



主 编：王长城 副主编：冉 斌

卓越薪酬管理与设计丛书

Case Analysis
and Reference of Compensation

薪酬案例 诊断与推介

◎ 王长城等 编著

从平凡到卓越

有时仅仅一步之遥

现在起，了解薪酬管理与设计技巧

创建新的管理模式，全面提升您的企业



中国经济出版社

卓越薪酬管理与设计丛书之三

主编：王长城 副主编：冉斌

薪酬案例诊断与推介

Case Analysis and Reference of Compensation

王长城等 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬案例诊断与推介/王长城等编著. —北京:中国经济出版社, 2003. 4

卓越薪酬管理与设计

ISBN 7 - 5017 - 5914 - 6

I. 薪… II. 王… III. 企业管理: 劳动工资管理 - 案例 - 分析 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020329 号

薪酬案例诊断与推介

编 著 者 王长城等

责任编辑 周 敏

出 版 中国经济出版社

社 址 北京市百万庄北街 3 号

邮 编 100037

印 刷 北京市地矿印刷厂印刷

开 本 690 × 1000 1/16

印 张 14.75

字 数 238 千字

版 次 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印 数 5000 册

书 号 ISBN 7 - 5017 - 5914 - 6 /F·4764

定 价 29.00 元

版权所有 盗版必究

总 序

我们的时代是一个充满机遇与挑战的时代。而如何抓住机遇取决于我们怎样迎接挑战。在这样一个人力资本已成为组织成败关键的人本管理的新时代,薪酬管理已不再是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬水平的过程,一个组织必须树立全新的薪酬管理理念,运用薪新的薪酬管理方法,使薪酬成为满足员工需求、留住人才、保持竞争力、构建组织与个人生命共同体的有效工具。

在新世纪,薪酬管理面临的挑战是严峻的。首先是全球化的挑战。随着加入 WTO,外国企业人才本地化和本国企业在国外人才的属地化突出了薪酬管理的跨文化问题。如我们应怎样调整薪酬计划以保证薪酬构成的水平,并与当地的生活费用、劳动力供求状况相适应。其次,是新技术的挑战。新技术给劳动和财富创造方式带来了巨大的变化,也给工作岗位带来了较大的变化,如要求综合性技巧的岗位增加了,在很多情况下,员工要扮演新的角色,承担新的责任,这就需要我们重新设计薪酬结构。三是成本抑制的挑战。现代竞争,低成本同样是不可忽视的优势。全面质量管理、业务流程再造,无一不与成本有关。尤其是与薪酬成本有关。这些方面给薪酬政策和实践提出了新要求。四是变化管理的挑战。管理变化,有些对一个组织来说,是适应性的,有些则要主动迎接。管理的要求,要求薪酬管理具有灵活性,为此,给组织提出了建立自助餐式薪酬制度方案的要求。

在现实经济生活中,很多人尚未真正认识到薪酬管理在人本管理时代的重要性,也有很多人对薪酬管理存在许多误解,还有很多人原来对薪酬管理存在正确的认识,但现在这种认识落后了。我们认为,如果没有优良的薪酬管理,人本管理将缺少实质意义上的承载而无从谈起;相反,行之有效的薪酬管理将使人本管理中的许多问题迎刃而解。针对上述挑战和薪酬管理中存在的问题,我们深感责任重大,我们愿意将我们的所听、所看、所知、所思写出来与企业界、学术界的朋友交流。本薪酬管理丛书正是基于这种考虑而精心构思和设计的。

本薪酬管理丛书由相互联系的3本构成:《薪酬构架原理与技术》、《薪酬方案设计与操作》、《薪酬案例诊断与推介》。本丛书在写作中反复考虑的原则是:第一,要具有前瞻性。尽可能反映改革过程中的最新理论、最新政策、最新技术和方法;第二,要具有严谨性。本书提出的薪酬管理理念、推荐的技术方法、介绍的中外管理案例,必须经过反复实践证明行之有效才被入选,要对读者和使用者高度负责;第三要具有应用操作性。本书力求用通俗的语言和实例使理论不晦涩空洞,使内容贴近实际生活,使管理者能将书中的内容与自己的管理活动进行直观对照,并可以本书介绍的制度规范、方案设计、表格范例直接仿照制定或完善企业所需的规章制度;第四,要具有广泛的适用性。力求使本书对各类企业、企业集团、管理工作、薪酬学习与研究者都能提供服务,使本书成为读者学习薪酬理论、运用薪酬工具、查阅薪酬政策的手册。

