



21世纪经济与管理规划教材
人力资源管理系列

薪酬管理

COMPENSATION MANAGEMENT

张正堂 刘宁 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

薪酬管理

COMPENSATION MANAGEMENT

张正堂 刘宁 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/张正堂,刘宁编著. —北京:北京大学出版社,2007.3

(21世纪经济与管理规划教材·人力资源管理系列)

ISBN 978-7-301-11652-4

I. 薪… II. ①张… ②刘… III. 企业管理:劳动工资管理-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第025347号

书 名:薪酬管理

著作责任者:张正堂 刘 宁 编著

责任编辑:石会敏 魏 杰

标准书号:ISBN 978-7-301-11652-4/F·1561

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱:em@pup.pku.edu.cn

印刷者:北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者:新华书店

730毫米×980毫米 16开本 25.25印张 448千字

2007年3月第1版 2007年3月第1次印刷

印 数:0001—5000册

定 价:33.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

作者简介

张正堂，男，管理学博士，北京大学光华管理学院博士后，现为南京大学商学院副教授，主要研究方向为薪酬管理、战略人力资源管理。近年来，在《南开管理评论》、《管理科学学报》和《经济管理》等国内核心期刊和国际会议上发表论文40余篇。

刘宁，女，讲师，南开大学商学院企业管理博士研究生，研究方向为薪酬管理、人力资源开发。近年来，在《经济管理》、《管理现代化》等国内核心刊物上发表10多篇文章，参与包括国家自然科学基金项目在内的多项纵向课题。

本系列即将推出：

培训与发展 李燕萍

绩效管理 王端旭

招聘与录用 李超平

丛书主持：石会敏

责任编辑：石会敏 魏杰

封面设计：**稻草人书装**
010-84473186

担当起将人力资源转化成人才优势的责任

(代丛书序)

张国有

涉及人力资源领域,我经常想到三个问题和一个变化。三个问题是:第一,管理问题。这个问题关系人力资源的运用效率和运行效果。第二,战略问题。这个问题关系人力资源的素质和发展机制。第三,中国化问题。这个问题关系人力资源发展中的中国文化的影响,以及中国化的管理特色对人类进步的贡献。一个变化是:全球化、高科技、可持续发展三大因素,以及各国的人口出生率和人口政策导致人力资源在世界范围内的流动。这三个问题和一个变化引起了世界性的关注。所以,如何管理,使人力资源更有效、更有利、更适合世界和谐发展的目标,成了长远的关键性的问题。

中国是世界上人力资源最为丰富的发展中国家,中国人力资源的效率和运行机制将对世界的未来产生深刻的影响。人力资源管理分为宏观协调和微观管理,宏观可影响到世界与国家,微观可影响到机构和家庭。机构的人力资源管理是整体人力资源效率的基础。这些年来,包括企业在内的机构的人力资源管理理论和实践出现了明显的进步,但仍然不断地出现挑战性问题。

管理的文化背景,使得外国的人力资源管理方式难以用于本国的人力资源管理实践。各国的办法总是将外来的管理知识经过改造后在本国加以运用。中国人力资源管理的思想和实践,源远流长。其中一些作为儒家思想的一部分,曾经被世界所关注和研究,尤其是影响到东方国家的人力资源管理思想和实践。例如,关于人本位、和为贵、和而不同、分工协作、分级治之、各在其位、各司其职、论功行赏、赏罚有别、令行禁止等等。历朝历代,从古到今,中国的人力资源管理思想和方式都颇具特色。新中国建立之后,又有了计划经济下的人力资源管理模式,为新中国 30 年的发展提供了人力资源管理环境。无论是非曲直,虽有争议,但有个基本事实,这就是中国的进步、发展总是和中国的人力资源管理思想、模式息息相关。最近二十余年,中国经济持续快速增长引起全球关注。从 1979 年中国开始改革开放到现在,二十多年

