



Compensation Management

薪酬管理

金延平 主 编
李 浩 李文静 副主编

21世纪工商管理类专业主干课系列教材

Series Textbooks of Speciality Core Courses in
Business Administration for 21th Century



Compensation Management

薪酬管理

金延平 主 编

李 浩 李文静 副主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

· 大 连 ·

© 金延平 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 金延平主编. — 大连 : 东北财经大学出版社,
2008. 8

(21 世纪工商管理类专业主干课系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 412 - 2

I. 薪… II. 金… 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 (2008) 第 108119 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: 482 千字 印张: 19 1/2 插页: 1
2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱 艳 石建华 刘贤恩 责任校对: 赵 楠
封面设计: 沈 冰 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 412 - 2

定价: 29.00 元



前言

改革开放30年来,中国市场不断完善,经济飞速发展,人们在创造价值、积累财富的同时,分配问题将变得尤为重要。微观企业主要是通过薪酬管理来解决分配问题。事实上,薪酬管理是企业管理系统中最复杂,也最为敏感的核心领域,它牵涉到雇员、雇主、股东、工会、政府等多方利益主体,这就要求企业在薪酬分配过程中,必须明确界定各个利益相关者,并针对他们不同的利益诉求,差异化对待。企业是一个开放的经济实体,制定薪酬制度和实施薪酬战略,除了要细分利益相关者外,还需要研究企业自身薪酬制度和外界环境的匹配问题。无视法律环境、地域因素,对竞争对手分析不够深入的企业,终将遭到市场的淘汰。薪酬从本质上看,体现的是企业与员工利益的交换关系,员工付出劳动,企业为员工支付薪酬。但是对薪酬的理解不能仅仅停留在这一层次上。首先,薪酬是激励的载体。过去一直强调物质激励,现在看来,这显然是不够的,因为员工需要层次在上升,还必须加上精神激励,这也是全面薪酬所要体现的主旨。其次,薪酬是企业市场上的信号。薪酬水平越高,表明企业的资金越雄厚,企业对人才的吸引力就越大。再次,薪酬是企业实现战略的工具。企业战略是企业对未来全局性和长远问题的谋划,它决定了企业的发展方向。薪酬能实现企业战略,是因为管理者通过薪酬,能强化员工态度和认知,塑造员工行为,增进工作绩效,通过薪酬,能向员工传递一种价值观念和道德规范,塑造优秀企业文化,提高员工凝聚力和对企业的归属感。最后,薪酬还支撑着组织变革,是企业获得可持续发展的动力源泉。薪酬管理是企业人力资源管理的职能模块之一。权变理论认为没有也不可能有一个适用于所有企业的完美薪酬制度,薪酬制度设计必须建立在企业对宏观环境、中观行业和微观企业战略分析的基础之上。企业中不同群体之间的薪酬体系应该有所不同,应针对不同的职位种类,设计不同的薪酬体系。

本书在对中外现有薪酬理论进行深入分析和细致总结的基础之上,形成了自己的逻辑体系和编写特色:1. 定位明确。本书的编写立足人力资源管理学科背景,从微观企业角度阐述薪酬管理,另外还考虑到管理学、经济学分析薪酬管理的优势所在,将两者加以综合运用。2. 内容完整。本书共4篇12章,基本涵盖了企业薪酬管理领域的主要内容。3. 体系清晰。本书总的体系是在薪酬战略的宏观指导下,确定企业薪酬制度,为了突出薪酬体系的重要性,在第3篇重点阐述薪酬体系,最后到实施薪酬制度,达到薪酬目标。在章节安排上,每篇详略得当,均包含重点章节,如第1篇的第3章薪酬战略,第2篇的第6章员工福利与津贴制度,第3篇的第7章薪酬设计的基础、第8章基于职位的薪酬体系设计,第4篇的第12章特殊主体薪酬管理,从而做到了重点突出。4. 观点新颖。本书内容丰富,博采众家之长,添加了很多薪酬管理当前的研究热点,如宽带薪酬、弹性福利、总薪酬、结构薪酬以及基于员工的薪酬体系设计等内容。5. 知行统一。本书一方面突出薪酬管理理论的重要性,另一方面强调实践性和可操作性,旨在说明要真正掌握薪酬管理的内容,既要有理论的高度,又要有实践的深度,做到理论与实践相结合。本书既可以作为高等学校人力资源管理专业和经济管理类专业学生的基础教材,也可以作为企事业单位管理者的参考书和培训教材。

