

# 名企实践： 华为、腾讯、阿里公司的 薪酬架构及设计

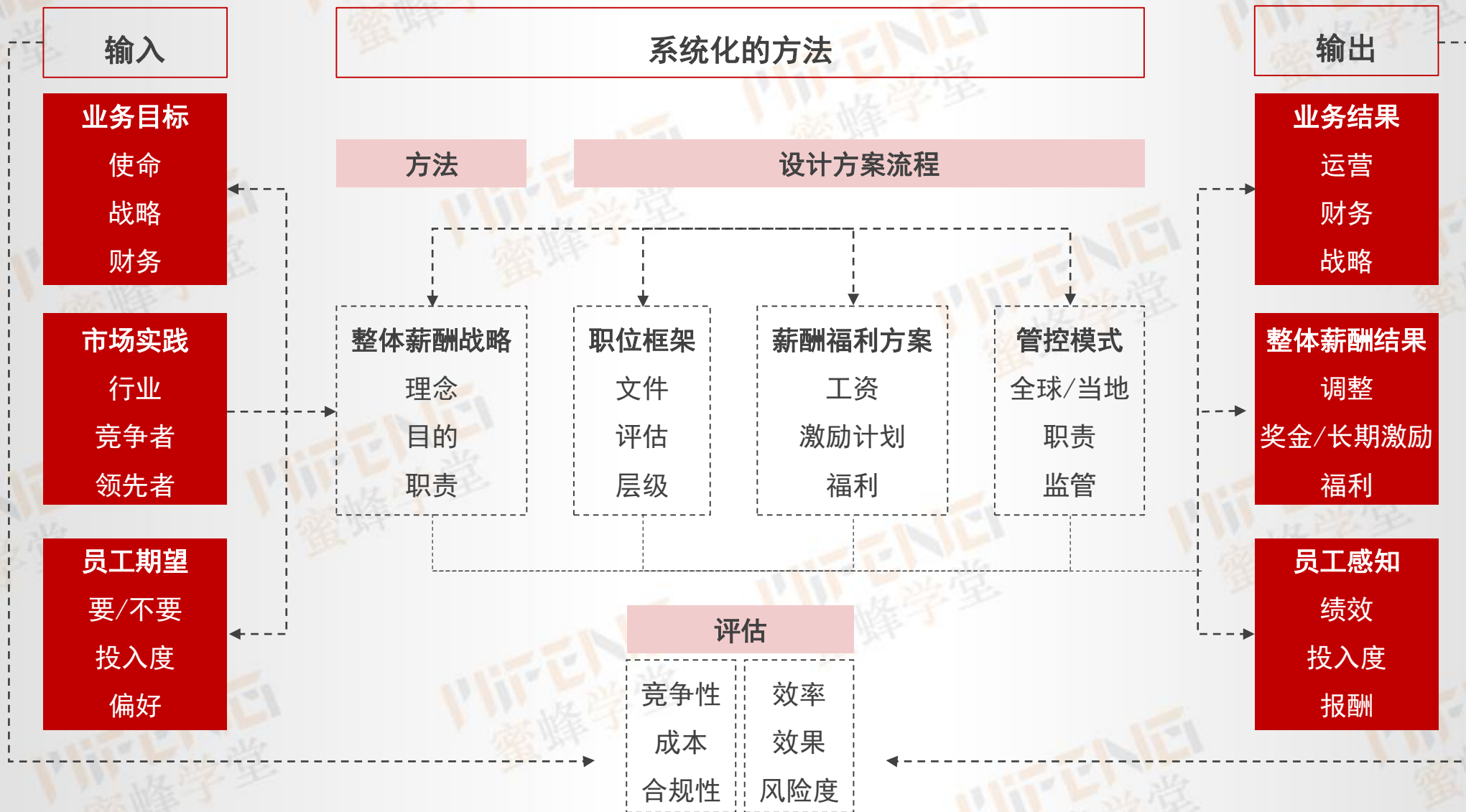
编者：蜜蜂内容团队

内容来源于网络和公众号文章整合

蜜蜂学堂



# 华为公司的薪酬架构





## 薪酬策略设计组件：10Ps





# 华为的薪酬构成

## 外在激励

主要由基本工资、固定奖金、现金津贴、浮动收入、长期激励和福利待遇共同组成的以金钱形式给与报酬的全面薪酬

## 内在激励

内在激励体现在工作内容、文化氛围和工作生活平衡度上的精神方面的感知。具体就是工作内容的挑战、培训发展的机会、文化氛围的和谐、公平透明的机制、同事的互助友爱等等一系列非物质方面的因素



## 华为的薪酬构成

当然，对保留员工影响最大的薪酬组成项属于长期激励，即股票认购。在每个财年开始之际，华为各个部门的高层管理人员开始确定新的年度符合认购股票资格的员工名单

当然，对保留员工影响最大的薪酬组成项属于长期激励，即股票认购。在每个财年开始之际，华为各个部门的高层管理人员开始确定新的年度符合认购股票资格的员工名单

需要确定标准的维度是员工的入职时间、总工作年限、现岗位工作时间、岗位级别、上年度业绩表现、团队合作度和员工总评价，最终会得出确定符合条件的员工可以购买

的股票性质以及股权数  
需要确定标准的维度是员工的入职时间、总工作年限、现岗位工作时间、岗位级别、上年度业绩表现、团队合作度和员工总评价，最终会得出确定符合条件的员工可以购买的股票性质以及股权数

