

薪酬制度设计管理 与案例评析

主编 程延园

中

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



数据加载失败，请稍后重试！

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 薪酬无间道,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)

第二篇

薪酬管理实用 案例分析

第一章 综合案例

案例一 A 电信企业:有吸引力的薪酬体系

案例介绍

一、A 电信企业薪酬体系简介

A 电信企业薪酬体系的主要内容包括薪酬结构设计、薪酬原则和策略。

(一) A 电信企业薪酬体系结构

该电信企业的薪酬体系,主要包括基本工资、现金福利、现金补助和绩效奖金等几大内容:

1、竞争力强的基本工资

A 电信企业在薪酬体系中引入了一个重要的参数——比较率(Comparative Rate),计算公式为:该电信企业员工的平均薪酬水平/行业同层次员工的平均薪酬水平。根据第三方市场调查数据,对企业内部不同层次的员工薪酬水平作适当调整,务求每一个层次的比较率都能保持在 1~1.2 的区间内(即行业同层次薪酬水平与高于水平的 2 成之间)。

该电信企业的薪酬比较率明显地随级别升高而递增:在 3~5 级员工中,其薪酬比较率为 1.05;而在更高一层的 6 级员工中,其薪酬比较率为 1.11;到了 7 级员工,这个数字提高到了 1.17。

这种差别是基于重要员工理论的薪酬管理方法,是为了激励有重要贡献的员工工作,保证其绩效表现和高层次员工的稳定性。

2、绩效奖金

该电信企业的薪酬体系有 3 个趋向性特征:基本工资随着等级的升高而递增;现金补助随着等级的升高而降低;绩效奖金随着等级的升高而升高。

绩效奖金随着等级的升高而升高,这种设计充分肯定了高层次员工绩效表现的重要

性,在很大程度上激励了高层次员工甚至低层次员工的工作积极性,同时为低层次员工的薪酬开拓了广阔的上升空间。

3、人性化的现金福利

A 电信企业北京公司薪酬体系现金福利发放表:“春节每个员工发放现金福利 600 元,元旦 200 元,元宵节 100 元,中秋节 200 元,国庆节 300 元,员工生日发放 400 元。”A 电信企业薪酬体系中的本土化和人性化元素体现在这些现金福利中,充分体现了“以人为本”的薪酬体系设计理念。

其次,现金补助随着等级的升高而降低,结合了前面两项内容的趋向特征,这是 A 电信企业为了保证薪酬体系的稳定性和相对的行业竞争力而制定的。

4、非经济报酬

A 电信企业启动了 IIP(Invest In People,投资于人)项目:每年要和员工完成 2 次高质量的交谈,一方面要对员工的业务表现进行评估,另一方面还要帮助员工认识自己的潜力,告诉他们特长在哪里,应该达到怎样的水平,以及某一岗位所需要的技能和应接受的培训。

除了体现在经济上的报酬,该 A 电信企业的薪酬体系还包含了非经济报酬。这些非经济报酬体现在经理对每一个员工的工作目标和发展方向进行明确的界定和有效的沟通,不仅使员工将自身的发展和企业的前进结合起来,更能帮助员工更好的认识自己以完成绩效任务。

(二)A 电信企业薪酬体系设计原则

1、战略导向原则

战略导向原则强调企业设计薪酬时必须从企业战略的角度进行分析,制定的薪酬政策和制度必须体现企业发展战略的要求。合理的薪酬制度驱动和鞭策那些有利于企业发展战略因素的成长和提高,同时使那些不利于企业发展战略的因素得到有效地遏制。

在 A 电信企业,经理将员工的岗位目标清晰地传递给员工,员工对岗位目标做到明确了解。另外,为使员工的发展与企业发展保持同步,在企业发展的同时帮助员工找到更大的发展空间,A 电信企业启动了名为 IIP(Invest In People,投资于人)的项目:每年要和员工完成 2 次高质量的交谈,一方面要对员工的业务表现进行评估,另一方面还要帮助员工认识自己的潜力,了解可以达成的目标并进行激励。

2、公平原则

按照承担的责任大小,需要的知识能力的高低,以及工作性质要求的不同,薪酬体系

在薪资上合理体现不同层级、不同职系、不同岗位在企业中的价值差异。该电信企业推崇重要员工管理理论,该电信企业的薪酬比率明显地随着级别的升高而递增,在3~5级员工中,其薪酬比较率为1.05;而在更高一层的6级员工中,其薪酬比较率为1.11;到了7级员工,这个数字提高到了1.17。越是重要、越是对企业有贡献的员工,其薪酬比率也就越高。

3、激励原则

薪酬以增强工资的激励性为导向,通过动态工资和奖金等激励性工资单元的设计激发员工工作积极性;另外,应设计和开放不同薪酬通道,使不同岗位的员工有同等的晋级机会。

该电信企业薪酬结构有三个趋向性特征:基本工资随着等级的升高而递增;现金补助随着等级的升高而降低;绩效奖金随着等级的升高而升高。这些特点既保证了高层次员工有更好的稳定性和更好的绩效表现,同时给低层次的员工开拓了一个广阔的上升空间,在薪酬体系中表现出相当强的活力与极大的激励性。

4、外部竞争原则

保持企业在行业中薪资福利的竞争性,能够吸引优秀的人才加盟。

5、经济原则

确定薪资的水平必须考虑企业实际的支付能力,薪酬水平须与企业的经济效益和承受能力保持一致。用适当工资成本的增加引发员工创造更多的经济增加值,保障出资者的利益,实现可持续发展。

该电信企业的薪酬在行业间表现出良好的竞争力。薪酬体系引入重要参数——比较率。A电信企业力求每一个层次的比较率都能保持在1~1.2的区间内,既客观有效的保持了薪酬体系在行业的竞争力,又不会造成过高的营运成本。

6、灵活性原则

灵活性是指企业在不同的发展阶段和外界环境发生变化的情况下,应当及时对薪酬管理体系进行调整,以适应环境的变化和企业发展的要求。

为使比较基数能保持客观性和及时性,A电信企业每年都会拨出一定的经费,让专业的第三方进行大规模的市场调查,根据数据对企业内部的员工薪酬水平做适当调整,既保持竞争力,又节约成本。

7、适应性原则

薪酬管理体系应当能够体现企业自身的业务特点以及企业性质、所处区域、行业的特点,并能够满足这些因素的要求。