



“十一五”上海重点图书
现代人力资源开发与管理系列教程
丛书主编◎张培德 胡志民
本书主编◎相正求 花军刚



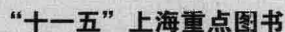
Compensation Planning and Implementation

薪酬设计与实施

- 本书以崭新的理解角度出发,深入探讨了薪酬的各种分类,并把薪酬管理提升到了战略性薪酬管理的高度,从薪酬管理最主要的原则出发,即公平公正性原则、坚持激励性原则和竞争性原则,主要探讨了进行薪酬调查、研究薪酬水平确定的影响因素等,以及如何确定具有竞争性薪酬水平,留住优秀员工。
- 福利虽然作为补充性报酬,对于员工的激励作用却越来越明显,如何做好福利管理也应引起企业领导的高度重视。人力资源工作者必须了解薪酬和福利作为成本的核算方法和基本流程。
- 随着全球经济的一体化,薪酬的国际化趋势越来越明显,中国要继续改革开放要引进来和走出去,就必须懂得国际化的薪酬福利管理技术,才能真正做到知己知彼,百战不殆。
- 这就是本书的主要内容,如果你带着学习探求的心态来学习本书,你必将能学到一些真正想学的理论和操作的知识。



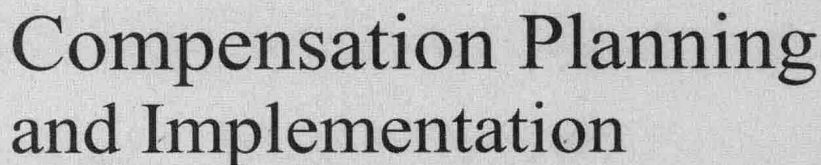
华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎相正求 花军刚



薪酬设计与实施

- 本书以崭新的理解角度出发，深入探讨薪酬管理理论、薪酬设计方法、薪酬实施策略，以及如何确定具有竞争性薪酬水平，留住优秀水平，留住优秀人才。
- 原则、坚持激励性原则和竞争性原则，主要解决薪酬水平，留住优秀员工。
- 福利虽然作为补充性报酬，对于员工的激励作用不容忽视。人力资源工作者必须了解薪酬和福利的作用。
- 为成本的核算方法和基本流程。
- 去，就必须懂得国际化的薪酬福利管理技术，福利管理技术，才能真正做到
- 随着全球经济的一体化，薪酬的国际化趋势越来越明显，中国企业要吸引和留住人才，就必须掌握国际化的薪酬福利管理技术，才能真正做到知已知彼，百战不殆。
- 这就是本书的主要内容，如果你带着学习探索的心态来学习本书，你必将能学到一些真正想学的理论和操作的知识。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计与实施/相正求,花军刚主编. —上海:华东理工大学出版社,2008. 10

(现代人力资源开发与管理系列教程/张培德,胡志民主编)

ISBN 978 - 7 - 5628 - 2433 - 6

I. 薪... II. ①相... ②花... III. 企业管理: 劳动工资管理—教材 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 130604 号

“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

薪酬设计与实施

丛书主编/张培德 胡志民

本书主编/相正求 花军刚

出版发行/华东理工大学出版社

地址:上海市梅陇路 130 号,200237

电话:(021)64250306(营销部)

传真:(021)64252707

网址:www. hdlgpress. com. cn

印刷/上海长阳印刷厂

开本/787 mm×960 mm 1/16

印张/18

字数/320 千字

版次/2008 年 10 月第 1 版

印次/2008 年 10 月第 1 次

印数/1 - 5 050 册

书号/ISBN 978 - 7 - 5628 - 2433 - 6/F • 197

定价/28.50 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

本书对薪酬与薪酬管理的研究从崭新的理论角度出发,深入探讨了薪酬的各种分类,把薪酬管理提升到了战略性薪酬管理的高度,并从薪酬管理最主要的原则出发。

首先是公平和公正性原则,以基于工作本身的薪酬制度,基于任职者技能和能力的薪酬制度为导入点加以展开,详细说明了坚持公正和公平的重要性以及如何才能做到真正的公平和公正;其次是坚持激励性原则,对于广大员工来说,我们的薪酬设计应该努力注意到要有激励性,基于任职者绩效的薪酬制度就是为更好地实现这一原则而写的;最后就是竞争性原则,怎样才能满足这一原则呢?书中有关确定薪酬水平的探讨,如何通过调研确定具有竞争性薪酬水平,更好地留住优秀员工等内容作了详细阐述。就一家企业而言,切实把握这三大原则并根据自己的实际情况,就可进行全面而正确的薪酬设计和调整。

