



21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Compensation Management



薪酬管理

卿涛 郭志刚 ◎ 主编

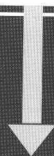
本教材是在借鉴发达国家薪酬管理理论、总结我国薪酬管理理论研究成果及企业薪酬管理实践的基础上，结合长期的薪酬管理教学经验编撰而成的，全面介绍了薪酬管理的基本理论、制度和方 法，突出了基础性、规范性、应用性、系统性和前沿性的特点，为高校管理类专业学生、企业中高层管理者、人力资源管理实际工作者提供专业理论知识和实用的薪酬管理工具。



21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Compensation Management



薪酬管理

卿涛 郭志刚 ○ 主编



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 卿 涛 郭志刚 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 卿涛, 郭志刚主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 8

(21 世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 709 - 3

I. 薪… II. ①卿…②郭… III. 劳动工资管理 - 高等学校 - 教材 IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 112982 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 345 千字 印张: 17 插页: 1
2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍

责任校对: 毛 杰

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 709 - 3

定价: 32.00 元

总 序

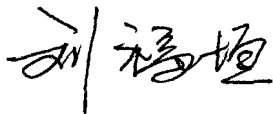
改革开放以来,我国经济和社会发展取得了举世瞩目的巨大成就。从人力资源开发的角度来看,我国改革开放的一切成就无不得益于人性解放所爆发出的社会与经济能量。正是在市场经济条件下,人力资源向人力资本转化并不断积聚和集中,从而形成巨大的物质力量,推动了中国经济社会的强劲发展。确立建设人力资源强国战略和持续投入人力资本,是进一步推动国家发展、社会进步、人民生活水平提高的不竭动力。纵观历史,劳动力转化为商品、人力资源转化为人力资本的当代,是人类历史上最为辉煌的时代。从世界范围来看,所有发达国家都高度重视人力资本的投入,发展最快的发展中国家都处在人力资源利用效率最高的历史时期。展望未来30年,世界经济的竞争将是人力资本的较量,支撑中国和平崛起的根本动力是人力资源开发所释放出来的巨大能量。

新中国成立60年尤其是改革开放30年的历史,是一部转变人的分工角色、社会身份的历史,是不断解放人的思想、调整分配关系、提高人力资源利用效率的历史。因此,无论是短期设计还是从长计议,都必须深入贯彻以人为本的发展观,大幅度提高社会保障度,大幅度提高劳动者的工资,积极转变人们的社会身份,把世界上最丰富的人力资源转化为人力资本,迅速增加人力资本的存量和总量,大力推进人力资源管理向人力资本经营转化。显然,人力资源开发与管理的理论研究和实际应用,是一项充满挑战和希望的伟大事业;建立具有中国特色、与国际接轨的人力资源开发与管理体系,是我们追求的宏大目标。

目前,我国高水平的人力资源管理专业人才与经济社会发展的需求之间存在很大缺口,编撰一套好的教材是推进人力资源管理专业发展和提升我国人力资源开发与管理水平的需要。为此,东北财经大学出版社组织多所知名高校人力资源管理专业的资深教师,联合打造了“21世纪高等院校人力资源管理精品教材”。本系列中各本书的主编均为学有成就的“211”工程院校的教授和博士生导师,他们丰硕的科研成果和教学经验,足以保证这套教材达到精品水平。

有优秀作者的大力支持,有策划者的努力付出,有良好的财经教育出版平台,相信本套教材的出版能创造很好的社会价值,对我国人力资源管理实践的发展、人力资源管理学科的发展和人力资源管理专业人才的培养产生积极的作用。

中国人力资源开发研究会 会长



2009年7月15日

前 言

薪酬管理是现代企业人力资源管理的重要内容,企业薪酬管理的好坏,直接关系到员工的利益和企业的发展。薪酬管理理念不正确,设计不合理,操作不恰当,将会阻碍薪酬杠杆作用的发挥,造成人才流失,影响企业核心竞争力。加强薪酬管理,建立具有竞争力和激励性的薪酬体系,是现代企业人力资源管理的重要课题。

