

薪酬管理

(第2版)

温志强 郝雅立 主编

王亚楠 张晨雅 副主编

清华大学出版社

薪酬 管理

(第2版)

温志强 郝雅立 主编

王亚楠 张晨雅 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

在人力资源管理的大系统中,薪酬管理无疑是至关重要而又非常困难的一环。本书以总体薪酬作为管理活动的对象,在总论中简要介绍了薪酬及薪酬管理的基本内容和薪酬管理的权变环境和基本理论以后,以薪酬制度设计为起点,从薪酬结构和薪酬水平两个维度展开组织薪酬管理目标、原则、策略、方法和设计过程等内容,然后概述薪酬调控,使学生对组织薪酬管理活动有一个宏观和概要的把握,理解构成组织薪酬管理决策的要素以及诸要素之间的相互关系。在此基础上,从本书的第五章起,我们依据总体薪酬的构成因素,分别介绍了基本薪酬、激励薪酬、补偿薪酬、间接薪酬(员工福利)等薪酬分解成分及其相应的薪酬管理内容。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/温志强,郝雅立主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2016
ISBN 978-7-302-45888-3

I. ①薪… II. ①温… ②郝… III. ①工资管理 IV. ①F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 294590 号

责任编辑:袁 琦

封面设计:何凤霞

责任校对:王淑云

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:11.25

字 数:274 千字

版 次:2013 年 4 月第 1 版

2016 年 12 月第 2 版

印 次:2016 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:29.00 元

产品编号:070673-01

作为人力资源管理的基本职能和模块之一,薪酬管理是整个人力资源管理系统以及企业运营和变革过程中的一个重要组成部分,它与其他人力资源管理职能共同构成了企业使命、愿景,以及战略目标的重要基石。在社会转型的大背景下,企业处在一种竞争、开放的动态环境中,薪酬管理方案确定时需要将自己放在社会大系统之下,考虑外部环境大背景和行业趋势,同时也要注意自身战略、内部成本和薪酬结构的变化。本书的编写,就是要顺应这一需求,努力为高校学生和各界读者在对薪酬管理知识的学习中提供力所能及的帮助。本书认为薪酬管理是一项重理论、靠实践的人力资源管理活动,在这个过程中既需要在宏观层面做顶层制度设计,也需要在中微观层面做实践检验和应用创新。历经2013年第1版后,本版《薪酬管理》在总体上从其制度的顶层设计到制度的实践运行进行了详细介绍和阐述,促成理论与实践的结合创新。

自2013年清华大学出版社出版的由温志强、孙紫夏、韩卓共同主编的同名教材以来,我们积极探索能够适应薪酬管理最新实践的内容体系。2016年,为了顺应社会环境的变化,加强薪酬管理的实践环节,教材亟须增加知识的应用性与实践性介绍,增加薪酬管理的最新政策和研究成果分享,因此修订了本教材的知识体系。新一版教材在内容和结构上做出巨大调整 and 专业化更新。主要变化包括:压缩了部分理论方面的讨论,更强调理论与实践的结合;从顶层设计、实践运行两个维度调整了薪酬管理的知识框架;增加了对薪酬管理与客观社会环境之间关系的详细讨论;增加了关于我国企业薪酬管理方面的最新规定。既注重薪酬管理的基础理论,又关注薪酬管理的实践技巧;既强调静态化的薪酬体系设计,又专心于动态化的薪酬制度运行;既把握薪酬管理的普遍性原则,又增加了薪酬管理知识在特殊行业的应用,是本书的最大特色。

本版教材体现四个特点:第一,应时性。本书认为薪酬管理是一项重理论、靠实践的人力资源管理活动,在这个过程中既需要在宏观层面做好顶层制度设计,也需要在中微观层面进行实践检验和应用创新。改版后的《薪酬管理》从其制度的顶层设计到制度的实践运行进行了详细介绍和阐述,促成理论与实践的结合创新。第二,宽口径。大多经济类薪酬管理书目都站在企业管理的视角,管理主体多用“企业”。本教材将视角从单纯的企业扩展到所有正式组织,把管理主体改用“组织”一词,体现本教材的“宽口径”、通用性、基础性的特征,改变以“人事行政”和“人力资源管理”来区分公共部门和私人

部门的错觉。第三,实用性。本教材在薪酬管理的相关环节中涉及基础管理方法的介绍,并就某些具体方法展开陈述,尽可能以更为通俗易懂的方式介绍专业化性质极强的工具,使不具备特别专业的学科背景的人也能学习、把握和使用新方法,突出实用性特点。第四,模板性。本书以公务员、事业编制人员两类特殊人群的薪酬管理为结尾,以对前面内容加以贯彻性应用说明,希望能在具体群体薪酬管理事例中将薪酬管理的知识叙述详尽。

