

牛雄鹰 主编

CHRP 注册人力资源管理师指定培训教材

薪酬福利 管理

刘昕 编著

对外经济贸易大学出版社

牛雄鹰 主编

CHRP 注册人力资源管理师指定培训教材

薪酬福利管理

刘 昕 编著

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

薪酬福利管理/刘昕编著. —北京:对外经济贸易大学出版社,
2003

中国人力资源开发研究会 CHRP 项目认证教材

ISBN 7-81078-278-9

I. 薪… II. 刘… III. ①企业管理:劳动工资管理—教材
②企业管理—职工福利—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 083890 号

© 2003 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

薪酬福利管理

刘 昕 编著

责任编辑:宋海玲

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址:<http://www.uibep.com>

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸:140mm×203mm 17.75 印张 461 千字

2003 年 9 月北京第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-278-9/F·172

印数:0001—5000 册 定价:36.00 元

**CHRP 注册人力资源管理师
职业资格认证项目指定培训教材
编 审 委 员 会**

主 任 潘金云

副主任 李 震 牛雄鹰

委 员 (按姓氏笔画排序)

马成功 刘再烜 刘 昕

杜映梅 李 俊 李剑锋

林 平 杨 清 高唯钧

主 编 牛雄鹰

序

随着我国经济快速迈向市场化、全球化、知识化和信息化，我国人力资源管理水平在不断提升，数百万人力资源专业人员组成的职业市场也在快速形成和发展。

在这种形势下，广大人力资源专业人士和企业都迫切希望能有一套符合人力资源管理专业化特点，能客观科学全面评估专业人员实际能力的职业资格认证体系。首先，由于人力资源管理行业就业面广，流动性高，职业竞争激烈，不同素质要求岗位的待遇差距大，一套科学先进并能被广大从业者和企业充分认同的职业资格认证体系，可以客观地肯定一个从业者的业务和技能水平，将大大增加其获得适当工作岗位的就业机会。与此同时，企业能否获得和拥有高素质的人力资源专业人员直接关系到企业的经营与发展。但由于人力资源管理是一门高度专业化和社会应用性很强的管理学科，其知识更新速度快，业务素质和能力主要是通过实践逐渐积累，企业和行外人员很难准确判断一个从业人员的业务水平。在人力资源管理流动性日益增大的今天，企业在人力资源人员聘用中花费大量精力和经费，也往往难以找到合用的人力资源管理人员。建立科学先进的职业资格认证体系对本专业人员进行业务能力综合评估，可以大大降低企业在本专业劳动力市场的交易时间、成本，提高与企业发展攸关的成功率。此外，科学先进的职业认证体系也可以为广大从业人员的业务学习提供参考标准，指导他们的职业发展，促使他们自我规范其职业行为，从而促进整个人力资源行业的健康发展。

人力资源管理人員与医生、教师、律师和会计不同，不属于

公益性职业，国际上各国均未实行强制性的职业资格准入制度，企业有充分的用人自主权。西方各国对人力资源管理行为主要通过公平就业法、公司法和社会保障法等法律法规进行规范；对于该领域的职业要求，则通过制订职业分类国家标准进行指导。社会团体、教育机构和中介服务机构均可以建立独立的职业资格或职业技能鉴定体系，但都不具备强制性和排他性，对企业聘用相关的专业人员只具备参考意义。例如在美国，美国人力资源管理协会、美国人事管理协会、美国薪酬管理协会以及一些著名大学都开展虽名称各异但内容相似的职业资格认证活动。

为了满足人力资源管理领域对职业技能鉴定和职业资格认证日益强烈的需求，中国人力资源开发研究会借鉴国际经验，在广大企业和人力资源专业人士的广泛参与和支持下，遵循“努力建立适应我国社会主义市场经济要求和现代人力资源职业化发展趋势的，被社会各界广泛认同的、科学规范的职业资格认证体系。培育人力资源开发与管理的专业队伍，全面加强我国人力资源能力建设，提升国家竞争力”的宗旨，从2002年初开始研发旨在培养企事业单位中高层人力资源管理人才的注册人力资源管理师职业资格认证项目（CHRP项目，Certification of Human Resource Professional），并于2003年7月开始由具有国际人力资源管理背景的（香港）中国人力资源管理协会负责项目向全社会推广。中国人力资源开发研究会将继续承担项目的后续研究开发工作，并作为技术支持单位为CHRP项目的健康发展继续发挥重要作用。

