

◆ 现代企业管理实务全书 ◆



麦斯特企业管理研究中心

薪酬设计 与管理

实 用 · 权 威 · 全 面 · 新 颖 · 系 统

企业科学管理的至尊宝典

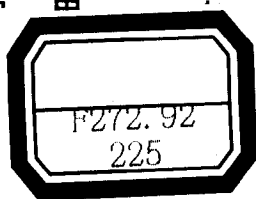
世界500强企业经典教材

理论与实践完美结合 最具操作性的管理手册

The project and management of the
★ SALARY ★

经济日报出版社

实



威 · 全 面 · 新 颖 · 系 统



麦斯特企业管理研究中心

◆ 现代企业管理实务全书 ◆

薪酬设计 与管理

The project and management of the
SALARY

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理实务全书/麦斯特企业管理研究中心主编. —北京:经济日报出版社,2004.10

ISBN 7-80180-390-6

I. 现… II. 麦… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 101418 号

**现代企业管理实务全书
薪酬设计与**

主 编:麦斯特企业管理研究中心

责任编辑:汤雪梅

出版发行:经济日报出版社

地 址:北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)

电 话:010-63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)

网 址:edp.ced.com.cn

E-mail:edp@ced.com.cn

经 销:全国新华书店

印 刷:北京泰山兴业印务有限责任公司

开 本:720×1010mm 1/16

印 张:100

字 数:200 千字

版 次:2004 年 12 月第一版

印 次:2004 年 12 月第一次印刷

书 号:ISBN 7-80180-390-6/F·146

全套定价:196.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前 言

21 世纪是一个机遇与挑战并存的时代。而如何抓住机遇取决于我们怎样迎接挑战。在这样一个人力资本已成为组织成败关键的人本管理的新时代，薪酬管理已不再是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬水平的过程，一个组织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。尽管如此，很多人还是未真正认识到薪酬管理在人本管理时代的重要性，也有很多人对薪酬管理存在许多误解，也有些人原来对薪酬管理存在正确的认识，但现在这种认识落后了。

中国已加入 WTO，外国企业人才本地化和本国企业在国外人才的属地化突出了薪酬管理的跨文化问题。其一，如何调整薪酬计划以保证薪酬构成的水平，并与当地的生活费用、劳动力供求状况相适应；其二，新技术的挑战。新技术给劳动和财富创造方式带来了巨大的变化，也给工作岗位带来了较大的变化，如要求综合性技巧的岗位增加了，在很多情况下，员工要扮演新的角色，承担新的责任，这就需要我们重新设计薪酬结构；其三，成本抑制的挑战。低成本同样是不可忽视的优势。全面质量管理、业务流程再造，无一不与成本有关。尤其是与薪酬成本有关。这些方面给薪酬政策和实践提出了新要求；其四，变化管理的挑战。管理变化，有些对一个组织来说，是适应性的，有些则要主动迎接。管理的要求，要求薪酬管理具有灵活性，为此，给组织提出了建立自助餐式薪酬制度方案的要求。

我们认为，现代企业如果没有优良的薪酬管理，人本管理将缺少实质意义上的承载而无从谈起；相反，行之有效的薪酬管理将使人本管理中的许多问题迎刃而解。本书正是基于这种考虑而精心构思和设计的。本书在写作中遵循的原则是：

★ 前瞻性。尽可能反映业内的最新理论、最新政策、最新技术和方法；

- ★ 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，均是经过反复实践证明行之有效才被入选，对读者和使用者高度负责；
- ★ 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、方案设计、经典范例直接仿照制定或完善企业所需的规章制度；
- ★ 广泛的适用性。本书力求对各类企业、企业集团、管理者、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。

薪酬管理属于人力资源管理中的一项专业技术水平要求较高的管理领域，它不仅要求薪酬管理人员具备全面的人力资源管理知识和开阔的眼界，了解企业的经营业务和流程，而且要求薪酬管理人员具有敏锐的成本意识以及对各种薪酬方案的成本有效性进行分析的能力。此外，在薪酬的设计和执行过程中，薪酬管理人员与决策层、其他管理人员以及普通员工之间的沟通能力也至关重要。而所有这些内容，在本书中均有不同程度的体现，可以说，本书的目的就是力图使得那些有悟性的读者成为一名真正的薪酬管理大师，能够根据企业所处的具体环境、业务需要以及人力资源战略来设计和完善具有本企业特色的薪酬政策和薪酬制度，而不仅仅是充当薪酬制度的一个被动执行者或操作员。

