

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

# 企业 薪酬管理 (第2版)

QIYE XINCHOU GUANLI

王少东 主 编  
张国霞 梁小清 副主编

赠送  
电子课件

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例导入教学 •

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

# 企业薪酬管理

(第2版)

王少东 主 编

张国霞 梁小清 副主编

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书站在企业经营与战略管理的高度,从人力资源管理体系的角度,解释薪酬管理在现代企业中的地位及作用。考虑到目前企业对应用型和操作型人才的需求,因此本书又注重对薪酬管理实际操作技术的介绍,力图以实例的形式讲解以薪酬结构、薪酬体系设计、员工福利、薪酬预算与沟通等为核心的薪酬管理技术。

本书适合高等院校工商管理类专业及相关经济管理专业师生作为教材使用,也可作为企业管理人员的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

企业薪酬管理/王少东主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2016

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列)

ISBN 978-7-302-42451-2

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理—工资管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 307077 号

责任编辑:桑任松

装帧设计:刘孝琼

责任校对:王 晖

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:22.25 字 数:484千字

版 次:2009年9月第1版 2016年3月第2版 印 次:2016年3月第1次印刷

印 数:1~2500

定 价:42.00元

产品编号:063225-01

# 序 言

本书按照高等院校工商管理类专业的教学要求,结合我国企业的实际情况编写而成,主要介绍了薪酬与薪酬管理基本理论及方法、战略性薪酬管理、薪酬调查、薪酬体系设计、企业可变薪酬管理、员工福利管理、特殊群体薪酬管理、薪酬预算与控制、薪酬管理展望、薪酬管理常用法规等内容。为了营造一个关于薪酬管理的宽阔视野,本书从企业经营与战略的高度以及整体人力资源管理体系的角度,来阐释薪酬管理在现代企业中的地位及作用。本书不仅从管理学、经济学等多学科视角对薪酬以及薪酬管理作了理论上的阐释,而且注重薪酬管理实际操作技术的推介,尽可能地以实例的形式讲解了薪酬结构、薪酬设计、薪酬奖励、薪酬调控与沟通等薪酬管理技术。本书实用性强,每章之前编有学习目的、关键概念、引导案例,每章末尾有小结、自测题、案例讨论以及阅读资料,以便于学生对相关章节内容的学习和把握,本书部分章节和最后附有薪酬管理企业相关实务的内容,有利于学生更好地融会贯通所学的知识。本书是为普通高等学校经济管理类专业编写的,主要作为大学专科、本科层次授课教材,也可供相关企业人力资源管理理论研究和实践的人士以及相关人士阅读。

《薪酬管理》第1版上市五年来,赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价,同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在此,我们衷心感谢广大读者多年来对本书的大力支持!

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上,我们结合市场调研的结果,对《薪酬管理》进行了改版。此次改版,我们将书中的部分内容进行了替换、补充和更新,以便更加符合读者的实际工作需求。

在编写本书时,我们在第1版的基础上做了如下修订。

(1) 对薪酬与薪酬管理,薪酬调查,企业薪酬体系设计,薪酬预算、控制、调整与沟通,薪酬管理常用法规及附录等内容进行了补充和更新,使本书的内容更加完善和丰富。

(2) 对部分章节中的引导案例、案例讨论以及阅读材料等内容进行了补充和更新,增强了案例的实际性与可读性,启发读者思考,强化读者对书本知识的熟悉与掌握。

本书总体框架结构和内容由王少东(中山大学)、张国霞(广州民航学院)、梁小清(南昌航空大学)审定,在第1版余鑫、杜杏华、张国霞、梁小清等同事编写基础之上,得到了广州农村商业银行绩效管理项目组以及广州农村商业银行人力资源部同事的大力支持。由于



编者的水平有限和人力资源管理思想的迅速发展,疏漏之处在所难免,敬请广大读者不吝指正。

本书的出版得到了一些高校同事及企业管理人员的大力支持和帮助。同时还要感谢本书编写过程中所参考的原书作者,由于一些原因,一些作者的姓名无法在参考书目中一一列出,非常感谢你们的前期努力。衷心祝愿我国的人力资源管理水平蒸蒸日上!

