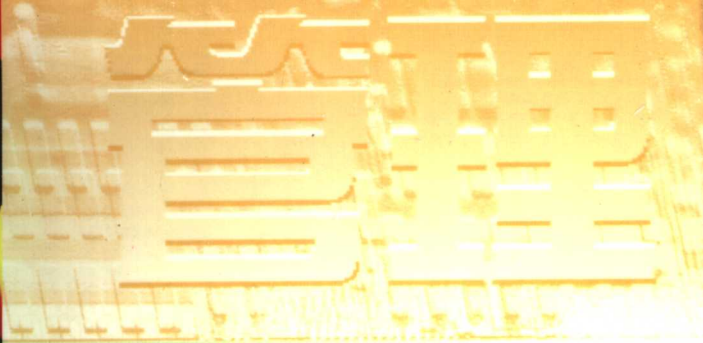




成功企业人力资源管理精要 丛书主编 陈全明

Human Resources Management

主编 王长城

海天出版社

薪酬管理

- 薪酬管理流程
- 薪酬方案设计
- 薪酬体系诊断
- 薪酬分配魔方
- 薪酬激励方略
- 薪酬支付艺术
- 薪酬成本控制



成功企业人力资源管理精要系列丛书

Human Resources Management

薪酬管理

丛书主编

陈全明

主编

王长城

编者

周娟

张广科

刘彩凤

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 陈全明主编. — 深圳 : 海天出版社,
2002.9

(成功企业人力资源管理精要)

ISBN 7-80654-685-5

I. 薪... II. 陈... III. 企业管理—工资制度
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第012106号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com>

责任编辑: 廖 译 封面设计: 李 萌

责任技编: 陈 炯

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳市建融包装印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2002年9月第1版 2002年9月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 27.5

字数: 330千 印数: 1—8000册

定价: 25.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



总 序

21 世纪的经济竞争，主要是科学技术的竞争，智力的竞争，归根到底是人力资源开发及其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代文明的风骚，任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势，都必须抢占人力资源开发与管理的制高点，在人力资源开发与管理争夺战中争取主动地位。毋庸置疑，人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心，是现代企业要素管理的第一管理。

当今，经济发展已跨越农业经济时代，飞跃到工业经济时代最辉煌的颠峰，并吹响了向知识经济时代进军的号角。如果说农业经济、工业经济时代的主导要素是土地和资金，那么，知识经济时代的主导要素则是人力资源和人力资本。知识经济是人才经济，实质上是人力资本主导型经济。知识经济的首要特征是高新技术的迅速发展，知识的载体——人力资源已成为经济运动中的第一要素。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，人力资本都超过物质资本而成为价值增值的主要源泉。现代企业的管理重心和模式，已经发生了深刻质变：从对物质资本的管理为主转向对人力资本的管理为主，从

以“物”为中心的管理转向以“人”为中心的管理。这已成为现代企业构造新的激励机制，最大限度地发挥劳动者积极性，形成具有持续发展能力的主体管理模式。

20世纪后半叶以来的世界经济一体化，加强了生产要素在全球范围内的自由流动和合理配置。全球经济出现了以下特点：经济运行整体化、立体化、知识化、技术化，经济竞争公平化、规则统一化、竞争焦点人才化，人才配置国际化、市场化，人力资源资本化，等等。在此国际经济运行的大背景下，我国今年正式成为WTO的成员国。这标志着我国全面融入世界经济发展和竞争的潮流。WTO背后的根本经济逻辑是，要素在全球范围内按照比较优势原则进行配置。进入WTO，意味着游戏规则的统一，待遇统一。因此，我们与世界各国同处一条起跑线，谁的经济上得快，谁的竞争力最强，就看谁的运动员有能力、有速度、有水平。这里的运动员就是我们千千万万个企业，而千千万万个企业中的人力资源管理则是最根本的方面。

