

行政管理与人力资源管理丛书



# 薪酬管理

XINCHOU GUANLI

孙金利 主编



天津教育出版社  
TIANJIN EDUCATION PRESS



# 薪酬管理

（第2版）

张其成 主编

中国人民大学出版社

行政管理与人力资源管理丛书

# 薪酬管理

XINCHOU GUANLI

孙金利 主编



天津教育出版社  
TIANJIN EDUCATION PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

薪酬管理/孙金利主编. —天津:天津教育出版社,  
2005.9

(行政管理与人力资源管理丛书)

ISBN 7-5309-4458-4

I. 薪... II. 孙... III. 劳动工资管理 IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 101965 号

**薪酬管理**

---

出 版 人 肖占鹏

---

主 编 孙金利

选题策划 王光昭

责任编辑 王光昭

封面设计 丁沙玲

---

出版发行 天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码 300051

印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限公司

版 次 2005 年 9 月第 1 版

印 次 2005 年 9 月第 1 次印刷

规 格 16 开(787×960)

字 数 300 千字

印 张 18.75

---

书 号 ISBN 7-5309-4458-4/G·3808

定 价 32.00 元

# 前言

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的。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,就可以自如地驾驭这匹看上去不那么驯服的叫做薪酬管理的烈马。

薪酬管理是一门科学,需要薪酬管理者踏下心来,一个问题一个问题的去研究,一个环节一个环节的去揣摩。

有时,薪酬管理的真谛似乎又是那么简单——美国戴尔公司的首席执行官赫布鲍姆听到公司的基层员工讲起因为工资微薄即使买一双孩子的鞋子都要货比三家后,就把公司分配的轿车退了,并且向董事会提出申请:要求从自己的奖金中分给收入最低的155名员工每人1000美元。这一举动的直接效果是公司的人员自然缩减率降到了11年来的最低点——对基层员工的关心和实际帮助传递了薪酬管理中的理解、尊重和平等讯号,成倍数地放大了薪酬激励的正面功效。

美国美泰公司董事长兼首席执行官罗伯特·埃克特在不断与公司员工在电梯上、自助餐厅里、街头、电话里、飞机上,还有电子邮件中沟通后发现,“这种坚持不懈的沟通——尽管有时听起来像没完没了的破唱片——是我能够为雇员、投资者、客户、媒体和高级管理人员所做的最具鼓励性的事情。当雇员们首先从我这里得知公司发生的事情时,他们感到自己是公司大家庭的一员,最重要的是感觉受到了尊重,这促使他们每天都努力工作”。——沟通抚平了管理过程的阻滞褶皱,加深了劳资双方的理解,成为人性化的薪酬管理的重要特征。

这两个事例又告诉我们:薪酬管理更是一门艺术。需要薪酬管理者抛掉刻板 and 冷漠,给理性思维罩上人性的温暖光片,“看看我们还能为员工做些什么?”或者是“哪些细节不能被忽视?”……

在这样认识的背景下,我们为高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科的学生编写这本教材时,就希望能够把上述重要理念传达给学生。

本书以总体薪酬作为管理活动的对象,在导论中简要介绍了薪酬的功能、薪酬管理的基本内容和薪酬管理的基本理论以后,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,使学生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,我们依据总体薪酬的构成因素,分别介绍了基本薪酬、补偿和激励薪酬、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,并对销售人员、专业技术人员和组织的经营者等具有独立特征的薪酬管理对象设立专章介绍如何进行薪酬管理。最后,我们就薪酬成本的预算编制、成本衡量和控制以及薪酬方案调整这一动态过程所涉及的几个重要问题进行了说明,并对薪酬支付活动特别是薪酬支付的艺术作了阐释。

我们知道,把薪酬管理理解为一门艺术,是对薪酬管理更高或者说更深层次的审视。达到这一境界的前提是尊重科学、人文精神和责任心。教材在适当之处都有所强调,希望学生在学习过程中能够于无形之中默默汲取,将来在薪酬管理的实际工作中化为催花之泥,滋养出朵朵薪酬管理的艺术之花。

