

● 新世纪普通高校工商管理类统编教材

薪酬管理

Compensation Management

主编 赵志泉



河南大学出版社

新世纪普通高校工商管理类统编教材

总主编 王性玉

薪酬管理

Compensation Management

主 编 赵志泉

副主编 张永生

河南大学出版社

• 郑州 •

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/赵志泉主编. —郑州:河南大学出版社,2012.5
(新世纪普通高校工商管理类统编教材 总主编 王性玉)
ISBN 978-7-5649-0763-1

I. ①薪… II. ①赵… III. ①工资管理 IV. ①F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 103088 号

责任编辑 刘利晓

责任校对 李 明

封面设计 郭 灿

出版发行 河南大学出版社

地址:郑州市郑东新区商务外环中华大厦 2401 号 邮编:450046

电话:0371-86059712(高等教育出版分社)

0371-86059713(营销部)

网址:www.hupress.com

排 版 郑州市今日文教印制有限公司

印 刷 开封智圣印务有限公司

版 次 2013 年 3 月第 1 版

印 次 2013 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 14.25

字 数 329 千字

印 数 1—2000 册

定 价 28.00 元

(本书如有印装质量问题,请与河南大学出版社营销部联系调换)

新世纪普通高校工商管理类统编教材编委会

编委会主任

王性玉 河南大学工商管理学院 博士 教授 博导

编委会委员

王 伟 郑州大学商学院 博士 教授 硕导
冯海龙 河南大学工商管理学院 博士 副教授 硕导
唐华仓 河南农业大学经济管理学院 博士 教授 硕导
任鸣鸣 河南师范大学经济与管理学院 博士 教授 硕导
褚晓飞 河南科技大学经济学院 博士 副教授 硕导
王定迅 河南财经政法大学会计学院 教授 硕导
程云喜 河南工业大学管理学院 教授 硕导
何 楠 华北水利水电学院管理与经济学院 博士 教授 博导
田 军 郑州航空工业管理学院经贸学院 博士 教授 博导
李保红 信阳师范学院经济与管理学院 博士 教授 硕导
赵志泉 中原工学院经济管理学院 博士 副教授 硕导
刘玉来 洛阳师范学院商学院 博士 教授 硕导
史保金 河南科技学院经济与管理学院 教授
赵国栋 商丘师范学院经济与管理学院 教授
张振江 平顶山学院经济与管理学院 教授

编委会秘书

任 乐 河南大学工商管理学院

总 序

始于18世纪英国的工业革命(Industrial Revolution)对管理学产生了极为重要的影响。工业革命带来了生产方式的巨大变革,计划、组织、领导和控制等职能成为管理工厂和企业生产运营的主要手段。以“科学管理”为代表的一系列管理理论,为工商管理(Business Administration)学科的建立奠定了坚实的理论基础。而管理学和商学的标准化教育由美国开始,以1881年宾夕法尼亚大学沃顿商学院(The Wharton School of the University of Pennsylvania)的建立为标志,产生了现代意义上的商学院。第二次世界大战结束后,由于企业对管理人才的需求迅速膨胀,管理教育开始蓬勃发展。工商管理教育至20世纪90年代趋于成熟,并向国际化、综合化和现代化的方向迈进。

中国的工商管理随着洋务运动由西方引入。1839年,洋务运动的倡导者张之洞在武昌创立了湖北自强学堂,其下设的商务门堪称我国最早的商科专业。1912年中华民国成立后,商科被单列为独立学科,保证了它的自由发展。1949年中华人民共和国成立后,院系进行调整,由综合性大学与财经院校共同培养财经类人才。国家教委在1997年颁布了新的《普通高等学校本科专业目录》,把管理学设置为独立的学科门类,工商管理划归为管理学门类下的一级学科。

经初步统计,目前,全国1200多所本科院校中,有85%的学校设置了工商管理或相近的专业,它们已成为我国十大热门招生和就业的专业,培养出了一批经济建设人才。与资本主义市场经济相比,中国社会主义市场经济有其独特的性质,中国的工商管理学科的发展不仅要向西方的同类学科理论学习,更要结合中国国情,形成适合中国社会主义经济建设的理论方法和知识体系。

