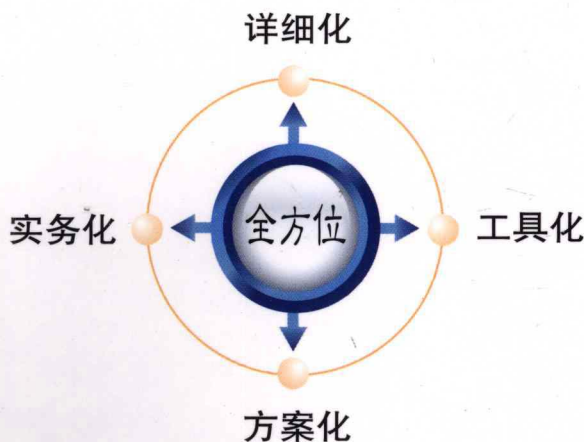


- 落实到每一个事项的执行工具
- 细化到每一类人员的方案设计

第 2 版

薪酬体系设计 实务手册

孙宗虎 宗立娟 编著



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2版)

孙宗虎 宗立娟 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬体系设计实务手册 / 孙宗虎, 宗立娟编著. —2 版.
北京: 人民邮电出版社, 2009. 6
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-20905-4

I. 薪… II. ①孙…②宗… III. 企业管理: 劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 075089 号

内 容 提 要

本书从企业的薪酬设计出发, 按照不同级别和不同人员的岗位特点细述了企业应该如何设计出适合自身实际的薪酬体系, 是一本关于薪酬体系设计的实务工具书。

本书内容包括薪酬的基本工资制度, 奖金、津贴与员工持股计划的设计, 员工福利体系设计, 加班、休假、驻外期间员工薪酬体系设计, 中高层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、企业培训师、行政管理人员、咨询师以及高校师生使用。

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 2 版)

-
- ◆ 编 著 孙宗虎 宗立娟
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 13.5 2009 年 6 月第 2 版
字数: 150 千字 2009 年 6 月北京第 1 次印刷
- ISBN 978-7-115-20905-4/F
-

定 价: 27.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

再版序

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是企业管理者永远的管理主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作者正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力持久地使企业保持这种优势。

我在 LG 公司从事人力资源培训工作已有 25 年，深知企业人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作者不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

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？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化与方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。本系列图书个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源管理工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列图书可以作为你的工具书和操作手册，供你随时参阅。

前 LG 中国人力资源培训中心总监
韩国 LG 龟尾培训中心院长

燕源中

再版前言

企业人力资源管理的各项工作，在具体执行时，都需要实实在在地把问题落实到每一个部门、每一类人员和每一个具体的事项。只有这样，人力资源管理工作才能有效地落到实处，才能真正地走向实务化。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求实务化、详细化、工具化、方案化的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本套系列图书的特色。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘与录用、人员面试、人才测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了方案化的设计。对于这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书在修订第1版《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》的基础上，增加了《培训课程开发实务手册》、《新进与新任员工培训方案设计》、《员工关系管理实务手册》、《职业生涯规划管理实务手册》、《人力资源管理工作案例》5本新书，每本书都体现了独特的编写特点。

这本《薪酬体系设计实务手册》的特色是根据企业内部不同岗位人员的特点设计出适合他们的薪酬管理体系，并对其中的一些细节问题进行了详细的描述和说明，且给出了实例，以便于薪酬管理人员参照执行。

本书从企业的基本工资制度设计，津贴、奖金与员工持股计划的设计，员工福利体系设计，特殊条件下员工薪酬体系设计，不同岗位人员薪酬体系设计及薪酬体系的动态管理等方面将企业的薪酬管理内容一一细分，理论与实际相结合，模板与工具相结合，方案与案例相结合，是薪酬管理人员拿来即用的工作手册。

在本书的编写过程中，刘莉莉、叶亚宁、丁晓鑫负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，张冬、董建华参与编写了本书的第一、二章，王磊、谭丽燕参与编写了本书的第三、四章，刘伟、朱晓明参与编写了本书的第五、六章，程海洋、单红参与编写了本书的第七、八章，洪荣聪、高爱红参与编写了本书的第九、十章，全书由孙宗虎、宗立娟统撰定稿。

