

★★★ 上百个行业案例参考，一看就会的薪酬管理方法

原创作家 张明辉 著

读者交流群 QQ: 166074990

资深人力资源总监

教你做薪酬

操作实务与设计技巧

实用
案例版



详尽规范的操作流程
完整系统的设计方案

丰富实用的劳动法常识
不付费的薪资调查方法

畅销书《人力资源总监绩效管理笔记》作者的又一力作!

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

原创作家 张明辉 著

资深人力资源总监

教你做薪酬

操作实务与设计技巧

实用
案例版



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书是一本薪酬实务工具书，由资深 HRD 手把手教你做薪酬的操作与设计。全书共 22 章，首先介绍了薪资操作的过程，从工资条的科目讲起，为薪酬专员介绍了制作工资需要掌握的技能、工资发放过程中的疑难杂症以及如何处理调薪等内容，涉及很多实用的 Excel 计算公式。然后介绍了薪酬体系设计，为薪酬主管介绍了薪点制的设计过程、职位分析与职位评估的操作过程。最后介绍分类薪酬方案的设计与操作案例，包括：年薪制、奖金提成制、计件制、项目奖金制、项目补贴、股权期权、工资总额与业绩挂钩、企业年金以及职能部门绩效工资等方案。附录部分是如何做不付费的薪酬调查的多个案例。

全书架构合理，逻辑性强，讲解通俗易懂，以表析文，案例丰富，注重案例原创性、与时俱进，行文可读性强。本书可作为薪酬专员、薪酬主管、HR、企业高管、MBA、本科生等的参考用书。

图书在版编目（CIP）数据

资深人力资源总监教你做薪酬：操作实务与设计技巧：实用案例版 / 张明辉著. —北京：中国铁道出版社，2014.8（2014.10 重印）
ISBN 978-7-113-18230-4

I. ①资… II. ①张… III. ①企业管理—工资管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 078978 号

书 名：资深人力资源总监教你做薪酬——操作实务与设计技巧（实用案例版）
作 者：张明辉 著

策 划：苏 茜 王 佩

读者热线电话：010-63560056

责任编辑：吴媛媛

特邀编辑：赵树刚

责任印制：赵星辰

封面设计：多宝格

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）

印 刷：三河市华业印务有限公司

版 次：2014 年 8 月第 1 版 2014 年 10 月第 2 次印刷

开 本：700mm×1 000mm 1/16 印张：22 字数：415 千

书 号：ISBN 978-7-113-18230-4

定 价：49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659



一、本书的源起

薪酬管理，在 HR 的工作中是一个比较特殊的模块，可大可小。

往小了说，就是做工资、发工资而已；往大了说，年终奖、绩效工资、提成、年薪、股权激励等，不仅是 HR 经理在绞尽脑汁，公司高管、老板都要过问，甚至头疼，有时不得不请咨询公司出手相助。薪资分配不均衡，导致员工流动量大，或者公司上市以后高管为了早日实现套现，纷纷辞职，影响到公司经营业绩或股价波动，已不鲜见。

公司规模小的时候，经营先于管理，人力资源管理也如此，包括薪资，简单可操作是最主要的做法。当公司规模扩大到几百甚至几千人的时候，就会出现公平与否的问题。员工对外比，是薪资水平；对内比，是纵向职务层级、横向部门、职位之间的比较，或者叫攀比。原先适用的简单模型，被迫打上各种补丁，或者要做薪酬体系修订或重新设计。

每个公司，尤其是多元化的集团公司，部门多，复杂，子公司、事业部、1 级部门、分公司、大区等不一而足。大一统的薪酬体系开始不适用，随之，分类的薪酬方案设计就出现了。

以上各种情况，对负责薪资的 HR 来说，薪酬体系的设计，也就成了一项必备的技能。职等职级表、薪资曲线、等差、级差、P25 等行业术语，背后的逻辑思路框架，以及更多的 Excel 技巧，就需要熟练掌握。

