

>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

薪酬福利管理

周文 黄宝明 方浩帆 编著

湖南科学技术出版社

5



>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

薪酬福利管理

周文 黄宝明 方浩帆 编著

湖南科学技术出版社



5



图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬福利管理 / 周文, 黄宝明, 方浩帆编著. —长沙:
湖南科学技术出版社, 2005. 8
ISBN 7-5357-4348-X

I. 薪... II. ①周... ②黄... ③方... III. ①企业
管理: 劳动工资管理②企业管理—职工福利
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第089298号

安盛人力资源管理师操作实务手册

薪酬福利管理

编 著: 周 文 黄宝明 方浩帆

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 衡阳博艺印务有限责任公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 湖南省衡阳市黄茶岭光明路 21 号

邮 编: 421008

出版日期: 2005 年 8 月第 1 版第 1 次

开 本: 700mm×1020mm 1/16

印 张: 24.25

字 数: 397000

书 号: ISBN 7-5357-4348-X/F·436

定 价: 42.00 元

(版权所有·翻印必究)



前言

薪酬及福利(第81章)薪酬管理(第82章)福利管理(第83章)薪酬与福利的关系(第84章)薪酬与福利的分配(第85章)薪酬与福利的支付(第86章)薪酬与福利的考核(第87章)薪酬与福利的激励(第88章)薪酬与福利的调节(第89章)薪酬与福利的平衡(第90章)

本书共分10章。第一章为《薪酬管理概述》，第二章为《薪酬管理的基本原则》，第三章为《薪酬管理的基本程序》，第四章为《薪酬管理的基本方法》，第五章为《薪酬管理的基本制度》，第六章为《薪酬管理的基本制度》，第七章为《薪酬管理的基本制度》，第八章为《薪酬管理的基本制度》，第九章为《薪酬管理的基本制度》，第十章为《薪酬管理的基本制度》。

不论是人力资源部的经理还是普通员工，大家都会遇到这样的问题：并不会因为企业每年定期增加工资或福利，就能更好地凝聚员工。

在人力资源开发和管理中，薪酬福利管理是一项重要的内容。薪酬制度是否科学合理、给予员工的福利是否让员工满意，不仅关系到员工个人的切身利益，还可能直接影响企业的人力资源效率和劳动生产率，从而进一步影响企业战略目标的实现。因此，几乎所有的企业都十分关注薪酬与福利体系的设计。尽管如此，我们仍然听到许多来自企业的关于薪酬福利方面的抱怨，而员工对于薪酬福利的满意度也未达到企业期望的水平。

目前人力资源管理界似乎已经习惯于这样的模糊理论：满足员工的需求就能够产生激励作用。而事实上，与我们接触的许多人力资源经理都会对此有所抱怨：员工并不会因为每年增加奖金、福利或者得到晋升就能更好地工作。这又是为什么呢？

其实，员工除了有诸如薪水、福利之类的物质需求外，还有个人成就感、受到重视、共享好的工作环境等精神方面的需求。这种需求因其隐蔽性的特点而容易被管理者忽略，往往成为人力资源管理的盲点，从而造成了企业通常不能够有效满足员工需求的后果。

所以，我们强调人力资源管理者应该区别对待处于不同发展阶段的员工的不同需要，对症下药，“因材施教”，通过人性化管理来提高员工对精神需求的满足度。比如创造更好的职位发展空间、赋予员工管理和控制自己工作强度的权力、为员工提供展现自身工作特点和能力的空间、为员工提供创造个人成就感的机会等。只有在这种环境下，优秀的人才才有充分展现才华的机会，才能将个人的发展目标与企业的发展目标相融合。

在本书中，我们从专业管理咨询顾问的角度，将首先从薪酬制度的员工激励理论部分入手（第1章至第3章），逐步探讨薪酬的设计（第4章至第9



章)、薪酬的管理(第10章至第12章)、劳资关系管理(第13章)以及福利管理(第14章和第15章)等方面的内容,并结合我们在管理咨询和实际操作中的案例,深入探讨薪酬福利的本质,希望能为我们的人力资源管理者提供新的思路和解决薪酬困扰的途径。

