了解影响薪酬带宽的因素是非常重要的一个环

节。那么，究竟哪些因素会对薪酬带宽产生影响呢？主要包括以下几个，如图 3-7 所示。

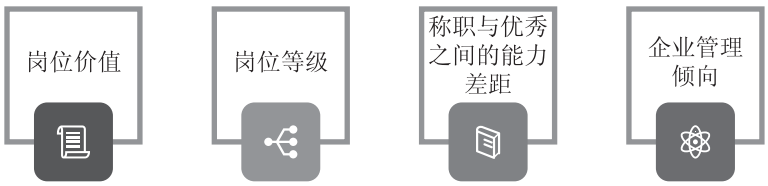


图 3-7　影响薪酬带宽的主要因素

1. 岗位价值

岗位价值越低，其对应的薪酬带宽越小。同样，岗位价值越高，其对应的薪酬带宽越大。因为价值越低的岗位，员工之间的绩效差别就越大，所以要想激励那些有能力的员工努力工作，就必须设定比较大的薪酬带宽。

2. 岗位等级

大多数企业的结构都是金字塔形的，这也就意味着，处于越高等级岗位的员工，其继续晋升的空间就越小。所以，要想充分激发他们对工作的热情和积极性，就必须设定比较大的薪酬带宽。

3. 称职与优秀之间的能力差距

称职与优秀之间的能力差距越大，员工具备的技能就应该越多，承担的职责也应该越大。相应地，薪酬带宽也应该适当地增大。

4. 企业管理倾向

不同企业通常会有不同的管理倾向，这也会对薪酬带宽的大小产生影响。具体来说，如果企业倾向于拉开薪酬等级，鼓励存在薪酬差距的话，那么薪酬带宽就会设定得比较大。而如果是倾向于薪酬平等的企业，薪酬带宽则会设定得比较小。

在设计基本薪酬的时候，上述几个环节都是非常重要的，而且哪一个都不可以省略。实际上，人力资源从业者只要掌握各个环节的要点和方法，

就可以顺利地设计出一个科学合理的基本薪酬。

3.5.8　案例：华为的薪酬分配制度

华为是一家非常著名的企业，该企业不仅在智能手机领域取得了良好成绩，还拥有着一套非常良好的薪酬分配制度。那么，华为的薪酬分配制度究竟是怎样的呢？具体可以从以下三个方面进行说明，如图 3-8 所示。

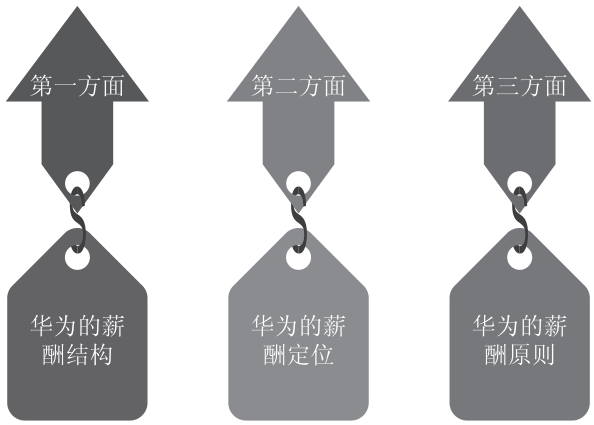


图 3-8　华为的薪酬分配制度

1. 华为的薪酬结构

华为将薪酬分成两大部分，第一部分是内在薪酬；第二部分是外在薪酬。其中，内在薪酬主要包括基本工资、奖金、津贴、福利等，这些都是可以通过金钱形式给予员工；而外在薪酬则主要包括富有挑战性的工作内容、良好的文化氛围、充足的培训发展机会等，这些都是需要依靠精神来感知的。

当然，在华为的薪酬结构中，对员工影响最大的应该还是股票认购。每次只要财年一开始，华为各个部门的管理人员就会确定可以进行股票认购的员工名单，而确定标准主要包括以下几个：入职时间、岗位等级、上年度绩效考核结果、其他员工评价、工作年限等。通常情况下，有一定等级的新进员工在工作满一年以后才可以进行股票认购。

