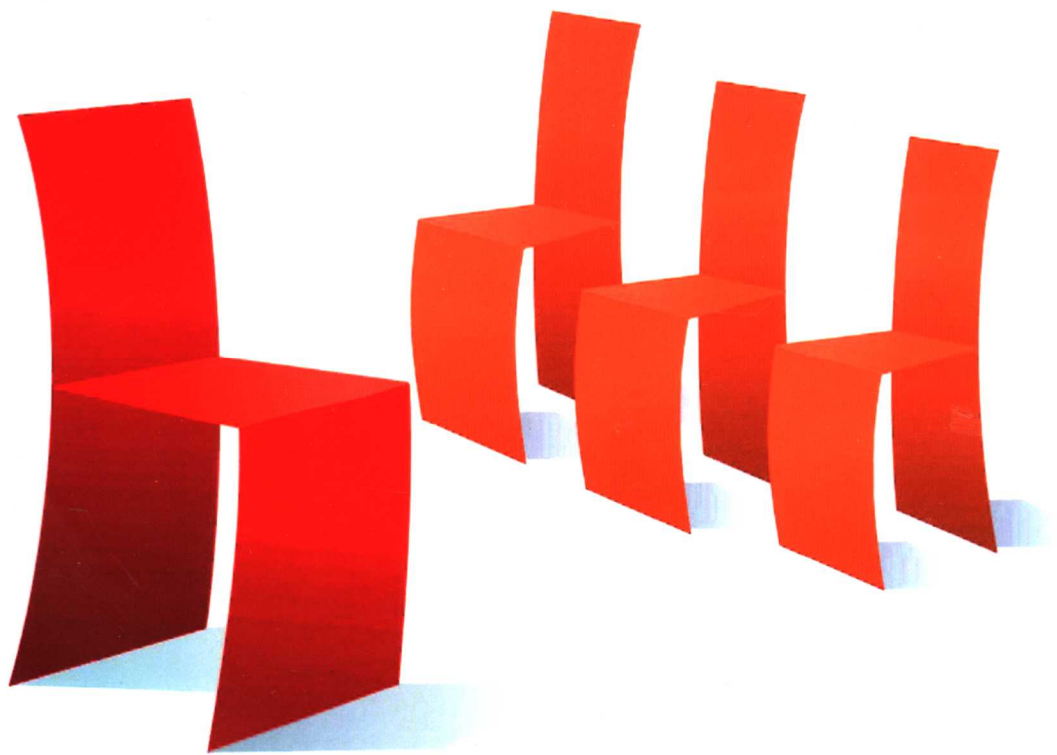


闫大海◎编著



薪酬管理^与设计

XINCHOUGUANLIYUSHEJI

企业持续发展的一个重要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优势。

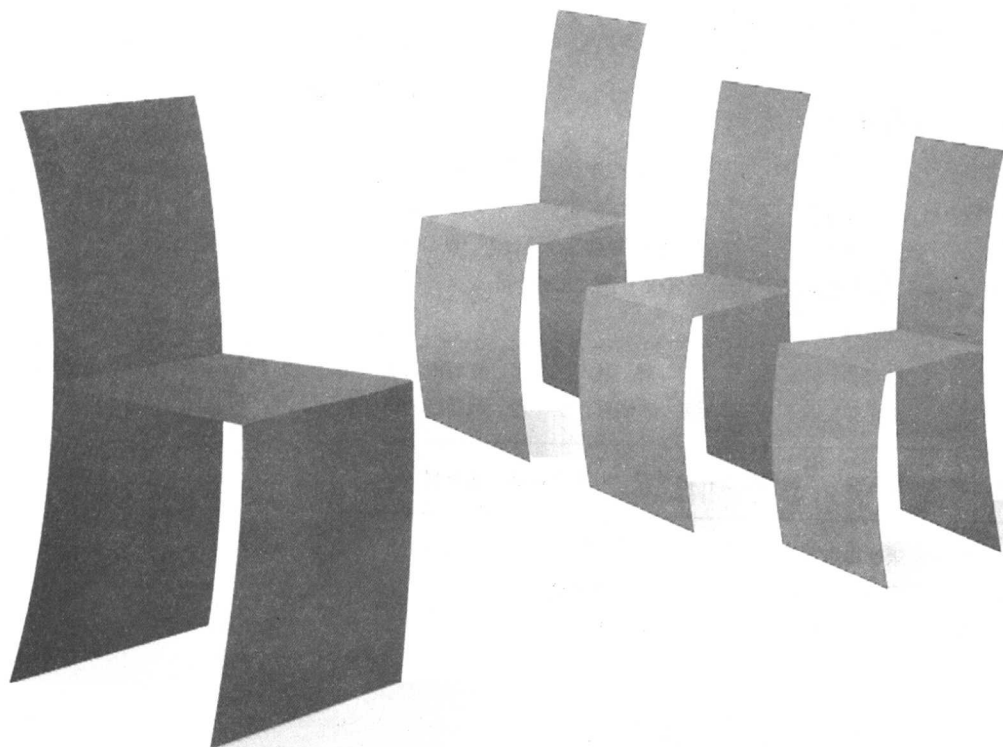


中国纺织出版社

薪酬管理^与设计

XINCHOUGUANLIYUSHEJI

闫大海◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书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,全面介绍了薪酬管理与设计的理论和方法,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。本书突出了实用性、系统性和可操作性的特点,适合企业高层管理者、人力资源管理工作者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理与设计/闫大海编著. —北京:中国纺织出版社, 2007.1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4078 - 4

I. 薪… II. 闫… III. 企业管理: 劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 120077 号

