

《生产企业薪酬管理模式设计》

《生产班组建设与管理模式设计》

《生产绩效量化管理模式设计》

《品质班组建设与管理模式设计》

《生产流程管理模式设计》



华遇咨询

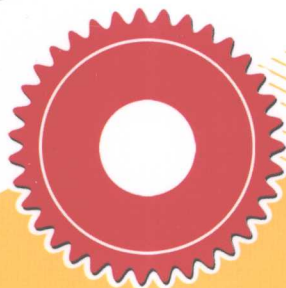
制造业管理模式设计丛书

生产企业薪酬 管理模式设计

制造业管理模式建设的执行方案

- ✓ 提供管理模式设计方案！
- ✓ 提供管理模式参照样板！
- ✓ 提供创造性的工作思路！
- ✓ 提供系统性的管理策略！

徐 恺/编著



机械工业出版社
China Machine Press

F272.92/265

2008

《生产企业薪酬管理模式设计》

《生产班组建设与管理模式设计》

《生产绩效双化管理模式设计》

《品质班组建设与管理模式设计》

《生产流程管理模式设计》



华通咨询

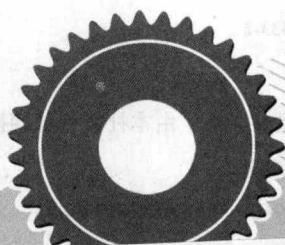
制造业管理模式设计丛书

生产企业薪酬 管理模式设计

制造业管理模式建设的执行方案

- ✓ 提供管理模式设计方案!
- ✓ 提供管理模式参照样板!
- ✓ 提供创造性的工作思路!
- ✓ 提供系统性的管理策略!

徐 恺/编著



机械工业出版社
China Machine Press

《 本书从生产企业薪酬管理综述、生产企业薪酬模式分析、生产企业薪酬模式设计流程、生产企业绩效薪酬模式设计、生产企业薪酬管理与改善、生产企业管理人员的薪酬模式、生产企业作业人员的薪酬模式七个方面,全方位阐述了生产企业薪酬模式设计中的核心工作。全书通过深入分析生产企业薪酬管理的内容,为管理者提供了生产企业薪酬管理模式的设计方案和各类型员工的薪酬模型,管理者只要根据企业的现实情况,针对性地引用和参考这些模型,就可以快速地设计、改进企业薪酬管理模式。

本书是生产经理、生产主管、车间主任、人力资源主管、薪酬专员、绩效专员等生产企业相关人员进行薪酬设计、管理以及提高薪酬管理能力的参照范本。

图书在版编目(CIP)数据

生产企业薪酬管理模式设计/徐恺编著. —北京:机械工业出版社, 2008. 6

(制造业管理模式设计丛书)

ISBN 978-7-111-24433-2

I. 生… II. 徐… III. 制造业—企业管理: 劳动工资管理 IV. F407.406.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 087478 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:文菁华 责任编辑:侯振锋

责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷(北京振兴源印务有限公司印刷厂装订)

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·15 印张·215 千字

0001—6000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-24433-2

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

丛书编委会

顾问

王 霁 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师

黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长

邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

编委

孙海芳	黄昌华	张 岩	张耀升	聂新梅	杨宗勇	赵梓杰	席宗龙
王西明	段少伦	包咏瓚	朱 旻	蒋 健	马 麟	薛利朝	马艳霞
孙科炎	朱仕友	陈凌云	孙 健	庞建春	韦志夫	孙科柳	王 琼
孙 丽	王晓慧	冯 彬	吴发明	戴宇剑	杨 靖	孙东风	陈凌飞
李晓红	徐 恺	洪少生	王亚洋	邱丽丽	龚 煜	陈驰宇	于 枫

前 言

在不断加剧的全球化竞争中，中国制造除了面临贸易壁垒和国际信任危机以外，还面临着供货周期缩短，利润空间减少，市场变化迅速，产品质量要求不断提升等一系列生存压力。中国的制造企业不得不加速实施管理的全面升级和技术的革新，以寻求更好的发展。

