




北京市高等教育精品教材立项项目

薪酬设计 薪酬管理

■ 康士勇 主编

Xinhou

 中国劳动社会保障出版社

北京市高等教育精品教材立项项目

薪酬设计与薪酬管理

康士勇 主 编

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计与薪酬管理/康士勇主编. —北京:中国劳动社会保障出版社,2005

ISBN 7-5045-4541-4

I. 薪… II. 康… 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(2004)第 057286 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 29印张 625千字

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

印数:3200册

定价:38.00元

读者服务部电话:010-64929211

发行部电话:010-64911190

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64911344

内 容 提 要

本书是在党的十六大和党的十六届三中全会之后，适应我国完善社会主义市场经济体制时期高等院校人力资源管理专业、劳动和社会保障专业教学和企事业单位薪酬管理实际工作的需要，在1998年《工资理论与工资管理》一书的基础上，经过对原书结构和内容的重大调整、补充和完善而推出的新一代薪酬设计与管理用书。

全书内容包括五篇：

第一篇，理论基础，从第一章到第四章，共四章。包括：薪酬释义，工资释义，工资问题的重要性；市场经济工资决定理论；工资差别理论；按劳分配与按生产要素分配相结合理论，个人收入分配政策和工资分配政策等。

第二篇，时事政策基础，从第五章到第九章，共五章。包括：中国工资制度的沿革与改革；政府对收入分配的监控指导体系；目前政府调控企业工资总量的方式；合理人工费计算与人工成本控制；工资支付、经济补偿与赔偿规定；政府对非国有企业的工资与收益分配规定等。

第三篇，薪资福利设计操作实务，从第十章到第十六章，共七章。包括：薪酬目标、薪酬战略和薪酬技术；以工作为基础的工资结构设计及其工作评价；以能力为基础的工资等级结构设计；工资标准测算与市场薪酬调查；工资支付形式与绩效工资体系；员工福利决定等。

第四篇，按要素分配设计操作实务，从第十七章到第二十一章，共五章。包括：年薪制设计；股票期权设计；期股设计；科技人员收入设计；员工持股分配设计。

第五篇，机关事业单位工资制度，从第二十二章到第二十三章，共两章。包括：国家机关公务员工资制度；事业单位管理人员、专业技术人员工资制度；机关事业单位工人工资制度；专业技术人员专业技术资格取得与工人技术等级评定等。

目 录

第一篇 理论基础

第一章 薪酬与工资的内涵和外延	(3)
第一节 薪酬：概念释义	(3)
第二节 工资定义及有关工资的几组概念	(8)
第三节 工资总额及工资总额组成	(10)
第四节 企事业单位工资工作与任职人员要求	(13)
第二章 现代市场经济工资决定理论	(16)
第一节 1890 年以来广泛流行的边际生产率工资理论	(16)
第二节 均衡价格工资理论	(23)
第三节 人力资本工资理论	(26)
第四节 效率工资理论	(28)
第五节 分享工资理论	(31)
第六节 劳资谈判工资理论	(32)
第七节 无组织劳动力市场上的工资决定	(37)
第三章 社会工资差别	(41)
第一节 工资差别的类型及衡量标准	(41)
第二节 产业之间的工资差别	(43)
第三节 职业之间的工资差别	(47)
第四章 按劳分配和按生产要素分配相结合	(53)
第一节 马克思以前空想按劳分配学说的产生和发展	(53)
第二节 马克思科学按劳分配理论和按劳分配原则的确立	(59)
第三节 工资加利润分红的按劳分配形式	(63)

第四节	市场工资率的按劳分配形式	(64)
第五节	按劳分配和按要素分配相结合	(65)
第六节	个人收入分配政策和工资收入政策	(68)
第七节	建立现代企业工资制度和收入分配制度	(71)

