

21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列



主 编 葛玉辉
副主编 许 丹

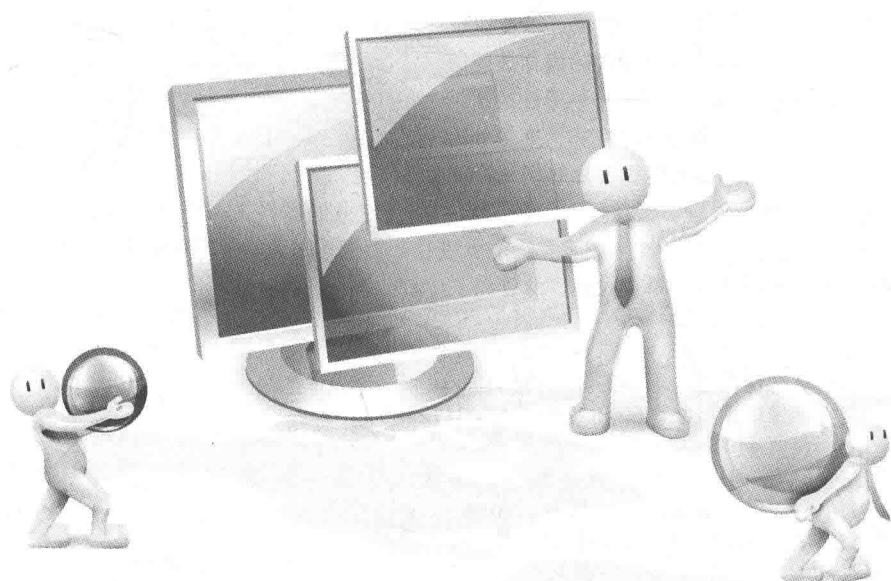
薪酬管理

Salary Management



清华大学出版社

21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列



主 编 葛玉辉
副主编 许 丹

薪酬管理

Salary Management

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从理论性和实务性角度阐述了薪酬管理的四个篇章,即基础概念篇、框架设计篇、工作流程篇、模板工具篇,主要介绍了薪酬概念的发展历史、薪酬及薪酬管理的相关概念与相关理论、薪酬管理的发展趋势与实践误区、薪酬管理的制度安排与体系设计流程,以及薪酬管理相关的表单范本与制度范例。

本书注重对薪酬管理的理论知识的理解和实际操作技能的设计,内容讲解由浅入深,在每章开头都设有“开篇案例”,让读者对薪酬管理相关内容先有个感性的认识,然后介绍相应的理论知识和操作内容,并在每章的最后附有“本章小结”、“思考与练习”和“案例分析”。尤其在本书的最后一篇汇总了实用的薪酬表单范本与薪酬管理制度范例,帮助读者提高实际的薪酬管理操作技能。

本书可作为高等院校人力资源管理、经济学等经济管理类相关专业的本科生、研究生教材,也可用作MBA/EMBA的教学参考书;同时适用于各类求职者和在职者进行薪酬管理知识的学习和操作,是职业经理人谋求职业成功的必备参考书,也是企事业单位人力资源管理工作者的有益读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/葛玉辉主编. —北京:清华大学出版社,2014