新进员工（需要一定的级别），即入职必须满一年的员工即可享有华为的内部职工股权，员工可以根据自己的意愿进行购买、套现或者放弃这三种形式的选择

新进员工（需要一定的级别），即入职必须满一年的员工即可享有华为的内部职工股权，员工可以根据自己的意愿进行购买、套现或者放弃这三种形式的选择

华为提供内部股的多种购买形式，除了可以使用手上的现金购买，这种内部股还可以用奖金认购，也可从公司无息贷款，三者选其一

华为提供内部股的多种购买形式，除了可以使用手上的现金购买，这种内部股还可以用奖金认购，也可从公司无息贷款，三者选其一





# 华为虚拟股权发展史及事件关键节点





## 华为的股权激励计划

实质上由真实股权转化为虚拟股权，是一种分享制的激励形式

华为每年发  
行股票数额

实体股东（控股工会）按当  
年每股净资产购买**真实股票**

控股工会再发行等比例**虚拟**  
**股**出售给“奋斗者”们

### 办法特点

- 1998年，华为公司高层赴美考察期权激励和员工持股制度，一种名为虚拟股的激励制度进入其视野
- 华为公司延聘人力资源公司设计了虚拟受限股体系
- 2001年7月，华为公司股东大会通过了股权期权计划，推出了《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》
- 这一计划得到了深圳市体改办批复同意
- 华为公司员工所持有的原股票被逐步消化吸收转化成虚拟股
- 华为的虚拟股体系没有公开市场的价格体系参照，采取的是每股净资产的价格，但具体的计算方式并不公开
- 持股员工的权利仅限于分红和股价增值收益，不涉及产权，而掌握实际权力的是华为控股股东会
- 资深律师认为，化为虚拟股融资的制度要比上市公司期权股权激励更具效果



# 华为的薪酬定位-市场操作

薪酬构成	低于25分位	25-50分位	中位值	50-75分位	高于75分位
基本工资	0.4%	5.1%	55.7%	34.9%	3.9%
短期激励	4.4%	9.8%	56.6%	27.3%	2.0%
长期激励	6.9%	6.9%	56.4%	26.6%	3.2%
福利与特殊待遇	3.6%	8.5%	60.3%	25.4%	2.2%
全面薪酬	0.4%	4.8%	51.6%	39.2%	4.0%





# 华为的薪酬定位

职位规划	低于25分位	25-50分位	中位值	50-75分位	高于75分位
最高管理层	0.0%	0.5%	32.2%	53.5%	13.1%
高级管理层	0.0%	0.0%	36.1%	53.8%	10.1%
中级管理层	0.4%	0.8%	45.9%	46.7%	6.3%
初级经理/主管/专业技术人员	0.4%	4.7%	55.0%	36.0%	3.9%
一般职员	0.0%	8.9%	63.6%	25.2%	2.3%
手工操作人员	1.6%	13.4%	60.4%	20.9%	3.7%

- 从上图可以看出，目前市场超过**百分之五十**的企业都会把薪酬组成定位在中位置上，百分之三十左右的企业会定位在中位置到七十五分位值之间，这是企业用来招聘和留任员工的比较好的操作实践
- 华为目前的薪酬定位是**高于七十五分位**的，验证了任正非的“重赏之下，必有勇夫”薪酬策略，这也确实为华为招揽了不少优秀人才
- 在按照不同级别对薪酬定位时，市场上的普遍操作是中级管理层（包括中级管理层）以下的定位在中位置，中级管理层（包括中级管理层）以上的定位在中位置到七十五分位值之间
- 华为目前是将中级管理层（包括中级管理层）以上的定位在七十五分位值以上，其余级别定位在中位置到七十五分位值之间
- 华为这种明显高端与市场普遍定位的操作，是要跟企业的经营战略和价值观相符合的，即应对华为“高质量、高压力、高效率”的组织文化



# 华为的薪酬一致性

## 四种评判标准

薪酬一致性，就是说对所有部门和级别是采用一套架构体系还是区别对待。通常市场上会按照四种评判标准来决定是否有必要采用多套：

- ①按照运营类型来看，生产类型部门和非生产类型部门之间是否存在比较大的薪酬给予标准和管理方式
- ②按照部门来看，是否要实施不同的标准，即生产、销售、研发和后勤行政，是否一致对待
- ③按照城市或者国家划分，针对当地的政策或者环境，是否要区别对待
- ④按照级别，管理层是否要比非管理层享受到更好的待遇

## 按照部门和级别划分实施薪酬体系

华为在按照部门划分和级别划分上，实施了不同的薪酬体系：

- ①市场定位不同，华为在市场定位上对管理层和非管理层是不同的，决定了薪酬的不一致性
- ②对于华为来说，研发部门是最为重要的，因此在研发部门上也体现出不同于其他部门的薪酬结构设计



# 华为的薪酬公平

在薪酬公平上，内部公平和外部竞争哪个更重要？即当双方产生矛盾时，哪方面会优先考虑？重视任何一方面都是有利有弊

华为在处理公平上，大原则是尽量平衡双方面的考虑，如果出现矛盾时，会优先考虑外部竞争

而在内部公平方面，华为的薪酬分配根据员工个人能力和对组织的贡献，激励奖金的多少要看个人和团队的绩效评估

华为在薪资分配上坚定不移地向优秀员工倾斜，每个华为的员工通过努力奋斗，以及在工作中积累的经验 and 增长的才干，都有机会获得职务或任职资格的晋升。并且同时施行职位的公开公平竞争机制，所有管理岗位晋升降职条件明确

华为的薪酬机制明确  
定岗定责、定人定酬

华为对员工岗位的分配是严格按照岗位说明书进行的，以确保人岗匹配；工资分配采用基于能力的职能工资制，对岗不对人，支付与员工岗位价值相当的薪水

奖金的发放分配与部门和个人的绩效改进挂钩，多劳多得，以此来调动员工的积极性和主动性



# 华为的薪酬支付



目前市场上薪酬支付通常有两种比较合适的方式，按岗定薪和按人定薪。**按岗定薪**的特点主要在于：

通过提高薪酬成本的可预测性  
而提供成本控制的有效性

相同或者性质类似的岗位  
薪酬可以互相参考

为了让员工的薪酬有明显的增长  
必须晋升员工的级别或者转岗

管理方式比较传统



相比较而言**按人定薪**更加适合现代化企业的应用，它的优点在于：

能够最大程度的激励员工获取更多的  
技能、承担更多的职责

需要实行以技能、宽带为基础的薪酬  
和绩效管理与之相匹配

管理方式相当灵活





# 华为的薪酬支付



华为目前在薪酬支付将两种结合在一起进行管理，对于公司来说不会起决定性作用的岗位会采用比较简单的按岗定薪，对于研发岗位和销售岗位会稍微偏向按人定薪

另外，华为对于具体报酬不同形式的分配是有规律的，按照级别来制定薪酬结构，即：从大的层面来看，公司共分为四个级别，即操作人员、专业技术人员、中层管理人员和高级管理人员，这四个级别的薪酬项的配比是：

