

21

世纪高职高专规划教材

人力资源管理系列

薪酬与福利管理实务

主 编 康士勇
副主编 肖红梅 陈高华



中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列

薪酬与福利管理实务

主 编 康士勇

副主编 肖红梅 陈高华

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬与福利管理实务/康士勇主编
北京:中国人民大学出版社,2008
21世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-09386-4

- I. 薪…
II. 康…
III. ①企业管理:劳动工资管理-高等学校:技术学校-教材
②企业管理-职工福利-高等学校:技术学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 079202 号

21世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列
薪酬与福利管理实务

主 编 康士勇
副主编 肖红梅 陈高华

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	河北三河汇鑫印务有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2008 年 7 月第 1 版
印 张	18.5	印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷
印 数	440 000	定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

薪酬福利是关系到国民经济、企业生存发展和民生的重要领域。它一方面联系着企业的生产，是活的生产要素投入领域；另一方面联系着劳动者的收入和生活，是收入分配领域的重要组成部分。薪酬福利管理既是宏观经济关注的重大问题，也是微观经营管理关注并倾力解决好的重要问题，同时还是关系民生的重要领域之一。这些都决定了薪酬福利管理在人力资源管理专业课程体系中的核心地位。

考虑到高职高专以培养应用型、操作型、能力型人才为目标，本书在内容设计和编写中力求体现以下特点：

1. 在编写结构上，更符合高职高专学生教学的使用习惯。本书在紧扣薪酬福利管理“三基（基本理论、基本政策、基本知识）”的基础上，特别增编了“工资方案设计”篇。

2. 在理论阐释方面，遵从“理论够新、够用”的基本原则，在紧跟国内外最新理论的前提下，保证理论知识的健全、简洁、新鲜和生动。

3. 在案例选取方面，主要采用了编者多年来对企业薪酬咨询获得的典型的全真性案例，只要认真研读，就能很快地掌握薪酬福利设计的程序技术要点，切实提高应用操作能力。

4. 在概念的提法和表述上，尽量与国际惯例相衔接，但又以我国政府文件在收入分配上的一贯提法和劳动工资统计多年延续下来的口径为准。注意成熟性和规范性，避免自造生词、随意解释概念和偏离现行劳动工资的统计口径。

薪酬管理科学博大精深：其融理论性、政策性、技术性、艺术性和社会性于一身；其永恒性、开放性、动态性、实践性的特征，要求我们与时俱进，不断地发现、研究、解决新的问题，使薪酬福利成为促进生产力、促进人的全面发展和社会和谐稳定的重要工具。祝愿使用本书并致力于人力资源管理的同学们，在老师的指导下能够学有所成，在薪酬福利管理的岗位上早日成才。

这里特别提示同学们：学好薪酬福利课程，不能满足于教材上现有的结论、现有的经验和现有的做法。建议在任课教师指导下，结合教学内容，在课外阅读一些反映薪酬发展动态和趋势的图书、文章。利用假期和其他可利用的时间，对有工资收入的家长、同学、亲朋好友等进行一些有关薪酬内容的调查，参加薪酬设计的模拟训练或实地训练、实习。这样将会有效地促进同学们对薪酬福利管理理论认识的深化，并能有效地掌握和提高实际操作能力。

参加本书编写的人员有：肖红梅（北京劳动保障职业学院讲师）；陈高华（湖南省劳

动人事学校高级讲师)；汪雪红、路赵华、杜立红和马维福(四位均为北京中创国业薪酬设计院咨询师)。北京中创国业薪酬设计院提供了全真性的程序性案例和结果性案例。

本书在编写过程中，广泛吸取和参考了同行专家有关最新薪酬科学的研究成果，在此一并表示诚挚的感谢！

北京劳动保障职业学院教授 康士勇
北京中创国业薪酬设计院首席策划

2008年5月5日

(Kangshiyong21@hotmail.com)

教师信息反馈表

为了更好地为您服务，提高教学质量，中国人民大学出版社愿意为您提供全面的教学支持，期望与您建立更广泛的合作关系。请您填好下表后以电子邮件或信件的形式反馈给我们。

您使用过或正在使用的我社教材名称		版次	
你希望获得哪些相关教学资料			
您对本书的建议（可附页）			
您的姓名			
您所在的学校、院系			
您所讲授课程的名称			
学生人数			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
电子邮件（必填）			
您是否为人大社教研网会员	<input type="checkbox"/> 是，会员卡号：_____ <input type="checkbox"/> 不是，现在申请		
您在相关专业是否有主编或参编教材意向	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 不一定		
您所希望参编或主编的教材的基本情况（包括内容、框架结构、特色等，可附页）			

