



任力资源 任康磊作品

HR技能提升系列

薪酬 管理实操 从入门到精通

- 三茅人力资源网高人气作者@任康磊
- 10年+HRD | 300+薪酬管理实操
经验总结 | 知识点详解
- 不讲理论，只谈方法，带你突破知识、眼界、
心智、能力的壁垒！

随书附赠

52节人力资源管理
实操精品课程



HRGO



中国人力资源开发网
CHINAHRD



人力资源云平台
SHARE&COOPERATION

联袂
推荐

唐秋勇

李芳竹

叶毓政

乔顿

王腾

梁潇尹

(HRoot总经理) (正信集团董事长) (IGA亚太区前总裁) (招聘兄弟会帮主) (众腾人力总经理) (联信智达总经理)



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目（CIP）数据

薪酬管理实操从入门到精通 / 任康磊著. --北京：人民邮电出版社，
2018.9

（HR技能提升系列）

ISBN 978-7-115-49074-2

I.①薪... II.①任... 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183251号

◆ 著 任康磊

责任编辑 恭竞平

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：20 2018年9月第1版

字数：326千字 2018年9月河北第1次印刷

定价：**59.80元**

读者服务热线：**(010)81055296** 印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

广告经营许可证：京东工商广登字**20170147号**

目录

内容提要

前言

第1章 如何认识及应用薪酬管理

1.1 如何定位薪酬管理

1.1.1 薪酬管理与企业文化

1.1.2 薪酬管理与人力资源规划

1.1.3 薪酬管理与招聘管理、培训管理

1.1.4 薪酬管理与绩效管理

1.1.5 薪酬管理与员工关系管理

1.2 如何应用薪酬管理原则

1.2.1 公平性原则的应用

1.2.2 竞争性原则的应用

1.2.3 激励性原则的应用

1.2.4 经济性原则的应用

1.2.5 战略性原则的应用

1.3 如何应用薪酬激励理论

1.3.1 需求层次理论的应用

1.3.2 激励保健理论的应用

1.3.3 效价期望理论的应用

1.3.4 社会比较理论的应用

1.3.5 综合激励理论的应用

1.4 如何根据企业战略制定薪酬战略

1.4.1 如何根据企业总体战略制定薪酬战略

1.4.2 如何根据企业竞争战略制定薪酬战略

1.4.3 如何根据企业发展阶段制定薪酬战略

1.5 如何根据薪酬战略制定薪酬策略

1.5.1 如何制定薪酬定位策略

1.5.2 如何制定薪酬结构策略

1.5.3 制定薪酬策略的考虑要素

1.6 实施薪酬管理需要的环境保障

1.6.1 如何进行薪酬管理角色分工

1.6.2 薪酬管理者的素质和能力

第2章 薪酬要素组成与应用方法

2.1 如何区分薪酬组成要素

2.2 基本工资的分类和设计

2.2.1 基本工资分类

2.2.2 基本工资设计

2.3 短期激励的设计和应用

2.3.1 绩效工资设计

2.3.2 提成奖金设计

2.4 长期激励的设计和应用

2.4.1 股权激励设计

2.4.2 股票期权应用

2.4.3 限制性股票应用

2.4.4 虚拟股票应用

2.4.5 股权激励注意事项

2.5 岗位津贴的设计和应用

2.5.1 岗位津贴分类

2.5.2 岗位津贴设计

2.6 员工福利的设计和应用

2.6.1 员工福利设计

2.6.2 弹性福利设计

2.6.3 如何发放福利

2.7 如何应用非经济性薪酬

2.7.1 非经济性薪酬的要素

2.7.2 非经济性薪酬的运用

【疑难问题】 如何区分福利和津贴

【疑难问题】 如何区分绩效工资和奖金

【实战案例】 某知名互联网公司的福利体系

第3章 考勤管理方法与工作程序

3.1 考勤管理主要流程

3.2 考勤管理相关规定

3.2.1 满勤天数相关规定

3.2.2 考勤打卡相关规定

3.2.3 加班补休相关规定

3.2.4 员工请假相关规定

3.2.5 迟到早退相关规定

3.2.6 员工旷工相关规定

3.2.7 员工外出相关规定

3.2.8 员工出差相关规定

3.3 考勤管理工作程序

3.3.1 考勤管理前的准备工作

3.3.2 考勤记录与汇总方法

3.3.3 考勤核算与发薪时间

3.3.4 对考勤管理者的监督

【疑难问题】考勤管理中的疑难问题

第4章 工资、奖金与个人所得税的计算方法

4.1 工资表的规范格式

4.2 计时工资计算方法

4.3 计件工资计算方法

4.3.1 个人计件工资计算方法

4.3.2 团队计件工资计算方法

- 4.3.3 集体计件工资计算方法
- 4.3.4 混合计件工资计算方法
- 4.4 假期工资计算方法
 - 4.4.1 事假工资计算方法
 - 4.4.2 病假工资计算方法
 - 4.4.3 产假工资计算方法
 - 4.4.4 工伤假工资计算方法
 - 4.4.5 婚丧假、探亲假工资计算方法
- 4.5 加班工资计算方法
 - 4.5.1 标准工时制加班工资计算方法
 - 4.5.2 计件工资制加班工资计算方法
 - 4.5.3 综合工时制加班工资计算方法
 - 4.5.4 不定时工时制加班工资计算方法
- 4.6 年终奖金计算方法
 - 4.6.1 奖金发放基数
 - 4.6.2 奖金池的标准
 - 4.6.3 部门奖金分配系数
 - 4.6.4 部门奖金分配总额
 - 4.6.5 岗位奖金分配
 - 4.6.6 出勤影响奖金
 - 4.6.7 奖金发放注意事项

