

公司薪酬设计与管理

熊敏鹏 余顺坤 袁家海 等编著

Design and Management of
Modern Corporation
Compensation



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育经济管理类专业规划教材

公司薪酬设计与管理

熊敏鹏 余顺坤 袁家海等 编著



机械工业出版社

本书全面系统地阐述了现代公司薪酬设计与管理的基本理论、主要思路及操作实务,具体分为谋略篇、技术篇、发展篇共三篇十四章。谋略篇概述了薪酬的基本原理与公司薪酬策略的选择;技术篇全面探讨了公司薪酬设计的基础准备、公司薪酬诊断、公司工作分析与岗位评价、公司薪酬调查、公司工资总额与薪资比例的决定、公司各类薪酬制度及不同人员薪酬制度的设计与管理思路与操作实务、公司人工成本控制与调整策略;发展篇介绍了公司能力薪酬、宽带薪酬、股权激励设计及管理的思路与操作实务。综观全书,从理论到实务,具有内容新,知识系统全面,操作性强,管理、教学、查询都适用的特点。

本书适合作为以下部门与人员的教材及参考书:①高等学校人力资源管理、劳动与社会保障、工商管理专业的本、专科、MBA及研究生;②公共管理和财务专业研究人员;③工商企事业单位人力资源(劳动人事)管理岗位专业技能培训参训人员;④公司领导人及具体管理岗位实际工作者。

图书在版编目(CIP)数据

公司薪酬设计与管理/熊敏鹏等编著. —北京:机械工业出版社, 2006.7

普通高等教育经济管理类专业规划教材

ISBN 7-111-19365-2

I. 公... II. 熊... III. 公司-工资制度-高等学校-教材
IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第063817号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:商红云 版式设计:张世琴

责任校对:李秋荣 责任印制:杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2006年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·11.25印张·434千字

0 001—4 000册

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379718

封面无防伪标均为盗版

普通高等教育经济管理类 专业教材编审委员会

主任委员：	韩福荣（北京工业大学）	教授、博士生导师
副主任委员：	张 群（北京科技大学）	教授、博士生导师
	乞建勋（华北电力大学）	教授、博士生导师
	吴祈宗（北京理工大学）	教授、博士生导师
	余元冠（北京科技大学管庄校区）	教授、博士生导师
	乔 忠（中国农业大学）	教授、博士生导师
	姚 飞（北京化工大学）	教授
	葛新权（北京机械工业学院）	教授
	孙义敏（北京机械工业学院）	教授
	刘家顺（河北理工大学）	教授
	林 松（机械工业出版社）	编审
委员单位：	北京工业大学经济与管理学院	
	北京科技大学管理学院	
	华北电力大学工商管理学院	
	中国农业大学经济管理学院	
	北京理工大学管理与经济学院	
	北京科技大学管庄校区	
	北京化工大学经济管理学院	
	北京机械工业学院工商分院	
	河北理工大学经济管理学院	
	北京印刷学院经济管理系	
	北京信息工程学院经济管理系	
	北方工业大学经济管理学院	
	机械工业出版社	

编者的话

新世纪伊始,北京地区部分高等院校联合成立了经济管理类专业教材编审委员会,组织编写、出版一套适合各校情况、满足本科层次教学需要的管理类专业系列教材。在各校管理学院、系领导及教师的大力支持和参与下,经过一年多的努力,系列教材终于面世了。

改革开放以来,我国管理学科的发展极其迅猛。在这种形势下,各高等院校普遍设置了管理专业,其发展速度之快,规模之大,也是前所未有的。而教材建设一直是专业建设和教学改革瓶颈。

据对参加编审委员会的院校管理专业的统计,在我们这支协作队伍中,有5个博士点,30多个硕士点,并拥有400多名专业教师,其中不乏教学经验丰富、学术造诣较深的老、中、青骨干力量。编委会认为,集中各校优势,通过合作方式实现教学资源优化配置,编出一套适合各校情况的教材,对加强各校的合作交流,推动师资培养,促进相关课程的教学改革,是一件一举多得的好事。

