



MANPOWER RESOURCE MANAGEMENT

最新



企业薪酬体系

人力资源管理工作者的得力助手

王 玺 主编

王 博 白晓鸽 仇丽娜 编著



 中国纺织出版社

人力智库

最新

企业薪酬体系

王玺 主编

王博 白晓鸽 仇丽娜 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系统介绍了薪酬体系设计的原则步骤、策略选择、薪酬政策等,详细阐述了岗位工资设计、绩效工资设计的一般操作方法,有针对性地对宽带薪酬做了介绍,对长期激励方法做了有益的探讨。本书最大的特点是论述简洁、资料新颖、重点突出并配有大量详实案例。

本书主要适合各类企业人力资源部门的人员了解人力资源知识,并且通过本书很快熟悉人力资源的各项工作。本书可作为人力资源工作人员的培训教材,也可作为大学本科人力资源专业学生的辅助教材。

图书在版编目(CIP)数据

最新企业薪酬体系/王博,白晓鸽,仇丽娜编著. —北京:中国纺织出版社,2004.3

(人力智库/王玺主编)

ISBN 7-5064-2894-6/F·0433

I. 最… II. ①王…②白…③仇… III. 企业管理-劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011200 号

策划编辑:曹炳镒 责任编辑:王安平 责任校对:余静雯

责任设计:李 然 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:12.5

字数:150 千字 印数:1—6000 定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

丛书序言

在企业不断提高竞争力和努力实现各种使命的过程中,人力资源管理起着至关重要的作用。企业要想生存和发展,就必须有效地提供适销对路的产品或服务,而人力资源正是提供这些产品和服务的要素之一,有时甚至是惟一的要素。人力资源不仅是企业中最重要资源之一,同时也是最昂贵的资源,有时甚至是最容易引起问题的资源。近年来,高层管理者之所以日益重视人力资源的战略地位,其根本原因就在于,对人力资源的有效利用是企业在国内保持竞争优势的必要条件。人力资源管理的根本任务,就是在企业内部设计各种有关的正规制度,使之有利于充分发挥员工的才干,从而圆满地实现企业的各种目标。

人力资源管理工作直接影响整个企业的经营状况。这种影响可能是有利的,也可能是不利的,具体效果如何,取决于人力资源的具体政策、体制设计和贯彻实施。在很多情况下,人力资源实际上处于未充分利用的状态,其表现就是员工的工作效率往往低于其潜在的能力。人力资源管理工作任务之一,就是力求通过改进员工的职责、技能和动机,来调动员工的积极性和提高工作效率。

当前,人力资源管理角色正在悄然发生转变。企业人力资源

管理逐渐从传统的人事档案管理(数据存储)、交易处理及为其他部门服务转向利用外部资源的积极参与者,正在成为企业共享服务的基础。将来人力资源还会向战略管理和知识管理方向发展。企业必须转变传统观念,适应时代的需要。

目前,市场上人力资源方面的书籍很多,这在一定程度上反映了我国的人力资源的研究和探讨正在全面铺开。企事业单位也开始重视人力资源管理,他们都把人作为企事业单位最有活力最宝贵的资源和财富。然而良好的愿望与现实之间还存在差距。在实际工作中,企业如何将人力资源管理作为自己的核心竞争力,如何充分发挥员工的主观能动性和积极性,如何把企业造就成为一个人才聚集的地方,并由此给企业带来长足的发展,这一直是摆在企业面前的令他们困惑的问题。于是,很多企业的管理层开始“充电”,尽快汲取营养成分来投入工作,但书本的理论说法很难在实际中直接应用,他们不懂哪些是应坚持的原则,哪些是根据具体情况可以调整的。还有一些企业想对员工进行人力资源知识的培训,但苦于没有好的教材。该套丛书恰恰填补了这项空白,实实在在为企事业单位服务。与同类书比较,该丛书最大的特点是实用性强,每个模块的每个组成部分都有实务操作和案例,根据不同的企业类型设计不同的人力资源方案,而又不乏理论的指导性和高度概括性,让读者在较短的时间内掌握核心理论和核心概念。另外,从体系上讲,该丛书几乎涵盖了人力资源的核心工作,内容互相补充,也可以根据读者的实际情况,只专注某一个或几个模块。还有,本丛书将一些核心制度和实务刻成光盘,便于读者使用。

