



普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

薪酬：宏观、 微观与趋势

Compensation: Macro, Micro and Trends

曾湘泉 编著

Compensation:
Macro, Micro and Trends

 中国人民大学出版社

普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

薪酬：宏观、 微观与趋势

Compensation: Macro, Micro and Trends

曾湘泉 编著

Compensation:
Macro, Micro and Trends

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬：宏观、微观与趋势/曾湘泉编著.

北京：中国人民大学出版社，2006

普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

ISBN 7-300-07745-5

I. 薪…

II. 曾…

III. 劳动工资管理-高等学校-教材

IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 139783 号

普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

薪酬：宏观、微观与趋势

曾湘泉 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

规 格 185 mm×235 mm 16 开本

版 次 2006 年 5 月第 1 版

印 张 36.25 插页 1

印 次 2006 年 5 月第 1 次印刷

字 数 662 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

中国人民大学出版社作为文科教材出版中心，长期以来致力于教材的开发和出版工作。特别是在经济管理类教材的出版工作上，做了很多卓有成效的工作，得到了高等院校师生的广泛认可。改革开放二十多年来，中国经济取得了长足的进步，中国与世界一起步入了知识经济时代，在全球经济一体化的今天，社会对高素质的商务人才提出了更加迫切的需求。我们顺时应势，在全国高等教育学会高等商科分会的支持下，集全国百余所大学之力，组织开发“高等商学精品课程教材”。我们希望这套教材能够满足社会对商科人才的素质需求，体现商科教学体系和课程体系的科学性、完整性，体现新时期教材的基础性、科学性、新颖性和可读性。在教材编写上，力图使用该学科国内外通用的研究工具和语言，既保证与国外教学科研水平同步，又能体现本土化特色，同时在形式上有所创新，适合学生接受，并努力为教师和学生开发出配套的教学资源。我们将从商科所应开设的核心课和工具性课程开始，逐步开发商业、企业管理、市场营销、国际贸易、人力资源管理等方面的本科和专科层次的教材。我们希望在高等商科学会的指导下，与一线教师一起开发推广这套全新的商科教材，力求使这套教材真正成为精品，具有长久的生命力。

中国人民大学出版社

2004年9月

总 序

随着经济改革的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支不可小视的生力军。经济发展的现实，对高等商科人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高等商科人才的商学教育质量提出了更高的标准。

顺应这一时代要求，全国高等教育学会高等商科分会于2004年5月在北京成立。作为目前中国层次最高、影响最大的商科教育学术机构，高等商科教育分会的会员包括了全国130余所大学及2000余所大专院校。高等商科教育分会的成立可谓顺时应势，第一次系统地整合了我国的高等商科教育资源，为高校商科教育的交流与合作搭建了一个强有力的平台。这次整合所形成的强大合力必将有助于探索我国高等商科教育的规律与特点，对促进我国高等商科教育的改革与发展具有非常重大的作用。

高等商科教育的目标是培养懂经济、善经营、会管理的商务管理人才。在知识经济时代到来、经济全球化趋势愈演愈烈以及我国市场经济体制逐步确立的大背景下，要实现这一培养目标，高等商科教育要贯彻以人为本的人文精神，具备国际视野，加强本土意识，树立现代观念，立足实践价值，强化办学特色，为社会主义市场经济和现代化建设培养更多的高素质商务人才。

高等商科教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。近年来，一批处在教学第一线的教研人员，完成了诸如“全国教育科学‘九五’规划国家教委重点课题《国际高等商科教育比较研究》”这样的一系列研究项目，使高等商科教育逐步形成规范的、符合人才培养需求的教学体系。我们希望在此基础上借高等商科学会之力，集百余所大学之精英，编写出一套高质量的教材，并开发配套的教学辅助资源，以适应高等商科教育的发展。

