

全国高等教育自学考试用书

薪酬管理

学习指导用书

孙金利 王萍 编写



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

全国高等教育自学考试用书

薪酬管理

学习指导

江苏工业学院图书馆
藏书章

孙金利 王 藏 编写

同公升责编音编甲色等代国大京昌

2007年3月第1版

2007年3月第1次印刷

7211(890×1240)

120页

2.5

1-1001-1-2300-4201-0

14.00元



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理学习指导用书/孙金利,王萍编写. —天津:
天津教育出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-5309-4901-6

I. 薪… II. ①孙… ②王… III. 企业管理: 劳动工资管理—高等教育—自学考试—自学参考资料 IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第036432号

薪酬管理学习指导用书

出 版 人 肖占鹏

编 者 孙金利 王 萍

选题策划 王光昭

责任编辑 王光昭

装帧设计 张丽丽

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路35号
邮政编码 300051

印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司

版 次 2007年3月第1版

印 次 2007年3月第1次印刷

规 格 32开(890×1240)

字 数 150千字

印 张 7.5

书 号 ISBN 978-7-5309-4901-6

定 价 13.00元

第一章 薪酬管理导论	1
一、知识结构	1
二、要点解析	2
三、同步练习	14
四、参考答案	18
第二章 薪酬制度设计	21
一、知识结构	21
二、要点解析	22
三、同步练习	33
四、参考答案	37
第三章 薪酬结构与薪酬结构设计	41
一、知识结构	41
二、要点解析	42
三、同步练习	54
四、参考答案	58
第四章 薪酬水平的设计和薪酬调查	62
一、知识结构	62
二、要点解析	63
三、同步练习	73
四、参考答案	77
第五章 基本薪酬管理	81
一、知识结构	81
二、要点解析	81
三、同步练习	93
四、参考答案	98

第六章 补偿与激励薪酬管理	101
一、知识结构	101
二、要点解析	101
三、同步练习	113
四、参考答案	118
第七章 员工福利管理	121
一、知识结构	121
二、要点解析	122
三、同步练习	136
四、参考答案	140
第八章 特殊人员的薪酬管理	144
一、知识结构	144
二、要点解析	145
三、同步练习	159
四、参考答案	163
第九章 经营者年薪制与经营者股权激励	166
一、知识结构	166
二、要点解析	166
三、同步练习	180
四、参考答案	183
第十章 薪酬控制与薪酬沟通	187
一、知识结构	187
二、要点解析	187
三、同步练习	198
四、参考答案	202

第十一章 薪酬支付与薪酬支付艺术	206
一、知识结构	206
二、要点解析	207
三、同步练习	211
四、参考答案	214
附录:天津市高等教育自学考试课程考试大纲	216

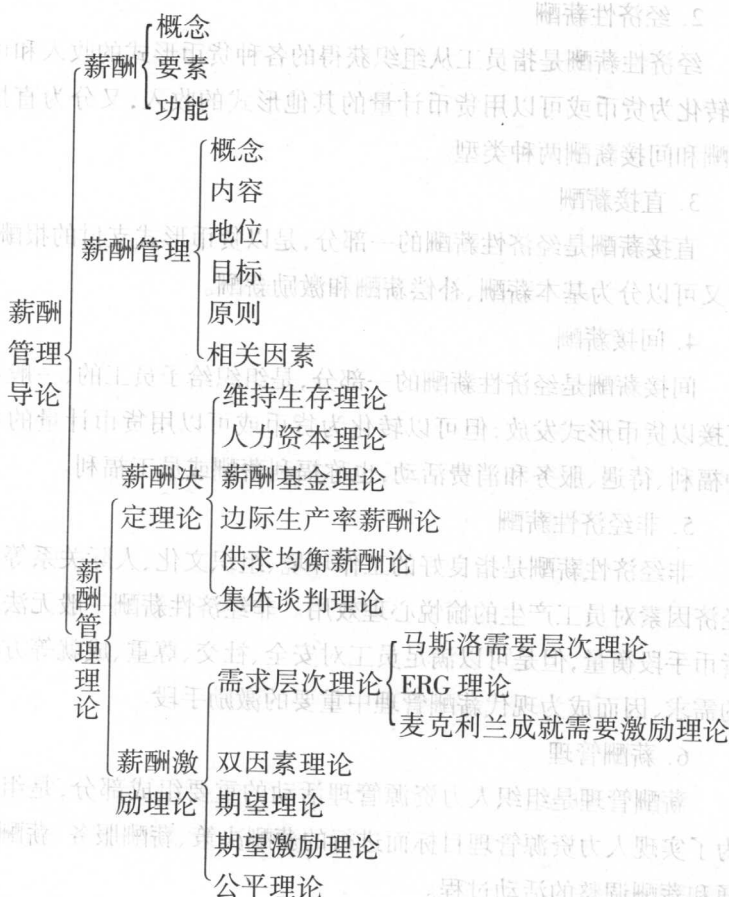
第一章

薪酬管理导论

薪酬本基(一)

