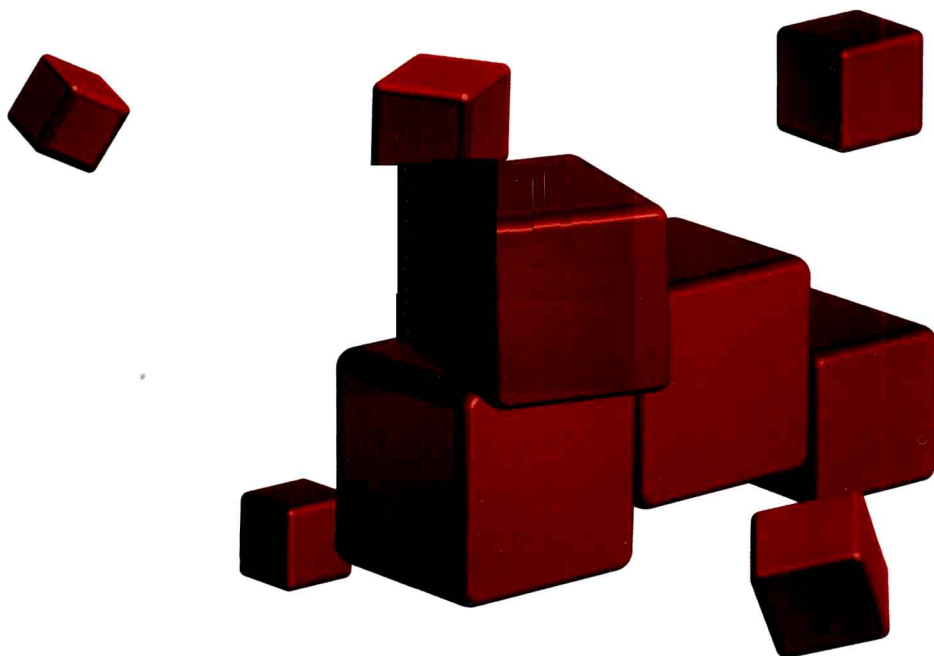


许 华 主编 ▶▶▶

中小企业

薪酬体系设计

ZHONGXIAO QIYE
XINCHOU TIXI SHEJI



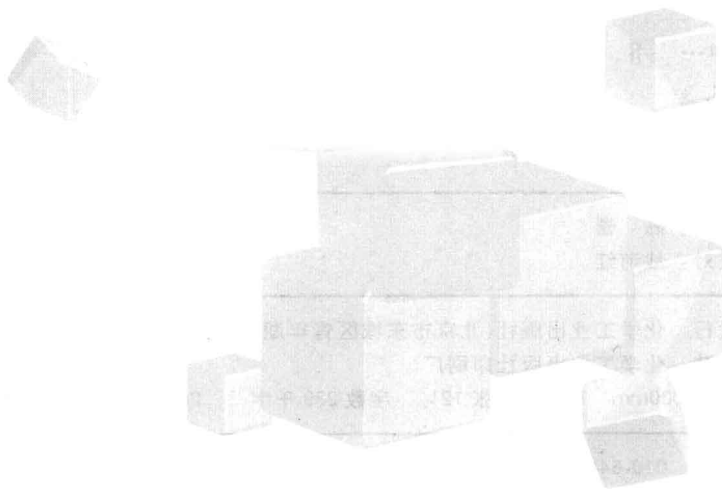
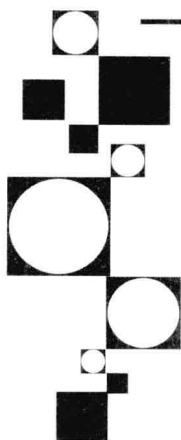
化学工业出版社

许 华 主编 ▶▶▶

中小企业

薪酬体系设计

ZHONGXIAO QIYE
XINCHOU TIXI SHEJI



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书为中小企业的薪酬体系设计提供了必要的理论依据和参考模块,详尽描述了薪酬的基础知识、薪酬模式分析、薪酬系统建立、薪酬管理与改善、福利管理、薪酬控制与管理等内容。