21世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列

ISBN 978-7-302-35974-6

I. ①薪… II. ①葛… III. ①企业管理-工资管理-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第066045号

责任编辑:陈仕云

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:赵丽杰

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:17

字 数:426千字

版 次:2014年11月第1版

印 次:2014年11月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00元

产品编号:055695-01

丛书主编

葛玉辉，男，1964 年出生，华中科技大学管理学博士，上海理工大学管理学院教授、博士生导师、工商管理系主任，国内著名的管理咨询专家，中国管理学网名师，上海交通大学海外教育学院特聘教授，复旦大学网络教育学院特聘教授，慧泉（中国）国际教育集团高级教练，上海市“人力资源管理”精品课程主讲教授，上海解放教育传媒·学网特聘教师，南京汇银管理公司首席顾问，上海捷联投资咨询公司技术总监，上海邃博教育咨询有限公司总经理。曾先后主持和承担科研项目 30 项，其中，国家社科基金项目 1 项，国家自然科学基金项目 1 项，国家软科学研究计划项目 1 项，国家教育科学“八五”规划课题 1 项，“八五”部级重点课题 1 项，省“九五”教育科学和规划课题 2 项，省“十五”教育科学课题 1 项，教育部课题 1 项，上海市教委课题 1 项、重点课题 2 项、横向课题 18 项。在 *African Journal of Business Management*、*Journal of Grey System*、*Journal of Computational Information Systems*、《预测》、《管理工程学报》、《科学学与科学技术管理》等国内外期刊上公开发表学术论文 140 多篇；获得“全国学习科学学会优秀论著二等奖”、“全国学习科学学会优秀成果二等奖”、“湖北省重大科技成果奖”、“湖北省科技进步三等奖”。

丛书编委

（排名以姓氏笔画为序）

毛志峰 王媛媛 许丹 刘凯 刘健 宋志强 张梦莹
陈茂群 赵丙艳 荣鹏飞 盖鸿颖 葛玉辉 滕小芳

丛书序

“21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列”丛书是在 2011 年出版的“人力资源管理师操作实务”丛书的基础上修订而成的。本丛书集基础理论、工具方法、实际操作、结果应用于一体，目的是引导读者强化人力资源管理理论、方法及实践的应用，为现代人力资源管理者提供一套完整而实用的人力资源管理系列教学和常用实务工具丛书。

一、丛书框架

本丛书包括以下七个分册：

1. 人力资源管理
2. 工作分析与设计
3. 招聘与录用管理
4. 员工培训与开发
5. 绩效管理
6. 薪酬管理
7. 职业生涯规划与管理

二、丛书特色

1. 基础理论

根据现有文献的整理，有关人力资源管理的理论可归纳为战略型人力资源管理理论、描述型人力资源管理理论及规范型人力资源管理理论。在经济全球化和知识经济的趋势下，未来的人力资源管理在企业提高竞争力、建立核心竞争优势中将扮演更为重要的角色。“万丈高楼平地起”，本丛书按照人力资源管理的实务需要搭建人力资源管理的基础理论构架。

2. 工具方法

“工欲善其事，必先利其器”，西方人力资源管理理论和实践在其演化过程中，亦发展出了丰富多样的人力资源管理专业化工具，形成了一个由多个模块构成的、仍处于不断发展中的工具体系，堪称人力资源管理之精华。西方人力资源管理工具在不断被中国企业所接纳的同时，其“水土不服”的一面也逐渐显现，本丛书在人力资源管理的专业化工具的应用上，强化了本土化的实现与企业经营实际配置的最佳状态，强调其有效性、适用性，突出实用性特色。

3. 实际操作

学术从来都是实践的后台，人力资源管理是一门实践性很强的学科，我们学习的目的是为了应用，以解决我国当前面临的实际问题。本丛书力争打造人力资源管理体系的立体课程设计，提供了最新的实战案例，完美地展现了人力资源管理的成功经验及实用技巧，让人力资源管理人員不仅能成为企业的“人才专家”，更能成为企业的“运营专家”。

4. 结果应用

多年的实践证明，人力资源管理的先进工具、方法、技能能否有效地实施，很关键的一点在于其结果如何运用。如果运用得不合理，那么再好的工具、方法、技能也得不到充分体现。本丛书通过对大量源自实际工作的典型案例的细致讲解和完善操作，生动地展示了人力资源管理实践中的各种应用技巧。

5. 教学互动

我们在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的互动平台，将丛书最新理论成果、策划案例分析、图形、表格、工作文本等相关资料展现在教学互动网站上（<http://www.e8621.com>），形成教与学互动，实现丛书资源共享。

