

高等学校人力资源管理专业系列教材

薪酬制度与管理

王长城 姚裕群 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校人力资源管理专业系列教材

薪酬制度与管理

王长城 姚裕群 主编

高等教育出版社

内容简介

本书是高等学校人力资源管理专业系列教材之一。全书共分为基础篇、构架篇、制度篇、操作篇四大部分,共十二章,其内容基本上涵盖了薪酬管理的主要内容,具体包括:薪酬基本范畴、薪酬理论、薪酬的发展、薪酬的宏观环境、薪酬水平、薪酬结构、薪酬制度、福利保险制度、薪酬制度方案设计、薪酬支付管理、薪酬的日常管理与维护、薪酬诊断与再造。本书特别注重理论与实践的有机结合,各章均设计了引言、本章小结、本章思考题、案例与讨论、补充与提高等板块。配套出版的教师用课件(参见本书最后一页:教学支持说明)中又包括了电子教案、思考题解答、案例评析等内容。

本书可供高等学校人力资源管理专业、劳动和社会保障专业学生使用,也可作为大专院校学生以及在职工作人员的学习参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬制度与管理/王长城,姚裕群主编. —北京:高等教育出版社,2005.4

ISBN 7-04-016317-9

I. 薪… II. ①王…②姚… III. 企业管理:劳动工资管理—高等学校—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 019871 号

策划编辑 齐维京 责任编辑 丁孝强 封面设计 张楠
责任绘图 朱静 版式设计 张岚 责任校对 康晓燕
责任印制 陈伟光

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	北京蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	涿州市京南印刷厂		http://www.landaco.com.cn
开 本	787×960 1/16	版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 张	25.75	印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
字 数	480 000	定 价	26.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 16317-00

前 言

我们正处于一个人力资本已成为组织成败关键的人本管理时代。在这样一个管理时代,薪酬管理已不再是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬水平的过程,一个组织必须树立全新的薪酬管理理念,运用崭新的薪酬管理方法,创建优秀的薪酬文化,使薪酬成为满足员工需求、留住人才、保持竞争力、构建组织与个人生命共同体的有效工具。

在 21 世纪,薪酬管理面临着多种严峻的挑战。首先是全球化的挑战。随着我国加入 WTO,外国企业的人才本地化和本国企业在国外的人才属地化突出了薪酬管理的跨文化问题。这给我们的管理者提出了应怎样调整薪酬计划以保证薪酬构成的公平,并与当地的生活费用、劳动力供求状况相适应的课题。其次是新技术的挑战。新技术给劳动和财富创造方式带来了巨大的变化,给工作岗位的内容和地位带来了较大的调整,最突出的是要求综合性技巧的岗位变得重要了,在很多情况下,员工要扮演新的角色,承担新的责任,这便给我们提出了重新设计薪酬结构并使之具有灵活性、弹性化的任务。再次是成本抑制的挑战。在现代竞争中,低成本同样是不可忽视的优势。企业各项管理、业务流程再造,无一不与成本有关,尤其是与薪酬成本有关。这些方面给薪酬政策和实践提出了新的要求。最后是变化管理的挑战。管理变化,对一个组织来说,有些是适应性的,有些则要主动迎接。管理的变化,最突出的是心理契约的应用和自我管理、文化管理的强化,强调员工与组织双赢,管理要满足员工多样化的需要。为此,薪酬管理的功能要重新定位,要将定制性与自主性有机结合起来,建立整体性薪酬方案。

在现实经济生活中,很多人尚未真正认识到薪酬管理在人本管理时代的重要性,也有很多人对薪酬管理存在许多误解,还有很多人原来对薪酬管理存在正确的认识,但现在这种认识落后了。我们认为,如果没有先进的薪酬管理,人本管理将缺少实质意义上的承载而无从谈起;相反,行之有效的薪酬管理将使入本管理中的许多问题迎刃而解。针对上述挑战和薪酬管理中存在的问题,我们决定根据时代发展的要求,精心编写一本能满足教学需要,能为广大的企事业组织提供管理指导的教科书。

本教材由主编之一姚裕群教授提出写作动议,王长城教授构思并提出写作思路和详细提纲,然后两位主编对写作提纲进行了反复磋商、修改,最后确定作者,分别进行编写。全书共十二章,具体分工如下(以撰写章节为序):中国人民大学姚裕群教授编写第一章和第四章一、二节;中南财经政法大学王长城教授撰

