

“复旦博学”系列世纪人力资源管理丛书

薪酬管理原理

文跃然摇主编

写在前面的话

摇摇我对工资问题的兴趣最早可以追溯到 1981 年前后。当时我还在复旦大学经济系本科读三年级。按照当时经济系的教学大纲,《经济学说史》是一门主要的课程。在学习这门课程时,我对分配理论有着特殊的兴趣。后来我把这种兴趣聚焦到工资理论,并把它作为我的研究生论文的研究对象。我于 1986 年硕士毕业来到中国人民大学劳动人事学院,在一年后我开设了薪酬理论这门课程。以后基本上是一年一次地讲授这门课程。回头看看,从我对这个问题产生兴趣以来,不觉有二十多年的光阴。

我最早关心的是一个非常抽象的理论问题,即“劳动者凭什么获得报酬”或者“劳动者得到多少报酬才是合理的?”为此,我研究了边际生产率分配论学者克拉克等人的理论,并且写过一些论文,验证该理论在中国的真实性。这些研究分别发表在国内权威刊物《经济研究》和一本美国杂志上。大约在 20 世纪 80 年代后期,我对薪酬的关注转移到了收入差别的决定,收入与通货膨胀等问题上。基于以上研究,我写过大概 10 万字左右的未发表手稿,可惜这些手稿在一次家庭装修中给丢失了。我记得在这些手稿中,我用到“市场化程度”来解释各个部门的收入差别,而现在这种看法已经成了普遍的观念。我还断言,中国知识分子的工资水平最终会处在社会的中上层,现在看来,这个论断也在变为现实。在我的所有研究之中,我最重视的还是“两元工资体系”的提法。我认为“两元工资体系”是解释我国利益分配格局与机制的一个非常重要的概念。

随着时间的积累,我对薪酬问题的认识也在积累。我认为,除了理论问题之外,薪酬问题还可以也应该从薪酬管理的角度来谈。根据我国企业管理的实际需要,从管理角度来谈薪酬似乎更迫切一些。所以这本教材除了少量地提到薪酬理论之外,主要是从管理的角度来谈的。

因为历史的原因,我国还非常缺乏从管理角度来讨论薪酬问题的研究。凭我的观察,目前国内使用的教材和企业专业人士使用的阅读材料大致来自

材。加总起来,也不过二十来本吧。更为重要的是,国内编写的教材要么缺乏对薪酬问题的完整理解,要么缺乏与中国实际的结合。翻译的国外教材在阅读习惯、与中国的实际结合等方面都存在问题。因此,编写一本体系完整且结合中国实际的薪酬管理教材就是一个迫切的需要。

现在读者看到的这本教材试图满足上述需要。为此,我们做了两个方面的创新。一是把林林总总的薪酬管理知识结构化,二是把薪酬管理知识中国化。为了结构化,我们把薪酬管理问题归结为十大问题,并且认为,薪酬管理知识体系的基本内容是界定这些问题和找到解决这些问题的方案。我想,这是我们第一次提出这样的结构,因此,也是本书最值得读者注意的地方。为了“中国化”,我们尽可能用我们自己发展出来的结构特别是我发展出来的 GREP 结构来分析问题,同时我们还使用了一些我们自己收集和撰写的案例,如第七章联想集团的案例。

本书是我与其他人合作的成果。先后参加本书写作除了我本人之外,还有朱飞、周欢、史惠、林雪、朱玲玲、欧阳杰、周禹、张斌峰、高松和董敏。我先提供全书的结构和课程讲义,然后由张斌峰、朱飞写作第一章,周欢写作第二章、欧阳杰、高松写作第三章、周禹写作第四章,张斌峰写作第五章,周禹、史惠写作第六章、欧阳杰和林雪写作第七章。全书由我统一定稿。在此,我要特别感谢上述被提到的成员,没有他们的共同努力,我们这本教材可能还不能面世。需要特别声明的是,我个人对本书所出现的问题负全责。

除了我的合作者之外,我还要借此感谢一些人。我首先要感谢的是我们学院的现任院长曾湘泉教授,其实他对薪酬问题研究多年,在薪酬方面很有造诣,但是他非常支持我来领头主编这本教材,他的这种风范是很多人不具备的。同时我也要感谢复旦大学出版社的贺圣遂社长、高若海总编、刘子馨编审决策出版《21 世纪人力资源管理教材》,没有这套教材的问世,我们的薪酬管理教材可能也不会以如此精美的方式出版。同时我还要感谢本书的策划者之一苏荣刚副编审,正是他长达三年的不懈努力和高质量的工作才使得我们的出版环境如此和谐。最后我还要感谢我的学院和我的所有同事。