编 者



# 目 录

|                                   |                                  |     |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----|
| <b>第一章 薪酬与薪酬管理</b> .....1         | 本章小结 .....                       | 103 |
| 一、薪酬的概念、本质及构成.....3               | 自测题 .....                        | 103 |
| 二、薪酬的功能与结构.....16                 | 案例分析 .....                       | 103 |
| 三、影响薪酬的因素.....21                  | 阅读资料 .....                       | 106 |
| 四、薪酬管理与其他人力资源管理<br>职能之间的关系.....23 | <b>第四章 企业薪酬体系设计</b> .....        | 111 |
| 五、薪酬管理的基本流程和特点.....27             | 一、企业薪酬体系设计流程<br>与原则 .....        | 113 |
| 六、有效薪酬管理的特点.....38                | 二、企业薪酬结构模式和薪酬水平<br>模式 .....      | 120 |
| 本章小结 .....                        | 三、基于“3P”的薪酬体系设计.....             | 132 |
| 自测题.....41                        | 四、宽带薪酬体系设计 .....                 | 164 |
| 案例分析.....41                       | 五、现代薪酬体系设计的趋势 .....              | 174 |
| 阅读资料.....43                       | 本章小结 .....                       | 176 |
| <b>第二章 战略性薪酬管理</b> .....44        | 自测题 .....                        | 177 |
| 一、企业战略与人力资源战略.....48              | 案例分析 .....                       | 177 |
| 二、战略性薪酬管理的基本认识.....56             | 阅读资料 .....                       | 178 |
| 三、企业战略、竞争战略与薪酬<br>战略.....66       | <b>第五章 员工奖励——可变薪酬制度</b> .....    | 183 |
| 四、从传统薪酬战略到全面薪酬<br>战略.....68       | 一、个人层面的奖励制度 .....                | 185 |
| 本章小结 .....                        | 二、团队层面的奖励制度 .....                | 187 |
| 自测题.....75                        | 三、企业层面的奖励制度——利润<br>分享和股权激励 ..... | 190 |
| 案例分析.....76                       | 四、奖励性可变薪酬制度的设计<br>与实施 .....      | 195 |
| 阅读资料.....77                       | 本章小结 .....                       | 198 |
| <b>第三章 薪酬调查</b> .....80           | 自测题 .....                        | 198 |
| 一、薪酬调查的必要性.....81                 | 案例分析 .....                       | 198 |
| 二、薪酬调查的实操.....82                  | 阅读资料 .....                       | 199 |
| 三、企业薪酬调查类型及注意<br>事项.....97        | <b>第六章 员工福利管理</b> .....          | 204 |
| 四、薪酬调查结果应用 .....                  | 一、员工福利概论 .....                   | 206 |



|                  |     |
|------------------|-----|
| 二、员工福利的种类.....   | 211 |
| 三、社会保障与社会保险..... | 219 |
| 四、员工福利规划和管理..... | 224 |
| 本章小结.....        | 236 |
| 自测题.....         | 236 |
| 案例分析.....        | 236 |
| 阅读资料.....        | 237 |

## 第七章 特殊群体的薪酬管理.....242

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、管理人员的薪酬管理.....  | 244 |
| 二、销售人员的薪酬管理.....  | 253 |
| 三、知识型员工的薪酬管理..... | 261 |
| 四、外派人员的薪酬管理.....  | 264 |
| 本章小结.....         | 271 |
| 自测题.....          | 271 |
| 案例分析.....         | 271 |
| 阅读资料.....         | 274 |

## 第八章 薪酬预算、控制、调整与沟通.....280

|             |     |
|-------------|-----|
| 一、薪酬预算..... | 283 |
| 二、薪酬控制..... | 294 |
| 三、薪酬调整..... | 302 |
| 四、薪酬沟通..... | 306 |

|           |     |
|-----------|-----|
| 本章小结..... | 310 |
| 自测题.....  | 310 |
| 案例分析..... | 310 |
| 阅读资料..... | 311 |

