

# 公司薪酬体系设计方案 (最全版本)



# 目 录

---

## 第一部分 旧薪酬体系分析

## 第二部分 第二版薪酬体系设计方案

- 1、改革原则
- 2、薪酬结构
- 3、薪酬确定基础
- 4、工资总额
- 5、月工资
- 6、工资调整
- 7、年终奖
- 8、福利

## 第三部分 问题答疑

---

### ④ 1、设计架构不科学

① 框架未能包括企业所有职系,只是分了非计件制和计件制,未能按科学的业务流程设计.

② 未能体现“总体薪酬”的概念。

③ 学历、职称、工作经历等的起点薪酬无科学参照，没有体现通过提高素质为企业增效的观念，没有形成“高付出、高报酬、高技能、高收入”的氛围，无法发挥薪酬的激励作用。

④ 没有与绩效挂钩，既不会因业绩突出收入上升的情况，也不会因业绩低而导致收入下降。

⑤ 预留的发展空间不足，各级人员看不到前进的方向。目前加薪部分只是一种“推算”。





# 第一部分 旧薪酬体系分析



2 缺乏内部公平性。

1. 由于缺乏以工作业绩为重心的指导方向，非计件人员的调薪就只是依靠员工资

① 历和熬年头地长期工作，不鼓励竞争，也不鼓励脱颖而出。对于计件人员来说，

② 则做多做少、做好做坏一个样，无任何的约束。

2. 整个薪酬体系没有呈现出一种线性的变化趋势。对关键岗位及人员的激励性不

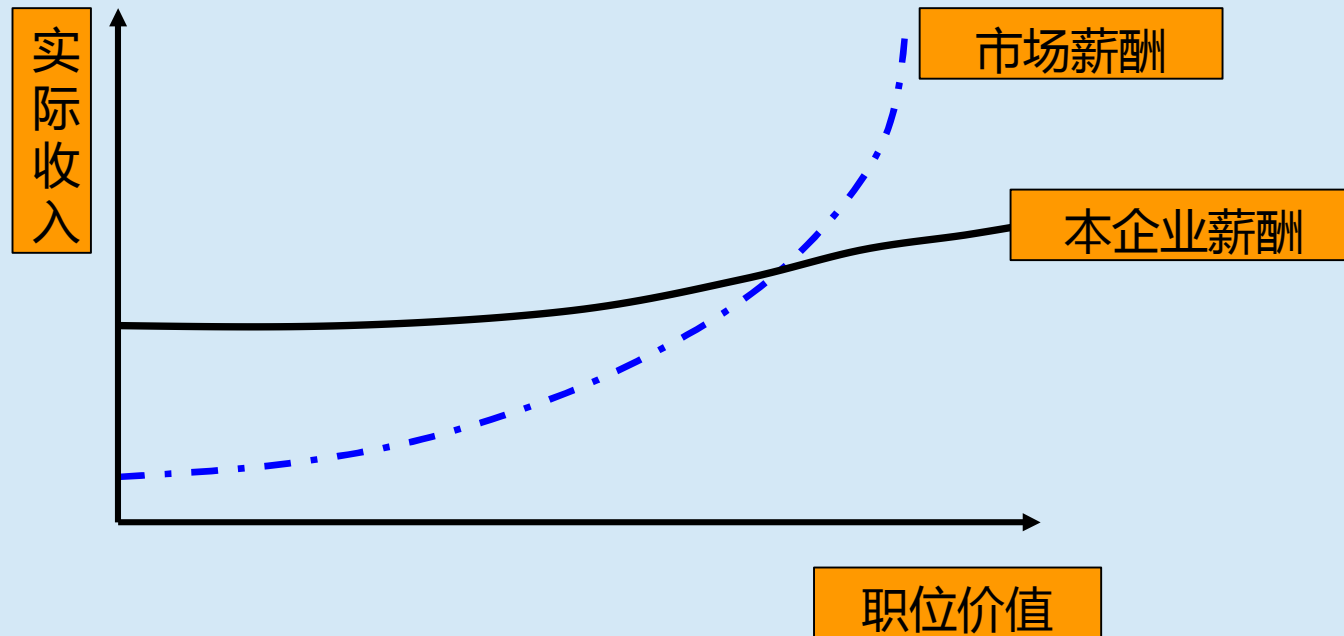
① 够，不能达到吸引、激励与保留关键员工的目的。

3. 奖金分配仍属于好干坏一个样的情形。缺乏明确价值导向和业务成果导向。

## 第一部分 旧薪酬体系分析

### ③ 3、缺乏外部竞争力。

在设计薪酬体系时，尽管参照了同行企业的薪酬标准，在当时的条件下，中层以上管理人员的薪酬收入处于中等偏上的水平；行政人员薪酬收入处于中等偏下的水平，随着市场的发展，现有薪酬体系使吸纳和维系新聘员工难度越来越大。



# 目 录

---

## 第一部分 旧薪酬体系分析

## 第二部分 第二版薪酬体系设计方案

- 1、改革原则
- 2、薪酬结构
- 3、薪酬确定基础
- 4、工资总额
- 5、月工资
- 6、工资调整
- 7、年终奖
- 8、福利

## 第三部分 问题答疑

---



③ 薪酬确定

薪酬的确定原则上主要考虑员工承担某一职位所需具备的条件、在工作中所表现出来的能力。努力在统一的架构下，依靠科学的价值评价，对各职种、职系人员的任职角色、绩效进行客观公正的评价，给贡献者以回报。