福利,是补充性报酬,但对员工的激励作用越来越明显,如何做好福利管理也应引起企业领导的高度重视。应该清醒认识的是,无论怎样设计薪酬和福利制度,对于企业而言,那都是钱,所以作为人力资源工作者必须了解薪酬和福利作为成本的核算方法和基本流程。

随着全球经济的一体化,薪酬的国际化趋势越来越明显,中国要继续改革开放,要引进来和走出去,只有懂得国际化的薪酬福利管理技术,才能真正做到知己知彼,百战不殆。

编委会名单

主 委	任 员	张培德	胡志民	
		孙长庚	于志华	范玲玲
		姚小康	李 微	朱国定
		李旭旦	马国辉	汪玉弟
		相正求	许丽娟	吴文艳

在当今社会,谁都知道“人力资源是第一资源”,谁都了解人力资源代表着核心竞争力。可是有多少人能真正知晓和领悟人力资源的丰富内涵?又有多少人能回答哪些人才是真正的人才?没有管理学、经济学、心理学和法学的知识基础,很难真正学好、学透本学科。从这个意义上而言,人力资源又应该是一个多学科交叉的专业。

人才是立国之本,社会发展需要大量人才,但人才不可能自然造就,需要不断地培养。那种认为“人人都是人才”、“有用的就是人才”、“合适的就是人才”、“内有素质,外有贡献的就是人才”等说法是不全面,甚至是错误的,会造成思想上的混乱和人才培养的缺失。在各种有关“人力资源”的书籍中,对于“人力资源”的定义不下百种,而美国密歇根大学的人力资源管理专家戴维·优立奇(Davy Ulrich)只用了八个字就概括了人力资源的含义,即: $HR = \text{投入程度} \times \text{能力水平}$,具有画龙点睛和一锤定音之效。

曾有一位中学校友与我谈起他的一段工作经历,颇耐人寻味。他在大学时攻读的是化学专业,毕业后被分配到一家化工企业的生产部门工作。后来由于年轻人多了,他被“挤出”了生产部门。于是他想到销售部门工作,一方面销售部门绩效工资比较高,另一方面他认为凭着他对专业的熟悉程度和外向型的性格完全能胜任此项工作,可是销售部门嫌他年龄太大了;有人建议他去厂办公室试试,说那里会比较适合他,但结果被告知办公室已满员;他到处寻找着适合他的空缺,最后因与领导关系不错,他被关照到了“最不需要技术和专业”的人力资源部门。

听了他的这段经历,我们不禁要问:难道人力资源管理真的是什么人都可以从事的职业吗?人力资源真的是“说起来重要,做起来次要,忙起来可以不要”的吗?果真人人都是人才,因此大可不必花力气去寻找人才,人力资源部门犹如“姜太公钓鱼——愿者上钩”就可以了吗?企业对人才的招聘、甄选、培训、考核、薪酬设计等就是老板一句话的事吗?

本丛书的出版就是要使广大读者对人力资源有一个正确的认识,特别是对传统的人事管理和现代人力资源

管理的区别有一个根本的了解。为了对以往“人事管理”和“人力资源管理”概念混淆的情况加以澄清,也为了突出现代人力资源管理与传统人事管理的区别,我们特把本套丛书命名为“现代人力资源开发与管理系列教程”。

为了适合中国普通高等学校人力资源管理专业学生、企事业单位的管理人员,以及人力资源管理的业内人士使用,我们本着“前沿、热点、创新”的宗旨,结合中国国情,采用理论与实务相结合的写作手法,力求将本丛书编写成普及性、大众化的人力资源管理书籍。

本系列教程共有 11 种书组成,涵盖了人力资源开发与管理的所有基础课程。为便于阅读和使用,本丛书的编写参照了国际上的最新模式,即先引导案例,并针对案例或本书要涉及的内容提出多道思考题进行互动讨论,然后概述本书的要点和引言进行详细剖析,再展开理论分析和实务操作及实践研究。

由于水平有限,本教程中不当之处在所难免,恳请各位读者给予批评指正!同时也衷心希望本系列教程的出版能对读者有所裨益和启迪!