与此同时，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。当今，跨国公司在全球的迅速发展，成为世界经济一体化的强大动力。跨国企业的进入，提高了所进入国家的企业技术水平，带来了管理理论和方法的革命，同时也带来了人力资源管理多种文化的融合和管理理念的冲突。

人类的生产活动是劳动者与生产资料相结合的过程。人力资源作为生产要素中最积极、最活跃、最富有创造

性的因素，是生产过程的主体。邓小平指出，科学技术是第一生产力，并强调，只有靠知识、靠人才、靠教育，才能建成社会主义。2001年10月在上海举行的APEC会议上，江泽民同志就提出要加强人力资源能力建设，并指出，人力资源是第一资源。美国前总统克林顿曾大声疾呼，要提高美国产品的竞争能力，提高美国企业的竞争能力，提高美国的竞争能力。这三个竞争能力，归根到底是靠美国在培养、开发、引进人才，特别是在全球人才竞争中的优势地位作保证。美国历史上第一个钢铁大王卡耐基曾表示，我的厂房、机器设备均可搬走，但只要把人员给我留下，几年后我同样是钢铁大王。美国经济学家西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）等西方学者通过实证分析证明，国际竞争的关键是人力的竞争，即劳动者技能、智能、科学知识、管理水平的竞争。许多有识之士断言：这场围绕着人力资源开发和管理引发的“无硝烟战争”，将最终决定各国未来，而胜利将属于人力资源开发和管理成功者。

综观人类社会发展的历史，许多国家发展的成功经验告诉我们，人力资源的有效开发利用是实现经济发展和社会进步的重要源泉。二次世界大战以后，伴随着新技术革命的飞速发展，生产方式向提高产品中智力和信息含量的方向转变，人力资本的存量不断增大，劳动者在生产过程中发挥着越来越重要的作用，这已成为人们的共识。日本作为一个自然资源贫乏的国家，二战后能在短期内恢复和发展，就是因为有受过良好教育的高质

量人力资源。作为科学实验之国和技术率先国的美国，在战后 500 项主要技术发明中就占了 63%。究其根本原因，就是因为美国重金吸引了世界各国大量的高科技人才，拥有雄厚的经济实力和科技人才优势。由于美国有人才资源和技术的雄厚基础，使得它取得一次又一次的重大技术突破，并在 27 个关键技术领域处于世界领先地位，特别是在高科技领域中，它始终保持优势地位，占有了技术和市场的主动权，形成了巨大的垄断利润和技术创新的良性循环。

当前，我国全面建立社会主义市场经济体制，这一体制的基本特点是市场成为配置生产要素的基础。在市场经济条件下，劳动力是商品，市场机制是人力资源配置的基础机制，传统的劳动人事管理及其机制与市场经济新秩序冲突加剧，而人力资源开发与管理则推出现代企业人员管理的全新思路，呈现出广阔发展前景。现代企业普遍推行以人为中心的综合管理，强调“人的价值”高于一切，即所谓的“人本管理”。今天成功企业的人力资源开发已经将人的体能、智能、知识、经验一体化发展放在首位。现代人力资源开发与管理，极大地赋予经济运行的基本动力，增强现代经济的活力，形成企业的凝聚力、向心力和创新力，继而产生强大的生命力、竞争力和转换力。

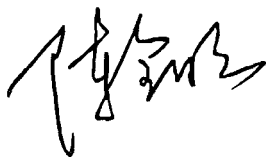
面对上述世界经济发展和我国进入 WTO 以及改革开放的基本格局，中国企业面临着极大的挑战和机遇，其中首要的问题就是如何提高我国企业人力资源管理水平，

以适应世界范围竞争的要求。这里，普及和强化人力资源管理知识和理念，转换人力资源管理方式和方法，培养一流的人力资源管理队伍就成为我国企业实施人才管理战略的重点内容。为此，我们组织撰写了《成功企业人力资源管理精要》系列丛书。

