

SmartFortune

www.aphr.org

富有竞争力的薪酬设计



主编：胡宏峻

聚焦：

构建全面薪酬体系：时髦还是时务

对话：

薪酬设计：怎可一蹴而就？

——访硕鼎（中国）有限公司总经理高健

人物：

想做就做！

——访美世咨询（上海）有限公司总经理陆强

实务：

知识工资和技能工资的设立

——企业薪酬管理新模式

策略：

以资质定薪酬：是否适合你的公司？

上海交通大学出版社

中国人力资源媒体及服务业的标志

The Key to HR treasure



媒体平台:

财智杂志
财智图书
亚太人力资源网
中国人力资源黄页网
中国商学院网

服务平台:

财智年度评选
财智 - 德鲁克全国系列论坛
财智网上商城
财智 EMBA 教育
亚太人力资源研究协会会员服务

地址: 上海市天目西路 218 号嘉里不夜城 2 座 3003 室

电话: (8621) -63538132 63537909 63539339

传真: (8621) -63539323

E-mail: caizhi@aphr.org

www.aphr.org

“薪”心相应

薪酬与福利，是职场永恒的话题。

在企业看来，富有竞争力的薪酬与福利不仅仅是它们作为鼓舞士气的一个有效手段和孜孜追求的美好目标，更是一种必须落实的责任，是任何一家向往“百年老店”的企业保持活力的生命线。在员工眼中，完善的薪酬福利制度，是个人价值的体现，是事业常青的保证，是长期愿意付出努力和智慧的一种可能，更是奔向理想生活的必备引擎。

薪酬，是企业与员工间的桥梁和纽带。

然而，在我国，薪酬问题仍然是个敏感的话题。对国有企业来说，由于长期受到“大锅饭”的影响，其改制过程中的薪酬设计无疑是一道最难逾越的坎；对民营企业来说，由于受到各种因素的制约，大大小小的劳资纠纷此起彼伏；而对外企来说，高薪高福利与“高压”齐头并进，员工们经常感到身心俱疲。

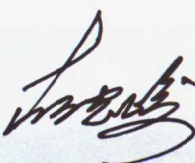
面对这种情况，很多企业探求着最适合本企业的“薪酬设计”之道，同时也在寻求正确的实施方案。

“没有调查，就没有发言权。”这是真理。中国企业的薪酬状况到底如何？相信不少企业人士对此仍然迷惑。在“聚焦”栏目里，我们将为您提供中国薪酬设计的一些典型现象。我们有忠实的记录，有善意的提醒，还有合理的疑问。但我们的最终目的只有一个，那就是让读者能够掌握第一手的鲜活资料。

“与君一席话，胜读十年书。”相信你在阅读我们的“对话”和“人物”栏目后会有此感觉。我们所采访的十位专家都有着共同的特性：一是知名，即他们集专业知识与多年经验于一身，是薪酬行业里的“名人”；二是“值钱”，即他们在给企业提供咨询服务或是为企业人员授课时，每小时的报酬达数千元。因此，毫不夸张地说，这六篇采访稿的“含金量”非常高。在此，我们真诚地把它奉献给读者。我们相信，通过这些精彩的访谈实录，读者会走进我们的访谈现场，尽情地与我们的专家进行畅谈。

“人才是利润最大的商品，能够经营好人才的企业是最大的赢家。”国外一著名企业家如是说。薪酬的价值就在于此，它能够帮助企业经营人才。但是如何设计好你的薪酬？这是企业领导和HR人士必须明确的问题。在“策略”栏目里，我们把研究的触角从书面理论延伸到企业实战，我们努力为您提供富有实用性和可操作性的薪酬设计“策略”。我们坚信：人力资源管理部可以以这部分的一些工作步骤和方法为指导，根据企业的实际设计出一个合理的薪酬体系，从而制定出一套行之有效的、具有个性化的企业薪酬制度。

无论您是企业主，还是致力于成为企业主的有志之士，或是从事这一行业的工作者，抑或是高等院校管理系的学生，相信本书都能给你带来意外的收获。

主编：

图书在版编目(CIP)数据

富有竞争力的薪酬设计 / 胡宏峻主编.

—上海: 上海交通大学出版社, 2004

(财智人力资源读本系列)

ISBN 7-313-03795-3

I. 富… II. 胡… III. 劳动工资管理 IV. F244

中国版本图书馆CIP数据

核字(2004)第063862号

富有竞争力的薪酬设计

胡宏峻主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

常州市泉青印刷厂印刷

全国新华书店经销

开本: 890mm*1240mm 1/16

印张: 10 字数: 275千字

2004年4月第1版

2004年4月第1次印刷

ISBN7-313-03795-3

定价: 29.80元

版权所有 侵权必究

财智网络版: www.aphr.org

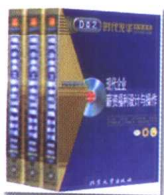
财智商城闪亮登场!

www.aphr.org/shop

空前火爆的培训音像教程、高效实用的 HR 经理必读书、选贤用能的人才测评、为你度身定做的 eHR 软件，尽在财智商城!

以下商品，目前有售：

热线电话：021-63539339



时代光华管理课程包、培训书系



派力营销多媒体培训课程、营销思想库、管理思想库系列



中国教育电视台《管理世界》栏目热播经典案例系列



人力资源管理工具书全套十册，包含最新、最具操作性的人力资源系统、方案、样例。

还等什么？马上去看看吧！

图书、音像、软件全场

3.4 折起!

