

辽宁省高等教育自学考试指定教材

薪酬管理

辽宁省高等教育自学考试委员会组编

主 编 张 嫫 庞 辉 李芳华

副主编 孙 靖 艾 民 张满隆

辽宁师范大学出版社

本书编委会

主 任:何晓纯

副主任:王新民 马 强

委 员:(按姓氏笔画为序)

于 健 尹久恒 冯景平 朱荣辉

吴宏伟 李长江 张德君 高庆福

徐大铨 鞠绍岩

前 言

当今人力资源管理已经成为最热门的专业之一。企业间的竞争不只是产品、价格、技术的竞争,更是人才的竞争。对人力资源的开发、培养、使用与管理,不仅是经济增长的决定性因素,而且直接构成了企业核心竞争力的关键性战略资源。这反映了我国在管理方式特别是人力资源管理制度上的创新,也反映了人们在观念和认识上的转变。为此,辽宁省自学考试委员会在全国 60 多所高校开设人力资源管理专业的基础上,率先建立了人力资源管理专业的自学考试,为培养我国目前急需的高级应用型人力资源管理人才拓宽了道路。

作为一门新兴专业,人力资源管理目前在国内尚无系统完整的教材体系,更没有适合于面向社会考生自学考试使用的专门教材。为适应这一专业发展的需要,沈阳大学作为主考院校,在辽宁省自学考试委员会的大力支持下,组织专业课教师编写了系列教材,《薪酬管理》就是其中之一。

这部教材特点鲜明。一是重点突出,表述得当,深入浅出,适用于自学应考者阅读;二是汲取了改革开放 20 多年来学术理论研究的较为成熟的新成果,并结合国内外实际,阐明基本概念与基本原理,具有鲜明的时代感;三是针对自学应考者具有实际工作经验的特点,注重引用大量案例,有利于提高自学者深入掌握薪酬管理的基础理论,在实践中不断提高自身薪酬管理的实际操作技能。

这部教材是自学应考者的主要读物,它和《薪酬管理》自学考试大纲一样,是自学考试命题的根据。自学应考者应认真掌握本教材中的基本概念和基本原理,注意理论联系实际,在理解的基础上加强记忆。对基本概念的掌握要准确,注意避免概念之间的混淆;对基本

原理的掌握要全面,注意防止片面性。在理论与实际的关系问题上,要在弄清理论的基础上联系实际,既不要脱离理论只分析实际问题,也不要只讲理论不分析实际问题。本书是人力资源管理专业广大考生自学、社会力量办学单位助学使用的指定教材,同时也可以作为大专院校管理类专业的教材,以及各界人士学习和了解薪酬管理相关知识的参考资料。

本书如有不足之处,敬请广大读者提出宝贵意见,以便在今后的修订中不断提高,日臻完善。

编者

2003年6月

目 录

第一章 薪酬	1
第一节 薪酬的含义	1
第二节 薪酬的来源	3
第三节 薪酬的职能	5
第四节 案例透视	7
第二章 早期工资理论	21
第一节 生存工资论	22
第二节 工资基金论	24
第三节 边际生产率工资论	25
第四节 供求均衡工资论	39
第五节 劳资交涉工资论	44
第三章 现代薪酬理论	48
第一节 劳动力市场歧视薪酬论	48
第二节 效率薪酬论	57
第三节 雇员激励论	62
第四节 案例透视	67
第四章 薪酬水平	108
第一节 确定合理薪酬水平的意义	108
第二节 影响薪酬水平的主要因素	110
第三节 薪酬水平和物价水平	120
第五章 薪酬关系	125
第一节 薪酬关系的含义及其类型	125
第二节 产业和地区之间的薪酬关系	129
第三节 职业之间的薪酬关系	134

第四节 年龄和性别之间的薪酬关系·····	141
第六章 薪酬调控·····	144
第一节 集体谈判制度·····	144
第二节 薪酬指导线制度·····	155
第三节 最低薪酬保障·····	159
第四节 案例透视·····	167
第七章 薪酬预算·····	171
第一节 合理薪酬预算的因素·····	171
第二节 薪酬预算的方法·····	176
第三节 薪酬调整·····	179
第四节 案例透视·····	181
第八章 薪酬设计与规划·····	183
第一节 薪酬设计原则·····	183
第二节 薪酬设计流程·····	186
第三节 薪酬规划·····	192
第四节 案例透视·····	195
第九章 工作评估·····	204
第一节 工作评估及其意义·····	204
第二节 工作评估的方法·····	209
第三节 岗位评估的工作流程与关键问题的解决·····	217
第四节 案例透视·····	222
第十章 薪酬制度·····	227
第一节 薪酬制度的作用和特点·····	227
第二节 技术等级制·····	231
第三节 职务等级制·····	239
第四节 岗位等级制·····	241
第五节 年功序列制·····	244
第六节 案例透视·····	246