本教材是在借鉴发达国家薪酬管理理论、总结我国薪酬管理理论研究成果及企业薪酬管理实践的基础上,结合长期的薪酬管理教学经验编撰而成的。本书全面介绍了薪酬管理的基本理论、制度和办法,突出了基础性、规范性、应用性、系统性和前沿性的特点,目的是为高校管理类专业学生、企业中高层管理者、人力资源管理实际工作者提供专业理论知识和实用的薪酬管理工具。具体来讲,本教材体现了以下几个突出的特点:

1. 基础性。作为教材必须让学生了解和掌握基本概念、基本原理和基本方法。本教材正是从“三基”出发,从整体章节的安排,到具体内容的写作,都强调和保证把基本概念和基本原理讲准确、讲透彻,把基本方法讲清楚、讲明白,以此来帮助读者建立起相对完善而清晰的薪酬管理知识基础。

2. 规范性。在突出“三基”的同时,注重学科知识的规范性尤为重要。这里讲的规范,不仅指知识本身的规范,也指知识学习、探索和传播过程的规范。因此,本教材不仅力求所写内容的规范,也力求形式的规范,帮助学生在习得知识的同时,也习得学术规范,为进一步深造奠定基础。

3. 应用性。为了使本教材成为读者学习理论与开展实践的指南,编者兼顾理论与实际,每章都有引发思考的开章引例,正文中穿插的“学以致用”案例,以及综合性的章尾案例。在增加知识的同时,引发读者更多的联想和思考,运用薪酬管理的理论知识分析企业的实际问题,增强读者对理论的理解和解决实际问题的能力。

4. 系统性。作为薪酬管理专业的教材,本书坚持理论基础与操作应用相结合的原则,既明确薪酬是什么,又强调如何进行薪酬设计与管理,并对一些具体的薪酬制度和福利制度进行了介绍。本书三篇的内容,从是什么,到该如何做,再到实际中是如何做的,为学生勾画了一幅薪酬管理的系统的全景图解。

5. 前沿性。本书在追求作为教材的规范性、成熟性和完整性的同时,力求在薪酬管理的理论和实践方面反映出国内外最新的、前沿的研究成果,体现现代薪酬管理的发展动向与趋势。

全书的内容分为三篇共10章,每章均有学习目标、本章小结、复习思考题、案例分析、推荐阅读资料和参考文献,以帮助学生带着问题学习薪酬管理的基本知

识,并理解当前企业薪酬管理面临的困惑与难点。本教材对中国企业薪酬管理实践具有理论上的指导性和方法上的可操作性,是一本理论与实践紧密结合的教材,既适合作为管理类专业的本科生、研究生、MBA 学员的专业课教材,也可作为各类企业的领导和管理人员的培训教材。为方便教学,本书配有电子课件,请任课教师登录东北财经大学出版社网站(www.dufep.cn)查询并下载。

本书的顺利完成是写作团队分工合作、共同努力的结果。本书由卿涛和郭志刚任主编,全面负责本书的基本内容、框架体系的设计以及全书的修改与统稿,各章的写作分工如下(以篇章先后为序):罗键负责第1章,诸彦含、卿涛负责第2章,徐宏玲负责第3章,郭志刚负责第4章,朱缙、罗怡负责第5章,汪海峰、马喜迎负责第6章,彭天宇负责第7章,杨丽君、卿涛负责第8章,吴爽负责第9章,傅剑波负责第10章。

在本书的编写中,我们参阅和借鉴了大量相关论文和书籍,还引用了一些已发表的案例,在此谨向相关作者表示感谢!