本书可以供国家公务员、企事业单位和各种社会组织中的管理人员使用,也可用于政府部门和非政府组织的专业培训。在高等院校,除了可以作为公共管理专业、人力资源管理专业、社会保障专业的本科教材和研究生参考用书外,也可用于高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科的教材。

本书由孙金利负责全书的结构设计和编写大纲的拟定。各章编写的分工如下:张文成编写第八章、第十一章;王萍编写第二章、第七章及各章的内容提要;孙金利编写第一章、第三章、第四章、第五章、第六章、第九章、第十章。初稿完成后,孙金利对全书进行了统稿和定稿。王萍为本书的资料搜集和统稿做了大量的工作。

本书的编写和出版得到了天津师范大学政治与行政学院的支持和帮助。天津师范大学 MPA 中心主任吴春华教授给予了具体的指导和帮助。对此,我们深表谢意。

本书在编写过程中,参考和引用了许多专家和学者的专著和教材,因限于篇幅和本书叙述简畅,未能在书中一一注明,谨向著作者表示歉意和深深地谢忱。

囿于编写者的学识局限,加之编写时间仓促,虽然编写者几尽全力,书中疏漏和错讹之处恐在所难免,请读者批评指正。

孙金利

2005 年 7 月

于天津师范大学政治与行政学院

# 目 录

## 第一章 薪酬管理导论 \ 1

第一节 薪酬与薪酬功能 \ 1

第二节 薪酬管理的内涵 \ 4

第三节 薪酬管理的目标、原则和影响薪酬管理的要素 \ 8

第四节 薪酬管理的基础理论 \ 13

【案例分析】 \ 27

【本章小结】 \ 30

【复习与思考】 \ 31

【进一步阅读的书目】 \ 32

## 第二章 薪酬制度设计 \ 33

第一节 薪酬制度设计的目标、原则和流程 \ 33

第二节 工作分析和工作评价 \ 44

【案例分析】 \ 61

【本章小结】 \ 63

【复习与思考】 \ 64

【进一步阅读的书目】 \ 64

## 第三章 薪酬结构与薪酬结构设计 \ 65

第一节 薪酬结构的含义与内容 \ 65

第二节 薪酬结构设计与调整 \ 73

第三节 宽带薪酬 \ 80

【案例分析】 \ 86

【本章小结】 \ 87

【复习与思考】 \ 88

【进一步阅读的书目】 \ 88

## 第四章 薪酬水平的设计和薪酬调查 \ 89

第一节 薪酬水平及其设计 \ 89

第二节 薪酬调查 \ 99

【案例分析】 \ 111

【本章小结】 \ 113

【复习与思考】 \ 114

【进一步阅读的书目】 \ 115

## 第五章 基本薪酬管理 \ 116

第一节 基本薪酬制度 \ 116

第二节 基本薪酬的计量形式 \ 126

【案例分析】 \ 135

【本章小结】 \ 138

【复习与思考】 \ 139

【进一步阅读的书目】 \ 139

## **第六章 补偿与激励薪酬管理 \ 140**

第一节 补偿薪酬——津贴与补贴 \ 140

第二节 激励薪酬——奖金 \ 143

第三节 激励薪酬——员工分红 \ 150

第四节 激励薪酬——员工持股 \ 152

【案例分析】 \ 159

【本章小结】 \ 160

【复习与思考】 \ 161

【进一步阅读的书目】 \ 162

## **第七章 员工福利管理 \ 163**

第一节 员工福利概说 \ 163

第二节 员工福利的形式 \ 169

第三节 员工福利的组织、设计和管理 \ 178

【案例分析】 \ 191

【本章小结】 \ 193

【复习与思考】 \ 194

【进一步阅读的书目】 \ 194

## **第八章 特殊人员的薪酬管理 \ 195**

第一节 销售人员的薪酬管理 \ 195

第二节 专业技术人员的薪酬管理 \ 208