* * *

本书是《安盛人力资源管理师操作实务手册》丛书中的一本。全套丛书包括《工作分析与工作设计》、《素质测评与职业生涯规划》、《员工招聘与选拔》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《培训管理体系的建立》共6本,适合现代企业管理者、人力资源经理及管理人员案头查询以及企业经济管理类专业教研人员参考,同时也适合对人力资源管理感兴趣的广大非专业人士自学。

本书在编写过程中,参考了国内外许多有关薪酬福利管理的书籍、文章和资料,并得到了许多专家和学者的帮助,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在一些不足之处,恳请广大读者批评指正。

本书在编写过程中,参考了国内外许多有关薪酬福利管理的书籍、文章和资料,并得到了许多专家和学者的帮助,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在一些不足之处,恳请广大读者批评指正。

本书在编写过程中,参考了国内外许多有关薪酬福利管理的书籍、文章和资料,并得到了许多专家和学者的帮助,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在一些不足之处,恳请广大读者批评指正。

本书在编写过程中,参考了国内外许多有关薪酬福利管理的书籍、文章和资料,并得到了许多专家和学者的帮助,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在一些不足之处,恳请广大读者批评指正。

本书在编写过程中,参考了国内外许多有关薪酬福利管理的书籍、文章和资料,并得到了许多专家和学者的帮助,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在一些不足之处,恳请广大读者批评指正。

本书在编写过程中,参考了国内外许多有关薪酬福利管理的书籍、文章和资料,并得到了许多专家和学者的帮助,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在一些不足之处,恳请广大读者批评指正。



目录

第1章 动机与激励

第1节 动机理论

- 一、动机的含义
- 二、动机的来源
- 三、动机的形成
- 四、动机的特点
- 五、动机的功能

第2节 激励

- 一、激励的内涵
- 二、激励的过程
- 三、激励的原则

第2章 激励理论

第1节 早期的激励理论

- 一、需要层次理论
- 二、X理论和Y理论
- 三、双因素理论(激励-保健理论)

第2节 当代激励理论

- 一、三种需要理论
- 二、强化理论



三、公平理论 18

四、期望理论 20

第3节 激励与文化 22

一、激励理论的文化局限性 22

二、IBM 的薪酬文化 23

第4节 激励与薪酬 29

一、员工个人激励与薪酬 29

二、员工集体激励与薪酬 30

三、薪酬激励的艺术 31

四、如何让员工有满意的薪酬 33

第3章 从理论到实践：如何激励员工 35

第1节 世界名企的激励机制 35

一、美国联合航空公司的员工持股计划 35

二、沃尔玛的“员工是合伙人”的口号 36

三、丰田公司的申报制度和建议制度 36

四、通用电气公司的“考核+奖金” 37

五、摩托罗拉的人格激励 37

第2节 激励的真相及常用的激励方法 38

一、激励的真相 38

二、常用的员工激励方法 41

第4章 薪酬概述 46

第1节 薪酬 46

一、薪酬的含义 46

二、薪酬的本质 47

三、企业薪酬类型 48

四、薪酬体系的功能 52

第2节 几种常见的薪酬制度 54

一、计件工资制	54
二、技术等级工资制	55
三、岗位或职务等级工资制	56
四、结构工资制	57
五、薪点工资制	57

第3节 影响薪酬体系的因素 58

一、影响企业薪酬的外部因素	58
二、影响企业薪酬的内部因素	59
三、公平理论对薪酬的影响	60

第5章 岗位评价 62

第1节 岗位评价概述 62

一、岗位评价的含义及其假设	62
二、岗位评价的目的和原则	64
三、薪酬等级	65
四、岗位评价与薪酬等级的关系	66

第2节 岗位评价方法 67

一、岗位排列法	67
二、岗位分类法	68
三、配对比较法	69
四、要素比较法	69
五、要素计点法	75
六、海氏工作评价系统	77
七、主要的岗位评价方法的比较	79