本书除了可以用于高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科、高等院校管理专业的本科教学之外,也可用于政府部门和非政府组织关于薪酬管理理论和实践知识的专业培训材料。同时,也可作为企业和各种社会组织中的管理人员、从事人事行政工作的国家公务员的自学阅读书。

本书的编写由温志强和郝雅立策划,经反复讨论拟定全书纲要。各章的撰写分工:第一章、第六章由温志强编写,第二章、第三章由郝雅立编写,第四章由王亚楠编写,第五章由张晨雅编写。初稿完成后,由温志强和郝雅立负责,王亚楠和张晨雅参与修改、统稿和定稿。本书付梓之际,感谢全体编写人员的精诚合作,感谢大家为本书的完成所付出的巨大努力。

本书的写作参阅并部分借鉴了国内外工商管理、公共管理领域的专著、教材和其他研究成果。对于这些文献资料的作者,我们在此一并致谢。对于业已成为专业共识的观点和内容,由于已经成为学界的共同财富和人类文明建设的共同成果,书中没有再一一标明出处。相信它们作为专业发展的基础理论会进一步得到普及。

本书的编写和出版得到了天津师范大学政治与行政学院的支持和帮助。清华大学出版社的编辑袁琦也为本书的出版提供了大力帮助,我们对此深表谢意。

本书的编写由于是应教学所需,时间短暂,编写仓促;更由于编者的学识有限,该书离预期的目标仍有不小的差距,不当之处在所难免。恳请研究薪酬管理问题的专家、同行和广大读者不吝赐教,对错漏之处批评指正,我们定不胜感激,在今后修订时补正。

温志强

2016年6月于天津

第一章 薪酬管理概论	1
第一节 薪酬	1
一、薪酬的含义与特征	1
二、薪酬的类别	3
三、薪酬的功能	5
第二节 薪酬管理	7
一、薪酬管理的含义与特征	7
二、薪酬管理的内容	9
三、薪酬管理的目标	10
四、薪酬管理的原则	10
五、影响薪酬管理的要素	11
六、薪酬管理发展的趋势	15
第三节 薪酬管理的基本理论	16
一、工资理论与薪酬的经济学研究	16
二、薪酬的管理学研究	18
第二章 顶层设计:薪酬制度与运行	21
第一节 薪酬制度概述	21
一、薪酬制度的含义与特征	21
二、影响薪酬制度的因素	22
三、薪酬制度的作用	24
四、薪酬制度的类型	25
第二节 薪酬制度设计	30
一、薪酬制度设计的目标	30
二、薪酬制度设计的原则	31
三、薪酬制度设计的流程	33
四、薪酬制度设计的方法	35
第三节 薪酬制度运行	46
一、薪酬诊断	46
二、薪酬调整	50
三、薪酬沟通	54

四、薪酬控制	61
第三章 内部一致性:薪酬结构	65
第一节 薪酬结构概述	65
一、薪酬结构的含义与特征	65
二、薪酬结构的影响因素	66
三、薪酬结构的作用与功能	68
第二节 薪酬结构的基本类型与构成	69
一、薪酬结构的基本类型	69
二、薪酬结构的构成	73
第三节 薪酬结构设计	81
一、薪酬结构设计的基本目标	81
二、薪酬结构设计的基本原则	82
三、薪酬结构设计的影响因素	82
四、薪酬结构设计的流程	84
五、薪酬结构设计的方法	85
第四章 外部竞争性:薪酬水平决定	87
第一节 薪酬水平概述	87
一、薪酬水平的含义与特征	87
二、薪酬水平的作用	88
三、影响薪酬水平的因素	88
四、薪酬水平决策的类型	91
第二节 薪酬水平外部竞争性与差异性	93
一、薪酬水平外部竞争性的含义与作用	93
二、薪酬水平差异性的含义与形式	94
第三节 薪酬水平设计	96
一、薪酬预算	96
二、薪酬调查	101
第五章 配置规范性:薪酬组合要素	104
第一节 基本薪酬	104
一、基本薪酬的含义与特征	104
二、基本薪酬的功能	105
三、基本薪酬的构成	105
四、基本薪酬的主要形式	106
五、基本薪酬的计量形式	112
第二节 激励薪酬	119
一、激励薪酬的含义与特征	119

