

21世纪工商管理**新**教材丛书

Textbooks Series

In Business Administration

薪酬管理

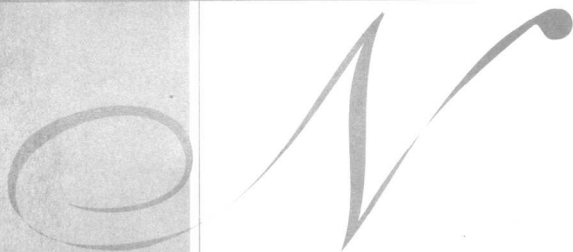
Xinchou Guanli

金 萍 主编

高勇 霍翠凤 刘英侠 副主编

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

21世纪工商管理新教材丛书



New

Textbooks Series

in Business Administration

薪酬管理

Xinchou Guanli

金 萍 主编

高勇 霍翠凤 刘英侠 副主编



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

© 金萍 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 金萍主编. — 大连: 东北财经大学出版社, 2006. 7
(21 世纪工商管理新教材丛书)

ISBN 7-81084-858-5

I. 薪… II. 金… III. 劳动工资管理-教材 IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 035178 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

大连理工印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm 字数: 284 千字 印张: 9 7/8 插页: 1

印数: 1—4 000 册

2006 年 7 月第 1 版

2006 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱艳 时博 张晓鹏

责任校对: 石建华 赵楠

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 20.00 元

管理的科学性与艺术性

(丛书总序)

科学家爱因斯坦曾经发给艺术家卓别林这样一封生日贺电：“您的艺术作品誉满全球，您真不愧为一位伟大的艺术大师。”卓别林是这样回复爱因斯坦的：“您的相对论仅为世界上少数人懂得，您真是一位伟大的科学家。”前者“雅俗共赏”很伟大，后者“曲高和寡”也伟大，似乎有些矛盾，其实不然，这恰恰体现出“艺术性”与“科学性”的一致性。

对上述对话的一般理解是：科学往往为少数人所发现，“曲高和寡”；而艺术必须要让大多数人所接受，“雅俗共赏”。这当然是正确的，但这只是从一个角度看问题。如果再从另一角度分析，才能做到圆满理解，即科学虽然由少数人所发现，但却可以被多数人所掌握；而艺术虽然可为大多数人所接受，但却只能由少数人所创造。“科学性”与“艺术性”在哲理上是完全一致的。

对科学和艺术还要做进一步的分析。科学分科学发现和成果应用两个层面，艺术也分艺术创作和艺术欣赏两个层面。科学发现和艺术创作都比较难，而科学应用和艺术欣赏相对都比较容易。人们常说，“管理既是科学，又是艺术”，这里所说的“科学”多指“科学成果的应用”，而这里所说的“艺术”却多指“艺术的创造”。对于从事企业管理工作

的人员来说，越高层的管理（如董事长和 CEO 的工作），艺术成分越多；越基层的管理（如部门经理或车间主任，甚至是现场调度或质量控制的工作），科学成分则越多。突出的例子是，美国演员出身的里根可以是一个胜任的国家总统，却难以当好一个企业工程师。企业都是这样，越往高层，“外行领导内行”越普遍，而越往基层，专业技能越重要。当然，与此相应的一般的规律是：越是高层，“艺术创造”越重要；越是基层，“科学应用”越普遍。

对于工商管理教育而言，其课程体系中既有含科学成分较多的课程，也有含艺术成分较多的课程。前者主要有：“生产管理”、“物流与供应链管理”、“管理信息系统”、“会计学”等。后者主要有：“组织行为学”、“人力资源管理”、“企业文化与伦理”、“企业战略”、“公司组织设计”或“公司治理结构”、“企业、政府与社会”等。当然，也有的课程近乎是科学成分和艺术成分并重的，如“公司理财”、“数据、模型与预测”、“管理经济学”等。

2 我自己和很多从事工商管理教育的教授都有这样的体会，就是在教学过程中，科学成分越多，越适合课堂教学，也就越利于成规模培养；而艺术成分越多，则越适合个人感悟，也越适合于案例教学，从而只能侧重于个别指导或小组讨论。换个角度，对于工商管理的本科生或 MBA 学生，特别是 EMBA 的学生来说，前者主要是依赖于学校和教师，* 后者则主要取决于个人的悟性。这也是“管理学院学得到”与“管理学院学不到”这两种说法都有道理的原因。这两种完全相反的观点（核心是企业家是否是学校培养出来的）的焦点就在于，各自过多地强调管理的“科学性”或“艺术性”，而忽略了二者间的一致性。事实上，管理学院或 MBA 学院只有处理好这二者间的关系，才有可能办出自己的特色。这一点在国内外已经得到充分证明。

