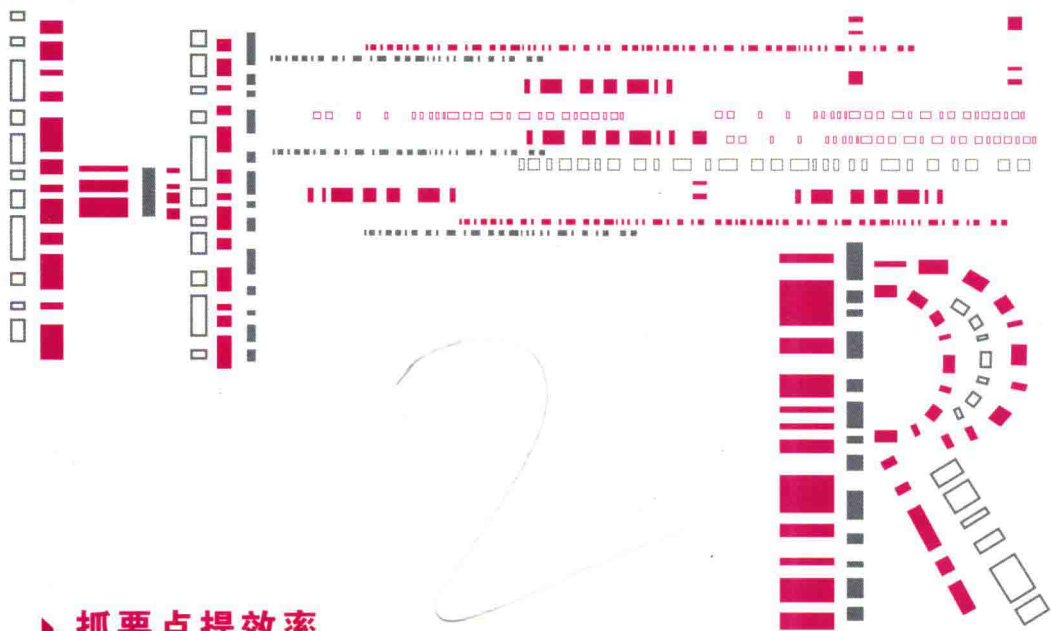


一本书让**执行**无碍，让**管理**无忧

薪酬福利业务

流程与制度

王楠◎编著



- ▀ 抓要点提效率
- ▀ 依流程来管事
- ▀ 靠制度树规范



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人力资源管理业务流程与制度系列

薪酬福利业务流程与制度

王楠 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

薪酬福利业务流程与制度 / 王楠编著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2018. 8
(人力资源管理业务流程与制度系列)
ISBN 978-7-115-48931-9

I. ①薪… II. ①王… III. ①企业管理—工资管理②
企业管理—职工福利 IV. ①F272.923

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第163788号

内 容 提 要

在当下的市场环境中,企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。作为企业的第一资源,人才是推动企业发展的首要因素。那么,企业如何吸引并留住人才?如何提升企业员工的工作积极性?如何规划人才队伍建设工作?本书针对这些问题,从薪酬福利业务流程与制度的角度给出了答案。

《薪酬福利业务流程与制度》从企业薪酬福利工作的实际出发,将其业务划分为七大模块,以“要点+流程+关键节点执行细节”和“制度+管控要点+管控工具”的形式,对每一个模块及其工作环节的执行和管理进行了详细的解析,并细化了不同类别人员及企业的薪酬管理关键事项,内容具有很强的可操作性。

本书适合企业管理人员阅读,尤其是人力资源管理人员,也可作为管理咨询人士、企业培训师及高等院校相关专业师生的参考读物。

◆ 编 著 王 楠
责任编辑 陈 宏
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京市艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 13.5