从我国普通高校工商管理类教材的情况来看,经过改革开放30多年的建设,商科教育知识体系已逐步完善,如国内教材在知识点宽度指标上普遍高于国外教材,但还存在若干需要解决和创新的问题。一是国内教材比较侧重于对理论框架的介绍,即“是什么、为什么”,而对具体方法“怎么做”介绍较少。二是国内教材一般在书后不列或列出为数不多的参考文献,且多以同类教材和相关专著为主,对学术期刊、原版书参考较少;主要理论来源于同类教材,导致内容和结构趋同,难以体现出特色。三是国内教材有的缺乏案例,即使有相应案例,其篇幅很短,基本为文字描述,没有详尽的背景资料和数据,编写案例的目的主要是为了加深对某些知识点的理解,而不是通过案例分析提高操作的实践能力。四是很多国内教材对教材的适用人群进行说明时,教材的定位过于宽泛,不少教材的使用范围不仅涉及相关专业的本科生、研究生、MBA以及管理培训,还可以作为实际工作者的参考资料。这样定位过于宽泛,必然导致失去特色。

鉴于此,我们根据作者多年的教育经验和教学体会,按照教育部《关于积极推进“高等教育面向21世纪教学内容和课程体系改革计划”》的要求,组织编写了这套“新世纪普通高校工商管理类统编教材”。为解决或部分解决上述国内教材存在的若干问题,达到编写目的,我们认真组织编写力量,单本教材的主编和副主编,均具有博士学位或副教授以上职称,并长期坚持在教学第一线,就该门课程课堂讲授过五遍以上。我们还聘请知名专家担任主审,与主编共同定稿。

本套教材在编写过程中力求体现以下五点特色。

一、内容系统全面

根据工商管理类专业人才培养目标及其对知识体系的要求,本套教材内容系统全面,涵盖了工商管理类各主要专业,如工商管理、会计学、财务管理、市场营销、人力资源管理、供应链管理、电子商务等,较大幅度地满足了这些专业课程的教学需要。

二、定位明确,编写理念特色化

工商管理各个层次的教学目的和要求不同,必然要求其教材的侧重点不同。本套教材基于这样的编写理念,主要面向大学本科生的专业教学,为学生搭建一个专业学习平台。本套教材的编写者除大学教师外,还邀请了有丰富实践经验的业界管理人员、咨询专家和研究人員等参与教材的编写,他们为教材注入许多新的理念和观点,突破了传统单本教材“大而全”的结构体系。

三、反映前沿,力求创新

工商管理的理论和实践发展十分迅速,一本教材如不能及时地跟上理论与实践的发展,必然会在几年后被其他同类教材所取代,因此,优秀的工商管理教材应该不断地更新内容,体现与时俱进的思想。本套教材在编写过程中,力求既能够反映已经成熟或公认的理论及学术思想,又能够反映具有代表性的工商管理各专业领域最新理论、技术和方法。

四、采用本土化案例,提高案例质量

案例教学是工商管理的学科特色。在国外,尤其是美国的工商管理教材对案例十分重视。本套教材在案例编写过程中,立足于国情,采用了大量的真实案例,包括经典案例和最新案例,以及实际咨询工作中的经验总结,并对背景资料和各种数据作了比较详尽的介绍。通过对这些来自业界的真实案例进行分析讨论,有助于学生识别问题、分析问题和解决问题能力的提高。

五、理论联系实际,做到学以致用

本套教材在编写过程中,不仅对“是什么、为什么”等概念、原理等进行阐述,而且还注重介绍“怎么做”,设计了大量的方法讲解和过程分析,使学生在接触新知识的同时了解相关理论在现实社会中如何运用。

本套教材在编写过程中,得到了河南大学出版社、许多高校和研究机构的专家学者的大力支持,在此一并致谢。由于编者想局部突破并有所创新,各方面对这套教材的期望与要求都很高,这无疑加大了编写的难度,加之水平有限和时间紧促,书中难免存在一些缺点和疏漏,恳请专家和广大读者提出宝贵意见,以期日臻完善。

王性玉

2012年教师节于河南大学

前 言

在市场经济条件下,劳动力成为生产要素的重要形式,其价格水平,即劳动者的报酬与工资水平体现着国家和企业对劳动者人力资源的价值判断,关乎企业成本控制、员工激励和绩效改善,更关乎劳动者的工作态度、生活水平、消费能力和个人尊严。因此,国内外劳工立法部门和企业无不重视企业薪酬制度建设。MBA、EMBA 等管理学科与经济学科也纷纷将薪酬管理课程作为专业主干课,广为讲授。

