



普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

企业薪酬 管理概论

*Introduction to Compensation Management
for Enterprise*

李新建 孟繁强 张立富 编著

*Introduction to
Compensation
Management for
Enterprise*



中国人民大学出版社



普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

企业薪酬 管理概论

*Introduction to Compensation Management
for Enterprise*

李新建 孟繁强 张立富 编著

*Introduction to
Compensation
Management for
Enterprise*



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业薪酬管理概论/李新建等编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

高等商学精品课程教材

ISBN 7-300-07141-4

I. 企…

II. 李…

III. 企业管理: 劳动工资管理-高等学校-教材

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016432 号

普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

企业薪酬管理概论

李新建 孟繁强 张立富 编著

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)

010-62511239 (出版部)

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 北京东方圣雅印刷有限公司

开 本 787×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 27 插页 1

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 464 000

定 价 30.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

中国人民大学出版社作为文科教材出版中心，长期以来致力于教材的开发和出版工作。特别是在经济管理类教材的出版工作上，做了很多卓有成效的工作，得到了高等院校师生的广泛认可。改革开放二十多年来，中国经济取得了长足的进步，中国与世界一起步入了知识经济时代，在全球经济一体化的今天，社会对高素质的商务人才提出了更加迫切的需求。我们顺时应势，在全国高等教育学会高等商科分会的支持下，集全国百余所大学之力，组织开发“高等商学精品课程教材”。我们希望这套教材能够满足社会对商科人才的素质需求，体现商科教学体系和课程体系的科学性完整性，体现新时期教材的基础性、科学性、新颖性和可读性。在教材编写上，力图使用该学科国内外通用的研究工具和语言，既保证与国外教学科研水平同步，又能体现本土化特色，同时在形式上有所创新，适合学生接受，并努力为教师和学生开发出配套的教学资源。我们将从商科所应开设的核心课和工具性课程开始，逐步开发商业、企业管理、市场营销、国际贸易、人力资源管理等方面的本科和专科层次的教材。我们希望在高等商科学会的指导下，与一线教师一起开发推广这套全新的商科教材，力求使这套教材真正成为精品，具有长久的生命力。

中国人民大学出版社

2004年9月

总 序

随着经济改革的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支不可小视的生力军。经济发展的现实，对高等商科人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高等商科人才的商学教育质量提出了更高的标准。

顺应这一时代要求，全国高等教育学会高等商科分会于2004年5月在北京成立。作为目前中国层次最高、影响最大的商科教育学术机构，高等商科教育分会的会员包括了全国130余所大学及2000余所大专院校。高等商科教育分会的成立可谓顺时应势，第一次系统地整合了我国的高等商科教育资源，为高校商科教育的交流与合作搭建了一个强有力的平台。这次整合所形成的强大合力必将有助于探索我国高等商科教育的规律与特点，对促进我国高等商科教育的改革与发展具有非常重大的作用。

高等商科教育的目标是培养懂经济、善经营、会管理的商务管理人才。在知识经济时代到来、经济全球化趋势愈演愈烈以及我国市场经济体制逐步确立的大背景下，要实现这一培养目标，高等商科教育要贯彻以人为本的人文精神，具备国际视野，加强本土意识，树立现代观念，立足实践价值，强化办学特色，为社会主义市场经济和现代化建设培养更多的高素质商务人才。

高等商科教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。近年来，一批处在教学第一线的教研人员，完成了诸如“全国教育科学‘九五’规划国家教委重点课题《国际高等商科教育比较研究》”这样的一系列研究项目，使高等商科教育逐步形成规范的、符合人才培养需求的教学体系。我们希望在此基础上借高等商科学会之力，集百余所大学之精英，编写出一套高质量的教材，并开发配套的教学辅助资源，以适应高等商科教育的发展。

在21世纪的第一个五年即将结束之时推出这套教材，我们一定要站在一个

比较高的起点上开始我们的工作：首先，教材的开发也要贯彻以人为本的精神，即以学生为本。一方面要真正提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，一方面要以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，把不同背景学生的不同需要，作为我们教材开发的出发点。其次，要具备国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们逐步开始引进国外的商学教材，这对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。我们开发的这套教材一定要吸收其精华，以该学科惯用的研究方法和通用的研究语汇作为创建这座大厦的基石。回到根本，回到经典。纳百家之言，然后高屋建瓴。再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了十分鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。最后，这套教材也要体现现代观念。不仅包括一本纸制教材，同时是一套基于网络的、多种媒体的、包括案例、模拟训练、视听资料、题库等内容的学习包；使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动的、时时更新的、自主的学习内容。

