

2  
思创人力资源管理丛书  
薪酬设计与管理  
冉斌 编著  
海天出版社

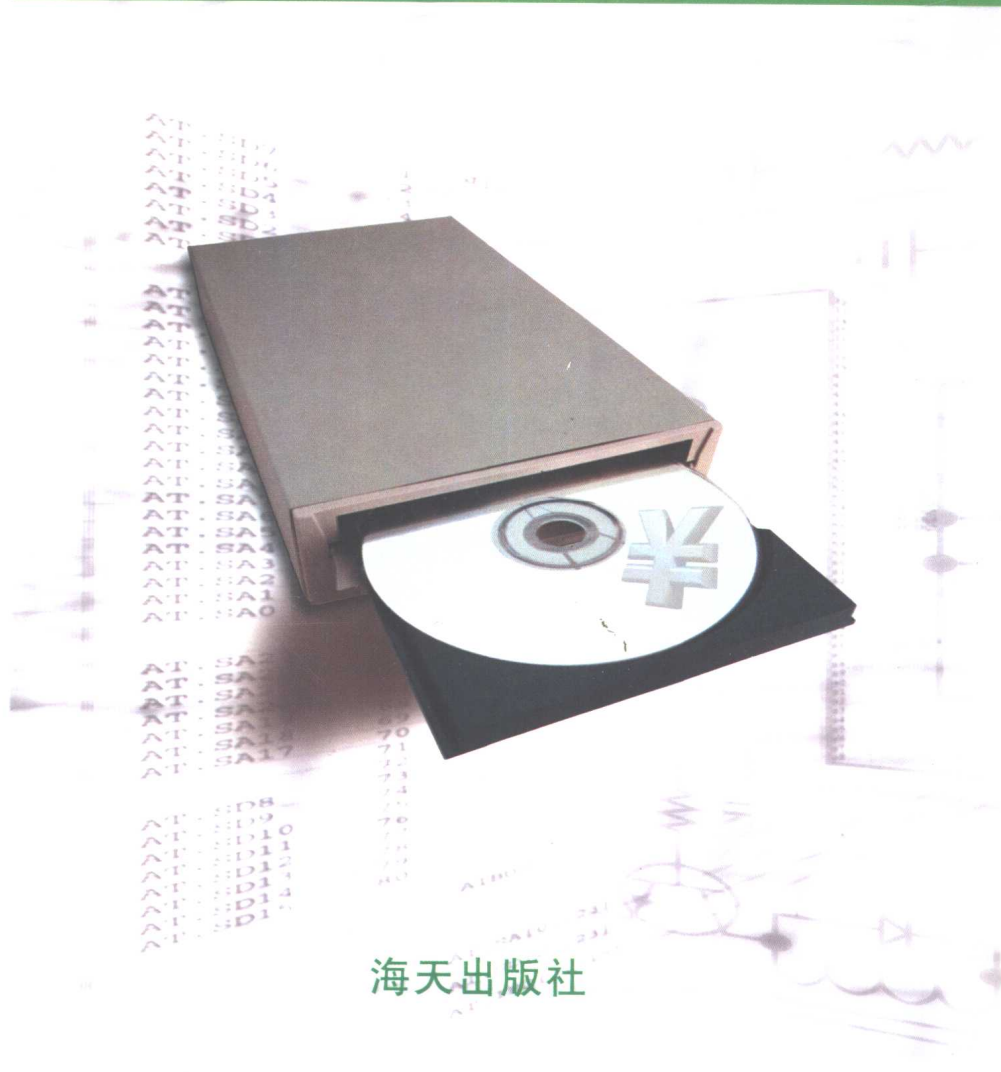
思创人力资源管理丛书

SI CHUANG REN LI ZI YUAN GUAN LI CONG SHU

# 薪酬设计与管理

XIN CHOU SHE JI YU GUAN LI

冉斌 编著



海天出版社

思创人力资源管理丛书

# 薪酬设计与管理

冉斌 编著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬设计与管理/冉斌编著. — 深圳: 海天出版社,  
2002.5

