

张霞 编著

薪酬管理综合实训教程

XINCHOU GUANLI
ZONGHE SHIXUN
JIAOCHENG



薪酬管理综合实训教程

张霞 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书将应用型高级人才培养目标具体细化为专业人才能力和素质规格要求,以人力资源管理培养方案为主线,以企业需求、岗位任职资格为起点,构建设计性模块式实验为主的实践教学新体系。全书包括四个部分:第一部分为薪酬测算实验及其薪酬管理制度表格。该部分内容的设计旨在薪酬专员岗位初级技能的掌握。第二部分是设计性实验实训模块。第一章、第二章为本书的核心内容。第三部分为目前中国各类型组织薪酬管理制度,并且补充薪酬管理制度文本范例。第四部分为薪酬管理方案设计实例。

本书主要适用于人力资源管理专业及相关专业的实践教学,企业及相关部门的在岗或者岗前培训,也可供对人力资源管理感兴趣的人员自学,或作为人力资源管理人員熟悉行业基础实践的补充读物。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理综合实训教程 / 张霞编著. — 北京: 中国水利水电出版社, 2012. 4
ISBN 978-7-5084-9681-8

I. ①薪… II. ①张… III. ①工资管理—技术培训—教材 IV. ①F244

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第077963号

书 名	薪酬管理综合实训教程
作 者	张霞 编著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (发行部)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	三河市鑫金马印装有限公司
规 格	175mm×245mm 16开本 11.5印张 225千字
版 次	2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷
印 数	0001—2000册
定 价	25.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

前言

据统计,全国开设人力资源管理专业的院校多达300余所。在我参加的全国人力资源管理教学与实践研究会第十届年会上,全国多所开设人力资源管理本专科院校的代表参加了会议。会议在肯定了中国人力资源管理教育十年来取得的主要成就的同时,也指出了中国人力资源管理教育目前存在的突出问题与矛盾,其中着重指出了实践教学不足。指出各高校在学生培养方面,基本上是同一模式,在培养目标上也没有什么差异,人力资源管理专业的学生在知识结构和能力结构上基本上大同小异。大量中小型企业对于实践能力和操作能力较强的人力资源管理人才的需求得不到满足,人力资源本科毕业生实际上处于一种研究能力不足,操作能力又不够的“夹生饭”状态。高校人力资源管理专业人才培养应该基于企业需求而进行。

高校从事人力资源管理专业教学研究的教师根据自身的教学实践努力进行实践教学的探索。目前人力资源管理实训教材体现综合性、集中性出版等特点。较多的实训教材多综合了招聘、培训、绩效和薪酬等多个模块的实验、实训项目。并且由于其滞后于理论研究的发展,为数不多的人力资源管理实训教材多集中在2008~2011年间出版。

薪酬管理课程是人力资源管理专业核心课程之一,在企业的人才吸引与保留方面发挥着重要的作用。我在多年的人力资源管理和薪酬管理课程的教学与研究中,除了理论研究,积极进行实践教学的探索、实践和资料的积累工作,并且不断与企业人力资源管理人员和薪酬专员进行交流,以掌握企业需求和岗位任职要求,以对实践教学进行反馈。从最初的写作到修改、不断完善及至初稿的完成经历了2年多的时间,因为伴随教学的过程,成果并不是一蹴而就的事情。

与以往的人力资源管理实验实训教材相比,本书体现了专业化、系统性、模块化和易掌握性等特点。

首先，本书体现专业化的特点。目前的趋势是企事业单位人力资源管理流程更加的细化，具体化为招聘选拔、培训开发、绩效管理和薪酬管理四个核心模块，每一部分强调其科学性与技巧性。本书尝试提取薪酬管理模块单独汇编实验教材，以适应组织人力资源管理部门职责细化的需求的变化，同时为其他核心模块教学实践环节的细化提供借鉴与参考。

