

「薪酬 管理」

温志强 孙紫夏 韩卓 主编

清华大学出版社

薪酬 管理

温志强 孙紫夏 韩卓 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、薪酬管理的权变环境和基本理论后,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,使读者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,依据总体薪酬的构成因素,分别介绍了基本薪酬、补偿薪酬、激励薪酬、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。

本书可以用于高等院校管理专业的本科教学、高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科的教学,也可用于政府部门和非政府组织的专业培训,还可作为企业和各种社会组织中管理人员、从事人事行政工作的国家公务员的自学阅读书。

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,孙紫夏,韩卓主编.--北京:清华大学出版社,2013

ISBN 978-7-302-31977-1

I. ①薪… II. ①温… ②孙… ③韩… III. ①企业管理—工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 077247 号

责任编辑:冯 昕

封面设计:傅瑞学

责任校对:王淑云

责任印制:沈 露

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:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:12

字 数:289 千字

版 次:2013 年 4 月第 1 版

印 次:2013 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:25.00 元

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。重要不用说,一个组织如果薪酬激励系统出了问题,就一定会影响组织的效率和安全稳定。薪酬管理的困难在于,制约薪酬管理的因素既多又复杂,对于千变万化的组织运转环境而言,似乎并不存在一个既稳定又是最优的薪酬管理方案。组织在斟酌这种或那种薪酬管理方案时,既要考虑组织的薪酬战略、薪酬管理目标和人才吸引及储备计划,又要顾及薪酬成本控制、组织内部薪酬结构设计和左邻右舍的相应薪酬水平,常有牵一发而动全身的掣肘,或是起伏不定的尴尬。当然,困难没有阻挡住人们探索的脚步,无数成功企业的优秀薪酬管理方案向世人昭示,以科学的态度分析组织薪酬活动的各个因素,认识了薪酬管理的规律,我们就能驾轻就熟地使用这个千百年来最广泛而又最有效的人力资源管理途径。

作为教材,本书的写作注重适用性和系统性,努力做到知识准确、内容通用、表述简明。力求在夯实理论知识的基础上,逐步明确“厚基础、宽口径、重实践”的思想,提高实践在整个教材体系中的地位,加强实践内容的完善,以适应公共部门和企业对薪酬管理的通识人才需要。教材以薪酬管理理论的最新发展和中外薪资改革的实践为依据,注重系统性和应用性。使读者了解中外薪资改革的最新动向和发展趋势,以全新的视角和开放的视野,将中国传统的工资管理思想、国外先进的薪酬理论与中国现实的薪酬管理实践紧密结合,以提高读者关注现实、运用所学理论知识分析和解决实际问题的能力。

本书除了可以用于高等院校管理专业的本科教学、高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科的教学之外,也可用于政府部门和非政府组织的专业培训,还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策划,经反复讨论拟定全书纲要。各章的撰写分工是:总论、第八章由温志强编写;第一章、第二章、第三章、第四章由孙紫夏编写,第五章、第六章、第七章由韩卓编写。初稿完成后,由温志强和孙紫夏负责修改、统稿和定稿。于丽丽和张闰为本书的统稿和校对做了大量的工作。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。

本书的编写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,对于其中的一些著述,我们作为进一步阅读的书目向

读者作了推荐。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清华大学出版社以及冯昕编辑的大力支持与帮助,我们对此深表谢意。这将成为我们在教学和科研道路上继续前进的动力。

本书的编写由于是应教学急需,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。恳请研究人力资源问题的专家、同行和广大读者不吝赐教,对错漏之处批评指正,以便在今后修订时补正。