CHRP充分考虑到我国广大人力资源工作者职业发展的需要，借鉴了美国、加拿大、澳大利亚和我国台湾等国家和地区人力资源职业化建设的先进经验，得到了美国人力资源协会、美国通用电器公司、康奈尔大学、中华人力资源管理协会等国际机构和专家的大力支持，专家们对CHRP系统进行了全面的审核，并

对质量控制、标准化建设、课程设置、题库的建立等重要方面提出了宝贵意见。在前后一年多的时间里，有百余位国内外专家和各类专业人员参与了项目研发工作。本系列教材便是在这种情况下，因 CHRP 项目的推出，应运而生的。

从内容设计方面，本套教材的特点与 CHRP 项目的培训内容紧密相关。CHRP 项目共分为“人力资源战略规划”、“企业培训”“员工任用”、“绩效管理”、“薪酬福利和保险”、“劳动关系”、“职业生涯规划”7个功能模块，本套教材也相应分7本书与之对应：《人力资源战略》、《员工培训管理》、《员工任用（一）：工作分析与员工招募》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《劳动关系管理》、《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》，其中“员工任用”模块对应《员工任用（一）：工作分析与员工招募》和《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》，而《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》又暂时对应“职业生涯规划”模块，待《职业生涯规划》出版后，再取而代之。各教材的具体章节与培训大纲的培训要点基本一致。

从编著风格方面，本套教材的特点与 CHRP 项目的培训方法紧密相关。CHRP 项目的培训方法是“自测自训”与“集中培训”相结合，而在“集中培训”过程中又采用疑难讲解、分组讨论、案例分析、经验交流、主动练习、角色扮演、启发式、互动式教学的培训方式。因此本套教材强调整套教材相互衔接，单科教材自成体系，从而有利于学员“自训”；教材每章正文之前配以“引导性案例”，正文之后附以“参与式案例”，从而有利于开展“案例教学”；正文之中多使用平白的语言，避免深奥的学术词汇，多附加图表和企业实例，以问题引导行文，从而有利于开展“经验交流、启发式、互动式教学”等。

从作者队伍的组织上，本套教材的特点与 CHRP 项目的培训目的紧密相关。CHRP 项目的培训目的在于“通过系统科学地培

训，使学员掌握人力资源管理基本理论知识和实际操作方法，切实提高实际工作能力”，中高层人力资源管理素质提升是其根本目标。因此，本套教材的作者队伍全部为有一定实践经验的专业人士，他们中既有国外名校的海归学子又有国内名校的知名教授，既有培训领域的著名讲师又有咨询领域的资深专家，更为可贵的是大部分作者将学术功底、培训经验、咨询背景与管理心得集于一身。这些作者是：

杨清，刘再烜：《人力资源战略》

刘再烜，杨清，李俊：《员工培训管理》

马成功，牛雄鹰：《员工任用（一）：工作分析与员工招募》

MAY（杜映梅）：《绩效管理》

刘昕：《薪酬福利管理》

李剑锋：《劳动关系管理》

林平，马成功：《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》

由于在内容设计、编著风格和作者队伍三方面拥有上述特点，因此本套教材的也相应拥有实践性强、针对性强、便于人力资源专职人员学习和培训人员在培训过程中使用等优点。但是由于时间紧、任务重、作者们日常工作繁忙等原因，本套教材在面世之后又必然存在不少缺点。从整体上看，7本教材虽然基本上与CHRP培训项目相匹配，但要达到“锦上添花”的效果还需要进一步提高教材的质量；从局部上看，不同教材的编辑样式虽然一致，但写作风格尚有一定差异；另外，其他错讹之处也在所难免。恳请讲师、学员和其他读者在使用本套教材过程中多提宝贵意见。

