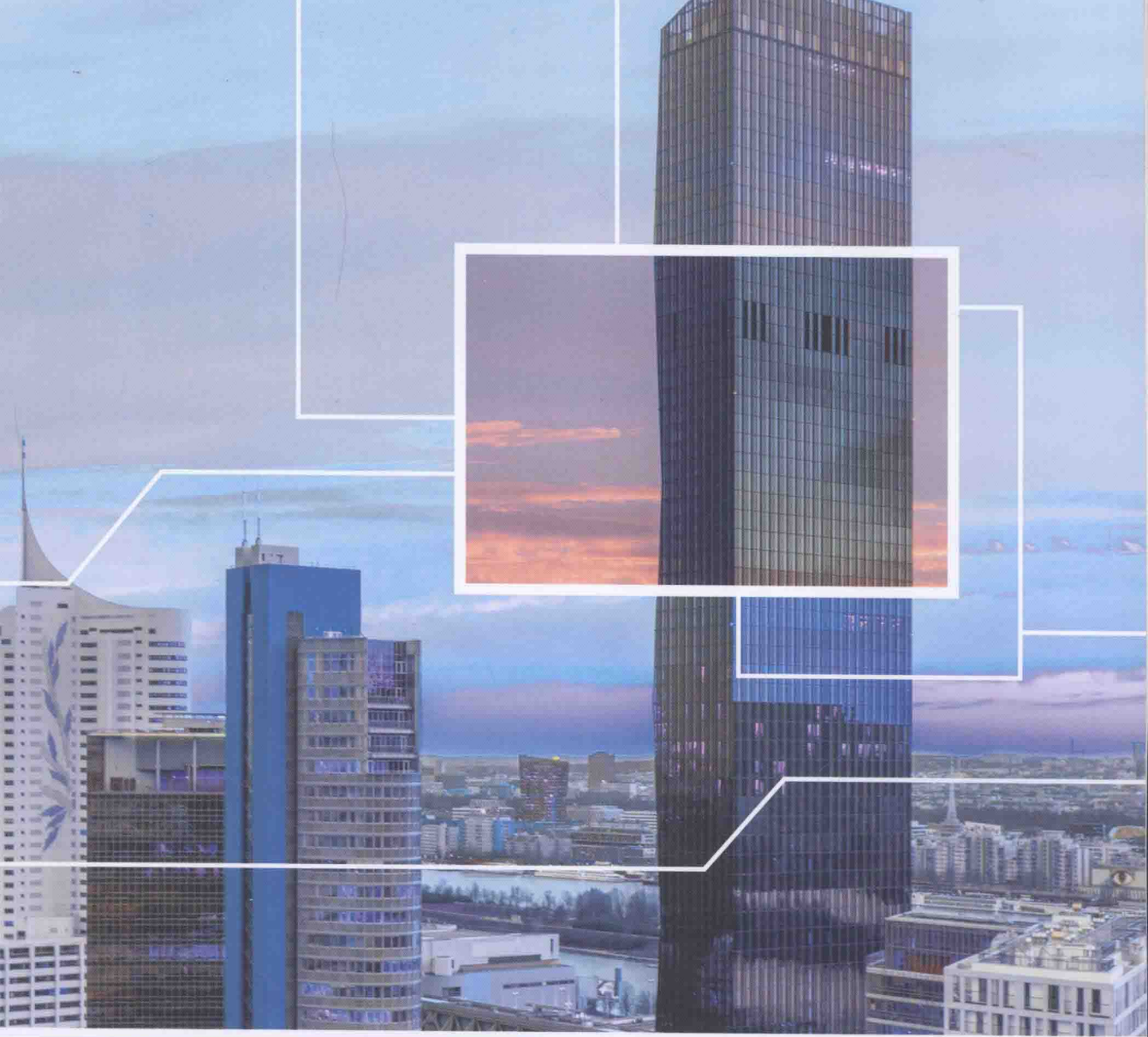




薪酬管理

主编 ◇ 毛晨蕾

主审 ◇ 左振华



薪酬管理

主编 ◇ 毛晨蕾

主审 ◇ 左振华

编者 ◇ 银锋 徐婷 涂义媛

田娜 钟洁 郑剑红



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/毛晨蕾主编. —上海: 华东师范大学出版社, 2015. 7
ISBN 978 - 7 - 5675 - 3978 - 5