温志强

2013年3月于天津

总论	1
第一节 薪酬与薪酬管理概述	1
一、薪酬概述	1
二、薪酬管理概述	5
第二节 薪酬管理理论的发展	8
一、工资理论与薪酬的经济学研究	8
二、薪酬的管理学研究	10
第三节 薪酬管理的法律与制度环境	12
一、劳动工资立法	12
二、工资集体协商制度与劳动合同	15
三、工资指导线制度	16
四、公务员薪酬制度	16
【复习与思考】	24
第一章 薪酬制度	25
第一节 薪酬制度概述	25
一、薪酬制度的含义	25
二、战略性薪酬制度	25
三、传统薪酬制度与现代薪酬制度的比较	27
第二节 薪酬制度设计	30
一、薪酬制度的设计目标	30
二、薪酬制度的设计原则	31
三、薪酬制度的设计流程	33
四、薪酬制度的设计方法	35
第三节 薪酬制度调整	45
一、影响薪酬制度的因素	45
二、薪酬制度的调整	47
【复习与思考】	48
第二章 薪酬水平	49
第一节 薪酬水平概述	49

一、薪酬水平的含义	49
二、影响薪酬水平的因素	49
三、薪酬水平决策的类型	52
四、薪酬水平的作用	54
第二节 薪酬水平外部竞争性与差异性	55
一、薪酬水平外部竞争性的含义与作用	55
二、薪酬水平差异性的含义与形式	56
第三节 薪酬调查	58
一、薪酬调查的含义与功能	58
二、薪酬调查的程序	58
三、薪酬调查的方法	60
四、薪酬调查结果的应用	61
【复习与思考】	64
第三章 薪酬结构	65
第一节 薪酬结构概述	65
一、薪酬结构的含义	65
二、薪酬结构的构成	65
三、影响薪酬结构的因素	71
第二节 薪酬结构设计	73
一、薪酬结构设计的目标	73
二、薪酬结构设计的原则	74
三、薪酬结构设计的特点	75
四、薪酬结构设计的程序	76
五、薪酬结构的调整	76
第三节 宽带薪酬结构设计	77
一、宽带薪酬的含义	77
二、宽带薪酬结构的功能	78
三、宽带薪酬结构的设计过程	79
四、实施宽带薪酬的基础条件	81
【复习与思考】	82
第四章 薪酬调控	83
第一节 薪酬预算	83
一、薪酬预算的含义	83
二、薪酬预算的目标与作用	84
三、影响薪酬预算的因素	84
四、薪酬预算编制的方法	86
第二节 薪酬控制	88

一、薪酬控制的含义	88
二、薪酬控制的目标与作用	89
三、薪酬控制的途径	89
第三节 薪酬调整	91
一、薪酬调整的概念与内容	91
二、薪酬调整的方式	92
第四节 薪酬沟通	93
一、薪酬沟通的含义	93
二、薪酬沟通的目标与作用	94
三、薪酬沟通的步骤	95
【复习与思考】	99
第五章 基本薪酬	100
第一节 基本薪酬概述	100
一、基本薪酬的含义与特征	100
二、基本薪酬的功能	101
三、基本薪酬的要素与组合	101
四、基本薪酬的设计	102
第二节 基本薪酬的主要形式	104
一、等级工资制	104
二、提成工资制	108
三、谈判工资制	109
第三节 基本薪酬的计量形式	109
一、计时工资制	109
二、计件工资制	112
【复习与思考】	117
第六章 补偿薪酬	118
第一节 补偿薪酬概述	118
一、补偿薪酬的含义	118
二、补偿薪酬的种类	119
三、补偿薪酬的特征	120
四、补偿薪酬的管理	121
第二节 津贴	122
一、津贴的含义及形式	122
二、津贴的标准	122
三、津贴的实施过程	123
第三节 国务院政府特殊津贴	123
一、国务院政府特殊津贴的含义与意义	123