## 第九章 薪酬管理展望.....315

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、现代薪酬管理思想.....   | 318 |
| 二、未来企业薪酬管理特点..... | 319 |
| 三、薪酬管理的发展趋势.....  | 321 |
| 本章小结.....         | 323 |
| 自测题.....          | 323 |
| 阅读资料.....         | 323 |

## 第十章 薪酬管理常用法规.....326

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 一、关于最低工资标准和工资支付问题的法律规定..... | 326 |
| 二、关于工资集体协商的法律规定.....        | 331 |
| 三、关于经济补偿与赔偿问题的相关法律规定.....   | 334 |

## 附录 A 公司薪酬管理制度.....335

## 参考文献.....349

# 第一章 薪酬与薪酬管理

## 【学习目标】

通过本章的学习,学生应该能够全面理解薪酬及其本质;掌握薪酬的构成及分类;掌握薪酬管理的含义;认识薪酬管理存在的问题及面临的变化;领会薪酬管理对于企业管理的价值和意义。

## 【关键概念】

薪酬(salary) 薪酬管理(salary management) 薪酬体系(salary system)

## 【引导案例】

### 花旗银行的薪酬管理

花旗银行承诺在其所有分支机构提供令人满意和在当地有竞争力的薪酬福利,设计和实施不同的薪酬策略确保各类薪酬项目——工资、福利、员工激励等——能够招募、留住和激励高素质员工。

和其他西方企业一样,花旗银行员工的薪酬由集团自主决定,在具体策略上由董事会下设的薪酬委员会决定(该委员会主要由董事会中的独立董事组成),之后交由各业务板块下设的人力资源部具体执行和操作。

花旗银行的薪酬政策有四个基本目标:①按绩取酬;②确保在每个区域和机构内形成并保持一致和平等(即内部公平),确保在同样的市场,对工作责任、资格要求、绩效评价大致相同的员工支付水平大致相同的工资;③由各区域最高薪酬管理机构确认在本市场中保持薪酬的竞争性地位,主要通过薪酬调查完成;④薪酬成本必须可预测和可控制。

因此,员工薪酬一般要综合考虑三个方面的情况:一是在特定的劳动力市场上,同等岗位人员的报酬情况及这类人员的市场稀缺程度,主要参考三个方面,即其他公司对某职位员工一年期的薪酬水平、其他公司对该员工3~5年期的薪酬水平及变化情况、岗位的稀缺性和市场供求关系;二是要考虑公司经营业绩,主要参考四个方面,即上一会计年度财务指标增长情况、财务指标执行结果与计划指标的差异性、公司业务的市场份额及其变动情况、公司业绩与竞争对手业绩的差异;三是要考虑岗位人员自身业绩,主要参考四个方面,即岗位重要性及承担的责任、个人对公司业绩的贡献率、个人对公司长期发展产生的影响、个人对公司其他岗位提供的支持与帮助。第一类劳动力市场方面的数据一般由专门的咨询公司进行市场调查后提供,可直接应用,其余两类则由公司自行评定,所采用的技术就是我们熟知的岗位评价技术。



银行业在美国是个竞争十分激烈的行业,因此,在决定薪酬水平时,往往要多多考虑上面的第一类因素,即市场性因素,要充分考虑到竞争对手的情况。花旗银行每年在核定自身薪酬标准和调整幅度时,都要直接参考 18 家直接竞争对手的薪酬水平和调整动向,这 18 家竞争对手包括摩根大通、美国银行等。而且,由于花旗集团中还有投资银行系统,其薪酬还要和高盛、美林等投资银行比较后才能确定。由于花旗在美国金融业中的领导地位,其总体薪酬水平尤其是关键职位和重要人才的薪酬在市场上也必须是领先的(一般职位即稀缺程度不高的职位保持在中位数水平)。通过这种定位方式,使银行在减少工薪成本和保持市场竞争力之间找到合理的平衡点,既能保证银行对高级管理人员和专业人员有足够的吸引力,又不枉多付薪酬。

