

→ 四川省高等教育自学考试教材



RENLI ZIYUAN GUANLI CONGSHU

人力资源管理丛书

薪酬管理

XINCHOU GUANLI

◎ 主编 姜晓萍 范逢春

附：薪酬管理自学考试大纲



四川大学出版社

RENLI ZIYUAN GUANLI CONGSHU
人力资源管理丛书



蔡晓萍、范逢春、王斌、王斌、王斌
蔡晓萍、范逢春、王斌、王斌、王斌
蔡晓萍、范逢春、王斌、王斌、王斌

图例目录(CIP)数据

出学大(四)

薪酬管理

XINCHOU GUANLI

◎ 主编 姜晓萍 范逢春

管理 薪酬

主 姜晓萍 范逢春
出 四川人民出版社
址 成都市一环路南一段2号(610025)
行 四川人民出版社
号 ISBN 978-7-2914-3277-2
编 四川人民出版社
寸 146 mm × 210 mm
张 10.625
字 302千字
次 2007年9月第1版
印 2007年9月第1次印刷
册 0 001-3 000册
价 19.20元

◆ 本书由姜晓萍、范逢春主编
联系：电话：82408408/82401670
8240023 邮购部：810025
◆ 本社图书如蒙各界人士惠顾，请
寄回本社出版部。
◆ 网址：www.scupress.com.cn

◆ 咨询电话



四川大学出版社

责任编辑:周路路
责任校对:王 锋 蒋姗姗
封面设计:翼虎书装
责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理 / 姜晓萍, 范逢春主编. — 成都: 四川大学出版社, 2007.9

(人力资源管理丛书)

ISBN 978-7-5614-3827-5

I. 薪… II. ①姜…②范… III. 企业管理: 劳动工资管理—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 138118 号

书名 薪酬管理

主 编	姜晓萍 范逢春
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-3827-5/F·523
印 刷	四川大学印刷厂
成品尺寸	146 mm×210 mm
印 张	10.625
字 数	305 千字
版 次	2007 年 9 月第 1 版
印 次	2007 年 9 月第 1 次印刷
印 数	0 001~3 000 册
定 价	19.50 元

- ◆ 读者邮购本书,请与本社发行科联系。电话:85408408/85401670/85408023 邮政编码:610065
- ◆ 本社图书如有印装质量问题,请寄回出版社调换。
- ◆ 网址:www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究



目 录

第一篇 基础理论篇

第一章 薪酬与薪酬管理概述	3
第一节 薪酬的概念与构成	3
第二节 薪酬的功能与分类	10
第三节 薪酬管理及其基本内容	16
第二章 薪酬管理的理论研究与发展	32
第一节 西方薪酬理论概述	32
第二节 马克思主义薪酬理论	48
第三节 薪酬管理的发展趋势	57
第三章 薪酬管理的基本原则与法律制度	62
第一节 薪酬管理的基本原则	62
第二节 薪酬管理的法律制度	66

第二篇 工作流程篇

第四章 薪酬水平与薪酬调查	91
第一节 薪酬水平确定	91
第二节 薪酬市场调查	102
第三节 薪酬满意度调查	114
第五章 职位评价	127
第一节 职位评价概述	127
第二节 职位评价的工作程序	134
第三节 职位评价的主要方法	138

第六章 薪酬结构设计	158
第一节 薪酬结构设计概述	158
第二节 薪酬结构基本体系设计	162
第三节 宽带型薪酬结构设计	176
第七章 薪酬控制、薪酬支付与人工成本管理	186
第一节 薪酬控制概述	186
第二节 薪酬控制的基本程序	193
第三节 薪酬支付	203
第四节 人工成本管理	207

