



企业劳动工资与安全生产职业培训系列教材

薪酬管理师培训教程

*xinchou
guanlishi peixun jiaocheng*

劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心 组织编写
企业劳动工资与安全生产职业培训项目办公室



中国劳动社会保障出版社

企业劳动工资与安全生产职业培训系列教材

薪酬管理师培训教程

劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心
企业劳动工资与安全生产职业培训项目办公室

组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理师培训教程/劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心 企业劳动工资与安全生产职业培训项目办公室组织编写. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006

企业劳动工资与安全生产职业培训系列教材

ISBN 7-5045-5800-1

I. 薪… II. ①劳… ②企… III. 企业管理:劳动工资管理-技术培训-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 097329 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 20 印张 389 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

企业劳动工资与安全生产职业培训系列教材 编辑委员会

主 任：汪志洪 宋 建
委 员：（按姓氏笔画）

丁振宽	王建新	任树奎	李 斌
李建伟	李新旺	李福田	宋关达
宋 建	汪志洪	张成富	邱平金
杨毅新	姚春生	施卫祖	翁天真
程 建	董 平	韩 杰	蔡 兵
黎竹勋			

本书编写人员

主 编：翁天真

参加编写人员：（按姓氏笔画）

马立叶	王培桥	王立福	邓昌煌
孙世钢	安 力	吴存钦	周 力
翁天真	康立荣	黎竹勋	

前 言

随着改革开放的深入发展,我国的经济关系、劳动关系发生了深刻的变化,企业的组织形式、经营管理机制、就业用工方式、薪酬分配制度等日益多样化,各种矛盾和利益关系也显得更加复杂。这些前所未有的新情况、新问题,已成为社会普遍关心的重要方面。《宪法》和《劳动法》已经把协调劳动关系、维护劳动者合法权益,促进经济发展和社会安定团结列为劳动保障事业的重要任务。另一方面,在建立和发展社会主义市场经济的过程中,有关劳动保障的各类机构在全国范围内迅速扩展,从县以上政府部门向着乡镇、街道社区延伸,各种经济性质的企业的劳动保障职能部门也都在逐步建立健全。因此,我们可以预见,现在的劳动保障干部队伍将会逐步发展为专业化、社会化的职业队伍。

我国是发展中国家,在经济发展过程中,党和政府已经把安全生产摆在重要的战略位置上。实现安全生产,创建和谐社会,首先要关爱人的健康和生命。据统计,2005年全国共发生各类伤亡事故717 938起,死亡127 089人,损失巨大,安全生产形势十分严峻。根据事故发生理论分析,切断事故链的有效方法是解决人的不安全行为和物的不安全状态。据调查,在企业发生的工伤事故中,占80%是由于人的不安全行为所致。对此,规范和纠正作业人员的不安全行为是预防工伤事故发生的关键。加强安全生产教育,提高作业人员的安全意识,使作业人员自觉约束自己,是安全生产的基础。但是,由于社会环境、管理、人们下意识行为等种种因素影响,难免出现违章行为。此刻如果有人对即将发生的不安全行为或已经发生而没有酿成后果的事件予以辨识,并及时给予提醒和纠正是非常必要的。因此,结合企业安全生产管理的需要,在某些工作环境、作业场所、工段、班组设立专职(或兼职)的企业安全督导员,健全监督检查制度,强化安全监督检查的管理,对于保证企业有序生产,大大减少工伤事故的发生,具有重要意义。