薪酬 1

一、知识结构



二、要点解析

(一)基本概念

1. 薪酬

薪酬是指员工从事组织所需要的劳动而得到的各种报酬的总和。薪酬的基本构成要素有经济性薪酬和非经济性薪酬两个部分。

2. 经济性薪酬

经济性薪酬是指员工从组织获得的各种货币形式的收入和可以转化为货币或可以用货币计量的其他形式的收入,又分为直接薪酬和间接薪酬两种类型。

3. 直接薪酬

直接薪酬是经济性薪酬的一部分,是以货币形式支付的报酬,它又可以分为基本薪酬、补偿薪酬和激励薪酬。

4. 间接薪酬

间接薪酬是经济性薪酬的一部分,是组织给予员工的,一般不直接以货币形式发放,但可以转化为货币或可以用货币计量的各种福利、待遇、服务和消费活动,也称福利薪酬或员工福利。

5. 非经济性薪酬

非经济性薪酬是指良好的工作环境、组织文化、人际关系等非经济因素对员工产生的愉悦心理效用。非经济性薪酬一般无法用货币手段衡量,但是可以满足员工对安全、社交、尊重、成就等方面的需求,因而成为现代薪酬管理中重要的激励手段。

6. 薪酬管理

薪酬管理是组织人力资源管理活动的重要组成部分,是组织为了实现人力资源管理目标而进行的薪酬决策、薪酬服务、薪酬沟通 and 薪酬调整的活动过程。

(二)基本理论

1. 薪酬的功能

薪酬的功能表现在员工、组织和社会等三个层面上。

(1)薪酬对员工的功能表现在:保障员工的收入能够补偿劳动力再生产的费用的功能;激励员工努力工作,提高工作绩效的功能;调节劳动力在社会各地区、各部门和各组织之间流动的功能。

(2)薪酬对组织的功能表现在:薪酬具有增值的功能;改善用人活动功效的功能;协调组织内部关系和塑造组织文化的功能;促进组织变革和发展的功能。

(3)薪酬对社会的功能表现在:薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行;薪酬分配和薪酬水平关系到人们的生活和社会的稳定;薪酬还具有劳动力资源再配置功能。

2. 薪酬管理工作的基本内容

薪酬管理的内容可以从薪酬管理工作的业务职能和工作性质两个方面来考察。

(1)从薪酬管理工作的业务职能看,薪酬管理的内容主要有工资管理和福利管理。工资管理主要包括工资制度的制定、员工业绩的考核评估、员工工资的调整和发放等。福利管理主要包括福利需求调查、福利项目设计、福利预算的编制和福利的实施等。

(2)从薪酬管理工作的性质看,薪酬管理的内容划分为计划决策、规划设计和行政管理三个层次。

3. 薪酬管理的目标

薪酬管理目标是组织制定薪酬制度并实施薪酬管理的具体目的。薪酬管理目标要服从并服务于组织的人力资源管理的战略目标。具体内容可以概括为以下三点:

(1)吸引和留住符合组织需要的员工。组织的生存和发展离不开劳动者,尤其是掌握特殊技能和知识的专业人才。

(2)激励员工达到高工作绩效或高生产力。组织的效率和效益水平是建立在员工个人和团队工作效率基础之上的。薪酬管理就是要通过有效的薪酬策略和具体的薪酬制度,最大限度地调动员工和团队的工作积极性、主动性和创造性,引导员工为实现组织的发展目标而努力工作和争创佳绩。

(3)使组织更好地生存、成长和获利。这是薪酬管理的最终目的。

4. 薪酬管理的原则

(1)补偿性原则。员工的薪酬收入应能够补偿其劳动力再生产的费用,包括补偿员工恢复劳动能力所必要的衣、食、住、行的费用,员工家庭成员的生活费用,员工为获得工作而学习的费用,员工保健和愉悦身心等活动的费用等。

