

《资深顾问手把手教你做薪酬》

图书基本信息

书名：《资深顾问手把手教你做薪酬》

13位ISBN编号：9787302439079

出版时间：2016-7-1

作者：肖作举

页数：349

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《资深顾问手把手教你做薪酬》

内容概要

本书是供企业人力资源管理从业者使用的一本参考书。全书共分19章，从薪酬管理体系设计框架、薪酬设计的步骤和方法、薪酬管控、特殊人员薪酬类别与福利体系的设计方法等方面对薪酬体系进行了深入的剖析，作者结合自身多年的咨询经验，采用循序渐进的方式，手把手地教大家薪酬设计的每一个步骤。

《资深顾问手把手教你做薪酬》

作者简介

肖作举，中国实战派薪酬管理专家，现任太和顾问资深人力资源顾问，拥有十多年人力资源管理和咨询工作经验，曾在企业担任薪酬绩效经理、人力资源总监等职务。作为资深的人力资源顾问，为近百家国企、民企、上市公司设计过薪酬体系方案，并获得客户的一致好评。主讲“薪酬体系设计九步法”“基于EXCEL的薪酬体系设计与调整”等课程，累计培训学员近万名。

在三茅人力资源网、中人网、中国人力资源网、价值中国网等众多知名网站担任人力资源专栏作家，常年在《人力资源》《人力资源管理》等杂志发表专业文章。出版人力资源专著《人力资源管理各环节规章制度、操作流程及范文表单》《世界500强人力总监教你成功应对面试》等。

书籍目录

第1章 薪酬管理体系设计框架	1
1.1 破解薪酬管理的五大困局	2
1.1.1 困局之一：新老员工薪酬倒挂现象	2
1.1.2 困局之二：员工与企业在薪酬上是对立的关系	3
1.1.3 困局之三：会哭的孩子有奶吃	4
1.1.4 困局之四：薪酬支付以行政级别作为依据	5
1.1.5 困局之五：欠资格上岗与薪酬的匹配度	6
1.2 不同所有制企业薪酬管理的特点	8
1.2.1 国有企业薪酬管理的特点	8
1.2.2 民营企业薪酬管理的特点	9
1.2.3 外资企业薪酬管理的特点	10
1.3 不同行业薪酬管理的特点	10
1.3.1 资金密集型企业薪酬管理的特点	11
1.3.2 劳动密集型企业薪酬管理的特点	11
1.3.3 知识密集型企业薪酬管理的特点	12
1.4 构建3P+1M的现代薪酬支付理念	13
1.4.1 以职位价值为主的付酬理念	13
1.4.2 以能力为主的付酬理念	14
1.4.3 以绩效为主的付酬理念	16
1.4.4 以市场为主的付酬理念	17
1.4.5 打造3P+1M为一体的薪酬体系	18
1.5 薪酬设计九步法	18
1.5.1 第一步：职位分析与职位序列划分	18
1.5.2 第二步：职位价值评估	19
1.5.3 第三步：薪酬调查	19
1.5.4 第四步：薪酬现状分析	20
1.5.5 第五步：薪酬策略与水平设计	20
1.5.6 第六步：薪酬结构设计	20
1.5.7 第七步：薪酬带宽设计	21
1.5.8 第八步：薪酬测算及实施	21
1.5.9 第九步：薪酬的动态管理机制	21
第2章 职位分析与职位序列划分	23
2.1 如何进行职位分析	24
2.1.1 常用的职位分析方法	24
2.1.2 职位分析中需要把握的要点	25
2.1.3 破解职位分析的误区	26
2.2 职位分析中的典型问题及解决对策	27
2.2.1 职位名称混乱的表现及解决对策	27
2.2.2 职位职责不清晰的表现及解决对策	30
2.2.3 职责出现重叠的表现及解决对策	33
2.2.4 职责出现空白地带的表现及解决对策	33
2.3 如何编写职位说明书	34
2.3.1 职位说明书的构成	34
2.3.2 案例1：某制造企业人力资源部经理职位说明书	37
2.3.3 案例2：某制造企业采购跟单主管职位说明书	38
2.3.4 案例3：某制造企业工艺工程师职位说明书	39
2.4 如何进行职位序列的划分	40