第二篇 时事与政策基础

第五章	中国工资制度沿革与改革	(83)
第一节	国民经济恢复时期的工资分配 (1949—1952 年)	(83)
第二节	计划经济体制时期的工资分配 (1952—1978 年)	(85)
第三节	1978 年以来工资改革的演进	(88)
第四节	进一步深化企业内部分配制度改革指导意见	(93)
第六章	政府监控指导	(97)
第一节	工资管理体制与目标模式	(97)
第二节	工资指导线制度	(99)
第三节	劳动力市场工资指导价位制度	(106)
第四节	人工成本预测预警制度	(109)
第五节	最低工资规定	(110)
第六节	工资集体谈判	(115)
第七章	政府对企业工资总额的调控方式	(120)
第一节	企业工资总额决定机制改革的进展	(120)
第二节	计税工资办法	(122)
第三节	企业工效挂钩的基本模式和主要政策	(123)
第四节	工效挂钩的主要形式操作举例	(127)
第五节	按照“两低于”原则自定工资总额的办法	(130)
第八章	合理人工费的计算与人工成本控制	(134)
第一节	企业人工费用及其构成	(134)
第二节	确定合理人工费用的因素	(137)
第三节	决定合理用人费的计算方法	(140)
第四节	企业人工成本及劳动效益统计分析指标	(147)
范 例	邯钢：模拟市场核算，实现成本否决	(150)

第九章 工资支付与收益分配规定	(152)
第一节 工资支付规定	(152)
第二节 加班加点和特殊情况下的工资支付	(154)
第三节 经济补偿与经济赔偿规定	(157)
第四节 外商投资企业的工资收入	(159)
第五节 股份制企业的工资及收益分配	(160)
第六节 城镇集体企业的工资收入	(161)
第七节 股份合作制企业的工资及收益分配	(162)
第八节 私营企业工资支付	(164)
附 录 军队转业干部的工资待遇	(165)

第三篇 薪资福利设计操作实务

第十章 薪资设计的基本问题	(169)
第一节 薪资方案设计的内容	(169)
第二节 薪酬模式：薪酬目标、薪酬战略和薪酬技术	(170)
第三节 基本方向选择—战略性薪酬	(175)
第四节 构建整体薪酬战略的步骤	(179)
范 例 海尔：企业发展战略是确定薪酬制度的基础	(182)
第十一章 工资等级制度的职能和类型	(184)
第一节 工资等级制度的职能和特点	(184)
第二节 工资等级制度的类型	(185)
第三节 工资等级制度的变革发展趋势	(192)
第四节 按职定酬与按能定酬相结合：岗位职能工资制	(195)
第十二章 岗位工资制设计及工作评价	(197)
第一节 岗位工资制设计的一般程序	(197)
第二节 工作评价及其运用中的实际问题	(201)
第三节 工作评价方法之一：排列法	(207)
第四节 工作评价方法之二：分类法	(209)
第五节 工作评价方法之三：因素比较法	(211)
第六节 工作评价方法之四：计点法	(214)

第七节	工作评价方法之五：海氏评价系统	(221)
附录一	[美] 纺织业工作评价体系	(230)
附录二	机械工业企业岗位评价要素、子因素定义及分级标准	(234)
第十三章	职能型工资等级结构设计	(239)
第一节	技术等级工资制	(239)
第二节	职务等级工资制	(244)
第三节	职能等级工资制	(249)
第四节	以工种评价和任职资格体系为基础的职能薪点工资制	(254)
第十四章	工资标准：数学测算与薪酬调查	(264)
第一节	工资标准测算：系数法	(264)
第二节	工资标准确定：薪酬调查	(274)
第三节	设计薪酬浮动幅度和工资带	(280)
第四节	一岗多薪工资标准确定示例	(287)
第五节	纳入新工资标准的办法	(288)
第六节	工资标准与工资结构调整	(292)
第七节	薪酬计划	(295)
范 例	某公司工资改革前后员工工资增减对比表（摘录）	(300)
第十五章	工资形式与绩效工资	(301)
第一节	工资形式的内容与制定要求	(301)
第二节	工资支付必须支持战略目标的实现	(302)
第三节	绩效工资支付指导——激励理论及其应用	(304)
第四节	一揽子报酬体系与支付形式的选择	(307)
第五节	计时工资制及其保证效率的措施	(310)
第六节	个人或集体绩效工资形式：计件工资制	(312)
第七节	奖金及制定奖金计划的一般要求	(319)
第八节	生产人员和一般管理人员的奖金	(322)
第九节	营销人员的工资支付	(326)
第十节	团队激励计划及奖金总额提取	(329)
范 例	绩效考核在薪酬决策中的作用	(336)

