

李 光/著

薪酬管理

研究

G_X^{INCHOU}
UANLI YANJIU

中国社会科学出版社

李 光/著

薪酬管理 研究

G X^{INCHOU}
UANLI YANJIU

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理研究/李光著. —北京: 中国社会科学出版社,
2010. 11

ISBN 978-7-5004-9285-6

I. ①薪… II. ①李… III. ①企业管理: 劳动工资管理—
研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217884 号

责任编辑 金 泓 吴连生

责任校对 张玉霞

封面设计 李尘工作室

技术编辑 戴 宽

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂 装 订 广增装订厂

版 次 2010 年 11 月第 1 版 印 次 2010 年 11 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 11.125

字 数 292 千字

定 价 36.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前 言

当今的时代是一个竞争的时代!

当今的时代是一个创新的时代!

当今的时代是一个人才的时代!

企业之间的竞争说到底人才的竞争，谁拥有了先进的高等级的技术人才和管理人才，谁就占领了竞争的制高点，谁就有胜利的把握。而人才的拥有和培育与企业的薪酬战略有着极为密切的直接关系。我国企业人才的缺乏与流失，是长期不重视战略性薪酬的必然结果。传统的薪酬战略和薪酬办法，不能适应现代企业的国际竞争的需要，到了必须改革的地步。因此，作者有了写作此书的迫切愿望，试图为理论界和企业界实施战略性薪酬提供一些有益的尝试。

战略性薪酬管理与传统的薪酬管理相比至少具有以下几个优势：

1. 战略性薪酬可以使企业网络和聚集到企业需要的各种类型的人才，满足企业发展和竞争的需要。

2. 战略性薪酬可以使企业的人力资源成本得到优化，使人力资源的成本效率得到提高，进而扩大企业的赢利能力。这种提高往往表现在：人力资源成本一定时企业利润的增加，或者是企业利润一定时人力资源成本的节省。

3. 战略性薪酬可以调动员工的积极性、提升企业的凝聚力、改善企业的文化氛围、树立企业的社会形象,创造企业的无形价值。

为了达到上述目的,本书对战略性薪酬进行了全方位的描述和思考,其主要思路和逻辑安排是:

第一章 薪酬管理概述。主要是阐述薪酬以及薪酬管理的一般原则、功能和薪酬管理的几个历史阶段等基本理论,为以后章节奠定理论基础和认识基础。

第二章 从传统薪酬管理到战略性薪酬管理。主要是论述战略性薪酬管理的基本原则、基本内容和基本设计,以此突出战略性薪酬管理与传统薪酬管理区别和重要功能。

第三章 我国企业薪酬管理制度。对我国的薪酬管理做了历史性的回顾和总结,从中找出了我国企业薪酬管理的缺陷,为我国企业实施和完善薪酬管理提供了基本线索。

第四章—第八章,从各个不同的角度论述了战略性薪酬管理的全部内容。不仅解决战略性薪酬管理的决策问题、还涉及战略性薪酬管理的具体操作的技术性问题,比如薪酬体系的设计、薪酬水平的制定、薪酬结构的确定以及战略性薪酬管理具体策略的实现等,所有这些论述给出了战略性薪酬管理的基本轮廓和大致框架,对战略性薪酬管理做了全面、理性而深刻的分析。

第九章 战略性薪酬管理博弈分析。运用博弈论的方法和技术具体分析了薪酬管理中企业和员工之间博弈行为,试图从博弈的角度优化企业薪酬管理的原则和方法,这是一种尝试,也是对战略性薪酬管理有效性的另一全新的设计理念。

第十章 战略性薪酬管理实施效果评价。主要论述战略性薪酬管理实施的效果及其评价方法,给出战略性薪酬管理实施效果

定量描述，并分析其中的原因，进而提出改进和完善战略性薪酬管理的措施。

第十一章 外国薪酬管理制度简介。主要阐述了美国、日本和欧洲等国家的薪酬管理模式。使薪酬管理者开阔眼界，学习和借鉴世界各国及发达国家企业先进的薪酬管理经验，更好地做好薪酬管理工作。

上述十一章内容的安排，按照循序渐进的原则，层次递进地展开，使各章内容既独立成篇又相互联系，最后形成一个完整的体系。

本书在写作过程中，尽力追求：

1. 系统性。系统性是任何学术著作都必须坚守的原则，本书也不例外。通过上述十章内容的安排，使全书具有了内容上的关联性、逻辑上的层次性、结构上的完整性、论述上的重点突出性，进而使全书的内容浑然一体、自然流畅。