在工商管理诸专业课程中,《薪酬管理》是一门极具技术性和政策性的课程。对前者而言,可以将薪酬管理视为一种工程技术,主要讲授和推演薪酬战略、薪酬结构、薪酬水平、薪酬纳税筹划以及不同员工群体的薪酬设计方法;对后者而言,可以将薪酬管理视为一种制度安排,主要讲授薪酬政策的合法性、合理性和公平性。

与现有的《薪酬管理》教材相比,本书具有以下四方面的特点:

第一,内容简约,体系完整,强化薪酬技术讲授。本教材主要包括薪酬战略、薪酬水平、薪酬结构、职位薪酬体系、技能薪酬体系、绩效薪酬体系、员工福利管理、特殊群体的薪酬管理、薪酬预算与控制、薪酬的法律规制等章节。教材体系完整,同时强化薪酬管理技术的讲授。

第二,跟踪企业薪酬管理理念与治理规则的最新变化。政策制定者普遍认为,薪酬政策属于公司自治事务,应通过市场机制实现包括企业高管在内的人力资源价格。因此,企业的薪酬水平应主要由人力资源市场供求机制决定。政策制定者同时承认,员工在达成薪酬协议时通常处于弱势地位,应当借助法律,特别是最低工资法律制度,保障员工权益,干预公司高管薪酬水平过高的情况。自 2008 年金融危机以来,企业高管的薪酬饱受非议。本教材对后危机时代企业薪酬管理政策的变动趋势及其原因进行了专题分析。

第三,收集、整理与分析近 3 年薪酬管理案例。作为本教材的配套内容,本教材主编已经收集到 30 余个相关案例,并将其中中国读者熟知度高、可读性强的案例引入本教材,以增强教材的趣味性和思辨性。

第四,理论与实践相结合。在一些实务性较强的章节,我们增加了实用性图表或参考性咨询管理问卷提纲,以便增加学生的直观感受,帮助其巩固所学知识。

本书共十一章,由四川大学、中原工学院、河南科技学院、河南教育学院、河南工程学院等单位联合编写。全书分工如下:赵志泉组织牵头,撰写大纲以及教材第一章(与杨云合作)、第十一章(与白晓花合作),并负责统稿;霍治平撰写第二、三章;石秀珠撰写第五、六章,卢海涛撰写第七、八章,张永生撰写第九、十章,白晓花协助赵志泉统稿并完成第四章、第十一章。在本书的编写过程中,河南大学工商管理学院、河南大学出版社均给予了大力

支持。

由于时间与水平有限,书中难免出现不足之处,敬请各位同行和读者予以批评指正。

编 者

2012 年 5 月 1 日

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)
第一章 薪酬管理概述	(1)
第一节 薪酬的概念及功能	(1)
第二节 薪酬管理概述	(5)
第三节 薪酬理论	(10)
第二章 薪酬战略	(20)
第一节 薪酬战略概述	(20)
第二节 企业战略与薪酬战略的关系	(25)
第三节 企业文化与薪酬战略	(28)
第四节 薪酬战略的设计和制定	(30)
第三章 薪酬水平	(38)
第一节 薪酬水平概述	(38)
第二节 薪酬水平决策的类型	(44)
第三节 薪酬调查	(46)
第四节 薪酬满意度调查	(53)
第四章 薪酬结构	(56)
第一节 薪酬结构概述	(56)
第二节 薪酬结构的设计	(64)
第三节 宽带薪酬	(72)
第五章 职位薪酬体系	(80)
第一节 职位薪酬体系的特点和操作流程	(80)
第二节 工作分析与职位说明书	(82)
第三节 职位评价	(86)
第六章 技能薪酬体系	(106)
第一节 技能薪酬体系	(106)
第二节 能力薪酬体系	(117)

