

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 薪酬管理

全案

周永亮 李建民◎编著

全面的薪酬理论体系
实用的薪酬管理工具
实务化的薪酬操作流程



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 薪酬管理

全案

周永亮 李建民◎编著

全面的薪酬理论体系
实用的薪酬管理工具
实务化的薪酬操作流程



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《现代企业薪酬管理全案》结合企业人力资源管理实践,从企业薪酬管理实际出发,系统介绍了企业制定薪酬战略的具体操作步骤和流程,主要包括薪酬总额的设定、薪酬的组成、薪酬的发放艺术、薪酬实施管理以及各部门、各行业薪酬方案示例。

本书是一本针对性很强的工具书,理论简明扼要,操作实践详细实用,是企业人力资源管理人员(尤其是薪酬专员)、企业培训师、咨询师、行政管理人员以及高校相关专业师生的必备工具书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业薪酬管理全案/周永亮,李建民编著.

—北京:机械工业出版社,2014.10

ISBN 978-7-111-48346-5

I. ①现… II. ①周…②李… 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241422号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:解文涛 责任编辑:解文涛

责任校对:舒莹

北京铭成印刷有限公司印刷

2015年1月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·29.75印张·1插页·424千字

标准书号:ISBN 978-7-111-48346-5

定价:66.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

丛书序

在现代企业中，人力资源开发与管理已经成为核心竞争力的关键环节。企业间的竞争说到底就是人力资源的竞争。无论是大企业集团的领导者还是中小微企业的老板，无一不认可人力资源开发与管理的重要性。再小的企业都会配置一个人力资源部，至少也会设置一个行政人事部。

为了迅速提升人力资源开发与管理的水平，无论是老板本人还是人力资源部门的负责人，都积极地参加各类人力资源开发及管理培训，不少人力资源管理专业人员甚至还拿到了人力资源管理专业的相关证书。但是，在现实中，不仅老板对人力资源的管理不满意，人力资源问题依然是其最为头疼的问题之一；而且人力资源部门的工作人员也时常感到困惑：大量的工作并没有产生相应的效果。

反思这种现状，我们认为，原因之一就是老板对人力资源管理的理解不到位，人力资源管理专业人员缺乏得心应手的工具和模板。于是，近年来，一批又一批的人力资源管理大全、全书、案例全集、工具箱等纷纷问世。有人会问：既然如此，国富咨询为什么要费心费力，又来出版这套全案丛书呢？国富咨询的这套全案丛书又与市场上其他的同类产品有何不同呢？

国富咨询编写的这套全案丛书共 6 本，包括《现代企业招聘全案》《现代企业培训全案》《现代企业绩效考核量化管理全案》《现代企业岗位说明书全案》《现代企业薪酬管理全案》《现代企业人事管理全案》，最突出的特点是，由长期身处咨询一线的咨询顾问编写，其中还不乏来自企业内部的资深人力资源总监。表单全面实用，资料翔实，既避免了纯粹学者编写此类工具书的学术化倾向，又不仅仅是各类人力资源管理工具的罗列，而是根据企业人力资源管理的规律和流程进行的模板总结优化和表单图示讲解。

本套丛书可以说是国富咨询 13 年从业经验和知识的积累，其中的表单和操作流程等曾经被咨询行业视为不传之秘，或者仅供咨询顾问在具体的

咨询中使用。通过本丛书的编写，国富咨询的目的就是用自身的积累为更多企业提供唾手可得的模板和工具，提升企业人力资源开发与管理的效率，推动中国企业的快速发展，从而使得国富咨询积累的经验和知识能够发挥更广泛的作用。

本套丛书既适合于资深的人力资源管理人员使用，也可以让新近从事人力资源管理的人员迅速进入工作状态，提升其工作效率，还可以使中小微企业的老板快速了解人力资源管理的科学性和系统性。此外，本书也适合行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生阅读、使用。