2. 创新性。创新性也是学术著作应该遵循的基本原则之一，没有创新，就没有价值。因此，本书在写作过程中，力求在方法和观点上创新。具体表现在运用动态博弈分析了企业与员工之间博弈结构，指出企业薪酬的应对策略；运用层次分析法的原理对企业实施薪酬战略前后的效果进行了对比，揭示了薪酬战略对企业管理及经济效益的影响。

3. 操作性。战略性薪酬管理对于企业的重要性是不言而喻的，关键在于一个企业能否真正地实施薪酬战略。因此，薪酬战略的设计方案，薪酬体系、薪酬结构、薪酬水平的布局，一定要具有可操作性，让现实中的企业能够用来服务于企业的经营管理。本书在写作过程中，力求做到语言简洁、方法适用、阐述扼要、方案具体、措施详尽、举例旁证，使企业能够在实践中借鉴和运用。

本书面向的读者是大中专院校的师生、企业经营者及社会上对此问题有兴趣的人士。由于本人才疏学浅，能力有限，书中不妥之处，敬请读者批评指正。

目 录

前言	(1)
第一章 薪酬管理概述	(1)
一 薪酬的内涵	(1)
二 薪酬管理	(8)
三 薪酬管理理论	(14)
四 薪酬管理实践	(26)
第二章 从传统薪酬管理到战略性薪酬管理	(36)
一 企业战略概述	(36)
二 战略性薪酬管理理论的提出	(46)
三 战略性薪酬管理的原则	(53)
四 战略性薪酬管理的若干重要决策	(56)
五 战略性薪酬管理的战略设计	(63)
第三章 我国企业薪酬管理制度	(66)
一 我国企业薪酬制度的历程	(66)
二 我国对薪酬管理的立法	(72)
三 我国企业薪酬管理制度存在的问题	(81)

第四章 战略性薪酬管理的薪酬决策	(90)
一 战略性薪酬管理的薪酬内涵	(90)
二 战略性薪酬管理的目标	(92)
三 战略性薪酬管理的薪酬决策	(94)
四 职位薪酬体系	(102)
五 技能薪酬体系	(108)
六 能力薪酬体系	(110)
七 薪酬水平的制订策略	(112)
八 薪酬结构的制订策略	(118)
九 战略性薪酬管理的策略决策	(122)
第五章 员工招聘与薪酬策略	(127)
一 员工招聘概述	(128)
二 员工招聘的经济学分析	(133)
三 员工招聘的风险	(142)
四 员工招聘的薪酬策略	(145)
五 企业利用信号机制招聘合适的员工	(145)
六 制定与企业战略相匹配的薪酬策略	(151)
七 用薪酬组合策略吸引特定员工	(153)
八 设计个性匹配的薪酬体系吸引员工	(161)
第六章 员工培训与薪酬策略	(163)
一 员工培训概述	(164)
二 员工培训的流程	(169)
三 员工培训的风险与防范	(175)
四 战略性薪酬与员工培训	(182)

第七章 绩效考核与薪酬策略	(194)
一 绩效考核范畴.....	(194)
二 将企业战略与薪酬和绩效管理挂钩——绩效管理.....	(197)
三 基于绩效考核的薪酬策略.....	(216)
四 平衡计分卡(The Balanced Score Card)简称 BSC	(224)
第八章 人才储存与薪酬策略	(230)
一 人才储存的意义.....	(231)
二 人才储存的薪酬策略——员工激励.....	(233)
三 经济报酬策略.....	(237)
四 非经济报酬策略.....	(239)
五 公平管理.....	(239)
六 伦理管理.....	(244)
七 职业管理.....	(251)
第九章 战略性薪酬管理博弈分析	(261)
一 博弈论简述.....	(261)
二 博弈的划分与战略表达.....	(263)
三 企业薪酬管理的动态博弈分析.....	(267)
四 通过薪酬战略控制重要员工流失.....	(271)
五 企业薪酬管理的静态博弈分析.....	(272)
六 委托—代理模型.....	(277)
第十章 战略性薪酬管理实施评价	(287)
一 战略性薪酬管理评价的意义.....	(287)

二	战略性薪酬管理评价基本流程·····	(289)
三	战略性薪酬管理的评价方法——层次分析综合评价法·····	(292)
四	建立战略性薪酬管理的有效控制系统·····	(309)
第十一章	国外薪酬管理制度简介·····	(320)
一	美国企业文化特征及薪酬管理模式·····	(320)
二	日本企业薪酬制度·····	(323)
三	欧洲国家企业薪酬制度·····	(327)
四	德国企业薪酬管理模式·····	(330)
五	新加坡企业薪酬管理模式·····	(332)
参考文献·····		(336)
后记·····		(342)
作者小传·····		(344)