第三篇 设计应用篇

第八章 基本薪酬的制度设计	215
第一节 基本薪酬概述	215
第二节 基本薪酬的构成要素	222
第三节 基本薪酬的主要制度	232
第九章 绩效薪酬的设计	245
第一节 绩效薪酬概述	245
第二节 个人绩效薪酬制度	248
第三节 团队绩效薪酬制度	255
第四节 长期绩效激励制度	262
第十章 员工福利的设计与管理	272
第一节 员工福利概述	272
第二节 员工福利管理	289
第三节 “自助餐式”福利制度	295
薪酬管理自学考试大纲	301
参考文献	328
后 记	333

第一篇 基础理论篇

基础理论的学习是从事薪酬管理实践活动必不可少的重要环节。本书第一部分系统阐述了薪酬管理的基础理论,介绍了薪酬的概念与构成,薪酬的功能与分类,薪酬管理及其基本内容;讨论了西方薪酬理论、马克思主义薪酬理论及薪酬管理的发展趋势;分析了薪酬管理的基本原则与法律制度。

第一章 薪酬与薪酬管理概述

本章共分三节，第一节着重介绍薪酬的概念、本质、构成与影响因素；第二节介绍薪酬的功能与分类；第三节阐述薪酬管理的内涵、基本内容，薪酬管理的过程、影响因素，我国薪酬管理存在的问题，以及目前薪酬管理的发展趋势。通过本章的学习，对薪酬及薪酬管理的基本知识有所了解，为后文的理解及今后的学习打下基础。

第一节 薪酬的概念与构成

一、薪酬概念的发展历史

薪酬的概念历史久远。自从国家出现之后就有了薪酬的概念，并随着经济与社会的发展而不断发展。具体而言，薪酬概念的发展大体经历了以下四个阶段。

(一) 第一阶段——实物工资阶段

在奴隶社会和封建社会时期，与商品经济社会和市场经济社会都不同，劳动者的报酬大部分是实物。在西方，18世纪工业革命以后，雇佣劳动开始普及，工资问题开始出现。雇主们起初用土豆、面粉等食物代替工资的一部分，剩余部分支付现金，或者是发放票证或债券，从雇主开设的店铺中领取食物。在我国，实物工资出现得要更早一些，我国古代有规定，官吏领取以“石”等为单位的粮食或田地作为其俸禄，这就是早期的“实物工资制度”。

（二）第二阶段——货币工资阶段

随着商品经济的发展，商品流通越来越快，实物工资自身的缺陷已经难以满足人们的需求，人们便要求一种新的、方便携带和流通的工资代替实物工资。由于货币工资便于员工决定自己在哪里购买物品和购买什么样的物品，货币工资越来越多地取代了实物工资。

（三）第三阶段——工资和薪水阶段

在西方国家，随着白领阶层与蓝领阶层的分化，出现了不同于传统“工资”概念的“薪水”的概念。“薪水”是指发给白领阶层的劳动报酬，而工资则是指付给蓝领阶层的劳动报酬。由此，工资的发展进入了一个工资和薪水的阶段。

（四）第四阶段——薪酬阶段

自第三次工业革命之后，现代的工资和薪水制度的内容不断充实并发生变化，以带薪休假和延期支付为特征的附加福利成为现代货币工资的补充形式，逐步形成目前广泛使用的“薪酬”制度的重要内容。现在的“薪酬”已不再是简单的实物工资和货币工资，也不再是工资和薪水的简单分化，它还包括对员工的内在报酬等等，薪酬已发展到了一个全面概念的阶段。

从上述发展过程看来，“薪酬”的概念经历了从“实物工资”到“货币工资”，从“货币工资”再分化为“工资”和“薪水”，从纯粹意义上的“工资”直至发展到今天包含内在报酬和外在报酬的“薪酬”概念的出现和使用，这样一个逐渐演变的历史过程。

二、薪酬的概念和本质

（一）薪酬的概念

薪酬的概念可谓由来已久，最早人们称之为“工资”，后来又发展出“薪水”这一提法。目前的叫法也比较多，有人依然叫“工

资”“薪水”，也有人叫做“报酬”“薪酬”等等。本书认为，迄今为止最普遍、最科学的应该是“薪酬”这个概念。为了更好地理解这个概念，我们先对“工资”“薪水”“报酬”的具体含义作一个了解和比较，在此基础上再对本书的基础概念“薪酬”作出一个定义。

