

企业人力资源管理丛书

薪酬体系与机制设计

孙剑平 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书阐述薪酬体系与机制设计的基本概念、基本原理和基本方法,对薪酬体系的三种表达方式:函数表达方式、表格表达方式和几何表达方式作了论述,并对企业中三类重要员工的奖酬设计也作了详尽论述。本书最后列出了三个较为常用的企业薪酬体系方案。薪酬设计的最高“境界”是构建有助于企业各类战略与策略实现的薪酬机制,这也是贯穿于全书的基本思想之一。

丛书编委会名单

主编： 赵永乐

编委：（以姓氏笔画为序）

王培君 方江宁 孙剑平 杜林致

况志华 汪 群 张天蔚 陈京民

郁金豹 赵永乐 顾琴轩

总 序

光阴似箭。回顾人力资源管理在我国所走过的道路，一路春色。

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著名的《管理的实践》一书中提出来的。20世纪60年代以后，“人力资源管理”一词开始在西方逐渐流行起来，然而，直到80年代以后才受到西方企业的普遍重视。无独有偶，当人力资源管理在西方受到格外重视的同时，我国的人才学研究也开始起步发展，并与之相互耦合：前者是发达国家在智力开发方面的理论先导，后者则是在发展中国家的理论呼应。随后，在我国人才学者和其他相关学科领域学者对人力资源管理学说的大力推介下，随着改革开放的日渐深入，三资企业对人力资源管理的引入，人们对人力资源管理逐渐由不知、疑惑和不解过渡到了了解、认同和重视。到了90年代中后期，中国企业逐步掀起人力资源管理的热潮。时至今日，战略性人力资源管理、人力资源规划、素质模型、绩效管理、薪酬制度、招聘面试、人力资源外包等，已成为我们生活中媒体上出现频率很高的词汇。可以说，人们对人力资源管理的关注达到前所未有的程度。

在全球化竞争和知识经济时代来临的今天，人力资源开发已成为推动经济发展的重要动力。德鲁克曾指出，人力资源和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。这一观点越来越受到学者和企业家的普遍认同和推崇。而且，随着企业竞争的日益加剧，人力资源作为企业的核心能力受到学者和企业家的广泛关注和重视，并由此派生出对人力资源管理知识和技能的巨大需求。在今天的中国，人力资源管理专业成为最热门的专业之一，人力资源经理也成为企业最抢手的人才之一。人们越来越认识到，在企业的人力资源管理的过程中，不仅人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能，其他各级领导和管理者也同样必须具备人力资源管理的知识和技能。但由此亦引出这样一个问题，那就是中国企业的人力资源如何管理？如何实际操作？这个问题一直困扰着企业家并令其非常头疼。正是在这种背景下，赵永乐教授主编的这套企业人力资源管理丛书应运而生，其主要目的是为我国企业提供人力资源管理的基本知识和技能，强调可操作性，以期能够很好地解决我国企业在人力资源管理中的技术操作难题，实实在在地为我国企业提高人力资源管理技能提供服务。我想，这对我国的广大企业来说，无疑是雪中送炭。

总主编絮语

2001年,上海交通大学出版社推出了《现代企业人力资源管理技术丛书》首批五本,受到了社会的好评和欢迎。正在作者们准备出版第二批书稿的时候,出版社作出了新的决策。面对着市场的行情,出版社决定在原有基础上,提升档次,扩大容量,重整资源,将“现代企业人力资源管理技术丛书”转换为“企业人力资源管理丛书”。新的丛书从2003年春开始酝酿准备,同年底开始写作,2004年秋先后完成初稿。丛书的作者们几乎用了大半年的时间对初稿反复修改,终于在2004年8月最后定稿。现正“企业人力资源管理丛书”九本书与读者见面。

面对着经济全球化、知识经济迫近、科技进步成为社会发展主要推动力的大背景,我国人力资源管理表现出战略化的管理、资本化的运作、市场化的配置、整体性的开发和技术性的应用五大趋势。不管是哪一趋势,最后都要落实在技术性的应用上。也就是说,人力资源管理要能得以实现,关键还在于应用。因此,企业对人力资源管理知识和技能的需求不仅是大,而且是迫在眉睫。

当前,人力资源管理专业已成为热门专业,人力资源管理课程已成为MBA、EMBA的核心课程,人力资源经理也成为炙手可热的职业。现实表明,中国企业正在形成人力资源管理热潮,对人力资源管理知识和技能的需求与日俱增。人们普遍认识到:人才资源是第一资源,人力资本是第一资本,人力资源管理与开发是增强企业竞争力的有效手段,人力资源管理部门是企业发展的战略机构;不仅是人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能,各级领导和管理者也必须具备人力资源管理的知识和技能。

