

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

薪酬管理理论与实务

► 主 编 李中斌 曹大友 章守明

Xinchou Guanli Lilun
yu
Shiwu

湖南师范大学出版社

人力资源管理知识管理精品系列教材

■ 人力资源管理 薪酬管理

薪酬管理理论与实务

主编 周 宁 李永明 曹文成 曹永刚

Executive Rewards Library
for
Managers

中国劳动社会保障出版社

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

F272.92/220

:2

2007

薪酬管理理论与实务

► 主 编 李中斌 曹大友 章守明

Xinchou Guanli Lilun
yu
Shiwu

湖南师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理理论与实务 / 李中斌, 曹大友, 章守明主编. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2007. 7

(人力资源与组织管理精品系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81081 - 770 - 7

I. 薪... II. ①李... ②曹... ③章... 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 (2007) 第 098889 号

薪酬管理理论与实务

◇主 编: 李中斌 曹大友 章守明

◇策划组稿: 黄道见 张 豫

◇责任编辑: 蒋旭东

◇责任校对: 李永芳

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731. 8853867 8872751 传真/0731. 8872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 国防科技大学印刷厂

◇开本: 730 × 960 1/16

◇印张: 17. 25

◇字数: 307 千字

◇版次: 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

◇印数: 1—4000 册

◇书号: ISBN 978 - 7 - 81081 - 770 - 7

◇定价: 28. 00 元

丛书顾问:

赵履宽(中国人民大学劳动人事学院名誉院长,教授)

袁伦渠(北京交通大学教授,国务院参事)

杨沛霆(《中外管理》杂志社社长,教授)

王通讯(中国人事科学研究院前院长,中国人才学会副会长,教授)

丛书编委会主任:

徐二明(中国人民大学研究生院副院长,教授)

潘金云(《中国人力资源开发》杂志社社长,教授)

丛书编委会副主任(按拼音顺序排列):

陈全明(中南财经政法大学人力资源研究中心主任、教授)

董克用(中国人民大学公共管理学院院长,教授)

胡剑锋(浙江理工大学经贸管理学院院长、教授)

雷涯邻(中国地质大学副校长,教授)

刘旭涛(国家行政学院教授)

卢福财(江西财经大学教授)

鲁灵敏(百度公司人力资源总监)

亓名杰(嘉兴学院资深教授)

孙健敏(中国人民大学劳动人事学院副院长,教授)

萧鸣正(北京大学教授、博士生导师)

熊斌(重庆工学院资深教授)

杨河清(首都经济贸易大学劳动经济学院院长,教授)

姚裕群(中国人民大学教授、博士生导师)

曾湘泉(中国人民大学劳动人事学院院长,教授)

张德(清华大学教授、博士生导师)

丛书编委(按拼音顺序排列):

曹大友(西南政法大学)

冯喜良(首都经济贸易大学)

郭庆松(上海行政学院)

黑启明(河南大学)

孔冬(嘉兴学院)

李宝元(北京师范大学)

李广义(北京物资学院)

李培祥(广东金融学院)

李世聪(长沙理工大学)

李世聪(长沙理工大学)

李新建(南开大学)

刘昕(中国人民大学)

刘 雄(首都经济贸易大学)
刘广武(河南大学)
刘家珉(北京物资学院)
鲁 艳(天津工程大学)
陆学彬(中华英才网副总裁)
彭思舟(台湾真理大学)
彭剑锋(中国人民大学)
申 林(上海行政学院)
宋奇成(重庆工学院)
唐代盛(中国人民大学)
卫 弘(联想集团 HR 总监)
文跃然(中国人民大学)
谢晋宇(复旦大学)
汪安佑(中国地质大学)
王 萍(浙江理工大学)
王长城(中南财经政法大学)
王发清(河南大学)
王今舜(北京物资学院)
徐 芳(中国人民大学)
姚春序(浙江理工大学)
张 琪(首都经济贸易大学)
张呈琮(河北师范大学)
张骏生(首都经济贸易大学)
张丽华(中国人民大学)
张丽俐(中华女子大学)
章守明(浙江理工大学)
张再生(天津大学)
赵琛微(中南财经政法大学)
周文霞(中国人民大学)
朱必祥(南京理工大学)

