



JILI DAOXIANG

激励导向

XINCHOU

的薪酬设计


JILI DAOXIANG DE XINCHOU SHEJI

杨剑 白云 朱晓红 郑蓓莉/编著



人力资源管理丛书

选一个独特的方式去花一块钱，比采用平凡的方式而花五十块钱，效果要好得多

 中国纺织出版社

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
人力资源管理丛书 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

杨 剑 白 云 朱晓红 郑蓓莉 编著

激 励导向的薪酬设计

J i L i D a o X i a n g D e X i n C h o u S h e J i

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



中国纺织出版社

内 容 提 要

薪酬管理作为人力资源管理的核心内容绩效评估与薪酬制度之一,是困难度最高的,它需要达到相对公平。即外部公平——薪金调查,内部公平——工作评价,个别公平——绩效调薪。本书旨在建立科学的薪酬构架和绩效调薪矩阵,完成激励为导向的相对公平的薪酬考评作业。

本书可以帮助管理者使用合适的费用,有效地调动和激发员工的积极性,达到企业与员工双赢的局面。

图书在版编目(CIP)数据

激励导向的薪酬设计/杨剑,白云等编著. —北京:中国纺织出版社, 2002.11

(人力资源管理丛书)

ISBN 7-5064-2444-4/F·0256

I. 激… II. ①杨…②白… III. 劳动工资管理 IV. F244

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第080412号

责任编辑:詹 珺 特约编辑:向 阳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002年11月第一版第一次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:13.625

字数:327千字 印数:1—6000 定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

薪酬是企业及员工最为敏感的问题，企业员工十分关注，各企业管理层也十分重视。任何企业都希望少花钱，多办事。但是，很多企业花了钱，也没有办好事。有的人领了工资，甚或领了高薪后仍不卖力。为什么？薪酬设计不合理。金钱是衡量劳动价值的最佳尺度，但不是惟一的尺度。要使企业为员工花的每一分钱达到很好的效用，就必须以激励为导向，进行科学的薪酬设计。

本书从薪酬的基本概念入手，介绍了薪酬的构成、形式与职能，探索薪酬激励的方式与意义，对薪酬制度设计的原则与程序进行了阐述，在此基础上着重介绍了激励导向的薪酬制度的设计与模型建立。特别是对年薪制、期权制、利润共享制等薪酬制度的设计进行了重点阐述，列举了有典型意义的 21 个设计范例，相信对企业的薪酬设计具有很好的指导作用。

本书是由朱朱图书工作室成员创作，主编为中南财经大学的人力资源管理 MBA，多年来从事企业管理咨询工作（高级企业管理咨询顾问）。由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎各位读者批评指正。

杨剑

2002 年 9 月

第一章 薪酬概述	(1)
第一节 薪酬的构成	(2)
一、薪酬概念	(2)
二、工资	(4)
三、奖金、福利与津贴	(6)
第二节 基本薪酬制度的形式	(7)
一、能力薪酬	(7)
二、工作薪酬	(8)
三、结构薪酬	(8)
第三节 企业工资的职能	(9)
一、补偿职能	(9)
二、激励职能	(9)
三、调节职能	(10)
四、效益职能	(10)
第四节 薪酬设计的影响因素	(11)
一、内部因素对薪酬的影响	(12)
二、个人因素对薪酬的影响	(12)
三、企业外部因素对薪酬的影响	(14)
第二章 薪酬激励的方式与意义	(16)
第一节 激励理论与实践	(16)
一、激励理论	(16)
二、激励的作用	(21)