“质量第一,开拓创新”是我们编写这套教材的指导思想,出版精品是我们的奋斗目标。现阶段应该从教材特色做起。有特色才能有市场,才能为各校师生所接受和欢迎。这套教材具有以下特点:一是内容上有创新,在继承的基础上,反映了当代管理学科的新发展;二是适用、好用,教材编写精练,并留有余地,各教材每章后都附有相配套的作业题;三是有理工科特色,合作院校的教学对象多数是理工科学生。

为了确保教材质量,经过编委会遴选,各门课程教材都由资深的教授担任主编,同时各教材编写组成员相对稳定,教材根据使用情况及时修订,使其常用常新,不断提高。

为了配合各校开展多媒体教学的需要,某些教材编写组将合作制作与教材配套的课件,以方便广大师生使用。

机械工业出版社是我国于20世纪50年代初成立的国家级出版社。数十年来,曾出版过许多在国内外有重大影响的科技和管理图书。改革开放以来曾经承担全国理工科院校管理工程专业全国统编教材的出版发行,为我国管理专业的建设和发展作出了重大贡献。这套系列教材出版得到机械工业出版社的大力支持,谨表示衷心感谢!

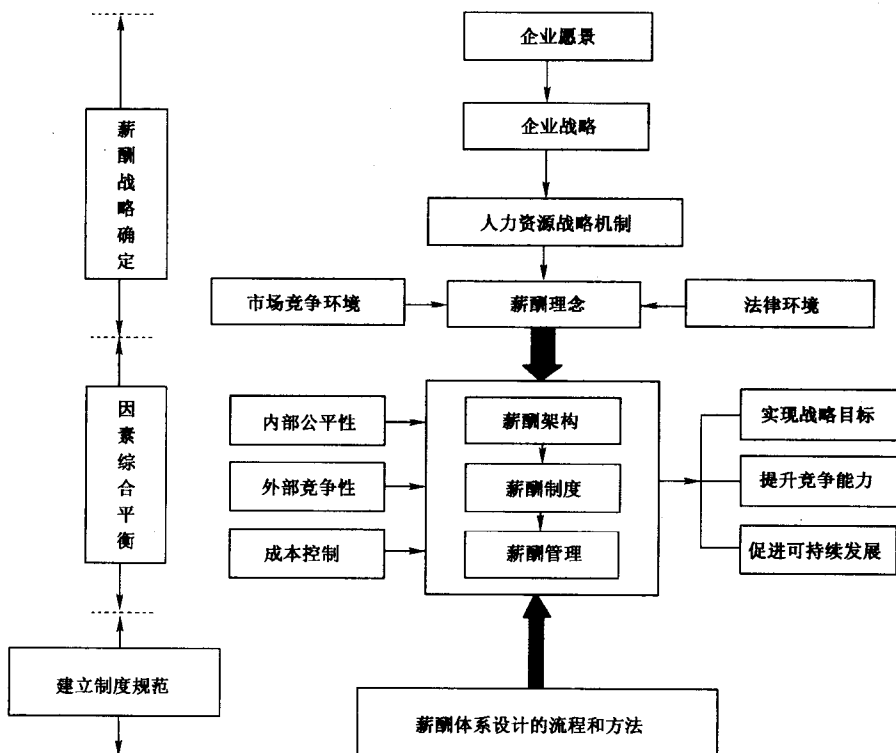
普通高等教育经济管理类专业教材编审委员会

2001年10月

前言

对于公司总经理和人力资源经理来说,设计与**管理薪酬制度**是一项最困难的人力资源管理任务。薪酬是一把“双刃剑”:使用得当能够吸引、留住和激励人才,可以卓有成效地提高公司的实力和竞争力,从而使公司进入创新的良性循环;使用不当或制度失灵,则会带来危机,如员工的心灰意冷和企业的人心涣散。有一项民意调查结果显示:在所有的职业中,员工们都将薪酬与收益视为最重要或次重要的指标,薪酬能极大地影响员工行为和工作绩效。如何做到让员工将“薪”比心,让员工从薪酬上得到最大的满意,成为现代公司企业应当努力把握的课程。建立全面的、科学的薪酬管理系统,对于在知识经济时代培育公司核心竞争能力和竞争优势,获得可持续发展具有重要意义。

