

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

FBOOK
弗布克人力资源管理操作实务系列

实务化 精细化
工具化 方案化

薪酬体系设计 实务手册

落实到每一个部门的执行工具
细化到每一类人员的方案设计

孙宗虎 宗立娟 编著



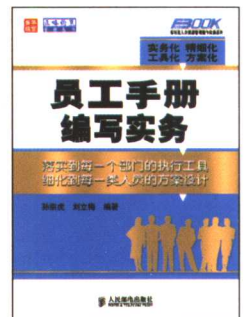
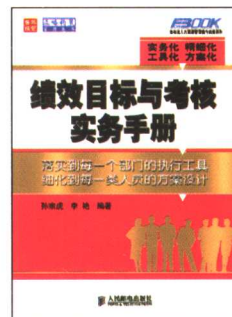
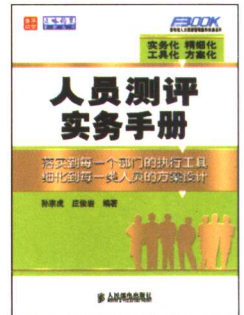
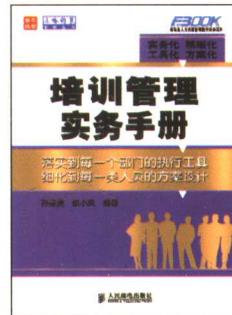
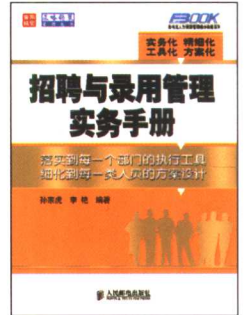
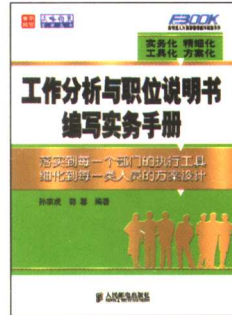
 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

编者简介

孙宗虎，北京弗布克管理咨询有限公司总经理，知名人力资源管理实战派学者、高级咨询顾问。长期从事企业人力资源管理实务方面的研究与实践、企业人力资源管理咨询、企业E-LEARNING培训课程开发、企业培训教材与课程开发、大学管理课程课件开发等工作。

宗立娟，北京工商大学企业管理专业研究生，研究方向包括薪酬设计、战略与人力资源管理、员工压力管理等。

弗布克公司联系方式：FORBOOK@163.COM



序

随着企业竞争的不断加剧，企业对人才的招聘和培养日益重视。人力资源管理在企业管理中的地位在不断上升，企业人力资源管理工作者的专业化水平也日渐提高。当前，许多大型公司，特别是跨国公司，已把人力资源管理作为企业发展战略的重要组成部分，这些公司的许多高层管理者都曾有人力资源总监的从业背景。

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是最令企业管理者头痛的事情之一。人力资源管理的作用究竟有多大无法量化，但在企业“选人”、“育人”、“用人”、“留人”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，并尽力持久地保持这种优势。

我在LG从事人力资源培训工作已有23年，深知人力资源对企业的重要程度，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，但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。

弗布克人力资源管理操作实务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、招聘、职位说

明书的编写、培训、绩效考核、薪酬、人员测评、员工手册的编写等工作都进行了具体化，并且给出了每项工作的具体执行方案，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、绩效等问题，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。

蔡源中

LG中国人力资源培训中心总监

前 言

企业人力资源管理的各项工作，都需要实实在在地把问题落实到部门和每一类人员，这有利于人力资源工作走向实务化。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书，立足于企业管理的实践，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、精细化、工具化、方案化**的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

本系列图书针对人力资源管理的每一项工作，例如，对工作分析、招聘、人员测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了讲解，给出了可操作的设计方案。这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书包括《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》等，每本书都体现了其独特的编写特点。