本丛书从调研、策划、构思、撰写到出版，前后历时两年半。本丛书的出版，既是作者辛勤成果的体现，更是“产学研”团队合作的成功。衷心感谢团队成员付出的大量心血，也要感谢清华大学出版社编辑老师们为本丛书的出版所提供的支持和帮助。

在编写本丛书的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于编者的水平和经验，书中难免存在一些不足之处，敬请读者予以批评指正（E-mail: gyh118@126.com）。

葛玉辉

2014年6月于上海

前言

人力资源管理难，难中之难要属薪酬管理。薪酬管理相关书籍是薪酬管理工作的辅助理论参考工具，薪酬管理工作开展的顺利与否对薪酬管理相关书籍的质量提出了较高要求。如何编写出一本既让企业 HR 们对薪酬管理理论体系烂熟于心，又对其实际的薪酬管理工作有启发的书？如何让正在薪酬管理研究路途上的学者们对薪酬管理实务有更新、更深入的认识？这正是编写《薪酬管理》这本书时我们一直在思考的问题。因此，本书的最终成稿如果能够为业界和学界提供一些甚微的启发和参考便达到了我们的初衷。

本书受到了国家社科基金项目（项目编号：11BGL014）、国家软科学研究计划项目（项目编号：2013GXQ4D165）、上海市教委科研创新重点项目（项目编号：14ZS117）和上海市一流学科建设项目（项目编号：S1201YLXK）的资助。全书遵循“基础概念—框架设计—工作流程—模板工具”的思路，开篇以概念与理论为基础导入需要研究的问题，然后分析薪酬管理的制度和体系搭建，介绍薪酬管理的工作流程，最后介绍了一些薪酬管理方面比较实用的模板工具。然而，尽管关于薪酬管理的相关概念，在业界和学界早就已经形成较全面的认知，对于薪酬管理的具体操作在实际运用中也有较系统的体系，但本书仍然希望从综合的角度，对薪酬的相关概念进行概述以方便读者对类似概念加以区分和更好地理解；并希望从动态的角度，在薪酬管理发展的新趋势和存在的误区中，重新审视薪酬管理制度是如何在企业人力资源管理活动中进行安排，以及薪酬管理体系是如何配套设计的，以帮助企业薪酬管理活动的顺利实施。

因此，本书在编排上首先厘清了薪酬管理的相关概念，从薪酬的一般理解层次、广义理解层次到狭义理解层次，以及薪酬的主要类型和影响因素入手，将需要研究的对象——薪酬交代清楚。在此基础上分析薪酬管理发展的新趋势和存在的误区，为读者介绍动态的薪酬管理形势和需要警惕的薪酬管理误区，从动态角度审视企业薪酬管理问题。本书内容涵盖了薪酬管理相关概念的概述、发展趋势和误区，薪酬管理的制度安排和具体的薪酬管理体系设计，既对薪酬的认识进行了概述性的描述，把握了薪酬管理的发展动态，又突出了薪酬管理体系的设计流程。本书每章前面都有“开篇案例”，帮助读者更感性地理解决各章将要分析的内容，同时每章最后也配备了“本章小结”、“思考与练习”和“案例分析”，全书最后汇总了实用的薪酬表单范本与薪酬管理制度范例，帮助读者提高实际的薪酬管理操作技能，从而使本书具有较强的可操作性。

本书在编写过程中参考和引用了国内外学者的大量著作,限于篇幅,在这里没有一一注明,特此向著作者深表谢意。由于我们的理论知识和实际操作经验有限,书中错误和疏漏之处在所难免,恳请专家、学者、企业界人士和广大读者予以批评指正,欢迎大家随时与我们联系。