有些薪酬话题，属于老生常谈。对熟手来说，会者不难；对新手来说，却又是一段不断学习的过程，难者不会。

另外一些薪酬的话题，却是新形势催生的，比如拟上市公司，催生了薪酬“规范”，新劳动法的实施力度加大，催生了离职、加班、年休假等的计算的政策依据和合法性的反复权衡，与外贸业务相关的体系审核等频繁又琐碎，工作量大，催生了规避与整改的左右为难。

薪资，与人事、绩效模块的关系交叉在一起，不分彼此，你中有我，我中有

你。不管是工作中的需求，还是 HR 自身面临的职业规划，都需要熟练掌握薪酬的操作与设计。

本书主要是带领在薪资、人事、绩效模块摸索的新手来掌握薪资操作过程与设计的技巧，带领有 3~5 年工作经验的熟手拓展领域，触类旁通，将薪酬的设计作为一门手艺，学精学透，为自己的职业技能再增添一个筹码。



二、本书结构

本书共分为四篇，分别是第一篇（第一章~第四章）薪资操作，主要包括薪资发放的过程、技巧以及薪资计算的依据、公司内部的薪酬制度、人事制度、外部的劳动政策法规等。第二篇（第五章~第八章），主要是薪酬体系设计。包括薪酬体系的建立与修订、薪点制、职位分析与职位评估。第三篇（第九章~第十八章）分类薪酬设计思路及方案。包括年薪制、计件工资、销售奖、项目奖、补贴项目设计、股权设计、工资总额与业绩挂钩、企业年金设计等 58 个真实案例。第四篇（第十九章~第二十二章）薪酬高级专题。主要是拟上市公司的薪酬“规范”，32 个体系审核的薪酬案例。最后为附录部分，介绍了不付费的薪资调查的方法。



三、读者对象

本书适合从事薪资、人事、绩效模块的人力资源专员、主管学以致用，也可供人力资源部经理、绩效主管、部门经理等参考，或对薪酬感兴趣的其他行业的读者了解。

本书张巧兰参与并编写了第二、三章的内容，并对 Excel 计算公式设置进行了复核。同时，也对“三茅人力资源网”给予的大力支持表示感谢。

张明辉

2014 年 4 月

杭州

读者意见反馈表

亲爱的读者：

感谢您对中国铁道出版社的支持，您的建议是我们不断改进工作的信息来源，您的需求是我们不断开拓创新的基础。为了更好地服务读者，出版更多的精品图书，希望您能在百忙之中抽出时间填写这份意见反馈表发给我们。随书纸制表格请在填好后剪下寄到：北京市西城区右安门西街8号中国铁道出版社综合编辑部 苏茜 收（邮编：100054）。或者采用传真（010-63549458）方式发送。此外，读者也可以直接通过电子邮件把意见反馈给我们，E-mail地址是：4278268@qq.com。我们将选出意见中肯的热心读者，赠送本社的其他图书作为奖励。同时，我们将充分考虑您的意见和建议，并尽可能地给您满意的答复。谢谢！

所购书名：_____

个人资料：

姓名：_____ 性_____ 文化程度：_____

职业：_____ 电话：_____ E-mail：_____

通信地址：_____ 邮编：_____

您是如何得知本书的：

书店宣传 网络宣传 展会促销 出版社图书目录 老师指定 杂志、报纸等的介绍 别人推荐
其他（请指明）_____

您从何处得到本书的：

书店 邮购 商场、超市等卖场 图书销售的网站 培训学校 其他

影响您购买本书的因素（可多选）：

内容实用 价格合理 装帧设计精美 带多媒体教学光盘 优惠促销 书评广告 出版社知名度
作者名气 工作、生活和学习的需要 其他

您对本书封面设计的满意程度：

很满意 比较满意 一般 不满意 改进建议

您对本书的总体满意程度：

从文字的角度 很满意 比较满意 一般 不满意

从技术的角度 很满意 比较满意 一般 不满意

您希望书中图的比例是多少：

少量的图片辅以大量的文字 图文比例相当 大量的图片辅以少量的文字

您希望本书的定价是多少：

本书最令您满意的是：

- 1.
- 2.

