



人力资源管理名家精品系列教材

Compensation
Management

薪酬管理

张丽华 王 蕴 主编



科学出版社
www.sciencep.com



人力资源管理名家精品系列教材

Compensation
Management

薪酬管理

张丽华 王 蕴 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书根据教育部精品课程建设要求,针对培养应用型人才的本科教学要求和特点编写,系统阐述了薪酬管理基本理论与方法运用。本书的主要特点是理论知识与实践活动紧密结合。本书引用了大量的薪酬管理实践活动来说明理论的应用性。

本书深入浅出,通俗易懂,力求在体系结构上体现新颖性和系统性,在内容上体现可读性和实用性。本书既可作为高等院校人力资源管理专业教材,也可作为企业人力资源管理培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/张丽华,王蕴主编. —北京:科学出版社,2009

(人力资源管理名家精品系列教材)

ISBN 978-7-03-023898-6

I. 薪… II. 张… III. 企业管理:劳动工资管理-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第003478号

责任编辑:张 兰 卜 新/责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009年3月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2009年3月第一次印刷 印张:18 1/2

印数:1—3 500 字数:402 000

定价:32.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

出版说明

“万事万物都被创造了两次，第一次是意念的创造，第二次是物质的创造。”

策划、组织“人力资源管理名家精品系列教材”让我们开始理解这个颠扑不破的真理。作为这套教材的设计者——这些来自于国内优秀大学、在人力资源管理领域长期从事科研与教学的老师们，早在一年多以前，在他们开始对这项图书建筑工程进行第一次意念的创造时，就常常思索：“应该为读者构建一栋怎样的建筑”。作为一家国家级出版社，我们也期望通过一系列的增值工作，让这栋建筑更加外形美观、坚实牢固。在作者和出版社一年多的共同努力下，我们终于实现了“第二次的物质的创造”——为读者呈现出了这样一个图书“建筑”的模样：

- 它是功能先进完备的——这套教材反映了人力资源管理专业各门必修课最完整的内容，包含了教学大纲所要求的所有必要知识。不仅如此，它还吸收了在这个领域内最新的科研和教学成果。这是一套完整、全新的教材。
- 它是造型美观的——书名处采用经典的蓝色作底，暗含了我们想让它成为经典的美好意愿。封面上的拼图组件蕴含了阅读此书的目的——学习是一个探索真理的过程，每一本书中的知识就是这一个个的小拼图，它们帮助读者拼出了对这个学科的真实认识。而书中如阅读材料、讨论与思考、成功典范、小辞典等配合正文、形式多样的栏目设计，以及精心巧妙的版式设计都有助消除阅读教材的枯燥感。
- 它是名家建造的——我们相信好的作品总是出于好的作者之手。于是我们通过多次拜访以及反复沟通联系了这些在国内名校人力资源管理领域有着丰富教学与科研经验的名家来编写这套教材。他们积累了多年的一线教学经验，也愿意在这套书中与读者分享这些经验与体会。

我们很想知道这个“建筑”能否让读者您感觉满意。因此我们特意在我社网站上开辟了一个论坛，供您与我们交流和沟通。论坛地址是 <http://www.sciencep.com/forum/>。当然您也可以与我们邮件或电话联系：010-64012800 zhanglan@mail.sciencep.com

FOREWORD

前言

为落实教育部提出的实施高等学校教学质量与教学改革工程的要求，实现“基础扎实、知识面宽、能力强、素质高”的人才培养模式，必须进行教学内容和课程体系的改革。人才培养模式最后要落实到各个培养环节，而占大学学习时间最多的课堂教学材料以及占学生阅读量最大的资料仍是教材。在学习时间最多、阅读量最大的环节上进行改革应该说是教学改革的重点。面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划的实施已接近尾声，在多年来教学改革的基础上，实施精品课程教材建设项目是一个重要创举，是教学内容和课程体系改革在 21 世纪的继续和升华，适应了我国在 21 世纪建设若干所世界先进的一流大学和一批世界知名高水平大学的需要。

精品教材要反映世界科学技术、社会发展的水平，同时适应我国科学技术、社会发展的现状。根据精品教材的建设要求，我们确定了本书的编写思路为：以薪酬管理的前沿理论为基础，以中国企业薪酬管理实践工作为背景，以培养高素质、高技能、应用型人才为目标，全面、系统地介绍有关薪酬管理的基础理论知识，并结合我国薪酬管理工作的具体实践活动，全面阐述薪酬管理的思想体系以及相关技术和工具，力求在结构上体现新颖性、系统性，在内容上体现可读性和实用性。

