



中人网HR社区隆重推荐
HR案头必备指导书

薪酬体系设计实操 从新手到高手



邹善童 编著

- ◎ 把握薪酬管理各项要素
- ◎ 解决薪酬实践中的问题
- ◎ 做好薪酬设计与体系建设
- ◎ 发挥薪酬的激励性作用



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

薪酬体系设计实操

从新手到高手

实用
案例版

邹善童 编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

薪酬管理是人力资源管理的核心内容,也是企业管理的难点。如何准确把握薪酬管理各项因素、发现企业薪酬管理中存在的问题、做好薪酬设计和薪酬体系的建设、充分发挥薪酬的激励作用是对人力资源管理从业人员的挑战。

本书以薪酬体系设计流程为基础,全面诠释了薪酬体系的设计过程、薪酬模式的选择和薪酬工具的使用技术。在编写上以薪酬体系设计实践为主,结合管理案例,使用了大量的图表,可以有效避免专业知识学习的枯燥。本书还对企业高管人员、职能部门人员、销售人员、技术人员和操作人员的薪酬设计方法进行了详细说明,结合案例,介绍了年功序列制薪酬体系、岗位制薪酬体系、基于能力和基于绩效的薪酬体系设计方法,以及如何做好股权激励的方案设计。

本书可作为企业中高级管理人员了解薪酬体系设计的材料,也可作为人力资源主管和员工熟悉薪酬设计方法和学习使用薪酬设计工具的资料。对于拟从事人力资源工作的人员或尚在大学学习期间的人员,本书可作为其辅助用书。本书中的案例和疑难问题解答部分还可作为高校人力资源专业案例分析的教材。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬体系设计实操从新手到高手/邹善童编著. —北京:
中国铁道出版社, 2015. 3
ISBN 978-7-113-19428-4

I. ①薪… II. ①邹… III. ①企业管理—工资管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 245458 号

书 名: 薪酬体系设计实操从新手到高手
作 者: 邹善童 编著

策划编辑: 苏茜 王佩
责任编辑: 吴媛媛
责任印制: 赵星辰

读者热线: 010-63560056
特邀编辑: 王桂娟
封面设计: 多宝格

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码: 100054)
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 20.5 字数: 498 千
书 号: ISBN 978-7-113-19428-4
定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

前言

2012年年底，我在北京参加某会议时，在酒店走廊捡到了一个工资条。捡到东西本应归还失主的，然而作为一名人力资源工作者，我对这张工资条产生了极大的兴趣。会议结束后，我把这张工资条带回家，认真分析，并写出了“工资条的秘密”，对工资条的主人、薪酬结构、薪酬水平和福利情况进行分析，并在中人网上发表。

以下是文章的主要内容：

这张工资条如下图所示。

姓名	基本工资	加班工资	职务津贴	绩效工资	合计	考核得分	实得工资	店龄工资	保健费	独生子女费	合计	英语培训师	安全奖	加班费	技术补	空额加班工资	合计	补差额	应发工资	各项保险				住房公积金	工会会费	扣税工资	实发工资
																				养老保险	失业保险	医疗保险	合计				
	1260	490	200	300	2250	96	-120	60		10						410	410		2610	149.52	0	59.06	208.58	151	2	2248.42	2248.42

我的分析过程如下：

一、工资条的主人是谁？

这张工资条是在酒店走廊中捡到的，一般服务员会定期检查各楼层的卫生，所以这张工资条应该是无意中遗失的，而且遗失的时间应该不长。由于我所住的酒店是五星级酒店，从工资条的金额来看，这张工资条应该不是客人的。