花旗集团员工薪酬的基本结构包括工资、奖金、长期激励(包括股票期权计划和限制性股票计划两类)、福利(包括各种保险、养老计划、401K 账户、公益性福利、其他福利措施)。应该注意的是:并不是每位员工都能得到这四种形式的薪酬,很大一部分员工,只能拿到基本工资和享受一般的福利,没有其他物质收入(如奖金和长期激励性收入);只有很少员工能同时得到以上四种收入,但即使如此,他们的薪酬总量和具体结构的差别也非常大。一般做法是:员工基本工资占收入总额的比例越高,年度奖金所占比例越少(并不一定每人都有年度奖金);长期激励只为中高层主管设计;福利虽人人有份,但不同层次的员工按其基本工资相同的百分比获得福利(由于基本工资本身的差别,因此,体现在数量上就很不一致),福利项目一般采用菜单模式,员工可以按自己的应得金额进行组合。

中高层管理人员的收入以长期激励为主,且越来越多的收入是依赖长期激励计划的,其中,股票期权计划和限制性股票奖励是两种主要形式。股票期权计划最早是作为一种避税措施设计的,但实施的结果却是把高级管理人员的长期利益同企业的长期利益捆在了一起,由于它不需要花费企业的任何成本,也不影响企业资产负债表的变动,因此,它对企业财务状况具有明显优势,属于典型的“公司请客,市场买单”。根据统计,目前美国前 250 家最大的企业已有 98% 建立了股票期权制度。在股市高涨时期,股票期权计划起到了很好的激励作用,促进了企业的长期发展,吸引了很多优秀人才。花旗银行 1999 年用于奖励的股票占流通在外普通股票的比例为 2.5%,其累计已执行或已拨备的股票奖励数量占流通在外普通股票的比例为 16.9%,其中,已授予出去的占 8.9%,已储备供日后使用的占 8.0%。而且,花旗的股票期权计划已不仅仅授予高级管理人员,还扩大到关键岗位的专业技术人员,并有授予范围日益扩大的趋势。

限制性股票计划的基本运作原理是企业拿出一部分股票,直接奖励给高层管理人员,但是,这些获得奖励的人员不能立即将这部分股票拿走或卖出去,要出售,必须达到公司事先设定的前提条件,如时间/业绩限制。1998 年,花旗银行开始实施一项 5 年期的限制性股票计划;同年 4 月,花旗银行与旅行者集团合并,形成新的花旗集团,并在公司发展战略上进行了重新定位,提出要在 10 年内把其客户从当时的 1 亿增加到 10 亿的目标。花旗集团董事会薪酬委员会认为,公司管理层应在 5 年内完成公司的重新定位,与之对应,公

司普通股的价格应从1998年的120美元上升到200美元以上。因此,花旗银行的限制性股票计划规定,只有在公司的股票价格达到200美元,并在持续30个交易日内至少有10天的价格高于200美元,而且利润总额、每股收益、股本回报率、资本收益率(ROC)、资产收益率(ROA)等指标都达到董事会要求时,获得股票奖励的高级管理人员才可以出售其股票。因为限制性股票需要公司付出成本(是奖励给员工真实的股票),因此,董事会在决定是否授予某人时,要求比较严格,一般只有极小比例的高级管理人员才能够享有。

如前所言,花旗银行提倡将员工的个人利益与银行整体利益密切挂钩,因此,花旗银行积极推行员工持股计划。到2001年年底,已有2/3以上员工直接持有银行股票,花旗银行确定的长期目标是将这一比例迅速提高到100%。目前,花旗银行的员工,通过股票期权计划、限制性股票计划、股票购买计划等形式,已直接持有花旗集团4.5亿股普通股。