《薪酬体系设计实务手册》是这套系列书中的一本，它的特点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，并且给出了实例，便于薪酬管理人员参照执行。

《薪酬体系设计实务手册》从企业的基本工资制度设计，津贴和奖金设计，员工福利设计，加班、休假、驻外期间员工薪酬体系设计，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制度一一细分，理论与实际相结合，模板与工具相结合，方案与案例相结合，是薪酬管理人员的工作手册和工具书。

在本书的编写过程中，刘莉利、叶亚宁负责资料的收集和整理以及数字图表的编排。各章编写分工如下：张冬、李光辉编写第一、二章，王磊、谭丽燕编写第三、四章，刘伟、朱晓明编写第五、六章，冯雷、何猛编写第七、八章，洪荣聪、高爱红编写第九、十、十一章，全书由孙宗虎、宗立娟统撰定稿。

编者

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	1
一、薪酬的构成	1
二、薪酬的模式	2
三、薪酬的作用	4
四、影响薪酬的因素	4
第二节 薪酬体系设计原则	6
一、公平性原则	6
二、经济性原则	6
三、激励性原则	6
四、战略导向性原则	7
五、外部竞争性原则	7
第三节 薪酬体系设计方式	7
一、领导决定模式	7
二、集体洽谈模式	8
三、专家咨询模式	8
四、个别洽谈模式	8
五、综合设计模式	9
第四节 薪酬体系的设计程序	9
一、确定薪酬策略	10

二、岗位分析	10
三、岗位评价	10
四、薪酬调查	10
五、确定薪酬结构与水平	16
六、薪酬体系的实施与修改	16
第五节 薪酬体系设计方案	17
一、某生产型企业薪酬体系设计方案	17
二、某科技公司薪酬体系设计方案	21

第二章 企业薪酬制度体系设计27

第一节 岗位工资体系设计	27
一、岗位工资制概述	27
二、岗位（职务）等级工资制	27
三、岗位技能工资制	30
四、岗位薪点工资制	32
第二节 绩效工资体系设计	34
一、绩效工资制概述	34
二、绩效工资制的主要表现形式	35
三、生产人员绩效工资设计方案	36
第三节 结构工资体系设计	38
一、结构工资制概述	38
二、结构工资制的组成	39
三、结构工资设计方案	40

第三章 津贴、奖金与员工持股设计43

第一节 津贴设计	43
一、津贴的类型.....	43
二、津贴的设计.....	44
第二节 奖金设计	46
一、奖金的设计.....	46
二、部分奖金设计实施要点.....	49
三、奖金制度的管理.....	51
第三节 员工持股设计	52
一、员工持股计划的特点.....	52
二、员工持股计划的内容.....	53
三、员工持股计划的设计.....	57
第四节 津贴、奖金管理制度	60
一、某公司津贴管理制度.....	60
二、某公司奖金管理制度.....	63

第四章 员工福利体系设计67

第一节 福利概述	67
一、福利的概念.....	67
二、福利的特点.....	67
三、福利的作用.....	68
四、福利的类型.....	68
第二节 社会保障	70
一、社会保障的作用.....	71

二、社会保障的内容	71
三、企业补充养老保险——企业年金制度	74
第三节 公司福利制度方案	76
一、某公司员工福利制度设计	76
二、某服装公司员工福利制度	79

第五章 特殊条件下员工薪酬体系设计83

第一节 员工加班薪酬设计	83
一、计件工作制薪酬设计	83
二、标准工时制加班薪酬设计	84
三、综合计算工时制加班薪酬设计	86
第二节 员工驻外期间的薪酬设计	87
一、海外派遣员工薪酬设计	88
二、本国异地派遣员工薪酬设计	93
三、驻外员工薪酬设计制度	94
第三节 员工加班与休假薪酬制度	99
一、某公司员工加班细则	99
二、某公司员工请假、休假管理规定	101
三、某公司员工工假期薪酬设计	104

