

薪酬管理

Compensation Management

——撬动企业管理的支点

肖凤德 编著



中国轻工业出版社

薪酬管理 ——撬动企业管理的支点

肖凤德 编著

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理:撬动企业管理的支点/肖凤德编著. —北京:中国轻工业出版社, 2006. 8
ISBN 7-5019-5457-7

I. 薪... II. 肖... 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(2006)第 062319 号

责任编辑: 刘云辉

策划编辑: 刘云辉

责任终审: 孟寿萱

封面设计: 孟德亮

版式设计: 马金路

责任校对: 燕 杰

责任监印: 胡 兵

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 三河市世纪兴源印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2006 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 850 × 1168 1/32 印张: 9

字 数: 237 千字

书 号: ISBN 7-5019-5457-7/F·376

定 价: 16.00 元

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-85119817 65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

60328K5X101ZBW

目 录

食物、硬币和薪酬(代序)	(1)
第一篇 薪酬管理的原则和内容	(5)
第一章 薪酬管理的基本原则和指导方针	(7)
第二章 薪酬的 360 度公平管理原则与实践	(19)
第三章 薪酬管理的内容与模式选择	(29)
第四章 薪酬体系建立的流程和方法	(50)
第五章 “80/20”原则、鲶鱼与薪酬管理体系	(65)
第二篇 薪酬管理的模式	(71)
第一章 目标薪酬制度能带来多少销售业绩	(73)
第二章 宽带式薪酬管理模式	(83)
第三章 心理契约影响下的自适应薪酬管理模式	(98)
第四章 平衡计分卡: 管理战略, 控制绩效	(115)
第三篇 薪酬管理的分析与方法	(127)
第一章 绩效管理与其的动力传送器——沟通	(129)
第二章 360 度绩效评估方法的分析与使用	(142)
第三章 薪酬结构线的分析方法	(157)
第四章 销售人员的薪酬管理方法与策略选择	(163)
第五章 沉没成本也能使你的团队轻装前进	(187)
第六章 机会成本与薪酬决策	(192)
第四篇 薪酬管理和员工激励	(201)
第一章 “满意”100% 的加薪策略	(203)
第二章 有效的目标效价产生理想的激励力量	(206)
第三章 薪酬能多大程度地影响员工的敬业度	(209)
第四章 满意的员工就敬业吗	(217)

第五章	“奖”是工具,“励”是目的	(223)
第六章	参与显示认同 参与带来承诺 ——最高层次的激励	(229)
第七章	表扬能当饭吃吗	(240)
第八章	奖励管理的民主决策 ——员工评审团制度	(245)
第九章	三个和尚如何有水喝 ——集体行动困境与团队管理	(249)
第十章	劳资关系与劳动争议的处理原则和策略	(259)
结束语	薪酬是企业起飞的引擎,但还需要翅膀	(277)
参考文献		(280)

食物、硬币和薪酬 (代序)

在一个周末,渔夫的目光越过船舷看到一条蛇咬着一只青蛙。渔夫很为青蛙难过,于是他就靠近蛇,轻轻地将青蛙从蛇的口中拽了出来,把青蛙救了。但他又开始为这条饥饿的蛇难过。没有食物,他就取出一瓶威士忌,向蛇嘴里倒了几滴。蛇愉快地游走了,青蛙也显得很幸福。

渔夫为他自己做了这样的好事而高兴,他想,这一切都是多么美好啊!

可是,没有几分钟,他听到有东西正在撞击他的船舷,低头一看,他简直不敢相信:那条蛇又游回来了,嘴里咬着两只青蛙!

蛇是因为渔夫的好酒而受到了鼓励,所以又擒来了两只青蛙;渔夫因为不恰当地鼓励了蛇的行为,而使它背离了渔夫的意图,不但没有放过青蛙,反而抓了更多的青蛙,目的是为了获得更多的奖赏。

再看一看一个小男孩的答案。

一位修女站在她的教区学校低年级教室门前,手里举着一枚闪着银光的硬币,对孩子们说:“谁能最先说出已故的世界上最伟大的人,我就把这枚硬币送给他。”

“是米开朗琪罗(Michelangelo)吗?”一个意大利小男孩问。

“不”,修女回答说:“米开朗琪罗是一位杰出的艺术家,但他不是最伟大的人。”

“是亚里士多德(Aristoteles)?”一个希腊小姑娘说。修女回答道:“不,亚里士多德是伟大的思想家和逻辑之父,但他不是最伟大的人。”

又有几个孩子说了不同的答案。最后,一个犹太小男孩举起手说:“我知道他是谁,他就是耶稣基督(Christ)。”

“说得对。”修女答道,并马上将硬币奖给了他。修女对这个犹太男孩的回答有些惊讶。

课间休息时,她来到广场上,问那个小男孩:“兰森,你真的相信耶稣基督是最伟大的人吗?”