丛书主编:

姚裕群

丛书副主编(按拼音顺序排列):

曹大友 傅志明 郭庆松 孔 冬 李新建 李中斌
刘 雄 刘家珉 宋奇成 王长城 文跃然 姚春序
朱必祥 赵琛微

序 言

人力资源是当今世界各国高度重视的重要资源,是各国经济社会发展的重要推动力,人力资源开发与管理学科也就成为具有宏观和微观战略意义的重要学科。中国是世界第一的人口大国、人力资源大国,搞好人力资源开发与管理意义更大。就中国的人力资源学科建设的总体情况而言,20世纪90年代中期之前处于长期缓慢发展的阶段。随着中国的改革开放和经济社会获得的巨大发展,管理学科有了巨大的需求,也有了非常迅速的发展,大量引进国外管理学内容成为中国管理学教育的特征之一。自世纪之交以来,人力资源问题在中国已经成为热点,人力资源专业成为约200所大学纷纷开设的热门专业,除管理学、经济学外,心理学以及其他一些学科也把触角伸向人力资源领域,使得人力资源学科至今方兴未艾。

教材建设是学科建设的最重要内容之一。目前,国内在人力资源开发与管理教材方面,处于品种众多、鱼龙混杂的状态,不少教材是对国外教材与著作的简单编译和对国内优秀教材的修改摘编,很多教材缺乏科学的系统性、国情的针对性和教学的适用性。教材的低水平、教学的低水平和师资的素质局限,使得人力资源开发与管理这一重要学科在我国迅速发展的同时存在相当大的问题,受到不少非议,以至于有的大学校长认为人力资源不是科学、其学科应当撤销。我们说,不能“因噎废食”,学科还是应当发展的,而正视问题、解决问题、提高质量水平,则是非常紧迫的,搞出一套立足于为高校教学服务、很好地辅助教师的教学工作、有效地帮助学生学习的高质量教材,正是解决问题、促进学科建设的重要途径之一。

20世纪80年代开始,中国的人力资源开发管理事业由起步到迅速发展,对搞好人力资源教育有着巨大的需求和推动。1983年12月,我与赵履宽教授合作发表了人力资源方面国内最早的论文《我国劳动力资源开发利用的几个问题》,尔后致力于对人力资源开发与管理领域的多方面研究、培训与有关实践。20世纪80年代后期我在中国人民大学开设了“人力资源概论”课程,1991年我出版了国内第一本人力资源专著《人口大国的希望——人力资源经济概论》,1992年出版了国内最早人力资源教材之一的《人力资源概论》,2001年出版了《中国人力资源开发利用与管理研究》,2005年出版了国家“十一五”规划教材《人力资源开发与管理概论》等。我深感规范学科发展和解决教材建设问题的重要性。

为了给各高校人力资源管理专业和相关专业的人力资源类课程教学提供一套全面、严谨、新颖的教材,我们在湖南师范大学出版社的支持下出版了这一套教材。本丛书的特点是:

1. 设计选题思路科学合理。本系列教材所列选题,全面、实用、构思新,适应市场经济发展对塑造人力资源人员素质的要求,对人力资源学科教学的课程覆盖全面,各本教材之间有良好的分工与呼应,是一套精心构思与写作的、适应高校人力资源学科教学的教材。例如我们安排了具有弥补专业教材短缺的重要基础课教材《人力资源经济学》;又如,在招聘领域的选题上,我们确定的教材为与人力资源开发管理外部环境接口的《就业市场与招聘》,等等。

2. 突出内容的科学性和教材的规范性。各本教材讲求体系的合理、知识点的准确、理论观点的前沿和结构的严谨。在内容全面、充实的情况下讲求精练和突出要点,达到了学科教材的规范性。

