

薪酬制度设计管理与案例评析

下卷

《薪酬制度设计管理与案例评析》编委会 编著



经济日报出版社

薪酬制度设计管理 与案例评析

主编 程延园

下

卷

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬制度设计管理与案例评析 / 《薪酬制度设计管理与案例评析》编委会编著. -- 北京 : 经济日报出版社, 2013.1

ISBN 978 - 7 - 80257 - 485 - 4

I. ①薪… II. ①薪… 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(2012)第 312014 号

主 编	程延园
责任编辑	顾 悦等
责任校对	徐建华等
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京宣武区右安门内大街 65 号
邮政编码	100054
电 话	编辑部 63584556 发行部 63538621
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市华东印刷有限公司(待定)
开 本	880 × 1230mm 16 开
字 数	1000 千字
印 张	88
版 次	2013 年 4 月第一版
印 次	2013 年 4 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 485 - 4
定 价	680.00 元

版权所有 盗印必究

编 委 会

主 编 程延园

编 委 (排名不分先后)

李晓峰 陈 东 康 欢 孙 峰

李 虎 李 梅 王 东 刘 涛

刘玉平 张高峰

目 录

第一篇 薪酬管理

第一章 薪酬管理的内涵与理论	(3)
【内容提要】	(3)
【实例】	(3)
第一节 薪酬的含义	(5)
第二节 薪酬的类型	(10)
第三节 薪酬支付模式	(20)
第四节 薪酬理论	(22)
第五节 薪酬管理的研究架构	(28)
第二章 战略薪酬管理	(39)
【内容提要】	(39)
【实例】	(39)
第一节 薪酬管理与企业战略	(41)
第二节 战略性薪酬管理	(43)
第三节 薪酬战略与企业战略之间的匹配性	(47)
第三章 工作分析	(55)
【内容提要】	(55)
【实例】	(55)
第一节 工作分析概述	(56)
第二节 工作分析的具体实施	(66)
第三节 工作分析的方法	(73)
第四章 工作评价	(81)
【内容提要】	(81)
【实例】	(81)
第一节 工作评价的意义	(83)

第二节 工作评价的方法	(87)
第三节 工作评价的程序和步骤	(133)
第五章 外部竞争性与薪酬调查	(135)
【内容提要】	(135)
【实例】	(135)
第一节 薪酬的外部竞争性及其战略决策	(137)
第二节 薪酬调查	(149)
第六章 薪酬结构	(170)
【内容提要】	(170)
【实例】	(170)
第一节 薪酬结构概述	(172)
第二节 薪酬结构设计	(176)
第三节 宽带薪酬	(190)
第七章 技能薪酬	(200)
【内容提要】	(200)
【实例】	(200)
第一节 技能薪酬概述	(201)
第二节 技能薪酬的类型及其实施	(206)
第八章 绩效奖励	(222)
【内容提要】	(222)
【实例】	(222)
第一节 绩效奖励概述	(224)
第二节 绩效奖励的类型	(231)
第三节 个人、团队与组织奖励计划	(240)
第四节 绩效奖励体系的设计和实施	(251)
第九章 特殊员工的薪酬管理	(258)
【内容提要】	(258)
【实例】	(258)
第一节 高层管理人员的薪酬管理	(261)
第二节 销售人员的薪酬管理	(272)

第三节 专业技术人员的薪酬管理	(287)
第四节 外派人员的薪酬管理	(293)
第十章 员工福利规划与管理	(303)
【内容提要】	(303)
【实例】	(303)
第一节 员工福利概述	(306)
第三节 员工福利规划	(331)
第四节 员工福利管理	(341)
第十一章 薪酬管理过程	(346)
【内容提要】	(346)
【实例】	(346)
第一节 薪酬预算	(348)
第二节 薪酬调整	(357)
第三节 薪酬沟通	(366)
第四节 薪酬成效评估	(370)