在21世纪的第一个五年即将结束之时推出这套教材，我们一定要站在一个

比较高的起点上开始我们的工作：首先，教材的开发也要贯彻以人为本的精神，即以学生为本。一方面要真正提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，一方面要以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，把不同背景学生的不同需要，作为我们教材开发的出发点。其次，要具备国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们逐步开始引进国外的商学教材，这对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。我们开发的这套教材一定要吸收其精华，以该学科惯用的研究方法和通用的研究语汇作为创建这座大厦的基石。回到根本，回到经典。纳百家之言，然后高屋建瓴。再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了十分鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。最后，这套教材也要体现现代观念。不仅包括一本纸制教材，同时是一套基于网络的、多种媒体的、包括案例、模拟训练、视听资料、题库等内容的学习包；使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动的、时时更新的、自主的学习内容。

我们希望国内外的教师踊跃加入这项伟大的工程中来，通过三五年的努力，开发出上百种得到广大师生认可的“高等商学精品课程教材”，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国高等商科教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

目 录

导 论/1

0.1 什么是薪酬/1

0.2 本书结构及框架/5

0.3 本书特点及学习建议 /9

附录 薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用/11

第 I 篇 宏观篇

第 1 章

宏观体制变革与薪酬/25

1.1 计划经济时代高度集中统一的工资制度（1949—1978 年）/26

1.2 转型经济时期企业薪酬制度的萌芽与探索（1978—1992 年）/33

1.3 市场经济推进过程中的薪酬管理（1992 年至今）/36

案例 工人能进能出 干部能上能下 工资能升能降/51

第 2 章

劳动力市场规制与薪酬/55

2.1 劳动力市场规制/56

2.2 劳动力市场规制与企业薪酬/70

2.3 劳动力市场规制与公务员工资/79

案例 同工同酬劳动纠纷案例/87

第 3 章

国际化与薪酬/88

3.1 薪酬管理的国际化背景/88

3.2 薪酬国际化与国际化薪酬/96

3.3 国际化与中国的薪酬管理/110

案例 联想收购 IBM PC 业务后的薪酬对接/120

第Ⅱ篇 微观篇

第4章

战略与薪酬/129

- 4.1 组织战略/129
- 4.2 薪酬战略/136
- 4.3 薪酬战略与组织战略的匹配/148
- 案例 A公司基于战略的薪酬体系设计/163

第5章

职位与薪酬/173

- 5.1 职位薪酬概述/173
- 5.2 职位分析/177
- 5.3 职位评价/191
- 5.4 职位薪酬的水平、结构与调整/201
- 5.5 职位薪酬与管理挑战/209
- 附录1 以职位工资为主体：我国公立医疗机构工资制度的变革导向/213
- 附录2 海氏三要素评估法/216
- 附录3 IPE职位评估系统/217
- 附录4 全球职位等级系统/217

第6章

能力与薪酬/218

- 6.1 按能力付酬——以人为本的激励方式/219
- 6.2 如何按能力付酬？——基本设计方法/230
- 6.3 从职位薪酬到能力薪酬的过渡性方法/244
- 6.4 我国能力薪酬的实践与趋势/250
- 附录1 文物修复人才严重断档，技能激励亟待强化/256
- 附录2 中国“岗位技能工资”方案的基本内容/258
- 附录3 有关能力薪酬的理论研究/262