我们的联系方式：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1508 室

人大出版社教育分社

邮政编码：100872

电话：010-62515912

网址：<http://www.crup.com.cn/jiaoyu/>

E-mail：jyfs_2007@126.com

目 录

第一篇 薪酬福利基本理论

第一章 薪酬福利管理概述	3
第一节 薪酬释义	4
第二节 工资释义	6
第三节 薪酬管理及国家职业标准	10
案例分析 全面薪酬战略给美菱“加油”	13
第二章 工资决定理论与收入分配政策	14
第一节 边际生产率工资理论	15
第二节 均衡价格工资理论	17
第三节 人力资本工资理论	20
第四节 效率工资理论	21
第五节 分享经济工资理论	23
第六节 决定和影响个人工资差别的因素	25
第七节 我国现阶段收入分配政策	27

第二篇 薪酬福利基本政策

第三章 政府对工资的监控指导	35
第一节 建立现代企业工资收入制度的要求	36
第二节 三位一体的政府宏观工资监控指导体系	37
第三节 最低工资规定	41
第四节 工资集体协商	46
第五节 企业工资总额同经济效益挂钩办法	48
附录 3—1 北京市管理人员及专业技术人员部分职业工资指导价位(摘录)	53
附录 3—2 北京全市企业 2005 年人工成本四项指标统计	54
附录 3—3 北京全市 2005 年行业平均人工成本及构成	55
第四章 工资支付政策法规	56
第一节 工资支付规定	57

第二节	特殊情况下的工资支付	60
第三节	经济补偿、经济赔偿与违约金规定	64
案例分析	应如何支付病假工资或疾病救济费	69
第五章	员工福利政策法规	70
第一节	员工福利概述	71
第二节	职工福利费的提取与基本养老保险缴费	74
第三节	补充医疗保险	78
第四节	企业年金计划	79
第五节	住房公积金	80
案例分析	员工心声:最喜欢哪种员工福利	84

第三篇 薪酬福利基本知识

第六章	企业薪酬管理的基本问题	89
第一节	企业薪酬管理工作体系	90
第二节	薪酬目标、薪酬政策和薪酬技术	92
第三节	基本方向选择——战略性薪酬	97
案例分析	海尔:企业发展战略是确定薪酬制度的基础	102
第七章	企业合理人工费用的计算	104
第一节	企业人工费用的概念与确定因素	105
第二节	决定合理人工费用的计算方法	109
第三节	企业人工成本及劳动效益分析指标	116
案例分析	人工成本控制新思路	118
第八章	工资等级制度	121
第一节	工资等级制度的职能、特点与类型	122
第二节	技术等级工资制	128
第三节	职务等级工资制	131
第四节	多种形式的岗位工资制	136
第五节	岗位职能工资制	139
案例分析一	某制药公司岗位绩效工资制	142
案例分析二	JD有限公司岗位职能绩效工资方案(试行)(摘录)	142
第九章	工资形式	147
第一节	工资形式的内容与制定要求	148
第二节	全面报酬体系与支付形式选择	150
第三节	计时工资制	152
第四节	计件工资制	155
第五节	奖金	162
第六节	津贴和补贴	165
案例分析	某科技企业薪酬方案	167