现代公司薪酬体系的设计思路可以从薪酬战略确定、因素综合平衡、建立制



度规范等三个层面展开,具体如上图所示。

在这三个层面的工作中,薪酬战略的确最为重要,因素综合平衡最为复杂,建立制度规范最为繁琐。

在制定公司薪酬的战略时,首先要考虑的是公司愿景与目标,结合公司制定的人力资源规划和原则,充分考虑公司所处的市场环境和社会环境,经过认真的认证,形成不同时期的公司薪酬战略,并且将这一战略进行阶段细化。

因素综合平衡就是在公司薪酬战略的指导下,按照特定的薪酬设计原则,全面考虑各原则的制约因素,从而确定出公司的基本薪酬体系框架和原则,为公司的薪酬制度建设奠定基础。

建立制度规范的过程就是将已经确立的框架和原则,细化为一项项可以操作和执行的薪酬规章制度,做到条理清晰,简明易行。公司要宣传这些制度,让每一个员工都了解、明确。这些制度包括了薪酬方案组合和变更薪酬方案的方法两大部分。

如何通过重建薪酬体系,让公司的薪酬管理重新焕发活力,发挥积极的激励作用是本书努力解决的问题。在深入分析的基础上,本书给出了重建公司薪酬体系的建议和具体措施:以与公司发展战略相适应的薪酬战略来指导薪酬体系设计;提高公司工作分析和岗位评价的质量,以夯实薪酬体系设计的基础;探讨国内外公司最新薪酬制度设计思路与技术方法;改变公司货币薪酬的结构,加大绩效薪酬的比重,体现竞争性;实行灵活的非货币薪酬制度,提高员工满意度;建立真正的绩效考核管理体系,实现薪酬的“公平”与薪酬成本总量控制。

本书由华北电力大学熊敏鹏教授,余顺坤教授,袁家海博士,欧阳敏、赵玉涛、黄凌、徐长凯、曲彦利、孟丽、杨小东、温伟、胡欢、周健、胡诣生、李秀媛等硕士,在多年企业人力资源管理改革项目咨询和参研国内外同行研究成果的基础上共同编著完成。此外,廖辉、王欢、李连荣、马育苗、孙李、邢丽萍、郝丽媛等硕士也多次参与了本书大纲的讨论与修改工作。由于我们尚在公司薪酬管理理论与实践的学习和探索中,水平和视野较为有限,偏颇、疏漏甚至错误的地方在所难免,恳请专家和学者们不吝赐教。

编著者

目 录

编者的话
前言

—— 第一篇 谋 略 篇 ——

第一章 薪酬的基本原理	2	复习思考题	19
第一节 薪酬的概念	2	第二章 公司薪酬政策	20
第二节 公司薪酬分配的属性与设计目标	6	第一节 公司战略对薪酬政策的影响	20
第三节 公司薪酬分配的原则与方式	8	第二节 公司生命周期对薪酬政策的影响	23
第四节 公司薪酬理论与管理变迁	11	第三节 公司薪酬策略的选择	25
		复习思考题	34

—— 第二篇 技 术 篇 ——

第三章 公司薪酬设计的前期准备	36	第五章 公司薪酬调查	108
第一节 公司薪酬设计的基础准备	36	第一节 公司薪酬调查的工作要素	109
第二节 公司薪酬诊断	40	第二节 公司薪酬调查的实施步骤	112
复习思考题	67	第三节 公司薪酬调查应用中的常见问题及解决对策	122
第四章 工作分析与岗位评价	68	复习思考题	129
第一节 工作分析	68	第六章 公司薪酬制度设计及管理（上）	130
第二节 岗位评价	88	第一节 公司工资总额的决定	130
复习思考题	107	第二节 公司薪资比例的决定	145

复习思考题	152	计及管理	209
第七章 公司薪酬制度设计		第二节 公司营销人员薪酬设计及	
及管理(中)	153	管理	218
第一节 几种基本工资制度间的		第三节 公司研发人员薪酬设计及	
逻辑联系	153	管理	226
第二节 岗位工资设计及管理	155	复习思考题	232
第三节 技能工资的设计及管理		第十章 公司奖金和福利制度	
理	160	设计及管理	233
第四节 绩效工资的设计及管理		第一节 奖金概述	233
理	165	第二节 公司奖金制度设计及	
第五节 薪点工资的设计及管理		管理	236
理	173	第三节 公司福利概述	245
复习思考题	179	第四节 弹性福利制度	248
第八章 公司薪酬制度设计		复习思考题	251
及管理(下)	181	第十一章 公司人工成本控制	
第一节 年薪制设计及管理	181	与调整	252
第二节 结构工资设计及管理	189	第一节 公司人工成本及特	
复习思考题	208	点	252
第九章 公司各类人员的薪酬		第二节 公司人工成本统计方法	
设计及管理	209	和管理体系构建	254
第一节 公司高级管理人员薪酬设		复习思考题	271

