

动态薪酬考核体系

合理分配是留住人才的关键

◆ 穆 涛 赵慧敏 主编

薪酬是驱动员工为企业“卖命”的妙招！薪酬制度是否科学合理，给予员工的福利是否让员工满意，不仅关系到员工个人的切身利益，也将直接影响到企业的效率和劳动生产率！

怎么才能抓住员工那颗“驿动的心”，让他们看到个人的工作业绩和企业效益之间的关系？从这里你都能找到答案！

世界500强企业人力资源管理丛书 第一辑

动态薪酬考核体系

合理分配是留住人才的关键

◆ 穆 涛 赵慧敏 主编

▲ 海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

动态薪酬 / 穆涛主编. —深圳: 海天出版社, 2006
(世界500强人力资源管理丛书)
ISBN 7-80697-820-8

I. 动… II. 穆… III. 企业管理: 劳动工资管理
VI. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第085428号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

[Http://www.htph.com.cn](http://www.htph.com.cn)

责任编辑: 杨月进 (0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

封面设计: 彩 侠 责任技编: 何丽霞

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市福威智印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/32 印张: 10

字数: 190千字 印数: 1-6000册

总定价: 75.00元 (共三册, 每册25.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

内容提要

- 动态薪酬概述
- 工作评价运用
- 动态薪酬调查
- 动态薪酬设计
- 动态薪酬实施
- 福利保险管理

序 言

谁不想把自己的公司办成百年企业？

谁不希望自己的公司永远屹立不倒？

然而，商场如战场，在千变万化的市场风云中能始终立于不败之地的企业实在少之又少。70年前，美国道·琼斯工业股票十大上市公司如今只剩通用电器一家！40年前的世界500强企业现在只剩下差不多200家！不计其数的企业在市场这片急流险滩上遭遇风险的礁石，或倒闭或沉默。巨人、三株、爱多急速上升又骤然陨落；巴林银行、安然公司、大宇集团一度辉煌又轰然倒下。

这些今天依然令人触目心惊！

21世纪不仅充满了机遇与挑战，同时也并存着优胜劣汰、适者生存的法则。人是企业的基础，企业无人则止。美国著名企业家艾科卡说：“你可以取走我企业的所有存款，拆去我工厂里所有的设备，但务必请你留下我所有的成员。因为他们才是企业的真正财产。”由此可知，人才是企业最宝贵的资源。

随着经济的发展，我国的民族企业规模不断壮大，人力资源的管理也日趋成熟，但与世界500强企业的人力资源管理仍存在差距，如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能

真正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业经营者及管理者的首要职责。尤其是现代企业的高层管理者，必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织人力资本的能力。

如何更科学合理地进行人力资源管理以便提升组织绩效，是当今人力资源管理者们需要持续关注的一个重大课题。其实，人力资源管理的职能虽多，但职位管理、绩效管理和薪酬管理这三个部分却是实施科学管理的基础，是人力资源管理的核心。鉴于此，我们组织专家、学者和企业一线人力资源管理者在研究世界500强企业成功的人力资源管理模式的基础上，借鉴其成功经验，编辑了这套“世界500强企业人力资源管理丛书”，第一辑《职位分析评价体系：工作分析与职位评价过程》、《绩效管理评价体系：制度公平决定考核公平》、《动态薪酬考核体系：合理分配是留住人才的关键》。

《动态薪酬考核体系：合理分配是留住人才的关键》：西门子全球总部人事副总裁高斯说：“我们西门子这么大的公司能凝聚在一起，它的凝聚力主要有两个原因，一是金钱，一是人力资源管理。”由此可见，对企业而言，薪酬是企业的运营成本，它关系到人力资源管理的成败。

每个员工都希望自己获得较好的工资和其他形式的薪酬，每个企业都希望拥有所需的人才来实现企业的目标。随着经济的不断发展，观念的不断更新，企业也不断发展，员工也不断

成长，薪酬也由静态的变为了动态。那么打造一个合理的、完善的动态薪酬体系也就成了必然。

动态薪酬是一种积极有效的交流工具，借助它可以获得员工对价值、方向和企业的支持，它在企业和员工之间创造出一个双赢的合作关系，从而提高企业效力，促使整个企业目标的实现。

那么对企业而言，如何进行动态薪酬设计？如何建立一套行之有效的动态薪酬管理体系？如何发挥动态薪酬的功能和作用，以促进企业的发展？如何使动态薪酬在作为企业的人力资本投资时能够收到合理的回报呢？