4.7 个人所得税计算方法

4.7.1 工资个人所得税计算方法

4.7.2 劳务报酬个人所得税计算方法

4.7.3 年终奖金个人所得税计算方法

4.8 有关最低工资的注意事项

【疑难问题】 如何设计计件工资的单价

【实战案例】 某公司年终奖金分配方案

第5章 岗位分析与岗位价值评估

5.1 岗位分析方法

5.1.1 岗位分析准备工作

5.1.2 岗位资料收集方法

5.1.3 岗位资料分析方法

5.2 岗位价值评估方法

5.2.1 岗位价值评估认识

5.2.2 岗位排序法应用

5.2.3 岗位分类法应用

5.2.4 因素比较法应用

5.2.5 要素计点法应用

5.2.6 四种方法的比较

【疑难问题】 岗位价值评估的常见问题

【实战案例】 某公司岗位价值评估实例

第6章 薪酬调研分析与薪酬定位

6.1 如何应用薪酬调研

6.1.1 薪酬调研作用

6.1.2 薪酬调研原则

6.1.3 薪酬调研程序

6.2 薪酬调查准备工作

6.2.1 确定调查目的

6.2.2 基准企业选择

6.2.3 基准岗位选择

6.2.4 需求信息确认

6.3 薪酬调查渠道选择

6.3.1 信息公开渠道

6.3.2 专业机构渠道

6.3.3 企业自身渠道

6.4 薪酬调查结果的分析方法

6.4.1 集中趋势法应用

6.4.2 离散分析法应用

6.4.3 数据排列法应用

6.4.4 频率分析法应用

6.4.5 图表分析法应用

6.4.6 回归分析法应用

6.5 内部薪酬调查

6.5.1 内部薪酬调查方法

6.5.2 内部薪酬调查内容

6.5.3 内部薪酬分析注意事项

【疑难问题】如何用Excel做离散分析

【疑难问题】如何用Excel做回归分析

【实战案例】某公司薪酬调研分析实例

第7章 常见薪酬模式与方案设计

7.1 如何应用宽带薪酬

7.1.1 宽带薪酬应用特点

7.1.2 宽带薪酬设计流程

7.1.3 宽带薪酬实施和修正

7.1.4 宽带薪酬注意事项

7.2 如何实行年薪制

7.2.1 年薪制的适用对象和构成要素

7.2.2 年薪制的不同模式

7.2.3 年薪制的应用特点

7.2.4 年薪制的实施条件

7.3 如何设计薪酬方案

7.3.1 薪酬方案设计策略

7.3.2 薪酬方案设计流程

7.3.3 薪酬制度编制方法

7.3.4 制定薪酬方案和制度的注意事项

7.4 如何实施薪酬体系

7.4.1 薪酬体系实施步骤

7.4.2 薪酬变革实施方法

【疑难问题】 常见错误的薪酬模式

【实战案例】 某宽带薪酬计算实例

【实战案例】 某薪酬方案设计实例

第8章 薪酬预算、调整与数据分析

8.1 如何推算与控制薪酬预算

8.1.1 薪酬比例推算法

8.1.2 盈亏平衡推算法

8.1.3 劳动分配推算法

8.1.4 自下而上推算法

8.1.5 薪酬预算控制

8.2 如何有效支付薪酬

8.2.1 薪酬支付的原则

8.2.2 薪酬支付的策略

8.2.3 薪酬公开和保密

8.3 如何操作薪酬调整

8.3.1 薪酬调整的方法

8.3.2 年度调薪步骤

8.3.3 其他调薪方法

8.4 如何进行薪酬沟通

8.4.1 薪酬沟通要点

8.4.2 薪酬沟通方式

8.5 如何进行薪酬数据分析

8.5.1 薪酬水平分析

8.5.2 薪酬结构分析

8.5.3 薪酬偏离度分析

8.5.4 薪酬变化分析

8.5.5 薪酬效率分析

【疑难问题】调薪时如何与员工沟通

【案例分析】年度薪酬调整实战案例

第9章 典型岗位人员的薪酬设计

9.1 高管岗位薪酬设计

9.1.1 高管岗位薪酬设计要点

9.1.2 高管岗位薪酬设计策略

9.2 销售推广岗位薪酬设计

9.2.1 销售推广岗位薪酬设计要点

9.2.2 销售推广岗位薪酬结构设计

9.2.3 销售推广岗位销售提成策略

9.3 市场营销岗位薪酬设计

9.3.1 市场营销岗位薪酬设计要点

9.3.2 市场营销岗位薪酬设计思路

9.4 研发工艺岗位薪酬设计

9.4.1 研发工艺岗位薪酬设计要点

9.4.2 研发工艺岗位薪酬设计思路

9.5 生产实施岗位薪酬设计

9.5.1 生产实施岗位薪酬设计要点

9.5.2 生产实施岗位薪酬设计思路

9.6 采购供应岗位薪酬设计

9.6.1 采购供应岗位薪酬设计要点

9.6.2 采购供应岗位薪酬设计思路

9.7 客户服务岗位薪酬设计

9.7.1 客户服务岗位薪酬设计要点

9.7.2 客户服务岗位薪酬设计思路

9.8 质量管理岗位薪酬设计

9.8.1 质量管理岗位薪酬设计要点

9.8.2 质量管理岗位薪酬设计思路

9.9 安环管理岗位薪酬设计

9.9.1 安环管理岗位薪酬设计要点

9.9.2 安环管理岗位薪酬设计思路

9.10 其他各类岗位薪酬设计

9.10.1 人力资源岗位薪酬设计要点

9.10.2 财务会计岗位薪酬设计要点

9.10.3 仓储物流岗位薪酬设计要点

9.10.4 设备维修岗位薪酬设计要点

9.10.5 网络管理岗位薪酬设计要点

9.10.6 行政后勤岗位薪酬设计要点

【实战案例】某公司产业工人薪酬制度

【实战案例】某公司销售岗位提成政策

【实战案例】某公司高管岗位薪酬方案

第10章 社会保险与住房公积金操作

10.1 社会保险参保缴费流程

10.1.1 社会保险登记流程

10.1.2 人员增减缴费流程