二、激励薪酬的功能与作用	120
三、激励薪酬的形式与构成	120
第三节 补偿薪酬	127
一、补偿薪酬的含义与特征	127
二、补偿薪酬的功能	129
三、补偿薪酬的形式	129
四、补偿薪酬的构成	130
第四节 福利薪酬	131
一、福利薪酬的含义与特征	131
二、福利薪酬的作用	132
三、福利薪酬的构成	136
四、福利的主要形式	137
第六章 行业统一性:公共部门的薪酬管理	147
第一节 公务员薪酬管理	147
一、公务员薪酬制度概述	147
二、公务员薪酬组合要素分析	150
三、公务员薪酬的调整与改革	156
第二节 事业编制人员薪酬管理	159
一、事业编制人员的基本薪酬	161
二、事业编制人员的激励薪酬	164
三、事业编制人员的补偿薪酬	165
四、事业编制人员的福利薪酬	165
参考文献	169

薪酬管理概论

第一节 薪 酬

一、薪酬的含义与特征

在市场经济繁荣的今天,薪酬一词不仅仅是一个重要的经济问题,也是与组织人力资源管理息息相关的关键所在,那么薪酬究竟指的是什么,包含哪些内容,如何对其作出有效的界定是我们的首要任务。

(一) 薪酬的含义

薪酬,简单的从字面意思理解就是酬劳、薪水。从薪酬支付的主客体来看,薪酬支付的客体是雇员即员工。在市场经济之下,雇员的范围十分宽泛,除了自我雇佣者和雇主之外,其余与特定组织形成雇佣关系并获取劳动报酬的成员均为雇员。薪酬支付的主体是雇主,而广义上的雇主除了组织之外还包括公共部门和非营利组织,同时组织又可以分为不同的形式,比如国有企业、外资企业和民营企业等。这些组织都要为其雇员支付报酬,并且承担薪酬管理的职能。严格地讲,只要被雇佣一方以劳动形式获取的收入即为薪酬,并属于薪酬管理的内容。当然,对于不同性质的组织而言,薪酬管理的特点也不尽相同。薪酬支付的条件是雇佣关系的发生,也就是说,雇员因为被雇主雇佣而获得的收入才算作薪酬。

和一切发展中的事物一样,薪酬作为经济发展的重要部分也经历着不断的调整发展,其实际经历了从工资到薪水再到薪酬的历史变化。根据资料记载,1920 年之前,“工资”这一概念被组织广泛应用,其主要支付对象为当时从事体力劳动的“蓝领”工人,他们根据每天的工作时长被赋予报酬,而且,基本工资相比于福利等其他形式的报酬在当时的报酬结构中占据了绝大比重。直到 1920 年以后,“薪水”的概念开始逐渐取代工资,此时的支付对象从蓝领扩展到了脑力工作者,也就是我们俗称的“白领”。与此同时,其薪酬结构的基本工资比例缩小,福利略微增加。随着时代和经济的发展繁荣,“薪酬”这一概念也被人们所认识和接受,同时包括蓝领和白领以及灰领等支付对象的员工的基本工资比例同步下降,而福利等各种其他形式的薪酬比例相应提升。这些变化意味着,随着经济的发展和时代的进步,组织管理者开始从薪酬管理的角度考虑组织发展,薪酬包含的内容也得到丰富和改进,薪酬支付不再仅仅作为组织成本支出,而更是变为吸引、激励和管理员工的有效手段。历史的发展使薪

酬的概念不断延伸,支付对象和支付内容不断变化,但始终不变的却是薪酬始终是组织与员工交换关系的一种反映。这种交换关系的一方是劳动者,劳动者通过付出自身的劳动来获得所需的劳动报酬,“不劳动者不得食”正是这一观点的具体表现;另一方面,交换关系的另一半对象是组织,它要求员工为其劳动产生相应的效益,所以理应给劳动的员工相应的报酬。换言之,让工人只干活没有回报是不可能的。这种回报就是以工资到报酬最后到薪酬的各种形式发展而来的。

大致了解了薪酬的发展历史,对其概念人们有着不同的定义。西方学者认为,薪酬除了直接的财务性、有形与具体的给付外,还包括了间接的、无形的、非财务性的报酬。比如美国的薪酬管理学专家约瑟夫·J. 马尔托奇奥认为薪酬的含义是:雇员因完成工作而得到的内在和外在的非货币奖励。我国学者熊敏鹏教授认为:从广义上而言,薪酬不仅包括组织向员工提供的经济性报酬与福利,还包括由于良好的工作环境、组织自身特征和员工工作本身带来的非经济性心理影响。另一位学者李建新则做出如下定义:狭义薪酬有货币和非货币两种形式。以货币形式支付的部分通常称为各种形式的工资、薪水或者薪资,如直接报酬包括本薪、津贴、奖金、红利及股票等;以非货币形式支付的部分为员工福利,也就是间接报酬,如各种保险、旅游补助、医疗补助等。