在福利上,花旗银行为其员工提供了种类齐全的菜单,各类员工可以根据其职级等因素,按照自己所能获取的固定金额进行组合。花旗银行福利包括基本福利计划和其他福利计划,前者是为了减轻员工及其家属在疾病、退休、意外死亡等方面的负担,主要包括退休计划、遗属福利计划、医疗计划三大类,后者包括加班加点的工资、伙食补贴、交通补贴、休假等。而且,花旗银行的福利还根据各个地区法律规定的不同而设置,同时还考虑到了同一地区之间的竞争性,以确保自身为员工提供的福利具有较强的竞争力。

(资料来源:杨军.转型之道——银行人力资源管理变革的工具和方法[M].北京:中国财政经济出版社,2009)

在现代市场经济中,薪酬管理是企业人力资源管理中最主要、最敏感的管理环节之一,直接影响企业的竞争力。近年来,随着企业经营机制的逐步转换和建立现代企业制度的需要,企业内部的工资分配制度逐渐由政府行为转变为企业的自身行为。当企业真正获得了生产经营自主权之后,如何正确搞好企业利润在自我积累与员工分配之间的关系,如何客观、公正、公平、合理地报偿为企业做出贡献的劳动者,从而既有利于企业的发展,又能保证员工从薪酬中获得经济上的保障、心理上的满足,从而激活员工的积极性与创造性,已成为企业自身必须解决好的问题。因此,如何建立与现代企业制度相配套的适合企业自身发展的薪酬管理制度与分配方案,最大限度地开发企业人力资源的潜能,已成为人力资源管理者的一个重要研究课题。市场经济条件下,在新的薪酬管理制度取代传统工资制度、人事管理向人力资源管理演变的过程中,有必要重新认识薪酬管理及其制度,这也是树立全新的人力资源管理理念,进行现代人力资源管理不可逾越的一步。

## 一、薪酬的概念、本质及构成

### (一)薪酬的概念

#### 1. 报酬

报酬是一个比薪酬更新的范畴,与其他相关的范畴相比,它具有两个特点:其一,更



体现现代企业薪酬的激励功能；其二，职位晋升、个人名誉、社会地位、自我价值实现等所谓精神薪酬的内容也可以包括在奖酬的范围之内。通常情况下，我们将一位员工因为为某一组织工作而获得的所有他个人认为有价值的东西统称为报酬。从这一理解中不难看出，报酬并不等于金钱或者能够直接折合为金钱，并且由于人和人之间的需求和价值观上存在差异，所以对某一员工来说属于报酬的东西，对另一员工来说却可能不算是报酬。因此，报酬这一概念并非仅仅是一种金钱或者能够折算为金钱的实物概念，它还包括一些心理上的收益。

通常情况下，报酬可以有两种分类方法。一种方法是将报酬分为经济性报酬和非经济性报酬；另一种方法就是将报酬划分为内在报酬和外在报酬。经济性报酬与非经济性报酬的划分依据是基于报酬是否以金钱的形式表现出来或者是以金钱来衡量；而内在报酬和外在此报酬则是以报酬本身对工作者所产生的激励是一种外部强化，还是一种来自内部的心理强化作为划分的依据，具体划分示意图如图 1-1 所示。一般来讲，经济性报酬均属于外在报酬，而非经济性报酬可能属于外在报酬，也可能属于经济性报酬。比如，宽敞明亮的办公室既属于非经济性报酬，也属于外在报酬。