第六章 企业经营管理层、中高层薪酬体系设计107

第一节 企业经营管理层年薪与期权体系设计	107
一、企业经营管理层年薪结构设计	107
二、企业经营管理层年薪设计模式	109
三、基于EVA的经营管理层年薪结构设计	113

四、股票期权体系设计	114
第二节 高层管理人员薪酬体系设计	117
一、高层管理人员薪酬设计	117
二、高层管理人员年薪制设计	121
第三节 中高层人员薪酬设计制度	124
一、某公司中高层管理人员年薪制度	124
二、某公司经营者年薪制实施方案	127
三、股票期权制度	129
第七章 专业技术人员薪酬体系设计	135
第一节 专业技术人员薪酬模型设计	135
一、专业技术人员薪酬模型	135
二、研发人员薪酬设计实例	138
第二节 科技与专业人员薪酬设计制度	142
一、科技人员薪酬设计制度	142
二、专业人员薪酬设计制度	145
第八章 销售人员薪酬体系设计	151
第一节 销售人员薪酬设计的意义	151
一、销售薪酬的作用	151
二、销售工作的特点	152
第二节 销售人员薪酬设计模型及实例	152
一、销售人员的薪酬设计	153
二、不同销售薪酬制度模型优缺点比较	154

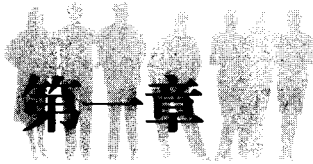
三、销售人员薪酬设计实例	155
第三节 销售人员薪酬方案设计	157
一、销售人员薪酬方案设计实例	157
二、销售人员管理办法	164
第九章 企业生产一线员工薪酬体系设计	171
第一节 生产一线员工的起薪设计	171
一、计件工资制的起薪设计	171
二、计时工资制的起薪设计	175
三、两种工资制度的优缺点分析	180
第二节 一线员工的奖金设计	181
一、一线员工奖励标准制定原则	181
二、奖金总额的提取注意事项	181
三、奖金的计算方法	182
第三节 一线员工的薪酬制度设计	185
一、某企业生产一线员工计件工资制度	185
二、某玩具制造公司生产员工差额计件工资制	186
三、生产一线人员计时工资制实施方案	188
第十章 新进员工薪酬体系设计	191
第一节 新进员工薪酬设计需要考虑的因素	191
一、员工的生活费用	191
二、人才市场供求关系	191
三、新员工的能力因素	192
四、原单位的职务与薪酬水平	192

五、企业的支付能力	192
第二节 新进员工工资定级	192
一、员工工资定级	192
二、试用期员工的薪级确定	193
第三节 某公司新员工薪酬制度设计	196
一、适用范围	196
二、试用期的薪酬规定	196
三、员工转正工资定级	197
四、薪资调整	199

第十一章 薪酬体系动态调整与管理

201

第一节 薪酬体系的动态调整	201
一、薪酬体系调整概述	201
二、薪酬水平的调整	202
三、薪酬结构的调整	203
四、薪酬要素组合的调整	204
第二节 提薪管理制度	204
一、总则	204
二、提薪的类别	205
三、提薪实施程序	208
四、提薪的管理	209
五、附则	210



薪酬体系设计概述

第一节 薪酬的构成及作用

一、薪酬的构成

薪酬是指员工因为企业提供劳动而得到的货币和实物报酬的总和，主要由以下五个部分构成。

（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，是企业对员工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