本书由金延平任主编，李浩、李文静任副主编，多位同志参编。具体分工为：金延平（第1章、第7章、第8章）；广楠、娄可伟（第2章）；李文静（第3章）；卞宝伟、金延平（第4章）；霍东洋、满昆仑（第5章）；孙蕊、张春菊（第6章）；任云骢、金延平（第9章）；秦妮、金延平（第10章）；李浩（第11章）；赵婷、金延平（第12章）。卞宝伟参加了本书的修改和资料整理工作。全书由金延平提出编写大纲和具体要求，并修改定稿。

本书在编写过程中，借鉴和引用了国内外许多学者的大量研究成果，并得到了东北财经大学出版社编辑的热情帮助，在此表示衷心的感谢。由于编者的学识水平有限，书中难免有不足之处，敬请广大读者批评指正。

金延平

2008年5月

目 录

第 1 篇 薪酬管理总论

第 1 章 薪酬概述	/ 1
学习目标	/ 1
1.1 薪酬内涵及相关概念界定	/ 2
1.2 薪酬管理概述	/ 7
1.3 薪酬管理法律环境及当前研究热点	/ 16
本章小结	/ 22
本章案例	/ 23
复习思考题	/ 23
第 2 章 薪酬理论	/ 24
学习目标	/ 24
2.1 薪酬决定理论	/ 25
2.2 薪酬差别理论	/ 32
2.3 薪酬分配理论	/ 35
2.4 薪酬激励理论	/ 38
本章小结	/ 47
本章案例	/ 48
复习思考题	/ 50
第 3 章 薪酬战略	/ 51
学习目标	/ 51
3.1 战略性薪酬管理的提出	/ 52
3.2 薪酬战略的设计与制定	/ 61
3.3 薪酬战略的匹配与模型	/ 63
本章小结	/ 71
本章案例	/ 71
复习思考题	/ 73

第2篇 薪酬制度微观构成

第4章 基本薪酬制度	/ 74
学习目标	/ 74
4.1 基本薪酬制度概述	/ 75
4.2 基本薪酬制度类型	/ 77
4.3 基本薪酬制度的具体形式	/ 81
本章小结	/ 90
本章案例	/ 91
复习思考题	/ 92
第5章 绩效及激励薪酬制度	/ 93
学习目标	/ 93
5.1 绩效与薪酬的基本论述	/ 94
5.2 绩效及激励薪酬的运用	/ 100
5.3 长期激励薪酬概述	/ 108
本章小结	/ 112
本章案例	/ 113
复习思考题	/ 115
第6章 员工福利与津贴制度	/ 116
学习目标	/ 116
6.1 福利与津贴制度概述	/ 117
6.2 几种福利项目的选择	/ 119
6.3 津贴制度	/ 131
6.4 福利设计	/ 135
本章小结	/ 140
本章案例	/ 141
复习思考题	/ 142

第3篇 薪酬体系构建、运行及调整

第7章 薪酬设计的基础	/ 143
学习目标	/ 143
7.1 工作分析	/ 144
7.2 职位评价	/ 156
本章小结	/ 172
本章案例	/ 173

复习思考题	/ 174
第8章 基于职位的薪酬体系设计	/ 175
学习目标	/ 175
8.1 薪酬设计概述	/ 176
8.2 薪酬调查	/ 180
8.3 薪酬纵向结构设计	/ 189
8.4 薪酬横向结构设计	/ 199
本章小结	/ 203
本章案例	/ 204
复习思考题	/ 206
第9章 基于员工的薪酬体系设计	/ 207
学习目标	/ 207
9.1 基于员工的薪酬体系的兴起及相关概念界定	/ 208
9.2 技能薪酬体系设计	/ 215
9.3 能力薪酬体系设计	/ 219
9.4 实施基于技能与能力的薪酬体系遇到的问题	/ 227
本章小结	/ 230
本章案例	/ 231
复习思考题	/ 232
第10章 薪酬系统运行及调整	/ 233
学习目标	/ 233
10.1 薪酬成本管理	/ 234
10.2 薪酬系统监控和诊断	/ 244
10.3 薪酬调整	/ 246
本章小结	/ 254
本章案例	/ 255
复习思考题	/ 256

第4篇 薪酬支付及特殊主体薪酬管理

第11章 薪酬支付管理	/ 257
学习目标	/ 257
11.1 薪酬支付形式	/ 258
11.2 薪酬支付艺术	/ 265
11.3 员工薪酬自我设计——自助式薪酬	/ 268
本章小结	/ 272
本章案例	/ 273