其次，本书体现了系统性和模块化的特点。对应于薪酬的基本薪酬、奖金和福利三大子系统，系列实验实训内容与之相对应，这样以利于学者对于薪酬管理框架和内容的掌握与学习。

同时，对于学者而言，本书具有易掌握性。因为从学习对象来看，是有着不同的层次的。可能是高校相关专业的学生，也有社会相关从业人员。不同层次学者的基础和学习目标是不同的。本书满足了不同层次学者的要求，既有与初级技能好的掌握相应的薪酬测算实验，对于较高技能水平掌握部分的设计性实验实训环节有相应的理论知识点作为补充。同时补充了薪酬方案设计的案例以供借鉴。

本书在编写过程中，参阅了许多专家、学者的宝贵资料，得到了石河子大学商学院领导、人力资源管理系同仁的大力支持与协助。同时，本书在编写过程中，王佳、马晓婷等做了资料整理和文字录入等工作。在此，一并致以衷心的感谢。由于编者水平有限，不妥之处敬请批评指正。

编者

2011年12月

目 录

前言

第一章 薪酬测算实验及其薪酬管理表格	1
第一节 薪酬测算实验	1
第二节 员工薪酬管理相关表格	16
第二章 薪酬方案设计实验	28
第一节 薪酬结构优化设计实验	28
第二节 设计性薪酬实验	41
第三章 工资制度及制度文本范例	106
第一节 结构工资制	106
第二节 岗位技能工资制	107
第三节 岗位薪点工资制	110
第四节 技术等级工资制	112
第五节 岗位等级工资制	116
第六节 职能等级工资制的涵义	119
第七节 提成工资制	121
第八节 谈判工资制	122
第九节 薪酬制度文本举例	122
第四章 薪酬方案设计实例	150
实例 1 基于职位评价法的 AL 药业有限公司薪酬体系设计	150
实例 2 ZH 公司薪酬激励对策研究	159
实例 3 转型期 HX 印刷厂薪酬方案设计研究	167

第一章 薪酬测算实验及其薪酬管理表格

第一节 薪酬测算实验

一、企业薪酬测算实验一

深圳某电子公司薪酬制度中规定新员工根据学历确定的薪酬等级标准见表 1-1。

表 1-1 新进人员薪酬等级标准表

学历	职位等级	标准（元）	学历	职位等级	标准（元）
博士	4 等 42 级	5000	大学本科	2 等 29 级	1500
硕士	3 等 30 级	3000	专科	1 等 8 级	1000

新进人员若有工作经验，薪酬会有相应的增加，其增加标准见表 1-2。

表 1-2 增加标准表

	工作经历与所担任的岗位性质相同			工作经历与所担任的岗位性质不相同	附注说明
	每满一年（元）	每满半年（元）	不满半年		
博士	600	300	不予加给	以上标准减半加给	工作经验年限以有 据可查的实际工作时间为 计算依据
硕士	500	250			
本科	300	150			
专科	200	100			

新员工马云于 2003 年 6 月本科毕业，次月应聘到一家服装厂做销售工作，于 2007 年 2 月跳槽到该电子公司人力资源部，试确定新员工马云的起点薪酬（见表 1-3）。

表 1-3 新员工薪酬核算表

单位名称： 年 月 日

工作部门			
姓名		到司日期	
学历			
工作经验	相关 年，非相关 年，共 年		
新员工马云起点薪酬			
审核工作		生效日期	
单位主管		人事经办	

人力资源部制

二、企业薪酬测算实验二

××实业股份有限公司薪酬管理制度

(一) 公司总部员工薪酬制度

1. 行政部门员工薪酬

基本薪酬 = 基础薪酬 + 工龄补贴 + 岗位薪酬

其中基础薪酬是补贴员工的基本生活保障, 同一职位等级的基础薪酬数额一样。新员工实行包干工资制 (表 1-4)。

表 1-4 ××公司职位等级薪酬表

岗位类别	工龄工资 (元/年)	基础薪酬 (元/月)	岗位工资 (元/月)		职称补贴 (元/月)	
部门经理	外企 20 公司 30	1000	A 档	1800	A 档	800
			B 档	1600	B 档	500
			C 档	1400	C 档	300
部门副经理	外企 20 公司 30	800	A 档	1200	A 档	800
			B 档	1100	B 档	500
			C 档	1000	C 档	300
主办科员	外企 20 公司 30	500	A 档	920	A 档	800
			B 档	840	B 档	500
			C 档	760	C 档	300
科员	外企 20 公司 30	500	A 档	680	A 档	800
			B 档	600	B 档	500
			C 档	520	C 档	300
实习生 (元/月)	800					

