



薪酬体系设计从入门到实务操作必备的工具书

薪酬体系设计 实务操作手册

超强的实用性和操作性

袁立涌 著

XINCHOU TIXI SHEJI
SHIWU CAOZUO SHOUCE



光盘内容 独有的职位评价三步法演示软件，读者在阅读本书的同时操作该软件，可体验职位评价的全过程；书中所有的表格与工具，读者直接拷贝或稍做修改后，即可使用。



中国纺织出版社



薪酬体系设计 实务操作手册

薪酬体系设计从入门到实务操作必备的工具书

袁立涌 著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书内容包括薪酬体系设计概述,薪酬诊断,制订薪酬战略,职位评价与职位结构,薪酬水平与薪酬结构,员工薪酬定位与薪酬改革,各类人员的薪酬设计,福利、津贴与奖金,薪酬管理,薪酬变革实施案例十章内容,其中不仅提供了薪酬体系设计的系统框架、操作步骤和操作技巧,还提供了大量实例与数据。

为了方便读者使用,本书全部的表格与工具都附在光盘
中,读者可直接拷贝或稍做修改后使用;同时光盘里还附有一个职位评价三步法演示软件,该软件可以加强读者的感性体验。本书的实用性和操作性非常强,适合人力资源管理从业人员、人力资源管理咨询顾问、企业管理者等阅读使用,也可作为人力资源专业的学生、MBA 学员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬体系设计实务操作手册/袁立涌著. —北京:中国纺织出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5064 - 6621 - 9

I. ①薪… II. ①袁… 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 (2010) 第 128301 号

策划编辑: 向连英 责任编辑: 丁守富 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2010 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 22.5

字数: 284 千字 定价: 42.80 元 (附光盘 1 张)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

无

论在什么时候，组织是否具备整体、系统的优势，始终是在竞争中能否取胜的关键。在这个系统中人力资源管理系统是组织最重要的管理要素。

通常将人力资源管理体系分为六大模块，薪酬管理是这六大模块之一。美国一项人力资源管理研究发现，薪酬战略对公司绩效的贡献相当于人力资源管理其他活动的综合影响力。还有专家发现，薪酬管理体系与工作稳定存在内在的联系。由此可见薪酬管理体系对组织和员工的影响巨大。

如何构建和管理企业的薪酬体系呢？主要是要做好薪酬诊断，制订好薪酬战略，合理地确定企业的职位结构、薪酬结构和薪酬水平，并妥善实施薪酬改革。这些企业人力资源管理者与人力资源管理咨询人员经常碰到的实际问题正是本书要阐述的重点。

为了让读者更好地掌握薪酬设计的实际操作方法，对“薪酬诊断”、“薪酬战略”、“职位评价和薪酬结构”这些实务性比较强的内容，本书分别提出“薪酬诊断四步法”、“薪酬战略五步法”、“职位评价三步法”和“薪酬结构三步法”，将这些操作性强的知识整理成有步骤、有技术和有工具的操作方法，相信读者读完本书后在工作中按图索骥即可进行实际操作。

对一些重要概念、背景知识和操作技巧，本书以小贴士的方式向读者介绍和提示。本书对重点内容给出了操作实例，使读者能够既明白操作方法又有直观的认识，同时也为读者动手操作提供了参考样本。为了方便读者使用，本书

附赠的光盘包含本书全部的表格与工具，可供读者拷贝或修改后使用。

本书的光盘还包含一个“职位评价三步法软件”，该软件是一个演示软件，如果读者没有职位评价的操作经验，可以边阅读本书边操作软件，这样可以体验职位评价的全过程。该软件中的“体验一次职位评价”功能与本书第四章提供的“职位评价手册”、“职位说明书”一致。书中的实例与软件一致，能加强读者的理性与感性体验。在该功能中，读者体验职位评价后，其数据可以排序，还可以导出到 Excel。

本书的目标读者分为四大类：人力资源管理初级咨询顾问、人力资源管理从业人员、企业领导人及其他人士。其他人士包括在校的人力资源管理专业的大学生、MBA 学员及报读人力资源管理师的学员。本书对提高实际操作水平很有帮助，是一本非常好的参考读物。