您在使用本书时遇到哪些困难：

- 1.
- 2.

您希望本书在哪些方面进行改进：

- 1.
- 2.

您需要购买哪些方面的图书？对我社现有图书有什么好的建议？

您更喜欢阅读哪些类型和层次的计算机书籍（可多选）？

入门类 精通类 综合类 问答类 图解类 查询手册类 实例教程类

您在学习计算机的过程中有什么困难？

您的其他要求：

第一篇 薪资操作

第一章 读懂工资条的科目	1
1.1 一级科目和二级科目.....	2
1.2 二级工资科目的计算.....	2
1.2.1 基本工资的计算.....	3
1.2.2 代扣代缴的计算.....	4
1.3 员工与公司对工资的理解有出入：税后工资、人工成本.....	6
1.4 月收入、年收入的计算口径.....	7
1.5 工资条涉及的劳动法提示.....	7
第二章 做工资的基本功	9
2.1 设计一套 Excel 月工资表.....	10
2.2 设置 Excel 计算公式.....	12
2.3 录入数据.....	14
2.4 检查数据.....	15
2.5 审核、审批.....	15
2.5.1 HR 经理审核哪些内容.....	15
2.5.2 领导审批过程.....	16
2.5.3 后续发放：财务和银行.....	16
2.6 薪酬专员须知.....	16
2.6.1 个税的计算.....	16
2.6.2 经济补偿金的个税计算.....	17
2.6.3 社保公积金代扣代缴的计算.....	19
2.6.4 年终奖的合理避税.....	21
2.6.5 薪资计算的依据.....	23
2.6.6 最低工资标准.....	24
2.6.7 工时的规定.....	24
2.6.8 加班工资的计算.....	25
2.6.9 员工离职经济补偿金、赔偿金的计算.....	26

2.7	劳动年报申报	27
2.8	人工成本统计	29
2.9	Excel 特殊函数举例	30
2.9.1	IF 函数的运用及技巧	30
2.9.2	多重 IF 条件函数的运用及技巧	32
2.9.3	SUMIF 条件函数的运用及技巧	36
第三章 工资发放过程中的疑难杂症		38
3.1	发放延误和差错是怎么造成的	39
3.2	薪资发放错误如何纠正	39
3.3	体系审核时被要求整改，什么原因造成的	40
3.4	因薪资发生劳动纠纷，什么原因造成的	41
3.5	工资保密能否做到	41
3.6	怎样计算竞业限制的薪资	41
3.7	怎样支付保密协议的薪资	42
3.8	怎样计算专项培训协议违约的薪资	42
3.9	怎么规避发生劳动纠纷，公司无法举证的情况	43
3.10	怎么减少员工咨询工资问题，占用薪酬专员很多精力的情况	43
3.11	如何运用好职工代表大会或工会，确保合法	44
3.12	规范与不规范操作的利弊权衡	44
第四章 调薪处理		45
4.1	平时的调薪	46
	案例：某民营上市公司薪等和薪级的调整	46
4.2	年度集中的调薪	48
	案例 1：某民营股份公司主管岗位的调薪思路	48
	案例 2：某民营股份公司年度全员调薪思路	51
	案例 3：调薪沟通通知	53
	案例 4：年度调薪结果通报	53
	案例 5：某民营股份公司年度调薪项目说明	54
	案例 6：各部门的调薪沟通反馈汇总	55
第二篇 薪酬体系设计		
第五章 设计一套公司薪酬体系——薪点制		57
5.1	公司薪酬体系（薪点制）怎么建	58