因为时间关系,也因为水平问题,本书中可能还存在这样或那样的问题。请读者不吝赐教,以助我们以后修订改正。

文跃然

2004 年 7 月于中国人民大学

总序

Compensation Management

摇摇时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非赢利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾10多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科

可以说是真实地反映了 20 世纪 90 年代以来,我国人力资源管理理论和实践发展的脉络,从一个侧面,展示了劳动人事学院教师们,多年来吸收和消化国外理论、技术和方法,以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说,本套丛书有着一些特点的话,我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理,包括人力资源管理,常常被视为只是一套具体的技术,而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变,人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷,而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言,人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中,在强调基础学科内容的训练,强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时,从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排,我们都试图做出努力,尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中,突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次,我们也考虑到了尽可能地 toward 读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面:一是尽最大可能从整个人力资源管理流程,如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发,以更加细化的方式加以完整体现,使人力资源管理专业的学生,能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点,有深入的理解、认识和把握;二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内,给学生提供一种尽可能全面的,也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前,人们对人力资源管理的学习热情持续升温,国内近百所院校都开设了人力资源管理专业,培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员,积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店,人们对现代人力资源管理知识的需求上升,我们也能不断目睹,新的人力资源管理方面的教科书应运而生,但总体而言,符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范,又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书,明显存在着两方面的问题:一是简单拷贝国外已有的教材,其内容几乎与国外教科书完全相同,甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是,大量的概念和一般知识介绍有余,实际操作的技术和方法介绍不足,甚至可以说是极端缺乏。与此相比,由于劳动人事学院教师团队,多年来企业管理咨询的实战经验的积累,为编写这种操作性较强的教科书打下了一定的基础,在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书,在所撰写的教材中,从技术、方法和国内所选择的案例,充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用,乃至于一些新的知识和技术的特点,这将在一定程度上,较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然,我们也毫不忌讳地承认,本套丛书中的不同教材,包括一本教材中的不同章节的质量,也参差不齐。最重要的是,一个国家的一本教材,深刻地

论是经济学还是管理学,甚至是整个社会科学,国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比,仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况,特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过,这也并不妨碍本套丛书的特点,更不能否认如下这一点:这里的大部分教材,都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院,今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版,也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划,复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材,让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信,这套丛书的出版,将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如 Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin 在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样,“展望未来,我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后,终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

