

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

薪酬管理

李严锋 麦凯 编著

薪酬管理的基础知识、功能和原则
如何进行绩效评估
怎样做好薪酬控制与支付
计算机在薪酬管理中的应用

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21 世纪

高等院校人力资源管理专业教材新系

薪 酬 管 理

李严锋 麦 凯 编著

东北财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理/李严锋, 麦凯编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2002. 2

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

ISBN 7-81044-975-3

I. 薪… II. ①李…②麦… III. 企业管理 - 工资制度
- 高等学校 - 教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079415 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 4710523

营销部: (0411) 4710525

网址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: dufep@mail.dlptt.ln.cn

大连业发印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 890 毫米 × 1240 毫米 1/32 字数: 346 千字 印张: 12

印数: 1—5 000 册

2002 年 2 月第 1 版

2002 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬

责任校对: 刘铁兰

封面设计: 钟福建

版式设计: 刘瑞东

定价: 22.00 元

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编 审 委 员 会

(以姓氏笔划为序)

- 马培生 山西财经大学公共管理学院院长, 教授
朱 舟 上海财经大学国际工商管理学院人力资源管理系
副教授, 博士
李严锋 云南财贸学院工商管理学院教授, 博士生
何承金 四川大学工商管理学院教授
张 兵 南京农业大学经贸学院副院长, 教授
张 德 清华大学经济管理学院教授, 博士生导师
张 磊 上海财经大学会计学院博士后
张文贤 复旦大学管理学院教授, 博士生导师
杨 蓉 北京物资学院劳动人事系党总支书记, 副教授
周文霞 中国人民大学劳动人事学院副教授
赵曙明 南京大学国际商学院院长, 教授, 博士生导师
姜法奎 云南财贸学院工商管理学院常务副院长, 教授,
硕士生导师
唐宁玉 上海交通大学副教授

总序——新世纪人力资源管理的思考

跨入新世纪，企业究竟会面对一个怎样的竞争环境呢？对此，企业管理的研究者与实践者们都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征，而造成这种不确定性的关键因素就是经济全球化、技术进步和消费者地位的提升。

首先，经济全球化彻底地改变了企业活动的范围。现在，不管愿意不愿意，也不管是主动的还是被动的，即使是一个只在某国内开展经营活动的企业，也必须开始对远在大洋彼岸的竞争对手进行关注与研究了。因此，经济全球化不仅增加了企业竞争环境构成要素的数量，而且增加了企业竞争环境构成要素间相互作用的复杂程度，这就意味着增加了企业竞争环境的不确定性。

其次，科学技术不仅以一种人们难以想象的速度向前发展，而且人们也越来越难以预见这种进步所可能产生的影响。如电子通讯、计算机、国际互联网和其他互动技术的突飞猛进，改变了人们的空间概念，创造出了一个没有地理边界限制的地球村。科幻作品中的事物或现象在我们来不及做出准备时就转眼变成了现实，这也不可避免地增加了企业竞争环境的不确定性。

最后，消费者的地位在经济发展中得到了不断的提升，福特只提供黑色汽车的时代已经一去不复返了。企业必须追随消费者，因为消费者不仅掌握更多的市场信息，而且不断地进行新的需求选择。企业必须让消费者满意和高兴，因为这已成为企业在高度竞争的市场上获得成功的关键。消费者地位的提高意味着企业对消费需求变化性和多样性的限制能力越来越弱，这也必然导致企业竞争环境不确定性的增加。

以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上永远是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的社会智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组

织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素等等。

尽管不同的理论对“为什么是人力资源？”有着不同的解释，其殊途同归的根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的惟一动力”。众所周知，企业之所以存在是因为与自给自足相比为其他人生产是有效率的，不管这种效率是由于规模经济、专业化，还是由于交易费用的节约，它都是组织化的结果。因此，企业是由特定的要素以特定的方式结合在一起，从而具有相对效率优势的一个系统。在这个系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的惟一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。在学术界，莱特等学者也特地指出，“人力资源，而非人力资源管理，才是企业持续竞争优势之源。”那么，人力资源管理究竟起什么作用呢？为什么起源于 20 世纪 80 年代的人力资源管理热潮会经久不息呢？