由于作者水平有限,书中难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者

2009年5月于光华园

目 录

第一篇 薪酬管理理论

第1章	薪酬概述/2
-----	--------

- 学习目标/2
- 引例/2
- 1.1 薪酬的概念及功能/3
- 1.2 薪酬的模式及影响因素/4
- 1.3 薪酬管理策略/10
- 1.4 薪酬体系设计/15
- 本章小结/22
- 复习思考题/23
- 案例分析/23
- 推荐阅读资料/24
- 网上资源/24
- 参考文献/24

第2章	薪酬理论/26
-----	---------

- 学习目标/26
- 引例/26
- 2.1 劳动力市场理论/27
- 2.2 工作激励理论/32
- 2.3 战略薪酬理论/41
- 本章小结/44
- 复习思考题/44
- 案例分析/44
- 推荐阅读资料/46
- 网上资源/46

参考文献/46

第3章

薪酬形式/47

学习目标/47

引例/47

3.1 薪酬形式概述/47

3.2 传统工资形式：资历工资制/49

3.3 主流工资形式：职位工资制/51

3.4 未来工资形式：知识工资制/56

3.5 综合工资形式：结构工资制/60

本章小结/64

复习思考题/64

案例分析/64

推荐阅读资料/65

网上资源/65

参考文献/65

第二篇 薪酬管理制度设计

第4章

职位评价/68

学习目标/68

引例/68

4.1 职位评价概述/68

4.2 工作分析/74

4.3 职位评价的方法/80

本章小结/88

复习思考题/88

案例分析/89

推荐阅读资料/90

网上资源/90

参考文献/90

第5章**薪酬调查/91**

学习目标/91

引例/91

5.1 薪酬调查概述/92

5.2 薪酬调查的实施流程/96

5.3 薪酬调查结果的正确使用/111

本章小结/113

复习思考题/113

案例分析/114

推荐阅读资料/114

网上资源/115

参考文献/115

第6章**薪酬结构设计/116**

学习目标/116

引例/116

6.1 薪酬结构设计概述/117

6.2 薪酬结构的横向设计/127

6.3 薪酬结构的纵向设计/133

6.4 宽带薪酬结构设计/143

本章小结/151

复习思考题/151

案例分析/151

推荐阅读资料/154

网上资源/154

参考文献/154

第7章**薪酬管理与控制/155**

学习目标/155

引例/155

7.1 薪酬战略管理/156

7.2 薪酬控制/162

7.3 薪酬沟通/167

本章小结/171

复习思考题/171

案例分析/171

推荐阅读资料/174

参考文献/174

第三篇 薪酬管理应用实践

第8章

基于绩效的薪酬制度/176

学习目标/176

引例/176

8.1 绩效薪酬概述/177

8.2 业绩薪酬/180

8.3 激励薪酬/183

8.4 长期绩效薪酬/192

本章小结/197

复习思考题/198

案例分析/198

推荐阅读资料/199

网上资源/200

参考文献/200

第9章

员工福利/201

学习目标/201

引例/201

9.1 员工福利概述/201

9.2 法定福利/205

9.3 企业补充福利/214

9.4 员工福利的发展趋势/220

9.5 员工福利计划制订/226

本章小结/228

复习思考题/229
案例分析/229
推荐阅读资料/230
网上资源/230
参考文献/230

第 10 章

特殊人员薪酬制度/231

学习目标/231
引例/231
10.1 高层管理人员的薪酬制度/232
10.2 专业技术人员的薪酬制度/240
10.3 营销人员的薪酬制度/245
10.4 外派人员的薪酬制度/253
本章小结/257
复习思考题/257
案例分析/257
推荐阅读资料/259
网上资源/259
参考文献/259

第一篇 薪酬管理理论

薪酬，顾名思义，其本质是一种回报和补偿，是雇佣双方之间关系的体现。这种关系既是经济关系，即努力付出与经济回报之间的交换，又体现了社会关系，比如对交换过程是否公平的感知、交换中的情感关系等。因此，用礼物交换来比照薪酬内涵是十分恰当的。

由于薪酬具有丰富的内涵和外延，薪酬问题比较复杂和敏感。要建立科学、有效的薪酬管理体系就需要对薪酬进行系统的解构。本部分是本书的基础部分，侧重于对薪酬、薪酬理论以及薪酬形式等方面的介绍，主要阐明薪酬是什么、怎么理解薪酬以及薪酬有哪些表现形式等内容，通过对薪酬内在的深入分析，了解薪酬的运作机理，有利于把握薪酬的发展趋势以及对薪酬的应用创新。