津贴和补贴主要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职工的物价补贴。

(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、薪酬的模式

薪酬的五个主要组成部分，有着各自不同的特征，若从差异性和刚性两个维度对其进行划分，可以得到如图1-1所示的四分图。

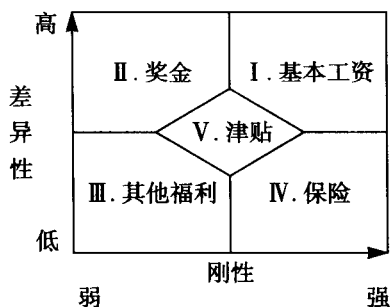


图1-1 薪酬四分图

(一) 基本工资

基本工资，处于图1-1中的第一象限，具有较强的刚性和较高的差异性，即一般情况下，员工的工资是“能上不能下”，员工之间的工资差异比较明显。

(二) 奖金

奖金的差异性较高而刚性较弱，主要表现为它可以根据员工个人劳动贡献和企业经营状况的不同而随之调整。

(三) 其他福利

处于第三象限的其他福利具有差异性低、刚性弱的特点。员工按照相关规定享受

各种福利，其享受的待遇差别不大，且其他福利项目设置灵活，可以随着企业经营环境和效益的变化进行相应的调整。

（四）保险

保险位于图1-1中的第四象限，具有差异性低、刚性强的特点。员工按照相关规定享受各种保险，其待遇差别不大，部分缴费比例及基数不能随意更改。

（五）津贴

津贴处于图1-1的中心，它同时兼顾薪酬其他组成部分的特点。

薪酬管理是企业人力资源管理的一个重要内容。员工薪酬的五个构成部分，按照不同的组合，可以形成三种不同的薪酬模式，具体内容见表1-1。

表1-1 不同薪酬模式特征

薪酬模式	特征
高弹性模式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 这是一种激励性很强的薪酬模型 2. 其薪酬主要根据员工近期的工作绩效决定，奖金（绩效薪酬）占员工薪酬的比例较大，福利、保险的比例较小，基本工资所占的比例也不高 3. 薪酬中固定部分比例较低，浮动部分比例较高
高稳定模式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一种稳定性很强的薪酬模型，员工具有较强的安全感，激励功能相对较弱 2. 员工薪酬主要取决于员工工龄与企业的经营状况，与员工个人的工作绩效关系不大 3. 基本工资是薪酬结构的主要组成部分，奖金（绩效薪酬）等处于相对次要的地位，所占的比例较低 4. 薪酬中固定部分比例较高，浮动部分比例较低
折衷模式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一种激励性、稳定性较强的薪酬模型 2. 基本薪酬和奖金（绩效薪酬）各占一定的比例，使该模式既具有一定的弹性，能够不断激励员工提高绩效，也具有一定的稳定性，能够带给员工一种安全感 3. 根据企业实际情况，可以对两者进行不断调整；这种薪酬模型可以演变为以激励为主的模型，也可以演变为以稳定为主的模型

三、薪酬的作用

(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费用的同时，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，薪酬在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。员工在工作中获得了自身利益的同时，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，同时也可以留住内部的优秀员工。

四、影响薪酬的因素

影响薪酬的因素可以分为外部因素和内部因素两大类，具体内容如图1-2所示。

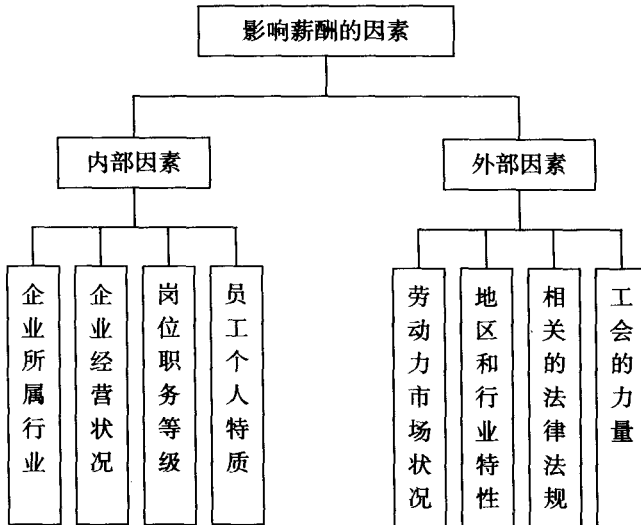


图1-2 影响薪酬的因素