01

操作人员的固定收入是占年总收入的 90%，无股金

02

专业技术人员的固定收入占年总收入的 60%，浮动收入占 25%，股金控制在 15%

03

中层管理人员的固定收入为年总收入的 50%，浮动收入为 30%，股金为20%

04

高级管理人员的固定收入占总收入的 40%，浮动收入为 20%，股金为40%

经实践证明，这是分配比例是比较科学合理的，既能够用灵活的长期激励机制留住高层管理人员，同时短期激励对于新员工有很大的鼓励作用，最大程度的充分调动了全体员工的积极性。



## 华为的业绩目标

在业绩指标考核上，主要分为强调公司/团队的业绩和强调个人绩效。

华为在操作上也是将两者结合起来，充分调动员工的积极能动性

### 强调公司/团队的绩效

使员工同时关注公司/团队  
与个人的目标/绩效

### 强调 个人绩效



鼓励员工为了公司整体的目标和利润的达成而努力



能够促进公司各业务单位的合作



很多员工可能会感觉他们无法明显的影响公司的绩效



根据员工最有控制、影响的绩效表现奖励员工



不利于团队合作，可能导致员工不愿意为了公司整体的更好利益而采取行动



## 华为的薪酬浮动

薪酬浮动主要在于看是强调固定薪酬还是强调浮动薪酬。强调固定薪酬的特点在于：

- ①基于绩效的薪酬激励较少
- ②提供员工更多的安全感和薪酬的可预见性
- ③可能成为公司长期的财务负担

强调浮动薪酬的特点在于：

- ①可以更好的根据公司盈利情况调整薪酬成本
- ②只给部分员工提供了薪酬的安全感和可预见性
- ③员工在公司经营好的时候期待很好的报酬，但在公司经营不佳的时候却难以接受下降的薪酬



## 华为的薪酬时间范围

华为在薪酬时间范围的界定上，对待不同职位进行相应的合理考量，比如在高管职位和研发人员比较注重强调未来的薪酬，对于销售和后勤部门主要强调当前的薪酬给予

### 强调 当前的薪酬



更多的短期绩效激励



能够根据公司盈利调整薪酬



可能导致不当的短期决策

平衡短期工和长期工的  
薪酬时间范围运用

### 强调 未来的薪酬



奖励员工的忠诚度和长期服务



更多的强调长远决策和绩效



减少了对当年绩效的奖励





# 华为的薪酬政策

在薪酬政策上，通常有三种代表方式：

01

全年领先  
市场水平

02

上半年领先  
市场水平  
并且下半年  
滞后市场

03

全年滞后  
市场水平



## 看公司经营战略和价值观

这一点是看公司具体的经营战略和价值观，量力而行，华为秉承着一贯的重金聘用的原则，在调薪时完全领先于市场水平。任正非说：

“我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向华为优秀员工倾斜。”



# 华为的薪酬沟通

在薪酬沟通上，要明确是应该积极地和员工进行普及和互动还是消极被动的回答员工问题，如果需要对员工进行有选择性的沟通，要明确信息公开沟通的程度。具体可参照华为的如下操作：

政策：公开透明

视具体情况而定

	公司战略	级别划分	职位结构	升级理念	平均薪资增长率	薪酬结构	激励方式	级别薪资范围	奖金机制	下属的薪酬	业绩奖金	个人激励形式	绩效评估分数
部门领导	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√
员工	√	√	√	√	√	√	√		√			√	



## 华为的薪酬沟通

作为一个科学的薪酬管理体系，要随着公司的内部需求和外部环境不断更新换代的，华为在与员工的沟通上能够做到定时定期定点，按照马斯洛模型对员工进行需求挖掘，如下是年度薪酬沟通模型。

### Maslow的需求模型

自我实现-发挥最大潜能

美学需要-秩序和美

认可需求-知识和理解

尊重需要-积极的自我形象

归属感与关爱-感情，被团体接纳

安全保障需求-长期存续

生理需求-短期生存

### 全面回报

进步/成长机会

兴趣、挑战的工作

学习和发展

认可、晋升、绩效反馈

员工关爱

财务保障，医疗福利

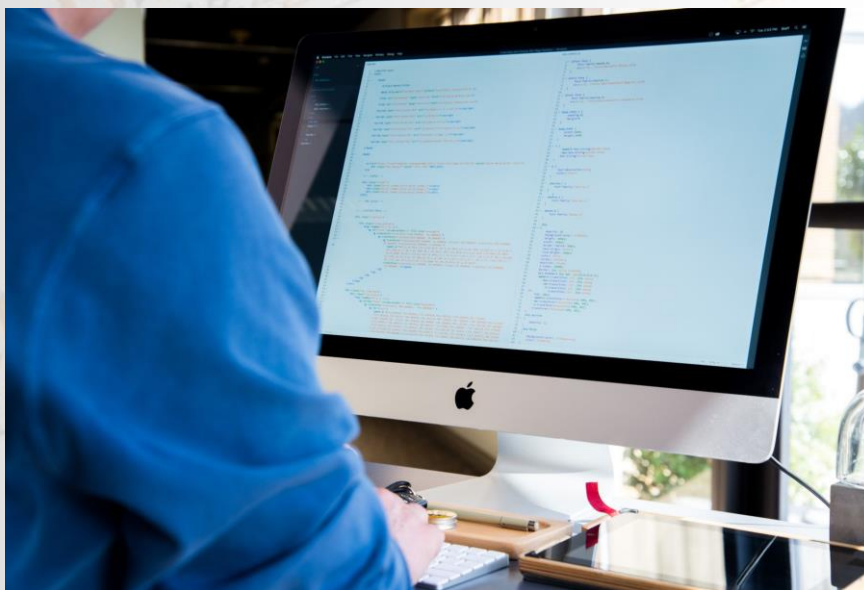
时薪



# 华为的薪酬沟通

## 三种员工

年度薪酬沟通中，向员工收集需要的方法也要根据不同的人群采用不同的方式，大致可以分为三种



1

### 潜在员工

为什么他们要申请我们公司的职位？为什么他们拒绝了我们的 offer？为什么他们接受我们的 Offer？

2

### 在职员工

员工敬业度调研，分组的员工的信息收集，员工建议箱

3

### 离职员工

员工离职面谈





# 腾讯公司的薪酬哲学与支付理念

## 整体薪酬哲学

- 建立一套有效促进公司战略和目标实现的激励体系，体现个人贡献和公司战略目标实现之间的紧密联系，建立公司的绩效导向文化和认同感
- 在管理效率优先的基础上，在统一的平台上体现业务族群特点和绩效差异
- 有利于团队和个人的发展与激励，在确保外部竞争力的前提下体现内部公平
- 有利于优秀人才的招聘、保留和吸引，回报高绩效员工