第十一章 薪酬形式.....	252
第一节 薪酬形式概述.....	252
第二节 计时薪酬制.....	255
第三节 计件薪酬制.....	259
第四节 奖金.....	269
第五节 津贴.....	282
第六节 利润分享制.....	285
第七节 年薪制.....	288
第八节 案例透视.....	293
第十二章 员工保险.....	321
第一节 保险、社会保险和企业保险	321
第二节 失业保险.....	329
第三节 养老保险.....	337
第四节 医疗保险和工伤保险.....	343
第十三章 员工福利.....	349
第一节 员工福利概述.....	349
第二节 员工的社会福利.....	351
第三节 员工的企业福利.....	354
第四节 经典制度.....	364
第五节 案例透视.....	374
参考文献.....	386
后记.....	388
附:《薪酬管理》自学考试大纲	389

第一章 薪 酬

薪酬是现代社会的经济活动和社会生活中的重要因素。正确地理解薪酬,把握薪酬的内涵和外延,才能有效地组织薪酬,发挥它应有的作用,从而促进国民经济的正常运转和人民生活的改善。本章是全书的绪论,主要研究薪酬的基本知识,包括薪酬的含义、来源和职能。

第一节 薪酬的含义

一、什么是薪酬

我国习惯上把一次性支付的报酬称作“酬”,以年度为单位计算支付的劳动报酬称作“薪”,而将以月、周、日和小时等较小时间单位计算支付的劳动报酬称作“薪酬”。由于我国传统中采用按月支付报酬的方法居多,因此“薪酬”更常用一些。那么,我们现在所提到的薪酬概念与它们是否具有相同的含义呢?

薪酬是什么?从狭义的角度来看,薪酬是指个人获得的以工资、奖金及以货币、实物形式支付的劳动报酬。从广义的角度看,薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬是指工资、奖金、福利和假期等,非经济性薪酬则是指个人从企业及工作本身所获得的精神

和心理上的满足与奖励及各种发展机会。

由于薪酬中包含非经济性报酬,自 20 世纪 80 年代中期以来,美国一些企业实施了全面薪酬战略。在当时结构大调整时期,许多公司将相对稳定的、基于岗位的薪酬战略转向相对浮动的基于绩效的薪酬战略,使薪酬与绩效紧密挂钩,在此基础上产生了“全面的薪酬”概念。

表 1-1

全面的薪酬

外在薪酬	基本薪酬	基础薪酬
		工龄薪酬
		学历薪酬
		职务薪酬
		技能薪酬
		其他
	辅助薪酬	奖金
		津贴
		分红
	福利	社会保险
		企业福利
		雇员福利
		其他
内在薪酬	精神满足与奖励	
	各种机会	

二、与薪酬相关的几个概念

1. 工资

根据国际劳工组织 1949 年所做的定义,工资是由一位雇主向一位受雇者,对其已完成或将要完成的工作或已完成或将要完成的服务,以货币形式结算并由共同协议或国家法律或条例予以确定而凭书面或口头雇用合同支付的报酬或收入。

2. 货币薪酬与实际薪酬

货币薪酬,又称名义薪酬,是以货币表示的薪酬数额,即以工资为主要表现形式的经济性薪酬。实际薪酬是货币薪酬或名义薪酬的对称,是在消除居民消费价格上涨和捐税加重等因素以后实际得到的工资,即货币薪酬购买商品和劳务的能力。

3. 薪酬率与实得薪酬

薪酬率,又称薪酬标准,是按单位时间支付的薪酬数额。由于在大多情况下,薪酬率表示货币性薪酬标准,因此通常称之为工资率或工资标准。实得薪酬是根据劳动者的薪酬率和他完成的劳动数量计算得到的薪酬。同样,它也可以称为实得工资。

第二节 薪酬的来源

研究薪酬的来源,主要是要回答各类企业和用人单位向员工支付和使用的经济性薪酬总额从哪里来,并且是如何形成的问题。为研究这个问题,现将全社会各类员工分为物质生产部门员工和非物质生产部门员工两大类。

