

现代企业人力资源管理

核心技术与操作方案丛书

[-27292] 主编/林泽炎
W47

企业薪酬设计与管理

王学力/编著



A0996241

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业薪酬设计与管理/王学力编著. —广州: 广东经济出版社, 2001.9

(现代企业人力资源管理核心技术与操作方案丛书/林泽炎主编)

ISBN 7-80677-014-3

I. 人… II. 王… III. 企业管理—工资制度—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 057630 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	10.25 2 插页
字数	257 000 字
版次	2001 年 9 月第 1 版
印次	2001 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-014-3 / F·549
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 (020) 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

企业生机的原动力

——管理技术让人成为真正的资源

(总 序)

现今，人的管理，已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

人是资本——观念

人是资本，这是一个观念问题。但是，如何让人成为真正的资源，却是一个管理及其实践的问题。

人是资本，犹如土地、资金一样，便可参与企业组织的收益分配。但是，没有参与企业组织生产，创造利润的资本，是无法得到相应的收益的，人力资本也是如此。

人力资本在转变成为真正的人力资源，并激活人力资源，实现员工个体人力资本价值的同时，需实现企业组织及利益相关者如股东、社区、顾客等的目标，需要适合特定企业组织的管理制度、管理方法、管理措施。

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报酬而有效地开发和利用之。它是实现企业组织目标的一种手段。在管理领域中，人力资源开发与管理是以人的价值观为中

心，为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。因此，人力资源开发与管理的目标，就整个企业组织而言，是企业组织的生产效率提高和企业组织的竞争力增加；就企业员工而言，是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。生产效率反映了产出的商品或提供的服务与投入的人力、物力、财力的关系；工作生活质量则反映员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

认识人 = 管理人

在任何一个组织中，认识人和管理人都相辅相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。沙因在《组织心理学》一书中提出的四种人性假设。

在经济人假设下，相应地，就必须对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对工人的管理。正如泰勒所指出的那样：把人视为一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

在社会人假设下，相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立良好的人际关系，实行有人情味的管理。

在自我实现人假设下，对于职工，必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。

在复杂人假设下没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者，就得适人、适地、适时地提出相应的管理措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

网络时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识

观本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。

为此，我们认为网络时代的企业“人性”具有如下特点，并应采取相应的人力资源管理措施。

(1) 每一员工作为知识的载体，他们所拥有的知识对企业的价值（是否有用）和员工对企业的奉献态度（是否愿意贡献自己的智慧），将决定一个企业在市场竞争中的命运。

(2) 因互联网的普及与廉价，信息对所有员工来说都是共享的、及时的，因此，信息的取舍将取决于员工的价值取向。

(3) 个人能力的渐趋渺小和弱化，必将追求团队合作，企业决策的诞生将有赖于“集体英雄主义”的形成。

(4) 企业核心竞争能力的形成固然有赖于员工个体的创新能力，但企业真正的“比较竞争优势”却来自员工团队的“集体创新”和“集体责任感”。

(5) 每个员工作为独立的个体，在其人格上都是平等的，每个人都在寻求个人价值实现的极大化，尽管价值实现的极大化有赖于团队的帮助和支持。

(6) 员工思想上的自由追求，必将导致行为上的相对自由，但是，这一“自由”是以接受团队所有成员遵循的“共同信念”为前提的。

企业危机 = 管理事故 = 人的失误

在事故预防理论中有一种观点，认为那些好冒险、爱表现自己、易冲动的人，最容易发生事故。还有专家通过统计分析发现：60%~90%的事故发生产都是由于人的因素造成的。

人的失误，导致了企业的管理事故发生，由于管理事故的发生，导致企业危机的发生，乃至走向衰败、濒临破产倒闭。我们在与上百家国内外企业接触，并进行相关案例及理论分析后，深

深感到：企业的衰败、管理的失误，都与“企业人”及人力资源管理的失误有着千丝万缕的联系。

每每与企业座谈，感受最深的是，我国企业人力资源管理问题多多，千丝万缕，着实让企业管理人员无从下手，叫苦不迭。这会给我们的企业带来什么样的影响，一时还难以做出结论。但是，人力资源管理的弱化，势必会影响企业的发展，这将是千真万确的。我曾在“两种企业，两种命运”一文中，对中国企业的人力资源管理现实，以及人力资源管理对企业发展命运的影响进行过深入分析。