第四篇 工资方案设计

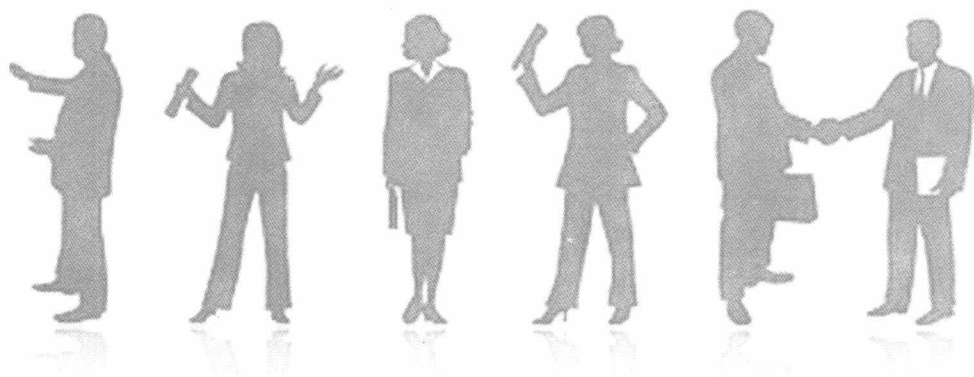
第十章 工资方案设计理念与设计流程	173
第一节 新世纪收入分配改革的趋势和特点	174
第二节 深化企业内部分配制度改革的指导性政策	178
第三节 工资方案设计及设计流程	180
案例分析一 ZGSH 有限公司薪酬方案(试行)(摘录)	184
案例分析二 BJKJ 建筑公司岗位资质绩效工资制方案(试行)(摘录)	190
案例分析三 SDGH 咨询公司薪酬方案(福利部分摘录)	196
第十一章 确定合理工资等级结构的基础——工作评价	199
第一节 工作评价概述	200
第二节 排列法	203
第三节 分类法	205
第四节 计点法岗位评价流程	206
附录 11—1 DLWZ 公司岗位评价标准体系	215
附录 11—2 DLWZ 公司岗位评价记录表(摘录)	223
附录 11—3 ××公司岗位评价点数汇总表(摘录)	224
附录 11—4 某供电公司岗位评价初评结果与复评表(摘录)	225
第十二章 工资结构与工资测算	226
第一节 工资测算的一般流程	227
第二节 工资中线测算:系数法	234
第三节 工资中线确定:薪酬调查	242
第四节 设计薪酬浮动幅度和工资宽带	248
第五节 纳入工资标准档次的办法	253
第六节 工资调整与薪酬预算	258
第十三章 绩效工资计发设计	264
第一节 绩效工资计发的基本思路	265
第二节 计时奖励计划	266
第三节 团队激励计划及奖金总额提取	269
第四节 长期激励计划	273
案例分析一 某公司绩效工资两级考核两级分配办法	275
案例分析二 HJ 公司部门绩效工资计发实施细则	276
主要参考文献	283

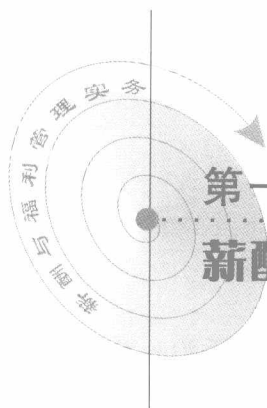


第一篇



薪酬福利基本理论





第一章

薪酬福利管理概述



引例及分析

“薪酬”一词最初多在我国外资企业中采用，目前已在我国广泛使用，但对“薪酬”的内涵、外延，却一直有着不同的认识和解释。

国家职业资格培训教程第二版《企业人力资源管理师（三级）》的解释为：“薪酬泛指员工获得的一切形式的报酬。包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。”^①而经济学家魏杰则认为：“工资是劳动的报酬，工资制度是把人作为劳动的经济回报方式；薪酬制度则是把人作为资本的经济回报方式。现在国际上对人力资本的经济利益激励的薪酬制度，主要包括了这五个方面的内容：岗位工资、年终奖、期权、职务消费、福利补贴”^②。也就是说，工资是人力资源的报酬，而薪酬是人力资本的报酬，人力资本所有者即技术创新者和职业经理人。那么，究竟什么是薪酬？薪酬是否就是人们常说的“工资”？薪酬管理的基本问题是什么？通过本章的学习，你将从中得到这些问题的答案。



学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

1. 理解薪酬、总薪酬、工资、工资总额等概念；
2. 掌握工资总额的组成；

^① 《企业人力资源管理师（三级）》，209页，北京，中国劳动社会保障出版社，2007。

^② 魏杰：《中国不能不信人力资本》，载《人力资源开发与管理》，25页，2003（3）。

3. 了解薪酬工作的内容；
4. 了解国家职业标准对薪酬管理的内容及对薪酬管理师能力和相关专业知识的
要求。

第一节 薪酬释义

一、薪酬概念

薪酬一词，是从美国“Compensation”一词翻译过来的。美国学者乔治·米尔科维奇和杰里·M·纽曼在《薪酬管理》一书中是这样解释的：薪酬，从字面上理解，意思是平衡、弥补、补偿。它暗含着交换的意思。

