

扫码关注行业新动态 手把手教你做高效HR

# 薪酬管理 实操

## 全流程演练

### 实战案例版

邹善童◎著

本书教你的不是一种方法 而是以不变应万变的思路

#### 基本要求

从宏观到微观，全面了解薪酬工作

#### 员工花名册

对员工信息要了如指掌

#### 核心技能

工资表、五险一金、福利管理、  
人力资源数据分析

#### 考勤和考核

考勤要准确无误、考核要有理有据

#### 薪酬调查

了解行业薪酬水平 力争留住核心人才

#### 劳动关系

规范劳动合同、避免用工风险

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

# 薪酬管理实操

—— 全流程演练 ——

实战案例版

邹善童◎著



中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理实操全流程演练 / 邹善童著. —北京 :  
中国铁道出版社, 2018. 11  
ISBN 978-7-113-24936-6

I. ①薪… II. ①邹… III. ①工资管理 IV.  
① F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 203201 号

书 名: 薪酬管理实操全流程演练  
作 者: 邹善童 著

---

策 划: 王 佩                      读者热线电话: 010-63560056  
责任编辑: 王 佩                封面设计: 仙境  
责任印制: 赵星辰

---

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)  
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司  
版 次: 2018 年 11 月第 1 版            2018 年 11 月第 1 次印刷  
开 本: 700mm×1 000mm 1/16    印张: 13.75    字数: 226 千  
书 号: ISBN 978-7-113-24936-6  
定 价: 59.80 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 | FOREWORD

如果要把企业薪酬工作进行分类，我想分为三类是比较适宜的。第一类是薪酬策略，包括决定采用哪种薪酬政策，制定公司中长期薪酬战略，研究薪酬与战略以及企业管理模式的衔接问题，研究薪酬激励作用发挥问题等工作；第二类是薪酬体系建设，这是一个技术层面的工作，包括建立起薪酬管理体系、管理制度、不同岗位的薪酬结构、不同单位的薪酬管理方式等；第三类是薪酬管理工作，也就是完成日常的薪酬管理工作。三者之间相辅相成。想要做好薪酬工作，会策略不懂技术和实施，做出的策略就会脱离实际；懂技术不懂策略或实施，搭建的体系会空有外表而毫无作用；懂实施不懂策略和体系，工作起来就会像个没头苍蝇，忙碌但没有效率。对于有志于从事人力资源管理工作的人来说，不了解薪酬工作，在专业上就存在先天的短板；不了解薪酬管理工作，薪酬工作也就难以做实、做好。

本书定位于如何做好薪酬管理工作，以人力资源工作流程为基础，参考实际的管理案例，对薪酬管理工作进行全面而详细的阐述。

本书共有 14 章，涵盖了日常薪酬管理工作内容。第一章界定了薪酬管理工作的内容，是对全书的总括。薪酬管理工作包括编制员工工资表及相关工作、福利管理、薪酬调查、薪酬计划管理以及人力资源分析等内容，全书各章节依此展开。