全案丛书在手，人力资源管理不再高深！

欢迎企业领导者和人力资源管理从业者使用本丛书，并希望你们多提宝贵意见！

深深感谢编撰本丛书的国富咨询的同事！

前 言

在长期的咨询与培训实践中，我们发现国内的很多企业都缺乏规范的管理，尤其是缺乏人力资源的规范化管理。很多企业家也听过不少的培训课，但是回到企业仍然不知道从何入手。本书结合企业人力资源管理实践从企业薪酬管理实际出发，按照企业制定薪酬战略和具体操作步骤的思路和流程，主要包括薪酬总额的设定，薪酬的组成，薪酬的发放艺术，薪酬实施管理以及各部门、各行业薪酬方案示例。本书有以下三个特点：

一是全面。本书全面梳理了在薪酬管理工作过程中各个方面，大到薪酬总额的确定，小到表单填写。从规范招聘与录用的内在角度出发，结合企业的实际，形成了完整的、实用的规范化管理工具。

二是标准。本书结合作者对各个行业的咨询的操作实例和范本，制作了大量标准的工具图表，是企业标准化、工具化、流程化和实务化的管理工具，是企业通用的解决方案。

三是实用。实用性是本书最大的特色。本书针对人事管理过程的方方面面，给出了拿来就用的操作流程、范本、表单和制度，帮企业实实在在地解决问题。

本书是一本针对性很强的工具书，理论简明扼要，操作实践详细实用，是企业人力资源管理人员（尤其是薪酬专员）、企业培训师、咨询师、行政管理人员以及高校相关师生的必备工具书。

目 录

丛书序

前言

第一章 薪酬管理概述

第一节 薪酬管理简介	2
一、薪酬概述	2
二、企业薪酬管理十大症结	7
第二节 薪酬设计概述	11
一、薪酬设计的重要性	11
二、薪酬设计考虑的五大维度	12

第二章 薪酬总额

第一节 薪酬调查	19
一、薪酬调查的目的	19
二、薪酬调查的原则	19
三、薪酬调查的渠道	20
四、薪酬调查的实施步骤	21
五、外部薪酬调查	22
六、内部薪酬调查	25
第二节 薪酬控制	31
一、薪酬预算	31
二、薪酬预算的目标	33
三、确定薪酬总额	34
四、确定方法	36

五、薪酬总额控制	37
六、案例	38
第三节 岗位分析	43
一、岗位分析概述	43
二、岗位分析的方法与流程	45
三、岗位说明书的编制	52
第四节 岗位价值评估	74
一、岗位价值评估简介	74
二、岗位价值评估的方法	76

第三章 薪酬的组成

第一节 基本工资	117
一、基本工资概述	117
二、基本工资等级划分	118
三、基本工资制度	119
第二节 绩效工资	122
一、绩效工资概述	122
二、绩效工资分配	124
三、绩效工资实施	127
四、绩效工资相关表单	128
五、绩效工资相关案例	132
第三节 奖金	138
一、奖金概述	138
二、奖金设计	142
三、奖金发放	149
四、奖惩制度	150
五、奖金管理相关表单	155
六、奖金管理相关案例	165

第四节 津贴	170
一、津贴概述	170
二、津贴设计	172
三、津贴实施	173
四、津贴管理相关表单	176
五、津贴管理相关案例	178
第五节 福利	183
一、员工福利管理	183
二、弹性福利管理	190
三、法定福利与企业福利管理	195
四、福利管理相关表单	198
五、福利管理案例	202
第六节 股权激励	206
一、股权激励概述	206
二、股权激励模式	206
三、股权激励设计	210
四、股权激励计划实施	212
五、股权激励管理办法	213
六、股权激励相关案例	222

