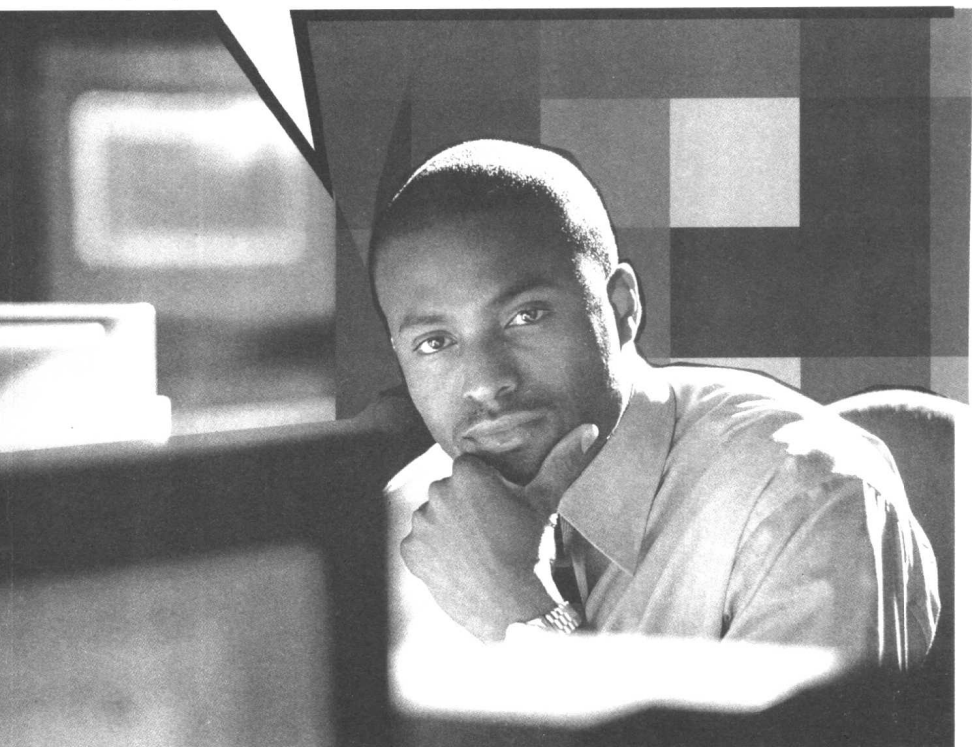


现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

盖勇 马惠·编著

薪酬管理



- 如何设计合理的薪酬体系
- 现行工资制度、工资形式优劣评价
- 绩效奖励与特殊绩效奖励
- 员工福利的规划与管理
- 特殊员工群体的薪酬管理
- 经营者年薪制与股票期权激励
- 薪酬的预算、控制与调整

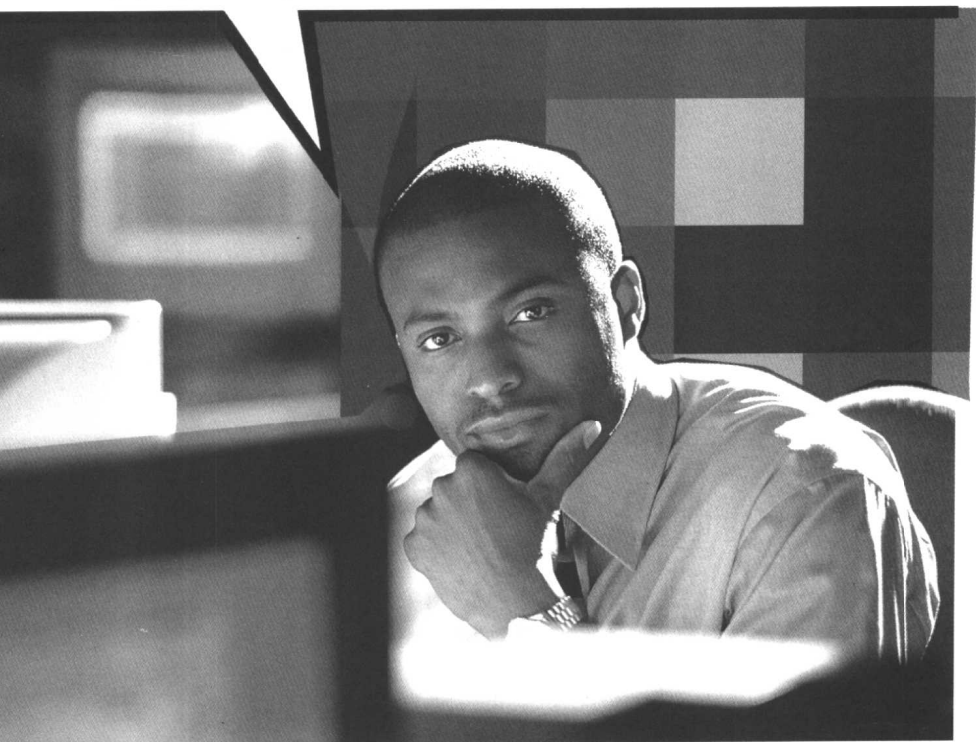
xiandai renli ziyuan guanli congshu
山东人民出版社

