



薪酬设计与管理

主 编 李育英 行金玲

冉 霞 石 琳 王晓刚

赠 送
电子课件



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

- 体现工学结合的人才培养模式要求
- 以工作过程为导向指导设计内容体系
- 任务驱动式教学模式的全新体验



薪酬设计与管理

李育英 行金玲

副主编 冉霞 石琳 王晓刚



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容简介

本书以工作过程为导向,以项目和工作任务为载体,进行工作过程系统化课程设计。本书将各个学习情景所涉及的内容细分成若干个具体的技能和任务,各个学习情景按照工作过程组成了完整的薪酬设计与管理体系,在设计工作任务及其理论知识时,既贯彻了人力资源管理特色专业建设提出的要求,又注重教材的理论性和完整性,使学生在薪酬设计与管理方面具有一定的可持续发展能力,较好地解决和实现了“任务驱动式”的教学模式的特点,并且引用了大量的企业薪酬管理案例来解析薪酬管理的基本理论和方法。

本书按照薪酬设计与管理的工作任务及工作过程分为十个学习情景:确定薪酬理论及影响因素、薪酬制度及相关法律法规规范、企业薪酬战略与经营战略的匹配、组织结构设计与岗位评价、进行薪酬调查、设计薪酬体系、制定薪酬等级结构、设计薪酬激励计划、制定员工福利与职业安全卫生管理制度、薪酬支付与特殊群体薪酬确定。

本书可作为高等院校人力资源管理专业、劳动和社会保障专业的教材,也可作为高等院校工科类专业和企业在职人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计与管理/李育英等主编. —西安:西安交通大学出版社,2011.12
ISBN 978-7-5605-4104-4

I. ①薪… II. ①李… III. ①制造业-劳动工资管理
IV. ①F407.406.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 218931 号

书 名 薪酬设计与管理
主 编 李育英 行金玲
责任编辑 赵怀瀛

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtpress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 陕西宝石兰印务有限责任公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 14.5 字数 353 千字
版次印次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-4104-4/F·295
定 价 27.00 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

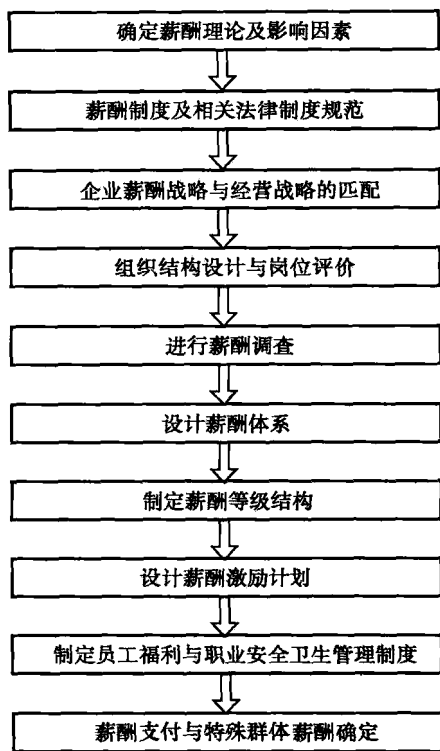
订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

薪酬设计与管理的相关知识是很多岗位的工作人员都需要学习的,如企业集团或部门的人力资源总监、人力资源管理经理、薪酬福利管理经理、薪酬福利管理专员以及薪酬福利管理人员等,尤其是处于企业的中高级薪酬管理岗位的人员。薪酬设计与管理的工作任务及工作过程如下图所示。



薪酬设计与管理的工作任务及工作过程

上述工作任务及其理论与方法就是本教材的主要内容。

本教材的总体设计思路和做法是:以工作过程为导向,以项目和工作任务为载体,进行工作过程系统化课程设计。本教材将各个学习情境所涉及的内容细分成若干个具体的技能和任务对学生进行训练,各个学习情境按照工作过程组成了完整的企业薪酬设计与管理体制。同时,在设计工作任务及其理论知识时,既贯彻了我校人力资源管理国家级特色专业建设提出的要求,又注重教材的理论性和完整性,以使学生在薪酬设计与管理方面具有一定的可持续发展能力,较好地解决和实现了“任务驱动式”教学模式的特点,并且引用了大量的企业薪酬管理案例来解析薪酬管理的基本理论和方法。将事实证

明教学效果良好的案例教学法与“工作过程导向——工作过程系统化课程”、“任务驱动”、“项目教学”等模式方法综合应用,是本教材的一大特点。本书的主要特点如下:

(1)体现了最新的高等教育理念。本教材注重学生动手操作和创新能力的培养,按照“工学结合”人才培养模式的要求,采用“基于工作过程导向——工作过程系统化课程”设计方法,以项目和工作任务为载体,进行工作过程系统化课程设计,真正体现了“工学结合”、“融教、学、做为一体”、“以学生为主体”的高等教育理念。

(2)以薪酬设计与管理的工作过程为导向。本教材不是按照学科体系的逻辑关系和先后顺序编写的,而是以实际的薪酬设计与管理的工作过程为导向进行学习领域的整体设计和学习情境设计而完成的。学生完成了本领域的学习和训练,自然就掌握了企业薪酬设计与管理的工作过程中所要求的主要能力与技能。

(3)以薪酬设计与管理的工作项目为载体。本教材以具体的薪酬设计与管理的工作项目为载体设计工作任务,项目和任务包含和反映了要完成项目和任务所需要的技能及其相关的薪酬设计与管理理论与方法。