本书的写作源于本人人力资源管理咨询的小结，所以我要首先感谢那些合作过的企业及我的良师益友，他们是饶建辉先生、肖志攀先生、李玉芬女士、龚桂福先生和程斯琼先生，正是因为他们，我才有更广阔的视野。其次我要感谢本书的编辑向连英女士，感谢她的细致和付出。最后我要感谢我的太太，是她的体谅与激励才使我能完成本书。

薪酬是一个需要深入理论学习与不断实践才有收获的专业领域，鉴于我的能力与水平有限，书中难免有纰漏和不成熟之处，非常恳切地希望能得到专家和读者的批评指正。

袁立涌

于厦门

目录 Contents



第一章

薪酬体系设计概述

第一节 理解薪酬	2
一、薪酬的概念及构成	2
二、经济性薪酬	3
三、非经济性薪酬	4
四、广义薪酬的意义	4
第二节 薪酬的四种公平性	6
一、公平理论——薪酬的心理学视角	6
二、理解四种公平性	7
第三节 基于职位的薪酬体系设计模型	11
一、以职位为基础的薪酬体系	11
二、基于职位的薪酬体系设计模型	13
第四节 表格与工具	14
工具 1——四种公平性自诊表	14
工具 2——薪酬状况自诊表	15
工具 3——薪酬体系设计框架思考表	16



第二章

薪酬诊断

第一节 企业常见的薪酬问题	18
第二节 薪酬诊断四步法	22
一、创造薪酬问题初始假设	23
二、设计薪酬诊断地图	25
三、收集薪酬数据与事例	32
四、薪酬分析与诊断结论	33
第三节 表格与工具	35
工具1——薪酬诊断四步法设计表	35
工具2——薪酬诊断地图设计表	35
工具3——薪酬诊断框架分析表	36



第三章

制订薪酬战略

第一节 薪酬战略	38
一、薪酬战略的概念	38
二、企业发展阶段与薪酬战略	39
三、企业竞争战略与薪酬战略	41
第二节 薪酬战略的五个核心要素	42
一、薪酬目标与薪酬策略	42
二、薪酬战略范例	43
第三节 薪酬战略五步法	44
一、薪酬战略五步法	44
二、薪酬战略设计实例	45
第四节 表格与工具	51

工具 1——薪酬战略描述表	51
工具 2——薪酬战略五步法规划表	51
工具 3——薪酬战略影响因素分析表	52
工具 4——薪酬战略 SWOT 分析表	52
工具 5——薪酬战略与人力资源战略的匹配性分析表	53

第四章



职位评价与职位结构

第一节 职位评价与职位结构	56
一、薪酬内部公平性	56
二、职位结构	58
三、职位评价	59
四、职位评价与薪酬公平	59
第二节 职位评价与组织结构优化	60
一、组织结构设计	60
二、组织结构诊断	61
第三节 职位结构三步法	63
一、职位结构三步法概述	63
二、职位评价前的准备	64
三、实施职位评价	86
四、形成职位结构	90
第四节 表格与工具	96
工具 1——职位信息调查问卷模板	96
工具 2——职位说明书模板	102
工具 3——职类职种划分表	104
工具 4——职位评价要素设计表	105
工具 5——职位评价数据分析表	105



工具 6——职位评价结果审核表	106
工具 7——海氏职位评价系统	106
工具 8——国际职位评估系统	117
工具 9——机械制造业职位评价系统	128



第五章

薪酬水平与薪酬结构

第一节 薪酬水平与薪酬策略	144
一、薪酬水平的影响因素	144
二、四种薪酬策略	147
第二节 薪酬结构三步法	149
一、市场薪酬调查	150
二、制订薪酬政策线	153
三、厘定薪酬结构	159
第三节 等级系数法确定薪酬结构	166
一、等级系数法	166
二、等级系数法操作实例	166
第四节 表格与工具	172
工具 1——市场指数分析表	172
工具 2——职位偏离率分析表	173
工具 3——薪酬策略分析表	173
工具 4——薪酬结构设计表	174
工具 5——薪酬总额预估表	174



