

XIANDAIQIYE

HEYIXINGXINCHOUTIXIYANJIU

现代企业

合意性薪酬体系研究

李志宏 著

武汉出版社

江汉大学学术丛书 JIANGHAN UNIVERSITY ACADEMIC LIBRARY



武汉市高校人文社科重点研究基地·江汉大学武汉制造业战略与发展研究所项目成果

江
汉
大
学
学
术
丛
书

JIANGHAN UNIVERSITY ACADEMIC LIBRARY

现代企业 合意性薪酬体系研究

李志宏 著

武汉出版社

江苏工业学院图书馆
藏书章

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业合意性薪酬体系研究/李志宏著. —武汉:武汉出版社, 2006. 12

(江汉大学学术丛书)

ISBN 7-5430-3605-3

I. 现… II. 李… 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 155484 号

书 名:现代企业合意性薪酬体系研究

著 者:李志宏

责任编辑:吕植壮

封面设计:吴 涛

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail: wuhznpress@126.com

印 刷:武汉中科兴业印务有限公司 经 销:新华书店

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:7.75 字 数:201 千字 插 页:6

版 次:2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价:20.00 元

版权所有·翻印必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。

《江汉大学学术丛书》编辑委员会

主 任:李进才

副主任:桑建平 涂文学 余来宁

委 员(按姓氏比划为序)

王心耀	邓正兵	刘丽江
张先松	李 霞	欧阳仲威
范超毅	徐盛林	徐蕴珍
秦汉明	钱同惠	梁 东
童幸生	蒋细旺	雷万忠
黎仰安		

作者简介

李志宏：女，武汉市高校人文社科重点研究基地·江汉大学武汉制造业战略与发展研究所研究员。1963年，出生于湖南澧县；1987年毕业于湖南师范大学，获英美文学学士学位；2002年，在武汉理工大学获管理学硕士学位；2006年，毕业于中南财经政法大学，获经济学博士学位。主要研究方向是劳动经济和人力资源开发与管理。曾在法国雷诺汽车集团和法国标致雪铁龙汽车集团在中国境内的投资公司人力资源部从事人力资源研究和英、法文翻译工作，翻译了数十万字的法语和英语技术和管理学科资料。近年来，先后在《当代经济》、《现代管理科学》、《特区经济》和《乡镇经济》等专业期刊发表论文近20篇，参与市级以上课题10多项。

《江汉大学学术丛书》

总 序

在我们跨入人类又一个新千年的时刻,白云黄鹤的武汉终于迎来了一所将与武汉特大中心城市地位相称的地方一流综合性大学——江汉大学。

在我国高等教育布局中,武汉是个高校林立、人文及科技精英荟萃的重镇,以武汉大学、华中科技大学为代表的高等院校享誉国内外。江汉大学在这样的时空环境中建立,面临的挑战,肩负的重任是不言而喻的。

要建成一所名副其实的地方一流综合性大学,需要的条件很多:好的校长,一批高水平的教授,好的校园环境及设施,高水平的教学和管理等。但是,不可否认,最重要的方面之一是源源不断的、紧跟时代学术潮流的高质量科研成果。

这里的《江汉大学学术丛书》是江大学人为中国高等教育面向世界、面向未来、面向现代化的一份微薄奉献,是对人民期望的回报,是对科教兴国的呼应。

《江汉大学学术丛书》是江大学人对 21 世纪中国政治、经济、文化诸多存在的一份认真的思考与回答,是江大

学人对具有中国特色社会主义建设贡献的聪明才智的结晶。

《江汉大学学术丛书》体现江汉大学学术成果的水平,涉及哲学、经济学、法学、文学、历史学、理学、工学、农学、医学及管理学等诸多领域,显示老一辈专家和中青年学者组成的学术阵容。

《江汉大学学术丛书》一定要成为培养江汉大学学术精英、建设江汉大学师资队伍和回报社会的园地。在这里,锻炼我们的学术品格,提升我们的学术水准,并成为我们的学术象征。

《江汉大学学术丛书》实行科学、公正、公开的选拔原则,经校学术委员会执行严格的评审、投票程序,遴选相应著作。

其山巍巍,其水森森,学无止境,江大学人努力吧!

薪火相传,代代不息,江大学人努力吧!

