

21 世纪高职高专  
精品教材 · 人力资源管理专业

# 薪酬管理

( 第二版 )

严伟 主 编  
马骏 李俊 副主编

Xinchou

Guanli



21 世纪高职高专  
精品教材 · 人力资源管理专业

# 薪酬管理

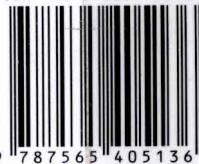
(第二版)



为方便教学，本书配有电子课件，  
请任课教师登录东北财经大学出版社的  
网站 ([www.dufep.cn](http://www.dufep.cn)) 免费下载。

无防伪标志者均为盗版 举报电话：(0411)84710523

ISBN 978-7-5654-0513-6



9 787565 405136 >

定价：27.00元

精品教材 21 世纪高职高专  
人力资源管理专业

# 薪酬管理

(第二版)

严伟 主 编  
马骏 李俊 副主编

© 严 伟 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 严伟主编. —2 版. —大连 : 东北财经大学出版社,  
2011. 9

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0513 - 6

I. 薪… II. 严… III. 工资管理 - 高等职业教育 - 教材  
IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 167496 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

沈阳新华印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 336 千字 印张: 16 1/2

2011 年 9 月第 2 版

2011 年 9 月第 3 次印刷

责任编辑: 张爱华 责任校对: 张 贺 韩敌非 李丽娟

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0513 - 6

定价: 27.00 元



# 第二版前言

当今企业的竞争就是人才的竞争，因为人是组织的灵魂，是管理的第一要素，是企业制胜的法宝和利润的源泉。而薪酬管理在当今的企业管理中正日益凸显它的重要性，这是因为有效的员工薪酬管理可以起到吸引人、激励人、留住人、实现人的自身价值和使企业利润最大化的作用。我们要正确理解薪酬的本质就要从薪酬的内在与外在两个角度出发。我们在设计企业薪酬体系时，也应从科学的设计程序出发，将内在和外在薪酬结合起来，这样才能符合薪酬的发展趋势并发挥薪酬管理的激励作用。

本书作为高职高专人力资源管理专业的系列教材之一，立足于满足高职高专学生的教学所需。本书附录中包含大量常用的薪酬管理政策法规，既是学生自学时不可或缺的辅助资料，也可供在职从事人力资源管理工作的人员参考与使用。本书的特色体现在以下几个方面：

1. 充分反映了当代薪酬管理理论研究与实践应用的最新成果，融汇了国家最新颁布的相关政策法规，在内容和体系上能切合教学实际。

2. 强化学生的实践能力和职业技能的培养，以提高学生的技能水平为核心。本书在写作编排上既介绍了薪酬管理的基础知识，又注重突出学生的解决问题与分析问题能力、薪酬方案设计能力、应用政策法规能力、调查沟通能力等的训练。

3. 在保证学生掌握必要的专业理论的基础上，突出了案例教学，且案例选材不拘一格，古今中外、各行各业、各种规模的企业案例均有，体现了教材的实用性、操作性与可读性。

4. 兼顾人力资源管理岗位群的要求，把人力资源管理职业资格考试中要求的知识、技能与能力，融入到本书的写作中，使学生在学习了本教材后，便基本掌握了国家企业人力资源管理资格考试中的三级（助理人力资源管理师）和四级（人力资源管理员）的相关内容。

本书由严伟担任主编，负责全书的修订统编；马骏、李俊担任副主编，他们在全书的修订过程中，提出了许多宝贵建议与修改意见；刘媛、胡嘉楠在本书的编写过程中做了许多案例的整理工作；禹政敏对附录做了相关法律条文方面的校对工作。编者对刘丹、刘雅平在第一版教材的编写过程中做出的贡献深表感激之情。在本书编写过程中，我们参阅、借鉴和引用了大量的相关书籍、论文和企业案例，在此谨向这些作者表示深深的敬意和衷心的感谢！

## 2 薪酬管理

由于我们知识水平有限和经验不足，书中难免有错误和疏漏之处，恳切希望广大读者批评指正，尤其是提出修改、补充建议，以期不断修订完善。

编 者

2011 年 7 月

# 目 录

|       |                  |    |
|-------|------------------|----|
| 第 1 章 | 绪论.....          | 1  |
|       | ● 学习目标.....      | 1  |
|       | 1.1 薪酬概述 .....   | 3  |
|       | 1.2 薪酬管理概述 ..... | 7  |
|       | 知识掌握 .....       | 10 |
|       | 知识应用 .....       | 11 |
| 第 2 章 | 员工薪酬设计 .....     | 15 |
|       | ● 学习目标 .....     | 15 |
|       | 2.1 工作评价技术.....  | 17 |
|       | 2.2 薪酬策略设计.....  | 30 |
|       | 2.3 薪酬结构的设计..... | 35 |
|       | 2.4 薪酬调查.....    | 44 |
|       | 2.5 薪酬体系的调整..... | 55 |
|       | ● 知识掌握 .....     | 58 |
|       | ● 知识应用 .....     | 59 |
| 第 3 章 | 常见的工资制度类型 .....  | 64 |
|       | ● 学习目标 .....     | 64 |
|       | 3.1 岗位工资制.....   | 65 |
|       | 3.2 能力工资制.....   | 68 |
|       | 3.3 绩效工资制.....   | 72 |
|       | 3.4 结构工资制.....   | 78 |
|       | 3.5 奖金制度.....    | 85 |
|       | ● 知识掌握 .....     | 87 |