参编人员: 郑 威 王亚菁 王丽莉 韩 冰 王秋雨 夏西南 丁 凡
孙成全 肖 光 修新英 韦朝晖 费 清 钱碧红 李全有

策划编辑: 曹炳镛 特约编辑: 黄 磊 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 19.75

字数: 283 千字 印数: 1—7000 定价: 32.00 元

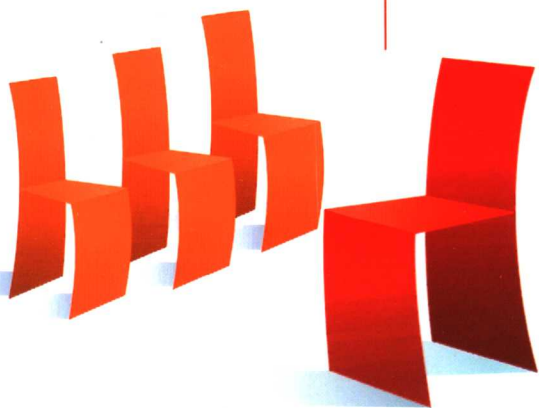
ISBN 978 - 7 - 5064 - 4078 - 4/F·0740

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

薪酬

管理
与
设计

XINCHOU GUANLI YU SHEJI



FANGYANGSHI
GUANLI

放羊式 管理

方 维◎编著

将能而君子不御者胜。
——孙子

中国纺织出版社

前 言

企业未来的竞争就是人才的竞争，人才是企业最重要的资源，而人才最关心的问题就是最能体现其价值的薪酬。薪酬是企业员工内在最有力的驱动力，也是企业激励员工最有力的工具之一。也许一个企业单纯依靠一个好的薪酬管理体系，并不一定能够获取在人力资源方面的竞争优势，因为物质报酬不是唯一的员工激励工具；但是，一个企业如果没有一个好的薪酬管理体系，那是绝对不会获得在人力资源方面的竞争优势，这是因为薪酬管理以一种独特的方式在企业人力资源管理中发挥着不可替代的作用。可见，薪酬管理作为人力资源管理体系的重要组成部分，它直接关系到企业人力资源管理的成效，更是对企业的整体绩效产生巨大的影响。