编 者

2014年6月1日

目 录

第一篇 基础概念篇

第一章 薪酬管理概述.....	2
第一节 薪酬概念的发展历史.....	3
一、实物工资阶段.....	3
二、货币工资阶段.....	3
三、工资和薪水阶段.....	3
四、薪酬阶段.....	3
第二节 关于薪酬的三种理解.....	4
一、薪酬的一般理解.....	5
二、薪酬的广义理解.....	5
三、薪酬的狭义理解.....	5
第三节 薪酬的功能、类型及影响因素.....	8
一、薪酬的功能.....	8
二、典型的薪酬类型.....	10
三、员工薪酬的主要影响因素.....	13
✓ 第四节 薪酬管理的概念及内涵.....	15
一、薪酬管理的概念.....	15
二、薪酬管理的内涵.....	15
本章小结	16
思考与练习	16
案例分析	17
✓ 第二章 薪酬管理的理论研究与发展	20
第一节 薪酬管理的相关理论研究.....	21
一、早期的工资理论.....	21
二、薪酬分配理论.....	22
三、薪酬管理理论.....	25
第二节 薪酬管理的发展趋势.....	27
一、全面薪酬.....	27

二、“以人为本”的薪酬管理方案.....	28
三、宽带薪酬模式.....	28
四、薪酬设计的差异化.....	32
五、雇员激励长期化、薪酬股权化.....	32
六、薪酬制度的透明化.....	33
七、弹性福利制度.....	33
八、薪酬调查和薪酬信息的日益重视.....	33
第三节 薪酬管理的实践误区.....	34
一、薪酬观念方面.....	34
二、薪酬管理制度方面.....	34
三、薪酬激励方面.....	35
四、薪酬结构方面.....	36
五、薪酬管理体系设计方面.....	37
本章小结	38
思考与练习	39
案例分析	39

第二篇 框架设计篇

第三章 薪酬管理的制度安排	44
第一节 薪酬制度的特点.....	45
一、薪酬构成的多元化与激励的长期化.....	45
二、薪酬设计的战略性与个性化特点.....	46
三、薪酬计发的绩效化和弹性化.....	47
四、薪酬制度的宽频化和透明化.....	47
第二节 薪酬制度的发展演变.....	48
一、平均化工资制度的产生.....	48
二、差异化工资制度的产生.....	48
三、等级工资制度的产生.....	49
四、多样化工资制度的产生.....	49
第三节 薪酬制度的主要形式.....	49
一、职位薪酬制.....	50
二、能力薪酬制.....	55
三、绩效薪酬制.....	60
四、组合薪酬制.....	63
五、激励薪酬制.....	67
六、其他类型薪酬制.....	71
本章小结	71
思考与练习	72

案例分析	72
第四章 薪酬管理体系设计概述	77
第一节 薪酬管理体系设计的目标及流程	78
一、薪酬管理体系设计的目标	78
二、薪酬管理体系设计的基本流程	79
第二节 薪酬管理体系设计的基本模型	81
一、高弹性薪酬模型	82
二、高稳定薪酬模型	82
三、平衡型/调和性薪酬模型	82
四、三种薪酬模型比较	83
本章小结	83
思考与练习	83
案例分析	84

第三篇 工作流程篇

第五章 薪酬原则和薪酬策略	88
第一节 薪酬管理体系设计的基本原则	88
一、公平原则	89
二、竞争原则	90
三、激励原则	90
四、经济原则	91
五、合法原则	91
第二节 薪酬管理体系设计的策略	91
一、影响企业选择薪酬策略的主要因素	91
二、薪酬管理体系设计的主要策略	91
三、薪酬策略的具体化——企业薪酬政策	96
本章小结	98
思考与练习	98
案例分析	98
第六章 工作分析与工作评价	103
第一节 工作分析	104
一、工作分析概述	104
二、工作分析所需的信息类型	104
三、工作分析信息的来源	105
四、工作分析方法	105
五、工作分析实施的基本流程	114
六、工作说明书的编写	116