第四章 薪酬的发放艺术

第一节 薪酬发放方式	240
一、薪酬与战略	240
二、巧付薪酬	248
第二节 薪酬模式选择	254
一、岗位薪酬模式	254
二、绩效薪酬模式	257

三、技能薪酬模式	281
四、薪点制	326

第五章 薪酬实施管理

第一节 薪酬制度管理	338
一、薪酬制度概述	338
二、薪酬制度设计原则	338
三、制度编制的基本思路	339
四、薪酬制度范本	340
第二节 薪酬发放管理	345
一、工资发放	345
二、法定节假日工资的发放规定	353
三、相关案例	355
四、福利的发放	359
五、奖金的发放	365
六、加班工资的发放	367
(一) 加班工资的支付标准	367
(二) 加班工资的计算基数	367
(三) 相关表单	368
(四) 案例	372
第三节 薪酬的调整管理	378
一、调整的准备	378
二、薪酬调整的实施	379
三、薪酬调整的内容	380
四、薪酬调整制度设计案例	380
第四节 薪酬的风险管理	389
一、薪酬风险研究的社会背景	389
二、薪酬管理风险的种类	389

三、风险控制对策	392
四、当务之急	393
五、薪酬法律风险案例	394

第六章 薪酬方案示例

第一节 各行业薪酬管理案例	398
一、餐饮业企业薪酬管理案例	398
二、零售业企业薪酬管理案例	400
三、制造业企业薪酬管理案例	406
第二节 各部门薪酬方案示例	423
一、经营管理类部门薪酬方案示例	423
二、营销类部门薪酬方案示例	426
三、专业技术类薪酬方案示例	437
四、国际贸易部门薪酬方案	442
五、生产部门薪酬方案	443
第三节 销售团队薪酬方案示例	449
第四节 中小企业薪酬管理案例	453

第一章

CHAPTER ONE

薪酬管理概述

第一节 薪酬管理简介

一、薪酬概述

1. 薪酬管理的概念

薪酬管理，是在组织发展战略的指导下，对薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。

薪酬管理包括薪酬体系设计和薪酬日常管理两个方面	
薪酬体系设计	主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计
薪酬日常管理	是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环，这个循环可以称为薪酬成本管理循环
薪酬设计是薪酬管理最基础的工作，如果薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等方面有问题，企业薪酬管理就不可能取得预定目标。薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整工作是薪酬管理的重点工作，应切实加强薪酬日常管理工作，以便实现薪酬管理的目标 薪酬体系建立起来后，应密切关注薪酬日常管理中存在的问题，及时调整公司薪酬策略，调整薪酬水平、薪酬结构以及薪酬构成以实现高效、公平、合法的薪酬目标，从而保证公司发展战略的实现	

薪酬管理的目标

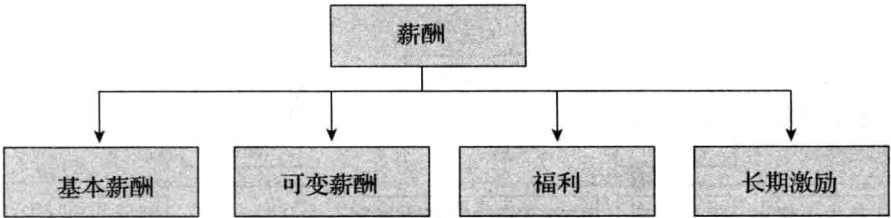
效率	(1) 站在产出角度，薪酬能给组织绩效带来最大价值 (2) 站在投入角度，实现薪酬成本控制	
公平	分配公平	组织在进行人事决策、决定各种奖励措施时，应符合公平的要求。如果员工认为受到不公平对待，将会产生不满
	过程公平	在做出任何奖惩决策时，组织所依据的决策标准或方法符合公正性原则，保证程序公平一致、标准明确、过程公开等

(续)

公平	机会公平	组织赋予所有员工同样的发展机会，包括组织在决策前与员工互相沟通、组织决策考虑员工的意见、主管考虑员工的立场、建立员工申诉机制等
合法	合法目标是企业薪酬管理的最基本前提，要求企业实施的薪酬制度符合国家、省区的法律法规、政策条例要求，如不能违反最低工资制度、法定保险福利、薪酬指导线制度等规定	