薪酬管理的重要性决定了企业对其的重视程度，决定了其在企业人力资源管理方面的核心地位，甚至是企业整体管理中的重要地位。那么，怎样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，使我们对薪酬管理与设计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；本书全面介绍了薪酬管理与设计的理论和方法，突出了实用性、系统性和可操作性的特点，并将薪酬管理与设计理论前沿研究成果介绍给读者，其目的是为企业高层管理者、人力资源管理的工作者以及高校管理类专业学生等提供比较实用的薪酬管理工具。

事实上，本书所提到的一些薪酬制度方面的新概念，比如收益分享、利润共享、股票期权、雇员持股计划、平衡记分卡、关键绩效指标等，对国内从事企业研究和实践工作的读者们来说并不陌生，而且有些读者正在他们所

在的企业进行着这样或那样的尝试，甚至有的还取得了不错的效果。对于这些读者来说，作者把这些新颖的概念用一些活生生的案例结合在一起，定然能够引起他们更多的共鸣，从而进一步加深对这些概念的理解和应用。

当然，在管理中没有一劳永逸的方法，没有包治百病的灵丹妙药。每一种薪酬设计的方法都有其优点和缺点。薪酬管理的基本原则是众所周知的，而企业的人力资源部门需要根据企业的具体情况设计具体的薪酬制度，这也是体现人力资源部门工作价值的地方。

总之，这是一本非常实用的书，企业的总经理、人力资源部门主管都能从中受到启发；即使是一般员工，只要关心企业经营和管理，也会从中受益；衷心希望本书能为您解决薪酬管理的实际问题。

编 者

2006年8月

目 录

第一章 薪酬管理概述	(1)
薪酬的本质及构成	(1)
薪酬的功能及分类	(6)
薪酬管理的含义	(11)
薪酬管理的内容	(12)
薪酬管理的原则	(15)
薪酬管理的意义	(18)
案例：IBM 全面薪酬管理	(19)
第二章 薪酬设计	(24)
薪酬设计的原则	(24)
薪酬设计的基本流程	(27)
薪酬设计模式的选择	(31)
影响薪酬水平的因素	(34)
薪酬结构的设计	(38)
薪酬等级的设计	(44)
工作评价方法	(47)
工资结构设计	(52)
工资分级方法	(56)
案例：朗讯的薪酬设计	(58)
第三章 薪酬水平	(61)
薪酬水平概述	(61)

如何确定薪酬水平	(63)
薪酬水平定位策略及调整	(67)
如何确定新员工的起薪	(70)
如何应对员工的加薪要求	(72)
案例：福特企业的减时增薪	(74)
第四章 薪酬支付艺术	(77)
薪酬支付方式	(77)
薪酬支付的技巧	(85)
薪酬支付的原则	(94)
企业不景气时怎样进行薪酬支付	(97)
特殊情形下的薪酬支付	(98)
案例：海尔独特的薪酬支付方法	(101)
第五章 工资制度	(104)
结构工资制	(104)
岗位技能工资制	(111)
岗位等级工资制	(120)
岗位系数工资制	(126)
岗位薪点工资制	(129)
技术等级工资制	(133)
职能等级工资制	(141)
提成工资制	(144)
案例：大鹏证券的薪酬革命	(148)
第六章 工资形式	(154)
计时工资制	(154)
计件工资制	(160)
定额工资	(169)

奖金制度	(171)
津贴制度	(178)
福利	(181)
分红制	(184)
案例：美国联合技术企业（UTC）奖学金计划	(185)
第七章 绩效考核与薪酬管理	(188)
绩效考核概述	(188)
绩效考核的流程及方法	(191)
绩效考核体系的设计	(197)
绩效考核的实施	(203)
绩效考核结果与薪酬管理的挂钩	(206)
绩效薪酬制应注意的问题	(210)
案例：戴尔企业的绩效考核与薪酬	(214)
第八章 员工福利管理	(218)
员工福利概论	(218)
员工福利计划	(222)
员工福利项目与方案的设计	(225)
员工福利的规划与管理	(229)
员工社会保障体系	(234)
员工社会保险	(236)
案例：上海贝尔的福利比高薪更有效	(242)
第九章 特殊员工的薪酬管理	(245)
管理人员的薪酬管理	(245)
销售人员薪酬管理	(252)
技术人员的薪酬管理	(261)
案例：友邦保险的“对服务付酬”	(266)