第六章

员工薪酬定位与薪酬改革

第一节 员工薪酬位置评估	176
一、员工薪酬位置评估的指标	177
二、偏离在等级范围外的薪酬的成因与调整方法	178
三、员工薪酬位置评估调整实例	179
第二节 员工任职能力评估	181
一、任职资格评价应用五步骤	181
二、资格系数评估定薪实例	182
第三节 实施薪酬体系改革	183
一、薪酬改革模式	183
二、模拟薪酬改革方案	183
三、把握薪酬改革的关键点	186
第四节 表格与工具	188
工具 1——员工薪酬位置评价测试表	188
工具 2——任职评估模型	189
工具 3——任职能力评估表	190
工具 4——薪酬模拟表	191
工具 5——薪酬制度实施计划表	191



第七章

各类人员的薪酬设计

第一节 中高层年薪制设计	194
一、年薪制概述	194
二、年薪制的设计	196
三、股权激励制度的设计	201



第二节 研发人员薪酬设计	211
一、研发人员的薪酬体系	211
二、研发人员项目薪酬设计	212
第三节 销售人员薪酬设计	225
一、销售人员的六种薪酬模式	227
二、销售人员薪酬设计要点	230
三、销售人员薪酬制度实例	234
第四节 生产人员薪酬设计	239
一、计件工资制	239
二、计时工资制	240
三、生产一线薪酬制度实例	241
第五节 表格与工具	245
工具 1——年薪制薪酬标准表	245
工具 2——股权激励计划协议书	246
工具 3——销售收款提成评估表	250
工具 4——生产一线计时工资表	251
工具 5——生产一线计件工资表	251
工具 6——生产节约奖金表	252

第八章



福利、津贴与奖金

第一节 福利设计	254
一、福利的特点与分类	254
二、福利的设计	256
三、福利制度实例	260
第二节 津贴及其设计	268
一、津贴的分类	268

二、津贴设计的原则	269
三、津贴制度实例	270
第三节 奖金设计	275
一、奖金的特点与分类	275
二、奖金的设计	276
三、奖金制度实例	280
第四节 企业年金设计	285
一、企业年金的作用和主要内容	285
二、企业年金缴费的方法	287
三、企业年金制度实例	289
第五节 表格与工具	303
工具 1——奖金核定表	303
工具 2——奖金分配表	304
工具 3——津贴申请表	304
工具 4——福利住房分配系数表	305
工具 5——个人加入企业年金计划申请表	306



第九章

薪酬管理

第一节 薪酬预算	310
一、薪酬预算	310
二、薪酬预算的操作程序	311
三、薪酬预估的方法	311
第二节 薪酬控制	314
一、人工成本的构成	314
二、人工成本的测量指标	315
三、人工成本控制的方法	316



第三节 薪酬动态调整	317
一、做好员工满意度调查	317
二、员工薪酬诊断	321
三、薪酬体系调整	321
第四节 表格与工具	323
工具1——部门工资预算表	323
工具2——人工成本预估计算表	323
工具3——人工成本分析表	324
工具4——加班费申请表	325
工具5——人事异动薪酬变更申请表	326
工具6——员工满意度调查问卷	327



第十章

薪酬变革实施案例

第一节 A公司薪酬变革的背景	332
一、A公司企业发展规划背景	332
二、A公司人力资源战略发展规划	333
第二节 A公司薪酬变革的阶段与内容	334
一、A公司薪酬变革的四个阶段	334
二、A公司薪酬变革各阶段的主要内容	334
第三节 A公司薪酬变革的主要成果	335
一、A公司薪酬变革文件成果清单	335
二、A公司薪酬变革部分过程文件	335

参考文献	348
------------	-----

第一章

薪酬体系设计概述

第一节 理解薪酬

一、薪酬的概念及构成

案例：IBM 公司的工资与福利制度

IBM 公司的工资与福利是由现金工资与众多的福利项目组合而成的。通过系统化的设计，配合公司内部的各种管理制度以及公司为员工提供的多种事业发展计划，达到吸引、保留优秀人才，减少人员流失，激励员工更大地发挥潜能，为公司及个人的发展多做贡献的目的。IBM 公司的工资与福利包括：