(4)任务驱动式学习模式。根据企业实际的工作情况与要求,本教材将薪酬设计与管理的工作内容设计成工作任务。学生在任务驱动下进行学习,教师的主要任务是指导学生完成具体任务,讲解与任务有关的薪酬设计与管理理论与方法,而不是“教书”,即强调学生学,而不是教师教。

(5)学校与企业共同开发。本教材采用学校与企业共同开发的模式,使教材内容及所设计的项目和任务更加贴近企业薪酬设计与管理的工作实际。

(6)编者具有丰富的实践经验。在我国,大学教材的编者普遍只有较为深厚的理论知识,而缺乏实践经验。对于集学科理论、教学经验和企业实际工作经验为一体的“双师型”人才培养的教材几乎没有。本教材的主编、副主编全都具有至少10年以上教学工作经验,其中李育英老师、王晓刚老师还经常定期下企业进行企业薪酬管理工作实践。

本书由西安工业大学经济管理学院人力资源管理系李育英(西北大学博士生)、西安工业大学人力资源管理系主任行金玲担任主编,西安工业大学人力资源管理系教师冉霞、石琳,西安文理学院教师王晓刚担任副主编。同时,参编的人员有延安市富县人民政府副县长曹波、榆林天云投资(集团)有限公司董事长崔云、陕西省邮政公司人力资源部高级经济师刘芸英、西安航空职业技术学院科研处处长贺建锋。

本书由“西安工业大学专著基金”和“陕西省普通高校哲学社会科学特色学科建设项目”资助。在本书的编写过程中,得到了西安工业大学经济管理学院副院长谢立仁教授以及企业界人士的大力支持,在此一一并表示感谢。

由于我们在高等教育课程改革方面的经验不足,加之可以参考的采用本书编写方法的薪酬设计与管理方面的教材甚少,因此,书中缺点和不足之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编 者

2011年6月

目录

Contents

前言

学习情景一 确定薪酬理论及影响因素	(1)
任务一 确定薪酬概念和理论基础	(2)
任务二 比较薪酬设计的传统原则和现代原则	(13)
任务三 确定影响薪酬的因素	(16)
学习情景二 薪酬制度及相关法律制度规范	(20)
任务一 薪酬制度	(20)
任务二 我国劳动工资立法的发展历程	(26)
任务三 我国有关工资的主要法规	(30)
学习情景三 企业薪酬战略与经营战略的匹配	(37)
任务一 人力资源管理战略与企业战略的匹配	(38)
任务二 薪酬战略与企业经营战略的匹配	(43)
任务三 企业薪酬战略要适应国际薪酬战略	(51)
学习情景四 组织结构设计与职位评价	(58)
任务一 组织结构设计	(58)
任务二 进行职位分析	(66)
任务三 进行职位评价	(74)
任务四 薪酬制度与组织结构的匹配	(84)
学习情景五 进行薪酬调查	(88)
任务一 进行薪酬市场调查	(88)
任务二 薪酬调查结果的综合分析和应用	(95)
学习情景六 设计薪酬体系	(107)
任务一 设计基于职位的薪酬体系	(108)
任务二 设计基于胜任力的薪酬体系	(117)
任务三 设计基于绩效的薪酬体系	(126)
学习情景七 制定薪酬等级结构	(141)
任务一 确定薪酬水平并绘制薪酬政策线	(141)
任务二 设计薪酬等级结构	(148)

任务三	制定薪酬等级序列和等级范围·····	(153)
任务四	设计宽带薪酬结构·····	(160)
学习情景八	设计薪酬激励计划 ·····	(165)
任务一	制定薪酬激励·····	(165)
任务二	制定激励薪酬与激励计划·····	(170)
任务三	制定长期激励计划·····	(179)
学习情景九	制定员工福利与职业安全卫生管理制度 ·····	(184)
任务一	制定员工的福利制度·····	(185)
任务二	制定员工的社会保险制度·····	(191)
任务三	制定员工职业安全卫生管理制度·····	(196)
学习情景十	薪酬支付与特殊群体薪酬确定 ·····	(202)
任务一	预算薪酬总额·····	(203)
任务二	确定薪酬支付策略·····	(209)
任务三	确定特殊群体的薪酬·····	(215)
参考文献	·····	(225)

学习情景一 确定薪酬理论及影响因素



开篇案例

“表扬又不能当饭吃”

闻先生是一家油漆厂的劳资科科长。此人对新主意、新理论颇感兴趣。虽然自己身处小县城,但经常翻报纸、看杂志,对自己厂里的工资、奖金改革颇有一番独到的见解。

这家油漆厂的奖金总额不与利润挂钩,每月按工资总额的5%计发奖金,固定不变。具体分给每个人多少,都由各科室的领导根据职工每月的工作表现确定,以求体现“多劳多得”的原则,达到“重赏重罚,承认差距”的效果。闻科长对这一套奖金制度早有意见了,他认为:“一个月工资的5%的奖金总额也太少了,巧妇难为无米之炊,这能玩得出什么花样呢?理论上是奖勤罚懒,干得好的多给,一般的少给,差的不给。可是你真的不给试试看?不给不造反才怪呢?结果一般都是大伙基本上拉平,皆大欢喜。要说有那么一点差距,确实分成了三等,不过差距也只是象征性的。照说这奖也不多,有啥好计较的?可要是个钱儿不给,他就认为是侮辱他,存心丢他脸。咱这个厂穷,奖金少,中国人又平均惯了,红眼病厉害着呢!”闻科长虽然有不少好想法,但对他的厂子来说,要得以实施还有待时日。