③ 薪酬调整

将薪酬与任职资格水平和绩效密切结合，依据考核结果和任职资格水平的变化进行薪酬调整。

③ 薪酬结构

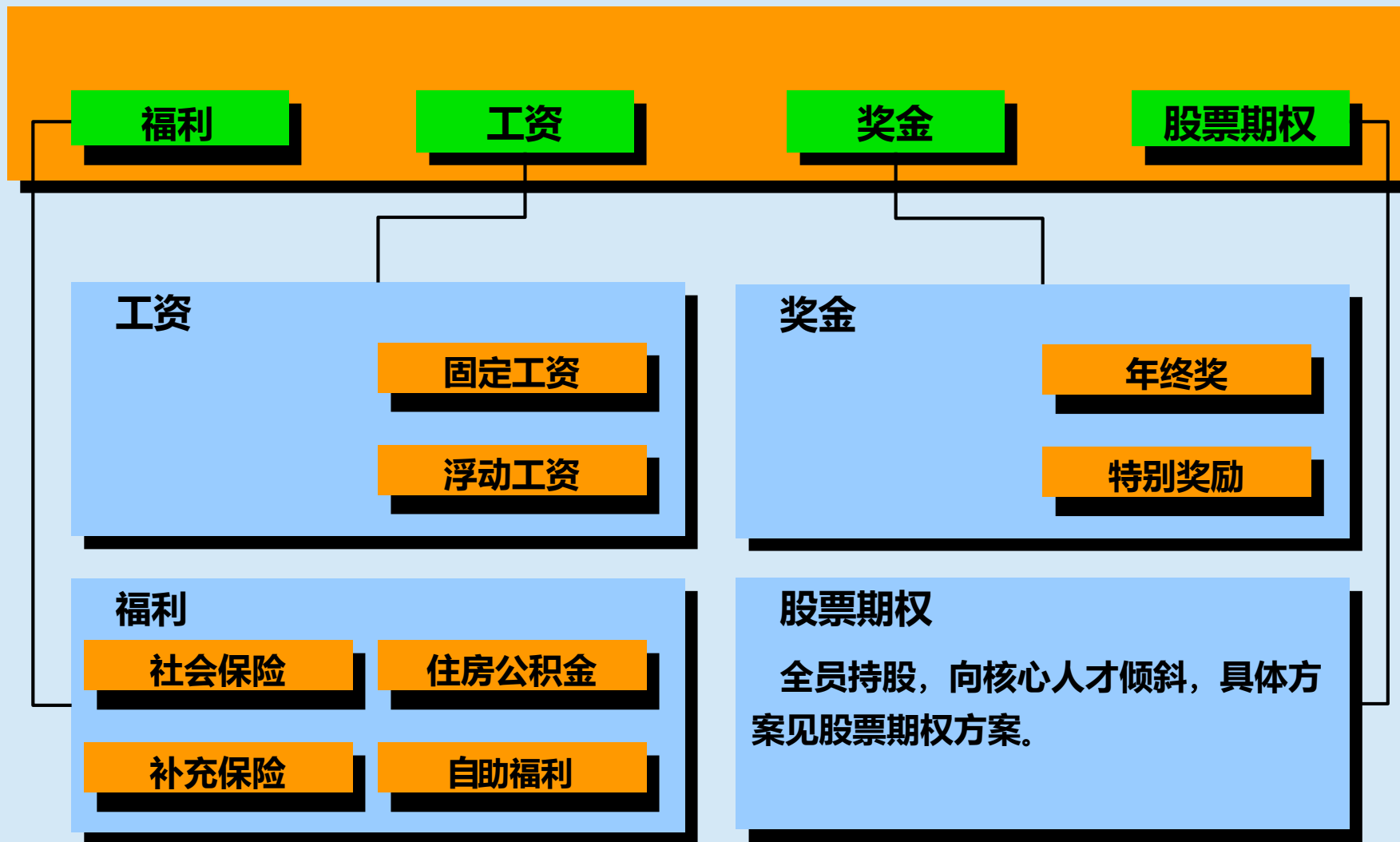
通过建立在任职资格基础上的薪酬结构，增加薪酬调整的科学性和灵活性，强化薪酬的激励机制。

