

丛书主编：胡君辰

企业薪酬系统 设计与制定

姚 凯 著

QIYE XINCHOU XITONG
SHEJI YU ZHIDING

复旦大学管理学院 组织
复旦大学企业人力资源管理研究所

薪酬系统设计的原理

基于战略的薪酬系统选择及建构

薪酬系统设计的主要流程、方法和实施

六大类典型行业薪酬管理特点

代表性企业的薪酬系统案例



四川出版集团 ● 四川人民出版社

SCPG

SICHUAN CHUBAN JITUAN

SICHUAN RENMIN CHUBANSHE

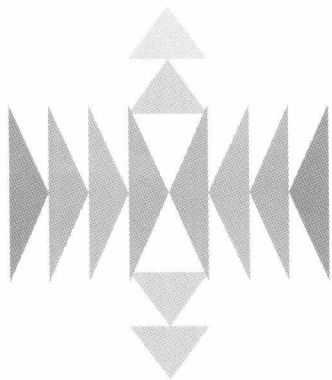
M 现代人力资源管理系列丛书
MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

丛书主编：胡君辰

企业薪酬系统 设计与制定

姚 凯 著

复旦大学管理学院
复旦大学企业人力资源管理研究所 组织



四川出版集团 ● 四川人民出版社

SICHUAN CHUBAN JITUAN SICHUAN RENMIN CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业薪酬系统设计与制定 / 姚凯著. — 成都: 四川人民出版社, 2008. 4

(现代人力资源管理系列丛书 / 胡君辰主编)

ISBN 978-7-220-07564-3

I. 企… II. 姚… III. 企业管理: 劳动工资管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 041049 号

现代人力资源管理系列丛书

QIYE XINCHOU XITONG SHEJI YU ZHIDING

企业薪酬系统设计与制定

姚 凯 著

策划组稿
责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

余其敏
徐志诚
解建华
杨 潮
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行

四川出版集团 (成都槐树街 2 号)

四川人民出版社

网 址

<http://www.scpph.com>

<http://www.booksss.com.cn>

E-mail: scrmcbf@mail.sc.cninfo.net

发行部业务电话

(028) 86259459 86259455

防盗版举报电话

(028) 86259524

照 排

成都华宇电子制印有限公司

印 刷

成都东江印务有限公司

成品尺寸

170mm×240mm

印 张

23

插 页

3

字 数

425 千

版 次

2008 年 4 月第 1 版

印 次

2008 年 4 月第 1 次印刷

印 数

1—5000 册

书 号

ISBN 978-7-220-07564-3

定 价

35.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259624



丛书总序

复旦大学管理学院教授、博导
复旦大学企业人力资源管理研究所所长 胡君辰

我为 MBA 学生上课时曾经提问：“现代企业管理中，什么资源最重要？”同学们异口同声地说：“人力资源最重要。”我又问：“如果其他待遇都不变，另一家公司给你目前收入的 500%，不跳槽的同学请举手。”结果，没有一位同学举手。那么，“到底是钱重要还是人重要？”“还是钱重要吧。”

这典型地反映了目前中国多数企业家的实际心态：表面上认为人力资源最重要，其实不然。一些企业家实际上并没有掌握人力资源管理的技能，结果是由于不善于人力资源管理而导致企业的经营失败。

上述问题我们应该如何理解呢？首先，我们应该清楚地意识到：决定用钱来吸引人才的人，也是人力资源；其次，我们也要知道，优质的人力资源完全有可能只为了高薪而来，可能会出工不出力；第三，人才一旦不为你所用，其破坏力往往更加巨大。因此，人力资源还是第一位的。

如果有人问我：中国企业要成为世界一流的企业，目前最需要提高的是什
么？我会毫不犹豫地回答：“最需要提高人力资源管理的技能！”