## 市场定位

- 位于可比劳动力市场的较为领先水平，结合员工职业发展通道，向绩效优秀和公司需要保留的优秀员工倾斜
- 总体现金收入位于市场中偏上水平，在统一理念的基础上体现业务差异
  - 固定薪酬体现职位和能力
  - 浮动薪酬体现绩效和贡献
  - 长期激励注重公司长期发展和个人潜力，侧重于管理层和关键人才



## 薪酬组合和风险

- 增强薪酬的体系化和透明度
- 以员工职业发展体系为基础的薪酬体系，体现职位特点、所负责任务大小和能力差异，及其对应的市场价值。促进员工的职业化发展和能力的不断提升，保持薪酬的市场竞争力
- 固定薪酬注重外部竞争性和内部公平性的平衡，以市场为导向
- 增大现有浮动薪酬的绩效和激励效果。浮动薪酬激励工作绩效和工作行为，包括奖金和奖励等形式，激励比例将根据业务性质和职位等级以及市场标杆实践而有所差异



## 绩效指标

- 薪酬与绩效的充分结合，增进绩效提升
- 配合腾讯的整体发展战略，将公司、部门、团队和个人绩效有机联系起来，保持业务目标的一致性并成为激励的主导因素和内容，体现激励导向
- 在可控制的成本范围内增加薪酬体系的激励性，平衡人工成本和激励效果之间的关系



# 薪酬体系设计原则

## 薪酬体系设计以四个维度为基础



### 市场

公司选取了外部标杆公司作为公司现金薪酬外部比对市场，并将公司整体薪酬水平定位于外部市场领先水平，同时每年定期审阅标杆企业名单，收集外部市场薪酬信息，回顾公司薪酬结构，以保证公司薪酬水平的外部竞争性



### 岗位

薪酬体系同员工职业发展通道体系相结合，体现不同职位价值和级别对应的薪酬水平



### 任职资格

员工固定工资体现员工职位性质与任职能力，同一职位的员工因为能力和经验的不同在固定工资上有一定的差异



### 绩效

绩效奖金体现员工绩效和贡献，体现薪酬激励的绩效导向



# 员工年度总现金收入的构成

在现行薪酬体系下，员工年度总现金收入由固定工资、年度服务奖金和年度绩效奖金（不适用于拿提成的销售人员）三部分构成：



## 固定工资

员工工资包括职工工资和固定津贴两部分

- 职位工资：主要指公司每月根据员工的职位性质和职位职责的保障性现金报酬
- 固定津贴，主要指公司对全体员工每月提供的固定津贴，包括住房补贴、保密津贴（50元/月）、竞业限制津贴（200元/月）、知识产权转让费（50元/月）等专项津贴



## 奖金

包括年度服务奖、年度绩效奖金和特别激励奖金三部分

- 年度服务奖：指公司在年末向当年在职员工提供的特别奖金。年度服务奖金一般标准为员工一个月工资
- 年度绩效奖金（不适用于拿提成的销售人员）：指公司在达成总体绩效目标的基础上，公司对员工在年度完成或超额完成个人绩效目标的现金奖励





# 工资的发放时间及标准



## 固定工资的发放时间

工资由人力资源部核算，每月定期制作发放表，由财务部安排发放到员工，工资计算期间为每月1日至月底，按月支付，次月5日发放，如发薪日遇到法定节假日或休息日时，工资支付日提前到放假前的最后一个工作日。离职人员工资与离职补偿，将按照公司与高职工本人双方协商之日发放



## 固定工资的发放时间

公司代员工缴纳个人所得税及个人应缴社保后，以邮件工资发放通知单

或其他形式通知到员工，员工可以通过登录薪酬福利自助平台，员工薪酬自助查询各项薪酬明细。扣除项目：包含个人所得税、社会保险和住房公积金(如有)个人承担部分、病事假等，考勤扣款、员工向公司借款、公司代扣代缴的其他费用(停车费)等







# 工资的发放时间及标准



## 值班补助标准

- 在国家法定节假日期间，公司安排员工值班，由公司控一发放值班补助。法定节日值班补助标准为员工日国定工资的百分之三百
- 国庆、五一、春节、元旦放假期间非法定节日值班的，公司除安排员工补休外另给予200元/天的值班补助，值班补助费随当月工资一起发放



## 假期工资标准

员工事受法定节假日、年休假、产假、婚假、丧假、陪产假期间，工资全额发放

### 5.3.1员工事假工资标准

- 如全年事假累计不超过15个工作日的,事假期间日固定工资按50%发放:扣发事假工资=日固定工资/21.75\*事假天数\*50%
- 如全年事假超过15个工作日,超出部分的假期,扣发全额日固定工资

### 5.3.2员工病假工资标准

- 如全年病假累计不超过30个工作日，病假期间日固定工资全额发放
- 超过30个工作日，超出期间日固定工资按60%发放，扣发病假工资=日固定工资/21.75\*病假天数\*40%



# 年度绩效奖金的发放



## 年度绩效奖金的发放

员工年度绩效奖金的分配将体现薪酬激励的绩效导向，即向绩效优秀的员工倾斜。在公司绩效、部门绩效均达标的情况下，按员工个人进行奖金分配的原则如下：

绩优员工，考核结果为“优秀”或“超出预期”，将全额甚至更多地获得其个人的年度绩效奖金

考核因果为“符合预期”的员工将获得接近某个人的年度绩效奖金标准的奖金；考核结果为“低于预期”的员工将不能获得年度绩效奖金



## 6.1 年度绩效奖金的发放流程

6.1.1 公司在年底根据公司整体绩效与部门年度考核结果核定各部门年度绩效奖金包

6.1.2 人力资源部将经人力资源管理委员会使定的各部门奖金包，连同员工绩效奖金分配指导原则，提交各部门第一负责人

6.1.3 各部门负受人根据部门奖金包以及奖金分配指导原则，分配员工绩效奖金，并报人力资源部和主管CXO/EVP审批



## 6.2 年度绩效奖金发放相关规定

6.2.1 如员工在当年内入职的，则按入职时间折算年度绩效奖金，15日之前(含15日)入职的当月超按全月计，15日之后入职的当月按半月计算，当年度12月15日之前入职且奖金发放当日在职的员工方可参与当年度绩效奖金的分配