I. ①薪... II. ①毛... III. ①工资管理—教材 IV.
①F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 177137 号

薪酬管理

主 编 毛晨蕾
主 审 左振华
项目编辑 姚 望
审读编辑 王兆根
装帧设计 孔薇薇

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821616 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537 门市(邮购)电话 021 - 62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com/>

印 刷 者 昆山市亭林彩印厂有限公司
开 本 787 × 1092 16 开
印 张 17.5
字 数 329 千字
版 次 2015 年 8 月第 1 版
印 次 2015 年 8 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 3978 - 5 / F · 338
定 价 35.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021 - 62865537 联系)

内 容 简 介

本教材本着新颖、简明、通俗、实用的原则,注意全面性和实用性,根据薪酬管理发展的最新前沿,将全书的内容分为十一个部分,即:薪酬的概念、战略性薪酬管理、薪酬设计基本原理、基本工资设计与管理、津贴设计与管理、奖金设计与管理、员工福利管理、股权设计与管理、特殊员工群体的薪酬设计与管理、企业薪酬体系的构建、薪酬预算控制与沟通。每一章节的内容都配有学习目标、丰富的案例、知识链接、章后小结,同时,每章后面还设计了大量的课后练习,以帮助学生理解与掌握薪酬管理的相关知识。

前 言

在人力资源管理的六大模块中,薪酬管理的作用毋庸置疑,有效的薪酬管理有助于吸引和保留优秀的员工;有效的薪酬管理有助于实现对员工的激励;有效的薪酬管理有助于改善企业的绩效;有效的薪酬管理有助于塑造良好的企业文化。因此,薪酬管理已经越来越受到企业的关注。无数成功企业的优秀薪酬管理方案向世人昭示,只有以科学的态度分析组织薪酬活动的各个因素,认识薪酬管理的规律,才能调动员工工作积极性,更好地为组织服务。

全书共分 11 章,具体内容安排如下:

第 1 章介绍了薪酬的概念和薪酬的功能,阐述了薪酬的构成以及关于薪酬的不同理论视角。第 2 章阐述薪酬管理的基本问题;薪酬管理的历史演变;企业战略、人力资源战略与薪酬战略之间的关系。第 3 章从影响企业薪酬的因素入手,介绍了企业薪酬设计的基本原理及企业薪酬设计的基本决策,并对企业薪酬设计的流程进行阐述。第 4 章介绍了基本工资的来源、类型及特点;介绍了常见的基本工资制度,并对基本工资的设计做了详细描述。第 5 章主要阐述津贴的定义、类型、特征和津贴管理中主要存在的问题。第 6 章介绍了奖金的基本概念和作用,并系统阐述了三种不同的激励制度及其特点;除奖金以外的非货币奖励的实施、特点以及有关奖金有效性的争论的具体内容。第 7 章介绍了员工福利的基本含义、福利管理的具体内容;福利设计的程序和福利制度的类型;员工福利的特征、作用和员工福利的构成。第 8 章主要涉及股权的定义及分类;管理层持股的类型、激励作用及缺陷;员工持股计划定义、激励作用以及实现模式;非上市公司员工持股的类型。第 9 章主要介绍了管理人员、销售人员、研发人员、采购人员、外派人员的工作特点,及其对薪酬的需求特性;管理人员的层次划分及各层管理人员的薪酬设计;管理人员、销售人员、研发人员、采购人员、外派人员薪酬设计应考虑的因素;管理人员、销售人员、研发人员、采购人员、外派人员薪酬设计中应注意的问题;销售人员、研发人员、采购人员、外派人员的薪酬设计;不同员工群体的薪酬平衡的重要性及薪酬平衡的有效措施。第 10 章主要介绍分层分类分模块薪酬体系的概念及构建流程;构建分层分类分模块薪酬体系的关键步骤;薪酬制度文本化的含义及作用;薪酬制度文本化的基本操作程式及流程;薪酬诊断与调整的主要内容、必要