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

盖勇 马惠·编著

薪酬管理



xiandai renli ziyuan guanli congshu
山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理/盖勇等编著. — 济南: 山东人民出版社,
2004. 6

(现代人力资源管理丛书/盖勇主编)

ISBN 7-209-03448-X

I. 薪... II. 盖... III. 劳动工资管理 IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 032922 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 13.75 印张 2 插页 290 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价: 22.00 元

21 世纪的竞争是人才竞争

(总序)

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是知识经济时代的第一资源,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境,企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势?这是摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。在这种情况下,谁能吸引人才,留住人才,培养人才,使用好人才,谁就能拥有市场竞争的主动权,就拥有强大的核心竞争能力。因此,在当代社会经济发展中,人力资源的开发、利用与管理不仅已成为经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。社会经济时代改变了,赖以推动社会经济发展的基础也改变了。

当今西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。西方的创业经验是:一流的技术配合二流的管理,

这种项目往往失败；而二流的技术配合一流的管理则可能成功。美国著名未来学家奈斯比特在《90年代的挑战——重新创造公司》一书中认为，20世纪90年代成功的公司面对未来需要解决两个问题：一是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求，一是把办公室与教室联系在一起。为此，“人与利润并重”适时转变为“人先于利润”。有人说，人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务。一个不能或拙于开发与管理人力资源的管理者，要想有效地管理企业，是行不通的。

应该看到，企业间竞争越来越取决于企业核心竞争能力，但人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力又将构成严峻的挑战。新时期我国人力资源开发与管理工作所面临的挑战主要来自以下几个方面：一是员工个性的复杂化、个体文化的多元化和个人价值取向的多样化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战；二是员工的快速流动与企业组织的相对稳定之间的矛盾更加突出；三是人才的社会化与企业核心竞争能力独特性之间的矛盾加剧；四是员工发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了挑战；五是企业外部环境变化的不确定性导致企业战略的多变性对人力资源的需求和管理提出了更多的挑战；六是企业管理中介服务机构的蓬勃兴起并不断发展完善，促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变；七是创新越来越受到重视，绩效考核将面临越来越多的困境；八是信息技术的广泛应用，要求人力资源管理的形式不断创新；九是跨国公司的组织对人力资源管理提出了全新的挑战；十是我国企业人力资源管理面临着在学习借鉴现代西方先进思想的基础上进行理论创新的艰巨任务。

由于历史的原因，我国的人力资源管理工作起步较晚，传统

的人事管理已经不适应现代市场经济发展的要求,已经成为制约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。我国企业的人力资源管理比发达国家起步晚 30 到 40 年,现在所运用的人力资源管理理论、技术和方法基本上是学习和模仿西方发达国家的。中国是一个人口大国,要想成为世界强国,就必须把中国从人口大国变成人力资源大国,把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力,这是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。要完成这一使命,一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。正像有关学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,是很困难的。可喜的是,近几年来,我国人力资源开发与管理在理论与实践方面都有了很大发展,在认识、观念等方面有了新的突破,并在实践中逐步取代了传统的人事管理。

从我国目前企业总体人力资源管理现状看,存在的主要问题是:大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段;企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策;人力资源管理的框架体系尚未建立起来,仍有许多人力资源管理的功能远未完善;人力资源部门定位太低,无法统筹管理整个公司的人力资源;国内企业在管理人力资源的过程中,并不缺乏先进的人力资源管理思想,但是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段;现行薪酬福利制度难以有效激励员工努力工作,没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在分配体系上的关系。