1. 基本月薪——对员工基本价值、工作表现及贡献的认同。
2. 综合补贴——对员工生活方面基本需要的现金支持。
3. 春节奖金——农历新年之前发放，使员工过一个富足的新年。
4. 休假津贴——为员工报销休假期间的费用。
5. 浮动奖金——当公司完成既定的效益目标时发放，用以鼓励员工的贡献。
6. 销售奖金——销售及技术支持人员在完成销售任务后的奖励。
7. 奖励计划——员工由于努力工作或有突出贡献时的奖励。
8. 住房资助计划——公司拨出一定款额存入员工个人账户，以资助员工购房，使员工能在尽可能短的时间内用自己的能力解决住房问题。
9. 医疗保险计划——员工医疗及年度体检的费用由公司承担。
10. 退休金计划——积极参加社会养老统筹计划，为员工提供晚年生活保障。
11. 其他保险——包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目，关心员工每时每刻的安全。
12. 休假制度——鼓励员工在工作之余充分休息，在法定假日之外，还有带薪年假、探亲假、婚假、丧假等。

13. 员工俱乐部——公司为员工组织各种集体活动，目的在于培养团队精神，提高士气，营造大家庭气氛。活动包括各种文体活动、大型晚会、集体旅游等。

案例分享

IBM 的薪酬构成体现了将经济性薪酬与非经济性薪酬结合的原则，考虑了与员工培训发展相结合，使薪酬与人力资源管理的其他措施很好地结合起来。

企业的薪酬不是工资与福利项目的简单组合，也不应完全照搬其他企业的模式，应该根据本企业的实际情况来确定，这就必须理解“薪酬”的构成和作用。

薪酬是企业向员工提供的报酬，用以吸引、保留和激励员工，通常包括工资、奖金、福利、股票期权等。广义的薪酬包括经济性薪酬与非经济性薪酬；狭义的薪酬仅指经济性薪酬。

二、经济性薪酬

经济性薪酬指可以用物质形式体现的报酬，通常包括下列各项：

1. 职位工资：根据不同职位确定的基本工资，体现职位的价值贡献程度。在我国通常以月薪中固定发放的那部分。

2. 绩效工资：属短期激励，是根据员工的工作业绩和公司经营业绩发放的可变动工资。

3. 奖金：属短期激励，是根据员工的工作业绩及公司的经营业绩发给员工的可变薪酬。奖金与绩效工资的区别是奖金不是基础工资中永久性的增加部分，而是一次性的奖励。

4. 福利：指向员工提供的除工资、奖金之外的各种保障计划、补贴、服务及实物报酬。

5. 津贴：是对在特殊条件（脏、险、累等）下工作的员工所付出的超过一般标准的额外劳动量而给予物质补偿的一种经济性报酬。

6. 股权：属长期激励，通常包括员工持股计划与股票期权计划。员工持股计划主要针对企业中的中基层员工，股票期权计划主要针对中高层管理人员、核心业务和技术人才。



小贴士

各种经济性薪酬的激励特点如下表所示。

经济性薪酬要素	对员工的激励		
	吸引	保留	激励
工资	高	高	中
福利	低	中	低
津贴	低	中	低
短期激励	高	中	高
长期激励	中	高	中

三、非经济性薪酬

非经济性薪酬是因工作本身而获得的精神满足感，是精神形态的报酬，通常包括下列各项：

1. 工作本身：工作的挑战、工作成就感、才能发挥、个人发展。
2. 工作环境：人际关系、工作条件、团队氛围。
3. 组织特征：声望、业界地位、管理水平。

小贴士

关注非物质薪酬可以使企业从多方面来满足员工的多层次和多角度的需求，在有限的资源中实现企业与员工的双赢。

很多的离职调查都表明了一个基本事实：员工往往不是因为物质薪酬的问题而离职，常因为安全感、归属感、上下级关系、学习发展机会及自我实现空间等非物质薪酬因素而导致离职。

四、广义薪酬的意义

广义薪酬的构成如图 1-1 所示。