我住的楼层在酒店的中间层，正常情况下，只有酒店的楼层服务员从走廊经过，所以，这个工资条的主人极有可能是该楼层的服务员。

二、该员工的薪酬结构如何？

以“合计”和表格形式为各项目的分界点。工资表中包括基本工资、绩效工资、店龄工资、个人补贴、工作补贴、补差、法定福利、代扣款。即：

员工实发工资=月工资+考核评分后的绩效工资+补贴-福利-代扣费用

其中：

月工资=基本工资+加班工资+职务津贴+绩效工资

考核评分后的绩效工资根据考核得分计算。

补贴=店龄工资+个人补贴+工作补贴

其中：

个人补贴=保健费+独生子女费

工作补贴=英语训导师+安全奖+加班费+技术补+空额加班工资

代扣费用为工会会费。

以上项目中，绩效工资出现了两次，第一次为“绩效工资”，第二次为“实得绩效工资”，数字为负，之前有一项考评得分。为什么一个绩效工资项目在工资条中出现了两次？

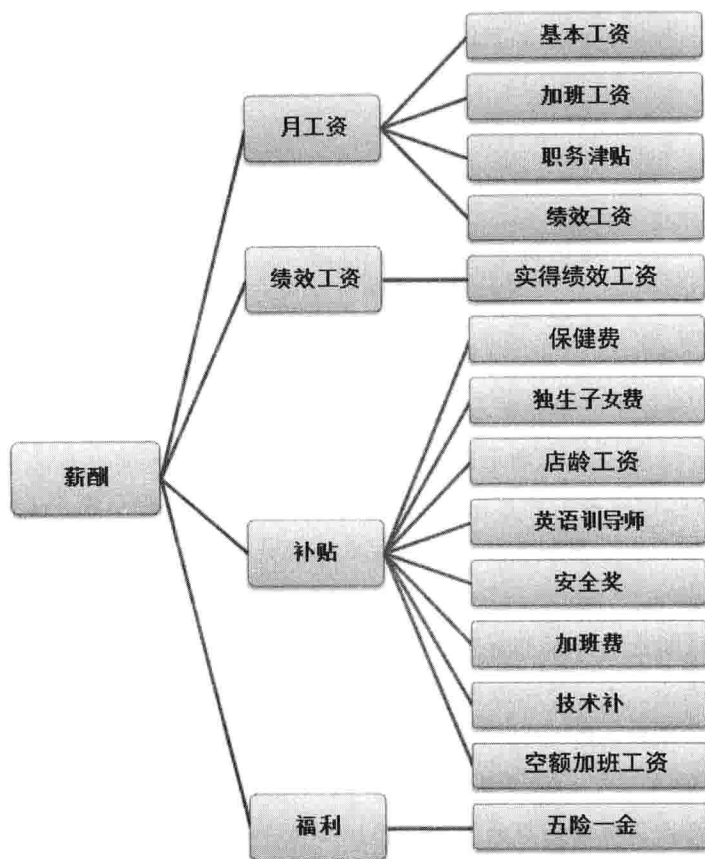
我的理解是，第一项绩效工资是与企业或部门绩效挂钩的项目，第二项绩效工资是与个人考评挂钩。从这两项内容和金额来看，如果前一项绩效工资与企业或部门绩效挂钩，那么可以理解为企业或部门完成了整体绩效。个人考评得分为 96 分，却扣了 120 元。说明个人绩效采用扣分原则，100 分属于合格。不足 100 分的，相应扣减工资。4 分扣减 120 元，应该是每 1 分扣 30 元。结合工资条是楼层服务员的，可以判断该工资对服务人员的考核应该有明确的评分项目和评分标准。这个 96 分应该是一个月工作记录汇总的结果。

工资条中的加班工资为什么出现了三次呢？我想这要与工资条主人楼层服务员的工作性质相结合，并考虑绩效工资的情况。因此我判断第一项加班费为根据企业或部门要求，是每月常规性的加班，也就是该酒店的员工并没有实施每周双休的制度。考虑 490 元的计算因子，存在两种情况，即例行加班 10 天，每天 49 元；例行加班 7 天，每天 70 元。判断为后者。如果以 11 月 26 日到 12 月 25 日为一个薪酬计算周期，则 12 月有 10 个双休日，该员工实际休息 3 天。