第十章 薪酬的预算、控制及调整 (267)

薪酬预算 (267)

薪酬控制 (275)

薪酬调整 (282)

案例：杰克·书尔奇：一个差点改写历史的薪酬故事 (287)

附录一 中华人民共和国劳动法 (289)

第一章 总则 (289)

第二章 促进就业 (290)

第三章 劳动合同和集体合同 (291)

第四章 工作时间和休息休假 (293)

第五章 工资 (295)

第六章 劳动安全卫生 (295)

第七章 女职工和未成年工特殊保护 (296)

第八章 职业培训 (297)

第九章 社会保险和福利 (297)

第十章 劳动争议 (298)

第十一章 监督检查 (299)

第十二章 法律责任 (300)

第十三章 附则 (302)

附录二 工资支付的暂行规定 (303)

工资支付暂行规定 (303)

对《工资支付暂行规定》有关问题的补充规定 (306)

参考文献 (308)

第一章

薪酬管理概述

薪酬管理是企业人力资源管理的核心内容。在现代企业管理中,薪酬已不仅仅是具有传统的企业生产成本支出功能的载体,而是已经与企业人力资源开发战略紧密相联的管理要素。薪酬管理同管理的其他方面一样,是一门企业家在经营过程中须认真了解的经营科学,尽管它很难用量化的公式或某一具体的模型来说明。薪酬管理必须以企业战略为出发点,以“激励”的特征引导、塑造员工行为,在一定的薪酬预算范围内,做到吸引、激励和保留企业关键人才。

薪酬的本质及构成

一、薪酬的本质

薪酬的本质是指,企业针对它的员工给企业所做的贡献,包括他们实现的绩效,付出的努力与占用的时间以及他们的学识、技能、经验与创造,所付给的相应的回报或答谢。其实质是一种公平的交易或交换关系,是员工在向企业出让其劳动或劳务使用权后获得的报偿。在这个交换关系中,企业承担的是劳动或劳务购买者的角色,员工承担的是劳动或劳务出卖者的角色。一般认为,薪酬是劳动或劳务的价格表现。

二、薪酬的构成

薪酬是什么?薪酬是你付给员工的工资和奖金吗?答案:是,又不完全是。从狭义的角度来看,薪酬是指个人获得的以工资、奖金等以金钱或实物形式支付的劳动回报。但从广义的角度来看,薪酬又包括经济性的报酬和非

经济性的报酬，经济性的报酬指工资、奖金、福利待遇和假期等。非经济性的报酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受。由此可见，薪酬的外在表现是十分广泛的，但如果将薪酬狭义地理解为货币，势必影响薪酬管理激励作用的充分发挥，造成薪酬管理实践上的偏差。

（一）薪酬构成的基本要素

所谓薪酬，是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。它主要是由基本薪酬、可变薪酬以及间接薪酬（福利与服务）三大部分构成的。

1. 基本薪酬

基本薪酬是以员工的劳动熟练程度、工作的复杂程度、责任大小、工作环境、劳动强度和不同工作在国民经济中的地位，并考虑劳动者的工龄、学历、资历等因素，按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付的劳动报酬。由于基本薪酬的数额固定，因而能为员工提供一个较为稳定的收入来源，以满足员工起码的生活需要。因此这一报酬的组成部分对于员工来说是至关重要的。它不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源，而且还是确定可变薪酬的一个主要依据。员工基本薪酬的确定通常是根

根据员工所从事的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能或能力，基本薪酬的变动则主要取决于以下三个方面的因素：

- （1）总体生活费用的变化或者是通货膨胀的程度。
- （2）其他雇主支付给同类劳动者的基本薪酬的变化。
- （3）员工本人所拥有的知识、经验、技能的变化以及由此而导致的员工绩效的变化。