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。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业薪酬体系设计/许华主编. —北京:化学工业出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-122-11347-4

I. 中… II. 许… III. 中小企业-工资-管理
IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 094837 号

责任编辑: 陈 蕾

装帧设计: 尹琳琳

责任校对: 战河红

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张 12½ 字数 239 千字 2011 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

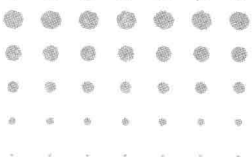
购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

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，一是人力管理。”大企业自然有大企业的吸引力，即便于此，对大企业而言，薪酬仍然关系到人力资源管理的成败。对于中小企业而言，薪酬的作用更是不可低估。

当然，中小企业如果单纯依靠物质报酬来作为唯一的激励手段，不一定能够获取在人力资源方面的竞争优势，然而，一个企业如果没有一个好的薪酬体系，没有相应合理的薪酬管理方法，是绝对不可能获取在人力资源方面的竞争优势的。因为，薪酬管理以一种独特的方式在企业人力资源管理中发挥着不可替代的作用。薪酬制度是否科学合理，体现了企业外部公平与内部公平。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！

那么对中小企业而言，如何建立一套行之有效的薪酬管理体系？如何充分发挥薪酬的功能和作用，以促进企业的发展？如何使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？

本书为中小企业的薪酬体系设计提供了必要的理论依据和参考模块，详尽描述了以下内容。

- 薪酬的基础知识。介绍薪酬的含义、功能及决定因素，薪酬管理内容与体系设计的要求。

- 薪酬模式分析。分别介绍职务薪酬制、职能薪酬制、绩效薪酬制、市场薪酬制、年薪制、岗位等级工资制、岗位技能工资制、岗位薪点工资制、岗位绩效工资制、职能等级工资制等的特点、适用范围与要求。

- 薪酬系统建立。按步骤来说明岗位分析、岗位评价、薪酬调查、薪酬结构设计、薪酬体系的调

整等的方法与要领。

- 薪酬管理与改善。从中小企业的特点出发介绍工资形式及管理、奖金管理、加班费控制、薪酬调整等的要点。

- 福利管理。从福利政策、员工福利申请、福利成本控制、与员工就福利进行沟通、员工节日福利品的管理、给员工准备精神福利等方面介绍中小企业福利的管理。

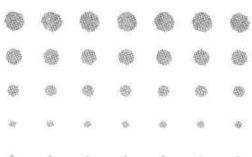
- 薪酬控制与管理。从薪酬预算、人工成本控制、薪酬沟通、提升员工薪酬满意度方面来对薪酬进行控制与管理。

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。

本书由许华主编，在本书编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有刘军、刘婷、刘海江、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、陈丽、林红艺、贺才为、林友进、周波、周亮、高锟、李汉东、李春兰、段青民、柳景章、杨冬琼、赵仁涛、谭双可、王小红、王春华、赵建学、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！由于编者水平所限，不足之处在所难免，请广大读者指正。

编者

2011年5月



目录

CONTENTS

第一章 薪酬与薪酬体系的认识

认识 1

第一节 薪酬的含义、功能及决定因素 ... 2

一、薪酬的含义 2

二、薪酬的作用 2

三、薪酬的构成 3

四、薪酬水平的决定因素 5

第二节 薪酬管理与体系设计 8

一、薪酬管理 8

二、薪酬体系设计 9

第二章 薪酬模式分析 13

第一节 基本薪酬模式 14

一、职务薪酬制 14

二、职能薪酬制 14

三、绩效薪酬制 15

四、市场薪酬制 17

五、年薪制 18

第二节 具体薪酬模式 20

一、结构工资制	20
二、岗位等级工资制	23
三、岗位技能工资制	25
四、岗位薪点工资制	26
五、岗位绩效工资制	27
六、职能等级工资制	29
七、技术等级工资制	31
八、谈判工资制	33
九、项目薪酬制	33