第二章和第三章，是对工资表的解读和实操演练。

第四章至第六章是与工资表编制有关的员工花名册管理、员工考勤休假以及员工考核结果管理。第八章是个人所得税的计算问题。

第七章是法定福利管理、第十一章为自有福利的管理。

第九章是企业薪酬年度计划的编制工作。

第十章是薪酬台账等基础数据管理工作。

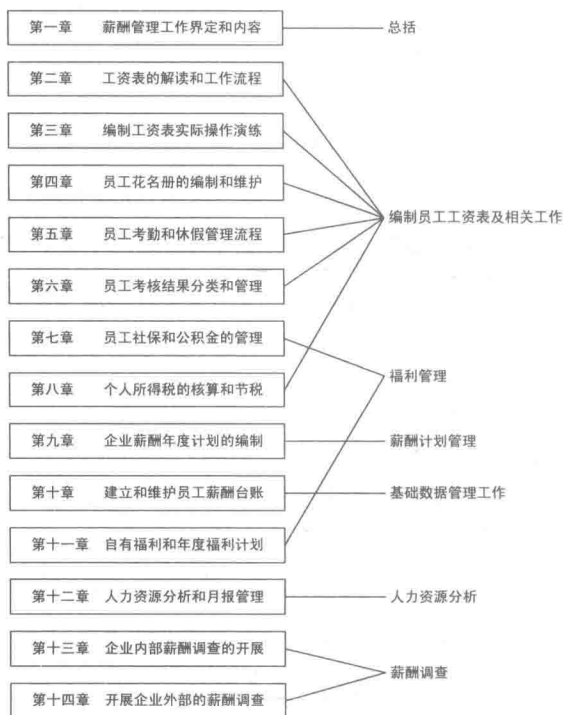
第十二章是人力资源分析和月报的内容。

第十三章和第十四章，是薪酬调查工作，其中包括了企业内部的薪酬调查工作，即员工薪酬满意度调查工作和外部市场薪酬调查工作。

本书章节并没有严格按照第一部分的薪酬管理工作定义开展，主要是基于本书所提倡的全流程理念，是本着工作流程先后顺序与工作内容的相关性，逐



章展开。为了让读者更易于理解薪酬管理工作，本书将工作中复杂的流程尽可能进行简化。读者在阅读的时候可以结合自己的需要按顺序阅读，或按自己需要单独阅读一些章节。



由于本书定位与我之前所著的《HR 达人教你薪酬管理一本通》有相通之处，所以本书摘录了上一本书部分章节的内容。为了弥补同时拥有两本书的读者，我将《HR 达人教你薪酬管理一本通》在腾讯微课的配套视频资料的价格调整为 1 元，欢迎您参与交流 (<https://ke.qq.com/course/222659>)。

如果您对本书或薪酬方面有哪些问题或看法，欢迎通过电子邮件与我联系 ([compensation@yeah.net](mailto:compensation@yeah.net))。如果您希望长期关注我的动态或观点，请您添加我的微信公众号“善童童语”。



视频课程网址



善童童语微信公众号

编者  
2018 年 10 月

# 目 录 | CONTENTS

<b>第 1 章 薪酬管理工作界定和内容</b> .....	<b>1</b>
1.1 薪酬与薪酬管理工作.....	1
1.1.1 薪酬的分类.....	1
1.1.2 薪酬管理工作.....	2
1.2 薪酬工作的岗位设计.....	2
1.2.1 薪酬岗位与薪酬工作.....	2
1.2.2 人力资源部的薪酬岗位.....	3
1.2.3 薪酬工作的汇报关系.....	4
1.2.4 薪酬经理和薪酬专员的服务对象.....	5
1.3 薪酬管理工作的内容.....	6
1.3.1 编制员工工资表及相关工作.....	7
1.3.2 福利管理.....	7
1.3.3 薪酬调查.....	7
1.3.4 薪酬计划管理.....	8
1.3.5 人力资源分析.....	8
<b>第 2 章 工资表的解读和 workflow</b> .....	<b>9</b>
2.1 认识解读一份工资表.....	9
2.1.1 薪资变动单.....	9
2.1.2 工资表.....	12
2.1.3 各类附表.....	15
2.2 工资表编制发放流程.....	15
2.2.1 员工开具银行账户.....	15
2.2.2 工资表的编制程序.....	16
2.2.3 工资表审核程序.....	16
2.2.4 工资发放程序.....	17