某高校 2003 届毕业生王兵毕业后进入该公司。根据该公司规定, 实习期 1 年, 实习期满后经考核合格, 转为科员级; 在科员级岗位工作满 3 年, 经考核合格, 进入主办科员职等。

(1) 根据以上职等的变化, 填写下面的薪酬通知单 (表 1-5、表 1-6):

(2) 试确定王兵自 2003 年 7 月进入该公司至 2007 年 7 月的薪酬变化情况 (表 1-7)。

第一节 薪酬测算实验

表 1-5

薪酬通知单

姓名		部门		日期	
调整事由					
原执行情况					
职位	薪酬等级	薪酬标准		执行日期	终止日期
调整后状况					
职位	薪酬等级	薪酬标准		执行日期	备注
核定意见：		人力资源部核定意见：			
签章： 年 月 日		签章： 年 月 日			

注 本通知单一式三份，人力资源部、财务部和个人各执一份。

表 1-6

薪酬通知单

姓名		部门		日期	
调整事由					
原执行情况					
职位	薪酬等级	薪酬标准		执行日期	终止日期
调整后状况					
职位	薪酬等级	薪酬标准		执行日期	备注
核定意见：		人力资源部核定意见：			
签章： 年 月 日		签章： 年 月 日			

注 本通知单一式三份，人力资源部、财务部和个人各执一份。

表 1-7

××公司总部行政人员薪酬变动审批表

人员 编号	姓名	现薪酬情况				合计	变动后基本薪酬				合计	月增 资额	执行 时间
		岗位薪酬		基础 薪酬	工龄 补贴		岗位薪酬		基础 薪酬	工龄 补贴			
		岗位等级	标准				岗位等级	标准					

人力资源部经理（签名）：

填报人（签名）：

2. 销售部门员工薪酬

总薪酬=基础薪酬+工龄补贴+交通误餐+销售提成

其中基础薪酬、工龄补贴与行政部门一致，交通误餐 500 元/月；销售提成：销售目标 40t/月，每月实际完成销售目标的百分比在 0~100% 以内，提成比率为 35 元/t，若超额完成，则提成比率为 60 元/t。

张林于 2005 年 3 月从 A 公司跳槽到该公司，进入科员职等。在 2006 年 3 月、4 月张林的销售量分别为 30t、70t，试计算其 3 月、4 月的销售提成及薪酬总额（表 1-8、表 1-9）。

表 1-8 销售人员工资提成率

姓名	日期 (年, 月)	每月计划销售量 (t)	每月实际销售量 (t)	提成比率 (%)	销售提成额 (元)

审核：

填表：

表 1-9

员工薪酬表

单位：元

姓名	工龄 补贴	基础 薪酬	交通 误餐	提成 薪酬	应发 薪酬	医疗 保险	养老 保险	失业 保险	住房 公积金	实发 薪酬	发放 月份

(二) 子(分)公司薪酬管理

1. 子(分)公司经理、副经理执行年薪制

2. 一般员工执行岗位薪酬

表 1-10

岗位工资标准

序 号	岗 位	系 数	岗位工资 (元)
1	行办主任	2	600
2	打字员	1.3	390
3	司机	1.3	390
4	后勤管理	1.3	390
5	保安	0.9	270
6	出纳 (统计)	1.3	390
7	化验员	1.2	360

续表

序 号	岗 位	系 数	岗位工资（元）
8	值班长	2.1	630
9	领班（电工、机修）	1.6	480
10	灌装	1.3	390
11	维修工	1.4	420
12	电工	1.4	420
13	污水处理	0.9	270
14	司炉工	1.2	360
15	铲车	1.2	360