本书编写历时两载余，在编写过程中尽管我们殚精竭虑，慎择约取，但也难免有不当之处，在此我们恳请广大读者不吝赐教。

最后，祝愿所有渴望成功的企业一路走好，未来的辉煌永远是属于你们的！

目 录

第一章 揭开薪酬管理的面纱 / 1

- 1.1 薪酬是什么 / 2
- 1.2 薪酬构成要素 / 7
- 1.3 薪酬体系的模式 / 10
- 1.4 影响薪酬的权变因素 / 13
- 1.5 薪酬的功能 / 16
- 1.6 薪资水平 / 16

本章小结 / 18

关键词 / 19

案例 你知道这样的薪酬吗 / 19

第二章 薪酬设计原则及步骤 / 23

- 2.1 传统薪酬方案设计原则 / 24
- 2.2 现代薪酬方案设计原则 / 27
- 2.3 薪酬方案设计六步法 / 28

本章小结 / 33

关键词 / 34

案例 薪酬设计的公平化思考 / 34

第三章 薪酬系统的设计方法 / 41

- 3.1 薪酬总额的预算 / 42
- 3.2 层级关系图的设计 / 44
- 3.3 薪酬比例的设计 / 50
- 3.4 基本工资的设计 / 51
- 3.5 年资工资的设计 / 53
- 3.6 涨幅工资的设计 / 55

- 3.7 绩效工资的设计 / 58
- 3.8 加班工资的设计 / 62
- 3.9 福利薪酬的设计 / 63
- 3.10 战略性薪酬设计 / 64

本章小结 / 68

关键词 / 69

案例 Y 公司薪酬体系设计始末 / 69

第四章 薪酬控制 / 73

- 4.1 薪酬预算 / 74
- 4.2 薪酬衡量 / 76
- 4.3 薪酬的总量控制 / 78
- 4.4 人工成本估算 / 81
- 4.5 抑制成本 / 85
- 4.6 铁律该打破——薪酬调整 / 90

本章小结 / 97

关键词 / 98

案例 薪酬控制下组织与中层雇员如何双赢 / 98

第五章 薪酬支付 / 103

- 5.1 计量形式 / 104
- 5.2 支付原则 / 113
- 5.3 支付艺术 / 115
- 5.4 特殊支付 / 126

本章小结 / 133

关键词 / 134

案例 薪点工资制在 Y 集团的应用 / 134

第六章 奖金、奖励的最新标准 / 139

- 6.1 资历、全勤奖金管理标准 / 140
- 6.2 公司员工奖金管理标准 / 143
- 6.3 出勤与奖惩薪挂钩管理标准 / 145
- 6.4 公司效率奖金管理标准 / 152
- 6.5 年节奖金管理标准 / 155
- 6.6 年终奖金发给标准 / 168

6.7	荣誉奖金核发标准 / 170
6.8	储蓄奖金管理标准 / 171
6.9	员工奖励标准 / 173
6.10	员工发明创作奖励标准 / 175
6.11	员工提供专利异议或举发资料奖励标准 / 177
6.12	模范员工表扬标准 / 179
6.13	久任员工表彰标准 / 181
6.14	公司绩效奖金及提成管理标准 / 182
6.15	责任奖金的计算及分配标准 / 188
本章小结 / 190	
关键词 / 191	
案例 奖励的典范——IBM 公司 / 191	

第七章 福利保险方案的设计 / 193

7.1	员工健康检查方案 / 194
7.2	员工医疗补贴方案 / 197
7.3	员工住宅奖助方案 / 210
7.4	公司员工抚恤管理方案 / 213
7.5	员工互助方案 / 215
7.6	奖助升学管理方案 / 216
7.7	福利及建议制度执行方案 / 218
7.8	员工持股计划实施方案 / 223
7.9	公司社会保险管理方案 / 235
7.10	员工劳动保险待遇方案 / 242
7.11	劳动安全卫生管理方案 / 245
7.12	员工安全训练工作方案 / 247
本章小结 / 250	
关键词 / 251	
案例 宝洁公司的薪酬策略 / 251	