张培德 胡志民

2008 年 1 月

美国著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“所谓企业管理最终就是对人的管理。”随着全球经济一体化时代的到来,人力资源作为一种生产要素在企业乃至整个社会经济运行中的重要性越来越引起人们的关注。而在整个人力资源管理体系中,健全的薪酬管理系统是吸引、激励、发展与留住人才最有力的工具。但是薪酬,历来就是一个复杂而又敏感的话题。

本书吸收了许多前辈的学术研究和实务操作成果,力图全面系统地对薪酬及薪酬管理有个全面的论述,以为人力资源管理的理论工作者和实际实施者提供一个崭新的视角和全新的框架。本书在内容上努力突出时代性、实用性和民族性;在表述上努力追求通俗易懂、便于理解;在整体框架上力求全面系统、层次分明、由点到面、由浅入深,尤其值得一提的是本书首先把薪酬分成基本薪酬(现在时态)、绩效薪酬(过去时态)、激励薪酬(将来时态)、间接薪酬(过去和现在进行时态)这四部分集中表述,然后在各章节中一一阐释,这在人力资源管理的书籍中尚属首次。

本书第一章和第八章由上海师范大学法政学院人力资源管理系的相正求副教授编写;第二章第一、二、三节由上海花轩房地产咨询有限公司的花军刚总经理编写;第二章的第四节由多样屋生活用品(上海)有限公司人力资源总监史庆新女士编写;第三章和第四章由上海师范大学商学院的汪鲲华老师编写;第五章、第六章和第七章由上海师范大学法政学院人力资源管理系的唐人洁老师编写;第九章和第十章的第一、二节由英孚教育集团人力资源培训部的刘晓春经理编写;第十章的第三、四节由联合利华食品策划有限公司项目沟通经理刘荣女士编写。全书由相正求副教授和上海五十四中学的人力资源管理师顾菊礼老师负责策划和统编,花军刚总经理负责全书的审校和统稿。

本书在编写过程中,参考和引用了许多国内外学者的大量著作和文献,限于篇幅,未能一一注明,还请各位著作者见谅。在此也向各位聊表谢忱。

本书在编写过程中得到了学生程文婷小姐的热心帮

助,在此表示感谢!

由于作者知识与经验的局限性,本书的编写难免存在着一些错误和纰漏,恳请各位专家、学者、人力资源工作者和广大读者给予批评和指正。

相正求

2008年8月

第一章 薪酬与薪酬管理	1
第一节 薪酬的涵义及其构成	3
第二节 薪酬结构与薪酬功能	7
第三节 薪酬管理的内涵	12
第四节 薪酬管理的发展及其影响因素	18
第二章 战略性薪酬管理	27
第一节 战略性薪酬管理概述	28
第二节 薪酬战略与组织战略	37
第三节 薪酬战略与企业发展阶段	40
第四节 薪酬战略与人力资源管理战略	49
第三章 基于工作的薪酬制度	53
第一节 工作薪酬制度的内涵	54
第二节 工作分析	56
第三节 工作评价	70
第四节 工作薪酬制度的建立与实施	79
第四章 基于任职者技能和能力的薪酬制度	85
第一节 技能薪酬制度的内涵	87
第二节 技能分析与评价	90
第三节 能力薪酬制度的内涵	97
第四节 能力分析与评价	103
第五章 基于任职者绩效的薪酬制度	113
第一节 绩效薪酬制的内涵	114
第二节 个人绩效薪酬制	119
第三节 团队绩效薪酬制	125

