

<<人才薪酬管理>>

图书基本信息

书名：<<人才薪酬管理>>

13位ISBN编号：9787801707062

10位ISBN编号：7801707060

出版时间：2008-6

出版时间：当代中国

作者：(加)沃特卢德//梁雅杰//刘小玲|译者:郑宇虹//王克建

页数：208

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

写作本书的目的是为客户在薪酬管理方面提供一个简单实用的指南。

中国是仅次于美国、日本、德国的世界第四大经济体，种种迹象表明，在未来的许多年里她的经济和商业能力将会持续发展。

在这样的时代背景下，我们完成了本书的写作。

现在的商业环境与十年前相比，也已经大不相同。

那时，香港刚成为中国的特别行政区，“亚洲金融危机”也才刚开始为人们所了解，并且开始影响“亚洲虎”——新加坡、中国香港和韩国的经济能力。

美国经济处于衰退期，日本经济也停滞不前。

随着这些事件的发生，商业的全球化也出现了倒退。

<<人才薪酬管理>>

内容概要

资源战略和管理系统的竞争，公平合理的薪酬管理，不仅能吸引优秀人才加入企业，还能留住那些帮助公司达成商业成功的人才，激励员工与企业一起成长！

本书集三位作者20年人力资源管理顾问和HR职业经理人的丰富经验，突破了同类书籍的传统写法，着重强调根据企业实际需要进行薪酬管理项目实际操作的步骤和方法，用简单明了的程序和图表，为企业人力资源管理者提供了一份薪酬管理的关键指南，能够有效地指导公司的薪酬战略定位和薪酬管理决策。

本书介绍了中国和加拿大顾问基于亚太地区，特别是针对中国具体情况设计和量化的岗位评估办法；详细讲解了薪酬管理的基本概念，并举例说明薪酬管理的过程。

通过分步讲解，让读者掌握企业建立薪酬体系的每一步关键操作方法，包括如何确定、分析、评估企业基准岗位，决定岗位级别；如何将岗位评估的结果与薪酬市场调查联系起来，合理地设计级别结构和薪酬范围；如何解决企业员工薪酬过高、过低以及员工绩效等问题。

使企业通过科学的薪酬管理实现有效的人才管理，始终保持人力资源优势，增强面对商业挑战的能力。

本书有助于中外企业的领导者、人力资源管理者探讨自身在薪酬管理中的优势与不足，改善管理技能，留住关键人才、提升企业竞争力；可作为全国各院校人力资源管理专业师生、人力资源管理咨询顾问的专业参考书；还可作为企业薪酬管理人员的培训教材，以及薪酬管理项目的实施指导手册。

<<人才薪酬管理>>

作者简介

科尔纳列斯·沃特卢德 (cornelis Wouterlood) 有20多年从事人力资源管理工作的丰富经验，在获得公共管理硕士学位后曾就职于加拿大政府的人力资源咨询公司工作，在任职的8年间曾为中国、新加坡、中国香港和马来西亚的多家客户提供顾问咨询服务，在长达11年的时间里参与或负责包括中国在内的薪酬福利调查。之后曾先后在两家世界性规模的公司任亚太及中东大区薪酬及福利管理总监、全球薪酬及福利管理总监。

书籍目录

第1章 什么是薪酬第2章 确定薪酬规划的基础第3章 在公司中实施薪酬规划的项目计划第4章 基准岗位第5章 岗位分析的方法第6章 岗位说明书的内容第7章 面谈的程序第8章 岗位评估第9章 与市场调查的衔接第10章 工资级别结构与工资级别幅度第11章 绩效工资制度第12章 素质第13章 总结附录1 确定基准岗位与选定岗位分析专员指南附录2 非管理/职员岗位说明书(空白)附录3 管理类/经理岗位说明书(空白)附录4 经理岗位说明书样本附录5 主管岗位说明书样本