第7章

绩效与薪酬/268

- 7.1 概述/269
- 7.2 绩效薪酬/277

7.3 绩效评价与绩效薪酬设计/286

7.4 对绩效薪酬的进一步思考/305

案例 1 东风 EVA 薪酬分配体系的理论与实践/310

案例 2 安利营业代表的报酬及奖励制度/314

案例 3 为医生和组织之间的鸿沟搭建一座桥梁——哈佛大学
健康服务中心/317

第 8 章

市场与薪酬/323

8.1 薪酬的外部竞争性与市场/324

8.2 市场薪酬调查/336

8.3 薪酬水平策略/351

案例 1 香港公务员薪酬调查/356

案例 2 花旗银行：全球薪酬的中国落差/359

第 9 章

福利与薪酬/364

9.1 福利概述/365

9.2 福利的设计/373

9.3 几种典型的员工福利计划/380

案例 1 某国有企业年金方案/395

案例 2 中国员工团体综合保障计划/399

第 10 章

预算与薪酬/402

10.1 薪酬与人工成本/403

10.2 薪酬预算编制/411

10.3 薪酬预算的监控、使用与评估/425

10.4 成本控制/432

案例 上海石化运用预算控制管理人工成本的实践/441

第 11 章

长期激励/444

11.1 长期激励概述/445

11.2 员工持股计划/451

11.3 股票期权/456

11.4 虚拟股份/460

11.5 管理层收购/465

案例 1 天津某民营公司：虚拟股份制/474

案例 2 四通、深方大、宇通客车和胜利股份的管理层收购/476

第Ⅲ篇 趋势篇

第 12 章

薪酬管理变革与创新/483

12.1 薪酬管理变革的动因与目标/483

12.2 薪酬管理变革的内容和特点/497

12.3 薪酬管理的技术创新/506

案例 1 前进航空公司的人力资源管理变革/519

案例 2 如何成功实施人力资源管理变革/523

第 13 章

薪酬管理研究及趋势/527

13.1 现代薪酬管理的理论和研究思路/528

13.2 国际学术界关注的 12 大薪酬研究范畴/550

13.3 我国的薪酬管理研究/554

推荐阅读书目/567

后 记/569

导 论

自 20 世纪 90 年代中后期以来,随着市场化的深入推进以及人才激烈竞争态势的发展,管理问题在中国凸显出来。正如 GE 的前 CEO 韦尔奇所说:“要竞争就要管理,新经济时代是一个普遍需要管理的时代,新管理时代浪潮将席卷中国所有企业。”^① 不仅如此,激烈的国内外竞争也使得我国的政府以及学校、科研机构等非营利组织,对管理,特别是对人力资源管理产生了巨大的需求。

薪酬是人力资源管理理论和管理实践的重要组成部分。现代各类组织人力资源管理的核心命题是人才的吸纳、保留和激励问题。对薪酬理论和薪酬管理的学习和研究,有助于我们对整体劳动经济和人力资源管理的分析框架有一个全面而系统的认识和思考,也有助于宏观劳动经济和微观人力资源管理工作者有效地把握人力资源管理规律,解决人力资源管理战略实施中所面临的员工激励问题。

我们将在第 1 节讨论薪酬概念的含义及其演变,解释薪酬的内涵和外延所包括的不同内容;在第 2 节,我们将给出本书的基本框架和逻辑结构,简要概述本书的章节内容;在第 3 节,我们将简要地讨论本书编写的一些特点,以及阅读的一些建议。

0.1 什么是薪酬

薪酬(compensation)按照英文字面的理解,应当是补偿和回报的意思。它是 20 世纪 90 年代中期在我国开始流行起来的一个外来的管理学范畴。^② 90 年代

^① 《中国市场该怎么玩?》,载台湾《华人志》,转引自中国新闻社《参阅资料》,2004(1),20~22 页。

^② 据考证,“薪酬”的概念首次出现在“把技术经验和理论结合全部拿出来贡献给人民”一文中,载《人民日报》,1950-10-04。

初期,随着跨国公司陆续进入中国,在三资企业开始引入“薪资”这一说法。“薪资”成为我们长期使用的“工资”和“薪水”整合的一个概念。90年代中后期,在外资企业、国有企业、民营企业,甚至政府领导人的工作报告和讲话中,都开始广泛使用“薪酬”这一概念。如同“人事管理”被“人力资源管理”的概念替代一样,中国长期使用的“工资”也逐渐演化并开始表达为“薪酬”这一范畴。