第三篇 发 展 篇

第十二章 能力薪酬设计及管		第十三章 宽带薪酬设计及管	
理	274	理	303
第一节 能力和能力薪酬概		第一节 宽带薪酬体系概述	304
述	274	第二节 宽带薪酬体系设计	311
第二节 能力薪酬设计实务	276	第三节 宽带薪酬体系的有效实	
复习思考题	302	施	317
		复习思考题	324

第十四章 公司股权激励设计 与管理 325

第一节 股权激励的基本原理 325

第二节 股权激励的分类 329

第三节 股权激励的制度设计 331

第四节 中国股权激励遇到的一些
问题及解决思路 342

复习思考题 345

参考文献 346

第一章 薪酬的基本原理

本章概要：本章主要介绍了薪酬的概念，分析了薪酬的本质及其属性，探讨了公司薪酬分配的目标、理论思想、一般原则、方式方法等基本理论问题。

第一节 薪酬的概念

M 公司是一家成立不久的装饰设计公司，主要业务是面向商场、酒店以及房地产开发商，以大项目为主，定位较高，目标是在 10 年内做到全国同行业排行前 5 名。2003 年，公司的业务非常饱满，但到年底却发现全年利润只有 11%，而且年初公司承诺员工的提成及奖金还尚未扣除。

老板非常震惊，认为是目前的薪酬制度没有起到很好的激励作用，养懒了员工。于是提出 2005 年度要改革薪酬制度。对设计人员一律实行低底薪、高提成的薪酬管理办法，同时与回款率挂钩。要求每个设计人员每个月至少要完成 15 万元的项目，底薪一律为 1500 元（目前为 3000 ~ 6000 元），不能完成者降职为设计助理，底薪为 800 元；同时实行自动淘汰机制。

上面这个案例在我们日常生活中很常见，M 公司老板设计的薪酬制度究竟在哪些方面欠考虑呢？本章我们将告诉您什么是薪酬，薪酬的本质是什么，属性是什么，以及薪酬分配的一般原理等基本理论。

一、薪酬的概念

薪酬，不同的人，对其定义不同。美国著名薪酬管理专家米尔科维奇认为：薪酬是雇员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。从这个定义可以看出，米尔科维奇更倾向于把薪酬看作经济的产物。

而美国的薪酬管理专家约瑟夫 j. 马尔托奇奥把薪酬定义为：雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励。内在薪酬是员工由于完成工作而形成的心里形式，外在薪酬则包括货币奖励和非货币奖励。这种对薪酬的定义，更多的是将薪酬作为企业奖励员工，从而提高对员工的吸引，改变、保留和激励的一种手段和工具来看待。

国内学者则认为薪酬是员工从事某个企业所需要的劳动，而得到的以货币形式和非货币形式所表现的补偿，是企业支付给员工的劳动报酬。

笔者认为,薪酬从广义上而言,不仅包括企业向员工提供的经济性的报酬与福利,还包括由于良好的工作环境,企业自身特征和员工工作本身带来的非经济性的心理影响,具体如表 1-1 所示。

表 1-1 广义薪酬的内涵

企业薪酬				
经济性的		非经济性的		
直接的	间接的	工作自身	工作环境	企业特征
基础工资 绩效工资 奖金 红利 年金 佣金 各种津贴	保险 补助 免费工作餐 娱乐设施 带薪休假等	工作的趣味 工作的挑战 工作的责任 工作的成就感 发挥的机会与舞台	友好的同事关系 领导者的个人品质 和风格 舒适的工作条件 团队氛围	组织在业界的声望和 品牌 组织在行业内的领先 地位 组织高速成长带来的 机会与前景 组织的文化氛围