6.2.2 若员工在当年度内病事假(工伤、产假除外)合计超过30个工作日，超出部分无效将扣除相应奖金



## 年度薪酬调整

公司每年4月进行全公司范围内的年度调薪，人力资源部组织各部门负责人进行员工薪酬审阅，根据员工薪酬审阅结果，综合考量确定员工薪酬调整的幅度及时间

### 7.1 公司年度调薪覆盖群体

- 前一年10月1日前入职的员工参与公司4月年度调薪
- 对于其他时间入职的员工，不在4月进行薪酬调整，由部门负责人按员工个人薪酬审阅的结果酌情在当年进行个人调整安排

### 7.2 年度调薪生效日

参与公司4月年度调研的员工调薪后工资生效日为每年的4月1日(体现在5月的发薪中)

### 7.3 公司年度调薪原则

员工薪酬调整主要根据员工的绩效表现以及员工当前薪酬水平综合考量确定：薪酬水平一致的员工，绩效表现越好，获得调薪幅度越大；相反，员工绩效表现不佳时，将不能获得调薪甚至降薪；绩效水平一致的员工，员工当前薪酬水平较低，获得调薪的幅度较大；相反，员工当前薪酬水平较高，可获得调薪的幅度较小或不予调整；员工薪酬发生调整时，人力资源部将调研通知单邮件送达至员工，员工可以通过登录薪酬福利自助平台进行查询，在调薪生效后，部门负责人会安排与员工进行沟通面谈



## 工资模式



工资=基础工资+工龄工资+津贴+奖金+其它

1. 基础工资=基本工资+岗位工资



### (1) 基本工资

参照市职工平均生活水平，生活费用价格指数和各类政策性补贴而确定，最低工资标准 830 元，我司拟定为 850元



### (2) 岗位工资

岗位工资综合考虑员工的职务高低、学历技能高低、岗位责任大小、能力强弱、贡献多少、经验丰富与否，在本企业从业时间长短等因素而确定





# 工资模式



## 01)

阿里巴巴根据岗位评价的结果参照员工工作经验、技术、业务水平及工作态度等因素确定相应岗位工资等级，将公司所有岗位划分为高层管理核心层 A、中层骨干 B 和基层 C 三个层次及管理类、行政类、财务类、销售类、技术类等五大类；同时，将全公司岗位按照岗位重要性划分为 10 个等级，简称“一岗十薪”。这是阿里巴巴考虑到由于各个员工业务技能差异，为了重点激励优秀员工，在职等不变的情况下，为优秀员工提供工资上升通道

根据岗位评价情况和薪酬市场调查，确定公司最低和最高工资分别为500元和10000元，并推算出各等级工资数额，岗位工资入等入级的原则：根据岗位说明评价入等，根据能力评价入级



## 02)

根据“变岗变薪”原则，员工晋级则增薪，降级则减薪



## 03)

阿里巴巴的员工的薪酬管理主要以工作评价的分析方法中得薪点评价法，它把工作分解成许多要素，这些要素技术能力，判断力，知识，经验，努力，责任和压力等等，根据员工的目标任务的完成度，给予一定的提成



## 04)

岗位工资其它规定：

- 公司岗位工资标准须经董事会批准
- 公司可根据经营状况变化而修改岗位工资标准
- 新进人员被聘岗位以及岗位级别调整由人力资源部提出初步意见报公司总经理批准后执行，对从事专业性较强岗位的人员，公司可视情况而定



## 激励工资管理

### 阿里巴巴激励对象二八原则：



**80%**

一个激励政策的成功与否，就在于看，能否调动起团队当中 80%的成员



**10%**

排在前头的 10%，需要的是个性激励对待，后面 10%需要的是负面淘汰压力，中间的 80%才是我们真正需要去激励的群体



# 个人激励计划

行为激励计划与推荐计划普遍适用  
但并不是主要激励部分  
计件制则不适用于阿里巴巴

## 标准工时制

（多用于技术人员）

及对在实现规定的“标准时间”内完成的工作给予额外工资的奖励计划

## 管理激励计划

（多用于客户经理）

是在经理人员达到或超过其他部门有关销售、利润、生产、或其它方面的目标时，对他们进行奖励



# 阿里巴巴员工待遇

阿里巴巴客户经理待遇

	平均	¥0	¥5330	¥10670	¥14800
总收入-工资/奖金/其它	¥9450	¥5000			¥14800
基本工资	¥2786	¥1500			¥9000
奖金	¥1591	¥200			¥10000
现金红利	¥2800	¥200			¥10000
补助	¥467	¥100			¥1000
其他收入	¥5955	¥2000			¥10000

奖金占基本工资比率为16. 8%，基本工资则为29. 5%，其它收入为63. 0%  
(部分平均数据)

阿里巴巴软件工程师待遇

	平均	¥0	¥7330	¥14670	¥22000
总收入-工资/奖金/其它	¥11029	¥7000			¥21000
基本工资	¥7846	¥5000			¥10000
奖金	¥3375	¥100			¥10000
现金红利	¥3622	¥100			¥10000
补助	¥575	¥150			¥1000
其他收入	n/a				无数据

奖金占基本工资比率为30. 6%，基本工资则为69. 4%，其它收入不明  
(部分平均数据)





# 阿里巴巴员工待遇

阿里巴巴销售员待遇

	平均	¥0	¥6670	¥13330	¥20000
总收入-工资/奖金/其它	¥9264	¥5000			¥19000
基本工资	¥2828	¥1280			¥8000
奖金	¥1386	¥300			¥5000
现金红利	¥2500	¥500			¥5000
补助	¥550	¥300			¥1000
其他收入	¥6753	¥10			¥10000

