



众多实战案例、工具、方法精彩呈现，
为您提供薪酬设计系统解决方案

薪酬体系设计 实务手册

（第4版）

孙宗虎 ◎ 编著

颠覆传统思维的新型雇佣关系
重构“互联网”时代的HR体系
打造线下线上一体化服务体系
打赢互联网时代的人才争夺战



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

薪酬体系设计实务手册

(第4版)

孙宗虎 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

薪酬体系设计实务手册 / 孙宗虎编著. -- 4版. --
北京 : 人民邮电出版社, 2017.7
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-45812-4

I. ①薪… II. ①孙… III. ①企业管理—劳动工资管
理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第119358号

内 容 提 要

对于企业而言,薪酬的作用是吸引并留住对企业未来发展有用的人才。企业要想获得优秀的人才,就必须制定出对人才具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬体系。

本书结合企业实际,按照不同级别和不同人员的岗位特点详细介绍了薪酬体系设计的相关内容,主要包括薪酬制度体系设计,津贴、奖金与员工持股计划设计,员工福利体系设计,特殊条件下员工薪酬体系设计,经营管理人员薪酬体系设计,专业技术人员和销售人员薪酬体系设计,一线生产人员薪酬体系设计以及新进员工薪酬体系设计等。

本书适合企业人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

-
- ◆ 编 著 孙宗虎
责任编辑 程珍珍
责任印制 焦志炜
 - ◆ 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>
固安县铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 15.5 2017 年 7 月第 4 版
字数: 350 千字 2017 年 7 月河北第 1 次印刷
-

定价: 59.00 元

读者服务热线: (010)81055656 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



我
们
一
起
解
决
问
题

人力资源管理操作实务系列 专家委员会成员

以下名单按姓氏笔画顺序排列

- 王志强 三一集团高级副总经理 三一新能源投资有限公司总经理
- 王鹤鹏 生活家（北京）家居装饰有限公司武汉分公司总经理
- 白云 凹凸人网（北京）咨询有限公司 CEO
- 龙红明 长沙市爱欣爱见教育管理有限公司人力资源总监
- 龙拉非 深圳市新睿女主人形象设计有限公司创始人
- 任艺 华恒智信副总经理 高级咨询师
- 孙宗虎 北京弗布克管理咨询有限公司总经理
- 张显 腾讯人力资源平台部助理总经理 腾讯上海分公司人力资源总监
- 张颖 薪酬绩效专家 颖和企业管理咨询有限公司创始人 前腾讯高级薪酬绩效经理
- 李原淑 北大方正集团方正商学院执行院长
- 屈秀丽 北京恒昌利通投资管理有限公司人力资源高级经理
- 胡炜 中信建投证券股份有限公司人力资源部高级副总裁
- 赵磊 华恒智信副总经理 中国人力资源协会理事
- 郭振山 汇川技术 BU HRBP
- 龚高科 中车株洲所时代电气股份有限公司物流中心主任
- 郭娟 京东集团 HRBP Head
- 程玮 中国核工业二四建设有限公司人力资源部主管
- 彭皖寅 礼舍科技合伙人兼人力资源总监
- 熊俊彬 CSTD 中国人才发展社群创始人
- 魏晨琛 美科多（北京）家居用品有限公司常务副总

总序

伴随着“互联网+”和人工智能的崛起，人力资源管理在企业中所起的作用也发生了重大的变化。人力资源部门所扮演的角色，将伴随着时代的变化不断调整。

第一，在人员招聘上，正逐步从招人走向找人。未来找人将成为人力资源招聘的常态。

第二，在人员培训上，正逐步由技能培训走向领导力开发。人力资源开发将变得非常重要，提升员工的领导力将是未来人力资源部门重要的工作任务之一。

第三，在组织设计上，未来人力资源将基于平台开展组织设计的各项工作。“平台+个人”将成为未来组织的常态。

第四，在雇佣关系上，雇佣时代逐步退去，合伙时代正在开启。

第五，在人员管理上，随着智能机器逐步取代一些蓝领岗位，未来的人员管理将更多集中于对高知型人才的管理。

不管组织如何变革、技术如何发展，在企业管理中，人依然是最重要的资源，而对人的管理也依然是企业管理中永恒的主题。

在企业中，不管是“招人”还是“选人”，不管是“育人”还是“用人”，人力资源管理工作者仍将发挥着重要的作用。将企业的人力资源转化为企业的竞争优势仍将是人力资源管理工作者主要的工作。