薪酬，或者说报酬，可以这样定义：薪酬是指雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。

二、薪酬形式

《薪酬管理》一书中列入了下述四种形式的薪酬。

（一）基本薪资

基本薪资是雇主为已完成的工作而支付的基本现金薪酬。它反映的是工作或技能价值，而往往忽视了员工之间的个体差异。某些薪酬制度把基本工资看作是雇员所受教育、所拥有技能的一个函数。对基本工资的调整可能是基于以下事实：整个社会生活水平发生变化或发生通货膨胀；其他雇员对同类工作的薪酬有所改变；雇员的经验进一步丰富；员工个人业绩、技能有所提高。

（二）绩效工资

绩效工资是对过去工作行为和已取得成就的认可。作为基本工资之外的增加，绩效工资往往随雇员业绩的变化而调整。因此，有突出业绩的雇员，在上一次加薪的12个月之后，又可获得6%~7%的绩效工资；而仅让雇主感到过得去的雇员，可在上一次加薪的12或15个月之后，获得4%~5%的绩效工资。调查资料表明，美国90%的公司采用了绩效工资。

（三）激励工资

激励工资也和业绩直接挂钩，有时人们把激励工资看成是可变工资。激励工资包括短期激励工资和长期激励工资。短期激励工资，通常采取非常特殊的绩效标准。例如：在普拉克斯航空公司的化学与塑料分部，每个季度如果达到或者超过了8%的资本回报率目标，就可以得到一天的工资；回报率达到9.6%，在这个季度工作了每个员工可得到等于两天工资的奖金；如果达到20%的资本回报率，任何员工都可以得到等于8.5天的工资奖金。而长期激励工资，则把重点放在雇员多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利，这样，他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等组织的长期目标上。

虽然激励工资和绩效工资对雇员的业绩都有影响，但两者有三点不同：一是激励工资以支付工资的方式影响员工将来的行为；而绩效工资侧重于对过去工作的认可。二是激励

工资制度在实际业绩达到之前已确定，与此相反，绩效工资往往不会提前被雇员所知晓。三是激励工资是一次性支出，对劳动力成本没有永久的影响。业绩下降时，激励工资也会自动下降。绩效工资通常会加到基本工资上去，是永久的增加。

（四）福利

福利包括休假（假期）、服务（医药咨询、财务计划、员工餐厅）和保障（医疗保险、人寿保险和养老金），福利越来越成为薪酬的一种重要形式。

三、总薪酬

构成总薪酬的除了以上四种薪酬形式之外，非货币的收益也影响人们的行为。包括：赞扬与地位、雇佣安全、挑战性的工作和学习的机会。其他相关的形式可能包括：成功地接受新挑战，和有才华的同事一起工作的自我满足感。它们是“总薪酬体系”的一部分，并经常和薪酬相提并论。

表 1—1 列出了雇员的总薪酬的各种形式。

表 1—1 通过工作获得的收益（总薪酬）

通过工作获得的收益 (总薪酬)	全部薪酬形式	直接：现金	基本工资 奖金 短期红利 长期激励
		间接：福利与服务	劳动保护 休息时间 服务及津贴
	其他报酬形式	赞扬与地位 雇佣安全 挑战性的工作 学习的机会	

四、薪酬的实质

从某种意义上说，薪酬是组织对员工的贡献，包括员工的态度、行为和业绩等所作出的各种回报。一般来讲，薪酬有广义和狭义之分。

广义薪酬包括外部回报和内部回报。外部回报是指员工因为雇佣关系从自身以外获得的各种形式的回报，它又分为直接薪酬（如基本工资、绩效工资、红利、利润分成等）和间接薪酬（如保险、非工作日工资、额外津贴以及各种服务等）；而内部回报是指员工自身心理上感受到的回报，一般包括参与企业决策、获得更大的工作空间或权限、更大的责任、更有趣的工作、个人成长的机会和活动的多样化等。

