

“薪酬设计全程指导”系列丛书

康士勇 主编

# 薪酬设计与绩效考核设计 案例精粹及解读

康 锋 郭京生 编著



中国劳动社会保障出版社

“薪酬设计全程指导”系列丛书

康士勇 主编

# 薪酬设计与绩效考核设计 案例精粹及解读

康 锋 郭京生 编著



中国劳动社会保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计与绩效考核设计案例精粹及解读/康锋, 郭京生编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2012

薪酬设计全程指导系列丛书

ISBN 978-7-5045-9905-6

I. ①薪… II. ①康…②郭… III. ①企业管理-工资管理-研究②企业管理-人事管理  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 244783 号

## 中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

\*

中国铁道出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 21.25 印张 426 千字

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话: (010) 64954652

# 目 录

## 上篇 薪酬设计案例精粹与解读

第一章 薪酬方案结构设计 .....	( 3 )
案例一 《某精密机械制造公司改制工资分配方案》目录 .....	( 4 )
案例二 《某 DT 公司机关科及以下职位任职人员工资调整方案》 目录 .....	( 5 )
案例三 《某城建开发公司薪酬调整方案》目录 .....	( 5 )
案例四 《某化工研究院薪酬改革方案》系列文件目录 .....	( 6 )
某化工研究院薪酬方案系列文件之一《研究院岗位职能绩效薪酬制度方案》 目录 .....	( 6 )
某化工研究院薪酬方案系列文件之二《研究院工资标准测算的说明》目录 .....	( 6 )
某化工研究院薪酬方案系列文件之三《研究院绩效工资计发实施细则》 目录 .....	( 7 )
案例五 《某工厂薪酬优化方案》系列文件目录 .....	( 7 )
某工厂薪酬优化系列文件之一《工厂薪酬优化方案》目录 .....	( 7 )
某工厂薪酬优化系列文件之二《工厂薪酬优化工资测算说明》目录 .....	( 8 )
某工厂薪酬优化系列文件之三《工厂部门绩效工资计发办法》目录 .....	( 8 )
某工厂薪酬优化系列文件之四《工厂部门内部绩效工资分配指导意见》 目录 .....	( 8 )
案例解读 .....	( 9 )

<b>第二章 薪酬方案“总则”设计</b>	(13)
案例一 《某精密机械制造公司改制工资分配方案》“第一章 总则”	(14)
案例二 《某DT公司机关科及以下职位任职人员工资调整方案》 “第一章 总则”	(15)
案例三 《某城建开发公司薪酬调整方案》“第一章 总则”	(16)
案例解读	(17)
<b>第三章 “岗位等级表”设计</b>	(21)
案例一 某精密机械制造公司岗位等级表	(23)
案例二 某公司机关总部岗位等级表	(25)
案例三 某建筑工程总公司岗位等级序列表	(26)
案例四 某化工研究院薪酬改革后的岗位等级表	(27)
案例五 某化工研究院薪酬改革前的岗位等级表	(29)
案例解读	(29)
附录 某精密机械制造公司岗位评价标准体系	(34)
<b>第四章 岗位工资标准表与工资结构设计</b>	(43)
案例一 某精密机械制造公司岗位工资标准表	(45)
案例二 某公司机关科及以下职位工资系数表及工资标准表	(46)
案例三 某房地产开发公司岗位资质工资标准表	(47)
案例四 某化工研究院岗位工资标准表	(48)
案例解读	(49)
<b>第五章 工资档次纳入办法设计</b>	(57)
案例一 某精密机械制造公司岗位工资档次纳入表	(58)