中国经济的快速发展令世界瞩目，中国企业的发展也是有目共睹的事实，但是我们也应该头脑清醒地看到存在的不足。中国要成为真正的世界经济强国，还需要脚踏实地地去努力；中国企业要成为真正的世界一流企业，我们还要不断地学习、学习、再学习。

我们的一些企业，建设的厂房可能美轮美奂，生产设备可能全部外国进口，甚至环境绿化也可能与外国的同行不相上下，但是我们产品的质量和数量就是赶不上国际一流的企业。问题到底出在哪里呢？管理方面的差距往往是主要问题，尤其是在人力资源管理方面的差距更是显而易见。

说到管人，我们的孔子、老子、韩非子不知道比西方人早多少年。追踪人力资源管理的历史，中国的确有许多值得骄傲的地方，但是我们的先贤们探讨的往往是帝王将相的驭人术，而缺乏对以人的心理本质为基础的人本主义管理方法的研究。我们不得不承认，现代以人本主义为导向的人力资源管理理论和方法在企业中更具魅力，在市场经济中发挥的潜力也越来越大。我们在现代人力资源管理方面落后了。

知耻近乎勇，我们可以通过学习和实践提高人力资源管理水平，超越自己超越他人，使我们的企业在 21 世纪真正崛起，使中国成为世界 500 强企业的主要诞生地之一。

市场的竞争日益激烈，这是不争的事实。市场的竞争集中体现在企业的竞争上，而企业的竞争与其他许多竞争一样，归根结底是人才的竞争。在四川人民出版社的精心组织下，我们集合了复旦大学企业人力资源管理研究所的专家学者，编写了这套“现代人力资源管理系列丛书”。其中包括：《人力资本》《企业培训管理》《企业薪酬系统设计与制定》《职业生涯规划与管理》《绩效管理》《人力资源吸收与选拔》。

人力资本是目前人力资源管理中的一个很新的领域。什么是人力资本，可谓众说纷纭，但是究其根源，无非是指个体所拥有的知识、技能和思维模式的总和。人力资本与金钱资本可以互相转化，随着知识经济的到来，人力资本的地位越来越高。

企业培训管理是企业人力资源管理的重要领域。随着市场经济的不断发展，人才的竞争越来越激烈，而企业培训，即开发人力资源几乎是每家成功企业的“杀手锏”。而如何进行有效的培训又是企业界普遍困惑的一个问题。

我们都知道，温饱之后，人们的快乐指数几乎与金钱无关，但是人们还是热衷于追求金钱。薪酬系统在当前的人力资源管理中的重要性不言而喻。几乎所有



的企业家都知道，只有完善的薪酬系统才能吸引人才并且留住人才，但是只有不多的企业家真正知道应该如何来设计和制定有效的薪酬系统。

企业是否为员工制定职业生涯规划，这是企业的人力资源管理是否进入高级阶段的一个重要标志。现在已有很多企业家越来越重视员工的职业生涯，他们清楚地知道：职业生涯规划是激励、留住人才的重要措施。

绩效管理是企业人力资源管理的风向标，有什么样的绩效管理，就会有怎样的员工绩效。几乎每一位管理者都知道绩效管理的重要性，但是，坦率地说，只有很少一部分企业的绩效管理是有效的。

人力资源的吸收与选拔是人力资源的龙头，企业只要做好了这一块，人力资源管理就几乎做好了一半。事实上许多企业在这块上往往最不专业。

如果你要成为大企业家，你一定要强势，即你必须了解人类、世界、中国的主要发展趋势，并推动这种趋势。如果你要成为中小企业家，那么你应该以正道为主，即拥有先进的思维模式、正确的经营理念、良好的商业道德。如果你要成为经理人，那么你应该以优术为主，即掌握科学的工具、正确的方法、良好的技术。