<<人才薪酬管理>>

章节摘录

第1章 什么是薪酬 薪酬的定义 在本书的开始，我们有必要花点时间解释一下什么是薪酬，以确保大家理解薪酬的概念。

在下一章我们将讨论如何制定适当的薪酬规划，以实现商业目标。

令人出乎意料的是，关于薪酬的定义并不很多。

教科书当然提到了可酬因素及薪酬管理，但是薪酬的定义却很难找到。

这很令人吃惊，因为人们每天大半时间用于工作或往来奔波，以获得报酬、工资或薪酬。

关于薪酬的定义包括下列要素：
· 一般是作为付出的回报，如从劳动中获得的工资及其他经济利益；
· 因提供服务而取得的报酬，或因损失获得的物质补偿，例如金钱。

由此可见，这些定义都赞同：薪酬是因工作或提供服务而获得的回报。

然而大部分员工都不会从“什么是薪酬”的角度来思考。

虽然他们很清楚自己每月的工资是多少，临近年底还推测年终奖金的多少。

我们知道薪酬除了付给员工的工资外，还包含若干本质上非货币的成分。

薪酬的分类 外在薪酬 外在薪酬的一个主要组成部分，是所有员工都极其熟悉的月薪。

第二个主要组成部分就是前面提到过的年终奖金，它依赖于公司的业绩可观与否，经常是以若干个月的工资的形式来支付的。

月薪和年终奖金被称作外薪酬，是老板付给完成了职责范围内工作人员的报酬。

月薪和年终奖金可以而且实际上应该给员工传递这样一种信息：对公司而言什么是重要的，公司希望员工怎么做。

外在薪酬还包含年度调薪及加班费。

近年来，外在薪酬的一个重要趋势是，公司增加了给予员工的长期激励。

典型的长期激励（LTI）包括股票期权、限制性股票或股票增值权（SAR）。

长期激励计划经常持续3年以上，股票期权、限制性股票及股票增值权在规定期限后才可出售或兑现。

间接薪酬 外在薪酬有一个重要的分支，被称作间接薪酬。

间接薪酬通常是指福利项目：包括养老保险，贷款，人寿、事故、伤残和医疗保险；还包括午餐、茶歇等休息时间，以及新年等法定节假日。

你可能还需要加上付给员工的餐饮、住房或医疗津贴。

外在薪酬还有一个常被忽略的方面。

你肯定读过管理类的教科书，里面讲到首席执行官或管理者几乎天天在其工厂或办公室走一圈。

他们知道一些员工的名字，并会停下来赞扬员工的良好工作或做法。

“走动式管理”是人所共知的，并产生了积极的效果。

因此表扬是外在薪酬的一种典型形式。

此外，大家也都知道，员工喜欢为知名的或国际化的公司工作。

如果有朋友在同一家公司，员工也倾向于留在该公司工作。

因此，社会条件也可能成为挽留员工的因素。

内在薪酬 内在薪酬也是激励和挽留员工的一个关键因素。

现在员工们都要求在工作中获得更大的满足，以及在工作和生活之间取得更好的平衡。

对大多数员工来说（可能不是对所有员工），薪酬仍是一个主要驱动力，于是内在薪酬在挽留核心员工上变得越来越重要。

内在薪酬是员工对于公司的感觉和认识的奖励。

例如员工日益要求获得更大的发展及承担更有挑战性的工作，那些没有专门为高绩效员工设立发展规划的公司会发现，他们很难吸引能帮助公司成长的人才。

内在激励是员工成为公司一份子的感觉。

他们对工作有兴趣吗？

有没有晋升的机会？

<<人才薪酬管理>>

有恰当的职业发展规划吗？

对该规划的管理仅是口惠而实不至的吗？

上级管理者是否愿意倾听他们的改进意见？

他们能接触到上司吗？

如果这些都做到位，将会增强公司激励及挽留人才的效果。

以技能为基础的薪酬 还有一些公司会为了获取特定的技能而付给员工报酬，不管它们是技术技能，还是为顾客服务或者是学习顾客所用语言的技能。

这种方法产生的问题是：当员工换到其他的工作岗位时，虽然这个新的岗位不再需要这项特定的技能，但是员工仍领取这份津贴。