③ 薪酬差距

薪酬的水平要充分拉开差距，要有利于形成和稳定核心层、中坚层、骨干层队伍。薪酬要向关键职位、核心人才倾斜。



# 薪酬结构图





## 工资

- 知识
- 技能
- 能力
- 职责
- 企业短期绩效
- 个人短期绩效

## 奖金

- 员工对企业的价值
- 企业中期绩效
- 对企业的特殊贡献（例如：出色完成项目、被评为标兵等等）

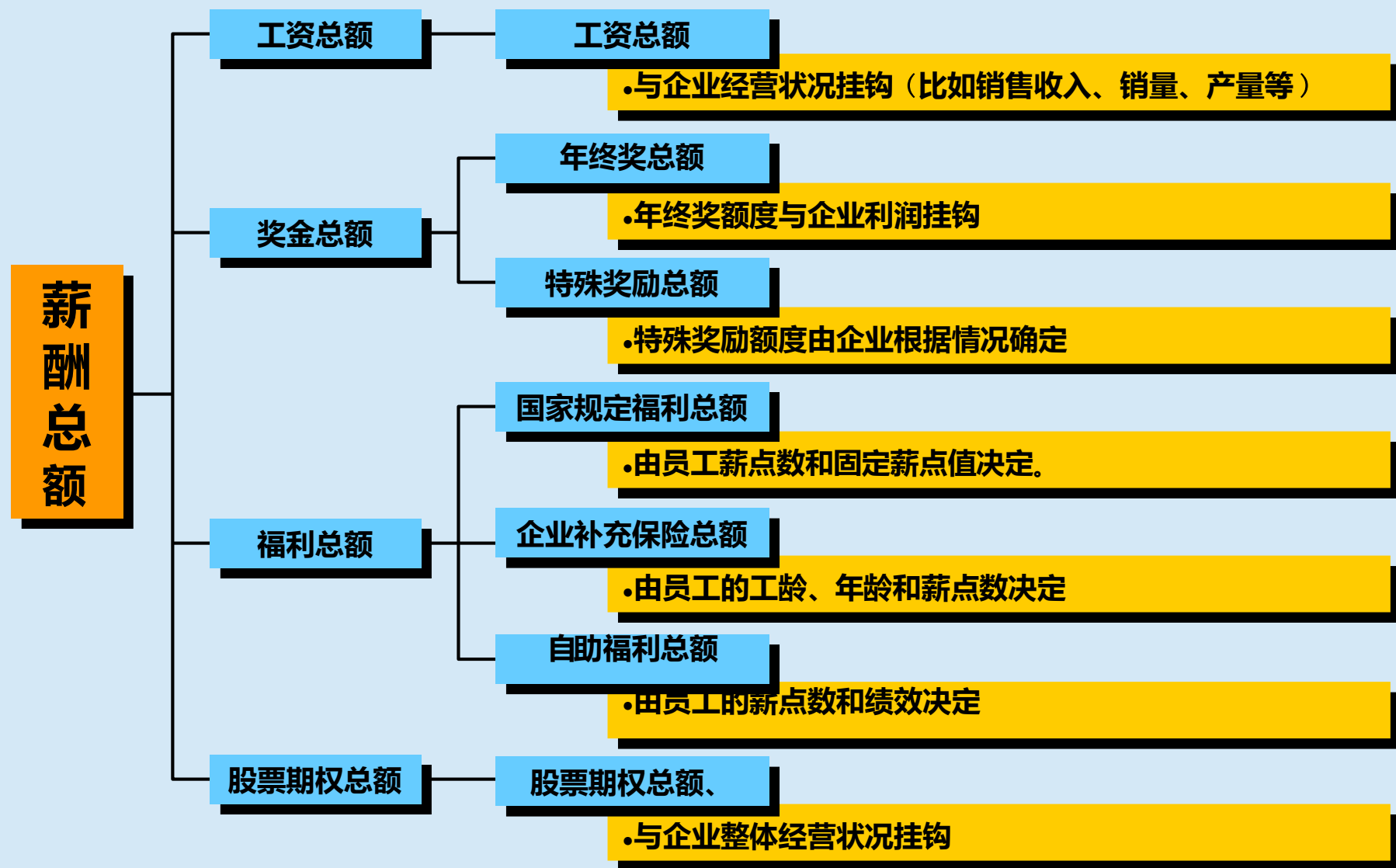
## 福利

- 年龄
- 工龄
- 对企业价值（薪点）

## 股票期权


- 核心人才战略性能力
- 个人长期绩效
- 企业长期绩效





# 目 录

---

|   |        |                      |
|---|--------|----------------------|
| 一   | 原则     |                      |
| 二   | 薪酬结构   |                      |
|  三 | 薪酬确定基础 | 1、以年度经营为评价周期的年薪制薪酬体系 |
| 四   | 工资总额   | 2、与销售业绩相关的销售人员薪酬体系   |
| 五   | 月工资    | 3、以常规性工作为特征的等级薪酬体系   |
| 六   | 工资调整   | 4、适用于计件工人的计件制薪酬体系    |
| 七   | 年终奖    |                      |
| 八   | 福利     |                      |
| 九   | 职能工资制优 |                      |
| 点   |        |                      |

---



- ④参考国内外实践中通行的做法，在我公司的薪酬设计中，针对一些工作职责重大、业绩形成周期长的职位设计年薪制薪酬体系，适用于年薪制薪酬体系的岗位主要为企业的中高层管理岗位以及董事长和总经理认定可享受年薪制的其他岗位。

年薪制体系的主要薪酬结构包括：

- (1) 基本年薪：根据上年度考核结果，确定本年度年薪总额，年薪总额的60%作为本年度基本年薪，按月支付；基本年薪的初始核定以工作评价、劳动力市场价格、企业人力资源政策为基础；
- (2) 业绩年薪：年薪总额的40%作为本年度业绩年薪，在年度结束后，根据企业业绩和考核评价结果进行核定，在次年春节前一次性核发；业绩年薪不仅与个人绩效结果挂钩，还与企业年度整体目标完成情况挂钩；
- (3) 奖励年薪：奖励年薪总额从企业当年超计划利润中提取，在年度结束后，根据企业业绩、考核评价结果以及个人所承担岗位的相对价值进行核定，年薪制人员的奖励年薪，50%的部分以现金形式延期半年发放，其余50%的部分转化为持股基金；
- (4) 法定福利保险：国家规定的医疗保险、失业保险、养老保险等；
- (5) 特殊福利保险：根据企业经济效益和个人贡献，对中高层管理人员提供额外的特别福利，包括：住房和购车、国内外进修、一次性任职（期）特殊管理津贴，等；
- (6) 董事长（总经理）特别奖：从企业奖励基金中支付，由董事长（总经理）确定，于次年春节前一次性发放。



⊙ 销售人员薪酬体系适用于企业的销售岗位，具体包括：大区经理、办事处和销售员。其薪酬结构并不是简单地采取底薪+佣金的方式，它由四个部分组成。

(1) 保底工资：主要为了保障员工的基本生活，按月发放；

(2) 销售提成：销售提成分为计划内销售提成和超计划销售提成，超计划销售提成的基数为计划内销售提成的1.5倍，超计划销售提成部分延期半年发放。销售人员销售提成按全年月平均数滚动累计计算，按月考核，按月发放，年终统算；

(3) 管理考核奖：将销售提成总额中的20%作为管理考核奖金总额，员工实际所得与其考核业绩挂钩，其目的是为了~~防止~~防止员工盲目追求销售额的提升，而忽视其他本职工作的完成；

(4) 补贴：补贴根据地区差异性进行分配，所含项目包括餐补、电话补助、交通补助、交际费、住宿补助等。



- ④ 等级薪酬体系适用对象为企业内从事技术岗位（包括技术开发、技术支持岗位等人员）、以常规性管理为特征的管理岗位（包括中层以下的主管、行政文秘、财务等人员）、以操作性工作为特征的岗位（包括非计件制技术工人、非计件制普通工人、工勤人员）的员工和市场运营人员。

为保证等级薪酬体系企业内部的公平性，在确定每个岗位的薪酬等级时，首先根据工作评价确定每个岗位的相对价值，将其归入相应的职位等级中去，然后根据劳动力市场状况对工作评价结果进行修正，以保证与劳动力市场基本符合。