奖金占基本工资比率为 15.0%

基本工资则为 30.5%

其它为 72.9%（部分平均数据）

对于个人而言，技术人员无其它收入，基本工资为主要薪酬部分，奖金约占三分之一。适用于标准工时制一类。

而经理人员与销售人员，其它收入占薪酬的大部分，薪酬来源主要是奖金和业绩提成收入，适用于管理激励体制。



# 阿里巴巴其他个人有效激励

## 月度激励方案，以山东某渠道商为例

- **目的**：在上半月提高破零率；
- **个人 pk**：输的给赢的买一个阿里总部的 T 恤 100元
- **部门 pk**：输的给赢的部门全体购买总部 T 恤 500元，公司补贴赢的 500基金
- **破蛋 pk**：截至 17日 17 点破蛋率最低的部门主管和未破蛋的人请他主管 500元欢畅；如截至 17 日 17点全员破蛋老板晚上请客。五月份入职的不计算在内（4 月份最后三个计入五月份）

## 月底冲刺激励，以辽宁某渠道商为例

- **月底激励**：本月为止最大的一次激励！！
- 最后一天的**到单激励**：
- **规则**：第一单、第二单、第三单阿里巴巴双肩包，第四单、第五单派克签字笔，第六单、第七单、第八单阿里巴巴纯牛皮 U盘！第九单起，软牛皮名片夹！
- **特殊奖品**：首位到帐 2 单以上销售，继续送出阿里巴巴多功能双肩包！



## 年度激励，以山东某渠道商为例

奖项	单数-09年度	奖励方案
金牌	150单	国内豪华七日游
银牌	80单	笔记本电脑
铜牌	50单	电动车



## 团队激励计划

底薪	部门总单	提成比率
1500	≤20单	0
1500	>20单同时≤30单	(部门总单量-20)*120元
3500	>30单	(部门总单量-30)*200元
6000	>40单	(部门总单量-40)*220元



1、团队激励计划的措施:一般来说,企业同时采用两种方式,一方面强调团队表现;公平对待每位员工,另一方面也突出奖励差别,这对员工来说很重要

①不论员工的职务、级别及现有工资,每人获得相同奖励。(加强合作,但员工易因个人贡献不同产生意见)

②根据员工对团队的贡献程度、工作经验、及现有工资水平来决定员工的个人奖励。(有可能妨碍合作)

③根据每个员工的基本工资占班组所有成员基本工资总数的比例确定奖金比例。(建立于假设基础)



2、收益分享计划:根据公司绩效的改善,给团队成员支付奖金。目的在于使每一名员工都能因为提高生产而得到经济收益



3、团队奖金和团队嘉奖:区别于收益分享计划,团队嘉奖仅仅给予较小规模的工作小组。

阿里巴巴部门经理薪资构成:(基本工资+经理津贴+诚信通提成+新签第2年提成+服务包提成)\*考核分数%





## 组织激励计划

### 组织激励计划



#### 利润分享计划

是指企业为了鼓励员工参与企业管理，体现员工企业主人翁精神而依据员工所在岗位价值、潜在贡献及历史贡献、工作业绩等而额外给予员工一部分公司利润的企业整体激励计划



#### 员工持股计划

员工持股计划  
(ESOP)

阿里巴巴在员工持股这方面做得很好







# 阿里巴巴员工持股计划

‘客户第一’和‘团队合作’是我们企业价值观中最根本的两点。在公司里，员工就是我们的客户，我们相信大约有100名员工会因为公司上市而一下非常富有。”

2007年10月份在阿里巴巴公司位于杭州办公地点的走廊上，员工们自发地挂起了一幅红底白字的标语：“阿里发发，一发再发”

随着阿里巴巴公司的上市，财富效应不仅覆盖那些风险投资者，也波及到了不少阿里巴巴集团的员工们。“就这十几年数据来看，任何一家科技公司上市前，都没有像阿里巴巴这样拥有如此多的员工持股。”阿里巴巴公司 CEO 卫哲表示。阿里巴巴的招股书显示，大约4900名员工享有集团的期权(包括集团董事)，而截至2006年12月31日，阿里巴巴集团正式员工总人数为5000多人

实际上，在创业8年里，阿里巴巴集团股权已随同工资、奖金和福利一起，成为了阿里巴巴集团员工待遇的一部分。“从阿里巴巴集团创立第一天起，马云就建立了一个共享机制。所有最终成果，都由股东和员工一起分享。”阿里巴巴集团创始人之一金健杭说，“但是一开始，很多员工对公司许诺的原始股并不以为然，毕竟在那时看来，上市还是一件过于遥远的事情。”



很多人未曾想到当初忽视的“股权激励”会令自己一夜暴富。在阿里巴巴公司的全球路演时，马云称履行这份承诺正是其上市的最大动因。按照当年的股权激励计划，阿里巴巴集团的股权被分成购股权与受限制股份单位两类股权授予员工，购股权的持有者须支付既定的行使价来换得公司的股份，而受限制股份单位持有者仅须支付股份面值

在阿里巴巴公司上市前，阿里巴巴集团专门安排了对现有员工(包括董事)及顾问的股权转换方案。一方面，按照该方案，员工可将持有的集团购股权部分转换为阿里巴

巴公司购股权。其中，阿里巴巴公司员工被允许转换比例为50%，集团内其他公司员工转换比例则较低，集团创办人及股东仅可转换不到15%所持股权，马云和谢世煌的可转换比例则不超过5%



# 阿里巴巴员工持股计划



另一方面，员工也可按原阿里巴巴集团购股权的行使价认购集团股份，再由此交换阿里巴巴公司股份。为了使员工有足够资金行使购股权，阿里巴巴公司为非总监级员工提供了有全数追索权的两年期计息贷款；截至换股结束日，阿里巴巴公司贷予员工的贷款本金额约为3030万元



招股书数据显示，阿里巴巴集团员工(包括董事)及顾问所持股份总数约为4.4亿股，约占全球发售完成时上市公司已发行股份的8.8%。以招股价中间价12.75港元计算，员工持股市值约为56.1亿港元