因此，在设计薪酬规划时，应当注意把津贴限制在必需的岗位上。

本章小结 本章关于薪酬的简要介绍表明，你付给员工的薪酬“应当认真管理，全面考虑”，以确保薪酬与企业目标一致。

整体薪酬包括工资、奖金和长期激励，还包括间接薪酬，这也是公司一笔可观的开支。

外在薪酬是鼓励员工成长的重要组成部分，手段有表扬、职业规划以及通过提出具有挑战性的职责来满足员工发展的需求。

同时，员工的发展将为企业的持续发展带来动力。

最后一点也很重要，你要就如何支付薪酬，以及为什么支付薪酬，不断地和员工进行沟通。

第2章 确定薪酬规划的基础 企业宗旨以及源于企业宗旨的价值观是构建公司薪酬规划的重要组成部分。

本章对企业宗旨和价值观及它们是怎样产生的做一个简短的介绍，以确立薪酬平台的基础。

企业宗旨 尽管组织结构不同，但是总经理、首席执行官或公司执行董事本质上履行相同的职能。

他们的职能就是决定公司的发展方向，满足股东的需要。

决定公司的发展方向是一个笼统的陈述，要通过许多活动的贯彻实施来推动公司发展，形成正确的产品结构、适当的企业规模，以及保持领先的能力。

这些由首席执行官或公司执行董事传达给员工、股东以及竞争者的信息，就称为企业宗旨。

企业宗旨界定了公司做些什么，并决定了公司从事什么行业。

许多公司会将企业宗旨裱上框，钉在公司接待室或者餐厅的墙上。

就大多数公司而言，经常同时伴有一项由企业宗旨而产生的价值观。

其实大多数人，包括公司本身，并不理解企业宗旨和公司价值观的重要性。

然而商业的历史已经清楚地表明，那些具有明确的企业宗旨，并被管理团队贯穿于管理实践之中的公司，在达成商业目标方面超过了竞争者。

什么是企业宗旨？

它是怎样形成的？

企业宗旨通常是最高管理委员会经过一系列分析得出的结果。

这些分析将会探查公司的弱势和优势，并对外部竞争进行考察，以确定什么地方存在威胁，或者市场上制造过程或销售渠道中还有哪些机会。

基于这些分析的结果，企业宗旨就被委员会制定和草拟出来了。

企业宗旨肯定包括一个公司的商业范围，即产品或服务的类型。

此外，这些分析会指出产品和服务的市场，并决定如何把产品和服务送达到顾客那里（包括地域限制）。

价值观 企业宗旨常常伴随着企业价值观。

价值观源于企业宗旨，阐明了公司进行商业活动时所坚持的信仰和原则。

它们也影响着公司和员工、股东及客户的交流和关系。

价值观详细地说明了企业如何达成发展目标。

例如，你可能熟悉这样一句话“员工是我们最重要的财富”。

薪酬规划 以上关于企业宗旨和价值观的论述，看起来与确定薪酬规划的基础没有直接的联系

<<人才薪酬管理>>

其实，企业宗旨和价值观是薪酬规划必要而不可分割的组成部分，是公司向员工传达企业价值的基础。

薪酬规划规范了员工的行为，并明确了哪些行为将受到鼓励。

事实上一个薪酬规划应当：
· 支持企业宗旨和价值观，并与其保持一致；
· 支持公司的人力资源战略；
· 正确地支付员工薪酬。

薪酬规划确定了公司支付员工薪酬的依据。

在构建一个薪酬规划时要做出若干决定，首先要决定如何支付员工报酬。

从根本上来说，这意味着员工取得、的报酬是基于其个人贡献，还是基于其对团队、对部门或对公司的贡献。

在决定给予员工报酬时，大多数公司根据企业的发展需要，将至少结合上述两个方面。

因此员工将基于他们的工作获得薪水，也可能会基于公司完成企业的目标的情况得到奖金作为他们工资的一部分。

支付员工薪酬的依据很多，比方说：
· 员工具备的技能；
· 和目标业绩相比，员工所完成的业绩；
· 员工的忠诚度，通常视同其工作年限；
· 员工在团队中工作的方式；
· 员工完成其工作及迎接挑战所拥有的潜力。