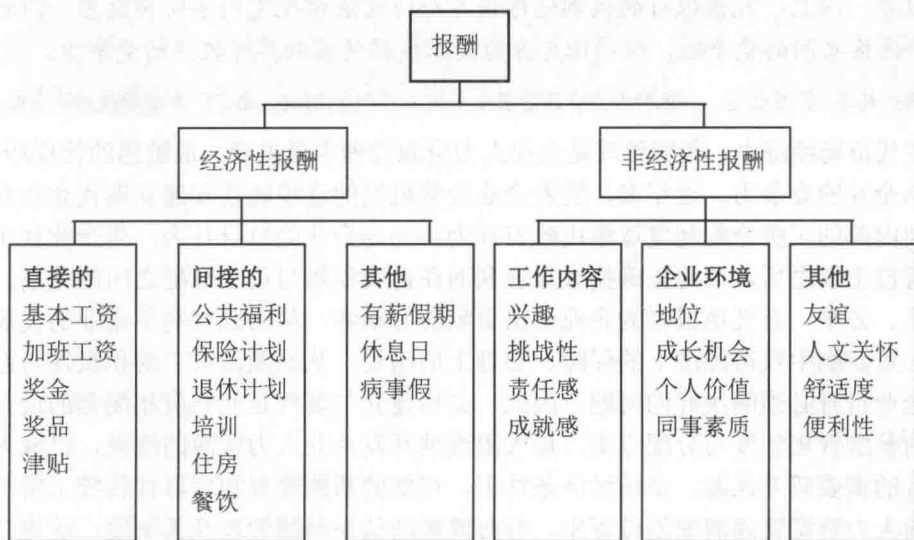


图 1-1 报酬的划分

## 2. 工资

工资是使用最为普遍的一个薪酬概念。它的基本含义是雇方付给被雇方合法的货币报酬。国际劳工组织在《1949 年保护工资条约》中，把工资的内涵界定为：“工资”一词是指不论名称或计算方式如何，由一位雇主对一位受雇者，为其已经完成或将要完成的工作，或已经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、条例予以确定，

凭借书面或者口头雇佣合同支付的报酬或收入。

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。“工资”是劳动者劳动收入的主要组成部分。还有一种解释认为,工资是指以小时工资为主要计量形式的劳动报酬。小时工资是劳动报酬的一种基础比例,有了小时工资,就可以计算出日、周、月工资,以及超出法定劳动时间以外的加班工资;同时,法定工资标准也是以小时工资计算的。按照这种解释,以小时为计算基础的劳动报酬,被称为工资;工资是最为狭义、内涵最为严格的劳动报酬形式。由此可见,工资可以从多角度进行定义,不同角度侧重点有所区别,但都强调了如下内涵。

- (1) 工资是企业员工劳动或劳务报酬的支付形式。
- (2) 工资支付的客观依据是被雇方向雇方提供了劳作或服务。
- (3) 工资应以法定货币的形式,定期和直接支付给员工。
- (4) 工资支付的数量标准要符合国家法律规定有法律效力的协议、合约等为依据。

### 3. 薪金、薪水

薪金与工资之间的主要区别是支付对象和支付形式不同。在实际中,人们一般把以日、小时等计付的劳动报酬称为工资,将按年、月计付的劳动报酬称为薪金、薪水,或把一次性支付的报酬称为酬金等。相应地,把脑力劳动者或政府机关、事业单位工作人员的收入称为薪金,把企业职工的报酬称为工资。对这种区分的主要解释是,在企业中,“蓝领”员工报酬的计算单位通常比较短,多以小时工资率计算,或以一个月,或少于一个月为时间单位支付;而企业中的“白领”员工,如技术人员、管理人员的报酬决定和报酬支付,在很多情况下与具体的劳动时数没有直接关系。换言之,不以小时工资率换算。但在许多情况下,工资与薪金、薪水之间又可通用。

### 4. 薪资

薪资是比工资和薪金内涵更广的一个概念,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形式,如补贴、工作津贴、物质奖励等。

### 5. 薪酬

薪酬有广义和狭义之分,狭义的薪酬不包括福利。企业员工的全部报酬包括薪资与福利。但在大多数场合,广义的薪酬除了包括员工的货币收入、非货币收入之外,还包括一些长期或延期支付的报酬形式,如法定福利、企业分红、利润分享、股票期权等。

### 6. 津贴和补贴

津贴和补贴是对工资或薪水等难以全面、准确地反映劳动条件、劳动环境、社会评价



等对员工身心造成的某种不利影响,或者为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的一种补偿。通常把与生产(工作)相联系的补偿称为津贴,把与生活相联系的补偿称为补贴。