上个月,厂里派闻科长去市管理干部学院参加一个中层管理干部培训班。在培训期间,一位美国教授的演讲令闻科长大开眼界。那位教授讲到美国有一名叫赫茨伯格的学者提出了一个新见解,说是企业对职工的管理,不能太依靠高工资和奖金,钱并不能真正调动人的积极性。

闻科长回来后对厂长汇报说:“那位美国教授说,能影响人的积极性的因素有很多,按重要性高低,他列出了一长串单子。我记不太准了,好像最要紧的是工作的挑战性。这是个洋名词儿,照他解释,就是指工作不能太简单,如轻而易举地就完成了,起不到激励作用;要复杂一点,得让人动点脑筋,多点花样,那活才有干头。再就是工作要丰富有趣,要有些变化,多点花样,不能老一套,太单调。他还说,再就是要给自主权,给责任。要让大家感到自己有所成就,有所提高。还有什么表扬啦,跟同事们关系融洽啦,劳动条件要舒服安全啦什么的,我也记不全了。可有一条我是记准了:工资和奖金是摆在最后一位的,也就是说,最无关紧要的。”

“你想想,钱是不紧要的!闻所未闻,乍一听都不敢相信。可我仔细想想,觉得这话挺有道理的。”

“那教授还说,这理论也有人批评,说那位学者研究的全是工程师、会计师、医生等高级知识分子,对别的人也不见得合适。”

厂长听完闻科长的“汇报”,笑着拍了拍他的肩膀说:“听起来蛮有意思的,年终奖金快要发放了,你又有新主意,就试一试吧!”

发奖金时,闻科长先找了一个工人做“试验”,小李是个高中生,聪明能干,又积极又肯吃苦,还能动脑筋。

闻科长先强调了小李这一年的贡献,特别表扬了他的成就,还仔细讨论了明年怎么使他的工作更有趣,责任更重,也更有挑战性。他甚至还确定了考核他明年成绩的具体指标。最后才说到“最不要紧的事”——奖金。闻科长对小李说:“这回年终奖,你跟大伙儿一样,都是一样多。”

谁想到,小李顿时站起来说:“什么?就给我那一点?说了一大堆好话,到头来我就得那么一点?得了吧!收起那一套好听的,送给别人吧!我不稀罕,表扬又不能当饭吃。”

闻科长傻了眼:“这臭理论看来是中听不中用啊。”

资料来源:周斌.现代薪酬管理[M].成都:西南财经大学出版社,2006.

任务一 确定薪酬概念和理论基础



知识目标

- ★掌握薪酬的概念及形式
- ★熟悉薪酬体系类型
- ★掌握薪酬管理的内容
- ★理解薪酬的理论基础



技能目标

- ★能联系实际清楚描述企业薪酬类型及薪酬体系状况



任务导入

A公司是一家制造业企业,公司的一线员工采用纯计件制,员工每月的收入基本在1500~1900元左右。由于受管理流程及工资现有模式的影响,A公司虽然付出了工资,但成品率却不高,员工流动性较大,存在员工磨洋工的情况,计件工资的单价并不一致,班长和操作工的计件工资系数也不一样。公司高层意识到了这个问题,决定提出薪酬改革。人力资源部根据公司现有情况分析,制定了“底薪1000+超产工资+绩效考核工资+工龄工资”的方案。基本工资由标准额定产量构成,没有达到标准额定产量则要扣除相应工资。公司统一了班长和操作工的计件系数。但这一方案推出后,遭到公司高层质疑:“如果员工没有完成标准额定产量,是不是要扣工资,那和以前的纯计件有什么分别?”公司高层提议:不要设基本工资,还是以“计件形式+超产+绩效+工龄”计算酬劳。

资料来源:孙剑平.薪酬体系与机制设计[M].上海:上海交通大学出版社,2006.

任务1:A公司的薪酬管理出现了什么问题?如何解决?

任务2:A工公司在设计薪酬方案时应该注意什么问题?



任务分析

薪酬改革的前提,是需要分析一下公司的现有状况,如分工、职责的明确,权限、汇报链的明确,再根据现有的架构,明确个人的分工及职责,来确定现有的工资水平等。如果现有工资模式不具有激励作用,要分析不合理的原因来源于哪里?有没有合理可延续的部分?在薪酬设置的过程中,需要注意的因素有:①竞争对手和行业的薪酬水平,可以拿来参考;②员工的绩效状况;③企业上年度及本年度的薪酬水平的同比、环比比率,也就是人工成本;④员工在工作中体现中的岗位价值,这个可以通过岗位评估来确定;⑤企业的承受能力。如果薪酬改革后,超出以往的薪酬水平太多,则企业承受不起;如果低于原来的水平,则员工也不会接受。具体涨幅可依据企业的实际情况来定。



知识链接

一、薪酬概述

1. 薪酬的概念

薪酬是一个内涵深厚和外延广泛的概念。薪酬一般是指雇员由于作为雇佣关系的一方所得到的各种货币收入、实物报酬、服务及福利的总和。薪酬是雇员的劳动所得。无论雇主是公共部门还是企业,也无论是何种所有制形式,对雇员来讲,其薪酬的性质是相同的。而雇员的范围十分广泛,除了雇主和自雇佣者之外,绝大部分工作者都是雇员。一些大企业的高级经理人员,他们虽然在管理职能上主要代表雇主,但是从取得报酬的角度看,他们也是企业所有者的雇员,因此他们在企业得到的也是薪酬。薪酬是个人收入的组成部分,是与雇员就业(所雇佣)相联系的报酬。那些与雇员就业无关的报酬,不包括在薪酬之内。