案例二	某公司机关科及以下职位工资标准档次纳入表	( 59 )
案例三	某房地产开发公司岗位资质工资档次纳入表	( 61 )
案例四	某化工研究院岗位职能工资档次纳入表与岗位工资档次 纳入表	( 61 )
案例五	某机械设备总公司中层以下人员岗位资质工资档次纳入 办法	( 62 )
案例解读		( 64 )
<b>第六章</b>	<b>基本工资、绩效工资及特殊情况下的工资计发设计</b>	( 71 )
案例一	《某精密机械制造公司工资分配方案》“第四章 岗位工资 结构和岗位工资的计发”	( 73 )
案例二	《某公司薪酬调整方案》“第六章 特殊情况下的工资支付”	( 76 )
案例三	《某工厂分厂工时综合绩效工资实施办法》	( 79 )
案例四	《HJ 公司部门绩效工资计发实施细则》“第二章 营销部 绩效工资的计发”	( 81 )
案例五	《某规划设计咨询公司薪酬方案》“第五章 岗位绩效工资 计发办法”	( 84 )
案例解读		( 88 )
<b>第七章</b>	<b>薪酬调整设计</b>	( 103 )
案例一	《某精密机械制造公司改制工资方案》“第五章 工资调整”	( 105 )
案例二	《某公司机关科及以下职位任职人员工资调整方案》 “第四章 工资调整”	( 105 )
案例三	《某机械设备总公司薪酬优化方案》“第八条 工资的动态 调整”	( 106 )

案例四 《某度假村薪酬优化方案》“第六章 工资调整” .....	(107)
案例五 《某咨询开发公司薪酬方案》“第十二章 工资调整” .....	(108)
案例解读 .....	(109)
<b>第八章 新进员工工资设计</b> .....	(117)
案例一 《某精密机械制造公司改制工资方案》“第七章 调入人员和新参加工作人员的工资确定” .....	(118)
案例二 《某机械设备总公司薪酬优化方案》“第十条 新参加工作人员与市场聘用人员的薪酬待遇” .....	(119)
案例三 《某房地产公司薪酬调整方案》“第七章 招聘人员和新参加工作人员的工资” .....	(120)
案例四 《某工厂薪酬优化方案》“第六章 市场聘用人员和新参加工作人员的工资确定” .....	(121)
案例解读 .....	(121)
<b>第九章 津贴和补贴设计</b> .....	(125)
案例一 《某精密机械制造公司改制工资方案》“第五章 津贴、补贴” .....	(126)
案例二 《某规划设计咨询公司薪酬方案》“第七章 工资性补贴、政策性补贴” .....	(127)
案例三 《某发电公司薪酬方案》“第四章 工资性津贴和福利补贴” .....	(127)
案例四 《某城镇开发公司薪酬调整方案》“第五章 津贴、补贴” .....	(128)
案例五 《某化工研究院薪酬方案》“第四章 津贴、补贴” .....	(129)
案例解读 .....	(129)

第十章 薪酬方案“附则”设计 .....	(133)
案例一 《某精密机械制造公司改制工资方案》“第九章 附则” .....	(134)
案例二 《某度假村员工薪酬优化方案》“第十一章 附则” .....	(134)
案例三 《某城镇开发公司薪酬调整方案》“第十一章 附则” .....	(135)
案例四 《某工厂薪酬优化方案》“第十章 附则” .....	(136)
案例解读 .....	(137)

## 下篇 绩效考核设计案例精粹与解读

第十一章 绩效考核方案结构设计 .....	(143)
案例一 《某精密机械制造公司副总及中层管理人员绩效考核方案》 目录 .....	(144)
案例二 《BT 公司机关科及以下职位任职人员绩效考核管理办法》 目录 .....	(145)
案例三 《某城建开发公司绩效考核方案》系列文件目录 .....	(146)
某城建开发公司绩效考核系列文件之一《某城建开发公司中层管理人员绩效 考核办法》目录 .....	(146)
某城建开发公司绩效考核系列文件之二《某城建开发公司关于部室对所属 职工绩效考核指导意见》目录 .....	(146)
案例四 《TL 发电厂绩效考核方案》系列文件目录 .....	(147)
TL 发电厂绩效考核系列文件之一《TL 发电厂部门绩效管理制度（试行）》 目录 .....	(147)
TL 发电厂绩效考核方案系列文件之二《TL 发电厂部门绩效考核标准体系》 目录 .....	(147)
TL 发电厂绩效考核系列文件之三《TL 发电厂关于部门对员工及生产班组 绩效管理指导意见》目录 .....	(148)
案例五 《某工厂绩效管理》系列文件目录 .....	(149)