首先，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、挑选、培训、评估、薪酬系统，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。

其次，在企业获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。

因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的。即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

企业管理研究者和实践者对人力资源管理抱有如此巨大的期望，那么其怎样才能帮助企业去迎接这世纪挑战呢？

首先，人力资源管理必须改变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理必须扮演起新的角色：战略伙伴、职能专家、员工支持者和变革倡导者。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。职能专家角色要求人力资源管理设计和提供有效的人力资源流程来管理人事、培训、奖励、晋升以及其他涉及组织内部人员流动的事项。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种

自然的学习动力和工作成就感。变革的倡导者要求企业人力资源管理本着尊重和欣赏企业的传统和历史的同时，具备为未来竞争的观念和行动。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务、掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营、管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色一一对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分地稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。

这套丛书与 20 世纪 90 年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，具有两个显著的特征：一是先进，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用，这套丛书以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。

十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明

2001 年 12 月 28 日于南京大学

前 言

21 世纪是一个充满机遇与挑战的时代，是一个优胜劣汰、适者生存的时代，是人力资源竞争的时代。全球企业界已对人力资源加以高度的重视，正是基于这样一个事实：人是保持竞争优势中最大的和最关键的资源。而如何获得人才、留住人才、用好人才，是企业界公认的难题，其中最为复杂和困难的就是怎样做好人的激励，怎样用好薪酬这把双刃剑。在传统的概念看来，薪酬是一种人力成本的支出，但在今天，薪酬已成为企业的人力资本投资，对员工而言，通过工作获得薪酬就是企业员工获得相对满足的过程，他们渴望得到的不仅仅是一种数量、质量和结构的薪酬，而且是一种包括物质利益的满足、人的尊严的满足、自我价值的满足和人的情感的满足等，而这些往往受到来自企业外部环境、内部条件以及员工个人具体情况等多方面的制约。持续发展的成功企业其中一个重要的秘诀就是建立起合理有效的薪酬管理体系，从根本上保证人力资源的竞争优势，并将之转变为市场竞争的胜势。

如何建立一套行之有效的薪酬管理体系？如何发挥薪酬的功能和作用，促进企业的发展？如何跟上薪酬管理的时代脉搏？这正是本书要解答的主要问题。本书从薪酬管理的基础理论着手，概括分析了各种流派的薪酬管理理论和激励理论，指出其特点和存在的问题，并将薪酬管理理论的前沿研究成果介绍给读者。通过对国内外有代表性的薪酬制度和我国薪酬制度的发展与变革的总结，使我们对薪酬管理的现状和发展趋势有一个总体的认识和把握，为企业建立一套合理的、适应社会发展的薪酬管理制度打下一定的基础。本书重点介绍了薪酬管理的基础知识（如我国普遍推行的工资等级制度）、薪酬管理的功能、薪酬管理的原则、如何设计薪酬管理制度、如何进行绩效评估、怎样做好薪酬控制与支付以及计算机在薪酬管理中的应用等，全面、系统、完整地论述薪酬管理的理论和实务。本书每个部分精选了相应的案例分析和操作实务，既有助于读者理解相关理论，又可以开阔视野，在工作中加以借鉴使用，尤其是本书试图紧紧扣住当今世界薪酬管理的最新研究和应用成

果，推荐互联网相关的网址，供读者获得更多的信息，通过每章的小结、关键概念、课堂讨论题、自测题、复习思考题和推介补充阅读材料等，有助于读者加深理解和深入思考。本书既可作为人力资源专业的教材，又可供企业管理人员尤其是人力资源管理者学习和借鉴。