为了适应劳动保障事业发展和强化安全生产监督管理的需要,培养和造就一支高素质的劳动保障职业队伍和企业安全督导员职业队伍非常必要。

为此,开展企业劳动工资和安全生产岗位能力培训,经过全国统一考试取得 CETTIC 职业培训证书,无疑为企业提供了劳动工资和安全管理的人力资源市场,也为愿意或即将从事劳动工资和安全管理职业的有识之士提供了直接就业的捷径。因此,在劳动保障部中国就业培训技术指导中心的领导和组织下,企业劳动工资与安全生产职业培训项目办公室,首批组织编写了《薪酬管理师培训教程》《定员定额师培训教程》《劳动合同管理员培训教程》《劳动争议调解员培训教程》《安全生产督导员培训教程》《工资福利常用法规》以及《劳动争议调解常用法规》等教材。以后,根据实际需要,还会有计划地编写其他相关教材。这套企业劳动工资和安全生产岗位培训系列教材的特点是:在讲授基本业务知识的基础上,侧重介绍法律、法规、政策及制度运行;努力做到理论性和实用性的统一,在培养和提高学员的业务理论、政策水准的基础上,突出培训实际运作,提高和拓展其实际工作能力。

由于劳动保障制度和安全生产监督管理制度改革还处在逐渐完善的阶段中,在改革深化过程中还会不断出现新情况、新问题。上述教材只能反映劳动保障制度和安全生产监督管理的现阶段改革发展的成果。因此,在采用本教材讲授中,需要适时充实新内容,以提高质量,与时俱进。书中如有失当或疏漏之处,敬请指正。

编委会

本书前言

《薪酬管理师培训教程》一书是为适应新形势下企业薪酬管理人员岗位能力开发和培训工作的需要而编写的培训教材。本书力图从薪酬理论和薪酬管理实践的视角,为薪酬管理人员和准备从事薪酬管理工作的人员提供理论和实际操作技术的指导。

薪酬管理是人力资源管理中的最主要、最复杂、最富挑战性、专业技能要求最高的部分。它不仅要求薪酬管理人员具有一般的专业知识和业务能力,而且要求薪酬管理人员具有薪酬战略意识,能够用战略思维方式分析企业薪酬问题并解决问题,能将企业战略、人力资源战略与薪酬战略有机地结合起来,并能运用现代薪酬理论和薪酬管理知识和技术设计企业薪酬制度,制定并完善薪酬政策措施。

本书的主要特点:

——内容系统、全面。本书共分四篇。第一篇是综合篇。主要内容是薪酬和薪酬管理概述、新中国工资管理体制沿革、薪酬理论、薪酬战略;第二篇是宏观管理篇。主要是介绍我国目前的薪酬宏观管理的政策和企业工资的决定机制。第三篇是薪酬制度篇。主要是介绍企业基本薪酬制度,绩效薪酬制度、员工福利制度、经营者年薪制与股票期权激励制度、员工持股计划与按技术要素分配制度。第四篇是实际操作篇。内容包括企业薪酬制度的设计与操作、员工绩效管理、薪酬支付、薪酬预算、薪酬成本控制、人工成本管理和企业薪酬基础管理等内容。

——注重薪酬理论与实践的结合。本书没有回避薪酬理论的敏感性,而是从薪酬管理和改革实践需要的角度出发,介绍了不同价值观的薪酬理论。

——博采众长是本书的另一个显著特点。本书在编写过程中参考了不少薪酬问题图书及不同版本的薪酬管理教材。如我国知名专家、教授、中国人民大学公共管理学院院长、博士生导师董克用的《中国转轨时期薪酬问题研究》,我国知名薪酬专家刘昕的《薪酬管理》,中国人民大学劳动人事学院组织编写、由文跃然教授主编的《薪酬管理原理》,山东大学人力资

源管理研究所盖勇主编的《薪酬管理》，中南财经政法大学王长城教授主编的《薪酬框架原理与技术》、《薪酬方案设计与操作》，由中国劳动社会保障出版社出版的康士勇教授主编的《薪酬设计与薪酬管理》等。这些教材代表了现阶段薪酬管理发展的最新水平。本书在编写过程中参考、采纳了各家所长。感谢他们为薪酬管理专业所做出的贡献。