罗宾斯(Robbins,1978)将报酬分为内在报酬与外在报酬两部分。内在报酬是指工作者由工作本身而获得成就感或满足而言,包括参与决策、较大的工作自由及裁量权、较大的职权、较有趣味的工作、个人成长的机会和活动的多元化,此部分着重在心理层面,是属于无形的给予。而外在报酬则又因性质分为直接、间接、非财务型等三类。直接报酬包括工资、津贴、奖金、红利以及股票等;间接报酬则是指各种福利项目,诸如各种保险、旅游补助、医疗补助等;非财务型报酬则包含工作安全的保障、动听的头衔职业称谓、良好的工作环境等,是属于较为实体性的外在报酬。对薪酬内容的归类见表1-1。

表1-1 薪酬内容归类表

企业薪酬			
内在薪酬	外在薪酬		
参与决策 较大的工作自由及裁量权 较大的职权 较有趣味的工作 个人成长的机会 活动的多元化	直接	间接	非财务型
	本薪 津贴 奖金 红利 股票	各种保险 旅游补助 医疗补助 免费工作餐 娱乐设施 带薪休假	工作安全的保障 动听的头衔职业称谓 良好的工作环境 团队氛围 领导的个人品质和风格

资料来源:李中斌,等.薪酬管理理论与实务[M].长沙:湖南师范大学出版社,2007.

2. 薪酬的内容和支付形式

所有的薪酬形式自20世纪80年代以来被囊括在“整体薪酬”或“总薪酬”的范畴内,如表1-2所示。

表1-2 薪酬形式归类表

	直接薪酬	间接薪酬
内在薪酬	直接内在薪酬 挑战性 趣味性的工作 个人成长与发展机会 个人成就感 工作责任感和使命感	间接内在薪酬 良好的工作环境 社会地位 和谐的人际关系 弹性工作时间等

	直接薪酬	间接薪酬
外在薪酬	直接外在薪酬 基本薪酬 业绩薪酬 激励薪酬 特别绩效薪酬 津贴和补贴	间接外在薪酬 社会福利 企业福利 个人福利

资料来源:李中斌,等.薪酬管理理论与实务[M].长沙:湖南师范大学出版社,2007.

3. 核心薪酬的基本构成

(1)基本薪酬。基本薪酬也叫做基本工资,是指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工具备的完成工作的技能或能力向员工支付的稳定性报酬。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、难度或者是对企业的价值来确定员工的基本薪酬的,即采取职位薪资制。另外,企业还会根据员工所拥有的完成工作的技能或能力的高低来作为确定基本薪酬的基础,即所谓的技能薪资制或者能力薪资制。此外,员工的资历也会影响其基本工资的水平。在国外,基本工资往往有小时工资、月薪和年薪形式;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的基础工资。

(2)可变薪酬。可变薪酬是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分,有时也被称为浮动薪酬或奖金。可变薪酬的目的是在薪酬和绩效之间建立起一种直接的联系,而这种业绩既可以是员工个人的业绩,也可以是企业中某一业务单位、员工群体、团队甚至整个公司的业绩。基于企业管理层假设,薪酬对于员工的效用是正向的,也就是说,薪酬的增长对于员工具有巨大的吸引力,员工对其具有期望,而可变薪酬就在薪酬和绩效之间建立起了这种直接的联系。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实现起着非常积极的作用。它有助于企业强化员工个人、员工群体乃至公司全体员工的优秀绩效,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。

(3)间接薪酬。间接薪酬主要是指员工福利与服务。国内外的薪酬管理专家对福利的定义多种多样,但对其特征和内容类型的认识基本上是一致的。福利有别于根据员工的工作时间计算的薪酬形式。与基本薪酬和可变薪酬相比,福利往往具有两大特征:一是支付方式的不同,福利往往采取实物或者延期支付的形式;二是福利因为与劳动能力、绩效和工作时间的变动没有直接关系,所以有固定成本的特征。福利可分为法定福利、企业福利和个人福利。法定福利是根据国家政策而支付的福利,这种福利具有强制性和保障性的特点,例如,基本养老保险、失业保险、基本医疗保险等。企业福利是企业根据企业自身情况而支付的福利项目,也称非法定福利,这种福利具有个性化和激励性特点。个人福利主要指对特殊岗位和特殊身份的员工所提供的某些福利,不具有全员性。

4. 薪酬的目标与薪酬管理定位

薪酬是目前我国和许多国家调动员工积极性的最基本的手段,也是一个涉及多方利益关系的管理范畴,不同主体对薪酬职能的认知不同,从而构成了薪酬管理目标的多元性。薪酬管理目标可以理解为企业薪酬管理行为的意义、宗旨及使命。如图 1-1 所示,薪酬目标可分解为效率、公平与合法三个方面。三个方面与两个层次需要有机结合,并在管理目标的实现过程中协调政府、雇员和企业等利益群体之间的关系。