第二个和第三个加班工资都出现在同一项下，其中，第三个加班工资为空额加班工资（410 元）。所谓空额是应有未有的编制。空额加班工资不是固定术语，应该算是企业自创的。既然有空额就一定有编制，有空额的费用，那么工资一定是按计划管理的方式，而且是以员工编制为基础确定的人员编制。我对空额加班工资的理解为：部门员工编制不满的情况下，在工资总额范围内，其他员工可以多领取一部分因编制不满而增加工作量的收入。

第二项加班费与“英语训导师”、“安全奖”、“技术补”等项放在同一目录，我理解为是因本职工作以外加班的费用。如从事内部培训、帮助其他员工顶班等。由于工资条的格式是相对固定的，所以这一项加班费应该主要针对管理人员的加班。

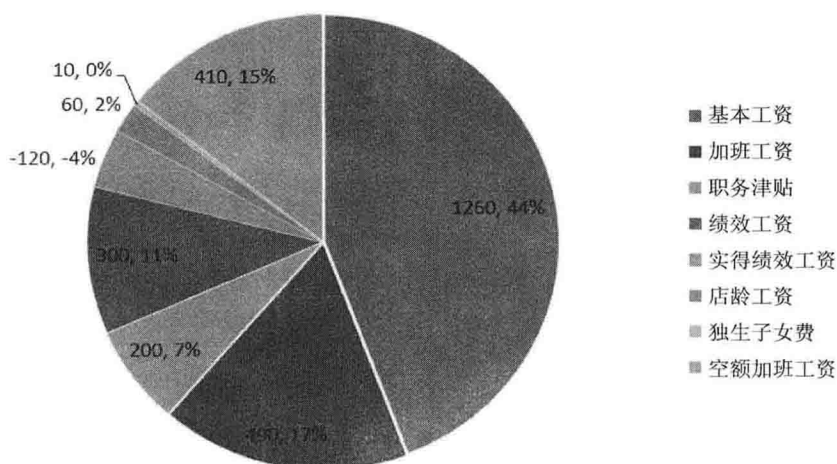
根据以上的判断，我们就可以画出如下图所示的酒店员工薪酬结构图：



三、该员工的薪酬水平如何？

2012年北京市社会平均工资为4672元/月，员工最低工资为1260元/月，按市场调查的五星级酒店普通员工工资为2600元/月左右。该员工工资为2610元，达到普通员工平均薪酬标准。由于以上数据为月工资数据，未考虑年终奖影响，所以该员工工资实际略高于北京市五星级酒店员工平均工资水平。

薪酬各部分的占比如下图所示。



基本工资、职务津贴、店龄工资、独生子女费等固定部分占月工资总额的 58.6%，加班工资和空额加班工资占月工资的 34.5%，如果两个项目符合之前的推测，这两项收入属于基本固定收入，则员工月固定收入占工资总额的 93.1%。浮动部分占工资总额 7% 左右。符合一般操作类人员月收入固定与浮动部分占比。浮动部分中，与组织相关的绩效工资占 11%，个人相关的绩效工资占 4%。

四、该酒店员工福利如何？

从工资条上看，企业为员工办理了五险一金。其中基本养老保险按照 8% 缴纳、医疗保险按照 3% 缴纳，住房公积金按照 8% 缴纳。

从 2012 年工资的缴费基数，测算上一年度员工月工资在 1870 元左右。根据各公司核算缴费基数的惯例，推测其上年缴费基数是根据月基本工资、职务津贴、加班工资和绩效工资四项核定的，则当年工资涨幅在 20.3%。如果扣除绩效工资项目，则当年工资涨幅在 4%，从 2012 年北京市社会平均工资的增幅 11% 来估计，该公司五险一金基数是以月基本工资、职务津贴、加班工资三项来核定的。

