



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



新编21世纪人力资源管理系列教材

薪酬管理

第三版

Compensation

曾湘泉 主编



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



新编21世纪人力资源管理系列教材

薪酬管理

第三版

Compensation

曾湘泉 主编

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理/曾湘泉主编. —3 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

新编 21 世纪人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-300-20046-0

I. ①薪… II. ①曾… III. ①企业管理-劳动工资管理-高等学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 216424 号

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

新编 21 世纪人力资源管理系列教材

薪酬管理 (第三版)

曾湘泉 主编

Xinchou Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

版 次 2006 年 5 月第 1 版

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

2014 年 10 月第 3 版

印 张 16.75

印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

字 数 345 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

作者简介

曾湘泉 现任中国人民大学劳动人事学院院长、教授、博士生导师。教育部长江学者特聘教授。兼任中国劳动学会副会长、劳动科学教育分会会长、薪酬专业委员会副会长、中国人力资源开发研究会副会长、中国就业研究所所长、德国劳动研究所（IZA）研究员。美国富布赖特项目高级访问学者。曾荣获国家教育部和团中央颁发的“挑战杯特等奖——全国优秀指导教师”、“北京市教学名师”、“北京市有突出贡献的科学、技术、管理人才”等荣誉称号。2003年3月28日在中共中央政治局第三次集体学习中，应邀就“世界就业趋势及我国的就业政策研究”进行讲解。

发表和出版了大量劳动经济和人力资源管理方面的学术著作和论文。代表作《经济增长过程中的工资机制》、《面向市场的就业与失业测量》等多次获奖。

内容简介

本教材系统阐述了薪酬管理的基本原理和应用技术，并入选“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材。

本书具有以下特色：

- 系统性：对战略、职位、能力、市场、绩效、福利、预算、外部环境等与薪酬的关系进行了全面、系统和深入的阐述。
- 实用性：关注薪酬设计的具体方法，突出薪酬管理的应用技术，结合作者多年的管理咨询经验，内容丰富且实用。
- 前沿性：包含国内外最新的薪酬管理理论研究和操作技术。

此外，为缓解管理实践经验缺乏的在校学生面临的学习困境，本书在章节安排上，尽量考虑书中内容的难易程度，力求对问题的叙述尽可能简明、生动和流畅。在每章之后，特别增加了附录或案例，帮助读者加深对有关专题的理解，并为教师组织课堂讨论提供素材。

本书适合人力资源管理、劳动与社会保障、劳动关系等专业本科生、研究生（包括MBA、MPA）对薪酬管理理论和实践知识的学习，也适合经济和管理类专业人士阅读。

序 言



就薪酬理论研究和管理实践而言，一直存在着两种倾向。一种情况是，在理论界，学者比较关注薪酬管理知识积累，包括来自经济学和心理学一些重大理论的总结和分析。通常这些理论虽具有高度和深度，但实用性不强，或者说与现实距离较大。另一种倾向是，在实践层面，大家更多关注薪酬管理具体技术和方法，这些技术和方法简单、实用，且具有可操作性，但人们对其理论分析和认识还不够。就薪酬管理专业人才的培养而言，显然应当是两者的有机结合。本书既重视理论也重视实践，力求避免一边是理论夸夸其谈，一边是实践的就事论事，即尽可能避免出现理论与实践严重脱节的“两张皮”尴尬局面。

本教材紧紧围绕如下具体问题展开：从理论上如何认识公司战略、职位、能力、市场、绩效、福利和预算等因素与薪酬决策的关系？一个微观组织的薪酬管理制度究竟如何设计，其具体技术和方法是什么？有哪些宏观环境因素将会影响我国各类组织的薪酬管理实践？如果说薪酬管理变革是大势所趋，那么其究竟应当如何把握和理解？等等。总体来说，本书试图提供一个系统的、既有理论分析又具备实用和可操作技术的薪酬管理指南。

