

杨 益 黄锐波○编著

高新科技 企业薪酬制度设计

PAYMENT DESIGNING

薪酬在企业中不仅仅是单独的一项工作，
而是与企业其他的工作有着密不可分的关系。
薪酬设计是一项系统工程，
里面涉及到了薪酬的规划、薪酬的等级……

广东经济出版社

高新科技 企业薪酬制度设计

杨 益 黄锐波○编著

Payment designing

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高新科技企业薪酬制度设计/杨益, 黄锐波编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.10

ISBN 7-80677-545-5

I. 高… II. ①杨…②黄… III. 高技术产业-企业管理: 劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 080426 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印张	8.5
字数	209 000 字
版次	2003 年 10 月第 1 版
印次	2003 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-545-5 / F·920
定价	21.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序 言

薪酬可以理解为企业对于员工所做出贡献的补偿和奖励。在企业中员工的贡献是多种多样的，我们可以把员工的贡献划分为体力、精力、经验、学识、专业技术、管理以及责任的多个方面。在高新科技企业中，员工的专业素质、敬业精神、知识贡献体现得更为突出。因此，薪酬作为激励因素在现代企业管理中的作用更加显示出其重要的地位。

激励员工可以使用多种的途径和方法，比如目标激励、情感激励、晋升激励、培训激励、竞争激励等等，但是没有任何一种方法能够像薪酬激励那样重要，它在激励过程中占据如此重要的地位。因此薪酬已经不是简单的物质奖励的内涵，它已上升到精神激励的层面，给与员工合理和体面的薪酬，本身就体现了对于员工的重视和尊重。

薪酬同时也是企业的重要成本，特别是对于高新科技企业而言。企业不可能无限制地增加员工的薪酬水平。企业必须根据企业的发展状况、盈利水平、社会相关行业的薪酬水平，以及员工所负担工作的具体工作职责、管理任务、学识水平、工作环境等多种因素，做出系统的分析最后制订出合理的薪酬制度。

薪酬在企业中不仅仅是单独的一项工作，而是与企业其他的工作有着密不可分的关系。所以说薪酬设计是一项系统工程，里面涉及到了薪酬的规划、薪酬的等级、岗位（职位）分析、不同薪酬制度的使用等等，必须在高新科技企业建立系统的薪酬体系，

以便使企业的薪酬制度更加科学化、系统化、合理化。

本书全面介绍了薪酬设计的基本理论、薪酬水平的制定、工作岗位评价、薪酬的形式，同时针对不同性质的企业的薪酬设计提出了特别的说明，针对高新科技企业中常见的岗位薪酬进行了深入的分析 and 论述，对于高新科技企业的薪酬设计工作有着较好的参考价值。

在本书的撰写过程中，得到了家人、领导、同事和朋友的大力支持和理解。特别需要感谢我的妻子杭海英对我工作的支持，女儿 Maggie 的成长给了我们极大的欣慰。同时我的合作伙伴黄锐波做了大量的工作，他的无私奉献和敬业精神，给本书添色不少。没有他们的奉献和支持，完成这样的艰巨任务是难以想像的。

由于我们的水平有限，加上时间仓促，书中不免有些水平不及和理解不深的地方，万望各位企业界的工作者和学术研究界的学者，给我们提出宝贵意见。

杨 益

2003年5月于深圳大学

目 录

第一章 薪酬制度概述	1
一、薪酬的基本概念	2
二、薪酬的重要性	8
第二章 现代企业薪酬制度	13
一、现代企业的动态薪酬制度	15
二、国外现代企业的薪酬制度	16
第三章 薪酬设计的基本内容	21
一、劳动分配的基本原则	22
二、薪酬水平的决定要素	25
三、薪酬等级制度	40
四、薪酬体系	46
五、薪酬形式	51
第四章 薪酬等级制度	55
一、薪酬等级概述	56
二、常见的薪酬等级制	59
第五章 薪酬形式	93
一、薪酬形式和要求	94

高新技术企业薪酬制度设计

二、计件薪酬制度	101
三、计时薪酬制度	106
四、加班工资	109
五、津贴与补贴	113
六、奖金	117
七、分红	130
第六章 工作评价与薪酬设计	137
一、工作评价概述	138
二、常见的工作评价方法	147
第七章 人工费用与薪酬设计	173
一、人工费用的概念	174
二、人工费用的指标	178
三、人工费用的计算	183
四、人工成本的控制	197
第八章 社会保障与薪酬设计	201
一、社会保障的主要内容	202
二、企业补充养老保险	205
三、以所有制划分的养老保险类型	206
四、社会保障与薪酬制度的结合点	208
第九章 各种岗位人员的薪酬设计	213
一、基层员工的薪酬安排：薪酬集体协商	214
二、办公室人员薪酬设计	217
三、管理人员薪酬设计	218
四、专业技术人员薪酬设计	226