工资 (Wage)，狭义地理解可以理解为以货币形式付给体力劳动者的报酬。广义的工资从内涵上看，包括劳动者货币形式与非货币形式的报酬；从外延上看，包括劳动者所有的报酬。在我国，通常人们所理解的工资，一般为此广义上的工资。

薪水 (Salary) 或薪俸、薪金，一般是用于那些比每日、每周工作的时间长，且需要训练和具有特别能力的服务而支付的固定性报酬，尤指付给政府官员、高级职员、办事员等“白领”职员的报酬。

报酬 (Reward)，是指员工从组织那里得到的作为个人贡献回报的他认为有价值的各种东西。报酬通常可以分为内在报酬和外在报酬。内在报酬是指员工由工作本身所获得的心理满足和心理收益。外在报酬则通常指员工所得到的各种货币收入和实物。它包括两种类型，一种是经济报酬。另一种是非经济报酬。经济报酬又可以分为两类，一类是直接报酬，如工资、奖金、津贴、股票、期权和利润分红等；另一类是间接报酬，如各种保险、带薪休假和住房补贴等各种福利。非经济报酬是指各种物质条件，如个人喜欢的办公室装潢、较宽裕的午餐时间、漂亮的名片等等。

基于上述概念的比较和综合，本书对薪酬作出如下定义：

薪酬 (Compensation) 从其字面意义即可看出，“薪”即薪水、薪金，“酬”即报酬、酬劳，合起来即为“薪水+报酬”。具体来说，它可分为广义和狭义两种，广义上的薪酬是指雇主对雇员为组织所提供的劳动或劳务而支付的各种报酬的总和。狭义的薪酬是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入。在企业中，员工的薪酬一般由三个部分组成，一是基本薪酬（固定工资），二是可变薪酬（奖金红利），三是间接薪酬。

(二) 薪酬的本质

薪酬的本质是指企业针对它的员工为企业所作的贡献，包括他们实现

的绩效、付出的努力与占用的时间，以及他们的学识、技能、经验与创造，所付给的相应的回报或答谢。尽管围绕薪酬有许多关于其形式、内容、功能等的探讨和争论，但是，薪酬反映了一种付出之后的回报，属于一种交换关系，这是薪酬不变的本质，是员工在向企业让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。这种交换关系的一方是劳动者，他通过付出自己的辛苦劳动而获得劳动报酬；另一方是企业，或者说是雇主，他在要求员工为其劳动产生经济效益后，理所应当支付给员工报酬。换一种角度说，雇主只要想让员工为其工作，不交付报酬是不可能的。这种报酬可以表现为多种形式，但是它始终都是员工付出劳动之后所获得的回报。

一般认为，薪酬是劳动或劳务的价格表现。从薪酬的基本层面意义来讲，薪酬直接体现的是岗位的价值、员工工作的价值。从薪酬的高层层面来讲，薪酬最大限度地和员工的自身价值相契合，从而使员工通过在企业的劳动而实现他们的全面发展。

薪酬的本质具有以下特性：

(1) 薪酬以劳动关系存在为前提，只有当企业与员工之间存在劳动关系时才可能产生这种交换。

(2) 薪酬是企业以法定货币和法定形式定期或不定期支付给员工的劳动报酬。

(3) 薪酬是劳动市场上劳动力供求关系变化的具体反映。

(4) 薪酬数额以国家现行的劳动法规、劳动政策和劳动合同为依据。

三、薪酬的构成和影响因素

(一) 薪酬的构成

1. 基本薪酬

基本薪酬是以员工劳动的熟练程度、复杂程度、责任及劳动强度为基准，根据员工所承担或完成的工作本身或者员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬是员工从企业那里获得的较为稳定的经济报酬，这一薪酬组成部分对员工