编写一套薪酬管理丛书,在国内尚属首次,无可资借鉴的经验,对我们来说,也是一种尝试,不足之处在所难免,欢迎读者和广大实际工作者批评指正,本书作者愿与各位同仁一道为繁荣这一学科作出不懈的努力。

欢迎交流,欢迎批评指正。来函请寄:

武汉武昌中南财经政法大学劳动和社会保障系

邮 编:430060

E-mail: greatwall500@yahoo.com.cn

changchengwang@hotmail.com

主 编:王长城

导论：走进薪酬案例大殿堂

1. 事实背后的真相

“事实背后的真相!”虽然是著名科幻小说作家罗森的格言,但也应成为人力资源管理特别是薪酬管理的格言。笔者编写这本薪酬管理案例诊断与推介,就是要通过这一角发现系统的真相,为各类组织提供实践的指导。希望通过本书能让喜欢分享管理经验的同仁可以与笔者一起探索这些成功企事业单位薪酬管理模式背后的真相,掌握这些案例的运作过程,获取薪酬驱动的真正秘密。

本书提供的案例均来自各类组织真实的实践。案例的选编是一件非常艰巨的工作。既要选,又要编。选,要求案例有代表性;编,要求笔者对各种薪酬管理模式及薪酬管理有全貌的认识。笔者在编写的同时,也贯穿着克服困难、迎接挑战、变革、重组等理念。笔者不想将案例选编成管理学教材的“条条”集合,而只是想将案例作为一种供从事薪酬管理同仁思考的工具,同时也将笔者对这些薪酬案例的思考以诊断或评析的方式提供给读者,以帮助同仁进行思考。或许,笔者对薪酬案例的分析与评价仅能用作经验分享。笔者向同仁推荐介绍这些案例,希望同仁能从这些组织的薪酬系统甚至于操作计划、操作步骤中认识事实真相。

案例中介绍了组织在高峰期、衰退期、成长期的整体薪酬战略变革的法则,介绍了不同类型组织、同一组织中不同员工以及体现不同薪酬管理职能的薪酬模式。读者在阅读过程中将会发现,笔者提供的案例有许多非常有趣,仿佛是矛盾的,其实这正是本书撰写的理由。原因只有一个,就是这些管理理念本身没有对错的区别,它们能否为组织带来成功关键是看在特定的背景下实施的功效。不了解实施的背景,再好的管理理念都会招致失败,这就是管理法则的真谛。也是我们在写作的过程中不厌其烦地介绍各种法则的实施背景与实施过程的原因。笔者也把薪酬管理案例诊断与推介看成

最好的分享方式。

另外,在不同的管理经验中,同仁也许会发现,管理通用法则确实存在,如利用信息技术改造薪酬信息结构、更注重薪酬的战略层面、更强调薪酬的自助性、更关心员工、更强调合作等等。但笔者真正希望的是通过更多组织的薪酬案例来掌握这些组织成功背后的真相。

2. 经验与亲验

本书选编的薪酬管理案例体现的基本目的是要将反映管理实践的主要特性的知和能结合起来。案例一方面应具有强烈的应用导向性,即实用性,另一方面,由于薪酬管理涉及到有感情的、受个人心理因素影响的人,所以没有一种万能的、统一的最佳管理方法,它是权变的,是因时因地因情制宜的,必须考虑其多元性、复杂性与动态性。

获取知识的途径不外乎两种:经验和亲验。经验是他人亲验的总结,是一种被实践证实了的知识形态,可通过学习的方式获取。在这种学习过程中,学习者学习到的不是他们直接获得的第一手知识,而是别人获得后传递给他们的第二手乃至若干手线性经验、阅历和结论。薪酬管理,由于涉及人的因素,更需要除科技之外多种人文、社会科学的知识,这种知识获取的主要方式是经验。亲验是指通过自己的亲身、直接体验来获得自己直接的第一手的经历与技能。另一方面,笔者也需要亲验,这种亲验对能力的获得有时是不能被理论学习所代替的。