二、国务院政府特殊津贴的评选	124
三、国务院政府特殊津贴标准与发放	125
【复习与思考】	126
第七章 激励薪酬	127
第一节 激励薪酬概述	127
一、激励薪酬的含义与特征	127
二、激励薪酬的优势与作用	128
三、激励薪酬的风险与规避	128
第二节 奖金	132
一、奖金的含义、特点与作用	132
二、奖金的优点和缺点	133
三、奖金管理制度	134
四、奖励基金的提取和分配	136
第三节 员工分红	139
一、员工分红的含义	139
二、员工分红的类型与特点	140
三、员工分红的提取与分配方式	141
第四节 员工持股	142
一、员工持股的含义	142
二、员工持股的类型	143
三、员工持股的作用	144
四、员工持股的原则与内容	145
第五节 年薪制	146
一、年薪制的含义与特点	146
二、年薪制的构成要素	147
三、年薪制的设计模型	149
四、年薪制的目标与作用	152
五、年薪制的实施条件与计算方法	154
【复习与思考】	157
第八章 福利薪酬	158
第一节 福利概论	158
一、福利的含义	158
二、福利的作用	159
三、福利的构成	163
第二节 福利的主要形式	164
一、社会保险	164
二、补充福利	168

三、法定休假	170
四、员工服务福利	170
第三节 福利的规划与实施	172
一、福利的组织与规划原则	172
二、福利的规划	173
三、福利的实施	175
四、弹性福利计划	177
【复习与思考】	179
参考文献	180

总 论

【本章重点】

薪酬的含义；薪酬要素；薪酬的功能；薪酬管理的内涵；薪酬管理目标；薪酬管理原则；早期的工资理论；工资决定理论；工资差别理论；劳动工资立法；工资集体协商制度与劳动合同；工资指导线制度；公务员薪酬制度。

第一节 薪酬与薪酬管理概述

一、薪酬概述

（一）薪酬的含义

根据美国著名管理专家米尔科维奇的观点，不同国家对薪酬概念的认识一般是不同的。不同利益群体对薪酬概念的界定也存在着巨大差异。

米尔科维奇认为，薪酬是指员工作为雇佣关系的一方所得到的各种形式的财务回报、有形服务与福利。美国学者约瑟夫·马尔托奇奥认为：员工因完成工作而得到的内在和外在的奖励即是薪酬。中国人民大学曾湘泉教授认为，薪酬“是指员工作为雇佣关系中的一方，因为工作和劳务而从雇主那里得到的各种货币收入以及各种特定的服务和福利之和。它既包括直接以现金形式支付的工资，又包括通过福利和服务获得的报酬。

以上关于薪酬的定义其本质上是一致的，我们认为可以对薪酬的概念做如下界定：薪酬是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济性报酬以及有形服务和福利。

（二）薪酬要素

从广义上看，构成薪酬的要素可以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。

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

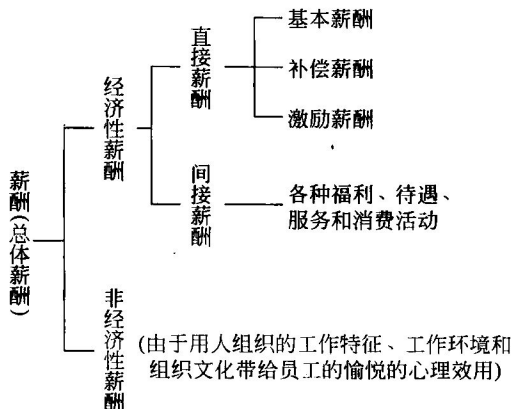


图 0-1 薪酬的构成

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，它又可以分为基本薪酬、补偿薪酬和激励薪酬。

基本薪酬是组织依据员工的岗位、职级、能力和工作结果所支付给员工的比较稳定的报酬。一般来说，组织是根据员工所承担的工作的重要性、难度和其对组织的价值来确定员工的基本薪酬的。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。

补偿薪酬是组织对员工非正常工作时间、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。比如夜班工作津贴、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。

激励薪酬是组织为激励员工更有成效地劳动或愿意为组织提供更长时间的服务所支付给员工的报酬，主要指奖金、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。一些专家和管理者将其称为可变薪酬。