薪酬是企业与员工之间最主要的联结纽带之一，是企业和员工共同关注的重要问题。因此，薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分，是重点，也是难点。重点在于它是最重要、最有效的激励员工的方式，科学合理的激励力度和激励方向可以激励员工，促使员工卓有成效地工作；难点在于它不仅涉及员工公平感、成就感、归属感等心理感受，而且涉及员工队伍稳定和企业成本运作。因此薪酬管理这门课程成为人力资源管理专业的必修课程和核心课程。本书按照精品课程建设要求，针对培养人力资源管理专业本科层次的要求和特点而编写，本书的主要特点是薪酬管理理论与企业薪酬管理实践活动紧密结合。本书引用了大量的企业薪酬管理实践活动来说明薪酬理论的应用性。本书每章都设有学习目标、引导案例、本章小结、复习思考题、案例分析题、技能训练



题，在每章相

关内容中还穿插了小辞典、阅读材料、讨论与思考以及成功典范等具体的实践性内容，以便读者在学习每章内容时做到有的放矢，在接受理论知识的同时，对企业薪酬管理的实际工作有感性、客观的认识和了解，提高学习兴趣和学习效果，达到边学边看、边看边想、边想边练，学用结合，知行合一的目的。

本书不仅吸收了国内外薪酬管理理论研究领域的一些最新成果，而且融入了编者在教学科研中的理论思考和最新体会，在理论上具有创新性和前瞻性，在实践上具有适用性和可操作性。同时，本书考虑了薪酬管理理论如何同中国企业的实际相结合的问题。本书包括两部分：第一部分，理论，介绍了薪酬管理的发展历程，阐述了薪酬管理的基本概念、基本理论和基本原理。第二部分，实务，介绍了如何开展薪酬管理各项职能活动，包括薪酬制度与管理，薪酬水平、市场调查与岗位评价，薪酬体系的设计与管理，薪酬结构的设计，薪酬预算与人工成本控制、薪酬调整，员工福利与社会保障管理等基本方法和技巧。

本书第一章、第三章由王蕴、张丽华编著，第二章由闵昱编著，第四章由闵昱、张丽华编著，第五章、第六章由马蕾编著，第七章由曹林、张丽华编著，第八章由王蕴编著。全书由张丽华教授统稿完成。科学出版社张兰编辑为本书的编写做了大量基础性工作，并提出了许多宝贵意见和建议。

本书借鉴、引用了国内外许多学者的研究成果，在此表示衷心感谢。

由于理论与经验的局限，本书难免出现错漏之处，敬请各位专家和读者不吝赐教，以使本书在将来修订时更加完善。

编 者

2008 年 12 月

CONTENTS

目 录

前言

第一章	薪酬管理概述	001
第一节	薪酬概述	002
第二节	薪酬管理概述	011
第二章	薪酬理论简述	023
第一节	生存工资理论	025
第二节	工资基金理论	031
第三节	边际生产工资理论	033
第四节	供求平衡价格工资理论	037
第五节	集体谈判工资理论	040
第六节	效率工资理论	047
第三章	薪酬制度与管理	053
第一节	薪酬制度概述	055
第二节	基本薪酬制度	059
第四章	薪酬水平、市场调查与岗位评价	093
第一节	薪酬水平与外部竞争力薪酬战略	094
第二节	薪酬水平及其政策的影响因素	100
第三节	企业薪酬市场调查	105
第四节	岗位评价	114
第五章	薪酬体系的设计与管理	131
第一节	职位薪酬体系的设计与管理	132
第二节	能力薪酬体系的设计与管理	141



第三节	绩效薪酬体系的设计和管理.....	146
第四节	长期薪酬体系的设计与管理.....	155
第五节	企业经营者薪酬与年薪.....	163
第六章	薪酬结构的设计	175
第一节	薪酬结构的横向设计.....	176
第二节	薪酬结构的纵向设计.....	182
第三节	宽带型薪酬结构设计.....	198
第七章	薪酬预算与人工成本控制、薪酬调整	209
第一节	薪酬预算.....	210
第二节	人工成本控制.....	218
第三节	企业薪酬体系的调整.....	236
第八章	员工福利与社会保障管理	259
第一节	员工福利概述.....	260
第二节	员工福利的规划与管理.....	267
第三节	社会保障的管理.....	272
参考文献		285