而强势、正道和优术都是以人力资源为基础的。一家企业如果没有优质的人力资源，如果不懂得如何进行有效的人力资源管理，那么要做强做大简直是痴人说梦、画饼充饥。

本丛书可以用作管理、经济等院校的相关课程的教材，尤其适用于人力资源管理专业；可以用作 MBA/EMBA 的教学参考书；可供企业等组织相关领域的培训教材；也可供各类组织的领导者、管理者和对人力资源管理感兴趣者研习参考。

“现代人力资源管理系列丛书”的顺利出版，首先要感谢四川人民出版社的余其敏编审，她以独到的视角和对读者心理的敏锐把握策划了这套丛书，并且为丛书的编辑和出版竭尽全力；其次要感谢我的同事：张文贤教授、谢晋宇教授、姚凯博士、徐笑君博士、梁晓雅博士和宋源博士，没有他们扎实的理论基础和丰富的实践经验，没有他们夜以继日地努力工作，本丛书不可能与读者见面；最后要感谢所有为本丛书的出版作出贡献的理论工作者、实际工作者和各界人士。

2008年2月于上海



目 录

第一章 薪酬系统总论	(1)
【开篇案例】为什么高工资没有高效率	(1)
第一节 薪酬的基本概念	(2)
1.1 薪酬的定义	(2)
1.2 薪酬的分类	(4)
1.3 薪酬的构成	(5)
1.4 薪酬的意义	(7)
第二节 薪酬的基本原理与基本问题	(9)
2.1 经济学和管理学视角中的薪酬原理	(9)
2.2 薪酬系统的基本问题	(24)
第三节 薪酬管理的发展历史	(25)
3.1 早期工厂制度阶段：把工资水平降低到最低限度的观点	(26)
3.2 科学管理阶段：围绕工作标准和成本节约展开的薪酬政策	(26)
3.3 行为科学阶段：适应员工心理需求的薪酬制度	(27)
第四节 企业薪酬系统的现状与发展趋势	(28)
4.1 企业薪酬系统面临的挑战	(28)
4.2 企业薪酬系统面临的热点问题及发展趋势	(29)
本章小结	(36)
【案例】IBM 的薪酬管理	(37)
第二章 薪酬系统设计的原则与战略导向	(40)
【开篇案例】康贝思公司成长之痛	(40)
第一节 薪酬系统设计的原则与政策导向	(41)
1.1 薪酬系统设计的原则	(41)

1.2	薪酬系统设计的政策导向	(46)
1.3	薪酬系统设计的主要问题	(50)
第二节	薪酬系统设计的影响因素	(51)
2.1	公平理论	(51)
2.2	薪酬系统设计的内部影响因素	(55)
2.3	薪酬系统设计的外部影响因素	(59)
2.4	不同时期的薪酬系统	(61)
第三节	以战略为导向的薪酬系统	(63)
3.1	企业战略对薪酬系统的影响和导向作用	(63)
3.2	构建战略导向的薪酬管理体系	(65)
第四节	以竞争力为导向的薪酬系统	(68)
4.1	全面薪酬观的确立	(68)
4.2	以竞争力为导向的薪酬形式组合	(69)
本章小结		(70)
【案例1】	A企业专家聘任制度怎么啦?	(71)
【案例2】	诺基亚薪酬体系的竞争优势	(72)
第三章	薪酬系统的基本模式选择	(74)
【开篇案例】	毕节电信分公司绩效薪酬模式	(74)
第一节	基于职位的薪酬系统模式	(76)
1.1	基于职位的薪酬系统的内涵	(76)
1.2	对职位薪酬设计公平性的思考	(78)
第二节	基于能力的薪酬系统模式	(82)
2.1	基于能力的薪酬系统的原理	(82)
2.2	基于能力的薪酬系统的内涵	(91)
第三节	薪酬模式的选择	(96)
3.1	组织类别	(96)
3.2	发展阶段	(97)
3.3	组织文化	(98)
3.4	员工类别	(100)
本章小结		(104)
【案例】	如何处理新员工的薪酬问题	(105)