本丛书分五个模块:第一模块为人力资源实用表格和核心

制度,以制度化的形式规范人力资源管理;第二模块为人力资源规划、招聘和测评,分析人力需求规划,形成招聘流程,介绍招聘技巧等;第三模块是职位分析和职位测评,介绍职位信息收集方法、职位说明书的设计、岗位设置和职位测评等内容;第四模块为绩效考核,系统地比较分析了绩效考核方法、考核过程及管理制度的设计等;第五模块是薪酬体系,介绍了薪酬体系设计的原则,重点分析了浮动薪酬思想、岗位工资的设计、绩效工资的设计、长期激励设计等。

本丛书主要适合各类企业人力资源部门的人员了解人力资源知识,并且通过本丛书很快熟悉人力资源的各项工作。本丛书既可以作为人力资源工作人员的培训教材,也可以作为大学本科人力资源专业学生的辅助教材。

编著者

2003 年 11 月

本书序言

只要人力是资源,只要资源的价值需要用货币来表示,企业(及任何组织)的薪酬体系的设计和完善,就注定是人力资源管理的一个重要方面。一个适当的薪酬体系,对企业管理效率的提升具有不可估量的促进作用。然而,从本质意义上讲,劳动报酬是对人力资源成本与员工需求之间进行权衡的结果。世界上不存在绝对公平的薪酬方式,只存在员工是否满意的薪酬制度。

在社会经济向以市场为导向的模式转型时,相当多的企业仍然还在沿用旧的薪酬制度,这种陈旧与混乱所产生的分配不公不仅会增加人力资源管理的难度,而且还会导致企业整体经营管理水平的下降。

总体来说,旧体制下的薪酬制度通常会存在四个方面的问题:

1. 员工劳动观念落后,按劳取酬的思想根深蒂固,有些单位还存在平均主义思想。按绩取酬、按能取酬的思想没有在人们的薪酬观念上占主导地位。
2. 没有系统的绩效管理制度。薪酬体系的非市场化导致企业总体薪酬水平差异大,没有绩效衡量标准,公司薪资不公平,

导致员工士气不振,关键人才流失,低效员工沉淀。最终导致企业发展缓慢,甚至倒闭。

3. 有些单位薪酬级别设置套用行政级别,不是按照岗位在企业当中的相对重要性设置的,没有与岗位的工作业绩相联系,导致了岗位差异的弱化,关键岗位的重要性得不到突出,出现同酬不同工的现象,引起内部不公平现象的发生。

4. 企业薪酬的设计与实施没有实现市场化。各级人员的薪酬收入是与职位级别相联系,而不是与具体的工作岗位和对企业贡献的大小与重要性相联系,导致各类人才不能够向企业最需要的岗位流动。资历而不是能力成为衡量人才的重要标准。薪酬水平与个人的工作业绩没有直接的联系。同时行业的薪酬数据不很完备,缺乏比较对象。

对于存在上述问题的企业,在薪酬制度方面需要解决的关键议题有以下几个方面:确定岗位职责;制定岗位业绩指标;建立考核方法和程序;完善岗位设置及岗位职能,调整工资级别划分;调整管理人员工资水平;确定薪酬水平,划分收入分配方法;完善建立技术及销售人员激励考核制度等。

本书从薪酬一般的概念出发,系统阐述了薪酬体系设计的原则、步骤、策略选择、薪酬政策等,详细阐述了岗位工资设计、绩效工资设计的一般操作方法,有针对性地对宽带薪酬做了介绍,对长期激励方法做了有益的探讨。

全书撰写分工如下:第一章、第三章:王博;第二章、第六章:白晓鸽;第四章、第五章:仇丽娜。最后由王玺统撰审定。由于时间仓促,有欠妥之处请读者谅解。

最后,感谢中国纺织出版社曹炳镒女士及其他同仁给予的

无私帮助,没有他们,丛书不可能这么早与读者见面。在撰写过程中也引用了其他著作的资料和数字,在此一并感谢。

作 者

2003 年 11 月

目 录

第一章 薪酬的一般概念	1
第一节 薪酬的职能	1
第二节 人性化薪酬体系设计的原则	4
第三节 薪酬设计必须考虑的因素	7
第四节 薪酬设计的策略选择	10
第五节 影响企业薪酬政策的主要因素	14
第二章 薪酬框架设计	19
第一节 薪酬设计的基本流程	19
第二节 岗位评估	28
一、岗位评估的定义	28
二、岗位评估的意义	29
三、岗位评估方法	30
四、岗位评估方案的维护	35
第三节 薪酬调查	35
一、薪酬调查类型及其利弊	35
二、薪酬调查的工作要点	39
三、影响薪酬的外部竞争因素	41
四、数据收集方法	42