某工厂绩效管理系列文件之一《某工厂部门与中层管理人员绩效管理制度》	
目录.....	(149)
某工厂绩效管理系列文件之二《某工厂部门内部绩效管理指导意见》目录.....	(149)
案例六 《BD 集团公司二级企业经营者经营业绩考核办法》目录 .....	(150)
案例解读.....	(150)
<b>第十二章 绩效考核方案“总则”设计 .....</b>	<b>(155)</b>
案例一 《某精密机械制造公司绩效考核方案》“第一章 总则” .....	(156)
案例二 《BT 公司部室绩效考核管理办法》“第一章 总则” .....	(157)
案例三 《某城建开发公司中层管理人员绩效考核办法》	
“第一章 总则” .....	(158)
案例四 《TL 发电厂部门绩效管理制度（试行）》“第一章 总则”	
.....	(158)
案例五 《某工厂部门与中层管理人员绩效管理制度》“第一章 总则”	
.....	(159)
案例六 《TL 发电厂关于部门对员工及生产班组绩效管理指导意见》	
“第一章 总则” .....	(160)
案例七 《某城建开发公司部室对所属职工考核指导意见》	
“第一章 总则” .....	(161)
案例八 《BD 集团公司二级企业经营者经营业绩考核办法》	
“第一章 总则” .....	(161)
案例九 《BY 设备公司经营层成员经营业绩考核及年薪方案》	
“第一章 总则” .....	(162)
案例解读.....	(163)
<b>第十三章 “经营者经营业绩考核方案”主体内容设计.....</b>	<b>(167)</b>
案例一 《BD 集团公司二级企业经营者经营业绩考核办法》（“主体”	

摘录) .....	(168)
案例二 《BY 设备公司经营层成员经营业绩考核及年薪方案》(“主体” 摘录) .....	(184)
案例解读 .....	(187)
<b>第十四章 “部门及部门负责人绩效考核方案” 主体内容设计 .....</b>	<b>(193)</b>
案例一 《某精密机械制造公司副总和部门负责人绩效考核方案》 “第四章 中层管理人员的考核” .....	(195)
案例二 《BT 公司部室绩效考核管理办法》(摘录) .....	(205)
案例三 《某城建开发公司中层管理人员绩效考核办法》(摘录) .....	(210)
案例四 《TL 发电厂部门绩效管理制度(试行)》“第四章 部门及 部门负责人的考核” .....	(214)
案例五 《某工厂部门与中层管理人员绩效管理制度》(摘录) .....	(236)
案例六 《某集团公司二级单位安全风险工资考核办法》(摘录) .....	(251)
案例七 HY 研究院研究室技术经济承包考核办法 .....	(255)
案例解读 .....	(257)
<b>第十五章 “一般员工绩效考核方案” 主体内容设计 .....</b>	<b>(275)</b>
案例一 《BT 公司机关科以下职位任职人员绩效考核管理办法》 (摘录) .....	(277)
案例二 《TL 发电厂关于部门对员工及生产班组绩效管理指导意见》 (摘录) .....	(284)
案例三 《某城建开发公司部室对所属职工考核指导意见》(摘录) ...	(300)
案例四 《某维修公司岗位绩效工资计发办法》 .....	(308)
案例解读 .....	(309)
<b>第十六章 绩效考核方案“附则”设计 .....</b>	<b>(319)</b>
案例一 《某精密机械制造公司绩效考核方案》“第七章 附则” .....	(320)

案例二 《BT 公司部室绩效考核管理办法》“第七章 附则” .....	(320)
案例三 《某城建开发公司中层管理人员绩效考核办法》 “第七章 附则” .....	(321)
案例四 《TL 发电厂部门绩效管理制度 (试行)》“第八章 附则” .....	(321)
案例五 《某工厂部门与中层管理人员绩效管理制度》“第九章 附则” .....	(322)
案例六 《某城建开发公司部室对所属职工考核指导意见》 “第七章 附则” .....	(322)
案例七 《BD 集团公司二级企业经营者经营业绩考核办法》 “第六章 附则” .....	(323)
案例八 《BY 设备公司经营层成员经营业绩考核及年薪方案》 “第六章 附则” .....	(323)
案例解读 .....	(323)
<b>参考文献</b> .....	(326)
<b>后记</b> .....	(328)

## 上 篇

# 薪酬设计案例精粹与解读

- ◆ 薪酬方案结构设计
- ◆ 薪酬方案“总则”设计
  - ◆ “岗位等级表”设计
- ◆ 岗位工资标准表与工资结构设计
  - ◆ 工资档次纳入办法设计
- ◆ 基本工资、绩效工资及特殊情况下的工资计发设计
  - ◆ 薪酬调整设计
  - ◆ 新进员工工资设计
  - ◆ 津贴和补贴设计
- ◆ 薪酬方案“附则”设计