《薪酬管理》由《薪酬：宏观、微观和趋势》一书改写。《薪酬：宏观、微观和趋势》是作者及研究团队多年来对薪酬研究和探讨的成果，含有我们对薪酬理论和管理实践一些重大问题的深入思考和认识。该书出版后尽管获得读者的好评，但也有一些大学老师反映，在给本科生教学过程中，该书内容略显艰深。鉴于此，应出版社要求，我们将该书做了大幅度修改，并更名为《薪酬管理》。《薪酬管理》一书将宏观和趋势四章内容合并为一章，即将从前的十三章缩减为目前的十章内容。同时，考虑到本科阶段学生接受程度和学习负担，还大幅压缩了各章节的相关内容。当然，对硕士研究生而言，我们仍然建议使用《薪酬：宏观、微观和趋势》一书。

本书主要是一本为劳动经济、劳动关系、人力资源管理及劳动和社会保障专业本科生学习使用撰写的教材。应当特别指出，对薪酬理论和薪酬管理的学习和把握，既需要系统

的经济学和管理学的理论修养和学术训练,更需要大量丰富的人力资源管理工作经验的积累。严格说来,要成为一个具有高度专业化的薪酬管理人士,不断的实践探索和对问题的独立思考,不可或缺。为缓解管理实践经验缺乏的在校学生读者面临的学习困境,本书在章节安排上,尽量考虑书中内容的难易程度,并力求对问题的叙述做到尽可能简明、生动和流畅。在每章之后,我们还特别增加了附录或案例,以帮助读者加深对有关专题的理解,并为教师组织课堂讨论提供素材。相信这些附录、案例以及中英文参考文献的阅读,会对大家薪酬管理课程的系统学习,带来更多的收获和帮助。当然,对人力资源管理专业的学生来说,除了阅读和学习本书的正文、附录和案例等之外,如果能同时增加阅读薪酬管理或人力资源管理领域中的一些专业期刊或文献,将会获益更多。

本书最初大纲、框架结构,包括许多重要观点和思想的形成和确定,都是我与多年指导的多位博士生和硕士生共同研讨的结果。赵立军、王学力、韩瑞青、岳颖、肖守中、苏中兴、唐蔚蔚、夏祖浩、贾金玉、周禹、陈宇良、王军宏、卢亮、牛玲、汪泽英、于海蛟、宁思、刘彩凤、徐振斌、袁罡、汪雯、宋洪峰、李娇、赵瑜、张洁等参与了2006年第一版资料收集、整理和部分章节的撰写。崔钰雪、苏中兴、熊通成、巫强、宋洪峰等参与了2010年第二版的修订。彭诗杰、刘春凯等参与了第三版的修订。在此,对他们的积极参与和做出的贡献表示感谢!

时至今日,无论是理论还是实践,无论是企业还是非营利组织,无论是在国内还是国外,薪酬管理领域的新问题不断涌现。金融危机以来,从美国华尔街到中国金融界,高管限薪已成为人们热议的重要话题。这一方面说明,在当今世界,薪酬管理已经成为各国共同面对的难题;另一方面也要求我们继续在薪酬领域做更为深入的学术研究和实践探索。期望本次对本书相关章节的调整和修改,特别是相关内容的补充,能够最大限度地反映并满足读者的要求。

曾湘泉

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62515732，62514775 电子邮箱：rdcsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓 名	☐ 先生 ☐ 女士		职 称		
座机/手机				电子邮箱	
通讯地址				邮 编	
任教学校				所在院系	
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目 录



第1章 导 论	1
1.1 薪酬和薪酬管理	1
1.2 本书章节内容	4
复习思考题	6
附录 薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用	6
第2章 战略与薪酬	15
2.1 组织战略	15
2.1.1 战略的概念	15
2.1.2 战略的层次	16
2.1.3 战略管理理论的演进	17
2.2 薪酬战略	19
2.2.1 薪酬战略的内涵	19
2.2.2 薪酬战略的框架	20
2.2.3 影响薪酬战略的重要因素	25
2.3 薪酬战略与组织战略的匹配	28
2.3.1 薪酬战略与公司战略的匹配	28
2.3.2 薪酬战略与竞争战略的匹配	31
2.3.3 薪酬战略与人才战略的匹配	33
本章小结	34
复习思考题	35
案例 A 公司基于战略的薪酬体系设计	35
第3章 职位与薪酬	42
3.1 职位薪酬概述	42
3.1.1 职位薪酬：一种传统且主流的方式	42