写第二、五、九章和第四章第三节;华南师范大学彭璧玉教授撰写第三、七章;武汉大学李锡元副教授撰写第六章;河北经贸大学李中斌教授撰写第八章;北京计划劳动管理干部学院康士勇教授撰写第十、十二章;华东交通大学张诚教授撰写第十一章。初稿完成后,由王长城教授对全书进行了统一修改和总纂定稿,同时改写了部分章节,增写了各章的引言部分。姚裕群教授参加了第十、十二章的修改。此外,多位研究生参与了本书初稿的写作和修改工作。其中,刘艳、蔡金玲参加了第一章,王今舜参加了第四章,王艳艳参加了第六章,邓惠群参加了第十一章部分章节初稿的写作,胡安荣参与了第一、八章部分初稿的改写工作,谭华参加了本书教学课件的制作工作。

本教材由基础篇、构架篇、制度篇和操作篇四大篇构成,其内容基本上涵盖了薪酬管理的主要内容。在设计上,本教材采用了主教材、教学光盘和配套进阶书三位一体的模式。在编写过程中,我们力求体现的原则是:第一,要具有前瞻性。尽可能反映时代发展过程中的最新理论、最新政策、最新技术和方法。第二,要具有严谨性。本书提出的薪酬管理理念、推荐的技术方法、介绍的中外管理案例,必须经过反复实践证明行之有效才被入选,要对读者和使用者高度负责。第三,要具有应用操作性。本书力求用规范的语言和实例使理论不晦涩空洞,使内容贴近实际生活,使管理者能将书中的内容与自己的管理活动进行直观对照,完善企业所需的规章制度,使教学者能根据教学光盘提供的课件和进阶书提供的文献较快进入教学过程,保证教学的质量,使学生可以通过与教材配套的进阶书的学习,提高知识水平;第四,要具有广泛的适用性。力求使本书对各类企业或企业集团的管理工作者、薪酬理论的学习与研究者都能提供帮助,使本书成为读者学习薪酬知识、运用薪酬工具、研究薪酬理论的手册。

本教材的编写模式在国内尚属全新的,无可供借鉴的经验,对我们来说,也是一种尝试,不足之处在所难免,欢迎读者和广大实际工作者批评指正,本书作者愿与各位同仁一道为繁荣这一学科做出不懈的努力。

本书写作过程中参考了国内外大量的、有关的研究文献,对这些文献的作者我们无法一一列出,在此谨表示衷心的感谢!

欢迎交流,欢迎批评指正。来函请寄:

武汉武昌 中南财经政法大学劳动和社会保障系

邮编:430060

电话:027-88046295

E-mail:dlss888@126.com

编者

2004年12月

目 录

第一篇 基 础 篇

第一章 薪酬基本范畴	3
第一节 薪酬概述	3
第二节 薪酬体系	9
第三节 薪酬基础	14
第四节 薪酬管理的原则	18
本章小结	20
本章思考题	20
补充与提高	21
第二章 薪酬理论	22
第一节 早期的工资理论	22
第二节 薪酬决定理论	24
第三节 薪酬分配理论	43
第四节 薪酬运用理论	59
本章小结	77
本章思考题	77
补充与提高	78
第三章 薪酬的发展	79
第一节 战略与薪酬管理	79
第二节 组织文化与薪酬管理	89
第三节 国际化中的薪酬管理	92
本章小结	99
本章思考题	100
案例与讨论	100
补充与提高	104

第二篇 构 架 篇

第四章 薪酬的宏观环境	109
-------------------	-----

第一节 经济社会发展与薪酬	109
第二节 政府的薪酬政策与制度	114
第三节 薪酬收入宏观管理与调控体系	128
本章小结	137
本章思考题	137
案例与讨论	138
补充与提高	139
第五章 薪酬水平	141
第一节 薪酬水平概述	141
第二节 外部竞争性:定位薪酬水平	162
第三节 个人绩效:决定薪酬水平	170
本章小结	192
本章思考题	192
案例与讨论	193
补充与提高	194
第六章 薪酬结构	195
第一节 内部一致性:决定薪酬结构	195
第二节 薪酬结构的厘定与调整	203
第三节 薪酬差别	207
本章小结	218
本章思考题	218
案例与讨论	219
补充与提高	220