在明确企业人力资源管理面临的挑战与问题之后,企业如何去建立自己的人力资源管理系统呢?我们山东大学人力资源管理研究所作为人力资源管理问题的研究者,近几年在繁忙的教学科研之余,对中国人寿保险公司济南分公司、泰山索道有限责任公司、山东农业实业集团、山大鲁能信息科技有限公司等国有大中型企业进行了人力资源管理诊断与体系建设,这些企业在建立了科学的人力资源管理体系后,充分调动了员工的积极性与主动性,取得了明显的经济效益和社会效益,企业整个面貌有了质的飞跃和变化,这也为我们积累了大量实践经验。根据这几年的理论研究和实践探索,我们认为,现代企业人力资源管理是一个思想体系,一个企业政策、原则和制度体系,一个严谨的组织和管理体系,一个方法和操作体系。因此,我国企业目前在人力资源管理方面应采取的具体对策主要有:一是制定合理、规范的人力资源战略规划(人力需求预测、人员培训规划、定岗定责等);二是以经济利益为驱动,建立合理的薪酬分配制度;三是全面引入竞争机制,提高国有企业的总体实力(包括通过岗位竞争造就高素质的管理者、通过岗位竞争充分发挥每个人的才能、通过岗位竞争实现对人才需求的中远期目标、通过竞争形成程序化的岗位晋升标准等);四是建立激励约束机制和绩效考核制度,增强竞争力;五是形成规范化、市场化的人才流动机制;六是形成“客户中心型”的人力资源配置新格局;七是建立适应竞争发展的培训机制(充分认识教育培训是增强员工适应力、竞争力的重要途径,加大在岗培训力度,全面提高员工业务素质,加强中青年干部和基层干部的选拔和培养);八是营造“以人为本”的企业文化,构筑事业有成的职业环境(树立正确的企业文化观念,倡导“以人为本”的企业文化,构建有中国特色的企业文化)。

作为我国管理科学的一个新兴学科,人力资源管理学科急需建立和完善适应我国经济社会发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系。因此,编写这套《现代人力资源管理》丛书的目的一方面是适应人力资源管理教学培训的需要,另一方面就是为我国广大的企业管理者提供人力资源管理方面的理论指导与技术帮助。本书体现了理论性、应用性与可操作性,理论与实践结合,学术与应用并重,重点面向企业管理实践,突出实务性。

本丛书一套 10 本,即《人力资源战略与组织结构设计》《招聘与选拔》《人员素质测评》《薪酬管理》《绩效管理》《培训与开发》《职业生涯规划》《员工流动管理》《国际人力资源管理》《劳动关系与社会保险》。丛书从策划、构思、撰写到出版,历时三年。丛书是山东大学人力资源管理研究所各位老师集体合作的成果,充分体现了团队合作精神。徐庆文博士协助丛书主编做了大量工作。丛书的写作一直得到山东省委宣传部副部长姜铁军同志、山东大学管理学院赵景华教授、山东大学人事处处长韩锋研究员的指导与关心,山东人民出版社及责任编辑于宏明先生为丛书的出版付出了大量心血,在此表示深深的谢意。

本丛书在编写过程中,得到了社会各界朋友的大力支持与协助,他们是:中国人寿保险股份有限公司济南分公司徐海峰总经理、李国栋副总经理,中国人寿保险股份有限公司山东分公司人力资源部胡彬经理,中国人寿保险股份有限公司菏泽分公司周曙光总经理,中国人寿保险股份有限公司临沂分公司谭翼龙总经理,山大鲁能信息科技有限公司马国臣董事长、马磊总裁、王莉副总裁、任年峰副总裁,山东农业实业集团李春叶总经理、人力资源部陈湘萍部长,泰山旅游索道有限公司李爱国总经理、

人力资源部王秀江主任,济南金日公路工程公司于建芳总经理,鲁南水泥有限责任公司张金栋总经理,山东省通信公司人力资源部刘志杰主任,山东电力研究院政工部张进久主任,山东电力工程咨询院人事劳动部高清洁主任,鲁能信谊旅游集团公司郝更新总经理、人力资源部孟繁森经理,山东电力建设第二工程公司人力资源部韩建慧经理,青州卷烟厂蔚严春厂长、办公室李继东主任,济南四建集团邢继宪副总经理,邯济铁路股份有限公司靳成林副总经理,山东六和集团教育培训中心宋月朋主任等。在此一并表示感谢。

本丛书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外人力资源管理方面的最新研究成果与成功典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的水平有限,本丛书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后对丛书不断进行完善与修订。