另外，在华为，工作年限比较长，并且能力比较强的员工，可以获得

比普通员工越丰厚的奖金和股票分红。例如，工作 5 年以上的优秀员工，年终奖可以达到 10 万元以上，股份红入也可以达到 10 万元以上。

华为内部股票的发放配额往往会根据员工的实际情况（例如，工作积极性、责任心、劳动付出、风险担当等）不断调整，而并非一成不变。在华为的股本结构中，不同等级的员工会获得不同的股票特权。具体而言，30% 的优秀员工可以享有集体控股，40% 的骨干员工可以按照一定比例控股，10% ～ 20% 的普通员工（包括新进员工）可以视实际情况参股。

2. 华为的薪酬定位

现如今，市场上超半数的企业都会让薪酬保持在中等位值，另外还有 30% 左右的企业会定位在中等位值到 75 分位值之间。但从目前来看，华为的薪酬定位是高于 75 分位值的，正所谓“重赏之下，必有勇夫”，这样的薪酬定位的确为华为吸引和留住了很多优秀员工。

在根据岗位等级进行薪酬定位时，市场上的普遍做法是中层管理等级以下的定位在中等位值，中层管理等级以上的定位在中等位值到 75 分位值之间。而华为则把中层管理等级以上的定位在 75 分位值以上，其余等级定位在中等位值到 75 分位值之间。

可以看到，华为的薪酬定位是要高于市场整体水平的，主要是由于华为拥有着“高质量、高压力、高效率”的企业文化，这与华为的薪酬定位是非常契合的。所以，在进行薪酬定位之前，了解企业文化是非常必要的。

3. 华为的薪酬原则

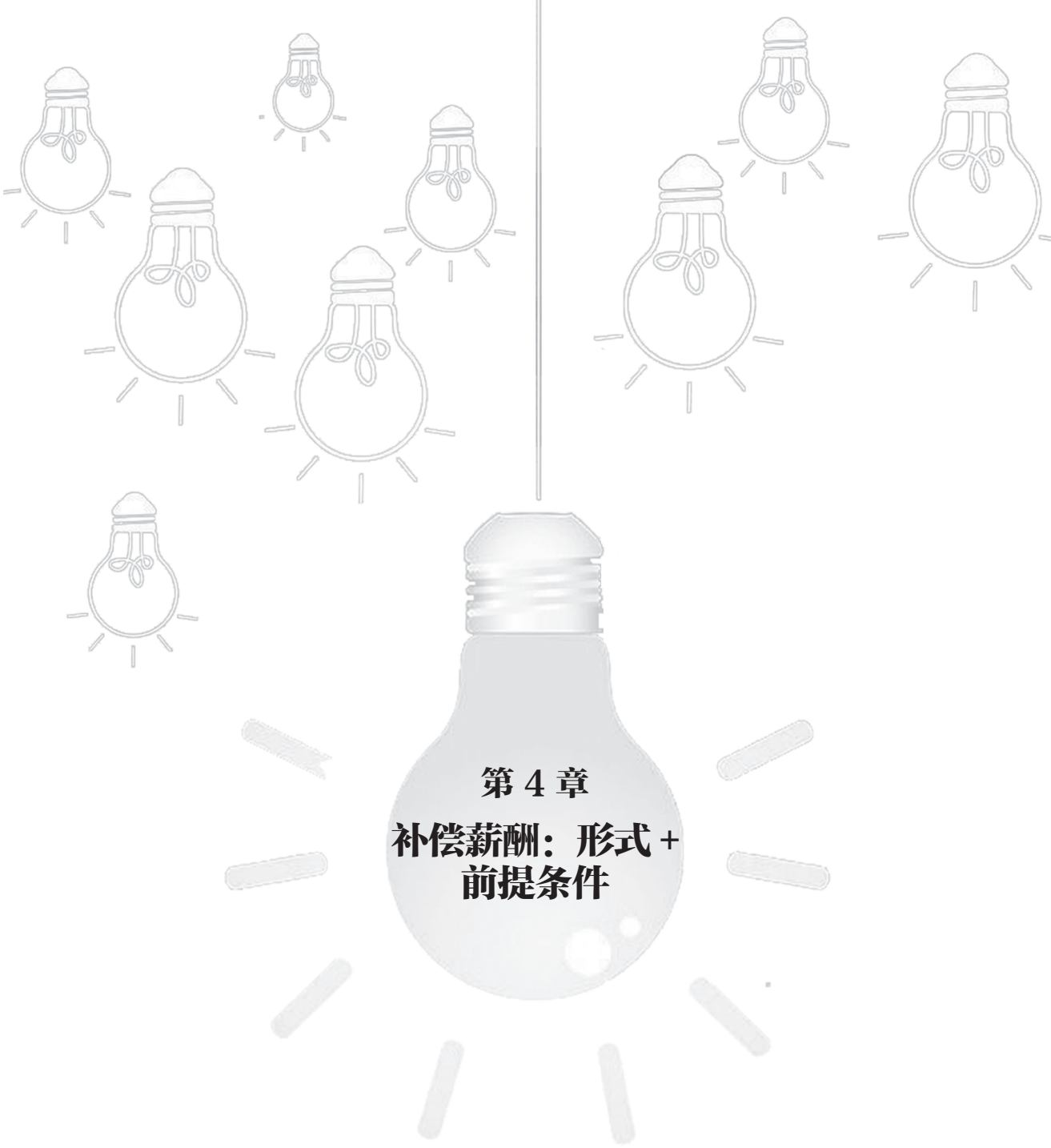
华为的薪酬原则是定岗定责、定员定酬。为了在最大程度上保证员工与岗位相匹配，华为都是在岗位说明书的基础上进行岗位划分的。不仅如此，为了实现岗位价值与员工薪酬的契合，华为还特意采取了基于能力的职能薪酬分配制度。另外，在华为，奖金的分配都是和绩效挂钩的：绩效越好，分配到的奖金就越多；反之亦然。这样的方式不仅可以提升薪酬分配制度的公平性，而且还可以激发员工的积极性和主动性。