第三篇 制 度 篇

第七章 薪酬制度	223
第一节 基本薪酬制度	223
第二节 辅助薪酬制度	241
第三节 国外的薪酬制度	248
本章小结	258
本章思考题	258
案例与讨论	259
补充与提高	260
第八章 福利保险制度	262
第一节 法定福利——社会保险	262
第二节 非法定福利	272
第三节 员工福利计划与改革	279

本章小结	286
本章思考题	286
案例与讨论	286
补充与提高	287
第九章 薪酬制度方案设计	289
第一节 薪酬制度方案设计的流程	289
第二节 企业单位人员薪酬方案设计	304
第三节 机关、事业单位工作人员薪酬制度方案设计	317
本章小结	332
本章思考题	332
案例与讨论	332
补充与提高	335

第四篇 操 作 篇

第十章 薪酬支付管理	339
第一节 薪酬计量形式	339
第二节 薪酬支付原则	344
第三节 薪酬支付艺术	346
第四节 加班加点和特殊情况下的薪酬支付	350
本章小结	355
本章思考题	355
案例与讨论	355
补充与提高	357
第十一章 薪酬的日常管理与维护	359
第一节 薪酬原始记录与台账	359
第二节 绩效考核	365
第三节 薪酬异动	371
第四节 计算机辅助薪酬管理	374
本章小结	378
本章思考题	378
案例与讨论	379
补充与提高	381
第十二章 薪酬诊断与再造	382
第一节 薪酬体系的诊断与再造	382
第二节 人工成本分析	385
第三节 薪酬使用效益分析	390
第四节 薪酬管理理念的创新	392

本章小结	396
本章思考题	396
案例与讨论	396
补充与提高	397
参考文献	399

第一篇

基 础 篇

第一章

薪酬基本范畴

【引言】 不同的学者、不同的学科领域以及不同的国家对薪酬有着不同含义,因此,对薪酬基本范畴的认识也是一个不断深化和完善的过程。大体上对薪酬基本范畴的认识经历了由窄到宽、由货币薪酬到非货币性报酬、由外在报酬到内在报酬、由单一报酬到整体报酬的认识过程;薪酬的基础也经历了从简单的以资历为基础到绩效基础再到人本和能本基础的演变过程。因此,我们必须在特定的背景下来理解工资、薪金、薪水、薪酬、福利、报酬、收入等概念。

第一节 薪酬概述

一、薪酬的内涵与外延

(一) 薪酬的定义

薪酬一词,英文名为 compensation,是指用人单位以现金或现金等值品的方式付出的报酬,包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。从构词法的角度看,“薪”的原意为草柴,是具有一定的使用价值的物品;在经济活动中,“薪”特指雇佣劳动的代价,它一般是货币形式的,如薪水、薪金(salary)。“酬”是给予的回报,它具有一定的褒义色彩。“薪酬”则是指组织对于员工的劳动给予承认、回报以及褒奖。

薪酬一词有广义和狭义之分。狭义的薪酬是与“劳动”直接联系的部分,“工资”一词“因工作而花费的钱财”的字义正好反映了狭义薪酬的内涵。广义的薪酬则是与上述雇佣关系有关的组织各项付出或员工得到的酬劳,包括用人单位的福利和各种其他的待遇,还包括其他使员工获得利益和承认、满足个人需求的内容,例如在工作中参与决策。

对于薪酬的定义,学术界有着不同的意见。主要的观点有:

其一,薪酬是指作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入,以及各种具体的服务和福利之和。^①

^① 乔治·T·米尔科维奇,杰里·M·纽曼.薪酬管理.第6版.董克用等译.北京:中国人民大学出版社,2002.5

其二,薪酬是指雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励。^①薪酬可以分为内在薪酬和外在薪酬。内在薪酬是雇员由于完成工作得到酬劳而形成的心理思维形式。外在薪酬包括货币薪酬和非货币薪酬。货币薪酬代表了核心薪酬(core compensation)。非货币薪酬包括保障计划(如医疗保险)、带薪休假和服务等。非货币薪酬常被称为员工福利或边缘薪酬(fringe compensation)。

其三,薪酬是雇主对受雇者为其已完成或将要完成的工作,或者已提供或将要提供的服务,以货币为主要结算工具,并由共同协议、国家法律法规或政策确定,而凭个人雇佣合同支付的报酬或收入。^②