3. 突出教材对于人力资源管理工作的应用性。从教材内容的选择上注意涵盖企业人力资源管理实际操作的内容,从阐述的重点方面注意突出人力资源学科的应用篇章,对每章的学习都设计讨论案例,有利于达到知识的学以致用。例如内容设计,我们在本套教材的总论性教材《人力资源开发与管理概论》中,设计了“综合管理”一章,阐述具有相当大的实用价值、但又为大多数教材忽略的人力资源管理制度、信息管理、统计分析等。

4. 突出专业内容的前沿性。在本系列教材中,分别讲述居于学科前沿位置的理论知识,例如战略人力资源管理、平衡记分卡、胜任力等内容,力求从大的范畴到具体知识点具有先进性。

5. 突出体现师生在教材应用上的方便性。我们立足于教材是为教师的“教”和学生的“学”而服务的思想,除以正文为中心的教材内容外,我们在之前设计“本章学习提要”和“学习目标”,在之后安排了“重要概念”、“练习题”、“复习题”、“讨论与操练”、“扩展阅读书目”和针对性很强的“讨论案例”,提供更丰富的教与学工具,大大提高“教”与“学”的方便程度,这不仅会为教师的教学和学生的学习提供极大的方便,而且有利于大大提高老师的教学水平和学生的学习效果。

在此,我对为本系列教材的写作付出努力的各位作者表示衷心的感谢,对关心本系列教材、提出积极建议的熊斌、朱必祥、傅志明、赵琛微、刘家珉等各位专家学者表示衷心的感谢,对关心、支持本系列教材的各位编委表示衷心的感谢,对各书主编的努力工作表示衷心的感谢。

21世纪全球化、现代化环境下的中国,丰富的社会经济管理实践和人力资源开发与管理实践,给我们的学科发展注入着更加旺盛推动活力。在不断发展的社会实践面前,在庞大的科学知识体系面前,在诸多的专家学者面前,在诸多的从教老师面前,本教材存在很多不足,希望得到大家的反馈和批评指正,也希望大家为进一步提高人力资源开发与管理教材水平而合作、而共同努力。

姚裕群

2007年4月2日

于北京世纪城

目 录

第一章 薪酬管理导论	(1)
第一节 薪酬概述	(1)
一、薪酬的基本范畴	(1)
二、薪酬的宏观环境	(8)
三、基本薪酬制度	(11)
第二节 薪酬理论	(13)
一、早期的工资理论	(13)
二、薪酬决定理论	(16)
三、薪酬分配理论	(17)
四、薪酬运用理论	(19)
第三节 薪酬管理概述	(20)
一、薪酬管理概念与原则	(20)
二、薪酬管理体系与内容	(23)
三、薪酬管理的发展与挑战	(24)
本章学练要点	(27)
讨论案例 华为的薪酬体系	(31)
第二章 战略性薪酬管理	(34)
第一节 战略性薪酬管理概述	(34)
一、战略性薪酬管理的内涵和作用	(34)
二、战略性薪酬管理体系	(37)
第二节 薪酬战略	(41)
一、企业战略与薪酬战略	(41)
二、传统薪酬战略	(43)
三、现代薪酬战略	(44)
本章学练要点	(49)
讨论案例 Z 公司战略与薪酬战略的匹配	(52)