第七章 绩效薪酬体系·····	(128)
第一节 绩效与绩效薪酬·····	(128)
第二节 绩效薪酬支付的依据——组织战略指导下的期望行为·····	(130)
第三节 绩效薪酬的方案设计·····	(136)
第八章 员工福利管理·····	(152)
第一节 员工福利概论·····	(152)
第二节 员工福利计划的设计·····	(158)
第三节 弹性福利计划·····	(160)
第四节 员工福利的规划与管理·····	(162)
第九章 特殊群体的薪酬管理·····	(169)
第一节 高管的薪酬管理·····	(169)
第二节 技术人员的薪酬管理·····	(173)
第三节 销售人员的薪酬管理·····	(177)
第四节 外派人员的薪酬管理·····	(182)
第十章 薪酬控制·····	(187)
第一节 薪酬控制概述·····	(187)
第二节 薪酬预算·····	(191)
第三节 薪酬沟通·····	(193)
第十一章 薪酬的法律规制与薪酬税务管理·····	(197)
第一节 法律对企业薪酬的规制·····	(197)
第二节 我国所得税法关于薪酬问题的规定·····	(202)
第三节 薪酬纳税筹划的基本方法·····	(209)
参考文献·····	(216)

第一章 薪酬管理概述

【学习目标与要求】掌握薪酬以及与薪酬相关的基本概念、薪酬的构成与功能、影响薪酬变动的影响因素,区别薪酬与报酬的关系,了解薪酬(工资)理论的历史源流及发展趋势,熟悉薪酬管理在人力资源管理体系中的地位及与其他职能之间的关系。

【学习重点与难点】学习重点:薪酬的概念、构成以及影响薪酬变动的因素。学习难点:对薪酬概念的准确把握。

第一节 薪酬的概念及功能

一、与薪酬有关的几个重要概念

(一) 薪酬的内涵

在英语中,与薪酬对应的词汇为 Compensation,为弥补和补偿之意,是指企业为获取员工的劳动而提供的回报或报酬。国内学者多认为,薪酬的概念具有狭义和广义之分。狭义的薪酬是指个人获得的以工资、奖金等金钱或物质形式支付的劳动回报。我国企业会计准则第9号《职工薪酬》将薪酬界定为企业为获得职工提供的服务而给予各种形式的报酬以及其他相关支出,具体包括:(1) 职工工资、奖金、津贴和补贴;(2) 职工福利费;(3) 医疗保险费、养老保险费、失业保险费、工伤保险费和生育保险费等社会保险费;(4) 住房公积金;(5) 工会经费和职工教育经费;(6) 非货币性福利;(7) 因解除与职工的劳动关系给予的补偿;(8) 其他与获得职工提供的服务相关的支出。而企业年金基金和以股份为基础的薪酬则分别适用企业会计准则第10号《企业年金基金》和企业会计准则第11号《股份支付》。显然,《职工薪酬》准则取的是狭义的薪酬概念。

广义的薪酬包括经济性报酬和非经济性报酬。其中,经济性报酬是指工资、奖金、福利待遇等货币薪酬;非经济性报酬是指非货币薪酬,是员工对企业以及工作本身的感受,如工作的挑战性、愉悦的环境、令人羡慕的社会地位、工作的便利性等。

为确定研究范围,本教材取狭义的薪酬概念。

(二) 报酬的内涵

报酬(Reward)是指员工为组织工作而获得的所有他认为有价值的东西。约瑟夫·J. 马尔托奥奇(Joseph J. Matocchio)将报酬视为员工因完成工作而得到的内在和外在的奖励,包括:内在报酬(Intrinsic Compensation),即员工由于完成工作而形成的心理思维

形式;外在报酬(Extrinsic Compensation),包括货币报酬和非货币报酬,其中,货币报酬为核心薪酬(Core Compensation),非货币报酬,即员工福利(Employee Benefits),为边缘薪酬(Fringe Compensation)。乔治·T.米尔科维奇(George T. Milkovich)和杰里·M.纽曼(Jerry M. Newman)将源于工作的收益分为两大类。1. 全部薪酬形式,包括直接现金收益和间接薪酬。直接现金收益包括基本工资、奖金、短期红利和长期激励;间接薪酬包括福利与服务,具体表现为劳动保护、服务、津贴以及休息时间;2. 其他报酬形式,包括赞扬与地位、学习机会、雇佣安全和挑战性的工作等。

广义的薪酬与报酬概念在内涵上基本一致,仅存在微妙的差别:薪酬主要强调补偿或者赔偿的物或款,侧重于对员工劳动贡献的补偿,包括货币和实物形式;报酬侧重于奖赏、报答和致谢之意,包括感情方面的、知识方面的和财务方面的多种报酬形式。