第3节 岗位评价的工作程序 81

一、收集与岗位评价有关的信息的工作程序	81
二、岗位评价的工作程序	83

第4节 企业岗位评价实例 84

一、国有企业如何进行岗位评价	84
----------------	----



二、中小企业如何进行岗位评价	86
----------------	----

第6章 薪酬调查 89

第1节 薪酬调查概述 89

一、薪酬调查的目的	89
二、薪酬调查的类型及其利弊	90
三、薪酬调查的方法	92
四、薪酬调查的指导原则	93

第2节 薪酬调查的程序 93

一、薪酬市场调查的工作程序	94
二、薪酬满意度调查的工作程序	99

第3节 薪酬调查的利用及需要注意的问题 100

一、如何利用薪酬调查	100
二、薪酬调查需要注意的问题	101

第7章 薪酬设计 105

第1节 薪酬设计的理念、原则、目的与作用 105

一、薪酬设计的理念	105
二、薪酬设计的原则	106
三、薪酬设计的内容	110
四、薪酬设计的作用	111

第2节 薪酬的设计 113

一、薪酬的设计步骤	113
二、薪酬的调整	119
三、动态薪酬	120

第3节 薪酬设计的技术环节 121

一、薪酬分级	121
二、薪酬级差(百分比)的确定	124
三、薪酬浮动幅度	125

四、关于权重、赋分、计分	125
五、学历津贴的管理	128
第4节 薪酬体系的诊断和评价	131
一、解决薪酬给付不公平	131
二、薪酬体系的评价标准	133
附录 薪酬机制，不能不解的危机	135

第8章 薪酬设计实务 140

第1节 普通管理人员的薪酬设计 140

一、结构工资制的基本框架	140
二、岗位等级设计	141
三、绩效工资的设计	142

第2节 业务人员及其他人员的薪酬设计 144

一、业务（销售）人员的薪酬设计	144
二、其他人员的薪酬	145
三、职务消费货币化	145
四、目标工资制的设计	149

第3节 团队薪酬设计 152

一、团队的薪酬机制	152
二、团队薪酬的设计	153

第4节 非常时期的薪酬设计 155

一、加薪	155
二、人员膨胀时期的薪酬设计	158
三、减薪	158

附录 薪酬设计案例	160
-----------	-----

第9章 高级雇员的薪酬设计 164

第1节 高级雇员的薪酬设计概述 164

一、高级雇员及其特点	164
------------	-----



- 二、高级雇员薪酬确定的理论基础及其原则 165
- 三、高级雇员薪酬组合形式及其激励效果 166

第2节 年薪制度 169

- 一、年薪制的五种模式 169
- 二、年薪制中的若干问题 172

第3节 管理者激励若干实务研究 173

- 一、管理者的特殊性 173
- 二、设计合理的薪酬制度 174
- 三、由谁来设计薪酬制度 174
- 四、目前我国企业高级雇员薪酬激励的一些弊端 175
- 五、由谁来对管理者进行最终的评价 176