10.1.3 社会保险补缴流程

10.1.4 外籍人员参保流程

10.1.5 单位账户注销流程

10.2 养老保险操作方法

10.2.1 养老保险异地转入

10.2.2 养老保险异地转出

10.3 失业保险操作方法

10.3.1 失业保险金申领流程

10.3.2 失业保险金领取期限

10.4 工伤保险操作方法

10.4.1 工伤认定流程

10.4.2 一次性工伤医疗补助金

10.5 医疗保险操作方法

10.5.1 医疗保险转出

10.5.2 医疗保险转入

10.6 生育保险操作方法

10.6.1 生育津贴领取流程

10.6.2 生育保险报销流程

10.7 住房公积金操作方法

10.7.1 住房公积金开户流程

10.7.2 住房公积金信息变更

10.7.3 住房公积金异地转移

10.7.4 住房公积金汇缴、补缴

10.7.5 住房公积金缓缴流程

【疑难问题】社会保险常见问题解析

【疑难问题】住房公积金常见问题解析

结语 薪酬管理岗位能力提升发展

内容提要

为了帮助从事或即将从事人力资源管理的广大读者更好、更快地了解、学习、入职人力资源管理，本书细致讲解人力资源管理的一大模块——薪酬管理的大部分工作流程，把大量复杂的薪酬管理理念转变成简单的工具和方法，并实现可视化、流程化、步骤化，力求有效指导和帮助读者做好薪酬管理实务工作。

本书分为10章，涵盖薪酬的管理理论、战略与策略、基本组成要素，员工考勤，工资、奖金和个人所得税，岗位分析，岗位价值评估，薪酬调研和分析，薪酬定位，薪酬模式，薪酬方案，薪酬管理制度，薪酬预算，薪酬数据分析，典型岗位的薪酬设计，社会保险和住房公积金等内容。

本书内容全面，案例丰富，实操性强，特别适合薪酬管理从业人员、人力资源管理实务入门者、中小企业的管理者、大型企业的中层管理者、各高校人力资源管理专业的学生、需要薪酬管理工具书的人员以及其他对薪酬管理工作感兴趣的人员学习使用。

前言

在人力资源管理的所有模块当中，员工对薪酬的感受最直接也是最强烈的。薪酬管理对人力资源管理的效率和成果起着重要作用，它能够影响员工的满意度、敬业度和积极性。

科学的薪酬管理体系能够激发员工的工作热情，让员工为企业创造更多的价值；而不科学的薪酬管理体系不但会制约公司人力资源管理工作的正常开展，而且会打击员工工作的积极性。

在人才（尤其是高级人才）竞争激烈的市场环境中，科学的薪酬管理体系是保证人力资源管理能够有效运行、人力资源能够得到优化配置的首要前提。

然而，一直以来，薪酬管理都是人力资源管理乃至企业管理的一个难点。

从公司治理的角度来看，薪酬管理没有统一和固定的模式，不同战略、不同环境、不同时期、不同文化的公司对薪酬管理和薪酬体系的要求是不同的。

从股东的角度来看，他们永远希望以尽可能少的资金，获得尽可能大的收益。所以股东希望给员工的薪酬待遇不需要太高，但对员工的效率和产出却有较高的预期。

从员工的角度来看，薪酬的数量与员工的生活质量息息相关，员工永远不会满足于自己当前得到的，永远会希望得到更高的薪酬待遇。

从部门的角度来看，在缺少有效成本控制机制的公司中，部门负责人通常希望通过高薪激励员工，以扩大产出，以减少自己的管理难度。

从HR（人力资源的英文缩写，泛指人力资源管理者）的角度来看，要平衡公司与部门、股东与员工的关系，既要考虑薪酬的战略性和激励性，又要考虑其公平性；既要考虑薪酬的经济性，又要考虑其竞争性和激励性。

性，在薪酬管理上的难度可想而知。

在人力成本逐年增加的大环境下，HR在薪酬管理上的能力和水平在一定程度上决定了公司与人才之间的互动效果，决定了对人才的激励效果，决定了人才的稳定性，甚至可以说，决定了公司未来的长远发展。

希望通过本书，能够让读者快速了解薪酬管理的原理，快速掌握薪酬管理的方法，快速运用薪酬管理的工具和模板，更好地开展薪酬管理工作。

本书涉及的企业、政府或机构间的相关流程，没有特别说明的，都是以北京市为例。由于各地的规定和实施流程有所不同，其他地区的办事流程请以当地政府部门或办事机构的具体规定为准，具体可参照各地相关部门的官方网站或电话咨询。

由于人力资源的法律、法规等政策文件具有时效性，本书所涉及的内容都是基于书稿完成时的相关政策规定。政策有所变化，可能会带来某些模块操作方式的变化，请以最新的官方政策文件内容为准。

希望读者朋友们能够学以致用，更好地学习和工作。

本书若有不足之处，欢迎各位批评指正。

本书特色

1. 案例丰富、简单易学

本书不仅知识点全面，而且包含丰富的实战案例，让读者能够快速掌握薪酬管理在实践中的运用。本书将薪酬管理的所有操作分步骤加以展示，让薪酬管理变得简单、易操作。读者拿到本书后能够看得懂、学得会、用得上。

2. 上手迅速、模板齐全

本书把大量复杂的薪酬管理理念转变成了简单的工具和方法，并把这些工具和方法可视化、流程化、步骤化，同时呈现了薪酬管理过程中可能用到的模板文件，即使是初学者也能够快速上手开展工作。

3. 知识点足、实操性强

本书有300多个薪酬管理的知识点，涵盖了薪酬管理相关的全部内容。本书的知识点并非是单纯的理论，而是以实务操作为主，立足于解决工作中的实际问题。

本书内容及体系结构

第1章 如何认识及应用薪酬管理。

本章主要介绍薪酬管理与企业文化、人力资源规划、招聘管理、培训管理、绩效管理、员工关系管理等人力资源管理其他模块的关系，薪酬管理的基本原则，薪酬管理相关的激励理论及应用，企业战略、薪酬战略、薪酬策略之间的关系，做好薪酬管理工作需要的组织和人员的支撑。