间接薪酬，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，也称福利薪酬或员工福利。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、集体组织旅游、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。如工作本身的趣味性和挑战性、个人才能的发挥和发展的可能、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，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，企业对员工额外的劳动量和额外的生活费用给予的补偿。

(3) 奖金：奖金是为员工超额完成了任务，获取的优秀工作成绩而支付的额外薪酬。奖金的发放可以根据个人的工作业绩评定，也可以根据部门和企业的效益来评定。

(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，以达到提高其企业经营业绩的目的。

(5) 福利：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

从总体上看，薪酬的功能是使一个组织能够吸引、激励和保留组织所需的人力资源，从而保证组织正常运行，实现组织的预定目标。无论对于员工来说，还是对于企业来说，薪酬都是至关重要的。

1. 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它要满足员工及其家庭的吃穿住用等方面的基本生存需要，同时还体现在它要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其旨意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。根据马斯洛的五层次需求理论，我们可以发现，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自己的基本生活需要；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,以作为对个人的能力和所从事工作的价值的肯定;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的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,是说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。

2. 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 不同企业的经营成本中所占的比重不同,但是对于任何企业来说,薪酬成本都是一项不容忽视的成本支出。通常情况下,薪酬总额在大多数企业的总成本中要占 40%~90% 的比重。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重就更大,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企业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的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以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,影响到他们的工作效率、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,化解员工之间的矛盾,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。

3. 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,则有可能会引发社会动荡,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。

二、薪酬管理概述

(一) 薪酬管理的内涵

1. 薪酬管理的含义

薪酬管理是指企业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。

薪酬管理作为一种持续的组织过程,企业还要持续不断地制订薪酬计划,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作出评价,并不断完善。

薪酬管理在企业人力资源管理中占有非常重要的地位。首先,企业人力资源管理的前提是企业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,企业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。

2. 薪酬的内容

1) 薪酬体系

薪酬体系是确定企业的基本薪酬以什么为基础。目前通行的薪酬体系有三种,即职位薪酬体系、技能薪酬体系以及能力薪酬体系,其中以职位薪酬体系的运用最为广泛。

2) 薪酬水平

薪酬水平是指企业内部各类职位以及企业整体平均薪酬的高低程度。它反映了企业支付薪酬的外部竞争性。

3) 薪酬结构

薪酬结构是指同一企业内部的薪酬等级数量以及不同薪酬等级之间的薪酬差距的大小。它反映了企业支付薪酬的内部一致性。

4) 薪酬形式

薪酬形式是指计量劳动和支付薪酬的主要方式,包括:计时工资、计件工资、奖励薪酬、间接薪酬等。

5) 薪酬调整

薪酬调整是指企业根据内外部各种因素的变化,对薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式进行相应的变动。

6) 薪酬控制

薪酬控制是指企业对支付的薪酬总额进行测算和监控,以维持正常的薪酬成本开支,避免给企业带来过重的财务负担。

(二) 薪酬管理目标

1) 吸引高素质人才

薪酬体系规定了企业在外劳动力市场招聘员工的薪资范围,决定了成功招聘的可能性的大小、招聘的速度以及招聘成本和其他附加费用的大小。同时,薪酬管理涉及明确的薪酬理念、薪酬基础、薪酬定位、等级标准和支付方式,这些因素都是吸引高素质人才的要素。

2) 激励员工的工作积极性

“激励”是薪酬管理最主要的目标。有效的薪酬管理应能够激励员工的工作积极性。薪酬管理将薪酬视为激励劳动效率的主要杠杆,不仅注重利用工资、奖金、福利等物质报酬从外部激励劳动者,而且注重利用岗位的多样性、工作的挑战性、取得成就、得到认可等精神报酬从内部激励劳动者。实践证明,成功的薪酬管理往往能极大地调动员工的工作积极性、创造性。

3) 实现企业和员工目标的协调

薪酬管理就是要实现个人价值与企业目标的协调发展。企业可以通过薪酬水平的变动将企业目标和管理者的意图传递给员工,促使个人行为与组织行为融合,实现企业和员工之间的价值观共享和目标认同,调节员工与组织、员工与员工之间的关系。