复习思考题	/ 275
第12章 特殊主体薪酬管理	/ 276
学习目标	/ 276
12.1 管理人员薪酬管理	/ 277
12.2 销售人员薪酬管理	/ 280
12.3 其他特殊主体薪酬管理	/ 284
本章小结	/ 299
本章案例	/ 299
复习思考题	/ 301
主要参考文献	/ 302
1. 本书参考文献	本书参考文献
2. 参考文献	参考文献
3. 参考文献	参考文献
4. 参考文献	参考文献
5. 参考文献	参考文献
6. 参考文献	参考文献
7. 参考文献	参考文献
8. 参考文献	参考文献
9. 参考文献	参考文献
10. 参考文献	参考文献
11. 参考文献	参考文献
12. 参考文献	参考文献
13. 参考文献	参考文献
14. 参考文献	参考文献
15. 参考文献	参考文献
16. 参考文献	参考文献
17. 参考文献	参考文献
18. 参考文献	参考文献
19. 参考文献	参考文献
20. 参考文献	参考文献
21. 参考文献	参考文献
22. 参考文献	参考文献
23. 参考文献	参考文献
24. 参考文献	参考文献
25. 参考文献	参考文献
26. 参考文献	参考文献
27. 参考文献	参考文献
28. 参考文献	参考文献
29. 参考文献	参考文献
30. 参考文献	参考文献
31. 参考文献	参考文献
32. 参考文献	参考文献
33. 参考文献	参考文献
34. 参考文献	参考文献
35. 参考文献	参考文献
36. 参考文献	参考文献
37. 参考文献	参考文献
38. 参考文献	参考文献
39. 参考文献	参考文献
40. 参考文献	参考文献
41. 参考文献	参考文献
42. 参考文献	参考文献
43. 参考文献	参考文献
44. 参考文献	参考文献
45. 参考文献	参考文献
46. 参考文献	参考文献
47. 参考文献	参考文献
48. 参考文献	参考文献
49. 参考文献	参考文献
50. 参考文献	参考文献
51. 参考文献	参考文献
52. 参考文献	参考文献
53. 参考文献	参考文献
54. 参考文献	参考文献
55. 参考文献	参考文献
56. 参考文献	参考文献
57. 参考文献	参考文献
58. 参考文献	参考文献
59. 参考文献	参考文献
60. 参考文献	参考文献
61. 参考文献	参考文献
62. 参考文献	参考文献
63. 参考文献	参考文献
64. 参考文献	参考文献
65. 参考文献	参考文献
66. 参考文献	参考文献
67. 参考文献	参考文献
68. 参考文献	参考文献
69. 参考文献	参考文献
70. 参考文献	参考文献
71. 参考文献	参考文献
72. 参考文献	参考文献
73. 参考文献	参考文献
74. 参考文献	参考文献
75. 参考文献	参考文献
76. 参考文献	参考文献
77. 参考文献	参考文献
78. 参考文献	参考文献
79. 参考文献	参考文献
80. 参考文献	参考文献
81. 参考文献	参考文献
82. 参考文献	参考文献
83. 参考文献	参考文献
84. 参考文献	参考文献
85. 参考文献	参考文献
86. 参考文献	参考文献
87. 参考文献	参考文献
88. 参考文献	参考文献
89. 参考文献	参考文献
90. 参考文献	参考文献
91. 参考文献	参考文献
92. 参考文献	参考文献
93. 参考文献	参考文献
94. 参考文献	参考文献
95. 参考文献	参考文献
96. 参考文献	参考文献
97. 参考文献	参考文献
98. 参考文献	参考文献
99. 参考文献	参考文献
100. 参考文献	参考文献

第1篇 薪酬管理总论

第

1

章

薪酬概述

学习目标

通过本章的学习，理解薪酬内涵，掌握薪酬构成及内容；在明确薪酬管理含义、目标的基础上，了解薪酬管理的影响因素，区别经济学、管理学视角下薪酬研究；理解薪酬管理模型，掌握我国薪酬改革特点；熟悉薪酬管理各种法律、法规，掌握薪酬管理当前研究热点。

1.1 薪酬内涵及相关概念界定

1.1.1 薪酬及相关概念

薪酬问题是现代企业发展的核心问题，它关系到每位员工的切身利益。一方面，薪酬作为用工成本，是企业进行成本控制的重点，这在劳动密集行业中表现得尤为明显；另一方面，薪酬作为激励因素，在吸引员工，激发员工的积极性、主动性和创造性上发挥重要作用。如何协调上述两方面关系，是每一位人力资源管理者，特别是薪酬管理者工作的重中之重。

尽管薪酬问题如此重要，但要对薪酬进行界定，却并非易事。不同学者，基于不同领域、不同学科背景，对薪酬的看法并不相同。本书引用美国著名薪酬管理专家乔治·T. 米尔科维奇的观点：薪酬是指雇员作为雇用关系的一方所得到的货币收入以及各种具体的服务和福利之和。对于上述薪酬的概念，我们可以这样加以理解：