一、物质生产部门员工的薪酬来源并形成于国民收入的初次分配

国民收入的初次分配是指物质生产部门对国民收入进行的直接

分配。假定某企业运用持有的投资资金,建造厂房,购置机器设备,并在劳动力市场上雇用一定量劳动力组织生产,在生产经营过程中制成产成品,并以一定的市场价格将其出售,实现企业产品销售收入。另外,企业出租暂时闲置的固定资产,对外转让专利权、商标权等无形资产,出售剩余原材料等获得其他业务收入,从中扣除原材料、能源消耗和厂房、机器设备提取折旧以及间接税、企业转移支付和政府补助金,就得到企业各项生产要素在一定时期内提供生产性服务所得报酬的总和,这就是国民收入。企业的国民收入,在其初次分配中,首先按照劳动力市场均衡工资率和企业分配制度提取人工费用总额,剩余部分以流转税、资源税、所得税等形式上缴国家财政后企业自留,成为企业税后利润,从中扣除法定盈余公积金、公益金之后的剩余利润,向投资者分配股利。在提取的人工费用总额中,除去用于雇用、培训等项目外,剩余部分以各种形式向员工分配并支付,这就形成物质生产部门员工以货币或实物形式表现的经济性薪酬。

二、非物质生产部门员工薪酬来源并形成于国民收入的再分配

非物质生产部门员工是指以国家财政预算拨款来维持社会经济行政管理和提供社会公共服务的机关、事业单位的就业人员。

国民收入再分配是指对在初次分配后形成的国家财政收入,又在全社会范围内对国民经济各部门进行的分配。再分配有国家预算、劳务费用支付、价格调整和银行信贷等各种途径。现就国家预算这一主要分配渠道说明非物质生产部门员工的薪酬来源。

用国家预算进行国民收入再分配,首先是通过预算收入以税金的形式把生产部门各个企业的部分赢利征缴为国家财政收入,然后以预算支出的形式有计划地投入于国民经济各部门、各方面,如拨给行政机关的行政经费、事业单位的事业经费。行政经费或事业经费都将再分为两部分:一部分为这些部门工作人员的经济性薪酬,另一

部分为这些部门的业务费和事业发展费。可见,非物质生产部门员工的薪酬来源于再分配的国民收入,其水平可比照物质生产部门员工的薪酬水平来确定。

第三节 薪酬的职能

薪酬的职能,是指薪酬在企业生产经营活动中客观上发挥的功能和作用。

在我国社会主义市场经济条件下,薪酬作为员工个人及家庭收入的主要支付方式,具有以下几个职能:

一、分配职能

薪酬的分配职能,是指员工个人消费资料的分配主要通过薪酬,尤其是以货币为表现形式的薪酬这一媒介来实现。薪酬是劳动者提高生活水平、改善生活质量的主要来源。个人消费资料的分配要以劳动为尺度,劳动报酬的取得,要通过薪酬,并且主要以货币性薪酬来实现。货币是一般等价物,这部分薪酬采用货币形式,也就具有了货币一般等价物的性质。一方面,它提供了价值尺度,可以对各种劳动进行衡量和比较,同时相应地提供了劳动者消费的尺度;另一方面,它提供了交换手段,通过货币这一交换媒介,以货币的形式提取劳动报酬,又到市场上用劳动报酬的表现形式——货币购买个人消费品,从而实现一种劳动和其他劳动的交换。可见,劳动报酬只有主要采用货币的形式,才能适应人们的收入有高有低、人们的消费需求多种多样的要求。

二、激励职能

在社会主义制度下,劳动是主要的谋生手段,物质利益仍然是人们所追求的目标。此外,在现代社会里,人们的收入高低不仅决定了物质文化生活条件的好坏,也是个人社会地位的一个重要因素和全面满足生理需求、心理需求、社会需求的经济基础。而员工的收入主要来自薪酬,薪酬的多少直接影响到他们的生活水平、社会地位和需求的满足程度。薪酬是企业人力资源管理的重要工具,是员工工作绩效的评价结果,薪酬是以劳动质量与数量来计付的,员工为了推进个人薪酬的不断增长,必然会加强学习,努力改进技术和工作方法,从而也必然促进他们积极劳动,并且努力提高自身劳动力素质以提供高质量、高效率的劳动,尽可能地提供数量多、质量高的劳动。这就决定了薪酬具有激励职能。员工追求物质利益最大化和效用最大化,也就变成追求薪酬最大化,使薪酬起到激励员工劳动积极性,促进劳动生产率提高、经济发展和社会进步的作用。

