

经理人必备



薪资管理

科学有效的激励工具

薪资管理的核心——薪资制度
薪资策略及其调整
公开支付还是秘密支付
专门人员的薪资管理

薪资管理的技能
薪资管理中存在的误区
薪资管理实务

A Required Course

陈黎明◎主编



煤炭工业出版社

经理人必备——

薪资管理

陈黎明 主 编

煤炭工业出版社

薪资管理/陈黎明主编. —北京:煤炭工业出版社,

(经理人必备)

I. 薪... II. 陈... III. 企业管理-工资

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第18839号

薪 资 管 理

责任编辑:顾建中

煤炭工业出版社 出版

(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

文物出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $13\frac{5}{8}$

字数 283 千字 印数 1-1,0000

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

社内编号 4779 定价 25.00 元

(全套共四本 共 100.00 元)

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换

1773

《经理人必备》编委会

主编：陈黎明

编委：姜 龙 王 焱 王 飞
 陆强华 黄前松 钟俊华

前 言

在企业管理中，不得不重视人力资源管理。

在人力资源管理中，不得不重视薪资管理。

促使企业成功的因素很多，可一旦谈论到实质性因素时，人的因素无疑是放在首位。企业的发展，首先是人的发展，这正是现代企业特别强调人力资源开发的缘由了。

在现代企业管理中，薪资已不仅具有一些简单的和传统的功能，而是被赋予了全新的内容，薪资管理已经与企业发展和人力资源开发战略紧密地联系在一起，并以少有的广度和深度渗透到企业经营的每一个环节。

薪资管理本质是一种激励管理。有激励才会有动力，有动力才会有发展，激励作为产生绩效的动因，在成功的企业中始终处于一种被激发的状态。企业通过观念，直接或间接激发激励，使企业员工产生符合企业发展的累进式行为，而薪资管理正是对这种承诺的安排和执行，调整和控制。

在现实经济生活中，很多人并没有真正认识到薪资管理在人力资源管理中的基础性作用。如果没有优良的薪资管理，人力资源管理将缺少实质意义上的承载而无从谈起，相反，行之有效的薪资管理将使人力资源管理的很多问题迎刃而解，直接与企业整个管理工作产生良性互动，如果您读了这本书，您将更深刻地体会到这一点。

在现实经济生活中，很多人对薪资管理存在误解，以为

薪资管理不就是发工资奖金，有什么重要的。如果企业管理者有这种想法，那么在企业管理上会产生一系列困扰，并对企业的发展构成严重威胁，如果您读了这本书就会更深刻地体会到这一点。

在现实经济生活中，很多人原来对薪资管理有着正确的认识，但现在这种认识已滞后了。特别是 20 世纪 90 年代以后，为适应经济日新月异的发展，创新大潮席卷了整个企业界，薪资管理的创新使薪资的内涵和功能向广度和深度发展，薪资管理呈现出新的面貌，如果企业不能适应在这一方面的变化，薪资管理的老化，必然使企业付出很大代价，如果你读了这本书，你会更深刻地体会到这一点。

本书作为人力资源管理丛书中的一本，将薪资管理作为人力资源管理的一个重要方面提出来，希望广大读者，特别是有关方面的企业界人士，能对薪资管理引起极大的重视。管理是一门艺术，也是一门科学，书中自有黄金屋，如果本书能对企业管理者有所益处，编者已很满足了，十年磨一剑的艰辛在一笑中抵去。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 薪资管理初探

第 1 章 认识薪资管理	3
1.1 薪资管理中的几个基本概念	4
1.2 企业薪资管理的性质与内容	14
1.3 企业薪资管理发展的趋势分析	19
第 2 章 企业薪资与福利理论	27
2.1 工资理论的早期形态	28
2.2 市场经济下的工资决定理论	31
2.3 企业薪资管理理论	43
2.4 企业薪资福利分配理论	55
第 3 章 企业薪资的决定系统	59
3.1 作为薪资决定因素的员工	60
3.2 作为薪资决定因素的企业	67
3.3 作为薪资决定因素的工作	70
3.4 作为薪资决定因素的劳动力市场	71