最后，感谢中国人力资源开发研究会会长潘金云先生，没有他的支持，我们很难有足够的信心如期完成书稿的写作；感谢中国人力资源开发研究会副秘书长、CHRP项目总监李震先生，感谢中国人力资源开发研究会会员部主任、CHRP项目总策划高唯

钧先生，没有他们的信任和帮助，本套教材是无缘面世的；感谢对外经济贸易大学出版社副编审刘传志先生和整个编辑团队，没有他们的加班加点，本套教材的出版不会如此之快。

衷心祝愿我国的人力资源管理水平蒸蒸日上！

主编：牛雄鹰

2003年9月

目 录

第一章 薪酬与薪酬管理	(1)
第一节 薪酬的构成及其功能	(4)
第二节 薪酬管理所面临的挑战	(17)
第二章 战略性薪酬管理	(49)
第一节 企业战略与战略性薪酬管理	(51)
第二节 从传统薪酬战略到全面薪酬战略	(62)
第三节 组织文化与薪酬管理战略	(72)
第三章 职位薪酬体系	(95)
第一节 职位薪酬体系的特点及操作流程	(97)
第二节 职位评价与职位结构	(110)
附录 美国劳工部工作评价方案	(141)
第四章 技能/能力薪酬体系	(149)
第一节 技能薪酬体系	(150)
第二节 能力薪酬体系	(187)
第五章 薪酬水平及其外部竞争性	(202)
第一节 薪酬水平及其外部竞争性决策	(204)
第二节 薪酬水平决策的主要影响因素	(213)
第三节 市场薪酬调查	(233)
第六章 薪酬结构的设计	(260)
第一节 薪酬结构的原理及其设计方法	(264)

第二节	薪酬宽带	(288)
第七章	绩效奖励与认可计划	(306)
第一节	绩效奖励的基本原理	(308)
第二节	绩效奖励计划的种类	(321)
第三节	特殊绩效认可计划	(371)
第八章	员工福利管理	(390)
第一节	员工福利概论	(392)
第二节	员工福利的种类	(405)
第三节	员工福利的规划和管理	(419)
第九章	特殊员工群体的薪酬管理	(435)
第一节	销售人员的薪酬管理	(442)
第二节	专业技术人员的薪酬管理	(466)
第三节	外派员工的薪酬管理	(475)
第四节	管理人员的薪酬管理	(482)
第十章	薪酬预算、控制与沟通	(500)
第一节	薪酬预算	(504)
第二节	薪酬控制	(521)
第三节	薪酬沟通	(532)
主要参考文献	(552)
后记	(554)

第一章

薪酬与薪酬管理

【情境案例】

以下是某杂志记者就薪酬问题对一些企业中的人所做的采访记录：

某连锁超市培训主任张先生：“薪酬固然是重要的，尤其是对于已经在职场上拼了近10年的人来说，但并不是惟一重要的，如果企业给予你充分的发展空间，成就感，就可以连同薪酬综合来考虑。在单纯因为薪酬的原因想离开企业之前，一定自问一下，什么对你是最重要的。”

北京某空调公司副总经理周先生：“作为公司的创始人之一，发工资时，总在想什么时候，才能把这个钱多发一些给大家。因为我觉得，这个企业所有利润不是老板个人创造的，而是所有人创造的，是团队创造的，只是这里面不同的角色起的作用不一样。快乐与大家分享，何乐而不为。

“我们企业从去年开始，一直就提倡这么一个口号。我们要做的第一步，是把薪资提上去。我们这个企业是合伙人制，作为合伙人来讲，我把工资提上去以后，大家的工作都不能提上去怎么办。最后，我们统一到这么一个观点：这是个左腿与右腿的关系，如果你是老板，发薪酬是先迈右腿的话，那你就先迈右腿，我们相信，只要你肢体是健康的，你迈出一条腿以后，另外一条

腿一定会跟上去的。像这样，我们企业这样做了。结果，也得到了相应的回报。”