同时,薪酬支付也对企业提高经营管理水平起到激励作用。在劳动力市场中,劳动者一般选择经济效益好,薪酬水平高,可以实现长期自我发展的企业去工作。这样,必然会对企业产生压力,鞭策和推动企业努力提高管理水平,增强自身凝聚力和吸引力,吸引并留住优秀人才,以使企业持续发展。否则,企业就无法吸引和留住人才,在竞争中就要处于劣势地位。

三、补偿职能

劳动者在劳动过程中脑力与体力的消耗必须得到补偿,劳动力才能得以恢复,劳动才能继续。员工提供劳动得到薪酬,通过薪酬取得消费资料,保证了劳动力的生产和再生产。薪酬的这一补偿职能;前提是劳动。只有进行劳动才能按消耗的劳动量进行补偿,多劳多补偿,少劳少补偿,不劳不补偿。

四、配置职能

薪酬对人力资源的配置作用十分明显。在劳动力市场中,根据市场内部各类劳动者的供求关系和劳动能力的相对关系,对劳动者确定各不相同的薪酬。稀缺的高水平、高素质的劳动者薪酬相对较高,大量的能力和素质较低的劳动者薪酬则相对较低,这样使各类劳动者与适合他们能力水平的工作岗位进行合理配置,这种配置可以促进人力资源合理、充分地利用。

五、调节职能

薪酬的调节职能是通过不同部门、不同地区、不同企业、不同职业和不同岗位之间员工的薪酬比例关系实现的。同素质劳动者在不同部门、地区、企业、职业和岗位之间存在着薪酬差别,为实现自身收入的提高,员工会从薪酬较低的部门、地区、企业、职业和岗位,流动到薪酬相对较高的部门、地区、企业、职业和岗位,这样就促进劳动力过剩的低薪酬部门、地区、企业、职业和岗位,由于劳动力的转出,而实现与资本等其他生产要素更优化的配置结构,使其生产效率提高,进而提高薪酬水平;另一方面,同样使劳动力相对短缺的高薪酬部门、地区、企业、职业和岗位,由于劳动力的转入,实现资源配置趋于合理,促进经济进一步发展。

第四节 案例透视

案例一:北美工具与冲模公司(NATD)的全面薪酬与生产率

NATD是加利福尼亚圣莱安德罗的一个计算机元件承包制造

商。这个实例将借用该公司的总裁兼首席执行官所说过的话来进行论述。他信奉一种古老的哲理,认为是人制造了成功与失败的差别。

1. 目标的制定

当我们在 1978 年 6 月买下 NATD 时,我和我的合伙人确立了三个目标:在增加利润的基础上扩大自己的公司;分享所创造的财富;创造出这样一种环境,它可以使每一个人都感到满足,甚至从工作中感到乐趣。我们断定,要做到这一点,惟一的途径就是在我们(公司的所有者们)与全体雇员之间创造一种彼此完全信任的气氛。如果你说你希望有这样一种气氛,那么你首先必须真正相信它。其次,你必须每一天、在每一种情况下,都为改善关系而努力工作。否则,你的雇员们就会感觉到你的虚伪,而使一切努力全都落空。

目标 1:利润与发展。

我们买下了一个质量虽不是特别优良,但也因质量不错而获得信誉的工厂。能够进一步改进我们的产品质量的惟一途径,是使雇员们能够在每一天、每一项工作中,对每一个元件的质量加以改进。我们生产成百种不同的元件,其允许误差仅有 0.019 英寸,大约等于一根头发丝直径的 1/4。而 NATD 每年制造的各种元件成千上万,因此,公司的福利完全依赖于雇员们对其工作绩效的高度重视。

为了提高这种认识,我们广泛宣传质量准则,并且经常肯定雇员们为消灭全部废品所做出的成绩。每个月我们都召开一次全厂性的会议(在工作时间召开)。这个会议有三重目的:第一,我们确定一名当月生产质量极为优秀的雇员(根据其上级的推荐),除了给予他一张 50 美元的支票作为我们的奖励之外,更有意义的是制作一块“本月优秀个人”荣誉匾,匾上刻着获奖雇员的姓名,并且在工厂中醒目地长期展示。第二,如果哪个雇员的入厂工作周年纪念日是在会议召开的当月,那么他就可以得到一枚银币作为其工作一年的赠礼。最后,我们与曾经属于的、现在所在的以及将要加入“大家庭”的成员共同分享所得的收获——如果适当的话,将采用百分比的形式进行