说到这里，就可以很方便地解释为什么“文人”的子女容易继承，而真正的企业家却很难继承的道理了。其中的关键在于，“治学之道”的“规律性”（即“科学性”）较强，知识和经验可以潜移默化、耳濡目染地向子女传授和转达；而“经营之道”的“艺术性”较强，企业家的成功经验多具独特性，难以言传。学习所谓的“管理经验”必须经过“再创造”过程，光靠模仿是不行的。

总的来说,这套丛书对工商管理的“科学性”和“艺术性”都有所兼顾。作者多是具有多年工商管理教学经验和丰硕研究成果的教授,有的还曾到日本等国家的大学讲学。作者们按照简明、实用并具有一定前瞻性的要求,力求为读者提供一套富有特色的教材丛书。这套丛书虽然主要是针对工商管理专业本科生的,但也可以作为 MBA 学生和各类企业管理者的参考书。读者如果基本同意上述有关管理的“科学性”与“艺术性”的看法,那么如何正确地对待这套丛书就不必多絮了。

特以此为序。

于立

东北财经大学 MBA 学院院长
全国 MBA 教育指导委员会委员
国务院学位委员会学科评议组成员
东北财经大学产业组织与企业组织研究中心主任

✱

3

✱

前言

在西方，对于企业薪酬管理问题的研究已经过了百年，相关的经济学和管理学理论的研究的脚步也从未停止过，特别是在近些年随着管理领域的巨大变革，薪酬管理的方法和理论更是呈现出异彩纷呈的局面。薪酬，是员工向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或答谢。其实质是一种交易或交换关系，是员工在向单位让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。然而，中国人对这一概念的理解和认同，却经历了20多年的改革开放的漫长历程，在这样的过程中，我们也看到了中国的薪酬管理实践的翻天覆地的变化。

现在，有关收入分配或者薪酬的公正性、合理性问题越来越成为人们关注的热点话题。而对于管理者，薪酬是吸引、保持、激励员工的重要手段和方法。作为一种有价值的生产要素，它决定了企业的生存和成长，如何运用薪酬管理来实现对员工的有效激励已经引发了人们许许多多的思考和尝试。在对学生讲授“薪酬管理”的过程中，作者愈益深切地感受到薪酬管理作为人力资源管理的核心工具和方法的重要性。

为了能使人力资源管理专业和其他相关专业的本科生有一本通俗易懂且可以系统地了解薪酬管理理论与方法的教材，我们编写了这本教材。

本书的最大特点是在把握有关薪酬管理的最新资料和前沿动态的基础上，向读者系统地推介最新的薪酬管理理念、工具和方法。在相关的章节上配以丰富、翔实的案例和补充阅读资料。在本书的行文中，穿插

了大量的图表和数字,使本书具有较强的可操作性。在内容的把握上,我们一方面注重西方的经典理论、工具的推介,同时也对中国本土的企业薪酬管理实践进行介绍。在对薪酬制度和方法进行介绍的过程中,我们不只是单纯地介绍有关操作技巧,还对其所依赖的制度环境、背景进行剖析,以使读者不仅能够知其然还要知其所以然。在体例安排上,作者力图以亲切的口吻在每章的开头以小序铺垫,指出本章所要掌握的重点,且在章末有本章小结以引导读者对该章内容进行回味并加强对各章节间内容的关联性的理解。

* 本书是团队合作的结果,本书的顺利完成,得益于吉林大学高勇老师、北京交通大学霍翠凤老师、大连大学刘英侠老师的倾力加盟,他们对此书的真心付出和一丝不苟的精神,使本书颇为增色,同时在编写的过程中,同行之间的相互切磋与批评,也使我们享受到了合作的愉悦和彼此在学术上的增进。本书第1章、第2章、第3章由霍翠凤、金萍编写,第4章、第9章由高勇编写,第10章和第11章由刘英侠编写,第5章、第6章、第7章和第8章由金萍编写。全书由金萍统稿。

2 本书在写作中参照了国内外大量的文献著作,在这里我们谨向原作者表示诚挚的谢意。本书的完成得到了很多人的支持和帮助,特别是李品媛老师、高蕾老师,在此向她们表示感谢。

* 最后需要指出的是,由于作者水平有限,书中出现的不足之处,恳请广大读者和同行予以批评和指正,我们将不胜感激!