(2)公平性原则。薪酬的公平性可以分为外部公平性和内部公平性。前者表现为对员工的吸引力,后者表现为对员工的激励性。薪酬制度是否具有公平性和公平性的程度往往取决于员工的主观感受,这种感受在很大程度上来自于与他人薪酬待遇的比较。员工对薪酬公平性的判断会直接影响其劳动态度和状态。因此,薪酬管理要把实现分配的公平性作为重要的基本原则。

(3)激励性原则。有效的薪酬管理应能够很好地发挥吸引、保留和激励员工努力工作的作用。激励就是通过恰当的薪酬策略和方案,最大限度地调动和发挥员工的积极性、主动性和创造性。

(4)经济性原则。薪酬是构成组织经营成本的一个要素,如果薪酬标准过高,会使组织成本上升,从而削弱组织产品的竞争力。

(5)合法性原则。组织的薪酬政策、薪酬制度、薪酬标准以及薪酬管理过程都必须符合政府的法律法规和政策规定。

5. 影响薪酬管理的主要因素

(1)外部环境因素。主要有经济环境、社会环境、政治环境和科技环境因素等。

(2)组织因素。组织所处的发展阶段不同,其人力资源管理的战略目标和任务就不同,薪酬管理的目标和策略也不同。

(3)工作因素。要依据工作的特点和需要制定并实施有组织特色和不同岗位特色的薪酬方案。

(4)员工个人因素对薪酬管理的影响和制约。员工个人因素包括很多方面,如员工个人的能力、知识及对工作的适应性,人格、价值观、工作期望值等,这些都对薪酬管理有重要的影响和制约作用。

6. 维持生存理论

这一理论的主要观点是,产业社会中工人的薪酬应该等同或略高于能维持生存的水平。

亚当·斯密认为薪酬还决定于经济活动中劳动力的供求关系,劳动力需求决定于一国的剩余资财或国民财富。国民财富增加是决定薪酬水平的最重要的因素。

李嘉图进一步提出,劳动具有自然价格和市场价格。自然价格是指在其他条件相同的情况下,可使劳动者大体活下去并不增不减地延续其后代所必需的价格。市场价格是指根据劳动力供求比例实际付给劳动者的价格。劳动的市场价格可能会与其自然价格偏离,但是,由于工人阶级人口增长率的变化,二者到头来还是会再次趋于平衡。这就是著名的李嘉图薪酬定律。

7. 人力资本理论

第一个完整地提出人力资本理论的是美国经济学家西奥多·舒尔茨,后来加以发展的是加里·贝克尔。

人力资本理论认为资本有物质资本和人力资本两种形式。劳动者的知识、技能、健康状况等构成了人力资本。人力资本对经济和社会发展有重要的作用。人力资本价值的增长是劳动者人力资本投资(用于教育培训和保健等方面的支出)的结果。劳动者人力资本投资又必然影响到薪酬收入的水平。对劳动者来说,人力资

本投资的目的是提升自己的人力资本价值并通过未来的薪酬收入得到补偿。如果劳动者获得的薪酬不能补偿其人力资本投资和实现其人力资本价值,劳动者就不会选择进行人力资本投资。因此,薪酬的确定要符合人力资本投资的需要。

8. 边际生产率薪酬理论

劳动的边际生产率这一概念由美国经济学家克拉克提出,是指最后追加的单位劳动所带来的产量的增加。由于存在边际生产率递减的规律,对劳动的雇用数量并非越多越好,在劳动雇用量达到某一足够大的量后,劳动的边际生产率为零。

按照边际生产率概念,薪酬取决于劳动边际生产率。这就是说,雇主雇用的最后那个工人所增加的产量的价值等于该工人的薪酬。工人的薪酬水平由最后雇用的工人的产量决定。

边际劳动生产率薪酬理论致力于组织和厂商层次的微观分析,建立起了薪酬和生产率之间的本质联系,从而开创了薪酬研究的新时代。

9. 供求均衡薪酬论

供求均衡薪酬论的创始人是马歇尔,他在其名著《经济学原理》中以均衡价格论为基础,从生产要素的需求与供给两方面来说明薪酬水平的决定。供求均衡薪酬论对薪酬的分析将需求和供给两方面结合了起来,较边际生产率薪酬论大大前进了一步,奠定了现代薪酬理论的基础。