除了按月支付员工薪水，要维持薪酬规划还要在其他方面做出决定。

年度加薪在世界各地的企业都是惯常的做法，但是加薪的幅度，各公司之间确实存在着差别。

例如，在一些公司年度调薪是自动给予和发生的；而在另一些公司，调整是基于生活消费的增加及员工的业绩。

薪酬规划的目标 薪酬规划的基本目标即遵循前面概述的外在薪酬和内在薪酬。

薪酬规划的目标包括满足公司需要的薪酬规划，其中包括解决工资支付的问题，发掘机会以及在合理范围内满足员工的需求。

具体来说一个好的薪酬规划应当：
· 有助于吸引、挽留和激励员工。

薪酬规划支付员工薪酬的标准应当与同行业或市场中类似的公司相当；
· 确保薪酬规划具有能力或者灵活性以解决工资支付的问题。

一个不能帮助管理者解决支付问题的规划是需要修改或变更的；
· 要发掘机会给表现优秀的员工

薪酬规划应当提供奖励优秀员工的方案，做到“业绩计薪”或“奖励优秀”；
· 薪酬规划的沟通

这是一个常被忘记的方面，但是应该记住，由于新员工进入或现有员工离开公司，员工队伍经常变动

应该有一个及时而到位的沟通过程，以确保员工理解公司为什么以及如何支付薪酬，公司愿意在哪些方面奖励员工。

令人吃惊的是，有许多员工并不知道他们的月薪是怎样确定的。

本章小结 总之，决定一个公司的薪酬规划的基础需要综合考虑薪酬要素以及企业宗旨和价值观。

一般情况下，公司都有基本工资，即12个月的薪水。

再加上相当于1个月或者2个月（根据行业情况）的工资作为固定奖金。

公司也会提供一些津贴，如洗涤、交通、餐饮或手机费等。

另外，整体薪酬还包括获得年终奖励的机会，根据级别，员工还可能获得长期奖励。

，整体薪酬还包含其他福利项目，如医疗保险、交通津贴等，员工级别不同，则待遇不同。

我们将在本书的后面更详细地阐述整体薪酬及其与业绩的联系。

第3章 在公司中实施薪酬规划的项目计划 本书第1章、第2章介绍了设计和实施薪酬规划的背景知识和基本理论。

企业价值观会给你一个清楚的概念——为什么支付薪酬，因为忠诚、业绩，还是创新？你的薪酬规划应当与企业宗旨联系起来才会有效。

<<人才薪酬管理>>

接下来要设计一个项目计划，为实施薪酬规划打下基础。

本章将详细讲解一个典型的为贯彻某一薪酬项目而定的项目计划的各个步骤，说明每个步骤要做什么，以及每个步骤完成后预期可交付的成果。

项目计划 步骤1：确定工作小组和领导小组 项目计划的第一步是成立一个工作小组，如果有必要的话，还要成立一个领导小组。

工作小组一般由公司高级管理人员组成，这些人同时也是岗位评估委员会的组成成员，所有工作都要向他们汇报。

通常工作小组不会超过六、七名成员。

人力资源经理主持小组的工作，同时兼做顾问和公司之间的联络人，还要负责向领导小组汇报项目的进展情况。

项目支持人员负责项目的协调安排，如安排会议和面谈等，并向人力资源经理汇报工作。

根据需要，也有可能为项目组成一个领导小组，通常由公司规模决定。

虽然其组成各公司之间可能会有不同，但是领导小组通常应该包括首席执行官和首席运营官，有的可能还包括首席财务官。

领导小组有两个目的：一是保证项目沿着正确轨道进行；二是通过运用必要的权威，建导项目按照计划完成。

领导小组还要审核项目的阶段性成果、期中报告，以及批准薪酬规划的最终报告。

步骤2：确定基准岗位 一般规模的公司员工的数量在1 500人左右，而有些公司可能有好几万人。

无论公司大小，实施薪酬规划的过程都是相同的。

薪酬规划的第二步要从员工那里收集关于岗位职能的信息。

由于员工的数量较多，在通常情况下，访问每一位员工并了解其岗位职责，一般来说并不可取或者成本高效率低。