2018年8月第1版

字数: 250千字

2018年8月北京第1次印刷

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

作者简介

王楠，香港亚洲商学院MBA，北京弗布克管理咨询有限公司高级人力资源管理咨询师。7年人力资源管理经验，5年管理咨询公司咨询经验，主要致力于战略性人力资源咨询、组织人才发展咨询和组织激励机制咨询。

弗布克人力人才人财咨询服务

1.HRM咨询项目

- 组织与岗位体系设计咨询
- 制度与流程体系构建咨询
- 基于战略的绩效改善咨询
- 薪资体系与激励机制咨询

2.HRD咨询项目

- 素质模型构建与测评咨询
- 人才盘点与人才发展咨询
- 人才培养与学习设计咨询

3.HRT咨询项目

- 人力资源智能化工具开发
- 人力资源智能化软件开发
- 人力资源智能化平台开发

4.HRA咨询项目

- 人力资源评估与改善咨询
- 人力资本会计与审计咨询

弗布克组织效能提升咨询服务

1.精细化咨询项目

- 基于执行的精细化咨询
- 基于问题的精细化咨询

2.精益化咨询项目

- 基于经营的精益化咨询
- 基于管理的精益化咨询
- 基于风控的精益化咨询

3.精进化咨询项目

- 基于变革的组织发展精进化咨询
- 基于价值的分配机制精进化咨询

弗布克电话：4006-758-751

弗布克邮箱：forbook@163.com

弗布克网址：www.forbookonline.com

弗布克独家版权课程

弗布克人力人才人财课程

- ◆ **组织4S**: 组织从设计、优化到发展、变革四步曲
- ◆ **精准招聘**: 从招人到找人
- ◆ **360° 培训**: 从培训体系到培训运营
- ◆ **OKR精讲**: 从KPI到OKR
- ◆ **绩效设计**: 从公司到部门到岗位考核标准体系设计
- ◆ **薪酬设计**: 从薪酬体系设计到激励机制设计
- ◆ **合和美美**: 从合规到和谐的员工关系
- ◆ **走向人财**: 从人才盘点到人财盘点
- ◆ **HR+业务**: 从HR到HRBP,实现HR价值最大化

弗布克组织效能提升课程

- ◆ **精细执行**——基层完成任务的方法
- ◆ **精益效能**——中层达成目标的策略
- ◆ **精进变革**——高层变革创新的战略

弗布克工作效能提升课程

- ◆ **思考可见**: 可视化思考
- ◆ **思路提示**: 创新思路技法
- ◆ **能说会道**: 完美呈现
- ◆ **步步有解**: 问题解决五步骤
- ◆ **说绩到果**: 绩效对话
- ◆ **手手是道**: 双手执行力
- ◆ **逻辑的模样**: 非三即五法则
- ◆ **模板的力量**: 模板化法则

弗布克新员工快成长课程

- ◆ **育徒**——新员工训导师
- ◆ **长大**——新员工快速成长三步走

弗布克课思课程中心:

电 话: 010-84924743

邮 箱: fbkcourse@163.com

课思在线: www.daydayelearning.com

关注普华公众号, 好书不断, 福利连连:



1. 好书周周送
2. 精选推荐书单
3. 精彩内容抢先读
4. 获赠作者签名本
5. 其他意外惊喜

关注微博, 收获更多: @普华文化(新浪微博)

读者热线: 010-81055656

编辑邮箱: chenhong@puhuabook.cn

封面设计: 小怪兽工作室 QQ:237703602

前言

随着智能时代的到来，企业对人力资源的数量要求在逐渐降低，但对人力资源的质量要求却越来越高。企业需要什么样的人才？企业应该培育什么样的人才？企业应怎样管理人才？这已经成为企业人力资源管理的三大核心命题。人才市场瞬息万变，稍不留神，企业就可能错过自己需要的人才，这对人力资源管理业务的执行和管理提出了更高的要求。为此，我们推出了“人力资源管理业务流程与制度”系列图书。