五、如何利用薪资调查	46
六、薪酬调查应注意的事项	48
第四节 薪酬结构设计	59
一、线性薪酬结构线	59
二、非线性薪酬结构线	61
第五节 薪酬等级及区间设计	62
一、最高薪酬 H_5 和最低薪酬 L_1 确定	63
二、中位值 M 的设定	64
三、中位值 M 薪幅的确定	64
四、薪酬等级区间的设定	65
五、薪酬等级数的确定	65
第六节 薪酬方案的实施与修正	66
一、在薪酬方案实施与修正环节中要 完成的任务	66
二、薪酬体系设计过程中应该注意的问题	67
第七节 薪酬政策设计	77
一、对国外企业薪酬政策研究的分析	78
二、我国企业薪酬政策的现状	82

第三章 岗位工资的设计

第一节 岗位工资制的特点及利弊	89
一、岗位工资制的特点	89
二、岗位工资制的优点	90
三、岗位工资制的缺点	90
第二节 岗位工资制的形式	90
一、单一型岗位工资制	90

二、衔接可变型岗位工资制	91
三、重合可变型岗位工资制	91
第三节 岗位工资制的实施	91
一、岗位评估	91
二、岗位工资额的确定	96
第四节 岗位工资制的改进	98
一、岗效薪级工资制	99
二、岗位议薪	100
三、岗位效益工资	103
四、岗位工资模块分解法	104

第四章 绩效工资的设计

第一节 绩效评估概述	115
一、绩效评估的概念	115
二、绩效评估的重要性	116
三、绩效评估的标准	118
四、绩效评估标准的总原则：工作成果和 组织效率	118
五、绩效评估的主要方法	119
六、绩效评估的操作	120
七、评估中偏见的克服	122
八、制定绩效改进计划	123
第二节 绩效工资概述	124
一、基本特点	124
二、主要内容	124
第三节 实施绩效工资制应注意的问题	132

第五章 宽带薪酬的介绍 138

第一节 宽带薪酬的思想 138

第二节 基于宽带思想的薪酬体系设计 140

第三节 对固定薪酬和浮动薪酬激励因素的 探索 145

一、界定固定薪酬和浮动薪酬的定义 145

二、各自的激励作用 146

第六章 长期激励设计 152

第一节 长期激励概述 152

一、给企业骨干人员提供长期激励的重要性 153

二、长期激励的作用 155

三、长期激励机制试行中存在的若干问题及 其解决思路 158

第二节 长期激励的方式 161

一、广泛使用的激励模式——业绩股票 163

二、简单易行的激励模式——股票增值 163

三、政策边缘的激励模式——股票期权 165

四、高科技企业的常用模式——虚拟股票 166

五、管理价值提升的激励模式 ——管理层收购 167

六、规避股价影响的激励模式——业绩单位 170

七、风险与收益共担的激励模式 ——经营者持股 171

八、避免经营短期化的激励模式 ——延期支付 171

九、使劳动者成为所有者的激励模式	
——员工持股	172
十、复合模式	178

参考文献	180
-------------------	------------

第一章 薪酬的一般概念

从总体管理流程来看，薪酬管理属于企业人力资源管理的一个末端环节，它位于一系列人力资源管理职能之后，尤其是在职位分析与评价以及绩效管理等完成之后才能得到的一个结果。但是，薪酬管理的作用绝不仅仅是“分蛋糕”或者是论功行赏，薪酬分配本身既是一种结果，同时也是一种过程。进而言之，薪酬系统本身所规定的分配方式、分配基准、分配规则以及最终的分配结果，会反过来对进入价值创造过程的人的来源以及价值创造过程本身产生影响。也就是说，薪酬分配的过程及其结果所传递的信息可能会使员工有更高的工作热情、更强烈的学习与创新的愿望，也可能导致员工工作懒散、缺乏学习与进取的动力。