第二篇 薪酬管理实用案例分析

第一章 综合案例	(385)
案例一 某电信企业:有吸引力的薪酬体系	(385)
案例二 丰田汽车的薪酬福利制度	(390)
案例三 某钢企的薪酬分配体系变革	(394)
案例四 万事达公司薪酬体系存在的问题与对策	(401)
案例五 IBM:实施个人业务承诺计划的薪酬体系	(406)
案例六 巴斯夫兴旺不衰的奥秘	(410)
案例七 在朗讯如何得到薪酬回报	(413)
案例八 天盛公司宽带薪酬体系分析	(417)
案例九 从薪酬福利到工作体验,三大名企的常胜法宝	(423)
案例十 三类企业的薪酬管理与改革	(428)

案例十一 企业薪酬管理七大病症分析	(436)
案例十二 典型薪酬体系和现代薪酬管理发展趋势	(441)
案例十三 控股子公司薪酬管控策略与思考	(445)
案例十四 薪酬制度的五大原则	(451)
案例十五 制定合理有效的薪资制度	(456)
第二章 战略薪酬管理案例	(466)
案例一 管理人员薪酬战略	(466)
案例二 换个角度解决薪酬福利问题	(470)
案例三 “薪酬预算”——人工成本控制的“杀手铜”	(474)
案例四 全面薪酬管理模式探析	(478)
案例五 “涨薪时代”企业薪酬管理何去何从	(482)
案例六 包容性增长下的薪酬管理	(486)
案例七 营销体系绩效薪酬设计的六步法	(491)
案例八 以薪酬战略促进企业业绩成长	(497)
案例九 企业薪酬战略与经营战略的匹配	(502)
案例十 宽带薪酬对于实现企业战略的意义	(510)
第三章 工作分析案例	(516)
案例一 工作分析,不出鞘亮剑不行	(516)
案例二 工作分析 = 岗位绩效管理?	(523)
案例三 团队工作分析与薪酬	(528)
案例四 某石油销售公司定岗定编项目	(532)
案例五 一份职位说明书引起的出走事件	(539)
案例六 员工工作倦怠 HR 怎么办	(544)
案例七 从聘任要求看高级职位设计	(548)
案例八 A 公司的职位评价案例	(553)
案例九 职位分析对战略管理的意义	(557)
案例十 如何消除工作分析中员工恐惧心理	(559)
第四章 工作评价案例	(563)
案例一 海氏 hay 工作评价系统	(563)
案例二 高新技术企业岗位评价操作要点	(573)

案例三 民营企业岗位评估	(582)
案例四 如何衡量职位价值高低	(586)
案例五 以岗位评估为基础的薪酬管理体系	(591)
案例六 某银行职位评价方案	(594)
案例七 财务系统职位评价	(607)
案例八 岗位评价的五大原则	(619)
案例九 岗位评价是越精确越好吗	(621)
案例十 工作评估表	(629)
第五章 外部竞争性与薪酬调查案例	(633)
案例一 薪酬调查方法	(633)
案例二 借助薪酬调查分析突显企业薪酬竞争力	(637)
案例三 购买薪酬调查数据需要注意哪些问题	(642)
案例四 HR 眼中的薪酬调查报告	(646)
案例五 薪酬调查的原则与方法	(648)
案例六 薪酬调查类型及其利弊	(650)
案例七 解读薪酬调查数据	(652)
案例八 萨其姆公司的薪酬改革方案	(656)
案例九 某公司的薪酬调查问卷	(659)
案例十 某节能科技公司薪酬管理调查问卷	(667)
第六章 薪酬结构案例	(672)
案例一 宽带工资设计七步骤	(672)
案例二 薪酬不仅仅是给员工的工资	(677)
案例三 天马公司的薪酬结构改革	(680)
案例四 如何建立有效的薪酬管理体系	(682)
案例五 A 企业的薪酬体系设计	(686)
案例六 企业薪酬水平设计流程	(691)
案例七 发放工资如何避免法律风险	(698)
案例八 量化管理建立公平公正的薪酬体系	(702)
案例九 多通道生涯发展薪酬体系	(707)
案例十 如何为中小企业设计薪酬体系	(711)