第2章 薪酬要素组成与应用方法。

本章主要介绍薪酬组成的基本要素以及基本的应用方法，主要内容包括基本工资、短期激励、长期激励、岗位津贴、员工福利等经济性薪酬的组成、设计及运用以及非经济性薪酬的组成要素及运用方法。

第3章 考勤管理方法与工作程序。

本章主要介绍考勤管理的基本流程和工作程序，以及通用的考勤管理中关于满勤天数、考勤打卡、加班补休、员工请假、迟到早退、员工

旷工、员工外出、员工出差等事项的相关操作规定。

第4章 工资、奖金与个人所得税的计算方法。

本章主要介绍各类工资的计算方法，包括计时工资的计算方法、各类计件工资的计算方法、各类假期工资的计算方法、各类加班工资的计算方法、年终奖金的计算方法以及个人所得税的计算方法。

第5章 岗位分析与岗位价值评估。

本章主要介绍岗位分析的基本方法，包括前期准备工作、中间资料收集以及后续的分析整理阶段的工作内容和注意事项；岗位价值评估的方法，包括岗位排序法、岗位分类法、因素比较法、要素计点法的操作方法以及四种方法的比较。

第6章 薪酬调研分析与薪酬定位。

本章主要介绍外部薪酬调研的程序和方法，包括薪酬调查的前期准备、薪酬调查的渠道选择，外部薪酬调查结果的分析方法，包括集中趋势法、离散分析法、数据排列法、频率分析法、图表分析法和回归分析法，内部薪酬调查的操作方法及分析。

第7章 常见薪酬模式与方案设计。

本章主要介绍宽带薪酬的应用特点、涉及流程、实施方法及注意事项，年薪的构成、模式、应用特点和实施条件，薪酬方案的设计策略、流程、方法和注意事项，薪酬体系的实施步骤以及薪酬变革的实施方法。

第8章 薪酬预算、调整与数据分析。

本章主要介绍薪酬预算的推算与控制过程方法，包括薪酬比例推算、盈亏平衡推算、劳动分配推算、自上而下推算、薪酬预算控制的操作方法，薪酬支付的原则、策略和保密事项，薪酬调整的方法和步骤，薪酬沟通的要点和方式，薪酬分析的方法，包括薪酬水平分析、薪酬结构分析、薪酬偏离度分析、薪酬变化分析以及薪酬效率分析。

第9章 典型岗位人员的薪酬设计。

本章主要介绍公司各类典型岗位的薪酬设计方法、要点和策略，包括高管岗位、销售推广岗位、市场营销岗位、研发工艺岗位、生产实施岗位、采购供应岗位、客户服务岗位、质量管理岗位、安环管理岗位、人力资源岗位、财务会计岗位、仓储物流岗位、设备维修岗位、网络管理岗位、行政后勤岗位。

第10章 社会保险与住房公积金操作。

本章介绍社会保险与住房公积金的操作方法，主要内容包括社会保险的登记流程、人员增减缴费流程以及单位销户流程，养老保险的转入和转出流程，失业保险的申领流程，工伤的认定和领取医疗补助流程，医疗保险的转入和转出流程，生育保险的领取和报销流程，住房公积金的开户、变更、转移、缴费流程等。

本书读者对象

薪酬管理的专员、主管、经理。

人力资源管理实务操作的新手。

想要从事薪酬管理相关工作的人员。

各高校人力资源管理专业的学生。

打算考取人力资源管理师及其他人力资源管理专业相关证书的学员。

需要薪酬管理工具书的人员。

想要获取薪酬管理实战案例的人员。

其他对薪酬管理工作感兴趣的人员。

第1章 如何认识及应用薪酬管理

薪酬管理是组织为了实现发展战略，以人力资源战略规划为指导，通过岗位价值分析和薪酬市场调研分析，对薪酬战略、薪酬策略、薪酬模式、薪酬结构、薪酬水平等进行分析、设计、确立、实施和调整的环状进步过程，以及依据薪酬制度和政策，进行薪酬预算、薪酬控制、薪酬支付、薪酬沟通和薪酬调整的动态管理实施过程。

1.1 如何定位薪酬管理

薪酬是组织对人力资源劳动成果的回报，也是组织对人力资源的投资。薪酬会给员工带来短期和长期的激励，也会给企业带来长期的效益。薪酬能够满足员工的物质需求，代表组织对员工能力、努力、绩效的认同，体现员工的价值，引导员工的行为。

薪酬管理在人力资源管理体系中起着至关重要的作用。有效的薪酬管理通过组织整体的薪酬体系建设，能够实现公司薪酬的合法性以及相对公平性、合理性和有效性，既满足员工的个人利益，又满足组织的目标和利益，实现个人和组织双赢的局面。

通过薪酬管理，组织能够实现如下结果。

- 1.营造良好的企业文化氛围。
 - 2.将公司的运营成本控制在一定的范围内。
 - 3.为人力资源规划提供重要参考。
 - 4.更容易吸引外部人才，增加公司招募到优秀人才的概率。
 - 5.鼓励员工提升技能、提高效率，有助于公司打造高素质高绩效的团队。
 - 6.降低员工的离职率，尤其是能够有效地保留核心人才。
 - 7.提高员工的满意度，减少各类内部矛盾。
- 薪酬管理体系的设计流程示意如图1-1所示。