来说是至关重要的，它既为员工提供了基本生活保障和稳定收入来源，也是确定可变薪酬的一个主要依据。

基本薪酬主要有以下四大特点：

(1) 常规性。基本薪酬是劳动者在法定工作时间内和正常条件下所完成的定额劳动的报酬。在正常情况下员工都能得到基本薪酬。

(2) 相对稳定性。员工的基本薪酬数额以企业所确定的基本薪酬等级标准为依据，等级标准在一定时期内相对稳定，员工的基本薪酬数额也保持相对稳定。

(3) 基准性。所谓基准性包括两层含义：一是基本薪酬是辅助薪酬的计算基准，辅助薪酬的数额、比例及其变动以基本薪酬为基础；二是为保证员工的基本生活需要，国家一般对企业基本薪酬的下限作出强制性的规定。所以，基本薪酬也称标准薪酬。

(4) 导向性。基本薪酬能较全面地反映薪酬的各项职能，其他薪酬形式通常只侧重于某一方面的职能。

2. 可变薪酬

可变薪酬有时也称为奖励薪酬、浮动薪酬或奖金，是对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬，旨在鼓励员工提高劳动效率和工作质量。它着眼于正常劳动之外的超额劳动，随劳动绩效的变动而变动，通过增强对员工的激励来促进企业绩效目标的达成。可变薪酬可分为短期可变薪酬和长期可变薪酬两种。前者往往基于短期的具体的绩效目标的达成，如月度浮动薪酬、季度浮动薪酬、一次性奖金等；后者则旨在激励员工实现跨年度或长期的绩效目标，以各种形式的股票所有权计划为主。

可变薪酬的四个特性：

(1) 补充性。可变薪酬对基本薪酬起补充作用。基本薪酬具有相对稳定和固定的特点，不能及时反映员工实际工作业绩和企业需要的变化，需要浮动薪酬作为其补充形式。

(2) 激励性。可变薪酬对于企业绩效目标的实现具有非常积极的作用。它有助于企业强化员工个人、员工群体乃至公司全体员工的优秀绩效，从而达到节约成本、提高产量、改善质量及增加收益等多种目的。

(3) 灵活性。根据权变理论我们知道，环境总是处在不断变化之中的，而可变薪酬就具有很强的变通能力，能随着绩效及环境的变化而随时作出调整。

(4) 战略性。它有助于企业战略的落实与发展，是企业战略而服务的。可变薪酬的变通性、灵活性虽然很强，但它依然有一个不变的基本出发点，那就是与企业的经营战略保持高度的一致，帮助企业更好地实现战略目标。因此，它本身也就具备着一定的战略性。

3. 间接薪酬

间接薪酬是劳动的间接回报，即员工福利与服务性的薪酬。它通常并不与劳动者的劳动能力和提供的劳动量等个性特征相关，而是一种源自员工的组织成员身份的福利性薪酬。间接薪酬一般包括带薪休假、各种保险及养老金、为员工提供的服务、住房资助等等。这一部分薪酬对于吸引人才、维持员工队伍的稳定性有其独特的价值。

间接薪酬具有以下几个特性：

(1) 普遍性。它不以劳动者个人的能力和劳动为标准，而是不分年龄、种族、性别等因素，所有的员工均享有的一项报酬。

(2) 稳定性。通常企业所制定的间接薪酬都是依据国家的劳动法等相关法律所作出的具体规定，是每个企业所必须制定的。当然，不同的企业可以根据自身的情况，在法律规定的基础上做适当的调整。

(二) 薪酬的影响因素

影响薪酬的因素有很多，本节从内、外两个方面分析影响薪酬的几个主要因素。

1. 外部因素

(1) 供求关系。在市场经济条件下，劳动力市场的供求与薪酬是一种相互作用的关系。在劳动力供不应求时，企业就会提高薪酬以满足企业生产经营对劳动力的需求，这时就会有更多的人愿意进入劳动力市场，从而增加劳动力供给；反之，在劳动力供过于求的