第三节 外派员工的薪酬管理 \ 214

【案例分析】 \ 218

【本章小结】 \ 221

【复习与思考】 \ 221

【进一步阅读的书目】 \ 222

## **第九章 经营者年薪制与经营者股权激励 \ 223**

第一节 经营者年薪制 \ 223

第二节 经营者股权激励 \ 232

第三节 经营者股票期权激励 \ 237

【案例分析】 \ 242

【本章小结】 \ 243

【复习与思考】 \ 244

【进一步阅读的书目】 \ 244

## **第十章 薪酬控制与薪酬沟通 \ 245**

第一节 薪酬预算 \ 245

第二节 薪酬控制与薪酬调整 \ 250

第三节 薪酬沟通 \ 259

【案例分析】 \ 266

【本章小结】 \ 269

【复习与思考】 \ 270

【进一步阅读的书目】 \ 270

**第十一章 薪酬支付与薪酬支付艺术 \ 272**

第一节 薪酬支付 \ 272

第二节 薪酬支付艺术 \ 275

【案例分析】 \ 285

【本章小结】 \ 288

【复习与思考】 \ 288

【进一步阅读的书目】 \ 288

**参考文献 \ 290**

# 第一章 薪酬管理导论

## 第一节 薪酬与薪酬功能

### 一、薪酬概念与薪酬要素

薪酬是指员工从事组织所需要的劳动而得到的各种形式的经济收入、福利、服务和待遇。从最宽泛的角度上观察,薪酬(或称总体薪酬)由经济性薪酬和非经济性薪酬构成,其结构可见图 1-1。

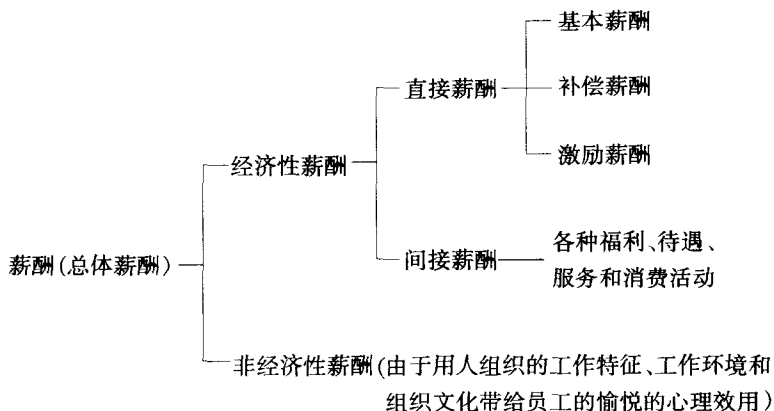


图 1-1 薪酬的构成

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。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。

## 二、薪酬功能

所谓薪酬的功能,是指薪酬本身所应具有의职能和作用。从人力资源管理的角度讲,薪酬是人力资源管理的重要工具。其功能是同人力资源管理的总体功能相一致的,也就是能吸引、保留和激励组织所需的人力资源,调动员工的工作积极性和创造性,使他们愿意并努力为组织工作。

薪酬的功能可以从员工、组织和社会三方面进行考察:

### (一)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,是指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。

## (二) 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到 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. 改善用人活动功效的功能

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,化解雇员之间的矛盾,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。

## (三) 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。

## 第二节 薪酬管理的内涵

### 一、薪酬管理的概念与内容

所谓薪酬管理,是指组织为了实现人力资源管理目标而进行的薪酬决策、薪酬服务、薪酬沟通和薪酬调整的过程。在这一过程中,组织必须就薪酬战略、薪酬制度、薪酬结构和薪酬水平等重大问题做出决策,并对员工提供日常的薪酬服务。同时,作为一种持续的管理过程,组织还要不断地修订薪酬计划,编制薪酬预算,就薪酬管理问题与员工进行沟通,对薪酬系统本身的有效性做出评价并不断予以完善。