等级薪酬体系的薪酬结构主要包括：

- （1）基本工资：根据工作评价的结果得出，反映各个岗位的相对价值
  - （2）月度奖金：依据员工月度考核结果以及企业当月整体目标完成情况计算，按月度发放
  - （3）年度奖金：等级制员工年度奖金依据年度考核结果计算，按年度发放
  - （4）单项奖：根据员工为企业所做出的贡献计算，包括提案奖、合理化建议、革新与创造奖及研究开发奖励等
  - （5）项目奖励：此项目适用于从事项目开发工作的人员。根据项目开发的特殊性，对这部分人员采用项目奖励的方式，以保证项目开发过程的连续性和项目开发人员的主动性
  - （6）福利保险：国家法定福利和保险，享受内容和享受标准，按国家有关规定处理。
- 



④ 为有效调动生产车间全部员工的工作积极性，形成稳定的生产队伍，对生产车间的全部在编人员实施计件制薪酬体系。计件制薪酬体系由以下几部分构成：

(1) 计件工资：个人月计件工资根据月生产量以及岗位评价点值确定，按月全额发放；

(2) 计件制员工月度奖金：计件制员工月度奖金，为当月计件工资的25%，经考核根据考核结果按月核发；

(3) 单项奖：企业设立革新与创造奖、提案奖等奖项，对为企业做出特殊贡献的员工进行奖励。单项奖励的资金来源由三部分构成：车间的成本节约、个人实发奖金未达到奖金标准的差额部分和企业根据情况拨付的专项奖励部分。

(4) 保险福利：依法享受国家法定福利和保险，享受内容和享受标准，按国家有关规定处理；根据企业的经济效益和人力成本的支付限度，可在机会成熟的时候追加部分企业福利。