华为的薪酬设计非常具有借鉴价值，甚至可以直接拿来使用。但大家必须知道的是，在实际操作的过程中还需要以企业实际情况为基础。例如，

在薪酬结构方面，如果是未上市企业的话，那么就无法像华为这样将股票认购纳入薪酬结构当中。

此外，华为的薪酬定位要高于市场整体水平，由此带来的薪酬成本并不是所有企业都可以承受的。这也就表示，其他企业在进行薪酬定位时，必须要充分衡量自身的发展阶段，然后再选择一个合适的薪酬定位。

总而言之，薪酬设计的方法和框架可以直接借鉴并且使用，但是在实际操作及得出结果方面，并不需要与华为如出一辙，而是应该仔细审视企业的具体情况，做到真正意义上的因地制宜。



第 4 章

补偿薪酬：形式 + 前提条件

上一章已经讲过，基本薪酬的作用是保障员工的基本生活和维持岗位的正常运转。通常而言，这类薪酬往往是支付员工在正常工作时间和普通工作环境所完成的工作。但是，在企业实际运作过程中，很可能会因为业务的临时增加，或者市场环境的急速变动而使工作时间和工作环境产生差异。除此之外，当某项工作需要员工出差的时候，员工也要付出比平时更多的劳动。如果工作环境比普通室内环境恶劣很多的话，员工在得不到补偿的情况下，情绪更是难以平复。

因此，针对上述提到的这些情况，企业会通过补偿薪酬的方式更好地平复员工的情绪，保证企业内部的公平。本章将针对补偿薪酬的形式和前提条件进行详细的介绍和解释。

4.1 补偿薪酬的形式

很多员工在工作中都应该遇到过这样的情形，规定的下班时间是下午五点半，但很可能突然在上午接到一条晚上加班的通知，这就像上学时学校突然通知要补课一样令人沮丧。不过，两者不同的是，补课没有补偿，而加班有补偿。实际上，对于那些下班之后时间很充裕，又非常希望多赚钱的员工来说，加班不仅不是一件坏事，还非常有好处。例如，节省晚饭费用、得到加班费等。

除了加班之外，有时因为工作的需要，员工必须不停与客户沟通，于是就会出现乘车、电话、应酬等方面的额外费用，企业也应该对此进行补偿。当然，在物价上涨的情况下，如果基本薪酬没有调整，企业为了保障员工