3.1.2 中国的现实需要: 打好职位体系基础, 完善职位薪酬机制	43
3.1.3 职位薪酬设计的基本框架	44
3.2 职位分析	45
3.2.1 职位分析概述	45
3.2.2 职位分析的方法	46
3.2.3 职位分析的结果: 职位说明书	47
3.3 职位评价	48
3.3.1 职位评价的含义	48
3.3.2 职位评价的用途	49
3.3.3 职位评价的操作程序	49
3.3.4 职位评价的主要方法	50
3.4 职位薪酬的水平、结构与调整	56
3.4.1 薪酬水平的选择	56
3.4.2 薪酬结构的设计	58
3.4.3 职位薪酬的调整	62
本章小结	62
复习思考题	63
附录1 海氏三要素评估法	63
附录2 IPE 职位评价系统	64
附录3 全球职位等级系统	64
第4章 能力与薪酬	66
4.1 按能力付酬——以人为本的激励方式	67
4.1.1 为什么要按能力付酬	67
4.1.2 能力薪酬的本质特征与内涵	68
4.1.3 什么是“能力”	69
4.1.4 能力薪酬的基本构成	70
4.1.5 谁在使用这些能力薪酬计划	72
4.2 按能力付酬的基本设计方法	74
4.2.1 按能力付酬的基本设计思路	74
4.2.2 各种典型能力工资计划的基本设计方法	76
4.2.3 能力薪酬成功的关键	82
4.2.4 能力薪酬可能存在的问题	84
4.3 我国能力薪酬的实践与趋势	84
4.3.1 此“技能工资”非彼“能力薪酬”	85
4.3.2 新的实践要求呼唤真正的能力薪酬	86
本章小结	87
复习思考题	88
附录 中国岗位技能工资方案的基本内容	88

第5章 市场与薪酬	92
5.1 薪酬的外部竞争性与市场	93
5.1.1 薪酬外部竞争性的概念	93
5.1.2 劳动力市场对薪酬水平的影响	94
5.1.3 产品市场对薪酬水平的影响	96
5.1.4 组织因素对薪酬水平的影响	97
5.2 市场薪酬调查	99
5.2.1 薪酬调查的目的	99
5.2.2 薪酬调查的类型	100
5.2.3 薪酬调查的流程	104
5.3 薪酬水平策略	111
5.3.1 市场薪酬水平线	111
5.3.2 薪酬水平策略	111
本章小结	114
复习思考题	115
案例 香港公务员的薪酬调查	115
第6章 绩效与薪酬	119
6.1 概 述	119
6.1.1 绩效的概念	119
6.1.2 绩效薪酬的概念	120
6.2 绩效薪酬	122
6.2.1 个人绩效与薪酬	122
6.2.2 团体绩效与薪酬	126
6.2.3 组织绩效与薪酬	128
6.3 绩效薪酬设计	129
6.3.1 个人绩效薪酬设计	129
6.3.2 团体绩效薪酬设计	132
6.3.3 组织绩效薪酬设计	134
6.3.4 非营利组织绩效薪酬设计	135
6.3.5 绩效薪酬的管理	136
本章小结	138
复习思考题	138
案例 安利营业代表的报酬及奖励制度	139
第7章 长期激励	142
7.1 员工持股计划	142
7.1.1 员工持股计划的基本知识	142
7.1.2 员工持股的分类	143
7.1.3 实施流程、方式和应注意的问题	144

7.2 股票期权	145
7.2.1 股票期权的基本知识	145
7.2.2 实施股票期权计划的方法步骤	146
7.2.3 股票期权的税务问题	147
7.2.4 股票期权计划的实施和监督	148
7.3 虚拟股份	148
7.3.1 虚拟股份的基本要点	148
7.3.2 实施虚拟股份计划的方法步骤	151
7.4 管理层收购	152
7.4.1 管理层收购的基本知识	152
7.4.2 实施管理层收购的方法步骤	155
本章小结	157
复习思考题	158
案例 天津某民营企业: 虚拟股份制	158
第8章 福利与薪酬	161
8.1 福利概述	161
8.1.1 福利的概念及其发展历史	161
8.1.2 福利的作用	163
8.2 福利的分类	165
8.2.1 法定福利	165
8.2.2 企业补充福利	170
8.3 福利的设计	175
8.3.1 福利设置的影响因素	175
8.3.2 福利计划的设计模式	177
8.3.3 弹性福利计划模式	179
本章小结	180
复习思考题	181
案例 广州宝洁公司知识型员工的福利激励	181
第9章 预算与薪酬	183
9.1 薪酬预算概述	184
9.1.1 薪酬预算的目标	184
9.1.2 薪酬预算的两大特征	184
9.1.3 薪酬预算的三维技术框架	185
9.2 薪酬预算的编制方法	187
9.2.1 薪酬预算的编制原则	187
9.2.2 薪酬预算的编制方法	188
9.3 薪酬预算的监控、使用与评估	195
9.3.1 薪酬预算的监控	195