由于薪酬管理在我国还是一个尚处于探索之中的领域，无论是薪酬理论，还是薪酬管理实践，都很不成熟，加之编写此书的时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

目 录

第一篇 综 合 篇

第一章 薪酬与薪酬管理	(3)
第一节 薪酬的概念及基本内涵	(3)
第二节 薪酬管理概述	(8)
第三节 薪酬管理的原则与内容	(10)
第二章 薪酬理论	(15)
第一节 马克思的劳动与劳动价值论	(16)
第二节 按劳分配理论	(18)
第三节 按劳分配与按生产要素分配相结合理论	(22)
第四节 边际生产率工资理论	(27)
第五节 均衡价格工资理论	(29)
第六节 洛伦茨曲线和基尼系数	(32)
第七节 人力资本工资理论	(35)
第八节 效率工资理论	(37)
第九节 分享工资理论	(40)
第十节 集体谈判工资理论	(42)
第三章 薪酬战略	(47)
第一节 薪酬战略的定义与作用	(47)
第二节 薪酬战略的意义	(48)

第三节	薪酬战略模式的选择与设计	(49)
第四节	企业薪酬策略的选择	(53)

第二篇 宏观管理篇

第四章	薪酬的宏观管理	(61)
第一节	薪酬宏观管理概述	(61)
第二节	最低工资制度	(66)
第三节	工资指导线	(70)
第四节	劳动力市场工资指导价位制度	(72)
第五节	人工成本预测预警制度	(73)
第五章	企业工资决定机制	(75)
第一节	企业工资决定机制改革的进展	(75)
第二节	企业工效挂钩的基本类型和主要政策	(76)
第三节	工效挂钩主要形式的操作	(83)
第四节	按照“两低于”原则自定工资总额的办法	(89)
第五节	计税工资办法	(90)
第六节	工资集体协商制度	(91)

第三篇 薪酬制度篇

第六章	企业基本薪酬制度	(97)
第一节	企业基本薪酬制度概述	(97)
第二节	企业基本薪酬制度的类型	(99)
第三节	基于岗位(职位)的基本薪酬制度	(103)
第四节	基于绩效的基本薪酬制度	(108)
第七章	绩效薪酬的原理与形式	(115)
第一节	绩效薪酬的原理	(115)
第二节	绩效薪酬的形式	(118)

第三节 特殊绩效认可计划·····	(123)
第八章 员工福利制度·····	(127)
第一节 员工福利概论·····	(127)
第二节 中国职工(员工)福利发展历史·····	(130)
第三节 员工福利的构成·····	(134)
第四节 企业福利制度的设计与管理·····	(140)
第九章 经营者年薪制与股票期权激励·····	(145)
第一节 经营者年薪制·····	(145)
第二节 经营者股权(期权)激励制度·····	(166)
第十章 员工持股计划与按技术要素分配·····	(179)
第一节 企业内部员工持股计划·····	(179)
第二节 按技术要素分配·····	(186)

第四篇 实际操作篇

第十一章 企业薪酬制度的设计与操作·····	(195)
第一节 薪酬体系设计的基本流程·····	(195)
第二节 工作分析与岗位说明书·····	(199)
第三节 岗位评价·····	(205)
第四节 员工个人职能评价·····	(209)
第五节 薪酬结构设计·····	(211)
第六节 基本薪酬标准体系的设计·····	(215)
第七节 薪酬方案的实施与修正·····	(216)
第十二章 员工绩效管理·····	(223)
第一节 员工绩效管理概述·····	(223)
第二节 员工绩效考核要素及考核指标的设计·····	(228)
第三节 员工绩效标准设计·····	(230)
第四节 绩效考核的方法·····	(233)

第五节	360°绩效考核	(248)
第六节	有效的绩效考核工具——平衡计分卡	(260)
第七节	EVA 考核法	(276)
第十三章	薪酬支付、预算与控制	(283)
第一节	建立企业薪酬支付制度	(283)
第二节	薪酬预算计划	(289)
第三节	薪酬成本的控制	(294)
第四节	企业人工成本管理	(297)
第五节	企业薪酬基础管理	(300)