2.3	工资条的制作和发放	20
2.3.1	工资条发放的法律要求	20
2.3.2	工资条上应有的内容	20
2.3.3	较为复杂的工资条	21
<b>第3章</b>	<b>编制工资表实际操作演练</b>	<b>23</b>
3.1	从学习薪酬制度开始	23
3.1.1	序号	24
3.1.2	部门	24
3.1.3	姓名	24
3.1.4	职位	24
3.1.5	基本工资	24
3.1.6	工龄工资和司龄工资	24
3.1.7	素质津贴	25
3.1.8	岗位工资	25
3.1.9	职务津贴	25
3.1.10	缺勤扣款	26
3.1.11	考核系数和绩效工资	26
3.1.12	加班工资	27
3.1.13	各项补贴	28
3.1.14	五险一金	29
3.1.15	其他扣款	29
3.1.16	税前应发、个人所得税	29
3.1.17	实发数	29
3.2	分步简化工资表编制	30
3.2.1	简化后的工资表	30
3.2.2	工资表项目的获取途径	32
3.3	制作标准状态工资表	33
3.3.1	工资表标准化原则	33
3.3.2	标准化后的工资表	33



3.4	收集工资表关注信息.....	35
3.4.1	上个月的工资变动单.....	35
3.4.2	本月员工花名册或人事月报.....	35
3.4.3	考勤表.....	36
3.4.4	考核结果.....	36
3.4.5	其他与薪酬有关的通知、要求等.....	37
3.5	工资表编制完善程序.....	37
3.5.1	工资表的编制顺序.....	37
3.5.2	同步填写工资变动单.....	39
3.6	核对程序和核对信息.....	39
3.6.1	工资表核对程序.....	39
3.6.2	工资表核对中的关键点.....	40
<b>第4章</b>	<b>员工花名册的编制和维护.....</b>	<b>42</b>
4.1	员工花名册基本要求.....	42
4.1.1	编制员工花名册的意义.....	42
4.1.2	编制员工花名册的基本要求.....	43
4.2	规范编制员工花名册.....	45
4.2.1	制定员工花名册模板.....	45
4.2.2	编制员工花名册.....	45
4.2.3	员工花名册的维护.....	51
4.3	花名册薪酬相关项目.....	53
4.3.1	员工岗位级别变化.....	53
4.3.2	时间变化引起的工资改变.....	55
4.3.3	员工学位学历引起的变化.....	56
<b>第5章</b>	<b>员工考勤和休假管理流程.....</b>	<b>57</b>
5.1	员工考勤和休假管理.....	57
5.1.1	考核员工的出勤情况.....	57
5.1.2	考勤的作用.....	58





5.2	考勤、请假、加班流程.....	60
5.2.1	考勤记录流程.....	60
5.2.2	考勤表和考勤记录形式.....	61
5.3	考勤管理的相关事项.....	64
5.3.1	请休假流程.....	64
5.3.2	加班流程.....	65
<b>第6章</b>	<b>员工考核结果分类和管理.....</b>	<b>67</b>
6.1	员工考核结果的类型.....	67
6.1.1	得分式的考核结果.....	67
6.1.2	等级化的考核结果.....	67
6.1.3	业绩式的考核结果.....	68
6.1.4	通过式的考核结果.....	68
6.2	考核结果的统计过程.....	68
6.2.1	员工绩效考核程序.....	68
6.2.2	员工绩效考核结果收集.....	69
6.3	考核结果的工资应用.....	71
6.3.1	考核得分与工资挂钩形式.....	71
6.3.2	考核等级与工资的挂钩形式.....	71
6.3.3	业绩结果与工资的挂钩形式.....	72
6.3.4	通过式结果与工资的挂钩形式.....	73
<b>第7章</b>	<b>员工社保和公积金的管理.....</b>	<b>74</b>
7.1	五险一金的有关规定.....	74
7.1.1	国家社会保险制度.....	74
7.1.2	地方社会保险制度.....	74
7.1.3	国家住房公积金制度.....	76
7.1.4	地方住房公积金制度.....	76
7.2	社会保险一般性工作.....	77
7.2.1	开立社会保险账户.....	78