ISBN 7 - 80654 - 701 - 0

I. 薪… II. 冉… III. 企业管理—工资制度  
IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 018456 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

[http://www. htph. com](http://www.htph.com)

责任编辑: 来小乔 封面设计: 刘 晖

责任技编: 陈 炯 责任校对: 张 玫

海天电子图书开发公司排版制作 电话: (0755) 3460730

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

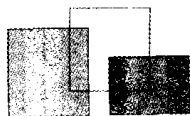
开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 12

字数: 150 千 印数: 1 - 8000 册

定价: 22.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



## 前言

从事顾问工作不知不觉已经很多年了，作为一个人力资源管理顾问，我花费了很多年的时间在绩效与薪酬这个问题上。也许每个人都需要为所做的事情寻找理由，没有人希望自己所做的事情缺乏现实意义，我也一样，我相信进行薪酬研究的意义，相信薪酬设计和薪酬管理是一个战略问题，是一个非常接近管理领域核心的问题，这是一种相信，也是一种直觉。

假如你正在阅读这本书，在随后的文字中，我会用最通俗和简洁的文字及图表来表达我的观点和想法。这些年来，我大部分的时间就是不断地与人沟通、不断地讲课、不断地与人交流、不断地设计及更改各种各样的薪酬系统、不断地演示最新的薪酬文稿……很多时候，我都相信，对每个企业来讲都有一个最适合他们、最优秀的薪酬方案在自己身边，只不过由于思考深度、前进方向和价值观的问题，暂时还未找到。

作为一个职业人力资源管理顾问，能够帮助企业了解和改善自我薪酬系统，我非常高兴，这既是我的责任，也

是我的使命。1998年，当我第一次把我的薪酬思想带给深圳一家大型企业，在自我担忧和不成熟中实践喜获成功的时候，我的心里充满了激动与期待。那时，薪酬管理顾问几乎是一片空白，而很多很多的企业都在焦急地寻找着这样的顾问。在后来很长一段时间里，我开始进修MBA，不断地学习各种新技术并和一些知名企业和专家交流，同时还把薪酬和其他相关领域联系在一起进行系统地设计与思考，这时候，我感觉自己的薪酬观点和薪酬思想变得越来越清晰和成熟了。

我很高兴我所从事的工作是一个能给企业带来帮助的工作，是一个能够帮助企业解决人力资源分配机制的工作，是一个我所热爱并令人羡慕的管理顾问工作。

这是一本用于企业薪酬设计及管理方面的书，但我更希望这是一本培训教材。

过往的经验告诉我：一个人或少数几个人了解并掌握薪酬设计及管理方面的知识很简单，要让企业的大多数人都迅速地了解并掌握薪酬方面的知识却是最困难的。薪酬管理是一个全员管理的项目，让大家了解并认同企业薪酬设计及管理思路是非常重要的，没有系统的培训不可能达到这种目的。因此在这本书中，我保留了薪酬培训课程的大量图片。同时，本书的所有个案都是我的亲身经历，回想起来至今还历历在目，我在这里把我的朋友们一个个介绍出来同大家一起交流。

其实我写这本书的目的，是为了就一些新的、有用的



技巧与外部进行沟通，我相信本书对职业的人力资源经理和薪酬管理顾问会有所帮助。任何想学习已被实践证明了的能够帮助解决企业薪酬问题的人，在本书的章节中都会找到答案，这些答案是企业真正解决了问题后的答案，其实任何按照管理原则行事的人在任何地方都能找到答案。

我很感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢，没有他们的帮助，让我独自去完成这些工作几乎是不可想象的。

同时我还要感谢那些成为我朋友的客户，是他们的信任和支持，是他们的眼光和信心使我不断成长并感受着他们成功经营企业的辛勤和快乐。

对于本书的不足之处，敬请我的朋友、客户和读者们在包涵的同时多提出意见。

我的电子邮箱是 [ranbin@public.szptt.net.cn](mailto:ranbin@public.szptt.net.cn)。

冉斌

2002年3月

# CONTENTS

## 目 录

|           |       |
|-----------|-------|
| 前 言 ..... | ( 1 ) |
|-----------|-------|