20 世纪 90 年代,随着薪酬理论的发展,西方国家又提出了全面薪酬的概念。它在传统薪酬的基础上,把薪酬的范围扩大到了较舒适的办公条件、较多的参与决策的机会、较有兴趣的工作、职业保障等难以或根本不能用货币来衡量的报酬形式,可见,全面薪酬的概念与广义薪酬的概念大体相当。

最后,我们认为可以对薪酬的概念做如下界定:薪酬指的是,与组织存在雇佣关系的员工为组织做出一定贡献,雇主基于其工龄、技能、工作表现等用各种形式支付给员工的经济性报酬以及有形服务及各种福利。

(二) 薪酬的特征

1. 竞争性

竞争性主要说明的是薪酬水平的外部竞争性,即组织的薪酬水平与类似行业、类似组织的薪酬水平相比较,具有竞争力。为确保薪酬的外部竞争性,吸引和留住所需人才,就应当支付相当于或略高于市场平均水平的薪酬。

2. 公平性

薪酬公平指的是组织内部薪酬分配的合理与平等,但并不是薪酬分配结果的均等或平均,而是分配机会、分配尺度、分配过程和分配规则的公平。主要包括薪酬分配的机会公平、外部公平、内部公平、个人公平、程序公平和薪酬参与公平。

3. 变动刚性

薪酬刚性是指薪酬对外部环境的变化反应迟钝,不能灵敏地对劳动供求关系的变化做出及时调整。在劳动力市场中,工资应像所有其他商品一样,由劳动力供求关系决定,劳动力需求量大,工资就高,反之工资就低。然而,当需求曲线向左移动时,工资不能下降到新的均衡工资水平,这就是工资刚性。刚性是指没有弹性,只能上不能下。

4. 激励性

基本工资可以衡量员工本身的价值。它是根据员工所拥有的学历、经验、劳动熟练程度、工作复杂程度及其未来贡献的预期等因素确定的,是个人知识和能力价值的工资支付。通过对其有效设计可以引导员工产生提升基本素质和挖掘自身潜力的欲望。岗位工资衡量岗位价值的大小,它根据岗位的工作内容、岗位的基本要求、岗位环境和承担责任的大小以及对其所在组织的贡献来确定。通过其合理的分配激励员工提升岗位适应力以及增强对岗位和事业的责任感。

5. 敏感性

薪酬管理是人力资源管理中最敏感的部分,因为它涉及公司每一位员工的切身利益。特别是在人们的生存质量还不是很高的情况下,薪酬直接影响着他们的生活水平;另外,薪酬是员工在公司工作能力和水平的直接体现,员工往往通过薪酬水平来衡量自己在公司中的地位。所以薪酬问题对每一位员工都会很敏感。

6. 合法性

薪酬是职工基于劳动关系所获得的劳动报酬,是用人单位对职工履行劳动义务的物质补偿。用人单位以支付工资的方式获得劳动者让渡的劳动力使用权,支付公平性的工资是其义务。

二、薪酬的类别

薪酬成分随着组织性质和经营模式等的变化也在不断发生多元性的变化,所以依据不同的划分方式薪酬也可以划分为不同类别。从广义上看,构成薪酬的要素包括经济性报酬和非经济性报酬两个部分。其中经济性报酬属于外在的有形报酬,它包括直接经济性报酬和间接经济性报酬。直接经济性报酬是指个人获得的工资、津贴、各类奖金等形式的全部报酬,是员工可以直接支配的收入。间接经济报酬是指直接经济报酬之外的各种经济回报。非经济性报酬是指个人对工作本身或者对工作的环境上的满足感(图 1-1)。