第四章 薪酬系统设计的程序	(107)
【开篇案例】T行的薪酬改革	(107)
第一节 薪酬系统设计的流程	(108)
1.1 制定薪酬原则与策略	(108)
1.2 岗位设置与工作分析	(108)
1.3 工作评价	(110)
1.4 薪酬调查与薪酬定位	(112)
1.5 薪酬结构设计	(113)
1.6 工资分等与定薪	(114)
1.7 薪酬系统的实施	(114)
第二节 工作分析	(114)
2.1 工作分析的常用方法	(114)
2.2 岗位工作描述	(119)
第三节 岗位价值评估与员工定位	(122)
3.1 岗位价值模型	(122)
3.2 岗位价值评估	(130)
3.3 员工能力评估与定位	(133)
第四节 薪酬调查与薪酬定位	(134)
4.1 影响薪酬水平的因素	(134)
4.2 薪酬调查	(135)
4.3 薪酬定位	(138)
第五节 薪酬结构设计	(140)
5.1 薪酬结构设计的基本原则	(140)
5.2 薪酬结构的建立	(143)
本章小结	(147)
【案例】如何设计M公司的薪酬系统?	(149)
第五章 企业薪酬系统设计的方法	(150)
【开篇案例】不同岗位的薪酬水平	(150)
第一节 岗位评估方法	(150)
1.1 岗位排序法	(155)
1.2 岗位分类法	(156)
1.3 因素比较法	(158)

1.4 评分法	(160)
1.5 黑点法	(163)
第二节 岗位评估方法的替代	(169)
2.1 技能工资制	(169)
2.2 谈判工资制	(176)
本章小结	(182)
【案例】A 映象公司的工资集体协商为什么能成功?	(184)
第六章 奖金管理	(188)
【开篇案例】小李辞职	(188)
第一节 奖金的定义和重要性	(188)
1.1 奖金的定义与特点	(188)
1.2 奖金的重要性	(190)
第二节 奖金的类型	(190)
2.1 奖金的基本类型	(190)
2.2 按职位划分的激励计划	(191)
2.3 生产工人激励计划	(192)
2.4 班组或团队激励计划	(194)
2.5 中高层管理人员激励计划	(195)
2.6 销售人员激励计划	(197)
2.7 业绩工资激励计划	(202)
2.8 组织的整体奖励计划	(203)
第三节 绩效考核与奖金发放	(207)
3.1 绩效考核的主要方法	(207)
3.2 奖金发放的方式与程序	(219)
本章小结	(223)
【案例】考核为什么没有效果?	(224)
第七章 福利管理	(227)
【开篇案例】如何善待员工	(227)
第一节 员工福利的定义和功能	(228)
1.1 员工福利的定义	(228)
1.2 员工福利的特点	(231)



1.3 员工福利的功能	(232)
1.4 员工福利的类别与内容	(232)
第二节 法定福利	(233)
2.1 社会保障体系	(233)
2.2 社会保险项目	(235)
2.3 法定假期	(244)
第三节 企业补充福利	(245)
3.1 企业补充福利的原因	(245)
3.2 企业补充福利的内容与类别	(246)
3.3 员工福利项目的设计与实施原则	(251)
第四节 福利的管理	(252)
4.1 福利的目标	(252)
4.2 福利的成本控制	(253)
4.3 福利沟通	(255)
4.4 福利调查	(256)
4.5 福利实施	(256)
本章小结	(257)
【案例】没有无缘无故的公司福利	(258)
第八章 薪酬系统的实施	(260)
【开篇案例】利润率 vs 薪酬改革	(260)
第一节 薪酬系统的实施	(260)
1.1 渐进性变革	(265)
1.2 革命性变革	(265)
第二节 薪酬满意度调查	(273)
2.1 薪酬满意度模型	(273)
2.2 薪酬满意度调查设计与实施	(274)
第三节 薪酬系统的成本控制	(281)
3.1 薪酬成本的界定与核算	(281)
3.2 人工成本	(283)
本章小结	(287)
【案例1】德国布罗泽汽车部件制造公司的人力资源改革	(288)
【案例2】从中止期权计划看微软企业文化变迁	(289)