聚焦 Focus

开篇:

6. 基于竞争力提升的薪酬体系设计

文 / 梁敬东、高林

在基于竞争力提升的薪酬体系设计过程中,需要加深认识、更新观念、行为创新。

“薪情”调查:

12. 2003/2004 中国地区企业的薪酬福利回顾与预计

文 / 杨玲

15. 外企薪酬调查分析

目前,更多的外企涌入中国,如何判断本公司在人才市场上的薪酬水平状况?本文将帮助这些企业做出合理的判断。

17. 2004 中国薪酬大展望

文 / 钱逊

这一展望将使我们更好地适应变化,并在变化中去探寻薪酬设计的规律。

“薪事”观察:

19. 金钱与激励的5个陷阱

文 / 风里

除了圣雄甘地,相信不管对于谁,金钱的激励作用都毋庸置疑。避免这5个陷阱,就会更好地发挥金钱的激励作用。



22. 整体薪酬回报——并非“新瓶装旧酒”

这并非是个“新瓶装旧酒”的噱头,而是一个微观上对企业发展、宏观上对社会经济关系都有着积极促进作用的人力资源新概念。



26. 关于国企薪酬设计的两个话题

国有企业,曾经在我国“独霸天下”。而如今,在中国经济舞台上活跃着的国有、外/合资和民营企业三种不同的经济形态已是“三国鼎立”了。

29. 构建全面薪酬体系: 时髦还是时务

文 / 康锋

建立全面薪酬体系是一个影响面很大的工作,仓促出台的方案可能会引起比较大的反弹,并导致无疾而终,最终沦为赶时髦的闹剧。

“薪得”研究:

33. 确定薪酬哲学

文 / 杨玲

薪酬哲学的作用就在于通过提供用于薪资管理过程每一阶段的决策框架,将对薪酬的投资与公司经营目标的实现结合起来。

39. 建立和使用薪资线

薪资线能够说明薪资和职位在组织中相对价值之间的关系,它们也可以被用来就组织的薪资水平与外部劳动力市场的水平进行比较。它是有力的工具。

44. 薪资等级和薪资级距

薪资结构反映了组织内部的职位级别制度,对劳动力市场的竞争压力作出反馈,并促进了薪资的计划、组织和实施。

透视

49. 企业薪资问题

文 / 赵淑玲



对话 Dialogue

55. 中国企业薪酬设计: 内致公平, 外求竞争——访李崇基

文 / 李晓影

“在国内企业原有的薪酬结构中,平均主义是普遍存在的现象……科学的薪酬结构设计应结合企业内部因素和外部因素来进行。”

61. 薪酬设计: 怎可一蹴而就? ——访高健

文 / 李晓影

“薪酬、绩效和企业管理是不可分割的,有效的薪酬设计绝不是一蹴而就的。”



67. 薪酬设计: 要与战略相契合 ——访王东晖

文 / 李晓影

“一样的投入,不一样的激励是制订薪酬体系的目标。薪酬的设计要与企业的战略相契合,方能起到最大的作用。”

72. 最富竞争性的薪酬: “抢”人没商量——访林正大

文 / 李晓影

“底薪用来抢人,奖金用来激励人,福利用来留人。”

77. 薪酬: 为什么保密就那么难?

文 / 李晓影

不少企业的HR人士经常会对这样一个问题头痛不已:薪酬保密已经作为一个制度在实行了,员工也已经认可了,可为什么那么多员工仍然知道彼此的薪资是多少?为什么保密就那么难?



人物 Portraits

81. 想做就做! ——访陆强

文 / 李晓影

“如果你想做成什么事情，而没有更多信息可作为判断依据时，just do it!”

85. 享受工作 享受生活

——访侯蓓莉

文 / 李晓影

侯蓓莉对金钱看得不是很重，她说金钱“生不带来，死不带去……”侯蓓莉希望的是一种人生过程中的充实和自我价值的实现。



实务

Application

90. 策略转变后的薪酬设计改革

文 / 高健

在发现ABC公司所存在的问题之后，我们开始了这项富有挑战的薪酬改革……

94. 中小企业薪酬设计

文 / 余波

船小好掉头，中小企业没有复杂冗长的报酬制度，使企业能根据个人需要裁定其薪酬及福利，具有明显的创造性与灵活性。

98. 合理处置薪资发放

译 / 晓颖

不仅仅是将工资打入员工的账户，薪资发放还将为人力资源管理创造一个战略性的机遇。

101. 医药行业：战略决定薪酬

文 / 王铮

我们并不想单纯地通过数字的比较来断言某些职位的“吃香”、“走俏”，而是试图从行业、战略、定位、价值链的角度，来分析到底什么岗位对于医药行业的价值最大，这些岗位的薪酬水平是否与他们的薪酬待遇相匹配……