### (二)薪酬的本质

#### 1. 薪酬的本质分析

第一,必须明确,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,是以雇用为前提条件的。没有雇佣关系,也就不存在薪酬关系。例如,实习行为就不具有雇佣性质,因而实习单位给予实习人员的一些补助就不属于薪酬范畴。其他像酒店服务生得的小费、旧社会的一些学徒从师傅那儿得到的吃住条件等也不属于薪酬范畴。

第二,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,而非其他的报酬;薪酬所指向的物件是劳动行为,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专案资助科研人员,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,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,那么这些资助就具有薪酬性质,起码具有部分薪酬性质。

第三,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,那么,薪酬关系就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,薪酬的物件是预期的劳动,而非现实的劳动。

第四,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。

第五,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、食品或者带薪假期、为员工自主选择的外部培训专案提供学费资助,甚至某些体面的职务头衔等。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能够满足员工需要的东西都可以被看作是薪酬专案,比如单位为提高员工的岗位技能而组织的集体培训活动、优良的办公条件、在著名企业工作的优越感等。尽管这些专案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,只能看作员工得到的薪酬约定之外的额外“收益”。

通过上面的分析,可以为薪酬下这样的定义:所谓薪酬,就是指雇员因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。

## 2. 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)主要通过三种方式来实现: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。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,双方的地位是不对等的:雇佣方处于主动地位,劳动者处于被动地位。

(1) 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,劳动者更多地要适应或者接受雇佣方的薪酬管理模式。

(2) 在雇佣关系存续期间,薪酬专案、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,用人单位也不大容易能够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才、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。从经验判断: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,因此,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延长,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

薪酬的保障属性表现在以下两个方面。

(1) 薪酬是劳动者维持自身及家人生命过程的物质保证,必须及时发放,且数额不能低于满足其最基本生活需要的标准。

(2) 薪酬除满足劳动者及其家人当前的生活需要外,还要满足劳动者在患病、生育、伤

残、失业、退休等不从事劳动期间的生活需要，所以薪酬应包含劳动者参加社会保险的部分。

### 8) 薪酬的法律属性

现代各国的劳动法规及其他法规，对薪酬的发放标准、发放方式，以及与薪酬有关的其他方面内容有许多规定，比如最低工资标准、社保资金的缴纳、个人所得税制度等。这就使薪酬具有了法律属性。薪酬的这一性质，要求用人单位在薪酬管理中严格依法操作。

## (三)薪酬的构成

薪酬包括薪资、奖金、津贴、养老金以及其他各种福利保健收入。一般来讲，我们将薪酬划分为基本薪酬、可变薪酬及间接薪酬，具体如图 1-2 所示。

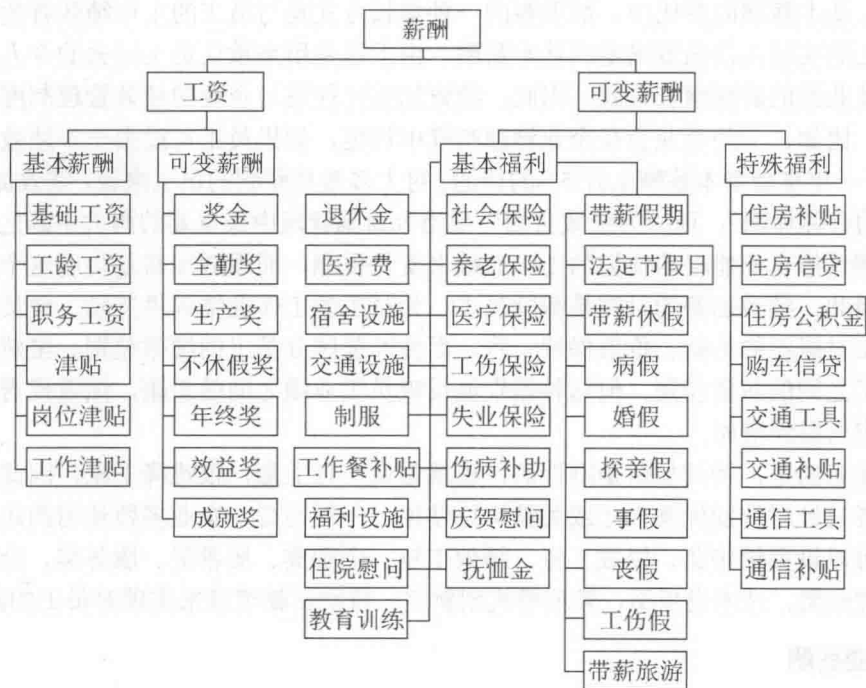


图 1-2 薪酬的构成

(资料来源：刘洪，薪酬管理[M]，北京：北京师范大学出版社，2007)