第九章 薪酬制度	(292)
【开篇案例】薪酬改革：提高员工的满意度	(292)
第一节 企业薪酬制度诊断与分析	(295)
1.1 对企业薪酬制度进行诊断的必要性	(295)
1.2 企业薪酬制度的诊断方式	(297)
1.3 什么样的薪酬制度才是健康的	(302)
1.4 诊断工具 Compa	(303)
第二节 薪酬制度化建设的基本原则及基本程式	(305)
2.1 薪酬制度设计的基本原则及基本程式	(305)
2.2 企业薪酬制度的基本构成及其基本内容	(308)
第三节 薪酬制度的文本化	(314)
3.1 薪酬制度文本化的含义与作用	(314)
3.2 薪酬制度文本化的基本操作程式	(314)
第四节 薪酬制度的实施与反馈	(315)
4.1 薪酬制度的实施	(315)
4.2 薪酬制度的反馈	(317)
本章小结	(318)
【案例】企业薪酬制度的四种模式	(319)
第十章 典型行业的企业薪酬管理特点及案例	(323)
第一节 制造行业薪酬管理特点及典型企业案例	(323)
1.1 制造行业的行业特点	(323)
1.2 制造行业薪酬管理特点	(324)
1.3 典型企业薪酬系统案例	(325)
第二节 IT 行业薪酬管理特点及典型企业案例	(327)
2.1 IT 行业的行业特点	(327)
2.2 IT 行业的薪酬管理特点	(329)
2.3 典型企业薪酬系统案例	(330)
第三节 消费品行业薪酬管理特点及典型企业案例	(338)
3.1 消费品行业的行业特点	(338)
3.2 消费品行业薪酬管理特点	(338)
3.3 典型企业薪酬系统案例	(339)
第四节 商品流通行业薪酬管理特点及典型企业案例	(343)



4.1 商品流通行业的行业特点	(343)
4.2 商品流通行业薪酬管理特点	(344)
4.3 典型企业薪酬系统案例	(345)
第五节 金融行业薪酬管理特点及典型企业案例	(348)
5.1 金融行业的行业特点	(348)
5.2 金融行业薪酬管理特点	(349)
5.3 典型企业薪酬系统案例	(350)
第六节 房地产行业薪酬管理特点及典型企业案例	(352)
6.1 房地产行业的行业特点	(352)
6.2 房地产行业薪酬管理特点	(353)
6.3 典型企业薪酬系统案例	(354)
本章小结	(355)



第一章 薪酬系统总论

【开篇案例】

为什么高工资没有高效率

F公司是一家生产电信产品的公司。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干，公司发展迅速。几年之后，员工由原来的十几人发展到几百人，业务收入由原来的每月十来万元发展到每月上千万元。企业大了，人也多了，但公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，也越来越计较。

F公司的老总一贯注重思考和学习，为此特别到书店买了一些有关成功企业经营管理方面的书籍来研究。他在一篇介绍松下幸之助的用人之道的文章中看到这样一段话：“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了，公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡‘高薪资、高效率’时，却不把高效率摆在第一个努力的目标，而是借着提高薪资，来提高员工的工作意愿，然后再达到高效率。”他想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此，F公司重新制定了薪酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对办公环境进行了重新装修。

高薪的效果立竿见影，F公司很快就聚集了一大批有才华有能力的人。所有的员工都很满意，大家的热情高，工作十分卖力，公司的精神面貌也焕然一新。但这种好势头不到两个月，大家又慢慢回复到懒洋洋、慢吞吞的状态。这是怎么啦？

F公司的高工资没有换来员工工作的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又彷徨不知所措。那么症结在哪儿呢？

讨论题:

1. 为什么 F 公司实行高工资却没有高绩效?
2. F 公司如何进行薪酬管理才能达到高绩效?

