

Practical  
Compensation  
System  
Design



第一篇

Practical Compensation System Design

# 薪酬分配体系诊断

Practical  
Compensation  
System  
Design

## 第一章

## 适应性薪酬分配体系

构建一个让广大员工满意，符合企业战略需要，能适应并促进企业快速发展的薪酬分配体系，这样的体系称为适应性薪酬分配体系（ACS）。构建适应性薪酬分配体系包括4个要素：分配理念（拿出多少工资进行分配）、分配体系（分配的内容）、分配依据（衡量贡献和价值）、适应性机制（灵活性和有效性）。分配理念的核心是“分多少”，分配体系的核心是“分什么”，分配依据的核心是“怎么分”，三者并称分配三要素。

## 第一节 薪酬分配的4个理念

分配理念是企业的付酬理念，也称为薪酬理念。华为公司创始人任正非曾经说，世界上最有战斗力的军队是索马里海盗，因为他们分赃分得好。任正非还说，华为这些年能发展好，也是因为“分赃分得好”。但现实情况是，很多企业分配理念不清或根本没有分配理念，“谈好价钱就干活”“少付钱、多干活”“员工不找、工资不涨”等不正确的观念还很有市场。“分赃分得好”的前提是公司拥有清晰、明确的分配理念。有代表性的薪酬分配理念包括量力而行、低人力成本、让员工荣耀、事业共享四类。

## 一、量力而行

量力而行的分配理念是指企业根据自身盈利能力支付员工薪酬，不太考虑同行业薪酬情况。持有量力而行分配理念的企业，其支付能力一般不高，分配意愿不强。没有明确分配理念的企业实质上执行的就是量力而行的分配理念。这个理念的形成，通常是企业的支付能力长期受盈利能力不足或经营不稳定等因素的限制，逐渐适应现实的结果。

量力而行的分配理念更符合企业实际情况，尤其是适应企业的支付能力，对企业经营不会造成太大压力。

然而量力而行的理念不关注员工感受，不关注同行业变化，在人才保留和激励方面缺乏主动，发自企业内部的创新动力不足，因为这些都和员工利益没有关系。量力而行的企业，薪酬内部不公平的情况比较突出，员工之间互相攀比，工作效率不高，工作状态不佳，业绩也很平淡。优秀员工留不住，留下的员工给人的感觉像鸡肋，食之无味，弃之可惜。

## 二、低人力成本

低人力成本分配理念是指企业在盈利能力尚可甚至很好的情况下，仍有意识地长期支付低于行业内平均水平的薪酬。持有低人力成本理念的企业支付能力没有问题，甚至有很强的盈利能力，但是企业的分配意愿不强乃至有意识地压低人力成本支出。

实施低人力成本分配理念的企业给人的印象是小气吝啬、为富不仁，员工士气受到一定影响，员工离职率较高有时甚至非常高，对企业管理会造成一定负面影响。但即便这样，企业仍然坚持低人力成本理念不动摇。

低人力成本理念对企业的好处是明显的。第一，低人力成本可以使企业增加市场竞争力优势，有利于企业持续生存；第二，低人力成本会造成较高的人员流动率，资历深、工资高的员工离职又有利于人力成本降低；第三，当某些企业因为产品或客户的原因，需要年轻员工而不需要年老员工时，低人力成本可以促进员工自动更新。

不要以为低人力成本理念都是那些中小企业、民营企业以及没有长远发展理念、不正规的企业才会使用的分配理念。大家可能不知道，多年位居世界 500 强首位的沃尔玛公司是长期使用低人力成本理念的代表。沃尔玛美国员工长期低薪酬，甚至引起美国民主党政客的猛烈抨击。沃尔玛为了降低人力成本，甚至大幅度增加雇用实习人员的比例。沃尔玛在中国大批量招聘应届毕业大学生，曾经用极有诱惑力的“想一毕业就加入世界 500 强吗”招聘广告吸引他们，但却给予他们较低的工资，从而长期保持低人才成本的竞争优势。