本系列图书对人力资源管理各项业务的具体执行流程进行了分解，并详细描述了流程关键节点的执行细节、常见问题及其解决办法，将老 HR 多年的执行经验提炼出来，让新 HR 能在很短的时间内快速成长；同时对人力资源管理各项业务的管理制度进行了精细化解析，并提供了相应的管控工具，将老 HR 多年的管理心得融入制度之中，让新 HR 能在很短的时间内掌握管理技巧。

《薪酬福利业务流程与制度》是本系列图书中的一本。本书以“要点+流程+关键点执行细节”和“制度+管控要点+管控工具”的形式，将薪酬福利业务分解成七大模块，对每一个模块及其工作环节的执行和管理进行了精细的解析，并细化了不同类别人员及企业的薪酬管理关键事项。

本书具有以下四大特点。

1. 精准简洁的操作要点，便于高效执行。

本书提炼了薪酬福利工作事项中的关键要点，有助于企业内从事薪酬福利相关工作的人快速开展工作，起到事半功倍的作用。

2. 简单有效的流程图，读者一看就会。

本书将薪酬福利管理业务分解成 32 个执行流程，将关键事项分解成高度概括的执行

步骤，并将每一个步骤定岗定责。同时，每个执行流程都配有相应的流程图，读者一看就明白如何执行和操作。

3. 不仅讲执行，更有对执行过程中出现的问题的解析。

本书所介绍的每一个流程都配有一个专门说明流程执行细节的表格。流程图中的关键步骤在表格中都有详细的说明。读者查阅各个步骤的相应内容后可将其直接用于实际工作，真正做到“拿来即用”。同时，本书还列出了执行过程中的常见问题，并提供了解决办法。

4. 不仅有制度，更有对制度的管控说明。

本书针对 32 个方面的关键事项，提供了 32 个对应的管理制度并详细介绍了相应的管控要点和管控工具。这些管控要点和管控工具有助于企业更好地推动制度落地。

目 录

第 1 章

薪酬流程与制度设计 / 1

1.1 薪酬福利管理业务流程设计 / 2

1.1.1 管理业务流程设计与优化 / 2

1.1.2 流程图的管理与实施 / 7

1.2 薪酬福利管理业务制度设计 / 7

1.2.1 管理业务制度设计要求 / 7

1.2.2 管理业务制度的内容结构 / 8

1.2.3 管理业务制度设计要点 / 10

第 2 章

薪酬体系设计管理 / 13

2.1 薪酬体系设计 / 14

2.1.1 设计薪酬体系时应避免的误区 / 14

2.1.2 薪酬体系设计流程与关键节点 / 16

2.1.3 员工薪酬管理制度 / 18

2.2 薪酬市场调查 / 21

2.2.1 薪酬市场调查实施要点 / 21

- 2.2.2 薪酬市场调查流程与关键节点 / 27
- 2.2.3 薪酬竞争力调研制度 / 29
- 2.3 薪酬满意度调查 / 30
 - 2.3.1 薪酬满意度调查实施要点 / 30
 - 2.3.2 薪酬满意度调查流程与关键节点 / 35
 - 2.3.3 薪酬满意度调查制度 / 36
- 2.4 薪酬体系调整 / 38
 - 2.4.1 薪酬体系调整实施要点 / 38
 - 2.4.2 薪酬体系调整流程与关键节点 / 42
 - 2.4.3 薪酬体系调整制度 / 44

第3章

薪酬模式设计 / 47

- 3.1 岗位工资制设计 / 48
 - 3.1.1 岗位工资制设计要点 / 48
 - 3.1.2 岗位工资制设计流程与关键节点 / 49
 - 3.1.3 岗位薪点工资制管理制度 / 51
- 3.2 技能工资制设计 / 53
 - 3.2.1 技能工资制实施条件 / 53
 - 3.2.2 技能工资制设计流程与关键节点 / 54
 - 3.2.3 技能薪酬管理制度 / 55
- 3.3 绩效工资制设计 / 57
 - 3.3.1 绩效工资制实施条件 / 57
 - 3.3.2 绩效工资制设计流程与关键节点 / 58
 - 3.3.3 岗位绩效工资制度 / 60
- 3.4 宽带薪酬设计 / 61
 - 3.4.1 宽带薪酬设计要点 / 61
 - 3.4.2 宽带薪酬设计流程与关键节点 / 64