107. 知识工资和技能工资的设立

——企业薪酬管理新模式

文 / 丁晓松

只有拥有优秀的人才，才可能在竞争中立于不败之地。企业要想吸引并留住人才就需要保证个人的全面发展，就需要设计出优良的薪酬结构留住人才。

策略 Strategy

111. “薪”方法

薪酬设计之备战篇：未雨绸缪

文 / 颜明祥

为什么一些企业的薪酬系统让人无可挑剔，而另一些企业的薪酬系统却让人抱怨不止呢？到底是哪个环节出了问题？对比本文，相信你会发现问题症结之所在。

116. 薪酬设计之薪资篇：运筹帷幄

薪资系统最好追求活性化，一个公司的薪资系统不应为单纯的因素或是决策者的好恶而使整个薪资僵化，这是设计薪资系统的人必须持有的观念。

122. 薪酬设计之福利篇：各个击破

HR从业人员一定要有这样一个认知：如果公司的福利比相对不错，一定要让员工充分了解，并让他们知道这些福利好在哪里。

129. “薪”思路：

以资质定薪酬：是否适合你的公司？

文 / 风里

不少民营企业的大老板扬言：“有本事的创业绩出来，多少钱我都给！”他们把总经理的底薪压得很低，他们对业绩奖金显得十分慷慨。

134. 用“薪”激励

文 / 冉斌

薪酬不是激励员工的唯一手段，也不是“万能良药”，但它却是一个非常重要的、使用频率最高的、也最能立竿见影的一个方法。

139. “薪”方针：

现代薪酬管理发展的新趋势

文 / 曾庆学、师晓华

富有竞争性的薪酬设计有哪些趋势呢？本文将给您8点意见。

145. 薪酬的柔性部分：心理收入、生活质量和私人因素

文 / John E. Tropman

在新一代的员工中，大家对非金钱因素看得越来越重，但他们的这种选择至今未能得到社会和雇主应有的重视……

附录

年终奖金：是薪资还是分红？
典型体系和趋势



薪酬管理历来被认为是现代人力资源管理中最困难、最敏感、政策性最强的工作。目前，薪酬已成为提升企业竞争能力，执行企业战略任务的重要管理工具。本文认为，基于企业竞争力提升的薪酬体系设计需要观念和行为创新，要点是认识薪酬的重要功能、确立全面的薪酬理念、明确薪酬设计的指导思想与原则，并综合运用多种现代薪酬激励形式。

基于竞争力提升的 薪酬体系设计

文/梁敬东 高林

薪

薪酬问题历来受到雇主和雇员双方的高度关注，随着社会的进步以及薪酬理论研究的深入，薪酬在企业管理工作中的重要性不断提升。对薪酬问题的研究，已涉及薪酬制度的选择、薪酬结构的设计、薪酬设计的过程，并深入探讨具体薪酬制度的管理。近年来出现的战略薪酬概念，将薪酬问题提升到战略层面，主张在具体的薪酬设计中贯彻企业的战略意图，使薪酬成为企业竞争力提升的助推器。在基于竞争力提升的薪酬体系设计过程中，需要加深认识、更新观念，进行行为创新。

理解：薪酬的功能

薪酬作为重要的激励手段，在人力资源管理中发挥不可替代的作用。基于竞争力提升进行薪酬设计，必须正确理解薪酬的功能作用。只有在思想上正确把握薪酬的各项功能，才能通过具体的设计保障功能的发挥。作为支付给活劳动的报酬，薪酬是联系雇主和雇员劳动关系的纽带，因此，应该从支付双方来认识薪酬的功能。

增值功能。薪酬是活劳动的报酬，是用来购买劳动力所支付的人工成本。按照马克思主义经济学的观

点，活劳动能够创造高于自身价值的价值，是利润的唯一来源。雇主就是通过付出薪酬，换取大于人工成本支出的收益。

激励功能。薪酬能够满足员工的需求，激发员工为获取个人利益而努力工作。科学的薪酬设计还将员工的所得与企业的收益联系起来，从而激励员工采取与企业利益一致的行为，最终实现企业与员工的“双赢”。

配置功能。薪酬是一种利益手段，通过薪酬，企业得以调动各种资源，尤其是人力资源，促进组织目标和个人行为的融合，实现各环节资源的有效配置。

竞争功能。高薪酬代表了企业的实力，并有助于吸引、留住高素质的人才，提高企业的竞争力。此外，薪酬有助于引导企业内部员工开展竞争，推动企业整体竞争力的提高。

战略功能。企业的战略意图、政策目标、计划须在薪酬体系设计中得到体现和贯彻。任何战略的实施，都必须考虑人力资源的配置和激励，薪酬作为激发人力资源的原动力，通过人力资源职能战略与企业战略规划联系起来。

满足员工多层次需求的功能。作为一种支付手段，薪酬在为雇主创造价值的同时，也满足了员工多层次的需求。传统的工资可满足员工的基本

最高的五种工作要素评价指标

排序	管理人员	专业人员	事务性人员	钟点工
1	薪资与福利	晋升	薪资与福利	薪资与福利
2	晋升	薪资与福利	晋升	稳定
3	权威	挑战性	管理	尊重
4	成就	新技能	尊重	管理
5	挑战性	管理	稳定	晋升

物质需求、员工对安全保障的需求。现代意义的薪酬具有满足员工对精神、社会地位、自我实现等高层次需求的功能。收入高低代表了员工在组织中的地位和员工对于组织和社会的价值，薪酬调整同时体现了组织对员工的认可和重视程度，预示了员工在企业内的职业前途。美国的一项民意调查发现，薪酬和福利是影响员工行为的最重要因素。

不合理的薪酬设置将导致员工对薪酬的不满，从而造成薪酬的功能不能充分发挥。具体表现在：

工作失去吸引力，员工将自动降低工作的努力程度和工作绩效，并采取离职、缺勤的消极对抗行为；

产生对工作的不满情绪，导致员工心理缺陷、心理健康状况恶化；

可能引发员工希望增加收入的行为，并通过罢工、抱怨投诉、寻找高收入的工作实现提高收入的愿望。

确立：全面的薪酬观

为充分发挥薪酬的功能，应在薪酬体系设计中确立全面的薪酬观。全面的薪酬观认为，薪酬应包括各种形式的物质薪酬与精神薪酬。前者主要

薪酬概念

有广义和狭义之分，狭义的薪酬仅指货币意义上的工资(wage)、薪水(salary)，稍宽一些的薪酬指薪资、报酬(pay)，既有以货币形式支付的劳动报酬，也包含以非货币形式支付的短期报酬形式，如补贴、津贴、物质奖励等。