来,GDP年平均增长率9.3%。近五年(2001-2005年),中国GDP年均增长率9.5%,比世界平均水平(3.8%)高出5.7个百分点,比发达国家平均水平(2.1%)高出7.4个百分点,比发展中国家平均水平(5.8%)高出3.7个百分点。中国成为世界经济发展中长时间增长最快的区域。这个结果,是管理和集合中国13亿人共同奋斗的结晶。没有中国的人力资源管理,中国的人力资源就不会有这样的效率和效果。

怎样把资源转化成效果,这里有一个管理教育的过程。我们已经看到,随着改革开放的步伐和全球化的发展,中国的成就举世瞩目。这里起重要作用的是管理教育,尤其是人力资源管理教育和人力资源管理理论和实践的发展。没有教育这个杠杆,就没有资源的素质和资源的集成及成效。回顾改革开放以来的发展过程,在管理教育方面,尤其是在企业管理教育方面有三种情况值得关注。

一是从20世纪80年代初期到90年代初的10年时间里,为改变计划经济模式,我国开始有意识地引进、接收和传播市场经济发达国家企业管理的理念、知识和方法。此间,1980年,中美合作举办的工业与科技管理培训中心在大连开班,作为引进的管理项目,将美国等国家的企业管理理论和方法系统地传播到中国,发挥了桥梁作用。当时我在北京大学任教,也是这个中心开办后选出的第一批学员。这个项目系统地介绍了西方企业的战略管理、营销管理、财务管理、人事管理、生产管理、技术管理、管理信息系统、企业案例分析等课程知识。当时对人和事的管理还没有称为人力资源管理,而叫企业人事管理。当时分三个班,大学教师班、企业干部班和政府官员班,每班40人。这第一期的120人,经过六个多月的密集性学习,收获的知识后来都成为各自管理知识结构中重要的组成部分。这个班编写的教材也成为我随后在北京大学从事工商管理教学和研究的早期素材。由于这个时期我国引入外资企业比较少,民营企业刚开始发展,大学中的工商管理教育和人力资源管理教育还没有形成一个体系,也没有出现基于本土的、现代化的管理实践教材。当时,中国原有的、经改造的计划经济企业管理知识,加上引进的部分,成为当时一个时期主要的教育内容。对国外引进的部分,大家感到新鲜、开眼界、有效,学习的积极性很高。总体而言,这个时期,需求和发展已经在加速,引进、消化和研究正在各个领域中展开。

二是从20世纪90年代初期到本世纪初期,我国开始大规模和成建制地进行现代工商管理教育活动,人事管理已逐步地改为人力资源管理。在这个期间,随着1992年小平同志南巡讲话开始,我国的改革开放事业进入高速发展时期。大量的外商企业进入国内,国内的民营企业在数量上和规模上也逐

渐成为国民经济的重要组成部分。很多大学陆续开设工商管理学科和建立工商管理学院。基于对系统管理知识和教学的需要,国外教材被大量引入我国。人力资源管理学科也得到了长足的发展。包括北京大学出版社在内的多家出版社陆续引入了多种原版或者翻译版的人力资源管理和组织行为教科书。这些原版或翻译版的教科书在促进我国现代工商管理教育和人力资源管理教育快速进步方面发挥了重要的作用。以我为主,博采众长,迅速推进。

三是从本世纪初开始到现在,而且在以后一个相当长的时期内,我国的工商管理教育和人力资源管理教育进入本土化的发展,力求融合提炼,自成一家。人力资源管理的学科教育出现三个方面的变化。第一,国内的一些专家学者开始建设性地对国外成熟的教科书进行本土化式地消化吸收,取之精华,同时删减明显不适合我国国情的内容,增添符合我国国情的理论和案例等,形成新的适用的教科书。第二,国内一些在工商管理领域长期从事相关学科教学和研究工作的教师有意识地将多年积累的理论知识 and 自己在企业实地调查研究资料结合起来,开始撰写具有中国特色的企业管理教科书和人力资源管理教科书,这是个可喜的进步。第三,企业管理各个学科领域的研究进一步细化和深化。人力资源管理也随着很多学校和培训机构对人力资源管理各个分支领域专门知识的进一步了解,以及需求的增长,那种将所有人力资源管理活动的理论知识和专业技能都概括性地包括在一本书或者一门课中的做法,越来越不适应教师和学生的需要。因此,将人力资源管理中各个重要的分支领域拆分开来,从而分门别类地进行研究、分析和讲解。这样,可以促使更全面、更深入地反映国内外在相关领域最新的研究成果,同时也能更丰富和更具有针对性地联系我国企业的管理实践和问题,形成我们自己的系列成果,中国化的内容越来越丰富。一般的管理教育和人力资源管理教育的杠杆作用越来越明显。