除五险一金外，从工资表中体现出的公司福利还有独生子女费和保健费。

公司福利项目还是很规范的，而且从工资条中的福利项目来看，公司应该比较注重人性化管理。

这篇文章刊登后，很多朋友问我，你如何从一张工资条中看到如此多的信息呢？其实并不难，因为薪酬管理有其固定的规律，每家企业执行的薪酬政策不同，但成功的薪酬政策所要遵循的规律是一致的。只要我们掌握了薪酬管理的规律，一张工资条就能够给我们提供足够的信息。

本书的主题是薪酬体系设计的实操，本质上还是向各位读者展示薪酬管理的规律，希望各位读者能够通过对本书的阅读，举一反三，抓住薪酬管理的主要脉络。

本书共分为九章。第一章是对薪酬体系有关概念、理论知识的阐述，读者可以按照章节中提到的知识点，阅读相关理论书籍；第二章到第七章，涉及薪酬设计的几个关键环节，读者可以按照章节的顺序阅读，也可以先找自己感兴趣的章节阅读；第八章，主要讲解不同岗位如何选择适合的薪酬方式；第九章，列举分析几个薪酬设计案例。由于篇幅所限，这两部分不可能把所有薪酬设计中要考虑的问题都表述出来，希望大家能够从这两部分的阅读中，了解薪酬设计的思考方法和需要关注的要点，并学会如何设计并实施一套薪酬体系。

由于时间仓促以及编者水平所限，书中难免会有疏漏之处，希望读者谅解，并衷心期待您宝贵的反馈意见，这将会是我继续前行的动力。

特别感谢我的爱人在我写作时给予我的理解和支持！

编 者
2014 年 11 月

目 录

第 1 章 薪酬	1
1.1 薪酬构成	2
1.1.1 薪酬构成的一般要素	2
1.1.2 薪酬构成的特殊要素	4
1.2 薪酬设计原则	6
1.2.1 公平性原则	6
1.2.2 竞争性原则	7
1.2.3 激励性原则	8
1.2.4 经济性原则	8
1.3 薪酬体系	9
1.3.1 薪酬战略	10
1.3.2 薪酬制度	10
1.3.3 薪酬设计	11
1.3.4 薪酬实施	13
1.4 薪酬体系设计流程	13
1.4.1 设计前的准备工作	14
1.4.2 岗位评估和分类	15
1.4.3 薪酬调查和分析	15
1.4.4 薪酬结构设计	16
1.4.5 其他要素设计	16
1.4.6 薪酬实施	17
1.5 【HR 必知】综合激励模型	17
1.6 【疑难问题解答】	17
1.6.1 如何用有限的资金满足员工的激励要求	17
1.6.2 年功序列制工资是否已过时	18
1.7 【案例分析】百度公司的薪酬模式	19

第2章 薪酬设计前的准备工作	24
2.1 调整建议的提出	25
2.2 组建薪酬体系设计工作团队	27
2.2.1 薪酬设计阶段	27
2.2.2 薪酬设计各阶段的组织职能	29
2.2.3 薪酬设计工作团队的组织结构	30
2.3 薪酬现状分析	31
2.3.1 诊断内容	31
2.3.2 诊断流程	35
2.3.3 薪酬诊断报告	36
2.4 确定薪酬设计目标和工作计划	36
2.4.1 选择薪酬策略	36
2.4.2 薪酬设计工作目标	39
2.4.3 薪酬设计工作计划	40
2.5 薪酬设计实施前的其他准备	41
2.5.1 薪酬设计引起的成本变化预期	42
2.5.2 薪酬设计启动前的宣传	42
2.6 【HR 必知】激励的边际效用递减规律	42
2.7 【疑难问题解答】	44
2.7.1 薪酬体系的调整，应该在什么时间开始	44
2.7.2 请咨询公司做薪酬体系设计有什么优势和弊端	44
2.8 【案例分析】CD 公司薪酬改革	45
第3章 岗位分析和岗位价值评估	51
3.1 岗位分析	52
3.1.1 岗位分析内容	52
3.1.2 分析程序	54
3.1.3 岗位分析方法	58
3.1.4 岗位说明书	61
3.2 岗位设计和分类	64
3.2.1 岗位设计	64