本丛书由《成功招聘》、《培训管理》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《团队管理》、《战略管理》、《福利管理》、《员工素质测评》、《职业生涯分析》、《人事总监手册》等著作组成。它以现代企业人力资源管理流程为主线，力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。本丛书力求突出以下特点：①理论与实践相结合。本丛书融理论性与实践性为一体，既介绍人力资源管理的理论方法，又全面描述人力资源管理实务，将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。②知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法，并注重形式的活泼性和内容的可读性。③针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例，特别注意与我国企业的具体人力资源管理实际对接，为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧，具有实用性。④学术性和创新性相结合，本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果，反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时，尽可能与中国本土文化衔接起来，并创造性地加以整合，观点新颖，富有创新性。

从以上特点来看，本丛书可以供现代企业管理者、人事部经理及管理人员、劳动人事部门干部以及广大经济管理专业的师生学习之用。

当前，改革与发展汇成中国进入 21 世纪的主旋律，中国市场经济体制是高奏这一旋律的体制性基础，中国进入 WTO 是唱响这一曲目的舞台，其核心内容就是解放生产力、发展生产力。而解放生产力、发展生产力主要在于激发人的活力，充分调动人的生产积极性和创造性。由此可见，人力资源开发与管理这门学科的崛起，是世界经济发展的必然产物。该学科在我国的研究和发展方兴未艾，它以极大的理论力量 and 实际应用价值适应了现代经济发展中的人力开发、现代企业人力资源管理的客观需要。虽然，它的进一步发展、演进、深化有赖于我国理论和实际工作者的共同努力，但其发展前景远大、前途光明已为世人瞩目，本丛书的出版愿为此作一引玉之砖。



2002.1.18

前 言

21 世纪的管理是人本管理的时代，人力资本已成为企业成败的关键。在人本管理的时代，薪酬管理已不是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬水平的过程，企业必须树立全新的薪酬管理理念，运用崭新的薪酬管理方法，使薪酬成为满足员工需求、留住人才、保持竞争力、构建组织与个人生命共同体的有效工具，本书正是基于这种考虑而精心构思和设计的。

本书在写作中反复考虑的原则是：第一，要具有前瞻性。尽可能反映改革过程中的最新理论、最新政策、最新技术和方法；第二，要具有严谨性。本书提出的薪酬管理理念、推荐的技术方法、介绍的中外管理案例，必须经过反复实践证明行之有效才被入选，要对读者和使用者高度负责；第三要具应用操作性。本书力求用通俗的语言和实例使理论不晦涩空洞，使内容贴近实际生活，使管理者能将书中的内容与自己的管理活动进行直观对照，并可以本书介绍的制度规范、方案设计、表格范例直接仿照制定或完善企业所需的规章制度；第四，要具有广泛的适用性。力求使

本书对各类企业、企业集团、管理工作、薪酬学习与研究者都能提供服务，使本书成为读者学习薪酬理论、运用薪酬工具、查阅薪酬政策的手册。

本书不是简单的从薪酬分配的角度，而是从薪酬投入与产出、薪酬分配与激励、薪酬设计与运行等角度向读者介绍企业薪酬系统的完整方案及其设计程序；薪酬水平与结构的铺设方法；薪酬成本及其控制途径；让员工满意的薪酬支付艺术；薪酬管理理念与制度安排思路等内容。全书力求用简明、轻松的语言，通过图表、实例、管理范式等来表达上述内容。

薪酬管理是一个崭新的领域，需要研究的问题较多，本书只是一种尝试，不足之处在所难免，欢迎读者和广大实际工作者批评指正，本书作者愿与各位同仁一道为繁荣这一学科作出不懈的努力。