的生活水平不受影响，也会做出补偿。既然企业需要对员工进行如此多样的补偿，那么补偿的额度应该如何确定呢？接下来的几个小节，将围绕这些问题展开介绍。

4.1.1　加班费

张伟在上初三的时候，因为即将中考，所以，学习气氛在老师的督促下变得越来越紧张。正常的晚自习在 8 点 45 分结束，但自习结束后教室是不会熄灯的，所以，学生在教室学习到多晚都没有问题。在前几个月，张伟基本上都是晚自习刚结束就离开，可是到了最后三个月，老师鼓励他在教室多学习半小时。当然，对于张伟来说，这样的鼓励非常有效，他每天都会学习到 9 点半才回宿舍。

张伟在正常的学习时间之外继续学习，他除了获得老师的口头表扬和赞赏眼光，并不会得到任何物质上的奖励。大学毕业后，当张伟从校园走进职场，他逐渐发现这样的情形依然存在，只不过在形式上有了一些轻微的变化，例如，老师变成了管理者，学生变成了员工。

大家可以想象，如果张伟的加班没有补偿的话，那么仅仅是为了管理者考虑，而不像当初是为了他自己。在这种情况下，张伟很难有加班的动力。也就是说，企业要想保证员工加班，就有必要对员工进行补偿。

加班费的存在其实能够同时满足企业和员工。对企业而言，如果进行简单的量化，正常工作时间可以生产 5 件产品，加班之后可以多生产 2 件，这样不仅有利于让企业更有能力与其他企业进行竞争，而且还可以帮助企业占领更多的市场份额。还有一种情况，企业突然接到一笔订单，但这是在原有生产能力下无法如期完成的，可是企业又不想放弃这笔订单，那么在企业规模没有扩大的情况下，就只能用加班的方式完成这笔订单。

对员工而言，从人之常情方面来看，很少会有员工喜欢加班，就像有些人不喜欢学习一样。对于那些不喜欢学习的人来说，督促他们的可能是远大梦想，也可能是家长和老师的谆谆劝导。而对于不喜欢加班的员工来说，督促他们的往往是凤凰涅槃的理想人生，或者是步步紧逼的生活成本，如月末的房租、没有还清的房贷、孩子的学习费用等。基于此，为了让自己的生

活更加美好，员工希望通过多加班来获得一些加班费。

在额度上，加班费一般有两个依据标准：一个是工资基数，另一个就是加班时间。其中，工资基数指的是正常情况下，一个员工一个月的工资额度是多少（这里不包括奖金），然后根据这一数据，计算出小时工资或日工资。

在加班时间上，一般加班时间（周一至周五）的加班费是原工资的150%，双休日的加班费是原工资的200%，而法定节假日的加班费则是原工资的300%。当然，在具体操作上，不同的企业可能会有所不同，例如，有一家企业，一般加班时间的加班费按照原工资发放。无论加班费如何设置，只要与企业的实际情况相符合，就是比较科学合理的。

4.1.2 津贴：医疗津贴 + 高温津贴 + 山区津贴

在谈论津贴之前，首先要区分两个概念，那就是“津贴”和“补贴”。一般而言，补贴主要面向员工的生活，例如，用餐、住房、租房、通信、交通等方面，在性质上更加倾向于企业的福利待遇，而且前提条件限制往往比较少。津贴则有所不同，其发放通常有一定的依据，如图4-1所示。

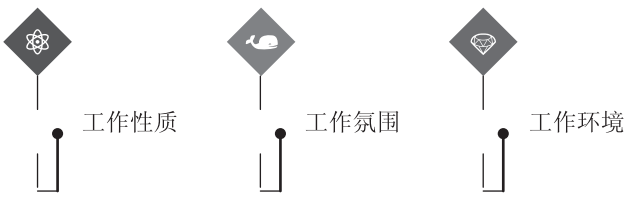


图4-1 津贴发放的主要依据

无论是工作性质，还是工作氛围，抑或是工作环境，只要是比一般条件差一些，企业就会用津贴的方式予以补偿，而且补偿的种类有很多，例如，医疗津贴、高温津贴、山区津贴等。

首先介绍医疗津贴。对此，可能有些人会充满疑问，为什么加班费和医疗津贴会联系在一起呢？其实，二者虽然表面上看起来没什么联系，但如果细想一下的话，就会发现一些端倪。具体来说，加班意味着工作时间过长，员工缺乏及时的压力缓解和身体锻炼，久而久之即使没有明显的疾病征兆，也会呈现出亚健康的状态。