案例十一 快速增长环境中生产型企业薪酬体系设计研究	(715)
案例十二 精细化加薪操作	(719)
第七章 技能薪酬案例	(725)
案例一 福特:5 美元点燃员工激情	(725)
案例二 企业年薪制的五种模式	(728)
案例三 企业四种工资制度比较	(731)
案例四 基于能力的薪酬体系	(736)
案例五 湖南联通职位薪酬体系设计	(744)
案例六 如何对素质能力支付报酬	(754)
案例七 技能工资实施探讨	(759)
案例八 基本工资≠最低工资	(762)
案例九 等级工资制——企业基本工资制度	(765)
案例十 小兵堪大用——基本工资结构的应用细节	(771)
第八章 绩效奖励案例	(774)
案例一 五粮液薪改:从激励不足到激励“过猛”	(774)
案例二 中小企业该如何给员工分红	(779)
案例三 卓越亚马逊的“全员持股”	(782)
案例四 马六甲:全员持股,错在何处	(785)
案例五 联想控股:发奖的艺术在考核上跳舞	(788)
案例六 年终奖,奖了“薪”还是奖了“心”	(791)
案例七 某电梯公司员工持股未了局	(798)
案例八 年终奖怎么分配才能有效激励员工	(804)
案例九 年终奖发放的 4 个关键点	(808)
案例十 某公司:员工持股会是最好的报偿	(813)
案例十一 中小企业更要注重长期激励	(818)
案例十二 奖金与工资的差别对企业薪酬管理的启示	(822)
第九章 特殊员工的薪酬管理案例	(826)
案例一 研发人员绩效薪酬管理的困境和出路	(826)
案例二 某企业销售人员的薪酬问题	(832)
案例三 销售人员的绩效奖金管理	(839)

案例四 企业高管与顶级球星获得天价薪酬的秘密	(843)
案例五 从 AIG“派红”事件谈高管薪酬管理	(848)
案例六 用薪酬激励员工:关注 80、90 后员工的需求	(852)
案例七 对优秀终端销售人员采取的薪酬策略	(857)
案例八 市场化程度和高管薪酬契约的有效性	(860)
案例九 让知识型员工“薪”有所值	(863)
案例十 集团公司如何制定下属企业负责人的薪酬	(866)
第十章 员工福利规划与管理案例	(873)
案例一 GE:更全面有效的福利提升员工满意度	(873)
案例二 阿里巴巴:员工最有幸福感	(876)
案例三 腾讯:10 亿元的员工安居计划	(880)
案例四 用“特别待遇”留住人才	(883)
案例五 发到员工菜篮子里的福利	(890)
案例六 上海某公司:福利比高薪更有效	(893)
案例七 现代企业福利制度面面观	(897)
案例八 某乳制品集团的薪酬福利制度	(900)
案例九 柯达的变革原动力	(902)
案例十 安泰保险公司——现金结余计划的发展过程	(905)
案例十一 “剩女”时代的福利关怀	(910)
案例十二 探寻员工福利保障外包的奥秘	(914)
案例十三 国企福利改革的弹性福利体系建议	(918)
案例十四 自助餐式福利设计	(923)
案例十五 民营企业的员工福利体系构建	(927)
第十一章 薪酬管理过程案例	(933)
案例一 富士康加薪	(933)
案例二 摩托罗拉如何搞内部激励	(938)
案例三 基于岗位与绩效的宽带结构工资	(940)
案例四 GE 公司的员工激励机制	(945)
案例五 公益性事业单位绩效工资改革	(950)
案例六 如何开展薪酬调整工作	(952)

案例七 如何合理降低用工成本并达到最好的激励	(955)
案例八 一场涨薪引发的罢工谈判	(960)
案例九 一次失败的调薪	(969)
案例十 薪酬无问道,谢幕还是继续上演	(971)
案例十一 切莫忽视员工心理薪酬	(977)
案例十二 论高弹性薪酬模式有效应用的方法	(981)

