

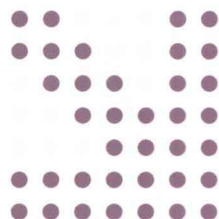
落实到每一个部门的**执行工具** 细化到每一类人员的**方案设计**

薪酬体系设计 实务手册



孙宗虎◎编著

- 细节化
- 实务化
- 工具化
- 方案化



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

薪酬体系设计实务手册

(第3版)

孙宗虎 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

薪酬体系设计实务手册 / 孙宗虎编著. — 3版. —
北京 : 人民邮电出版社, 2012. 5 (2012.10 重印)
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-27862-3

I. ①薪… II. ①孙… III. ①企业管理: 劳动工资管
理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第052530号

内 容 提 要

本书结合企业实际,按照不同级别和不同人员的岗位特点详细介绍了薪酬体系设计的相关内容,主要包括薪酬制度体系设计,津贴、奖金与员工持股计划设计,员工福利体系设计,特殊条件下员工薪酬体系设计,经营管理人员薪酬体系设计,专业技术人员和销售人员薪酬体系设计,一线生产人员薪酬体系设计以及新进员工薪酬体系设计等。

本书适合企业人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克人力资源管理操作实务系列 薪酬体系设计实务手册 (第3版)

-
- ◆ 编 著 孙宗虎
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市东城区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 15.5 2012年5月第3版
字数: 180千字 2012年10月河北第2次印刷

ISBN 978-7-115-27862-3

定价: 34.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

推荐序

在企业中，人是最重要的资源，而对人的管理也是企业管理中永远的主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力使企业长久地保持这种优势。

我在 LG 从事人力资源培训工作已有 28 年，深知人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深知人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作不断落实企业人力资源发展战略、求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

如何发挥企业人力资源的优势呢？个人认为企业人力资源管理者应按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度上，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作，只有这样才能充分发挥企业人力资源优势。

然而，人力资源管理工作又是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟须解决的问题。

“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门、某一类人员或者某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决方案。

落实细节、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系管理、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化和方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。

本系列图书此次改版共涉及 12 个品种，分别为《招聘、面试与录用管理实务手册（第 3 版）》、《员工培训管理实务手册（第 3 版）》、《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册（第 3 版）》、《岗位绩效目标与考核实务手册（第 3 版）》、《薪酬体系设计实务手册（第 3 版）》、《人员测评实务手册（第 3 版）》、《员工手册编写范本（第 3 版）》、《员工关系管理实务手册（第 2 版）》、《培训课程开发实务手册（第 2 版）》、《新员工培训管理实务手册（第 2 版）》、《职业生涯规划管理实务手册（第 2 版）》、《人力资源管理案例（第 2 版）》。

如果你要解决人力资源管理中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列书可以作为你的工具书和操作指南，供你随时参阅。

LG 中国人力资源培训中心前总监

韩国 LG 龟尾培训学院院长

再版前言

《薪酬体系设计实务手册（第3版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”中的一本。本书将薪酬体系设计工作**流程化**，给出了薪酬体系设计各个环节的具体流程，对每个步骤都进行了详细的说明，并提供了设计模板、工具以及部分薪酬体系设计案例。

本书内容包括薪酬制度体系设计，津贴、奖金与员工持股计划设计，员工福利体系设计，特殊条件下员工薪酬体系设计，经营管理人员薪酬体系设计，专业技术人员和销售人员薪酬体系设计，一线生产人员薪酬体系设计以及新进员工薪酬体系设计等，是人力资源管理人员和行政管理人员进行薪酬体系设计的**实用工作手册**。

《薪酬体系设计实务手册》第1、2版上市五年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，我们衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《薪酬体系设计实务手册》进行了改版。此次改版，我们将本书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“**拿来即用**”的承诺。

在编写《薪酬体系设计实务手册（第3版）》时，我们在前两版的基础上做了如下修订。

1. 对前两版中的薪酬体系设计概述、员工福利体系设计、薪酬控制与调整等内容进行了替换、补充和更新，使本书的内容更加完善和丰富。

2. 对部分写作模板进行了修正，增强了本书的可读性，提高了读者的阅读效率。

在本书修订的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、刘伟、杨扬负责资料的收集和整

理，邓长发、廖应涵、王建霞、任玉珍负责图表的编排，董建华参与修订了本书的第一、二章，李艳参与修订了本书的第三、四章，赵雯参与修订了本书的第五、六章，姜巧萍参与修订了本书的第七、八章，李育蔚参与修订了本书的第九、十章，程淑丽参与修订了本书的第十一章，全书由孙宗虎统撰定稿。