教育要通过一定的方式进行。出书、出教材是其中重要的一个方面。我历来认为,一本书就是一个教师,一本书就是一个学校。读书就是求学。出版社功不可没。北京大学出版社作为学术见长的出版社,历来关注国家的发展,关注学术界、管理学界和人力资源管理领域发生的变化及问题。以往,北京大学出版社在现代管理理论和知识传播方面,在人力资源管理能力建设的著作出版方面做了大量的工作。这次北京大学出版社组织出版的这套《21世纪经济与管理规划教材:人力资源管理系列》,与其他丛书一样,就是其长期坚持不懈努力的一部分。

从2004年开始,北京大学出版社为适应我国工商管理教学发展的需要,

高瞻远瞩,富有远见地策划了这套《21 世纪经济与管理规划教材:人力资源管理系列》,将人力资源管理领域中最重要几个分支领域,如薪酬管理、绩效管理、招聘与录用、培训与发展等作为单列的主题,同时组织国内相关高校在人力资源管理教学第一线工作多年并积累了很多经验的教师,分别承担自己最擅长的部分,恰逢其时地成就了这套教材,真切地适应了管理实践对教学素材深化和细化的需要。我希望这套教材,包括以后继续出版的著作,能够为提高中国民众的素质问题做出积极的贡献。考虑到今后的变化,我希望这套教材能够持续地吸收来自读者的意见和建议,将其建设成不仅能满足国内读者学习人力资源管理知识的需要,同时也因其本土化特色而成为受国外读者欢迎的读本,成为学习具有中国特色的人力资源管理知识的重要来源。

2007 年 1 月 1 日于北京大学

前 言

科学技术的迅猛发展、全球经济的一体化、劳动力市场竞争的加剧等因素给组织带来了巨大的挑战,引发了组织结构的一系列深刻的变革。企业重组、组织再造的浪潮蜂拥而至,大量的组织开始缩减层级、裁员等,组织扁平化趋势越来越明显,组织对员工的要求越来越高。所有这些变化都给组织薪酬管理提出了一系列更高的要求。企业越来越重视通过有效的薪酬管理帮助实现战略目标,薪酬管理也得到了新的发展。在薪酬实践中,诸如战略薪酬设计、技能薪酬体系、能力薪酬体系、宽带薪酬结构、可变薪酬计划、弹性福利计划等也越来越得到广泛的应用。

薪酬管理作为人力资源管理的一个重要组成部分,是重点也是难点。说其是重点主要表现在:薪酬激励是最重要也是最有效的激励员工的方式,科学合理的薪酬可以激励员工卓有成效地工作。但从另一个角度来讲,薪酬又是企业的主要运作成本之一,如运用不当,不仅会造成很大的损失,还对企业形象和员工队伍的稳定起到负面的影响。说其是难点主要在于:没有一个“放之四海而皆准”的薪酬管理模式,由于各个企业的情况千差万别,所以企业必须结合自己的特点去探索一个适合自己的薪酬管理模式,这对企业来说是很难的,可能需要走很多的弯路,付出很大的代价。因此,了解并掌握科学的薪酬管理知识,熟练并灵活运用各种薪酬管理技术和方法,是组织的相关职能部门迫切需要做的工作。