### 1<sup>章</sup>

#### 薪酬是什么

|                 |        |
|-----------------|--------|
| 1 广义的薪酬概念 ..... | ( 3 )  |
| 2 薪酬的构成 .....   | ( 6 )  |
| 3 影响薪酬的因素 ..... | ( 10 ) |
| 4 薪资水平 .....    | ( 15 ) |

### 2<sup>章</sup>

#### 薪酬设计的原则

|                 |        |
|-----------------|--------|
| 5 薪酬设计的原则 ..... | ( 21 ) |
| 6 薪酬四方图 .....   | ( 26 ) |
| 7 薪酬基本模型 .....  | ( 29 ) |

### 3<sup>章</sup>

#### 薪酬系统设计

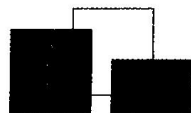
- 8 薪酬总额的预算 ..... (35)
- 9 层级关系图的设计 ..... (38)
- 10 薪酬比例的设计 ..... (45)
- 11 基本工资的设计 ..... (47)
- 12 年资工资的设计 ..... (50)
- 13 涨幅工资的设计 ..... (53)
- 14 绩效工资的设计 ..... (57)
- 15 加班工资的设计 ..... (63)
- 16 福利薪酬的设计 ..... (65)

### 4<sup>章</sup>

#### 常见的薪酬模型

- 17 通用薪酬模型 ..... (71)
- 18 销售人员的薪酬模型 ..... (74)
- 19 生产人员的薪酬模型 ..... (77)
- 20 管理人员的薪酬模型 ..... (79)
- 21 钟点工的薪酬模型 ..... (81)
- 22 科技人员的薪酬模型 ..... (83)
- 23 项目经理的薪酬模型 ..... (85)
- 24 特殊人员的薪酬模型 ..... (87)
- 25 经营者年薪薪酬模型 ..... (89)



5<sup>章</sup>

## 薪酬管理

- 26 让薪酬最大限度激励人 ..... (95)
- 27 让薪酬最大限度吸引人 ..... (100)
- 28 薪酬系统的实际流程 ..... (103)

6<sup>章</sup>

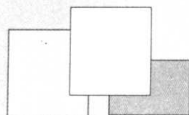
## 薪酬满意度调查

- 29 薪酬满意度 ..... (111)
- 30 薪酬满意度分析 ..... (114)

7<sup>章</sup>

## 薪酬管理基本制度

- 31 恩波实业发展股份有限公司薪酬管理制度  
..... (137)
- 32 恩波实业发展股份有限公司绩效工资管理  
制度 ..... (146)
- 33 恩波实业发展股份有限公司员工持股章程  
..... (159)
- 34 日本昭和电工大分企业联合体薪酬管理  
制度 ..... (165)
- 参考文献 ..... (181)



# 第一章

## 薪酬是什么

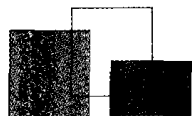
面对如此简单的问题，任何人都会有自己的答案。

作为一个管理顾问，我的答案是：

- 薪酬是人力资源激励最核心的要素；
- 薪酬是反应各种本领的标尺；
- 薪酬是各种工作回报中的一种回报；
- 薪酬是劳动力成本。

新  
西  
州

**Salary Design  
And  
Management**



# 1 广义的薪酬概念

周先生，硕士，38岁，深圳某高科技企业的人力资源部经理。在今天早上的工作例会中，他和顾问一起编制的工作提案“可变薪酬系统”获得了总经理的认可，当经理们以热烈的掌声表示出对周先生的赞许时，他的心里充满了激动与期待。