撇开“工资”(wage)、“薪酬”(compensation)、“薪资”或“薪水”(salary)、报酬(reward)等概念在英语中的不同说法,纯粹就中文而言,中国古代有“俸禄”(薪俸、俸钱、俸饷、俸金)、“工钱”,现代有“待遇”、“工资”、“收入”和“报酬”等多种多样的表述。简单考察“薪酬”范畴的中外含义差别和历史演进可以看到,一个社会的进步,通常伴随着对一个事物认识表达的微妙变化,“薪酬”这一范畴和概念的出现和流行,是我国企业、政府和非营利组织人力资源管理变革和薪酬理论研究发展的产物^①,它反映了中国封闭的、传统高度集中的劳动人事管理制度向现代开放的、更具有竞争活力的国际人力资源管理体系演进的一些变化。

在经济学的意义上,通常并不区分工资和薪酬这样的概念。经济学认为,工资,即我们所说的薪酬是劳动力的价格,它决定着劳动力资源的配置和流向。整个一部劳动经济学就是工资与劳动力供给、需求、流动以及宏观经济关系的传递和资源配置决定机制的学说。而从管理学的角度看,薪酬含义的表达则更为丰富。

在德语中,薪酬最初的表达——工资,原本有雇佣的含义。工资首先与雇佣相联系。工资制度滥觞于古代,是在古代的军队中发展起来的。^②在中国古代,也有所谓“军饷”的说法。近代的工资,是工业革命以来,工作地点雇佣劳动的报酬,是雇主与雇员之间雇佣关系的一种产物。在劳动还是一种谋生手段的市场经济社会,工资以及我们今天所使用的薪酬概念和范畴,不仅人人关注,而且不

① 薪酬这一概念在学术论文中的第一次出现,可追溯到曹金昌:《现代企业薪酬水平的外部竞争力研究》,中国人民大学劳动人事学院硕士论文,1998年。

② 据莱德福(Ledford)称,技能工资制(skill-based pay, knowledge-based pay, pay for skill, pay for knowledge, pay for learning, multi-skilled pay)的产生可追溯到6世纪的罗马军队,当时苏力士将军(General Sauris)根据骑兵队中每位武士的武艺表现来分配薪资、粮食和升迁(Feuer, 1987)。参见黄锦:《20世纪70年代以来技能工资理论研究的回顾》,中国人民大学劳动人事学院硕士论文,2003年。

同人有着各自的理解，赋予了它们不同的经济和社会意义。

薪酬是当今国内外社会问题中的热点。就国内外媒体关注的话题而言，今天其影响无处不在，其地位也空前重要。员工的最低工资达不到标准、农民工工资遭到拖欠，这些问题的讨论都使得工资在全面建设小康社会的进程中，成为测量社会正义的尺度；美国制造业工人“失去工作”，一些美国学者将此与中国工人“不合理”的低人工成本优势相联系，《华尔街日报》一度大谈中国的低工资风险向全球其他发展中国家蔓延，在美国国会，要求人民币升值的呼声不绝于耳。

薪酬是微观和宏观经济问题关注的重点。从微观角度看，工资是企业产品成本的主要构成部分，对人工成本所占比重较大的劳动密集型企业而言，工资对产品的竞争力产生了重要的影响。据统计，美国炼油工业中工资每增加1%，总成本仅上升0.15%，在这一行业中人工成本仅占总成本的3%。相反，在服装工业中工资增加1%，将使总成本上升3%，在这一行业中工资占总成本的60%。从宏观角度看，工资增加具有两方面的影响：在劳动生产率保持不变的前提下，人工成本增加，会引起消费物价的持续上升，即通货膨胀；而如果有效需求不足，通过增加薪酬，可以扩大消费需求，推动经济增长。从长期来看，较高的薪酬水平还会导致产业结构的调整、工作的转移、资本对劳动的替代，以及社会的技术进步。