制造企业的管理升级必须从内部管理模式的完善开始，包括生产流程、绩效、薪酬以及班组建设等各方面的内容。形成良好的内部管理模式，实现流程化、标准化和高效能的作业秩序，是生产企业提升市场竞争力、进行市场扩张的基础。

“制造业管理模式设计丛书”对制造业各个板块的工作内容、架构、标准和流程进行了深入的研究，提供了建设与完善制造业管理模式和执行方案。丛书对制造业管理者了解相应的管理内容、系统的管理方法、科学的管理流程等有较高的指导意义和参考价值，能促使生产管理工作达到岗位有职责、作业有流程、品质有标准、绩效可量化，并切切实实地提高制造业管理效能。

《生产企业薪酬管理模式设计》是“制造业管理模式设计丛书”中的一本，以生产企业的薪酬管理为主线，从生产企业薪酬管理综述、生产企业绩效薪酬模式分析、生产企业薪酬模式设计流程、生产企业薪酬模式设计、生产企业薪酬管理与改善、生产企业管理人员的薪酬模式、生产企业作业人员的薪酬模式七个方面，全方位阐述了生产企业薪酬模式设计中的核心工作。

本书在全面分析生产企业薪酬管理的基础上，提供了薪酬管理模式的设计思路，为管理者了解、运用、建设和改善生产企业薪酬模式提供了执行方案。同时，在薪酬模式设计方案的解说中，针对性地提供了生产企业中各阶层员工的薪酬模板，管理者只要根据企业的现实情况，针对性地引用和参考这些模板，就可以快速地设计出所需要的薪酬管理模式。



前言

本书摒弃了抽象、理论化的知识，以“实务”、“可操作”为准则组织编写内容，通过大量的图表、流程，用简洁、凝练的笔触，力图将生产企业薪酬模式的构建、设计、管理以及工作流程、方法和内容阐释清楚。书中所有的流程、模型以及分析均以各业务模块的建设和管理为线索，充分做到内容充实，结构严谨、易于操作。

本书在阐述薪酬管理模式设计中，对如何提升管理者的薪酬管理能力，给出了具体的提升方案。通过生产企业薪酬模式设计的学习和实践演练，管理者便具备了从高处着眼，低处着手的系统思考和高效执行能力，同时也为创造性工作提供了指导思路。通过系统地学习本书，全面掌握薪酬模式建设中各个关键模块的知识要点，可强化管理者的思维能力和管理能力，从而提高管理者的薪酬管理水平。

当然，本书也存在一些不足和局限，希望您提出宝贵的意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！

编者

2008年6月

目 录

前言

第一章 生产企业薪酬管理综述	1
第一节 生产企业的薪酬管理认知	3
第二节 生产企业的薪酬激励	8
第三节 生产企业薪酬的差异化	18
第二章 生产企业薪酬模式分析	27
第一节 生产企业的薪酬分配模式分析	29
第二节 生产企业的薪酬结构分析	36
第三节 生产企业的薪酬策略分析	51
第四节 生产企业的基本薪酬模式分析	68
第三章 生产企业薪酬模式设计流程	83
第一节 生产企业的薪酬调查	85
第二节 生产企业的岗位评估	94
第三节 生产企业薪酬内容的制订	103
第四章 生产企业绩效薪酬模式设计	109
第一节 生产企业的绩效考核	111
第二节 生产企业绩效薪酬的确定	122



目 录

第五章 生产企业薪酬管理与改善	135
第一节 薪酬的差异管理	137
第二节 薪酬的调整作业	145
第三节 薪酬模式的评估与改善	153
第六章 生产企业管理人员的薪酬模式	163
第一节 中高层管理人员的薪酬模式	165
第二节 基层管理人员的薪酬模式	177
第三节 品质管理人员的薪酬模式	184
第七章 生产企业作业人员的薪酬模式	197
第一节 生产作业人员的薪酬模式	199
第二节 生产辅助人员的薪酬模式	221

第一章

生产企业薪酬管理综述

在建设与管理企业薪酬结构时，应综合考虑员工类型、个人胜任能力、工作绩效等个人因素，以及企业发展阶段、组织结构、发展战略、市场薪酬水平等企业因素，确保企业的薪酬水平具有激励性和平衡性。

本章将对生产企业薪酬管理模式的基础性内容作详细说明。



本章内容提要

- 生产企业的薪酬管理认知
- 生产企业的薪酬激励
- 生产企业薪酬的差异化

第一章

總論

本報告係根據...
...
...