在这些持股员工中，阿里巴巴公司董事、员工、集团董事及顾问(不包括上市公司董事)各自拥有的股份(包括购股权和受限制股份单位的相关股份)分别占总发行股数的1.0%、3.2%、4.6%(详见员工持股成分图)。其中，员工(不包括董事)所持股份约为1.585亿股，按4900名人数估计，平均每人持有约3.2万股，以12.75港元招股价计人均财富值为40.8万元



“我们相信大约有100名员工会因为公司上市而一下非常富有。”路演时，阿里巴巴公司管理层表示，“‘客户第一’和‘团队合作’是我们企业价值观中最根本的两点。在公司里，员工就是我们的客户，公司有今天的业绩，我们非常乐意与他们一起分享成功。”



# 特殊人员薪酬设计

## 高层管理人员 薪酬设计

### 设计目标

既要能够真实反映高管人员的贡献，也要使一般员工与法律能够接受

### 价值标准

- 股东价值，包括增加的经济价值，每股收益，现金流，完成成本效率
- 顾客价值，包裹质量、市场份额和顾客满意度
- 员工价值：指高绩效的文化指数，高绩效的文化布局，培训和发展的多样性

### 奖励

物质奖励（现金、期权、工资），额外津贴（汽车、医疗检查等）

### 薪酬体制

- 考虑方向：充分考虑高管人员的各方面贡献，全面的对高管人员进行绩效考
- 方案：通过平衡计分卡来确定高管人员的薪酬
- 物质激励：主要包含现金奖金，期权，基本工资和一些比较普遍的额外津贴



# 特殊人员薪酬设计

下面就是以阿里巴巴在北京大区总经理和总监为例

总收入-工资 /奖金/其它	¥50000	¥50000   ¥50000
基本工资	¥30000	¥30000   ¥30000
奖金	¥20000	¥20000   ¥20000
现金红利	¥20000	¥20000   ¥20000
补助	n/a	无数据
其他收入	n/a	无数据
工作城市（例北京）北京 工作职位（例会计）大区总经理 平均薪水查询		

总收入-工资 /奖金/其它	¥31333	¥20000   ¥39000
基本工资	¥26667	¥20000   ¥35000
奖金	¥7000	¥4000   ¥10000
现金红利	¥10000	¥10000   ¥20000
补助	¥4000	¥4000   ¥4000
其他收入	n/a	无数据
工作城市（例北京）北京 工作职位（例会计）总监 平均薪水查询		





# 阿里巴巴高层持股

2012 年 3 月 31 日晚间，阿里巴巴发布的公告显示，为表示对公司管理层以及核心员工的奖励，公司决定当日授出 1224.6 万份期权，其中阿里巴巴 5 名董事共获得其中395 万份，每股认购价格为 16.12 港元，比当天 15.62 港元的收盘价高出 0.5 港元	5 个董事共获 395 万份期权	本次阿里巴巴 5 名董事共获得其中的 395 万份期权，阿里巴巴 CEO 卫哲收益最多，获得 120 万份，CFO 武卫和 COO 李旭晖各得 70 万份，执行董事邓康明 90 万份，彭翼捷 45 万份。据悉，这 1224.6 万份期权的有效期为 6 年。另外，阿里巴巴还授出 1519 万股的受限制股份，限制期为 4 年，不过阿里巴巴公司董事未获授予任何受限制股
3 月 31 日当天 15:38，阿里巴巴股票出现大手卖出，成交量为 73.05 万股，成交价为港币 15.50 元，涉资 1132.28 万港币。不过，昨天，阿里巴巴股票没有出现异常，开盘 15.80 港元，最高 15.92 港元，最低 15.66 港元，收于 15.70 港元，微涨 0.08%，成交额2.05 亿港元，成交量 1296.85 万股	卫哲居中资老总薪酬首位	3 月 31 日有消息称，根据对香港上市公司中资老总薪酬的统计显示，阿里巴巴首席执行官、执行董事卫哲 2009 年度以 5697 万元人民币的年薪，目前位于香港上市中资老总薪酬排行榜首位。联想集团首席执行官、执行董事杨元庆以及首钢集团旗下子公司首
长国际董事总经理、执行董事曹忠，分别以 4958 万和 4031 万分列第二和第三位	该排行榜同时认为，阿里巴巴是中国知名的互联网公司，其年报显示，依托会员费	收入及增值服务收入的强劲提升，2009 年阿里巴巴营业收入增长 29%至 38.75 亿，净利润为 10.13 亿，较 2008 年下滑 12.3%，营业利润 10.73 亿，较 2008 年下滑 6%，现金及银行存款达 72 亿



# 专业技术人员薪酬设计

## 1.设计目标

相对于金钱，专业技术人员更加看重工作本身的特征，比如发展机会、工作的挑战性、自主性。责任感以及学习的潜能等。

因此对技术人员的激励不能完全依靠金钱，而是应该给员工挑战高难度工作的机会，给他们充分的工作自主性和学习机会

## 2.薪酬方案

- 技能取向型薪资方案：根据专业技术人员的专业技术职务设计薪酬，而专业技术人员的专业技术职务提升与其专业技能成长密切相关。专业技术人员的职业规划有两条主线，一条是以职位等级提升为主线，一条是以专业技术职务提升为主线。
- 价值取向性薪资方案企业将体现专业技术人员的技能和业绩因素价值化，员工按其拥有的技能和业绩因素的多少或者等级确定其组合薪酬待遇。其薪资模式为：  
薪资总额=基本生活费+工龄薪资+知识价值+岗位薪资



# 阿里巴巴的专业技术人员薪酬设计



总体来说，阿里巴巴给技术人员的工资  
在杭州并不算低

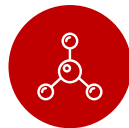
同时享有保险及年终奖金

而且每个员工都持有公司一定份额的期权



## 考虑方向

给员工挑战高难度工作的机会给予其充分的工作自主性，尽量给员工机会学习新的相关知识技能。建立一种认可专业技术人员特殊技能的



## 方案1

- 技能取向型薪资方案：根据专业技术人员的专业技术职务设计薪酬
- （针对管理职位）职位等级薪资：综合考虑各级管理职位工作的责任，难度重要程度及对任职者的资格要求等因素基础上建立的等级薪资制度。
- （针对专业技术职务）专业技术职务薪资：针对专业技术人员专业技能发展变化的特点确立的、以公司设立的专业技术职务为对象建立的薪资体系
- 优点1，把员工的薪资提升与员工的专业技能相结合，有力的调动员工学习和提升技能的积极性
- 优点2，把员工薪资和员工职业发展结合，拓宽了职业晋升渠道，利于员工职业发展，提高企业的职业管理水平