目 录

第一章 薪酬体系设计概述	1
第一节 薪酬的构成及作用	2
一、薪酬构成	2
二、薪酬作用	2
第二节 薪酬设计 7 项原则	3
一、公平性原则	3
二、经济性原则	3
三、激励性原则	3
四、合法性原则	4
五、补偿性原则	4
六、战略导向性原则	4
七、外部竞争性原则	4
第三节 薪酬设计 5 种模式	4
一、领导决定模式	4
二、集体洽谈模式	5
三、专家咨询模式	5
四、个别洽谈模式	5
五、综合设计模式	6
第四节 薪酬设计 6 个步骤	6
一、确定薪酬策略	7
二、进行岗位分析	7
三、实施岗位评价	7
四、开展薪酬调查	7
五、确定薪酬结构与水平	11
六、实施与修改薪酬体系	12
第五节 薪酬体系设计案例	12
一、某生产型企业薪酬设计案例	12

二、某科技公司薪酬设计案例	16
三、某天然气公司薪酬设计案例	19
第二章 企业薪酬制度体系设计	25
第一节 岗位工资设计	26
一、岗位工资制概述	26
二、岗位等级工资制	26
三、岗位薪点工资制	28
第二节 技能工资设计	30
一、技能工资制概述	30
二、技能工资的种类	30
三、岗位技能工资设计方案	30
第三节 绩效工资设计	32
一、绩效工资制概述	32
二、绩效工资制形式	33
三、岗位绩效工资设计方案	34
第四节 结构工资设计	35
一、结构工资制概述	35
二、结构工资制组成	36
三、结构工资设计案例	37
第三章 津贴、奖金与员工持股计划设计	39
第一节 津贴设计	40
一、津贴设计内容	40
二、津贴设计步骤	40
三、津贴设计案例	42
第二节 奖金设计	43
一、奖金设计步骤	43
二、奖金设计要点	46
三、奖金管理制度	47
四、奖金设计案例	48
第三节 员工持股计划设计	51
一、员工持股计划特点	51

二、员工持股计划内容	51
三、员工持股计划设计	55
四、员工持股计划案例	57
第四节 津贴、奖金管理制度	58
一、某公司津贴管理制度	58
二、某公司奖金管理制度	60
第四章 员工福利体系设计	63
第一节 福利作用与类型	64
一、福利作用	64
二、福利类型	64
第二节 社会保障内容和制度	66
一、社会保障内容	66
二、企业年金制度	69
三、员工退休福利基金管理办法	70
第三节 企业福利制度设计	71
一、某制造公司员工福利制度	71
二、某服装公司员工福利制度	74
第五章 特殊条件下员工薪酬体系设计	79
第一节 员工加班休假薪酬设计	80
一、计件工作制加班薪酬体系设计	80
二、标准工时制加班薪酬体系设计	81
三、综合计算工时制加班薪酬体系设计	82
四、员工休假薪酬体系设计	83
第二节 员工驻外期间薪酬设计	86
一、海外派遣员工薪酬设计	86
二、本国异地派遣员工薪酬设计	91
第三节 加班休假与驻外薪酬制度	92
一、某公司员工加班实施细则	92
二、某公司员工休假管理规定	94
三、某公司驻外员工薪酬制度	96

第六章 经营管理层、中高层薪酬体系设计	101
第一节 经营管理层年薪与期权体系设计	102
一、经营管理层年薪结构设计	102
二、经营管理层年薪模式设计	104
三、基于EVA的经营管理层年薪设计	106
四、股票期权体系设计	107
第二节 高层管理人员薪酬体系设计	110
一、高层管理人员薪酬设计内容	110
二、高层管理人员薪酬设计方案	113
第三节 中高层人员薪酬制度设计	115
一、某公司中高层管理人员年薪制度	115
二、某公司经营者年薪制的实施方案	118
三、某公司经营层股票期权实施办法	120
第七章 专业技术人员薪酬体系设计	125
第一节 专业技术人员薪酬模式设计	126
一、专业技术人员薪酬模式	126
二、研发人员薪酬设计案例	128
第二节 专业技术人员薪酬制度设计	131
一、科技人员薪酬制度设计	131
二、技能取向薪酬制度设计	134
三、价值取向薪酬制度设计	136
第八章 销售人员薪酬体系设计	139
第一节 销售人员薪酬设计意义	140
一、销售薪酬作用	140
二、销售工作特点	140
第二节 销售人员薪酬模型设计	141
一、销售人员薪酬制度模型	141
二、不同薪酬制度模型比较	142
第三节 销售人员薪酬设计实例	143
一、销售人员薪酬制度设计	143