李连才

2001年2月

目 录

前 言	(1)
第 1 章 导论	(6)
1.1 选题背景及其意义	(6)
1.2 薪酬理论及其相关理论综述	(17)
1.3 本书的主体思路与逻辑结构	(28)
1.4 各章节的主要内容	(32)
1.5 研究方法	(34)
1.6 创新之处和有待深入的问题	(34)
第 2 章 现代企业薪酬体系分析	(39)
2.1 基于岗位的薪酬体系	(40)
2.2 基于能力的薪酬体系	(59)
2.3 基于岗位薪酬体系与基于能力薪酬体系 对比研究	(74)

第3章 合意性薪酬体系制度背景与理论依据	(80)
3.1 合意性薪酬模型内涵	(81)
3.2 合意性薪酬模型的制度背景	(83)
3.3 合意性薪酬模型理论依据	(84)
第4章 合意性薪酬模型特征分析	(115)
4.1 公平性	(115)
4.2 激励性	(118)
4.3 竞争性	(121)
4.4 监控性	(123)
4.5 战略适应性	(125)
第5章 合意性薪酬模型决定机制	(130)
5.1 微观决定机制	(130)
5.2 宏观决定机制	(140)
第6章 合意性薪酬模型架构	(162)
6.1 合意性薪酬模型架构	(162)
6.2 合意性薪酬模型建立程序	(165)
6.3 合意性薪酬模型运行	(193)
6.4 合意性薪酬体系、岗位薪酬体系和能力 薪酬体系的综合对比	(194)
第7章 M企业合意性薪酬体系设计	(204)

7.1 M企业原有薪酬体系	(205)
7.2 M企业合意性薪酬体系设计	(208)
结 论	(216)
主要参考文献	(225)
后 记	(239)

前 言

薪酬问题是经济运行和企业发展的重大问题。现代企业薪酬体系除了能维持人的基本生存、生活需求等功能以外,更大的功能是充分体现人的价值。所以,对薪酬进行规范化、科学化、系统化和柔性化的管理是现代企业薪酬管理的必然要求。同时,现代企业人力资源开发与管理各大模块中,薪酬管理是令管理层最棘手但又最关键的一个模块。基于薪酬及薪酬管理的重要性及其在现代企业人力资源开发与管理中的核心地位,本书将重点探讨什么样的薪酬体系才是能使员工、企业、社会“合意”的体系这一现实问题。

本书共分七章。下面将全书的主要内容分为文献、理论、理论应用、实证、创新与待研究的问题五个部分摘要如下。

本书对国内外学者关于边际生产力工资、均衡工资、按劳分配、按生产要素分配以及按劳分配与按生产要素分配相结合等薪酬理论和企业人力资源管理、人工成本与交易费用以及帕累托最优状态等与薪酬相关的理论进行了阐述和分析,得出结论:收入分配理论受不同的社会经济发展水平限制,在不同的历史阶段,理论研究的侧重点各有差异。薪酬管理不但影响企业成本,而且还影响个人对企业贡献的大小,因此,薪酬体系的研究既要立足于社会经济的发展环境,又要考虑企业因素和个人因素。同时,本书对目前国际上通用的三种薪酬体系即基于岗位、基于技能和基于能力以及相关的薪酬制度如结构工资制、岗位工资制和职能工资制等进行了分析归纳,认为:基于岗位薪酬体系片面强调岗位因素的重要性,忽视了员工能力的作用;基于技能薪酬体系强调与工作内容有关的员工能力;基于能力薪酬体系强调绩效及绩效行为能力(广义上讲,技能薪酬体系包含在能力薪酬体系中)。这两套体系都是

在岗位或工作范围内探讨员工能力,这种能力基本上属于专业能力。鉴于此,本书认为现代企业薪酬体系不仅要纳入企业岗位因素及岗位绩效和员工专业能力,更要考虑能够与企业战略发展动态适应的综合能力如分析和解决问题的能力、学习能力等,从而突破了现有薪酬体系大多只考虑发展员工专业能力的限制。

通过分析现有薪酬体系下的各种薪酬制度在实际操作中存在的主要问题(如刚性有余、弹性不足、激励欠缺等),本书提出了建立一套与“人本”管理和企业战略相适应的综合而富有弹性的薪酬体系,即合意性薪酬体系。合意性薪酬体系是指在合意性薪酬模型基础上建立起来的薪酬制度及相关政策和规定的总括。它是在现有薪酬体系存在改进条件下提出的,其核心是本书中重点研究的合意性薪酬模型。在建立合意性薪酬模型之前,为了论证该模型的可靠性,本书引入了人力资本及其产权理论、职业生涯发展理论、绩效管理理论、成本效益理论等理论依据。通过对这些理论的阐述,得出几点认识:

(1)员工对企业贡献的大小取决于薪酬体系的激励性。

(2)薪酬体系的激励性必须建立在公平性基础上;而且激励性的大小不只是受制于薪酬水平的高低,还受制于薪酬体系与个人发展的匹配程度。

(3)薪酬是企业成本的一部分,企业经营的目的以尽可能少的投入带来更多的产出;又因企业与员工之间是一种契约关系,势必存在一定的签约、履约和合约执行成本,所以,薪酬作为连接企业与员工的纽带,必须具有监控性,才能降低这些成本。

根据人力资本及其产权理论、绩效管理理论和成本效益理论等,本书为合意性薪酬模型设计了一整套微观决定机制,即动态人力资本投资决策机制、激励机制、动力机制、动态适应性机制、岗位评价机制、成本控制机制、企业内部收入分配机制,并论证了宏观的劳动力市场供求机制、政府规制和市场化的工资谈判机制。从

个人、企业和社会三个角度解剖影响薪酬的各种主要因素,揭示了它们之间既相互区别又相互联系的关系。区别就是各因素在薪酬体系中发挥的作用不一样,联系就是它们都统一于企业需求和员工需求高度融合和协同作用的运作模式中。

基于上述理论依据和决定机制,本书提出了建立合意性薪酬模型的设想。

本模型包括三部分:一是岗位薪点及岗位标准工资计算;二是岗位总工资计算;三是企业整体薪酬水平计算。岗位薪点计算包括学校正规教育投资回报系数与学年数的乘积、在职培训对企业价值的贡献比率与培训时间的乘积、“干中学”对企业收益均衡增长贡献的比率与工作年限的乘积以及企业绩效工资和劳动力市场价格差额工资这五项之和;再把岗位薪点乘以薪点价值,得到岗位标准工资。接着,加入保险福利(在岗位标准工资基础上计算)和企业管理效率工资(与同行业标杆企业的直接人工费用、直接材料费用等直接费用以及管理费用和销售费用等各种间接费用相比较求出),得到岗位总工资。最后,各岗位工资加总,得到企业的整体工资。

合意性薪酬模型是在吸取了现有薪酬体系中有价值部分的基础上建立起来的对个人、对企业或对社会“合意”的模型,一方“合意”必须以不损害他方利益为前提,是帕累托改进性质的薪酬模型。模型主要从个人、企业、政府等几方面因素进行分析,其特点体现在本模型对薪酬设计公平性、激励性、竞争性、监控性和战略适应性的独特研究中。

在合意性模型基础上为M企业设计合意性薪酬体系,对本书研究的模型进行检验。检验结果揭示合意性薪酬体系中的“合意性”主要体现在以下方面:

对个人“合意性”,指人力资本投资各阶段的价值在薪酬中得到了动态实现;同时,还体现在薪酬本身能与个人职业生涯发展动

态适应,有足够发展空间激励员工发挥其创造性,为企业做出更多的贡献。

对企业“合意性”,一是该薪酬体系具有较大的激励作用,尤其是在发挥员工潜能和创造性方面,能够激励员工为企业多创造;二是具有竞争性,薪酬的价值取向重心放在知识含量高的岗位或创新性强的员工身上;三是具有监控性;四是具有战略适应性。

对社会“合意”性,首先,合意性薪酬体系通过对个人价值的实现能自动激励个人人力资本投资,减轻政府在这方面的投入、增加社会福利;个人素质提高,有利于吸引国外资本进入、吸收先进科学技术、提高劳动生产率、促进生产力的发展和社会进步。其次,激励员工提高企业绩效,可以增加企业利润,增加政府收入。再次,个人能力和社会劳动生产率的普遍提高,投资的软环境得到改善,又将吸引更多资本金的投入,这对扩大就业又具有更重要的现实意义。

本书创新之处:合意性薪酬模型的建立是本书主要创新之处。本书构建了完整的决策机制统领模型的运行。同时,通过各要素在企业中所做贡献的大小和各要素在劳动力市场上的相对价值进行定量分析生成合意性薪酬模型,使之既具有一定的客观性,又不乏激励性和竞争性。并在模型中增加企业管理效率工资部分,使薪酬体系具有较强的动态适应性和成本监控性。

模型的设计考虑了多种因素的综合作用。既考虑了静态的人力资本投资,如学校正规教育投资,又强调在职培训和“干中学”这一动态的人力资本投资。在岗位贡献方面,合意性模型不但考虑贡献结果,而且考虑贡献过程,尤其注重激励员工综合能力的提升。在企业成本控制方面,不仅从总体薪酬水平进行宏观控制,更强调从薪酬结构方面对成本进行微观控制。在工资谈判方面,合意性模型强调工资谈判的市场化,这符合现代企业“以人为本”的薪酬管理理念,有助于提高员工的工作积极性。此外,保险福利也