持有低人力成本理念的企业要具备一定条件：一是企业对人才要求不高，社会人力资源供给充足，招聘成本低廉；二是岗位分工明确，工作技能容易学习和复制，通过短时间培训就可以达到上岗要求，培训成本较低；三是企业处于快速扩张状态（例如开设分支机构），有更多的职务提供给年轻员工发展；四是企业有较高的品牌知名度，对人才有较大吸引力。

持有低人力成本理念的公司，一定要能承受高离职率的现实，竞争对手更多时候会使用金钱和职位挖走自己的员工。持有低人力成本理念会导致出现需要企业关注的各种问题：一是人员流动大，员工士气不高，产品质量、工作质量容易出现质量问题；二是在行业内部招聘有经验员工时缺乏竞争力，在行业内部企业的口碑不佳。

### 三、让员工荣耀

说完低人力成本理念，再说说让员工荣耀的分配理念。持有让员工荣耀分配理念的企业支付能力强而且分配意愿强烈。所谓“让员工荣耀”，就是企业愿意支付高于同行业或者高于知名企业的薪酬给自己的员工，让他们有一种在本企业工作的荣誉感。凡是持有这种分配理念的企业，其盈利能力都较高，能够承担高工资成本。

IBM 公司所持有的分配理念就是让员工荣耀，他们用语言表述为“一

流公司，就应付给员工一流公司的工资”，这体现了一流企业的气魄。只有一流的工资才能吸引和保留一流的人才，这些一流人才才能热爱企业和工作。基于这个理念，IBM 公司非常重视了解市场上的薪酬水平状况，经常组织和参与薪酬市场调查，以便准确、及时了解市场的薪酬变化。IBM 公司为确保薪酬水平在同行业中保持领先地位，非常关注三类企业：一是一流企业，基本薪酬标准、员工福利都优越的一流企业；二是有类似岗位的企业；三是对人才具有一定吸引力的发展型企业。注重薪酬外部竞争性的政策为 IBM 吸引了大批优秀人才，确保了 IBM 在市场上的领先地位。

让员工荣耀的分配理念好处明显。第一，员工忠诚度高，有归属感，离职率低，工作士气高，可以保证工作质量和流程效率；第二，在公司快速发展过程中，薪酬优势有助于招聘到更高水平的员工，可以更快满足招聘数量的需求；第三，以上两个优势都有助于企业长远发展，形成稳定而突出的某种竞争优势，打造企业良好品牌。

虽然让员工荣耀的分配理念会给企业增加人力成本负担，造成产品价格竞争力下降，但是很多优秀企业甚至可以说伟大的企业都是坚持秉承此理念的，他们在市场中赢得了竞争优势，打造了良好的企业形象和品牌形象。

#### 四、事业共享

持有事业共享分配理念的企业分配意愿强烈，在正常的工资之外，会将超额利润按照一定比例而且是较高比例分配给员工，或者将公司股份以某种形式分配给员工，让员工与股东共同分享收获成果，甚至让员工成为股东。

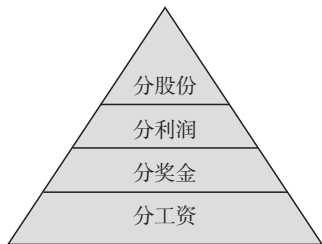
2005 年 8 月，全球最大的中文搜索引擎——百度公司在美国纳斯达克

克上市，上市当日每股收盘价 122 美元。百度公司内部由此产生了 7 名亿万富翁、51 个千万富翁、240 个百万富翁，甚至连公司前台小姑娘也成了百万富翁。原因在于，百度公司在 2000 年成立之初最困难的时期就引入了期权激励计划，把员工与企业利益捆绑在一起，员工收益于此，同时也成就了百度的伟业。2014 年 9 月在美国上市的阿里巴巴公司，更是刷新了百度创富的记纪录，使超过 1 万名员工成为千万富翁。