3.2.2	岗位分类	66
3.3	岗位评估	68
3.3.1	岗位评估原则	69
3.3.2	评估程序	69
3.3.3	评估方法	70
3.3.4	评估结果的使用	72
3.4	岗位分级	72
3.4.1	岗位间的级别划分	73
3.4.2	岗位内部的级别划分	74
3.4.3	岗位等级表	75
3.5	【HR 必知】岗位、职位和职务	78
3.6	【疑难问题解答】	78
3.6.1	新成立的企业，是否有必要开展岗位分析和评估	78
3.6.2	为什么每次岗位评估的结果都不一致	79
3.7	【案例分析】某互联网公司岗位分析	80
第 4 章	薪酬调查和分析	86
4.1	薪酬调查准备工作	87
4.1.1	调查目的	87
4.1.2	调查对象	88
4.1.3	调查内容	88
4.1.4	调查方式	89
4.2	调查岗位匹配	90
4.2.1	组织位置的匹配	90
4.2.2	岗位职责的匹配	91
4.2.3	岗位层级的匹配	92
4.3	薪酬数据收集	93
4.3.1	薪酬数据的来源	94
4.3.2	样本数量	95
4.3.3	薪酬收集方式	97
4.3.4	薪酬数据的有效性	98

4.4	薪酬数据分析	99
4.4.1	薪酬调查报告中常用的名词	99
4.4.2	表格分析、柱状图和饼图	102
4.4.3	回归分析	103
4.4.4	历史分析	105
4.5	薪酬数据使用	105
4.5.1	市场定位	106
4.5.2	岗位匹配	106
4.5.3	薪酬调整	107
4.6	【HR 必知】工资指导线	108
4.7	【疑难问题解答】	109
4.7.1	怎样选择薪酬调查公司	109
4.7.2	市场薪酬调查与企业内部薪酬调查的不同	110
4.8	【案例分析】中人网《2004 年中国 HR 薪酬调查报告》(节选)	111
第 5 章	薪酬水平	118
5.1	薪酬水平策略	119
5.2	岗位薪酬标准	122
5.2.1	标准岗位薪酬标准	122
5.2.2	一般岗位薪酬标准	123
5.3	岗位薪酬级差设计	127
5.3.1	岗位薪酬跨度	127
5.3.2	岗位间薪酬差距	128
5.3.3	薪点和级差设计	132
5.4	【HR 必知】宽带薪酬	134
5.5	【疑难问题解答】	136
5.5.1	不具备支付条件能否采用高薪酬策略	136
5.5.2	薪酬设计是否一定要拉开薪酬级差	136
5.6	【案例分析】伟大的 5 美元	137
第 6 章	薪酬结构	139
6.1	薪酬结构策略	140

6.1.1	薪酬结构确定原则	140
6.1.2	如何与战略衔接	141
6.1.3	如何与企业发展衔接	142
6.1.4	薪酬结构的几种形式	142
6.2	基本薪酬	143
6.2.1	基本薪酬分类	143
6.2.2	基本薪酬的设计方法	146
6.3	绩效薪酬	148
6.3.1	绩效薪酬计算方法	148
6.3.2	绩效薪酬与基本薪酬的比例关系	151
6.4	奖金	151
6.5	福利	154
6.5.1	基本福利	154
6.5.2	企业自有福利	159
6.5.3	福利的货币计算	161
6.6	津贴	162
6.7	中长期激励	162
6.7.1	任期激励	163
6.7.2	股票期权计划	164
6.7.3	虚拟股票	167
6.8	薪酬结构设计	168
6.8.1	选用哪些薪酬项目	169
6.8.2	通用薪酬结构设计模型	169
6.8.3	特殊岗位薪酬结构设计	170
6.9	【HR 必知】自助餐式福利	172
6.10	【疑难问题解答】	173
6.10.1	薪酬结构是不是越简单越好	173
6.10.2	如何区别福利和津贴	174
6.11	【案例分析】某上市公司高级管理人员薪酬方案	175