中国人具有优秀的东方管理思想传统，中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。因此，探索在中国企业实现先进人力资源管理思想的技术途径，将是一个值得专家、企业管理者努力的课题。同时，也说明中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但却缺乏规范的、标准化的管理制度、方案。这也就是我们一班人力资源管理研究、实践的朋友，愿付出努力，完成这套“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书的原始动机。

人力资源——管理技术

人力资源管理关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人性、尊重人性，达到“以人为本”的目的、境界。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才

等内容和工作任务。一般说来，现代人力资源管理主要包括以下几大系统：

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统；
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统；
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统；
- (4) 人力资源的教育培训系统；
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统；
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统；
- (7) 人力资源的保障系统；
- (8) 人力资源的职业发展设计系统；
- (9) 人力资源管理的政策、法规系统；
- (10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能，对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识：

- (1) 关于人的心理、行为及其本性的认识；
- (2) 心理、行为测评及其分析技术，即测什么、怎么测、效果如何等；
- (3) 职务分析技术，即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

我们根据目前企业的需要、最新的管理思想发展以及外在的市场变迁，精心设计的本套丛书主要包括以下“核心技术”：

1. 组织设计与人力资源战略管理
2. 工作分析与职位评价技术
3. 人才选聘与配置管理技术
4. 人事测评技术
5. 员工绩效考核与管理技术
6. 员工激励技术

7. 薪酬设计与管理技术
8. 劳动关系与权益保障技术
9. 员工培训体系设计与管理技术
10. 员工职业生涯设计与管理技术
11. 企业文化建设与高效团队开发技术
12. 人际关系与冲突管理技术

我们力争编撰一套具有权威性的人力资源管理核心技术和操作方案丛书，切实为各类企业人力资源管理人员、大中专学生、研究人员及对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供操作性、工具性、指导性极强的技术方案和帮助。

但愿我们的努力，能取得如下效果：

1. **操作性：**实实在在地告诉读者如何管理人力资源，书中大量中外知名企业的成功经验和失败教训，使你能轻松设计出本企业人力资源管理的操作方案和制度；
2. **工具性：**工作中碰到问题时可以随时查阅；
3. **生动性：**案例丰富，在读故事的过程中，读者会掌握科学的、权威的人力资源管理方案、思路、技术；
4. **资料性：**书中收集的各种人力资源管理方案、技术，力争全面、系统。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面，应该说是集体劳动的结晶。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及为本丛书出版尽力的各位朋友。在此一并致以深深的谢意。特别应该感谢本套丛书策划、广东经济出版社的李远谋主任。

是为序。

林泽炎 于芍药居

2001年7月

目 录

总序	(1)
----------	-----

第 1 章 现代薪酬设计概述	(1)
----------------------	-----

1.1 薪酬内涵与外延的确定	(1)
1.1.1 薪酬与工资的区别与联系	(1)
1.1.2 薪酬与福利的区别与联系	(2)
1.1.3 薪酬作用	(3)
1.1.4 薪酬结构	(4)
1.2 确定薪酬水平需考虑的因素	(8)
1.2.1 劳动力市场条件	(8)
1.2.2 政府法律、法规	(9)
1.2.3 企业董事会和经营层领导的态度	(9)
1.2.4 职工心理承受力和工会的态度	(10)
1.3 影响个人工资水平提高的因素	(10)
1.3.1 从企业方面看	(10)
1.3.2 从个人角度看	(12)

第 2 章 现代企业薪酬制度与案例 (13)

2.1 自然工资体系	(14)
2.1.1 自然工资体系特征	(14)
2.1.2 案例	(15)
2.2 岗位工资体系	(22)
2.2.1 岗位工资的定义	(22)
2.2.2 岗位工资的起源	(23)
2.2.3 建立岗位工资制度的目的	(24)
2.2.4 岗位工资的具体做法	(24)
2.2.5 岗位工资案例介绍	(25)
2.3 绩效工资体系	(32)
2.3.1 绩效工资的定義	(32)
2.3.2 计件工资制	(32)
2.3.3 佣金制(提成制)	(37)
2.4 混合工资体系	(38)
2.4.1 定义	(38)
2.4.2 结构工资的主要成分	(38)
2.4.3 企业案例	(39)