第三章 薪酬系统建立

第一节 岗位分析	36
一、岗位分析与薪酬管理	36
二、岗位说明体系	36
三、岗位体系评估和分类	37
第二节 岗位评价	38
一、岗位评价与薪酬体系	38
二、岗位评价的方法	39
三、岗位价值模型	46
四、岗位评价的结果	62
第三节 进行薪酬调查	63
一、薪酬调查的作用	64
二、薪酬调查的范围	64
三、薪酬调查的项目	64

四、薪酬调查的渠道	65
五、薪酬调查的方式	66
六、薪酬调查问卷与表格	69
七、调查数据处理分析	74
八、薪酬调查报告的使用	75
第四节 薪酬结构设计	77
一、薪酬结构的内容与构成	77
二、薪酬结构的基本政策	77
三、薪酬结构模型实例	80
四、薪酬结构设计要领	82
第五节 薪酬体系的调整	90
一、薪酬水平的调整	90
二、薪酬结构的调整	91
【范本 1】薪酬管理制度	92
【范本 2】A 公司薪酬制度	97
【成功典范】联邦快递：薪酬设计	
“三部曲”	105

第 ④ 章 薪酬管理与改善..... 109

第一节 工资形式及管理	110
一、工资形式	110
二、计时工资的核算	110
三、计件工资的核算	112
四、津贴与补贴	114

五、工资支付的管理	115
第二节 奖金管理	116
一、奖金的特点	116
二、奖金的困惑	117
三、奖金的类型	117
四、奖金制度的制定	118
【范本 1】员工出勤奖金办法	121
【范本 2】全勤奖金给付办法	122
【范本 3】从业人员年终奖金发放 办法	122
【范本 4】经营绩效奖金发放办法	124
【范本 5】效益奖金核发办法	125
五、奖金的管理	127
第三节 加班费控制	128
一、加班加点的条件	128
二、加班加点工资的计算	129
三、控制加班费的方法	131
【范本 1】加班管理制度	132
【范本 2】某公司加班申请的审批 权限和流程	133
四、加班日工资劳动纠纷的防范	135
第四节 薪酬调整管理	136
一、企业调薪的形式	136
二、企业调薪的种类	137

三、影响年度调薪的因素	139
四、年度调薪的基本思路	139
五、年度调薪的具体操作步骤	140
六、调薪后与员工的沟通	143

第五章 福利管理

第一节 福利概述

一、福利的目的	146
二、员工福利的构成	146
三、员工福利的形式	149
四、员工福利计划	149

第二节 福利政策

一、福利政策的内容	151
【范本 1】福利金政策规定	152
【范本 2】员工福利制度	154
二、福利政策制定的注意事项	156
三、福利政策的实施与维护	157

第三节 员工福利管理工作

一、员工福利申请	158
二、福利成本控制	158
三、与员工就福利进行沟通	159
四、福利实施	159
五、进行福利监控	161
六、员工节日福利品的管理	161