第三章 薪酬体系	(54)
第一节 薪酬体系概述	(54)
一、薪酬分配的基础	(54)
二、薪酬体系的类型	(55)
第二节 职位薪酬体系	(57)
一、职位薪酬体系的基本内容	(57)
二、职位薪酬体系的操作流程	(58)
第三节 技能/能力薪酬体系	(62)
一、技能薪酬体系	(62)
二、能力薪酬体系	(63)
第四节 绩效薪酬体系	(64)
一、绩效薪酬体系的基本内容	(64)
二、绩效薪酬体系的操作流程	(65)
本章学练要点	(66)
讨论案例 诺基亚的内部薪酬体系	(68)
第四章 薪酬水平及其决策	(72)
第一节 薪酬水平概述	(72)
一、薪酬水平的概念与内涵	(72)
二、薪酬水平的影响因素	(73)
三、薪酬水平的衡量	(76)
第二节 薪酬水平决策	(77)
一、薪酬水平决策与外部竞争性	(77)
二、薪酬水平决策的类型	(77)
第三节 薪酬调查	(80)
一、薪酬调查概述	(80)
二、薪酬调查实施过程	(82)
三、薪酬调查总结	(84)
本章学练要点	(86)
讨论案例 强达机械制造有限公司的薪酬制度改革	(89)
第五章 薪酬结构及其差别	(91)
第一节 薪酬结构概述	(91)
一、薪酬结构有关范畴	(91)
二、薪酬结构的作用	(96)
三、薪酬结构的设计方法	(97)

第二节 薪酬结构的厘定与调整	(98)
一、薪酬宽带	(98)
二、薪酬结构与薪酬水平的结合	(99)
三、薪酬结构的调整	(100)
四、薪酬结构的优化	(101)
第三节 薪酬差别	(102)
一、常见的薪酬差别类型	(102)
二、薪酬差别形成的原因	(103)
三、薪酬差别的测度方法	(104)
本章学练要点	(106)
讨论案例 北人富士的宽带薪酬实践	(108)
第六章 薪酬奖励计划	(110)
第一节 薪酬奖励计划概述	(110)
一、奖励薪酬与薪酬奖励计划	(110)
二、绩效加薪与一次性奖金	(111)
三、浮动薪酬分配方法	(113)
第二节 薪酬奖励计划的实施	(113)
一、薪酬奖励计划的优缺点	(113)
二、薪酬奖励计划的实施要点	(114)
第三节 绩效奖励计划的形成	(116)
一、个人绩效奖励计划	(116)
二、群体绩效奖励计划	(120)
三、长期绩效奖励计划	(126)
四、特殊绩效认可计划	(129)
本章学练要点	(130)
讨论案例一 致信公司的薪酬制度改革	(132)
讨论案例二 神火煤矿的奖金分配方案	(137)
第七章 员工福利管理	(139)
第一节 员工福利概述	(139)
一、员工福利的内涵	(139)
二、员工福利的特点	(140)
三、员工福利的种类	(140)
四、搞好员工福利的意义与作用	(144)
第二节 弹性福利计划	(145)

一、弹性福利计划的性质	(145)
二、弹性福利计划的实施方式	(146)
三、实行弹性福利计划应注意的问题	(147)
第三节 员工福利规划与管理	(148)
一、员工福利规划	(148)
二、员工福利管理	(149)
本章学练要点	(150)
讨论案例 霍华德计算机公司的激励与福利制度	(152)
第八章 薪酬支付、设计及其分类管理	(155)
第一节 薪酬支付概述	(156)
一、薪酬支付的概念与原则	(156)
二、一般情况下的薪酬支付	(157)
三、特殊情况下的薪酬支付	(159)
第二节 薪酬设计	(161)
一、薪酬构成模块	(161)
二、薪酬设计流程	(164)
第三节 各类人员的薪酬管理	(166)
一、销售人员的薪酬管理	(167)
二、专业技术人员的薪酬管理	(168)
三、外派员工的薪酬管理	(171)
四、管理人员的薪酬管理	(173)
本章学练要点	(176)
讨论案例一 中远公司营销人员薪酬方案	(179)
讨论案例二 加班费的烦恼	(181)
第九章 薪酬诊断与评估	(184)
第一节 薪酬诊断	(184)
一、薪酬体系的诊断分析	(184)
二、薪酬满意度调查与分析	(188)
三、人工成本分析	(191)
四、薪酬使用效益分析	(193)
第二节 薪酬评估	(194)
一、薪酬总额分析	(194)
二、薪酬构成分析	(196)
三、薪酬水平分析	(197)