第 7 章	薪酬体系的实施	179
7.1	薪酬体系的对比	180
7.2	薪酬测算	183
7.2.1	全员进入薪酬体系	184
7.2.2	员工薪酬比较和原因分析	187
7.2.3	调整薪酬体系或实施方案	189
7.3	薪酬制度和实施细则	193
7.3.1	薪酬制度	193
7.3.2	实施细则	197
7.4	薪酬体系的跟踪	199
7.4.1	薪酬制度实施前的培训和宣传	199
7.4.2	对薪酬管理者的管理	201
7.4.3	定期反馈	202
7.4.4	薪酬补充和调整	205
7.5	【HR 必知】薪酬保密制度的优劣比较	208
7.6	【疑难问题解答】	209
7.6.1	怎样解决新老员工薪酬不平衡的问题	209
7.6.2	如何做好薪酬实施中的沟通	210
7.7	【案例分析】Y 集团薪酬改革实践总结	211
第 8 章	不同岗位的薪酬选择	215
8.1	高管人员薪酬设计	216
8.1.1	高管人员工作特点	216
8.1.2	高管人员的薪酬影响因素	217
8.1.3	高管人员的薪酬形式	220
8.1.4	年薪制薪酬设计	221
8.2	职能部门人员薪酬设计	225
8.2.1	职能部门人员的工作特点	225
8.2.2	职能部门人员的薪酬影响因素	226
8.2.3	职能部门人员的薪酬形式	228
8.2.4	岗位制薪酬设计	230

8.3	技术人员薪酬设计	233
8.3.1	技术人员的工作特点	233
8.3.2	技术人员的薪酬影响因素	234
8.3.3	技术人员的薪酬形式	236
8.3.4	职能制薪酬设计	237
8.4	销售人员薪酬设计	239
8.4.1	销售人员的工作特点	239
8.4.2	销售人员的薪酬影响因素	240
8.4.3	销售人员的薪酬形式	242
8.4.4	提成制薪酬设计	244
8.5	操作人员	246
8.5.1	操作人员的工作特点	247
8.5.2	操作人员的薪酬影响因素	247
8.5.3	操作人员薪酬形式	249
8.5.4	计件工资和计时工资的计算方法	251
8.6	【HR 必知】美国和日本企业高管人员年薪制模式	253
8.7	【疑难问题解答】	255
8.7.1	如何避免新老技术型员工薪酬不等的问题	255
8.7.2	如何核定操作人员的标准工时	256
8.8	【案例分析】某企业技能型薪酬设计	257
第 9 章	薪酬案例分析	261
9.1	某企业现代年功序列制薪酬设计	262
9.1.1	年功序列制工资基本构成	262
9.1.2	某企业现代年功序列制工资体系	263
9.1.3	年功序列制工资分析	266
9.1.4	案例评价	268
9.2	某企业岗位工资制薪酬设计	268
9.2.1	岗位工资制薪酬体系基本构成	269
9.2.2	某企业岗位制工资体系	270
9.2.3	岗位制工资分析	273

9.2.4	案例评价	274
9.3	某企业技术人员基于能力的薪酬设计	275
9.3.1	基于能力的薪酬体系基本结构	275
9.3.2	某企业技术人员基于能力工资的设计	276
9.3.3	基于能力的薪酬体系分析	283
9.3.4	案例评价	286
9.4	某企业基于绩效薪酬体系设计	287
9.4.1	基于绩效薪酬体系基本结构	288
9.4.2	某企业基于绩效的薪酬体系	289
9.4.3	基于绩效的薪酬体系分析	296
9.4.4	案例评价	297
9.5	某企业股权激励方案	298
9.5.1	股权激励	298
9.5.2	某企业股权激励方案	299
9.5.3	案例评价	309

1

薪 酬