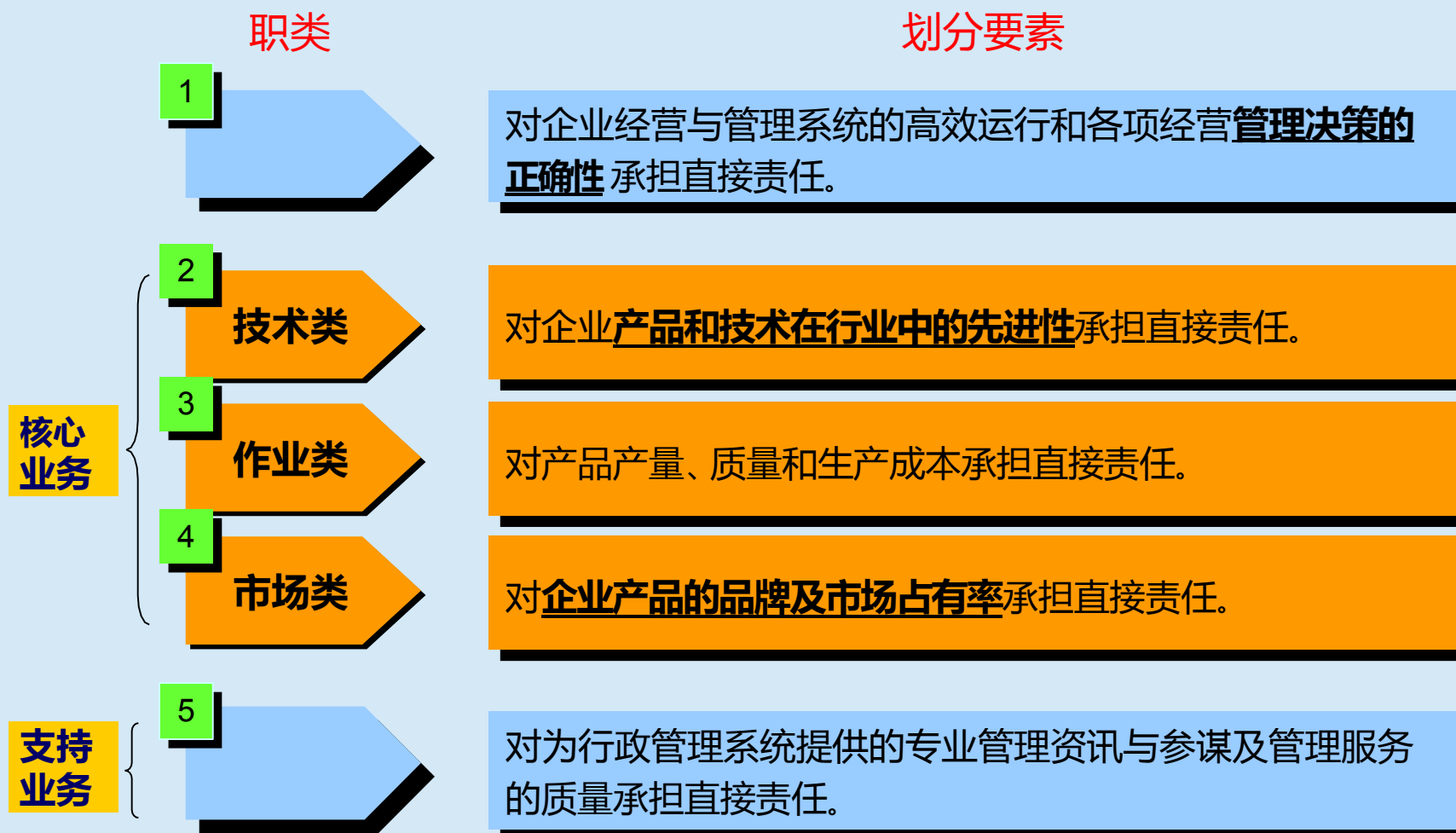


## 任职资格等级制度

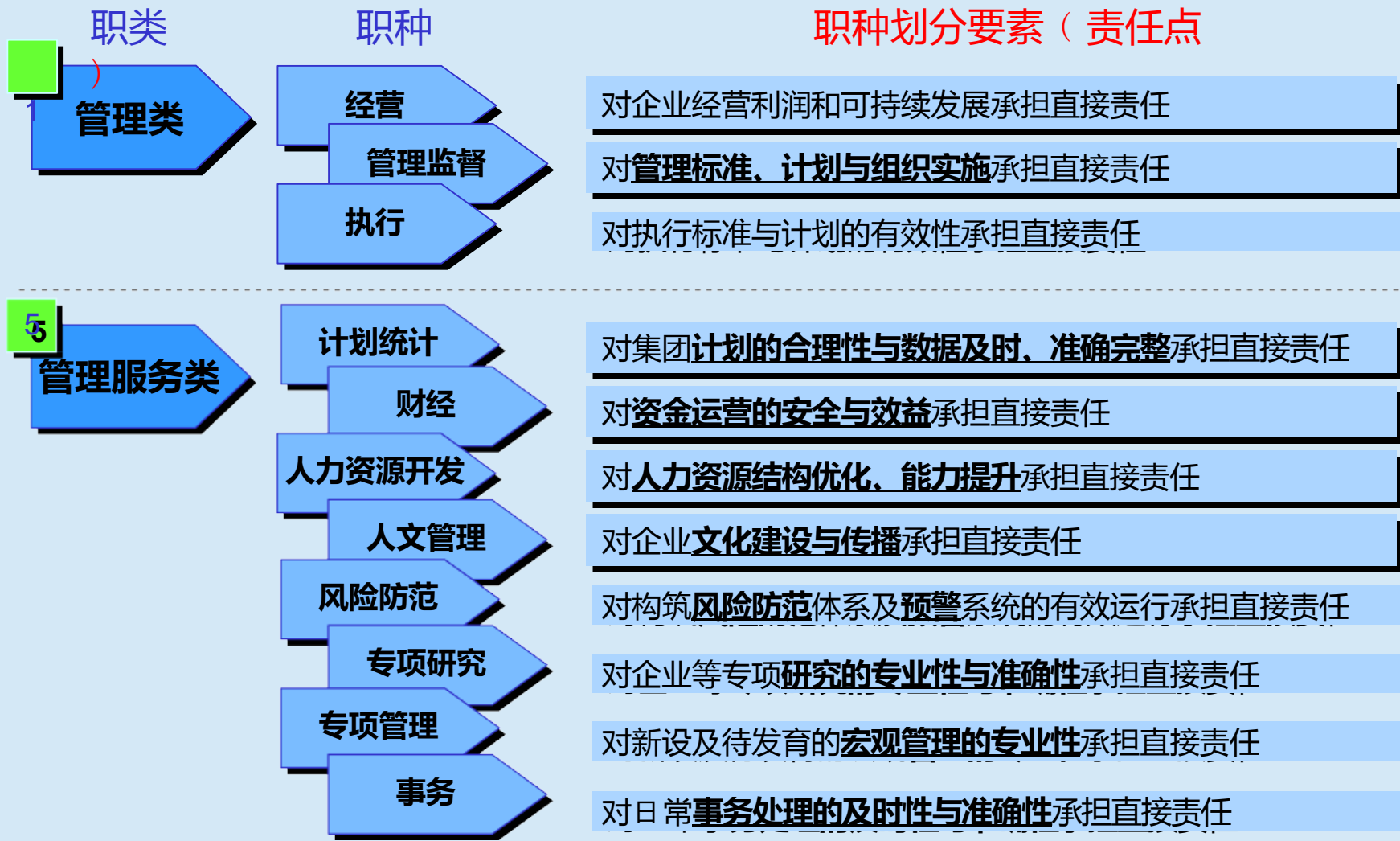
- ③ 新的薪酬体系与任职资格等级制度紧密相连，员工工资水平由其任职资格等级确定。受江淮薪酬体任职资格等级制度是新的人力资源管理模式的基础和切入点，它为人力资源管理的其他模块，比如薪酬、人力资源开发、考核、员工晋升和培训等，提供了依据。
- ③ 任职资格是指员工承担某一职位工作所必备的条件与能力。员工任职资格等级的高低取决于其所具备的条件与能力水平高低。任职资格的构成要素主要包括任职者的知识与经验、任职者的技能和绩效要求。
- ③ 任职资格等级制度对任职者承担职位工作的任职资格进行的制度性区分。根据公司的现实情况与业务特点，将员工的任职资格分为四层（基层、骨干层、中坚层、核心层）、五个任职职类（管理、管理服务、技术、市场、作业）、每个任职职类又包括四个等级（工作员、助理工程师、工程师、主任工程师）。