第一节 薪酬的基本概念

1.1 薪酬的定义

在本书中,我们通过一种独特的思路来表达我们对于薪酬的认知和理解,我们从四个角度来理解什么是薪酬。

1.1.1 不同时期的薪酬内涵

对薪酬概念的界定在不同时期有所差异,现在的“薪酬”这个概念在英语中对应的单词是 compensation。但在历史上,英语中“薪酬”并不总是用 compensation 来表示的。学术界和企业界对薪酬的表示经历了从 wage 到 salary,再到 compensation,最后衍变为 total rewards 的过程。

表 1-1 wage、salary、compensation 的比较

	时 期	对 象	支付构成
wage (工资)	1920 年以前	蓝领	基本工资比重大,福利少 (少于 5%)
salary (薪水)	1920~1980 年	白领、蓝领	基本工资比重大,福利少 (少于 15%)
compensation (薪酬)	1980 年以后	白领、蓝领	基本工资 30%+奖金 30%+福利 40%

1920 年以前,薪酬用 wage 表示,也称工资。顾名思义,“工资”就是指根据工作量或任务量(如工作时间长度、强度等)支付的报酬。主要是针对从事简单体力劳动的蓝领工人,根据每天工作的时间计算所获得的报酬。在报酬中,基本工资占了绝大部分的比例,而福利等只占到很小的比例。

1920~1980 年,薪酬开始用 salary 表示,也称薪水,主要指脑力劳动者的收入。从汉字的构成来理解,薪水一词是以木和水为基础,暗指它的作用就是为人们提供生活必需品。在美国, salary 主要指支付给那些不包括在《公平劳动法案》内,属于“豁免职位”的任职者而没有加班工资的雇员的报酬,如白领阶层。其收入是企业 在每一阶段单位时间(月、年等)过后,一次性支付给雇员相对固定的报酬数额。 salary 组成中基本工资的比重相对较大,只有少量的福利,这就是 salary 和 wage 的最大区别。由于这一区别,导致了 salary 组成中基本工资



的比重相对较大(为了保证薪水支付水平的相对固定),只拥有较少比例的福利。

salary 的概念主要盛行于 20 世纪 80 年代之前,从 1980 年开始,compensation 的概念开始广为接受。从字面理解,compensation 的意思是平衡、补偿、回报的意思。单一个“回报”二字就暗含着薪酬的支付方和被支付方之间的一种“交换”的关系。它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,也就是支付方与被支付方双方之间的一种“交易或交换”的关系,是员工在向单位让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。在这个交换关系中,企业承担的是劳动或劳务购买者的角色,员工承担的是劳动或劳务出买者的角色,薪酬是劳动或劳务的价格表现。

在员工的薪酬经历了一系列形式、内容上的变化后,我们对薪酬的本质也有了更深层次的认识。薪酬反映了一种付出之后的回报,属于一种交换关系,这是薪酬不变的本质。这种交换关系的一方是劳动者,他通过付出自己的辛苦劳动而获得劳动报酬,“不劳动者不得食”就是对这种交换关系的鲜明写照;另一方是企业,或者说是雇主,他在要求员工为其劳动产生经济效益后,理所当然要支付给员工报酬,换一种角度说,雇主只要想让员工为其工作,不支付报酬是不可能的。这种报酬可以表现为 wage、salary、compensation,甚至 total rewards 的形式,但是它始终都是员工付出劳动之后所获得的回报。

本书引用美国当代薪酬管理学者 George T. Milkovich 的观点对“薪酬”加以界定,即薪酬是“雇员作为雇佣关系的一方所得到的各种货币收入、服务及福利之和”,这清晰界定了薪酬的主客体之间的关系以及薪酬支付的内容和形式,并体现了薪酬的基本内涵。