性、主要方式等。第11章对薪酬预算的含义、作用及影响薪酬预算的因素和薪酬预算的方法;薪酬控制的含义,薪酬控制的指标和原则;薪酬沟通的含义,薪酬沟通的步骤,薪酬沟通的误区;全球化时代薪酬设计的特点和策略等进行了全面的阐述。

本书积聚了编写人员在薪酬管理领域的实践经验和教学成果,同时也参照了近几年出版的有关教材和著作,本着新颖、简明、通俗、实用的原则,注意全面性和实用性,在内容和体系上做了一些尝试和探索,图表清晰,案例丰富。本书适合用作人力资源管理专业本科教材,对于企业界而言,也是一本以浅显易懂、简明扼要的方式讲授薪酬管理基本原理和方法的优秀读本。

本教材由毛晨蕾担任主编,全国优秀教师左振华教授担任主审。毛晨蕾设计了全书的框架和写作思路,对全书进行了总纂,徐婷老师编写了第1章、第10章;郑剑红老师编写了第2章、第4章;田娜老师编写了第3章、第5章;涂义媛老师编写了第6章、第7章;银锋老师编写了第8章、第9章;钟洁老师编写了第11章。本书在编写和出版过程中得到了江西科技学院和华东师范大学出版社的大力帮助和支持,在此特别致谢。

由于编写时间仓促,资料收集不足,作者水平有限,本书在编写过程中难免有所纰漏,敬请专家及广大读者批评指正,多提宝贵意见,以便我们不断提高编写质量。主编
Email:271053192@qq.com

编 者
2015年5月

目录

第1章 薪酬概述	1
1.1 薪酬概念及功能	2
1.2 薪酬构成	8
1.3 关于薪酬的不同理论视角	20
1.4 本章小结	32
1.5 习题	32
第2章 战略性薪酬管理	34
2.1 薪酬管理概述	36
2.2 薪酬管理的历史演变	38
2.3 企业战略到薪酬管理	41
2.4 本章小结	51
2.5 习题	51
第3章 薪酬设计基本理论	54
3.1 影响企业薪酬的主要因素	57
3.2 薪酬设计的基本原理	58
3.3 薪酬设计的基本决策	64
3.4 薪酬设计的基本流程	72
3.5 本章小结	72
3.6 习题	73
第4章 基本工资设计与管理	75
4.1 基本工资概述	76
4.2 工作工资制的设计	82
4.3 能力工资制的设计	88
4.4 本章小结	93
4.5 习题	93
第5章 津贴设计与管理	96
5.1 津贴概述	97
5.2 不同类型津贴的设计与平衡	98
5.3 本章小结	104

5.4 习题	104
第6章 奖金设计与管理	107
6.1 奖金概述	109
6.2 个人激励计划	117
6.3 团队激励计划	121
6.4 组织激励计划	127
6.5 非货币奖励的实施	133
6.6 关于奖金有效性的争论	138
6.7 本章小结	142
6.8 习题	143
第7章 员工福利管理	146
7.1 福利概述	148
7.2 法定福利	152
7.3 企业自主福利	156
7.4 员工福利的规划与管理	159
7.5 员工福利的发展趋势	163
7.6 本章小结	167
7.7 习题	167
第8章 股权设计与管理	170
8.1 股权概述	171
8.2 管理层股权设计	175
8.3 员工持股设计	179
8.4 非上市公司的股权	182
8.5 本章小结	183
8.6 习题	184
第9章 特殊员工群体的薪酬设计与管理	186
9.1 管理人员的薪酬设计	187
9.2 销售人员的薪酬设计	191
9.3 研发人员的薪酬设计	194

9.4	采购人员的薪酬设计	197
9.5	外派人员的薪酬设计	201
9.6	不同员工群体的薪酬平衡	206
9.7	本章小结	209
9.8	习题	210
 第 10 章 企业薪酬体系的构建		212
10.1	分层分类分模块的薪酬体系	213
10.2	薪酬制度的文本化	223
10.3	薪酬体系的诊断与调整	225
10.4	本章小结	236
10.5	习题	236
 第 11 章 薪酬预算、控制与沟通		239
11.1	薪酬预算	240
11.2	薪酬控制	248
11.3	薪酬沟通	253
11.4	全球化时代的薪酬设计与管理	260
11.5	本章小结	262
11.6	习题	263
 参考文献		266