第一章

薪酬管理概述

薪酬对企业和员工具有不同的功能，并且对双方都会产生深刻的影响。对于员工来说，薪酬不仅是获得生活条件的经济保障，而且也代表着个人的社会地位及其价值。对企业来说，薪酬不仅是一种成本的支出，而且是吸引、激励、留住员工的主要手段。在不同的企业发展阶段以及员工的工作生命周期中，薪酬的地位和作用也会发生变化。在现代企业管理中，薪酬不仅具有传统的相对简单的管理功能，而且被赋予了许多全新的内涵。薪酬管理已经与企业发展战略及人力资源开发战略紧密联系在一起。探讨现代企业人力资源管理中的薪酬管理，对企业提高人力资源管理效率，进而提高企业竞争力具有重要的现实意义。

一 薪酬的内涵

（一）薪酬概念界定

“薪酬”一词，英文为：compensation，是指用人单位以现金或现金等值品的任何方式付出的报酬，包括员工从事劳动所得的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。所谓“薪”，原意为柴火，是具有一定使用价值的物品；在

经济活动中,“薪”则指雇佣劳动的代价,它一般是金钱的形式,如薪水、薪金(salary)。所谓“酬”,是给予的回报,它具有一定的褒义色彩。“薪”、“酬”二字放在一起,就是企业对于员工的劳动给予承认和褒奖的含义。但是,对于薪酬概念的界定,不同的使用者往往会做出不同的界定。通常来说划分为三类:第一种是窄口径的界定,即薪酬仅仅包括货币性工资,而不包括福利。第二种是中等口径的界定,即员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。这种概念包括工资(直接经济报酬)和福利(间接经济报酬)。第三种宽口径的界定,将薪酬等同于报酬,即员工由于完成了自己的工作而获得的各种经济报酬和非经济报酬。经济报酬包括薪资和福利,非经济报酬包括工作环境、发展机会等。

(二) 薪酬总额的构成

薪酬总额由以下几部分构成:基本薪酬、可变薪酬、福利和员工服务。

1. 基本薪酬

基本薪酬是指企业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相对稳定的报酬。基本薪酬在很多时候又被称为“薪资”或“固定薪酬”。大多数情况下,企业是根据员工所承担的工作本身的重要性、难易程度或者对企业的价值来确定员工的基本薪酬的,即采取职位薪资制。此外,对于企业中的一些特殊人员或者全体员工,企业根据他们完成工作的技能或能力高低来确定基本薪酬,即采用技能薪资或者能力薪资制。

基本薪酬是员工从企业那里获得的较为稳定的经济性报酬,它不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的生活来源,而且往

往是确定可变薪酬的一个主要依据。如前所述,员工基本薪酬的确定依据通常是员工所从事的工作本身或者所具备的完成工作的技能或能力。其变动的主要依据有:

- (1) 总体生活费用的变化或者通货膨胀的程度;
- (2) 市场上同质劳动力的基本薪酬;
- (3) 员工本人所拥有的知识、经验、技能的变化及由此导致的绩效变化。

此外,企业所处的行业、地区以及产品占有率等,都会对员工的基本薪酬水平产生影响。

2. 可变薪酬

可变薪酬是指薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分,有时也被称为浮动薪酬或奖金。实行可变薪酬的目的是在绩效与薪酬之间建立起一种直接的联系,而这种业绩可以是员工的个人业绩,也可以是企业中某一业务单位、员工群体、团体甚至整个公司的业绩。

通常情况下,可变薪酬划分为短期可变薪酬和长期可变薪酬两种。短期可变薪酬或短期奖金一般都是建立在非常具体的绩效目标基础之上的。而长期可变薪酬或长期奖金的目的则在于鼓励员工努力实现跨年度或多年度的绩效目标。事实上,许多企业的高层管理人员和一些核心的专业技术人员所获得的与企业长期目标(如投资收益、市场份额、净资产收益等)的实现挂钩的红利等,都属于长期可变薪酬的范畴。与短期奖励相比,长期奖励能够将员工的薪酬与企业的长期目标的实现联系在一起,并且能够对一个企业的组织文化起到更为强大的支持作用。

3. 员工福利或服务

与基本薪酬和可变薪酬不同的是,员工福利或服务不是以员工为企业工作的时间为计算单位的。它一般包括非工作时间付

薪、向员工个人及其家庭提供的服务（如儿童看护、家庭理财咨询、工作期间的餐饮服务等）、健康及医疗保健、人寿保险以及法定企业补充养老金等。福利是企业为改善与提高员工的生活水平，增加员工的生活便利度而对员工给付的经济待遇。作为一种不同于基本薪酬的薪酬支付手段，福利这种薪酬支付方式有其独特的价值。