5.2	职等职级表	58
5.3	薪酬曲线	60
5.4	薪点值和测算	61
5.5	薪资比例	64
5.6	薪资结构	65
5.7	地区差异系数	66
5.8	年度调薪	66
5.9	薪等薪级表设计案例	67
5.9.1	某动漫公司的薪等薪级表(见表 5.13)	67
5.9.2	某房产集团铝业公司的薪等薪级表(见表 5.14)	67
5.9.3	某锂电池公司的薪等薪级表(见表 5.15)	68
5.9.4	某服装公司的薪等薪级表(见表 5.16)	69
5.9.5	某电信运营商省公司的薪等薪级表(见表 5.17)	70
5.9.6	某民营上市公司的薪等薪级表(见表 5.18)	71
第六章 薪资配套操作 1——职位分析		72
6.1	审视职位说明书——从薪酬角度	73
6.2	职位说明书模板的选取和分析	74
6.3	职位分析的常用方法: 问卷+访谈	75
6.4	组织培训——职位分析的各种技巧	78
6.5	实际操作过程中的注意事项	80
6.6	审核辅导	81
6.7	定稿	82
6.8	职位分析的项目进度表	82
第七章 薪资配套操作 2——职位评估		84
7.1	岗位评估模型选取	85
7.2	设计岗位评估统计表	88
7.3	评委打分	88
7.4	分数处理——每个职位评委打分的平均分	90
7.5	分数处理——熟悉、陌生评委的分数加权处理	93
7.6	分数处理——得分结合权重的加权处理	95
7.7	确定分类依据	97
7.8	排序和分类	97
7.9	岗位评估结果报告——主管岗位	99
7.10	测试结果与调薪方案的修正	100

第八章 薪酬制度的撰写与案例	101
8.1 薪酬制度的撰写技巧	102
8.2 劳动法对薪酬制度的要求	102
8.3 薪酬制度的变化	103
案例 1: 某电信运营商省公司薪酬制度	103
案例 2: 某房地产集团配套子公司薪资福利制度	112

第三篇 薪酬方案设计

第九章 分类薪酬方案设计的思路	122
9.1 年薪制方案设计	123
9.1.1 年薪制设计的要点及适用人群	123
9.2 奖金提成制方案设计	124
9.2.1 销售人员的薪酬体系如何设计? 如何谈薪? 应注意什么?	126
9.3 计件制方案设计	129
9.3.1 计件工资的方案	130
9.3.2 计件工资的计算公式: 单价、产量	130
9.3.3 计件工资的考核	131
9.4 项目制方案设计	131
9.5 年终奖制方案设计	134
9.6 项目补贴设计	138
9.7 股权期权	139
9.8 工资总额与业绩挂钩设计	139
9.9 企业年金	140
9.10 职能部门的考核奖金	141
第十章 年薪制方案操作实例	143
案例 1: 某民营上市公司年薪制方案	144
附件 1: 《薪等职位对应表——年薪制》	149
附件 2: 《年薪矩阵表》	150
案例 2: 某民营集团子公司经营班子年薪制方案	150
案例 3: 某民营集团销售公司班子成员年薪制方案	152
第十一章 销售奖金提成制方案操作实例	154
案例 1: 投资回报率 ROI——独立核算销售公司的奖金考核方案	155
案例 2: 工程技术公司销售奖金提成方案	157