在这种情况下,编委会着眼于技术和应用,从微观的层面上根据我国企业人力资源管理的实际需要,设计了一套实战丛书。这一套丛书从人力资源规划到工作分析与设计,从招聘与面试到劳动合同管理与劳动争议处理,从绩效管理到薪酬体系与机制设计,从人员素质测评到职业生涯管理和培训管理,基本涵盖企业人力资源管理的主要功能和环节。这些书籍之间既具有内在的逻辑性联系,又在横向层次上和纵向系统上各自独立成书,因此组织起来是一个统一的丛书体系,实行起来又是一个一个具体独立的技术功能单元。

丛书不奢谈理论,而力求对现代企业人力资源的日常管理与开发活动加以概括、提炼和研究,在简要说明“是什么”和“为什么”的基础上,着重回答“做什么”和“怎么做”的问题。每一本著作就是一项具体系统的操作技术,不但向广大读者介

绍了其形成和发展的过程、理论框架和发展前景,而且更为重要的是还具体阐述了其所涉及的有关管理制度、运行机制、所要达到的目的,以及具体的分析方法和各种切实可行的选择方案、程序、操作技巧等。为了便于读者能够顺利地了解、掌握和运用,各书在写作安排上既有理论说明,又有实际操作说明,并且还有大量的案例分析,力求具有系统性、可操作性、可读性和普遍实用性。

还需要说明的是,丛书的作者们或者是本身就工作在企业人力资源管理第一线,具有丰富的工作经历和实践经验,或者是从事多年的人力资源教学和科研工作,熟谙人力资源管理的理论与基本原理,尤为可贵的是他们能够走出象牙塔,深入社会,到企业担任专家顾问或独立董事,承担项目外包,提供真刀实枪的咨询服务,已经凝造了一项一项具有自主知识特色的技术体系。本套丛书正是他们研究和实践的结晶。在这里我代表编委会并以我个人的名义,对他们的辛勤劳动谨表崇高的敬意。此外,丛书的出版无疑还凝结着出版社领导和编辑们的默默无闻和无私的奉献,在这里我也代表编委会并以我个人的名义,向他们表示衷心的感谢。当然,我还要特别感谢中国人事科学研究院院长王通讯研究员,我知道他很忙,觉得实在不应打搅他,但还是禁不住怀着侥幸的心理叨扰了他,不料他爽快地应允下来,并在百忙的事务工作和科学研究之余欣然命笔,为丛书写了总序。可以说,丛书的出版与他的殷切鼓励和大力支持是分不开的。

丛书付梓在即,心情忐忑不安。我深知,丛书的问世既是向广大的企业提供一套餐饮,也是要接受广大企业的检查和验收,因此热忱欢迎广大读者不吝赐教,给予批评指正,多多提出宝贵建议和修改意见,以便不断充实和丰富我们丛书的内涵和体系。

絮叨至此,零散不成文意,是充为总主编絮语。

《企业人力资源管理丛书》主编

赵永乐

2005年12月于南京

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 薪酬内涵与外延的革命性拓展	1
1.2 薪酬设计的不同“境界”	8
1.3 薪酬管理的主体	13
1.4 本书的若干特点及逻辑框架	15
第 2 章 薪酬的各种分类	18
2.1 薪酬的三大板块	18
2.2 现金计划薪酬的各种形式	24
2.3 竞争性与非竞争性薪酬	29
2.4 内在与外在薪酬	31
第 3 章 薪酬设计原则	34
3.1 一般原则和特殊原则	34
3.2 “曾经”的按劳分配原则	35
3.3 战略导向原则	38
3.4 公平原则	40
3.5 行业竞争性原则	43
3.6 补偿性原则	45
3.7 透明性原则	46
3.8 经济性原则	47
第 4 章 薪酬设计的基本方法	51
4.1 薪等制与薪点制	51
4.2 薪酬攀升的单一通道与多通道	58
4.3 计时制与计件制	62
4.4 岗位薪酬与考绩薪酬	64
4.5 年薪制	66