企业薪酬管理的定位主要集中在两个方面:第一,贯彻企业的管理目标,具体表现为:综合管

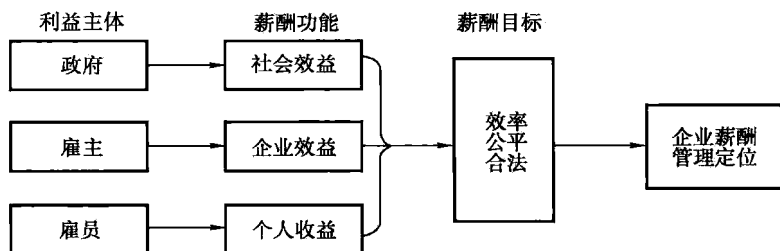


图 1-1 薪酬目标与薪酬管理定位

理者的意图、组织战略、企业文化等因素对薪酬体系进行设计和管理实施；第二，提高员工的薪酬满意度，避免因薪酬管理而产生冲突与争议。两个目标在短期内可能有矛盾，但它们的长期利益是一致的。因此，有效的薪酬管理需要：①确定科学的薪酬政策和薪酬制度；②执行相关的国家法律，接受政府的宏观政策调控；③了解雇员的多方需求，协调利益相关者在报酬方面的各种利益关系；④以提高企业综合和长期效益为宗旨进行薪酬体系的设计、管理和实施。

二、薪酬体系的类型

薪酬体系是指薪酬中相互联系、相互制约、相互补充的各个构成要素形成的有机统一体。薪酬体系要能体现公平性和激励性，要能够激发员工的积极性和创造性。目前国际通行的薪酬体系类型主要有三种：职位薪酬体系、技能/能力薪酬体系和绩效薪酬体系。

1. 职位薪酬体系

职位薪酬体系是应用最为广泛同时也是最为稳定的薪酬体系类型。不同的职位承担着不同的职责，要求不同的知识、技能和能力特征，拥有不同的工作量和不同的工作环境，因而其对企业价值和贡献也差异悬殊。所谓职位薪酬体系，就是指根据员工在组织中的不同职位、岗位特征来确定其薪酬等级与薪酬水平的制度。职位薪酬体系以职位为核心要素，建立在对职位的客观评价基础之上，对事不对人，能充分体现公平性，操作相对简单。一家企业如果职位明晰、职责清楚、工作的程序性较强，那么就比较适宜采用职位薪酬体系。

2. 技能/能力薪酬体系

随着人力资源被提升到战略地位，人才的市场竞争日趋激烈，企业的生存越来越取决于员工的质量和聪明才智的发挥。为了增强对人才的吸引力，充分发挥各类人才的工作积极性和潜力，一些企业转而把与企业发展息息相关的员工技能、能力状况作为薪酬等级和水平决定的基本依据，新型的技能/能力薪酬制度便应运而生。

技能薪酬体系是指组织根据员工所掌握的与工作有关的技能或知识的广度和深度来确定员工薪酬等级和水平的薪酬制度。由于这种薪酬体系根据员工的技能状况来决定个人的薪酬等级与水平，因而能够吸引和留住高技能水平的员工，也有利于激发这些员工的工作积极性和潜力。对于科技型企业或专业技术要求较高的部门和岗位，这种薪酬制度具有较强的适用性。

能力薪酬体系也是一种以员工个人的能力状况为依据来确定薪酬等级与薪酬水平的制度。这种制度适用于企业中的中高层管理者和某些专家，他们所从事的工作往往难以用职位说明书进行清晰的描述，工作具有很强的创造性、不可预测性和非常规性，工作目标的实现更多地依赖于个人的综合能力。这里的能力是一个抽象的、综合性的概念，在不同组织中会具体体现为领导

力、组织协调的能力、控制能力、决策能力等各种具体能力特征的组合。因而,在实际工作中,要设计和建立比较完整的能力薪酬体系是比较困难的。

3. 绩效薪酬体系

绩效薪酬体系是一种将员工个人或者团体的工作绩效与薪酬联系起来,根据绩效水平的高低确定薪酬结构和薪酬水平的体系。员工工作绩效主要体现为完成工作的数量、质量、所产生的收益以及对企业的其他可以测评的贡献。在绩效薪酬体系下,企业需要建立一套客观、公正的绩效考核体系,因此,这种薪酬体系主要适用于工作程序性、规则性较强、绩效容易量化的职位或团队,以便能够清楚地将绩效与薪酬挂钩。目前,绩效薪酬体系多以个人绩效为基础,这种模式操作简便,有利于促进个人工作积极性的提高。近年来,一些企业开始探索以团队为基础的绩效薪酬模式。这种做法一方面体现了组织发展的趋势和要求,另一方面也有利于强化组织内部的沟通与合作。

上述三种类型的薪酬体系,各有利弊。在进行薪酬体系的选择与设计时,主要看这种薪酬体系能否与企业的内外环境相适应,能否有利于激发员工的工作热情,能否提高企业的竞争力,能否有助于企业战略目标的实现。一些企业由于自身规模庞大、构成复杂,在薪酬体系设计时,可同时采用多种薪酬体系。例如,对于一般管理岗位和操作岗位,采用职位薪酬体系;对于中高层管理者和研究开发人员,采用能力薪酬体系;对于销售人员,则采用绩效薪酬体系。这种做法在实践收到了良好的效果。

三、薪酬管理

1. 薪酬管理的含义

薪酬对于员工和企业的重要性决定了薪酬管理的重要性。所谓薪酬管理,就是企业针对企业和员工的实际情况对本企业员工薪酬的支付标准、薪酬发放水平、薪酬结构与形式进行确定、分配和调整的过程。

