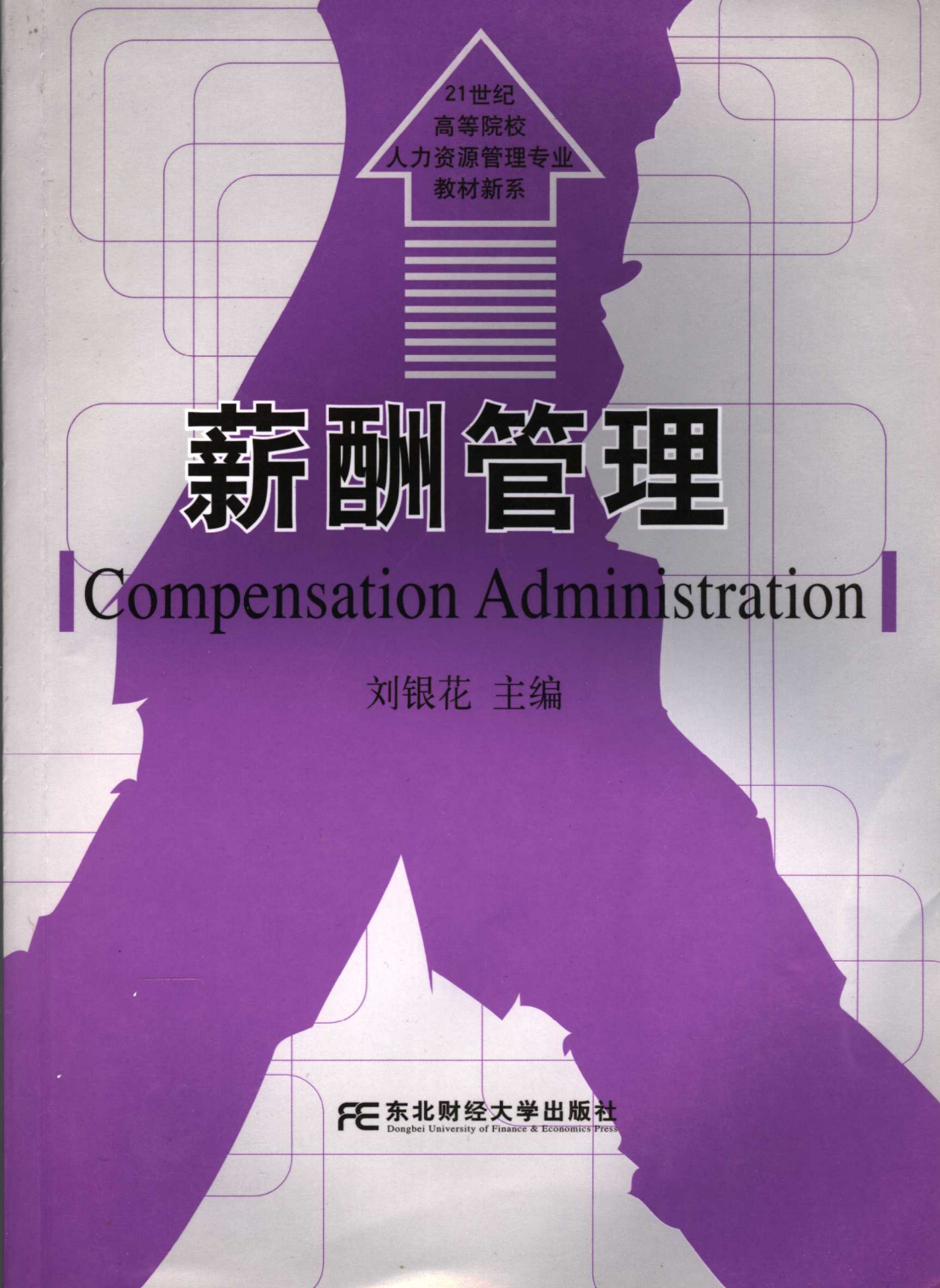




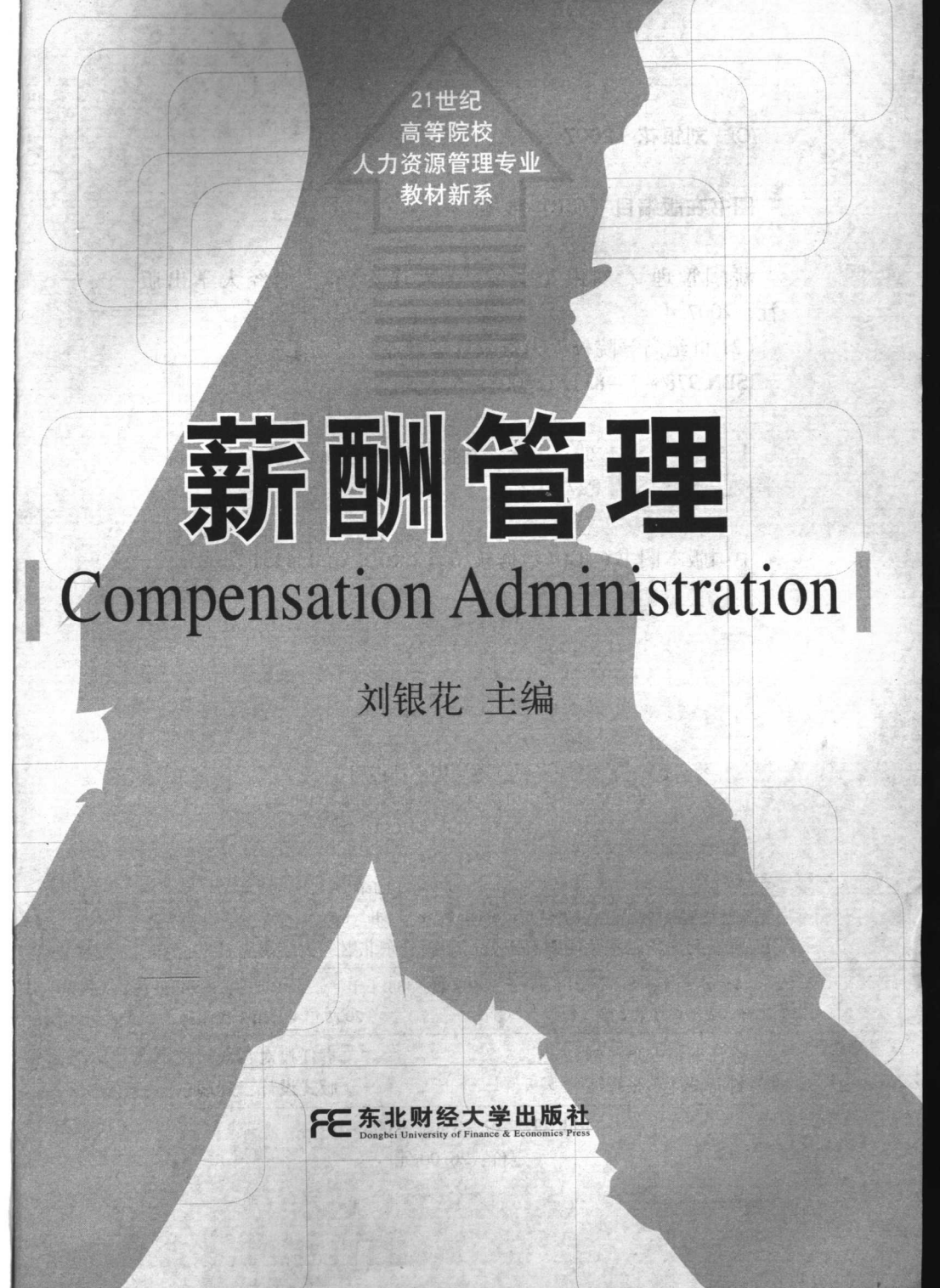
21世纪
高等院校
人力资源管理专业
教材新系

薪酬管理

Compensation Administration

刘银花 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪
高等院校
人力资源管理专业
教材新系

薪酬管理

Compensation Administration

刘银花 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 刘银花 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 刘银花主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 4

(21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 005 - 6

I. 薪… II. 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 034151 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连天正华延彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm

字数: 438 千字

印张: 15 1/4

2007 年 4 月第 1 版

2007 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬

责任校对: 众 校

封面设计: 张智波

版式设计: 刘瑞东

ISBN 978 - 7 - 81122 - 005 - 6

定价: 26.00 元

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编审委员会

首席顾问（以姓氏笔画为序）

周文霞 中国人民大学劳动人事学院教授

赵曙明 南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师

廖泉文 厦门大学管理学院教授，博士生导师，厦门大学
人力资源研究所所长

委员（以姓氏笔画为序）

朱 舟 上海财经大学国际工商管理学院博士

刘银花 云南财经大学 MBA 学院副教授

李严锋 云南财经大学商学院教授，博士

何承金 四川大学工商管理学院教授

张 兵 南京农业大学经贸学院教授

张 德 清华大学经济管理学院教授，博士生导师

张 磊 华东政法学院商学院教授

张文贤 复旦大学管理学院教授，博士生导师

杨 蓉 北京物资学院教授，硕士生导师

金延平 东北财经大学工商管理学院副教授

姜法奎 云南财经大学工商管理学院教授，硕士生导师

唐宁玉 上海交通大学管理学院副教授

崔 勋 南开大学商学院人力资源系教授

董福荣 广东商学院管理学院人力资源系教授

新世纪人力资源 管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多企业管理的研究者与实践者们都有一個共識：不確定性是企業所面臨的新競爭環境的主要特徵。以不確定性為特徵的競爭環境向企業提出了新的挑戰，企業如何應對這一挑戰呢？企業管理的研究者和實踐者們不約而同地將目光投向了人力資源。例如，核心能力理論認為，企業在本質上是一個能力體系，能力是能夠為人們共同感受到的智力資本，它包括人力資本、結構資本和顧客資本；組織變革理論認為，有效的溝通是一種重要的組織資源，組織內群體之間、個體之間以及群體與個體之間能否有效地整合和分享有價值的資訊與知識是衡量組織有效性的標準，從而將研究的焦點指向了組織內的人；而以資源為基礎的企業理論則認為，傳統的競爭優勢來源（如技術、財務資源的獲得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式為企業創造價值。因為人力資源的價值創造過程具有路徑依賴和因果關係模糊的特徵，其細微之處競爭對手難以模仿，所以，企業的人力資源將是持久競爭優勢的重要來源，有效地管理人力資本，而不是物質資本，將是企業績效的最終決定因素等等。儘管不同的理論對“什麼是人力資源”有着不同的解釋，其殊途同歸的根本原因卻在於“人是企業能對自身進行變革以適應環境變化的唯一動力”。在企業系統中，人具有其他要素所沒有的特性——

自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的唯一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢？我们知道，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理与评估、薪酬制度管理等等，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的，即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解

释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

现实中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”，而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从成本中心向利润中心的转变，企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变。

首先，人力资源管理部门必须改变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者和变革倡导者转变。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。变革的倡导者要求企业人力资源管理本着尊重和欣赏企业的传统和历史的同时，具备为未来竞争的观念和行动。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务、掌握人力资

源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色一一对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分的稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤的培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。这套丛书与 20 世纪 90 年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，具有两个显著的特征：一是先进，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用，这套丛书以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明

2005 年 2 月 6 日于南京大学

前言

我国正在经历着一场深刻的变革，组织面临的环境更加复杂多变，竞争更加激烈，人才争夺日益国际化，法制建设日臻完善，劳动力队伍更加多样化、需求更加复杂化。人们已经逐渐认识到人力资源管理对于组织获取、保持与发展竞争优势的重要意义，而薪酬管理作为人力资源管理的核心内容，在吸引、稳定以及激励关键员工方面发挥着关键作用，因而备受关注。正如美国著名薪酬管理专家米尔科维奇所言：薪酬在整个人力资源管理中起着领导、支持与变革诱因的作用。因此，研究薪酬管理，为各类组织培养薪酬管理人才和构建科学合理的薪酬制度提供帮助和指导变得越来越紧迫。

本书是作者在长期薪酬管理教学与研究的基础上，认真分析、总结薪酬管理理论与实践方法的前提下编写而成的。作者力求反映薪酬管理领域的基本理论、最新研究成果和实践中的操作方法，将薪酬管理的全貌展现给读者。

本书主要具有以下特点：

1. 将报酬、薪酬、工资及福利进行了清晰的界定，明确了薪酬等于工资加福利，由此奠定了本书中的最基本的概念基础。

2. 基于战略的观点。战略薪酬的观点贯穿于全书的始终。薪酬管理立足于支撑组织战略目标的实现，将留住实现组织战略需要的关键员工、贯彻与强化组织价值观、引导员工行为作为薪酬决策的中心来考虑。

3. 梳理了薪酬理论的基本脉络。依据薪酬理论发展的历史脉络，

从不同的研究出发点，即人性假设的差异，将薪酬理论分成经济学领域中的工资理论与管理学领域中的激励理论，帮助人们清楚地把握两种不同研究视角下薪酬理论的差异，从而为薪酬管理的学习奠定理论基础。

4. 将技能工资与能力工资进行了归类处理。在研究中我们发现，人们通常将技能工资与能力工资分为两种不同的工资形式，但在界定上却很难将二者进行清晰的解释，反而出现了很多重复和交叉。经过反复思考，作者认为应该将二者合而为一，对读者的理解会更有帮助。

本书主要以经济管理类本科生、硕士生为主要读者群，也适合在各类组织中各级管理人员培训班的学员使用，同时也可作为正在从事人力资源管理以及专职薪酬管理人员用于业务能力提升的阅读教材。