第十六章 员工福利决定	(340)
第一节 员工福利及其重要性	(340)
第二节 员工福利决定过程	(342)
第三节 基本社会保险缴费和职工福利的提取	(344)
第四节 补充医疗保险	(350)
第五节 企业年金计划	(351)
第六节 住房公积金	(353)

第四篇 按要素分配设计操作实务

第十七章 经营者年薪制设计	(359)
第一节 年薪制设计应突出的特点	(359)
第二节 年薪制主要内容设计实例及比较	(360)
附 录 中央企业负责人经营业绩考核暂行办法	(373)
第十八章 股票期权设计	(379)
第一节 股票期权的概念	(379)
第二节 股票期权的设计和实施要点	(381)
范 例 上海贝岭虚拟股票模式	(385)
第十九章 期股设计	(386)
第一节 期股的概念	(386)
第二节 期股试点的政策与实施要点	(387)
范 例 北京一试点企业试行期股的主要做法	(390)
第二十章 科技人员收入设计	(391)
第一节 设计科技人员收入的指导思想和原则	(391)
第二节 科技人员收入模式设计	(392)
第三节 科技人员工资确定：双通道与成熟曲线	(393)
附 录 《中华人民共和国促进科技成果转化法》(摘录)	(397)
第二十一章 员工持股制度设计	(398)
第一节 员工持股制度的产生和发展	(398)
第二节 我国职工持股的产生和发展	(402)
第三节 实施员工持股计划的操作步骤	(403)

第四节	企业内部职工持股设计中的几个问题	(404)
-----	------------------	-------

第五篇 机关事业单位工资制度

第二十二章	国家机关公务员的工资制度	(409)
第一节	建立公务员工资制度的基本原则	(409)
第二节	现行的公务员工资制度	(411)
第二十三章	现行的事业单位工资制度	(419)
第一节	管理人员与专业技术人员的工资制度	(419)
第二节	专业技术资格考评与职务聘任	(433)
第三节	事业单位工人的工资制度	(436)
第四节	机关工人的工资制度	(439)
第五节	工人技术等级岗位的考核确定	(442)
第六节	机关事业单位地区津贴制度	(444)
附录一	建立形式多样、自主灵活的分配激励机制	(446)
附录二	建立灵活有效的符合科研单位特点的分配激励机制	(446)
附录三	改革卫生事业单位的工资分配机制	(447)
附录四	加大分配制度改革的力度,健全高等学校的分配激励机制	(448)
主要参考书目		(449)
后记		(451)

第一篇 理论基础

工资理论，或者说薪酬理论是薪酬设计与薪酬管理的基础，它决定着薪酬设计与薪酬的基本方向——薪酬战略，甚至决定着薪酬设计与薪酬管理的技术或技巧。

本篇由四章内容组成，从第一章到第四章，以工资理论（薪酬理论）为中心，目的在于阐明工资决定的基本理论。

第一章首先关注的是薪酬的内涵与外延；之后是工资定义及常用的几组工资概念；工资总额的组成。

第二章主要是阐述经济学家关于市场经济下，长期和短期情况下工资水平如何决定的理论。

第三章主要是阐述不同工资收入者之间工资差别形成原因的理论。

第四章在于阐明马克思的科学按劳分配学说和按劳分配的社会主义原则；研究按劳分配在社会主义市场经济条件下的实现形式；阐明按劳分配和按生产要素分配相结合的分配原则；个人收入分配政策和工资分配政策；探讨建立与现代企业制度相适应的工资制度、收入分配制度的基本内容和特征。

第一章 薪酬与工资的内涵和外延

本章首先是薪酬释义、工资定义以及常用的有关工资的几组概念，之后是企事业单位工资工作的内容与对工资工作人员的要求。

第一节 薪酬：概念释义

一、薪酬释义

薪酬一词，是从美国“Compensation”一词翻译过来的。但是，翻开至今出版的英汉词典，对“Compensation”一词一般都翻译为“补偿、报偿”的意思，看来，把“Compensation”翻译为“薪酬”，或许是根据新的理解而赋予的新的含义和译法。