时候,企业就会降低对劳动力的需求,这时就会压低薪酬。企业的薪酬就是这样一直围绕着劳动力市场供求的变化而变化的。

(2) 经济发展水平和劳动生产率。在工资占国民收入比例不变的情况下,国民收入越高,工资水平的绝对值就越高;反之,则低。同时,劳动生产率也对薪酬有着一定的影响。在通常情况下,一个员工的生产率越高,他的薪酬也就越高。根据各种生产率水平,也可以衡量一个企业及一个地区的经济发展水平。不同产业、不同地区的劳动生产率差别,也在薪酬上有着很好的体现。

(3) 各地区的生活水平。各地区的生活水平因该地区经济发展水平的不同而在客观上存在很大差别。尽管每个人对适当生活水平的理解都不尽相同,但生活费用的概念确定了薪酬的“下限”。在同等条件下,员工通常不会接受他们认为薪酬低于这一“下限”的工作。雇主在确定薪酬时同样也参照所确定的生活费用下限。各地区组织之间的薪酬差距说明了生活水平对薪酬水平的影响。

(4) 政府的宏观政策。无论是国内还是国外,政府的宏观政策对薪酬水平的影响都是不容忽视的。社会主义市场经济条件下,政府对企业工资水平的调控政策主要有三种方式:一是以建立和完善劳动力市场为中心,用宏观经济政策调节劳动力供求关系,引导市场;二是利用税收政策,通过经济手段制约企业的薪酬水平;三是通过法律形式,用立法来规范企业的薪酬水平及其分配形式。

2. 内部因素

(1) 企业的支付能力。企业效益是影响薪酬水平的内部因素中极为重要的一个因素。企业效益越好,支付薪酬的能力越高;效益越差,支付薪酬的能力越低。利润率使得一些企业有能力支付较多的薪酬,而迫使另一些企业尽可能压低薪酬。这也是为什么经济效益好的行业的薪酬水平高于一般企业的缘故。

(2) 企业的薪酬政策。企业的薪酬政策直接影响和决定了薪酬的总体水平、分配形式、不同职位薪酬的差距水平和各种薪酬内容的构成比例。一个强调以金钱物质来激励员工的企业和一个强调企业文化、员工发展的企业,其薪酬政策一定是不同的。前者在薪酬

政策上大多倾向于外在报酬的管理；而后者，其内在薪酬的受重视程度就不低于外在薪酬，甚至较其有过之而无不及。

(3) 职位要求。薪酬水平的另一个决定因素与特定职位的要求有关。需要长期培训才能胜任的职位，其薪酬要比培训时间短或根本不需要培训的职位高，原因主要是为了吸引足够的应聘者接受必要的培训，从而保证雇主能从足够的应聘者中精选雇员。

第二节 薪酬的功能与分类

一、薪酬的功能

本节将从员工、企业及社会三个方面分析薪酬的功能。

(一) 薪酬的功能——员工方面

1. 补偿功能

一方面，员工在劳动过程中体力与脑力的消耗必须得到补偿，保证劳动力的再生产，劳动才能得以继续，社会才能不断进步、发展；另一方面，员工为了提高劳动力素质，要进行教育投资，这笔费用也需要得到补偿，否则就没有人愿意对教育投资，劳动力素质就难以提高，进而影响社会发展。因此，对员工来说，通过薪酬的取得，以薪酬换取物质、文化生活资料，是保证劳动力消耗与劳动力生产费用支出的必要补偿。

2. 保障功能

员工及其家庭的生活消费是维持劳动力再生产的必要前提。企业只有将足够的薪酬支付给员工，才能保障员工及其家庭的基本生活，使其不断投入劳动之中。只有在其基本的生活消费有保障的前提下，员工才可能有更大的创造和发挥。因此，补偿人力资本投资的费用，保障新产生的生活消费费用，也是实现薪酬的功能应该考虑的。