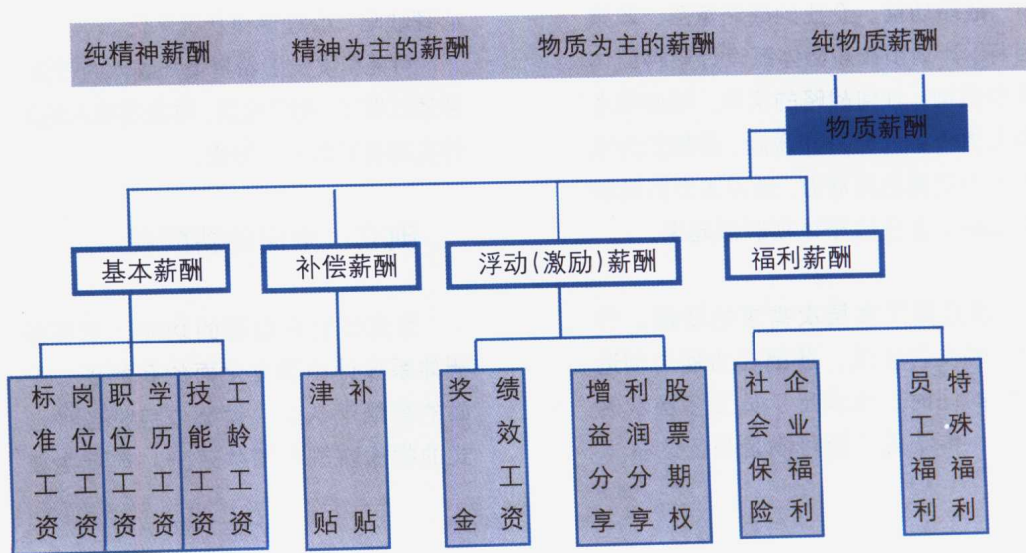
指从组织中得到的各种形式的财务收益、服务和福利，其构成可分为基本薪酬、补偿性薪酬、浮动和激励薪酬以及员工福利四个部分。后者主要包括工作保障、身份标志、具有挑战性的工作、晋升、对突出工作成绩的承认、培训机会、弹性工作时间和良好的办公条件等。物质薪酬与精神薪酬并非截然分离，任何物质薪酬多少都带有精神激励的成分，而有的精神薪酬也需要付出一定的物质代价。从精神薪酬到物质薪酬的区分可看作一条连续的过渡带，即从不需要企业付出任何成本代价的嘉奖、公开表扬等纯粹意义上的精神薪酬，到包括少量耗费企业物质成本、但主要侧重精神激励的薪酬，进而是以物质奖励为主的薪酬，最后到精神激励作用极低的纯粹物质薪酬。不计绩效均等发放的薪酬就是纯粹物质薪酬。

在薪酬设计中确立全面薪酬观的意义在于：第一，使企业的薪酬形式更加多样化、人性化，可以满足员工

多层次、多样化、多变的工作和生活需求；第二，以精神层面为主的内在薪酬形式，能够满足员工高层次的精神需求，而调查结果表明，精神层面的激励往往效果更好、更持久；第三，精神薪酬和物质薪酬的结合使用，可降低企业在薪酬上的总体付出，获得成本上的优势。如福利称为“柔性”薪酬，可降低企业的人工成本，并获得国家税收上的优惠。总之，树立全面的薪酬观，可以为薪酬体系设计提供经济、高效、多样化的薪酬激励手段。

把握：指导思想和设计原则

薪酬设计与员工的士气、离职率、忠诚度直至企业的绩效密切相连，合理的薪酬设计可以提高企业的竞争能力。然而，薪酬设计又是技术性极强的工作，只有遵循正确的指导思想和设计原则，才能充分利用各种薪酬激励手段，发挥薪酬的功能，达到提升企业竞争力的目的。



薪酬体系设计的指导思想是：体现外部公平、内部公平、团队公平和员工公平。实现四个公平是薪酬体系是否科学有效的标准。所谓外部公平，是与其他企业类似工作的报酬相比，员工认为在本企业所获得的报酬是公平的。当薪酬体系缺乏外部公平时，员工有可能为了寻求公平而消极工作、缺勤或“跳槽”。内部公平，是指员工薪酬相对于其从事的工作而言，是否体现了按劳付酬的原则。内部公平要求通过工作评价衡量岗位、职务、工作所付出的劳动数量和质量，按照多劳多得的原则，支付相应的报酬。团队公平以团队为绩效评定和考核的单位，首先实现团队之间的集体公平，而后按照内部公平的原则进行团队内成员间的报酬分配。员工公平是指在企业内部贯彻同工同酬的原则，避免种族、民族、性别、年龄以及其他非经济因素的报酬歧视现象。

明确了指导思想，在具体的薪酬体系设计中，还要遵循一定的设计原则。通过这些原则体现公平的指导思想。首先，遵循按岗位价值付薪的原则，岗位价值代表了工作的复杂程度、繁重程度、责任与风险、精确程度以及劳动条件，与企业的绩效直接关联。按照岗位价值付酬，保证了工作价值与报酬的一致性，体现了按劳付酬的内部公平原则；其次，遵循按能力付酬的原则，员工的能力差别决定了对企业贡献的大小，按照能力差别付酬也是公平的体现。员工能力体现在三个方面：接受正规教育的水