3. 如何使用本书

本书提供的薪酬管理案例包含两个方面:一类是描述评价型的案例,这类案例只描述了解决某种(些)薪酬管理问题的全过程,包括其实际后果,不论其成功与失败,其目的是要让读者对案例中的做法,在笔者“事后诸葛亮”式的评价的引导下,自己去思考,提出“亡羊补牢”性的建议。另一类是分析决策型案例。这一类案例笔者在分析评价中只指出了某一(些)待解决的问题。其目的是要让读者去分析,并提出对策。笔者推介这些案例的主要功能不是要让读者了解一项项独特的经验,而是在于让读者在自己探索怎样解决薪酬问题的过程中,总结出一套适合自己特点的思考与分析问题的逻辑和方法,能独立地解决问题,做出决策。一般来说,解决问题的过程包括

六个环节:即“找出问题、分清主次、诊断原因、拟定对策、方案权衡、决策实施”,对待案例,笔者建议读者首先粗读一遍,快速浏览初步梗概;进而精读第二遍,掌握细节后,再按解决问题的六个环节去系统思考。分析案例必须摆脱旁观者身份,进入角色,从案例中主要当事者,即决策人的角度去考虑。

怎样使用本书呢,笔者建议:

(a)将《薪酬构架原理与技术》、《薪酬方案设计与操作》和本书结合起来使用。读者可以一边学习现代薪酬构架原理与技术,一边查找本书相应的案例,体会书中相关案例所应用的理论与技术,也可以依据现代薪酬方案设计与操作一书提供的模块,借助本书的相应案例进行举一反三式的思考与推理,建立或修改自己组织的薪酬方案。

(b)先隐去案例后的分析评价,仔细审读本书提供的案例内容,明确该案例是在何种情况下实行的,该组织为什么要建立这种薪酬模式,这种薪酬模式体现了怎样的管理理念,其成功和不足之处是什么,然后将这些分析结果与笔者提供的分析评价进行对比,从中获得管理启发。

(c)先根据组织的性质、人员的不同特点,以及所面临的环境,查找相应的案例,然后将这种案例与本组织建立的相关薪酬方案进行对比分析,从而完善本组织的薪酬方案。

(d)将本书提供的案例改造成本组织的薪酬方案。在改造过程中,应注意该案例的背景介绍,注意笔者的分析评价,并将笔者的分析评价作为建立此类方案的若干提示。

目录

导论:走进薪酬案例大殿堂	(1)
--------------------	-----

第1章 不同结构体系的薪酬方案	(1)
-----------------------	-----

1. 工作导向型薪酬方案	(3)
中国网通集团××通信公司的职务等级薪酬制	(3)
××工业公司的岗位系数薪酬制	(8)
2. 能力导向型薪酬方案	(12)
××工程有限公司的技能薪酬制	(12)
3. 年功序列薪酬方案	(17)
日本××企业的年功序列薪酬制	(17)
4. 绩效薪酬方案	(21)
××保险公司的“对服务付酬”绩效薪酬体系	(21)
××纺织集团的全额岗位计件薪酬制	(25)
5. 整体薪酬方案	(30)
××动物保健品厂的整体薪酬方案	(30)
××钢铁公司的整体薪酬方案	(34)

第2章 体现不同管理风格的薪酬方案	(39)
-------------------------	------

6. 与组织发展战略相结合的薪酬方案	(41)
摩托罗拉适应变革的薪酬	(41)
法习公司的新薪酬方案	(43)
7. 支持组织变革、建立组织文化的薪酬方案	(48)
美明尼苏达矿业锐意创新领先他人的薪酬方案	(48)
IBM 高绩效的薪酬文化	(49)

目录

8. 以团队方式运作的薪酬方案	(55)
朗讯的矩阵式评估风暴	(55)
北京城建××公司的项目工薪制	(58)
9. 留住关键人才的薪酬方案	(61)
微软的薪酬体制和绩效体制	(61)
10. 结成利益共同体的薪酬方案	(63)
美国联合航空公司的薪酬策略	(63)
清华同方股份有限公司的激励机制	(64)
 第3章 体现不同行业特点的薪酬方案	(67)
11. 制造业薪酬方案	(69)
××玻璃集团的指标工资制	(69)
××汽车股份有限公司薪点工资制	(73)
××化工厂的绩效工资制	(78)
12. 销售业薪酬方案	(83)
××材料公司的销售报酬计划	(83)
××网上书店的薪酬体系	(88)
13. 服务业薪酬方案	(92)
××咨询公司的整体薪酬体系	(92)
××银行金融集团的质量绩效计划方案	(97)
××关怀公司的津贴计划	(102)
 第4章 针对不同人员的薪酬方案	(107)
14. 经营者薪酬方案	(109)
××集团公司经营者的“四元”年薪制	(109)
厦工集团三明重机的“模拟年薪制”	(112)
××集团的经营者“经营资格”年薪制	(115)