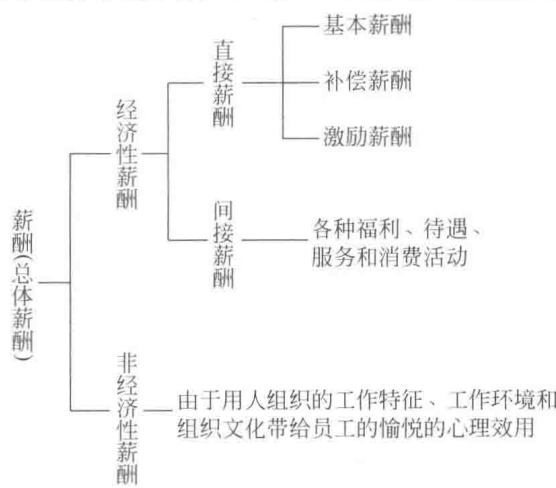


图 1-1 薪酬的构成

经济性薪酬是员工从组织获得的各种货币形式的收入和可以间接转化为货币或可以用货币计量的其他形式的收入。它可以分为两部分,即直接薪酬和间接薪酬。

直接薪酬是以货币形式支付的报酬,可以分为基本薪酬、补偿薪酬和激励薪酬。

基本薪酬是以员工劳动的熟练程度、复杂程度、劳动强度及责任大小为基准,在充分考虑员工年龄、职务、技能、学历和基本生活费用的基础上,按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而支付的劳动报酬。一般来说,组织根据员工所承担工作的重要程度、难易程度和价值来确定员工的基本薪酬。基本薪酬是员工工作收入的主要部分,也是其他薪酬设置或变动的主要依据。基本薪酬的重要特征就是其稳定性和保障性。

补偿薪酬是组织对员工在非正常工作时间、特殊或困难工作条件下额外的劳动付出和工作风险承担所给予的报酬,主要包括加班费、津贴、补贴等形式,如夜班工作津贴、出差补贴、特殊工作条件补贴等。对于具备上述条件的员工而言,补偿薪酬也是一种比较稳定的收入。

激励薪酬又称可变薪酬、诱惑薪酬或业绩薪酬,是指员工在达到某个具体目标或绩效水准或创造某种盈利后所增加的薪酬收入部分。它是以员工、团队或者组织的短期或长期绩效为依据而支付给员工个人或团体的薪酬,主要包括奖金、员工持股、员工分红、经营者年薪制与股权激励等形式。相对于基本薪酬和补偿薪酬的稳定性特点而言,激励薪酬,特别是其中的奖金,具有可变和浮动的特点。因此,一些专家和管理者也将其称为可变薪酬。

间接薪酬,又称福利薪酬或员工福利,是组织对员工给予的一般不直接以货币形式发放,但可以转化为货币或可以用货币计量的各种福利、待遇、服务和消费活动。如组织为员工缴纳的各种社会保险、免费工作午餐、班车接送、免费体检、公费进修培训、带薪休假、集体旅游、观影等。

非经济性薪酬是指无法用货币等手段衡量的由于组织工作特征、工作环境和组织文化带给员工的愉悦心理效用。如工作本身的趣味性和挑战性、个人才能发挥和发展的可能、团体的表扬、舒适的工作条件以及团结和谐的同事关系等。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,并和经济性薪酬结合在一起成为组织吸引人才、保留人才的重要手段。同时,非经济性薪酬各个组成部分也是源于组织有目的的投入或长期投入的积累。

从狭义上看,薪酬的构成包括:工资、津贴、奖金、股权和福利。本书主要从狭义的构成来分析薪酬要素。

1. 工资

工资可以分为基本工资、激励工资和成就工资。基本工资是员工能够定期获得的固定数额的报酬,常以小时、月度、年度来计量。激励工资是随着员工努力程度而变化的类似奖金性质的工资,它是基本工资的增加,用以反映不同员工或者不同群体之间的绩效水平的差异。成就工资则体现了对过去成就的追认。

2. 津贴

津贴是在基本工资之外的工资差别,也称附加工资或者补助,是指员工在艰苦或者特殊条件下进行工作时组织对员工额外劳动量和额外生活费用给予的补偿。

3. 奖金

奖金是组织为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量,对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的货币奖励,是激励薪酬的一种主要形式。奖金的发放可以根据个人的工作业绩评定,也可以根据部门和组织的效益来评定。它是在基本工资的基础上支付的可变的且具有激励性的报酬。

4. 股权

股权激励,就是以股票期权的形式对公司的董事、高管以及核心员工实施的一种长期激励方式,以达到提高其组织经营业绩的目的。员工持股是指通过让员工持有本公司股票和期权而使其获得激励的一种长期绩效奖励计划。

5. 福利

福利是薪酬的重要组成部分,是组织基于雇佣关系,依据国家的强制性法令及相关规定,以组织自身的支付能力为依托,向员工所提供的用来改善其生活质量的,各种非货币性收入和延期支付行为为主的间接性报酬与服务。福利是工资的附加部分,但并不反映在员工所获得的直接薪酬之中。根据我国劳动法的有关规定,福利可以分为社会保险和用人单位的集体福利两大部分。社会保险福利是为了保障员工的合法权利,而由政府统一管理的福利措施,主要包括社会养老保险、社会失业保险、社会医疗险、工伤保险及生育保险。用人单位福利是指用人单位为了吸引人才或稳定员工而自行为员工采取的福利和措施,可以分为全员性的福利和特殊群体的福利。