2. 薪酬分类

通常情况下，薪酬可以分为以下四个部分：基本薪酬、可变薪酬、福利和长期激励，如下图所示。



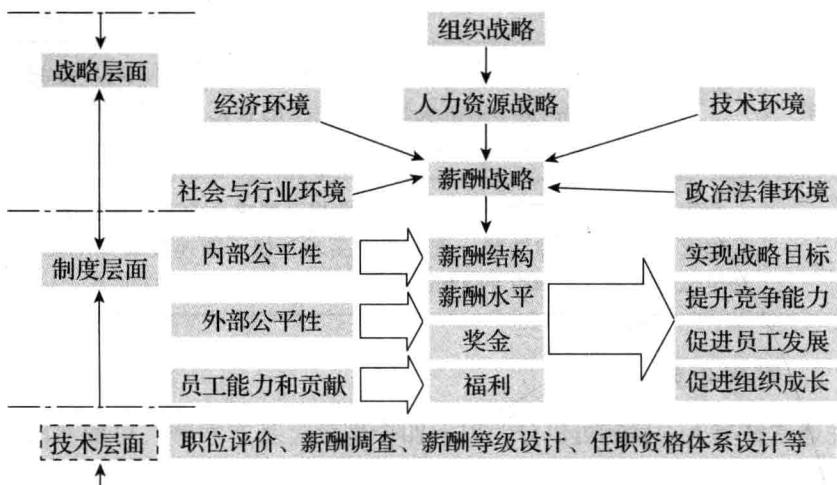
基本薪酬是指一个组织根据员工所承担的工作或员工所具备的工作技能而向员工支付的相对稳定的回报。

可变薪酬是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分，有时也被称为绩效薪酬、浮动薪酬或奖金。设立可变薪酬的目的是在绩效和薪酬之间建立起一种直接联系，其中的绩效既可以是员工个人的，也可以是企业中某一业务单位、员工群体、团队甚至整个公司的绩效。因此，可变薪酬对于员工具有很强的激励性，对于企业绩效目标的实现有积极作用。

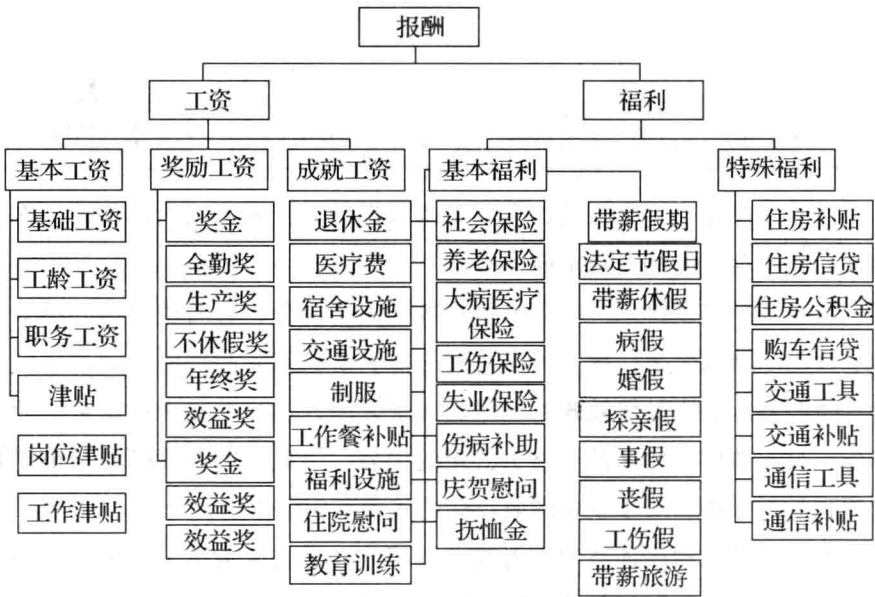
福利是员工薪酬体系中不可缺少的部分，是企业为员工提供的各种与工作和生活相关的物资补偿和服务形式，包括企业举办或通过社会服务机构举办的供员工集体享用的福利性设施和各种生活服务。