平、工作经验和工作潜能。在薪酬设计中，能力工资体现为学历工资、技能工资、资历工资和年限工资等形式；其三，遵循按贡献付酬的原则，员工的贡献可以体现为个人的绩效、公司的绩效，也可体现为员工的工作表现、忠诚度、知识技能。按贡献付酬，保证了贡献与报酬的一致性，是公平原则最集中的体现。在薪酬设计中，按贡献付酬体现为多种形式的浮动、绩效工资；第四，遵循按市场价格付酬的原则。员工是流动的资源，要吸引和留住企业需要的员工，必须考虑该项人力资源的市场价格，参考劳动力市场的工资水平，制定有竞争力的薪酬体系。

构建：基于竞争力提升的薪酬体系

在当今社会逐渐进入知识经济的竞争背景下，知识开始成为企业竞争力的主要源泉。知识的载体就是人才，只有建立满足人才多层次需求的薪酬体系，才能吸引、留住、培养、激励人才，保持和提升企业的竞争能力。为此，需要综合各种薪酬形式，开展薪酬创新，以构造具备较强竞争力的薪酬体系。

薪酬体系的内在构造分横向和纵向两个维度。横向维度首先是薪酬类别之间的组合，如精神薪酬与物质薪酬的结合，基本薪酬、补偿性薪酬、浮动和激励薪酬以及员工福利的组合。其次是各类别薪酬内部要素的组合，如基本薪酬内部的标准工资、岗位工

更广泛的薪酬包括各种货币和非货币支付形式，以及长期支付的报酬如股票期权、企业分红、利润分享以及各种福利。英文中以 C & B (compensation and benefit) 表示。80 年代以后提出的总薪酬包括货币薪酬、物质性的直接报酬，以及“员工基于其工作结果所得到的所有报酬”，使薪酬概念进一步广泛化。

资、职位工资、学历工资、年限工资、技能工资的组合及比例关系；纵向维度指薪酬要素内在的等级和层次的设计。薪酬体系的内部结构体现了企业的薪酬制度，反映了企业为了最大限度地激励人力资源，在员工之间配置有限资源的情况。

基于竞争力提升的目的，在构造薪酬体系的过程中，还需要综合运用以下薪酬形式：

1. 较高的个体基本薪酬和福利保障

基本薪酬的绝对值处于市场较高水平，并提供多种福利。由于有稳定而高企的基本薪酬以及较高的福利水平，企业在人力市场上具备相当的吸引力，企业也可以借此吸引和留住优秀的人才，通过高产出抵消高成本，并提升企业的竞争力。

效率工资理论为高基本薪酬与福利政策提供了经济学的依据。效率工资理论认为：工人的努力程度是实际工资的函数，在监督不充分的情况下，偷懒是必然的，但在不同的工资水平下，员工努力和偷懒程度也不同。高于市场价格的工资能提高员工的劳动效率，员工在担心高工资工作失去的情况下，也会付出更多的劳动。

高基本薪酬政策要发挥作用，还应配合严格的员工选拔、录用和培训制度，否则就会造成不合格的人员进入企业，降低企业的竞争能力，最终导致高薪酬政策难以维持。此外，高薪酬的发放还需要以严格的绩效考核

为依据，否则就会出现“搭便车”，降低高绩效员工的士气。

2. 个体长期激励的薪酬形式

企业之间的竞争是长期的、持续的竞争，企业必须为未来而谋划，不断创新变革，才能提高自身的竞争能力。基于竞争力提升，必须企业中运用长期激励的薪酬形式。长期激励的薪酬形式有助于员工培养企业家思维，将自身利益与企业长期利益结合起来，并在个人利益的驱使下，自觉采取有利于企业长期价值增长的行为，避免短期行为，实现企业价值的最大化。在企业中，专业技术人员、经营管理人员最适合采取长期激励的薪酬形式，因为这两类人员的贡献往往需要较长时间才能体现，而且其忠诚度直接影响工作努力程度，其人员的稳定性影响企业长期目标的执行。长期激励的薪酬往往与企业利润和股票价值相连，如基于利润的企业分红，基于企业价值的股权、股票期权等。

3. 个体短期激励的薪酬形式

除了基本薪酬、长期激励的薪酬外，对于员工还需运用多种短期激励的薪酬形式。由于员工和管理者是风险规避者，基于短期激励的薪酬可及时奖励员工的行为与业绩，满足员工对短期收益的需求，并及时提高员工士气，增强企业竞争能力，因此基于短期激励的薪酬应该建立在严格考核的基础上，并需要设立多种档次，拉大高贡献者与低贡献者之间的差距，做到奖优罚劣、奖勤罚懒。最初的短

期激励的薪酬形式有计件工资、各种效率指标奖金、增益分享等。

4. 团队激励的薪酬形式

团队是一种能提高企业竞争力的重要组织形式。团队激励指基于团队对企业的贡献发放各种薪酬。以团队单位进行薪酬考核能够增强员工的团队意识和集体意识,同时在一定程度上抑制了员工之间的恶性竞争,有助于提高团队凝聚力,发挥团队的整体效应,提高企业的竞争能力。在日本企业中,所有的职工奖金都随企业的赢利状况而浮动,就是团队薪酬的一种形式。采用团队激励的薪酬形式,需要克服团队中的搭便车行为,使成员意识到协作与个人收益之间的关系,做到相互督促、协同努力。此外,团队的规模也影响团队激励的效果,一般认为团队不超过8-12人,团队激励方案的效果较佳。

收益分享是一种主要的团队激励方案,它是企业与雇员、团队分享生产率收益的手段。如果一个团队节约了生产成本或者人工成本,就将节约的部分按照事先规定的额度在团队中分配;如果超过既定的赢利目标,就将部分收益归团队所有。