薪酬是企业与员工之间最主要的联结纽带之一,也成为企业和员工共同关注的重要问题。薪酬管理是人力资源管理中一项专业技术水平要求较高的管理活动,在人力资源管理中具有举足轻重的地位,一定程度上关系到企业人力资源管理的成败。我们在主持的国家自然科学基金项目——对 HRM 活动与企业绩效关系的实证研究中也发现,除了职业发展、绩效评估与管理对人才吸引力有显著影响,培训对企业员工技能水平有显著影响,员工参与对员工工作动机有显著影响以外,薪酬管理对三项 HRM 效能都有显著的影响,而且其影响的作用往往高于相对应的几项 HRM 活动。这个研究结论也显示了薪酬管理在我国企业人力资源管理中的重要性。因此,“薪酬管理”也

是人力资源管理专业的核心课程。

本书共有十章,分为三个部分。第一部分由第一章构成,是全书的基础,对薪酬管理基础进行了介绍,并提出了战略性薪酬管理的思想。第二部分是薪酬设计,包括第二—七章,其中第二、三章分别介绍了基本薪酬中的两种薪酬体系(职位薪酬体系和任职者薪酬体系),主要体现了如何实现薪酬的内部一致性;第四章介绍了薪酬水平的外部竞争性,体现了如何实现薪酬的外部一致性;在此基础上,第五章介绍了薪酬的等级结构和等级制度。以上四章内容完成了基本薪酬的设计。第六、七章分别介绍了薪酬的另外两个构成因素即激励薪酬与福利薪酬制度。由此第二部分内容完成了薪酬体系三个要素的总体设计。第三部分是狭义的薪酬管理,包括第八章的战略性薪酬管理技术,第九章的特殊员工群体的薪酬管理,第十章的薪酬系统的运行管理。

在编写本教材时,我们力图实现这样一些特点:

第一,系统地介绍薪酬管理的内容,主要包括三个部分:第一部分是薪酬管理的基础知识;第二部分是对薪酬体系三个构成的设计;第三部分是薪酬的管理,并且突出战略性管理的理念。逻辑结构清晰而严密,有助于更好地掌握薪酬管理的内容。

第二,在编写过程中,我们还注意把传统工资管理中目前仍然很有用的部分和当前薪酬管理相结合,从而避免了当前许多教材完全抛弃了以往工资管理内容的片面做法。^①

第三,结合时代变化对薪酬管理提出的挑战,在编写过程吸收了薪酬管理的相关研究成果。本书特别详细介绍了一些新时期应用较为广泛的新知识点,如战略薪酬、技能薪酬体系、能力薪酬体系、宽带薪酬、弹性福利计划、外派员工的薪酬管理、团队的薪酬管理等等。这些理论本身发展的不成熟也给本书的写作带来了相当的困难,我们在吸收国内外一些最新研究成果的基础上尽可能地详细而深入浅出地介绍这些理论。此外,近年来编著者主要从事薪酬管理和战略人力资源管理的研究工作,一些研究成果也分别在本书的战略性薪酬管理、特殊员工的薪酬管理等相关内容上有所体现。

第四,适合教学的特点。作为教材,本书中每章都附有学习要点、本章小结、复习思考题,对于主要章还配有教学案例,全书还附有两个综合案例。本

^① 20世纪80年代我国的劳动经济和(或)人事管理专业经过一段时间的“冷落”。90年代中后期现代意义的“人力资源管理”兴起。在当前人力资源管理方面的教材中有相当大的比重只重视来自西方的人力资源管理理论,而很少提及传统人事管理理论。我们认为,我国传统的人事管理内容和现代人力资源管理内容并不是没有联系的,作为人员管理发展的第一个阶段,人事管理、工资管理的许多理论仍然是当前人力资源管理、薪酬管理不可或缺的内容。而且,这些理论现在依然被实践着。

书对薪酬管理中很多方法都有深入浅出的介绍和举例分析,使读者很容易掌握并应用。另外,我们还制作了与本教材配套使用的教学幻灯片(PPT)。这些内容在较大程度上方便了教学工作的开展。

本书的完成得到了同仁的支持。感谢北京大学光华管理学院组织管理系的博士生导师、本书编著者张正堂的博士后指导老师张一弛教授。张老师在自已繁忙的研究和工作之余,对本书的编写给予了很大的支持和帮助。感谢北京大学出版社经济与管理图书事业部主任林君秀老师。由于写作的时间比较紧张,在编写初期,研究生袁萱、付继娟帮助收集了部分资料,并参与了部分章节初稿的整理工作。研究生华冬银和袁萱还帮助做了与本教材配套使用的幻灯片。在编写这本教材的过程中,我们参考了国内外大量关于薪酬管理的教材和论著、网上资料及期刊文章(文中对参考文献作了脚注,书后标注了主要的参考文献),在此向这些著作者表示感谢!