盖 勇

于山东大学人力资源管理研究所

2003年12月30日

前 言

21 世纪管理的主题是人本管理。在这样一个时代,我国的企业经营者面临着前所未有的人才争夺,如何建构本企业的竞争优势,拥有自己企业的核心竞争能力?如何使自己的企业在激烈的市场竞争中脱颖而出,成为行业的佼佼者?怎样吸引人才、留住人才并激励人才?如何保持企业利润的合理积累和对员工的有效激励?这些都涉及到人力资源管理的一个核心问题——薪酬管理。在人本管理时代,人力资本已成为企业成败的关键因素,因此新时代的薪酬管理不再是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬水平的过程,而是企业从全新的薪酬管理理念出发,运用全新的薪酬管理方法和技术,使薪酬成为满足员工需求、吸引人才、留住人才、构建企业核心能力、实现企业与员工共同发展的有效工具。

21 世纪的人力资源管理是战略激励性管理。随着知识经济的到来,人力资源开始成为企业的战略性资源,人力资源管理也逐步由传统的人事管理上升到企业战略管理的高度。因此,企业薪酬体系的设计必须从企业战略出发,服从和服务于企业发展战略的要求。可以这样说,企业如果仅仅依靠好的薪酬设计,不一

定能够获取在人力资源管理方面的竞争优势,因为薪酬不是惟一的员工激励工具和方法;但是,如果企业没有好的薪酬体系,就不可能激发员工的积极性、主动性,员工满意度的降低将会使企业难以获取在人力资源管理方面的竞争优势。因为无论企业处在什么发展阶段,薪酬管理始终是员工管理的核心环节之一,它在企业人力资源管理中发挥着其他管理功能无法替代的重要作用。薪酬是员工工作的原动力,是员工个人生存与发展的物质基础,是员工社会地位与自我价值的体现。

在我国长期的计划经济体制下,传统的人事管理忽视了员工的物质利益,片面地强调精神激励的作用,在薪酬管理上实行平均主义的分配方式,挫伤了员工的积极性,导致士气低落、效率低下的状况。改革开放以来,我们对传统的分配体制进行了改革,重视员工的物质利益,突出了物质刺激的作用。但在近几年企业管理实践中又发现,单纯依靠物质刺激越来越难以产生持久而强烈的效果,有的企业出现了薪酬越高效率反而低下的状况。因此,薪酬设计必须从战略高度出发,体现企业战略意图,以激励为导向,同时兼顾对内激励性和对外竞争性,围绕着如何尊重和满足员工多方面、个性化的需求,最大限度地调动员工的积极性,进行科学化、规范化、系统化的设计。

本书是在总结我国企业薪酬管理实践与理论研究成果的基础上,学习和借鉴发达国家薪酬管理理论和有益经验编撰而成的。全书全面介绍了薪酬管理基本理论和方法,突出了实用性、系统性和可操作性的特点,目的是为企业高层管理者、人力资源管理工作者、高校管理类专业学生等提供比较实用的薪酬管理工具。

本书结构安排:首先介绍有关薪酬管理的基本概念、基本理

论以及薪酬管理的未来发展趋势;其次,介绍了薪酬设计的基本程序、技术与方法,重点阐述了薪酬调查、薪酬调整、薪酬模式和企业人工成本控制的有关问题。

本书由盖勇拟订编写提纲。具体写作分工如下:盖勇(第1章、第3章、第9章);张健(第2章);吕双(第4章);马愚(第5章);韩磊(第6章);林伟伟(第7章);韩萧蔓(第8章);于海博(第10章)。全书最后由盖勇修改定稿。

由于薪酬管理在我国企业的人力资源管理实践中还是一个处于探索之中的领域,需要研究的问题很多,加之目前我国企业又处在新旧体制转换过程中,传统的收入分配制度正面临着改革,这是一个相当艰难复杂的过程,也是一个相当敏感的问题。我们希望通过本书,继续与企业家、学界同仁及各位读者一起探讨、研究我国企业本土化的薪酬管理问题。

本书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外薪酬管理的最新研究成果,参考和引用了国内外学者的大量有关专著、教材、案例和文献资料,因限于篇幅,未能一一注明,仅在本书附录中列举了主要参考书目,在此向著作者深表谢忱。