1) 薪酬支付的前提是雇用关系

只有在事实雇用关系存在的前提下，才可能发生薪酬支付行为。没有雇用关系存在，所支付的不能称为薪酬。

2) 薪酬支付的主体是雇主

雇主在权衡企业经营状况、员工实际工作绩效、行业薪酬水平等因素的前提下，确定员工薪酬标准，支付薪酬。

3) 薪酬支付的客体是雇员

雇员是薪酬的接受方，员工所得薪酬是由于其提供劳动而获得的酬劳或答谢。根据舒尔茨人力资本理论，薪酬是员工对自身进行人力资本投资的收益。人力资本投资主要包括：正规教育投资、在职教育投资、社会教育投资、医疗和保健投资以及为就业所进行的劳动力迁移投资。

4) 薪酬支付的内容是薪酬

根据米尔科维奇的观点，它包括直接的货币收入和间接的可以用货币度量的各种具体的服务和福利之和。

在企业经营管理过程中，有必要对以下概念与薪酬加以区别：

1) 工资

在我国，工资使用得十分普遍，但是其内涵并不非常清晰。狭义的工资是不包括奖金的，仅指基本工资，它是员工收入的主体部分，对员工的基本生活以及子女的教育起到保障作用。广义的工资是指员工所得的各种形式的货币收入。

2) 薪水

在西方国家，传统上基本薪酬可以分为薪酬和薪水。薪水的支付对象为白领，他们是豁免员工，即通常情况下的管理者和专业技术人员，他们按时间付薪，如月薪、年薪等。这些员工的薪酬额并不直接取决于工作日内工作时间的长短，加班没有加班薪酬。而薪酬的支付对象为蓝领员工。他们从事体力劳动，员工所得薪酬额直接取决于工作时间长短，对法定工作时间以外的加班，企业必须支付加班薪酬。近年来，随着人力资源管理地位的提升，各种以人为本的管理理念被广泛接受，薪水与薪酬的区别已渐渐淡化，并形成了统一的管理机制，统称为薪水，这在一定程度上化解了薪水阶层和薪酬阶层双方的矛盾，真正提高了雇员

的忠诚度。

3) 福利

福利是社会和企业保障的一部分,它是员工薪酬的重要组成部分。其最大的特点是:不与员工工作能力、工作业绩挂钩,而是一种源自组织成员身份的报酬。在当前企业薪酬制度中,福利薪酬发挥着越来越重要的作用,特别是自助餐式福利计划的实施,给员工更大的选择空间,增强了员工的凝聚力和归属感。

1.1.2 薪酬构成

薪酬是一个集合概念,通常情况下,仅指经济性报酬,包括基本薪酬、绩效薪酬、激励薪酬以及福利与津贴。下面针对经济性报酬的几个方面分别加以介绍:

1) 基本薪酬 (basic pay)

基本薪酬是根据员工所在职位或所具备完成工作的技能而向员工支付的稳定性报酬。它常以货币形式足额、按时支付。按员工所在职位支付薪酬,实际上企业执行的是职位薪酬制度。其内在原理是:基于每个职位的劳动强度、复杂程度、责任大小、工作环境以及任职者任职资格的不同而支付薪酬;按员工所完成工作所需技能支付薪酬,实际上属于技能型薪酬制度,这是近年来兴起的以人为基础薪酬制度类型之一。由于基本薪酬基于员工职位或技能,这样有可能忽略了员工的个体差异,因此基本薪酬需要配合其他薪酬形式,加以综合运用。

2) 绩效薪酬 (merit pay)

绩效薪酬是对员工超额完成工作部分或工作绩效突出部分而支付的一种奖励性报酬,旨在鼓励员工提高工作效率和工作质量。绩效薪酬与员工的业绩挂钩,通常随着员工的工作业绩变化而调整,可以是短期的,也可以是长期的。美国大约9%的企业使用了绩效薪酬。常见的绩效薪酬形式有:绩效加薪、一次性奖金以及个人特别绩效奖。

3) 激励薪酬 (incentive pay)

激励薪酬也称可变薪酬 (variable pay),是企业预先将利益分享方案告知员工的方法。雇主根据雇员目标达成情况而给予员工奖励性报酬。从定义可以看出,激励薪酬对员工具有未来导向性。而绩效薪酬仅仅反映员工已完成的完成情况。另外,激励薪酬与绩效薪酬最大的不同就是:绩效薪酬通常会加到员工基本薪酬上,是对基本薪酬的永久性增加。而激励薪酬是一次性付给的,对劳动成本没有长期的影响。激励薪酬按时间,可分为短期激励薪酬和长期激励薪酬;按支付对象,可分为个体激励薪酬和群体激励薪酬。

4) 福利与津贴 (welfare)