第三篇 薪酬管理制度

第一部分 制度类实例	(987)
一、某大型房地产公司薪酬福利制度	(987)
二、某软件公司职位薪酬管理制度	(1017)
三、某大型公司薪酬制度	(1022)
四、公司薪酬福利管理制度	(1030)
五、重庆四维瓷业(集团)股份有限公司薪酬管理制度(试行)	(1044)
六、北京某体育用品有限公司薪酬管理规定	(1063)
七、某著名 IT 企业薪酬制度	(1068)
八、山东起重机厂有限公司薪酬管理制度	(1078)
九、辽宁成大股份有限公司薪酬管理制度	(1092)
十、用友公司董事、监事和高级管理人员薪酬管理制度	(1097)
十一、新疆准东石油技术股份有限公司薪酬管理制度	(1099)
十二、东方集团股份有限公司薪酬管理制度	(1109)
十三、中信证券股份有限公司薪酬管理制度	(1113)
十四、惠州学院教职工薪酬制度(试行)	(1118)
十五、某公司的薪酬制度	(1137)
十六、深圳市益田房地产股份有限公司薪酬制度	(1156)
十七、北京某电气技术有限公司薪酬制度	(1163)
十八、保定市思达普投资咨询有限公司薪酬制度	(1174)
十九、小企业薪酬管理制度(样板)	(1185)

二十、西安某测控设备有限公司薪酬管理制度	(1193)
第二部分 工具类实例	(1220)
一、新吉公司的工作分析计划书	(1220)
二、某公司的工作分析计划书	(1222)
三、某公司“招聘专员”工作说明书	(1228)
四、某公司人力资源部岗位说明书(节选)	(1231)
五、某公司的岗位职责说明书	(1240)
六、广东某集团公司岗位评价体系	(1296)
七、某企业的管理岗位评价因素表	(1305)
八、清华同方工作评价因素标准表	(1309)
九、职位评价方法介绍	(1314)
十、某公司的职位评价方案流程设计	(1321)
十一、某公司的薪酬满意度调查问卷	(1331)
十二、员工薪酬调查问卷	(1341)
十三、2005 年度中国薪酬调查报告	(1345)
十四、合肥、芜湖两地薪资状况调查问卷及报告	(1368)
十五、安利的奖金结构	(1392)
十六、海氏职位评价系统	(1395)
十七、美世 IPE 岗位评价因素表	(1403)
十八、团队薪酬激励设计方案	(1413)
十九、团队与个人贡献奖励方案	(1417)
二十、利润分享计划方案	(1423)

第三篇

薪酬管理制度

第一部分 制度类实例

一、某大型房地产公司薪酬福利制度^①

- 第一章 总则
- 第二章 薪酬结构
- 第三章 任职薪金
- 第四章 绩效奖金
- 第五章 津贴、补助
- 第六章 福利
- 第七章 计算和支付
- 第八章 薪酬调整
- 第九章 薪酬发放流程
- 第十章 利润分享计划
- 第十一章 财富俱乐部
- 第十二章 附则

第一章 总 则

第一条 本制度所谓的薪酬,是指每月定期按照人力资源管理规定,制定职员的薪酬、福利和津贴。

第二条 本制度适用于集团及其子公司(以下简称集团)与公司签定劳动合同的试用期职员、正式职员。集团及其子公司享受其它待遇的职员以及签定劳动合同的其他人员可参照本制度执行。

第三条 集团以“对外具有竞争性、对内具有公平性、保持职员发展空间”为原则,以职责、能力、绩效贡献等因素为标准,以考核结果作为依据确定职员的薪酬。

第四条 集团主要采用月薪制,结合绩效考核,实行下发薪式的薪酬支付方法。

^① 制度来源:百度文库。

第五条 公司职员薪酬为税前薪酬,个人收入所得税由职工本人承担,并由公司代扣代缴。

第六条 职员对薪酬产生疑义时,可以提出书面申请,行使薪酬请求权,但自发生日起三个月内未行使时,则视为弃权。

第七条 出于竞争保护性原则,未经集团批准,任何职员不得对外披露本制度中的具体内容。

第二章 薪酬结构

第八条 集团采用结构薪酬制,执行统一的薪酬结构,薪酬结构分:任职薪金、绩效奖金、津贴、补助、福利、利润分享、财富俱乐部七项。

第九条 集团职员薪酬结构明细表具体如下:

表 3-1-1

人 力 总 资 本	任职薪金	详见附件 1
	绩效奖金	月度奖金
		半年奖金
	津贴	通讯津贴
		制装费
		教育培训费
		旅游费
		节日津贴
	补助	午餐补助
		交通补助
		出差补助
	福利	养老保险
		工伤保险
		失业保险
		医疗保险
		住房公积金
		汽车补贴
		年假、婚假、丧假、产假、哺乳假、公假带薪休假
	利润分享计划	详见细则
	财富俱乐部	详见细则