第四节 长期绩效薪酬制	131
-------------	-----

第六章 薪酬水平的确定	140
--------------------	-----

第一节 薪酬调查	141
第二节 薪酬水平确定的影响因素	147
第三节 竞争性薪酬水平的确定	153
第四节 浮动薪酬与宽带薪酬	158

第七章 薪酬设计及其调整	164
---------------------	-----

第一节 薪酬设计的原则	165
第二节 薪酬设计的流程	169
第三节 薪酬设计的方法	174
第四节 薪酬的调整	180

第八章 福利管理	187
-----------------	-----

第一节 福利管理的概述	188
第二节 法定福利	194
第三节 用人单位的福利	206
第四节 福利方案的设计	210

第九章 薪酬成本的核算与管理	225
-----------------------	-----

第一节 薪酬成本的内涵	226
第二节 薪酬成本核算的方法	229
第三节 薪酬成本核算的流程	238
第四节 薪酬成本控制的实施途径	242

第十章 薪酬福利管理的国际化发展	249
-------------------------	-----

第一节 国际化对企业薪酬福利管理的挑战	250
---------------------	-----

第二节	国际化薪酬的结构	255
第三节	国际化薪酬计划的设计	260
第四节	国际化薪酬福利在中国的差异性和本地化趋势	267
.....		
参考文献		274
.....		

薪酬与薪酬管理

引导案例

电力公司的薪酬管理

长江电力公司是一家经营十分成功的模范公司。然而,过去两年内,长江电力公司的管理阶层开始担心公司一直不断上涨的人事成本。公司过去的成功主要在于成本控制及精简机构,管理者希望通过研究人事成本高涨的问题,拟定修正措施。

罗华是长江电力公司的薪酬管理师,他被指派负责研究长江电力公司的薪酬实务。罗华先从人力资源信息系统中,整理出过去五年的薪酬资料,并按部门、服务年限、性别等条件分类。罗华发现,某些基层员工享受了比他们基本薪资还高的薪酬。这些员工因为拥有某些特殊专业技能或超时工作,所以收入非常高。除了加班费之外,加班的员工还可以领取误餐费及交通津贴。这些员工的基本薪资是每年 25 000 元,加上加班费等,他们每年可以领得 35 000 元至 39 000 元。这种情形如果只有少数人,事态尚不严重,可是长江电力公司有着数百名如此薪资结构的员工,这需要管理层重新检讨公司的加班政策。

实际上有的员工比他们的上司赚得更多。以基层主管为例,基本薪酬大约比高级作业工人高 15%,换言之,主管的基本薪资大约每年为 28 750 元,少数主管还可以获得绩效加薪。另外,主管不能领取加班费,没有误餐津贴。罗华心想,还好长江电力公司的主管们并没有发现给付不公的现象。

除了员工比上司收入更高的问题外,长江电力公司还存在其他问题。研究公司内部劳动力市场后发现,所有基层主管都是对外招募而得,公司内优秀的员工都不愿意“升为主管”,因为他们不想升官后减少收入。长期而言这个影响将非常严重。

罗华还从资料中发现,女性员工的平均基本薪水是 23 500 元,男性是 25 900 元,而且因为在加班而增加收入者中,没有女性员工。罗华非常关心长江电力公司男、女员工的薪资差异,主要是因为长江电力公司长期来享有在公平雇用员工方面

的美誉,男、女员工的基本工作是相同的。

罗华看完所有资料及分析结果后,感到十分困惑。他知道根据自己的调查研究写一份有关薪酬问题的报告,将是不容易的事,至于要提出改善建议,那就更困难了。

案例讨论题

1. 你认为长江电力公司的员工应该比主管的薪资高吗?
2. 罗华所面对的是不是薪资给付公平的问题?
3. 罗华应该向长江电力公司提哪些建议?

美国著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“所谓企业管理最终就是对人的管理”。在长久以来的工业经济时代中,资产和资金是企业管理运作的核心,随着社会的不断发展,人力资源作为一种生产要素在企业乃至整个社会的经济运行中的重要性越来越引起人们的关注,而人力资源管理作为一门科学和一种艺术也从无到有逐渐深入到人们的工作和生活中,尤其在企业中,人力资源管理作为企业管理的一项重要职能,其地位和作用也越来越重要。