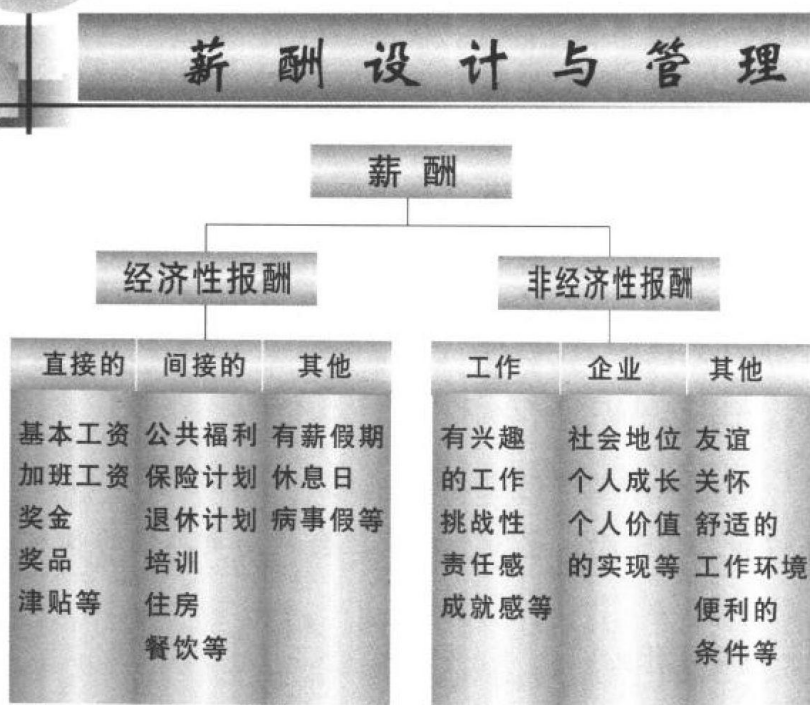
周先生期望“可变薪酬系统”能激活员工们的工作责任心和工作干劲，也期望能有机会提高员工们的收入。

薪酬是什么？

薪酬是你付给员工的工资和奖金吗？答案：是，又不完全是。从狭义的角度来看，薪酬是指个人获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的劳动回报。那么，广义的薪酬概念又是什么呢？广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬，经济性的报酬指工资、奖金、福利待遇和假期等。非经济性的报酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受。

广义薪酬的内容如图1所示。

图1



对大多数企业来说，薪酬是企业总成本的重要组成部分，一些企业的工资成本占企业总成本的30%或更多。薪酬是能够为企业带来预期收益的资本，是用来交换劳动者活劳动的一种手段，薪酬作为企业生产成本，是资本的投入，企业期望获得一定的资本回报。因此如何设计和管理薪酬的整个分配和运作过程——评价员工的工作绩效、促进劳动数量和质量提高、激励员工的劳动积极性，使企业获得最大限度的回报，成为管理者的重要职责。



对员工来讲，薪酬是他们从企业获得相对满足的过程，薪酬是维持生活、提高生活质量的重要前提。据权威机构近 20 年的研究资料显示：在所有的工作分类中，员工一直都将工资收益视为最重要的工作指标。因此，工资能极大地影响员工行为和工作绩效。

薪酬在任何企业都是非常基础而且非常重要的，一个企业需要有一定竞争力的薪酬吸引人才，还需要有一定保障力的薪酬留住人才，如果水平太低或与外界的差异过大，员工肯定会到其他地方找机会。经济性报酬会在中短期时间内激励员工并调动员工的积极性，但是经济性薪酬不是万能的，非经济性报酬对员工的激励是中长期的，才是最根本的。企业应把经济性报酬和非经济性报酬结合起来激励员工，让员工感受自己的价值并看到自己的发展前景，为企业努力工作。

在市场经济条件下，员工通过在企业的生产和劳动行为，换取薪酬，以满足个人及其家庭的生活需求。合理的工资制度和工资水平，可以使雇员有一种安全感和对预期风险的心理保障意识，从而增强对企业的信任感和归属感；反之，不合理的工资制度和工资水平，则会使职工产生不公平和不信任的感觉，影响雇员积极性的发挥。