事业共享的分配理念不必特别关注“上市”“造富”这些关键词，重要的是要关注这些企业在创业初期是如何坚定地推行股权激励制度的。当推行员工持股、股权激励政策后，员工已经不是普通的员工，他们已经是企业的主人或准主人。

## 第二节 薪酬分配体系的 4 个层次

薪酬分配体系是指企业分配的形式和方法，主要分为 4 个层次。第一层次：分工资；第二层次：分奖金；第三层次：分利润；第四层次：分股份。这 4 个层次存在递进关系，企业先要分好工资，然后再分好奖金，再后是分好利润，最后上升到最高层次分好股份。可以这么说，不用给员工压任务，只要设计诱人的奖励就可以调动员工的积极性，好的激励机制可以让员工自动自发地工作。



### 第一层次：分工资

薪酬分配体系的基础就是工资体系，作用就是将日常发放的工资分配好。能够公平、公正地分配好工资并不容易，很多企业在这方面做得并不



好,有些企业成立很长时间,却一直没有颁布员工工资管理办法,很难保证内部公平、公正。

工资体系包括两个主要内容:一是制度文件,包括规范工资构成、核算、发放等相关内容,例如《员工薪酬管理办法》《子公司/事业部薪酬管理办法》《生产车间人员薪酬管理办法》《研发人员薪酬管理办法》《销售人员薪酬管理办法》《项目人员薪酬管理办法》《产品组薪酬管理办法》等;二是各岗位工资结构表,包括岗位等级、年薪标准等内容。

现实中,为数不少的企业工资体系是没有经过精心设计的,只是随便确定几个工资项目而已,大量的工资发放可能完全没有达到激励的应有效果,白白浪费了,甚至产生很多的矛盾。没有经过精心设计的工资体系,可以理解为没有经过设计师设计就建造的房子,不能说不能住人,只能说功能可能不健全,缺乏美观,住着不是那么舒服,不上档次。随着居住人数的增加,人和人之间的摩擦将越来越多。

工资体系不是一劳永逸的,实施一段时间后要要进行必要诊断,问题严重时需要进行工资体系重建。重建工资体系相当于机动车达到一定行驶里程后需要进行的大修工作。任何一套工资体系都有它发挥最优效果的时间阶段,随着企业的发展,现行工资体系非常有必要进行适当调整甚至是重大调整。重建工资体系就是重大调整,是在积累的矛盾越来越突出,小修小补(调整数字、调整构成)已经不起作用的情况下必经的途径。通过工资体系重建,很多企业焕发了勃勃生机。

很多企业借助专业咨询机构完成员工工资体系的设计或改革。建设工资体系是一个跨职能、跨部门,涉及公司所有岗位、所有员工的重大而敏感的工作,所以很多企业在进行工资体系设计时都非常慎重。2014年6月,郎酒集团上千名员工罢工,起因是郎酒集团新的工资调整方案。在新方案中,虽然员工基本工资增加了15%~20%,但是工资调整方案同时变相取消了加班费,降低了超产奖的奖励比例,造成员工收入实际上降低了。罢工后郎酒集团非常被动,迫不得已又为员工每人每月增加400元工资,恢复劳动定额不变,才最终平息罢工。

## 第二层次：分奖金

薪酬分配体系的第二层次是奖金体系。企业要敢于分奖金，要善于分配奖金。工资是员工的基本保障，是依据岗位价值确定薪酬标准；奖金是在实现目标前提下的超额奖励，是依据业绩贡献确定奖励额度。

分奖金包括分配年终奖金、高管团队任期奖金、股票增值权奖金或者某些以部门/项目组为单位的以年度或更长时间为周期的奖金，例如《公司年终奖金管理办法》《子公司高管团队任期奖金管理办法》《××部奖金管理办法》《股票增值权激励管理办法》等制度。上市公司实施的股票增值权奖励方案的性质是奖金，它是高管团队任期奖励的某种变形。