四、薪酬增长分析	(199)
本章学练要点	(201)
讨论案例 S 公司的薪酬体系	(202)
第十章 薪酬调控与沟通	(204)
第一节 薪酬调控	(204)
一、薪酬预算	(204)
二、薪酬控制	(207)
三、薪酬调整	(209)
第二节 薪酬沟通	(211)
一、薪酬沟通概述	(211)
二、薪酬沟通的方法	(211)
三、薪酬沟通的过程	(213)
四、薪酬沟通的汇总	(215)
本章学练要点	(217)
讨论案例一 S 公司的薪酬变革	(220)
讨论案例二 IBM 的双向沟通	(221)
第十一章 跨国公司的薪酬制度与管理	(223)
第一节 跨国公司的薪酬构成	(224)
一、影响跨国公司薪酬的因素	(224)
二、跨国公司的薪酬构成	(226)
第二节 跨国公司的薪酬计算方法	(228)
一、现行费率法	(228)
二、资金平衡法	(229)
三、税收	(230)
四、国际生活费用数据	(231)
五、母国人员与其他人员的薪酬差距	(232)
本章学练要点	(233)
讨论案例 跨国并购中员工薪酬如何本土化	(235)
第十二章 与薪酬管理相关的法律规定	(237)
第一节 中国法律对利益分配问题的规定	(237)
一、中国宪法对利益分配问题的规定	(237)
二、我国劳动法律法规对薪酬问题的调整	(239)
第二节 关于最低工资标准和工资支付问题的法律规定	(240)
一、企业最低工资标准问题	(240)

二、工资支付问题	(243)
第三节 关于工资集体协商的法律规定	(245)
一、工资集体协商的内容	(245)
二、工资集体协商的代表人选	(246)
三、工资集体协商的程序	(246)
四、工资协议的审查	(247)
第四节 关于经济补偿与赔偿问题的法律规定	(247)
一、关于经济补偿问题的相关法律规定	(247)
二、关于经济赔偿问题的相关法律规定	(249)
本章学练要点	(251)
讨论案例 加班工资纠纷案	(253)
附录一：参考文献	(256)
附录二：各章练习题答案	(259)
后记	(262)

第一章 薪酬管理导论

【本章学习提要】

薪酬管理是人力资源管理的一个重要职能模块,随着企业人力资源管理理论的蓬勃发展,对薪酬管理的研究也逐渐细致、深入和多元化。薪酬管理从早期的工资理论到现在最新提出的奖薪管理一路走来,伴随其发展的是不断更新的经营理念和管理哲学。

【学习目标】

- 理解薪酬的定义及薪酬构成
- 掌握薪酬的相关概念
- 明确薪酬的功能和薪酬的宏观环境
- 掌握薪酬的基本制度
- 熟悉薪酬的相关理论
- 掌握薪酬管理的概念与原则
- 明确薪酬管理体系与内容
- 熟悉薪酬管理的发展与挑战

第一节 薪酬概述

一、薪酬的基本范畴

(一) 薪酬的定义

米尔科维奇 (George T. Milkovich) 认为:薪酬是指“雇员作为雇佣关系

的一方所得到的各种货币收入、服务及福利之和”。^①

从薪酬支付的主客体而言,薪酬支付的个体是雇员。在市场经济下,雇员的范围十分宽泛,除了自我雇佣者和雇主之外,其余与特定组织形成雇佣关系并获取劳动报酬的成员均为雇员。薪酬支付的主体是雇主。广义上的雇主除了企业之外,还包括公共部门和非营利组织,而企业又可分为不同的形式,如国有企业、外资企业和民营企业等。这些组织都要为其雇员支付报酬,并承担薪酬管理的职能。严格地讲,只要被雇佣一方以劳动形式获取的收入即为薪酬,并属于薪酬管理内容。当然,对于不同性质的组织而言,薪酬管理的特点也不同。薪酬支付的条件是发生了雇佣关系。也就是说,雇员是因为被雇主雇佣而获得的收入才算作薪酬。