三、企业对员工激励的实践	(24)
第二节 物质激励的方式与意义	(26)
一、物质激励的方式	(26)
二、物质激励的意义	(31)
第三节 精神激励的方式与意义	(32)
一、知识激励	(32)
二、精神激励	(33)
三、精神激励的意义	(33)
第三章 薪酬管理设计的原则与程序	(36)
第一节 薪酬管理的原则与政策	(36)
一、薪酬管理的原则	(36)
二、薪酬管理的政策	(37)
第二节 薪酬制度设计原则	(37)
一、公平原则	(38)
二、竞争原则	(39)
三、激励原则	(40)
四、经济原则	(40)
五、合法原则	(41)
第三节 薪酬系统的设计流程	(41)
一、工作分析	(41)
二、职位评价	(42)
三、薪酬调查	(43)
四、薪酬定位	(44)
五、薪酬结构设计	(45)
第四章 企业薪酬制度设计新趋势	(47)
第一节 企业薪酬制度的发展	(47)

一、推行岗位技能薪酬制	(47)
二、推行职务职能薪酬制	(50)
三、薪酬支付多样化	(52)
四、奖励制度设计多样化	(56)
五、员工福利制度设计	(62)
第二节 薪酬制度设计新变化	(70)
一、在薪酬构成上增强激励性因素	(70)
二、设计适合员工需要的福利项目	(71)
三、薪酬支付的技巧	(72)
四、选用具有激励性的计酬方式	(72)
五、重视对团队的奖励	(73)
六、善用股票奖励形式	(74)
七、进行薪资调查,了解薪资市场价格	(74)
八、阐述清楚企业的薪酬文化	(75)
第五章 激励导向的薪资设计	(76)
第一节 激励导向的薪酬制度概述	(76)
一、关于薪资制度的几个基本问题	(76)
二、薪酬观与薪资基础	(78)
三、报酬策略与目标	(81)
四、设计原则和考虑因素	(82)
五、工资等级制度的建立	(84)
第二节 薪酬满意度调查	(95)
一、什么是薪酬满意度	(95)
二、薪酬满意度分析	(97)
三、薪酬满意度调查	(98)
第三节 激励薪酬体系的建立	(115)

一、薪酬体系及其选择	(115)
二、职务工资制度操作规程	(118)
三、职能工资制度操作规程	(131)
四、现行奖金方式及其评价	(135)
五、绩效奖金制度设计	(138)
六、红利管理制度设计	(141)
七、福利形式和福利制度的设计原则	(145)
八、退休制度和养老金计划	(146)
九、企业保险制度设计决策	(148)
第四节 薪酬模型的建立与管理	(149)
一、经营者的年薪模型	(150)
二、管理者的薪酬模型	(153)
三、项目经理的薪酬模型	(155)
四、科技人员的薪酬模型	(156)
五、特殊人员的薪酬模型	(158)
六、钟点工的薪酬模型	(160)
第五节 年薪制薪酬制度设计	(162)
一、实施年薪制的意义	(162)
二、年薪制实施的条件及应遵循的原则	(167)
三、年薪制的主要内容	(173)
四、年薪制的五种具体模式	(179)
五、美德日企业的年薪制	(183)
六、我国企业经营者的年薪制	(192)
七、我国推行年薪制度需做的工作	(207)
第六节 股票期权制薪酬制度设计	(217)
一、股票期权	(217)

	理办法	(379)
案例十三	HR 汽车集团公司年薪制方案	(388)
案例十四	SF 股份有限公司经营者实施股票期权激励的试行办法	(395)
案例十五	AAA 公司奖金计算标准	(399)
案例十六	YY 研究所关于实施绩效津贴的具体办法	(401)
案例十七	XY 集团职工持股会章程	(406)
案例十八	YR 公司改善提案制度	(413)
案例十九	XH 公司奖惩制度	(418)
主要参考文献	(421)



第一章 薪酬概述

从理论上讲，只有当员工的真实付出与真实回报不成正比的时候，员工才会对他的薪酬不满。但实际上，不论薪酬的发放有多么公正和合理，不少员工也还会对自己的薪酬不满。对薪酬的不满并非客观的不公和不合理所致，其原因是多方面的：

1. 低于期望值

当员工的薪酬低于他的期望值时，就会对薪酬不满。而这个期望值只是员工个人的自我定位。一般而言，员工往往过高估计自己在公司中的贡献和价值，自然也就有过高的期望值，这样也就会有许多人对自己的薪酬不满。