奖金分配体系要以相应制度为保障。敢于设立公开、透明的奖金分配制度的企业在调查中的比例并不是很多，部分企业会不定期地分配年终奖金，但不愿意将年终奖金制度公之于众，因为担心公布制度后造成不必要的麻烦。这种思想的根源在于企业错误地认为分配给员工的奖金来自于企业利润。企业应该对奖金有一个正确的认识，实际上，奖金并不是公司的利润，它是员工创造价值的回报，企业只是在一个恰当的时候回馈给员工罢了。

有效的奖金分配体系是对工资体系的重要补充，可以调节员工收入的公平性。例如，资历相当也处于相同岗位的甲、乙两个员工，在工资体系中的年薪标准是相同的，但是，由于当年工作实际结果是甲员工对公司贡献更大，因而在奖金分配体系下，甲员工将获得比乙员工更多的奖金。

## 第三层次：分利润

根据调查，制定利润分享制度的企业所占比例小于分享奖金的企业，很多企业没有认识到分享利润这种激励机制的作用。

所谓分利润，就是将企业净利润的一定比例分配给员工。分利润与分奖金是有区别的。首先，奖金不一定来自于利润，在没有利润的情况下仍然可以根据事先确定目标的完成情况计算奖金，企业亏损自然没有利润可



以分配。其次，分奖金再多，员工也没有与公司分享成果的感觉；分利润则不然，分利润再少，员工都能够感受到是在分享公司成果。

分利润制度包括《利润分享管理办法》、《员工虚拟持股管理办法》(员工虚拟持股的本质是分享企业利润的机制)、《合伙人利润分配管理办法》等主要内容，前二者任何企业都可以适用，后者适用于合伙人制企业。

分利润制度属于长期激励机制，一旦确定将长期执行。利润分享制度的设计重点在于目标设计、分配比例设计、参与分配人员的界定、分配机制设计等方面。

很多企业主认为分完奖金，剩下的利润就都是企业和股东的了，这样的想法是有局限性的。越来越多的人认识到劳动力具有资本属性，人是劳动力的载体，员工在企业经营过程中是劳动力资本的投资者，与企业股东单纯的资本投资者本质是相同的。作为投资者都期望获得投资回报，投资回报分为基本回报和超额回报。股东所投资的金钱只要达到银行贷款利率的回报率水平，就达到了股东基本回报；员工只要获得符合市场水平的工资就满足了基本回报。公司税后净利润减去股东的投资回报，剩余的净利润有一个专有名词叫经济增加值(Economic Value Added, EVA)。经济增加值的本质就是股东和员工共同投资的超额回报，所有经济增加值都应该由股东和员工按照某种比例再次分配。

#### 第四层次：分股份

薪酬分配体系的最高层次是分股份，企业将股份或期权分配给核心的骨干员工，他们是公司事业的中坚力量，要真正当家做主人。华为公司是分股份分得最好的代表。华为公司1987年成立，1990年就开始实施员工持股计划，到2010年，华为公司9.5万人有6.1万人持股，创始人任正非持股比例仅仅1.42%，员工持股比例98.58%，企业已经完全是员工所有，从而极大地激发了广大员工的积极性，华为20年的年复合增长率保持在40%，已经超越国际上传统的电信巨头，成为全球第一的电信网络解决供应商。华为还是目前唯一一家进入世界500强的未上市公司。

综上所述，分工资是解决岗位之间待遇公平问题，分奖金是对个人业绩贡献大小进行补偿和激励，分利润是企业与员工共享剩余价值，分股份是将员工改变为企业所有者。从激励效果看，分股份大于分利润，分利润大于分奖金，分奖金大于分工资。以上4个层次的制度不是完全割裂的，而是互相融入的，例如分工资的制度中也会包括如月底、季度等奖金办法，分奖金的制度中也会包含分配企业一定利润，分股份的制度可以代替分利润或分奖金的制度。总之，薪酬分配体系建设不追求大而全，而是追求循序渐进，逐渐完善。