同时,薪酬管理作为一种持续的组织过程,企业还应当持续不断地制定薪酬计划、拟定薪酬预算,并就薪酬管理问题与员工进行沟通,同时对薪酬系统本身的有效性作出评价而后不断予以完善。

薪酬管理对吸引和留住人才、提升员工士气、提高企业的竞争力等,都有着不可忽视的作用。一个好的薪酬管理制度不仅能够提高员工的工作积极性,而且能够提高员工的忠诚度,减少企业的人员流动成本。

2. 薪酬管理的主要内容

企业的薪酬管理,主要包括以下几个方面的内容:

(1)确定薪酬管理目标。薪酬管理目标必须与企业经营目标相一致,要根据企业的经营战略及人力资源战略确定薪酬管理目标。具体地讲,包括四个方面:①建立稳定的员工队伍,吸引和留住有助于实现企业组织目标的高素质人才;②激发员工的工作热情,创造高绩效;③协调组织目标与员工个人发展目标;④合理控制人工成本,保证企业产品竞争力。

(2)确定薪酬体系。薪酬体系决策的主要任务是要明确决定员工薪酬水平的基础是什么,主要依据的要素是什么。目前,通行的薪酬体系有职位薪酬体系、技能/能力薪酬体系和绩效薪酬体系,其中以职位薪酬体系的运用最为广泛。职位薪酬体系是以工作为基础的薪酬体系,而技能/能力薪酬体系则是以人为基础的薪酬体系。二者主要是从劳动的“质量”上来度量的,但并不

能完全反映员工的实际工作情况和劳动成果,必须辅之以绩效薪酬体系,从而对劳动的“数量”加以反映。因此,实际上,绝大多数薪酬体系都是复合型的薪酬体系,由此形成高弹性、高稳定或折中的薪酬结构模式。

(3)确定与调整薪酬水平。薪酬水平是指企业中各职位、各部门以及整个企业的平均薪酬水平。薪酬水平的确立主要是一个横向比较的过程,是组织相对于其他企业或竞争对手薪酬水平的高低,它决定了企业薪酬的外部竞争性。如根据企业发展的需要,采取扩张劳动力成本或紧缩劳动力成本的政策,前者需要增加雇员人数,提高工资水平,后者需要减少雇员人数,降低工资水平。

(4)确定与调整薪酬结构。在结合市场薪酬水平的基础上,还要确定内部的薪酬结构,它主要解决内部公平的问题,包括纵向比较和横向比较两个方面。薪酬结构是指企业各职位之间的各种薪酬构成及其比例关系,主要包括:企业薪酬成本在不同员工之间的配置、职务和职位薪酬的确定、员工基本薪酬和浮动薪酬的比例以及绩效薪酬的分配等。

四、薪酬的理论基础

1. 经济学视角中的薪酬理论

(1)生存工资理论。这是最早出现的薪酬理论,有人称之为工资铁律。

这种理论认为,从较长的时期来看,工人的工资等于其最低的生活费用。法国古典经济学家魁奈、杜尔阁,英国古典经济学家亚当·斯密、李嘉图、马尔萨斯等对此都有一定的论述。其中,亚当·斯密和马尔萨斯的论述较为引人注目。

亚当·斯密发现,随着经济的波动,工人的工资大多维系在维持生计的水平上。当然,亚当·斯密也发现,有时由于国民财富的增长,劳动的报酬比较优厚,劳动者的报酬显然超出了维持一家人生活所需的数额。

马尔萨斯从其人口理论出发,对生存工资的变动规律进行了描述。他认为,如果由于某种原因,工资提升到维系生存的水平之上,亦即劳动工资高于自然价格,工人的生活资料的增加,会刺激工人人口的增长。在下一个发展周期,劳动的供给就会增加,从而使劳动的供给超出劳动的需求,从而导致工资的下降。如果由于某种原因,工资下降到维系生存的水平之下,亦即劳动工资低于自然工资,工人获得的必要生活资料就会减少,其直接后果是工人生存环境的恶化、人口的减少,使劳动供给在新的发展周期中短缺,这又会使劳动工资提高。描述工资的这一规律性的变化如图 1-2 所示。

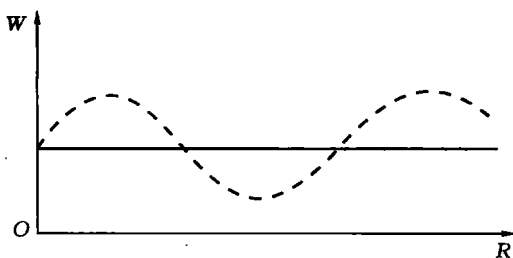


图 1-2 生存工资理论的变动规律

资料来源:孙剑平.薪酬管理——经济学与管理学视觉的耦合分析[M].长春:吉林人民出版社,1999.