本篇包括第1章、第2章和第3章的内容。



薪酬概述

学习目标

- ✓ 重点掌握薪酬的概念，薪酬设计的原则和程序；
- ✓ 掌握薪酬管理的策略；
- ✓ 理解薪酬的功能、模式及影响因素。

引例

高能集团的薪酬管理模式

高能集团是一个高科技民营企业，经过十多年的实践摸索，总结出了一套具有高能特色的薪酬管理模式。这种模式的主要特点是“高效、灵活、合理”，充分体现了“高收入、高要求、高效率”和“按劳分配、多劳多得”。目前，高能实行的薪酬管理模式，针对不同层次的员工，有以下3种不同形式：

一是计件工资，即根据不同的工作岗位性质，担负的不同工作任务，直接与完成的工作任务量进行挂钩考核，实行计件工资分配方式。如：销售人员是根据所完成销售额的多少，按一定比例进行提成，直接与回款指标、费用指标、基础管理指标挂钩考核，实行“按劳计酬、多劳多得”、“上不封顶、下不保底”的分配模式；生产、工程人员是根据生产任务或工程任务所完成的数量核定工资、奖金，直接与质量指标、费用指标、基础管理指标挂钩考核，实行“完成任务数量多、质量高、成本低、管理好，其报酬高，反之就低”的分配模式；科技开发人员是根据所负责产品开发的项目实行包干计件式分配模式，直接与完成项目的内容、完成的时间、开发的难易程度和质量标准挂钩考核，计发工资，其奖金是依开发的项目推上市场后所产生销售额的多少按相应比例提成计费；小车司机是根据开车的千米数计发工资、奖金，直接与工作作风、工作态度、汽车保养、行车安全等指标挂钩考核；融资、宣传工作人员是根据融资额或外投稿数量，按一定比例或用稿媒体级别计发奖金，工资直接与工作任务完成的好坏挂钩考核。

二是岗位工资，即干部和管理部门员工是根据职务、工作量、承担工作难易的程度、所负责任、工作能力、业务水平确定其岗位工资标准，直接与工作职责、工作计划挂钩考核。能严格履行职责、工作计划完成得好、工作质量高的干部若超额完成任务或有突出贡献，按公司规定给予奖励。对不能履行职责，完不成工作计划的干部依未完成的项目和条款，按工资额的一定比例进行扣罚。

三是计时工资，这是针对辅助性和后勤保障岗位工作人员实行的工资形式，如行政内勤人员是根据不同工作岗位、工作环境、任务、承担责任的大小确定其工资标准，按实际工作出勤天数实行计时工资分配模式，与工作的时间和完成任务的好

坏挂钩考核，上下浮动。

资料来源 李宝元：《人力资源管理案例教程》，北京，人民邮电出版社，2002。

案例中的高能集团工资模式灵活、合理，实行全员考核、全额浮动。这种既控制过程，更注重结果的薪酬管理方式，适应了高能集团自身的特点，取得了良好的成效。由此可见，公平合理、操作灵活的薪酬体系及管理模式，有益于改善和提高组织的人力资源管理工作，从而极大地促进企业的稳定和发展。本章将从较宏观的视角阐述薪酬的基本概念和分类，薪酬设计的基本原则和程序，薪酬管理的基本策略和目标，以及薪酬的基本功能、模式及影响因素等。

1.1 薪酬的概念及功能

1.1.1 薪酬的概念

根据美国著名薪酬管理专家米尔科维奇的观点，不同国家对薪酬概念的认识往往不同。社会、股东、管理者和员工等不同利益群体对薪酬概念的界定也往往存在着较大的差异。如果要从薪酬管理的角度给薪酬下一个定义的话，可以将其界定为：雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。从这个定义可以看出，米尔科维奇主要把薪酬看作雇主和雇员之间的一种价值交换。

美国的薪酬管理专家约瑟夫·J. 马尔托奇奥在其所著的《战略薪酬》一书中，将薪酬界定为：雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励。他还将薪酬划分为外在薪酬和内在薪酬。内在薪酬是雇员由于完成工作而形成的心理形式，外在薪酬则包括货币奖励和非货币奖励。这种对薪酬的定义，更多的是将薪酬作为企业奖励员工，从而吸引、保留和激励员工的一种手段和工具来看待。