本书的编写分工如下：刘银花负责编写提纲及全书的统稿工作，并执笔第1、6、7、10章；刘银花、杨雪梅共同执笔第2、3章；段云龙执笔第4、5章；刘银花、巩固明共同执笔第8、9章。

在本书的写作过程中，首先要感谢那些在薪酬管理领域里作出杰出贡献的前辈和同仁们，是他们的理论与探索为我们的写作提供了丰富的理论基础、资料和素材；其次要感谢那些在本书写作过程中给予我们帮助和支持的人们，包括我们的家人、帮助我们查阅资料的朋友以及东北财经大学出版社的工作人员，正是得益于他们的帮助，我们才能顺利完成本书的编写工作。

尽管作者在编写本书时力求准确，但由于我们在理论研究、实践经验以及写作水平方面的限制，难免存在许多不妥甚至错误，恳请各位专家、同仁和广大读者不吝赐教。

编 者

2007 年 2 月 8 日

目 录

第1章 薪酬管理概论

□学习目标	1
1.1 与薪酬相关的几个重要概念的区分	1
1.2 关于薪酬	5
1.3 薪酬管理的概念及薪酬管理的基本目标	9
□个案分析	18
□本章小结	18
□关键概念	19
□课堂讨论题	19
□复习思考题	20
□自测题	20
□补充阅读材料	20

第2章 薪酬理论

□学习目标	22
2.1 经济学与管理学关于人性的假设	23
2.2 经济学领域的工资理论研究	29
2.3 管理视角下的薪酬理论研究	53
□个案分析	65
□本章小结	66
□关键概念	66

□课堂讨论题	66
□复习思考题	67
□自测题	67
□补充阅读材料	68

第 3 章 薪酬战略

□学习目标	73
3.1 战略薪酬——现代薪酬管理的基本视角	73
3.2 薪酬战略的制定	91
□个案分析	107
□本章小结	109
□关键概念	110
□课堂讨论题	110
□复习思考题	110
□自测题	110
□补充阅读材料	111

第 4 章 外部竞争性与薪酬水平

□学习目标	113
4.1 薪酬水平外部竞争性及薪酬水平决策的主要类型	113
4.2 薪酬水平决策的影响因素	124
4.3 薪酬调查	134

□ 个案分析.....	147
□ 本章小结.....	148
□ 关键概念.....	149
□ 课堂讨论题.....	149
□ 复习思考题.....	149
□ 自测题.....	149
□ 补充阅读材料.....	150

第 5 章 内部公平与薪酬结构

□ 学习目标.....	152
5.1 薪酬结构概述	152
5.2 薪酬结构的设计	168
5.3 宽带薪酬	179
□ 个案分析.....	189
□ 本章小结.....	189
□ 关键概念.....	190
□ 课堂讨论题.....	190
□ 复习思考题.....	190
□ 自测题.....	191
□ 补充阅读材料.....	191

第 6 章 职位工资体系

□学习目标	193
6.1 职位工资体系的概念与特点	193
6.2 职位工资体系的设计流程	197
□个案分析	242
□本章小结	244
□关键概念	245
□课堂讨论题	245
□复习思考题	245
□自测题	246
□补充阅读材料	247

第 7 章 技能工资体系

□学习目标	250
7.1 技能工资体系的概念与特点	250
7.2 技能工资体系设计的基本流程与关注的主要事项	266
□个案分析	291
□本章小结	292
□关键概念	293
□课堂讨论题	293
□复习思考题	294

□自测题.....	294
□补充阅读材料.....	295

第 8 章 绩效工资体系

□学习目标.....	296
8.1 绩效工资支付的依据	296
8.2 绩效评价	305
8.3 业绩工资的设计	324
8.4 激励工资的设计	330
□个案分析.....	361
□本章小结.....	362
□关键概念.....	363
□课堂讨论题.....	363
□复习思考题.....	364
□自测题.....	364
□补充阅读材料.....	364

第 9 章 员工福利管理

□学习目标.....	368
9.1 员工福利概述	368
9.2 员工福利的构成	373
9.3 员工福利的设计与管理	384

9.4 组织福利管理方式的创新	394
□ 个案分析	397
□ 本章小结	398
□ 关键概念	399
□ 课堂讨论题	399
□ 复习思考题	399
□ 自测题	399
□ 补充阅读材料	400
第10章 特殊群体的薪酬管理	
□ 学习目标	403
10.1 特殊群体的界定	403
10.2 特殊人员的薪酬管理	405
□ 个案分析	457
□ 本章小结	458
□ 关键概念	459
□ 课堂讨论题	459
□ 复习思考题	459
□ 自测题	459
□ 补充阅读材料	460
互联网使用	464
主要参考文献	466