7.2.2	单位信息变更	83
7.2.3	社保账户增员	84
7.2.4	员工信息变更	88
7.2.5	缴费及补缴	88
7.2.6	社保账户减员	89
7.2.7	单位注销登记	89
7.3	公积金账户开立和缴费	90
7.3.1	开立住房公积金账户	90
7.3.2	住房公积金信息变更	91
7.3.3	个人账户转移	93
7.3.4	个人信息变更	94
7.3.5	补缴住房公积金	96
7.3.6	提取住房公积金	97
7.4	确定缴费基数和比例	102
7.4.1	核定社保、住房公积金缴费基数和比例的法律依据	102
7.4.2	社保缴费基数和比例核定	107
7.4.3	住房公积金缴费基数和比例	110
<b>第 8 章</b>	<b>个人所得税的核算和节税</b>	<b>112</b>
8.1	个税计算的法律规定	112
8.1.1	个人所得税适用范围	112
8.1.2	工资、薪金所得个税计算	113
8.1.3	年终奖个税计算	114
8.1.4	个税的减免情况	114
8.1.5	境内境外取酬个税缴纳规定	115
8.2	个人所得税计算实例	117
8.2.1	普通员工的月工资个税计算	117
8.2.2	普通员工的年收入个税计算	118
8.2.3	领取税后工资人员的个税计算	119
8.2.4	外籍人士的个税计算	120



8.2.5	个人在境外取得收入的个税计算.....	121
8.2.6	烈属的个税计算.....	122
8.3	个人所得税如何节税.....	123
8.3.1	明确员工收入结构和内涵.....	123
8.3.2	提供多选择的福利支出.....	123
<b>第9章</b>	<b>企业薪酬年度计划的编制.....</b>	<b>125</b>
9.1	全面预算和薪酬预算.....	125
9.1.1	年度财务全面预算.....	125
9.1.2	年度薪酬预算.....	126
9.2	薪酬预算的编制方法.....	127
9.2.1	预算编制方法.....	127
9.2.2	薪酬预算编制方法.....	129
9.3	预算执行的过程监控.....	130
9.3.1	定期报告和不定期报告.....	130
9.3.2	薪酬执行的监测.....	131
9.3.3	薪酬预算调整措施.....	132
<b>第10章</b>	<b>建立和维护员工薪酬台账.....</b>	<b>134</b>
10.1	员工年度薪酬总账.....	134
10.1.1	财务报表中的薪酬项目.....	134
10.1.2	员工年度薪酬总额.....	135
10.2	建立员工薪酬台账.....	137
10.3	建立五险一金台账.....	139
10.3.1	工资表中的五险一金.....	139
10.3.2	五险一金在财务报表中的体现.....	140
10.3.3	社保和住房公积金台账管理.....	140
<b>第11章</b>	<b>自有福利和年度福利计划.....</b>	<b>142</b>
11.1	自有福利的界定和类型.....	142
11.1.1	法定福利和自有福利.....	142



11.1.2	自有福利的激励效果.....	142
11.1.3	人力资源部对自有福利的职责行使.....	143
11.2	建立福利管理体系.....	144
11.2.1	福利体系全貌.....	144
11.2.2	福利体系建设四要素.....	145
11.2.3	福利项目的选择.....	145
11.2.4	福利总额控制.....	146
11.3	制定年度福利计划.....	148
11.3.1	制定年度福利计划流程.....	148
11.3.2	福利计划编制过程实例.....	148
11.3.3	福利计划编制关键点.....	149
11.4	审核福利费用支出.....	150
11.4.1	发放现金.....	150
11.4.2	发放实物.....	151
11.4.3	以发票报销.....	152
11.4.4	与其他工作一起开展.....	153
11.5	建立和维护福利台账.....	154
11.5.1	福利台账全貌.....	154
11.5.2	福利台账的配套材料.....	158
<b>第 12 章</b>	<b>人力资源分析和月报管理.....</b>	<b>160</b>
12.1	人力资源月报的内容.....	160
12.1.1	人力资源月报概况.....	160
12.1.2	人力资源月报样本.....	160
12.2	月报结构和内容解析.....	167
12.2.1	人力资源月报结构.....	167
12.2.2	人力资源月报的表现形式.....	171
12.3	轻松编制工作月报.....	174
12.3.1	人力资源月报的编制流程.....	174
12.3.2	人力资源月报发布形式.....	175