第 3 章 中国的工资法律制度 (45)

3.1 我国的劳动法律体系	(45)
3.1.1 宪法	(46)
3.1.2 基本劳动法律	(46)
3.1.3 劳动行政法规、规章	(47)

3.1.4	地方性劳动法规、规章	(48)
3.1.5	自治劳动条例和单行劳动条例	(49)
3.1.6	特别行政区劳动法规	(49)
3.1.7	批准生效的国际劳工公约	(49)
3.1.8	有关的法律解释	(49)
3.1.9	集体合同和企业内部劳动规则	(50)
3.2	按企业类型划分的工资管理政策	(50)
3.2.1	对非国有企业的工资政策	(50)
3.2.2	对国有企业工资的宏观调控和管理政策规定	(51)
3.3	企业在薪酬政策制定中有哪些权利和义务	(52)
3.3.1	企业有权自主确定工资分配方式和工资水平	(52)
3.3.2	企业支付员工的工资不能低于当地最低工资标准	(53)
3.4	工资支付与经济补偿、赔偿规定	(57)
3.4.1	工资支付	(57)
3.4.2	经济补偿规定	(61)
3.4.3	经济赔偿规定	(63)

第 4 章 现代企业薪酬制度设计程序

(65)

4.1	薪酬方案设计的原则	(65)
4.1.1	公平性	(65)
4.1.2	安定性	(66)
4.1.3	刺激性	(66)
4.1.4	情理性	(66)

4.2	职位评价	(67)
4.2.1	简单排序法	(67)
4.2.2	职级分类法	(68)
4.2.3	元素比较法	(68)
4.2.4	评分法	(69)
4.3	企业内部各类人员间工资关系的对接方法 ..	(74)
4.3.1	管理人员与工程技术人员工资一般对 应关系	(75)
4.3.2	生产工人与技术、管理人员的工资对 应关系	(75)
4.3.3	运用结合部人员比较法	(75)
4.3.4	根据企业内部人员流向和社会上的劳 动力市场中的劳动力价格信号, 调节 处理好各类人员的工资关系	(76)
4.4	薪酬调查	(76)
4.4.1	薪酬调查的目的	(77)
4.4.2	薪酬调查的主要内容	(77)
4.4.3	薪酬调查的渠道	(78)
4.4.4	薪酬调查的范围	(78)
4.5	设计一个合理的工资收入曲线	(78)
4.5.1	年龄收入曲线	(79)
4.5.2	能力工资曲线	(80)
4.5.3	岗位(职务)工资曲线	(83)
4.5.4	工资生活费用曲线	(83)
4.6	设计工资方案	(85)
4.6.1	选择基本工资制度	(85)
4.6.2	工资方案的主要内容	(87)

第 5 章 特殊条件下工资支付的支付 (93)

- 5.1 加班加点工资 (93)
 - 5.1.1 加班加点的定义 (93)
 - 5.1.2 加班加点工资的计算基数 (93)
 - 5.1.3 加班加点工资的支付标准 (94)
 - 5.1.4 实行计件工资劳动者加班工资的确定
..... (95)
 - 5.1.5 正常工作时间跨越法定带薪休假节日
等情况下工资支付问题 (96)
 - 5.1.6 法定休息日、法定带薪节日加班超过 8
小时后加班工资确定 (96)
- 5.2 特殊情况下的工资支付 (97)
 - 5.2.1 国家对各种假期的工资支付有关规定
..... (97)
 - 5.2.2 企业对各种假期规定的案例 (99)

第 6 章 薪酬的日常管理与维护 (103)

- 6.1 工资管理目标 (103)
 - 6.1.1 劳动人事管理的三个阶段 (103)
 - 6.1.2 劳动人事管理目标 (104)
 - 6.1.3 工资管理的目的 (106)
- 6.2 员工的工资定级与增资 (107)
 - 6.2.1 员工工资定级 (107)
 - 6.2.2 员工工资升级或调资 (108)

- 6.3 采用灵活的工资支付形式 (109)
 - 6.3.1 谈判工资 (109)
 - 6.3.2 金陵饭店改革工资计发形式出效益 ... (111)

第 7 章 小企业薪酬制度设计 (115)