- 2.4.1 职位序列划分的原因 41
- 2.4.2 职位序列划分的原则 41
- 2.4.3 职位序列划分的两种做法 41
- 2.4.4 案例：某高科技企业职位序列划分 42
- 第3章 职位价值评估 45
 - 3.1 职位价值评估概述 46
 - 3.1.1 职位价值评估的定义 46
 - 3.1.2 行政级别与职位价值的区别 46
 - 3.1.3 为什么要进行职位价值评估 47
 - 3.1.4 职位价值评估的常用方法 47
 - 3.2 如何组织和实施职位评估 50
 - 3.2.1 职位评估工具的确认 50
 - 3.2.2 成立职位评估委员会 50
 - 3.2.3 熟悉职位评估要素及方法 51
 - 3.2.4 职位评估指导 52
 - 3.2.5 实施职位评估 53
 - 3.3 如何对职位进行二次评估 53
 - 3.3.1 二次评估的定义 53
 - 3.3.2 哪些岗位需要进行二次评估 54
 - 3.3.3 案例：某物业服务处主任的二次评估 54
 - 3.4 通用的职位评估工具 56
 - 3.4.1 美世IPE3 56
 - 3.4.2 海氏职位评估 63
 - 3.4.3 翰威特职位评估工具 66
 - 3.4.4 韬睿惠悦的全球职等系统 66
 - 3.5 职位评估中常见问题解析 66
 - 3.5.1 是否对所有职位都进行评估 66
 - 3.5.2 采用哪种评估形式比较合适 67
 - 3.5.3 是背对背评估，还是一起讨论评估 68
 - 3.5.4 兼岗的情况下如何进行评估 68
 - 3.5.5 如何处理任职者的能力高于岗位职责要求的能力的情况 68
- 第4章 薪酬调查 69
 - 4.1 如何开展薪酬调查 70
 - 4.1.1 薪酬调查的目的和意义 70
 - 4.1.2 薪酬调查的流程 71
 - 4.1.3 薪酬调查的几个关键问题 75
 - 4.2 市场薪酬调查报告解读 76
 - 4.2.1 市场薪酬调查报告的主要内容 76
 - 4.2.2 如何使用市场薪酬调查报告 80
- 第5章 薪酬现状分析 83
 - 5.1 如何从企业经营的角度解析薪酬现状 84
 - 5.1.1 从销售额与利润率的角度分析薪酬现状 84
 - 5.1.2 从组织效率的角度分析薪酬现状 85
 - 5.1.3 从人事费用率的角度分析薪酬现状 85
 - 5.1.4 从人员规模与营业额的角度分析薪酬现状 86
 - 5.2 如何进行薪酬的内部公平性分析 87
 - 5.2.1 内部公平性分析的4个方面 87
 - 5.2.2 通过图表分析薪酬内部公平性 89
 - 5.2.3 如何解决内部公平性的问题 89

- 5.3 如何进行外部竞争性分析 90
 - 5.3.1 企业薪酬整体竞争性分析 90
 - 5.3.2 从个体的外部偏离度进行分析 93
- 5.4 如何进行薪酬内外偏离度分析 95
 - 5.4.1 内部偏离度的定义 95
 - 5.4.2 外部偏离度的定义 95
 - 5.4.3 内外偏离度分析 96
- 5.5 案例：某企业薪酬现状的诊断与分析 97
 - 5.5.1 企业背景介绍 97
 - 5.5.2 薪酬现状诊断 97
 - 5.5.3 薪酬管理现状分析 99
- 第6章 薪酬策略与水平设计 105
 - 6.1 企业薪酬策略的影响因素 106
 - 6.1.1 薪酬策略的类别 106
 - 6.1.2 企业战略与薪酬策略的关系 107
 - 6.1.3 经营战略与薪酬策略的关系 108
 - 6.2 如何确定企业的薪酬策略 109
 - 6.2.1 企业在薪酬策略制定方面存在的问题 110
 - 6.2.2 如何制定企业的薪酬策略 110
 - 6.3 如何对各序列的薪酬水平进行拟合回归 112
- 第7章 薪酬结构设计 117
 - 7.1 如何设计薪酬结构 118
 - 7.1.1 薪酬结构各部分的内涵 118
 - 7.1.2 薪酬结构中各个项目在吸引、保留、激励方面的效果 118
 - 7.1.3 企业常见的薪酬结构模式 119
 - 7.1.4 企业在薪酬结构设计中出现的典型问题 121
 - 7.2 如何设计薪酬的固浮比 122
 - 7.2.1 固浮比的常见模式 122
 - 7.2.2 薪酬固浮比设计的影响因素 123
 - 7.2.3 案例：某房地产企业的薪酬结构设计 123
 - 7.3 破解年终奖发放的难题 124
 - 7.3.1 要不要发年终奖 125
 - 7.3.2 如何设计年终奖发放的比例 125
 - 7.3.3 如何制定年终奖发放的规则与标准 127
 - 7.4 案例：某企业的薪酬结构设计 129
 - 7.4.1 企业背景 129
 - 7.4.2 薪酬结构的现状及设计 129
 - 7.4.3 固浮比设计 130
- 第8章 薪酬带宽与薪档设计 133
 - 8.1 薪酬带宽设计 134
 - 8.1.1 宽带薪酬与窄带薪酬背后的理论差异 134
 - 8.1.2 如何确定薪酬的带宽 134
 - 8.1.3 确定薪酬带宽时常见的问题 135
 - 8.1.4 案例：某金融企业的薪酬带宽设计 136
 - 8.2 宽带薪酬设计 140
 - 8.2.1 宽带薪酬的优势 140
 - 8.2.2 宽带薪酬的缺点 141
 - 8.2.3 宽带薪酬的适用范围 141
 - 8.2.4 宽带薪酬设计的步骤 142