福利是指企业为了保障员工的基本生活而对员工提供经济上的帮助、生活上的便利以补充员工基本的、经常的、共同的或特殊的生活而采取的福利措施和举办的福利事业的总称。福利分为强制性福利和企业自愿福利。强制性福利主要包括社会保险、法定假日,以及劳动安全三大模块。企业自愿福利是指企业根据自身特点,有目的、有计划、有针对性设计的福利项目。

津贴是对员工在非正常情况下工作所支付额外劳动消耗和生活费用以及对员工身心健康所给予的补偿,其中与员工生活相关的称为补贴。非正常工作环境包括高温高空作业、矿下水下作业、有毒有害环境下作业等。

薪酬构成没有固定统一的模式和组合比例,不同国家、地区和企业应根据可能的条件和实际需要,制定符合企业特征的薪酬制度。狭义的薪酬构成见图1—1。



图 1—1 狭义的薪酬构成

20 世纪 80 年代以来，随着人们对薪酬内涵和外延认识的不断深入，包括工作本身的挑战性、成就感以及环境的舒适度等因素也被纳入了薪酬的外延之中，此时的薪酬与原来的薪酬有所不同，被称为总体薪酬（total compensation）。它不仅包括物质报酬，还包括员工的主观感受。根据美国社会心理学家马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论：随着员工物质需要的满足，更高层次的精神需要，如工作成就感、社会尊重等将变得更为强烈，并成为员工积极性提高的重要激励力量。

总体薪酬主要包括两部分：经济性薪酬和非经济性薪酬。所谓经济性薪酬，主要是指员工因付出劳动而获得的物质报酬。它包括直接的经济性薪酬和间接的经济性薪酬。诸如基本薪酬、绩效薪酬、各种补贴等均属于直接经济性薪酬。它们有一个共同点，那就是可以直接用货币加以衡量。间接经济性薪酬则包括带薪假日、员工福利等。确切地讲，非经济性薪酬是指因员工付出劳动而得到的各种精神收益。有关总体薪酬构成见图 1—2。

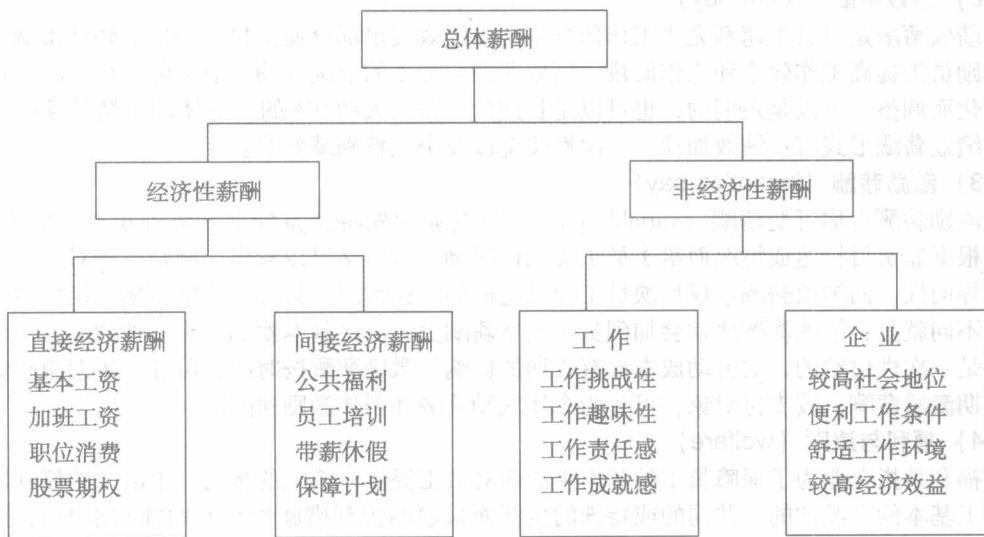


图 1—2 总体薪酬构成

1) 直接经济性薪酬

直接经济性薪酬是雇主按照一定标准以货币形式向雇员直接支付的薪酬。上面讲到的基本薪酬、绩效薪酬、各种补贴是员工收入的主体部分。另外，直接经济性薪酬还包括各种股权、期权、利润分享和职位消费等。利润分享和职位消费在我国运用得比较普遍，但股权和期权由于我国金融市场发展不健全，实施起来有一定难度。

2) 间接经济性薪酬

间接经济性薪酬通常以非货币形式出现,可以给员工带来生活上的便利,减少员工额外的开支。间接经济性薪酬主要包括公共福利设施,为员工提供保险计划,退休计划等各种生活保障,以及带薪休假等。员工培训也属于间接经济性薪酬,可以是脱产培训,也可以是在职培训。它一方面提高了员工的素质;另一方面增强了企业的竞争力。