狭义薪酬主要是指外部回报部分，而从最狭义的角度来理解，就是指直接薪酬。

现代企业薪酬系统组成如 1—1 图所示。

对外部报酬和内部报酬同时考虑、同时设计，被认为是总体薪酬设计或全面薪酬战略的运用。

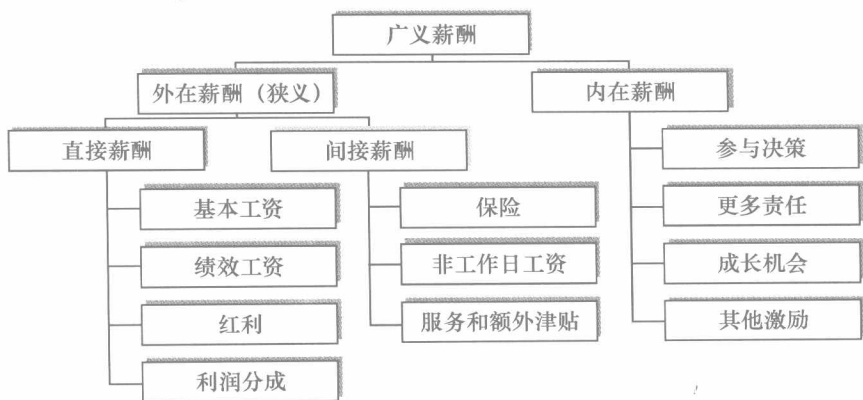


图 1-1 薪酬系统结构图

第二节 工资释义

一、工资的定义

什么是工资？从形式上看，工资是劳动者付出劳动以后，以货币形式得到的劳动报酬。1949年国际劳工组织通过的《保护工资条约》中对工资的定义是：“工资”一词系指不论名称或计算方式如何，由一位雇主对一位受雇者，为其已完成和将要完成的工作或已提供或将要提供的服务，可以货币结算并由共同协议或国家法律或条例予以确定而凭书面或口头雇用合同支付的报酬或收入。

二、有关工资的几组概念

我们在讨论有关工资问题时，会经常遇到关于工资的一些基本概念，为了给以后内容的学习、了解和讨论打下基础，有必要先熟悉和区别这些基本概念，尽管有的概念在后面的内容中还会涉及。

（一）工资与薪金

薪金，又称薪俸、薪给、薪水。薪水，按《辞海》的解释，旧指俸给，意谓供给打柴汲水等生活上的必须费用，今通称工资。工资与薪金的划分可以说是出于某种考虑的一种习惯。在日本，工资被认为是对工厂劳动者的给予，薪俸是对职员的给予。在台湾，薪给（salary）与工资（wage）通称为薪资。一般而言，以工作品质要求为主的报酬收入称为薪给，劳动者（体力劳动者）的收入称为工资。其实无论薪给或工资，都是工作的报酬，在本质上并无差别。在日趋复杂的现代生产过程中，脑力劳动者与体力劳动者已几乎无法区分。

（二）货币工资与实际工资

货币工资亦称名义工资，是以货币表示的工资数量。实际工资，是货币工资或名义工资的对称，是指在消除居民消费价格上涨、捐税加重等因素以后，实际得到的工资；也可以理解为货币工资购买商品和劳务的能力。如果货币工资提高，而食品、衣着、住房和其他消费品价格提高得更快，实际工资就会下降。实际工资可用货币工资除以消费价格指数求得。

（三）工资率与实得工资

工资率，亦称工资标准，是按单位时间支付的工资数额。工资率可以按小时、日、周、月、年分别规定。实得工资，是根据劳动者的工资率和他提供的劳动量计算而得到的工资。假定一个工人的月工资率为2500元人民币，平均每月计薪天数为21.75天。这样，日工资率为114.94元，小时工资率为14.37元。该工人当月实际工作了16天，那么，当月他的实得工资为1839.04元。如果该工人当月实际工作198.64小时，加点32小时，那么，他的实得工资按照《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）的规定应为3189.76(=2500+32(198.64-166.64)×14.37×150%)元。

实得工资还不等于实际实得工资。实际实得工资是指在实得工资中扣除法规规定的个人统一缴费项目（如养老保险金、失业保险金等）和缴纳所得税后，可供个人支配实际用作购买商品和劳务以及储蓄的工资。可见，实际实得工资是小于实得工资的。

（四）工资水平与平均工资

按《〈中华人民共和国劳动法〉释义》，工资水平是指一定区域和一定时间内劳动者平均工资的高低程度。从工资水平概念的解释来看，平均工资是反映工资水平的指标。平均工资是指一定时间内平均每一职工的工资数额。也有学者认为，工资水平应定义为：“根据需要，用某种时间状况，从某个角度所反映的某一领域内雇员工资率的高低程度”。