三、薪酬的功能

薪酬无论对于员工来说,还是对于组织来说,都是至关重要的,人们也越来越对其各种功能加以肯定,其具体功能总结为三个方面:

(一) 薪酬对员工的功能

1. 保障功能

劳动是员工脑力和体力的支出,员工作为组织劳动力要素的提供者,组织只有给予其足够的补偿,才能使其不断产生和投入新的劳动力。从经济学的角度来说,薪酬实际上就是劳动力的价值或价格,是其维持和延续劳动力再生产所必需的生活资料的价值。在市场经济条件下,薪酬收入是绝大部分劳动者的主要收入来源,它对于劳动者及其家庭的保障作用是其他任何保障手段无法替代的。薪酬对于员工的保障不仅体现在满足员工及其家庭的吃、穿、住、用等方面的基本生存需要,同时还体现在满足员工及其家庭的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。

2. 激励功能

所谓激励功能,是指组织用来激发鼓励员工按照目标行事而又能加以控制的功能。从心理学的角度来说,薪酬是个人和组织之间的一种心理契约,这种契约通过员工对于薪酬状况的感知而影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效,即产生激励作用。现实生活中,

员工一方面要追求实在的利益以提高自己生活水平,另一方面还重视追求自身的价值、主人翁感和认同感。根据马斯洛的需求层次理论,可以发现,员工对于薪酬的需求在五个层次上都有所表现:第一,员工期望所获得的薪酬能够满足基本生活需要;第二,员工期望自己的薪酬收入更加稳定或者是稳定的薪酬收入部分有所增加;第三,员工期望自己所获得的薪酬与同事之间具有一种可比性,得到公平对待;第四,员工期望自己能够获得比他人更高的薪酬,以作为对个人能力和所从事工作价值的肯定;第五,员工期望自己能够获得过上更为富裕、质量更高的生活所需要的薪酬,从而进入一种更为自由的生存状态,充分实现个人的价值。一般情况下,当员工的低层次薪酬需求得到满足以后,通常会产生更高层次的薪酬需求,并且员工的薪酬需求往往是多层次并存的。所以薪酬不仅是员工的一种获取物质及休闲需要的手段,而且还是满足员工的价值实现和被尊重的需要的手段。因此,薪酬会在很大程度上影响一个人的情绪、积极性、能力发挥和成长。研究表明,当一个员工处于较低岗位获得较低的岗位工资报酬时,他会积极表现努力工作,一方面提高自己的岗位绩效,另一方面争取到更高级的岗位级别。在这个过程中,他会体验到由于晋升和加薪所带来的价值实现和被尊重的喜悦,进一步促动其努力工作和积极表现。因此,组织必须注意同时满足员工的不同层次的薪酬需求,发挥好薪酬的激励功能。

3. 调节功能

所谓薪酬的调节功能,是指薪酬作为一种重要的经济杠杆,可以调节劳动力在社会各地区、各部门和各组织之间的流动。我们知道,员工所获得的薪酬除了其所具有的保障和激励功能以外,它实际上还是一种信号——薪酬水平的高低可以大体说明一个人在社会上所处的位置。不仅如此,在组织内部,员工的相对薪酬水平高低往往也代表了员工在组织内部的地位和层次,从而成为对员工的个人价值和成就进行识别的一种信号。因此,员工对这种信号的关注实际上反映了员工对于自身在社会以及在组织内部的价值关注。因此,当一个人在不同组织可能获得的薪酬水平差距足够大时,薪酬因素实际上构成劳动力在地区、部门和组织间流动的主要原因。

4. 投资功能

在组织与员工的雇佣关系中,员工作为劳动者,作为自身人力资本的所有者,与物力资本的所有者一样,有权利参与收益分配,即薪酬是员工人力资本投资的收益形式。从人力资本的特征来看,其具有一定的创造无限性、监督有限性和消耗差异性,所以要提高人力资本开发与使用的经济效率的唯一有效途径就是满足人力资本的报酬要求,施行充分的薪酬激励制度。