- 3.4.3 宽带薪酬管理制度 / 66
- 3.5 提成制薪酬设计 / 69
 - 3.5.1 提成制薪酬设计要点 / 69
 - 3.5.2 提成制薪酬设计流程与关键节点 / 71
 - 3.5.3 销售提成管理制度 / 72

第4章

- 福利津贴补贴管理 / 75
 - 4.1 员工福利管理 / 76
 - 4.1.1 员工福利管理要点 / 76
 - 4.1.2 员工福利管理流程与关键节点 / 80
 - 4.1.3 企业福利管理制度 / 82
 - 4.2 弹性福利设计 / 84
 - 4.2.1 弹性福利设计实施要点 / 84
 - 4.2.2 弹性福利设计流程与关键节点 / 85
 - 4.2.3 企业弹性福利管理制度 / 87
 - 4.3 劳动保护管理 / 89
 - 4.3.1 劳动保护管理要点 / 89
 - 4.3.2 劳动保护管理流程与关键节点 / 90
 - 4.3.3 劳动保护管理制度 / 91
 - 4.4 企业津贴管理 / 93
 - 4.4.1 企业津贴管理要点 / 93
 - 4.4.2 企业津贴管理流程与关键节点 / 94
 - 4.4.3 岗位津贴管理制度 / 95
 - 4.5 员工休假管理 / 97
 - 4.5.1 员工休假管理流程与关键节点 / 97
 - 4.5.2 员工休假管理制度 / 99
 - 4.6 加班补贴管理 / 101

- 4.6.1 加班补贴管理流程与关键节点 / 101
- 4.6.2 加班补贴管理制度 / 102
- 4.7 出差补贴管理 / 104
- 4.7.1 出差补贴管理流程与关键节点 / 104
- 4.7.2 出差补贴管理制度 / 106

第5章

奖金管理 / 109

- 5.1 奖金设计 / 110
 - 5.1.1 奖金设计的要点 / 110
 - 5.1.2 奖金设计流程与关键节点 / 114
 - 5.1.3 员工奖金设计管理制度 / 115
- 5.2 奖金发放 / 116
 - 5.2.1 奖金发放实施要点 / 116
 - 5.2.2 奖金发放流程与关键节点 / 118
 - 5.2.3 奖金发放管理制度 / 119
- 5.3 质量奖金的设计 / 121
 - 5.3.1 设计质量奖金时存在的问题 / 121
 - 5.3.2 质量奖金设计流程 / 122
 - 5.3.3 质量奖金管理制度 / 123
- 5.4 项目奖金设计 / 125
 - 5.4.1 设计项目奖金时存在的问题 / 125
 - 5.4.2 项目奖金设计流程 / 126
 - 5.4.3 项目奖金设计管理制度 / 127
- 5.5 产品开发奖设计 / 129
 - 5.5.1 设计产品开发奖时存在的问题 / 129
 - 5.5.2 新产品开发奖金设计流程 / 130
 - 5.5.3 新产品开发奖励制度 / 131

第6章

长期激励管理 / 133

- 6.1 股票期权激励 / 134
 - 6.1.1 股票期权激励实施要点 / 134
 - 6.1.2 股票期权激励实施流程 / 135
 - 6.1.3 股票期权激励实施制度 / 136
- 6.2 员工持股计划 / 139
 - 6.2.1 员工持股计划实施要点 / 139
 - 6.2.2 员工持股计划实施流程 / 141
 - 6.2.3 员工持股计划实施制度 / 143