第二篇 薪资管理的核心——薪资制度

第4章 薪资制度设计基础	79
4.1 员工激励理论	80
4.2 确定薪资结构的工具——工作评价	90
4.3 工作定价	113
第5章 薪资制度的构建	119
5.1 检讨公司的人事管理	120
5.2 调查同行起薪水平	122
5.3 制定公司薪资政策	124
5.4 相关工作经验的薪资决定	127
5.5 构建薪资结构	128
5.6 经理与专业人员的薪资决定	136
5.7 年终奖金的设计	139
5.8 调薪政策	141
第6章 薪资制度剖析（一）	145
6.1 企业薪资计量形式	145
6.2 等级工资制	164
6.3 岗位技能工资制	183
第7章 薪资制度剖析（二）	189
7.1 奖金制度	189
7.2 津贴和分红制度	201

7.3 绩效工资制度	210
附录 公司员工薪资制度总则	213
 第 8 章 薪资制度的延伸——福利制度	218
8.1 福利的重要性及其影响因素	219
8.2 福利的类型	220
8.3 福利制度的主要内容	224
 第 9 章 各国的薪资制度	233
9.1 美国的薪资制度	233
9.2 日本的薪资制度	244
9.3 新加坡薪资制度	254
9.4 中国特色的薪资制度	256

第三篇 薪资管理的核心 ——薪资制度

第 10 章 薪资市场调查	267
10.1 薪资市场调查理论前提	268
10.2 调查问卷设计	270
10.3 薪资调查的实施	273
10.4 调查结果的综合分析	276
附录一 1999 年外企薪资调查	280
 第 11 章 薪资策略及其调整	283

11.1	影响企业薪资策略的因素·····	283
11.2	企业的薪资策略·····	285
11.3	企业薪资策略的调整·····	293
第 12 章 薪资控制·····		301
12.1	薪资预算·····	301
12.2	薪资衡量·····	305
12.3	薪资的总量控制·····	308
12.4	人工成本估算·····	312
12.5	控制成本·····	315
第 13 章 薪资支付·····		319
13.1	公开支付还是秘密支付·····	319
13.2	把握支付良机·····	326
13.3	用现金支付·····	328
13.4	获得员工的信任·····	329
第 14 章 专门人员的薪资管理·····		331
14.1	高层经理人和薪资管理·····	331
14.2	一般管理人员的薪资管理·····	335
14.3	专业人员的薪资管理·····	338
14.4	销售人员的薪资管理·····	342
14.5	兼职者或临时工的薪资管理·····	351
14.6	海外雇员的薪资管理·····	354

第 15 章 薪资管理的技巧	360
15.1 如何塑“留才环境”	360
15.2 如何应付员工的加薪请求	362
15.3 波浪式激励	367
第 16 章 薪资管理中存在的误区	370
16.1 报酬越高员工满意度就越高	371
16.2 眼光只局限在薪资方面	372
16.3 单纯以重金来挽留员工	373
16.4 高工资是一种最好的激励	379

第四篇 薪资管理展望

第 17 章 年薪制	383
17.1 在我国实行年薪制的必要性	384
17.2 年薪制在中国的实施	387
附录 年薪制四种模式的比较	394
第 18 章 股票期权制	397
18.1 什么是股票期权制	398
18.2 实施股权激励机制范围和方式	399
18.3 股票期权制在中国的实践	403
附录 美国期权制在企业中的实践情况	411
参考文献	419

第一篇

薪资管理初探

第1章 认识薪资管理

薪资管理是企业人力资源管理的核心内容，也是高级管理者最关注的领域之一。薪资不仅具有一些简单的和传统的功能，而且被赋予了许多全新的内涵，薪资管理已经与企业发展和人力资源开发战略紧密地联系在一起。虽然管理者运用科学的手段及通过努力使薪资管理更加公平、公正，但薪资加入还是面临着许多的困难。尽管如此，他们还是被认为企业管理者手中最有魔力的“法杖”，他们可以使企业面貌为之一新，也可以使企业一片混乱。那么薪资管理到底是什么呢？这正是本章要阐述的内容。