2. 低于同等人员最高值

如果员工的薪酬低于同等人员最高水平的薪酬，也会产生不满的情绪，差距越大不满程度就越高。因为每个人对自己的优点、特长和对公司的贡献会牢记在心，甚至有些放大。但往往看不到别人的优点、特长和贡献，而比较容易将别人的缺点记忆深刻。特别是对于贡献比自己大的同等级员工，出于本能的嫉妒，经常会认为他并不如自己。这种高估自己的心态，很难对自己和他人做出客观的评价，同时也产生了不满。

消除这种不满的有效办法是在考评沟通时，上级直接与员工坦诚相待，对员工做客观的评价，从而让员工客观地认识自己，消除对薪酬的不满。指出员工的缺点，需要管理者的勇气和技巧，多数管理者不愿进行这样的工作。由于没有沟通，员工对自己的高估会

一直持续下去。

3. 高估他人的薪酬和低估他人的绩效

由于公司员工的薪酬和绩效考评成绩一般都是保密的，员工无法从正式渠道得到真实的详细的信息。出于对别人薪酬及考评的兴趣，员工往往会根据一些道听途说加以猜测。这种猜测往往会高估他人的薪酬而低估他人的绩效，从而感到薪酬的不公，对薪酬产生了不满。

4. 对精神待遇不满也会导致对薪酬不满

精神待遇是待遇的一个重要部分，对精神待遇不满主要是指对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等因素不满。由于精神待遇具有隐蔽性，员工在表达对精神待遇不满的时候，常常会强调对物质待遇的不满。比如，有的员工这样抱怨：“我每天要受这么多气，为什么才拿这一点儿工资？”或者说“我的工作这么枯燥和乏味，工资应该高一些吧？”精神待遇是人的一种需求，它不会因为这种忽略而消失。解决这个问题，主要途径是提高员工的精神待遇，而不是薪酬（物质待遇）。

正因为如此，我们有必要围绕提高工作绩效对薪酬制度的设计进行科学的探讨和研究。

第一节 薪酬的构成

一、薪酬概念

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、奖金等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。

广义薪酬的内容如表 1-1 所示。

表 1-1

薪酬					
经济性报酬			非经济性报酬		
直接的	间接的	其他	工作	企业	其他
基本工资	公共福利	有薪假期	有兴趣的工作	社会地位	友谊
加班工资	保险计划	休息日		个人成长	关怀
奖金	退休计划	病事假等	挑战性	个人价值的实现等	舒适的工作环境
奖品	培训		责任感		
津贴等	住房		成就感等		便利的条件等
	餐饮等				

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入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。

薪酬制度在任何企业都是非常重要的，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，让员工感受到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，可以使员工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，则会使员工产生不公平和不信任的感觉，影响员工积极性的发挥。

二、工资

1. 计量形式工资

工资就其计量形式而言，可分为计时工资和计件工资两类。

(1) 计时工资

计时工资是指根据员工的劳动时间来计量工资的数额，主要分为小时工资制、日工资制、周工资制和月工资制四种，钟点工、临时工分别以小时工资制和日工资制为主，美国许多企业采用周工资制，我国以月工资制为主。

(2) 计件工资

计件工资是指预先规定好计件单价，根据员工生产的合格产品的数量或完成一定工作量来计量工资的数额。计件工资制包括包工工资制、提升工资制及承包制等多种形式。与计时工资制相比，它

能够更加密切地将员工的劳动贡献与员工的报酬结合起来，提高员工的劳动生产率。它的缺点是只适合于可以准确以数量计量的工作。

2. 内容角度的工资

从工资的内容来分，我国目前的工资制度可以分为职务工资制、职能工资制和结构工资制三种。职务工资制是从员工的工作内容不同来进行划分的，职能工资制是根据员工的工作能力不同来进行划分的，而结构工资制则是职务工资制和职能工资制的综合。

(1) 职务工资制

职务工资制是指根据员工的职务等级来确定工资等级的一种工资制度。一般适合于行政机关和事业单位采用。在我国，行政人员分 30 级、技术人员分 18 级，并根据各地物价和生活费用划分为 11 类工资区。技术人员除地区分类外，又根据产业的不同分 5 类工资标准。