“当然，我们也有教训。因为没有说清楚，这么高的工资涨上来，是这个行业名列前茅的，肯定有我们的设想和要求：就是你的工作质量也要达到相应的标准或者状态。如果你达不到，我们就实行百分制，你差一点，我就扣一点工资。但是由于交流不是很充分，发工资的时候，大家多了，肯定是喜悦了，但他不知为什么多发了，但到月底根据考核结果扣工资时，大家就有说法了，他们认为我辛辛苦苦干了，怎么还扣工资呢。然后，你在操作中，每扣他们一分，他们都觉得不是很痛快。因为他认为，涨了的那个工资，是他应得的，而不认为，设计那个标准，首先是让人人争取达标。负面影响出来了：钱也多发了，但是满意度反而下降了。”

“对高薪招聘人才，我们并不是凭兴趣，而是凭企业的条件。只要我觉得这个人的人才，我就很愿意马上给他高薪。我总是愿意，我先把钱给你，你来干活，我来看看。”

某通讯公司总裁夏先生：“企业发展到一定阶段后，很多老总会觉得可能薪酬不是最重要的，最重要的是给员工发展空间，但前提应该还是要在拿到充足的薪水下再给他空间，毕竟，薪酬是留人很重要的一方面，这是永远无法回避的，一定要意识到这一点。

“公司以前发生过一件这样的事情，这可能在很多企业也会发生。我们新上任的一个部门经理，在第一个月领薪水时发现数字不对，和当初与人事部门谈的薪酬差了几百块钱，数目不大，他也是犹豫再三，鼓足勇气找到直线经理再找到我这里，我发现原因是人力资源部门的工作疏忽所造成的，立即签字把薪水补发了。这种情形，虽然企业付出了同样的成本，但在员工心里，他已经感觉到这是他争取来的，而不是企业愿意给他的。觉得与开始承诺的不符合，心理上别扭了好长一段时间。

“现在我们发薪水时有一个小小的‘伎俩’：比如我在和你

面谈的时候我确定给你这个薪酬，但真正付给你的比这个数目适当地高一点，这样员工的感受就会完全不一样，因为你给出的薪酬超过他的期望值。薪酬设计要很清晰，没有办法暧昧。但如果你的薪酬超出一点他的预算，效果是不一样的。公司付出少，起到的激励作用却是成倍放大的。这种感觉很不一样。”

上海赵先生：“1997年我的第一份工作，是在一家国企。定位很明确，就是为了多学点东西。虽然一个月只有1 000多块（后来变成2 000左右），也不觉得怎样。能多见识些东西，多和各个方面接触就会觉得很兴奋，感到自己的成长。

“第一次换工作的时候，可以说没怎么考虑薪酬的因素。当时是一家国内知名的软件公司。面试结束的时候就特意观察了一下公司。我看到的是一张张年轻的踌躇满志的面孔，公司的氛围、工作方式以及节奏等等都让我有一种‘相见恨晚’的感觉，所以义无反顾地投身进去。那时的薪水是2 500元左右。尽管一年以后离开了那地方，但还是觉得那是一家很不错的公司。”

“这些年又陆续换了几家公司，薪水维持在5 000~6 000左右。但是却不像以前那么满足了，必须承认，现在再换工作的时候，除了公司的发展前景、规模、文化以外，薪酬水平也是一个无法回避的因素。毕竟自己已经不再年轻，家庭中要承担的责任也不比从前。而且，某种程度上，薪酬的水平代表公司对你工作的认可程度。其实，从事人力资源工作的人都知道，有一种感觉是很微妙的。就是你的身份既是打工者，同时又是公司制度、文化的制定者和维护者。每到发薪水的日子，不自然的就会想到付出和回报的关系。其实现在在很多的国内企业，人力资源远没有得到和业务、研发、营销同等重要的地位。不过我倒不会因为这些，工作就打折扣。毕竟要对自己负责，自己经办的事情总还是力求完美。这样，下一次‘薪’潮起伏时，才能赢得主动。”

（资料来源：改编自何志毛，“‘薪’故事：边做梦，边赶路”，《经理人》，2003年2~3期。）

薪酬对于企业和员工具有不同的功能，并且对于双方都会产生深刻的影响。一方面，企业不能仅仅考虑员工的薪酬成本，同时还要看这种薪酬支付能够带来什么样的回报。另一方面，由于薪酬的特殊性，不仅薪酬的数量，而且薪酬的支付方式都会对员工的满意度和组织承诺度产生强烈的影响。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一定的变化。此外，作为吸引、保留、激励、开发员工的手段来说，薪酬并不是万能的，薪酬只有与企业的其他各种人力资源管理职能密切匹配，才能发挥其独特的作用。