- 7.1 小企业的特点 (115)
 - 7.1.1 小企业的定义 (115)
 - 7.1.2 小企业的生产特点 (116)
- 7.2 小企业薪酬设计的原则 (116)
 - 7.2.1 高工资、低福利的原则 (116)
 - 7.2.2 简明、实用原则 (117)
 - 7.2.3 增加激励力度 (117)
- 7.3 建立绩效工资制度 (118)
- 7.4 小企业薪酬确定的程序 (118)
 - 7.4.1 进行薪水调查 (118)
 - 7.4.2 利用岗位评价建立正式的薪水结构 ... (120)
 - 7.4.3 建立薪酬的动态管理体系 (120)
- 7.5 建立股份合作制 (120)

第 8 章 经营者年薪制理论与操作 (123)

- 8.1 经营者年薪制理论 (123)
- 8.2 经营者年薪制实践 (128)
 - 8.2.1 试点情况 (129)
 - 8.2.2 经验和问题 (134)
- 8.3 国外经营者年薪制情况 (135)

8.3.1 美国情况	(136)
8.3.2 日本情况	(139)
8.3.3 德国情况	(140)
8.4 经营者年薪制操作技术	(142)
8.4.1 建立经营者的激励和约束机制	(143)
8.4.2 几种年薪制模式的优劣比较	(153)
8.4.3 我国企业试行经营者年薪制的具体思路	(155)
8.5 经营者股票期权设计技术	(159)
8.5.1 什么是期权	(159)
8.5.2 上海市期权激励的方案设计	(160)
8.5.3 企业案例:上海仪电控股(集团)公司具体操作办法	(161)
8.5.4 实施中存在的难点和配套措施	(163)
8.5.5 国外股票期权长期激励新方法介绍	(164)

第 9 章 现代薪酬制度案例介绍

(167)

9.1 案例一:岗位等级工资制	(167)
如何设计岗位级别工资制	(167)
9.2 案例二:岗位系数工资制	(173)
如何设计系数工资制	(173)
9.3 案例三:岗位薪点工资制	(178)
××厂薪点工资制案例	(178)
9.4 案例四:结构工资制度	(188)
9.5 案例五:薪酬管理制度	(197)

 ××股份有限公司(上市公司)薪资管理制度	(197)
--	-------

第 10 章 典型行业薪酬制度案例 (209)

10.1 案例一:金融行业薪酬制度实例	(209)
 ××(股份制)银行工资制度	(209)
10.2 案例二:电力行业薪酬制度实例	(217)
 ××电力企业基本工资分配制度改革方案	(217)
10.3 案例三:钢铁行业薪酬制度实例	(222)
 ××钢铁股份有限公司工资分配制度	(222)
10.4 案例四:企业化事业单位薪酬制度	(233)
 ××研究院分配办法	(233)

第 11 章 经营者薪酬制度设计案例 (241)

11.1 案例一:经营者薪酬方案设计	(241)
 ××国有资产经营公司关于企业法定代表 人年薪确定与管理办法	(241)
11.2 案例二:二级单位经营者薪酬设计	(250)
 ××汽车集团公司年薪制方案	(250)
11.3 案例三:股票期权设计案例	(257)
 ××股份有限公司经营者实施股票期权激 励的试行办法	(257)

第 12 章 薪酬管理维护与员工持股 (261)

12.1 案例一:如何做工资调整方案 (261)

✎ ××公司职工提薪规定 (261)

12.2 案例二:如何调整岗位工资 (268)

✎ 酒店公司调整员工岗位工资方案(1993年) (268)

✎ M酒店公司 1993 年奖金分配办法 (271)

12.3 案例三:驻外人员薪酬方案设计 (274)

✎ ××集团驻外经营部薪资管理制度 (274)

12.4 案例四:奖金标准如何设计 (281)

✎ ××公司奖金计算标准 (281)

12.5 案例五:津贴标准如何设计 (283)

✎ 某研究所关于实施绩效津贴的具体做法
..... (283)

12.6 案例六:员工持股案例 (288)

✎ ××集团(制造业)职工持股会章程 (288)

第 13 章 国外薪酬制度案例 (297)

✎ 日本昭和电工(株)大分石化企业联合体工
资规程 (297)

参考文献 (311)