本书为企业动态薪酬设计提供了必要的理论依据和参考模块，详尽描述了动态薪酬的基础理论、工作评价的运用、薪酬调查、薪酬设计、薪酬实施及福利保险管理等内容。

本书体系严谨，让有需要的读者在阅读本书之后能够根据企业所处的具体环境、业务需要以及人力资源战略来设计和完善具有本企业特色的薪酬政策和薪酬制度，而不仅仅是充当薪酬制度的一个被动执行者或操作员。

本系列丛书由穆涛、赵慧敏主编，同时参加和提供资料的人员有：王明轩、王明勇、刘俊、章学成、马锋、孙燕、杨慧、路花、宁波、罗志强、何加喜、尹强、朱霖、张晓俭、匡粉前等。

目
录

第1章 动态薪酬概述

第1节 薪酬内涵及结构	2
一、薪酬的定义	2
二、薪酬的组成	4
三、薪酬的作用	5
四、影响薪酬水平的因素	6
第2节 薪酬的基本功能	9
一、补偿功能	9
二、激励功能	9
三、调节功能	10
四、凝聚功能	10
第3节 薪酬管理的要素及组合	11
一、薪酬管理的要素	11
二、确定薪酬管理目标	15
三、薪酬政策的选择	15

四、薪酬计划制定原则	16
------------------	----

成功典范:

亚马逊: 薪酬体系塑造卓越的企业文化	18
--------------------------	----

第2章 工作评价运用

第1节 工作评价概述	22
------------------	----

一、工作评价的涵义	22
二、工作评价的意义	23
三、工作评价的程序	24

第2节 工作评价与岗位层级	30
---------------------	----

一、建立岗位价值模型	30
二、工作价值评价	30
三、确定工作层次关系	32
附: 岗位价值模型范本	37

成功典范:

朗讯: 评估每一天	48
-----------------	----

第3章 动态薪酬调查

第1节 薪酬调查概述	58
------------------	----

一、薪酬调查的理念	58
二、薪酬调查的作用	62
三、薪酬调查的原则	64

四、薪酬调查的渠道	65
五、薪酬调查的项目	66
附1: 薪酬情况问卷调查表	68
附2: 薪酬满意度测量计划	69
第2节 薪酬调查实施	71
一、确定调查目的	71
二、选定相关市场	72
三、确定调查范围	72
四、选择调查方式	76
五、收集和分析资料	82
六、调查结果运用	88
附1: 薪酬调查表	89
附2: 某开发区内企业薪酬调查结果	91
附3: 2006年中国石油化工行业薪酬调查报告范本 ..	93
成功典范:	
联邦快递: 薪酬设计“三步曲”	98

第4章 动态薪酬设计

第1节 薪酬结构概述	104
一、薪酬结构内容	104
二、薪酬结构模型	106
第2节 薪酬结构确定	114
一、确定薪酬总额	114
二、确定薪酬差异	115

三、确定薪酬结构	116
附1：岗位工资范本	124
附2：绩效薪酬设计表范本	125
附3：加班加点薪酬设计表范本	126
附4：福利津贴设计表范本	127
第3节 薪酬结构设计	128
一、薪酬设计原则	128
二、薪酬设计方法	132
三、薪酬设计步骤	134
附：薪酬设计方案范本	135
第4节 宽带薪酬设计	147
一、宽带薪酬的内涵	147
二、宽带薪酬等级设计	149
三、宽带薪酬管理	150
四、宽带薪酬的实施	151
成功典范：	
西南航空：把薪酬体系整合在组织结构中	154

第5章 动态薪酬实施

第1节 薪酬实施方式	160
一、技能薪酬实施	160
二、职能薪酬实施	163
三、能力薪酬实施	165

四、绩效薪酬实施	169
五、激励薪酬实施	174
六、年薪制实施	186
附1：职能岗位工资实施细则	192
附2：记件工资核定通知单	196
附3：出勤工资记算表	197
第2节 薪酬发放规定	198
一、工资支付规定	198
二、津贴补贴发放规定	201
三、经济补偿规定	206
四、特殊条件规定	208
附1：员工工资计算表	211
附2：员工出勤管理办法	212
附3：管理者考勤单据审批规范	214
第3节 薪酬控制管理	216
一、薪酬预算	216
二、人工成本控制	224
三、薪酬调整	230
四、薪酬改进	238
附1：员工薪酬调整建议表	241
附2：变更工资申请单	242
附3：员工工资调整表	243
成功典范：	
康明斯发动机公司：利益共享的工资体系	244