第1章 薪酬概述

学习目标

1. 掌握薪酬的基本含义,薪酬功能的内容;
2. 掌握薪酬的不同构成方式;
3. 掌握直接薪酬的概念及构成方式;
4. 掌握间接薪酬的概念及构成方式;
5. 掌握薪酬的不同理论视角。

导入案例

表扬又不能当饭吃

闻先生是一家油漆厂的劳资科科长,对新主意、新理论颇感兴趣。虽然身处小县城,但经常翻报纸、看杂志,对厂里的工资、奖金改革颇有自己的见解。

这家油漆厂的奖金总额不跟利润挂钩,每月按工资总额的5%计发奖金,固定不变。具体分给每个人多少,由各科室的领导根据职工每月的工作表现确定,要求体现“多劳多得”的原则,达到“重赏重罚,拉开差距”的效果。闻科长对这一套奖金制度早就有意见了,他认为:“一个月工资的5%用作奖金,其总额也太少了,巧妇难为无米之炊,这能玩得出什么花样呢?虽然理论上是奖勤罚懒,干得好的多给,一般的少给,差的不给。可是你真的不给试试看?不闹翻天才怪呢!其结果是奖金基本上是平均发,皆大欢喜。要说有那么一点差距,确实分成了三等,不过差距也只是象征性的。照说这奖金也不多,有啥好计较的?可要是—个子儿不给,他就认为是侮辱他,存心丢他脸。干部培训会上,专家总是说,工作要让人感到有所成就,有所提高。还有什么表扬啦,跟同事们关系融洽啦,劳动条件要舒服安全啦什么的,可有一条我是记准了:工资和奖金是摆在最后一位的,也就是说,是最无关紧要的。”

“你想想,钱是不紧要的!闻所未闻,乍听见都不敢相信。可我仔细想想,觉得这话挺

有哲理的。”

“那教授还说,这理论也有人批评,说那位学者研究的全是工程师、会计师、大夫等高级知识分子,对别的人也未见得合适。”

厂长听完闻科长的汇报,笑着拍了拍他的肩膀说:“听起来蛮有意思的,年终奖快要发了,你又有了新主意,就用一用吧!”

发奖金时,闻科长先找了一个工人小李做“试验”,小李是个高中生,聪明能干,工作积极又肯吃苦,还会动脑筋。

闻科长先强调了小李这一年的贡献,特别表扬了他的成就,还仔细讨论了明年怎么使他的工作更有趣,责任更重,也更有挑战性。他甚至还确定了考核他明年成绩的具体指标。最后才说到“最不要紧的事”——奖金。闻科长对小李说:“这回年终奖,你跟大伙儿一样,都是那么些。”

谁想到,小李马上站起来说:“什么?就给我那么一点?说了一大堆好话,到头来我就那么一点?得了吧!收回那一套好听的,送给别人吧!我不稀罕。表扬又不能当饭吃。”

闻科长傻了眼:这臭理论看来是中听不中用啊!

1.1 薪酬概念及功能

1.1.1 薪酬的概念

“薪酬”一词,英文为: Compensation,是指用人单位以现金或现金等值品的任何方式付出的报酬,包括员工从事劳动所得的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。所谓“薪”,原意为柴火,是指具有一定使用价值的物品;在经济活动中,“薪”则指雇佣劳动的代价,它一般采用金钱的形式,如薪水、薪金(Salary)。所谓“酬”,是给予的回报,它具有一定的褒义色彩。“薪”、“酬”二字放在一起,就是企业对于员工的劳动给予承认和褒奖的含义。但是,对于薪酬概念的界定,不同的使用者往往会做出不同的界定。通常来说划分为三类:第一种是窄口径的界定。即薪酬仅仅包括货币性工资,而不包括福利。第二种是中等口径的界定,即员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。这种概念包括工资(直接经济报酬)和福利(间接经济报酬)。第三种是宽口径的界定,将薪酬等同于报酬,即员工由于完成了自己的工作而获得的各种经济报酬和非经济报酬。经济报酬包括薪资和福利,非经济报酬包括工作环境、发展机会等。