第二节 工作评价.....	118
一、工作评价的目的.....	118
二、工作评价的功能.....	119
三、工作评价的原则.....	119
四、工作评价的程序.....	120
五、工作评价的方法.....	129
本章小结	141
思考与练习	141
案例分析	141
第七章 薪酬调查	148
第一节 薪酬调查概述.....	149
一、薪酬调查的目的.....	149
二、薪酬调查的主体与客体.....	150
三、薪酬调查的对象.....	151
四、薪酬调查的步骤.....	151
第二节 薪酬调查的信息采集.....	154
一、确定需要调查的薪酬信息.....	154
二、选择薪酬调查的方式.....	156
第三节 企业内、外部薪酬调查.....	158
一、内部薪酬调查.....	158
二、外部薪酬调查.....	158
三、薪酬水平的选择.....	160
本章小结	161
思考与练习	161
案例分析	161
第八章 薪酬结构设计	166
第一节 薪酬结构概述.....	167
一、相关内涵.....	167
二、影响因素.....	168
三、薪酬结构的选择.....	168
第二节 薪酬结构的分等定薪.....	170
一、薪酬等级数目的设计.....	170
二、薪酬等级级差的设计.....	171
三、薪酬区间的设计.....	171
四、薪酬区间内部结构的设计.....	172
五、薪酬区间重叠度的设计.....	173
六、参考市场因素制定薪资曲线.....	173
七、设计企业薪资序列及对工资率进行微调.....	173

本章小结	174
思考与练习	175
案例分析	185
第九章 薪酬方案的预算和调整	195
第一节 薪酬方案的预算管理	196
一、薪酬预算概述	196
二、薪酬预算的编制	198
三、薪酬预算的实施	200
第二节 薪酬方案的调整	202
一、薪酬调整的策略基础	202
二、薪酬体系调整	203
三、员工薪酬调整	205
本章小结	206
思考与练习	207
案例分析	207

第四篇 模板工具篇

第十章 薪酬表单范本	214
第一节 薪资福利表单范本	214
一、工资汇总表	214
二、奖金核定表	214
三、保险月报表	215
四、住房补贴表	215
五、企业员工工资详表	216
六、企业员工薪酬计算表	216
七、企业员工薪酬等级表	217
八、企业员工工资构成表	217
第二节 常见典型岗位薪酬模型范例	218
一、常见的薪酬模型：生产人员薪酬模型	218
二、常见的薪酬模型：管理人员薪酬模型	218
三、常见的薪酬模型：销售人员薪酬模型	219
第三节 薪酬调查表单范例	219
一、薪酬满意度调查问卷范例	219
二、外部薪酬市场调查表范例	227
第四节 薪酬结构相关表单范例	229
一、宽带式薪酬结构表范例薪酬结构相关表单	229
二、某 500 强公司薪酬结构案例	230

第五节 薪酬预算、调整相关表单范本.....	231
一、薪酬预算表单范本.....	231
二、薪酬调整表单范本.....	235
第十一章 薪酬管理制度范例	236
第一节 薪酬管理总制度范例.....	236
一、某集团薪酬管理总制度范例.....	236
二、某企业薪酬管理总制度范例.....	242
三、员工薪酬管理制度范例.....	243
第二节 薪酬管理子制度范例.....	247
一、员工福利管理制度范例.....	247
二、员工津贴管理制度范例.....	249
三、员工奖金管理制度范例.....	251
参考文献	255

第一篇 基础概念篇

第一章 薪酬管理概述

第二章 薪酬管理的理论研究与发展

第一章

薪酬管理概述

【本章关键词】

薪酬；报酬；工资；薪酬功能；薪酬管理

【学习目标】

- ☐ 了解薪酬概念的发展历史。
- ☐ 了解薪酬、报酬和薪酬管理的概念。
- ☐ 熟悉薪酬的功能和主要影响因素、典型的薪酬类型及其特征。
- ☐ 掌握薪酬的构成。



开篇案例

薪酬概念的演变

某连锁超市培训主任张先生：“薪酬固然是重要的，尤其是对于已经在职场上拼了近十年的人来说，但也许并不是唯一重要的，如果企业给予你充分的发展空间、成就感，就可以连同薪酬综合来考虑。在单纯因为薪酬的原因想离开企业之前，一定自问一下，什么对你是最重要的。”