薪酬管理的内容可以从薪酬管理工作的业务职能和薪酬管理工作的性质层次两个方面来考察。

#### (一) 从薪酬管理工作的业务职能看,薪酬管理的内容主要有工

## 资管理和福利管理

### 1. 工资管理

工资管理主要包括:工资制度的制定与管理;员工业绩的考核评估;员工工资调整的管理;工资发放等。

### 2. 福利管理

福利管理主要包括:福利需求调查;制定并设计福利项目;福利预算的制定与管理;福利实施与管理等。

在这里,工资管理方面的工作是通过评定员工工作业绩和贡献价值大小,并提供相应的报酬数量和报酬形式来实现的。福利管理方面的工作是通过了解并提供使员工安心工作所必备的各项需要来实现的。

(二)从薪酬管理工作的性质看,薪酬管理的内容划分为计划决策、规划设计和行政管理三个层次

#### 1. 计划决策工作

计划决策工作包括:①理解组织经营要求和员工的愿望;②制定薪酬政策;③决定薪酬管理工作的方向;④各类重大薪酬事务的决策;⑤通过参与组织的经营运作,与经营管理层交流合作,处理解决重大业务问题;⑥通过了解人力资源动向,运用专业技术和方法设置人力资源的业务职能和 workflows。

#### 2. 规划设计工作

规划设计工作包括:①设计制定各个专业领域的具体制度方案和实施流程;②工作系统的开发和维护;③通过理解领会组织的业务目标和经营战略,实施组织在薪酬福利方面的决策和方针政策;④通过应用市场信息、行业经验、专业技术和方法、专业资源,在本组织引进实施职位评估和职位描述系统。

#### 3. 行政管理工作

行政管理工作的包括:①薪酬方面日常事务的处理;②政策制度和各项方案的实施和日常管理;③考勤、工资及奖金等的计算和发放;④计算缴纳个人所得税、养老金以及各种应缴税费;⑤熟悉了解国家、组织的人事管理政策。

总之,薪酬管理工作内容非常复杂,也非常具体。在组织管理实践中,薪酬管理工作人员需要按照薪酬管理的性质从事不同的工作内容。每一项内容也需要通过不同的工作方式才能完成。

## 二、薪酬管理与其他人力资源管理职能之间的关系

作为现代企业人力资源管理的一个重要组成部分,薪酬管理必须与其他人力资源管理职能紧密结合才能发挥出最大的效用。所以,作为管理者必须了解薪酬管理与组织的职位设计、员工招募与甄选、绩效管理以及人力资源培训与开发等其他人力资源管理职能之间的关系。

### (一)薪酬管理与职位设计

一方面组织经营环境的不确定性增加以及对于员工工作灵活度需求逐渐上升,这就导致组织中的职位的特征开始发生很大变化。传统上那种划分过细的职位分类以及范围狭窄的职位描述越来越难以适应组织的竞争需要,而

界定范围较为宽泛的职位越来越多,与此相对应,员工就需要承担更多的职责和任务,从而需要具备更多和更高的技术和能力。不仅如此,在很多情况下,组织还越来越强调小组和团队的工作方式,而不是独立的个人工作和单个职位的概念。在这种情况下,组织的薪酬体系就必须做出相应的变革,以适应和支持这种新的发展趋势,并对员工的工作行为加以引导。目前在国际上非常流行的所谓宽带薪酬结构实际上也是组织的薪酬系统对各种内外变化所做出的一种反应。

从另外一个方面来看,职位本身的设计不合理也会给薪酬管理带来一些麻烦。比如,职位划分过细必然导致组织的薪酬等级划分过细,结果导致员工在不同职位之间的轮换变得很困难,同时员工的双眼会紧盯着职位的等级而不是个人的绩效和能力。再比如,我国很多国有企业中还存在这样的问题,一个职位上 20% 的工作任务需要一个具备硕士学位的人去做,而 80% 的工作任务只需要一个本科毕业甚至大专毕业的人就能够完成了。这样,企业一方面必须用较高的薪酬去雇佣一位硕士研究生去在这个职位上工作,另一方面,如果采用工作评价去评价职位本身的重要性,这个职位本身的价值对企业可能并不那么大,因此,企业在形式上就陷入了一个两难境地,但事实上,这种矛盾是由于职位本身的设计不合理造成的。