根据不同的标准,报酬可以做出如下分类(见图 1-1)。

1. 按照是否以金钱形式表现出来或能否以金钱衡量,可以将报酬分为经济性报酬和非经济性报酬。其中,经济性报酬又有直接经济性报酬和间接经济性报酬之别。前者主要体现为货币形式,后者主要体现为非货币形式。

2. 按照报酬对员工所产生的激励源于内心强化,还是源于外部强化,可以将报酬分为内在报酬和外在报酬。

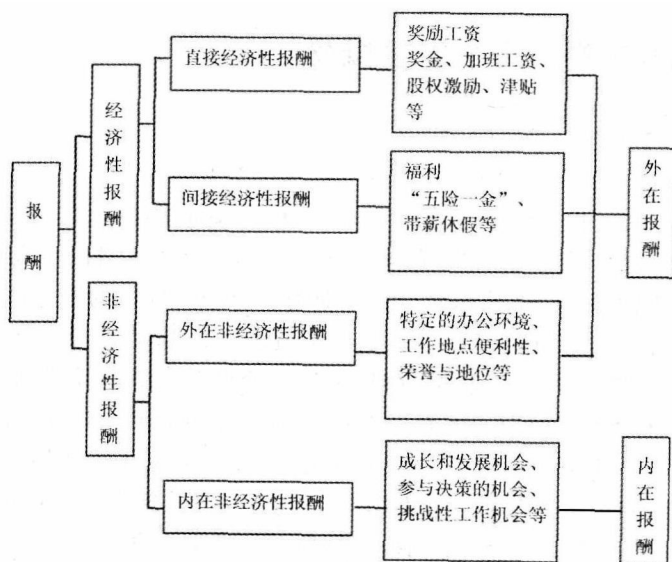


图 1-1 报酬的构成

(三) 关于薪酬与报酬的几点结论

第一,与内在报酬相比,员工和企业倾向于外在报酬。因为内在报酬难以清晰定义、比较和谈判,而外在报酬,特别是薪酬则容易界定、衡量和比较。特别是对普通员工而言,工资奖金事关其生存和生活,因此,他们更在意外在报酬的多少。

第二,简单加薪并不能解决内在报酬不足所导致的矛盾。企业应当认识到,员工为组织工作而获得的所有他认为有价值的东西都属于报酬范畴,员工可能以提高要求外在报酬的方式弥补对内在报酬不足的不满。例如,大学生以“零薪酬”换取工作经验就是对其

最好的解释。

第三,企业必须在外在报酬和内在报酬、经济性报酬和非经济性报酬之间保持某种微妙的平衡。换言之,企业既不可假借赋予员工职业发展机会、提高员工参与决策水平等(内在激励、非经济性报酬)降低薪酬水平(外在激励、经济性报酬),也不可将绩效评价结果作为薪酬决策的唯一依据,而忽视环境、条件对绩效评价的约束。

第四,企业必须处理好直接经济报酬和间接经济报酬的比重。因为二者功能效用不同、企业和个人的税赋不同。

二、薪酬的构成

(一) 基本工资

基本工资是指职工在法定工作时间内完成工作任务或劳动定额时企业必须支付的基本劳动报酬。基本工资是最稳定的工资形式,只要员工在岗,就能持续获得基本工资。在美国,基本工资又称为薪水(Salary)或工资(Wage)。根据美国《公平劳动法案》,前者主要适用于没有加班工资的“例外者”,如以年或月发放工资的管理人员和专业技术人员,即所谓的“白领”;后者主要适用于领取加班加点工作的“非例外者”,即以小时计酬的“蓝领”。受现代管理理念的影响,美国关于薪水或工资的区别已不甚明显。

基本工资包括除奖金、加班加点工资以及特殊劳动补偿性津贴(如夜班津贴,高温、低温、有毒有害津贴,流动施工津贴等)外的一切工资报酬。按照基本工资的确定依据,基本工资主要包括:

1. 岗位工资,又称职位工资,是指企业根据员工承担工作本身的重要性,对企业的价值、工作环境对员工的伤害程度以及对员工资格的要求所确定的基本工资;
2. 技能工资,又称能力工资,是指企业根据自身需要的、员工拥有的完成工作的技能或能力所支付的基本工资;
3. 资历工资,又称资力工资,是指企业根据员工服务年限的长短支付的基本工资。