在整个人力资源管理体系中,健全的薪酬管理系统是吸引、激励、发展与留住人才的最有力的工具。薪酬管理系统作为人力资源管理系统中的一个子系统,它主要向员工传递着一种企业的价值导向和文化理念,告诉人们什么样的行为是企业所倡导的,什么样的行为是企业所不愿看到的。同时,它还与企业发展战略、人力资源管理战略的发展保持着充分的一致性,促使企业所有员工的行为都集中到能够帮助企业提升竞争力的方向上去。薪酬是推动企业战略目标实现的一个强有力的工具。员工为企业工作,总是期望自己的努力和成果能够得到企业的回报。企业为吸引和留住有价值的员工,也需要通过合理而适用的薪酬系统来实现这些目标。在员工心目中,薪酬绝不仅是工资单上金钱的数额,它还代表着一种身份和地位以及在企业中的业绩,甚至在一定程度上也反映了员工本身的能力、品行以及未来的发展前景。所以,员工薪酬是员工劳动的物质报酬,也是对员工激励的主要体现,薪酬分配公平与否对员工积极性会产生很大的影响。一项恰当的薪酬管理制度既可以使员工高效率而且积极地工作,又可以使人工成本保持在一个较合理的水平。

尽管人们对于薪酬的重要性都有切身的感受,薪酬管理也一直是人力资源管理工作一项最主要的工作,但社会各界对薪酬、薪酬管理、薪酬管理制度、福利管理制度等许多概念并没有一个统一的说法,对薪酬管理往往也停留在肤浅的认识

和简单的操作层面上,缺乏从战略性的高度对薪酬管理进行全面的理解。

第一节 薪酬的涵义及其构成

一、薪酬的涵义

人们一直认为薪酬就是工资,就是奖金,就是那种看得见、摸得着的实物或货币,进而忽视了许多人文精神的内涵。在当今这个主要基于脑力劳动的知识经济时代,薪酬已不再是纯粹的经济学问题,而更多的是心理学问题,如工作氛围、尊重感、成就感,特别是工作满足感,它在劳动力开发、发展和提升中起着尤为重要的作用。

什么是薪酬?薪酬是指雇员在其工作岗位上为雇佣者付出劳动或劳务并实现了一定的价值后所获得的各种货币收入和各种福利酬劳之总和。薪酬作为单纯的字面意义而言是一种补偿,作为劳动力付出后的一种回报。但在不同国家不同文化的熏陶下又有着不同的解释,在不同历史发展时期有着不同的理解,站在不同角度也有着不一样的解释,在不一样的表现形式上又有着不一样的理解。

(1) 不同国家不同文化熏陶下的理解

在中国,薪酬的本意是指维持生命生存的必需品,像煮饭用的水、烧菜用的燃料等;而在日本,薪酬很久以来与等级制度有着密切的联系,它经常被认为是一种上级给予下级的施舍和恩惠,由于中国与日本在文化理念上有着一定的相似性,所以两国对薪酬的解释也有相同之处,基本上都是从被得到者的角度去分析,注重的是生活的必需。而在欧洲,薪酬更多地被理解为是一种价值,一种生命和能力的价值,能力越强价值也越高,所以薪酬也经常被看作是决定一个人社会地位高低的重要因素之一。

(2) 不同历史发展时期的理解

“薪酬”一词所对应的英文单词是“Compensation”。但是在历史发展过程中,“薪酬”大致经历了从 Wage 到 Salary,再到 Compensation 的过程。

“工资”(Wage)概念主要是在 1920 年以前被社会广泛应用的。顾名思义,“工资”就是根据工作量而给付的报酬,往往是针对那些没有学历没有文凭的简单劳动者付出劳动所得到的报酬。在那时,很多领域技术含量低,操作比较简单,用工资来支付给从事体力劳动的蓝领工人应该还是比较能够为大家所接受和理解的。

1920年以后,出现了Salary的概念,即薪水。Salary指脑力劳动者的收入,从汉字的构成来理解,薪水一词是以木和水为基础的,暗指它的作用就是要为人们提供生活必需品。它往往是指支付给那些有一定技术职称的白领阶层的报酬,他们的报酬并不是根据每天工作几小时就给几小时的报酬或者根据工作件数多少来支付报酬,而是企业在每一阶段单位时间(例如一个月或一周)后,一次性支付给员工一个相对固定的报酬数额(例如月薪或周薪)。

从1980年开始,Compensation的概念开始为大多数人所接受。从字面理解,Compensation的意思是平衡、补偿、保障的意思。它的意思比工资和薪水更完善、更全面,不仅支付为企业付出劳动的那些员工应得到的既定报酬,而且更为合理、更为人性化地为员工设计了一种更具有激励性的福利制度来保障他们的未来。福利制度的产生进一步完善了报酬体系,真正实现了薪酬所能体现的较高境界,也比较符合人力资源管理的真正理念。