9.3.2 薪酬预算的使用	197
9.3.3 薪酬预算的评估	198
本章小结	201
复习思考题	201
案例 M 企业运用预算控制管理人工成本的实践	202
第 10 章 外部环境 with 薪酬	205
10.1 影响薪酬管理的外部环境	206
10.1.1 政治因素	206
10.1.2 经济因素	206
10.1.3 科技因素	207
10.1.4 社会文化因素	208
10.2 宏观经济体制变动对薪酬的影响	208
10.2.1 改革开放前我国企业工资实践的特点 (1949—1978 年)	209
10.2.2 转型经济时期企业薪酬制度的萌芽与探索 (1978—1992 年)	210
10.2.3 市场经济推进过程中的薪酬管理 (1992 年至今)	211
10.3 劳动力市场规制对薪酬的影响	214
10.3.1 劳动力市场规制的基本概念	215
10.3.2 我国劳动力市场规制中有关薪酬方面的规定	215
10.3.3 劳动力市场规制与企业薪酬	220
10.4 国际化对薪酬的影响	226
10.4.1 国际化背景下的工作环境	226
10.4.2 国际化背景下薪酬理念的融合和薪酬制度的发展	229
10.4.3 跨国公司的薪酬管理实践	233
10.4.4 国际化对我国薪酬管理的影响	236
10.5 以创新应对外部环境变化的挑战	241
10.5.1 日益加速的薪酬管理变革	241
10.5.2 薪酬管理变革的目标	242
10.5.3 薪酬管理的技术创新	243
10.5.4 薪酬管理的专业化趋势	250
本章小结	252
复习思考题	252
案例 要求兑现加薪承诺 首钢秘鲁铁矿再遭罢工威胁	253

第1章

导论



薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分。现代各类组织人力资源管理的核心命题是人才的吸纳、保留和激励问题。对薪酬管理的学习和研究,有助于我们对整体劳动经济和人力资源管理的分析框架有一个全面系统的认识和思考,也有助于宏观劳动经济和微观人力资源管理工作者有效地把握人力资源管理规律,解决人力资源管理战略实施中所面临的员工激励问题。

以下将首先介绍薪酬及薪酬管理的含义,特别是有关薪酬的内涵和外延的演变过程,然后简要概述本书的章节内容。

1.1 薪酬和薪酬管理

薪酬(compensation)按照英文字面的理解,应当是补偿和回报的意思。它是20世纪90年代中期,在我国开始流行起来的一个外来的管理学范畴。90年代初期,随着跨国公司陆续进入中国大陆,在大陆的“三资”企业开始引入“薪资”这一说法。“薪资”成为我们长期使用的“工资”和“薪水”整合的一个概念。90年代中后期,不仅在外资企业,而且在国有企业和民营企业,甚至政府领导人的工作报告和讲话中,又广泛使用“薪酬”这一概念。如同“人事管理”被“人力资源管理”的概念替代一样,我国长期使用的“工资”逐渐演化并开始表达为“薪酬”这一范畴。

撇开“工资”(wage)、“薪酬”(compensation)、“薪资”或“薪水”(salary)、“报酬”(reward)等概念在英语中的不同说法,纯粹就中文而言,中国古代有“俸禄”(薪俸、俸钱、俸饷、俸金)、“工钱”,现代有“待遇”、“工资”、