金萍

2006年3月1日

目 录

1/	第1章	薪酬与薪酬管理概述
1/		学习目标
2/		1.1 薪酬的内涵、构成与功能
8/		1.2 薪酬管理的内容、过程和原则
13/		本章小结
13/		复习思考题
14/	第2章	西方收入分配理论及各国薪酬制度比较
14/		学习目标
15/		2.1 现代西方收入分配理论与薪酬制度的变迁
21/		2.2 西方各国公司制企业的薪酬制度比较
31/		2.3 现代企业薪酬管理制度的发展趋势
35/		本章小结
35/		复习思考题
36/	第3章	中国工资制度沿革与当前企业薪酬管理问题
36/		学习目标
37/		3.1 中国企业工资制度的演变过程
41/		3.2 当前我国企业薪酬管理中存在的问题
45/		本章小结
45/		复习思考题
45/		补充阅读 关注国有企业薪酬管理失控问题
47/	第4章	战略性的薪酬管理
47/		学习目标

*
|2
|*
|

48/	4.1 企业战略与薪酬战略的关系
54/	4.2 薪酬战略的设计与制定
64/	本章小结
65/	复习思考题
65/	补充阅读 企业发薪方略
69/	第5章 职位薪酬体系
69/	学习目标
70/	5.1 职位薪酬体系的特点和操作流程
71/	5.2 工作分析与职位说明书的设计
80/	5.3 职位评价
98/	5.4 薪酬结构设计
102/	本章小结
103/	复习思考题
103/	案例 职务分析的重要性
104/	第6章 技能薪酬体系与能力薪酬体系
104/	学习目标
105/	6.1 技能薪酬体系
119/	6.2 能力薪酬体系
127/	6.3 宽带薪酬
133/	本章小结
133/	复习思考题
133/	案例 从岗位技能工资到宽带薪酬体系
140/	第7章 薪酬调查、评估与调控
140/	学习目标
141/	7.1 薪酬调查
156/	7.2 薪酬预算
162/	7.3 薪酬预算与薪酬控制的参考指标
165/	7.4 非经济报偿与薪酬控制
168/	本章小结

168/	复习思考题
169/	补充阅读 薪酬福利调查数据示例
170/	第8章 绩效薪酬与激励薪酬
170/	学习目标
171/	8.1 绩效薪酬
182/	8.2 激励薪酬
198/	本章小结
198/	复习思考题
198/	案例 ××股份有限公司股票期权激励的试行办法
202/	第9章 员工福利与津贴
202/	学习目标
203/	9.1 员工福利的历史与现状
208/	9.2 员工福利的定义及内容
222/	9.3 福利计划的管理
229/	9.4 津贴
232/	本章小结
232/	复习思考题
232/	案例 上海贝尔：福利比高薪更有效
236/	第10章 现代薪酬管理面临的挑战
236/	学习目标
237/	10.1 国际薪酬
247/	10.2 高级经理人员的薪酬
258/	10.3 营销人员的薪酬
267/	10.4 自由工作人员的薪酬
276/	本章小结
276/	复习思考题
276/	案例 销售人员：拿什么薪酬模式激励你
280/	第11章 薪酬管理相关法规
280/	学习目标

*

3

*

281 /	11.1 我国的劳动法律体系
284 /	11.2 有关企业薪酬政策制定的法律规定
291 /	11.3 有关薪酬支付与经济补偿、赔偿的法律规定
302 /	本章小结
302 /	复习思考题
302 /	案例 企业辞退职工的经济补偿
305 /	主要参考文献



第1章



薪酬与薪酬管理概述

学习目标

薪酬的确是令人兴奋而又颇具挑战意味的话题。

在现代社会中，薪酬几乎与每个人息息相关。在现在这个人力资源越来越凸现其重要性的今天，关于

如何设计薪酬体系从而实现有效激励引发了人们许多思考，本章试图通过对薪酬、薪酬管理的发展脉络的梳理，对薪酬概念和薪酬管理内容的介绍，使读者对于薪酬管理有一个基础的框架性的了解。通过本章的学习，你应当了解并掌握：