【本章学习目的】

读者学习本章之后应当能够：

- 分析 360°报酬体系及其对企业人力资源管理的启示。
 - 掌握企业薪酬系统的构成及其各自的作用。
 - 列举薪酬的主要功能。
 - 描述薪酬管理的主要难点及其所面临的挑战。
 - 分析当前薪酬管理环境所出现的变革以及这种变革对薪酬管理产生的影响。
- 说明薪酬管理与人力资源管理体系中的其他职能之间的关系是怎样的。

第一节 薪酬的构成及其功能

一、360°报酬体系中的薪酬

（一）360°报酬的概念及其分类

众所周知，市场经济在本质上是一种交换经济，当一位劳动者在为一个组织工作的时候，他之所以愿意付出劳动，是因为他

期望自己能够获得相应的回报，通常情况下，我们将一位员工因为为某一个组织工作而获得的所有各种他认为有价值的东西统统称之为报酬（Reward）。这种报酬的概念也就是所谓的 360° 报酬。从报酬这一概念的定义我们不难看出，报酬并不等同于金钱或者能够直接折合为金钱，并且由于人和人之间在需求和价值观上存在差异，所以对于某一位员工来说属于报酬的东西，对于另外一位员工来说却很可能不能算是报酬，或者说只能算是边际报酬。比如说，本人的工作能够获得上级的认可对于某些员工来说可能是一种非常有价值的报酬，但是对于另外一些员工来说，只能算是价值不大的报酬或者根本就不能算是报酬。因此，报酬这一概念并非仅仅是一种金钱或者能够折算为金钱的实物概念，它还包括一些心理上的收益。

通常情况下，我们可以把报酬分为两大类。一种方法是将报酬分为经济报酬和非经济报酬，另外一种划分方法是将报酬分为内在报酬和外在报酬。经济报酬和非经济报酬的分类是基于报酬是否是以金钱的形式表现出来或者是能够以金钱来衡量，而内在报酬和外在外在报酬则是以报酬本身对工作者所产生的激励是一种外部强化，还是一种来自内部的心理强化来作为划分依据的。我们可以用表 1-1 来理解和分析上述的两种报酬分类方法。需要特别指出的是，报酬体系中的经济性报酬就是我们所说的薪酬，也正是本书所要研究和讨论的主题。

表 1-1 报酬的分类

	外在报酬	内在报酬
经济性报酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接报酬：基本工资、加班工资、津贴、奖金、利润分享、股票认购 ● 间接报酬：保险、保健计划、住房资助、员工服务及特权、带薪休假及其他福利 	无

续表

	外在报酬	内在报酬
非经济性报酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 私人秘书 ● 宽大的办公室 ● 诱人的头衔 	<ul style="list-style-type: none"> ● 参与决策 ● 挑战性工作 ● 感兴趣的工作或工作任务 ● 上级、同事的认可与内部地位 ● 学习与进步的机会 ● 多元化活动 ● 就业的保障性

(二) 薪酬的概念及其构成

薪酬，即 360° 报酬体系中的经济性报酬，涵盖了员工由于为某一组织工作而获得的所有直接和间接的经济收入，其中包括薪资、奖金、津贴、养老金以及其他各种福利保健收入。换言之，所谓薪酬，就是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。我们可以将薪酬划分为基本薪酬、可变薪酬以及间接薪酬（福利与服务）三大部分。

1. 基本薪酬

基本薪酬是指一个组织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或能力而向员工支付的稳定性报酬。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、难度或者是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，企业对于组织中的一些特殊人员或者是在整个公司还采取根据员工所拥有的完成工作的技能或能力的高低来作为确定基本薪酬的基础，即采用技能薪资制或者是能力薪资制。

在英文中有两个与基本薪酬有关的概念，即 Salary 和 Wage。在美国，Salary 是指支付给那些不受《美国公平劳工标准法》中关于加班规定约束的员工（Exempts）所获得的基本薪酬，适用