3) 非经济性薪酬

非经济性薪酬是指无法用货币等手段衡量的,由组织的工作特征、工作环境和组织文化带给员工的愉悦的心理效用。非经济性薪酬之所以称为薪酬,是因为这些非经济性的心理效用也是影响人们职业选择和进行工作的重要因素,并成为组织吸引人才、保留人才的重要手段。非经济性薪酬主要取决于员工的主观感受。它具体包括工作挑战性、趣味性、发展性,工作环境,信息的共享以及社会认知的地位。管理者重视非经济性薪酬可以激发员工工作热情,为企业作出更多贡献。

从总体薪酬的概念看来,乔治·T. 米尔科维奇对薪酬的定义应该属于经济性薪酬,主要考虑员工的物质收益,而忽略了员工的主观心理感受。根据赫兹伯格双因素理论,工作条件、工作环境、工作成就感等为保健因素,管理者若对这些因素处理不当,会导致员工不满,甚至严重影响员工积极性。因此,企业管理者在发挥经济性薪酬不可替代作用的同时,对非经济性薪酬也应给予足够重视。

1.1.3 薪酬功能

薪酬功能是薪酬的本质体现,具有宏观与微观两个层次。在宏观层次上,薪酬分配从属于国民经济分配,在国民生产总值中占有很大比重,是社会生产的重要环节,薪酬水平过高或过低都不利于市场经济的发展以及人民生活水平的提高,有时甚至还会威胁到社会的正常秩序。如果薪酬标准制定过高,会对产品成本构成较大影响,当薪酬的增长普遍超过劳动生产率的增长时,还会导致成本推动型的通货膨胀,如果出现这种通货膨胀,则会对人民生活产生严重影响,若成本推动型的通货膨胀引发虚假过度需求,则会形成“泡沫经济”,加剧经济结构的非合理化。另外,薪酬还是劳动力市场的信号,是劳动力需求和供给均衡的结果。在中国劳动力市场,企业占据优势地位,劳动者处于相对弱势地位,为了保障员工基本合法权益(包括收益权),政府必须对劳动力市场进行监管,发挥政府宏观调控职能,规范企业各种行为。在微观层次上薪酬功能主要体现在企业和员工两方面,这也是本节探讨薪酬功能的基本视角。

1) 薪酬对企业的功能

(1) 配置功能。薪酬是企业人力资源配置的有效杠杆。公平、合理的薪酬是企业吸引优秀人才的关键。人力资源是企业的核心资源,根据“二八原理”,不同的员工对企业的价值和重要性是不同的,企业80%的利润来自于20%的优秀员工。优秀人才的加入,无疑给企业带来了竞争优势。另外,企业员工的配置,还体现在企业内部人力资源的流动上,企业内部人员往往会流动到薪酬水平较高的部门和岗位。无论是外部人力资源的流入,还是企业内部人力资源的流动,都满足了企业对人力资源数量、质量和层次上的需要,体现了薪酬的配置功能。

在薪酬管理中,存在着两种不同的管理机制:一种是政府主导型的薪酬管理机制。它主要是通过行政的、指令的方式来确定各类型员工薪酬水平、薪酬结构,从而引导人力资源的配置。这种机制由于无法回答人力资源是否真正用在了最需要的地方,也无法确定人力资源

是否真正用在了最能发挥作用的地方,因而很难真正处理好人力资源的合理配置问题。另一种是市场主导型的薪酬管理机制。它主要是通过劳动力的流动和市场竞争,在供求平衡中引导人力资源的配置。这种机制不但能够及时、准确地反映各类劳动力的稀缺程度,而且能在劳动者通过流动调换职业或岗位实现薪酬最大化时找到尽其所能的位置,从而使人力资源的配置与使用更加合理。因此,在薪酬管理中,为了更合理的配置与使用人力资源,应尽可能采用市场主导型的薪酬管理机制。

(2) 塑造功能。小企业做事,大企业做人,打造百年企业做文化。文化是企业的灵魂,是推动企业发展的动力。它对员工具有激励、凝聚等功能,是企业兴衰成败的关键。而且优秀的企业文化是市场识别企业的关键,它能够取得利益相关者的信任,有利于企业的长远发展。

薪酬文化是企业文化的重要组成部分。它突出地体现了企业独特的价值分配取向,是企业文化与薪酬管理实践相结合的产物。它是在企业长期的薪酬管理实践所形成的,并为全体员工所共同遵守的价值分配观念、薪酬规范和准则的总和。由于薪酬密切了企业上下级之间的关系,向员工灌输了价值观念、道德规范等,因此,薪酬对企业文化起到塑造功能。