美国的薪酬管理学专家约瑟夫·j. 马尔托奇奥将薪酬定义为:雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励。内在奖励是员工由于完成工作而形成的心理形式,外在薪酬则包括货币奖励和非货币奖励。

西方学者认为薪酬除了直接的财务性、有形与具体的给付外,还包括了间接的、无形的非财务性的报酬。其中 Robbins (1978) 对于薪酬涵盖的范围及探讨最为完整。Robbins 将报酬分为内在报酬与外在报酬两部分。内在报酬是指工作者由工作本身而获得成就感或满足而言,包括参与决策、较大的工作自由及裁量权、较大的职权、较有趣味的工作、个人成长的机会和活动的多元化,此部分着重在心理层面,是属于无形的给予;而外在报酬则又因性质分为直接、间接、非财务型等三类,直接报酬包括本薪、津贴、奖金、红利以及股票等,而间接薪酬则是指各种福利项目,诸如各种保险、旅游补助、医疗补助等,非财务型报酬则包含工作安全的保障、动听的头衔职业称谓、良好的工作环境等,是属于较为实体性的外在报酬。

台湾学者对薪酬的定义则比较局限于直接、财务性或有形的给付方面,如:诸承明(1995)将薪酬定义为雇主支付给员工直接的、一般的、财务性的工作报酬,其包括了本薪、加班费、各种津贴、佣金、奖金以及红利。张火燦(1996)指出薪酬是雇主支付给员工财务型有形或具体的报酬,其中包括了基本薪资、奖金和福利。

国内学者则认为薪酬是员工从事每个企业所需要的劳动,而得到的以货币形式和非货币形式所表现的补偿,是企业支付给员工的劳动报酬。

熊敏鹏教授认为薪酬从广义上而言,不仅包括企业向员工提供的经济性

^① 乔治·T. 米尔科维奇, 杰里·M. 纽曼. 薪酬管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2002. 5

报酬与福利,还包括由于良好的工作环境、企业自身特征和员工工作本身带来的非经济性心理影响。

李建新认为狭义薪酬有货币和非货币两种形式。以货币形式支付的部分通常称为各种形式的工资(wage)、薪水(salary)或者薪资(pay)如直接报酬:本薪、津贴、奖金、红利以及股票等;以非货币形式支付的部分为员工福利,也就是间接报酬:各种保险、旅游补助、医疗补助等。

根据表现形式不同,薪酬被划分为货币的和非货币的两种。货币薪酬有些专家又称之为核心薪酬(core compensation),是公司以货币形式支付的报酬,例如基本工资、奖金、各种补贴、津贴等。非货币薪酬是公司以物质服务或安全保障等形式支付给员工的报酬形式,大多表现为员工福利(employee benefits)或额外薪酬(fringe compensation),它包括保障计划(protection programs,提供家庭福利,改善健康状况,并为失业、伤残或严重疾病等灾难性原因引起的收入损失作出补偿)、带薪非工作时间(pay for time not worked,提供带薪休假)和服务(为其家庭提供补助,如学费补助和子女入托补助)等。

(二) 薪酬的内容与支付形式

薪酬支付的内容可划分为:货币的(核心薪酬)和非货币的;直接的或间接的;内在的和外在的。表1-1是对薪酬内容的两种归类。

表1-1 薪酬内容归类表

企业薪酬			
内在薪酬	外在薪酬		
参与决策、 较大的工作自由及裁量 权、 较大的职权、 较有趣味的工作、 个人成长的机会、 活动的多元化	直接	间接	非财务型
	本薪、 津贴、 奖金、 红利、 股票等	各种保险、 旅游补助、 医疗补助、 免费工作餐、 娱乐设施、 带薪休假等	工作安全的保障、 动听的头衔职业称谓、 良好的工作环境、 团队氛围、 领导的个人品质和风格等

所有的薪酬形式自20世纪80年代以来被囊括在“整体薪酬”或“总薪酬”(total compensation)范畴内。如表1-2所示。