目录

Compensation Management

第一章 薪酬管理总论

第一节 什么是薪酬

第二节 薪酬的组成及薪酬管理中的基本问题

第三节 薪酬管理问题的重要性

第四节 薪酬管理的历史演变

第五节 中国目前的薪酬问题

本章小结

复习思考题

第二章 战略与薪酬管理

第一节 战略的定义及其理论概述

第二节 从企业战略到薪酬管理

第三节 构建战略导向的薪酬管理体系

案例研究 西南航空公司成功的秘诀——战略性报酬体系的构建

本章小结

复习思考题

第三章 基本工资管理

第一节 概述

第一节 基于职位的薪酬体系

员范 第三节摇基于能力的薪酬体系

员原 第四节摇选择

员范 本章小结

员范 复习思考题

员愿 第四章摇奖金管理

员怨 第一节摇奖金是什么

员圆 第二节摇奖励什么

员园 第三节摇奖励多少

员远 第四节摇如何奖励

员原 本章小结

员缘 复习思考题

员愿 第五章摇福利管理

员范 第一节摇员工福利的定义和功能

员圆 第二节摇法定福利

员范 第三节摇企业补充福利

员猿 第四节摇员工福利的发展历史及其趋势

员远 第五节摇如何设计一套好的福利管理制度

员园 本章小结

员园 复习思考题

员圆 第六章摇薪酬制度

员猿 第一节摇企业薪酬诊断及问题分析

猿远 第二节摇薪酬制度化建设的基本原则及基本程式

猿原 第三节摇薪酬制度的文本化

猿范 第四节摇薪酬制度的试行与反馈

猿愿 第五节摇薪酬制度的调整、修正与推行

猿猿 第六节摇薪酬制度文本举例

猿怨 本章小结

猿园 复习思考题

猿园 | 第七章 摇一些有代表性的公司的薪酬实践

猿园 | 第一节 摇概述

猿猿 | 第二节 摇联想的薪酬管理

猿愿 | 第三节 摇与战略发展同步——海尔的薪酬管理

猿愿 | 第四节 摇微软的薪酬管理

源园 | 第五节 摇杜邦公司的薪酬管理

源苑 | 第六节 摇美国公务员的薪酬管理

源愿 | 本章小结

源怨 | 复习思考题

源园 | 参考书目

摇摇

第四章

奖金管理

【本章重点】

- 奖金是什么
- 奖励什么
- 奖励多少
- 怎样奖励

第一节摇奖金是什么

摇摇一、奖金含义理论界定的几种倾向

“奖金”这个在日常生活中大家都很熟悉的词,目前在专业薪酬理论的研究层面上却有着并不统一的界定。通过总结目前国内外比较权威的薪酬教材及相关专著来看,对“奖金”含义的界定大概可以归纳出三种思路:

(员) 强调薪酬与绩效挂钩(孕赠温孕燥孕燥孕燥孕燥)产生的可变性和激励性,以整个绩效工资体系(孕赠温孕燥孕燥孕燥孕燥)体现“奖金”的全部含义。如美国最权威的薪酬专家,乔治·裁·米尔科维奇(郎莫裁温孕燥孕燥)和杰克·酝·纽曼(允赠温孕燥孕燥)所编著的《薪酬管理》(第六版)一书就是以这样的思路来编排“奖金”的全部内容的,在这种编排下绩效工资计划与激励计划共同组成“奖金”的范畴。

(圆) 同样也基于薪酬与绩效挂钩产生的可变性和激励性,但是有将绩效工资(酝赠温孕燥孕燥)纳入到基本工资范畴的意图,而以激励工资(允赠温孕燥孕燥)计划作为“奖金”的主要含义。如约瑟夫·允·马尔托齐奥所著的《战略薪酬:人力资源管理方法》及加里·德斯勒所著的《人力资源管理》等,在编排“奖金”的内容时就体现了这样的思路。

(猿) 不仅仅将“奖金”的激励性体现在薪酬与绩效挂钩上,还进一步认为薪酬可以通过与能力、技术、知识等因素挂钩来体现激励性。

在这些并不完全统一的内容结构安排下,一些专用于表示“奖金”意义的术语也有着不同的层次含义,如:“奖金”可以是绩效工资体系(孕赠温孕燥孕燥孕燥)下的绩效工资(酝赠温孕燥孕燥)①与激励工资(允赠温孕燥孕燥)的总和,也可以单指激励工资(允赠温孕燥孕燥)孕赠,此外,从“奖金”的可变性上它也可以被界定为可变薪酬(允赠温孕燥孕燥);从它的激励性和风险性上又有激励计划(允赠温孕燥孕燥)、风险工资(砸燥孕燥)的说法;考虑到

① 目前国内相关书籍对“酝赠温孕燥孕燥”的译法并不统一,有直接译作“绩效工资”、“业绩工资”;也有译作“绩效加薪”、“绩效提薪”。本书此后将采用“绩效加薪”的译法。

“奖励”的货币形式和非货币形式时,全面奖金(裁减者回普通)或报酬机会总量(裁减者回普通)又作为一个概念出现……如此种种,不一而足。尽管在概念表述上看起来是有着这样或那样的差异,但其实“奖金”所包含的基本内容却是比较明确的,下文则是在把握其基本核心含义的基础上,来对“奖金”的内容结构做出我们的安排。

摇摇二、本书的界定:奖金的核心含义

虽然有以上这些不尽相同的概念外表,但奖金与基本工资、福利并列,作为薪酬的重要组成部分之一,其核心含义其实是比较明确的。可以从两个角度去理解,即奖金被用于:

- 对已完成的超额、超标准的绩效进行奖励;
- 对预定的绩效目标进行激励。

这样,奖金就是为了奖励那些已经(超标)实现某些绩效标准的完成者,或为了激励追求者去完成某些预定的绩效目标,而在基本工资的基础上支付的可变的、具有激励性的报酬。简单地说,奖金就是为了奖励完成者和激励追求者所支付的报酬,其支付依据主要是绩效标准。