(二) 薪酬对组织的功能

1. 增值功能

从组织投资活动的角度考察,薪酬是组织购买劳动力的成本,它能够给组织带来大于成本的预期收益。这种收益的存在,成为雇主雇佣劳动力的动力机制,也明确反映了薪酬的增值功能。同时,薪酬还是控制组织成本的重要因素。尽管劳动力成本在不同行业 and 不同组织的经营成本中所占的比重不同,但是对于任何组织来说,薪酬成本都是一项不容忽视的成本支出。通常情况下,薪酬总额在大多数组织的总成本中要占到 40%~90% 的比例。比如

说,薪酬成本在制造业的总成本中很少会低于总成本的 20%,而在服务行业中薪酬总额占总成本的比例就更大,有的甚至高达 80%~90%。因此,有效地控制薪酬成本支出对于大多数组织的经营成功来说都具有重大意义。合理地控制薪酬水平会降低生产成本或者组织的活动成本,而这也是组织投资活动增值或者组织收益增大的重要因素。

2. 改善用人绩效的功能

从管理活动的角度看,薪酬实际上是组织向员工传递的一种特别强烈的信号,通过这种信号可以让员工了解什么样的行为、态度和业绩是受到鼓励的,是对组织有贡献的,从而引导员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效朝着组织期望的方向发展。所以薪酬不仅决定了组织可招募到的员工的数量和质量,也决定了组织的人力资源存量,还决定了现有员工受到激励的状况,影响他们的工作效率、出勤率、对组织的归属感以及组织承诺度,从而直接影响到组织的生产能力和工作效率。

3. 协调组织内部关系和塑造组织文化的功能

薪酬一方面通过其水平的变动,将组织目标和管理者意图传递给员工,促使个人行为与组织行为融合,协调员工与组织之间的关系;另一方面,通过合理的薪酬差别和结构,化解雇员之间的矛盾,协调人际关系。同时,合理和富有激励性的薪酬制度会有助于组织塑造良好的组织文化,或者是对已经存在的组织文化起到积极的强化作用。

4. 促进组织变革和发展的功能

薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队来创造出与变革相适应的内部和外部氛围,从而有效推动组织的变革和发展,使组织变得更加灵活,对市场和客户的反应更为迅速有效。

(三) 薪酬对社会的功能

薪酬除了对于员工个人和组织具有直接的功能之外,对于整个社会也具有独特的功能。统计资料表明,各国的国民生产总值中大约有 60%的部分是以薪酬的形式体现出来的。因此,薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行;同时,一国劳动者的总体薪酬水平还是该国总体经济和社会发展水平的一个重要指标,合理的薪酬可以满足人们的多种需要,不断提高人民的生活质量;一旦薪酬的分配不合理,它所提供的保障功能不足,则有可能引发社会动荡,带来许多社会问题;并且,薪酬还具有劳动力资源再配置功能。另外,薪酬也调节着人们对职业和工种的评价,调节着人们择业的愿望和就业的流向。

第二节 薪酬管理

一、薪酬管理的含义与特征

(一) 薪酬管理的含义

薪酬管理是指组织在经营战略及发展规划的指导下,综合考虑内外部各种因素的影响,确定自身的薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式,并进行薪酬调整、薪酬控制以及制定薪酬政策的整个过程。传统的薪酬管理仅仅具有物质报酬分配的性质,而对员工的行为及

心理特征考虑较少,多半是追求组织自身的经济利益,其着眼点是物质报酬;而现代组织薪酬管理的着眼点则转移到了人身上,注重人对组织的影响和作用,适应经济发展和组织发展以人为本的趋势。

薪酬对于不同的社会群体而言都有着极为重要的含义,而薪酬管理在经济发展与社会公平的营造之中也始终是一个人人关注的问题。对于用人单位来说薪酬管理不仅仅是使用一定的资本对劳动力进行购买,通过支付薪水等形式满足员工需求的过程,而且也是吸引员工、保持和激励员工坚持不懈的努力,提高效率,最终达成组织最终目标的过程。同时,对于员工而言,薪酬管理关系到自己的切身利益,因此也需要一定程度上参与到薪酬管理的工作中。

薪酬管理作为一种持续的过程,组织还要持续不断地制定薪酬计划,就薪酬管理问题与员工进行沟通,同时对薪酬系统的有效性做出评价,并不断完善。

薪酬管理是组织人力资源管理的有机组成部分。它与人力资源管理的其他职能是相互依存相互促进的关系,所以在对薪酬管理进行研究的时候不能将其单独割裂出来进行研究。首先,组织人力资源管理的前提是组织与员工之间的劳动合同关系,必须注意的是,劳动合同关系中最重要条款就是工资条款;其次,组织人力资源管理可运用的杠杆是有限的,薪酬管理是其中重要的杠杆之一;再次,其他人力资源管理措施,大多数都需要与薪酬联系起来才能更有效。