在图 1-2 中,横轴 OR 表示的是劳动人口的变动,纵轴 OW 表示的是实际的工资率,坐标中的实线表示的是不随人口、经济社会发展而变动的生存工资率,虚线表示的是伴随着人口、经济社会发展,在一定范围内波动的实际工资率。

现在看来,生存工资理论只是在一定程度上反映在社会经济发展特定阶段的薪酬变动情况。例如,在市场经济这种生产方式产生的初始阶段,由于传统的农业生产部门存在着大量的剩余劳动力,经济社会的发展在薪酬方面的表现,主要不是劳动者薪酬的提高,而是越来越多的农业生产部门的剩余劳动力被吸纳到新的生产方式中来,从而使越来越多的劳动者成为薪酬劳动者。市场经济初始阶段劳动者的薪酬维系在满足生存需要的水平,不仅是因为在传统农业生产部门中存在着大量的剩余劳动力,还因为此时生产力的水平较低、管理者对薪酬的激励作用缺乏必要的了解等方面的原因。

(2)工资基金理论。这一理论的主要倡导者是约翰·穆勒,其基本观点是:

第一,资本是工资的决定性因素。这是因为工资也是资本的一个组成部分。工资和补偿机器设备消耗、购买原材料等方面耗费的资本一起组成资本总额。工资作为资本总额的一个部分,一般情况下是相对固定的。这一相对固定的部分即为工资基金或劳动基金。在其他条件一定的情况下,工资的高低首先取决于工资基金总额量的大小。

第二,在工资基金一定的情况下,工人的工资水平取决于工人人数的多少。工人的人数多,工资就低;工人的人数少,工资就高。

相对于生存工资理论,工资基金理论应该说具有较多的合理成分。它能够解释随着社会经济的发展,资本的增长,薪酬具有的增长趋势。

但是该理论的明显不足是把薪酬的增长看作只是被动地适应资本的增长,没有看到人力资源的特殊性不仅为薪酬的不断增长提供了源泉,还为资本的增长提供了重要的源泉。

(3)边际生产力工资理论。这一理论上与美国著名经济学家克拉克相联系。

约翰·贝茨·克拉克运用产生于19世纪70年代的边际分析方法,创立了边际生产力分配理论。该理论认为,在充分竞争的静态环境里,生产中的两个决定性因素——劳动和资本,将依据自己对生产的实际贡献来公正地获得自己的收入。不过,每一生产要素对生产的实际贡献将按其投入量的多少而不断地变化着。这一变化的基本趋势符合边际收益递减规律。我们可以用劳动这一生产要素来分析边际收益递减规律,如表1-3所示。

在表1-3中可以看到,随着工人的增加,增加工人的边际贡献,或从组织来看的增加工人的边际收益是递减的。不过,企业的总收益还是在增加的。

根据边际生产力理论,可以逻辑地推演出边际生产力工资理论。边际生产力工资理论的基本观点是,企业将依据劳动的边际生产率,确定工资量的大小。

企业在具体地确定员工的薪酬时,边际生产力工资理论无疑提供了重要的分析思路。这既可为企业确定薪酬量提供一个理论上的标准,又可以在考虑各种生产要素之间的替代关系时,为企业寻找较少投入的生产要素组合。

表 1-3 劳动投入的边际收益递减规律

工人序号	边际收益	总收益
.....		100
第 11 人	9	109
第 12 人	8	117
第 13 人	7	124
第 14 人	6	130

资料来源:孙剑平.薪酬管理——经济学与管理学视觉的耦合分析[M].长春:吉林人民出版社,1999.

边际生产力工资理论的显而易见的不足是,它只是从人力资源的需求方这一角度,分析了薪酬量的界定问题。正如我们稍后分析均衡价格工资论时将要指出的,在实际生活中影响薪酬的因素较多。边际生产力工资论的分析较之均衡价格工资理论,显然是片面的。但这绝不因此而否定边际生产力工资理论在工资理论和实践分析中的作用。

(4)均衡价格工资理论。供求均衡薪酬论的创始人是阿尔弗雷德·马歇尔,他在其著作《经济学原理》中以均衡价格理论为基础,从生产要素的需求与供给两方面来说明薪酬水平的决定。事实上,马歇尔的均衡价格论与边际生产力工资理论是同时产生的。马歇尔指出,工资是劳动的供给和需求达到均衡时的价格,如图 1-3 所示。

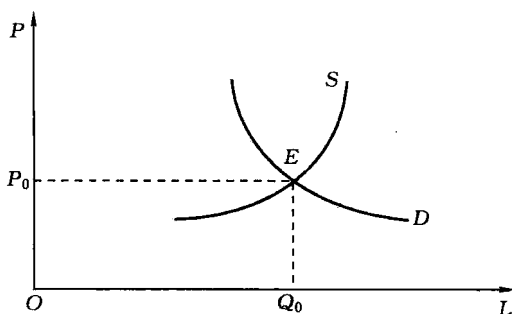


图 1-3 劳动的均衡价格——工资的形成

资料来源:孙剑平.薪酬管理——经济学与管理学视觉的耦合分析[M].长春:吉林人民出版社,1999.

在图 1-3 中,横轴 OL 表示劳动的数量,纵轴 OP 表示工资水平,劳动的供给曲线 S 和需求曲线 D 相交,形成了劳动的均衡价格——工资 OP_0 。

从对劳动的需求方面来看,需求者是从事商品或劳务生产活动的企业。由于与其他生产要素类似的边际生产力递减规律的作用,因此劳动的需求曲线与劳动的边际生产力曲线一样,都是自左向右逐渐下降的。这表明,随着企业雇佣员工的增加,劳动的边际生产力不断下降,由此决定了企业愿意付出的报酬水平也逐渐下降。

以上分析是极为初步甚至是带有较大片面性的,若要对劳动需求作较为深层次的分析,则首先需要将其区分为短期的劳动需求和长期的劳动需求。

在短期,企业将根据员工薪酬的升降确定其对员工的需求量,基本的取舍准则是员工的边际生产力与薪酬的比较。由于对劳动的需求是派生性需求,当企业生产的产品需求量上升,从而产品的价格上升时,边际收益产量曲线及由此决定的劳动需求曲线将有相应的变化——这里是劳动需求曲线向右上方推移,如图 1-4 所示,从而使企业对劳动的需求量增大。市场劳动需求曲线不是企业劳动需求曲线的简单相加,由于各个企业劳动需求的变动会影响到市场上产品供给的变化,从而影响到产品价格和边际产量收益曲线的变化,因