七、给员工准备精神福利	163
-------------------	-----

第 六 章 薪酬控制与管理..... 167

第一节 薪酬控制 168

一、薪酬预算	168
--------------	-----

二、人工成本控制	172
----------------	-----

第二节 薪酬沟通 175

一、薪酬沟通的时机	176
-----------------	-----

二、薪酬沟通的方式	176
-----------------	-----

三、薪酬沟通应把握的要点	176
--------------------	-----

四、薪酬沟通应避免的误区	177
--------------------	-----

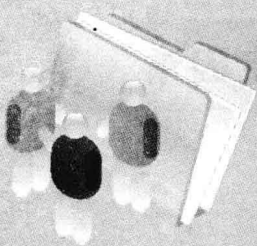
第三节 提升员工薪酬满意度..... 179

一、员工薪酬不满意的原因	179
--------------------	-----

二、如何让员工得到最大满意度	180
----------------------	-----

三、提升员工薪酬满意度	181
-------------------	-----

参考文献 190



第一章

薪酬与薪酬体系的认识

- 第一节 薪酬的含义、功能及决定因素
- 第二节 薪酬管理与体系设计





第一节 薪酬的含义、功能及决定因素

一、薪酬的含义

要进行有效的薪酬管理，首先要了解究竟什么是薪酬？薪酬是企业每月支付给员工的现金吗？薪酬是企业提供给出差员工的差旅费吗？薪酬是企业奖给那些业绩突出，为公司作出过贡献的员工的奖金吗？薪酬是企业为员工提供的廉价住房、优惠股票、免费午餐吗？……答案似乎是对的，又似乎不完全对。

在企业中，薪酬是指员工因为被雇用而获得的各种形式的收入，包括基本工资、奖金、津贴、加班加点工资、各种福利项目、长期与短期激励等。

在实际的薪酬管理工作中，我们会接触到一些常用的名词术语，见表1-1。

表 1-1 与薪酬有关的名词定义

序 号	名 词	定义或计算方式
1	基本月薪	是员工每月的含税基本收入(不包括补贴性现金收入)
2	年度付薪月数	指企业每年发放给员工的基本月薪次数(如遇年底双薪,年度付薪月数则为13个月)
3	年度基本收入总额	年度基本收入总额=基本月薪×年度付薪月数
4	津贴	指定期以固定现金形式发放的,用于补偿员工劳动损失的报酬
5	年度固定收入总额	年度固定收入总额=年度基本收入总额+年度津贴收入总额
6	变动收入	根据员工表现,以现金形式发放的报酬
7	年度变动收入总额	是指一年中员工得到的绩效工资、奖金、提成等变动收入之和,就员工个人而言,该项数值表示的是上一年度实际获得的变动收入总和,而就企业而言,由于面向对象是企业人力成本,因此该项数值表示的是本年度目标变动收入总和
8	年度货币收入总额	年度货币收入总额=年度基本收入总额+年度津贴收入总额+年度变动收入总额
9	福利	是指企业为了保留和激励员工,采用的非现金形式的报酬。本系统中列出的福利,与津贴的最大差别就是,福利是非现金形式的报酬,而津贴是以现金形式固定发放的。福利的形式包括保险、实物、股票期权、培训、带薪假等,系统中列出的金额是从公司成本角度考虑的,折合成金额后进行展示
10	年度薪酬总额	年度薪酬总额=年度基本收入总额+年度津贴收入总额+年度变动收入总额+年度福利总额

二、薪酬的作用

薪酬福利的作用有两点：一是对员工过去业绩的肯定；二是借助有效的薪资

福利体系促进员工不断提高业绩。一个有效的薪资福利体系必须具有公平性,保证外部公平、内部公平和岗位公平。外部公平会使得企业薪酬福利在市场上具有竞争力,内部公平需要体现薪酬的纵向区别,岗位公平则需要体现同岗位员工胜任能力的差距。对过去业绩公平的肯定会让员工获得成就感,对未来薪资福利的承诺会激发员工不断提升业绩的热情。薪酬福利必须做到物质形式与非物质形式有机地结合,这样才能满足员工的不同需求,发挥员工的最大潜能。

三、薪酬的构成

有人认为,薪酬就是报酬,其实不完全一样。报酬与薪酬是有区别的,广义上讲,报酬分为经济类报酬和非经济类报酬两种。经济类报酬是指员工的工资、津贴、奖金等,非经济类报酬是指员工获得的成就感、满足感或良好的工作气氛等。报酬的狭义概念,仅指经济类报酬,也叫薪酬。

薪酬主要由以下几部分构成:基本薪酬、奖励薪酬(奖金)、附加薪酬(津贴)、补贴薪酬、红利、酬金和福利。实际薪酬的表现形式是多种多样的,主要包括工资、资金、津贴或补贴、股权、福利等具体形式。