案例 3: 跨年度连续业务(合同能源管理)的销售提成方案	161
案例 4: 锂电池公司销售奖金方案(非提成)	164
第十二章 计件工资方案设计操作实例	169
案例 1: 生产部技工计件工资现状分析报告	170
案例 2: 家纺公司计件制工资问题分析报告(人力资源部内部咨询项目)	171
案例 3: 某开发区内企业工人薪资调研报告	178
案例 4: 锂电池 A 工厂生产员工计时计件工资发放办法	183
案例 5: 月工时达成率与标准产出工时	186
案例 6: 电池工厂计件工资分配与考核实施细则	187
案例 7: 锂电池工厂计件工资核定	190
案例 8: 锂电池 B 工厂计件、计时工资分配实施细则	191
第十三章 项目奖设计操作实例	194
案例 1: 技术中心的摸底调查——3 家企业项目奖励的模式	195
案例 2: 控制器促销项目奖励方案	195
案例 3: 某电信运营商分公司业务促销项目奖励方案(含测算)	196
案例 4: 研发项目奖励分类细则	199
案例 5: 软件公司的项目提成方案(技术部)	201
案例 6: 软件公司的项目提成方案(销售一部)	202
案例 7: 工程技术公司的项目奖金方案设计与调整变化(费用包干)	205
案例 8: 工程项目图纸差错和进度延误考核奖罚	207
案例 9: 生产部项目考核奖励办法	209
第十四章 年终奖方案设计	212
案例 1: 年终奖方案(业绩矩阵)	213
案例 2: 某民营公司 20×× 年度的年终奖发放方案	213
案例 3: 某民营公司年终奖发放办法	215
案例 4: 年终奖金与年休假测算方案	216
案例 5: 年终奖预发的操作说明	217
案例 6: 生产部年终奖发放办法	218
第十五章 补贴项目操作实例	220
案例 1: 某集团公司通讯费用补贴规定	221
案例 2: 某科技公司津贴规定	222
案例 3: 某科技公司补贴规定	223
案例 4: 某民营企业工龄工资补贴	224
案例 5: 某集团交通费补贴规定	224

案例 6: 关于某员工要求残疾人保障金返回补贴处理的报告	225
案例 7: 某科技公司工会发放慰问金规定	226
案例 8: 某民营企业关于通讯工具私有化及实行 通讯费用补贴的办法	226
案例 9: 某上市公司关于独立董事津贴发放办法的报告	227
案例 10: 海外派驻工程师的补贴	227
案例 11: 某科技公司工程技术人员的出差补贴规定	228
第十六章 股权期权操作实例	230
案例 1: 股权激励, 从有效到失效, 与等待时间有关	231
案例 2: 原始股的市值预判与实际套现差距	231
案例 3: 市值与套现及套现后的攀比心理	232
案例 4: 不给原始股的隐患	233
案例 5: 中国近期资本市场下的民营企业高管激励方案	233
案例 6: 拟上市公司股权激励方案设计	234
案例 7: 拟上市公司股权转让个人所得税、分红计算表	236
案例 8: 股票提前套现协商股价和个税扣法的模拟测算	236
案例 9: 拟上市公司股权委托代持合同模板	237
案例 10: 股份自愿锁定承诺书	240
第十七章 工资总额与业绩挂钩操作实例	241
案例 1: 运营商 YD 上市公司对省公司工资总额与业绩挂钩办法要点	242
案例 2: 运营商 YD 省公司对地市分公司的工资总额与业绩挂钩办法要点	243
案例 3: 运营商 DX 上市公司对省公司领导班子的工资总额与业绩挂钩 办法要点	244
案例 4: 运营商 LT 省公司对地市分公司、部门的薪酬总额核定办法要点	245
案例 5: 运营商 JT 对各省分公司的工资总额与业绩挂钩办法要点	246
案例 6: 运营商 WT 省公司对市分公司工资总额与业绩挂钩办法要点	247
案例 7: 浙江某民营集团对子公司工资总额与业绩挂钩方案要点	249
第十八章 企业年金方案操作	250

第四篇 薪酬高级专题

第十九章 薪酬测算技巧	256
案例 1: 年收入的测算	257
案例 2: 计件工资质量+成本系数考核的测算	260
案例 3: 子公司薪等薪级表的审核	262
案例 4: 销售业务盈亏平衡测算	265