<b>第 13 章 企业内部薪酬调查的开展</b> .....	<b>177</b>
13.1 薪酬满意度调查综述.....	177
13.1.1 薪酬满意度调查程序.....	177
13.1.2 满意度调查内容和目标.....	178
13.1.3 薪酬满意度调查时机.....	179
13.2 制定满意度调查计划.....	181
13.2.1 薪酬满意度调查原则.....	181
13.2.2 调查计划制定流程.....	181
13.2.3 调查计划主要内容.....	182
13.3 调查问卷和访谈问题.....	183
13.3.1 薪酬调查问卷设计.....	183
13.3.2 访谈代表选择.....	185
13.3.3 访谈提纲设计.....	187
13.4 满意度调查结果分析.....	189
13.4.1 实施薪酬满意度调查工作.....	189
13.4.2 满意度调查结果分析.....	190
13.4.3 薪酬管理的自我检查.....	191
<b>第 14 章 开展企业外部的薪酬调查</b> .....	<b>192</b>
14.1 薪酬调查的一般程序.....	192
14.1.1 薪酬调查的分类.....	192
14.1.2 薪酬调查程序.....	194
14.1.3 人力资源部的的工作.....	197
14.2 解读薪酬调查报告.....	199
14.2.1 薪酬调查报告全貌.....	199
14.2.2 参与公司名录.....	200
14.2.3 市场薪酬整体信息.....	201
14.2.4 部门薪酬信息.....	203
14.2.5 岗位薪酬信息.....	204
14.2.6 调查企业薪酬情况分析.....	208

# 第 1 章 薪酬管理工作界定和内容



## 1.1 薪酬与薪酬管理工作

### 1.1.1 薪酬的分类

薪酬管理包括薪酬策略管理、薪酬体系设计和薪酬管理工作三部分内容如图 1-1 所示。

薪酬策略管理是将企业发展战略、所处行业、发展阶段、企业文化、管理模式、支付能力与员工需要相结合，制定薪酬原则或方法的过程。

薪酬体系设计是管理者通过使用不同要素、结构、水平和支付形式实现薪酬工作原则或方法的过程。

薪酬管理工作是具体的薪酬工作。

如果我们把薪酬工作看作一场战役。薪酬策略管理决定这场战争打不打；薪酬体系设计决定这场战争如何打；薪酬管理工作就是真刀真枪去战斗。

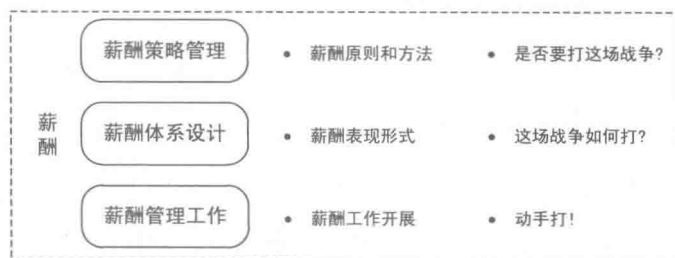


图 1-1 薪酬的分类



## 1.1.2 薪酬管理工作

薪酬策略管理、薪酬体系设计和薪酬管理工作发挥的作用不同，对从事该项工作员工的能力要求有区别，每一环节都会对企业薪酬工作的成败起决定性的影响。薪酬管理理想状态是，决策者选择适宜的薪酬策略；管理者结合企业管理实际、文化和员工需要制定与薪酬策略相适应薪酬体系；执行者将体系执行下去。这三个环节中任何一个环节出现问题都将导致薪酬工作的失败如图 1-2 所示。