(3) 战略导向功能。随着人力资源管理从战术层向战略层的转变,作为现代人力资源管理的核心模块,薪酬支付也向战略化方向发展。薪酬战略源于企业的核心价值观和经营战略目标。它要求企业设计薪酬体系时必须从企业战略的角度进行分析,制定的薪酬政策和制度必须体现企业发展战略的要求。企业的薪酬不仅仅只是一种制度,它更是一种机制。薪酬的战略导向原则将薪酬分配与企业的发展战略有机结合起来,通过薪酬战略性管理,实现企业目标。在薪酬战略宏观指导下,薪酬从过去简单的支付行为,逐步发展到与外界环境相适应,与企业内部资源能力相协调,通过吸纳、激励员工,支撑组织战略。薪酬水平的变动,可以将企业的组织目标、发展战略以及管理者的意图及时有效地传递给员工,体现薪酬的战略导向功能。如企业采用年功序列薪酬制度,则意味着组织希望员工长期在本企业效劳,以减少员工的非正常流动。

2) 薪酬对员工的功能

(1) 补偿功能

劳动是经济学中重要的投入品之一,而薪酬是对劳动的定价。不论何种劳动,都需要消耗一定的体力和脑力,为了能使劳动得以继续,必须使消耗得到补偿,补偿的办法是给予劳动者恢复其体力和脑力所必不可少的生活资料。在商品生产条件下,由于价值规律的作用,生活资料价格是经常波动的。为确保员工在付出一定的劳动之后能得到相应的消费资料予以补偿,确定生活费用时一定要考虑物价指数上升所带来的影响。另外为了维持劳动力的延续,劳动者需要支付其子女的教育费用。薪酬满足了员工上述基本需要,并保障了劳动力的生存、再生产和延续。需要说明的是,薪酬的补偿功能不能简单地等同于保障功能,区别在于:保障功能给予员工生活上的保障,但有可能产生平均主义,而补偿功能的出发点是提倡多劳多得。

(2) 激励功能

激励功能是以公司整体业绩、员工个人业绩为导向,充分发挥薪酬在企业管理中的作用,将员工所得薪酬与个人的职位价值、个人的业绩、所在部门的业绩、企业的整体业绩挂钩,引导全体员工充分发挥自己的主观能动性,促进企业整体绩效的全面提升。

在传统的薪酬管理模式下,薪酬激励机制存在明显的缺陷,具体表现为:它只注重物质激励,忽视了精神激励;考虑了一个组织内的薪酬差别,而对组织外部环境变化对员工薪酬

影响考虑得较少。美国哈佛大学心理学教授威廉·詹姆士(William James)通过研究发现,人在没有科学激励的前提下,只能发挥其能力的20%~30%,而在合理、高效的激励后,则能发挥其能力的80%~90%,也就是说,一个人在被充分激励后,所发挥的作用相当于激励前的3~4倍。可见,激励是管理的核心,是取得高效率的前提和保证。

现代薪酬管理从根本上改变了传统的激励机制,注重对三种激励机制的综合运用。

①物质激励。它通过按劳付酬的方式来激励员工具备更多、更高的劳动技巧,提高劳动效率,晋升更好的工作岗位,获得更多的劳动报酬。

②精神激励。它通过个人贡献奖励来肯定员工在工作中的自我实现,从而体现人本主义理念,并使员工明确,员工是企业的重要组成部分,只有员工爱岗敬业,企业才能发展,员工个人价值才能实现。

③团队激励。它通过员工个人绩效与组织目标的关系,来鼓励员工参与组织的利润分享,并从组织受益的角度补偿员工所作的努力,增强员工的团队意识和合作精神。

企业通过薪酬满足了员工在物质、精神以及团队合作等方面的需求,有效地发挥了薪酬内在和外在的激励功能。

(3) 价值功能

薪酬管理通过对员工收入的调整,对其行为进行强化,从而引导了员工作出与公司目标一致的行为。薪酬反映了员工的绩效,是员工晋升的凭证,也是员工身份和地位的象征。随着劳动生产率的提高,员工薪酬也不断增加,这样经济性收入不再是员工的唯一需要,员工也许更在乎权力或地位与自我实现,这有别于传统薪酬功能。

1.2 薪酬管理概述

1.2.1 薪酬管理含义及目标

现代企业在发展过程中始终追寻“四个满意”,即经营者满意、员工满意、出资者满意以及顾客满意。经营者、员工以及出资者都希望以最小的投入,获得最大的收益。薪酬管理在规范上述三方行为,公平、合理支付薪酬方面起到重要作用。员工对企业薪酬管理的满意程度是衡量薪酬管理水平高低的最主要标准。让员工对薪酬满意,使其能更好地为公司工作,是薪酬管理的根本目的。员工对薪酬管理的满意程度越高,薪酬的激励效果越明显,员工就会更好地工作,并得到更高的薪酬。这是一种良性循环。如果员工对薪酬的满意度较低,则会陷入恶性循环,长此以往,会造成员工的流失,企业效益低下。