在表 1-1 中可以看出,企业向员工提供的薪酬,既包括经济性的,也包括非经济性的。经济性的包括直接的和间接的。直接薪酬主要包括:基础工资,绩效工资,奖金,年金,佣金,股权,红利和各种津贴等。间接薪酬包括企业向员工提供的各种福利,例如:保险,免费工作餐,带薪休假,娱乐设施等。非经济性报酬包括工作自身,工作环境,企业特征带来的影响三部分。工作自身带来的心理影响包括:工作的趣味,工作的挑战性,工作的责任,工作的成就感等;工作环境带来的心理影响则包括:友好和睦的同事关系,领导者的个人品质与风格,舒适的工作条件等;企业特征带来的心理影响包括:企业在业界的声望与品牌,组织在企业中的领先地位,组织高速成长带来的非经济性的机会与前景等。之所以把这些非经济性的心理影响也记入薪酬的组成部分,是因为这些非经济性的心理影响也是影响人们进行工作选择和择业选择的重要因素,并成为企业吸引人才,保留人才的重要工具和手段。

虽然非经济性的报酬是薪酬的重要组成部分,但在设计薪酬制度与进行薪酬管理过程中,我们仍然将我们的注意力集中于企业的经济性报酬的安排上。

在经济性报酬中,主要包括以下组成部分:

1. 基础工资

基础工资是企业按照一定的时间周期,定期向员工发放的固定报酬。基础工资主要反映员工所承担的职位的价值或者员工所具备技能或能力的价值,即分别是以职位为基础的基础工资和以能力为基础的基础工资。在国外,基础工资往往有小时工资、月薪和年薪等形式,在中国大多数企业中,提供给员工的基础工资往往是以月薪为主,即每月按时向员工发放固定工资。

2. 绩效工资

绩效工资是根据员工的年度绩效评价的结果而确定的对基础工资的增加部分,因此它是对员工的优良工作绩效的一种奖励。但它与奖金的差别在于,奖金是一次性的奖励,而绩效工资是随雇员业绩变化的基本工资的累加,是对过去工作行为和取得成就的认可,类似2年调整一次的级别工资。

3. 奖金

奖金也称为激励工资或者可变工资,是薪酬中根据员工的工作绩效进行浮动的部分,分长短其激励,短期奖一般采取非常特殊的绩效指标,长期奖的重点在雇员多年努力的成果如投资回报、市场占有率、资产净收益长期目标上,采取持股、期权等方式让雇员像主人那样工作。奖金可以与员工的个人业绩相挂钩,也可以与他所在的团队的业绩相挂钩,还可以与组织的整体业绩相挂钩,分别称为个体奖励、团队奖励和组织奖励。

4. 津贴

津贴是对职工在特殊劳动环境下劳动给予的附加薪酬,以弥补在恶劣环境下工作的职工健康和精神损失,吸引并稳定职工安心工作,一般以货币形式发放。

5. 福利

福利也是经济性报酬中十分重要的组成部分,而且在现代企业的薪酬设计中占据着越来越重要的位置。在中国企业的市场化改革过程中,为了改变企业办社会的局面,中国企业曾经大幅度削减提供给员工的福利,将福利转变为给予员工的货币报酬,但现在越来越多的企业开始转变观念,认识到福利对于企业吸引和保留人才的重要性。现代公司薪酬设计中的福利在很大程度上已经与传统的福利项目不同,带薪休假、健康计划、补充保险、住房补贴已经成为福利项目中的重要形式,并且根据员工个人偏好而设计的自助餐式的福利计划也成为新型的福利形式,并获得了广泛认可。

6. 股权

股票期权主要包括员工持股计划和股票期权计划。员工持股计划主要针对企业中的中基层员工;而股票期权计划则主要针对中高层管理人员、核心业务和技术人才。员工持股计划和股票期权计划不仅是针对员工的一种长期报酬形式,而且是将员工的个人利益与组织的整体利益相连接,优化企业治理结构的重要方式,是现代企业动力系统的重要组成部分。近年来股权激励已经受到中国企业越来越多的青睐。