目录

15. 研发人员薪酬方案	(122)
× × 集团的技术人员产品销售提成办法	(122)
天水 × × 开关厂的技术人员年薪制	(125)
× × 电器公司技术人员的项目负责制	(127)
16. 一般员工薪酬方案	(131)
德国 DZ 汽车公司的时间有偿证券	(131)
17. 生产销售人员薪酬方案	(136)
广西 LG 机械集团有限公司的薪点薪酬制	(136)
× × 造纸厂的岗位计件薪酬制	(138)
 第 5 章 典型企事业单位的薪酬方案	(143)
18. 生产企业的薪酬方案	(145)
深圳 × × 集团公司的岗位工资方案	(145)
× × 纺织印染有限公司的薪点工资制	(148)
19. 金融保险业的薪酬方案	(154)
工行 × × 市支行的结构工资制度	(154)
中国人保 × × 分公司的薪酬制度	(157)
20. 科研设计单位的薪酬方案	(161)
× × 材料研究院的岗位绩效薪酬制度	(161)
× × 研究所的绩效津贴制	(165)
巨化集团公司的技术要素参与收益分配办法	(168)
21. 文化教育单位的薪酬方案	(172)
广东 × × 大学的校内津贴分配方案	(172)
× × 新闻公司的股票期权计划	(174)
22. 医疗卫生单位的薪酬方案	(180)
× × 医院的临床业务骨干和科主任协议工资制	(180)
× × 妇幼保健院的年薪制	(182)

目录

第6章 操作成败备忘录	(185)
23. 入乡随俗的薪酬方案	(187)
壳牌公司的因“地”制宜薪酬方案	(187)
摩托罗拉在中国“本土化”的薪酬策略	(189)
24. 富有人情味的薪酬方案	(193)
宝洁公司的薪酬策略	(193)
上海贝尔有限公司的薪酬方案	(196)
25. 以功能为导向的薪酬方案	(201)
××证券公司的激励性薪酬方案	(201)
星巴克公司的薪酬方案	(204)
思科系统公司的双轮薪酬体系	(207)
26. 前车之鉴的薪酬案例	(212)
××广告公司的薪酬制度改革	(212)
27. 化险为夷的薪酬管理方案	(216)
××保健药品公司的薪酬改革	(216)
参考文献	(219)
后 记	(221)

第 1 章

不同结构体系的薪酬方案

- ◇ 工作导向型薪酬方案
- ◇ 能力导向型薪酬方案
- ◇ 年功序列薪酬方案
- ◇ 绩效薪酬方案
- ◇ 整体薪酬方案

中国网通集团××通信公司的职务等级薪酬制

背 景

中国网通集团××通信公司已经走过了115年的发展历程,作为××通信业发展的历史见证者,它拥有宝贵的无形资产。随着电信体制改革的深化,自1998年邮电分营,1999年移动、寻呼剥离,2002年南北电信重组后,××通信公司和北方九省电信公司、网通公司、吉通公司合并,组成为拥有全国光纤通信网的中国网通集团公司,归属中央企业工委直接领导。××电信公司于2002年10月17日挂牌成立。××通信公司有员工33000多人,各类专业技术人员7000多人,其中具有高、中级职称的专业技术人员近3000人,具有中专以上学历的员工近万人。

××通信公司在重组前实施的薪酬分配方案过多地考虑了学历、资历和身份因素,平均主义较为严重。根据集团总部关于企业内部分配应以劳动技能、劳动责任、劳动条件、劳动强度为要素确定员工职务薪酬,按岗定酬、同岗同酬的规定,结合本公司实际情况,制定本薪酬改革方案。

主 要 内 容

1. 改革原则

(a)取消干部与工人身份界限,取消临时工、合同工、正式工的身份界限,改革原执行的内部级别薪酬制度。以工作技能、工作责任、工作条件、工作强度为要素建立薪酬系列。实行按职务岗位定薪酬的制度。各岗位员工不论其学历、资历和原身份,一律实行同岗同酬。