第八章 常见薪酬模型 / 255

8.1	通用薪酬模型 / 256
8.2	销售人员薪酬模型 / 258
8.3	生产人员薪酬模型 / 259
8.4	管理人员薪酬模型 / 260

- 8.5 钟点人员薪酬模型 / 261
- 8.6 科技人员薪酬模型 / 262
- 8.7 项目经理的薪酬模型 / 264
- 8.8 特殊人员薪酬模型 / 264
- 8.9 经营者年薪薪酬模型 / 266

本章小结 / 268

关键词 / 269

案例 C. Y 材料公司的销售报酬计划 / 269

第九章 一种全新的薪酬 / 275

——自助式薪酬

- 9.1 什么叫自助式薪酬 / 276
- 9.2 自助式薪酬理念 / 279
- 9.3 整体薪酬方案的构成元素 / 285
- 9.4 成立整体薪酬部 / 287

本章小结 / 291

关键词 / 292

案例 整体薪酬方案的个性化设计 / 293

第十章 薪酬管理中的误区与防范 / 295

- 10.1 以报酬高低平衡员工满意度 / 296
- 10.2 局限在薪酬方面 / 297
- 10.3 以重金挽留员工 / 298
- 10.4 高工资是最佳的激励 / 301

本章小结 / 312

关键词 / 313

案例 德国 H 电子公司薪酬尴尬路 / 313

第十一章 薪酬管理的技巧 / 319

- 11.1 如何制定科学的薪酬体系 / 320
- 11.2 薪酬满意度调查 / 321
- 11.3 薪酬市场调查 / 335
- 11.4 工作实质评价 / 337
- 11.5 危机时刻——裁员还是加薪 / 349
- 11.6 以退为进——今天的减薪是为了明天的加薪 / 350

11.7 该出手时则出手——抓住主动权 / 352

11.8 员工要求加薪怎么办 / 355

11.9 “红包”薪酬 / 357

本章小结 / 357

关键词 / 359

案例 成长型企业如何解决薪资问题 / 359

第十二章 国际薪酬制度鸟瞰 / 363

12.1 美国的薪酬制度 / 364

12.2 日本的薪酬制度 / 370

12.3 新加坡薪酬制度 / 376

12.4 具有中国特色的薪酬制度 / 377

本章小结 / 382

关键词 / 383

案例 摩托罗拉在中国“本土化”的薪酬策略 / 383

第一章 揭开薪酬管理的 面纱

本章目标

完成了本章的学习后，您将能做到：

1. 确立正确的薪酬概念；
 2. 描述薪酬构成要素；
 3. 了解薪酬体系的模式；
 4. 解释影响薪酬体系的权变因素；
 5. 掌握薪酬功能以及薪资水平与企业管理的一些关系。
-

1.1 薪酬是什么

薪酬究竟是什么？面对如此简单的问题，每个人都会有自己的答案：

作为一名人力资源顾问，我的答案是：

- 薪酬是人力资源激励最核心的要素；
- 薪酬是劳动力成本；
- 薪酬是反映各种本领的标尺；
- 薪酬是各种工作的回报；
- 薪酬是企业吸引人才、留住人才的最基本的手段。

从狭义的角度看，薪酬是指个人经过劳动所获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的回报。那么，从广义上看，薪酬的概念又是什么呢？广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬。其中，经济性的报酬是指工资、奖金、福利待遇和假期等。非经济性的报酬是指个人对企业以及对工作本身在心理上的一种感受。

广义薪酬的内容如图表 1-1 所示：

对大多数企业来说，薪酬是企业总成本的重要组成部分，一些企业的工资成本占企业总成本的 30% 或更多。薪酬是能够为企业带来预期收益的资本，是用来交换劳动者活劳动的一种手段；薪酬作为企业生产成本，是资本的投入，企业期望获得一定的资本回报。因此如何设计和管理薪酬的