第 5 章 薪酬设计主体选择	68
5.1 老板拍板	68
5.2 专家咨询	71
5.3 个案谈判	74
5.4 民主协商	78
5.5 薪酬框架制定主体的现实选择	82
第 6 章 薪酬函数	84
6.1 薪酬函数的自变量	84
6.2 静态与动态的薪酬函数	86
6.3 不同企业薪酬函数的选择	91
6.4 经济学者与管理学者的薪酬函数	95
第 7 章 薪酬表	97
7.1 薪酬表的两种基本类型	97
7.2 薪等制薪酬表	100
7.3 薪点制薪酬表	106
7.4 持股与期权计划薪酬表	109
第 8 章 薪酬曲线与薪酬带	116
8.1 三种表现形式的比较	116
8.2 薪等制薪酬体系的几何表达	117
8.3 薪点制薪酬体系的几何表达	122
8.4 企业内的薪酬曲线与薪酬带	128
第 9 章 薪酬差异模式	136
9.1 薪酬尺范畴	136
9.2 薪酬尺的运用	142
9.3 薪酬纵向差异的解释性原因	144
9.4 薪酬纵向差异的策略性	148
9.5 纵向差异重叠模式	153
9.6 纵向差异接合模式	156
9.7 纵向差异分离模式	160

9.8	薪酬纵向差异模式的现实选择	161
9.9	薪酬纵向差异的“宽带”模式	163
第10章	一线员工的奖酬	171
10.1	奖酬的“人性化”处理	171
10.2	与薪点制匹配的奖酬	173
10.3	节余全奖型的奖酬制度	179
10.4	节余分享型的奖酬制度	183
10.5	“效果挑选型”的绩效奖酬制度	185
10.6	一线员工奖酬界定方式选择	189
第11章	营销类员工的奖酬	191
11.1	佣金制	191
11.2	底薪-佣金制	198
11.3	薪点制基点上的奖酬	199
11.4	营销理念与奖酬确定方式选择	200
第12章	管理类员工的奖酬	203
12.1	一般管理人员的整体奖酬水平	203
12.2	一般管理人员的个案奖酬	206
12.3	主管人员的现金计划奖酬	210
12.4	主管人员的持股计划奖酬	214
12.5	主管人员的期权计划奖酬	216
附录		218
附录一	某纺织集团现金计划薪酬方案	218
附录二	某IT企业现金计划薪酬方案	224
附录三	某传媒企业现金计划薪酬方案	236
参考文献		240

第 1 章 绪论



本章要点

- 传统薪酬理论及其主要特点。
- 传统薪酬理论或经济学者薪酬理论的若干重要形式。
- 现代薪酬理论或管理学者薪酬理论对传统薪酬理论的革命性拓展。
- 薪酬设计的三种境界：确定个案薪酬；确定企业的薪酬体系；确定有助于企业目标实现的薪酬机制。
- 较为适宜的薪酬管理主体。

1.1 薪酬内涵与外延的革命性拓展

传统薪酬理论的主要特点

有关薪酬的传统理论,在一定程度上可以等同于古往今来经济学者的薪酬理论。做此判断有两个原因:

第一,古往今来的经济学者就薪酬问题贡献了相当丰富的理论。这些理论又表现为各种颇具特点的形式:生存工资理论、工资基金理论、边际生产力工资理论、均衡价格工资理论等等。在理论的建树方面,较之经济学者,管理学者提供的理论要“单调”得多。我们确实很难找到由管理学者贡献的,与经济学者的薪酬理论具有同样丰满程度的薪酬理论。我们也很难将管理学者贡献的薪酬理论分别概括为类似生存工资理论、工资基金理论、边际生产力工资理论等,具有鲜明特色的薪酬理论模式。

第二,即便是经济学者最时尚的薪酬理论,我们也可以称之为有关薪酬的传统理论或传统的薪酬理论。这主要是因为,从英国古典经济学家配第至现今最时尚的经济学者,作为研究对象的薪酬,其内涵与外延基本上并未发生实质性的变化。或者说,他们未能对企业薪酬实务方面的革命性变化,在薪酬理论中做出恰如其分的反映。

当然,相当部分管理学者的薪酬理论,也可以称之为有关薪酬的传统理论。但他们理论的“传统”性,主要还是由于当他们在研究薪酬问题时,薪酬的内涵与外延尚未发生革命性的变化。当然,也有些管理学者未能及时地感受到薪酬内涵与外延已经发生的革命性变化。

即便是最时尚的经济学者也未能对企业薪酬实务的革命性变化做出恰当的反映,可能与经济学的最基本分析框架有关。经济学就是要将生产过程中使用的生产要素分为劳动、土地与资本,或劳动、土地、资本和管理;相应地,收入被分为工资、地租、利润或利息等。

从稍后的阐述可见,经济学者的薪酬理论具有下述特点:

第一,他们一般将管理学者大多称之为“薪酬”的东西,称之为“工资”。初看起来,这似乎只是形式上的差异。其实,正如稍后所述,这是实质性差异的表现形式。

第二,他们一般将薪酬或工资视为被管理者从事工作获得的报偿。

第三,薪酬或工资是与地租、利润或利息并列的收入范畴。此时,薪酬或工资被视为生产过程中劳动提供者的报偿,正如地租被视为生产过程中土地提供者的报偿、利润或利息被视为生产过程中资本提供者的报偿一样。



重要概念或判断 1-1

经济学者薪酬理论的“传统”性

薪酬(工资)与利润或利息的清晰划分边界,是经济学者薪酬理论“传统”性的最基本表现形式。

生存工资理论

生存工资理论是最早出现的较为系统的薪酬理论。有人称之为“工资铁律”。该理论认为,从较长的时期来看,工人的工资等于其最低的生活费用。法国古典经济学家魁奈、杜尔阁,英国古典经济学家斯密、李嘉图、马尔萨斯等都对此有一定的论述。其中,斯密、李嘉图、马尔萨斯对此工资理论的论述较为引人注目。

斯密发现,随着经济的波动,工人的工资大多维系在维持生计的水平上。当然,斯密也发现,有时由于国民财富的增进,劳动的报酬比较优厚,劳动者的报酬显然超出了维持劳动者一家的生活所需的数额。

马尔萨斯从其人口理论出发,对生存工资的变动规律做了描述。他认为,如果

边际生产力工资理论

这一理论由美国著名经济学家克拉克首先做出较为系统的阐释。

他运用产生于 19 世纪 70 年代的边际分析方法,创立了边际生产力分配理论。该理论认为,在充分竞争的静态环境里,生产中的两个决定性因素——劳动和资本,将依据自己对生产的实际的贡献公正地获得自己的收入。不过,每一生产要素对生产的实际贡献将按其投入量的多少而不断地变化着。这一变化的基本趋势符合边际收益递减规律:随着工人人数的增加,增加工人的边际收益是递减的。但企业的总收益还是在增加的。

根据边际生产力理论,可以逻辑地推演出边际生产力工资理论。边际生产力工资理论的基本观点是:企业将依据劳动的边际生产率,确定工资量的大小。

边际生产率工资理论显而易见的不足是,它只是从劳动力的需求方这一角度,分析了薪酬量的界定问题。

均衡价格工资理论

这一理论的理论基础,是与英国经济学家马歇尔的名字联系在一起的均衡价格论。事实上,马歇尔的均衡价格论与均衡价格工资论是同时产生的。

马歇尔指出,工资是劳动的供给和需求达到均衡时的价格。

从对劳动的需求方面来看,需求者是从商品或劳务生产活动的企业。由于与其他生产要素类似的边际生产力递减规律的作用,劳动的需求曲线与劳动的边际生产力曲线一样,在坐标系里都是一条自左向右下方逐渐下降的曲线。这表明,随着企业雇佣员工的增加,劳动的边际生产力不断下降,由此决定了企业愿意付出的报酬水平也逐渐下降。

对劳动需求进一步分析,首先需要把对劳动的需求分为短期的劳动需求和长期的劳动需求。

在短期,企业将根据员工薪酬的升降确定其对员工的需求量,基本的取舍准则是员工的边际生产力与薪酬的比较;由于对劳动的需求是派生性需求,当企业生产的产品需求量上升,从而产品的价格上升时,边际收益产量曲线及由此决定的劳动需求曲线将有相应的变化,从而使企业对劳动的需求量增大;市场劳动需求曲线不是企业劳动需求曲线的简单相加,由于各个企业劳动需求变动会影响到市场上产品供给的变化,从而影响到产品价格的变化,影响到边际产量收益曲线的变化,因而较之单个企业,整个市场薪酬水平的变化对劳动需求的影响要小。

在长期,薪酬提高对企业的劳动需求将有更大的影响,从社会角度来看也是这样。这是因为在员工的薪酬提高后,对劳动需求的减少将在两个方面同时表现

出来。

其一,由于产出效应对劳动的需求减少。当员工的薪酬提高后,劳动成本会相应地提高,从而企业的生产成本会相应地提高。如果产品的市场价格不变,企业的产出水平会有相应的下降。企业对劳动的需求也会因此而下降。

其二,由于替代效应对劳动的需求减少。在短期,当薪酬提高时,企业还难以对资本的数量进行调整。在长期,当薪酬提高时,企业将易于以资本来替代劳动,从而使企业对劳动的需求减少。

从劳动的供给方面来看,劳动的供给方提供的劳动的供给价格,包括劳动者养活自己和家庭、接受教育、训练、医疗保健等方面的费用,以及劳动对劳动者来说的负效用。随着薪酬水平的提高,劳动者愿意提供的劳动也在不断增加。这就有了坐标系里自左向右上方逐渐上升的供给曲线。这并不排斥在有些情况下,由于薪酬水平的提高,劳动者愿意提供的劳动减少。