“收入”和“报酬”等多种多样的表达。简单考察“薪酬”范畴的中外含义差别和历史演进,可以看到,一个社会的进步通常伴随着对一个事物认识表达的微妙变化,“薪酬”这一范畴和概念的出现和流行,是我国企业、政府和非营利组织人力资源管理变革实践发展的产物,它反映了我国封闭的、传统高度集中的劳动人事管理制度,向现代开放的、更具有竞争活力的国际人力资源管理体系演进的一些背景变化。

在德语中,薪酬最初的表达——工资,原本有雇佣的含义。工资首先与雇佣相联系。按照马克思的说法,工资制度滥觞于古代,是在古代的军队中发展起来的。在中国的古代,也有所谓“军饷”的说法。近代的工资,是工业革命以来,工作地点雇佣劳动的报酬,是雇主与雇员之间雇佣关系的一种产物。

薪酬是当今国内外社会各界讨论的热点。员工的最低工资达不到标准、农民工工资遭到拖欠,这些问题的讨论都使得在全面建设小康社会的进程中,薪酬成为社会正义测量的尺度。美国制造业工人“失去工作”,一些美国学者将此与中国工人“不合理”的低人工成本优势相联系,《华尔街日报》一度大谈中国的低工资风险向全球其他发展中国家蔓延等,薪酬甚至成为中美贸易不平衡讨论的有关问题。

薪酬是微观和宏观经济问题关注的重点。从微观角度看,工资是企业产品成本的主要构成部分,对人工成本所占比重较大的劳动密集型企业而言,工资对产品的竞争力构成了重要的影响。据统计,美国炼油工业中工资每增加1%,总成本仅仅上升0.15%,在这一行业中人工成本仅占总成本的3%。相反,在服装工业中工资同样增加1%,将使总成本上升3%,在这一行业中工资占总成本的60%。从宏观角度看,工资增加具有两方面的影响:在劳动生产率保持不变的前提下,人工成本增加,会引起消费物价的持续上升,即通货膨胀;而如果有效需求不足,通过增加薪酬,可以扩大消费需求,推动经济增长。从长期来看,较高的薪酬水平还会导致产业结构的调整、工作的转移、资本对劳动的替代,以及社会的技术进步。

薪酬是组织管理的难点。在市场经济国家,存在着高薪酬与低绩效、高绩效与低薪酬的现实,尽管如此,股东仍期望高层管理人员的薪酬与组织的绩效相联系。无论在北美、欧洲还是亚洲,无论在跨国公司、民营企业还是国有单位,薪酬都是微观组织管理高度关注的话题。一方面,将薪酬与组织的战略相联系,将其作为吸纳、保留和激励员工的重要手段;另一方面,薪酬是人工成本的主要构成部分,企业尽可能将员工薪酬控制在预算的合理范围之内。

人工成本是与薪酬有关的外延最广的一个统计范畴。它不仅包括基本工资、奖金和福利等劳动报酬,而且包括员工招聘、培训和职业安全生产所需要的支出。尽管在不同国家人工成本的优势比较中,劳动报酬是人工成本的主体部分,但我们应记住,其他因素也是人工成本的组成部分。

在现代薪酬管理中,有一个比薪酬(compensation)的外延更广的概念,这就是报酬(reward)及总报酬(total rewards)。我们通常所说的报酬有内在报酬

和外在报酬两部分内容。内在报酬是指与工作相关的非经济报酬,是员工由于完成工作而获得的关系回报 (relational returns), 或是指员工在工作地点获得的心理回报 (psychological returns), 诸如被赏识、有身份地位、就业安全感、挑战性的工作、学习机会等。当雇员的工作在以下五个方面——技术多样性、工作特性、工作意义、自主权和回馈的程度都很高时,雇员的心理状态 (即内在报酬) 就会得到改善。通常,组织发展专业人员通过有效的工作设计来提高内在薪酬。而总报酬是雇员因他们提供的时间、才能、努力和结果所获得的货币和非货币的回报。它涉及有效地吸纳、保留和激励人才的组织战略所需的五个因素,即薪酬、福利、工作—生活、绩效和赏识以及职业生涯和开发。

我们通常所说的薪酬实际上指的是总报酬中的外在报酬 (extrinsic reward) 部分。它由以下几方面组成:

(1) 基本工资。基本工资通常与个人工作表现没有根本联系,而与物价或生活费用,以及市场上其他雇主支付的报酬水平相关。

(2) 绩效加薪或晋升制度。这个制度建立在对过去的工作表现行为的评价基础之上,是对员工过去表现的一种认可。与因生活费用调整而给所有的人涨工资不同,它只是对一部分表现良好的员工的工资水平进行调整。

(3) 浮动薪酬 (奖金或业绩津贴等)。在整个薪酬中,这部分通常与个人工作表现相联系。与前述绩效加薪不同,这部分浮动薪酬不是固定不变的,它随着员工未来行为和业绩的变化而变化。

(4) 长期激励。指股票期权、员工持股计划等。

(5) 福利制度。包括法定的养老、医疗和失业保险等,也包括企业年金、补充医疗保险和补充工伤保险等,还包括住房补贴、交通补贴等。

应当说明的是,以上我们使用的薪酬是指年薪或月薪。实际上,我们计算一个人的报酬时,应当计算终生总收入或者总报酬。通常一个员工在一生不同的工作时段里,存在着不同的薪酬变动轨迹,即有的人开始起薪较低,但以后则有较大的增长;有的人开始起薪较高,而随后薪酬仅有微小的变动,即所谓个人终生收入薪酬变动曲线存在着不同的形状。我们可以观察到,尽管大学生与农民工的初次报酬相差不大,但实际上终身收入有很大的区别。

概括起来,本书所说的薪酬,是指雇员作为雇佣关系中的一方,因为工作和劳动而从雇主那里所得到的各种货币收入,以及各种特定的服务和福利之和。它既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、生活水平调整增资), 又包括通过福利和服务 (如养老金、医疗保险、带薪休假等) 获得的报酬。薪酬通常包括以下四种形式: 基本工资、绩效工资、短期和长期的激励工资、福利和服务等。

什么是薪酬管理? 按照通常的理解,薪酬管理是在组织发展战略指导下,对员工薪酬支付原则、薪酬战略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。它主要涉及组织战略与薪酬、职位与薪酬、能力与薪酬、市场与薪酬、绩效与薪酬、长期激励、福利与薪酬、预算与薪酬、外部环境



与薪酬等一系列的内容。

1.2 本书章节内容

纵览国内外薪酬理论和薪酬管理的教材，尽管主体内容存在着广泛的一致性，但分析的框架和章节安排则完全不同。应当说，一本教材的框架和章节内容，反映了一个时代的现实背景和客观需求，也反映出作者自身思考和认识的角度。总结现代薪酬管理理论研究成果和管理实践经验，以及我国转型经济和管理变革的新要求，本书后续由以下九章内容构成。

第2章“战略与薪酬”，是目前国内外人力资源和薪酬管理最热门，也是最具前沿性的内容和话题。无论在理论还是实践层面，国内与国际在这方面均有较大的差距，有必要对此给予高度的关注。我们讨论了战略理论与分析框架；从薪酬战略实践的发展、薪酬战略的理论与模型、组织战略与薪酬战略的匹配性研究角度，分析了薪酬战略理论与模型；就评估组织战略与相关因素的关系，以及薪酬战略的建立、实施、评估与调整，讨论了如何科学地构建薪酬战略体系。

以职位为基础的薪酬制度设计，是我国目前微观组织薪酬变革中，采用最为广泛的技术和方法，也是来源于西方现代薪酬管理最为基础的内容。在第3章“职位与薪酬”中，通过职位管理概念的界定、理论基础和实践活动分析，对职位这一管理对象进行了整体介绍；系统探讨了工作分析的概念、原则、操作程序、基本方法和职位说明书的撰写；从职位评价概念的界定、基本原则、操作程序和主要方法等角度，对职位评价这一薪酬管理技术性最强的内容进行了概述；讨论了职位薪酬设计的流程、结构、水平及调整问题；还讨论了职位薪酬的适用范围、职位评价的局限及兼职兼岗人员的薪酬问题。