第一节 薪酬的职能

不同的人对薪酬有不同的理解。有的人将薪酬理解为员工所获得的一切有形的（财物形式）和无形的（非财物形式）劳动报酬，它包括工资、奖金等现金性收入，也包括各种形式的福利、奖励。在现实中，尤其在国外公司中，薪酬和薪酬制度已经不再仅仅是对员工贡献的一种补偿。薪酬和薪酬制度作为连接所有者和员工之间的纽带，已成为表明企业发展动向和引导员工行为的一个最有力的信号。薪酬体系体现的是组织内部的一套全新的价值观和实践方法。它是一套把公司的战略目标和价值观转化成具体行动方案以及支持员工实施这些行动的管理流

程。事实表明,薪酬体系正在以自己特有的方式改变着组织的精神面貌,改变着企业所有者与员工的关系以及企业的竞争力和活力,实现企业所追求的目标(不仅仅是通常的利润)。薪酬的作用逐渐转变为:不仅是因为公司需要这个体系来回报员工的贡献,而更重要的是因为公司要通过它来解决公司某些特定的问题,如实现企业战略、企业变革等等。薪酬在整个企业经营中是具有战略性的,对企业和员工而言,薪酬一般具有五种职能:

(一)补偿职能

劳动者因为在工作中消耗了大量的体力和脑力,需要恢复与补充,以便以后继续从事劳动。劳动者的这种能力与体力的恢复过程,必须建立在一定的物质基础之上,这一物质基础来自于劳动者提供劳动而得到的物质报酬。薪酬的这一补偿职能是以劳动为前提的,只有进行了劳动并消耗了劳动力之后,才能得到薪酬作为补偿,而且是多劳多得,少劳少得,不劳不得,充分地体现按劳分配的原则。

(二)激励职能

劳动作为人们主要的谋生手段,其中追求物质酬劳是不可或缺的一个方面。涉及物质酬劳,就会有多少、好坏以及喜好程度的高低之分。薪酬中不仅含有量的概念,而且还有可供选择的不同种类。根据劳动者个人需求的不同,薪酬的数量和种类就会对劳动者产生不同的强化与激励作用。劳动效率高、质量好的劳动者就会得到更多的薪酬,从而激励他们继续保持良好的业绩;而劳动效率低的员工,为了追求较高的薪酬水平,必须努力提高自身的劳动能力,体现出薪酬的激励作用。

(三)调节作用

薪酬的调节职能主要表现在两个方面,即劳动力的合理配置和劳动力素质结构的合理调整。由于地区之间、行业之间、企业之间、部门之

间、职业之间的工作环境、劳动强度、劳动所需的熟练程度、劳动者的素质的高低都存在着差异,导致了劳动力的稀缺程度也存在着差别。人们总是在物质利益的驱动下,选择薪酬高、工作条件好的工作。因此,有效地利用薪酬这一要素,就可以实现劳动力的合理流动,从而达到劳动力资源的合理配置。劳动者也会随着产业结构的调整和社会供需状况的改变,调整自身的素质结构,以适应社会的需要。一般来说,社会需求量大、对国民经济发展产生重要作用的职能,所获得的薪酬就高,从而吸引更多的人来从事该种工作;反之,那些供给过剩的职业,其薪酬相对就低,使一部分从事该种工作的人逐渐转行,逐渐增加自身技能,从事其他更高薪酬的工作,最终达到劳动力的合理配置与劳动力素质结构的合理调整。

(四)效益职能

工资的投入是资本金投入的特定形式,是活劳动这一生产要素的货币表现。劳动者既创造必要劳动价值,也创造剩余劳动价值。雇主雇用劳动者进行劳动,雇主以工资的形式进行投资,从该种投资中获利,从而实现工资的效益职能。

(五)对企业发展战略的支持和导向职能

一个好的并具有导向性的薪酬制度应当是与企业发展战略相适应,并且支持着企业战略的实现。毕竟,薪酬制度有力地传达了这样的信息:在组织中什么东西是最重要的。薪酬制度越是支持公司战略的关键因素,员工们就越能够更好地理解和评价公司的战略。

著名的海尔集团在其发展过程中经历的三个战略阶段,公司也根据不同的发展阶段调整薪酬制度。第一阶段,在海尔的名牌战略阶段,公司的主要工作放在产品的质量上,相应的薪酬制度也是以质量为主要内容,把工资考核制度的重点放在产品质量上,规定谁出了质量