(b)改革过去员工薪酬只升不降的“铁薪酬”制度,员工职务升降、岗位变迁,其薪酬收入亦随之升降,实行“易岗易酬”的职务等级薪酬制度。

(c)适当拉开简单劳动与复杂劳动、一般岗位与关键岗位员工的薪酬差距,员工最高薪酬与最低薪酬由过去相差1.5~2倍左右,拉开至3~5倍左右。

(d)实行考核与考试相结合的晋级制度,以晋级薪酬为手段,鼓励员工优质服务、高效工作。

(e)实行在岗职务津贴制度,改革过去员工在岗与不在岗津贴照拿的状况。

(f)实行员工试用期薪酬制度。新调入的员工,3 个月试用期内一律执行试用期薪酬。

2. 薪酬结构

薪酬由四部分组成,即基本薪酬、奖金、生产性补贴、非生产性补贴:

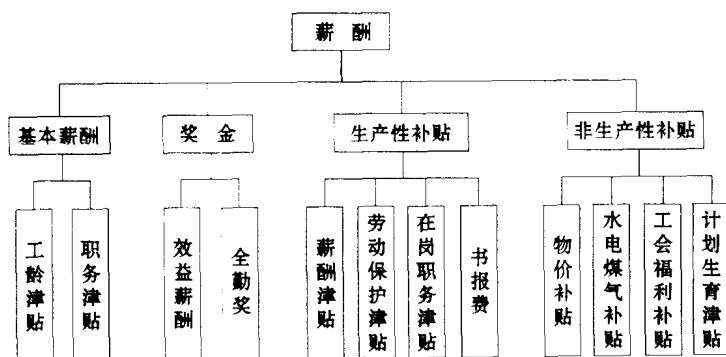


图 1-1 薪酬结构图

3. 职务薪酬定级办法

职务薪酬设计技术职位、管理职位和非管理技术职位 3 类,共设 30 档薪酬(见附表 1-1):

(1)管理人员、技术人员职务薪酬定级:

(a)员工从事某职务工作,一般执行本职务薪酬。

(b)员工在某岗位工作业绩显著,经部门领导考核,集团定岗定级小组审定,可执行本职位第 2 档的薪酬标准。

(c)员工工作业绩突出,经部门领导考核,集团定岗定级小组审定,可执行本职位第 3 档薪酬标准。

(d)员工工作业绩特别突出,经部门领导考核,集团定岗定级小组审定,可执行本职位第 4 档薪酬标准。

(e)凡岗位职务有变化的,按新的岗位薪酬标准执行。从高职位降低低

职位的员工,执行低职位薪酬的第2档(或第2档以上)薪酬;从高层管理职务免职后未定岗的员工,保留荣誉,其薪酬按降2级执行,即原总经理级降为部长级、副总经理级降为副部长级薪酬。

(f)新调入或聘用的具有专业技术职务任职资格或具有某级管理职务任职资格的员工,一律按集团所规定的职务标准定薪酬。

(2)非管理技术职位(分为技术工、普通工和临时职位)薪酬定级办法:

技工、普工职位薪酬定级:

技工职位执行第1~12档薪酬,普工职位执行第1~10档薪酬:

初级技工、普工、试用期一般执行第1档薪酬;试用期满、经部门考核合格,可按工作业绩分别执行第2~4档薪酬;在初级技工、普工岗位工作满2年,经考试、考核合格可晋升中级技工,可按工作业绩分别执行中级技工各档次薪酬;在中级技工、普工岗位工作满3年,经考试、考核合格可晋升高级技工,可按工作业绩分别执行高级技工各档次薪酬;在高级技工岗位工作满5年,经考试、考核合格且岗位需要,可晋升技师,由集团聘为技师者,参照专业人员岗位定级办法执行;中级、高级技工、普工试用期按相应岗位最低档薪酬低1档执行。

(3)临时职位薪酬定级办法:

临时从事比较简单劳动的职位,一般执行包干薪酬,工作表现一般者,执行临1档薪酬(500元);

员工素质及工作表现较好者,执行临2档薪酬(550元);

员工素质及工作表现很好者,执行临3档薪酬(600元)。

(4)试用员工职位薪酬:

(a)从外单位调(聘)来集团工作的员工,不包括从集团所属企业调到集团总部的员工在试用期中执行试用期薪酬,不论其学历、资历,一律拟聘岗位职务起点薪酬低1档执行。

(b)凡试用期满考核合格,执行定岗职务薪酬,凡试用期满,用人部门未考核定岗而仍在总部工作者,将继续执行试用期薪酬。

4. 其他薪酬执行办法

(1)工龄薪酬:

为鼓励员工长期投身集团事业,并兼顾员工的资历,集团设工龄津贴,其薪酬标准是: