

# 薪酬体系设计 实务与范例

孙宗虎 © 编著



- 岗位评价**    系统设计和方法 + **8** 大范例

---

- 薪酬调查**    市场水平与满意度 + **4** 大范例

---

- 管理规范**    制度合法与合理 + **7** 大范例

---

- 成本控制**    关键点和方法 + **2** 大范例

---

- 激励机制**    模式模型和技巧 + **2** 大范例

---

- 薪酬体系**    实现 **6** 大均衡 + **8** 套工具表单

· 014034747

F272.92  
1382

# 薪酬体系设计实务与范例

孙宗虎 编著



人民邮电出版社  
北京

F272.92  
1382

## 图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬体系设计实务与范例 / 孙宗虎编著. —北京:  
人民邮电出版社, 2014. 4  
ISBN 978-7-115-34961-3

I. ①薪… II. ①孙… 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 043737 号

## 内 容 提 要

这是一本关于薪酬体系设计的指导性图书, 全书以实现薪酬体系均衡为目的, 分别从岗位评价、薪酬调查、制度规范、成本控制、高效激励五个方面展开详细介绍, 设计了实用可操作的薪酬管理制度、方法、流程、工具和表单, 并提供了 31 个实用范例。本书所提供的内容角度全面、体系完备、范例实用, 方便读者参照运用, 进而达成薪酬管理目标。

本书适合企业经营管理人员、人力资源工作人员、企业培训师、咨询师, 以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

---

◆ 编 著 孙宗虎  
责任编辑 张国才  
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 17

字数: 150 千字

2014 年 4 月第 1 版

2014 年 4 月北京第 1 次印刷

---

定 价: 39.90 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 前 言

薪酬体系设计需要考虑全面，实现多方均衡；薪酬福利管理需要制度规范，实现高效激励；薪酬福利调整需要测算、诊断，实现平稳过渡。但如果对薪酬体系的管理还没有达到公平与效率，那就不能鼓舞士气以形成良性竞争，如果对薪酬体系的管理不能注重细节，也会导致操作粗枝大叶。

那么，在薪酬体系设计的过程中，如何既能评价岗位价值又体现市场水平？如何确保既合理又合法？如何在控制成本的前提下有效地激励员工？如何进行薪酬的测算、诊断与调整？有没有更快捷、更高效、更易操作的方法与工具？这一系列问题都是企业薪酬管理人员关注的焦点，也是本书所要介绍的重点。

针对以上问题，本书紧扣“系统与均衡”这条主线，设计了具有特色的薪酬体系，突出了以下三大特点。

## 1. 给出了薪酬体系的设计方法、流程、关键点和技巧

本书体系完备，具体内容包括岗位评价的系统设计和操作方法、薪酬市场水平与员工满意度调查、薪酬管理制度规范的合法与合理执行、薪酬福利成本控制的关键点和方法、薪酬激励机制的模式与模型、薪酬管理常用工具与表单以及薪酬测算、诊断与调整等。

## 2. 提供了拿来即用、稍改即用的薪酬福利实用范例

本书提供了大量实用范例，具体包括企业通用岗位评价范例，设计科研类企业、生产制造类企业的岗位评价指标体系，管理、技术、生产、服务岗位的综合评价表，以及多个薪酬管理制度、方案、工具、表单和薪酬测算方案、诊断报告、调整计划。本书方便读者拿来即用，或者稍改即用，从而快速提升薪酬体系设计技能和薪酬福利管理效率。

## 3. 实现了对内和对外、硬性规范和柔性操作的均衡

本书从岗位评价、薪酬调查、制度规范、成本控制、高效激励五个角度全面解析薪酬体系，实现了薪酬点与面、内部与外部、个体与整体、体系与过程、硬性规范与柔性操作、公平与效率的六大均衡。

由于时间仓促和编者水平有限，本书难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便

我们再版时能够做得更好。

在本书编写的过程中，孙立宏、程富建、刘伟、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、郑超荣负责图表编排，王胜会、李作学参与编写了本书的第1章，程淑丽、张瀛参与编写了本书的第2章，姚小风参与编写了本书的第3章，韩建国参与编写了本书的第4章，金虎男参与编写了本书的第5章，权锡哲参与编写了本书的第6章，高玉卓参与编写了本书的第7章，屈玉侠、李健参与编写了本书的第8章，全书由孙宗虎统撰定稿。

编 者  
2014年4月



# 目 录

第 1 章 岗位评价 .....	1
1.1 岗位价值与内部公平图解 .....	2
1.2 岗位评价系统设计 .....	3
1.2.1 评价流程设计 .....	3
1.2.2 影响要素选取 .....	4
1.2.3 评价指标设计 .....	4
1.2.4 评价标准设计 .....	6
1.2.5 指标量化设计 .....	6
1.2.6 指标权重设计 .....	7
1.2.7 评价误差调整 .....	8
1.2.8 测评信度检查 .....	9
1.2.9 测评效度检查 .....	10
1.3 岗位评价的方法 .....	10
1.3.1 排列法 .....	10
1.3.2 分类法 .....	12
1.3.3 因素比较法 .....	13
1.3.4 计点评分法 .....	15
1.3.5 海氏岗位评价系统 .....	16
1.3.6 美世国际职位评估法 .....	19
1.4 岗位评价范例 .....	22
1.4.1 某公司各部门通用岗位评价 .....	22
1.4.2 设计科研类企业的评价指标体系 .....	24
1.4.3 生产制造类企业的评价指标体系 .....	25
1.4.4 某公司岗位评价体系的结构 .....	26
1.4.5 管理岗位综合评价表 .....	30

1.4.6	技术岗位综合评价表	32
1.4.7	生产岗位综合评价表	34
1.4.8	服务岗位综合评价表	36
<b>第2章</b>	<b>薪酬调查</b>	<b>39</b>
2.1	薪酬水平与外部公平图解	40
2.2	薪酬市场水平调查	41
2.2.1	薪酬市场调查流程设计	41
2.2.2	调查企业范围的选择	42
2.2.3	调查岗位范围的确定	43
2.2.4	调查薪酬信息的筛选	44
2.2.5	调查方法与统计分析	45
2.2.6	文献资料调查法	46
2.2.7	委托中介机构调查法	47
2.2.8	薪酬问卷调查法	48
2.2.9	数据排列分析法	49
2.2.10	频率分布分析法	50
2.2.11	趋中趋势分析法	51
2.3	员工薪酬满意度调查	52
2.3.1	薪酬满意度调查流程设计	52
2.3.2	满意度调查内容的确定	53
2.3.3	满意度调查问卷的设计	54
2.4	薪酬调查范例	56
2.4.1	员工薪酬满意度调查问卷	56
2.4.2	员工薪酬满意度调查分析	59
2.4.3	行业薪酬水平调查问卷	62
2.4.4	行业薪酬水平调查报告	65
<b>第3章</b>	<b>薪酬管理规范</b>	<b>69</b>
3.1	制度规定与过程公平图解	70
3.2	薪酬管理合法与合理	71



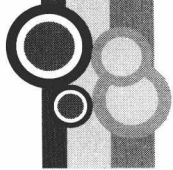
3.2.1	工作时间制度 .....	71
3.2.2	最低工资制度 .....	72
3.2.3	加班加点的薪酬支付 .....	74
3.2.4	法定福利 .....	76
3.2.5	经济补偿金 .....	78
3.2.6	企业补充保险 .....	80
3.2.7	工资支付保障 .....	82
3.2.8	年度企业工资指导线 .....	83
3.2.9	消费者物价指数 .....	85
3.3	薪酬管理制度范例 .....	86
3.3.1	公司薪酬管理制度 .....	86
3.3.2	员工福利管理制度 .....	89
3.3.3	津贴补贴管理办法 .....	90
3.3.4	奖金发放管理办法 .....	92
3.3.5	销售提成发放规定 .....	93
3.3.6	调薪晋级管理制度 .....	94
3.3.7	股票期权激励规定 .....	96
<b>第4章</b>	<b>成本控制 .....</b>	<b>99</b>
4.1	成本控制与利益均衡图解 .....	100
4.2	成本控制关键点 .....	101
4.2.1	工资总额 .....	101
4.2.2	福利总额 .....	103
4.2.3	人工成本 .....	104
4.2.4	损益分歧点 .....	106
4.2.5	薪资比较比率 .....	108
4.2.6	薪资均衡指标 .....	108
4.2.7	收入 - 利润 = 成本 .....	110
4.2.8	预算、核算与支出控制 .....	111
4.3	成本控制的方法 .....	115
4.3.1	零基预算法 .....	115

4.3.2	劳动分配率基准法	116
4.3.3	销售净额基准法	117
4.3.4	工资结构线分析法	118
4.3.5	薪酬冻结	119
4.3.6	延缓提薪	120
4.3.7	间接薪酬控制	120
4.3.8	可变薪酬控制	121
4.4	成本控制范例	122
4.4.1	某企业人工费用预算办法	122
4.4.2	某企业人工费用控制制度	125
<b>第5章</b>	<b>激励机制</b>	<b>127</b>
5.1	薪酬激励与机制公平图解	128
5.2	激励机制构建基础	129
5.2.1	激励理论	129
5.2.2	系统动力理论	129
5.2.3	分享理论	130
5.2.4	基于博弈论的激励	131
5.2.5	基于EVA的激励	131
5.2.6	激励艺术	132
5.3	激励模式与模型	133
5.3.1	团体奖励计划	133
5.3.2	斯坎伦计划	134
5.3.3	拉克计划	135
5.3.4	利润分享计划	136
5.3.5	员工持股计划	138
5.3.6	动态股权激励模型	142
5.3.7	福利超市	142
5.4	激励机制范例	143
5.4.1	某企业团体奖励计划	143
5.4.2	某企业员工持股计划	145

第6章 薪酬福利体系设计 .....	149
6.1 薪酬基础框架设计 .....	150
6.1.1 薪酬水平设计 .....	150
6.1.2 薪酬结构设计 .....	151
6.1.3 薪酬等级设计 .....	152
6.1.4 薪酬幅度设计 .....	153
6.2 薪酬构成框架设计 .....	155
6.2.1 工资设计 .....	155
6.2.2 奖金设计 .....	156
6.2.3 津贴设计 .....	158
6.2.4 股权激励设计 .....	161
6.2.5 弹性福利设计 .....	165
6.3 工资制度模式设计 .....	167
6.3.1 一岗一薪制 .....	167
6.3.2 一岗多薪制 .....	168
6.3.3 岗位薪点工资制 .....	169
6.3.4 技能工资制 .....	170
6.3.5 计件工资制 .....	172
6.3.6 经营者年薪制 .....	175
6.3.7 管理员工资设计 .....	177
6.3.8 销售人员工资设计 .....	179
6.3.9 平行团队工资设计 .....	182
6.3.10 流程团队工资设计 .....	183
6.3.11 项目团队工资设计 .....	185
6.4 薪酬福利方案范例 .....	188
6.4.1 销售企业薪酬福利设计方案 .....	188
6.4.2 生产企业薪酬福利设计方案 .....	191
6.4.3 房地产企业薪酬福利设计方案 .....	193
6.4.4 年薪制设计方案 .....	195
6.4.5 项目提成设计方案 .....	197

<b>第7章 薪酬管理常用工具与表单</b> .....	201
7.1 薪酬管理常用工具 .....	202
7.1.1 报酬因素 .....	202
7.1.2 薪酬宽带 .....	203
7.1.3 动态薪酬 .....	205
7.1.4 工效挂钩 .....	206
7.1.5 横向环比法 .....	208
7.1.6 薪酬模式 .....	209
7.1.7 薪酬模型 .....	211
7.1.8 薪酬策略 .....	213
7.1.9 集体合同 .....	215
7.1.10 薪酬沟通 .....	217
7.1.11 全面薪酬 .....	220
7.1.12 战略薪酬 .....	222
7.2 薪酬管理常用表单 .....	224
7.2.1 员工薪资明细表 .....	224
7.2.2 计件工资核定表 .....	225
7.2.3 奖金核定表 .....	225
7.2.4 员工津贴对应表 .....	226
7.2.5 工资单 .....	226
7.2.6 奖惩通知单 .....	227
7.2.7 加班申请表 .....	227
7.2.8 调薪申请审批表 .....	228
<b>第8章 薪酬测算、诊断与调整</b> .....	229
8.1 薪酬测算 .....	230
8.1.1 薪酬测算流程 .....	230
8.1.2 企业薪酬承受能力测算 .....	231
8.1.3 企业薪酬套改测算 .....	232
8.1.4 薪酬总额的测算方法 .....	234

8.1.5	工资标准测算系数法	235
8.2	薪酬诊断	239
8.2.1	薪酬诊断流程	239
8.2.2	薪酬诊断背景与时机	240
8.2.3	薪酬诊断的内容	241
8.2.4	薪酬三挂钩诊断	243
8.2.5	薪酬评价	244
8.3	薪酬调整	247
8.3.1	薪酬调整流程	247
8.3.2	薪酬水平调整	248
8.3.3	薪酬结构调整	250
8.3.4	薪酬组合调整	251
8.3.5	工龄性调整	252
8.3.6	效益性调整	253
8.3.7	奖励性调整	253
8.3.8	生活指数调整	253
8.4	薪酬测算、诊断与调整范例	254
8.4.1	薪酬测算方案	254
8.4.2	薪酬诊断报告	256
8.4.3	薪酬调整计划	258



# 第 1 章

---

## 岗位评价

---

## 1.1 岗位价值与内部公平图解

岗位评价,是指在岗位分析的基础上,按照预定的衡量标准,通过系统比较的方法对岗位工作任务的繁简程度、难易程度、职责大小、权限大小、所需的任职资格条件及劳动环境等方面进行测量和评定,从而确定岗位的相对价值。

薪酬内部公平的前提是明确企业中各种工作的相似性和差异性,以及这些工作对组织目标的贡献大小,而岗位评价可以体现出岗位在企业中的价值。岗位价值和内部公平图解如图 1-1 所示。

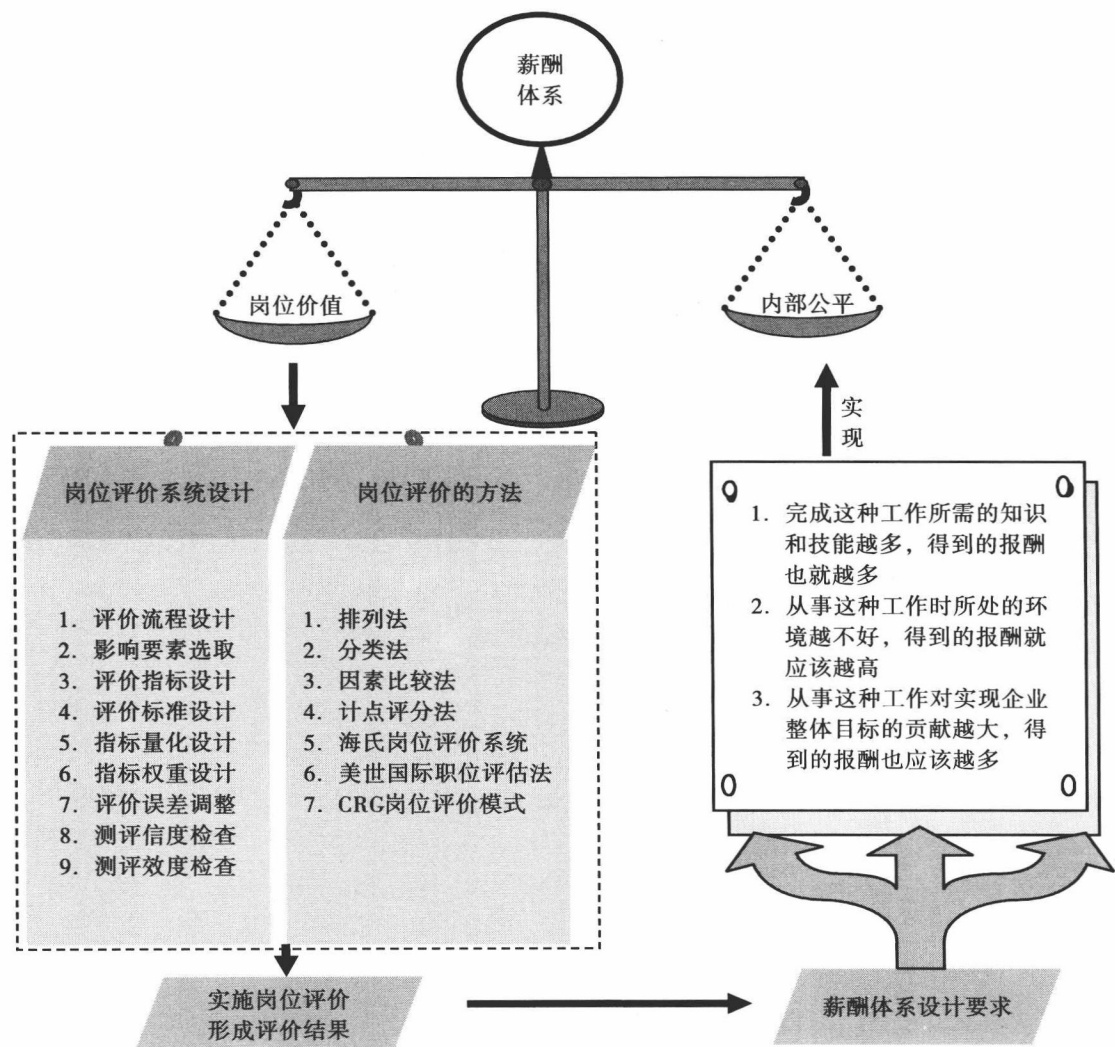


图 1-1 岗位价值与内部公平图解

## 1.2 岗位评价系统设计

### 1.2.1 评价流程设计

岗位评价的流程如图 1-2 所示。