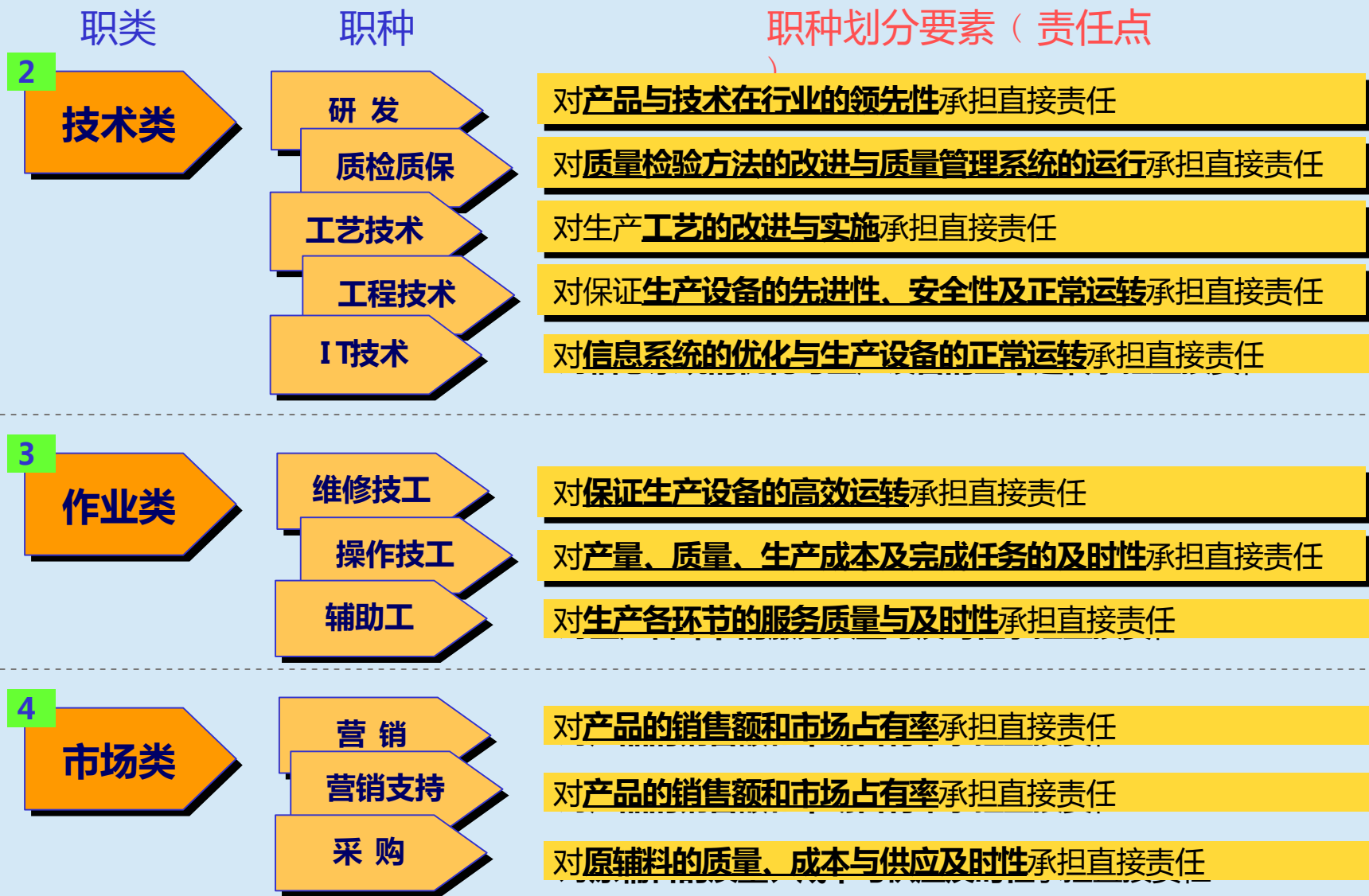




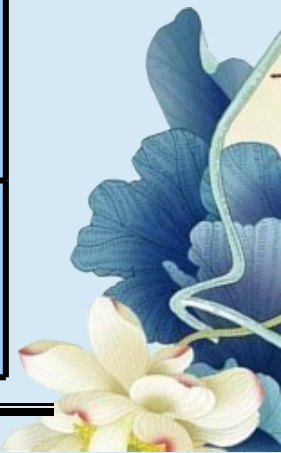


③ 南方轴承职种划分依据: 每一职种均承担某一职类中的某一业务(功能)系统的运营责任.

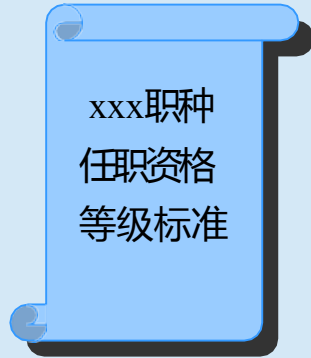




| 划分标准 |                | 任职资格  |
|------|----------------|---|
| 职层   | 薪等             |   |
| 核心层  | 12<br>11<br>10 | 1依据环境变化，把握企业经营方向，主持设定企业战略目标或某一业务发展目标，主持设计规划和改进业务系统，组织实施业务领域的创新（如事业领域创新、产品创新、市场创新等）。<br>2 培养 <b>后备继任者</b> 以及 <b>中坚人才</b> 。   |
| 中坚层  | 9<br>8<br>7    | 1- <b>参与</b> 企业或某一专业领域的规划设计，依据企业战略规划要求，站在战略和业务系统的高度和角度建立所在业务系统的业务标准及作业规范，监督、判断和指导下属或下级的业务工作，落实企业和部门目标，不断研究和开发业务技术与方法；开展工作方法创新和技术创新，不断提高所在部门及业务系统的运行效率。<br>2- 指导下属或下级的职业生涯设计，培养 <b>下属或下级</b> 的核心专长与技能。 |
| 骨干层  | 6<br>5<br>4    | 1-在各自的岗位上严格执行业务标准，熟练掌握业务技术和方法，依据标准独立完成工作任务，能够对工作方法进行技术革新。   |
| 基层   | 3<br>2<br>1    |   |



③ 通过对各职种任职资格最高和最低等级标准的价值评估，确定各职种的薪等区间。



各职种详细的任职资格等级标准

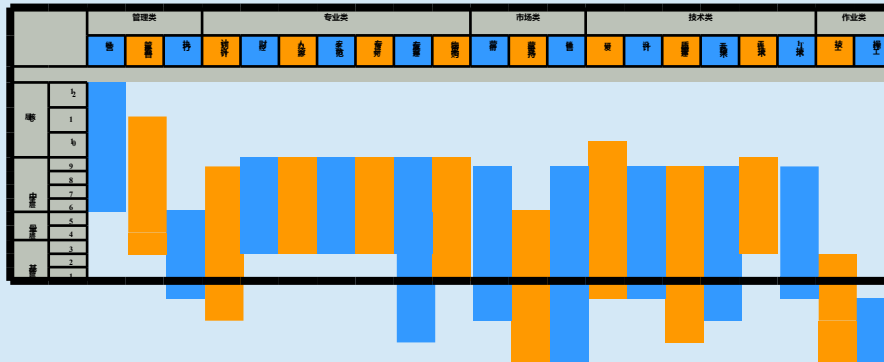
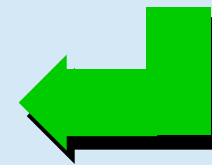