(3) 不同角度对薪酬的理解

从社会、企业和个人三个不同角度来看,其对薪酬的理解也是不一样的。对于社会来讲,薪酬是全体成员的可支配收入,薪酬水平将决定社会整体的消费水平,适当的薪酬有利于调节整个社会的稳定,推动社会的和谐发展。

对于企业来讲,薪酬意味着成本。企业家们所关心的是如何以最低的成本来实现企业最大的收益,而薪酬是企业家支付给员工的人工成本。这些投入在员工身上的成本是否发挥了最大的效用,是企业衡量薪酬体系设计得好坏的主要指标。

对于员工个人来讲,薪酬是他们出卖自己的劳动力后所得到的报酬,是交换的结果。在员工眼里,无论多少报酬,无论采取什么支付形式,无论支付的内容是什么,薪酬都是劳动者在出卖了劳动力后得到的补偿。

(4) 不同表现形式上的理解

根据表现形式的不同,薪酬被划分为货币的和非货币的两种。货币薪酬又称之为核心薪酬,是企业以货币形式支付的报酬,例如基本工资、奖金、各种补贴、津贴等。非货币薪酬是企业以实物、服务或安全保障等形式支付给员工的报酬形式,大多数表现为员工福利,它包括保障计划、提供家庭福利、改善健康状况,并为失业、伤残或严重疾病等灾难性原因引起的收入损失作出补偿、提供带薪休假和服务等。

随着社会的发展,全球经济一体化的逐渐深入,全世界对于薪酬的理解虽然仍各有异同,但薪酬作为付出和得到的平衡点、价值和价格的集中体现已被世人所认同。因此,我们无论站在什么角度,从任何方向看,薪酬是指雇员在其工作岗位上为雇用者付出劳动或劳务,并实现了一定的价值后所获得的各种货币收入和各种福利酬劳之总和,其中雇员是劳动力的出卖者,雇用者是劳动力的购买者,而薪酬正是此劳动力的价格体现。所以薪酬的本质就是一种公平的买卖或交换关系。

二、薪酬的构成

就薪酬的本质而言,它只是劳动力的一种公平的买卖或交换关系。但广义上说,薪酬其实是一种相当模糊而又复杂的社会经济现象,对薪酬的构成也是莫衷一是。相对而言比较一致的主要分类法有以下几种:

(一) 根据员工得到的是否是直接的货币,薪酬分为货币性和非货币性

货币性薪酬包括工资、奖金、各种津贴和补贴、分红等。非货币性薪酬包括组织为员工所提供的各种保险福利、定期或不定期的实物发放,还有组织为员工们举行的文娱活动等。

(二) 根据薪酬的基本发生机制来分,薪酬又可以分为外在薪酬和内在薪酬

外在薪酬一般是指组织就员工的劳动付出而支付给员工的各种形式的报酬,它又可以分为货币性薪酬、福利性薪酬和非财务性薪酬。前两项的具体内容和上述分类中所述是基本一致的,而非财务性薪酬则包含了另一层面的内容,如:给予比较引人注目的头衔、终身雇用的承诺、良好的工作环境和人际关系、配备专业的秘书等;内在薪酬是指由于员工努力工作而得到表扬与晋升后所产生工作荣誉感和成就感等,主要方式有:参与决策的权利、自主安排工作的时间、发挥自己能力的机会、有兴趣的工作内涵等。

(三) 根据薪酬支付量的界定来分,薪酬可分为计时薪酬和计件薪酬

计时薪酬是指根据员工的计时薪酬标准和工作时间来计算并支付给员工的总报酬。常见的有三种计时薪酬,分别为月工资制、日工资制和小时工资制。国外常用的为小时工资制,我国基本选用月工资制。计件薪酬是指根据员工生产的合格产品的数量,按照原先规定的计件单价来计算并支付给员工的总报酬。常见的有:直接无限计件工资制、直接有限计件工资制、累进计件工资制、超额计件工资制、按质分等计件工资制、间接计件工资制等。

(四) 较为全面的一种薪酬构成

虽然关于薪酬的构成已有多种说法,但都存在一定的片面性,不能很好地涵盖