首先，税收因素。员工以福利的形式所获得的收入往往不需缴纳个人所得税。而当员工收到现金工资时，超过纳税数额的须按法定的标准缴纳所得税，势必影响到个人实际所得。因此，员工直接从企业获得福利，与自己用拿到的现金再去买福利相比，其成本要低得多，节省的部分就相当于所缴纳的税金。其次，价格因素。在许多商品和服务的购买方面，企业集体购买某种福利比个人购买同种福利支付的价格要低，这是因为集体购买可以因大量购买而获得折扣从而能以较低的费率购买，或者企业代表员工与福利机构提供商进行谈判时，其谈判力量显然比单个员工的力量更强。最后，偏好因素。由于员工个体存在差异，需求不同，员工的偏好也不同。而且，即使对同一个人来说，在其职业生涯的不同阶段，他们对现金工资和福利的偏好也是不同的。一般来说，单身职工更偏好工资，而已婚的职工更偏好福利。

福利对企业的发展具有许多重要意义，主要有以下几点：

（1）吸引优秀的员工。优秀的员工是企业发展的核心要素。传统观念认为，企业主要靠高工资来吸引优秀的员工，现在越来越多的企业家认识到，福利有时比高工资更能吸引优秀员工。

（2）提高员工的士气。良好的福利能够解除员工的后顾之忧，使员工有与组织共荣辱之感，必然会提高员工的士气。

（3）降低员工流动率。员工流动率过高必然会使企业的工作受到一定损失，而良好的福利会使许多可能流动的员工打消了流

动的念头。

(4) 提高员工的凝聚力。企业的凝聚力由许多因素组成,但良好的福利无疑是一个重要的因素,因为良好的福利体现了企业的高层管理者以人为本的经营思想。

(5) 获得更好的经济效益。良好的福利一方面可以使员工得到更多的实惠,另一方面用在员工身上的投资会产生更多的回报。

(三) 薪酬的功能

薪酬是企业提供给员工的经济收入,同时也是企业的成本支出,它代表了企业与员工之间的一种利益交换关系。薪酬是企业获取劳动力资源的一个基本条件,也即是企业存活的基本条件;另一方面,薪酬也是员工加入企业这个组织的基本动力。薪酬的多少决定员工的生活水平,同时又决定企业成本的高低,进而影响企业的发展。因此,对于薪酬的功能应从员工和企业两方面来理解。

1. 对员工而言

(1) 经济保障功能。从经济学的角度来看,薪酬就是劳动力这种生产要素的价格,其功能就是通过市场将劳动力这种特殊的资源配置到各种不同的用途中去,并获得经济上的回报。以普通员工为主体构成的企业,通过员工的劳动,创造价值,创造经济效益。企业通过给员工发放薪酬的方式,使劳动力的消耗获得补偿,延续资本的再生产和企业的经济发展;员工通过获得薪酬来获得经济收入,并根据员工的自身素质、技能水平、工作经验、工作效率等获得不同数额的薪酬。员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是非常大的。因此,薪酬的最终表现就是企业和员工之间的一种供求契约。在市

市场经济条件下，薪酬是绝大多数员工的主要经济来源，它对于劳动者及其家庭的生活所起到的经济保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的。

(2) 激励功能。从心理学的角度来说，薪酬是企业 and 员工之间的一种心理契约，这种契约通过对薪酬状况的感知来影响员工的工作行为和工作绩效，即产生激励功能。根据马斯洛的需求层次论，人们对薪酬的需要也分为 5 个层次：生理需求：薪酬满足员工基本生活的需要；安全需求：薪酬满足安全稳定收入的需要；社交需求：薪酬满足公平性的收入的需要；尊重需求：员工希望企业对自己的工作、人品、能力和才能给予承认和较高的评价，获得令人尊重的薪酬；自我实现需求：员工要实现个人的理想和抱负，最大限度地发挥个人潜力并获得相应的报酬的需求。一般情况下，员工对薪酬的需要也是从低级的需求逐渐向上发展到高级的需求。当员工的某一层次的需求得到满足后，较高层次的需求才会成为主导需求，成为驱动员工行为的主要动力，即具有激励功能。

(3) 信号功能。对于员工来说，薪酬的高低往往发出了表明员工的能力与贡献的大小的信号，是识别员工社会地位的信号。员工薪酬的高低，代表了员工在企业中的地位和层次，从而成为识别员工的个人价值和成功的一种信号。不仅如此，人们还可以根据这种信号来判断特定的员工家庭、职业、受教育程度、生活状况等。因此，员工对这种信号的关注实际上反映了员工自身对社会及企业内部的价值关注。从这个角度来说，薪酬的信号功能不可忽视。

2. 对企业而言

(1) 吸引和留住组织需要的优秀员工。薪酬对企业员工来说，是员工通过在企业的生产和劳动行为，换取劳动收入，以满