下面，我们首先看看美国学者对“Compensation”的解释。

美国学者乔治·米尔科维奇和杰里·M·纽曼著、董克用翻译，中国人民大学出版社出版的《薪酬管理》一书是这样解释的：薪酬，“Compensation”，从字面理解，意思是平衡、弥补、补偿。它暗含着交换的意思。

（一）社会的观点

在同一国家内部，对薪酬的看法也会有所不同。社会上有些人把薪酬差别看作是衡量公平的标准。例如，如果对女性的薪酬和男性的薪酬进行比较，薪酬决策的不平等就会显得突出。在对教育、经验和职业差别进行调整之后，美国性别之间薪酬的差异已经由1980年的36%降低到1997年的12%。然而，这种差异仍然存在，而且仍然有利于男性。

美国的机会逐渐转移到经济不发达的国家，工会领导者们有时把这一点归因于国家之间的薪酬差异。墨西哥产业工人的薪酬不到美国工人薪酬的1/10。然而，现在美国制造业的平均劳动力成本比日本（21.04美元）和德国（31.87美元）低。那些寻找物美价廉商品的消费者，并不相信更高的劳动力成本将对他们有利。选民们认为，薪酬、养老金、医疗保险是成本增加的原因。公共政策的制定者和立法者可能以平均薪酬的变化为指导，作为调整享受社会服务（医疗救助、食物券等）资格的依据。

（二）股东的观点

对股东而言，管理人员的薪酬关系到大家的利益。在美国，通常以股票期权的方式把公司

的财务状况与管理人员的薪酬联系起来。然而，此目的在实践中却难以达到。例如，Grand Casinos 有限责任公司的首席执行官兼董事会主席波曼（Lyle Berman）先生，1996 年获得 100 万股公司股票，时价是每股 32 美元。但是，由于一个项目出现了问题，股价跌到了每股 13 美元。波曼先生的薪酬随着公司财务状况的恶化削减了吗？根本没有。尽管一般的投资者损失了其投资额的 59%，但是董事会所做的仅仅是以比最近的低价更低的价位重新定价了波曼先生的股票期权。因此，结果是股价后来的大幅上涨——尽管仍然远低于原来的每股 32 美元——使波曼先生的价值增加了约 200 万美元。

每个国家的管理人员薪酬措施都很独特，因为不同的国家的相关规定不一样，这使得不同措施的吸引力也不一样。股票期权在美国是用得最广泛的（通常也是最滥的）。

（三）雇员的观点

和社会观点以及股东观点形成鲜明对照，雇员把薪酬看作是自己所提供的服务的交换或者是对圆满完成工作的回报。对一些人来说，薪酬反映了他们的技艺和能力，或者是对他们所受教育和培训的报偿，诸如医疗保险、养老金或健康计划的福利有助于保障雇员和其家属的生活。个人在工作中所得薪酬往往是其收入和经济安全的主要来源，因此，也是个人经济富足和社交愉快的一个重要的决定性因素。

在俄罗斯和中国，一些大型国有企业里的雇员认为薪酬不是交换，也不是回报，而是他们的权利，他们理所当然应该得到的东西。这种薪酬既不与他们的绩效挂钩，也与企业的业绩无关。他们还不能抛弃计划体制下形成的观念，来迎接自由的、具有不确定性的市场经济。这些国家的政治首脑们经常通过控制工资增加来确保劳动力队伍的稳定。

（四）管理者的观点

薪酬和管理者的利益也息息相关：它在两方面直接影响着他们的成功。第一，薪酬是一项主要的费用。国内外的竞争压力迫使管理者考虑其薪酬决策的支付能力。研究表明，许多企业的劳动力成本占总成本的一半以上。一些工业企业里，如服务业和公益事业，这个比例还要高。甚至就是在一个行业（如汽车制造业、财会服务）内部，作为总成本一部分的劳动力成本在各个公司也是不同的。公司之所以要调整薪酬决策，是因为它们相信不同的薪酬决策是企业取得竞争优势的源泉。

除了把薪酬当作费用，管理者还把它当做影响雇员工作态度、工作方式，以及该组织业绩的因素。雇员得到薪酬的方式影响他们的工作质量和对顾客需求关注的程度，也会影响他们自愿灵活处理事务、学习新技能，以及提出创新和改进性建议的积极性，甚至影响他们利用工会或法律对抗雇主的倾向。总之，薪酬决策能影响该组织的生产能力和效益，这就是管理者认为薪酬决策能使企业具有竞争优势的第二原因。