从本质上说,薪酬表现的是雇佣者与被雇佣者的平等交换关系。一方面,雇佣者向被雇佣者支付货币、实物、工作环境和其他服务;另一方面,被雇佣者向雇佣者提供

劳动时间、脑力、体力劳动,创造价值等。

我们认为,薪酬概念存在三个层次的理解:狭义的薪酬,一般的薪酬,广义的或者说全面的薪酬。

1. 薪酬的狭义理解

薪酬指的是企业对员工为企业所做的贡献(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)给付的相应回报。包括直接薪酬(含基本工资、加班及假日津贴、绩效奖金、利润分享、股票期权等)和间接薪酬与福利(含保健计划、非工作时间的薪酬、服务及额外津贴等)。

一般来讲,我们所说的薪酬指的是狭义薪酬,包括四种形式,即基本工资、绩效工资、短期和长期的激励工资及福利,如图 1-1 所示。

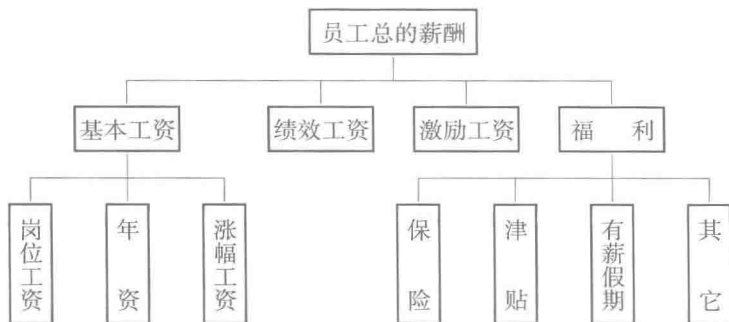


图 1-1 员工总的薪酬构成

其中,基本工资是企业按照岗位职责或员工的能力付给员工的现金报酬,其作用是补偿员工的劳动付出,保障员工及其家庭的基本生活需要。

绩效工资是对过去工作行为和已取得成就的认可。

激励工资也和业绩直接挂钩。绩效工资通常会加到基本工资上去,是对基本工资的永久增加。而激励工资是一次性付出,对劳动成本没有永久的影响,如奖金就是对员工有效超额劳动的报酬。奖金的实施是为了更好地调动员工的积极性,管理者在具体设置奖金方案和实施奖金举措时,必须根据奖金的特点,慎重选择适合本企业的奖金方案,以使每项奖金均能达到激励效果。

福利作为培养员工对企业的归属感和忠诚心的独特手段,历来被企业家和管理者们所重视。福利是企业通过增加福利和设施、建立各类补贴制度、举办文化体育活动,为员工提供生活方便、减轻员工生活负担、丰富员工文化生活等一系列事业的总称。它是个人消费分配的一种形式,同时也是薪酬体系的一个重要组成部分。主要包括保险、津贴、假期(带薪休假)等。

其中,津贴也称附加薪酬或者补助,是指员工在艰苦或特殊条件下进行工作,企业

对员工额外的劳动量和生活费用付出进行的补偿。津贴的特点是它只将艰苦或特殊的环境作为衡量的唯一标准,与员工的工作能力和工作业绩无关。津贴具有很强的针对性,当艰苦或特殊的环境消失时,津贴也随即终止。

根据津贴不同的实施目的,津贴可以分为三类:地域性津贴、生活性津贴和劳动性津贴。地域性津贴是指由于员工在艰苦的自然地理环境中花费了更多的生活费用而得到的补偿,例如林区津贴、艰苦生活津贴、高寒地区津贴等。生活性津贴是指为了保障员工的实际生活水平而得到的补偿。由于员工的收入是货币性工资收入,货币性工资收入会受到物价上涨因素的影响。为了弥补物价上涨造成的员工生活水平下降,就会有肉食补贴、副食补贴等津贴。另外,由于工作使员工家庭生活开支分离而造成生活费用增加,也应有相应的津贴,如出差补贴等。劳动性津贴是对从事特殊性工作的员工进行的补偿。如夜班工作的夜班津贴,高温环境工作的高温津贴等。