备注：

（1）每一个财务年度划分为3个月的生产期（8～10月）、5个月的检修期（3～7月）、4个月的非生产期（1月、2月、11月、12月）。

（2）薪酬的计算：

$$\text{月薪酬总额}=\text{基础薪酬}+\text{岗位薪酬}+(\text{系数}\times\text{绩效工资})$$

基础薪酬为300元，岗位薪酬如表1-10所示，绩效薪酬生产期为300元/人；检修期为100元/人。

（3）年度绩效考核薪酬根据年度生产任务完成情况考核，一次兑现。

试计算表1-11中各岗位员工薪酬。

表 1-11

员 工 薪 酬 表

单位：元

序号	岗 位	基础工资	岗位工资	月 总 薪 酬		
				生产期	检修期	非生产期
1	行办主任					
2	打字员					
3	司机					
4	后勤管理					
5	保安					
6	出纳（统计）					
7	化验员					
8	值班长					
9	领班（电工、机修）					
10	灌装					
11	维修工					
12	电工					
13	污水处理					
14	司炉工					
15	铲车					

三、企业薪酬测算实验三

××公司制度——薪资制度

(一) 目的

建立合理而公正的薪资制度，以利于调动员工的工作积极性。

(二) 政策与程序

1. 工资结构

(1) 职员工资由固定工资、浮动工资两部门组成。

(2) 固定工资包括：基本工资、职务工资、住房补贴、医疗补贴。固定工资是根据职员的职务、资历、学历、技能等因素确定的、相对固定的工作报酬。

(3) 浮动工资包括：绩效工资。浮动工资是根据员工考勤表现、工作绩效及公司经营业绩确定的、不固定的工资报酬，每月调整一次。

(4) 职员工资扣除项目包括：个人所得税、缺勤、代扣社保费、个人所得税、代扣住房公积金。

(5) 职员工资发放如有错漏，或需退还捐款时，将在下月工资“补杂”项补发。

2. 工资计算公式

实发工资 = 应发工资 + 补杂项目 - 扣除项目

应发工资 = 固定工资 + 浮动工资

固定工资 = 基本工资 + 职务工资 + 住房补贴 + 医疗补贴

浮动工资 = 绩效工资

3. 加班工资算法

(1) 职工小时工资标准。

职工小时工资标准 = 基本工资 / 21.75 / 8

(2) 安排职工在每天标准工作时间以外延长工作时间加班的，按照职工本人小时工资标准的 150% 支付加班工资，或者安排职工补休。

(3) 安排职工在休息天加班，按照职工本人日工资或小时工资标准的 200% 支付加班工资。

(4) 安排职工在法定休假节日（指元旦一天、春节三天、清明节一天、劳动节一天、端午节一天、中秋节一天、国庆节三天）工作的，按照职工本人日工资或小时工资标准的 300% 支付加班工资。

4. 社会保险费用算法

社会保险费即三金（养老保险金、失业保险金、基本医疗保险金）= 保险缴费

基数 $\times 10.5\%$ 。

5. 住房公积金算法

住房公积金=缴费基数 $\times 8\%$ 。

6. 个人所得税算法

本市免征额 2000 元。

工资薪金个人所得税适用九级超额累进税率，将收入分为 9 个级别，收入越高适用的税率越高，具体参照税率表，见表 1-12。

表 1-12 税率表

级数	应纳税所得额（元）	税率（%）	速算扣除数（元）
1	不超过 500	5	0
2	超过 500~2000	10	25
3	超过 2000~5000	15	125
4	超过 5000~20000	20	375
5	超过 20000~40000	25	1375
6	超过 40000~60000	30	3375
7	超过 60000~80000	35	6375
8	超过 80000~100000	40	10375
9	超过 100000	45	15375