第7章

调薪管理 / 147

- 7.1 员工提薪管理 / 148
 - 7.1.1 员工提薪管理流程与关键节点 / 148
 - 7.1.2 员工提薪管理制度 / 150
- 7.2 晋升调薪 / 151
 - 7.2.1 晋升调薪流程与关键节点 / 151
 - 7.2.2 晋升调薪实施制度 / 153

第8章

薪酬核算与支付 / 155

- 8.1 计件工资核算 / 156
 - 8.1.1 设计与实施计件工资核算的要点 / 156
 - 8.1.2 计件工资核算流程与关键节点 / 159
 - 8.1.3 计件工资实施制度 / 161
- 8.2 计时工资核算 / 162

- 8.2.1 设计与实施计时工资核算的要点 / 162
- 8.2.2 计时工资核算流程与关键节点 / 164
- 8.2.3 计时工资管理制度 / 165
- 8.3 工资发放管理 / 167
 - 8.3.1 工资发放管理要点 / 167
 - 8.3.2 工资发放管理流程与关键节点 / 169
 - 8.3.3 工资发放管理制度 / 170

第9章

不同人员的薪酬激励设计 / 173

- 9.1 企业高管薪酬激励设计 / 174
 - 9.1.1 实施薪酬激励过程中存在的问题 / 174
 - 9.1.2 年薪制薪酬设计流程 / 175
 - 9.1.3 年薪制薪酬管理制度 / 176
- 9.2 销售人员薪酬激励设计 / 178
 - 9.2.1 实施薪酬激励过程中存在的问题 / 178
 - 9.2.2 销售奖励管控流程 / 179
 - 9.2.3 销售奖励管控制度 / 180
- 9.3 骨干人员薪酬激励设计 / 181
 - 9.3.1 实施薪酬激励过程中存在的问题 / 181
 - 9.3.2 收益分享设计流程 / 184
 - 9.3.3 骨干人员激励管理制度 / 185
- 9.4 研发人员薪酬激励设计 / 187
 - 9.4.1 实施薪酬激励过程中存在的问题 / 188
 - 9.4.2 研发项目奖金设计流程 / 189
 - 9.4.3 研发人员奖励制度 / 190