第一篇 综 合 篇

第一章 薪酬与薪酬管理

本章主要学习目标:

1. 了解并掌握薪酬的概念
2. 掌握薪酬的基本内涵
3. 掌握薪酬的形式
4. 掌握薪酬管理的概念、目标、任务
5. 掌握薪酬管理的原则
6. 掌握薪酬管理的意义

在现代市场经济中,薪酬管理是企业人力资源中最主要、最敏感、最复杂、最充满矛盾的管理环节,对企业的竞争能力有着很大的影响。在经常碰到的薪酬问题中,最常见的是那些关于企业内部的薪酬问题,近年来,随着企业经营机制的逐步转换和建立现代企业制度的需要,企业内部的工资管理逐渐向薪酬管理转变。如何建立以企业战略为导向的现代企业薪酬制度已成为企业薪酬管理的当务之急。从传统的工资管理走向现代薪酬管理是一项复杂的系统工程,它包括薪酬理念创新、薪酬理论创新、管理体制创新、薪酬制度创新、薪酬决定机制创新、薪酬宏观调节机制创新等一系列创新任务。

为有效地进行薪酬管理与创新,必须首先了解和掌握薪酬与薪酬管理的基本概念,这是理解薪酬问题的基础。

第一节 薪酬的概念及基本内涵

一、薪酬的概念

薪酬(compensation)是市场经济体制下一个十分重要的概念。

薪酬一般是指雇员由于就业所得到的各种货币与实物报酬的总和。薪酬是雇员的劳动所得。无论雇主是公共部门还是企业，也无论是何种所有制形式，对雇员来讲，其薪酬的性质是相同的。而雇员的范围十分广泛，除了雇主和自雇佣者之外，绝大部分工作者都是雇员。一些大企业的高级经理人员，他们虽然在管理职能上主要代表雇主，但是从取得报酬的角度看，他们也是雇员，是企业所有者的雇员，他们在企业得到的也是薪酬。薪酬是个人收入的组成部分，是与雇员就业（所雇佣）相联系的报酬。那些与雇员就业无关的报酬，不包括在薪酬之内。但是，并非所有与就业相关的报酬（rewards）都是薪酬。报酬可以有多种形式，包括职务晋升、职业发展机会、精神鼓励等，薪酬只是可以以货币形式直接或间接衡量的部分，如图 1—1 所示。

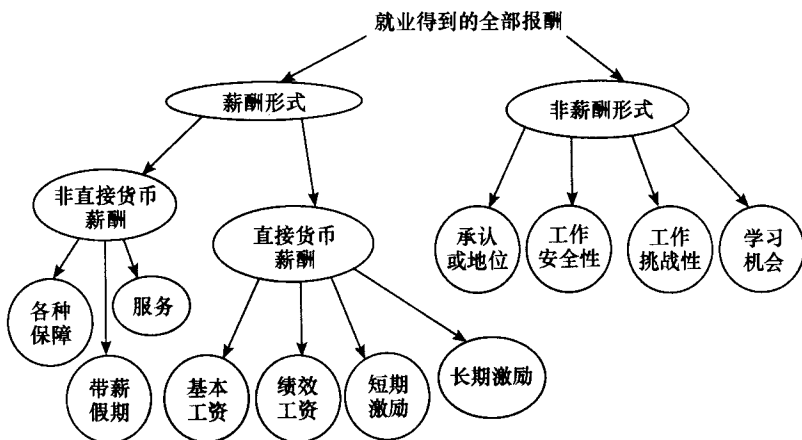


图 1—1 职工报酬结构图

薪酬确是一个内涵深厚和外延广泛的概念。为了有效地进行薪酬管理，首先必须对薪酬下一个定义，否则，由于薪酬概念的混淆，必然会导致薪酬管理工作的混乱。所谓薪酬，即是指劳动者由于就业（无论是受雇佣、招用或聘用）作为劳动关系的一方，在用人单位的管理下提供劳动而获得的以直接货币形式或非货币形式支付的报酬收入的总和。