第一章 薪酬管理概述

学习目标

- 掌握薪酬的相关概念
- 掌握薪酬构成的基本要素
- 掌握薪酬管理的概念、目标和内容
- 了解薪酬管理与人力资源管理职能之间的关系

关键概念

薪酬 报酬 薪金 薪水 工资 基本薪酬
可变薪酬 间接薪酬 薪酬管理



引导案例



分 粥

曾经有七个人住在一起，每天分一大桶粥。为难的是，粥每天都不够。刚开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，他们只有一天是吃饱的，就是自己分粥的那一天。后来，他们开始推选出一个道德高尚的人分粥。大家开始挖空心思去讨好分粥的人，并贿赂他，弄得整个团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的监督委员会，经过相互扯皮，粥吃到嘴里也凉了。最后，大家想出来一个方法，轮流分粥，但分粥的人要等到其他人都挑完以后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃亏，每人都尽量分得平均。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

为什么会出现上述案例的情况呢？显然是薪酬管理出现了问题，从分粥的现象可以看出，任何人都期望得到自己应该得到的利益，而在自己得到利益的同时又不能损害他人的利益，若没有整体目标和个体目标的最佳结合点，分粥的工作永远也不能得到圆满地解决。因此，企业必须通过薪酬管理解决企业与员工、员工与员工之间的利益冲突，实现企业与员工双赢的目标。本章主要对薪酬和薪酬管理进行基础性的介绍，并对薪酬管理的重要性进行概述。

002

第一节 薪 酬 概 述

一、薪酬释义

（一）薪酬的界定

薪酬一词，是从美国“compensation”一词翻译过来的。从字面理解，意思是平衡、弥补、补偿。它暗含着交换的意思。^①

薪酬从本质上说是员工因向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或答谢，体现的是一种公平的交易或交换的关系，即是员工向雇主或企业让渡其劳动或劳务使用权后获得的报酬，也是雇主或企业为获取员工提供的劳动或劳务所提供的回报或报酬，体现了劳动力的价格水平。广义的薪酬包括员工所获得的各种货币收入以及各种具体的服务和福利，狭义的薪酬不包括各种具体的服务和福利。

^① 乔治·T. 米尔科维奇，杰里·M. 纽曼，2002. 薪酬管理，第六版，董克用等译，北京：中国人民大学出版社。



(二) 与薪酬相关的概念

1. 报酬 (rewards)

报酬是指员工从雇主或企业那里获得的作为个人贡献回报的他认为有价值的各种东西,一般可分为非货币性报酬与货币性报酬两大类。

1) 非货币性报酬

通常指对员工有相当程度的吸引力,但却不是直接以货币形式表现出来的一些因素,如社会地位、成长和发展的机会、富有挑战性的工作、工作满足感、工作的自主性、特定的工作环境等。

阅读材料

1-1

雷尼尔效应

美国西雅图的华盛顿大学准备修建一座体育馆。消息传出,立刻引起了教授们的反对,校方只好顺从了教授们的意愿,取消了这项计划。

教授们为什么会反对呢?原因是校方选定的体育馆位置在校园的华盛顿湖湖畔,体育馆一旦建成,恰好挡住了从教职工餐厅窗户可以欣赏到的美丽风光。为什么校方又如此尊重教授们的意见呢?

原来,与美国教授平均工资水平相比,华盛顿大学教授的工资一般要低20%左右。教授们之所以愿意接受较低的工资,而不到其他大学去寻找更高报酬的教职,完全是出于留恋西雅图的湖光山色。西雅图位于太平洋沿岸,华盛顿湖大大小小的水域星罗棋布,天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰,开车出去还可以游览一息尚存的活火山——海伦火山。

为了美好景色而牺牲更高的收入机会,被华盛顿大学经济学系的教授们戏称为“雷尼尔效应”。

资料来源:蒋董雷,杜均,徐洪奎. 2004. 管理之美. 北京:中国纺织出版社

2) 货币性报酬

通常指员工所得到的各种货币收入和实物,它包括直接薪酬和间接薪酬:

(1) 直接薪酬 (direct rewards), 如工资、绩效奖金、利润分享、股票期权等。

(2) 间接薪酬 (indirect rewards), 如

小辞典

货币是任何一种被普遍接受为交易媒介、支付工具、价值储藏和计算单位的物品。

——《辞海》



养老保险、医疗保险、带薪休假、住房补贴等各种福利。
报酬的构成如图 1-1 所示。

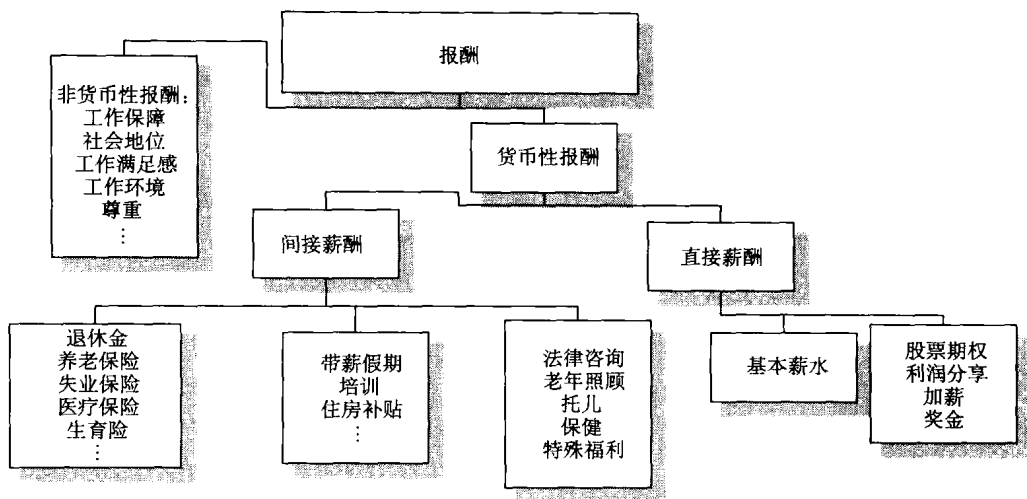


图 1-1 报酬的构成

资料来源：Randall S. Schuler, 1998. 人力资源管理. 吴淑华, 黄曼琴译. 台中：沧海书局

2. 工资 (wage)

什么是工资？从形式上看，工资是劳动者付出劳动以后，以货币形式得到的劳动报酬。国际劳动组织《1949 年保护工资条约》中对工资定义：“工资”一词系指不论名称或计算方式如何，由一位雇主对一位受雇者，为其已完成或将要完成的工作或已提供或将要提供的服务，可以货币结算并由共同协议或国家法律或条例予以确定而凭书面或口头雇用合同支付的报酬或收入。^① 这一定义，一是明确了工资的支付者和工资的收入者。支付者为雇主，按照我国劳动法的规定，雇主应统称为用人单位；工资收入者就统称为劳动者或工资劳动者。二是明确了支付工资多少的依据，应是劳动者“已完成和将要完成的工作或提供或将要提供的服务”。三是明确了工资支付的方式，即不论名称或计算方式如何，均应以货币结算并支付报酬或收入。四是明确了工资支付的标准，即应依照由共同协议或国家法律或条例的规定以及书面或口头劳动合同的约定。

我国劳动部在《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》中把工资定义为：劳动法中的“工资”是指用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定，以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬，一般包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。由此可见，“工资”是劳动者劳动收入的主要组成部分。

① 国际劳动组织. 国际劳动组织北京局中文 1994 年版. 国际劳工公约和建议书 (1949~1994). 第一卷



3. 薪金 (salary)

薪金又称薪俸、薪给、薪水。薪水,按《辞海》的解释,旧指俸给,意谓供给打柴汲水等生活上的必须费用。工资与薪金的划分,纯属习惯上的考虑。一般而言,劳心者的收入为薪金,劳力者的收入称为工资。在日本,工资被认为是对工厂劳动者的给予,薪金是对职员的给予;在中国台湾,薪金与工资统称为薪资;在美国,薪金指的是那些免于《公平劳动标准法案》中关于加班规定管制的员工(exempt employee)所获得的基本报酬。这些员工主要是管理人员和专业技术人员,他们的报酬采取年薪或月工资的形式,不采取小时工资制,因此也没有加班工资。因此,薪金和工资,是基本报酬的两种表现形式,都是工作的报酬,在本质上并无差别。

4. 薪资 (pay)