## 方案2

价值取向性薪资方案：将专业技术人员的技能和业绩价值化，根据其拥有的技能业绩因素的多少或等级决定薪酬待遇。优点：把员工专业技术能力，业绩及薪酬紧密结合，一定程度的保证了企业人力投入



# 阿里巴巴的专业技术人员薪酬设计

总收入-工资/奖金/其它	¥11029	¥7000   ¥21000
基本工资	¥7846	¥5000   ¥10000
奖金	¥3375	¥100   ¥11000
现金红利	¥3622	¥100   ¥20000
补助	575	¥150   ¥20000
其他收入	n/a	无数据
销售佣金	n/a	无数据
其它	n/a	无数据
工作城市（例北京）北京 工作职位（例会计）软件工程师 平均薪水查询		

总收入-工资/奖金/其它	¥31333	¥16300   ¥50000
基本工资	¥26667	¥16000   ¥50000
奖金	¥7000	¥300   ¥300
现金红利	¥10000	无数据
补助	¥4000	¥300   ¥300
其他收入	n/a	无数据
工作城市（例北京）北京 工作职位（例会计）高级工程师 平均薪水查询		





# 销售人员薪酬设计

01

## 薪酬加奖金计划

在这一机制中，企业往往会给销售人员规定一个必须要完成的指标，然后根据销售人员的绩效指标完成情况给予效应的报酬

02

## 薪酬加佣金计划

佣金是根据产品或服务的销售价格百分比进行计算的一种激励补偿方式。这种方式既可以消除销售人员的不安全感，又可以充分激励销售员工跟顾客讨价还价，使企业利益最大化

03

## 佣金加提成计划

企业支付给销售人员的报酬包括两个部分，一部分是员工的基本生活费，另一部分是提成

04

## 佣金计划

- 纯佣金计划下，企业按照销售人员所销售产品或服务的某一固定百分比支付给销售人员佣金
- 级别佣金计划下，销售人员销售额越大则所获得佣金百分比越高
- 根据多种等级佣金，如果员工在某一时间段内的销售量超过了企业所定标准，则员工销售的所有产品都可以得到一个比较高的佣金



# 销售人员薪酬设计

## 新员工

- 新员工上岗后 5天内离职无薪酬；
- 上岗一月内离职无提成及季度绩效；
- 季度绩效以季度为单位发放，上岗不足三个月的员工离职无季度绩效——季度绩效时间太久金额不够刺激，对员工的正激励或者负激励促进不大
- 附：对不同时期员工的考核

## 试用期

- 时间：三个月
  - 标准：45天未出单的员工，必须离职。三个月未能达到 5单的员工按劝退处理或降级为助手，或者给与护身符一次，护身符的意思就是可以网开一面。包括老员工的劝退或者降级
- 三个月以上员工：
- 标准：季度内未完成 6单；季度月均拜访量必须达到 75。无特殊原因未达标的予以劝退
  - 转正标准：当月业绩达到 5单，或季度业绩达到 12单；转正后工资体系保持不变，公司缴纳社保

## 续签奖励

- 在职或转岗的员工，名下的客户续签可以继续享受续签提成
- 离开公司的员工，续签资源收归公司支配；
- 第二年续签的提成标准：5%
- 从上福建和湖北的对比可以知道，阿里巴巴的销售人员的薪酬设计是每个地方差不多都是基本工资+季度绩效200+提成+公司奖励+续费，但是有一些细节是不一样的，如底薪不一样，提成比率不一样等，每个地方都有自己的薪酬方式，激励方式



# 销售人员薪酬设计

而以下是以北京为例的，不同销售职位的薪酬

总收入-工资/奖金/其它	¥3686	¥2500   ¥6500
基本工资	¥2273	¥1000   ¥3500
奖金	¥1245	¥100   ¥3000
现金红利	¥1140	¥100   ¥2500
补助	¥575	¥300   ¥1000
其他收入	¥5100	¥300   ¥10000
销售佣金	¥7500	¥5000   ¥10000
其它	¥300	¥300   ¥300
工作城市（例北京）北京 工作职位（例会计）销售员 平均薪水查询		

总收入-工资/奖金/其它	¥7300	¥4000   ¥11800
基本工资	¥2654	¥4000   ¥11800
奖金	¥1004	¥1500   ¥10000
现金红利	¥1771	¥50   ¥3500
补助	¥236	¥50   ¥500
其他收入	¥5443	¥2000   ¥10000
销售佣金	¥5300	¥2000   ¥10000
其它	¥1000	¥1000   ¥1000
工作城市（例北京）北京 工作职位（例会计）销售代表 平均薪水查询		



# 销售人员薪酬设计

总收入-工资/奖金/其它	¥25000	¥25000 ■ ¥25000
基本工资	¥10000	¥10000 ■ ¥10000
奖金	¥2000	¥2000 ■ ¥2000
现金红利	n/a	无数据
补助	¥2000	¥2000 ■ ¥2000
其他收入	¥13000	¥13000 ■ ¥13000
销售佣金	¥10000	¥10000 ■ ¥10000
其它	¥3000	¥3000 ■ ¥3000
工作城市（例北京）北京 工作职位（例会计）全国直销经理 平均薪水查询		

由对比中可以知道  
基本工资、奖金、补助、销售佣金  
**都是随着职位的增加而增加**  
也反映了销售人员的工资水平





蜜蜂学堂

## 超级学习年卡

- 100+份原创书蜜笔记体系PPT（每周更新一份）
- 2200小时微课，HR初中高阶到管理力（含OD、OKR）
- 30G HR&管理使用工具包（可视化模版&表格&资料包）
- 6912份行研报告（每天更新三份）
- 优质测评&精品线下，会员独享折扣



长按识别二维码

年卡原价：2999元

现扫码参团抢购：399元



蜜蜂学堂

# 感谢您的观看

蜜蜂学堂

蜜蜂学堂