(2) 职能工资制

职能工资制是根据员工的技术知识、业务水平、体力、智力等自身条件来确定工资等级的一种工资制度。当然，这里的“自身条件”仅包括在企业中进行工作所需要的那部分能力。职能工资制将工作分为管理工作、技术工作、事务工作等类型，对每个类型的工作进行工作等级分类。工作等级越高的员工，工资水平也就越高。

(3) 结构工资制

结构工资制将职务工资制和职能工资制的优点综合在一起，同时从工作内容和工作能力两个方面对工资等级进行划分。结构工资制目前被许多企业所采用。根据各企业的具体情况不同，结构工资制中的工资项目和比例也不尽相同。大体上讲，结构工资主要由基本工资、工龄工资、技能工资和岗位工资等四个工资项目组成。

基本工资是指用来维持员工基本生活的那部分工资。

工龄工资也称资历工资，它根据员工在企业工作时间的长短来计量，一般一年进行一次调整，它的目的是用来加强员工的稳定性，促使员工更长时间地为企业服务。

技能工资由员工的工作能力而确定。

岗位工资是根据员工的职务（工作内容）来确定的。有的企业为了解决干部“能上不能下”的问题，取消了岗位工资。

三、奖金、福利与津贴

1. 奖金

奖金也称奖励工资，是为员工超额完成了任务、或取得优秀工作成绩而支付的额外报酬，其目的在于对员工进行激励，促使其继续保持良好的工作势头。奖金的发放可以根据个人的工作业绩评定，也可以根据部门和企业的效益来评定。奖金比起其他报酬形式具有更强的灵活性和针对性，奖金形成的报酬也具有更加明显的差异性。

2. 福利

根据我国劳动法的有关规定，员工福利可分为“社会保险福利”和“用人单位集体福利”两大类。

(1) 社会保险福利

社会保险福利是为了保障员工的合法权利，而由政府统一管理的福利和措施。它主要包括社会养老保险、社会失业保险、社会医疗保险、工伤保险等。

(2) 用人单位集体福利

用人单位集体福利是指用人单位为了吸引人才或稳定员工而自行作为员工采取的福利措施。比如工作餐、工作服等等。

用人单位集体福利根据员工享受的范围不同，可分为全员性福利和特殊群体福利两类。全员性福利是全体员工可以享受的福利，

如工作餐、节日礼物、健康体检、带薪年假等；特殊群体福利只能由特殊群体享用，这些特殊群体往往是对企业做出特殊贡献的技术专家、管理专家等企业核心人员。特殊群体的福利包括住房、汽车等项目。

3. 津贴

津贴也称附加工资或者补助，是指员工在艰苦或特殊条件下进行工作，企业对员工额外的劳动量和额外的生活费用付出给予的补偿。津贴的特点是它只将艰苦或特殊的环境作为衡量的惟一标准，而与员工的工作能力和工作业绩无关。津贴具有很强的针对性，当艰苦或特殊的环境消失时，津贴也随即终止。

根据不同的实施目的，津贴可以分为三类：地域性津贴、生活性津贴和劳动性津贴。

(1) 地域性津贴

地域性津贴是指由于员工在艰苦的自然地理环境中花费了更多的生活费用而进行的补偿。比如林区津贴、艰苦生活津贴、高寒地区津贴等。

(2) 生活性津贴

生活性津贴是指为了保障员工的实际生活水平而得到的补偿。由于员工的收入是货币性工资收入，货币性工资收入会受到物价上涨因素的影响。为了弥补物价上涨造成的员工生活水平下降，就会有肉食补贴、副食补贴等津贴。另外，由于工作使员工家庭生活开支分离而造成的生活费用增加，也应有相应的津贴，如出差补贴等。

第二节 基本薪酬制度的形式

一、能力薪酬

能力薪酬的主要特点是：根据员工本人所具有的综合能力（不