写一本好的教材比预想的要辛苦得多,此书的交稿比预期的时间整整晚了一年的时间。尽管如此,受到编著者自身水平的限制,书中难免仍存在问题,希望得到广大读者和同行的批评指正(E-mail:njzst2005@126.com),以便在日后做进一步的修改。

编著者

2006年12月

目 录

第一章 薪酬与薪酬管理概述	(1)
学习要点	(1)
第一节 薪酬结构与功能	(1)
第二节 薪酬管理概述	(11)
第三节 战略性薪酬管理理念	(21)
本章小结	(32)
复习思考题	(33)
第二章 基于职位的薪酬体系	(34)
学习要点	(34)
第一节 职位评价方法	(34)
第二节 职位薪酬体系的实施	(60)
本章小结	(65)
复习思考题	(65)
案例研究 不同职位评价方法的应用与比较	(66)
第三章 基于任职者的薪酬体系	(74)
学习要点	(74)
第一节 技能薪酬体系	(75)
第二节 能力薪酬体系	(95)
本章小结	(110)
复习思考题	(111)
案例研究 通用磨坊公司的技能基础薪酬制	(111)
第四章 薪酬水平的外部竞争性	(113)
学习要点	(113)
第一节 薪酬水平的外部竞争性决策	(113)

第二节 市场薪酬调查	(117)
本章小结	(128)
复习思考题	(128)
第五章 工资等级结构与等级制度	(129)
学习要点	(129)
第一节 工资等级结构的原理与设计	(129)
第二节 宽带薪酬结构	(149)
第三节 工资等级制度	(154)
本章小结	(168)
复习思考题	(168)
案例研究 企业内部职务结构设计 with 定价	(169)
第六章 激励薪酬计划	(172)
学习要点	(172)
第一节 激励薪酬的概述	(172)
第二节 短期激励薪酬计划	(176)
第三节 长期激励薪酬计划	(195)
本章小结	(212)
复习思考题	(212)
案例研究 奖励的管理——山花煤矿奖金分配风波的启示	(213)
第七章 员工福利管理	(215)
学习要点	(215)
第一节 员工福利概论	(215)
第二节 员工福利的内容和新发展	(221)
第三节 员工福利的规划与管理	(238)
本章小结	(246)
复习思考题	(247)
案例研究 上海贝尔——福利比高薪更有效	(247)
第八章 战略薪酬管理技术	(251)
学习要点	(251)
第一节 企业战略、成长阶段与战略薪酬	(252)
第二节 组织文化与战略薪酬	(267)

第三节 薪酬的横向结构:薪酬要素组合模式	(277)
第四节 战略薪酬管理的实现	(284)
本章小结	(290)
复习思考题	(291)
案例研究 一家新兴的薪酬咨询公司的战略薪酬体系 ——用薪酬体系塑造核心价值观	(291)
第九章 特殊员工群体的薪酬管理	(300)
学习要点	(300)
第一节 高层管理人员的薪酬管理	(300)
第二节 团队的薪酬管理	(307)
第三节 销售人员的薪酬管理	(312)
第四节 外派员工的薪酬管理	(319)
第五节 专业技术人员的薪酬管理	(329)
本章小结	(332)
复习思考题	(332)
案例研究1 销售员小张的故事	(333)
案例研究2 S跨国公司面临的难题	(334)
第十章 薪酬系统的运行管理	(336)
学习要点	(336)
第一节 薪酬预算	(336)
第二节 薪酬成本控制	(344)
第三节 薪酬诊断	(351)
第四节 薪酬调整	(356)
本章小结	(362)
复习思考题	(362)
案例研究1 麦当劳的薪酬调整方案	(363)
案例研究2 花旗银行——全球薪酬的中国落差	(367)
综合案例	(371)
主要参考文献	(385)
术语索引	(387)