10. 集体谈判薪酬理论

庇古在《福利经济学》一书中建立了一种短期薪酬决定模型,他讨论了当薪酬通过集体交涉决定时,劳资双方可能达成薪酬协议的上下限。他提出,劳方最初的要求是薪酬上限,雇主最初的意愿是薪酬下限。在谈判过程中,劳方会逐渐降低其薪酬期望值,雇主也会做出让步。但是双方的退让都有一个底线即最终抵制点。两个最终抵制点形成的重叠区就是可能达成协议的谈判交涉区。

薪酬协议的最终确定还取决于双方的谈判技巧与实力。

11. 激励理论

激励理论是现代企业薪酬管理理论的基础。激励理论认为,员工的绩效与能力和动机有密切的联系,三者之间的关系用公式表达为:绩效 = $f(\text{能力} \times \text{激励})$ 。

根据公式,工作绩效与员工个人能力和激励有关,其中激励是一个重要的因素,它决定着员工是否会朝着组织既定的目标努力。

第二次世界大战之后,激励理论得到了长足的发展,主要有两种研究模式:内容型激励和过程型激励。内容型激励研究模式集中研究人们行为的动因,说明什么事物会激励人们采取行动,管理人员如何了解和激发员工的行为。有代表性的理论为:马斯洛的需要层次理论、ERG 理论、麦克利兰的成就激励理论和赫兹伯格的双因素理论。过程型激励研究模式主要研究影响人们行为各因素之间的关联性和相互作用的过程。比较有代表性的理论包括:期望理论、波特和劳勒的期望激励理论、公平理论等。尽管这些理论不断受到薪酬管理实践中新问题、新矛盾的挑战,但仍是组织薪酬管理的主要理论依据。

12. 马斯洛的需求层次理论

亚伯拉罕·马斯洛把人的需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求由低到高的五个层次。按照该理论解释,不同的薪资收入和福利待遇能够满足个人的不同需求。例如,基本工资、病假工资和退休金可以满足个人基本生存的需要;工作场合和工作条件的改善可以满足人们对安全的需要;社交和文体活动的开展有利于人们满足社会交往需求;职位升迁和突出的工作业绩,以及在组织中威望的提高,使人得到“自我满足”和“自我价值”的实现。

13. ERG 理论

美国耶鲁大学的克雷顿·奥尔德弗在马斯洛提出的需要层次

理论的基础上,进行了更接近实际经验的研究,提出了一种新的人本主义需要理论。该理论认为,人们共存在三种核心的需要,即生存的需要、相互关系的需要和成长发展的需要,这一理论被称为ERG理论。ERG理论还表明了人在同一时间可能有不止一种需要起作用,如果较高层次需要的满足受到抑制的话,那么人们对较低层次的需要渴望会变得更加强烈,一个人的生存和相互关系需要尚未得到完全满足,他仍然可以为成长发展的需要工作,而且这三种需要可以同时起作用。此外,ERG理论还提出了一种叫做“受挫——回归”的思想,当一个人在某一更高等级的需要层次受挫时,那么作为替代,他的某一较低层次的需要可能会有所增加。因此,管理措施应该随着人的需要结构的变化而做出相应的改变,并根据每个人不同的需要制定出相应的管理策略。

14. 麦克利兰的成就需要激励理论

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰注重研究人的高层次需要与社会性的动机,他认为在生理需要基本满足的前提下,人类有追求权力、进行社交和实现自己的目标即成就等三种基本需要,而成就需要的满足对人的影响最大。成就需要激励理论在组织管理中很有应用价值,它对于了解员工的需要与动机,人员的选拔和安置上,以及训练和提高员工的成就动机等都有重要意义。

15. 赫兹伯格的双因素理论

双因素理论即激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫兹伯格在20世纪50年代末通过对200名工程师、会计师的调查访问而得出的重要结论。

赫兹伯格通过访问和研究发现,使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的因素;使职工感到不满的,都是属于工作环境或工作关系方面的因素。他把前者叫做激励因素,后者叫做保健因素。

保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健

康所起的作用。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时,就会产生对工作的不满。那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做激励因素,这是那些能满足个人自我实现需要的因素,包括:成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任,以及成长和发展的机会。如果具备了这些因素,就能对人们产生更大的激励。

双因素理论告诉我们,满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的,没有它会导致不满,但是即使获得满足,它的作用往往是很有有限的,不能持久的。要调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更重要的是要注意工作的安排,量才录用,各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。