薪酬是组织管理的难点。在市场经济国家，现实中存在高薪酬与低绩效、高绩效与低薪酬两种情况，尽管如此，股东仍期望高层管理人员的薪酬与组织的绩效相联系。无论在北美、欧洲还是亚洲，无论在跨国公司、民营企业还是国有单位，薪酬都是微观组织管理高度关注的话题。管理者一方面将薪酬与组织的战略相联系，将其作为吸纳、保留和激励员工的重要手段；另一方面，薪酬是人工成本的主要组成部分，企业尽可能地将员工薪酬控制在预算的合理范围之内。

人工成本是与薪酬有关的外延最广的一个统计范畴。它不仅包括基本工资、奖金和福利等劳动报酬，而且包括员工招聘、培训和职业安全生产所需要的支出。尽管在不同国家人工成本的优势比较中，劳动报酬是人工成本的主体部分，但我们应记住，其他因素也是人工成本的组成部分。

在现代薪酬管理中，有一个比薪酬的外延更广的概念，这就是报酬（reward）及总报酬（total rewards）。我们通常所说的报酬有内在报酬和外在报酬两部分内容。内在报酬是指与工作相关的非经济报酬，是员工由于完成工作而获得的关系回报（relational returns），或是指员工在工作地点获得的心理回报

(psychological returns), 诸如被赏识、有身份地位、就业安全感、挑战性的工作、学习机会等。^① 工作特征理论认为, 当员工的工作在五个方面——技术多样性、工作特性、工作意义、自主权和回馈——的程度都很高时, 员工的心理状态(即内在报酬)就会得到改善。通常, 组织发展专业人员通过有效的工作设计来提高内在薪酬。按照美国薪酬协会最近提出的总报酬模型, 总报酬是员工因他们提供的时间、才能、努力和结果所获得的货币和非货币的回报。它包括有效地吸纳、保留和激励人才的组织战略所需的五个因素, 即薪酬、福利、工作—生活、绩效和赏识以及职业生涯和开发。^②

我们通常所说的薪酬实际上指的是总报酬中的外在报酬部分(extrinsic reward)。它由以下几部分组成:

(1) 基本工资。基本工资与个人工作表现没有根本联系, 而通常与物价或生活费用, 以及市场上其他雇主支付的报酬水平相关。

(2) 绩效加薪或晋升制度。这个制度建立在对过去的工作表现行为的评价基础之上, 是对员工过去表现的一种认可。与因生活费用调整而给所有的人涨工资不同, 它只是对一部分表现良好的员工进行的工资水平调整。

(3) 浮动薪酬(奖金或业绩津贴等)。在整个薪酬中, 这部分通常与个人工作表现相联系。与前述绩效加薪不同, 这部分浮动薪酬不是固定不变的, 它随着员工未来行为和业绩的变化而变化。

(4) 长期激励。指股票期权、员工持股计划等。

(5) 福利制度。包括法定的养老、医疗和失业保险等, 也包括企业年金、补充医疗保险和补充工伤保险等, 还包括住房补贴、交通补贴等。

应当说明的是, 以上我们使用的薪酬是指年薪或月薪。实际上, 在计算一个人获得的报酬时, 应当计算终生总收入或者总报酬。通常一个员工在一生不同的工作时段里, 存在着不同的薪酬变动轨迹, 即有的人起薪较低, 但以后则有较大的增长; 有的人起薪较高, 但随后薪酬仅有微小的变动, 即所谓的个人终生收入薪酬变动曲线存在着不同的形状。在对这种终生货币收入报酬进行计算和比较时, 一方面, 我们需要对一生的货币收入报酬进行加总; 另一方面, 考虑到货币的时间价值, 未来的一元钱与今天的一元钱具有不同的价值, 因此我们需要将其

① George T. Milkovich, Jerry M. Newman, *Compensation*, Eighth Edition, McGraw-Hill, 2005.