### 1. 基本薪酬

基本薪酬是指企业根据员工所承担的或完成的工作，或根据员工所具有的完成工作的技术和能力，而向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬是一个员工从企业那里获得的较为稳定的经济报酬，因此这一薪酬的组成部分对员工来说至关重要。基本薪酬又被称为保障薪



酬,它不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源,而且往往是可变薪酬的一个主要依据。大多数情况下,企业是根据员工所承担的工作本身的重要性、难度或者对企业的价值来确定员工的基本薪酬的。此外,企业对于组织中的一些特殊人员或者是在整个企业均采用根据员工所拥有的完成工作的技能或能力的高低来确定基本薪酬的基础,也就是说采用技能薪酬制或能力薪酬制。

对员工来讲,基本薪酬并非一成不变,基本薪酬的变动主要取决于三个因素:①总体生活费用的变化或通货膨胀的程度;②其他雇主支付给同类劳动者的基本薪酬的变化;③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、地区以及企业所在产品市场的竞争程度等,都会对员工的基本薪酬水平构成影响。

在员工基本薪酬的变化中,最重要的一种增长方式是员工的工作绩效有关的加薪,即根据员工的实际工作绩效确定的基本薪酬。由于这是用来承认员工过去的令人满意的工作行为以及业绩的薪酬增长方式,因此,绩效加薪往往是与企业的绩效管理制度紧密联系在一起。比如,一些企业会在企业管理制度中规定,如果员工在过去一年绩效考核为优秀,那么下一年享受基本薪酬上升5%的待遇。对大多数月薪制的员工来说,绩效加薪是“为绩效付酬的具体体现”,而“为绩效付酬”是当今薪酬管理中最重要的两大主题之一。绝大多数员工都希望企业能根据他们的工作业绩来支付报酬,而绩效加薪是实现这个期望的重要载体。因此,绩效加薪的目的是激励员工,为员工的工作业绩提供奖励,使员工的基本薪资和员工对组织的贡献、价值保持一致,而并非要区分员工的绩效差别。虽然绩效加薪会导致员工之间的薪资差别,但这种差别能反映员工业绩之间的差距,绩效优秀的员工的薪资理所应当得到增加。

值得注意的是,绩效加薪是刚性的,也就是说一旦上涨,很难降下来,因此企业较少使用,或者只针对特别优秀人才或关键岗位使用。一般而言,企业多数使用的还是可变薪酬,例如可以设置销售奖、提成工资、绩效工资、全勤奖、质量奖、服务奖、合理化建议奖、成本控制奖、技术进步奖、管理模式创新奖、特别贡献奖等来实现对员工的激励。

### 2. 可变薪酬

可变薪酬是指薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分,也被称为浮动薪金或奖金。可变薪酬的目的是在绩效和员工薪酬之间建立起一种直接联系,而这种联系可以是员工个人的业绩,也可以是企业某一业务单位、员工群体、团队甚至整个公司的业绩。由于在绩效和薪酬之间建立起这种直接联系,因此,可变薪酬对于员工具有很强的激励性,对于企业绩效目标的达成起着非常积极的作用,有助于企业强化员工个人、员工群体乃至全体员工的优秀业绩,从而达到节约成本、提高产量、改善质量以及增加收益等多种目的。

在通常情况下,我们可以将可变薪酬激励划分为短期和长期两种。短期可变薪酬激励一般建立在非常具体的绩效目标的基础上,而长期可变薪酬激励的目的则在于鼓励员工努