编者

2003年12月于山东大学人力资源管理研究所

目 录

21 世纪的竞争是人才的竞争(总序)	盖勇 (1)
前言	(1)
第1 章 薪酬与薪酬管理	(1)
§ 1 薪酬的本质及构成	(4)
§ 2 薪酬的功能与分类	(9)
§ 3 薪酬管理的含义	(16)
§ 4 薪酬管理的内容	(19)
§ 5 薪酬管理所面临的挑战	(24)
第2 章 薪酬水平及其外部竞争性	(38)
§ 1 薪酬水平及其外部竞争性的含义和作用	(42)
§ 2 薪酬决策的主要影响因素	(54)
§ 3 市场薪酬调查	(61)
第3 章 薪酬设计	(89)
§ 1 薪酬设计的原则与要求	(93)
§ 2 薪酬体系设计的基本流程	(98)
§ 3 工作评价方法	(102)
§ 4 工资结构设计	(107)
§ 5 工资分级及定薪	(112)
§ 6 薪酬方案的实施与修正	(114)
第4 章 工资制度	(126)

§ 1	结构工资制	(132)
§ 2	岗位技能工资制	(135)
§ 3	岗位薪点工资制	(140)
§ 4	技术等级工资制	(144)
§ 5	岗位等级工资制	(151)
§ 6	职能等级工资制	(155)
§ 7	提成工资制	(158)
§ 8	谈判工资制	(159)
第5章	工资形式	(172)
§ 1	计时工资制	(175)
§ 2	计件工资制	(180)
§ 3	奖金	(188)
§ 4	津贴	(195)
§ 5	福利	(197)
§ 6	分红制	(202)
第6章	绩效奖励与认可计划	(215)
§ 1	绩效奖励的基本原理	(218)
§ 2	绩效奖励的种类	(233)
§ 3	特殊绩效认可计划	(254)
第7章	员工福利管理	(264)
§ 1	员工福利的功能	(267)
§ 2	员工福利的种类	(272)
§ 3	员工福利的规划与管理	(286)
第8章	特殊员工群体的薪酬管理	(305)
§ 1	管理人员的薪酬管理	(307)
§ 2	专业技术人员的薪酬管理	(315)

§ 3	销售人员的薪酬管理	(323)
§ 4	外派员工的薪酬管理	(330)
第9章	经营者年薪制与股票期权激励	(345)
§ 1	年薪制	(347)
§ 2	经营者股权激励	(353)
§ 3	经营者股票期权激励	(360)
§ 4	我国的股票期权激励模式	(370)
第10章	薪酬预算、控制与调整	(379)
§ 1	薪酬预算	(381)
§ 2	薪酬策略的调整	(392)
§ 3	薪酬控制	(397)
§ 4	薪酬沟通	(405)
主要参考文献		(421)

第1章 薪酬与薪酬管理

本章主要学习目的

- 1.全面理解薪酬及其本质。
- 2.把握薪酬的构成及分类。
- 3.掌握薪酬管理的含义、内容。
- 4.认识薪酬管理存在的问题及面临的变化。
- 5.领会薪酬管理对于企业管理的价值和意义。

引导案例

我们身边可能不乏这样的人,尤其是一些刚刚毕业的大学生:公司给他们的薪水很高,福利待遇也不错,而且短短几年里就成为公司的中层管理人员,但他们总是抱怨公司的薪酬制度不公平、不合理,甚至黑暗透顶,下一步的打算就是跳槽另谋高就。一些公司的高层管理者在谈起这些人时,统一的评价口径是年轻,心浮气躁,这山望着那山高……

某房地产集团属下一家物业管理公司,成立初期,非常注重管理的规范化和充分调动员工的积极性,制定了一套比较科学完善的薪酬管理制度,公司得到了较快的发展,短短的两年多时间,公司的业务增长了110%。随着公司业务的增长和规模的扩大,员工也增加了很多,人数达到了220多人。

但公司的薪酬管理制度没有随公司业务发展和人才市场的变化而适时调整,还是沿用以前的。公司领导原以为发展已有了一定的规模,经营业绩理应超过以前,但事实上,整个公司的经营业绩不断滑坡,客户的投诉也不断增加,员工对工作失去了往日的热情,出现了部分技术、管理骨干离职,其他人员也出现不稳定的预兆。其中:公司工程部经理在得知自己的收入与后勤部经理的收入相差很少时,感到不公平,他认为工程部经理这一岗位相对后勤部经理,工作难度大、责任重,应该在薪酬上体现出这种差别,所以,工作起来没有了以前那种干劲,后来辞职而去。因为员工的流失