② 详见本章附录: 薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用。

贴现,变成现值,这就是总报酬现值的概念和范畴。^①

总之,本书的研究对象薪酬,是指雇员作为雇佣关系中的一方,因为工作和劳动而从雇主那里得到的各种货币收入以及各种特定的服务和福利之和。它既包括直接以现金形式支付的工资(如基本工资、绩效工资、激励工资、生活水平调整增资),又包括通过福利和服务(如养老金、医疗保险、带薪休假等)获得的报酬。薪酬通常包括以下四种形式:基本工资、绩效工资、短期和长期激励工资、福利和服务。

0.2 本书结构及框架

纵览国内外薪酬理论和薪酬管理的教材,尽管主体内容存在着广泛的一致性,但分析和描述的框架则完全不同。应当说,一本教科书的框架和体系结构,反映了一个时代的现实背景和客观需求,也反映出作者自己思考和认识的角度。考虑到我国转型经济和管理变革的现实要求,本书试图从一个新的视角提供一个新的分析框架,包括宏观环境与薪酬管理、微观操作与薪酬管理、薪酬管理变革及趋势三个角度的分析和描述,即“宏观”、“微观”和“趋势”三部分内容。

在宏观环境与薪酬管理即“宏观”部分中,我们从宏观体制变革与薪酬管理、劳动力市场规制与薪酬管理、国际化与薪酬管理三个角度,对薪酬问题进行宏观理论分析和实践思考。

丹尼尔·A·雷恩在《管理思想的演变》中指出,“研究过去有助于更合理和更有条理地了解现在。不了解历史,个人只能依靠自己有限的经验作为思考和行动的依据。”因此,第1章“宏观体制变革与薪酬”讲述了历史的故事。我们试图将人们带回到如今年轻一代颇感陌生的计划经济时代。我们回顾了高度集中的计划经济体系下我国工资制度的特征及其向市场经济转变的历程,讨论了市场化进程、人才市场竞争和人才流动、中国对外开放体制的建立和发展以及公司治理结构和体制的完善等,这些是对我国现代薪酬制度建立具有重大作用的宏观体制影响因素。这种回顾的目的在于,让读者既充分了解改革前“高度集中统一”、“政治挂帅”、“平均主义”和“大锅饭”的真实内容和确切含义,又体会到20多

^① 如果加上非劳动收入及其贴现,将出现一个个人终生总收入及其贴现的概念。

年来薪酬分配领域改革道路的艰难和不易。

从宏观层面上讲，当前，特别是未来市场经济条件下薪酬管理受到的更大影响和制约，无疑与政府的规制有关。第2章“劳动力市场规制与薪酬”，探讨了市场经济条件下微观组织薪酬管理的约束条件；讨论了劳动力市场规制的类型、特点和含义；分析了劳动力市场规制与企业薪酬水平、薪酬结构、薪酬制度的关系，以及对各类人员薪酬支付的影响；探讨了劳动力市场规制与公务员和非营利组织成员薪酬决定机制、薪酬水平、薪酬结构的关系等。

毫无疑问，在全球化的今天，宏观的概念已经拓展到国际的范围和领域。第3章“国际化与薪酬”，从联想收购IBM PC业务后的薪酬如何对接的案例分析入手，引出薪酬管理国际化的背景。从影响因素，工作环境的变化和薪酬管理理念、制度和技术的变迁，讨论了国际化对薪酬管理的影响；从中国企业的薪酬管理在国际化过程中的机遇与挑战等方面，讨论了国际化与中国薪酬管理的关系；从跨国公司的薪酬管理实践、原则、情景、范式和中国薪酬管理应对国际化的战略选择等方面，分析了跨国公司与国际薪酬管理的关系。

根据我们的经验，无论是在校学习的本科生、研究生，还是实际部门的人力资源管理工作，薪酬管理的微观技术部分都是他们最为关注的内容。即使在人力资源管理功能不断走向外包的今天，也仍然如此。