五、销售人员薪酬设计	230
六、财务人员薪酬设计	237
七、采购和仓库人员薪酬设计	239
八、生产工人薪酬设计	240
第十章 薪酬的有关法律规定	243
一、薪酬有关法律的概述	244
二、劳动关系协调法	245
三、劳动基准法	252
四、劳动保障法	255
参考文献	257

第一章

薪酬制度概述

本章导读

- 薪酬的基本概念
- 薪酬的基本意义
- 薪酬理论的沿革

一、薪酬的基本概念

1. 揭开薪酬的面纱

薪酬是指一个企业组织根据员工为本企业所作的贡献大小，如员工所实现的绩效、付出的努力、时间、管理、技能、经验与创新等，向该员工提供的以货币形式和非货币形式表现的相应补偿或报酬。

我国企业管理界传统上把一次性支付的劳动报酬称为“酬”。“酬”一般是用在支付短时间或者临时性的劳动上，具有比较随意性的特征，在特定的劳动上也有相对稳定的支付标准；把以年计付的劳动报酬称为“薪”（如年薪、薪水、薪金等），“薪”就相对有比较固定的标准，反映的也是劳动者相对稳定的进行劳动所获得的支付；而把以月、日、小时等较小时间单位计付的劳动报酬称为“工资”。



名词解释

酬：一次性支付的劳动报酬为“酬”。

薪：以年计付的劳动报酬为“薪”。

工资：是企业根据相关法律和劳动合同之规定，以货币形式直接支付给员工的劳动报酬。

狭义的工资：指基本工资或标准工资。

广义的工资：包括基本工资、奖金、津贴、补贴、附加福利、劳动分红等。

薪酬：指企业组织根据员工为本企业所作的贡献大小，向该员工提供的以货币形式和非货币形式表现的相应补偿，包括物质与精神两方面的内容。

本书所采用的薪酬内涵与外延都要比传统的工资概念要广。在本书内，薪酬的物质、货币形式即为广义的工资，工资所不能包含的，是精神方面的、非货币形式的薪酬。

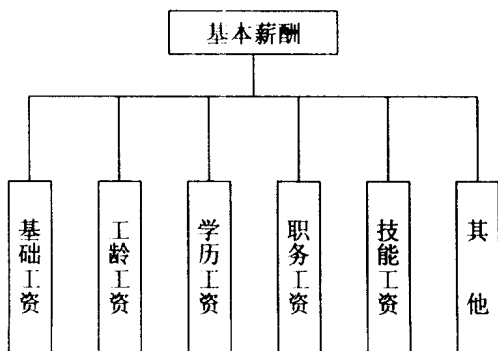
2. 物质薪酬构成

物质薪酬主要由基本薪酬、奖金、津贴和福利四大部分组成。如下图所示：

(1) 基本薪酬

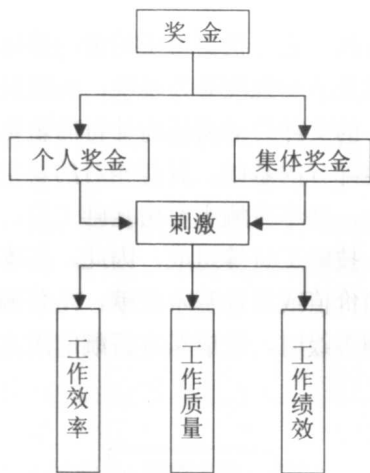
也称做标准薪酬，它是根据员工的劳动熟练程度、工作复杂程度、责任大小以及劳动强度等为基准，按照员工完成定额劳动（或者法定时间）的实际劳动消耗而计付的薪资。它是薪酬的主要部分和计算其他部分的基础，具有相对的稳定性。

如图 1-1 所示，基本薪酬主要由基础工资、工龄工资、学历工资、职务工资、技能工资等组成。因此，基本薪酬反映的是企业员工的基本劳动价值或者说基本贡献，是薪酬构成中最基本的部分。在划分薪酬等级时，组成基本薪酬的因素也是基本的评价标准。



(2) 奖金

奖金是企业组织根据员工超额完成任务的情况及其优异的工作业绩而计付的薪资。其作用在于鼓励员工提高工作效率和工作质量，所以又称“效率薪资”或者“刺激薪资”。奖金可以是针对员工个人绩效的奖励，也可以是对集体绩效的奖励。奖金强调的是较强的针对性、灵活性和激励性，在奖励政策、形式、范围以及程度上都可以根据实际状况不断调整、变化。如图表所示：



一语中的 ...