## 2 薪酬的构成

昭小姐，26岁，大学，伟力公司人力资源部薪酬管理员。伟力公司虽然是当地非常成功的一家大型企业，但他们还没有制定正式的薪酬制度。这使得昭小姐经常受到员工们的抱怨或接到他们的查询电话。这些电话的内容包括：“我的工资是怎么计算出来的？”“工资单上的其他收入表示什么意思？”“为什么这个月比上个月少了这么多工资？”“工资单上的基本工资包括职务工资吗？”“昭小姐，我感觉好像你给我的工资算错了”……

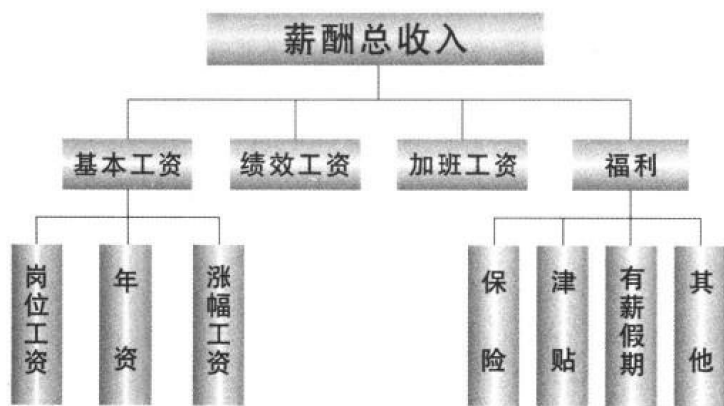
一般而言，员工的薪酬是由多部分构成的，这些基本部分包括岗位工资、加班工资、绩效工资、福利津贴、年资等。很多企业甚至将它划得很细，包含多个层次及多个项目。每个企业对薪酬概念的理解不同，对薪酬构成的划分也不尽相同。从薪酬结构可以看出企业的一些个性，因为不同的薪酬构成体现出不同企业对人才价值取向的不同。一般来说，企业的薪酬构成没有对错之分，只有优劣之分。

企业的薪酬构成一般包含2~4个层次，如图2所示。图2是一个包含2个层次、4个一级构成、7个二级构成的薪酬结构图。一级构成包括基本工资、绩效工资、加班工资和津贴福利，二级构成包括岗位工资、年资、涨幅工资、保险、津贴、福利和其他项目等。企业可根据需要设计符合企业要求的薪酬结构图。



图2

## 薪酬设计与 管理



由于以上概念在本书后续章节中反复出现，为避免产生歧义，本处对这些概念的内涵做出了统一解释。

### ◎基本工资

是指员工较稳定的那一部分基础收入。它的作用在于保障员工的基本生活条件。基本工资与员工的工作岗位（职务）、工作时间长短及企业的效益有直接关系。基本工资是一个集合概念，它包含岗位（职务）工资、年资、涨幅工资等。

### ◎岗位工资

是指每个不同岗位（职务）的基础工资，一般来讲，岗位（职务）不同，岗位工资就不同。岗位工资受岗位（职务）的复杂程度、责任大小、劳动强度及岗位（职务）价值等因素的影响。



岗位工资是员工薪酬构成的基本组成部分，也是计算其他部分金额的基础。

### ◎年资

根据工作年限的长短而计付的工资。年资的作用在于鼓励员工长期在企业中工作，减少人员流动。年资一方面可以补偿员工长期工作的投入，同时还可以减少人力资源流动所带来的损失。

### ◎涨幅工资

根据企业经营业绩而计付的变动工资。涨幅工资将员工的基本收入与企业的经营业绩联系在了一起，其作用在于增强并激励员工的危机感。涨幅工资受企业过往经营业绩及未来经营业绩预测的影响，一般每年调整一次，涨幅工资可以为正工资，也可以为负工资。

### ◎绩效工资

根据员工的业绩（或部门的业绩或企业的业绩）而计付的工资。绩效工资的作用在于鼓励员工（部门或团队）不断提升工作效率和工作质量。绩效工资是根据科学的绩效考核系统计算得出的。

### ◎佣金

是直接按销售额的一定比例确定销售的报酬，它是根据业绩确定报酬的一种典型形式。佣金的优势是由于报酬明确地同绩效相关联，因此销售人员为得到更多的工资报酬，会努力扩大销售