此項報告係根據...
...
...





第一节 生产企业的薪酬管理认知

薪酬管理必须遵循一定的原则，考虑影响薪酬水平的内外部因素和个人因素，同时，关注激励性薪酬的发展趋势，确保薪酬的激励性。

本节将对生产企业薪酬发展的内容作详细说明。

本节内容提要

- ◇ 薪酬管理的原则
- ◇ 影响薪酬水平的因素
- ◇ 传统薪酬与激励性薪酬的区别
- ◇ 企业激励性薪酬的发展趋势

一、薪酬管理的原则

薪酬管理的原则，如表 1-1 所示。

表 1-1 薪酬管理的原则

原 则	说 明
补偿性	补偿员工劳动力再生产的费用，包括为恢复精力必需的衣食住行费用以及为获得工作所必需的知识和技能而付出的费用
公平性	岗位与业绩相同，薪酬相同
激励性	通过货币和实物形式激励员工，使其发挥潜能
竞争性	提供的薪酬具有吸引力，能使素质高、能力出众的优秀员工留任企业
经济性	设计薪酬方案，应充分考虑企业实际情况，分析与控制人力资本成本
交换性	薪酬方案与外部市场有可交换的内容，不能自行其是



(续)

原 则	说 明
认可性	薪酬方案应使大多数员工认可，以获得更好的激励作用
平衡性	既注重直接薪酬，又注重非直接薪酬；既注重物质薪酬，又注重非物质奖励
透明性	薪酬方案公开，使员工了解从中得到的全部利益及其与岗位、胜任能力和绩效的联系，充分发挥薪酬的激励作用
适度性	规定上限和下限，处于适当的区间
及时性	及时发放，保证员工正常生活。激励薪酬，应及时兑现承诺
动态性	薪酬水平、结构和形式保持动态性
合法性	薪酬制度符合有关政策和法律法规

二、影响薪酬水平的因素

影响薪酬水平的因素，如图 1-1 所示。

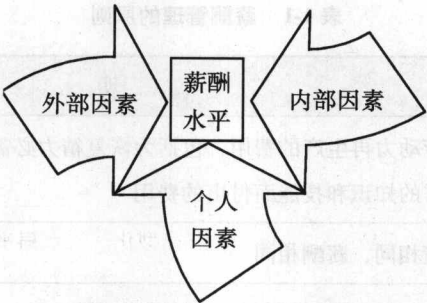


图 1-1 影响薪酬水平的因素

1. 外部因素

确定薪酬水平，应综合考虑市场薪酬水平、市场人才的供给与需求情况、



第一章 生产企业薪酬管理综述

竞争对手的薪酬政策与水平以及企业所在市场的特点与竞争态势等因素。

2. 内部因素

(1) 发展战略因素

设计薪酬需充分考虑企业发展战略，与战略导向原则相一致。

(2) 发展阶段因素

企业发展阶段不同，薪酬策略也有所不同。例如，在初创期，企业的薪酬政策比较注重操作性和激励性，表现为随机性报酬，薪酬评价以主观为主，企业管理者拥有 90% 的决策权。在成长期，工资和福利水平较高，薪酬政策更多地考虑激励作用。

(3) 企业文化因素

文化因素是指企业倡导的文化氛围。企业文化的类型与薪酬政策，如表 1-2 所示。

表 1-2 企业文化的类型与薪酬政策

类 型	说 明	薪 酬 政 策
功能型	强调严密的自上而下的行政管理体系、清晰的责任制度和专业化分工	以职务工资制为主
流程型	以客户满意度为导向确定价值链，围绕流程和供应链设计部门，通过流程管理提高企业的组织效率	以职能工资制为主
时效型	集中资源，将产品迅速推向市场，强调高增长和新市场进入，团队跨部门，权力取决于对资源的控制	以绩效工资制为主
网络型	以合同方式形成工作网络，组织小型化、层次扁平化，没有严密的层级关系，承认个人的特殊贡献	强调利益共享、风险共担