企业人力资源管理工作者在培训、人员开发、人才盘点、绩效薪酬、员工关系等工作上，仍会基于企业的人力资源战略，不断落实企业人力资源管理的各项工作，并做到求真务实；同时在管理实践中仍需要使用人力资源管理的各种工具、方法、方案和模板。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟需解决的问题。

这套图书从人力资源管理实务的角度出发，针对某一个部门、某一类人员、某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决策略，体现了很强的实用性和

工具性。

因此，这套图书既可以作为人力资源管理工作者的工具书和操作手册，也可作为高校人力资源管理专业教材，尤其适用于职业院校人力资源专业。

北大方正集团方正商学院执行院长

李原淑

2017年5月

再版前言

《薪酬体系设计实务手册》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书从经营管理人员、专业技术人员、销售人员、一线生产人员等的职业能力要求出发，按照不同级别和不同人员的岗位特点详细介绍了薪酬体系设计的相关内容，给出了薪酬体系设计各个环节的具体流程，提供了设计模板、工具以及部分薪酬设计方案。

《薪酬体系设计实务手册》前三版上市近十年来，赢得了大量读者的关注与喜爱。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，我们衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、提出的意见进行充分分析的基础上，我们结合市场调研的结果及企事业单位的现实情况，对《薪酬体系设计实务手册》进行了第3次改版。此次改版，我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《薪酬体系设计实务手册（第4版）》时，我们在第3版的基础上做了如下修订。

1. 引入大数据工具，助力企业优化内部薪酬结构，帮助企业构建与时俱进的创新人才激励机制，这样的设计让本书具有很强的前瞻性与指导性。

2. 由于目前各种创新的商业模式不断涌现，此次改版新增了电商公司、微商团队、网店销售等新型商业模式下的薪酬管理，可以更好地满足企业人力资源管理工作者的需求。

3. 鉴于在“互联网+”时代背景下“灵活用工”的用人模式变得更为普遍，本书为兼职、外聘等人员的薪酬管理提供了模板化的执行工具，便于企业人力资源管理工作者参考使用。

在本书修订的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、刘伟负责资料的收集和整理，董连香负责图表的编排，毕春月、王伟华参与修订第一、二章，李艳、张天骄参与修订第

三、四章，王淑敏、付伟参与修订第五、六章，张红兵参与修订第七、八章，刘娜参与修订第九、十章，程淑丽参与修订第十一章，全书由孙宗虎统改、定稿。

弗布克 HR 咨询中心

2017 年 5 月

目 录

第一章 薪酬体系设计概述	1
第一节 薪酬体系的构成及作用	3
一、薪酬体系的构成	3
二、薪酬体系的作用	4
第二节 薪酬体系设计的七大原则	5
一、公平性原则	6
二、经济性原则	6
三、激励性原则	6
四、合法性原则	7
五、补偿性原则	7
六、战略导向性原则	7
七、外部竞争性原则	7
第三节 薪酬体系设计的八大步骤	7
一、确定薪酬策略	8
二、进行岗位分析	9
三、实施岗位评价	9
四、开展薪酬调查	10
五、进行薪酬定位	14
六、确定薪酬结构	15
七、明确薪酬水平	16
八、实施薪酬体系	17
第四节 基于大数据的薪酬管理	17
一、大数据与薪酬管理	17
二、薪酬激励设计	17

第五节 薪酬体系设计方案	18
一、生产型企业薪酬设计方案	18
二、销售型企业薪酬设计方案	22
三、科技公司的薪酬设计方案	24
四、房地产公司薪酬设计方案	27
五、新能源公司薪酬设计方案	31
六、电商公司薪酬设计方案	33
 第二章 企业薪酬制度体系设计	37
第一节 岗位工资设计	39
一、岗位工资制概述	39
二、岗位等级工资制	39
三、岗位薪点工资制	42
第二节 技能工资设计	43
一、技能工资制概述	43
二、技能工资制种类	43
三、技能工资设计方案	44
第三节 绩效工资设计	46
一、绩效工资制概述	46
二、绩效工资制形式	46
三、绩效工资设计方案	47
第四节 结构工资设计	49
一、结构工资制概述	49
二、结构工资制组成	50
三、结构工资设计方案	51
 第三章 津贴、奖金与员工持股计划设计	53
第一节 津贴设计	55
一、津贴设计内容	55
二、津贴设计步骤	55
三、津贴设计案例	57
第二节 奖金设计	58