基本工资在工资总额中的比重依据员工所处的行业、在企业的地位、工作性质等差别较大。

(二) 可变工资

可变工资主要是指与工作绩效直接挂钩的薪酬部分。这里的绩效既可以是员工个人绩效,也可以是群体绩效、团队绩效和公司绩效。可变工资包括激励工资和业绩工资。

1. 激励工资,是指为激励员工的长期或短期行为所进行的一次性薪酬支付,如奖金等。激励工资主要面向未来,企业希望通过奖金等薪酬形式影响员工将来的行为,其付出是一次性的,随员工业绩波动而调整,对人力成本不会产生永久性影响。

2. 业绩工资,又称绩效加薪,是对员工过去工作行为和已取得成就的认可。业绩工资侧重于对员工过去业绩的认可,通常会加到基本工资中。它一旦确定,就具有累积效应,给企业带来较大的人力成本压力。

(三) 员工福利

员工福利是指员工的间接报酬。员工福利有法定福利和自定福利之分。

1. 法定福利。法定福利由法律规定,主要包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金。法定福利的种类、水平由国家依法规定,强制实施。

2. 自定福利。自定福利是指在国家法定的基本福利之外,由企业自定的福利项目。企业自定福利项目的多少、标准的高低受到企业经济效益、支付能力、支付目的的影响。常见的企业自定福利有交通补助、房租补助、免费住房、工作午餐、通讯补助、职工生活困难补助、财产保险、带薪假期等形式。

三、薪酬的功能

薪酬的功能主要反映在国家、企业和员工三个方面,并具体呈现出价值判断、经济保障、激励强化、信号传递、成本控制、员工获取、绩效改善、战略支持、支持变革九种功能。

(一) 价值判断

工资是薪酬的最重要的组成部分。对多数劳动者而言,工资甚至是其唯一的经济来源。国家执行何种工资制度、工资政策体现出国家对劳动者人力资源的价值判断及对劳动者的尊重程度。

(二) 经济保障

市场经济条件下,薪酬是劳动力的价格。薪酬收入是绝大多数劳动者主要收入来源,保障了劳动者及其需要赡养家属的基本生存需要和发展需要。薪酬水平事关劳动者生活品质、生存状况、生活方式和个人尊严。因此,国家通过制定最低工资制度、发布工资指导线、实施收入倍增计划,强化薪酬的经济保障功能。

(三) 激励强化

“重赏之下,必有勇夫。”美国哈佛大学詹姆斯(W. James)教授对员工激励研究发现,按时计酬的分配制度只能让员工发挥出 20%~30% 的能力。如果受到充分激励,员工能力可以发挥到 80%~90%。奥多·维尔(1885~1950)在 20 世纪初对贝尔的研究总结出如下结论:多数人对生活的要求是一样的,其最终目标是物质所得,因此鼓励他们的办法唯有经济报酬。

(四) 信号传递

这里的信号包括员工价值传递信号和企业支付能力信号。对前者而言,员工薪酬水平传递出其市场价值,从而使人们能够判断出其受教育程度、生活状况、价值取向、职业能力、朋友范围等信息;对后者而言,薪酬水平的高低反映出企业的竞争力强弱和对员工的重视程度。

(五) 成本控制

员工薪酬是企业人工成本的重要组成部分。薪酬过高,势必增加企业成本负担;薪酬过低,难以获取高水平员工。因此,企业必须借助某种薪酬设计技术在人工成本控制和保持人才竞争力之间保持需求合理平衡。

(六) 员工获取

根据马斯洛(Maslow)的需要层次理论,只有满足员工衣、食、住、行和安全需要等低层次需要,员工才会产生爱与归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要。因此,获取员

工,特别是具有异质性能力的员工,首先应满足其经济需要和物质需要,即所谓的待遇留人。也只有首先做到待遇留人,方能使感情留人、事业留人不致于沦为客套话。

(七) 绩效改善

绩效是指员工经过考评并被组织认可的工作行为、表现及后果。现代管理学和心理学的研究表明,影响员工工作绩效的因素主要有三个方面:个人(Individual)、组织(Organize)和工作(Task)。薪酬是吸引高绩效员工的必要手段,也是提升员工组织能力、学习效率、工作效率、忍耐力、团体的相容力和凝聚力的重要举措。