我们希望国内外的教师踊跃加入这项伟大的工程中来，通过三五年的努力，开发出上百种得到广大师生认可的“高等商学精品课程教材”，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国高等商科教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

前 言

知识经济时代,人力资源日益成为组织的战略资源,对员工的开发激励也逐步上升到战略管理的高度。因此,需要从一个新的视角去关注和审视企业的薪酬管理。创新是薪酬管理教学、研究和实践的靈魂,也是本书的宗旨和锐意追求的目标。

对于现代企业薪酬管理的意义,尽管可以罗列很多,但我一直推崇这样一种观点:一个企业如果单纯依靠一个好的薪酬体系,不一定能够获取在人力资源方面的竞争优势,因为物质报酬不是唯一的员工激励手段;然而,一个企业如果没有一个好的薪酬体系,是绝对不能获取在人力资源方面的竞争优势的,因为薪酬管理以一种独特的方式在企业人力资源管理中发挥着不可替代的作用。这是薪酬及其管理的性质使然,也是本书写作的主要动力。

对于怎样的薪酬管理才是好的和科学的,不可能有统一的衡量标准,这是一个既人云亦云,又发展变化的概念。经典的企业薪酬管理学说一直以“外部竞争性”和“内部一致性”即所谓“两个公平”的原则,作为判断的依据;后来,又加入了诸如战略契合性、员工满意度、管理便利、相关利益者协调等诸多标准。这说明,薪酬管理作为一门技术加艺术的学问,是有其设计和管理的内在规律性的。作为一本专业教材,本书致力于对这些一般性机理和技术过程的探讨。

本书共分为16章,前4章分别为薪酬与薪酬管理概述、薪酬管理的理论研究与发展、企业薪酬管理的法律与制度环境,以及企业战略性薪酬管理;第5~11章,主要基于企业薪酬体系和薪酬要素的设计与管理而展开,包括基本薪酬、薪酬水平、工作评价、薪酬等级结构、技能/能力薪酬,以及绩效薪酬和激励薪酬等;第12章和第13章,分别为企业经营者和跨国公司外派人员等特殊群体的薪酬管理;第14章和第15章分别为企业福利管理和企业年金计划;第16章的内容包括薪酬预算与人工成本控制、薪酬调整及薪酬的职能管理。

本书是一本适合人力资源管理专业或企业管理专业学生的教科书和参考教

材,包括本科生和硕士研究生。当然,对研究生和曾在或正在薪酬管理一线的同仁而言,我们希望最好以审视的,甚至以挑剔的目光去阅读它。因为,由于学科的发展,特别是薪酬实践的飞跃,我们深感到企业薪酬管理是一个既充满诱惑,又难以让人找到满意答案的领域。由于作者的水平和能力所限,书中肯定有很多疏漏、错误之处,敬请读者批评指正。

本书是教育部普通高等教育“十五”国家级规划教材,在本书即将付梓之刻,我们要特别感谢:南开大学为本书提供了配套项目资助;李兰、陈珊珊、朱锦绣、刘雅静、丁瑾瑛、杨文、付美云等作为南开大学商学院的硕士研究生,参与了本书一些章节的初稿工作;中国人民大学出版社的安卫老师为本书前期的编写和出版,给予了热情的鼓励和支持;策划编辑于波、丁一,以及责任编辑魏文为本书的出版付出了大量的心血。同时,本书在编撰过程中,也参考、引用了许多中外学者的观点和成果,对此,书中尽可能详细地标明了出处。在这里,一并表示诚挚的谢意。

李新建

目 录

第 1 章	薪酬与薪酬管理概述/1
	1.1 薪酬的内涵、相关概念与功能界定/1
	1.2 薪酬功能与企业薪酬管理定位/5
	1.3 企业薪酬管理特征与基本内容/10
第 2 章	薪酬管理的理论研究与发展/21
	2.1 工资理论与薪酬的经济学研究/21
	2.2 薪酬的管理学研究/33
	2.3 薪酬研究的经济学与管理学比较/43
	2.4 当代企业薪酬管理研究/46
第 3 章	企业薪酬管理的法律与制度环境/54
	3.1 劳动工资立法/54
	3.2 工资集体协商制度与劳动合同/69
	3.3 工资指导线制度/72
第 4 章	企业战略性薪酬管理/75
	4.1 战略性薪酬管理的提出/75
	4.2 战略性薪酬管理的原则、步骤与内容/79
	4.3 薪酬战略与企业内外部环境的匹配/85
	4.4 薪酬战略与企业战略的匹配/91
	4.5 企业薪酬战略与人力资源战略的匹配/96
第 5 章	基本薪酬制度与管理/101
	5.1 基本薪酬概述/101