奖金在平时工作中的形式有哪些？
哪些形式的奖金最具激励作用？

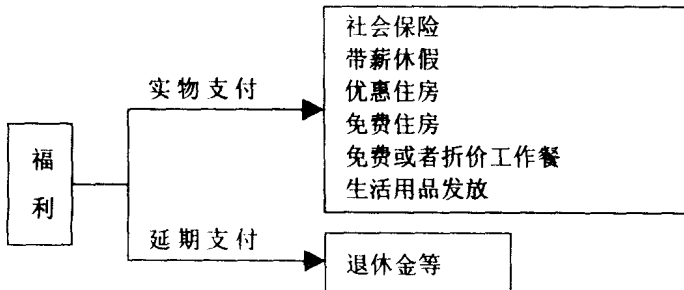
(3) 津贴

津贴是为了补偿和鼓励员工在恶劣工作环境下的劳动而计付的薪资。它有利于吸引劳动者到工作环境脏、苦、险、累的职业上工作。

津贴所反映的是对劳动者一种因工作性质的特殊性而提供的补偿性质的薪酬，津贴有时候也不仅仅是为了对劳动者的消极补偿（支付恶劣的工作环境），在现代社会中，由于不同部门的劳动性质不同，津贴的运用有时候也可以用来鼓励本部门人员积极投入到难度较大的工作中去。即津贴可以是一种用于鼓励创新的积极的补偿，而非仅仅是消极的补偿。尤其是在高新科技企业里面，津贴的形式更加丰富多样，在激励员工方面也常常起着意想不到的效果。

(4) 福利

福利是作为基本工资补充的若干项目，是为了吸引员工到本企业工作或者维持企业中的骨干人员的稳定而支付的一种补充性薪资。它往往不是采用目前可花费的现金形式支付，而是采用实物支付和延期支付的形式，例如社会保险、带薪休假、优先优惠购买本企业股票等，受到广泛欢迎。延期支付最典型的例子就是退休金。



在发达国家,福利在薪酬中所占的比重已越来越大。福利的增多可以增强企业的吸引力,但同样也会产生一些负面影响。这些负面影响主要表现在两个方面:一方面是福利的增加会刺激员工缺勤现象的增加,从而减少了企业的盈利。因为员工缺勤会扣发其基本工资,但却不会减少其福利,如社会保险、养老金等都不会受到影响,所以员工有可能在稍感身体不适或有私事时就缺勤。另一方面,福利缩小了熟练员工和非熟练员工之间的报酬差异,降低了人们进行职位技能培训的积极性,影响了熟练员工的工作热情。



一语中的

企业福利如何?

当你的员工谈论企业中的福利的时候,你的态度如何?

目前企业所采取的福利措施员工表示满意吗?

企业福利在企业的薪酬结构中的地位如何?能够起到好的激励作用吗?

你的同行或者竞争对手所采取的福利措施如何?

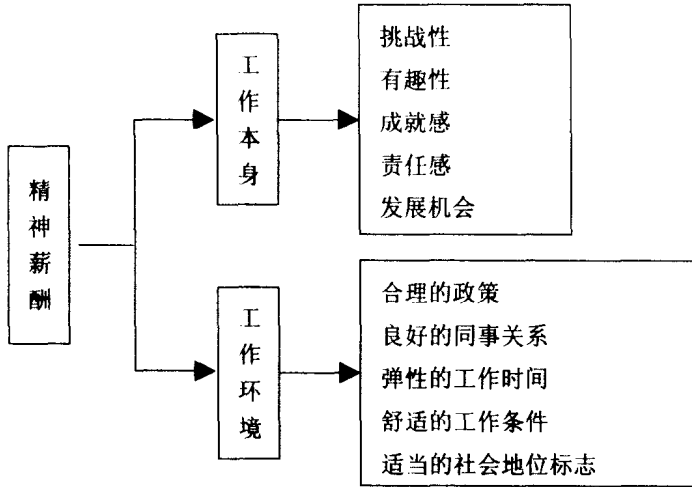
企业的福利措施需要调整吗?如果是,需要作哪些调整呢?