二、薪酬的基本内涵

薪酬的基本内涵有以下几点：

1. 薪酬是活劳动消耗的补偿或报偿

在社会主义市场经济条件下，由于多种所有制经济结构的存在，劳动者与用人单位的劳动关系，无论是雇佣劳动关系，还是自由联合劳动关系，劳动者在用人单位的管理下劳动，必然要消耗自己的劳动力，薪酬的功能之一是满足劳动者劳动力再生产

的需要。薪酬是劳动者获取生活资料进行消费的主要来源,也是进行劳动力再生产,维持、恢复、延续、发展劳动力的主要来源。很显然,薪酬水平的高低对劳动力再生产,提高人力资源质量,从而对于推动生产和其他经济活动具有重要意义。

2. 薪酬是劳动贡献价值的体现

如果薪酬仅仅是活劳动消耗的补偿或报偿,或者说薪酬只是劳动力价值或价格的转化形式,那么,薪酬的性质只能是劳动力价值的货币表现。而实际上,我国现阶段的薪酬,不限于维持劳动力再生产的需要,而应体现其劳动贡献价值的大小。劳动力作为一种特殊商品,具有特殊的使用价值。它在生产过程中,不仅能创造价值,而且能够创造出比自身价值更大的价值。也就是说,劳动力的价值与它在劳动中所创造的价值是两个不等的量。因此,薪酬的功能除补偿功能和保障功能外,还具有按劳动者的贡献价值大小获取绩效薪酬,或贡献薪酬的激励功能。

3. 薪酬有广义的薪酬和狭义的薪酬之分

广义的薪酬应包括工资报酬和员工福利。狭义的薪酬是指工资报酬(earnings),即是指基本薪资、绩效薪资、附加薪资、激励薪资,但不包括员工福利。本书在使用薪酬这一概念时,有的场合是在广义上使用的,如薪酬目标、薪酬战略、薪酬体系、薪酬结构;有的场合是在狭义上使用的,如在阐述工资问题时。本书对薪酬含义的界定中,不包括发展机会、培训机会、成就荣誉感和其他精神激励,以避免“薪酬”这一概念的泛化和模糊。

三、薪酬的形式

上述有关薪酬的基本内涵表明:广义的薪酬=工资报酬+员工福利。狭义的薪酬即为工资报酬。工资报酬和员工福利是薪酬的两大组成部分。薪酬的具体内容如下:

1. 基本薪酬(基本薪资)

基本薪酬是以员工的工作复杂程度、责任大小、劳动熟练程度,以及劳动强度为基准,按员工在法定劳动时间内应完成的基本工作量而计付的报酬。对员工基本薪酬的决定,有时还考虑工龄、学历、资历等因素,是基于薪酬制度把基本薪酬看做是员工人力资本投资的价值体现。在基本薪酬的决定机制中,把职务岗位因素、能力因素作为主要因素,把工龄、学历、资历等作为决定基本工资的辅助因素。基本薪酬是员工薪酬的主要部分,也是计算其他部分薪酬的基础。

在我国现行基本薪酬制度中,企业、事业单位和国家机关分别实行不同的基本薪酬制度。企业单位的基本薪酬国家不作统一规定,企业可以根据自身生产经营特点等实际情况,由企业自主决定基本薪酬制度。目前企业基本薪酬制度的形式较多,主要是实行以岗位工资为主要内容的基本薪酬制度,包括岗位工资制、岗位绩效工资制、岗位等级工资制、岗位结构工资制、岗位薪点工资制、岗位技能工资制等。国家机关