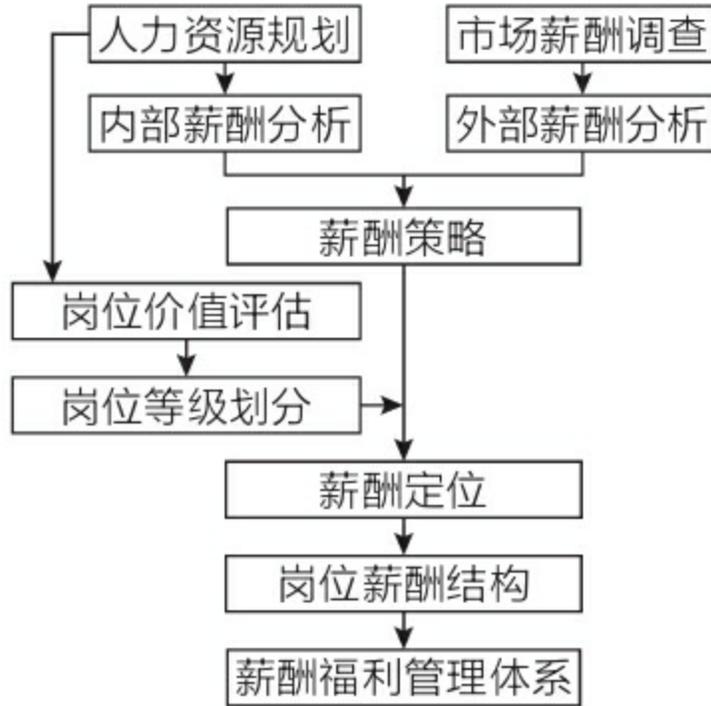


图1-1 薪酬管理体系的设计流程示意

薪酬管理模块与其他人力资源管理模块紧密相关、相互作用，通过与人力资源管理其他模块之间的相互配合，共同完成人力资源管理职能，实现人力资源管理规划，实现公司的战略目标。

1.1.1 薪酬管理与企业文化

企业文化对于组织，无论说它多重要也不为过。现代企业间的竞争已经不只是技术的竞争、产品的竞争、市场的竞争或者人才的竞争，更重要还是企业文化的竞争。越来越多的企业家都认可文化管理是企业管理的最高境界。

企业制定战略后，其实现需要企业文化的支持。企业文化影响着员工的核心价值观，具有导向性、约束性、激励性和广泛适用性。企业文化能够激发员工的热情，统一员工的思想，让组织全员朝共同的目标努

力。

薪酬管理同样对员工的行为具有导向作用，对员工的激励具有积极作用。通过薪酬管理，同样能够统一员工和组织的目标。薪酬管理中的薪酬战略和薪酬策略对组织战略的实现具有促进作用。

所以，薪酬管理和企业文化对组织战略目标的实现具备相似的推动作用。薪酬管理能够服务于企业文化，企业文化也能够作用于薪酬管理。两者之间是相互促进、共生共助的关系。

1.1.2 薪酬管理与人力资源规划

人力资源规划的目的是为了承接和满足企业总体的战略发展要求，促进企业人力资源管理工作更好地开展，协调人力资源管理各模块的工作计划，提高企业人力资源的工作效率，让企业的目标和员工个人发展的目标达成一致。

人力资源规划有狭义和广义之分。狭义的人力资源规划指的是人员的配置计划、补充计划和晋升计划。广义的人力资源规划除了以上三项外，还有员工的培训与发展计划、薪酬与激励计划、绩效管理计划、员工福利计划、员工职业生涯规划、员工援助计划等与人力资源管理相关的一系列计划的总和。

人力资源规划是否合理决定了薪酬战略、薪酬策略以及薪酬管理能否有效地实施。薪酬管理的质量同时决定了人力资源规划最终能否实现。

1.1.3 薪酬管理与招聘管理、培训管理

招聘管理，是人力资源部根据企业经营战略的需要，根据各部门、各岗位的人才配置标准和岗位说明书的要求，找到、选拔出适合的人才，并把适合的人才放到适合岗位的作业和管理过程。

培训管理是指组织为开展业务及培育人才的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划地培养和训练的管理活动，使员工不断积累知识、提升技能、更新观念、变革思维、转变态度，开发潜能、更好地胜任现职工作或担负更高级别的职务，从而促进组织效率的提高和组织目标的实现。

薪酬管理与员工的招聘管理是一种相互影响的关系。薪酬水平影响着员工对企业的选择，较高的薪酬水平往往会聚拢大批的求职者。一方面提高招聘的成功率和满足率；另一方面通过薪酬水平的提升，提高求职者的质量，更加容易选到优秀人才。而这部分优秀人才本身就匹配这个薪酬水平，所以可以避免财务上的浪费。

薪酬管理与培训管理是一种包含和促进的关系。通过薪酬管理有助于员工主观上愿意提高自身技能。培训本身也是薪酬中非经济性薪酬的组成部分，不仅可以作为员工技能提升的方式，同时也是一种员工激励的手段。

1.1.4 薪酬管理与绩效管理

绩效管理是人力资源管理的核心环节，是推动组织成长的“发动机”，是各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果反馈的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