- 5.2 基于时间的薪酬与计时工资制/105
- 5.3 年功工资制和资历工资制/107
- 5.4 协议工资制/112
- 5.5 工作津贴与补贴管理/114
- 5.6 非正式员工的薪酬管理/118

第6章 企业薪酬水平与市场薪酬调查/124

- 6.1 薪酬水平与外部竞争性薪酬战略/124
- 6.2 薪酬水平及其政策的影响因素/127
- 6.3 企业薪酬市场调查/133

第7章 工作评价技术及其运用/150

- 7.1 工作评价概述/150
- 7.2 排序法和工作分类法/155
- 7.3 因素比较法及其应用/158
- 7.4 计点法及其运用/162
- 7.5 海氏评价法及其运用/171

第8章 薪酬等级结构的设计/184

- 8.1 薪酬等级结构概述/184
- 8.2 薪酬政策线的绘制/190
- 8.3 薪酬等级序列设计/198
- 8.4 薪酬等级范围设计/202
- 8.5 宽带薪酬结构/206

第9章 技能/能力薪酬体系的设计与管理/212

- 9.1 技能薪酬概述/212
- 9.2 技能薪酬体系的设计与管理/217
- 9.3 能力薪酬体系的设计与管理/231

第 10 章	绩效薪酬的设计与管理：成就薪酬与特殊绩效薪酬/246
	10.1 绩效薪酬概述/246
	10.2 成就工资的设计与管理/253
	10.3 成就奖金的设计与管理/259
	10.4 特殊绩效薪酬的设计与管理/264
第 11 章	激励薪酬的设计与管理 /271
	11.1 激励薪酬概述/271
	11.2 个人激励薪酬与激励计划/273
	11.3 群体激励薪酬与激励计划/286
	11.4 长期激励薪酬与激励计划/300
第 12 章	企业经营者薪酬与年薪制 /307
	12.1 企业经营者薪酬的内涵与构成/307
	12.2 企业经营者薪酬的设计原理与管理程序/310
	12.3 企业经营者年薪制的设计与实施/315
	12.4 企业经营者的长期激励与福利计划/320
第 13 章	跨国公司薪酬管理与外派薪酬/326
	13.1 跨国公司员工构成与薪酬管理特点/326
	13.2 跨国公司的薪酬战略/328
	13.3 外派人员的薪酬组合设计/334
	13.4 外派人员的薪酬体系设计方法/338
	13.5 外派人员薪酬的支付/343
第 14 章	福利管理与员工福利计划 /348
	14.1 员工福利概述/348
	14.2 社会保障体系与社会保险项目/350
	14.3 员工福利项目的设计与管理/357

第 15 章 : 企业年金计划的设计与管理/365

- 15.1 企业年金计划概述/365
- 15.2 企业年金计划的类型/370
- 15.3 企业年金计划的设计与管理/376
- 15.4 企业年金计划的政府监管/383

第 16 章 薪酬预算与人工成本控制、薪酬调整及薪酬的职能管理/386

- 16.1 薪酬预算与人工成本控制/386
- 16.2 企业薪酬体系的诊断/395
- 16.3 企业薪酬体系的调整/399
- 16.4 企业薪酬的行政与职能管理/407

参考文献/413

第1章 薪酬与薪酬管理概述

本章要点

- 了解薪酬的内涵及相关概念
- 明确不同视角下的薪酬功能和薪酬管理的定位
- 确定薪酬管理的目标
- 了解企业薪酬管理的特征和主要内容
- 确立整体薪酬管理的理念和管理模式

1.1 薪酬的内涵、相关概念与功能界定

1.1.1 薪酬的内涵界定

1. 薪酬的定义

对薪酬概念的界定会因观察角度不同而有所区别。本书引用美国当代薪酬管理学者米尔科维奇 (George T. Milkovich) 对薪酬的界定。他认为, 薪酬 (compensation) 是指“雇员作为雇佣关系的一方所得到的各种货币收入、服务及福利之和”^①。这一概念清楚地界定了薪酬的主客体之间的关系以及薪酬支付的内容和形式, 并体现了薪酬的基本内涵。