目 录

第一章 薪酬体系设计概述	1
第一节 薪酬体系的构成及作用	3
一、薪酬体系的构成	3
二、薪酬体系的作用	4
第二节 薪酬体系设计 7 项原则	5
一、公平性原则	6
二、经济性原则	6
三、激励性原则	6
四、合法性原则	6
五、补偿性原则	6
六、战略导向性原则	7
七、外部竞争性原则	7
第三节 薪酬体系设计 5 种模式	7
一、领导决定模式	7
二、集体洽谈模式	7
三、专家咨询模式	8
四、个别洽谈模式	8
五、综合设计模式	8
第四节 薪酬体系设计 8 个步骤	8
一、确定薪酬策略	9
二、进行岗位分析	10
三、实施岗位评价	10
四、开展薪酬调查	11
五、进行薪酬定位	15

六、确定薪酬结构	16
七、明确薪酬水平	17
八、实施薪酬体系	18
第五节 薪酬体系设计案例	18
一、某生产型企业薪酬设计案例	18
二、某销售型企业薪酬设计案例	22
三、某科技公司的薪酬设计案例	24
四、某天然气公司薪酬设计案例	27
五、某房地产公司薪酬设计案例	31
第二章 薪酬制度体系设计	35
第一节 岗位工资设计	37
一、岗位工资制概述	37
二、岗位等级工资制	37
三、岗位薪点工资制	40
第二节 技能工资设计	41
一、技能工资制概述	41
二、技能工资制种类	41
三、技能工资设计方案	42
第三节 绩效工资设计	44
一、绩效工资制概述	44
二、绩效工资制形式	44
三、绩效工资设计方案	45
第四节 结构工资设计	47
一、结构工资制概述	47
二、结构工资制组成	48
三、结构工资设计方案	49
第三章 津贴、奖金与员工持股计划设计	51
第一节 津贴设计	53
一、津贴设计内容	53
二、津贴设计步骤	53

三、津贴设计案例	55
第二节 奖金设计	56
一、奖金设计步骤	56
二、奖金设计要点	59
三、奖金制度管理	61
四、奖金设计案例	61
第三节 员工持股计划设计	64
一、员工持股计划特点	64
二、员工持股计划内容	64
三、员工持股计划设计步骤	68
四、员工持股计划设计案例	71
第四节 津贴、奖金管理制度设计案例	72
一、某公司津贴管理制度	72
二、某公司奖金管理制度	74
第四章 员工福利体系设计	77
第一节 员工福利体系设计概述	79
一、福利作用	79
二、福利类型	80
三、设计福利制度的注意事项	82
第二节 社会保障内容和制度	83
一、社会保障内容	83
二、企业年金制度	85
三、企业年金实施管理办法	86
四、退休福利基金管理办法	90
第三节 福利制度设计案例	92
一、某制造公司员工福利制度	92
二、某服装公司员工福利制度	94
第五章 特殊条件下员工薪酬体系设计	99
第一节 员工加班休假薪酬设计	101

一、计件工作制加班薪酬设计	101
二、标准工时制加班薪酬设计	102
三、综合计算工时制加班薪酬设计	103
四、员工休假薪酬设计	104
第二节 员工驻外期间薪酬设计	106
一、海外派遣员工薪酬设计	107
二、本国异地派遣员工薪酬设计	111
第三节 特殊条件下员工薪酬制度设计案例	112
一、某公司员工加班实施细则	112
二、某公司员工休假管理规定	113
三、某公司驻外员工薪酬制度	115
第六章 经营管理人员薪酬体系设计	119
第一节 经营管理人员年薪与期权体系设计	121
一、经营管理人员年薪结构设计	121
二、经营管理人员年薪模式设计	123
三、公司股票期权体系设计	126
四、基于 EVA 的年薪结构设计	128
第二节 经营管理人员薪酬设计与方案	129
一、经营管理人员薪酬设计内容	129
二、经营管理人员薪酬设计方案	132
第三节 经营管理人员薪酬制度设计案例	134
一、某公司经营管理人员年薪制度	134
二、某公司经营者年薪制实施方案	136
三、某公司经营层股票期权实施办法	138
第七章 专业技术人员薪酬体系设计	143
第一节 专业技术人员薪酬模式设计	145
一、专业技术人员薪酬模式	145
二、研发人员薪酬设计案例	147
三、技术人员提成设计案例	150