3. 激励功能

薪酬是企业人力资源管理的重要工具,管理者可以通过薪酬来评价员工的工作绩效、促进劳动者的工作数量和质量、保护和激励员工的劳动积极性。从企业管理的角度看,激励员工是薪酬的核心作用。

一方面,员工为了提高生活水平,就要通过多劳动来获得更多薪酬,从而获得更强的购买能力和更高的生活质量,这样就能从物质利益上激励员工关心自己劳动力素质的提高和劳动成果的增加,最终使全社会的经济不断发展提高,人民生活不断改善;另一方面,员工的相对薪酬水平高低往往还代表了员工在组织中所处的地位和层次,从而在一定程度上体现出个人价值。正因如此,对于员工为组织作出的劳动贡献以工资、奖金、股权等薪酬形式加以承认和肯定,满足员工在薪酬问题上的心理期望,即有效地发挥了薪酬的激励功能。

4. 社会信号功能

对于员工来说,薪酬所具有的信号传递功能也是一种非常重要的功能。在现代社会中,由于人员在企业之间甚至地区之间频繁流动,因而在相对稳定的传统社会中用来确定一个人的社会地位的那些信号,如家族势力等,逐渐变得衰弱,而薪酬作为流动社会中的一种市场信号,则很好地说明了一个人在社会上所处的位置。因此,员工对这种信号的关注,反映了员工对于自身在社会及组织内部的价值关注。从这个意义上来说,社会信号功能是不可忽视的。

(二) 薪酬的功能——企业方面

1. 资本增值功能

薪酬在本质上是一种人力资源价格,作为生产过程的投入,薪酬即成为人力成本。企业或投资者支付薪酬的目的是为了带来预期收益,即获得比人力成本价值更大的价值。企业要从事经营和生产,就必须雇佣劳动力,薪酬就是用来购买劳动力所支付的特定成本,是用来交换劳动者劳动的一种手段。一般来说,薪酬的投入是可以

为投资者带来预期的大于成本的收益，员工为企业创造的价值大于企业支付的薪酬，而超过薪酬的那部分收益就是企业的利润。这也就是马克思剩余价值理论的重要内容。

2. 桥梁作用

薪酬也是企业合理配置劳动力资源、提高企业效率的杠杆。企业作为一个生产组织，可以通过薪酬水平的变动，将组织目标和管理者意图传递给企业员工，促使员工更好地完成工作任务，在组织与员工之间、管理者与员工之间起到很好的桥梁作用。

3. 控制经营成本的功能

由于企业所制定的薪酬水平高低会直接影响到企业在劳动力市场上的竞争力，企业保持一种相对较高的薪酬水平对于企业吸引和保留员工来说无疑是有利的，但是较高的薪酬水平又会对企业造成成本上的压力，对企业的竞争产生不利的影响。从而，一方面，企业为了获得和保留企业经营过程中不可或缺的人力资源不得不付出一定的代价；另一方面，企业出于对产品或服务市场上的竞争压力的考虑又不能不控制薪酬成本。因此，薪酬就成为企业控制经营成本的重要砝码。

4. 改善经营绩效的功能

薪酬不仅决定了企业可以招聘到的员工的数量和质量，而且还决定了现有员工受到激励的状况，对他们的工作态度、工作行为及工作业绩产生直接的影响，从而必然影响到企业的生产效率和经营绩效。薪酬向员工传递着一种特别强烈的信号，通过这种信号可以让员工了解什么样的行为、态度及业绩是受到鼓励的，是对企业有贡献的，从而引导员工的工作行为和工作态度及最终的业绩朝着企业期望的方向发展。

5. 强化企业文化、支持企业变革的功能

人力资源管理致力于使员工的态度和行为与企业价值观等企业文化内涵相一致，而合理、有效的薪酬政策则有助于促进这种一致性。例如，组织提倡一种团队文化，则可以在可变薪酬上采取群体绩效奖励计划而不是个人绩效奖励计划，以使员工的合作精神和团队意识得到加强；同时，组织还可以通过一定的薪酬政策将组织目