- ◇ 薪资管理中的几个基本概念
- ◇ 薪资管理特质的评述
- ◇ 薪资管理的外部环境
- ◇ 薪资管理在企业界的发展动态

1.1 薪资管理中的几个基本概念

□ 薪资、工资、福利的内涵

薪资、工资是与福利有较大区别的一个范畴。薪资与工资都是以货币形式表现出来的直接支付给劳动者的劳动报酬，而福利通常不直接以货币形式表现，很多时候表现出一种公益的报酬。当然，薪资、工资、福利本质上都是为了满足员工的物质和文化需要，都可作为激励的手段。

目前薪资已成为企业支付给劳动者的劳动报酬的一个专用名词，与薪金、薪水、薪酬等含义相同。薪资的最主要特点是：比较直接地与劳动者的“劳”挂钩，以货币形式体现（主要应是现金），定期、直接、全额地支付给劳动者本人，有一定的计量方式（计时、计件等），有规定的等级水平。工资是薪资的主要形式，它是指企业依据国家法律规定和劳动合同，以货币形式直接支付给企业员工的劳动报酬，广义的工资包括基本工资加奖金、津贴、补贴、劳动分红等各种形式的附加工资，一般与薪资同义，而狭义的工资则主要指基本工资或标准工资。

福利，在这里主要指职工福利而不是指社会公共福利（文化教育、卫生、体育、文娱、环境保护等），也不是指专门性社会保障福利（养老院、慈善机关、孤儿院等）。福利不与劳动者的个别劳动量直接联系，当然，福利与薪资一样，从本质上来讲也是劳动报酬的体现（虽然并不直接反映“劳”），但薪资是企业支付给员工劳动报酬，对生产成果进

行分配的主要形式，而福利则是企业支付劳动报酬，对生产成果进行分配的辅助与补充形式，也是企业的一种公益性事情（如旅游、体育活动等等）。这里还要说明，福利是职工的一项权益而并非是某单位的恩赐。

□ 薪资管理

薪资管理，就是企业在薪资方面的微观管理，是企业在国家宏观控制的工资政策允许范围之内，灵活运用各种方法与手段，制定各种激励措施与规章制度，在员工中贯彻按劳分配原则的过程。薪资管理同时又是企业与社会联系纽带的表现，涉及社会学、经济学的多方面敏感问题，是企业走向市场的重要环节之一。薪资管理的核心问题是如何科学、合理地根据“劳”来确定职工的薪资差别，即制定公平、公开、公正的薪资制度。薪资制度是企业人力资源管理乃至企业整个管理的核心内容之一，不仅涉及企业的经济核算与效益，而且与员工切身利益息息相关。

薪资管理的核心问题是薪资制度，此外，还包括企业在总体上如何对薪资总额进行控制并核算人力成本，如何进行科学的工作分析、评价、确定合理的薪资结构，如何对劳动者在岗位上的劳动绩效进行评估并根据绩效付酬。由于薪资管理的其他一些内容也涉及到人力资源管理中的有关绩效考评、工作分析的内容，因此在本书中不作专门介绍，而把重点放在核心内容——薪资制度上面。

□ 薪资的构成

薪资是一个综合性范畴，包括企业员工的全部劳动收

入，它主要由四部分组成：基本薪资、奖励薪资（奖金）、附加薪资（津贴）和补贴薪资。奖金、津贴和补贴是与基本薪资相对应的薪资，又可称为辅助薪资。此外，红利和酬金也包括在员工薪资之内，但与传统意义上的薪资有不同的性质。

1. 基本薪资

基本薪资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，按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付的劳动报酬。基本薪资是企业员工劳动收入的主体部分，也是确定其他劳动报酬和福利待遇的基础。

与辅助薪资相比，基本薪资主要有以下四大特点：

（1）常规性。基本薪资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资。

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

（3）基准性。所谓基准性带有两层涵义：一是基本薪资是辅助薪资的计算基准，辅助薪资的数额、比例及其变动以基本薪资为基础；二是为保证员工的基本生活需要，国家一般对企业基本薪资的下限作出强制性的规定。所以，基本薪资也称标准薪资。

（4）综合性。与辅助工资形式相比，基本薪资能较全面地反映薪资的各项职能，其他薪资形式通常侧重于某一方面职能。

确定企业员工的基本薪资有两种常用的办法：第一，绝