(二) 薪酬的内涵

从词义理解,薪酬有平衡、弥补、补偿等含义,并隐含着交换的意思。不同的国家,对“薪酬”也有不同的定义。在美国,薪酬等同于辛勤付出或者工作所换来的工资和福利之和。在日本,代表薪酬的词是 Kyuyo,这个词是由两个中文字(给和料)构成,意思是“给予某种东西”。Kyu 是一个敬词,它用来指那些高地位的施予者,或者是一个地主、国王,或者是武士阶级的领导者。历史上,薪酬被看做是上级的施舍。现在,日本的企业顾问力图用“hou - syu”来代替“Kyuyo”。“hou - syu”的含义是报酬,与上级无关。日本薪酬体系中津贴占很大的部分,这符合日本公司向员工支付家庭津贴、住房津贴、通勤津贴等现实。

(三) 薪酬的外延

从广义的角度看,所谓薪酬,是指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。^③它是 360°报酬体系中的经济性报酬,其中包括薪资、奖金、津贴、养老金以及其他福利保健收入。通常情况下,360°报酬有两种分类方法。一种分类方法是 will 将报酬分为经济性报酬和非经济性报酬,另一种分类方法是 will 将报酬分为内在报酬和外在报酬。经济性报酬和非经济性报酬的分类,是基于报酬是否以货币的形式表现出来,或者是否能够用货币来衡量;而内在报酬和外在报酬则是以报酬本身对工作者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作为划分依据。广义地理解,一套完整的薪酬方案,除了经济报酬外,还应包括非经济报酬。所谓“非经济报酬”,是指工作本身和工作环境所提供的各种条件,包括工作的趣味性、挑战性、培训机会、发展机会、组织政策和社会地位等。

在薪酬领域,主要运用的几个概念是:

1. 工资

① 约瑟夫·J·马尔托齐奥,《战略薪酬》,周眉译,北京:社会科学文献出版社,2002.4

② 王长城,《薪酬构架原理与技术》,北京:中国经济出版社,2003.3

③ 刘昕,《薪酬管理》,北京:中国人民大学出版社,2002.3

从微观意义上看,工资是指人力资源个体被一定的用人单位雇用后,完成规定的工作任务而作为劳动付出所换取的、由该用人单位支付的货币报酬。在一般情况下,工资构成薪酬的主体部分。

工资是工薪劳动者的主要经济来源,员工自然对工资非常关注,因此,工资也就成为组织人力资源开发与管理的的重要内容,并成为重要的激励手段。

工资作为各种形式的劳动报酬的总称,其主要形式有:

(1) 计时工资。计时工资是按照劳动者的技术熟练程度、劳动繁重程度,以一定的工作时间长短来衡量而支付的工资。计时工资的数额由工资标准和工作时间规定。计时工资的标准,一般体现在某个系列和等级的员工的工资级别上,例如,汽车制造厂的六级钳工、经贸公司的二级营销员。

(2) 计件工资。计件工资是用人单位按照员工生产合格产品的数量或完成合格工作任务的数量(如推销的件数或销售额),以预先规定的计件单价为标准支付工资的形式。从一定意义上讲,它是计时工资的转化形式。

(3) 奖金。奖金的性质是超额劳动的报酬,其类型多种多样。奖金是一种灵活、有效的常用工资形式,在人力资源薪酬管理方面有着非常大的使用价值,其激励作用有时能够带来巨大的经济效益。

(4) 津贴。津贴是员工工资的补充形式,是按岗位的具体条件和劳动的特殊内容(如业务出差、在医院的传染科工作)以及其他因素(如物价、住宿)发放的。

2. 福利

福利是用人单位为改善与提高员工的生活水平,增加员工的生活便利度而对员工予以免费给付的经济待遇。福利包括货币性和实物性两种形式。其具体内容可以分为居住待遇、休养娱乐待遇、生活设施待遇和其他关怀性待遇四种类型。^①

福利在组织的薪酬管理中,也具有重要的作用。实际上,福利是一个内容广泛、性质多元和具有一定强制性的范畴。首先,它是对员工生活方面的一种平均的、满足需要性的照顾;其次,它有着一定的社会保险和职业安全保护的强制性内容;最后,它在一些项目上实行差别性的发放,成为激励性薪酬的一个部分,并因为一些高福利的项目而成为吸引人才和留住人才的重要手段。^②