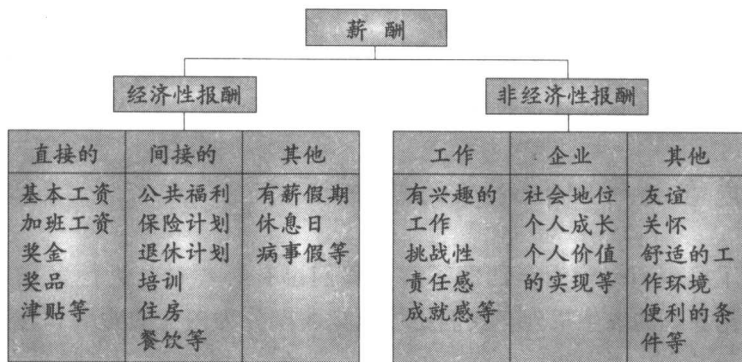


图 1-1 广义的薪酬

整个分配和运作过程——评价员工的工作绩效、促进劳动数量和质量的提高、激励员工的劳动积极性，使企业获得最大限度的回报，成为管理者的重要职责。

对员工来讲，薪酬是他们从企业获得相对满足的回报之一，是得以维持生活、提高生活质量的重要前提。据权威机构近 20 年的研究资料显示：在所有的工作分类中，员工一直都将工资收益视为最重要的工作指标，因此，工资能极大地影响员工行为和工作绩效。

薪酬在任何企业都是非常基础而且非常重要的，一个企业需要有一定竞争力的薪酬以吸引人才，还需要有一定保障力的薪酬留住人才。如果水平太低或与外界的差异过大，员工肯定会到其他地方找机会。经济性报酬会在中短期时间内调动员工的积极性，但是经济性报酬不是万能的，非经济性报酬对员工的激励是中长期的，才是最根本的。企业应把经济性报酬和非经济性报酬结合起来激励员工，让员工感受自己的价值并看到自己的发展前景，为企业努力工作。

在市场经济条件下，员工通过在企业的生产和劳动行为，换取薪酬，以满足个人及其家庭的生活需求。合理的工资制度和工资水平，可以使员工有一种安全感和对预期风险的心理保障意识，从而增强对企业的信任感和归属感；反之，不合理的工资制度和工资水平，则会使员工产生不公平和不信任的感觉，影响员工积极性的发挥。

传统的薪酬和现代的薪酬

传统企业管理理论认为，薪酬属于企业的劳动成本，是一种生产费用，是激励员工的一种手段。现代经济理论认为，人作为企业的一种特殊

生产要素，属于人力资本，薪酬就是人力资本投资企业所获得的回报；现代企业管理理论认为，人作为一种资本投资，其取得的薪酬是企业利润分红的一种形式，是促进企业与员工共同发展的手段。

内在的薪酬和外在的薪酬

为了对薪酬有较为全面的了解，我们也有必要对其进行多视角的分类。根据薪酬的发生机理，我们还可以把薪酬分为内在的薪酬和外在的薪酬。

内在的薪酬产生于工作者的工作本身，这是指工作者把工作本身当做是一种商品或消费品。工作者把工作的全部内容均作为是商品或消费品的情况可能是极为少见的，但将工作中的部分内容看作是商品或消费品的情况则可能在一定程度上具有普遍性。以下一些工作内容对一些工作者来说会在不同程度上被看做是商品：（1）参与决策的权利；（2）能够发挥潜力的工作机会；（3）自主且自由地安排自己的工作时间；（4）较多的职权；（5）较有兴趣的工作；（6）个人发展的机会；（7）多元化的活动；等等。

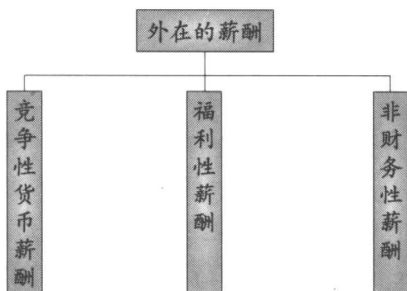
因此，增加员工的薪酬，不能简单地理解为更多的货币和实物，决策的民主化可以给组织的每一个员工提供参与决策的机会或权利。这对组织来说，不仅拓展了薪酬的领域，还可以因此而提高决策的理性化程度。恰当的授权一是可以给员工以发挥潜力的工作机会、个人发展的机会；二是使组织拥有的人力资源得到较为充分的利用，也可以使组织拥有的人力资源素质得到提升；三是可以使领导更好地照应到自己的角色特征。可能条件下的弹性工作安排，可以使员工更为自主或自由地安排自己的时间，也可以使员工的工作更为有趣。岗位的流动可以使员工的工作实现多元化。