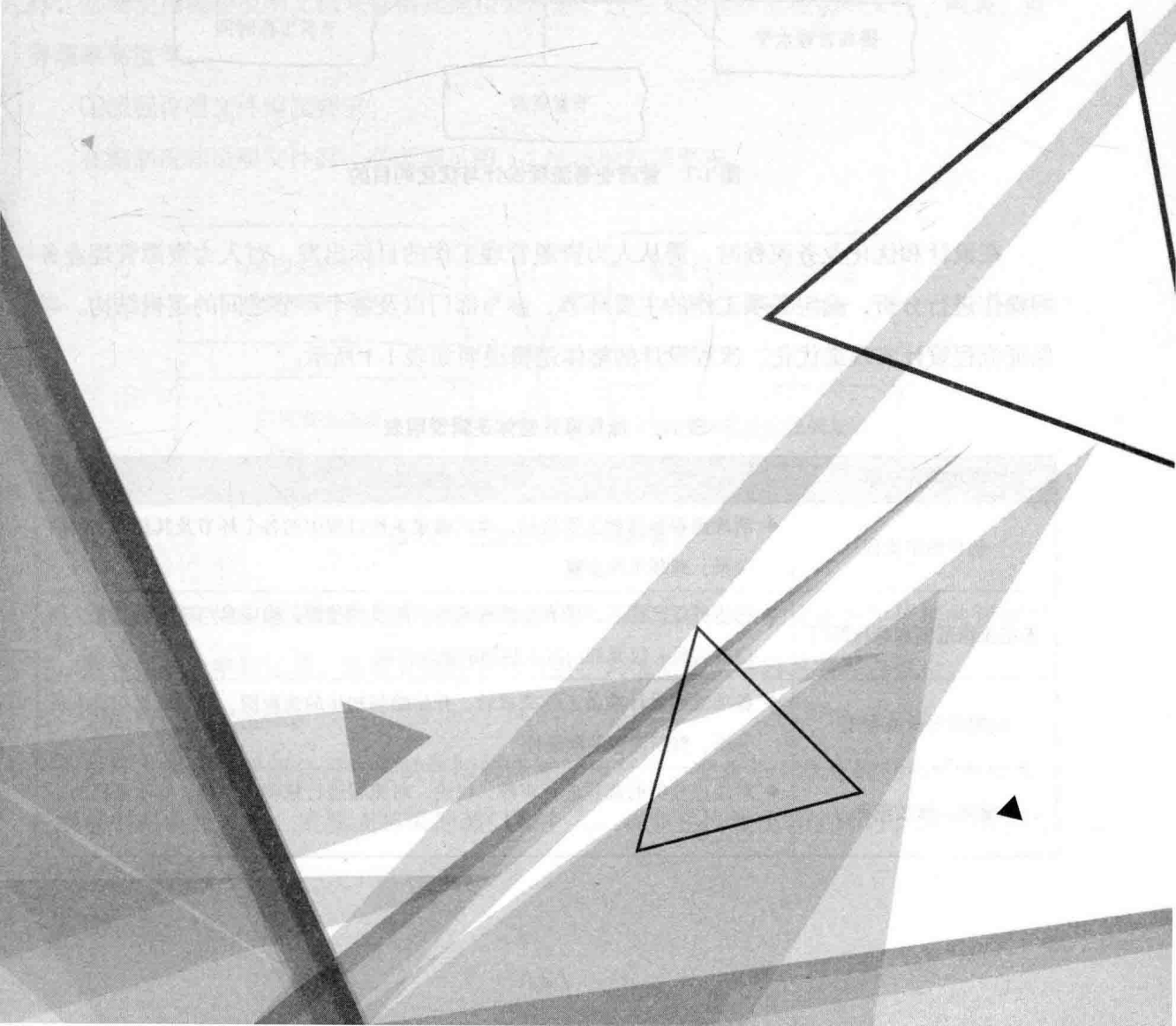


第 10 章

- 不同类型的企业的薪酬管理 / 193
 - 10.1 IT 企业的薪酬管理 / 194
 - 10.1.1 程序设计岗位薪酬设计 / 194
 - 10.1.2 程序开发岗位薪酬设计 / 196
 - 10.1.3 程序测试岗位薪酬设计 / 197
 - 10.2 快递企业的薪酬管理 / 198
 - 10.2.1 快递人员的薪酬构成设计 / 198
 - 10.2.2 快递企业内勤人员的薪酬设计 / 200