在本书中，我们将薪酬定义为：薪酬是组织对它的员工为组织所做的工作或贡献，包括他们实现的绩效，付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造，所付给的相应的回报。其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向所在组织让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。

1.1.2 薪酬的功能

从总体上看，薪酬的功能是使一个组织能够吸引、激励和保留组织所需的人力资源，从而保证组织正常运行，实现组织的预定目标。在理论界与实践工作中，人们通常认为，薪酬具有保障、调节和激励三大功能。

1. 经济保障功能

劳动是员工脑力和体力的支出，员工作为企业劳动力要素的提供者，企业只有给予足够的补偿，才能使其不断投入新的劳动力。从经济学的角度来说，薪酬实际上就是劳动力的价格，其作用就在于通过市场将劳动力配置到各种不同的用途上。在市场经济条件下，薪酬收入是绝大部分劳动者的主要收入来源，它对于劳动者及其家庭的保障作用是其他任何保障手段无法替代的。薪酬对于员工的保障作用不仅

体现在它要满足员工的吃穿住行等方面的基本生存需要,还体现在它要满足员工的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。总之,员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是非常大的。

2. 调节与社会信号功能

调节功能主要是从宏观角度解释薪酬在调节社会人力资源方面发挥的作用。在现代社会中,由于人员在企业之间甚至在地区之间频繁流动,因此在相对稳定的传统社会中用来确定一个人的社会地位的那些信号,如年龄、家族势力等,逐渐衰弱,而薪酬作为流动社会中的一种市场信号则很好地说明了一个人在社会上所处的位置。换言之,员工所获得的薪酬水平除了其所具有的经济功能以外,实际上还在向其他人传递着一种信号,人们可以根据这种信号来判定员工的家庭、朋友、职业、受教育程度、生活状况甚至宗教信仰以及价值取向等。不仅如此,在一个企业内部,员工的相对薪酬水平往往也代表了员工在企业内部的地位和层次,从而成为对员工的个人价值和成功进行识别的一种信号。因此,员工对这种信号的关注实际上反映了员工对于自身在社会以及企业内部的价值关注。从这方面说,薪酬的社会信号功能也是不可忽视的。实际上,习惯和传统的力量之所以能在薪酬决策中占据一席之地,其主要原因也在于地位问题。

3. 心理激励功能

从人力资源管理的角度看,薪酬应主要体现和发挥它的激励功能。所谓激励功能,是指企业用来激励员工按照其旨意行事,调动其积极性、创造性的功能。在市场经济条件下,对员工的激励除了精神激励(员工自我价值的实现)外,主要是物质利益的激励。现实生活中,员工一方面要追求自身的价值、主人翁感和认同感,另一方面更重视追求实在的利益,而劳动则是员工获取收入以提高自己生活水平的基本手段。在这种情况下,企业通过各种具体工资(包括奖金)形式,把收入与员工对企业的劳动贡献联系起来,劳动收入(包括工资收入)就能发挥激励功能。正如美国著名比较经济学家埃冈·纽伯格所指出的:“不管采用什么样的激励结构,这种结构要有效,就必须同所要影响的当事人的目标函数相一致。”^①

1.2 薪酬的模式及影响因素

1.2.1 薪酬的模式

根据经济性薪酬各个部分的刚性和差异性的不同,其中,薪酬的刚性是指薪酬的不可变性,薪酬的差异性是指薪酬各个部分在不同员工之间的差异程度,我们可以将整个坐标平面分成四个象限,如图1—1所示。

1. 基本薪酬(或基本工资)