据相关资料显示，目前，中年一代的男性上班族已经显现出这样的特征：每周工作近 60 个小时，身体倦怠，情绪低迷，缺乏对新事物的激情，身体的各项机能衰退等。其中有一部分甚至还显现出了具体的病症，例如，内分泌失调、颈椎疼痛、腰椎间盘突出、肠胃炎、痔疮等。还有一些女性上班族也饱受月经紊乱等健康问题的困扰。

那么试想一下，对于员工而言，加班费与自己的身体健康相比，肯定后者更加重要。因此，为了稳固员工的情绪，更为了保证员工的身体健康，企业通常会定期为员工提供免费体检的福利，同时还会给予员工一定额度的医疗津贴。另外，如果员工因为工作而受伤住院的话，企业也会承担一部分住院费用。

下面介绍一下高温津贴。其实，很多人在学生时代努力学习，就是想在进入职场的时候可以在办公室工作，冬暖夏凉，不用承受烈日和寒风的摧残。但不得不承认的是，部分企业会有一些需要在外跑动的业务。

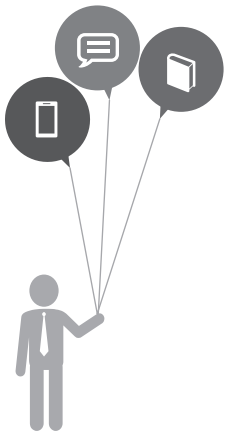
例如，保险企业的销售人员，在联系客户的时候常常需要登门拜访；物流企业的主要业务就是配送，这就更无法避免员工的风吹日晒。因此，为了补偿自己的员工，这些企业通常会提供相应的津贴，其中最突出的就是高温津贴。以顺丰为例，该公司就为配送员提供了每个月 300 元的高温津贴。

还有一种山区津贴，是针对工作环境发放的。和许多人想在办公室里工作以避免风吹日晒雨淋一样，很多人也想在大城市工作，毕竟大城市的基础设施更完备，更有竞争力，也有更加广阔的发展空间，而且工作以外的娱乐生活也比较丰富。相较之下偏远的地区在这些方面的条件就比较差。以瑞友教育为例，该教育机构为了吸引教师去郊区入职，通常会在郊区为每个员工提供免费住宿，而在市内六区工作的员工则不享受这项福利。

4.1.3　补贴：物价补贴 + 交通补贴 + 住房补贴

补贴是政府经常会使用的经济补偿形式，例如，“三农补贴”“贫困补贴”“医疗补贴”等。通常情况下，补贴没有太多的前提条件，而是一

种优惠措施。随着时代的发展，补贴已经不再是专属于政府的经济补偿形式，很多企业也开始采用。那么，企业为什么会采用这种几乎没有前提条件的补偿薪酬呢？主要有以下三个原因，如图 4-2 所示。



01 可以巧妙地规避个人所得税

02 可以隐性激励员工

03 可以为企业节省一部分成本

图 4-2　企业采用补贴这种补偿薪酬的原因

1. 可以巧妙地规避个人所得税

一般来说，企业采用补贴这种补偿薪酬，有一个最主要的原因就是规避个人所得税。在前面的章节中已经讨论过有效规避个人所得税的方法，其中有一种就是将补贴加入整个薪酬结构当中。

因为个人所得税征收的是员工的基本薪酬，如果企业把基本薪酬的金额降低，然后再通过诸如住房补贴、交通补贴等补偿薪酬的形式发放，那么就可以巧妙地规避个人所得税。以今日头条天津分部为例，该公司就把基本薪酬控制在刚好超过个人所得税征收的第一阶梯，转而通过交通补贴、住房补贴、用餐补贴等补偿薪酬的方式对员工进行补偿，金额大约为 1200 元。在这种情况下，该企业就可以巧妙地避开第二梯度个人所得税的征收，从而节省一大笔薪酬成本。