第1章

薪酬流程与制度设计



1.1 薪酬福利管理业务流程设计

1.1.1 管理业务流程设计与优化

在绘制具体的单个流程时，首先应该明确流程的设计目的。一般情况下，管理业务流程设计与优化的目的可以从经济、效率等方面来划分，如图 1-1 所示。

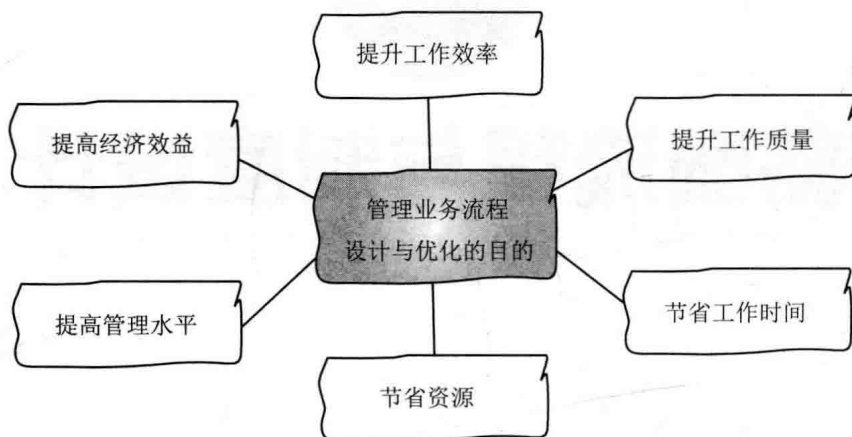


图 1-1 管理业务流程设计与优化的目的

在设计和优化业务流程时，需从人力资源管理工作的目标出发，对人力资源管理业务的操作进行分析，确定各项工作的主要环节、参与部门以及各个环节之间的逻辑结构，以保证流程设计实现最优化。流程设计的整体逻辑说明如表 1-1 所示。

表 1-1 流程设计整体逻辑说明表

流程设计步骤	逻辑说明
初步确定流程	◆ 明确流程事项的工作目标，然后确定工作过程中的各个环节及其相互之间的关系，理顺工作步骤
界定流程范围和参与部门	◆ 初步确定流程后，应界定管理流程所涉及的范围，确定参与该流程的各个部门或人员，以及部门或人员的职能与作用
绘制并分析流程图	◆ 各项流程设计准备工作完成后，开始绘制初步的流程图，并与流程相关人员分析、判断流程的准确性
精调、修改流程	◆ 对经过分析的流程进行审核、讨论，对流程进行精调，调整、修改流程的不当之处

(续表)

流程设计步骤	逻辑说明
试行流程	◆ 在流程修改完成后,安排流程相关人员试行流程,并及时收集流程试行过程中的反馈信息
分析、研究反馈信息	◆ 对流程试行反馈信息进行分析、研究,确定流程的主要问题,并将分析研究结果反馈给相关人员
改进与优化	◆ 根据试行分析结果修改或重新绘制流程图,对流程进行改进、优化
确定流程	◆ 改进、优化流程后,企业管理层正式公示流程,将流程固定下来

(1) 内容优化。

流程文件是指与流程配套使用,对流程中的节点等进行分解说明的文件。

图形在描述流程具体细节方面有很大的局限性,为了完整而准确地描述流程及其运作,必须使用流程说明文档来提供其他相关信息。这些文档包括流程说明文件、附表、业务规章制度等。

① 流程说明文件编制要求。

在编制流程说明文件时,必须满足图 1-2 所示的四项要求。

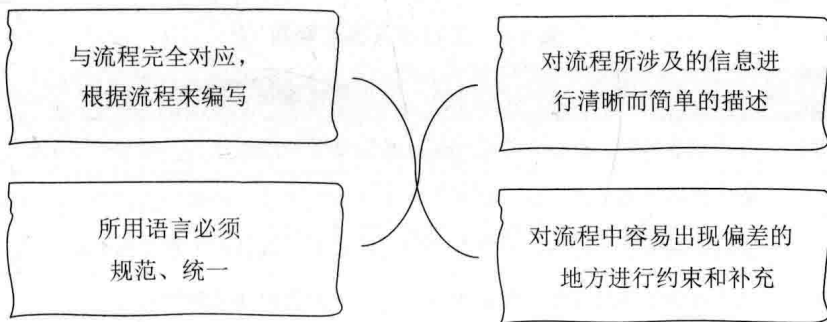


图 1-2 流程说明文件编制要求

流程说明文件应包括流程简介、流程涉及的部门及其职责、制定流程所依据的管理文件、流程相关表单和记录、流程关键环节和节点、其他需要说明的事项等内容。

② 流程的执行主体。

执行主体是指依照公司制定的各项管理制度和规定,在业务中享有权利和承担义务,并能够引起业务发生、发展或结束的部门和个人。企业在设置执行主体时,需要注意图 1-3 所示的事项。