基于小组的评估



| 价值评估指引表 |    |    |    |    |    |    |
|---------|----|----|----|----|----|----|
| 知识广度    |    |    |    |    |    |    |
| 知识深度    | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
|         | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
|         | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
|         | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
|         | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
|         | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
|         | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
|         | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |

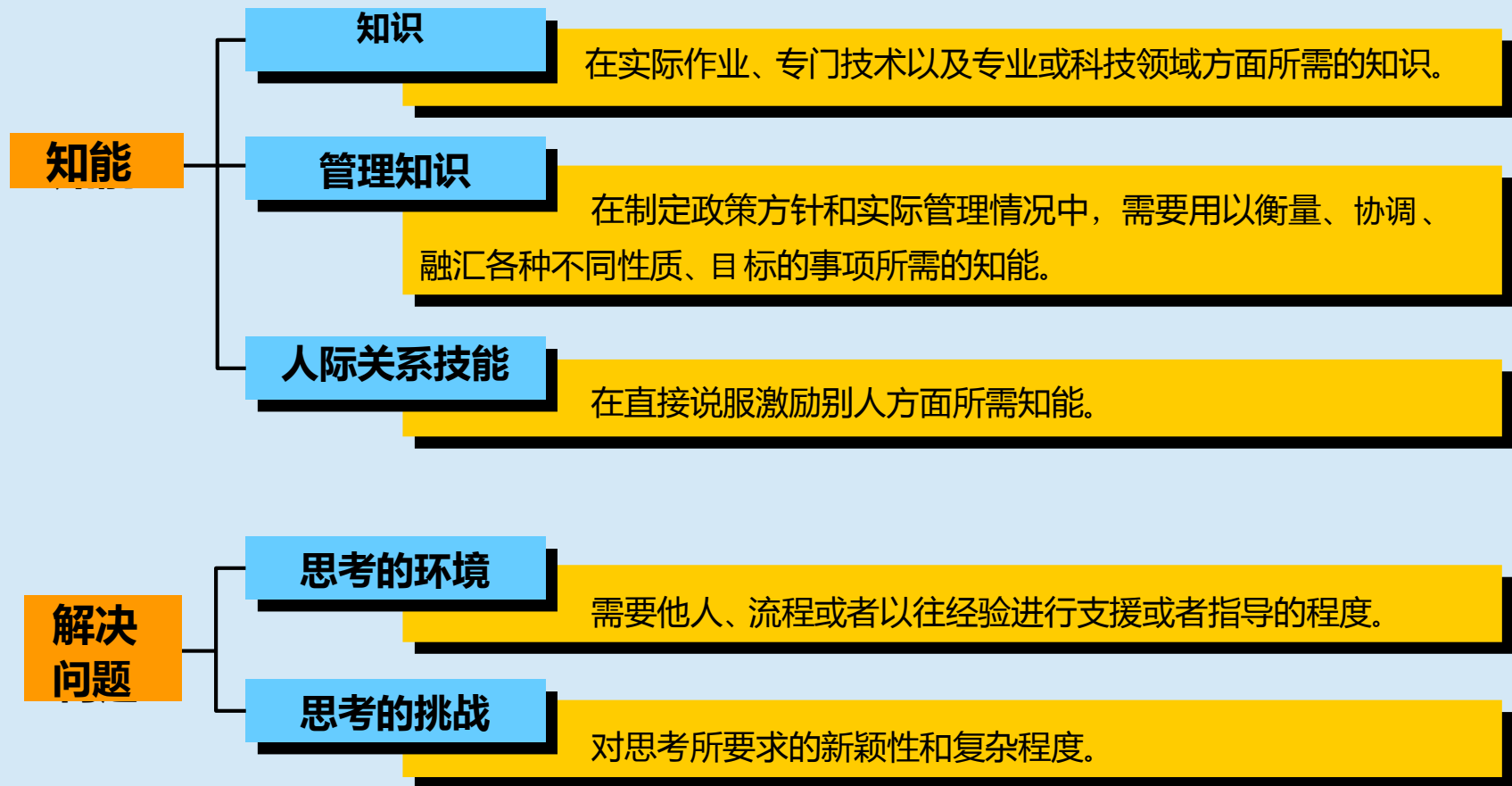
价值评估指引表



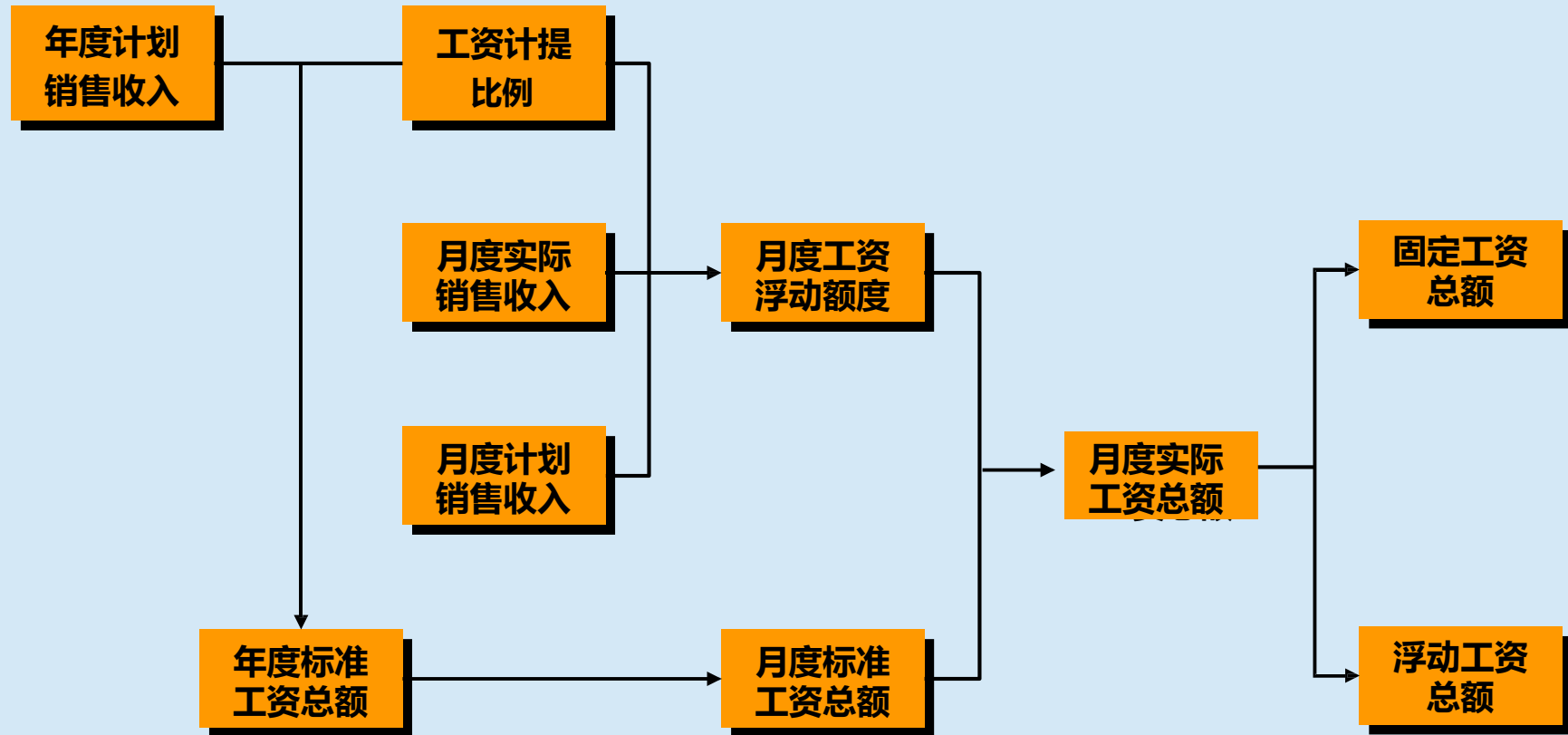
职种薪等区间



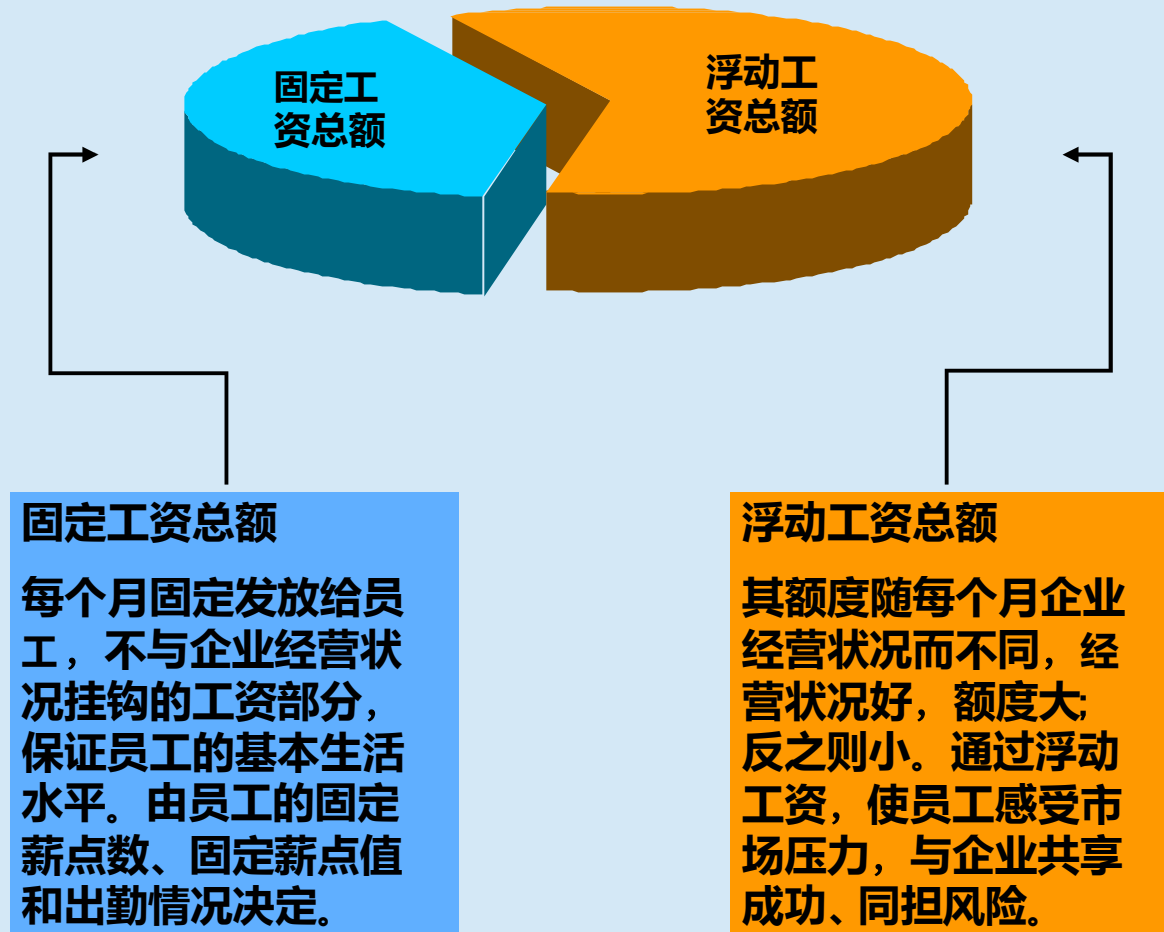
⌚ 所谓价值评估，就是对各职种任职资格等级标准所反映的知识、技能和能力的价值用统一标准进行评估，用科学的方法确定各职种对企业的价值的范围。评估包括两个要素5个纬度：



## 工资总额（工资额度的确定）



## 工资总额（工资额度的确定）





以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/608046102132006123>