薪酬管理与绩效管理组合在一起就像是一把尺子，薪酬管理是这把尺子的形态，绩效管理是这把尺子的刻度。有了绩效管理的刻度，才能

够有效地度量员工的表现，准确评价员工的业绩贡献。针对员工不同的绩效，针对性地给予薪酬激励，才能够增强激励效果。

薪酬管理和绩效管理需要紧密地联系在一起，才能发挥彼此的作用和价值。二者相互作用，相互促进，相辅相成，缺一不可。

薪酬与绩效对人才的作用关系如图1-2所示。

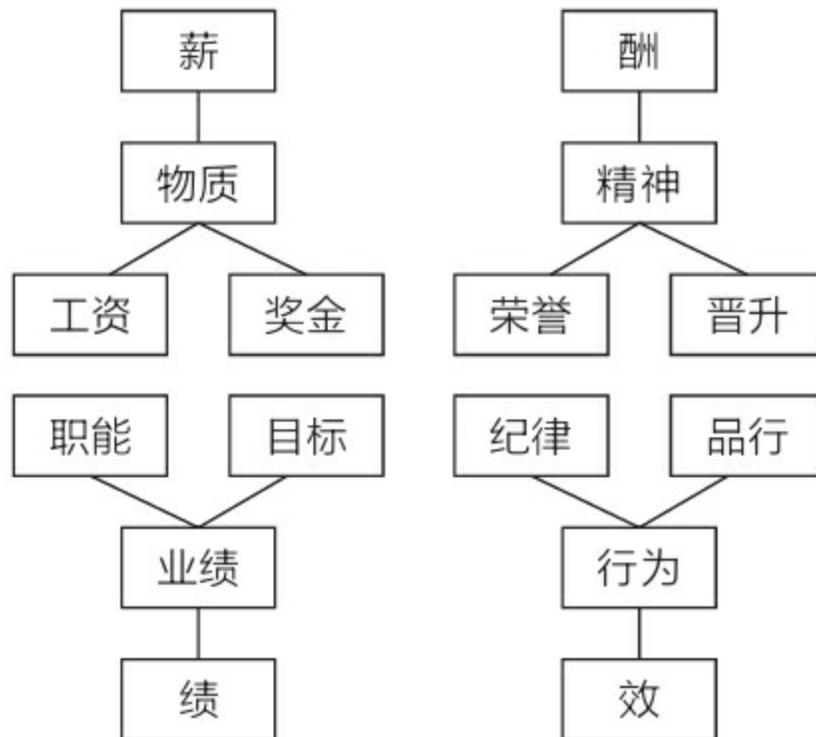


图1-2 薪酬与绩效对人才的作用关系

有效的薪酬管理能够促进组织绩效的提升。员工的态度和技能直接影响着绩效，有效的薪酬管理恰好具备激励效应，能够促进员工提高技能、激发员工的积极性，最终提升组织的效能。

1.1.5 薪酬管理与员工关系管理

员工关系是用人单位与雇员之间关系的统称。员工关系有三层含

义：一层是法律层面的，因雇佣而产生的权利义务关系；另一层是制度层面的，因共同劳动产生的一方对另一方的约束关系；还有一层是情感层面的，双方之间建立的情感纽带。

狭义的员工关系管理指的是组织和员工之间、管理者与员工之间、员工与员工之间的沟通和交流的过程，各级管理者和人力资源管理者通过正向的、舒缓的沟通手法，创造积极进取的工作氛围，提高员工的敬业度和满意度，让员工为组织目标的实现做出应有的努力。

广义的员工关系管理指的是组织中的各级管理者和人力资源管理者通过各类人力资源管理方法和手段，实施各项人力资源管理政策和机制，调节组织和员工个体之间的相互联系，在实现组织战略规划和发展目标的同时，兼顾员工个体价值的平衡。

一般来说，薪酬方面的问题是员工关系中出现频率最高的问题。薪酬管理不善可能造成员工对组织的满意度降低、员工流失率的增加、员工工作积极性不高、员工与组织之间劳动争议的增加等问题。

薪酬管理水平直接影响着员工关系管理的质量。完善的薪酬管理能够促进员工与组织之间关系的良性发展，让员工感受到来自组织的温暖，会给员工关系带来正面效应；不利的薪酬管理有损于员工与组织之间的关系，会给员工关系带来负面效应。

1.2 如何应用薪酬管理原则

薪酬管理的原则可以分为公平性、竞争性、激励性、经济性和战略性五类。在进行薪酬设计、制定薪酬政策、实施薪酬管理时，要同时考虑这五方面的原则。

1.2.1 公平性原则的应用

公平性原则是薪酬管理的首要原则，指的是企业进行薪酬管理时，首先要考虑员工心理上的公平感、认同感和满意度方面的感受。实施公平性原则需要考虑员工在以下三个层面的感受。

1.外部公平性感受

外部公平性感受是员工对外部其他同类企业的同类岗位进行对比后产生的是否公平的感受。这种公平感来源于员工对外部市场中同类岗位人才获得价值的判断和自身岗位获得价值之间的比较。

2.内部公平性感受

内部公平性感受是员工对公司内部其他同类级别和岗位进行对比后产生的是否公平的感受。这种公平感来源于员工对个人付出努力、绩效评定结果、个人价值的实现与其他同类岗位同事之间的比较。

3.制度运行公平性感受

制度运行公平性感受是员工对公司薪酬制度和政策执行过程中是否公平、公正、公开和严格性的感受。这种公平感来源于员工对公司薪酬管理质量的主观判断。

公平性原则是相对的，而不是绝对的。薪酬管理不可能做到每个人都满意。公平性原则的含义不是追求绝对意义上的工资水平的平均，而是综合考虑岗位价值、个人能力、贡献大小、绩效高低等因素，采取各岗位薪酬“该高的高，该低的低”的相对公平的原则。

1.2.2 竞争性原则的应用

竞争性原则指的是企业如果想吸引外部人才就应采取在外部劳动力市场中相对有竞争力的薪酬政策。如果企业设置的薪酬水平在外部市场没有竞争力，那么不仅很难吸引到外部的优秀人才，企业内部的优秀人才也可能因为薪酬政策的劣势而选择离开。

竞争性原则不代表企业一定要采取薪酬水平的绝对高值。绝对高值的薪酬水平不具备弹性和灵活性，有时候反而造成财务上的浪费，不一定能起到好的效果。有竞争力的浮动薪酬，丰富灵活的福利体系，良好的雇主品牌、工作环境、组织文化和管理氛围等，同样可以带来竞争性的效果。

1.2.3 激励性原则的应用

激励性原则指的是薪酬政策应能够在一定程度上激发员工的积极性和责任心。薪酬通常是企业对员工最基本的激励方式。

激励性原则不代表一定要采取高薪政策才能够有效地激励员工。人

才激励靠的是体系和机制，而不是单一的高薪。物质激励是基础，精神激励是根本，在两者结合的基础上，才能实现激励性的目的。

有效激励的第一步是满足员工的需求，但员工需求各有不同，而且随时空不断变动，所以要实施有效的激励，管理层必须了解员工、关心员工，有针对性地实施激励，才能达到最佳的效果。