(二) 薪酬管理的特征

1. 目标性

要使薪酬管理系统具有组织目标性,就要把薪酬管理上升到战略层面,思考组织通过什么样的薪酬策略和薪酬管理系统来支撑组织的竞争战略,从而帮助组织获得竞争优势。战略性薪酬管理通过一系列薪酬选择帮助组织赢得并保持竞争优势。战略性薪酬体系的设计,必须基于组织的战略展开。每个组织的战略不一样,那么薪酬体系设计也就不一样。通过对组织薪酬因果链中员工薪酬的管理来实现组织战略薪酬,从而达成组织战略目标的实现。有了明确目标,员工才会有努力方向,管理者才能依据目标来对员工进行管理和提高支持和帮助。也只有这样,大家才会更加团结一致,共同致力于组织目标的实现,更好地服务于组织的战略规划和远景目标。

2. 系统性

薪酬管理的每一个环节都是其系统内的一个子系统,这些子系统是相互联系、相互制约的,任何一部分都是不可或缺的,否则就不能称之为一个完整的系统,也无法达到薪酬管理的目的。另外,它们与人力资源管理的其他职能模块以及整个组织管理系统紧密关联,与整个组织的管理工作息息相关,它们共同构成了一个有机整体,共同为组织的目标实现进行着有序的、协作的运作。

3. 层次性

根据马斯洛的需要层次理论可知,基本工资是薪酬管理的最低层次,绩效加薪和奖金则是高一层的需求,而福利是更高层次的需求。组织要想吸引和留住人才,在保证最低层次的薪酬具有竞争性的同时,要保证更高层次的薪酬计划,这样才能使组织的薪酬具有战略竞

争力,进而促成组织战略目标的实现。薪酬目标的层层分解和层层实现,体现了薪酬管理的层次性特点。

4. 动态性

薪酬管理是一个动态管理过程。在薪酬实施过程中,组织是不断发展的,当其处在不同发展阶段薪酬管理是不同的。根据组织生命周期理论,当组织处在初创期时,它应当采取低工资高奖金策略;处在高速增长期时,就应该调整薪酬为高工资高奖金的策略来吸引更多的优秀人才;进入成熟期时,由于组织具有丰厚的资金此时就应该采取高工资高奖金;处于衰退期时,组织的有效薪酬策略是采取高工资低奖金的措施。

二、薪酬管理的内容

薪酬哲学可以涵盖的内容有很多:选择何种类型的薪酬战略,设立怎样的薪酬目标,内部公平性和外部竞争性上如何兼顾,如何确定薪酬水平的市场定位、怎样构建薪酬的构架、如何将薪酬和业绩相关联,等等。在本书框架中主要包括以下5方面:

1. 薪酬制度

薪酬制度是指依据国家法律、法规和政策的规定以及市场经济的客观规律,为规范薪酬分配行为所制定的系统性准则、标准、规章、实施措施方法和具体分配形式的总称。

广义的薪酬制度包括等级薪酬制度、薪酬调整制度、薪酬发放制度、各种薪酬形式、薪酬激励方案和薪酬基金管理等内容。狭义的薪酬制度主要是指组织的基本薪酬制度和辅助薪酬制度或者两者的综合。

2. 薪酬结构

薪酬结构,包括有广义和狭义两个概念的解释。所谓狭义的薪酬结构,指的是在同一个组织内部不同职位或者是不同技能之间的薪酬水平的关系体现和排列安排。广义的薪酬结构除了包含狭义薪酬结构所指的内容外,仍包括不同的薪酬形式之间的关系体现和数值比例,如基本薪酬和浮动薪酬之间的比例关系等。

3. 薪酬水平

薪酬水平是指组织支付给不同职位员工的平均薪酬,即在一定时期内,某一领域员工薪酬的高低程度。

4. 薪酬组合要素

薪酬是与组织存在雇佣关系的员工为组织作出一定贡献,雇主基于其工龄、技能、工作表现等用各种形式支付给员工的经济性报酬以及有型服务及各种福利。薪酬最基本的组合要素有:基本薪酬、激励薪酬、补偿薪酬、福利薪酬。

5. 特殊行业薪酬管理

不同于私人组织职工薪酬管理,公共部门工作人员的薪酬管理包括公务员的薪酬管理和事业编制人员的薪酬管理。其中各自又包括了基本薪酬、激励薪酬、补偿薪酬、福利薪酬的管理。