薪资是比工资和薪金内涵更广泛的一个概念,它不仅指以货币形式支付的劳动报酬,还包括以非货币形式支付的短期报酬,如补贴、工作津贴、物质奖励等。

这里应该注意的是,薪酬不仅是管理学领域研究的重点,也是经济学研究的重要组成部分。经济学和管理学对薪酬称谓是有差别的,在经济学研究中,一直采用“工资”的概念,它对应的是“劳动力价格”。经济学关注的是工资的性质和工资是如何确定的,而管理学则更多地关注对薪酬的管理。

二、薪酬的构成

薪酬主要包括基本薪酬、可变薪酬、福利和服务(图1-2)。

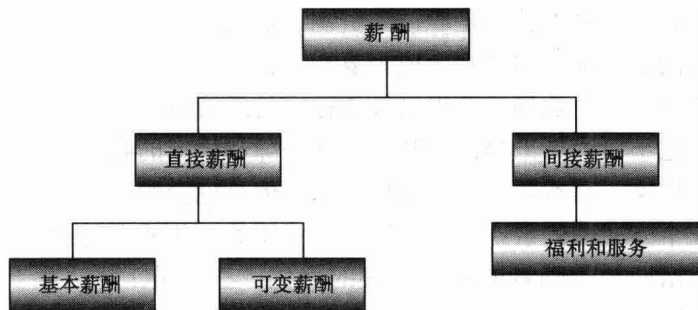


图 1-2 员工薪酬的构成

(一) 直接薪酬 (direct compensation)

1. 基本薪酬 (basic compensation)

基本薪酬也称标准薪酬或基础薪酬,它是一个企业根据员工所承担或完成的工作任务,或者员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。



大多数情况下,企业是根据员工所承担工作本身的重要性、复杂程度、责任及劳动强度为基准,按照员工实际完成的劳动定额、工作时间和劳动消耗而计付的劳动报酬。由于它是根据员工的工作性质支付基本现金报酬,因此,它只反映工作本身的价值,而不反映员工因经验或工作态度而引起的对企业贡献的差异。这种情况下采取的是职位薪酬体系。此外,对于企业中的一些特殊人员或者全体员工,企业根据他们所拥有的完成工作的技能或能力的高低来确定基本薪酬,即采用的是技能薪酬体系或能力薪酬体系。例如,在为科技人员确定基本薪酬时,企业往往根据员工所拥有的技能和教育经历而不是员工所承担的工作性质来决定基本薪酬。在国外,基本薪酬往往有小时工资、周薪、月薪和年薪的形式;在我国大多数企业中,提供给员工的基本薪酬往往以月薪为主,即每月按时向员工发放固定的基础工资。

基本薪酬有以下特点:

(1) 常规性,基本薪酬是劳动者在法定工作时间和正常条件下所完成的定额劳动的报酬。

(2) 固定性,员工的基本薪酬数额以企业所确定的基本薪酬等级标准为依据,等级标准在一定时期内相对稳定,员工的基本薪酬数额也相对固定。

(3) 基准性,所谓基准性包括两层含义:第一,基本薪酬是其他薪酬形式的计算基准,其他薪酬形式的数额、比例及其变动均以基本薪酬为基准,基本薪酬有总体薪酬的“平台”支撑;第二,为保证员工的基本生活需要,政府对员工基本薪酬的下限做强制性规定,推行最低工资保障制度。对于不能保证获得其他薪酬的员工,其基本薪酬的数额不能低于法定的最低工资标准,因此,基本薪酬也被称为标准薪酬。基本薪酬通常由基础工资、工龄工资、职位工资、职能工资中的一种或几种构成。一般情况下,企业使用较多的基本薪酬是职位工资制、职能工资制以及薪点工资制,或者上述几种基本工资的组成部分加以组合成为复合工资制。

基本薪酬是员工从企业那里获得的较为稳定的经济报酬,这部分薪酬对员工来说是至关重要的,它不仅为员工提供了基本生活保障和稳定的收入来源,而且还是可变薪酬确定的一个依据。基本薪酬是相对稳定的,但是也会发生变化,其变动的依据主要取决于以下三个方面的因素:一是总体生活费用的变化或者是通货膨胀的程度;二是其他雇主支付给同类劳动者的基本薪酬的变化;三是员工本人所拥有的知识、经验、技能的变化以及由此而导致的员工绩效的变化。此外,企业所处的行业、地区以及产品占有率等,都会对员工的基本薪酬水平产生影响。员工薪酬变化的一种方式员工的基本薪酬等级发生变化(如职位升迁、技能提高等),另一种变化方式是员工的绩效有关的加薪,即绩效工资,是对员工过去的工作行为和所取得的成绩的认可,是在基本薪酬基础上的增加。例如,在年度绩效评估中被评为优秀的员工,会在下一年获得基本薪酬增加8%~10%的待遇,而绩效达到要求的员工则可以在下一年获得3%~5%的绩效加薪。