(八) 战略支持

无论企业实施成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略,还是奉行扩张战略、稳定战略、防御战略,其人力资源管理政策都具有较大差异。企业通过调整薪酬水平、薪酬结构、薪酬形式,分类管理员工,吸引、留住、培训员工服务于企业战略目标,期望员工行为服务于企业战略部署。

(九) 支持变革

这里的变革既包括组织变革,如组织的战略性变革、结构性变革、流程主导性变革、以人为中心的变革,也包括企业技术变革,即技术创新。变革与创新是企业生存的永恒法则,需要薪酬体系予以支持。企业通过调整分配政策,消除改革的个人阻力和团队阻力,塑造支持变革与创新的氛围,引导员工支持变革与创新。

第二节 薪酬管理概述

一、薪酬管理的内涵与主要内容

所谓薪酬管理是指一个组织针对员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬形式的过程。在薪酬管理的理论框架内,其内容相当广泛,不仅包括薪酬水平、薪酬形式、薪酬体系、薪酬构成、薪酬结构、特殊员工群体的薪酬管理,还包括薪酬计划、薪酬预算、薪酬沟通以及薪酬的税务调整等内容。企业在薪酬管理过程中,必须围绕薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构以及薪酬管理政策等重要事项作出决策。

(一) 薪酬水平决策

薪酬水平是指企业各职位、各部门以及整个企业的平均薪酬水平。薪酬水平决定企业薪酬的外部竞争性。这里的薪酬水平不仅指企业整体薪酬水平,还包括不同企业同类职位、部门的薪酬水平对比。在实践中,企业的薪酬战略、同行业或地区竞争对手的薪酬水平、企业支付能力和社会生活成本指数、工会的薪酬政策等对企业薪酬水平决策都会产生重要影响。为了实现薪酬的外部竞争性(即外部公平性),企业往往借助市场薪酬调查进行薪酬水平决策。

（二）薪酬体系决策

薪酬体系决策即明确确定员工基本薪酬的基础是什么,即企业在确定员工基本薪酬时分别依据员工从事工作本身的价值、员工自身的技能水平以及员工的胜任能力或综合性任职资格。目前,常见的薪酬体系有三类:岗位(职位)薪酬体系、技能薪酬体系、能力薪酬体系。在三类薪酬体系中,岗位薪酬体系以工作和职位为基础,技能薪酬体系和能力薪酬体系以人为基础。其中,岗位薪酬体系在实践中运用得最为广泛。

（三）薪酬结构决策

薪酬结构是指同一组织内部,基本薪酬等级的数量以及相邻两个薪酬等级之间薪酬水平的差距。在企业薪酬总体薪酬水平一定的情况下,薪酬结构合理与否将对员工实际薪酬水平产生重要影响,即薪酬水平决定“蛋糕”大小,薪酬结构决定每个员工的“蛋糕”份额。对企业而言,可以设立较多的薪酬等级,但各薪酬等级之间差距较小;也可以设立较少的薪酬等级,但各薪酬等级之间的差距较大^①。为了保持薪酬结构的合理性,企业往往通过正式或非正式的职位评价以及外部市场薪酬调查,解决“薪资压缩”^②现象。“薪资压缩”容易导致逆向选择,即优秀的员工难以留住,能力较差的员工则不愿意离开。

（四）薪酬管理政策决策

薪酬管理政策决策主要涉及企业薪酬预算、薪酬控制、薪酬沟通以及薪酬制度、薪酬规定、保密工资制度等问题。薪酬预算涉及管理者在薪酬管理过程中进行系列成本开支的权衡和取舍;薪酬控制是指企业为保证薪酬方案的顺利实施而采取的各项措施;与员工的薪酬沟通则贯穿于薪酬方案制定、实施、控制与调整的全过程。

至于保密工资制度是指灵活反映企业经营状况和劳务市场供求状况,并对职工的工资收入实行保密的一种工资制度。根据保密工资制度,职工的工资额由企业根据操作的技术复杂程度、职工的技术熟练程度和职工当面协商确定,其工资额取决于劳务市场的供求状况和企业经营状况,企业和职工都必须对工资收入保密,不得向他人泄露。实施保密工资制度,可以避免职工内部相互攀比,减少矛盾,也可以消除员工的工资额能升不能降的弊病;但工资谈判耗时多,容易出现同工不同酬的情况。对企业而言,采取保密工资制度应考虑到员工的心理感受、公司分配原则及对激励制度的理解。因此,企业是否应采取保密工资制度,不可一概而论。美国劳资关系委员会明确规定:企业必须让员工有在工作场所谈论薪酬的自由。