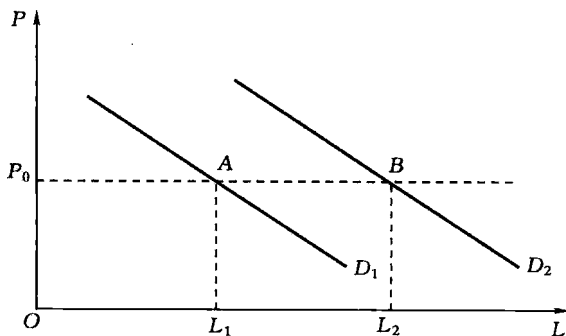


图 1-4 产品需求上升对劳动需求的影响

资料来源:孙剑平.薪酬管理——经济学与管理学视觉的耦合分析[M].长春:吉林人民出版社,1999.

而较之单个企业,整个市场薪酬水平的变化对劳动需求的影响要小。

图 1-4 中的横轴 OL 表示对劳动的需求量,纵轴 OP 表示劳动的价格——薪酬, D_1 和 D_2 代表企业对劳动的需求曲线。由于市场上对产品需求上升,企业短期劳动需求曲线由原来的 D_1 向右上方移动至 D_2 ;在既定的薪酬水平 P_0 上,企业的用工水平由 L_1 移动到 L_2 ,因为当产品市场需求上升,单位产品的价格上升后,企业会在 L_1 和 L_2 区间上增加用工数量,其边际收益产量大于边际成本。

在长期,薪酬提高对企业的劳动需求将有更大的影响,从社会角度来看也是这样。这是因为在员工的薪酬提高后,对劳动需求的减少将在以下两个方面同时表现出来。

其一,由于产出效应对劳动的需求减少。当员工的薪酬提高后,劳动成本也会相应地提高,从而企业的生产成本也会相应地提高。如果产品的市场价格不变,企业的产出水平会相应地下降。企业对劳动的需求也会因此而下降。

其二,由于替代效应对劳动的需求减少。在短期,当薪酬提高时,企业还难以对资本的数量进行调整;在长期,当薪酬提高时,企业将易于以资本来替代劳动,从而使对劳动的需求减少。

从劳动的供给方面来看,劳动的供方提供的劳动的供给价格,包括劳动者养活自己和家庭、接受教育、训练、医疗保健等方面的费用,以及劳动对劳动者来说的负效用。随着薪酬水平的提高,劳动者愿意提供的劳动也在不断增加。这就有了自左向右上方逐渐上升的供给曲线。

在前面分析的各种薪酬理论当中,均衡价格工资理论应该说是较为贴近实际生活、较为周全的薪酬理论。

(5)集体谈判薪酬理论。集体谈判也称集体交涉,它是指以工会为代表的工人集团为一方,与以雇主或雇主集团为另一方进行的劳资谈判。整个古典经济学关于薪酬决定的分析都认为薪酬水平是由劳动力市场供求决定的。19 世纪中叶以后,边际主义学派和新古典主义学派与古典经济学一样,研究的重点仍然停留在自由竞争决定薪酬水平的分析思路。但是,随着工会组织的成长和壮大,工会作为一个重要的市场主体参与薪酬的决定,使得作为分析工具的竞争模型所起的作用越来越小,这一事实引发一批学者进行开创性的研究。集体谈判薪酬理论的产生与发展是工会发展的产物。在工业化发展的初期,薪酬谈判是在企业主和劳动者个人之间个别进行的。随着工业社会的发展,由于工人无法遏制自己互相之间的竞争,也无法抵抗薪酬下降的趋势,因此,只能组织起来,通过工会代表自己的利益与雇主或雇主集团作斗争,于是工会组织在许多行业中出现。与此同时,雇主方面通过资本积聚和集中,不断形成了大型企业和企业集团,从而遏制了雇主之间的竞争。最后,自由竞争的劳动力市场让位于有组织的劳动力市场。庇古、多布、邓洛普、张伯伦等众多经济学家对该理论作出了重要贡献。

集体谈判的主要特点是工会通过有效地遏制工人之间的竞争使自己成为市场劳动力供给的垄断者,并力图使劳动力市场成为卖方垄断的市场。工会提高薪酬的途径通常有限制劳动力供给、提高标准薪酬率、改善劳动力需求和消除买方垄断。

(6)效率薪酬理论。效率薪酬理论是 20 世纪 70 年代后期产生的一种薪酬理论。这种研究不是将薪酬视为生产率的结果,而是倾向于将薪酬视为促进生产率提高的手段。

效率薪酬理论认为,薪酬与生产率之间是互相依赖的。传统的薪酬决定模型是建立在劳动同质并隐含薪酬水平不改变劳动的边际产出和劳动力需求曲线位置基础上的,因此,任何薪酬水平的变化只会导致劳动力需求量的变化,而不会导致需求曲线本身位置的移动。然而在劳动异质和薪酬与生产率之间相互依赖的情况下,厂商降低薪酬,不一定会增加利润,提高薪酬也不一定会减少利润。进一步讲,厂商可以通过支付较高的薪酬水平来降低每单位有效劳动的费用,薪