2. 可变薪酬 (variable compensation)

可变薪酬,也被称为浮动薪酬或奖金,是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分。实行可变薪酬的目的是在薪酬与绩效之间建立起一种直接的关系,这种绩效既可以是员工个人的绩效,也可以是企业中某一个业务单位、员工群体、团队甚至整个企业的业绩。由于绩效和薪酬之间建立起了这种直接的联系,可变薪酬对员工起到了很强的激励作用,对企业绩效目标的实现也具有积极的作用,因此,也有人将其称之为激励薪酬 (incentive compensation)。

可变薪酬有以下特点:

(1) 补充性,基本薪酬具有相对稳定和固定的特点,不能及时反映员工实际工作绩效和企业需要的变化,而可变薪酬可以作为其补充形式。

(2) 激励性,可变薪酬在企业目标的指导下,通过支付方式、支付标准、支付时间的变化,把员工利益和企业的发展联系在一起,进而起到激励员工实现企业目标的作用。

通常情况下,根据可变薪酬支付的时限,可以把可变薪酬分为短期和长期两种。短期可变薪酬一般建立在非常具体的绩效目标基础之上,其主要表现形式是奖金。奖金是企业对员工超额劳动或突出绩效以货币的方式支付的奖励性报酬。长期可变薪酬的目的在于鼓励员工努力实现跨年度或多年度的绩效目标。事实上,许多企业的高层管理人员和一些核心的专业技术人员所获得的与企业长期目标(如投资收益、市场份额、净资产收益等)的实现挂钩的红利等,都属于长期可变薪酬的范畴。与短期奖励相比,长期奖励能够将员工的薪酬与企业长期目标的实现联系在一起,并且能够对一个企业的文化建设起到强大的支撑作用。

需要注意的是,可变薪酬和绩效工资(业绩工资)都与员工的绩效联系在一起,但是,两者之间是有区别的:第一,二者影响绩效的方式不同,可变薪酬是在员工的理想工作绩效出现之前的“诱导”,而绩效工资是对员工出现理想工作绩效之后的“奖励”;第二,绩效工资通常会转变为员工基本报酬的增加,因此,对企业的人工成本具有长期的影响。而可变薪酬是一次性支付,对企业的人工成本没有长期影响,并且当员工业绩下降时,可变薪酬也会自动下降。

阅读材料

1-2

一个关于牙膏的金点子

日本东京生产牙膏的狮子公司正在开会讨论如何解决牙膏销售不旺的问题,大家想了很多办法,但都行不通。这时,一个年轻的经理站起来对总裁先生说:“我手中有张纸,纸上写了一个建议,若您采纳了我的建议,我们



的产品销售肯定能上去,但必须支付我……”。他开出了很高的价钱。

“公司每月都支付你薪水,另有分红和奖励,现在让你来开会,你还另要钱,是否太过分了?”大家异口同声地发出指责,连总裁也有些生气了,但是大家还是想不出一个好办法。“总裁先生,请别误会,若我的建议行不通,你可以把它丢掉,一毛钱也不必付”年轻人说。总裁接过那张纸,阅毕,马上如数签了张支票给那个年轻人,大家都傻眼了。

“怎么,一张纸就值那么多钱?到底上面都写了什么金点子?”大家很好奇。原来纸上就写了一句话“将牙膏口扩大一毫米”。大家嘲笑说“这叫什么建议?一分钱也不值!”总裁这回眉开眼笑了:“诸位好好算一算,早上,每个消费者多用了一毫米的牙膏,每天的牙膏消费量将多出多少倍呀?算不出来,就用手,用脚也行啊!”