- 8.3 如何确定合适的薪酬重叠度 143
 - 8.3.1 薪酬重叠度的三种类型 143
 - 8.3.2 薪酬重叠度的影响因素 144
 - 8.3.3 薪酬重叠度设计 144
- 8.4 薪酬套档模型的设计 147
 - 8.4.1 薪档的设置 148
 - 8.4.2 套档模型的设计步骤 148
 - 8.4.3 套档模型在运用中的常见问题解析 150
- 第9章 薪酬测算及实施 151
 - 9.1 如何进行薪酬测算 152
 - 9.1.1 不同序列薪酬数据的测算 152
 - 9.1.2 红绿点的测算 153
 - 9.1.3 个体收入年度变动情况测算 153
 - 9.1.4 各职级员工原有薪酬与设计薪酬对比测算 154
 - 9.1.5 薪酬总额是否符合薪酬预算 155
 - 9.2 薪酬设计中红绿点出现的原因与解决对策 155
 - 9.2.1 红点出现的原因与解决对策 156
 - 9.2.2 绿点出现的原因与解决对策 157
 - 9.2.3 正确对待红绿点 157
 - 9.3 薪酬的个别调整及实施方案 158
 - 9.3.1 薪酬的个别调整 158
 - 9.3.2 薪酬实施方案 160
 - 9.3.3 案例：某新收购企业的薪酬实施 160
 - 9.4 薪酬测算与实施中的常见问题及解析 161
 - 9.4.1 人员高配的问题 161
 - 9.4.2 人员低配的问题 162
 - 9.4.3 新旧薪酬体系切换过于生硬 162
 - 9.4.4 薪酬是整体调整实施，还是分部门实施 162
- 第10章 薪酬的动态管理机制 163
 - 10.1 薪酬动态管理的必要性 164
 - 10.1.1 环境变化的动态性 164
 - 10.1.2 企业发展的动态性 165
 - 10.1.3 组织的变动性 166
 - 10.2 如何进行薪酬的调整 166
 - 10.2.1 个别化调整和普遍性调整 167
 - 10.2.2 薪酬结构的调整和薪酬等级的调整 168
 - 10.3 年度调薪沟通的方法与技巧 168
 - 10.3.1 调薪沟通准备时 169
 - 10.3.2 调薪沟通进行时 170
 - 10.3.3 调薪沟通中的常见误区 172
 - 10.4 如何编写薪酬管理制度 173
 - 10.4.1 总则部分 173
 - 10.4.2 薪酬设计部分 173
 - 10.4.3 薪酬管理细则 174
 - 10.4.4 案例：某企业薪酬管理制度 174
- 第11章 薪酬的接口管理 189
 - 11.1 薪酬与职业发展通道的接口管理 190
 - 11.1.1 职位层级与职级范围 190
 - 11.1.2 职位层级与职位序列的关系 190