“当然不是。”兰森回答说,“每个人都知道摩西(Moses)是最伟大的人。但这毕竟是个交易!”

聪明的犹太男孩兰森知道如何才能得到想要的硬币,那就是说出修女想要的答案——耶稣基督才是最伟大的人。

一个组织有着自己想要的目标,它希望它的每个成员能够为了这个目标去调整自己的行为,更新自己的知识,发挥自己的才能。他们选择什么样的行为?学习什么样的知识?达到什么样的目标?这些问题的回答都取决于组织提供什么样的“食物”和“硬币”。一个组织所能够提供的最直接的“食物”和“硬币”就是薪酬,提供薪酬的方法和策略就是薪酬管理。还有些同样极为重要的“食物”和“硬币”,比如学习的机会、职业生涯的成长、企业文化环境等。

本书将对组织管理中的这些“食物”和“硬币”进行分析,着力探讨一个管理者拥有什么样的“食物”和“硬币”,可以如何使用和应该如何使用这些“食物”和“硬币”,从而使作为“蛇”和“小男孩”的组织成员恰当地表现他们的行为,以此达到组织的目标。这就是我们要探讨的薪酬和薪酬管理。

薪酬是对工作者所付出劳动的支付。通过劳动报酬的支付,吸引组织所需要的人才,同时对认为表现突出者进行激励,实现公司的人才战略。它是组织人才战略的核心部分,是组织整体战略的重要部分,因此它成为了人力资源管理的支点。

本书在结合人力资源管理理论、薪酬管理的基本原则和规律的基础上,特别注重与企业实际运作和管理相结合,尽量体现管理

原则和规律对实践的指导作用,从而给管理者提供思考薪酬管理的思路和方法。本书在阐述薪酬管理的方法和策略时,结合了人力资源管理的其他功能,如员工关系、人才的培养和发展,以及招聘等。同时也运用了一些管理学、组织行为学、经济学的原则和方法对薪酬管理的方法进行分析。希望通过这些相互的结合来给读者提供不同的视角,给读者提供一个机会从不同的方面来思考薪酬管理。

因为知识和时间的局限,难免存在许多遗漏和不足,恳请读者指正。

第一篇

薪酬管理的原则和内容

第一章 薪酬管理的基本原则和指导方针

任何事物的存在和发展都有其内在的规律和原则,当掌握了这些规律,遵循了这些原则以后,我们才能更有效地利用它,使之发挥更大的作用。薪酬管理也是这样。因此我们首先对薪酬管理的原则和指导方针进行探讨和归纳,以便指导具体方法的讨论和运用。

一、依据组织的战略与发展阶段,灵活定位的原则

企业在薪酬设计时必须充分考虑企业的发展战略,要与组织的战略导向保持一致。企业设计薪酬还必须结合企业自身的发展阶段,不同的阶段对薪酬策略要求是不一样的。

比如在创立期,企业的薪酬政策关注的是易操作性和激励性,表现出非常个人化的随机性报酬,在薪酬评价上较为主观,总裁拥有绝对的决策权;处于高速成长期的企业,在制定薪酬政策时,必须考虑到薪酬的激励作用,这个时候设计的薪酬工资较高,奖金、福利水平也会比较高。但如果企业处于平稳发展期或者衰退期时,制定薪酬策略又不一样了。因此,企业设计薪酬政策必须充分与企业发展的阶段相结合。

1. 保持薪酬制度与企业战略类型相适应

薪酬必须与企业的经营战略类型具有高度的相容性。不同的战略类型需要不同的薪酬制度与之相匹配。一般而言,企业经营战略表现为低成本战略、差异化战略和专一化战略。

(1) 低成本薪酬战略。低成本战略是企业采用大规模生产方式,通过降低产品的平均生产成本来获得利润,也就是企业以薄利多销为策略。推行这一战略必须实现管理费用最低化,并严格控

制研发、试验、服务和广告等方面的费用。在低成本战略背景下,企业的薪酬制度应突出以下特点:①较低的薪酬。在总体薪酬支出水平一定的条件下,企业可雇用较少的高效率雇员或雇用较多的效率较低的雇员来完成既定的生产经营任务。由于企业的雇工成本不仅包括薪酬水平,而且包括雇员福利和社会保险等多个方面,追求成本最低化的企业采用较低的薪酬。②建立基于成本的薪酬决定制度。这一制度既可以是在确保产品数量和质量前提下的总成本包干制,也可以是在核定基本成本水平基础上的成本降低奖励制。③有限的奖金。尽量减少其他以雇员技能、顾客满意度等因素为基础的奖励制度。