虽然技能薪酬或能力薪酬谈不上是薪酬管理实践过程中的一个新技术或方法，但可以说是国际薪酬理论和实践领域蓬勃发展的一个领域。在我国薪酬管理中，目前这一领域仍较为薄弱。近年来，能力薪酬在国内开始引起关注。第4章“能力与薪酬”从基于能力付酬的背景与成因、基本界定和特点等角度，对能力薪酬进行了阐述；讨论了基于能力付酬的基本概念、历史沿革和我国的实践；从能力薪酬的主要构成、技能薪酬（skill-based salary）、知识薪酬（knowledge-based salary）和能力薪酬（competence-based salary）的基本设计方法与操作要点、特点与比较等角度，讨论了能力薪酬设计的基本方法与要点；就职位薪酬设计方法中的缺陷与可借鉴之处，探讨了从职位基础到按能力付酬的过渡性的操作方式。

随着企业人才竞争的加剧，外部竞争力在薪酬制度设计中成为关注的重点和难点。第5章“市场与薪酬”，从薪酬的外部竞争力概念的界定、劳动力市场与薪酬、产品市场与薪酬和组织因素与薪酬等方面，分析了薪酬的外部竞争性与市场的关系；讨论了市场薪酬调查的目的和流程；从薪酬数据更新、薪酬模型和薪

酬水平策略等方面,讨论了市场薪酬策略。

“绩效与薪酬”是薪酬理论研究和实践中重要且难度较大的问题。大量的事实证明,脱离绩效的薪酬很难起到激励员工的作用。随着管理上档次,特别是管理出效益的管理需求的上升,薪酬与绩效的关系处理耗费了人力资源管理工作者大量的时间和精力。诚如有人概括的,绩效管理是人力资源管理中的高科技,因此,如何将绩效与薪酬挂钩,成为薪酬管理工作最大的工作挑战。在第6章“绩效与薪酬”,介绍了绩效薪酬的种类和发展历史;在此基础上,从个人、团体、组织三个角度,探讨如何通过绩效评价来设计绩效薪酬,如何进行绩效薪酬的管理;分析了包括高管人员、销售人员和研发人员三类特殊人员的绩效薪酬;最后总结了目前有关绩效薪酬的争论。

长期激励是20世纪90年代以来,国内外薪酬理论和薪酬管理实践中广泛关注的内容。第7章“长期激励”,深入讨论了公司实行长期激励分配制度的意义、存在的主要问题和在我国的实践;介绍了员工持股的基本概念、分类以及实施该计划的方法步骤;介绍了股票期权的基本理论模型和实施的方法步骤;介绍了虚拟股份的概念、实施股票增值权计划的方法步骤;分析了国内近年来颇受争议的管理层收购(MBO)的基本内容、方法步骤等;总结了收益分享计划的主要思想、观点和该计划的方法步骤。

福利与薪酬是薪酬管理理论和实践不可忽视的课题。第8章“福利与薪酬”讲述了福利的概念及发展历史、福利的作用和福利的分类;从福利设置的影响因素、设计模式,讨论了目前各类组织关注的员工福利设计;从年金计划、住房保障计划和补充医疗保险等角度,介绍了国内几种典型的员工福利计划。

第9章“预算与薪酬”从薪酬核算与分析讲起,讨论了薪酬核算的定义、要素和目标,分析了薪酬成本分析指标,对薪酬成本分析模型进行了总结;通过对薪酬预算框架、编制方法和薪酬控制设计的讨论,总结了薪酬预算编制;介绍了薪酬预算使用与评估;从薪酬成本问题的热化、实践和再思考等角度,探讨了国内目前的薪酬成本控制问题。

除了个人和企业因素,企业所处的外部环境也是我们在探索薪酬问题时不可忽视的因素。尤其是伴随经济全球化、组织知识化的发展趋势,影响薪酬管理制度选择的法律环境、商业环境和产业环境都发生了很大的变化,这些环境因素是薪酬实践与研究所关注的重要方面。在第10章“外部环境薪酬”中,我们从政治、经济、科技和社会文化等角度,分析了影响薪酬管理的外部环境;从改革开放前、经济转型时期以及市场经济推进过程等不同阶段,分析了宏观经济体制变动对薪酬的影响;从劳动力市场规制的特点、宪法、劳动法、国际公约等有关薪酬方面的规定、最低工资、税收等企业薪酬的规制等角度,分析了劳动力市场规制以及政府宏观调控对薪酬的影响;从国际化背景下工作环境、薪酬理念的融合和发展、跨国公司的薪酬管理实践等角度,分析了国际化对我国薪酬管理的影响。