薪酬从狭义上讲,包括在广义的范围内,是我们日常生活中以货币形式出现的薪酬,即经济性薪酬。在此不再叙述。本书以下所讨论的薪酬均为狭义薪酬。

二、薪酬的本质

(1) 劳动者与用人单位之间的薪酬关系是双方劳动关系的基本构成部分,是

以雇佣为前提条件的。没有雇佣关系,也就不存在薪酬关系。

(2) 薪酬关系是一种交换关系。关系双方用来交换的,一方是薪酬,另一方是劳动。所以,薪酬是劳动、而非其他活动的报酬;薪酬所指向的对象是劳动行为,而不是劳动的结果或其他。因此,如果某种报酬指向的对象不是劳动行为,而是其他,那么这种报酬就不属于薪酬范畴。比如,自由职业者取得的一些收入就不属于薪酬范畴,因为他们用以交换的不是劳动行为本身,而是劳动行为的结果,是自由职业者通过劳动形成的某种方案、设计、程序或者报告等。对于一些企业就某个科研项目资助科研人员,并要求分享科研成果的行为,如果双方对什么时间出成果、出什么标准的成果有严格约定的话,那么这些资助就不具有薪酬性质;如果没有约定,或者约定不严格的话,那么这些资助就具有薪酬性质,起码具有部分薪酬性质。

(3) 既然薪酬关系是以雇佣关系为前提的,而雇佣关系又是一种约定关系,所以,薪酬关系是劳动者与用人单位之间就劳动报酬达成约定的产物。但在双方约定薪酬时,劳动过程还没有发生,双方所约定的劳动报酬——薪酬所指向的对象,就不可能是已经发生或者已经实现的劳动,而只能是预期在未来发生的劳动行为。换言之,薪酬的对象是预期的劳动,而非现实的劳动。

(4) 劳动过程本身同时也是劳动者的生命存在过程,而劳动者所选择的任何一种生命存在方式(通俗一点讲,就是一种“活法”)都需要衣、食、住、行等物质资料加以保证。在以社会分工为基础的商品社会中,绝大多数劳动者获得那些保证他选择的“活法”得以实现的物质资料,是通过为雇主提供劳动,取得薪酬,再通过市场交换实现的。所以,对劳动者来说,薪酬既是劳动者的劳动报酬,又是劳动者选择某种特定“活法”的物质保证;对用人单位来说,薪酬就是用人单位为了得到劳动者未来的劳动而对劳动者选择的这种“活法”做出的物质承诺,也可以看作是对劳动者因为为本单位工作而损失的其他机会成本(为其他单位劳动或者自己经营等)所做的补偿。补偿的最低限度是劳动者维持这种“活法”的最低标准。所以,各国政府规定最低工资标准符合薪酬的内在逻辑。

(5) 作为一种劳动报酬,薪酬既可以是实物形态(包括货币形态)的,也可以是非实物形态的,但货币形态是其基本形态。从逻辑上讲,凡是能够满足人们某种需要的东西都可以作为薪酬,比如住房、食品,或者带薪年假、为员工自主选择的外部培训项目提供学费资助、甚至某些体面的职务头衔等等。但除货币形态外,其他任何实物的或非实物的薪酬形态都不可能满足所有人的需要。只有货币是人人都需要的东西。所以,货币形态是薪酬的基本形态。需要注意的是,在一个组织内并非所有的能够满足员工需要的东西都可以被看作是薪酬项目,比如单位为提高员工的岗位技能而组织的集体性的培训活动、优良的办公条件、在著名企业工作的优越感等等。尽管这些项目确实可以满足一部分员工的需要,但它

们并非是劳动的报酬，只能看作是员工得到的薪酬约定之外的额外“收益”。

第二节 公司薪酬分配的属性与设计目标

一、薪酬的属性分析

1. 薪酬的契约属性

雇佣关系是一种契约关系，薪酬内容是雇佣契约的基本构成部分。劳动者和用人单位之间的薪酬契约（约定）主要通过以下三种方式实现：一是通过在雇佣合同（劳动合同）中加注薪酬条款的书面约定方式实现；二是通过双方口头约定的方式实现；三是通过用人单位制定的薪酬管理制度、奖惩规定等“格式化合同”的方式实现。薪酬的契约属性要求用人单位的薪酬发放要按照约定进行。薪酬约定的内容，包括薪酬发放的方式、发放的标准，以及劳动者未来的劳动表现等等。需要指出的是：雇佣双方对薪酬的约定不是一次完成的，在整个雇佣过程中，双方对薪酬的约定是经常发生的。用人单位对某一名员工的任何一次薪资调整，都意味着双方对薪酬进行了重新约定。