案例 5: 公司重组时的职位薪酬统一方案测算	269
案例 6: 计件工资项目测算思路	271
案例 7: 工序系数的测算	273
小结	275
第二十章 薪酬预算编制与人工成本控制	277
20.1 薪酬预算模版	278
案例: 省公司人员薪酬福利预算说明	285
20.2 人工成本统计模版	286
案例 1: 分公司工资总额控制方案	287
案例 2: 省公司人工成本统计	289
案例 3: 下达各市分公司人工成本的通知	294
案例 4: 分公司人工成本测算报告	296
案例 5: 人工成本和人员预算制订规则	298
案例 6: 公司重组阶段的人工成本测算	300
第二十一章 拟上市公司的薪酬规范	304
案例 1: 股份公司上市过程中人力资源调整方案	305
案例 2: 某国企上市前尽职调查(薪资部分)	307
案例 3: 某民营企业上市前计件工资中加班工资、年休假补偿的调整方案	309
案例 4: 关于参加农民工医保、双低养老保险情况的报告	311
案例 5: 公司上市前住房公积金现状摸底	312
案例 6: 拟上市公司销售中心公积金缴纳政策调整	313
案例 7: 公司上市前公积金激励政策调整方案	314
案例 8: 公司上市前人力资源部对公积金政策调整分析报告	315
案例 9: 拟上市公司子公司本年度社保调整方案	316
案例 10: 拟上市公司劳动合同补充协议、劳动合同解除协议	317
案例 11: 公司上市前员工要求支付加班工资的处理报告	318
案例 12: 公司上市前年终奖与年休假测算	319
案例 13: 拟上市公司人力资源部对年休假问题的批复	320
案例 14: 拟上市公司未休年休假的补偿及奖励规定	322
第二十二章 体系审核对薪酬操作的要求	324
22.1 供应商审核检查表的解读	325
22.2 外企厂验审核结果(不符合项)的解读	326
22.3 社会责任体系 SA8000 审核对薪资相关模块的要求	326
22.4 整改措施	328

案例 1: 考勤和工作时间调整的整改报告	330
案例 2: 办事处检验员、仓保员薪资发放调整	331
案例 3: 加班时间的控制	331
案例 4: 计件工资工时定额整改的争论	332

附录

附录 A 不付费的薪资调查怎么做 334

案例 1: 向猎头公司询问特定职位的薪资范围	335
案例 2: 多方打听的薪资调查报告	335
案例 3: 通过 HR 朋友圈获得——知名 IT 企业的技术人员薪资数据	336
案例 4: 通过 QQ 群做薪资调查 (人力资源总监, 部门经理)	338

第一篇 薪资操作

第一章 读懂工资条的科目

每个月收到工资短信后，不同层面的人的反应和心理想法会有区别。

比如公司领导，采用高年薪制，或年薪+股份制，对短信上的工资数据，只是看一眼，对他来说这只是基本收入，不会太在意。

而普通员工收入不高，就会关注和上个月比是否有出入。有出入，会电话或当面去向薪资专员打听：态度好，叫打听；态度不好，叫质疑。

拿计件工资的一线员工则会严重关注，工资少 50 元，就会马上跳起来，找生产部经理、车间主任、组长或直接找人事部去理论。



1.1 一级科目和二级科目

短信通知后，员工一般会收到纸质的工资条，或通过电子邮件发放，或通过 OA 系统自助查询。工资条举例，见表 1.1 和表 1.2。

表 1.1 某科技公司工资条

单位：元

序号	姓名	部门	岗位	基本月薪	其他补贴	绩效工资	司龄工资	加班工资	奖金	补发
				6 900.00		4 600.00	140.00			
其他	应发工资	高温费	养老	医疗	失业	公积金	个税	工会费	实发工资	备注
	11 640.00		-714.00	-182.50	-89.25	-1 000.00	-675.85	-34.50	8 943.90	