附录 关于股权：安然事件的启示 177

第10章 薪酬管理 181

第1节 薪酬管理的发展脉络 181

- 一、传统薪酬管理的变迁 182
- 二、现代薪酬管理的新发展 185
- 三、企业薪酬管理发展脉络分析 187

第2节 薪酬管理的内容、目的和原则 187

- 一、薪酬管理的主要内容 187
- 二、薪酬管理的目的 190
- 三、薪酬管理的原则及其制定程序 190
- 四、薪酬管理的格雷欣法则 193

第3节 全面薪酬管理模式 196

- 一、我国劳动力的变化 197
- 二、全面薪酬管理系统设计 198

第4节 薪酬管理外包、创新以及发展趋势 200

- 一、薪酬外包管理 200
- 二、薪酬管理创新 201

三、薪酬管理的发展趋势	205
-------------	-----

第11章 薪酬制度 210

第1节 薪酬制度的制定 210

- 一、单项薪酬制度制定的程序 210
- 二、企业常用薪酬制度的制定程序 211

第2节 薪酬制度的谬误与改革 212

- 一、避免薪酬制度的两大谬误 212
- 二、薪酬制度改革的机遇与挑战 213

附录1 ABC公司中高层管理人员薪酬管理制度	215
------------------------	-----

附录2 KL公司营销系统薪酬管理制度	224
--------------------	-----

附录3 AAA公司等级薪酬管理制度	233
-------------------	-----

附录4 某股份有限公司(上市公司)薪酬管理制度	242
-------------------------	-----

附录5 薪资制度咨询解决方案	251
----------------	-----

附录6 某酒店的薪资制度	256
--------------	-----

第12章 薪酬管理实务 261

第1节 薪酬实施技巧 261

- 一、新进员工的薪酬实施技巧 261
- 二、奖金发放的艺术 264
- 三、年终奖金的发放 267
- 四、著名企业的薪酬支付艺术 269

第2节 薪酬调整的技巧 270

- 一、工资奖金调整方案测算的具体步骤 271
- 二、调整薪酬时应注意与员工的沟通 272

第3节 薪酬制度实施实务 272

- 一、技能工资的实施技巧 272
- 二、平衡各个部门员工的绩效工资 274

第4节 人力资源部门薪酬作业流程 275



一、出勤资料作业	275
二、薪资计算作业	276
三、薪资数据核准流程	276
四、薪资给付作业	276
五、薪资作业错误更正	277
第5节 员工薪酬统计	277
一、工资统计	277
二、工资效益统计方法	279
三、所得税的计算和统计	279
附录1 某公司员工提薪规定	281
附录2 古井公司薪酬制度改革方案	285

第13章 劳资关系管理 288

第1节 劳资关系 288

- 一、劳资关系的含义 288
- 二、影响劳资关系的因素 290

第2节 劳资管理 291

- 一、我国劳资管理的现状 291
- 二、劳资管理的基本思路 292
- 三、劳资管理的主要内容 292
- 四、劳资管理的手段 293

第3节 劳资争议及其解决 294

- 一、劳资争议的含义 294
- 二、劳资争议的解决 296
- 三、劳资合作 298

第14章 福利管理 302

第1节 福利 302

- 一、福利的含义 302

二、福利的重要性 303

三、福利的类型 304

四、影响福利的因素 307

第 2 节 福利管理 308

一、福利管理的主要内容 308

二、福利管理的原则 310

三、福利制度 311

四、企业福利总额预算计划的编制 313

五、灵活福利计划 314

六、福利管理创新 316

附录 A 公司员工储蓄及退休福利基金计划 318

第 15 章 社会保险和住房公积金 323

第 1 节 社会保险 323

一、各类社会保险 323

二、社会保险的缴费程序 326

第 2 节 住房公积金 327

一、住房公积金的有关制度规定 327

二、员工住房公积金的缴费 328

三、住房公积金的列支 329

四、住房公积金的提取 329

第 3 节 企业补充养老保险和补充医疗保险的设计 329

一、补充养老保险的设计程序 329

二、补充医疗保险的设计程序 330

附录 某企业补充医疗保险办法 331

附录 国家有关薪酬的法律法规 333

参考文献 361

后 记 365

第1章

动机与激励



第1节 动机理论



一、动机的含义

让我们先来看一个小故事：

1999年薛军辞职后开办了中和会计师事务所，他打算利用自己在会计业务上的专长和资源来打开局面，当然他还有自己长远的梦想。到2003年，薛军的公司已经拥有了16名员工，年利润也相当可观。

随着业务逐步走上正轨，薛军决定要让员工一起分享事务所的成功。于是他宣布在接下来的3个月中，中和会计师事务所的星期五也成为休息日。这样一来，所有的员工每周将有3天的休息时间而他们的薪水却没有减少。

可是在这个3天周末的计划实施一个月后，一位薛军最得力的助手却向他坦白说，他宁愿得到更多的薪水而不是那额外的一天休息，而且其他同事也有和他同样的想法。

这让薛军很惊讶。他的员工大多数都很年轻，大多是刚从学校毕业的大学生，年富力强，而年均收入已经为10万元，这已经超出同行员工的20%



以上。对于薛军来说，如果年收入达到 10 万元，再让他在钱和休息之间选择的话，他毫无疑问会选择后者，而他以为他的员工也是如此。不过薛军十分的开明，在早晨的办公例会上，他召集了所有的员工，问：“你们是希望得到每周 4 天的工作制呢，还是希望拿到更多的奖金？有多少人赞成继续实行 4 天工作制？”4 只手举了起来。“多少人愿意得到更多的奖金？”另外的 12 只手举了起来。显然，薛军并不了解这些刚毕业的大学生目前最迫切需要的是什么。