5. 鼓励知识技能提高的薪酬形式

知识经济时代,知识成为竞争力的源泉。技能是知识的运用,也凝结了知识的成分,可称为行动知识。竞争力的提升,要求将知识和技能与员工的薪酬直接关联,按照知识和技能

付酬。目前,按知识和技能付酬已成为美国企业界一种重要的薪酬形式。在“按知识付酬的计划”下,员工从领取基本薪酬开始,随着掌握新技术的不断增长,薪酬也在不断提高。按知识技能付酬需要员工具备相当的责任意识,能够主动积极地掌握企业发展需要的各种知识技能,并在工作中自觉加以应用。

6. 精神激励的薪酬形式

在激励员工的行为上,精神薪酬往往比物质薪酬更为经济。1987年,“美国生产力中心”和“美国资薪与报酬协会”共同作了一项名为“员工、表现以及资薪”的调查。他们发现,要改善员工的工作态度。如果以金钱来奖励,必须花费员工薪资的5%-8%;但若以非金钱方式则只需花费员工薪资的4%。精神薪酬也是受到员工欢迎的重要薪酬形式,在李保夫所著的《世界上最好的管理原则中》,列举了最受欢迎的十大奖励方式排行榜,表扬仅次于金钱,居第二位;工作参与居第四位;自由居第七位,而趣味性居第九位。美国管理学教授葛拉汗博士总结了五种最有效的奖励技巧,都可归入纯粹的精神薪酬:员工表现杰出时,管理者亲自向他道贺;管理者亲自写信称赞优秀员工;以工作表现作为晋升的基础;对于个人和部门在绩效上的优异表现,管理者召开会议公开奖励,并进一步激励士气。通过付出少量金钱再加上管理者的时间、精力与关心,就可提供多样化的、有意义的精神奖励。

作者单位:

中国人民大学商学院

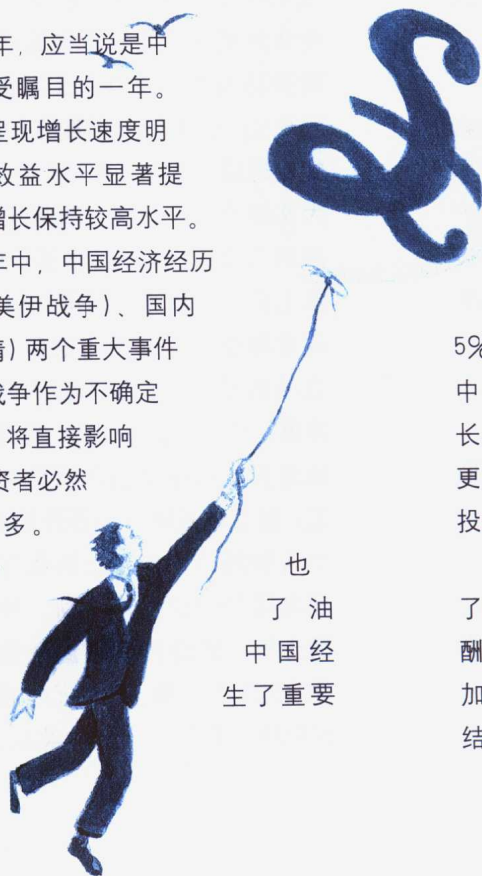
2003—2004

中国地区企业的薪酬福利回顾与展望

国内经济状况回顾

2003 年，应当说是中国经济备受瞩目的一年。工业经济呈现增长速度明显加快、效益水平显著提高、出口增长保持较高水平。在过去一年中，中国经济经历了国际（美伊战争）、国内（SARS 疫情）两个重大事件的冲击。战争作为不确定性的影响，将直接影响投资，投资者必然要谨慎得多。美伊战争直接影响油价，这对经济也产生影响。

也
了油
中国经
生了重要



2003 年中国的国民生产总值增长达到 8.5%，国内生产总值（GDP）突破 11 万亿人民币。前三季度整个经济增长中，工业贡献率达到 65%，也就是在 8.5% 中，工业就占 5.5%，是 1995 年以来增长最快的一年。前三个季度，我国固

定资产投资 34351 亿，同比增长 30.5%，比去年同期增长 8.7%。在投资当中，也是各种类型的企业投资全面增长。其中基础建设投资增长了 29.1%，更新改造投资增长了 37.2%，房地产投资增长了 32.8%。

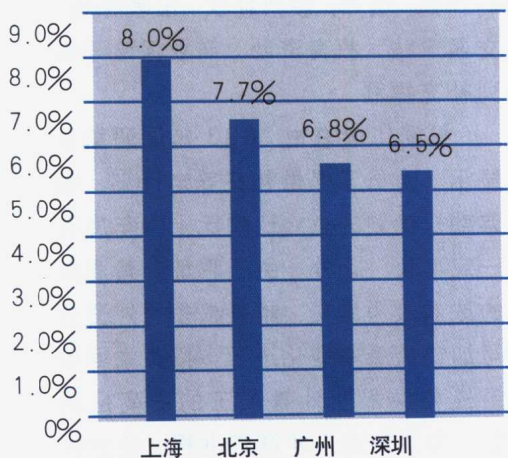
2003 年华信惠悦在中国地区开展了对 13 个行业近 250 家中外企业的薪酬福利调研，以下分析为根据 2003 参加调研的企业所提供的数据进行分析的结果。