处于第一象限,具有高刚性和高差异性。这说明不同岗位的员工的基本薪酬之间差异明显,而且每个人的基本薪酬既不容易增加,也不能随意扣减。

^① 刘军胜:《薪酬管理实务手册》,2版,7页,北京,机械工业出版社,2005。

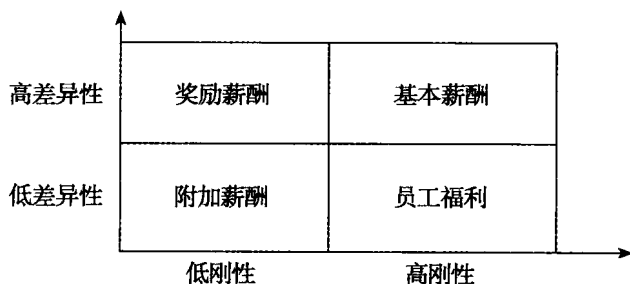


图 1—1 薪酬的模式

2. 奖励薪酬（或奖金）

处于第二象限，具有高差异性和低刚性。这说明不同员工的工作绩效不同，员工的绩效越高，其奖金就越高，而且，能力要求、责任等不同的岗位上的奖金也会有差异。同时，随着企业的发展和战略目标的转移，企业奖金的整体水平也会呈现弹性。

3. 附加薪酬（或津贴）

处于第三象限，具有低刚性和低差异性。这说明附加薪酬会随着企业效益、工资水平、岗位责任、物价水平等客观环境因素而作出相应调整甚至取消，因而具有低刚性。但是它一旦作为一种制度确立下来，就必须对从事同一种职务的员工一视同仁，不论其绩效高低，都要对同样的工作条件给出相同水平的补偿，因而具有低差异性。

4. 员工福利

处于第四象限，具有高刚性和低差异性。这是因为福利是人人可以享受的利益，其设置的目的是长期稳定员工和发展组织，所以它必须在不同的人 and 不同的阶段之间都保持较小的变化，因而具有高刚性和低差异性。

由于薪酬体系中各个部分的性质不同，它们以不同的比例组合在一起，就构成了不同的薪酬模式。

1. 高弹性薪酬模式

这是一种短期绩效决定模式。如果近期某一员工的工作绩效很高，则支付其较高的薪酬；反之，如果近期该员工的工作绩效较低，则支付其较低的报酬。高弹性薪酬模式的特点如表 1—1 所示。

2. 高稳定薪酬模式

与高弹性模式相反，在该模式下，员工的薪酬与个人的绩效关系不大，而是主要取决于企业的经营状况和员工的年资等因素，因此员工的个人收入相对稳定。高稳定薪酬模式的特点如表 1—2 所示。

3. 折中薪酬模式

这种模式兼有稳定性和弹性，既能激励员工的工作绩效，又能给他们一定的安全感。但要达到理想的效果，还须将薪酬体系的各个部分，根据企业的具体生产经营特点、发展阶段和经济效益等进行合理搭配。一般来说，这种模式下的基本薪酬

部分趋向于高刚性,然后可以配合与员工个人绩效紧密挂钩的奖励薪酬,或者与企业经济效益相关联的附加薪酬,甚至是比较灵活的员工福利。折中薪酬模式的优缺点如表 1—3 所示。

表 1—1 高弹性薪酬模式的特点

项目	内容
适用条件	员工的工作热情不高
	企业的人员流动率较大
	业绩的伸缩范围较大的岗位,如营销、开发创新等
优点	激励功能较强
	薪酬与绩效紧密挂钩,不易超支
缺点	薪酬水平波动较大,不易核算成本
	员工缺乏安全感

表 1—2 高稳定薪酬模式的特点

项目	内容
适用条件	员工的工作热情较高
	企业的人员流动率不大
	员工业绩的伸缩空间较小
优点	薪酬水平波动不大,容易核算成本
	员工安全感较强
缺点	缺乏激励功能
	企业人均成本稳定,容易形成较重的负担

表 1—3 折中薪酬模式的优缺点

项目	内容
优点	兼具激励性与员工安全感
	薪酬制度灵活掌握,薪酬成本容易控制
	适用面比较广泛
缺点	对薪酬理论水平的要求相对高

1.2.2 薪酬的影响因素

对于企业而言,统一的薪酬制度是不存在的,多种因素的交织作用形成了各企业薪酬体系的独特性。这些因素可以简单地分为四类,即企业因素、职位因素、员工因素和环境因素,如图 1—2 所示。

1. 企业因素

(1) 对公平感的追求。企业的文化价值观直接影响其对公平的感知,而企业