社会、股东、雇主和管理者关于薪酬的定义形成了鲜明对照，每一种观点对于薪酬决策来说都息息相关，对薪酬这个主题的相关性都起到了有益的作用。但是除非所有的人都谈论同一件事情，否则这些观点就有可能相互混淆。因此我们必须给薪酬下一个定义。薪酬，或者说报

酬，可以这样定义：薪酬是指雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。

二、薪酬形式

《薪酬管理》列出了四种形式的薪酬：

1. 基本薪资。它是雇主为已完成工作而支付的基本现金薪酬。它反映的是工作或技能价值，而往往忽视了员工之间的个体差异。某些薪酬制度把基本工资看作是雇员所受教育、所拥有技能的一个函数。对基本工资的调整可能是基于以下事实：整个生活水平发生变化或通货膨胀；其他雇员对同类工作的薪酬有所改变；雇员的经验进一步丰富；员工个人业绩、技能有所提高。

2. 绩效工资。它是对过去工作行为和已取得成就的认可。作为基本工资之外的增加，绩效工资往往随雇员业绩的变化而调整。因此，有突出业绩的雇员，在上一次加薪的12个月之后，又可获得6%~7%的绩效工资；而仅让雇主感到过得去的雇员，可在上一次加薪的12或15个月之后，获得4%~5%的绩效工资。调查资料表明，美国90%的公司采用了绩效工资。

3. 激励工资。激励工资也和业绩直接挂钩。有时人们把激励工资看成是可变工资。

包括短期激励工资和长期激励工资。短期激励工资，通常采取非常特殊的绩效标准。例如：在普拉克思航空公司的化学与塑料分部，每个季度如果达到或者超过了8%的资本回报率目标，就可以得到一天的工资；回报率达到9.6%，在这个季度工作了的每名员工可得到等于两天工资的奖金；如果达到20%的资本回报率，任何员工都可以得到等于8.5天的工资奖金。而长期激励工资，则把重点放在雇员多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利，这样，他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等组织的长期目标上。

虽然激励工资和绩效工资对雇员的业绩都有影响，但两者有三点不同：一是激励工资以支付工资的方式影响员工将来的行为；而绩效工资侧重于对过去工作的认可，即时间不同。二是激励工资制度在实际业绩达到之前已确定，与此相反，绩效工资往往不会提前被雇员所知晓。三是激励工资是一次性支出，对劳动力成本没有永久的影响。业绩下降时，激励工资也会自动下降。绩效工资通常会加到基本工资上去，是永久的增加。

4. 福利和服务。它包括休假（假期）、服务（医药咨询、财务计划、员工餐厅）和保障（医疗保险、人寿保险和养老金），福利越来越成为薪酬的一种重要形式。

三、总薪酬

构成总薪酬的形式除了以上四种形式外，非货币的收益也影响人们的行为。包括：赞扬与地位、雇佣安全、挑战性的工作和学习的机会。其他相关的形式可能包括：成功地接受新挑战，和有才华的同事一起工作的自我满足感。它们是“总薪酬体系”的一部分。并经常和薪酬相提并论。

表1—1列出了雇员的总薪酬的各种形式。

表 1—1

通过工作获得的收益

通过工作获得的收益 (总薪酬)	全部薪酬形式	直接: 现金	基本工资 奖金 短期红利 长期激励
		间接: 福利与服务	劳动保护 休息时间 服务及津贴
	其他报酬形式	赞扬与地位 雇佣安全 挑战性的工作 学习的机会	

以上是把薪酬看作在某一时间点支付或得到的好处。如考虑将来可能得到红利、绩效工资和晋升机会,那么,薪酬可看作是未来的收入流量或成本流量。

综上对薪酬内涵和薪酬形式各方面的理解有助于组织制定具有“适应性”的薪酬战略。在整个人力资源战略中,薪酬可以处在领导地位,也可以处在支持地位,或者充当变革的诱因。不管它起何种作用,薪酬都是整个人力资源方案中必不可少的部分。