薪酬形式除了这四种外,还包括挑战性的工作和学习机会、地位、权利等。根据薪酬所包括的标准内工资和标准外工资的划分。企业常用的员工薪酬构成所占比例如表1-1所示。

表1-1 员工总的薪酬构成比例

薪酬形式	基本工资	年龄工资	涨幅工资	绩效工资	加班工资	福利津贴
构成比例	68%	7%	3%	8%	5%	9%

2. 薪酬的一般理解

薪酬是员工外在回报的综合,不仅包括了各项货币性和实物性回报,还包括外在的非财务性回报,如偏爱的办公室装潢、宽裕的午餐时间、特定的停车位置、喜欢的工作等。这部分回报仍然是基于员工对企业的贡献,对员工激励是有效的,主要满足的是员工的第四层次,即他人对自己认可和自己对自己认可的需要,如名誉、地位、尊严等。

3. 薪酬的广义理解

薪酬是企业给予员工的内在和外在回报的总和,其中内在回报包括参与决策的权利、较大的工作自主权、较大的责任、较有兴趣的工作、个人成长机会、活动的多元化等。由此可见,内在回报主要是与工作本身相关的,是对员工个人成长的激励,主要满足的是员工自我现实的需要,发挥员工的潜能,实现自我价值。

尽管内在回报和外在回报有所区别,但两者是紧密相关的。一般来说,提供外在回报的同时也向被雇佣者提供了内在回报。例如,员工薪水增加了,这不仅仅是货币收入的增加,同时也意味着企业对员工工作的一种肯定和鼓励,从而使员工在内心里产生成就感,促进其个人成长。

现代薪酬理论对传统上的薪酬含义作了大大地扩展,认为员工因工作或劳动而获得

的所有他认为有价值的东西或回报,都可以看做是薪酬,它类似于报酬的含义。这就是所谓广义薪酬,也有人将之称为360度薪酬、整体薪酬或全面薪酬体系。在西方,薪酬含义及内容的扩展反映在概念的变化上:从“Wage”到“Salary”,然后到“Compensation”,最后是“Total Rewards”。但是,薪酬是劳动的报酬这一性质始终没有改变。

广义薪酬认为,工作报酬并不等同于金钱或者是能够折合为金钱的实物概念,它还包括一些心理上的收益。当然,由于人和人之间在需求、感知及价值观上存在主观差异,对于某一位员工来说属于报酬的东西,对于另外一位员工来说却很可能不能算是报酬,或者说只能算是边际报酬。

广义的薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬,也可按另一种方法划分为内在薪酬和外在薪酬。前者是基于薪酬是否以金钱的形式表现出来,或者是否能够以金钱来衡量来分类的;后者是以薪酬本身对工作者所产生的激励是一种外部强化,还是一种来自内部的心理强化来作为划分依据的。我们可以用表1-2来理解和分析上述的两种分类方法。

这个广义薪酬体系中的经济性报酬就是我们通常所说的(狭义)薪酬。

表1-2 广义薪酬的分类表^①

	外在薪酬	内在薪酬
经济性报酬	直接报酬:基本工资、加班工资、津贴、奖金、利润分享、股票认购 间接报酬:保险/保健计划、住房资助、员工服务及特权、带薪休假及其他福利	无
非经济性报酬	私人秘书 宽大的办公室 诱人的头衔	参与决策 挑战性工作 感兴趣的工作或工作任务 上级、同事的认可与内部地位 学习与进步的机会 多元化活动 就业保障

其中,内在薪酬是员工从工作本身所得到的报偿,产生于员工的工作本身,同时它肯定只能是一种非经济性薪酬。如对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。

外在薪酬相对来说比较容易定性及进行定量分析,易于在不同个人、公众和组织之间进行比较。而内在薪酬主要与工作有关,其特点是难以进行清晰的定义,不易进行定量分析和比较,没有固定的标准,操作难度比较大。相对而言,一些管理人员或专

^① 资料来源:刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2002.