由于人的需求多样,因此,组织在付给个人的福利报酬时,可以实行灵活福利计划,采取员工自愿选择项目的方式。

3. 人工成本

① 严诚忠. 企业人力资源管理——理论与实务. 上海:立信会计出版社 1999. 220 ~ 221

② 罗旭华. 实用人力资源管理技巧. 北京:经济科学出版社, 1998. 231 ~ 237

从微观意义上看,人工成本是用人单位在用人方面所有有关费用的总和。节约人工成本、提高经济效益是人力资源开发与管理工作的重要目标。人工成本包括三大方面的内容:

(1) 员工个人所得的工资薪酬的各项内容;

(2) 用人单位支付的社会保险费用、培训费用、住房开支等用于员工的各项开支;

(3) 从事人力资源开发与管理的各项工作成本,例如,人力资源部门工作成本、招募成本等。

二、薪酬的性质与功能

(一) 薪酬的性质

薪酬是同商品货币关系相联系的一个范畴。从生产力的角度看,它是企业生产或其他经济活动中投入的活劳动的货币资金表现形式。在市场经济下,企业可以借助薪酬来计量生产中所消耗的活劳动。从生产关系的角度看,薪酬表现为收入分配的结果。它的性质和特点,是由一定的生产关系决定的。生产关系不同,薪酬的性质和特点也就不同。

吸收和借鉴西方有关理论家对薪酬性质的认识有益于深化对薪酬的理解。西方工资理论家认为,薪酬除了经济意义上的概念外,还有一些其他方面的概念。例如,薪酬可以是一种心理概念,可以看做员工个人和企业之间的一种心理契约;薪酬是一种社会概念,因为在某种程度上,薪酬在企业内部和社会上,是一种地位的象征;薪酬是一种政治概念,因为企业、工会和雇员个人都可以运用他们的力量来影响工资;薪酬又是一种公平概念,既包括内部公平也包括外部公平,也就是说报酬应该与员工的贡献相符。总之,薪酬是一个多学科的概念,因为不同的学科可以从不同的角度对薪酬加以研究。

(二) 薪酬的功能

薪酬代表了企业和员工之间的一种利益交换关系。因此,对于薪酬的功能应该从企业和员工两个方面加以理解。对于企业而言,薪酬管理是控制经营成本、改善经营绩效以及提高竞争力的重要手段。对于员工来说,薪酬主要起到保障功能、激励功能以及价值实现功能等方面的作用。下面分别进行分析:

1. 对于企业的功能

(1) 激励功能。薪酬是对劳动者和经营者绩效的一种评价,对员工的工作态度、工作行为和工作绩效都有褒奖和贬罚作用。薪酬不仅决定了企业可以招募到的员工的数量和质量,决定了企业中的人力资源存量,同时,它还决定了现有员工受到的激励程度,进而影响到员工的工作效率、出勤率以及组织承诺水平。

(2) 配置功能。为促进人力资源的有效配置,可以发挥薪酬的引导作用,用

“高能高薪”吸引人才。因为,人们一般会倾向于流向薪酬水平较高的地区与职位。

(3) 塑造和强化企业文化功能。合理的和富有激励性的薪酬制度有助于企业塑造良好的企业文化,或者能对企业文化起到积极的强化作用。同样的薪酬可能产生合作文化,也可能产生雇佣文化。如果薪酬制度与企业文化或者价值观之间存在冲突,那么它会对企业文化和价值观产生严重的消极影响。

对于企业来讲,薪酬成本是成本支出的重要部分。虽然较高的薪酬水平有利于企业吸引和保留员工,但同时也会对企业产生很大的成本压力,从而对企业在产品市场上的竞争产生不利的影响。所以,如何在保证一定的薪酬吸引力的同时有效地控制薪酬成本支出,对于大多数企业来说都具有重大意义。

此外,薪酬对消费水平和消费结构都有重要的影响。薪酬水平对于生产和其他经济活动也有重要的意义。

2. 对于员工的功能

(1) 保障功能。劳动者通过付出劳动换取薪酬,以满足个人以及家庭的吃、穿、住、用等基本生活需求,从而实现劳动力的再生产。它对劳动者及其家庭生活所起到的保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的。同时,薪酬还会满足员工在娱乐、教育、自我开发等方面的发展需要。对员工及其家庭的生活状态以及生活方式会产生非常大的影响。