(一) 工资

工资有狭义和广义之分,如图 1-1 所示。

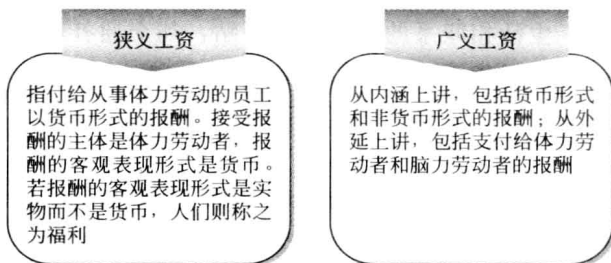


图 1-1 工资的狭义与广义之分

总体上讲,工资可作如下分类,见表 1-2。

表 1-2 工资的分类

序 号	类 别	说 明
1	基本工资	基本工资常常以小时工资、月薪、年薪等计时工资的形式出现,基本工资又分为基础工资、年功工资、职位工资等
2	激励工资	工资中随着员工工作努力程度和劳动成果的变化而变化的部分,激励工资有类似奖金的性质
3	成就工资	当员工工作卓有成效,为企业做出突出贡献后,企业以提高员工基本工资的形式付给员工的报酬

（二）奖金

奖金是单位对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬，是单位为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量付给员工的货币奖励，具有的特征如图 1-2 所示。

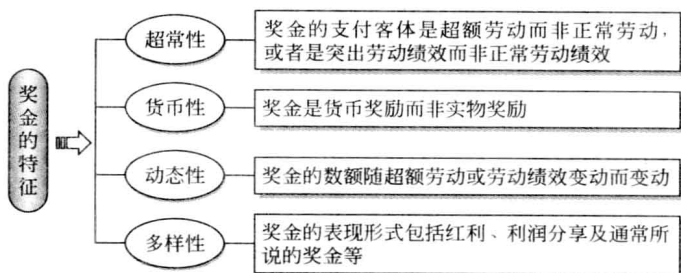


图 1-2 奖金的特征

（三）津贴或补贴

1. 津贴

津贴是指当工资难以全面、准确反映劳动条件、劳动环境、劳动评价时，对员工身心造成某种不利影响的补偿；或指为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的一种补偿。

2. 补贴

人们常把与员工生活相联系的补偿称为补贴，如交通补贴、住户补贴、生育补贴等，津贴与补贴常以货币形式支付给员工。

（四）福利

从支付对象上看，福利常常表现为三种形式：全员福利、特种福利、特困福利。员工福利同工资一样是员工的劳动所得，属于劳动报酬的范畴，但这不同于工资，两者的区别见表 1-3。

表 1-3 工资与福利的区别

序 号	类 别	福 利
1	工资按劳付酬，员工之间工资存在差别	福利根据用人单位工作和员工的需要支付，员工之间福利差别不大
2	工资是直接的劳动力再生产费用	员工福利是间接的劳动力再生产费用
3	工资金额与岗位需求和劳动素质相关，很大程度上反映一个市场率	员工福利则与之无关
4	工资作为人工成本随工作时间的变化而发生变化	员工福利作为人工成本则随人数的变化而变化，有些福利项目从利润中支付，不列入成本
5	工资具有个别性、稳定性	员工福利具有集体性和随机性

（五）股权

股权是将企业的一部分股份作为薪酬授予员工，使员工成为企业的股东。股权薪酬与以上四种薪酬的区别主要表现在支付形式上，既不是货币，也不是一种简单的实物或服务，而是一种权利的授予。