在大家还在计算的时候,总裁已经下令更换新的包装了。这个决定使狮子公司的当年营业额增加了32%。

资料来源:改编自崔卫国,刘学虎.2004.管理学故事会.北京:中华工商联合出版社

(二) 间接薪酬 (indirect compensation)

间接薪酬也被称为福利薪酬 (benefit),是薪酬结构中不可或缺的组成部分。福利薪酬主要是指企业为员工提供的各种物质补偿和服务形式,包括法定福利和企业提供的各种补充福利。从支付形式看,传统的员工福利以非货币的形式支付,但随着企业部分福利管理职能的社会化,一些福利也以货币形式支付,即货币化福利。

与基本薪酬和可变薪酬不同的是,员工福利不是以员工为企业工作的时间为计算单位的。它一般包括非工作时间付薪、向员工个人及其家庭提供的服务(如儿童看护、家庭理财咨询、工作期间的餐饮服务)、健康及医疗保健、人寿保险以及法定养老金等。作为一种不同于基本薪酬的薪酬支付手段,福利这种薪酬支付方式有其独特的价值:第一,由于减少了以现金方式支付给员工的薪酬,并且很多国家对部分福利项目有免税的规定,因此,企业可以通过这种方式达到合理避税的目的;第二,福利薪酬为员工将来的退休生活和一些可能发生的不测事件提供了保障(有些福利薪酬被员工看做是“以后可以用的钱”);第三,福利薪酬具有灵活多样的支付形式。例如,员工可以以较低的成本购买自己所需要的产品(如眼镜、健康保险、人寿保险等),满足员工多种工作和生活需要,具有直接薪酬不可比拟的功能。因此,近年来福利薪酬成本在国外许多企业中的上升速度是相当快的。例如,企业采取自助式的福利计划来帮助员工从福利薪酬中获取更大的价值。

三、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,是两者之间的主要联系纽带,



对双方都有着不可替代的作用。员工通过付出自身的劳动获得自己希望的薪酬，企业通过支付薪酬获得希望得到的劳动成果。因此，对于薪酬的功能，应该从员工和企业两个方面去理解。

（一）薪酬对企业的功能

1. 改善经营业绩

一方面，人和人的状态是任何企业经营战略成功的基石，也是企业达成优良经营绩效的保障；另一方面，不谈薪酬，我们就无法谈及人和人的工作状态。薪酬不仅决定了企业可以招聘到员工的数量和质量，也决定了企业中人力资源存量，同时，它还决定了现有员工受激励的状况，影响到他们的工作效率、出勤率及对企业的归属感和承诺度，从而直接影响企业的生产能力和生产效率。薪酬实际上是企业向员工传递的一种特别强烈的信号，通过这种信号，企业可以让员工了解，什么样的行为、态度以及业绩是受到鼓励的，是企业需要的，从而引导员工的工作行为和工作态度以及最终的业绩朝企业期望的方向发展。因此，企业必须充分发挥和利用薪酬的调节作用，提高和改善其经营业绩。

2. 有效配置资源

薪酬是企业合理配置劳动力、提高企业效率的杠杆。薪酬资源配置的功能体现在两个方面，即劳动力的数量配置和素质结构的配置。一方面，企业通过报酬机制，调节企业生产和经营环节的人力资源，实现企业各种内部资源的有效配置；另一方面，由于产品结构和技术结构的变化，企业对人力资源的素质要求不断提高，因此，企业经常会出现劳动力素质（技能）结构方面供求失衡的现象，若供不应求且素质较高的劳动者可以得到较高薪酬，而供过于求且素质较低的劳动者得到较低薪酬的话，就能引导员工学习企业所需要的知识和技能，提高自身的素质，从而使劳动力素质结构合理化。因此，薪酬可以从供求双方来调节劳动力的素质结构，实现供求相对平衡。

3. 塑造和强化企业文化

如上所述，薪酬会对企业员工的工作行为和态度产生很强的引导作用。因此，合理的富有激励性的薪酬制度会有助于企业塑造良好的企业文化，或者对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。但是，如果企业的薪酬政策与企业文化价值观存在冲突，那么，它就会对企业文化和企业的价值观产生严重的消极影响，甚至会导致原有的企业文化土崩瓦解。例如，企业推行的是以个人绩效为基础的计件工资制，则会在企业内起到强化个人主义的作用，使员工崇尚独立、注重彼此之间的相互竞争，合作精神就会较差，结果导致一种个人主义的文化；反之，如果薪酬的计算和发放主要以小组或团队为单位，则会强化员工的合作精神和团队意识，使得整个企业更具有凝聚力，从而支持一种团队文化。事实上，许多企业的文化变革往往都伴随着薪酬制度和薪酬政策的变革，甚至是以薪酬制度和薪酬政策的变革为先导的。