第二节 专业技术人员薪酬制度设计	151
一、科技人员薪酬制度设计	151
二、技能取向薪酬制度设计	154
三、价值取向薪酬制度设计	156
第八章 销售人员薪酬体系设计	159
第一节 销售人员薪酬体系设计概述	161
一、销售薪酬作用	161
二、销售工作特点	161
第二节 销售人员薪酬模型设计	162
一、销售人员薪酬制度模型	162
二、不同薪酬制度模型比较	164
第三节 销售人员薪酬制度设计	165
一、销售人员薪酬制度设计	165
二、销售人员薪酬设计方案	166
第四节 销售人员薪酬制度设计案例	169
一、某公司销售人员奖金管理办法	169
二、某公司销售人员绩效考核办法	172
三、某公司销售人员薪酬体系设计制度	176
第九章 生产一线员工薪酬体系设计	183
第一节 生产一线员工起薪设计	185
一、计件工资制的起薪设计	185
二、计时工资制的起薪设计	188
三、两种工资制优缺点分析	191
第二节 生产一线员工奖金设计	192
一、一线员工奖金制定原则	192
二、奖金总额提取注意事项	193
三、一线员工奖金计算方法	193
第三节 生产一线员工薪酬制度设计案例	195
一、某企业生产一线员工计件工资制度	195

二、某公司生产员工差额计件工资制度	197
三、某公司生产一线人员计时工资制度	198
第十章 新进员工薪酬体系设计	201
第一节 新进员工薪酬体系设计概述	203
一、新进员工薪酬体系设计考虑因素	203
二、新进员工起薪标准	204
第二节 新进员工工资定级	205
一、员工工资定级的方式	205
二、试用期员工薪级确定	206
第三节 新进员工薪酬制度设计案例	208
一、某公司新员工薪酬制度	208
二、某公司新员工薪酬标准	211
第十一章 薪酬控制与调整	215
第一节 薪酬控制	217
一、薪酬分析	217
二、薪酬评估	221
第二节 薪酬调整	223
一、薪酬调整步骤	223
二、薪酬水平调整	224
三、薪酬结构调整	225
四、薪酬组合调整	226
第三节 薪酬调整制度设计案例	227
一、某公司薪酬调整计划	227
二、某公司薪酬调整方案	228
三、某公司提薪管理制度	229