王长城
2002年6月

目 录

第一章 总揽：薪酬管理	(1)
一、薪酬与薪酬管理	(5)
二、薪酬管理的内容与原则	(16)
三、薪酬管理的权变要素	(21)
四、薪酬管理的流程	(25)
第二章 工具：薪酬管理制度	(29)
一、薪酬体系成员构成鸟瞰	(30)
二、基本薪酬制度面面观	(32)
三、辅助薪酬制度之谜	(46)
四、组合：特色薪酬制度	(64)
第三章 构架：薪酬的经纬线	(71)
一、薪酬水平谁来决定	(72)
二、薪酬结构的铺设	(86)
三、薪酬阶梯：升级制度	(101)

第四章 公平：薪酬分配的魔方	(109)
一、聚焦薪酬分配	(111)
二、薪酬分配的要点	(116)
三、怎样确保薪酬的公平分配	(138)
第五章 平衡：薪酬调整的方略	(151)
一、大河涨小河涨，薪酬水平调整	(155)
二、关注绩效：薪酬结构调整	(158)
三、慎重：薪酬调整经验	(166)
第六章 支付：薪酬给予的艺术	(173)
一、天道酬勤法	(175)
二、朝三暮四法	(181)
三、临危应变法	(188)
第七章 激励：薪酬驱动的神剑	(197)
一、士气激励：薪酬能做什么	(198)
二、经营者年薪制：风险激励	(204)
三、员工持股计划：贴身激励	(212)
第八章 控制：薪酬投入成本	(225)
一、一份薪酬菜单的价值	(228)
二、如何控制你的薪酬成本	(234)
三、破解薪酬成本的神话	(255)

第九章 理念：薪酬发展的基石	(265)
一、付给员工薪酬，你希望员工怎么做	(267)
二、坦诚对话：交流的力量	(274)
三、核心理念：战略伙伴关系	(280)
第十章 操作：薪酬方案的设计	(291)
一、经营者薪酬方案的设计	(294)
二、研发人员的薪酬方案设计	(316)
三、营销人员的薪酬方案设计	(325)
四、生产人员薪酬方案的设计	(342)
附件	(360)
附件一：薪酬体系自我诊断表	(360)
附件二：中型公司薪酬管理规程	(362)
附件三：FE 公司薪酬管理规定范例	(387)
附件四：AS 公司职务薪酬管理细则范例	(395)
附件五：BH 公司职能薪酬支付规定范例	(401)
附件六：某棉纺织有限责任公司岗位薪酬 实施方案	(407)
后 记	(425)
参考文献	(427)

第 1 章

总揽： 薪酬管理

- ◎薪酬与薪酬管理
- ◎薪酬管理的内容与原则
- ◎薪酬管理的权变要素
- ◎薪酬管理的流程

薪酬体系已经以自己特有的方式改变了组织的精神面貌，改变了雇主与员工的关系以及企业的竞争力和活力

——托马斯·B·威尔逊

奋进股份有限公司位于省城，成立已经6年。公司董事长戴广达15年前从他原来工作的省第一食品机械厂停薪留职，下海干起了个体户。他先是走南闯北，搞服装贩卖生意。几年的风雨辛苦，渐渐发展起来。6年前他开始涉足服装加工业，成立了一家小型企业。经过几年的经营，企业规模一再扩大，终于发展成为全省较大的服装加工生产厂家。

上个月，公司订单大幅度增加，工厂的生产量远远不能满足需要，董事长特地将张鹏由研究室调到生产部，希望借重他的才干，增加公司产量。经过一番调查。张鹏发现，公司现有薪酬制度采用的主要是计时制，不论员工生产效率如何，一律以工作时间乘小时薪酬计酬，无法激励员工增加产量。按照现有薪酬标准，员工每天工作8小时，每小时薪酬10元，每日得薪酬80元。按现有生产效率，平均每个员工目前每天生产92件服装。这种生产量根本无法如期完成客户的定货。但如果增加员工，又受到加工设备的限制。

想来想去，张鹏认为，要提高产量只有采取奖励