3. 个人因素

个人因素包括岗位、知识能力和绩效，如图 1-2 所示。



生产企业薪酬管理模式设计

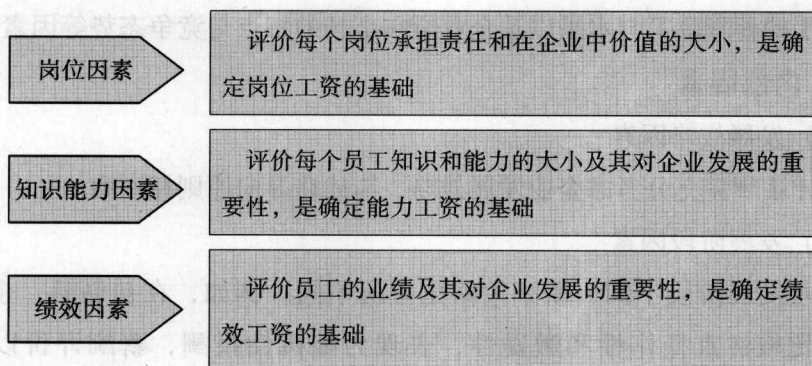


图 1-2 影响薪酬水平的个人因素

三、传统薪酬与激励性薪酬的区别

传统薪酬以工作为导向，以短期利益为目标，以内部因素为主要依据，缺乏战略背景或与战略脱节。

激励性薪酬，强调薪酬的制度性和整体性，弥补了传统薪酬激励机制发挥不足、支付形式单一和分配关系不合理的不足，有利于提高企业竞争力。

激励性薪酬与传统薪酬的区别，如图 1-3 所示。

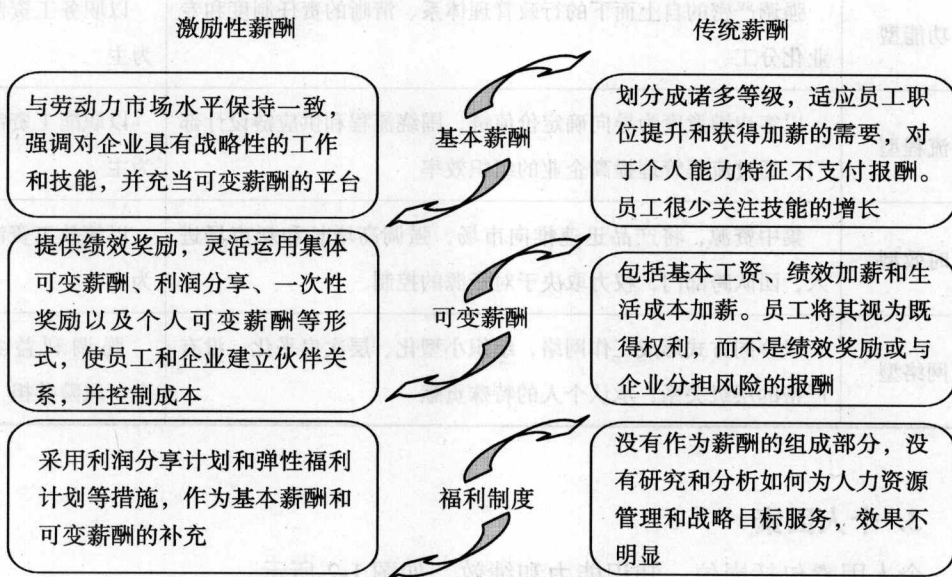


图 1-3 激励性薪酬与传统薪酬的区别



四、企业激励性薪酬的发展趋势

企业激励性薪酬表现出以下发展趋势：

1. 理性化

随着人力资源管理水平的提升和薪酬理念的完善，人力资本的概念逐渐深入人心，薪资支付更趋于理性。

2. 多样化

采用物质与精神激励相结合、短期和长期激励相结合以及自助式福利等方式，提供优越的工作条件、良好的工作氛围、培训和晋升机会，进而提升员工工作热情。

3. 薪酬结构宽带化

减少工资等级。各种职位等级的工资可以交叉。引导员工将注意力从职位或薪酬等级晋升转向提高个人能力，给予绩效优秀者较大的薪酬上升空间。

4. 重视薪酬信息

包括内部和外部信息，如表 1-3 所示。

表 1-3 激励性薪酬的内、外部信息

类 型	说 明
内部信息	包括员工满意度调查和合理化建议。其中，满意度调查的目的在于了解员工对薪酬管理的建议以及不满，为调整薪酬制度提供依据
外部信息	包括相同地区和行业、相似性质和规模企业的薪酬水平、结构和价值取向，主要通过薪酬调查获得，为制定和调整薪酬方案提供依据

5. 注重个人能力

将薪酬管理作为人力资源管理的重要组成部分，作为激励机制和手段，从“为职位付薪”向“为个人付薪”转变，通过增加激励成分，提升员工对企业的认同感和敬业精神。



6. 与绩效挂钩

薪酬与个人绩效和团队绩效紧密挂钩，调动员工的积极性。