1.1.2 不同学科对薪酬的理解

对薪酬的研究不仅是管理学的研究重点,而且也是经济学研究的重要组成部分,但在各自的领域内研究的方法、关注点不同。

经济学研究中一直用“工资”一词,其主要关注的是工资的性质(即什么是工资)以及工资水平是由什么机制决定的。而管理学更多的是关注工资的效率以及如何达到这种效率,如薪酬的支付形式、支付技巧等。

1.1.3 不同视角对薪酬的理解

薪酬对于社会、企业和个人而言是有截然不同的意义的。

对于社会而言,薪酬是全体成员的可支配收入,薪酬水平将决定社会整体的消费水平。近年来,我国的许多社会经济问题都是由薪酬问题所引起的,所谓“内需不足”、“农村市场购买力不足”、“贫富差距不断扩大”等等都是从社会层面理解薪酬问题。

具体来讲薪酬是劳动力市场的价格信号。薪酬是雇员交换劳动的价值体现和货币回报,但在一个雇主占绝对优势的市场,需要通过政府的干预,包括相关法律法规的制定和政策的实施,以及劳动力市场的供求调节,来保证雇主和雇员双方的交易公平。其次,薪酬虽然是企业成本的重要组成部分,也会对区域经济发展、产品市场以及国际贸易等产生重要的影响。因此,需要宏观政策等调节。再次,薪酬是社会成员的收入的主要来源之一,是社会公平的指示器。通过薪酬的变化,可以发现不同社会层面、社会群体的收入变动与收入公平问题。例如,薪酬指标可以显示城乡之间、区域之间,不同文化、教育、年龄和性别等特征的群体之间的报酬差异以及其影响等,从而反映一个社会的公平和进步程度。

对于企业而言,薪酬意味着成本。企业家关心的问题是:如何以最低的成本来实现企业最大的收益;薪酬作为企业家支付给员工的人工成本,企业家要关心这些投入到员工身上的成本是否发挥了最大的效用。薪酬对企业所起的增值、激励、配置、竞争、导向等职能,对不同类型的人力资源进行投资的结构和程度的变化,也会直接影响企业的人力资本结构。此外,人力资源投资也与其他资本投资一样,具有一定的风险性等。薪酬是绩效激励的杠杆,其目的是通过选择更好的工具来获得更大的投入产出效益。有的观点认为,如果说薪酬作为人力资本投资是对员工能力的关注,那么激励杠杆则将着眼点放在员工态度上,薪酬激励作用的发挥,需要企业的薪酬分配具有合理差异性与外部竞争性等。通过薪酬机制还可以将组织目标和管理者的意图传递给员工,促使员工的个人行为与组织行为融合,也可以通过薪酬结构的变动,调节各生产和经营环节的人员流动,实现企业各种资源的有效配置等。

对于员工个人而言,薪酬是他们出卖劳动力的所得,是交换的结果。员工总是希望自己的付出得到最大的补偿。

1.2 薪酬的分类

在理论界对薪酬的分类也没有统一的标准,根据薪酬量,可将薪酬分为计时、计件和绩效薪酬;根据是否采取直接的货币形式,可将薪酬分为货币薪酬和非货币性薪酬;根据薪酬发生的机制,可将薪酬分为外在薪酬和内在薪酬。

货币薪酬也称核心薪酬,指企业以货币形式支付的报酬,如基本工资、奖金、补贴等等。非货币性薪酬是指企业以实物、服务或安全保障等形式支付给员工的报酬形式,大多数表现为员工福利或额外薪酬,包括保障计划(提供家庭福利,改善健康状况,为失业、伤残或严重疾病等灾难性原因引起收入损失做出补偿)、带薪非工作时间(提供带薪休假)和服务(为其家庭提供补助,如学费补