第二部分“微观”，是本书篇幅最长、分量最重的部分。共有八章内容，从薪酬微观管理的角度，对薪酬管理的技术、方法和理论进行了全面和系统的分析和总结。

第4章“战略与薪酬”，是目前国内外人力资源和薪酬管理最热门、最前沿的内容和话题。无论在理论还是实践层面，我国与国际水平均有较大的差距，有必要对此给予高度关注。我们讨论了战略理论与分析框架；从薪酬战略实践的发展、薪酬战略的理论与模型、组织战略与薪酬战略的匹配性研究角度，分析了薪酬战略的理论与模型；就评估组织战略与相关因素的关系，以及薪酬战略的建立、实施、评估与调整，讨论了如何科学地构建薪酬战略体系。

以职位为基础的薪酬制度设计，是我国目前微观组织薪酬变革中采用最为广泛的技术和方法，也是来源于西方现代薪酬管理最为基础的内容。在第5章“职位与薪酬”中，通过职位管理概念的界定、理论基础和实践活动分析，对职位这一管理对象进行了整体介绍；系统探讨了工作分析的概念、原则、操作程序、基本方法和职位说明书的撰写；从职位评价概念的界定、基本原则、操作程序和主

要方法等角度,对职位评价这一薪酬管理技术性最强的内容进行了概述;讨论了职位薪酬设计的流程、结构、水平及调整问题;在“职位薪酬与管理挑战”一节中,还讨论了职位薪酬的适用范围、职位评价中的局限及兼职兼岗人员的薪酬问题。

虽然技能薪酬或能力薪酬不能称为薪酬管理实践过程中的一个新的技术或方法,但它可以说是国际薪酬理论和实践领域蓬勃发展的一个领域。在我国的薪酬管理中,目前这一领域仍较为薄弱。近年来,能力薪酬在国内引起了人们的关注。第6章“能力与薪酬”从基于能力付酬的背景与成因、基本界定和特点等角度,对能力薪酬进行了阐述;讨论了基于能力付酬的基本概念、历史沿革和我国的实践;从能力薪酬的主要构成,技能薪酬(skill-based salary)、知识薪酬(knowledge-based salary)和能力薪酬(competence-based salary)的基本设计方法与操作要点、特点与比较等角度,讨论了能力薪酬设计的基本方法与要点;从职位薪酬设计方法中的缺陷与可借鉴之处,探讨了从职位基础到按能力付酬的过渡性的操作方式。

“绩效与薪酬”是薪酬理论研究和管理实践中重要而又难度较大的问题。大量的事实证明,脱离绩效的薪酬很难起到对员工的激励作用。随着管理上档次,特别是管理出效益的管理需求的上升,薪酬与绩效的关系处理消耗了人力资源管理工作大量的时间和精力。正如有人概括的,绩效管理是人力资源管理中的高科技,因此,如何将绩效与薪酬挂钩,成为薪酬管理者最大的工作挑战。在第7章,介绍了绩效薪酬的种类和发展历史;在此基础上,从个人、团体、组织三个角度,探讨了如何通过绩效评价来设计绩效薪酬,如何进行绩效薪酬的管理;分析了包括高层管理人员、销售人员和研发三类特殊人员的绩效薪酬;最后总结了目前有关绩效薪酬的争论。

随着企业人才竞争的加剧,外部竞争力在薪酬制度设计中成为关注的重点和难点。第8章“市场与薪酬”,从薪酬的外部竞争力概念的界定、劳动力市场与薪酬、产品市场与薪酬以及组织因素与薪酬等方面,分析了薪酬的外部竞争性与市场的关系;讨论了市场薪酬调查的目的和流程;从薪酬数据更新、薪酬模型以及薪酬水平策略等方面,讨论了市场薪酬策略。

“福利与薪酬”是薪酬管理理论和实践不可忽视的课题。第9章讲述了福利的概念及发展历史、福利的作用和福利的分类;从福利设置的影响因素和设计模式,讨论了目前各类组织关注的员工福利设计;从年金计划、住房保障计划和补