表 1.2 某通信股份有限公司工资条

单位：元

部号	部门	编号	姓名	基本工资	各类补贴	误餐费	应发其他	应发数
01	办公室	0001		2 1086.00	150.00	150.00	500.00	21 886.00
公积金	补扣公积金	基本养老保险	医疗保险	失业保险	扣缴所得税额	应扣数	实发数	备注
1 314.00	0.00	275.94	71.29	0.00	3 509.95	5 171.18	16 714.82	

工资条由很多科目和数字组成。要想看明白数字，必须先搞懂科目。科目是从财务借用过来的术语，做财务报表，就涉及会计科目。

工资科目，有一级科目和二级科目。科目之间，有内在的逻辑关系，财务叫勾稽关系，就是算法。不会变的一级科目有两个：应发工资和实发工资。银行短信，只是告诉你一个最后的数据，这个科目叫实发工资。实发工资=应发工资-代扣代缴部分。用计算器或 Excel 自己计算下，实发工资是否是应发工资-代扣代缴部分小计。

1.2 二级工资科目的计算

应发工资的二级工资科目一般包括：基本工资、绩效工资、司龄工资、加班工资、带薪假工资、津贴补贴、计件工资、销售提成、项目奖金、年终奖、其他。

代扣代缴的二级工资科目一般包括：养老、医疗、失业、生育、工伤保险、公积金、工会费、个税等。一级科目和二级科目之间，都是+、-的关系。而每个二级科目的计算依据具体的计算公式，有些简单，有些复杂，应根据公司薪酬制度、人事管理

规定、国家劳动政策等确定计算公式，并在 Excel 工资表中进行公式设置。

1.2.1 基本工资的计算

基本工资是最基础的，绩效工资、年终奖等一般与此有相应的计算关系。基本工资根据月工资标准、基本工资占比、出勤或缺勤计算。

月工资标准，一种是直接的数据，比如 3 000.00 元。另一种是根据薪点计算，比如，你的薪点是 3.0，目前公司薪资制度规定薪点值 1 分=1 000 元，你的月标准工资=3.0×1 000=3 000.00 元。假定，公司规定你的职位的基本工资比例为 70%，绩效工资为 30%，则基本工资=3 000×0.7=2 100.00 元。

如果你当月满勤，那么，你的基本工资就是 2 100.00 元。假如，你缺勤了，比如请假、旷工、出去培训，就要进行计算了。一般公司的人事管理规定或薪资制度或假期规定，会明确各种请假薪资的扣法。

HR 可以给你多算一点，也可以少算一点。这取决于想按出勤加，还是按缺勤扣。按出勤算：当月基本工资=日工资×出勤天数。按缺勤算：当月基本工资=基本工资-日工资×缺勤天数

接下来的问题是，日工资怎么算？

日工资=月基本工资/21.75。你 2 100.00 元的月基本工资，日工资=2 100/21.75=? 你自己算。

你一定会很好奇地问，21.75 怎么来的。我来详细告诉你，莫急。

你知道，1 年有 365 天，52 周，每周休 2 天，则：2×52=104 天。365-104=261 天。1 年有 12 个月，则月工作日：261/12=21.75 天。

还有个容易混淆的数字：20.83。它的计算依据：(365-104-11)/12=20.83。此算法把 11 天的法定节假日也扣除了，这是不对的。目前法定节假日是 11 天，包括：元旦 1 天、清明 1 天、五一 1 天、端午 1 天、中秋 1 天、国庆 3 天、春节 3 天。这 11 天虽然不工作但带薪。

有些不规范的企业，常用当月实际的工作日天数，比如 21 天、22 天、23 天，是不对的。21.75 天，这是国家规定的时间，与本月的工作日多少无关。

有些企业实行单休，用 26 天，更加不对，违法了。

当企业用比 21.75 大的数字进行测算时，你的日工资就减少了，相应的，你的月出勤工资=日工资×出勤天数，也就少了。

当本月为 30 天时，按出勤与缺勤计算时的工资出入见表 1.3。