二、销售人员薪酬设计案例	145
第四节 销售人员的薪酬制度	151
一、销售人员奖金管理办法	151
二、销售人员绩效考核办法	153
第九章 企业生产一线员工薪酬设计	159
第一节 生产一线员工起薪设计	160
一、计件工资制的起薪设计	160
二、计时工资制的起薪设计	163
三、两种工资制优缺点分析	167
第二节 生产一线员工奖金设计	168
一、一线员工奖金制定原则	168
二、奖金总额提取注意事项	168
三、一线员工奖金计算方法	168
第三节 生产一线员工薪酬制度设计	171
一、某公司生产一线员工计件工资制度	171
二、某公司生产员工差额计件工资制度	172
三、某公司生产一线人员计时工资制度	173
第十章 新进员工薪酬设计	177
第一节 新进员工薪酬设计概述	178
一、新进员工薪酬设计考虑因素	178
二、新进员工薪酬设计起薪标准	179
第二节 新进员工工资定级	180
一、员工工资定级的方式	180
二、试用期员工薪级确定	181
第三节 新进员工薪酬制度设计	183
一、某公司新员工薪酬制度	183
二、某公司新员工薪酬标准	186
第十一章 薪酬调整与管理	191
第一节 薪酬调整	192
一、薪酬调整步骤	192

二、薪酬水平调整	193
三、薪酬结构调整	194
四、薪酬组合调整	195
第二节 薪酬调整方案制度	195
一、某公司薪酬调整方案	195
二、某公司提薪管理制度	196

第一章

薪酬体系设计概述

第一节 薪酬的构成及作用

一、薪酬构成

薪酬是指员工为企业提供劳动而得到的货币和实物报酬的总和，主要由以下 5 个部分构成。

(一) 基本工资

基本工资也称薪水，是劳动报酬的主体，它主要是指根据员工的工作性质、工作类别、工作责任大小等因素而确定并支付给员工的稳定性报酬，是按劳分配原则的重要体现。

(二) 奖金

奖金是一种补充性的薪酬形式，它是企业针对员工的超额劳动或者增收节支给予的一种报酬，旨在鼓励员工提高工作效率或工作绩效。它着眼于正常劳动之外的超额劳动。

(三) 津贴、补贴

津贴和补贴是指为了补偿员工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因而支付给员工的基本工资以外的报酬，例如为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的物价补贴。

(四) 保险

保险属于福利的一种，它是对员工长远利益的保证或者对突发事件的预防。

(五) 其他福利

其他福利是指除法定保险以外的福利，如法定假日，企业为员工提供的带薪休假、培训，免费的早餐、午餐等。

二、薪酬作用

薪酬的作用主要体现在以下 3 个方面。

(一) 经济保障作用

薪酬是员工为企业提供劳动而获得的报酬，是员工基本生活水平的保证。

(二) 激励作用

薪酬的激励作用主要是通过福利、奖金等形式体现的。薪酬在为员工提供衣食住行的

同时，也为员工发展个人业余爱好、追求更高层次的需求提供了条件。此外，薪酬从一定程度上体现了企业对员工工作的认可和肯定。

（三）吸引外部优秀人才，留住企业优秀员工

一个成功的企业离不开优秀的人才。员工在工作中获得自身利益的同时，也为企业创造了价值。企业提供具有竞争力的薪酬，可以吸引更多的人才加入到企业中来，同时可以留住内部的优秀员工。

第二节 薪酬设计 7 项原则

一、公平性原则

公平性是薪酬设计体系的基础，员工的积极性不仅受绝对报酬的影响，还受到相对报酬的影响。员工只有在认为薪酬系统是公平的这一前提下，才可能产生对企业的认同感和满意感，薪酬的激励作用才能发挥出来。

公平性原则包括横向公平、纵向公平和外部公平 3 种。

（一）横向公平

横向公平是指企业所有员工之间的薪酬标准、衡量尺度应该是一致的。

（二）纵向公平

纵向公平是指员工过去的投入产出比和现在乃至将来应该基本上是一致的，其获得的报酬应与劳动付出成正比。

（三）外部公平

外部公平是指同一行业、同一地区及同等规模的不同企业的相似岗位的报酬应该基本相等。

二、经济性原则

企业设计薪酬时必须充分考虑企业实际能力的大小：一方面保证薪酬水平有一定的竞争性和激励性；另一方面要保证留存企业的资金能确保企业的可持续性发展。

三、激励性原则

不同的薪酬组合对员工所产生的激励效果是不一样的。简单的高薪并不能有效地激励员工。在企业内部，各级职务之间的薪酬水平在合理的基础上应适当拉开差距，以此来鼓

励员工提高业务能力，创造出优良的工作业绩。

建立一个科学、合理的薪酬系统，是对员工最持久也是最根本的激励。

四、合法性原则

企业的工资制度必须符合国家的政策与法律，如国家对最低工资标准、工作时间、经济补偿金、加班加点付薪的有关规定。

五、补偿性原则

薪酬应保证员工收入能足以补偿其付出的费用，这不仅应该包括补偿员工恢复工作精力所必要的衣食住行费用，而且还应补偿员工为开展工作所必须投入的用于学习知识、技能等的费用。