### 第三节 薪酬分配的9个依据

薪酬分配的依据是薪酬分配理念的具体表现。在薪酬分配体系里有9个主要的分配依据，它们分别是岗位价值、业绩贡献、技术等级、职务级别、年功序列、特别补贴、态度表现、累积贡献、发展潜力。

#### 1. 岗位价值

这是指企业依据岗位价值的高低支付薪酬，高价值岗位高薪酬，低价值岗位低薪酬，不因为任职人的个体差异性而受影响。岗位价值需要通过某种评估方法确定，例如岗位价值评估。

#### 2. 业绩贡献

这是指企业依据个人业绩大小或完成工作的价值支付薪酬。这种支付依据非常适合个人业绩方便衡量的情况，例如，营销类型的公司销售人员就非常适合使用业绩贡献支付薪酬。

#### 3. 技术等级

这是指企业建立内部技术或能力等级体系，依据个人评定的技术或能力等级支付薪酬。这种方式要求公司内部构建员工技术和能力等级体系，并设立评估委员会负责员工的等级评定，按照员工评定的技术等级发放薪酬。

#### 4. 职务级别

这是指企业根据职位级别的高低不同进行分配。行政单位、国有企业

较多使用，对岗位不太区分，一般给人“吃大锅饭”的印象。

### 5. 年功序列

这是指企业将员工工龄作为分配依据，工龄越长，收入越高；工龄越短，收入相对越少。这种分配依据鼓励员工在企业长期发展，对忠诚于公司的员工更有激励作用，有助于保留资格老的员工。但是对于能力强、成长快、期望值高的新员工缺乏激励，因为工龄是需要时间一年一年逐渐增加的，是急不得的。

### 6. 特别补贴

这是指针对公司鼓励的特殊情况进行补贴，例如，外派到艰苦或远离家庭的地区工作，持有公司急需的资格证书，从事有危险、危害的工作，是稀缺人才，等等。

### 7. 态度表现

这是指企业以员工综合态度表现为分配依据。态度表现一般由多个评估要素构成，企业通过综合评价手段收集对员工的评价。以态度表现作为分配依据一般在分配奖金、利润、股份时更为适用。

### 8. 累积贡献

这是指以员工的历史贡献为分配依据。由于员工加入公司时间不一，所以对公司的累积贡献不一样，相同岗位的员工工作5年的和工作2年的对公司贡献是不一样的。以累积贡献为分配依据一般也是在分配奖金、利润、股份时更为适合。

### 9. 发展潜力

这是指将员工的个人发展潜力大小作为分配的依据，向符合公司培养要求的员工倾斜，非常有利于高潜力人才的激励和保留。

分配依据没有好坏之分，只有适合不适合的企业。很多企业都是在薪酬分配体系中同时使用多个分配依据，让公司的薪酬分配更加科学、有效。

## 第四节 适应性薪酬体系的4个特点

为了帮助大家理解适应性薪酬分配体系，我们先看一个在网上流传很广的故事，这个故事的名字叫《猎人与狗》。

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有捉到。猎人看到此种情景，讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快很多。”猎狗回答说：“你不知道，两个跑的目的是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”

猎人想：猎狗说得对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自己却没得吃。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉，但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头差不多，猎狗们善于观察，发现了这个窍门，专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？”猎狗们说：“反正收入没有什么大的区别，为什么费那么大的劲儿去捉那些难捉的大兔子呢？！”

猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与捉兔子数量挂钩，而是采用每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量，然后按照重量来评价猎狗，决定一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。猎人很开心。但是过了一段时间，猎人发现，猎狗们捉兔子的数量又少了，猎狗捉兔子的积极性下降很多，甚至还有一条狗偷着离开猎人成为野狗。猎人询问原因，猎狗们抱怨说：“捉来的是兔子，可是吃的是几根骨头，一点肉也没有，还不如做一个野狗，捉来的全是自己的。”