是合意性模型考虑的因素之一。

薪酬体系框架的设计反映了员工价值实现的无级变速性。现有薪酬体系下设计的各类薪酬制度,不论增加薪酬带宽与否,都受一定范围的限制;合意性薪酬体系则没有固定的带宽限制,不论员工能力及其对企业贡献有多大,都会有相应的薪酬等级与之相适应。

本课题有待深化研究之处为:

其一,探讨“非经济人”假设下应如何对模型进行修正的问题。本书以“经济人”为基本假设前提,尚未探讨“非经济人”假设下应如何对模型进行修正的问题。这一点对我国现阶段的市场经济还没有完全规范化情况下,很有研究的必要,也正是作者下一步进行延续研究的重点所在。

其二,尝试建立把交易费用从企业成本中分离出来的合意性薪酬模型。本书探讨合意性薪酬模型同时,由于实证资料的局限,对把交易费用从企业成本中分离出来的模型还未涉及,需要延伸做更深入的研究。

其三,逐步放宽条件假设,进行细化分析,使之贴进现实。本书在讨论薪酬模型基准时,由于资料的限制和为了分析的简捷,省略了影响薪酬的其他一些因素,如企业的性质、物价水平等,后续研究中,将逐步放宽假设进行研究。

第 1 章

导 论

1.1 选题背景及其意义

1.1.1 问题的提出

薪酬问题不论在国内还是在海外,不论过去还是现在,都是关系着经济运行和企业发展的重大问题。薪酬管理是现代企业人力资源开发与管理中最关键也是最棘手的一个模块,它更是激励员工充分发挥自身能力和开发潜能、联合提升企业绩效的最基础和最重要的激励手段,其他任何辅助的激励措施都必须依托于它才可能充分发挥作用。在操作上,操作流程和运作的规范化、科学化、系统化和柔性化是提升薪酬激励效能的要义所在;在价值取向上,彻底贯彻人本主义和人性管理精神是现代企业薪酬管理的根本取向。现代企业的薪酬体系除维持员工的基本生活外,更大的功能就是充分彰显和尊重人的价值。基于薪酬管理的重要性及其在现代企业人力资源开发与管理中的核心地位,本书重点探讨什

么样的薪酬体系才是对员工、企业、社会“合意”的体系这一棘手且现实的问题。

目前,国际上通用的薪酬体系有三种,即以岗位为主的薪酬体系、以技能为主的薪酬体系和以能力为主的薪酬体系。广义上讲,以技能为主的薪酬体系包含在以能力为主的薪酬体系内。这三种薪酬体系中,以岗位为主的薪酬体系运用得最多。在市场经济高速发展、知识经济对经济增长作用越来越大的今天,这种工资体系下设计的各种薪酬制度表现出来的局限性日益突出,主要体现在以下几个方面:

(1)薪酬制度片面,考虑的因素单一。这种薪酬体系下设计的薪酬制度单一,片面强调岗位对企业的贡献,忽略了人的能力因素,妨碍了人的主观能动性的发挥,不利于生产力的解放与发展。

(2)薪酬导向变成管理“独木桥”。在这种薪酬体系下,森严的等级结构将员工固定在某一个岗位上,员工很难有机会到其他岗位上发展。同时,这种薪酬体系下高工资岗位往往落在管理类岗位上,而管理类岗位在任何一个企业都是有限的,出色的专业技术类和操作类员工,要想使其劳动和知识的投入与其所得相匹配;或使其自身价值得到体现,就只有向管理类岗位拥挤,结果,既制约着员工技能和能力的提高,又不利于员工的职业生涯发展;而且,企业少了一些优秀的专业技术人员,徒增了一些无能的管理者。

(3)薪酬管理目标偏离企业战略,薪酬管理体系过于僵硬。企业的薪酬管理目标与企业的战略目标不一致;而且企业的薪酬管理体系过于刚性,不能适应企业的变革与发展。企业薪酬的设计与管理直接目的是吸引和激励人才,但其最终目标是为了实现企业的战略目标。同时,由于经济是不断向前发展的,市场更是瞬息万变,企业战略必须随市场的变化不断调整,因此,企业的薪酬管理系统也必须随战略的变化而不断变化。

(4)薪酬设计和管理过程中,缺乏透明度。薪酬设计过程中,