7. 激励长期性，薪酬股权化

目的在于留住关键人才和技术，稳定员工队伍。主要包括员工股票选择计划、股票增值权、虚拟股票计划和股票期权等方式。

8. 福利制度弹性化、可选择化

员工在福利方面的偏好因人而异，可采用选择性福利，让员工在规定的范围内选择福利组合。

第二节 生产企业的薪酬激励

生产企业的薪酬一般以岗位、胜任能力和绩效为基础，通过岗位评估、胜任能力评估和绩效评估，确定员工薪酬。建立长效激励的薪酬模式，强调通过沟通来强化员工参与，更考虑典型员工的个人薪酬期望。

本节将对生产企业薪酬激励的内容作详细说明。

本节内容提要

- ◇ 基于岗位、胜任能力和绩效的薪酬模式
- ◇ 高绩效薪酬模式的特点
- ◇ 长效激励的薪酬模式
- ◇ 四类典型员工的薪酬期望

一、基于岗位、胜任能力和绩效的薪酬模式

根据薪酬主体内容与方向的不同，可划分为不同的薪酬机制，如图 1-4 所示。

1. 岗位薪酬制

以岗位评价为基础，实行同岗同酬；员工通过晋升提薪。岗位薪酬制的优点在

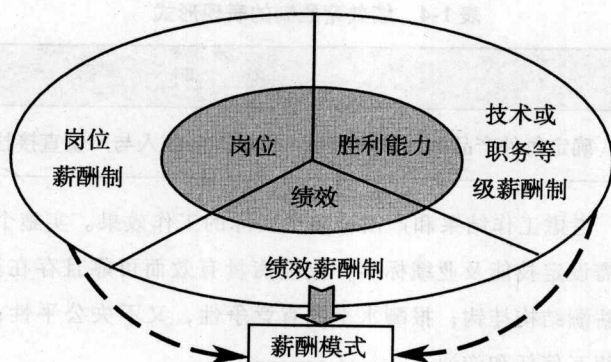


图 1-4 薪酬机制分类

于客观性强，责权利相结合，操作简单，成本低；缺点在于忽视业绩差异，难以保持激励的长期效果，减弱企业对环境反应速度。

2. 技术或职务等级薪酬制

根据员工的责任、劳动复杂程度和繁重程度，划分劳动等级，确定支付薪酬的等级标准。

- ✓ 技术等级薪酬制由技术等级标准、薪酬标准和薪酬等级表构成，适用于技术人员。
- ✓ 职务等级薪酬制由职责条例、职务序列、业务标准和职务薪酬表构成，适用于行政管理和专业技术人员。

3. 绩效薪酬制

绩效薪酬包括各种奖励、可变薪酬、风险报酬和成功分享。建立绩效薪酬制，需具备以下条件：

- ✓ 支持绩效评估系统实施和运行的企业文化氛围。
- ✓ 薪酬各档次之间拉开差距，理论上能证明薪酬差距对员工产生的正面影响。
- ✓ 绩效评估体系完善、准确。
- ✓ 清晰表述绩效与薪酬之间的函数关系。

绩效薪酬制的表现形式，如表 1-4 所示。