于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ 。就这样，猎狗们的积极性一下子又被调动起来，捉到的兔子数量和重量都创造了前所未有的纪录。猎狗们也很高兴，因为他们获得的骨头和兔肉都吃不完。但是，好日子不是很长，猎狗们的积极

性又不高了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降得就越厉害。猎人询问原因。猎狗们抱怨说：“把最好的时间都奉献给了您，主人，但是随着时间的推移，我们会老，当捉不到兔子的时候，您还会给骨头和肉吃吗？”

猎人颁布了论功行赏的决定。他分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，以后即使捉不到兔子，也会确保每顿饭可以得到足够数量的骨头和肉。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量，捉到的兔子数量和质量持续增长，有一些猎狗达到了猎人规定的数量。冬天到了，兔子越来越少，越来越不好捉，但是已经完成规定数量的猎狗仍然可以无忧无虑地得到足够的骨头和肉，甚至不干活也不会受到影响。没有完成规定数量的猎狗非常嫉妒，甚至有些离开了猎人，成为野狗与猎人抢兔子。

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问他到底野狗比猎狗强在哪里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后连骨头都没得舔！不然也不至于被诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，还可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，野狗们纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

《猎人与狗》的故事贯穿了“狗的消极行为——猎人的激励机制——狗的积极行为”这样一条主线，猎人对实施的激励机制进行了多次有效的修订，其中蕴含的道理是：企业薪酬分配体系不应该是僵死的，而应该是灵活的，要伴随企业发展而进行适应性调整，应通过各种激励机制设计，改变员工的消极行为，达到促进企业发展的效果。这个道理被称为“薪酬体系的适应性”。反过来讲，企业应该考虑设计适应性的薪酬体系。

适应性薪酬分配体系应该具备以下4个特点。



## 一、适应行业特点

不同行业有不同的鲜明特点，薪酬分配体系建设要考虑行业的特殊性。例如像制造业的操作型员工、高科技行业的知识员工、咨询策划行业的智慧员工、物流行业的体力员工，由于处于不同行业因而其需求完全不同，导致薪酬分配体系必然不同。

## 二、适应企业发展阶段

企业发展阶段大致分为初创期、成长期、成熟期、衰退期，企业搭建薪酬分配体系时，必须考虑不同发展阶段的特点。初创期企业支付能力低，一般会考虑采取低底薪 + 高奖励的激励政策；成长阶段企业急需人才，需要进行大批量社会招聘，这时就要考虑较高薪酬水平 + 高奖励的薪酬政策；成熟期企业知名度高，发展速度下降，人才富裕，这时一般会采用中等薪酬水平 + 长期激励政策；衰退期企业业务萎缩，人才流失，这时一般会采用偏低薪酬水平 + 高奖励的薪酬政策。企业发展阶段是企业薪酬激励体系建设的重要考量前提。

## 三、适应企业发展战略

企业集中发展战略与差异化发展战略、企业专注化发展战略与多元化发展战略、企业快速扩张战略与稳健发展战略、企业集权化战略与企业分权化战略等，由于战略不同、要求不同、责任不同，因而薪酬分配体系设计也必然不同。

## 四、适应企业组织形式

企业组织结构形式分为直线制、职能制、事业部制、矩阵制、委员会制、多维立体制。另外，组织分布也有很大不同，例如，有的企业集中在一个地区办公，有的组织分散在不同办公区办公，有的组织分布在全国甚



至在国外的多个地区办公。由于不同组织形式对薪酬分配体系的要求是不同的，激励的重点区别很大，因而企业要根据组织结构特点进行有针对性的设计。

没有任何一套薪酬分配体系是万能的，也没有任何一套薪酬分配体系是永远有效的。企业必须抓住行业和自身的特点与变化，及时加以完善和改进，才能保持薪酬分配体系的科学性、有效性、激励性。