第一章

薪酬体系设计概述

第一节 薪酬体系的构成及作用

一、薪酬体系的构成

薪酬是指员工为企业提供劳动而得到的货币和实物等报酬的总和。薪酬体系主要由外在薪酬和内在薪酬两部分构成，具体如图 1-1 所示。

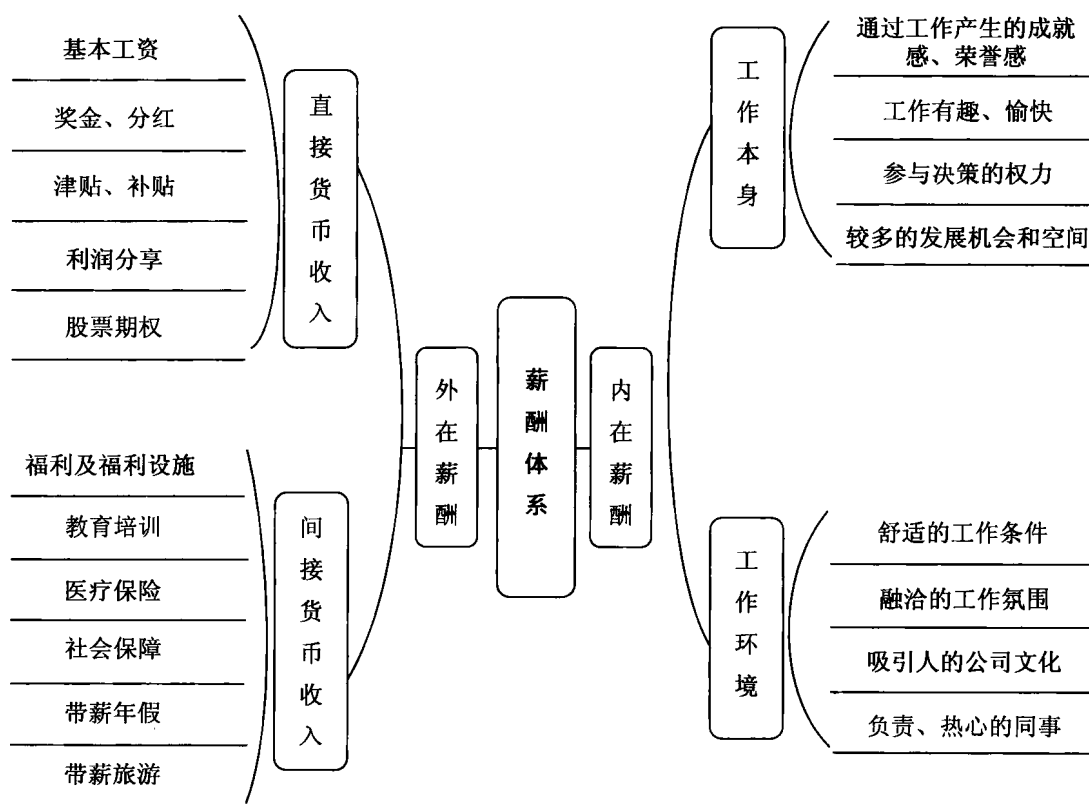


图 1-1 薪酬体系的构成

（一）外在薪酬

外在薪酬一般是指物质回报，即员工通过为企业做出贡献而获得的直接或间接的货币收入，包括基本工资、奖金、津贴、保险以及其他福利等。

直接货币收入是薪酬的主要构成部分，用以解决员工的基本生活需求；而间接货币收入则用以满足员工基本需求之外的较高层次的生活需要。

1. 基本工资

基本工资也称薪水，是劳动报酬的主体，它是根据员工的工作性质、工作类别、工作责任大小等因素确定的并由企业支付给员工的稳定性报酬，是按劳分配原则的重要体现。

2. 奖金

奖金是一种补充性的薪酬形式，它是企业针对员工的超额劳动或者增收节支而设置的一种报酬形式，旨在鼓励员工提高工作效率或工作绩效。奖金着眼于鼓励正常劳动之外的超额劳动。

3. 津贴、补贴

津贴和补贴是指企业为了补偿员工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因而支付给员工的基本工资以外的报酬，例如为了保证员工工资水平不受物价影响支付给职工的物价补贴。

4. 保险

保险属于福利的一种，它是对员工长远利益的保证或者对突发事件的预防。

5. 其他福利

其他福利是指除国家法定保险以外的福利。如企业为员工提供的带薪旅游、培训、免费的早餐和午餐等。

（二）内在薪酬

内在薪酬一般是指非物质回报，如员工通过努力工作而获得晋升、受到表扬或重视等，进而产生的安全感、成就感、满足感、公平感、自我实现感、尊重感等，它是受心理和社会性因素所影响的。

二、薪酬体系的作用

薪酬体系对企业的发展起着举足轻重的作用。薪酬是每个员工都关注的问题，也是影响员工满意度的关键因素之一。薪酬体系的主要作用如图 1-2 所示。

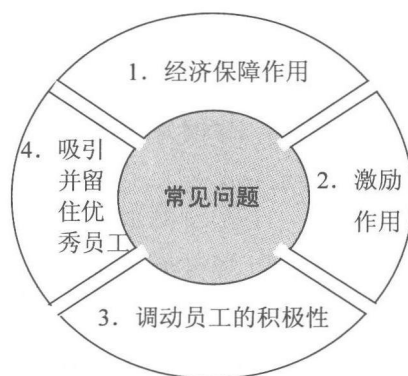


图 1-2 薪酬体系的作用