外资企业薪酬持续稳定增长

根据华信惠悦 2003 年薪酬福利调研数据显示：2003 年中国市场外资企业平均加薪比例为 7.5%，与 2002 年的 7.4% 基本持平。值得注意的是，近 5 年来（1999 年～2003 年），整个中国市场的加薪幅度趋于平稳，基本保持在 7.5%—8%。在全球经济不甚景气的情况下，此加薪幅度相对来说还是令人满意的，也可从中看出中国的经济发展潜力。

从四个主要城市外资企业薪资实际增长比例分析，北京和上海由于集中了绝大多数大型外资企业的中国总部，所以其薪酬增长幅度较广州和深圳高，分别为：上海平均 8.0%，北京平均 7.7%，广州平均 6.8%，深圳平均 6.5%（见图一）。

图一



从各行业加薪幅度比较分析，2003 年高科技行业的薪酬增长虽然较前几年有一定回落，但是仍然是所有被调研行业中薪酬增长率最高的行

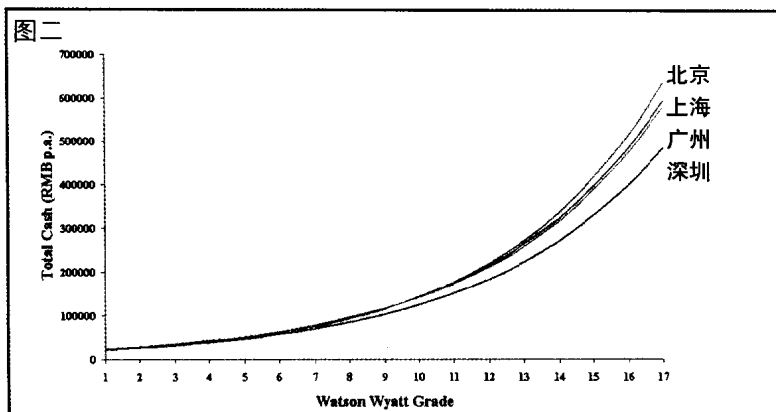
业，以上海为例，高科技行业薪酬增长平均为 9.5%，消费品平均为 7.5%，船运业平均为 7.5%，房地产为 5.8%，银行业平均为 5.7%，石油业平均为 6%，其他行业为 7.9%。

根据 2003 年调研中的预测数据显示，2004 年薪酬增长幅度将不会出现较大变化。但是，如果 2004 年国家通货膨胀率持续上升的话，将有不少企业在实际操作中重新审核 2004 薪酬增长预算。

各行业薪酬总体趋势

相对比较

2003 年，中国政府继续履行 WTO 签订的条件，进一步开放国内金融市场，越来越多的外资金融机构开始在中国寻求业务发展，各类金融人才的短缺亦拉高了整个国内金融行业的总体薪酬趋势。从华信惠悦以往历年的薪酬调研结果来看，外资高科技行业、外资消费品行业的薪酬总体水平相对位于市场的高位水平。但是，自从 2001 年华信惠悦率先在中国地区开展基金 & 证券业的薪酬福利调研后，从当年开始，基金 & 证券行业的薪酬总体趋势，特别是基金行业的薪酬总体趋势超越了外资高科技和消费品行业，成为当年所有受调研的行业中薪酬总体趋势相对最高的行业。2003 年各行业总体薪酬依旧沿袭此趋势，薪酬总体趋势最高的 5 个行业为：基金行业（包括国内和合资）、银行业（外资）、微电子半导体行业（外资）、高科技行业（外资）、消费品行业（外资）。



虽然高科技行业的总体薪酬趋势依然比其他行业高，但是此差距比前几年有所缩小，最主要的原因是高科技行业近几年加薪幅度略为放慢，而其他传统行业的薪酬保持了稳定增长。

随着中国金融行业的蓬勃发展，预期2004年金融行业的薪酬依然将在市场处于高位。

四大主要城市总体趋势 相对比较

从地域差异来看，北京地区总体薪酬趋势仍然高于上海、广州、深圳，在四大城市中位于第一。四大城市薪酬总体情况的排名依次为：北京、上海、广州、深圳（见图二）。此结果与去年调研结果完全一致。研究个中原因不难发现，由于许多世界著名高科技企业及国内高科技龙头企业把中国总部设在了北京，而高科技企业又是整个行业中薪酬最高的行业。此外，高科技行业的相对集中，造成了行业优秀人才的短缺。上述一系列原因在

一定程度上影响了北京地区总体薪酬水平的上升。

从2003年的分析中可发现，四大主要城市的薪酬总体趋势虽然还是存在相对差异，但是这个差异已经越来越小。北京、上海和广州的薪酬总体水平基本接近，而深圳与其他三个城市的差异亦不如前几年那么明显。华信惠悦从一些企业薪酬实际运作中亦发现，越来越多的企业在四大主要城市的分支机构推行同一薪酬结构，以淡化城市差异。

提供补充福利——企业留住人才的最有效手段之一

福利政策一直以来是企业用以吸引和保留员工的重要手段，企业管理层除了考虑为员工提供政府规定的保险福利外，通常还会提供其他一些福利计划，例如：股票期权、出差补贴、交通津贴、教育资助、商业保险等系列补充福利。

根据华信惠悦2003年调研结果显示，为员工提供补充养老计划、股票期权计划的企业比例比上一年度有一定增长。此外，由于聘请外籍雇员的成本较为昂贵，越来越多的外资公司加快员工本地化进程，招募本地员工去替换那些外籍员工的中高层职位。为了加速人才继任进程，企业挑选一定的人才报读工商管理课程，提供教育资助亦成为保留优秀员工的有效手段。