本书由云南财贸学院工商管理学院李严锋教授执笔第1、4、6、7、8、9章并负责全书统稿，麦凯文化传播有限公司总经理麦凯先生执笔第2、3、5章。

作者

2002年1月

目 录

第1章 薪酬管理基础理论	1
☐ 学习目标	1
1.1 主要薪酬理论概述	2
1.2 绩效薪酬的激励理论	9
1.3 传统薪酬理论存在的问题	16
1.4 薪酬理论的新发展	21
☐ 个案分析	26
☐ 本章小结	30
☐ 互联网使用	30
☐ 关键概念	31
☐ 课堂讨论题	31
☐ 复习思考题	31
☐ 自测题	31
☐ 补充阅读材料	31
第2章 国内外的薪酬制度	33
☐ 学习目标	33
2.1 美国的薪酬制度	33
2.2 日本的薪酬制度	39
2.3 新加坡的薪酬制度	42
2.4 中国特色的薪酬制度	43
☐ 个案分析	49
☐ 本章小结	52
☐ 互联网使用	53
☐ 关键概念	54
☐ 课堂讨论题	54
☐ 复习思考题	54
☐ 自测题	54

□ 补充阅读材料	54
第3章 工资等级制度	55
□ 学习目标	55
3.1 工资等级制度的概念、作用和特点	55
3.2 工资等级制度的制订	57
3.3 工资等级制度的类型	62
□ 个案分析	86
□ 本章小结	91
□ 互联网使用	91
□ 关键概念	92
□ 课堂讨论题	92
□ 复习思考题	92
□ 自测题	92
□ 补充阅读材料	93
第4章 薪酬管理的功能	94
□ 学习目标	94
4.1 薪酬职能	94
4.2 薪酬构成	97
4.3 薪酬管理体系	99
4.4 年薪制	102
4.5 股权激励	110
4.6 股票期权制	122
□ 个案分析	132
□ 本章小结	136
□ 互联网使用	137
□ 关键概念	138
□ 课堂讨论题	138
□ 复习思考题	138
□ 自测题	138
□ 补充阅读材料	139

第5章 薪酬管理的原则	140
☐ 学习目标	140
5.1 薪酬管理的基本原则	140
5.2 薪酬分配的基础	147
5.3 最低薪酬的确定	170
☐ 个例分析	173
☐ 本章小结	177
☐ 互联网使用	177
☐ 关键概念	178
☐ 课堂讨论题	178
☐ 复习思考题	178
☐ 自测题	178
☐ 补充阅读材料	178
第6章 薪酬管理制度设计	180
☐ 学习目标	180
6.1 薪酬管理制度概述	180
6.2 基本薪酬制度设计	186
6.3 薪酬体系设计	190
6.4 奖金管理制度设计	206
6.5 红利管理制度设计	211
6.6 福利制度设计	214
☐ 个案分析	218
☐ 本章小结	223
☐ 互联网使用	223
☐ 关键概念	224
☐ 课堂讨论题	224
☐ 复习思考题	224
☐ 自测题	224
☐ 补充阅读材料	225

第7章 绩效评估	226
☐ 学习目标	226
7.1 绩效评估的系统框架	226
7.2 绩效评估的功能与流程	248
☐ 个案分析	268
☐ 本章小结	274
☐ 互联网使用	274
☐ 关键概念	275
☐ 课堂讨论题	275
☐ 复习思考题	275
☐ 自测题	275
☐ 补充阅读材料	276
第8章 薪酬控制与支付	277
☐ 学习目标	277
8.1 薪酬控制	278
8.2 薪酬支付艺术	289
8.3 公司工资管理规程范例	301
☐ 个案分析	311
☐ 本章小结	316
☐ 互联网使用	317
☐ 关键概念	317
☐ 课堂讨论题	317
☐ 复习思考题	317
☐ 自测题	318
☐ 补充阅读材料	318
第9章 计算机在薪酬管理中的应用	319
☐ 学习目标	319
9.1 人力资源管理 HR 软件发展状况	319
9.2 计算机与薪酬管理	323
9.3 薪酬管理信息系统	330