2. 薪酬的风险属性

薪酬的风险属性是由薪酬的对象——预期在未来发生的劳动行为的不确定性决定的。由于雇佣双方在约定薪酬时，劳动过程还没有发生，所以双方的薪酬约定是根据各自对劳动者未来的劳动行为的预期做出的；而劳动者未来的劳动行为（表现）在劳动的类别、数量和质量等方面都具有很大的不确定性；所以薪酬对双方都有一定程度的风险性。对用人单位来说，如果员工在后来的实际工作中表现出的工作能力没有预期的高，或者工作中没有预期的那样积极努力，用人单位可能会觉得用这样的薪酬聘用这名员工不值。对员工来说，如果他实际从事的工作对能力、努力程度的要求超出他以前的预期，他可能觉得先前约定的薪酬太低了。

3. 薪酬关系的不对等性

在雇佣双方所形成的薪酬关系中，双方的地位是不同的：雇佣方处于主动地位，劳动者处于被动地位。在雇佣关系发生时，除了部分薪酬内容（如工资数额、发放周期等）劳动者可以和用人单位平等商谈外，大部分薪酬内容劳动者要适应或者接受雇佣方的薪酬管理模式。在雇佣关系存续期间，薪酬项目、数额等内容的调整都是雇佣方控制或主动做出的。

4. 薪酬的刚性

薪酬的刚性，根源于薪酬的契约属性。薪酬数额是雇佣关系发生时双方约定好的；此后，薪酬的每一次发放，都是对从前的薪酬约定的进一步证实。在这种情况下，除了薪酬中按约定可以变动的部分（如绩效奖金）外，其他部分数额的

任何变化都意味着有一方没有遵守约定。正因为如此,即使某一名员工的劳动表现没有达到用人单位的预期要求,用人单位也不太容易对他做出降薪的决定。同理,即使某一名员工的劳动表现超出了用人单位的预期要求,用人单位也不可能马上给他增加薪酬,即降薪不易,增薪也不易。薪酬的刚性在实践中表现为:用人单位不会经常调整员工的薪酬标准。

5. 薪酬的弹性

薪酬的弹性是指员工对薪酬的满意度相对于薪酬变化的反应程度。在一个组织内,薪酬的弹性可以从以下三个方面加以考察:一是薪酬的整体弹性,即一个组织整体薪酬水平的变化所引起的员工整体的薪酬满意度的变化大小。二是薪酬的比价弹性。薪酬的比价是指不同层次人才(比如可将人才划分为决策类人、实施类人才、操作类人才等)的薪酬的比例关系。薪酬的比价弹性就是薪酬的比价变化所引起的员工对薪酬满意度的变化大小。三是薪酬的差价弹性。薪酬的差价是指同一层次的人才因经验、任职年限、技能水平、岗位等因素的不同而产生的薪酬差别。薪酬的差价弹性就是薪酬的差价变化所引起的员工对薪酬满意度的变化大小。

综合上述分析,薪酬弹性具有以下特征:

(1) 薪酬的整体弹性具有短期大、长期小的特点,即整体薪酬水平的小幅变化对员工薪酬满意度的影响短期较大、长期则较小。

(2) 薪酬的比价弹性较小,即员工对不同层次人才的薪酬差距变化反应较小。

(3) 薪酬的差价弹性较大,即员工对同一层次人才的薪酬差距变化反应较大。由于薪酬差价是衡量组织内部薪酬公平性的重要因素,所以,内部公平原则在薪酬管理实践中极其重要。

6. 薪酬的增长性

薪酬的增长性是指就全社会的整体薪酬水平而言,单个雇员平均薪酬的绝对额(不考虑实际购买力的名义薪酬)具有不断增长的趋势。

这种增长趋势根源于以下三个原因:

(1) 随着社会生产的物质技术水平的不断提高,单位劳动所创造的价值也不断提高。

(2) 从一个社会经济发展的历史考察,物价水平具有不断增高的趋势,薪酬作为满足大多数劳动者生活和发展需要的物质保证也会不断增长。

(3) 从用人单位内部考察,随着员工岗位任职时间的增长,其劳动技能和劳动效率也会不断提高。薪酬的增长性质,要求用人单位应根据经营情况定期或不定期地适度提高员工的薪酬水平。

7. 薪酬的保障属性