## (二)薪酬管理与员工的招募与甄选

薪酬管理与组织的员工招募与甄选活动存在一种相互影响的关系。一方面,组织的薪酬设计会对组织的招募和甄选工作的速度、所获得的员工的数量和质量等方面产生影响。

首先,组织薪酬水平的高低对于员工的招募和甄选来说无疑是一个非常关键的因素。这是因为,尽管员工为组织工作并不仅仅着眼于组织所提供的薪酬,但是对于一位尚未进入组织的准员工而言,薪酬之外的其他报酬要素,比如良好的组织文化和同事关系、较高的管理水平、工作的挑战性等,在很大程度上都还是未知数,惟有薪酬是可以与其他组织直接进行比较的一种明显特征。因此,薪酬在员工的就业决策中是一个影响非常大的变量。通常情况下,高于市场水平的薪酬对于组织的员工招募和甄选活动来说是非常有利的。高水平的薪酬可以以较快的速度吸引大批合格的求职者,因此组织的甄选标准也可以适当提高,从而保证组织较快地获得高素质的员工。反之,如果组织没有其他方面的报酬支持,薪酬水平又不高,那么组织的员工招募和甄选活动就会遭遇到困难。

其次,通过组织的薪酬制度所传递出来的特定信息,比如组织的经济实力、等级制度、价值导向以及组织文化等特征,会在劳动力市场充当一种有效的筛选机制,从而帮助组织吸引那些与组织的需要和文化相匹配的员工,同时也使那些与组织的文化和需要不相匹配的劳动者通过自我选择另谋他就,从而提高组织员工招募与甄选活动的效率,缩减相关开支。比如,在总体薪酬水平相当的情况下,一家基本薪酬较高而浮动薪酬或奖金较少的组织所吸引的往往是那些不喜欢承担风险的员工,而这些员工往往会比较在意工作的稳定性,愿意在某种工作岗位上长时间地从事相同的工作。而一家采取相反薪酬

设计的公司所吸引的则是那些不安于获得稳定的报酬的人,他们愿意承担风险,但是也需要组织为自己所承担的这种风险支付相应的报酬<sup>①</sup>。此外,直接薪酬和间接薪酬之间的比例关系对于组织所招募到的员工的类型也具有类似的影响。同时,组织所要招募的员工类型、对于准备招募和甄选的候选员工的知识、经验以及能力水平所作要求的高低等,又会直接影响到组织的薪酬水平和薪酬结构:当组织要求员工能够承担较多或难度较大的职责和任务从而具备较高的任职资格条件时,组织往往也需要支付较高水平的薪酬;而如果希望招募到的员工是有远见、富有冒险精神、勇于创新的人,组织通常就应当在薪酬中设计较大份额的绩效奖励或奖金的成分,比较稳定和固定的基本薪酬所占的比重则会相对较低一些。

### (三)薪酬管理与培训开发

进入 21 世纪以后,随着全球经济一体化以及市场竞争的日趋激烈,新的技术和能力、新的行为,甚至新的价值观,都成为决定组织竞争地位的重要筹码。因此,员工的培训、开发以及职业生涯设计已经成为组织核心竞争力的一个重要源泉。当前,组织普遍在朝着学习型组织的方向发展,但是只有设计出与学习型组织相适应的薪酬制度和薪酬系统,对员工的学习行为尤其是学习之后的运用结果给予反馈和奖励,才能有助于推动员工与组织所倡导的这种新型文化保持一致。比如说,以技能和能力为基础的薪酬体系本身就是一种激励员工不断学习、不断提高自身能力的薪酬制度;而以团队为基础的薪酬结构也会有利于知识、经验以及技能在团队内部的分享。总之,薪酬管理对于组织的培训开发活动能够起到很好的支持和引导作用:薪酬体系的合理设计有助于引导员工主动接受培训、努力进行自我技能开发、不断巩固和提升自身的业务素质,从而增强员工适应工作的能力,帮助组织获得更大的灵活性。