北京某空调公司副总经理周先生：“作为公司的创始人之一，在发工资时，总在想什么时候才能多发一些钱给大家。因为我觉得，这个企业的所有利润不是老板个人创造的，而是所有人创造的，是团队创造的，只是这里面不同的角色起的作用不一样。快乐与大家分享，何乐而不为。”

某通信公司总裁夏先生：“企业发展到一定阶段后，很多老总可能会觉得薪酬不是最重要的，最重要的是给员工发展空间，但应该在给员工充足的薪酬的前提下给他空间。毕竟，薪酬是留人很重要的一方面，这是永远无法回避的，一定要意识到这一点。”

上海赵先生：“1997年我的第一份工作是在一家国企。定位很明确，就是为了多学点东西。虽然一个月只有1000多元（后来变成2000元左右），也不觉得怎样。能多见识些东西，多和各个方面人才接触就会觉得很兴奋，意识到自己的成长。第一次换工作的时候，可以说没怎么考虑薪酬的因素。那是一家国内知名的软件公司。在面试结束的时候就特意观察了一下公司，我看到的是一张张年轻的踌躇满志的面孔。公司的氛围、工作方式以及节奏等都让我有一种‘相见恨晚’的感觉，所以义无反顾地投身进去。那时的薪水是2500元左右。尽管一年以后离开了那个地方，但还是觉得那是一家很不错的公司。这些年又陆续换了几家公司，薪水维持在

5000~6000元。但是却不像以前那么满足了,必须承认,现在再换工作的时候,除了公司的发展前景、规模、文化以外,薪酬水平也是一个无法回避的因素。”

时代变迁,薪酬在不同职业人士心中的定义也发生了变化,薪酬到底是什么?薪酬概念的发展历经了何种变迁?

资料来源:刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2007.

第一节 薪酬概念的发展历史

一、实物工资阶段

在奴隶社会和封建社会时期,与商品经济社会和市场经济社会都不同,劳动者的报酬大部分是实物。在西方,18世纪工业革命以后,雇佣劳动开始普及,工资问题开始出现。雇主们起初用土豆、面粉等食物代替工资的一部分,剩余部分支付现金,或者是发放票证或债券,从雇主开设的店铺中领取食物。在我国,实物工资的出现要更早一些。我国古代有规定,官吏领取以“石”等单位的粮食或田地作为其俸禄。这就是早期的“实物工资制度”。

二、货币工资阶段

随着商品经济的发展,商品流通越来越快,实物工资因为自身的缺陷已经难以满足人们的需求,人们便要求一种新的、方便携带和流通的工资代替实物工资。由于货币工资便于员工决定自己在哪里购买物品和购买什么样的物品,货币工资越来越多地取代了实物工资。

三、工资和薪水阶段

在西方国家,随着白领阶层与蓝领阶层的分化,出现了不同于传统“工资”概念的“薪水”的概念。“薪水”是指发给白领阶层的劳动报酬,而工资则是指付给蓝领阶层的劳动报酬。由此,工资的发展进入了一个工资和薪水的阶段。

四、薪酬阶段

自第三次工业革命之后,工资和薪水制度的内容不断充实并发生变化,以带薪休假和延期支付为特征的附加福利成为现代货币工资的补充形式,逐步形成目前广泛使用的“薪酬”制度的重要内容。现在的“薪酬”已不再是简单的实物工资和货币工资,也不再是工资和薪水的简单分化,还包括对员工的内在报酬等,薪酬已发展到了一个全面概念的阶段。

从上述发展过程看来,“薪酬”的概念经历了从“实物工资”到“货币工资”,从“货币工资”再分化为“工资”和“薪水”,从纯粹意义上的“工资”直至发展到今天包含财务(货币)报酬和非财务(货币)报酬的“薪酬”概念的出现与使用这样一个逐渐演变的历史过程。