通常公司使用“分组”的方法，即运用一系列最新的组织结构图以及工作小组的知识、技能来确定公司的“基准”岗位。

基准岗位被定义为一项工作岗位，它可能是一个独立的岗位，如采购经理或人力资源经理，仅有一个任职人；而具有类似职能的多个岗位也可能被工作小组归为一个基准岗位。

例如，一组仓库保管员可能有相似或同一的工作职能，这个由12~15名员工组成的团体就可被认为是一个基准岗位。

工作小组确定基准岗位后，一个有1500多名员工的公司可能仅仅有120个不同的基准岗位。

交付成果：确定公司基准岗位。

步骤3：基准岗位分析 完成公司基准岗位的确定后就可开始第三步。

第三步着重于描述每一个基准岗位的岗位职责。

在一些公司里，现有的岗位说明书已经可以反映这些信息。

而在其他一些新公司里，可能是第一次正式运用岗位说明书说明基准岗位的职责。

岗位说明书是准确反映基准岗位信息的结构化文件。

在本书岗位分析一章，将对岗位说明书做出解释。

公司应当对于如何撰写岗位说明书作出决定。

一个合乎成本效益的选择是由顾问去培训公司的一部分员工。

培训时间一般为两天，顾问教会这些员工怎样访谈基准岗位的员工并从中获取必要的信息，以及怎样完成一份岗位说明书，包括从员工及其直接主管那里取得签字认可。

如果是一家小公司，让顾问来写基准岗位说明书可能是有利的。

顾问的经验丰富，能在相对短的时间里写出相当数量的岗位说明书。

选择这样做花费虽多，但如果时间宝贵，由顾问来完成可以加速该项目的进程。

应当注意步骤3是整个项目中耗费时间最多的步骤。

如果一大组员工归为一个基准岗位，面谈过程可能需要进行2~3次，以确定在岗位职能上不存在分歧。

<<人才薪酬管理>>

把面谈内容写出来，并取得员工及其上级主管的同意，也要花费很多时间。

交付成果：公司全部基准岗位的最新岗位说明书。

岗位分析的好处：拥有训练有素的岗位分析专员的好处之一是：他们有能力为将来新的或有实质性改变的岗位进行面谈并撰写岗位说明书。

这样做不仅省钱，而且还能为岗位分析专员更好地理解公司打下基础，使其能基于第一手材料提出有价值的建议。

步骤4：评估基准岗位 项目第4步的目标是按照系统有序的过程确定一个岗位的价值，也可以反过来说，是为公司确立内部公平。

“内部公平”是薪酬规划的核心。

内部公平基本上就意味着公平。

在这里，公平的含义是：员工可以在实践中这样来比较他/她的工作：容易一些的级别较低、薪酬较低；更难一些的级别较高、薪酬较高。

换句话说，不同岗位价值的差别是可以证明并向员工解释的。

.....

编辑推荐

建议各经理人员阅读本书，以更好地理解 and 掌握岗位说明书的撰写、岗位评价、下属的薪酬问题的处理和企业薪酬战略的确定。

——美国通用电气医疗临床系统麻醉呼吸机全球事业部总经理MattiELehtonen 本书详细分析了建立薪酬管理系统的方法与过程，指导企业在面对人才市场压力的情况下，始终保持人力资源优势和竞争力。

——中国机械工业集团公司副总裁刘大山 本书详尽探讨的“DB薪点制岗位评估系统”，可以帮助企业设计工资架构，并结合人才市场的发展趋势进行薪酬管理，这正是企业人才战略与规划至关重要的内容之一。

——中赫集团公司副总裁王志宇 本书是按照企业操作实施薪酬战略和管理项目的思路撰写的，具有很强的实用性与指导作用，可以作为国内外大中型企业人力资源经理人、高级管理者、企业负责人进行人力资源管理的重要参考书籍。

——中国宽带产业基金CFO郭涛

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>