四、薪酬水平的决定因素

（一）企业内部因素

企业内部因素，也称为微观因素，包括两大部分：一是直接影响薪酬制度的因素；二是影响企业盈利能力或叫薪酬支付能力的因素。

1. 直接影响薪酬制度的因素

直接影响薪酬制度的因素见表 1-4。

表 1-4 直接影响薪酬制度的因素

序 号	因 素	影响情况
1	工作繁简、难易、责任轻重、危险性、工作环境等	工作繁难、责任大、工作环境艰苦，薪酬应高些，反之，薪酬应低些
2	工作成绩、工作年限都代表了职工对企业的累计贡献	成绩大，工作年限长的，薪酬高；成绩小，工作年限短的，薪酬低
3	学历差异	学历反映的是职工所具有的文化知识的程度，也是职工具备的一种潜在能力。另外，学历不同，职工个人的智力投资也不同。一般来说，学历高的，个人智力投资相对比学历低的多，因此学历高的，薪酬应相对高些，反之薪酬应相对低些，这样既能对职工智力投资给予补偿，又能鼓励职工学习科学文化知识，提高素质，使企业得以迅猛发展
4	性别差异	如果不同性别的人由于生理上的差异，做同样的工作，效果不同则分配也应有所不同
5	薪酬形式	企业应选择适合本企业特点的薪酬形式
6	福利及优惠待遇	这是企业薪酬政策、方针中重要的一条。即有的企业提供了各种福利或优惠待遇，如廉价或免费为职工提供食宿、利用休假时间免费旅游等，这些福利及优惠待遇，将影响薪酬。换句话说，就是没有福利或优惠的企业，应在薪酬方面予以适当的弥补，以稳定职工队伍

2. 盈利能力

盈利能力的影响因素见表 1-5。

（二）企业外部因素

企业外部的因素，也称为宏观因素，包括两大类：一类是社会劳动力供求方

表 1-5 盈利能力的影响因素

序 号	因 素	影响情况
1	人才的数量和质量	企业的竞争,实际是科学技术的竞争,而科学技术的竞争,又是人才的竞争,人才的数量和质量对企业发展起着直接的、决定的作用
2	原材料的市场动向	原材料作为物化劳动消耗进入产品成本,因此重视原材料市场动向,是降低产品成本的一个方面
3	销售能力	产品销售是企业生产经营活动的最后一环。产品质量好、适销对路,则市场供不应求,能加速企业流动资金周转,刺激生产发展;产品滞销,则减缓流动资金周转,抑制生产发展
4	新产品的开发能力	产品代表着企业的技术水平,产品更新换代,能促使企业弃旧利新,蓬勃发展
5	产品成本指数	企业在其他条件不变的情况下,若采取措施,降低产品成本,便能获取较多的利润,使企业增加收入。产品成本指数是反映成本升降程度的
6	提高劳动生产率	劳动生产率是人们从事生产劳动的效率,也就是员工消耗一定劳动时间能够创造多少数量的某种产品的能力,它是企业追求的重要目标之一

面的因素;另一类是物价方面的因素。

1. 社会劳动力供求状况

社会劳动力供求状况是由劳动力资源水平及其实际利用率、劳动力年龄结构、就业率、待业率、劳动力参与率、同行业薪酬水平以及国家经济增长率等决定的,具体见表 1-6。

表 1-6 社会劳动力供求状况影响因素

序 号	因 素	说 明
1	劳动力就业率	就业,也称为在业,凡是从事一定的社会劳动并取得劳动报酬或经营收入的全部劳动力称为在业人员。劳动力就业率反映了可能参与社会劳动的全部劳动力的实际利用程度
2	劳动力待业率	反映了一定时期内在全部可能参与社会劳动的人数中,还没有被利用的人数的比重,这个比重越大,要求就业的人数越多,则劳务费越低,反之劳务费越高
3	劳动力参与率	指在业人员及待业人员之和同劳动力资源总数的比率,反映了一定时期内整个劳动力资源可能参与社会劳动的程度
4	劳动力资源利用率	反映了在劳动力资源总数中,实际参加社会劳动的人数的比重
5	升学率	一般来说,升学率高,待业人员中的社会青年会相对减少,待业率相对降低
6	劳动力的年龄结构	在业人员、待业人员分年龄段的统计分析,能看出在业人员中缺少哪个年龄段的人,是否能从待业人员中加以补充
7	退休年龄的变化	退休年龄的延长或缩短,直接关系到劳动力的补充,关系到社会劳动力的供求状况