图 1-2 优秀的薪酬模式

## 1.2 薪酬工作的岗位设计

### 1.2.1 薪酬岗位与薪酬工作

按照层级管理的要求，负责薪酬工作的岗位分布于决策层、管理层、执行层这三个不同层级，并分别负责不同的工作如图 1-3 所示。

人力资源总监是一个中层管理岗位，可以跨层级参与薪酬战略制定工作。同样，薪酬经理是一个基层管理/专业岗位，可以跨层级参与薪酬体系设计、薪酬制度撰写、薪酬调查和分析等工作。

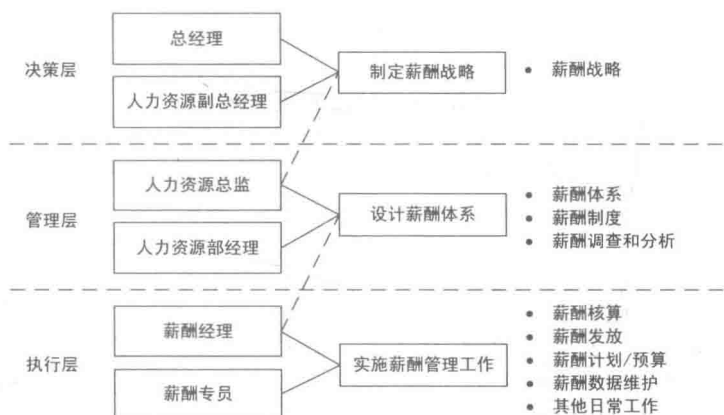


图 1-3 薪酬有关岗位与薪酬工作的联系

## 1.2.2 人力资源部的薪酬岗位

薪酬管理工作全部由人力资源部承担，负责此项工作的岗位包括薪酬经理或薪酬专员岗位。由于薪酬经理工作内容具有跨层级的特点，所以我们通过分析薪酬专员的工作内容，就可以掌握薪酬管理工作的一般内容如图 1-4 所示。



图 1-4 某企业人力资源部岗位图

薪酬专员是在人力资源部从事薪酬管理工作的基层员工。薪酬专员只是一个岗位名称。在不同企业其称呼并不一致。在不同企业这一称呼可能是薪酬福利专员、薪酬绩效专员、薪酬助理、人事专员等。





小 知 识

### 人力资源有关岗位的英文名称

人们习惯用一些英文简称描述某一岗位，我们应该掌握一些与人力资源有关的基本岗位名称。

决策层：CHO\_Chief Human Officer 首席人才官；HRVP\_Human Resource Vice President 人力资源副总裁 / 副总裁（分管人力资源工作）

管理层：HRD\_Human Resource Director 人力资源总监；HRM\_Human Resource Manager 人力资源部经理

执行层：HR Supervisor; HR Executive 人力资源经理 / 主管；C&B Supervisor; C&B Executive\_薪酬福利经理；HRspecialist 人事专员；HR assistant 人事助理。

人力资源模块：人力资源规划（Human Resources Planning）、招聘与配置（Recruiting & Configuration）、培训与发展（Training & Development）、薪资福利（C&B\_Compensation & Boon）、绩效管理（performance management）、员工关系（Employee Relations）\ 组织发展（Organization Development）。

例：高级薪酬福利经理 Senior C&B Executive.

### 1.2.3 薪酬工作的汇报关系

员工的汇报对象是直接领导。例如人力资源部有部门经理、薪酬经理和薪酬专员，且由薪酬经理指导薪酬专员工作的情况下，薪酬专员应该向薪酬经理汇报工作。有些企业的薪酬经理是专业职务，他也是薪酬制度的执行者，而不是一位管理者。那么薪酬专员就存在着配合薪酬经理完成各项工作，但直接向人力资源部经理进行汇报的情况如图 1-5 所示。