2. 薪酬支付的主体与客体

(1) 薪酬支付的客体是雇员。在市场经济条件下, 雇员的范围十分宽泛, 除

^① [美] 乔治·T·米尔科维奇、杰里·M·纽曼:《薪酬管理》, 5页, 北京, 中国人民大学出版社, 2002。

了自我雇佣者和雇主之外,其余与特定组织形成雇佣关系并获取劳动报酬的成员均为雇员。例如,企业的经营者和高级管理者虽然是企业管理方的代表,但仍作为被雇佣者与雇佣者形成雇佣关系,他们的收入也属于企业薪酬管理的范畴。

(2) 薪酬支付的主体是雇主。广义的雇主除了企业之外,还包括公共部门和非营利组织,而企业又可分为不同的形式,如国有企业、外资企业和民营企业等。这些组织都要为其雇员支付报酬,并承担薪酬管理的职能。严格地讲,只要被雇佣一方以劳动形式获取的收入即为薪酬,并属于薪酬管理的内容。当然,对于不同性质的组织而言,薪酬管理的特点也不同,本书主要是从企业的角度论述薪酬的管理问题。

(3) 薪酬支付的条件是发生了雇佣关系。也就是说,雇员是因为被雇主雇佣而获得的收入才算做薪酬。这样,薪酬可以与收入(earnings)的概念相区别开来,因为收入并非全部是雇佣所得,还包括诸如遗产收入等内容的所得。

3. 薪酬支付的内容与形式

薪酬有广义和狭义之分。广义的薪酬是指雇员在企业中所获得的全部报酬或奖励(rewards),包括物质和非物质形式,比如工作满意度、精神方面的嘉奖以及培训和晋升的机会等。狭义的薪酬是指雇员为企业作出贡献之后得到的物质报酬。米尔科维奇对薪酬的定义属于狭义薪酬。

狭义薪酬有货币和非货币两种形式。以货币形式支付的部分通常称为各种形式的工资(wage)、薪水(salary)或薪资(pay)等;以非货币形式支付的部分为员工福利(benefit)。所有的薪酬形式自20世纪80年代以来被囊括在“整体薪酬”或“总薪酬”(total compensation)范畴内。如图1—1所示。

图1—1表明了总薪酬可以用直接薪酬、间接薪酬、内在薪酬和外在薪酬这四个维度进行划分。这四个维度的含义为:直接薪酬,指雇员与工作直接有关的报酬;间接薪酬,指雇员与工作间接有关的报酬;外在薪酬,指雇员获得的能够看得见的物质报酬;内在薪酬,指雇员所获得的只能主观感受到的报酬。根据这四个维度可以将总薪酬划分为:

(1) 直接外在薪酬。即雇员从工作过程中所获得的物质报酬,包括了基本薪酬、业绩薪酬、激励薪酬、特别绩效薪酬以及津贴与补贴。

(2) 间接外在薪酬。即雇员作为企业雇员身份而享受的,并非从工作过程中获得的物质报酬,主要包括社会福利、企业福利和个体福利。

(3) 直接内在薪酬。即雇员直接从工作中获得的,能够主观感受到的非物质

内 在 薪 酬	直接内在薪酬 挑战性、趣味性的工作 个人成长与发展机会 个人成就感 工作责任感和使命感	间接内在薪酬 良好的工作环境 社会地位 和谐的人际关系 弹性工作时间等
	直接外在薪酬 基本薪酬 业绩薪酬 激励薪酬 特别绩效薪酬 津贴与补贴	间接外在薪酬 社会福利 企业福利 个体福利
外 在 薪 酬	直接薪酬	间接薪酬

图 1—1 总薪酬的组成要素

报酬，比如挑战性、趣味性的工作，个人成长与发展机会，个人成就感，工作责任感和使命感等。

(4) 间接内在薪酬。主要指便利的工作条件给员工带来的主观感受，比如良好的工作环境、和谐的人际关系等。

米尔科维奇对薪酬的定义显然是指外在薪酬，包括直接外在薪酬和间接外在薪酬两部分。

1.1.2 薪酬的相关概念

为了梳理现实中不同薪酬概念的使用，特对以下薪酬概念及其相互之间的关系进行界定：

1. 工资

工资(wage)的概念在我国使用最为普遍，但对其含义的理解较为混乱。工资有时特指基本薪酬，有时又泛指货币报酬的所有形式。国际劳工组织《保护工资公约》中对工资的界定是：“工资”一词系指不论名称或计算方式如何，由一位雇主对一位受雇者，为其已经完成或将要完成的工作，已经提供或将要提供的服务，可以货币结算，并由共同协议或国家法律、条例予以确定，凭借书面或者口头雇佣合同支付的报酬或收入。在我国，根据劳动部《关于贯彻执行劳动法若