举个例子来说,在国内某航空公司,在国际航线出发柜台办理登机服务的值机员需要操作公司所代理的国外航空公司的电脑订座系统,但是不同国家航空公司所使用的订座系统却并不一样,在这种情况下,有些优秀的值机员可能会操作 3~4 家航空公司的订座系统,而另外一些值机员却只能操作一家航空公司的订座系统,但是两类人的薪酬水平却几乎一样。这样,即使公司号召大家多掌握集中订座系统,这些人也没有积极性去学习新的技能,甚至当公司组织大家去培训时,很多人也没有积极性。但是,如果公司略微改变自己的薪酬设计,使这些值机员的基本薪酬与他们所能够操作的订座系统的种类有一定的联系,那么员工一定会比过去有更大的积极性去学习掌握更多的新的操作系统。如果大多数值机员都能够掌握 2~3 种操作系统,那么,即使公司相对提高这些员工的薪酬水平,它也能从因此而导致的人员精简中获得成本的节约。

### (四)薪酬管理与绩效管理

绩效管理是现代企业人力资源管理的一个核心内容,绩效评价指标体系

<sup>①</sup> [美]爱德华·拉齐尔,刘昕等译;《人事管理经济学》,北京大学出版社,2001 年中文版。

的建立、绩效目标的制定、绩效监督以及绩效评价与反馈机制是任何一家现代企业得以达成目标以及持续发展的重要动力。可以说,在竞争激烈的今天,企业比过去任何时候都更需要绩效管理,尤其是对我国的大多数企业来说更是如此。但是,企业的绩效管理系统要想得到管理者和员工的认可以及支持,企业的绩效文化要想得到贯彻,没有相应的绩效报酬制度是很难想象的。事实上,绩效与薪酬之间的关系日益紧密化是20世纪90年代以后企业薪酬制度变革的一个重要内容。过去那种单纯以职位为基础作为报酬主要依据的薪酬系统越来越无法适应竞争的需要,企业越来越多地考虑如何在基本薪酬盯住市场的情况下,使员工个人以及员工团队的薪酬与他们的绩效挂起钩来。不仅如此,过去的绩效加薪政策也越来越多地被不具有累积性质的绩效奖励政策所取代。

从绩效管理本身来看,组织的绩效管理尤其是绩效评价,已经由过去那种一维、静态的绩效评价逐渐被全方位的、动态的绩效评价方法所取代,组织不仅关心员工的业绩目标达成情况,同时也关心员工达成业绩的过程以及在这一过程中所表现出来的行为、态度以及能力;不仅关心组织的短期绩效,更为关心组织的长期绩效。其原因在于,在一个不确定性增加的环境中,只有这样才能对员工进行更为公正和导向性更为明确的评价,同时也最有利于组织的长期发展。事实上,在这种以能力模型为中心的人力资源管理系统中,组织的薪酬管理也已经从过去主要是对绩效和薪酬之间关系的考虑,发展到不仅关心员工的业绩目标达成,同时关心员工的整体素质、所掌握的技能以及未来的提升潜力等。以技能和能力为基础的薪酬体系得到越来越多组织的应用,正是这种发展趋势的一种现实证据。

综上所述,薪酬管理是整个人力资源管理系统以及组织运营和变革过程中的一个重要组成部分,它与其他人力资源管理职能共同构成了组织远景以及公司总体战略目标得以实现的一个平台。

### 第三节 薪酬管理的目标、原则和 影响薪酬管理的要素

#### 一、薪酬管理的目标

薪酬管理目标是组织制定薪酬制度并实施薪酬管理的具体目的。薪酬管理目标服从并服务于组织的人力资源管理战略目标。薪酬管理目标是组织薪酬战略和策略的核心,组织通过一定的薪酬制度和一系列薪酬管理活动最终实现薪酬管理的目标。从组织的角度看,薪酬管理的目标主要有以下方面。

##### (一)吸引符合组织需求条件的员工

组织要达成不同阶段的策略性目标,需要不同技能与知识的员工,如何在劳动市场去吸引这些拥有特定技能与知识的员工,对组织而言,薪酬所扮演的角色,其重要性没有人会怀疑。在劳动市场,人力供给有可能不足,也有可能充裕,但是无论如何,组织都需要以竞争性薪酬去吸引员工,或是取得特定条