1. 薪酬概念演变的过程
2. 薪酬的内涵与构成
3. 薪酬的功能
4. 薪酬管理发展的历史阶段
5. 薪酬管理的内容、应遵循的原则

1.1 薪酬的内涵、构成与功能

1.1.1 薪酬的含义

1) 概念的演变——从“工资”到“薪酬”

(1) 薪酬概念的历史演变过程

在以往的教科书和各类文献中，对于劳动报酬，我们大多以“工资”来定义。而近年来我们则更多地看到“薪酬”这个词，为什么会发生这样的变化呢？从“工资”到“薪酬”是不是只是一个叫法上的改变呢？二者的内涵到底有什么不同呢？我们将回溯历史探寻其演变的过程。

* 在奴隶社会和封建社会时期，与商品经济社会不同，劳动者的报酬大部分是实物，即食品、住宿和其他消费品。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。这就出现了早期所谓的“实物工资制度”。

* 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。后来，白领阶层开始与蓝领阶层分化，出现了不同于传统工资概念的“薪水”的概念。自第二次世界大战后，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，并成为目前广泛使用的“薪酬”制度的重要内容。

从历史的演变来看，“工资”的概念经历了从“实物工资（truck system）”到“货币工资（money wage）”，从“货币工资”再分化为“工资（wage）”和“薪水（salary）”，从纯粹意义上的“工资制度（payment system）”直至发展到今天包含非货币福利和延期支付的“薪酬（compensation）”或“报酬（reward）”概念的出现和使用，这样一个逐渐演变的历史过程。

(2) 由工资变为薪水的原因

与工资相关的一个概念是薪水。无论在英文或中文的表达中，工资（wage）和薪水（salary）都有着重要的联系，同时也有着重要的区别。

首先，工资和薪水的支付方式不同：工资通常是雇主以现金的方式给员工的一种报酬形式。其次，支付时间不同：薪水通常是以月或年为单位，固定定期支付给员工，而工资则是以日或周为单位，对雇员劳动或者服务的一种支付。最后，也是最重要的一点是，支付的对象不同：一般而言，对以工作品质要求为主的报酬支付称之为薪水；而以工作数量要求为主的报酬支付称之为工资。换言之，劳心者的收入为薪水，而劳力者的收入为工资。

如果说在工业化的初期和中期，薪水和工资的区别还有存在的价值，到了工业化的后期，特别是到了后工业化社会和信息经济社会，工作的差别日趋缩小，因此两者的区别已逐渐模糊起来。在生产一线，生产过程走向机械化与自动化，生产过程也日趋复杂，生产一线的工人也需具备较高的技能与较多的知识。传统的以薪水为报酬来源的白领阶层，由于大规模地普及使用和操作计算机，工作中也不乏传统上所理解的“体力劳动”。加之，以往劳心者的薪水常较劳力者高，而现在有许多劳力者的工资等于甚至高于劳心者的薪水，严格地将二者加以区分，已感困难，且也无太大意义和必要。故人们大多开始使用薪酬（compensation），或者报酬（pay 或 reward）等概念和范畴。

2) 薪酬的内涵与构成

薪酬是员工向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或答谢。其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向单位让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。薪酬的内涵是不断发展的，在 20 世纪 90 年代以后，西方国家提出了全面薪酬概念。“全面薪酬”拓展了员工所得的报偿或收益的内容，既包括员工所得的物质收益，又包括员工所得的心理收入和发展机遇等精神收益（见图 1—1）。

工作的报酬和对雇员的活动具有强有力的影响的因素，如赞扬与地位、学习的机会、雇佣安全、挑战性等，往往是来源于工作任务本身，应当属于隐性酬劳，因此本书不将这种精神收益作为薪酬的主要内容来探讨。本书所定义的薪酬包括直接以现金形式支付的工资（如基本工资、绩效工资、激励工资）和通过福利与服务（如养老金、医疗保险、带薪休假等）支付的薪酬。