于问题的意见》第 53 条,劳动法中的“工资”是指用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定,以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬,一般包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。“工资”是劳动者劳动收入的主要组成部分。劳动者的以下劳动收入不属于工资范围:(1)单位支付给劳动者个人的社会福利保险费用,如丧葬抚恤救济费、生活困难补助费、计划生育补贴等;(2)劳动保护方面的费用,如用人单位支付给劳动者的工作服、消毒剂、清凉饮料费用等;(3)按规定未列入工资总额的各种劳动报酬及其他劳动收入,如根据国家规定发放的一些创造、发明和技术改进奖,以及稿费、讲课费、翻译费等。显然,国际劳工组织的定义主要指外在薪酬,而我国现行劳动法有关工资的定义主要指扣除津贴与补贴部分的直接外在薪酬。

2. 薪金

薪金(salary)旧称薪水,也是雇主支付给雇员的直接外在薪酬,通常指白领雇员所获得的工资。一些国家对工资和薪金在支付对象、支付时间和管理要求等方面进行区分,并以此作为鉴别员工身份的标志之一(见表 1—1)。

表 1—1 工资与薪金的区别

	支付对象	支付时间	管理要求
工资 (wage)	非豁免雇员(non-exempt employee): 生产作业人员、技术人员、研究助理、临时用工	一般以小时支付,采用“时薪制”	受到劳动法规的超时工作条文约束,有时需要经过集体协商确定
薪金 (salary)	豁免雇员(exempt employee): 管理职(executive)、行政职(administrative)、专业职(professional)雇员	采取“责任制”,以月或年为支付单位	不受劳动法规的超时工作条文约束,不享受加班费等

一般而言,豁免员工不享受加班费;而非豁免员工的加班工资则受劳动法保护。但是,随着人力资源管理理念的变革,一些企业已经取消了按照报酬支付形式区分员工身份的做法,例如,在惠普和 IBM 等公司,为了培养员工的团队精神和塑造平等文化,所有员工的报酬都称为薪水,不再有薪水阶层和工资阶层的区分,公司强调员工除了贡献的差异之外不应该有身份上的差异。

3. 薪资

薪资(pay)是一个经常与工资互换的概念,它们都指直接外在薪酬或直接外在薪酬的一部分。但是工资通常理解为按照工作时间计算的,而薪资是定期发

放的,二者有管理属性上的区别。

4. 福利

福利(benefits)即间接外在薪酬。企业员工(一般指正式员工)所享有的福利待遇,通常包括社会福利、企业福利和个体福利。

5. 奖酬

奖酬(rewards)是一个比薪酬更新的范畴,它的内涵与总薪酬基本一致,即包括了图 1—1 的四种薪酬类型。当前,很多外资企业都将薪酬管理理念由 C&B(compensation & benefits)变成 R&B(reward & benefits),主要是体现内在薪酬对员工的激励作用。

6. 总薪酬

总薪酬(total compensation)也称为整体薪酬、总体薪酬以及 360 度薪酬等,它是指雇员从工作和劳动中获得的所有报酬形式。总薪酬与奖酬在覆盖内容上趋向一致,但在管理理念和管理目标上有所区别,例如:

(1) 奖酬是基于新的报酬管理理念,建立在劳动或贡献回报基础之上的范畴。它将员工的各种收益都看成是企业对员工的回报;衡量员工之间的报酬差距主要依据工作的价值或对组织的贡献大小,以及体现薪酬的内部公平原则。

(2) 总薪酬是基于人力资源管理的理念,建立在人力资源市场供求关系基础之上的范畴。它的内在含义是,企业为了获取和留住所需要的人力资源,可以按照预期价值或者市场价格支付报酬,衡量员工之间的报酬差距综合考虑薪酬的内部公平、外部竞争力,以及企业战略对人力资源需求等多种因素。

(3) 在员工薪酬体系的设计上,总薪酬管理强调将各种原本孤立的薪酬要素有机结合在一起,以体现它们之间的功能互补,例如,目前流行于高新技术企业的宽带薪酬的设计,就是总薪酬理念的一种应用。

1.2 薪酬功能与企业薪酬管理定位

薪酬是一个涉及多方利益关系的管理范畴,不同主体对薪酬职能的认知不同,从而构成了薪酬管理目标的多元性。在薪酬管理中,针对不同的利益主体,例如政府、企业和个人,薪酬具有不同的功能,并由此决定了薪酬管理的目标和定位。如图 1—2 所示。