第6章 福利保险管理

第1节 员工福利管理	250
一、员工福利概述	250
二、员工福利设计与管理	253
三、员工的社会福利	259
第2节 员工保险管理	262
一、保险制度概述	262
二、养老保险管理	269
三、失业保险管理	276
四、医疗保险管理	279
五、工伤保险管理	285
附1：员工工伤补助费给付标准范本	294
附2：社会保险管理标准范本	296
成功典范：	
知名企业：五花八门的福利	303

第 1 章

动态薪酬概述

第 1 节

薪酬内涵及结构

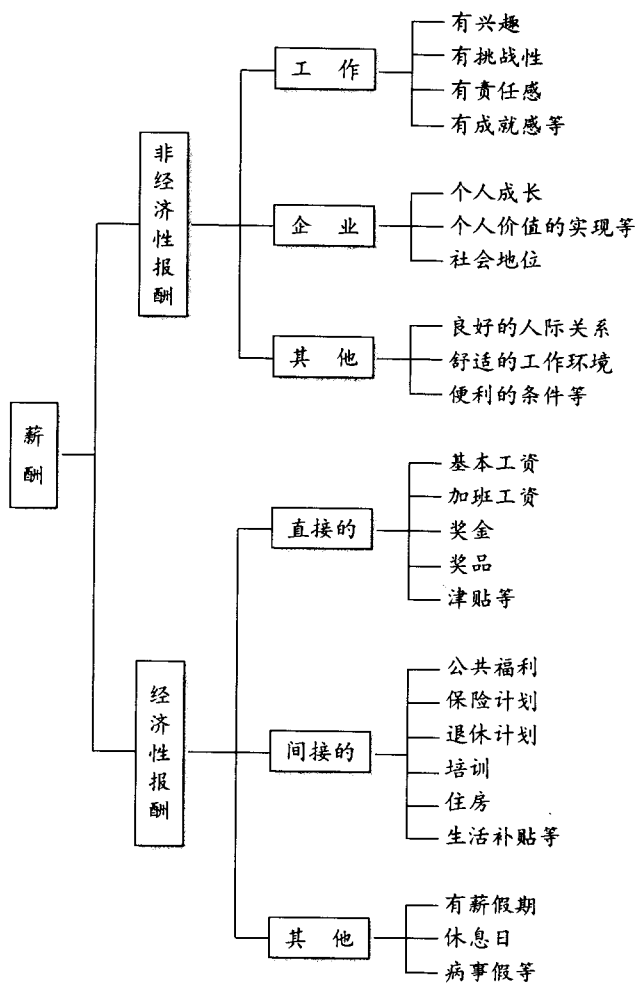
一、薪酬的定义

薪酬就是企业付给员工的工资和奖金吗？答案：是，又不完全是。薪酬有两个不同范畴的定义：

(1) 从狭义的角度来看，薪酬是指员工个人获得的以工资、奖金及以金钱或实物形态支付的经济收入、有形服务和福利等。

(2) 广义的薪酬概念又是什么呢？广义的薪酬在狭义的概念中又加入了赞扬与地位、学习机会、雇佣安全性与挑战性工作的机会等内容。根据支付形式的不同，可以划分为三个部分：

- ① 直接以货币形式支付的直接报酬；
- ② 以间接货币形式支付的间接报酬和福利；
- ③ 不以货币形式出现的非财务报酬。



薪酬结构表

二、薪酬的组成

1. 外在报酬

外在报酬是指员工因受聘用而获得的各种形式的收入，包括薪水、奖金、福利、津贴、股票期权及以各种间接货币形式支付的福利等。具体而言，有以下组成部分：

(1) 工资或薪水，这是劳动报酬的主体。

(2) 奖金、奖励工资(如第13个月工资)、分红、员工持股计划，奖金主要是对员工超额劳动量的补偿。

(3) 各种津贴、补贴，津贴是对员工在特殊劳动条件和工作环境下付出的特殊劳动消耗的补偿。

(4) 工资升级或晋职加薪。

(5) 由公司支付福利，如带薪休假、病假、健康或人寿保险等。

(6) 法律规定的各种福利，如企业为员工缴纳养老保险金、医疗保险金等。

(7) 员工优惠享受公司的产品和服务。

(8) 职业发展机会和专业培训。

(9) 额外福利，如会员卡、员工本人和家属使用公司的汽车、笔记本电脑、移动电话等。

外在报酬的优点是相对于内在报酬来说比较容易定性及进行定量分析，在不同个人、工种和组织之间进行比较也较好操作。但随着工作的弹性化和工作内容的丰富化，定性衡量渐渐