外在的薪酬与组织的货币、实物等方面的支出直接有关。

外在的薪酬又可以由以下几个基本的部分组成，如图表 1-2 所示

竞争性的货币性薪酬

它是与薪酬接受者的现实表现、能力等方面的个性特征有关的薪酬。这与我们稍后将要分析的福利性薪酬——一种与薪酬接受者的现实表现、能力等方面无关，具有“大锅饭”特征的薪酬——形成较为鲜明的对照。对绝大多数薪酬接受者来说，货币性薪酬实际上只是一种间接性薪酬。他们最终的需求，可能是为了得到商品和服务，可能是为了得到社会的认同



图表 1-2 外在的薪酬

或尊重，可能是为了进入上流社会，可能是想借此获得友情或爱情，等等。如果考虑到薪酬对组织来说是一种激励的杠杆，那么，要较为充分地发挥其杠杆作用，就不仅要了解薪酬接受者对货币的需求，还有必要了解薪酬接受者借以追求的最终需求。

福利性薪酬

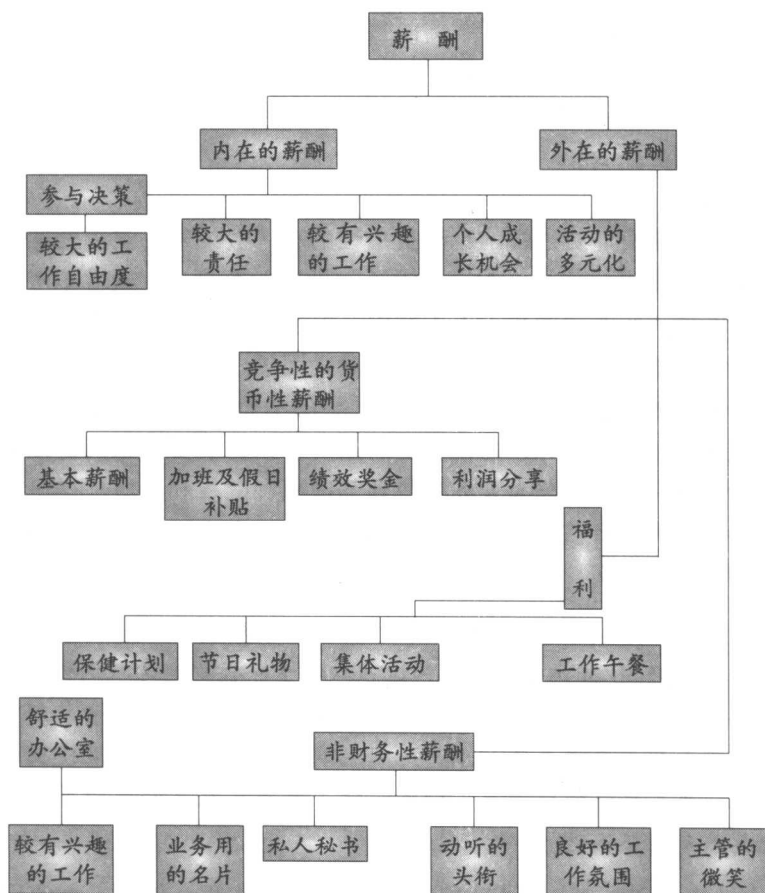
福利性薪酬有非货币性的也有货币性的，一般说来，主要是非货币性的。前面已经指出，这是一种“大锅饭”性质的薪酬。它通常不考虑薪酬接受者的绩效，组织内的员工人人有份。但这还是为了满足我们稍前分析的薪酬深层次的依存条件之一——成为激励因子。若从把企业文化作为管理的基本理念的角度来看，这是相当重要的激励因子。其激励的基本取向，是强化组织的凝聚力，强化员工的团队意识。重要的原因是福利性薪酬的设计者有时考虑的是人人都有得到某项福利的权利，但这样可能很难照应到是否人人都有获得特定项目福利的兴趣。在实际生活中，组织设计的具有薪酬性的福利甚至成为薪酬接受者负担的例子也不难找到。