业技术人员对于内在薪酬更为看重,其工作满意感与内在报酬有相当大的关系。其对内在薪酬的不满往往难以通过提薪获得圆满解决。如对事业发展、增长才干的要求。

广义薪酬重点强调的是内在薪酬的意义。内在薪酬的概念开拓了传统薪酬的领域,是对传统薪酬创造性的突破。因为金钱和物质不能替代一个拥有信任、快乐、富有意义、充满发展机会的组织环境,也不能满足人们实现自我的需求。内在薪酬不会随着员工需要的满足而失去作用,其激励作用比外在薪酬更为持久。当外在薪酬与内在薪酬有机结合时,还会产生薪酬激励的“乘数效应”和“可持续效应”,极大地放大了薪酬的功能。

实际上,整体薪酬的思想也与美国心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)的“双因素理论”不谋而合。内在薪酬也就是“双因素理论”中的激励因素,是一种非物质性的薪酬。该理论认为,激励因素的不足并不会引发员工强烈的不满,而具备激励因素却会真正地 and 持久地激发员工的工作积极性。激励因素是在员工工作的同时起作用的,而不像经济性报酬是在工作时间之后、工作地点之外才能获得。根据工作特征理论,当工作具有技术多样性、工作的完整性、工作的重要性或责任性、工作的自主性以及工作情况的反馈等特征时,内在薪酬将会得到改善。

随着人们物质文化生活水平的不断提高,人们不仅渴求高工资等货币性薪酬,还更加注重个人价值的体现和工作满意度等内在性薪酬,西方所谓“工作生活质量”的概念也是在这种趋势下提出来的。因而企业管理也必须与时俱进,充分体现以人为本的管理理念,高度重视非经济性的内在薪酬,使员工更多地依靠内在激励,这样企业就可以减少对薪资制度的依赖,从仅靠金钱激励员工,加薪再加薪的循环中摆脱出来。对于一些不具有工资竞争优势的企业,尤其要重视通过对非经济报酬的有效管理来弥补经济报酬的不足。可见,如果将薪酬狭义地理解为货币性或经济性报酬,势必影响薪酬管理激励作用的充分发挥。

1.1.2 薪酬的功能

薪酬是企业提供给员工的经济收入,同时也是企业的成本支出,它代表了企业与员工之间的一种利益交换关系。薪酬是企业获取劳动力资源的一个基本条件,也是企业存活的基本条件;另一方面,薪酬也是员工加入企业这个组织的基本动力。薪酬的多少决定员工的生活水平,同时又决定企业成本的高低,进而影响企业的发展。因此,对于薪酬的功能应从员工和企业两方面来理解。

1. 对员工而言

(1) 经济保障功能。从经济学的角度来看,薪酬就是劳动力这种生产要素的价格,其功能就是通过市场将劳动力这种特殊的资源配置到各种不同的用途中去,并获得经济上的回报。以普通员工为主体构成的企业,通过员工的劳动,创造价值,创造经

经济效益。企业通过给员工发放薪酬的方式,使劳动力的消耗获得补偿,延续资本的再生产和企业的经济发展;员工通过获得薪酬来获得经济收入,并根据员工的自身素质、技能水平、工作经验、工作效率等获得不同数额的薪酬。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。因此,薪酬的最终表现就是企业和员工之间的一种供求契约。在市场经济条件下,薪酬是绝大多数员工的主要经济来源,它对于劳动者及其家庭的生活所起到的经济保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的。

(2) 激励功能。从心理学的角度来说,薪酬是企业 and 员工之间的一种心理契约,这种契约通过对薪酬状况的感知来影响员工的工作行为和工作绩效,即产生激励功能。根据马斯洛的需求层次论,人们对薪酬的需要也分为5个层次:生理需求:薪酬满足员工基本生活的需要;安全需求:薪酬满足安全稳定收入的需要;社交需求:薪酬满足公平性的收入的需要;尊重需求:员工希望企业对自己的工作、人品、能力和才能给予承认和较高的评价,获得令人尊重的薪酬;自我实现需求:员工要实现个人的理想和抱负,最大限度地发挥个人潜力并获得相应的报酬的需求。

一般情况下,员工对薪酬的需要也是从低级需求逐渐向上发展到高级需求。当员工的某一层次的需求得到满足后,较高一层次的需求才会成为主导需求,成为驱动员工行为的主要动力,即具有激励功能。