4) 提升企业的竞争优势

与企业的经营战略、财务战略和人力资源战略紧密相连的就是薪酬管理,企业应该能够根据不同的要求设计出不同的薪酬应对方案,以充分满足企业对灵活性的要求,从而帮助企业更加适应不断变化的环境和客户的要求。薪酬管理作为整合企业各种资源的有效手段,有助于形成企业的核心能力,因此,也就成为企业的一种独特能力,帮助企业获取竞争优势。

(三) 薪酬管理原则

薪酬管理对于任何一个企业来说都是一个至关重要的问题,但不同的企业有不同的薪酬制度,也有不同的薪酬管理的办法,总体上看,企业的薪酬管理应该具备以下原则。

1. 公平性原则

公平性原则是薪酬设计的基础,只有在员工认为薪酬设计公平的前提下才能产生认同

感和满意度,才能产生薪酬的激励作用。只有员工认为自己得到了公平的对待,他才会努力工作,为公司创造价值,反之,如果员工觉得自己没有受到公平对待,就会导致一些对企业不利的做法,比如消极的工作态度,减少工作投入,恶意破坏设施等,甚至造成企业人才流失,所以公平性原则在构建薪酬体系中是很重要的一环。

1) 外部公平

要达到外部公平就要使同一行业、同一地区、同等规模企业、类似职务的薪酬应大致相同。企业若是提供比行业内其他企业工资水平更有吸引力的薪酬,那一定能吸引更多的求职者,留住优秀人才,企业要定期进行外部薪酬市场调查,制定合理的薪酬制度,保证薪酬外部公平

2) 内部公平

即同一个企业中不同职务所获薪酬应与各自的贡献成正比。员工的薪酬差异要根据劳动的复杂程度、技能水平、责任大小、贡献多少而定,通过这种差异体现多劳多得的原则。

3) 薪酬管理过程的公平性

薪酬分配程序包括岗位评估、员工绩效评估、薪酬制度实施、员工反馈等步骤,每一个环节都应该是透明、公平的。相对公开、透明的薪酬制度能传递出一种积极信息,表明这个制度是公平的、这个组织对员工是高度信任的,这样企业才能更好地运转,获得更高的绩效。

2. 竞争性原则

在人力资源市场中,企业的薪酬标准要有吸引力,才能战胜竞争对手,引进所需人才。企业究竟应将薪酬水平定在 market 价格的哪一段,要视本企业财力、所需人才的具体条件而定,但企业核心人才的薪酬水平至少不应低于市场平均水平。一般情况下,企业员工的工资水平应该比行业平均水平高 15%,这样既不会使企业负担过重,又可以达到吸引、激励和留住员工的目的。

3. 激励性原则

企业要在内部各类、各级薪酬水平上,适当拉开差距,真正体现按贡献分配的原则,以发挥薪酬的激励作用。要避免“大锅饭”式的平均主义分配制度。激励性就是差别性,这要求企业在不同的部门,不同的市场,不同的发展阶段采取不同的薪酬结构和发放方式。另外,薪酬方案应该公开,能让员工了解自己能够得到的利益,了解其利益与其贡献、能力、表现的联系,充分发挥物质利益的激励作用。

4. 经济性原则

提高企业的薪酬水平,固然可以增强企业在薪酬方面的竞争性和激励性,但同时不可避免地导致企业人力成本的上升。所以薪酬制度不能不受经济性的制约,员工的薪酬水平还应联系员工的绩效。

5. 合法性原则

企业薪酬制度必须符合国家的政策法律。我国有关员工薪酬待遇方面的政策法律正处于不断完善的过程中,对于已经出台了的政策法律一定要在实践中严格执行。

如国家对最低工资标准、工作时间、经济补偿金和加班加点工资的计算的相关规定。但是我国除了正规企事业单位外,其余各行各业在这方面都做得十分不到位,过节加班费很多