用工资率与平均工资反映工资水平的含义和作用是不同的。一个区别是，平均工资反映的是过去，即考察已经达到的工资水平；工资率则反映的是未来，即劳动者如追加劳动的话，他将增加多少收入。另一个区别是，平均工资反映的是某类人群的工资水平；工资率则侧重反映的是单个劳动者的工资水平。

（五）计时工资、计件工资和其他支付工资的方式

计时工资是把工资同劳动时间联系起来。计件工资是把工资同产量联系起来，以便刺激劳动者提高产量。其他支付工资的方法可以统称为附加福利或小额优惠，它不依赖于职工的工作表现，是一种正常工资外的补充。一般表现为带薪休假、社会保险费用、解雇金、年度奖金、企业补充退休金以及利润分红等。在某些国家，以计时工资和计件工资方式的支付通常被统称为“有形工资”，以其他方式的支付则被统称为“无形工资”。

相关链接



工资等同于人力资源价格吗？

工资理论尤其是早期的工资理论一般认为，在人力资源中，只有那些在单位中处于被雇佣地位的人力资源，其社会生产过程中的使用为其所有者带来的报偿，可以称之为工资；那些在单位中处于雇主地位的人力资源，其生产过程中的所得，则应归之于利润范畴。薪酬理论所讨论的薪酬，是指员工从单位那里所获得的报偿，一般来说不包括那些处于雇主地位的人力资源在生产过程中的所得。人力资源价格是指生产过程中运用的所有人力资源为其所有者带来的报偿，既包括处于雇员地位的人力资源报偿，也包括处于雇主地位的人力资源报偿。

资料来源：刘军胜：《薪酬管理实务手册》，4页，北京，机械工业出版社，2005。

三、工资总额及工资总额组成

(一) 工资总额及其计算

在由国务院批准、国家统计局发布的《关于工资总额组成的规定》中，工资总额是指各单位在一定时期内直接支付给本单位全部职工的劳动报酬总额。

工资总额的计算应以直接支付给职工的全部劳动报酬为根据。各单位支付给职工的劳动报酬以及根据有关规定支付的工资，不论是计入成本的还是不计入成本的，不论是以货币形式支付的还是以实物形式支付的，均应列入工资总额的计算范围。

(二) 工资总额的组成

1. 计时工资

计时工资是指按计时工资标准（包括地区生活费补贴）和工作时间支付给个人的劳动报酬。包括：

(1) 对已做工作按计时工资标准支付的工资。

(2) 实行结构工资制的单位支付给职工的基础工资和职务（岗位）工资（按照新的公务员工资制度和事业单位新的工资制度，还应包括“级别工资”和“薪级工资”）。

(3) 新参加工作职工的见习工资（学徒的生活费）。

(4) 运动员体育津贴。

2. 计件工资

计件工资是指对已做工作按计件单价支付的劳动报酬。包括：

(1) 实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，按劳动部门或主管部门批准的定额和计件单价支付给个人的工资。

(2) 按工作任务包干方法支付给个人的工资。

(3) 按营业额提成或利润提成办法支付给个人的工资。

3. 奖金

奖金是指支付给职工的超额劳动报酬和增收节支的劳动报酬。包括：

(1) 生产奖。包括超产奖、质量奖、安全奖，考核各项经济指标的综合奖、提前竣工奖、年终奖（劳动分红）等。

(2) 节约奖。包括各种动力、燃料、原材料等节约奖。

(3) 劳动竞赛奖。包括发给劳动模范、先进个人的各种奖金和实物奖励。

(4) 机关、事业单位的奖励工资。

(5) 其他奖金。包括从事兼课酬金和业余医疗卫生收入提成中支付的奖金等。

4. 津贴和补贴

津贴和补贴是指为了补偿职工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因支付给职工的津贴，以及为了保证职工工资水平不受物价影响支付给职工的物价补贴。包括：

(1) 补偿职工特殊或额外劳动消耗的津贴。具体有：高空津贴、井下津贴、流动施工津贴、野外工作津贴、林区津贴、高温作业临时补贴、海岛津贴、艰苦气象台站津贴、微波站津贴、高原地区临时补贴、冷库低温津贴、基层审计人员外勤工作津贴、邮电人员外勤津贴、夜班津贴、中班津贴、班组长津贴、学校班主任津贴、三种艺术（舞蹈、武术、管乐）人员工种补贴、运动班（队）干部驻队补贴、公安干警值勤岗位津贴、环卫人员岗