- 11.1.3 职业发展通道与薪酬标准的对接 191
- 11.1.4 职业发展通道与薪酬进行对接过程中的常见错误 192
- 11.1.5 案例：某企业职业发展通道与薪酬的接口 193
- 11.2 薪酬与绩效的接口管理 196
 - 11.2.1 在薪酬结构上，合理地设计浮动薪酬的比例 196
 - 11.2.2 在年度薪酬调整上，依据绩效进行调薪 197
- 11.3 薪酬与能力模型的接口管理 198
 - 11.3.1 技术类岗位的级别划分 198
 - 11.3.2 对职位进行能力等级划分 199
 - 11.3.3 建立各个职位的能力模型 199
 - 11.3.4 将员工能力与薪酬进行对接 200
- 第12章 集团企业的薪酬管控 227
 - 12.1 集团公司薪酬管控的模式及常见问题解析 228
 - 12.1.1 财务管控模式下的薪酬管理：绝对放权，薪酬总额控制 228
 - 12.1.2 战略管控模式下的薪酬管理：适当放权，政策控制 229
 - 12.1.3 操作管控模式下的薪酬管理：高度集权，绝对控制 230
 - 12.2 如何平衡集团公司总部与分子公司薪酬 231
 - 12.2.1 集团公司总部与分子公司薪酬的不平衡所带来的问题 231
 - 12.2.2 影响集团公司总部与分子公司薪酬的因素 231
 - 12.2.3 案例：某综合集团企业薪酬设计 232
 - 12.3 如何平衡集团企业不同区域之间的薪酬 234
 - 12.3.1 用工已经本地化下的薪酬平衡 234
 - 12.3.2 用工非本地化下的薪酬平衡 234
- 第13章 薪酬预算与薪酬控制 237
 - 13.1 薪酬预算的方法与技巧 238
 - 13.1.1 人事费用率法 238
 - 13.1.2 劳动生产率法 239
 - 13.1.3 历史增长法 239
 - 13.1.4 参考行业薪酬增长率 240
 - 13.1.5 综合多种方法的薪酬预算 240
 - 13.2 薪酬成本控制的常用方法 241
 - 13.2.1 薪酬成本控制需要把握的关键点 241
 - 13.2.2 薪酬成本控制的方法 242
 - 13.2.3 案例：某企业薪酬成本控制 242
- 第14章 高管人员薪酬体系设计 245
 - 14.1 高管人员的关注点 246
 - 14.1.1 授权 246
 - 14.1.2 薪酬机制 247
 - 14.1.3 成就 248
 - 14.2 高管薪酬设计的关键点 248
 - 14.2.1 确定清晰的高管人员薪酬策略 248
 - 14.2.2 设计行之有效的长期和短期激励体系 249
 - 14.2.3 建立与公司战略相关且与激励机制配套的绩效指标体系 249
 - 14.2.4 建立符合最佳公司治理的高管薪酬管理机制 249
 - 14.2.5 有条件的企业可以实施中长期激励 250
 - 14.3 高管的年薪制设计 251
 - 14.3.1 确定高管的职位价值 251
 - 14.3.2 设计高管的年薪总额 252
 - 14.3.3 设计高管的年薪结构 252

- 14.3.4 高管薪酬的带宽 252
- 14.3.5 浮动薪酬如何与绩效挂钩 252
- 14.4 案例：万科事业合伙人制 253
 - 14.4.1 万科事业合伙人制的背景 253
 - 14.4.2 万科事业合伙人制的特点 254
 - 14.4.3 万科事业合伙人制的解析 254
- 14.5 案例：某高科技公司股权激励方案? 255
 - 14.5.1 案例背景 255
 - 14.5.2 股权激励的思路 255
 - 14.5.3 股权激励方案之一：分三个阶段完成 256
 - 14.5.4 股权激励方案之二：某一个时间段内完成 259
- 第15章 销售人员薪酬体系设计 265
 - 15.1 销售人员薪酬结构的设计 266
 - 15.1.1 销售人员的特点 266
 - 15.1.2 销售人员薪酬模式的类别 266
 - 15.2 销售人员浮动薪酬的6种模式 269
 - 15.2.1 恒定式 269
 - 15.2.2 递增式 270
 - 15.2.3 封顶式 270
 - 15.2.4 递减式 270
 - 15.2.5 阶梯式 271
 - 15.2.6 混合式 271
 - 15.3 销售人员薪酬设计的关键因素 272
 - 15.3.1 产品市场特征 272
 - 15.3.2 产品类型 272
 - 15.3.3 员工的个体特征 273
 - 15.3.4 某销售公司的销售人员薪酬设计 273
 - 15.4 案例：某传媒企业的销售人员薪酬设计 275
 - 15.4.1 案例背景 275
 - 15.4.2 初步思路 277
 - 15.4.3 销售人员任务量模型分析 277
 - 15.4.4 针对不同层次的销售人员的薪酬设计框架 283
 - 15.4.5 各层级销售人员薪酬方案 284
 - 15.5 案例：某制造企业的销售人员薪酬设计 285
 - 15.5.1 定义 285
 - 15.5.2 细则说明 286
 - 15.5.3 销售人员提成分类及计算方法 286
 - 15.5.4 其他说明 289
- 第16章 研发人员薪酬体系设计 291
 - 16.1 研发人员薪酬设计的难点 292
 - 16.1.1 研发人员薪酬激励模式的选择 292
 - 16.1.2 研发人员的绩效如何与薪酬挂钩 293
 - 16.1.3 研发项目周期较长，容易造成人员的不稳定 293
 - 16.2 研发人员项目制的薪酬设计 294
 - 16.2.1 研发人员项目制考核的难点 295
 - 16.2.2 研发人员项目制考核的常用模式 295
 - 16.2.3 研发人员项目制考核的关键点 296
 - 16.2.4 案例：某高科技企业项目制考核与激励的设计 296
 - 16.3 案例：某高科技企业研发人员积分制薪酬设计 300

16.3.1 企业背景介绍 300

16.3.2 研发人员薪酬激励体系的设计原则 300

16.3.3 研发人员薪酬激励体系的整体设计思路 301

《资深顾问手把手教你做薪酬》

精彩短评

1、这本是质量还是很高的 对于薪酬体系构建非常有帮助

《资深顾问手把手教你做薪酬》

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:www.tushu000.com