2. 可以隐性激励员工

其次就是可以隐性激励员工。国家给农民的“三农补贴”虽然金额不是特别多，但是每一位农民都会感到非常高兴和满足，从而在耕作的过程中

更加踏实努力。实际上，从某种意义上讲，企业对员工的补贴也是如此。例如，北京一家程序开发企业会为入职不满两年的员工发放每月 200 元的交通补贴和 500 元的住房补贴。虽然金额不多，但是那些还在租房及乘坐地铁上下班的员工却感到非常欣慰，也对这种制度感到非常感激，而激发出来的感情就是忠诚和报效，所以，这种补偿薪酬能够发挥出激励员工的强大作用，从而提升整体的工作质量和工作效率。

3. 可以为企业节省一部分成本

最后就是为企业节省一部分成本。也许很多人会想，企业对员工进行补贴，不是应该增加了成本吗，怎么还会节省一部分成本呢？仍以北京的那家程序开发企业为例，对于入职不满两年的员工，企业虽然发放交通补贴和住房补贴，但是相应地，企业也调低了基本薪酬的金额。

例如，在其他同类企业当中，新入职员工的基本薪酬一般为 5 500 元，而该企业给出的则是 4 200 元，企业在员工薪酬的成本上显然是低于其他同类企业的。与此同时，企业通过补贴的形式来补偿员工，然后再以帮助员工少缴纳个人所得税为由，能够很容易得到员工的认可和支持。

另外，在补贴的形式上，因为补贴的根本目的就是提升员工的基本生活水平，与员工的日常生活息息相关，所以，很多企业通常都会从交通、住房、用餐、租房等方面着手进行。这样不仅可以促进根本目的实现，而且也可以提升员工的幸福感。

4.2　补偿薪酬的前提条件

补偿薪酬是企业的一项薪酬成本，但是，因为企业都是追求经济效益的，所以，任何企业都不可能盲目地增加支出。例如，加班费的支出是以员工提供额外劳动为前提，津贴的发放是以员工在更糟糕的环境及条件下工作为前提。即使是前提条件相对比较宽松的补贴，其实也是企业对员工进行隐性鼓励和节约一部分成本方面进行考虑的结果。那么在实际的操作中，

企业采取补偿薪酬时，往往需要考虑哪些前提条件呢？接下来的几个小节将会对这一问题进行详细具体的介绍。

4.2.1 员工追求效用最大化

考研培训教师张雪峰在2017年讲的一段话曾经在网络上掀起轩然大波，而这段话也让他遭到了很多网友的不满甚至抨击，最后在舆论的压力下，他不得不对自己的言论进行更加详细的解释说明。那么张雪峰究竟说了什么话呢？

原来张雪峰在分享自己的奋斗经历时，讲述自己如何从一个新人走到今天，分析了大多数企业的发展现状和由他负责的一些企业的具体情况，最后公开指出，对于那些非常关心工资和福利的求职者一律拒绝录用。

他的这段话一说出来，很多网友就表示不解甚至愤怒，认为员工关心与自己切身利益密切相关的工资和福利是非常有必要，也十分正常。不难看出，网络的舆论几乎一面倒地反对张雪峰。那么对于企业而言，这种言论背后的思路究竟是存在问题还是具有一定道理呢？其实是有一定道理的。

实际上，很多企业的管理者都非常明白这一点，只不过没有像张雪峰那样将其说出来而已，正如《论语》所言“民可使由之，不可使知之”，张雪峰的做法在很大程度上犯了管理者的忌讳。

因为企业的管理者想要找的是热爱企业文化、熟悉工作内容、愿意在自己岗位上奉献和成长的员工，只有这样的员工才会让企业自愿给予薪酬上的报偿。如果反过来，员工一味地追求自己的报偿，并把报偿作为衡量自己是否努力工作的标准，那么对于企业而言，运转的动力就会缺乏而且不连续。

以一个人力资源从业人员的亲身经历为例。张明是一家汽车销售企业的人力资源从业人员，他在面试的时候经常会碰到这样的情况，到了求职者向人力资源从业人员提出问题的环节，部分求职者并不关心应聘职位在企业中的角色和地位、企业的文化、自己可以学到哪些东西、企业当前的处境和战略等，而是只关心他第一个月能拿到多少薪酬，试用期有多长时间，多久调整一次薪酬等。