16. 期望理论

著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆在《工作与激励》一书中阐述了他的期望理论观点和主张。期望理论的基本观点是,人们对个人努力行为或工作业绩有不同的预期,这种预期对个体具有吸引力时,人们才会采取行动。

弗鲁姆的基本结论:一是一个人的努力工作的动机强度取决于他对理想的工作绩效实现的信念程度;二是报酬与奖赏对员工具有强烈的影响作用;三是员工的自我利益是组织激励的基础,只有在员工对自我利益的追求和实现过程中,组织能够保证所提供的奖赏与个体的需要一致时,员工才会获得最大的满足感。

弗鲁姆的期望理论辩证地提出了在进行激励时要处理好三方面的关系,这些也是调动人们工作积极性的三个条件。第一,努力与绩效的关系。第二,绩效与奖励的关系。第三,奖励与满足个人需要的关系。

17. 波特和劳勒的期望激励理论

美国行为科学家莱曼·波特和爱德华·劳勒扩展了传统期望理论模型,探寻激励、满足和绩效三者之间的关系。他们提出了期望激励理论,用来解释三者之间的关系及其相关变量。

期望激励理论的基本观点是:第一,“激励”导致一个人是否努力及其努力的程度;第二,工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度;第三,奖励要以绩效为前提,不是先有奖励后有绩效,而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励;第四,奖惩措施是否会产生满意,取决于被激励者认为获得的报偿是否公正。

期望激励理论告诉我们,不要以为设置了激励目标、采取了激励手段,就一定能获得所需的行动和努力,并使员工满意。要形成激励→努力→绩效→奖励→满足,并从满足回馈努力这样的良性循环,取决于奖励内容、奖惩制度、组织分工、目标导向行动的设置、管理水平、考核的公正性、领导作风及个人心理期望等多种综合性因素。

18. 亚当斯的公平理论

公平理论又称社会比较理论,它是美国行为科学家亚当斯提出的一种激励理论。公平理论的基本观点是:当一个人做出了成绩并取得了报酬以后,往往通过进行横向和纵向的比较来确认自己所得报酬的公平性程度,比较的结果将直接影响劳动者以后工作的积极性。

亚当斯公平理论可用下面的公式来表示:

$$\frac{\text{本人对自己报偿的感觉}}{\text{本人对自己所做贡献的感觉}} = \frac{\text{对比较对象报偿的感觉}}{\text{对比较对象所做贡献的感觉}}$$

(三) 难点解析

1. 影响薪酬管理的主要因素及其作用

影响薪酬管理的因素有组织外部因素和内部因素,内部因素

中又有组织层面的、工作任务层面和员工素质层面的,这些因素都在一定程度上影响或制约着组织薪酬管理的目标、策略和计划。

(1)外部环境因素对组织薪酬管理的影响和制约。这些因素主要有经济环境、社会环境、政治环境和科技环境等。

经济环境对薪酬管理的影响表现在,经济繁荣和萧条的循环变动会影响到组织人力资源政策的调整。如劳动力的供求状况直接影响到劳动力的价格,经济发展水平的高低和老百姓收入的预期也会极大地左右基本薪酬制度设计和福利管理等方面政策的制订。

社会环境对薪酬管理的影响表现在,要适应社会进步和社会价值观的变化对薪酬管理的内容进行适当的调整。如社会进步需要员工的教育和技能水平不断提升,组织在相应的薪酬制度方面要做适当的调整。

政治环境对薪酬管理的影响表现在,国家的法律法规、政策等对组织薪酬管理的影响,即薪酬管理必须符合和体现相关的法律法规政策的要求。

科技环境对薪酬管理的影响表现在,劳动力市场上专业技术人才供不应求,特别是对于一些技术密集型产业的组织,要想引进和留住关键人才,更好地调动技术骨干员工的积极性,就必须从技术竞争和科技对组织发展的重要性的角度着眼,采取有效的薪酬策略并不断进行薪酬制度的创新。

(2)组织所处的成长发展阶段对其薪酬管理的影响和制约。组织也有出生、成长、成熟、衰退的生命周期,组织所处的发展阶段不同,其人力资源管理的战略目标和任务就不同,薪酬管理的目标和策略也不同。一般来说,在创业阶段,薪酬管理应着眼于吸引符合需要的员工,为今后的组织发展打下基础;在成长和成熟阶段,管理的重点是通过设计长期激励手段留住符合组织需要的员工,避免人才的流失。