激励性原则也不是一味地肯定和纵容员工的所有行为。激励有正激励和负激励之分。正激励是组织对员工产生组织希望看到的行为而实施奖励，负激励是组织对员工产生组织不希望看到的行为而实施惩罚。

1.2.4 经济性原则的应用

经济性原则指的是企业在薪酬管理时，要充分考虑自身的经营情况、财务状况和薪酬承受能力，用有限的资金发挥最大的效果。经济性原则与竞争性原则和激励性原则之间的关系并不矛盾，而是相互制约的对立统一关系。

经济性原则的第一层含义是实现财务资源在人力资源上的最优配置。经济性原则并不是强调应该采取低薪酬水平的策略，而是对于薪酬水平可以低的岗位设置低薪酬，对薪酬水平需要高的岗位设置高薪酬。

经济性原则的第二层含义是实现人力资源的最合理、最优化配置。人力资源配置的过剩冗余同样是不经济的，是对企业资源的一种浪费。所以在人力资源的配置和利用方面，企业同样应给予关注。

经济性原则第三层含义是实现人力费用使用的最优化。人力费用的增长本质上是企业对劳动力的投资。一般来说，企业每年人力费用的增长幅度应低于利润额的增长，同时也应低于劳动生产率的增长速度。企业增加人力费用的同时应该创造出相应的价值。

1.2.5 战略性原则的应用

战略性原则指的是企业在薪酬管理时，要站在企业战略发展和目标的高度，充分考虑企业的战略。除了考虑公平性、竞争性、激励性和经济性之外，薪酬管理还应是一种有助于企业战略实现的管理手段。

企业在设计薪酬政策前，要明确战略目标和规划，明确在战略实现方面，薪酬管理中的哪些因素相对比较重要，哪些因素次之，对每项因素有优先级排序，确定其对战略的重要性。

1.3 如何应用薪酬激励理论

通过员工激励让员工持续产生组织希望看到的行为，是薪酬管理的重要目的之一。在薪酬相关的激励理论中，相关性最强的有需求层次理论、激励保健理论、效价期望理论、社会比较理论和综合激励理论五类。

1.3.1 需求层次理论的应用

需求层次理论，最早是由美国的心理学亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）在1943年提出的。马斯洛需求层次理论的核心含义是，人们因为心智、环境等的不同，需求各不相同，可以分成不同的层次。

马斯洛的需求层次理论基于三项基本假设。

1.人们的需求影响着行为，没有满足的需求比较能够激发人们的行为，已经满足了的需求则较难激发人们的行为。

2.人们的需求有一定的重要性排序规律，往往是从最基本的生存需求到较为复杂的精神需求。

3.人们在较低的需求得到满足之后，才会产生较高的需求。

马斯洛需求层次理论将人的需求分成五类，如图1-3所示。

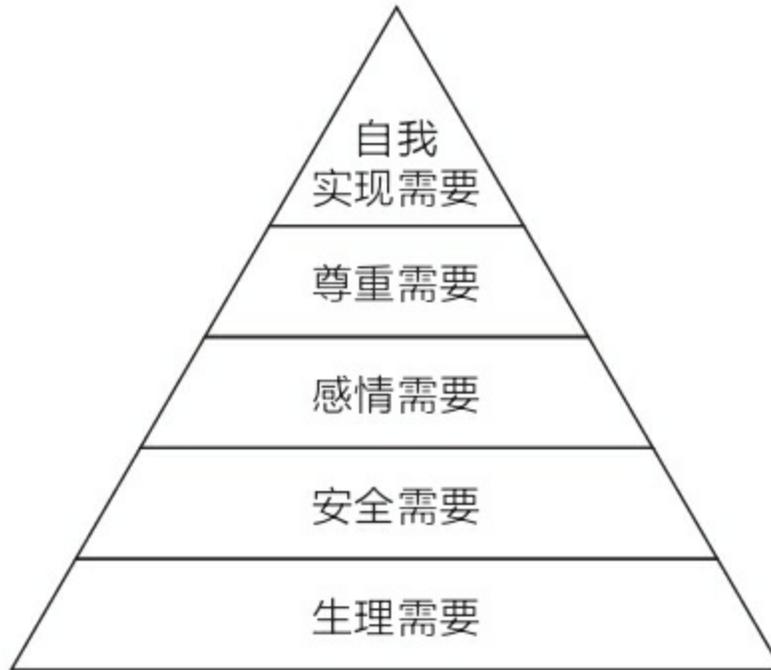


图1-3 马斯洛需求层次示意图

需求层次由低到高各层的含义如下。

1.生理需要

生理需要指的是人最原始、最基本的生存需求，比如饮食、睡眠、穿衣、交通等各类需要都属于生理需要。这类需求构成了人类在世界上要顺利地存活下去所必备的最基本的需求。生理需要是人类的求生本能，在某些极端情况下，会成为激发人类行为最强大的动力。

2.安全需要

安全需要是人类获得安全感的需求。人类不论是身体还是心灵都需要一个“避风港”，需要一种形式让人类感受到没有这样或那样的风险，以获得这种安全感。当人们不再为最基本的生存问题烦恼后，就会努力

开始追寻这种安全感。

3.感情需要

感情需要是人类通过社交寻找感情寄托、获得忠诚感和归属感的需要。人与人之间的交往会产生不同感情。人们都希望得到正向的感情，比如上级对下级的关怀、朋友间的友情、亲人间的亲情以及恋人间的爱情等。

4.尊重需要

尊重需要是人类渴望能够被自己、他人及社会认可，获得某种认同感的需求。这里的认同感来源于两个层面：一是自己对自己的尊重，也就是自尊；二是他人和社会对自己的尊重。人们渴望通过行为来获得来自这两方面的尊重。