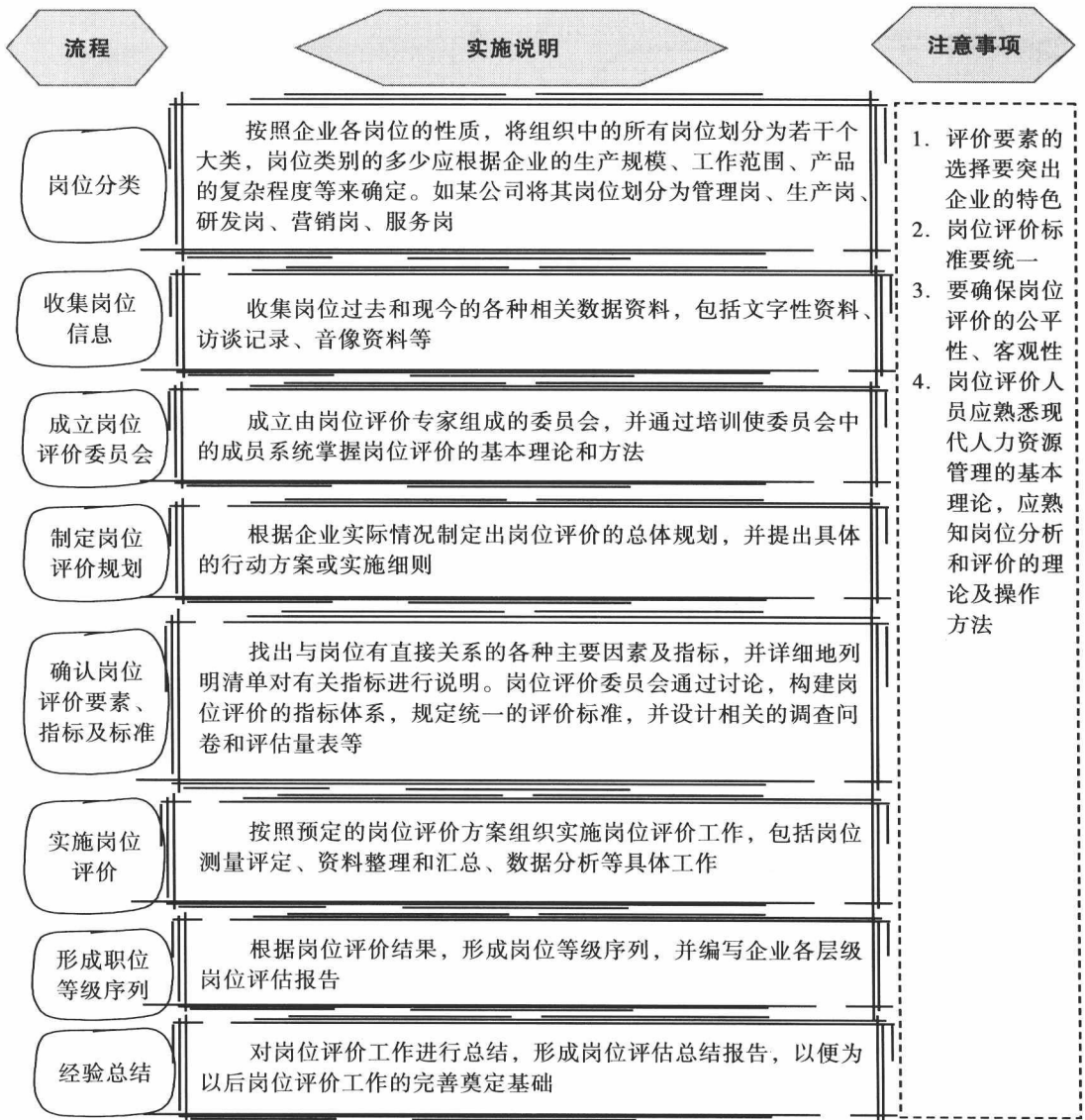


图 1-2 岗位评价工作的流程



## 1.2.2 影响要素选取

岗位评价要素是指构成并影响岗位工作任务的因素，合理选取岗位评价要素是保证岗位评价工作质量的重要前提。一般而言，影响岗位评价的要素包括劳动责任、劳动强度、劳动技能、劳动环境等。要素的具体内容、分类及其选取如图 1-3 所示。



图 1-3 影响要素的类型、分类及选取

## 1.2.3 评价指标设计

为了对岗位进行系统、科学的评价，岗位评价人员应当根据岗位评价的要求对影响岗位工作的要素进行分解，将其转化为可测量和可评比的评价指标。评价指标是指标名称和指标数值的统一，指标名称表示影响岗位诸多要素（如“人”、“事”、“物”）的性质，指标数值反映相关要素存在的数量特征。