长期激励的目的是鼓励员工努力实现跨年度或多年度的绩效目标。

可变薪酬是短期的，而长期激励具有长期导向性。



薪酬福利的细分



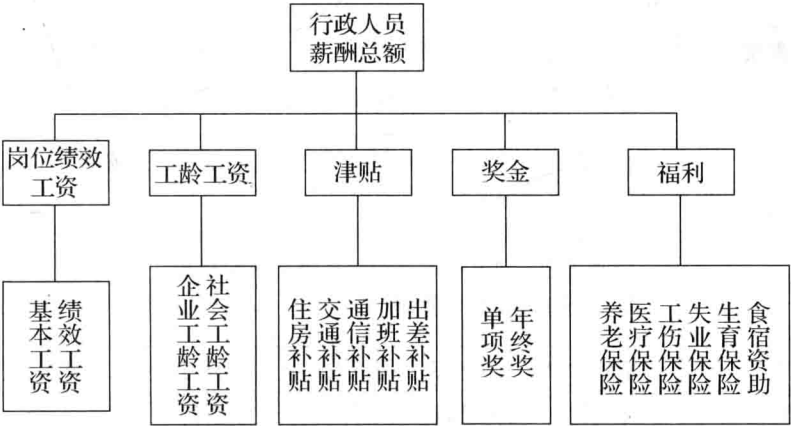
基本工资	企业雇员劳动收入的主体部分，也是确定其劳动报酬和福利待遇的基础，其具有常规性、固定性、基准性、综合性等特点。基本工资又分为基础工资、工龄工资、职位工资、技能工资等。在我国按劳动法规定，基本工资在每个地区都会有它的最低标准
------	--

(续)

加班费	员工超出正常工作时间之外所付出劳动的报酬。 其标准为： (1) 工作日安排劳动者延长工作时间的，支付不低于劳动者本人日或者小时正常工作时间工资的 150% 的工资报酬 (2) 休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于劳动者本人日或者小时正常工作时间工资的 200% 的工资报酬 (3) 法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于劳动者本人日或者小时正常工作时间工资的 300% 的工资报酬
奖金	奖金是企业 and 雇主对雇员超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性薪酬，具有非常规性、浮动性和非普遍性特点
津贴 补贴	企业为了补偿员工特殊或额外的劳动消耗和从事特种作业而付给员工的报酬，以及为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的物价补贴
福利	员工福利是一种以非现金形式支付给员工的报酬。分为法定福利和公司福利
办公 环境	为员工创造良好的工作氛围，这是企业重视人的情绪、人的需求、人员激励的体现

3. 各岗位薪酬示例

行政人员薪酬构成



企业各岗位工资构成

职级	管理类	技术类	业务类	岗位工资 (元)
一职级	总经理	/	/	
二职级	副总/总监	高级资深工程师	高级资深专员/ 顾问/项目经理	
三职级	副总监/ 总经理助理	高级工程师	高级专员	
四职级	副部长/ 副总助理	项目工程师	项目专员	
五职级	科长/主任	工程师	业务专员	
六职级	副科长/ 副主任	一般工程师	熟练办事员	
七职级	班长/ 主任助理	助理工程师	办事员	
八职级	组长/副班长	一般技术员	一般办事员	

4. 薪酬福利管理的人员素质要求

政治素质	管理者要学习和掌握政策理论和国家大政方针，提高政治觉悟，并运用到管理实践中
思想素质	善于思考，提高观念性技能
个性修养	自信、谦虚、诚实、心胸宽阔、吃苦耐劳
知识和技术素质	不能把自己的水平和能力仅仅定位在满足于一般宏观性的企业经营管理上，管理者至少要做到以下几点： 1. 了解和掌握本单位的技术状况 2. 管理者应该掌握本单位的两项关键性技术 3. 要不断加强技术管理
公关素质	培养和树立公关意识，提高人性技能，努力培养并具备公关素质
创新能力	计划创新、组织创新、领导创新、控制创新