在前面分析的各种薪酬理论当中,均衡价格工资论应该说是较为贴近实际生活、较为周全的薪酬理论。这可能主要是因为,归根到底,均衡价格工资论实际上以系统论为基本方法论,尽管在马歇尔提出有关均衡价格的系统理论时,系统论并未被人们以明确的理论形式提出来。

谈判工资理论

这种工资理论认为,特定的工作岗位并不一定就是刚性的、单一的工资率。实际存在的可能是工资的变动区间。在此区间内,劳动的供给方和需求方通过谈判确定实际的工资。

这种工资理论中最具代表性的理论是集体谈判工资理论。集体谈判工资理论可以说是工会发展的伴生物。集体谈判中的一方是工人集团或工会,谈判中的另一方则是雇主或雇主集团。

斯密、马克思等曾经注意到上述集体谈判。克拉克、庇古对此也有过研究。但集体谈判工资理论成为一个引人注目的工资理论,则是在第二次世界大战前后,工会势力在一些发达市场经济国家迅速成长,工会在工资决定中确实具有很大的影响之时。

集体谈判工资理论认为,与其说工资决定于其他的因素,还不如说工资决定于劳资双方的力量对比。在市场经济的初始阶段,一般说来,工资的谈判是在单个的工人和企业主之间进行的。工人由于无法遏制自己相互之间的竞争,因而在工资的决定上处于不利的地位。随着市场经济的向前发展,一方面是资本的集中形成了企业集团,另一方面则是工人组织起工会,劳资双方的薪酬谈判采取了规模日益扩大的形式。

集体谈判的主要特点是：工会由于有效地遏制了工人之间的竞争，成了劳动供给的垄断者，并力图使劳动市场成为卖方垄断市场。

工会提高工资通常有以下四种方法：

第一，限制劳动的供给。工会限制劳动供给的方法主要有：通过对议会和政府的影响，以立法限制国外劳工移民和对外籍工人的雇佣，限制童工和青少年工的使用；以谈判的形式限制企业对非工会成员的雇佣；对工人的劳动时间和劳动效率进行限制；等等。

第二，提高标准工资率。工会可以运用说服或强制手段，使雇主支付较高的工资，从而直接地提高工资；也可以通过限制劳动的供给间接地提高工资。

第三，移动需求曲线。这是指工会通过改善劳动的需求来提高工资。改善对劳动的需求之所以会提高工资，是因为改善劳动的需求会使劳动的需求曲线移动。

通过提高劳动的边际生产力导致需求曲线的移动，主要有以下手段：①帮助企业改善经营管理，提高员工的生产效率；②帮助企业扩大广告宣传和维持高额垄断价格；③鼓动政府提高关税，扩大产品出口，限制国外产品进口；等等。

有时，经济学家或管理学家会告诫企业主，高额的工资对企业可能产生有利的冲击作用，因为高工资可以形成或强化劳动者良好的生理和心理素质，鼓舞员工的士气，从而提高企业的劳动生产力。而低工资的情形则可能正好相反。不过，这与工会通过改善劳动需求来提高员工工资，具有不同的逻辑联系：前者是劳动的边际生产力提高在先，员工工资、就业的增加在后；后者则是员工的工资增加在先，劳动的边际生产力提高在后。

第四，消除买方垄断。企业是劳动这一生产要素的买方。企业作为买方有时在劳动市场上处于垄断地位。工会作为有组织的力量，有可能消除或抵消企业的垄断地位。

尤其是在某些局部性的市场上，企业或企业集团有可能利用其唯一雇佣者的地位，把劳动工资压低到均衡工资点以下。因增加劳动而增加的收益小于提高工资而增加的支出，企业当然倾向于压低工资。此时，工会有组织的活动有可能迫使企业把工资提高到均衡工资——劳动的边际生产力恰好等于标准工资这一水平上。这一过程可以是工资和就业量同时上升的过程。

谈判工资理论有不同的模式，希克斯模式是其中之一。它因由劳动经济学家希克斯首先提出而得名。

根据希克斯的分析，在谈判开始时，工会提出的新的工资要求较高，而雇主方面只同意支付较低的工资。虽然双方都希望在不停产的条件下达到自己的初始要求，但双方都把停产作为自己的基本武器。随着预期停产时间的延长，双方对因此可能产生损失的感受越来越强烈。雇主方面要考虑到产值和利润的损失，工会方