第一章 薪酬与薪酬管理概述

学习要点

薪酬及相关概念的界定
薪酬构成的基本要素
薪酬管理的重要性
薪酬管理的目标和内容
薪酬管理与其他人力资源管理职能的关系
战略薪酬管理产生的背景与原因
战略薪酬管理的内涵

薪酬管理是人力资源管理的核心内容,也是高层管理者最关注的领域之一。劳动报酬和福利待遇是劳动者从事劳动的物质利益前提,是劳动者维持生计的基本来源。薪酬决定与分配是组织与员工之间、员工与员工之间的利益冲突点,薪酬管理也被认为是一项最困难、最敏感、政策性最强的人力资源管理工作。现代人力资源管理中,薪酬不仅具有一些简单和传统的功能,而且被赋予了很多全新的内涵,薪酬管理已经与组织发展和人力资源战略紧密结合在一起,成为组织战略实现的重要工具。本章主要对薪酬和薪酬管理进行基础性的介绍,并且对战略性薪酬管理理念进行了概述。

第一节 薪酬结构与功能

一、薪酬的界定

一般的,薪酬是指组织内所有员工的货币性和非货币性劳动收入的总和,包括薪金、工资、奖金、佣金、红利及福利待遇等各种报酬形式。在对薪酬概念的界定中,又涉及其他许多薪酬相关范畴。但是,国内外对薪酬内涵的

理解和使用并不统一。在我国,不同经济体制改革时期,对这些概念的理解也是有差异的。这表明,一方面薪酬概念在使用上有一定的含糊;另一方面组织管理理论和管理实践的发展赋予薪酬更多的内涵。

为了统一概念,下面对与薪酬相关的一些范畴进行基本的界定。

1. 工资

工资(Wage)是使用最为普遍的一个薪酬方面的概念。一般认为,它的基本含义是雇佣方支付给被雇佣方合法的货币报酬。但是,从不同的角度,形成了对工资多种不同的定义。

国际劳工组织在《1949年保护工资条约》中,把工资的内涵界定为:“工资”一词是指不论名称或计算方式如何,由一位雇主对一位受雇者,为已经完成或将要完成的工作,或已经提供或将要提供的服务,以货币结算,并由共同协议或国家法律、条例予以确定,凭借书面或者口头雇佣合同支付的报酬或收入。^① 这一定义,一是明确了工资的支付者和工资的收入者。支付者为雇主,收入者为雇员(按照我国《劳动法》的规定,雇主应统称为用人单位,工资收入者应统称为劳动者)。二是明确了支付工资多少的依据。应是劳动者“已完成或将要完成的工作,或已提供或将要提供的服务”。三是明确了工资支付的方式,即不论名称或计算方式如何,均应以货币结算并支付报酬或收入。四是明确了工资支付的标准,即应依照共同协议、国家法律或条例的规定以及书面或口头劳动合同的约定。

我国劳动部在《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》中把工资定义为:劳动法中的“工资”是指用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定,以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬,一般包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。由此可见,“工资”是劳动者劳动收入的主要组成部分。

在美国,工资指的是那些受《公平劳动标准法案》(The Fair Labor Standards Act)管制的员工获得的报酬,他们以小时报酬率作为计算报酬的基础,加班工作应该获得额外的报酬。^②

此外,还有观点认为,工资就是以小时工资为主要计量形式的劳动报酬。小时工资是劳动报酬的一种基础比例,有了小时工资,就可以计算出日、周、

^① 国际劳工组织:《国际劳工公约和建议书(1949—1994)》第1卷,国际劳工组织北京局中文1994年版。

^② 张一弛:《人力资源管理教程》,北京大学出版社1999年版。