一、奖金设计步骤	58
二、奖金设计要点	61
三、奖金制度管理	63
四、奖金设计案例	63
第三节 员工持股计划设计	66
一、员工持股计划特点	66
二、员工持股计划内容	66
三、员工持股计划设计步骤	70
四、员工持股计划设计案例	73
第四节 津贴、奖金管理制度设计案例	74
一、津贴管理制度	74
二、奖金管理制度	76
第四章 员工福利体系设计	79
第一节 法定福利与企业福利	81
一、法定福利	81
二、企业福利	82
第二节 弹性福利计划	83
一、弹性福利计划设计	84
二、弹性福利计划类型	86
三、弹性福利计划实施	86
第三节 企业福利制度设计	88
一、福利作用	88
二、制造公司员工福利制度	89
三、服装公司员工福利制度	91
四、互联网公司弹性福利制度	94
第五章 经营管理层、中高层薪酬体系设计	97
第一节 经营管理人员年薪与期权体系设计	99
一、经营管理人员年薪结构设计	99
二、经营管理人员年薪模式设计	101
三、公司股票期权体系设计	104

四、基于 EVA 的年薪结构设计	106
第二节 经营管理人员薪酬设计与方案	107
一、经营管理人员薪酬设计内容	107
二、经营管理人员薪酬设计方案	110
第三节 经营管理人员薪酬制度设计案例	112
一、经营管理人员年薪制度	112
二、经营者年薪制实施方案	115
三、经营层股票期权实施办法	117
第六章 专业技术人员薪酬体系设计	121
第一节 专业技术人员薪酬模式设计	123
一、专业技术人员薪酬模式	123
二、研发人员薪酬设计示例	125
三、技术人员薪酬设计示例	128
第二节 专业技术人员薪酬制度设计	129
一、科技人员薪酬制度设计	129
二、技能取向型薪酬制度设计	132
三、价值取向型薪酬制度设计	134
第七章 销售人员薪酬体系设计	137
第一节 销售人员薪酬体系设计概述	139
一、销售薪酬的作用	139
二、销售工作的特点	139
第二节 销售人员薪酬模型设计	140
一、销售人员薪酬制度模型	140
二、不同薪酬制度模型的比较	142
第三节 销售提成设计	143
一、销售提成模式设计	143
二、代理销售提成设计	147
三、网店销售提成设计	148
第四节 销售人员薪酬制度设计	149
一、销售人员薪酬设计方案	149

二、网络销售主管提成设计方案	152
三、网络销售客服提成设计方案	153
四、销售人员奖金管理办法	154
第八章 生产一线员工薪酬设计	157
第一节 生产一线员工起薪设计	159
一、计件工资制的起薪设计	159
二、计时工资制的起薪设计	162
三、两种工资制优缺点分析	165
第二节 生产一线员工奖金设计	166
一、一线员工奖金制定原则	166
二、奖金总额提取注意事项	167
三、一线员工奖金计算方法	167
第三节 生产一线员工薪酬制度设计案例	169
一、生产一线员工计件工资制度	169
二、生产一线员工差额计件工资制度	171
三、生产一线员工计时工资制度	172
第九章 新进员工薪酬设计	175
第一节 新进员工薪酬体系设计概述	177
一、新进员工薪酬体系设计考虑因素	177
二、新进员工起薪标准	178
第二节 新进员工工资定级	179
一、新进员工工资定级的方式	179
二、试用期员工薪级确定	180
第三节 新进员工薪酬制度设计示例	182
一、新员工薪酬制度	182
二、新员工薪酬标准	185
第十章 特殊条件下员工薪酬体系设计	189
第一节 员工加班休假薪酬设计	191
一、计件工作制加班薪酬设计	191

二、标准工时制加班薪酬设计	192
三、综合计算工时制加班薪酬设计	193
四、员工休假薪酬设计	194
第二节 员工驻外期间薪酬设计	196
一、海外派遣员工薪酬设计	197
二、本国异地派遣员工薪酬设计	201
第三节 特殊条件下员工薪酬制度设计示例	202
一、管理顾问薪酬制度	202
二、外聘技术专家薪酬制度	204
三、兼职人员日薪管理制度	206
四、某公司驻外员工薪酬制度	208
第十一章 薪酬控制与调整	213
第一节 薪酬控制	215
一、薪酬分析	215
二、薪酬评估	219
第二节 薪酬调整	222
一、薪酬调整步骤	222
二、薪酬水平调整	223
三、薪酬结构调整	224
四、薪酬组合调整	225
第三节 薪酬调整制度设计示例	225
一、某公司薪酬调整计划	225
二、某公司薪酬调整方案	227
三、某公司提薪管理制度	228

第一章

薪酬体系设计概述