摇摇三、历史脉络:奖金是基于“按绩效付酬”的历史背景而生的

正如约瑟夫·允·马尔托齐奥在其书中所说:“根据员工的绩效来支付报酬是 20 世纪美国薪酬实践的一个里程碑。”从薪酬管理实践的历史发展来看,对员工报酬的支付经历了由按资历支付(裁减者回普通)到按绩效贡献进行激励的过程。在(美国)20 世纪 30 年代,员工的资历是其获得加薪的主要依据,当时的薪酬支付理念认为员工的工作资历越老,在公司任职时间越长,其经验就越丰富,技术就更加熟练,从而对组织的贡献就会越大,同时由于在整体的人事管理观念上缺乏对员工的人本关怀和投资意识,雇主方认为只要给员工支付了公平、稳定的工资,使其生活获得了基本保障,员工就会尽心尽力完成本职工作,而忽略了员工的成长和对员工的激励。可是,随着世界经济形势的发展,特别是 20 世纪 80 年代以来,市场细化、竞争加剧及产业微利化等

经济现实,促使人们对人事管理产生了更为深入的关注及根本观念上的转型,相应地对人员的激励也日益重视,从而“按绩效支付报酬”成为薪酬分配的主流导向。

薪酬与绩效挂钩的分配理念强调了薪酬与绩效的直接达成状况及绩效目标的联系性,在具体的薪酬管理实践中,它也经历了多种形式的发展:如最初的绩效加薪(绩效加薪),一次性奖金(或者叫绩效奖金),个人(关键有功人员)特别奖励,针对个人、团队、组织的激励计划,按时期进行划分的长、短期激励计划,对特殊员工的激励计划等。而这些形式就构成了奖金的内容结构。

四、奖金的内容结构

让我们从总体奖励报酬(总奖励报酬)的角度来看奖金,如图1所示。



注:这五种基本形式见《薪酬管理》一书第17章“激励性薪酬”的专题文章(薪酬手册第二十章)。

图1 货币化的奖金的具体结构见下表:

奖金	
奖金的可变性和激励性基于按绩效付酬的发展要求	
对超标准绩效达成的奖励: 绩效工资计划(绩效工资计划)	对绩效目标的激励: 激励工资计划(激励工资计划)
绩效加薪(绩效加薪) 一次性奖金(一次性奖金) 个人特别绩效奖金	个人激励计划(个人激励计划) 团队激励计划(团队激励计划) 组织激励计划(组织激励计划)
针对一些特殊人员的奖励计划:	
公司董事的奖励报酬 高层经理人员的奖励报酬 技术研发人员的奖励报酬 销售人员的奖励报酬	
从时期的角度:	

图 4-1 总体奖励报酬内容结构

摇摇如图 4-1 所示,图中的表格部分即是本书所安排的奖金的内容结构。其中,对超标准的绩效进行奖励的方案我们称之为“绩效工资计划”,也可以称为“绩效奖金计划”。在它的范畴下我们又重点关注“绩效加薪”、“一次性奖金”和“个人特别绩效奖”这三种比较常用的形式。相对于绩效工资计划,那部分用来对预定的绩效目标进行激励的奖金支付方案我们则称之为“激励工资计划”,并且我们将其按奖励对象的层次做出了划分安排。此外,我们对一些特殊人员的奖酬计划进行了更具针对性的介绍,同时考虑了各种奖金计划的长、短期性质。本章在后文中回答“怎样奖励?”的问题时,将针对以上各种奖金计划的概念和设计方法进行具体的介绍。

第二节 奖励什么

对于“奖励什么”这个问题其实我们在第一节界定奖金核心涵义的时候已经做出了概念上的回答,即奖金是为绩效而支付的;也就是说,我们认为企业考核什么,就会奖励什么。考核的本质实际上就是通过评价来明确和界定绩效对于企业或个人的意义和价值,这个意义和价值所获得经济性的反馈就是我们所谓的“奖金”。因此,“奖励什么?”的问题就可以转化为“考核什么?”的问题,从而我们就可以通过绩效管理和绩效考核的相关内容来对这第一个基本问题做出具体的回答和解决。那么,让我们首先来系统地介绍一下人力资源管理中一个重要的功能环节——绩效考核。

摇摇一、按绩效付酬的逻辑前提 绩效考核(Performance Appraisal)

第一节在探讨奖金的含义时,我们已明确指出:奖金的核心意义在于按员工的绩效来为其支付报酬和奖励。因此,如何界定绩效的含义,如何进行绩效水平的衡量和考核,对以上两个问题的回答就成为奖金支付的逻辑前提。