表 1-12 中的应纳税所得额是指收入额减去可扣除费用后的余额，速算扣除数是为简化税款计算方法而设计的一个算术参数。

计算的公式为：〔（收入额-强制保险（即三金、住房公积金）-费用扣除额） $\times$ 税率-速算扣除数=应纳税款。

举例：某人工资收入 5000 元，其应缴存的基本养老保险金、住房公积金等 120 元。

应纳个人所得税额是：（5000-120-2000） $\times 15\%$ -125=322（元）

7. 发放办法

（1）月工资。标准工资于每月的 8 日发放，遇节假日或公休日则提前至最近的工作日发放。

（2）年终双薪。年终双薪于每年的终了、春节前发放。

8. 试用期薪资

（1）所有新入职的员工均需经过 1~3 个月的试用期。

（2）员工如遇晋升、调职等人事变动，均需经过一个月试用期。

9. 假期薪资

（1）有薪假。3 年以上员工每年享有 10 天有薪假。超出 10 天部分其工资按基

本工资的 50% 计算。

(2) 其他有薪假。分娩假、婚嫁、丧假享受基本工资。

(3) 病假。一个月之内，请假不满 3 天（包含 3 天）扣除计算：

病假扣除费用 = 基本工资 $\div$ 21.75 $\times$ 实际请假天数的 50%

一个月之内，请假不满 5 天（包含 5 天）扣除计算：

病假扣除费用 = 基本工资 $\div$ 21.75 $\times$ 实际请假天数的 40%

一个月之内，请假不满 12 天（包含 12 天）扣除计算：

病假扣除费用 = 基本工资 $\div$ 21.75 $\times$ 实际请假天数的 30%

一个月之内，请假超过 12 天以上，扣除计算：

当月只发放基本工资的 70%，其余不发放。

(4) 事假。一个月之内，请假不满 3 天（包含 3 天）扣除计算：

事假扣除费用 = 基本工资 $\div$ 21.75 $\times$ 实际请假天数

一个月之内，请假不满 5 天（包含 5 天）扣除计算：

事假扣除费用 = 基本工资 $\div$ 21.75 $\times$ 实际请假天数的 1.2 倍

一个月之内，请假不满 12 天（包含 12 天）扣除计算：

事假扣除费用 = 基本工资 $\div$ 21.75 $\times$ 实际请假天数的 1.5 倍

一个月之内，请假超过 12 天以上，扣除计算：

当月只发放基本工资的 30%，其余不发放。

(5) 旷工。旷工一天扣除费用 = 基本工资的 50%，其余费用不发放；旷工 2 天扣除费用 = 基本工资的 80%，其余费用不发放；旷工 3 天开除。

(6) 迟到。有全勤奖每人不论职位：每月 100 元，前提是本月不能有迟到、事假、病假。请事假、病假只要有一次，全勤奖没有。本月迟到 1 次发放全勤奖 50 元；本月迟到 2 次发放全勤奖 20 元；本月迟到 3 次发放全勤奖 0 元；本月迟到 4 次不发放全勤奖，并算 1 天事假。以后每迟到 2 天就算 1 天事假。如：迟到 6 次不发放全勤奖，并算 2 天事假；迟到 8 次不发放全勤奖，并算 3 天事假。

(7) 其他。外聘员工的工资标准由部门经理确定。

根据 $\times\times$ 公司薪酬管理制度计算以下员工薪酬（表 1-13~表 1-15）。

表 1-13

月薪制员工工资单 (a)

单位：元

序号	姓名	基本工资	职务工资	绩效工资	交通补贴	医疗补贴	午餐补贴	住房补贴	加班工资	缺勤扣除	全勤奖	应发工资	社保缴费	住房公积金	个人所得税	实发工资
1	张兰	1500	300	500	300	300	100	200								
2	李明	1800	400	550	200	300	100	200								
3	王晓峰	2000	500	450	300	300	100	200								

第一节 薪酬测算实验

表 1-13 员工社保缴费基数 (b) 单位：元

张兰	李明	王晓峰
2000	2500	3000

注 月薪制员工 2010 年 5 月份考勤：①张兰 于双休日加班一天，其他全勤；②李明 于 5 月 1 日加班一天，其他全勤；③王晓峰 于双休日加班一天，其他全勤。

表 1-14 计件员工工资单 单位：元

序号	姓名	计件工资	伙食补贴	交通补贴	医疗补贴	午餐补贴	全勤奖	缺勤扣除	应发工资	社保缴费	个人所得税	实发工资
1	吴敏		150	80	60	80						
2	纪伟		150	80	60	80						
3	赵玉武		150	80	60	80						

注 计件制员工缴费基数均为 2500 元。

表 1-15 提成工资员工工资单 (a) 单位：元

序号	姓名	基本工资	绩效工资	交通补贴	医疗补贴	午餐补贴	应发工资	社保缴费	住房公积金	个人所得税	实发工资
1	魏小蕾	1200		200	100	150					
2	郭宁	800		150	100	120					
3	左斌	800		150	100	120					