(2) 激励功能。从心理学的角度,薪酬可以看做是员工和企业之间的一种心理契约,它对员工的工作态度、工作行为以及工作绩效都会产生很大的影响。如果员工的薪酬需要得不到满足,则很可能会产生消极怠工、工作效率低下、人际关系紧张、缺勤率和离职率上升、组织凝聚力和员工忠诚度下降等不良的后果。

(3) 价值实现功能。薪酬是员工工作业绩的显示器,合理的薪酬是对员工工作能力和水平的承认。薪酬水平的高低也往往代表了员工在组织内部的地位与层次,从而成为对员工的个人价值和成功进行识别的一种信号。此外,合理的薪酬还增强了员工对组织的信任感和归属感。

三、薪酬管理的重要性

薪酬问题是劳动力市场和人力资源管理的核心问题。它涉及雇员、雇主、市场、社会、政府等各方面,无论对宏观经济还是对微观经济都有着重要影响。甚至在某些时候,薪酬问题还会成为政治问题,对社会生活和社会稳定产生重要影响。

对于企业来说,薪酬是推动企业战略目标实现的一个重要工具。首先,薪酬对雇员的态度和行为有着重要的影响。薪酬不仅会影响到企业吸引和留住哪些类型的雇员,而且是促使当前雇员的利益和企业利益相一致的有力的工具。企业的薪酬管理不但会影响到雇员的工作质量和对顾客需求的关注程度,还会影响到他们自愿、灵活处理企业事务的主动性。其次,薪酬是企业一项重要的成本

项目,调查表明,许多企业的劳动力成本占总成本的一半以上。国内外日益激烈的竞争压力迫使管理者必须考虑企业的薪酬支付能力。因此要对其进行经常和特别的关注。最后,对于雇员来说,薪酬是收入的主要来源和经济安全的主要保障,对生活水平有着极大的影响,无论是绝对的工资水平还是与他人比较所感知的公平性都是十分重要的。薪酬还常常被看做是地位和成功的标志,是个人经济富足和社会交往的一个重要的决定性因素。可见,一项战略性的薪酬计划直接关系到能否提高雇员的积极性并促进其发展,关系到能否将员工的努力与组织的目标、理念和文化有效地结合起来,因此,薪酬管理既是人力资源管理理论研究中的一个重要课题,也是企业人力资源管理的基础性工作。

除了对员工个人和企业具有重大意义之外,薪酬对于整个社会也具有独特的作用。在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。此外,一个国家劳动者的总体薪酬水平还是衡量该国总体社会 and 经济发展水平的一个重要指标。如果薪酬分配不合理或者所提供的保障功能不足,则有可能带来许多社会问题,甚至引发社会动荡。

薪酬对于员工、企业和社会的重要性决定了薪酬管理的重要性。微观的薪酬管理是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应该得到的报酬总额、报酬结构以及报酬形式等这样一个过程。在该过程中,企业必须就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬形式以及特殊员工群体的薪酬做出决策。薪酬管理作为一种持续的组织过程,企业必须持续不断地制定薪酬计划、拟订薪酬预算、控制薪酬成本、沟通薪酬政策,同时要对薪酬系统本身的有效性进行评估并不断予以完善。一套完整而规范的薪酬管理程序包括以下几个环节:根据企业战略及人力资源管理战略确定薪酬管理的原则与策略,进行职位分析,开展职位评价,进行外部市场调查,确定薪酬等级和薪酬标准,建立薪酬结构以及实施薪酬制度、反馈与调整等。薪酬的宏观管理,指从国民经济的全局出发,运用各种经济杠杆,从宏观上控制薪酬的运动和变化。薪酬的宏观管理包括三个方面的基本内容:一是宏观决策,即遵循一定原则确定工资的总水平、基本分配模式和工资制度改革的总体规划;二是管理体制,即各级各类管理部门以及基层社会经济组织在薪酬管理上权限和责任的划分与实行;三是宏观调节与控制,即对地区或产业以及基层社会经济组织之间的工资关系、对工资与其他经济活动之间的数量关系进行合理的配置与调整,以达到保证国民经济协调平衡发展的目的。

组织需要通过有效的薪酬管理达到以下目标:①长期地保持工资成本最小化;②吸引和保留组织所需要的有能力、有经验和有资历的员工;③激励员工最大限度地提高组织绩效;④引导和激发员工的工作热情和敬业精神,并鼓励员工做出较大的贡献;⑤支持与促进组织的管理变革。