（资料来源：华信惠悦）

外企薪酬调查分析



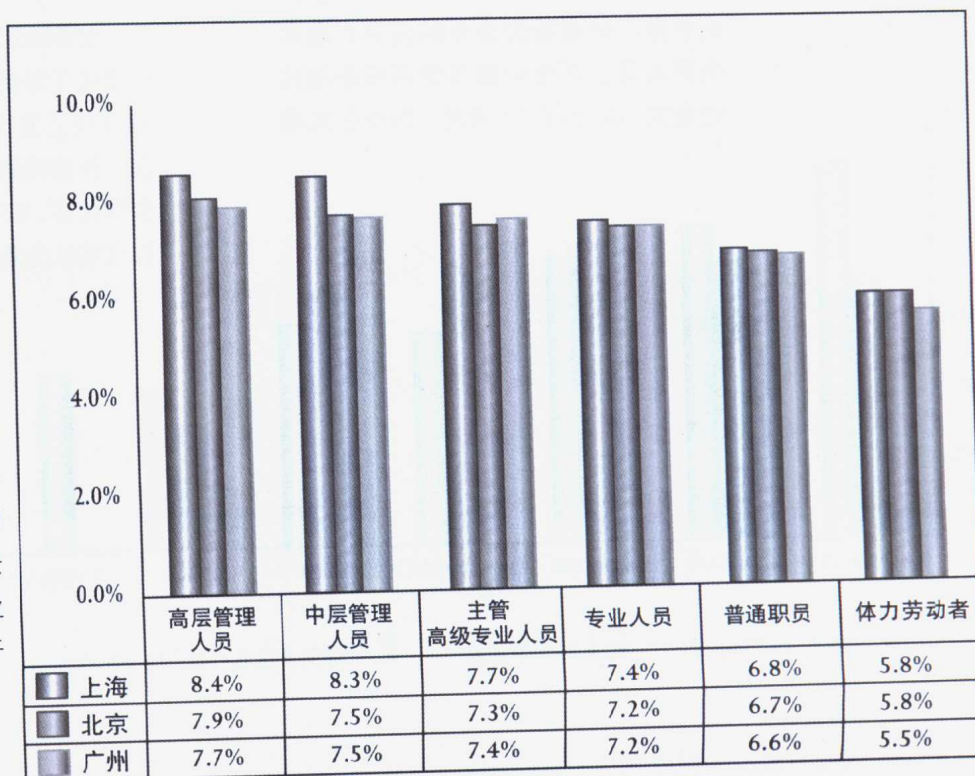
目前，更多的外企涌入中国，如何判断本公司在人才市场上的薪酬水平状况？一年一度的翰威特全面薪酬福利调查也许有助于这些企业做出合理的判断。

持续的工资增长率

2003 年，虽然由于 SARS 的爆发对中国经济造成了一定的影响，但这并未实质性地影响中国经济的强劲增长，外国对中国的直接投资持续高速增长，中国进出口贸易额持续增加，更多的跨国公司和全球研发中心落户中国——2003 年，有 20 多家外资企业将其他地区总部移到北京，有 40 多家移到上海。在这样的背景下，中国地区外资企业的工资平均增长率介于

6.7%~7.3%，接近 2002 年 6.5%~8.7% 的水平，在亚太地区列印度、韩国和菲律宾之后。

从一类城市的工资增长水平看，上海超过了北京和广州。以中级管理人员为例，2003 年，上海这类人员的工资增加幅度为 8.3%，同期在北京和广州，这个数字是 7.5%。综合各类人员来看，高级管理人员的工资增



长最快，而体力劳动者最慢。不过，同一类人员在这三类城市的工资增长差距不大，都在一个百分点的范围内。而在二类城市中，据翰威特专家介绍，苏州增长最快，这从另一个侧面反映出当地雇主对人才需求的迫切。

从行业来看，非生产型企业的增长高于生产型企业。以上海为例，非生产型企业的中级管理人员工资增长率为8.9%，而生产型企业同类人员的工资增长率为7.9%。

可变薪酬引起更多重视

可变薪酬正越来越成为公司留住关键人才的重要手段，这是本次调查中透露出来的信息。翰威特专家指出：“由于企业的收入和预算缺乏增长，而人才吸引与留用的压力却持续增加，公司正考虑通过可变薪酬将大部分的资金用于奖励关键人才。”在中国，外商投资企业的高层经理和高管人员的可变薪酬占全面薪酬的比例最大，达到了17.4%，而在亚太地

区，这个比例在澳大利亚、新加坡和菲律宾等国分别是28%、25%和21%。由此可见，中国的高管人员可变薪酬部分还有上升的空间。

值得指出的是，除了可变薪酬外，用长期激励计划等手段来吸引员工也日益得到重视。调查显示，有45%的公司使用了长期激励计划，这都反映出在工资以外，企业正在寻求更为丰富的手段来完善其薪酬结构。

趋势展望

在2003年的调查中，有7%的外商投资企业没有工资增长，但只有3%的企业预计在2004年也将同样如此。我们虽然不能就此判断2004年的薪酬状况有多大的增长，但随着全球经济复苏，中国良好的投资环境将使外企员工工资水平继续维持在一个相对平稳的水平上。

也要看到，中国经济的快速发展，不仅吸引了外商纷纷前来投资，也吸引了海外员工到中国来勾画自己的职业生涯。翰威特的专家介绍说，还有个现象值得关注，即在外商投资企业里，一些以往被认为是较低的职位也开始有外国

人出现，这一方面说明了中国在全球就业市场的吸引力；另一方面也预示着，中国劳动力市场上的竞争将更加激烈。（资料来源：翰威特咨询公司）