9.4 薪酬管理信息系统的开发技术	334
□ 个案分析	344
□ 本章小结	348
□ 互联网使用	348
□ 关键概念	349
□ 课堂讨论题	349
□ 复习思考题	349
□ 自测题	349
□ 补充阅读材料	350
附录 自测题参考答案	351
案例分析思路	358
主要参考文献	364

第1章 薪酬管理基础理论

【学习目标】

通过本章学习，认识薪酬管理基础理论对薪酬管理的指导作用，了解主要薪酬理论及其存在的不足，学习激励理论并进行借鉴，把握薪酬管理理论的发展前沿，提高薪酬管理的理论水平。

什么是薪酬？薪酬仅仅是每月支付给员工的报酬，为业绩突出的员工颁发的奖金，或是提供给员工的住房补贴吗？薪酬管理仅仅是定期分发薪酬或奖金吗？

广义上讲，薪酬分为经济类报酬和非经济类报酬两种，经济类报酬是指员工的工资、津贴、奖金等，非经济类报酬是指员工获得的成就感、满足感或良好的工作氛围等，本书使用的是薪酬狭义的概念，仅指经济类报酬。

在现代市场经济中薪酬管理是人力资源管理的一个重要方面，对企业的竞争能力有很大的影响，对我国企业来说，这方面的意义更为突出。

当企业真正获得生产经营自主权之后，如何搞好企业利润在自我积累与员工分配之间的关系，如何客观、公正、公平、合理地报偿为企业做出贡献的劳动者，如何吸引和留住关键人才，从而既有利于企业的发展，又能保证员工从薪酬上获得经济上和心理上的满足，就成为企业自身必须解决的问题。只有在了解和掌握薪酬理论和激励理论的基础上，把握薪酬管理的发展前沿，才有可能做好薪酬管理工作，促进企业的发展。

1.1 主要薪酬理论概述

1.1.1 早期的薪酬理论

在早期的经济学家的著作中，都或多或少地谈到有关薪酬的一些问题，例如薪酬的概念、薪酬增长的决定因素和造成薪酬差别的原因等等。他们的论述虽未形成一个完整的理论体系，但是为以后的研究奠定了基础。

亚当·斯密是第一个对薪酬进行分析的学者。他认为，薪酬是在财产所有者与劳动相分离的情况下，作为非财产所有者的劳动者的报酬。因此，薪酬水平的高低取决于财产所有者即雇主与劳动者的力量对比。但他发现，一般而言，雇主的力量大于劳动者的力量。因为：（1）雇主人少，团结较为容易，而且当时的法律保护雇主们的利益。（2）雇主拥有较强的经济实力，能在对抗中持久。因此在薪酬契约中，雇主经常处于有利的地位。

对于影响薪酬增长的因素，斯密认为主要由于每年提供的就业机会都比前一年多，劳动者不够，从而导致雇主们竞相出高价雇用劳动者。斯密进一步分析了决定劳动需求的因素。按照他的看法，对劳动者的需求，必定随着预定用来支付劳动薪酬的资金的增加而成比例地增加，资金增加的原因是生产扩大和国民财富的增加。

在亚当·斯密之后，李嘉图和穆勒等人对薪酬理论提出了自己的见解。李嘉图认为薪酬具有自然价格和市场价格。自然价格是劳动者大体上能够生活下去并不增不减地延续其后裔所需生活资料的价格；市场价格是由劳动市场上供求关系确定的实际支付的价格。他进而分析了影响这两种价格的因素。穆勒提出了一种薪酬基金论，他认为薪酬是雇主拥有的、确定短期内无法改变的基金，他的数量取决于劳动供求关系。劳动的供给由雇用劳动者的人数决定，需求取决于直接用于购买劳动的那部分“流动资本”。在穆勒看来，薪酬由供求关系决定，实际上等于说由劳动人口数与资本数量决定。