六、战略导向性原则

合理的薪酬制度有助于企业发展战略的实现。企业在进行薪酬设计时，必须从企业战略的角度进行分析。要分析付酬因素中哪些因素相对重要，哪些因素相对次要，并赋予这些因素相应的权重，从而确定各岗位价值的大小。在此基础上进行薪酬制度设计能较好地体现企业战略发展的要求。

七、外部竞争性原则

企业想要获得具有竞争力的优秀人才，就必须制定出一套对人才具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬系统。企业在设计薪酬时必须考虑到同行业整体薪酬水平和竞争对手的薪酬水平，以保证企业的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力，能充分地吸引和留住企业发展所需的战略性、关键性人才。

第三节 薪酬设计 5 种模式

一、领导决定模式

企业领导者凭借自己的行政权威和管理经验，依据市场行情，规定员工一定时期内的薪酬，从而确定该企业的薪酬体系。这种情况一般发生在企业初创时期或人数不多、规模较小的企业。

领导决定模式的薪酬设计过程较为简单、直接，没有太多的技巧和专业知识，设计成本低廉且修改灵活，可以根据企业内外部情况的变化随时做出相应的调整。

由于该模式在决策的过程中一般是凭借领导者的直觉和经验，而不是基于科学的分析，因此，往往带有较大的盲目性。随着企业逐步走上正轨和规模的扩大，这种领导决定模式因为缺乏科学性和公平性，可能会引发企业领导和员工之间的矛盾以及企业优秀员工的流失等不利于企业发展的因素。

二、集体洽谈模式

在传统的薪酬管理中，薪酬的制定一般是由企业管理者操作的，员工只能被动地接受。

集体洽谈模式是指通过企业与员工的协商确定员工一定时期内的薪酬，从而确定企业的薪酬体系。

在实践中，集体洽谈模式通常在企业代表（一般由法定代表人和人力资源管理部门人员等组成）和员工代表（一般为工会成员）之间依法就企业内部工资分配形式、收入水平等事项进行平等协商，并在协商一致的基础上签订工资协议。也可以是行业工会代表同雇主代表就以上内容展开谈判，从而找到劳资双方都满意的结合点，最终达到双赢的薪酬设计效果。

三、专家咨询模式

专家咨询模式是指由企业委托外部咨询设计专家参与薪酬体系的制定。这种薪酬体系一般能较好地体现市场动态，有利于稳定劳资双方的关系。

这种模式充分地利用了设计专家的“外部人”角色和其所具备的专业知识，采用这种模式制定出来的企业薪酬体系具有科学性、规范性、公平性和可操作性等特点。

实践中企业采用这种模式的成本较高，但如果企业的员工众多，则企业所花费的人均成本便较低。

四、个别洽谈模式

个别洽谈模式是在企业总体原则初定的情况下，企业和特定员工就薪酬问题进行洽谈，以此确定该员工的薪酬。参与谈判的特定员工一般为市场上较为稀缺的人才。

这种模式设计成本较高，一般是针对企业特定的岗位或对企业生存和发展都极为重要的员工。采用这种模式有助于增强企业的核心竞争力。

五、综合设计模式

综合设计模式是指企业在薪酬设计过程中综合运用上述几种模式。利用综合模式设计出来的薪酬方案能较好地协调员工需求与企业利益，也是一种常用的薪酬设计模式。

第四节 薪酬设计 6 个步骤

一个好的薪酬体系应该对内具有激励性，对外具有竞争性。设计一个科学、合理的薪酬体系，一般有 6 个核心步骤，如图 1-1 所示。

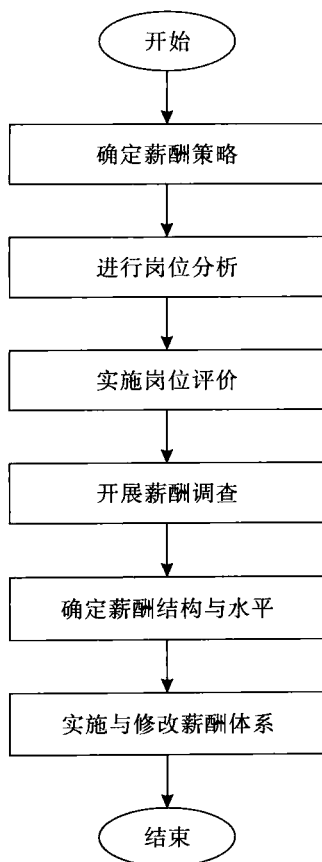


图 1-1 薪酬体系设计流程图