分配。通过这种方法,每一个雇员都可以掌握第一手材料,清楚地了解在其公司里正在发生的情况。

目标 2:分享财富。

我们主要通过雇员股票所有制计划来分享公司的所有权。我们每年都根据三个简单的选择标准,把 NATD 的一些股票分给一部分雇员。有资格获得股票的雇员必须是年满 24 岁,每年至少工作 1000 小时,而且年底仍然在册的雇员。据我们所知,已获得公司股票授予权的雇员,没有从他们自己的腰包里掏过一分钱,因为这种权利不是一种收款凭单,不是一种折价购买计划,也不是一种债券或保险赠款选择权,它完全是免费的。

这里顺便说一句,我和我的合伙人放弃了自己参加这项计划的权利,因为我们希望分配给自己雇员的股票数量更大一些,从而也更有意义一些。我们每年转让给雇员们的股票都是重新发行过的——我们不想通过出卖自己的股票从中获得任何增值。NATD 的雇员股票所有制计划在降低顾客退货率、改进生产率和送货时间方面,确实起了很大的作用。

我们还着重于把公平的报偿作为一种激励工具。我们每年进行两次报偿检查,这可不是一种橡皮图章式的工作。每一个雇员都和他的上司一起逐项检查自己的工作绩效,同时,每一个雇员都被具体地告知:“这方面你做得很好;这方面你还需要加以改进;这方面公司可以给你提供帮助。”

最后一点,我们以倾向奖金来奖励那些有发明创造的雇员。最近几个月里,已经有好几个雇员采取改革行动为公司提供大量帮助,并因此获得了奖金。举个例子来说,有一位年轻的雇员自己做出决定,采用一套新的方法去铆接一种很难铆接好的元件,并使整个铆接过程实现了自动化。再举一个例子,有一个部门的领班看到某项重要工作的劳动力成本过高,于是他设计了一种新的操作方法,可以同时进行十种操作,而且他帮助自己年轻的同事“出色地掌握了这种方

法”，并且很快就使整个生产环节全部实现了自动化，劳动力成本降低了80%。

目标3：满足感与乐趣。

由于对雇员的重要性有了深刻的认识，所以我们非常重视人员的挑选。我们只雇用一种特定类型的人——非常关心自己、关心自己的家庭和公司的人。不论这个人将成为一名清扫工、机器操作工，还是一个工厂领班或者经理人员，都必须忠诚可靠的、愿意说出心里话的，并且是充满好奇心的。这就是为什么我要亲自访问每一个未来雇员的道理。我的目的是确定候选人能否成为 NATD 大家庭的一员。也许这种观念太陈旧了，但是对我们来说，它却是关键的。这种冗长的评价和访问过程确实需要很大工作量，但从其结果来看，是很值得这样做的。

我们应该正视这样一个现实：管理班子与雇员之间那种传统的敌对情绪是没有任何积极作用的。为了增强雇员们在 NATD 的满足感，我们遵守了这样一个信条：我们期望雇员们怎样对待我们，我们就应该用同样的态度去对待雇员。雇员们很想知道他们将来能够得到什么样的报偿，他们的职业生涯是否顺利，他们怎样才能为此做出贡献，以及他们怎样做才能使自己更快地成长。为了使雇员们更加关心和爱护自己的公司，我们竭力真诚地对待雇员，给予他们真正的赞扬，而不是敷衍地说一句“干得不错，史密斯”。对每个人所做出的特殊的努力和取得的成绩，我们都表示真诚的感激。

赞扬不会使公司受到任何损失。包括我们自己在内的所有人都需要得到赞扬，甚至渴望得到赞扬。所以，给予承认（包括人及其职业）是一种重要的激励因素。因此，每星期我们至少有两三次深入工厂与雇员们闲谈，并对那些出色完成工作的雇员表示称赞。事实上，雇员们非常关心他们的工作，如果你能够对这种关心充分地进行发掘，并使它与公司的目标紧密配合，其结果会令你大吃一惊。

总结 NATD 近三年来所取得的成就，我们的销售额已经从 180