表 1-15 销售目标和销售额 (b) 单位：万元

姓名	销售目标	销售额
魏小蕾	15	22
郭宁	10	11
左斌	10	8.8

表 1-15 绩效工资计算方法 (c)

产品销售达成率 (%)	奖金 (元)
150 以上	销售额×2.5%
121~150	销售额×2.2%
100~120	销售额×2%
85~99	销售额×1.5%
70~84	销售额×1%
70 以下	0

注 提成工资员工缴费基数为 3000 元。

表 1-16 计件制员工考勤表 (a)

		2010 年 5 月														姓名: 王刚															
日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
当日完 成数量				82	79	80	88			82	80	85	82	83			80	79	80	81	82			80	85	82	80	79			80

表 1-16 计件制员工考勤表 (b)

		2010 年 5 月														姓名: 钱前															
日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
当日完 成数量	80			80	77	82	83			80	82	83	81	80			80	81	82	80	82			79	82	80	82	81			82

表 1-16 计件制员工考勤表 (c)

		2010 年 5 月														姓名：孙猛															
日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
当日完 成数量				83	78	82	86	82		80	83	86	80	83			81	83	86	81	80			80	86	80	85	79			83

注 1. 5 月 1~3 日为小长假, 其余时间正常上班。
2. 每件的计件工资为 1 元。
3. 计件制员工 2010 年 5 月见表 1-16。

四、结合软件中薪酬测算内容

结合奥派、世格人力资源管理模拟实验软件，配合本课程的学习，安排进行其中的薪资测算实验项目。该项目具体测算见月薪制员工工资、计件员工工资和提成员工工资及相应的附表。其中，上班时间参考“员工考勤卡”，工资发放办法查阅资料库中的公司相关薪资制度。

世格 SimHRM 人力资源管理模拟系统软件薪酬福利内容见图 1-1~图 1-6。首先进入软件界面。

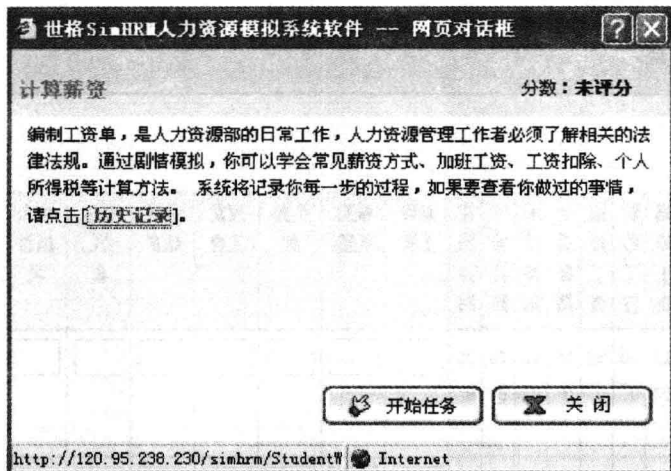


图 1-1 薪资模块主界面

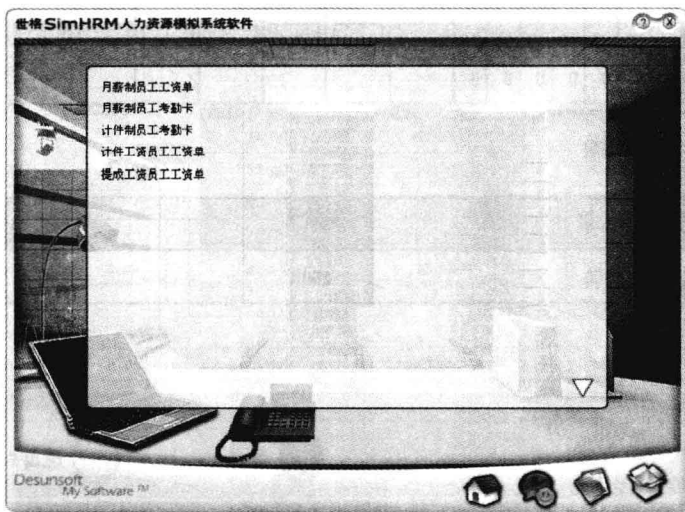


图 1-2 薪资模块项目表