5.自我实现需要

自我实现需要是人类最高层次的需要，是人类通过自己的努力和付出，能够实现自己的理想、完成自己的目标、达成自己能力范围内的事情，以得到满足感的需求。或者简单地说，是人们都希望通过努力不断发掘自己的潜能，成长和成为自己想成为的那个人。

马斯洛的需求层次理论对人力资源管理实践有一定的参考和借鉴意义，它能够帮助我们认清，人们因为成长的背景不同、生存的环境不同、所处的时间阶段不同，有着各种各样不同层次的需求。有时候要激发人们的行为，就需要考虑到人们的不同需求。针对人们独特的需求满足人们的需要，激励效率更高。

但是马斯洛的需求层次理论也有一定的局限性。比如，人们的需求有时候是复杂多样的，并不一定在低级需要没有满足的时候，就没有高级需要；层次需要之间也不一定有那么明确的界限，有些需求是融合在一起的。

举例

影视作品《西游记》里的唐僧师徒取经团队就是一个小微企业的缩影。在这个五人团队中，每个角色性格鲜明，各有不同。

唐僧品行端正、德高望重，一心只想到西天取经。虽然在取经过程中有时候会显得有些软弱，但他的使命感却非常强烈。取经，是他无论如何也要实现的目标。

孙悟空攻坚克难，能力超群，在帮助唐僧取经的过程中立下汗马功劳，但他常常离经叛道，不循常规。他会被压在五行山下后来保唐僧取经是因为自己封自己为齐天大圣，惹怒了天庭，天庭制服不了他，把他收官，封他为弼马温，开始他以为弼马温官很大，后来在他知道弼马温真实含义后大闹天宫，被如来制服。在影视作品中，孙悟空的标志性台词是他介绍自己的那句话“俺是齐天大圣孙悟空！”

猪八戒诙谐幽默，很有心计，但他贪吃，牢骚满腹。猪八戒先是在天庭调戏嫦娥被贬，后来又在高老庄抢亲。对猪八戒来说，似乎最重要的就是吃、喝、睡这类事情。在影视作品中，猪八戒常说的台词基本也都是围绕这些。

沙和尚默默无闻，忠心耿耿，任劳任怨，有执行力，但业绩平平，成就并不突出。他在加入取经团队之后，仿佛找到了组织，有了安全感，他不再只是游荡在流沙河里的一只妖怪。但是他对于安全的追求有些过分，比如在影视剧中，他常说的台词是“大师兄，师父被妖怪抓走啦！”“大师兄，二师兄被妖怪抓走啦！”“大师兄，师父和二师兄都被妖

怪抓走啦！”

白龙马在影视作品中除了出场的时候是条龙，几个关键时刻变成人，几乎大部分时间都是以一匹马的形态存在，但是他同样忠诚和任劳任怨。影视剧中因为吃了唐僧的白马，被罚与唐僧团队一起取经，而在取经过程中与唐僧团队结下了深厚的友谊。

如果说影视作品《西游记》中取经团队中的这五个角色的行为表现分别代表着需求层次理论的五个层级。请思考一下，他们的需求分别落在哪个层级上呢？

参考答案如下。

唐僧是自我实现的需要。唐僧的关键词是目标、意义和价值。他希望通过西天取经这件事实现自己的人生价值，完成一个宏伟的目标，希望成为那个自己想成为的人。

孙悟空是尊重需要。孙悟空的关键词是被欣赏、成就感和被尊重。不论是自封名号，还是他不断地告诉别人自己是齐天大圣孙悟空，其实都是内心渴望得到他人的尊重和认可。

白龙马是感情需要。白龙马的关键词是友情和归属感。

沙和尚是安全需要。沙和尚的关键词是秩序、安全。

猪八戒是生理需要。猪八戒的关键词是吃、喝、睡。

1.3.2 激励保健理论的应用

激励保健理论也可以称为双因素激励理论，最早是由美国的心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg）在1959年提出的。激励保健理论的核心含义是组织为员工提供的各种回报不都具有激励性，而是分为两种：一种并不具有激励性，被称作保健因素；另一种具有激励性，被称作激励因素。

保健因素指的是当这些因素没有得到满足的时候，人们会感到不满意，但是当这些因素得到满足之后，人们的不满意感消失，却并没有达到满意。保健因素通常包括薪酬福利、工作环境、组织内部关系等。

激励因素指的是当这些因素没有得到满足的时候，人们不会满意但也不会不满意，只是还没有达到满意的程度，但是当这些因素得到满足的时候，人就会满意。这个理论说明，能有效激励到人的，往往是激励因素。它通常是指被信任、职业发展、学习机会、成就感、满足感、掌控感、团队氛围等。

一般来说，保健因素提供的通常是人们对劳动相关外部条件的要求，激励因素满足的通常是人们对劳动相关内在感受的要求。保健因素是由外向内的刺激，而激励因素则是由内而外的激励。

激励保健理论对组织有效激发人的行为提供了宝贵的参考价值。它告诉我们一味地增加工资并不是有效的激励手段，员工不会因为薪酬或福利持续地增长而感觉被激励。想要有效激励员工、提高他们的工作热情，必须给予能够激发员工积极性的激励因素。

激励因素和保健因素之间的关系也不是一成不变的，它们之间可以相互转化。比如员工的奖金，如果和员工的绩效表现挂钩，就可以变成激励因素，如果不挂钩，就是保健因素。

有的公司把福利分成两部分：一部分是国家法律规定的福利，如社会保险、住房公积金等；另一部分是公司为员工提供的弹性福利，如补充医疗、免息购房贷款等。国家法律规定的福利每位员工都享有，这属于保健因素；而公司提供的弹性福利，必须是员工绩效达到一定标准，且一年内无违规违纪行为的员工才可以享受，这就属于激励因素。

关于激励保健理论也有一些不同的声音，比如有人指出当人们感受到激励因素、受到激励而感到满意时，工作效率并不一定会因此而提高，当人们没有得到激励因素、没有感到满意的时候，也不是一定会降低工作效率。尽管如此，激励保健理论还是能够为我们有效激励员工、