此外，企业所处的行业、地区以及企业所在产品市场的竞争程度等，都会对员工的基本薪酬水平构成一定的影响。

在员工基本薪酬的变化中，最重要的一种基本薪酬增长方式是与员工的绩效有关的加薪，根据员工的实际工作绩效确定的基本薪酬增长被称为绩效加薪。由于这是一种用来承认员工过去的令人满意的工作行为以及业绩的基本薪酬增长方式，因此，绩效加薪往往是与企业的绩效管理制度紧密联系在

一起的。

2. 可变薪酬

可变薪酬是指薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分，有时也被称为浮动薪酬或奖金。可变薪酬的目的是在绩效和薪酬之间建立起一种直接的联系，而这种业绩既可以是员工个人的业绩，也可以是企业中某一业务单位、员工群体、团队甚至整个企业的业绩。由于在绩效和薪酬之间建立起了这种直接的联系，因此，可变薪酬对于员工具有很强的激励性，对于企业绩效目标的达成起着非常积极的作用。它有助于企业强化员工个人、员工群体乃至企业全体员工的优秀绩效，从而达到节约成本、提高产量、改善质量以及增加收益等多种目的。

在实际生活中，可变薪酬又可分为短期可变薪酬和长期可变薪酬。短期可变薪酬一般都是建立在非常具体的绩效目标基础之上的。而长期可变薪酬的目的则在于鼓励员工努力实现跨年度或多年度的绩效目标。事实上，许多企业的高层管理人员和一些核心的事业技术人员所获得的企业股权以及与企业长期目标（如投资收益、市场份额、净资产收益等）的实现挂钩的红利等，都属于长期可变薪酬的范畴。与短期奖励相比，长期奖励能够将员工的薪酬与企业的长期目标实现联系在一起，并且能够对一个企业的组织文化起到一种更为强大的支持作用。

3. 间接薪酬（员工福利与服务）

员工福利与服务之所以被称为间接薪酬是因为它与上面所提到的基本薪酬和可变薪酬存在一个明显的不同点，即福利与服务不是以员工向企业供给的工作时间为单位来计算的薪酬。间接薪酬一般包括带薪非工作时间（例如年休假）、员工个人及其家庭服务（儿童看护、家庭理财咨询、工作期间的餐饮服务）、健康以及医疗保健、人寿保险以及养老金等。一般情况下，间接薪酬的费用是由雇主全部支付的，但是有时也要求员工承担其中的一部分。

员工福利和服务这种间接薪酬的支付方式的独特价值主要表现在：

（1）由于减少了以现金形式支付给员工的报酬，因此，企业通过这种方式能达到适当避税的目的。

（2）福利和服务为员工将来的退休生活和一些可能发生的不测事件提供

保障。

(3) 福利和服务也是调整员工购买力的一种手段,使得员工能以较低的成本购买自己所需的产品,例如健康保险、人寿保险等。

因此,近些年来,福利和服务成本在国外很多企业中的上升速度是相当快的,很多企业采取了自助餐式的福利计划来帮助员工从福利和服务中获取更大的价值。

(二) 薪酬构成的具体形式

1. 工资

工资有狭义和广义之分,狭义的工资是指付给从事体力劳动的员工以货币形式的报酬。这里包括两个方面的含义,一是接受报酬的主体是体力劳动者;二是报酬的客观表现形式是货币。如果接受报酬的主体是脑力劳动者,习惯中人们常常称之为薪水;如果报酬的客观表现形式是实物而不是货币,人们则常称之为福利。广义的工资从内涵上讲,包括货币形式和非货币形式的报酬,从外延上讲,包括支付给体力劳动者和脑力劳动者的报酬。

一般来讲,工资主要包括以下三类:

(1) 基本工资。员工只要仍在企业中就业,就能定期拿到的一个固定数额的劳动报酬。基本工资多以小时工资、月薪、年薪等形式出现。

(2) 激励工资。工资中随着员工工作努力程度和劳动成果的变化而变化的部分。激励工资可分为以下两种形式:

①投入激励工资,即随着员工工作努力程度变化而变化的工资。

②产出激励工资,即随着员工劳动产出的变化而变化的工资。具体形式有计件工资、销货提成等。

(3) 成就工资。成就工资是指当员工在企业内工作卓有成效,为企业做出突出贡献后,企业以提高基本工资的形式付给员工的报酬。成就工资与激励工资的相同之处在于他们都取决于员工的努力以及对企业的贡献和成就。不同之处在于成就工资是对员工在过去较长一段时间内所取得成就的“追认”,而激励工资是与员工现在的表现和成就挂钩的。成就工资是工资的永久性增加,而激励工资是一次性的。

2. 奖金

奖金是指企业对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬，是企业为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量付给员工的货币奖励。奖金的支付客体通常是正常劳动以外的超额劳动，随劳动绩效而变动，支付给那些符合奖励条件的企业员工。奖金的表现形式包括红利、利润分享及通常所说的奖金等。

3. 福利

福利也有广义和狭义两种含义。广义的福利包括了工资。根据福利经济学的观点，一切促进经济发展、人民生活水平的提高都是福利的增加。但是狭义的福利是指企业支付给员工的除工资或薪金之外的劳动报酬，往往不以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付，例如社会保险（人寿保险、失业保险、养老保险等）、带薪休假、廉价住房、企业提供的子女入托服务、工伤事故补偿、免费午餐、免费交通等。员工福利不是雇主的恩惠，它同工资或薪金一样是员工劳动所得，属于劳动报酬的范畴。但是，福利不同于工资，因为工资是按劳付酬，员工之间工资存在差别，而员工福利是根据用人单位工作和员工的需要支付，员工之间福利差别不大；工资是直接的劳动力再生产费用，而员工福利是间接的劳动力生产费用；工资金额与岗位需求和劳动者素质相关，而员工福利则与之无关；工资作为人工成本随工作时间的变化而发生变化，员工福利作为人工成本则会跟着人数而非工作时间发生变化，有些福利项目从利润中支付，不列入成本；工资具有个别性、稳定性，而员工福利则具有集体性和随机性。

4. 津贴或补贴

津贴或补贴是指对工资或薪水等难以全面、准确反映的劳动条件、劳动环境、社会评价等对员工身心造成某种不利影响或为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的一种补偿。一般情况下，人们通常把与工作联系的补偿称为津贴，例如，员工的工作环境对身体健康有害，员工的工作对其造成伤害的可能性较大，员工从事的是社会有些人看来不太体面的工作。把与生活相联系的补偿则称为补贴。

5. 股权

以企业的股权作为对员工的薪酬,作为一种长期激励的手段,能够让员工为企业长期利润最大化而努力。

薪酬的功能及分类

一、薪酬的功能

薪酬既是企业对员工提供的收入,同时也是企业的一种成本支出方式,它代表了企业和员工之间是一种利益交换关系,无论是对员工来说,还是对企业来说,这种经济交换关系都是至关重要的,因此,对于薪酬的功能,我们要从员工、企业和社会三个方面来考虑。

(一) 薪酬对员工的功能

薪酬与人力资源管理的总体功能是一致的,即吸引、保留和激励企业所需的人力资源。而吸引、保留、激励三者归结起来,就是薪酬激励功能的目的,即激发起员工的良好工作动机和工作热情,鼓励他们创造出优秀绩效。最简单的理解就是调动起员工的工作积极性,使他们愿意并努力为企业工作。从劳动经济学角度讲,薪酬有三大功能,即维持保障功能、激励功能和调节功能。

1. 维持和保障的功能

员工通过劳动和经营行为,换取薪酬,以满足个人及家庭的吃、穿、住、用等基本生活需求,从而实现着劳动力的再生产。在市场经济条件下,薪酬收入是绝大部分劳动者的主要收入来源,它对于劳动者及其家庭的保障作用是其他任何保障手段无法替代的。薪酬对于员工的保障不仅体现在它要满足员工的吃、穿、住、用等方面的基本生存需要,同时还体现在它要满足员工的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。总之,员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是非常大的。

2. 激励功能

所谓激励功能,是指单位用来激励员工按照其旨意行事而又能加以控制