3. 精神薪酬的构成

精神薪酬主要是指员工对工作本身或对工作环境在心理上所带来的满足感的体验。具体而言,从工作本身来说,如工作的挑战性、有趣性、成就感以及工作的责任感、工作发展机会等,均可给员工带来满足感;在工作环境方面,如合理的政策、良好的同事关系、弹性的工作时间、舒适的工作条件、恰当的社会地位

标志等，也可使员工获得满足感。见图 1-4。

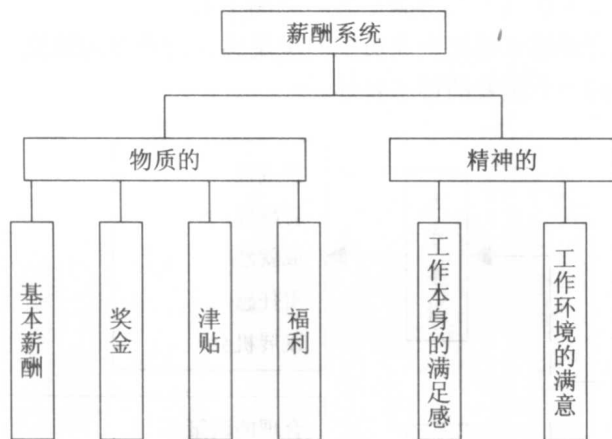
现代管理越来越把企业员工的满足感放到重要的地位，而且成为管理的一个重要的诉求目标。



在现代工业社会中，精神方面的薪酬越来越受到重视，尤其是在一些新兴起的行业如高新科技行业和一些服务行业，员工一般不拘泥于传统的物质报酬，而是更侧重于组织给自己在精神方面带来的满足感和成就感。

精神薪酬往往也被作为企业文化的一个重要组成部分来进行诠释，精神薪酬的质量常常是企业向社会纳贤的一个重要因素。有人把将来企业人才的竞争看做是文化的竞争，在很大程度上说的就是企业在精神薪酬方面的优势。

总的来说，员工正是通过上述两大类薪酬来判断自己的努力是否得到了回报。这两大类薪酬构成了一个完整的薪酬系统。如图 1-5 所示。



二、薪酬的重要性

薪酬是企业人力资源管理中最重要且最有效的工具之一。它可以被用来评价员工的工作绩效，促进员工工作数量和质量提高，从而保持和激励他们的工作积极性。因此，设计一个合理的薪酬系统并对其进行完善的管理，使之能最大限度地激发员工的潜能，减少优秀人才的流失率，是企业的当务之急，也是人力资源管理者的职责所在。



一语中的

仅仅是一份薪水吗？

“听说你的薪水又涨了？你在单位一定干得不错吧？”

“你看人家小张，前天刚领的工资，比咱们高三百多，而且人家前些日子还出国考察呢，多神气！”

“唉，这个月的奖金又没了，说不准下个月就得被炒鱿鱼

呢……”

“老刘，听说你们单位在你媳妇生孩子那阵子给你们俩一块放假，是不是真的呀？”

在员工的心目中，薪酬不仅仅是薪资袋中一定数目的金钱，还代表了身份、地位，以及在公司中的业绩，甚至个人的能力、品行、个人发展前景……

作为企业高级主管，你是否想过这些？是否想过如何使得员工以企业为豪，与企业共进退呢？

就企业而言，不论其管理制度如何完善，管理手段如何科学，生产技术如何先进，公共关系如何顺畅，如果员工没有得到公平合理的薪酬，那么，企业的工作效率也难以提高，优秀人才终将会流失，劳资关系也不易协调，整个企业组织最终将无法正常运转。因此，为员工提供有竞争力的薪酬，让员工从薪酬上得到最大的满足，将成为企业组织应当努力探讨的一个新课题。

员工另觅他职，一个很重要的原因就是寻求更为合理的、体现其自身价值的薪酬，这就是所谓的“良禽择木而栖”。因为对员工来说，薪酬往往是其生活的主要来源，也是其成功的标志、地位的象征和才能的体现。



一语中的

当你发现自己企业中的核心员工被竞争对手挖走的时候，就应该坐下来认真反思这些问题了：

1. 为什么他们会离开？
2. 我用了什么资源去留住他们呢？
3. 为什么不能留住他们？