二、薪酬管理在人力资源管理体系中的地位

人力资源管理体系主要包括人力资源规划系统、招募与配置系统、绩效管理系统、薪

^① 国外教科书中,薪酬结构主要关注相对固定的基本薪酬部分的等级数量以及等级差距,而国内企业通常将薪酬结构理解为基本工资、浮动工资、岗位工资、工龄工资等薪酬项目。我们认为,上述项目可称之为薪酬构成,而非薪酬结构。

^② 所谓“薪酬压缩”是指员工从事工作的重要性、复杂性、难度、压力与责任相差较大,但薪酬相同,从而导致出现从事重要工作的员工薪酬过低,从事次要或辅助后勤类工作的员工薪酬过高的现象。

酬管理系统、培训与开发系统、劳资关系管理系统。这六大系统有机运行,实现企业选人、用人、育人、留人、退人五大功能。薪酬管理系统与人力资源管理系统其他环节相互联系、相互影响(见图 1-2)。

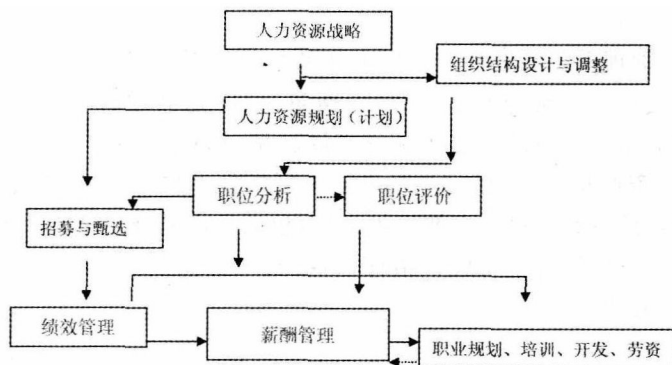


图 1-2 薪酬管理在人力资源管理体系中的地位

在图 1-2 中,企业人力资源管理计划包括薪酬计划子系统,它在总体上设定了薪酬管理的框架和主要内容。职位分析是员工薪酬的初始前提,员工只有履行了工作分析中规定的职责和各项工作规定后,才能获得工作报酬;绩效评估是员工薪酬的基本依据,根据对员工工作绩效评估的结果,才能对员工支付与其绩效相联系的薪酬;员工职业生涯规划是员工薪酬提升的重要条件,员工只有通过有效的职业生涯规划,才能获得令自己满意的薪酬;培训是员工人力资本增值的重要途径,员工通过接受培训,可以增加其人力资本价值。

图 1-2 同时表明,员工激励不仅包括物质激励,还包括精神激励。帮助员工合理规划其职业发展途径并提供培训也是员工获得满意薪酬的最直接途径之一。薪酬管理系统是企业激励机制的核心,是企业吸引和保留人才的关键。薪酬管理系统与其他系统一起,实现人力资源管理的三大功能:1. 支持和推动企业战略目标,确立企业竞争优势;2. 满足员工需求,激发员工潜能,开发员工能力;3. 调和劳资关系,维护社会公平,推动社会和谐发展。

三、薪酬管理的基本目标

薪酬管理的基本目标,即薪酬管理决策所奉行的价值判断。

(一) 公平性

公平性是指员工对组织薪酬管理系统、管理过程、管理结果公正性的看法。因此,这里的公平既强调薪酬决策结果的公平,也强调薪酬决策程序的公平。根据美国心理学家亚当斯(J. Adams)的公平理论,报酬的公平比报酬的数量和种类更能激发员工的工作动机与行为。薪酬公平涉及员工对自己劳动所得的绝对值(实际收入)的看法,还涉及员工对其收入相对值(自己收入与他人收入的比例)的看法。因此,这里的薪酬公平包括三个维度:(1) 个人公平,即员工的薪酬水平与其能力、绩效匹配;(2) 内部公平,即员工企业内部相同岗位的薪酬基本保持一致;(3) 外部公平,即支付给员工的薪酬水平应与本地区