这件事使薛军明白了该如何奖励他的员工，并且，薛军的例子还可以推广给其他的管理者们。成功的管理者应该知道哪些激励会起作用，哪些激励对员工的影响微乎其微甚至完全不起作用。如果管理者希望自己的员工付出最大的工作努力，就应深入了解员工在某一段时间内的需要，调整自己的激励策略，以满足员工的需求和愿望。

谈到需求和愿望，我们会很自然地把目光聚焦于动机。在实践中我们有不少管理者常断言：某某员工没有动机，无法被激励。显然这个观点是错误的。从心理学的角度看，人无论采取什么行为，都是受动机支配的。一般而言，动机指的是愿意为达到某一目标而付出努力；对于组织而言，则指为达到组织既定的目标而付出努力。一个人愿不愿意从事某项工作，工作积极性高还是低，完全取决于他是否具有进行这项工作的动机及动机的强弱。动机强弱的不同会直接影响一个人工作的积极性以及努力程度，从而会影响到组织的经济绩效。

同时我们还发现，动机是个人与环境相互作用的结果，动机不是一成不变的。动机随环境条件、时间以及个人心情的变化而变化。所以，在现实生活中，我们常常可以看到具有同样工作能力的人其工作效率却差异很大，有时甚至是工作能力弱的人反而比工作能力强的人有更好的业绩，而且这种情况还很常见。

那么，究竟什么是动机呢？所谓动机，是个体试图通过某种行为满足其需要的直接动力，它是一个人产生某种行为的直接原因。了解员工的行为动机，对于管理者调动员工的积极性是大有益处的。



二、动机的来源

行为科学认为，人的需要是动机的基础。动机是驱使人产生某种行为的

内在力量，它是由人的内在需要所引起的。这里我们所说的需要是指人的一种内部状态，是对某种目标的渴求，它能使某种结果变得有吸引力。当需要没有被满足时就会产生紧张，而这种紧张又激发了人体的内驱力，这种内驱力则导致机体寻求特定目标的行为。一旦目标实现了，需要得以满足了，紧张感就得以解除。比如，当一个人感到饥饿时，他的机体就会产生紧张感，他会想尽一切办法去寻找食物，直到需要满足、紧张感消失。如图1-1所示。

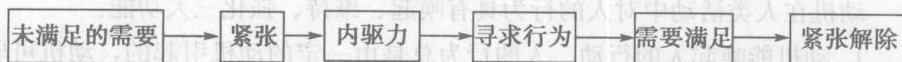


图1-1 人的需要是动机的基础

总之，满足需要是形成人的行为动机的根本原因。一个人的行为总是直接或间接、自觉或不自觉地为着实现某种需要的满足，因此，研究人的行为及规律必须研究人的需求。



三、动机的形成

动机是个体与环境相互作用的结果，有的人之所以懒，不是因为他没有动机，而是因为他的需要没有被激发。人的行为举止，在正常情况下都是有动机的，动机在需要的基础上产生。但是，并不是有需要就会形成动机，只有当人的需要达到一定的强度时，动机才会形成。当人的需要还处于萌芽状态时，它以不明显的、模糊的形式反映在人的意识之中，这时的需求是一种意向；当需要不断增强，人比较明确地知道是什么使其不安，并意识到可以通过什么手段来满足需要的时候，意向就转化为愿望了；当人的心理进入到愿望阶段后，只要有一定的条件刺激，就形成了为满足这种需要而行动的动机，行为也就随之发生了。可见，形成动机的条件一是内在的需要，二是外部条件的诱导和刺激。其中，内在需要是促使人产生某种动机的根本原因。



四、动机的特点

1. 动机是一种内在的力量，具有内隐性。我们无法直截了当地了解别人的动机，而只能通过观察别人的行为来判断一个人的动机。这正符合了我们在哲学上讲的现象与本质的原理。

2. 动机具有高度的个性化。动机是变化的，同样的行为，不同的人可能