(2) 差异化薪酬战略。差异化战略是企业通过采用特定的技术和方法,使本企业的产品或服务在质量、设计、服务及其他方面与众不同。通过提高独特产品的价格,企业可获得较高的单位利润。差异化战略取得成功的关键因素是企业的新产品开发能力和技术创新能力,培育成熟的项目开发团队、产品设计团队和服务团队,这也是实施差异化战略的重要途径。在此背景下,采用团队薪酬制度,完善工作用品补贴和额外津贴制度就成为企业薪酬制度设计的重点。

(3) 专一化薪酬战略。专一化战略是指企业生产经营单一产品或服务,或者将产品或服务指向特定的地理区域、特定的顾客群。专一化战略的实施是以专业技术为前提的,它要求企业在特定的技术领域保持持久的领先地位。为了突出技术力量的重要性,吸引技术人才,企业通常给技术人员支付超市场水平的效率薪酬,以提高技术人员对企业的忠诚度,减少由于人员流失而带来的招聘费用、培训费用的损失。该类企业通常采用基于技术等级的薪酬决定制度,并广泛采用股权激励和期权激励等长期薪酬激励计划。

2. 保持薪酬制度与企业业务发展战略相适应

根据企业成长特性和企业内部特点,企业的业务发展战略可

能呈现出不同的业务发展战略。薪酬制度的设计和调整应与企业业务发展战略相适应。

(1) 稳定发展薪酬战略。稳定发展战略是指企业在保持现有的产品市场防御外来环境威胁的同时,保持均匀的、小幅度的增长速度。当企业缺乏成长资源或处于稳定的市场环境时,稳定发展战略常被采用。此外,当一个公司经历了一段高速成长或收缩后,稳定发展战略也是很重要的。在这一背景下,企业的薪酬结构应保持相对稳定,企业的薪酬水平也应维持大体相同的成长比率。

(2) 快速发展薪酬战略。快速发展战略是指企业通过实现多样化经营或开辟新的生产经营渠道、增加市场占有率而使其在产品销售量、市场占有率及资本总量等方面获得快速和全面的成长。除了领先企业内部资源外,快速发展战略往往通过兼并、合并和重组等外部扩张方式来实现。为了满足企业经营领域多样化的需要,企业的薪酬制度设计应坚持多样化和经营地域性原则,允许不同性质的企业设计不同的薪酬方案,同时突出单纯薪酬制度和可变薪酬制度的应用。

(3) 收缩薪酬战略。收缩战略是指企业面临衰退的市场或竞争优势时,主动放弃某些产品或市场,以维持其生存能力的战略。在这一阶段,企业的薪酬制度应回归到维护企业核心资源和核心竞争力上来,强调薪酬策略,如金降落伞(Gold parachute)与锡降落伞(Tin parachute)计划就尤为重要。“金降落伞”的主要对象是董事会及高级职员,而“锡降落伞”的范围更广一些,它向下几级的工薪阶层提供稍微逊色的同类保证。无论是金降落伞还是锡降落伞,它们都规定收购者在完成收购后,若在人事安排上有所变动,必须对变动者一次性支付巨额补偿金。这部分补偿金支出通常视获得者的地位、资历和以往业绩而有高低之别。此外,管理层收购(MBO)和雇员持股计划(ESOP)等制度既是公司治理手段,其实也是企业薪酬制度的一部分。这些因素直接影响着薪酬水平的策略和薪酬结构的策略。

(4) 市场领先策略。采用这种薪酬策略的企业,薪酬水平在同行业的竞争对手中是处于领先地位的。领先薪酬策略一般基于以下几点考虑:市场处于扩张期,薪酬的支付能力比较强;在同行业的市场中处于领导地位等。例如处于 20 世纪 90 年代初的深圳华为采用的就是市场领先的薪酬策略,因为当时的通讯行业正处于高速成长期,同时华为也处于飞速发展期。再如,世界著名的思科(CISCO)公司的薪酬策略是:CISCO 一年至少做两次薪酬调查,不断更新。CISCO 的工资水平是中上(市场水平的 50%~75%),奖金是市场水平的 75% 以上,股票价值是处于最有竞争力的定位,是市场水平的 90% 以上,加起来的综合定位是市场水平的 75% 以上。

(5) 市场跟随策略。采用这种策略的企业,一般都建立或找准了自己的标杆企业,企业的经营与管理模式都向自己的标杆看齐,同样薪酬水平跟标杆企业差不多就行了。

(6) 成本导向策略。成本导向策略也叫落后薪酬水平策略,即企业在制定薪酬水平策略时不考虑市场和竞争对手的薪酬水平,只考虑尽可能地节约企业生产、经营和管理的成本,这种企业的薪酬水平一般比较低。采用这种薪酬水平的企业一般实行的是成本领先战略。