(3) 信号功能。对于员工来说,薪酬的高低往往发出了表明员工的能力与贡献的大小的信号,是识别员工社会地位的信号。

员工薪酬的高低,代表了员工在企业中的地位和层次,从而成为识别员工的个人价值和成功的一种信号。不仅如此,人们还可以根据这种信号来判断特定的员工家庭、职业、受教育程度、生活状况等。因此,员工对这种信号的关注实际上反映了员工自身对在社会及企业内部的价值关注。从这个角度来说,薪酬的信号功能不可忽视。

2. 对企业而言

(1) 吸引和留住组织需要的优秀员工。薪酬对企业员工来说,是员工通过企业的生产和劳动行为,换取劳动收入,以满足个人及其家庭的生活需求。在市场经济条件下的今天,薪酬仍然是企业员工获取本人及其家庭生活费用,满足物质生活需要的主要来源。所以,薪酬支付的高低、结构的合理性、与员工的期望值是否相匹配,直接影响企业是否能招聘到合格员工、留住优秀员工的一个很重要的因素。薪酬管理的目标之一就是具有竞争力的薪酬组合来吸引和留住组织需要的优秀员工。

(2) 鼓励员工提高工作所需要的技能和能力。薪酬制度将技术、知识和能力作为支付薪酬的依据,就有利于调动管理人员、技术人员的工作积极性,就会激发员工学习更多的技能,有利于在企业中创造一种学习的氛围,提高工作所需要的技能和员工的

适应能力。将技术、知识和能力作为支付薪酬依据的一个潜在的优势是增加了员工的灵活性,因员工的流动或缺勤而留下的工作空当可以由那些掌握了多种技能的现有员工来填补,保持企业的可持续发展。

(3) 创造企业所希望的文化氛围。薪酬会对员工的工作行为和态度发生很强的引导作用。因此,合理的和富有激励性的薪酬制度会对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。薪酬不仅仅是对企业中重要人员的吸引、奖励以及挽留,或者给予他们在企业中的某些优先权,更重要的是作为企业中更广泛变革的催化剂,薪酬系统提供的是一种连接经营战略与公司文化之间关系的双向交流工具。薪酬方案通常被用来激发、指引或者控制员工的行为。通过薪酬体系设计及其实施过程能够有效提供具有战略意义的重要信息,能够及时向员工表达哪些是重要的、有价值的和企业倡导的。借此,将企业战略目标传递给员工,促使员工个人与企业行为相融合。

(4) 控制成本并提高成本的有效性。由于企业所支付的薪酬水平的高低会直接影响企业在劳动力市场上的竞争能力,因此,企业保持一种相对较高的薪酬水平对于企业吸引员工来说无疑是有利的,但是,较高的薪酬水平又会对企业产生成本上的压力,从而对企业在产品市场上的竞争产生不利影响。因此,一方面,企业为了获得和保留企业经营过程中不可或缺的人力资源不得不付出一定的代价;另一方面,企业出于产品或服务市场上的竞争压力又不能不注意控制薪酬成本。事实上,虽然劳动力成本在不同行业 and 不同企业的经营成本中所占的比重不同,但是对于任何企业来说,薪酬成本都是一项不容忽视的成本支出。企业支付薪酬必须考虑财务的承受能力,必须进行薪酬总额控制。但劳动力成本是一种特殊的成本,其控制的原则,不是简单地降低费用水平,而是与经营效益成正比关系。也就是说,仅仅减少人工费用是不够的,关键在于通过人工费用的合理使用,提高企业经营的整体效益,进行人力成本核算,把人力成本控制在一个合理的范围内。

在实际工作中,员工薪资可以分为两个部分,一是与企业效益不挂钩的基础工资,二是与企业效益挂钩的效益工资。前者一般计入成本,后者可以从利润中提取。企业可以在现有的基础工资的基础上,利用与利润挂钩的考核指标建立薪资体系,使员工与企业形成利益共同体,经营好时分享利润、经营差时共担风险。与企业利润挂钩的工资管理办法能够提高劳动力成本的有效性。

1.2 薪酬构成

薪酬属于经济性报酬,可以分为直接薪酬和间接薪酬两类。

直接薪酬通常与员工的工作能力和业绩等相关,直接以货币的方式提供给员工。