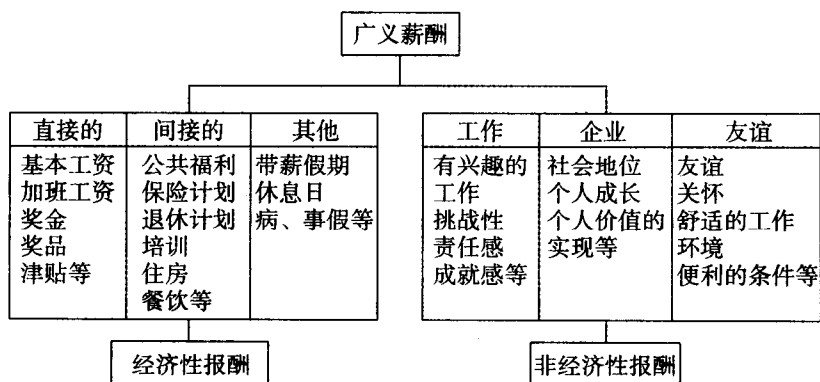


图 1—1 广义薪酬

* 1.1.2 薪酬的构成

薪酬包括基本薪酬、绩效薪酬、激励薪酬、福利与津贴四个部分。

1) 基本薪酬 (basic pay)

4 基本薪酬是根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能向员工支付的稳定性报酬，是员工收入的主要部分，也是计算其他薪酬收入的基础。

如前所述，在西方国家，传统上来讲基本薪酬分为薪金 (salary) 和工资 (wage) 两种类型。薪金 (也称薪水) 是管理人员和专业人员 (即白领职员) 的劳动报酬。按照西方的法律，一般实行年薪制或月薪制，这些职员的薪金额并不直接取决于工作日内的工作时间的长短，加班没有加班费。工资是体力劳动者 (即蓝领员工) 的劳动报酬，一般实行小时工资制、日工资制或月工资制。员工所得工资额直接取决于工作时间的长短。法定工作时间以外的加班，必须付加班费。但是由于蓝领与白领的工作界限日益模糊，同时企业采取措施建立一整套的管理理念，以培养雇员的团队精神，因此他们把基本工资都叫薪水，而不再把雇员分成薪水阶层和工资阶层。

2) 绩效薪酬 (merit pay)

绩效薪酬，是对员工超额工作部分或工作绩效突出部分所支付的奖励性报酬，旨在鼓励员工提高工作效率和工作质量。它是对员工过去工作行为和已取得成就的认可，通常随员工业绩的变化而调整。例如：有

突出业绩的员工，可以在上一次加薪的 12 个月以后，获得 6% ~ 7% 的绩效工资；而仅让雇主感到过得去的雇员，只可以获得 4% ~ 5% 的绩效工资。调查资料表明，美国 90% 的公司使用了绩效薪酬。

3) 激励薪酬 (incentive pay)

激励薪酬也和业绩直接挂钩，也称可变薪酬 (variable pay)，用于衡量业绩的标准有成本节约、产品数量、产品质量、税收、投资收益、利润增加等。激励薪酬有短期的，也有长期的。短期的激励薪酬可以表现得很具体。比如，如果每个季度达到或者超过了 8% 的资本回报率目标，公司的任何员工都可以拿到相当于一天工资的奖金；如果达到 9.6%，则每个员工都可以拿到相当于两天工资的奖金；如果达到 20%，则可以拿到等于 8.5 天工资的奖金。长期的激励薪酬则是对雇员的长期努力实施奖励，目的是使雇员能够注重组织的长期目标。例如，为高层管理人员和高级专业技术人员分配股份或红利，对有突出贡献者奖励股份，或者像微软、百事可乐、沃尔玛等公司那样让其所有的雇员拥有股票期权。

激励薪酬与绩效薪酬是不同的。激励薪酬是一种提前将收益分享方案明确告知员工的方法，它是以支付工资的方式影响雇员将来的行为；而绩效薪酬则侧重于对过去突出业绩的认可。激励薪酬制度在实际业绩达到之前已经确定，通常雇员对于超额完成财务目标后所能得到的红利非常清楚，而绩效薪酬往往不会提前知道。另外，两者的最大区别在于：绩效薪酬通常会加到基本薪酬上面，是基本薪酬永久的增加；而激励薪酬是一次性付出，对劳动成本不形成永久的影响，雇员业绩下降时，激励薪酬也会自动下降。有关两者区分的详细内容将在第 8 章阐述。

4) 福利 (welfare) 与津贴 (subsidy)

这部分薪酬通常不与员工的劳动能力和提供的劳动量相关，而是一种源自员工组织成员身份的福利性报酬。福利因国家的不同而不同，如亚洲的韩国、日本、中国等国都会发放各种津贴和补贴作为福利。津贴 (subsidy)，是指工资或薪水等难以全面、准确反映劳动条件、劳动环境、社会评价等对员工身心造成的某种不利影响，为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的一种补偿。人们常把与工作相联系的补