1) 薪酬管理的含义

所谓薪酬管理,是指在企业经营实践过程中,在特定组织宏观战略指导下,为了吸引、激励员工,达成组织目标,而对本企业薪酬支付标准、薪酬水平、薪酬结构等进行设计,调整和确定的动态管理过程。传统的薪酬管理侧重员工的外在收益,注重员工的物质报酬,而现代薪酬管理更多体现的是人本主义理念,尊重人,关心人,运用多层次动力系统激励员工,强调人力资本投资,提高员工的工作能力、知识水平和业务技能,并最终服务于组织目标。

2) 薪酬管理的目标

薪酬管理是人力资源管理的一项重要职能,是现代人力资源管理的核心模块。企业通过薪酬管理主要达成如下三方面目标:

(1) 效率目标

管理是指管理者通过被管理者或与被管理者一起高效地实现组织目标的活动。管理注重效果,做正确的事,也注重效率,正确地做事。只有尊重客观规律,才能进行科学管理。根据米尔科维奇的观点,效率目标可进一步细化为两部分:①提高绩效、质量,取悦消费者。企业投入人力、物力、财力、时间、信息等资源,产出服务或产品,只有当产品或服务被消费,其成本才能得以回收,价值才得以实现。②控制劳动力成本。劳动力成本过高,影响企业的扩大再生产,会对企业长期发展不利。企业通过薪酬预算,薪酬成本监控,实现了企业薪酬成本控制。除此之外,效率目标还可以从以下两方面加以细分:①员工层面。薪酬的效率原则体现在对员工工作动机、工作行为以及个体绩效等方面的促进上。目前主要采用绩效动机、缺勤率、员工离职率、员工工作结果等指标的改进程度来判断薪酬效率。②组织层面。薪酬的效率体现在对组织效率的促进上,通常采用利润率、净资产收益率等企业总体绩效指标作为对薪酬有效性的测度。

(2) 公平目标

公平是薪酬管理的基础,也是企业薪酬管理的重要目标。公平目标试图保证每位员工都能得到合理的回报,它解决薪酬内部和外部一致性的问题,主要包括四部分:外部公平、内部公平、员工公平以及过程公平。

①外部公平。外部公平是指企业薪酬在外部劳动力市场上的相对高低以及实际竞争力的大小。外部公平要求处于同一行业、同一地区的不同企业类似职位的薪酬水平应该基本相同。企业可以根据自身特点,结合外部劳动力市场状况,采取适当的薪酬水平策略。企业薪酬外部公平有助于提升企业对外部劳动力市场上优秀人才的吸引力。

②内部公平。内部公平是指员工对本企业内部薪酬分配机制的主观感受。它主要通过工作分析、职位评价等薪酬技术来实现。企业在薪酬管理中能否做到公平地对待所有员工,极大地影响着员工的满意度和忠诚度,进而影响着员工工作的进取心甚至员工的去留。从企业服务价值链的角度看,如果薪酬不公平,员工满意度会降低,必然影响由员工向客户提供的、决定客户满意度的服务价值,进而影响客户的忠诚度。因此,在薪酬管理中,内部公平是薪酬管理者必须高度关注的问题。

③员工公平。员工个体公平是指员工对与自己从事相同或相似职位员工薪酬的主观感受。员工公平作为一种相对平衡的心理感受是通过衡量、比较产生的,它要求员工报酬与员工对组织的贡献相匹配。如果不进行比较,员工就不会对薪酬产生公平或不公平感。在薪酬比较中,员工不仅仅将自己的收入与企业其他员工的收入进行比较,而且是将自己的“收入/付出”与他人进行比较。但是员工所进行的比较,不是简单的绝对收入比较,而是与个人付出息息相关的相对收入的比较。需要指出的是,员工在比较过程中,出于自身利益的考虑,往往对有效付出和无效付出不加分辨,将无效付出纳入比较之中,并且存在高估、夸大自身付出、低估他人付出等倾向。这就要求企业在薪酬管理中要引导员工确立合理的评价标准,选择恰当的比较对象,避免由于不合理的标准引起员工不公感。

在企业中,许多任务的承担、绩效的考核不是以个人为单位的,而是以团队为单位的。内部公平不仅表现在员工个人之间,还体现在不同团队之间,这就要求建立科学的绩效考核体系,在正确评价团队对组织贡献的前提下,进行员工个人薪酬分配。

④过程公平。过程公平是指薪酬分配的过程要公正、合理,并为员工所广泛接受。因此,企业在制定薪酬政策时,应让员工参与,一方面可以减少制度实施的阻力;另一方面,可以减少薪酬主客体双方的信息不对称,减轻员工的不公平感。