四、我国学者对薪酬的解释

(一) 薪酬是对技术创新者和职业经理人的报酬

2002年9月16日《信报》(北京)赞成魏杰观点的一篇短文认为:过去,习惯于把工资和薪酬混为一谈,实际上,随着现代企业制度的建立,随着企业间人才争夺战的愈演愈烈,工资和薪酬已演变成两个不同的概念。

在现代企业的分配制度中,对人力资源(企业中任何一名员工)实行的是工资制,对人力资本(企业中的技术创新者和职业经理人)实行的是薪酬制。前者是由人事部门决定的,后者则是由董事会直接决定的。工资是人力资源作为劳动的回报,而薪酬是人力资本作为资本的回报。

(二) 薪酬包括外在报酬与内在报酬

《企业薪酬设计与管理》(广东经济出版社,2001)一书的作者认为:在薪酬结构中,除了传统的外在报酬内容外,内在报酬逐步为人们所重视。

外在报酬是指员工因受雇用而获得的各种形式的收入,包括薪水、奖金、福利、津贴、股票期权及以各种间接货币形式支付的福利等。

内在报酬是指由于自己努力工作而受到晋升、表扬或受到重视等,从而产生的工作荣誉感、成就感、责任感。

外在薪酬加内在薪酬同时考虑,被认为是总体薪酬设计或全面薪酬战略的运用。

如果将收入结构用一个简图进行立体描述,如图1—1。

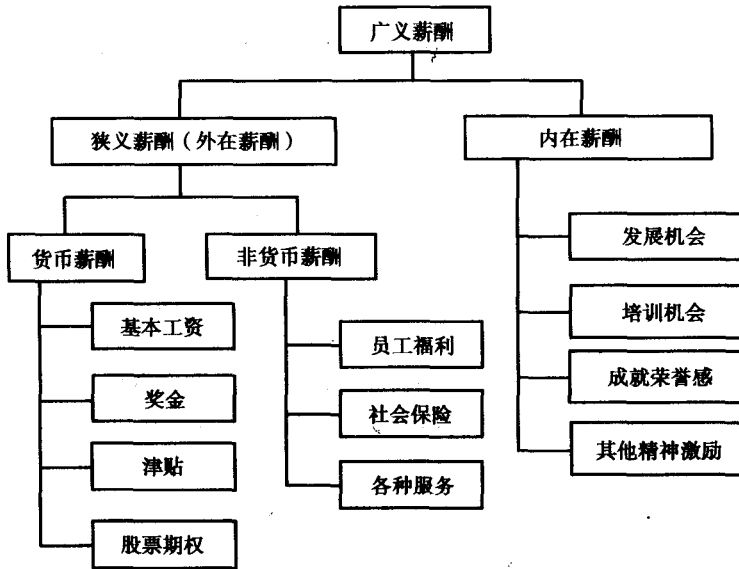


图 1—1 职工薪酬结构图

五、本书对薪酬等有关概念的使用

薪酬是一个内涵深厚和外延广泛的概念。在美国的一本《薪酬管理》中，薪酬目标、薪酬战略、薪酬等级、薪酬幅度等概念中的薪酬，有的场合是在广义上使用的，如薪酬目标、薪酬战略；有的场合在狭义上使用的，如薪酬等级、薪酬幅度，即特指工资。这种广义上的使用和狭义上的使用不分的情况，目前已经严重影响并渗透到了我国目前出版的收入分配方面的教材和图书中，给人一种滥用薪酬概念的感觉。

本书在多处使用了薪酬的概念，不分广义使用和狭义使用的情况也是有的。但在仅仅阐述工资问题时，多数情况下是在狭义的范围使用的。

结合我国的实际，并与国家现行的计划、统计、会计口径相一致，本书更多地使用了收入、工资、工资总额、收入分配等概念。

另外，有些概念和有些薪酬形式的使用仍要注意我国的惯例。例如，绩效工资，美国人认为这是对员工过去工作行为和已取得成就的认可而给予的加薪。我国则更多地认为这是把考核期间的工资与当期实际绩效程度直接联系起来的那部分可变工资，工资支付中称为奖金、效益工资或绩效工资，劳动统计中称为奖金或计件超额工资，与相对固定的计时工资并列存在。所以，有关工资的概念、工资的支付形式称谓没有必要都跟美国的解释或惯例相一致。