(7) 混合薪酬策略。顾名思义,混合薪酬策略就是在企业中针对不同的部门、不同的岗位、不同的人才,采用不同的薪酬策略。比如对于企业核心与关键性人才和岗位采用市场领先薪酬策略,而对一般的人才、普通的岗位采用非领先的薪酬水平策略。

3. 可供选择的薪酬模式

在薪酬结构的选择上同样受制于这些因素。薪酬结构主要是指企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬(主要指基本工资)和浮动部分薪酬(主要指奖金和绩效薪酬)所占的比例。供企业选择的薪酬结构策略有以下三种。

(1) 高弹性薪酬模式。这是一种激励性很强的薪酬模式,绩

效薪酬是其主要组成部分,基本薪酬等处于非常次要的地位,所占的比例非常低(甚至为零)。即薪酬中固定部分比例比较低,而浮动部分比例比较高。这种薪酬模式,员工能获得多少薪酬完全依赖于工作绩效的好坏。当员工的绩效非常优秀时,薪酬则非常高,而当绩效非常差时,薪酬则非常低甚至为零。

(2) 高稳定薪酬模式。这是一种稳定性很强的薪酬模式,基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分,绩效薪酬等处于非常次要的地位,所占的比例非常低(甚至为零)。即薪酬中固定部分比例比较高,而浮动部分比较少。这种薪酬模式,员工的收入非常稳定,几乎不用努力就能获得全额的薪酬。

(3) 调和型薪酬模式。这是一种既有激励性又有稳定性的薪酬模式,绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例。当两者比例不断调和变化时,这种薪酬模式可以演变为以激励为主的模式,也可以演变为以稳定为主的薪酬模式。

4. 薪酬战略必须有利于培养和增强企业核心能力

商业环境快速变化,许多企业开始通过培育企业核心能力,使得竞争对手在短期内难以模仿,从而赢得竞争优势。企业核心能力包括:技术研发能力、流程优化能力、市场销售能力、资源配置能力、员工学习能力、响应变革能力等。一个企业应该深入分析企业发展所依靠的核心能力是什么,并在岗位价值评价中给予体现,对于公司内的关键部门或岗位,在薪酬分配上应给予倾斜。薪酬战略应该使企业利用自身资源奖励期望的行为,这种行为需要建立在对客户需求、商业目标、公司核心能力或关键成功要素的理解上。有些问题可以使我们更好地理解这些要素:什么是企业或组织成功的关键因素?为完成战略规划目标企业需要做什么?什么是成功执行这种竞争战略所必须的行为或行动?对待每个特殊的目标小组应该采用什么样的计划来奖励这些行为?为完成目标每个薪酬计划需要满足哪些要求?现行的薪酬计划是否适应这些要求?

二、注重文化约束,立足倡导文化的原则

1. 文化类型

文化因素主要是指企业工作所倡导的文化氛围,它对一个组织的发展无疑起着非常重要的作用。企业的工作文化一般有四种:功能型工作文化、流程型工作文化、时效型工作文化和网络型工作文化。组织文化与其薪酬制度相互影响、相互作用,彼此相互推动或制约。

(1) 功能型工作文化。企业强调严密的自上而下的行政管理体系、清晰的责任制度、专业化分工等,这种工作文化的企业在设计薪酬时一般以职务工资制为主。

(2) 流程型工作文化。特点是以客户满意度为导向来确定价值链;基于团队和相互学习的工作关系,共同承担责任;围绕业务流程和供应链管理来设计部门等。现在很多企业的工作文化都开始向流程型进行转变。这种工作文化的企业在设计薪酬时主要考虑客户、市场导向,一般以职能工资制为主。

(3) 时效型工作文化。集中资源,抓住机会,迅速把产品和服务推向市场,强调高增长和新市场进入;项目驱动;权利取决于资源的控制;跨部门团队,包括高水平的专家等。这种工作文化的企业在设计薪酬时主要考虑时效和速度因素,同时考虑工作质量因素,一般以绩效工资制为主。

(4) 网络型工作文化。没有严密的层级关系,承认个人的特殊贡献,强调战略合作伙伴;以合伙人方式分配权利,强调对公司总体目标的贡献;以“合同”方式形成工作网络。典型的有律师事务所、会计事务所、某些咨询公司等。这种工作文化的企业在设计薪酬时主要强调利益共享、风险共担。

2. 薪酬体系必须强化企业文化和企业核心价值观

企业核心价值表达了企业作为营利组织存在的意义,决定着企业的战略抉择,它明确了企业倡导什么、反对什么,是企业内部