## 薪酬设计与绩效考核设计 案例精粹及解读



## 第一章

# 薪酬方案结构设计

薪酬设计与绩效考核设计  
案例精粹及解读

## 【案例导读】

薪酬方案结构，是指一个单位的薪酬方案应由哪些内容或哪些模块组成。薪酬方案结构一般包括总则、主体、附则三个部分。确定薪酬方案结构主体内容的决定因素有三个：一个单位在某个时点薪酬改革、薪酬优化调整的目标和具体内容，一个单位在某个时期日常薪酬管理涵盖的内容宽窄，一个单位薪酬管理涵盖的职工范围。如果一个单位薪酬改革或薪酬调整的内容较多，需要表达的内容相对繁杂，并且不宜放在一个大的文件中表达，则需要设计薪酬系列文件，由不同分工的具体文件分别表达。

本章共筛选了五个案例，其中：

前三个案例的薪酬方案结构相对简单，展现给读者的、每个单位的薪酬方案只有一个文件，但这并不排除薪酬文件形成背后的包括工资测算在内的大量基础性工作。

后两个案例的薪酬方案结构相对复杂，其中，案例四由三个具体文件组成，案例五由四个具体文件组成。

## 案例一 《某精密机械制造公司改制工资分配方案》目录

- 第一章 总则
- 第二章 工资等级、工资标准和工资调整
- 第三章 纳入岗位工资标准的办法
- 第四章 岗位工资结构和岗位工资的计发
- 第五章 工资调整
- 第六章 津贴、补贴
- 第七章 加班加点工资和特殊情况下的工资支付
- 第八章 调入人员和新参加工作人员的工资确定
- 第九章 年终奖、优秀员工奖和特殊贡献奖
- 第十章 附则

## 案例二 《某 DT 公司机关科及以下职位任职 人员工资调整方案》目录

- 第一章 总则
- 第二章 工资等级与工资标准
- 第三章 纳入工资标准的办法
- 第四章 工资调整
- 第五章 职位工资结构与工资计发
- 第六章 特殊情况下的工资支付
- 第七章 新进员工的工资待遇
- 第八章 津贴、补贴
- 第九章 年度奖
- 第十章 附则

## 案例三 《某城建开发公司薪酬调整方案》目录

- 第一章 总则
- 第二章 岗位资质工资
- 第三章 年功工资
- 第四章 岗位绩效工资
- 第五章 津贴、补贴
- 第六章 特殊情况下的工资支付
- 第七章 招聘人员和新参加工作人员的工资
- 第八章 工资调整
- 第九章 社会保险缴费、住房公积金、个人工薪所得税
- 第十章 工资支付周期与特殊人员工资支付
- 第十一章 附则



## 案例四 《某化工研究院薪酬改革方案》系列文件目录

### 某化工研究院薪酬方案系列文件之一 《研究院岗位职能绩效薪酬制度方案》目录

- 第一章 总则
- 第二章 岗位职能工资
- 第三章 岗位绩效工资
- 第四章 津贴、补贴、保留工资
- 第五章 加班加点和特殊情况下的工资
- 第六章 招聘人员和新参加工作人员的工资
- 第七章 工资调整
- 第八章 社会保险、住房公积金、企业年金
- 第九章 年终效益奖和院长基金
- 第十章 附则

### 某化工研究院薪酬方案系列文件之二 《研究院工资标准测算的说明》目录

- 一、2007 年工资总额构成及其存量
- 二、2008 年工资改革投入总量
- 三、2008 年工资构成安排
- 四、拟定 2008 年岗位目标年薪
- 五、2008 年岗位工资构成、工资标准、工资档次纳入表
- 六、各岗位等级员工纳入工资档次情况统计
- 七、纳入新工资标准后与改革前对比增减情况
- 八、按岗位分类新工资与旧工资对比增减情况
- 九、各部门岗位工资总额及工资总额结构
- 十、薪酬改革后月、年度工资总额及平均工资构成情况
- 附表 研究院员工薪酬改革前后工资增减表