例如，某大学的一个学院在年终时给教职员工的福利性薪酬是每人一只 30 余斤重的猪腿，这在六七十年代肯定是人们较感兴趣的福利性薪酬。但它发生在 20 世纪末，此时春节家庭食物消费不再是大鱼大肉唱主角，于是此项福利性薪酬的激励效果便大打折扣：员工普遍的评价是切合实际，单身且家在外地的员工对此甚至是叫苦不迭。

“自助式福利”可以更好地发挥福利的激励作用。例如，企业可以定期举行员工福利分布会，邀请员工甚至是其亲属参加。在分布会上由员工填写表格，员工在限定的货币数额内选择自己所需要的福利品。

非财务性薪酬

员工对各种非财务性薪酬项目会有不同的评价，但对非财务薪酬完全不在意的员工可能极难找到。从项目的数量而不是从项目的重要性来看，与非财务性薪酬项目比起来，财务性薪酬项目甚至是微不足道的。非财务性的薪酬项目主要有：(1) 较舒适的办公室；(2) 较感兴趣的指定工作；(3) 业务用的名片；(4) 动听的头衔；(5) 私人秘书；(6) 良好的工作氛围；(7) 良好的人际关系；(8) 主管的鼓励性的微笑；等等。具有创造性的组织领导者，可能会在非财务性薪酬上创造出更为丰富多彩的薪酬项目。我们可以图表 1-3 来大体地描绘薪酬的这—种分类。



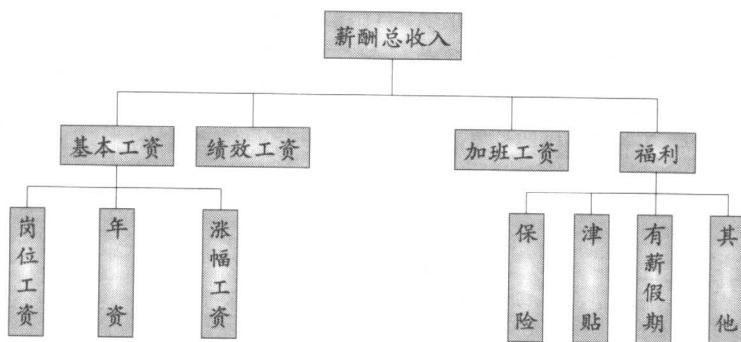
图表 1-3 内在的薪酬和外在的薪酬

此外，还可以依薪酬是否取得直接的货币形式，将其分为货币性的和非货币性的以及依薪酬量界定的基本依据，将其分为计时的和计件的，等等。

1.2 薪酬构成要素

通常，员工的薪酬是由多部分构成的，其基本部分包括岗位工资、加班工资、绩效工资、福利津贴、年资等。很多企业甚至将它划得很细，包含多个层次及多个项目。每个企业对薪酬概念的理解不同，对薪酬构成的划分也不尽相同。从薪酬结构可以看出企业的一些个性，因为不同的薪酬构成体现出不同企业对人才价值取向的不同。一般来说，企业的薪酬构成没有对错之分，只有优劣之分。

企业的薪酬构成一般包含2~4个层次，如图表1-4所示。图表1-4是一个包含2个层次、4个一级构成、7个二级构成的薪酬结构图。一级构成包括基本工资、绩效工资、加班工资和津贴福利，二级构成包括岗位工资、年资、涨幅工资、保险、津贴、有薪假期和其他项目等。企业可根据需要设计符合企业要求的薪酬结构图。



图表1-4 企业的薪酬构成

➔ 基本工资

基本工资是指员工较稳定的那一部分基础收入。其作用在于保障员工的基本生活条件。基本工资与员工的工作岗位（职务）、工作时间长短及企业的效益有直接关系。

基本工资是一个集合概念，它包含岗位（职务）工资、年资、涨幅工资等。