|       |                       |     |
|-------|-----------------------|-----|
|       | ● 知识应用 .....          | 88  |
| 第 4 章 | 福利管理与津贴 .....         | 97  |
|       | ● 学习目标 .....          | 97  |
|       | 4.1 福利管理 .....        | 98  |
|       | 4.2 社会保险 .....        | 102 |
|       | 4.3 法定假日与住房公积金 .....  | 118 |
|       | 4.4 企业补充福利 .....      | 121 |
|       | 4.5 企业津贴 .....        | 124 |
|       | ● 知识掌握 .....          | 126 |
|       | ● 知识应用 .....          | 127 |
| 第 5 章 | 员工薪酬福利统计及计算 .....     | 135 |
|       | ● 学习目标 .....          | 135 |
|       | 5.1 员工薪酬福利统计 .....    | 136 |
|       | 5.2 合理确定企业的人工成本 ..... | 137 |
|       | 5.3 员工薪酬福利计算 .....    | 142 |
|       | ● 知识掌握 .....          | 156 |
|       | ● 知识应用 .....          | 157 |
| 第 6 章 | 几种特殊人员的薪酬设计 .....     | 158 |
|       | ● 学习目标 .....          | 158 |
|       | 6.1 经营者年薪制与股票期权 ..... | 159 |
|       | 6.2 高层管理人员的薪酬设计 ..... | 169 |
|       | 6.3 销售人员的薪酬设计 .....   | 172 |
|       | 6.4 专业技术人员的薪酬设计 ..... | 180 |
|       | 6.5 临时用工人员的薪酬模式 ..... | 185 |
|       | ● 知识掌握 .....          | 188 |
|       | ● 知识应用 .....          | 189 |
| 第 7 章 | 宽带薪酬 .....            | 193 |
|       | ● 学习目标 .....          | 193 |
|       | 7.1 宽带薪酬概述 .....      | 194 |
|       | 7.2 宽带薪酬体系设计流程 .....  | 197 |



|        |                     |     |
|--------|---------------------|-----|
|        | ● 知识掌握.....         | 203 |
|        | ● 知识应用.....         | 203 |
| 第 8 章  | 综合实训.....           | 206 |
|        | 8.1 薪酬管理的工作要求 ..... | 206 |
|        | 8.2 综合案例 .....      | 209 |
| 附录     | 有关薪酬管理的法规政策 .....   | 223 |
| 主要参考文献 | .....               | 254 |

# 第 1 章

## 绪论

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解薪酬的本质；明确薪酬的内容和结构；熟知薪酬管理的原则；掌握薪酬管理的内容。

### 【引例】

#### IBM 的“全面报酬体系”

IBM 的转型始于 20 世纪 90 年代中期，当时郭士纳开始掌舵，帮助 IBM 制止住了在信息技术市场自由落体般的滑落。郭士纳尝试在企业文化中重新注入活力，进行重新定位，这意味着要设计出不同的薪酬模式。IBM 以全面报酬体系为核心的人力资源管理战略使企业重生，并帮助其变革了企业文化。同时，IBM 以全面报酬体系作为竞争武器与其他强有力的竞争对手开展有效竞争，表明其战略设计已经不是原来的应对型战略，而是变成了以全面报酬体系为核心的主动型战略。里其特博士作为 IBM 公司负责薪酬的主管，对全面报酬体系作了如下阐述：

##### 1. 全面报酬体系的内容和目标

IBM 全面报酬体系的内容包括以下四个方面：给经理们很大的薪酬决策自主权；股票期权；工作体验；劳动力成本管理。企业需要吸引、保留和激励人才以取得成功，全面报酬体系则是一种将企业为达到这一目的的各种要素进行战略整合的工具。全面报酬体系的基础是薪酬和福利，它们在此体系中占有相当大的比重。全面报酬体系中的“工作体验”部分则具有杠杆作用，它同薪酬及福利计划一起，共同构成适合于企业为其员工设计的最为完善的全面报酬体系模型。

IBM 全面报酬体系的三个目标是：改变公司文化并引导员工的行为服务于公司的战略目标；吸引并留住人才；控制成本。

##### 2. 变革企业文化以适应全面报酬体系

IBM 面临的最大挑战之一就是变革企业文化。因为价值观、态度和行为在一个组织里是如此根深蒂固并影响着人们的行为方式。而 IBM 的整体规模使得企业文

## 2 薪酬管理

化的改变尤为困难，IBM 作为跨国公司，员工人数众多，而且他们来自不同的国度，都有不同的文化根基，要想让所有人都能接受新的企业文化是很困难的。文化变革的另一个挑战就是报酬的区别对待，对不同种类的职位和个人表现的不同层次，薪酬都不一样。

### 3. 股票期权的激励

在 IBM 的薪酬改革中，另一个巨大变化是股票期权的发放。这在以前仅限于管理高层，但在过去 5 年中，获得股票期权的员工比例上升了 10 倍。

“我们的股票项目是吸引和留住人才策略的关键部分。”里其特说。他指出，股票期权的发放是为了留住拥有关键技术的人才。IBM 将继续在雇员和新员工中扩大期权的使用，而且发放期权的标准仍将由市场价格来决定。

### 4. 工作体验在薪酬中的作用

里其特指出，在 IBM，工作体验是全面报酬策略中的一个关键因素。里其特说：“我们发现，那些能吸引并留住人才的因素，并不一定能激励员工，反之亦然。工作体验是报酬中的一个主导因素，如果我们忽视了这一点，就会给我们带来损失，积极的工作体验是 IBM 作为一个让员工满意的工作场所的重要保证。”IBM 的工作体验包括以下几个方面：

认可——在这方面，公司提供了各种各样的认可奖励，包括对等的沟通、交流和由管理层提供的奖励。

工作和生活的平衡——有报道说，IBM 美国公司有一个“百分之百俱乐部”，当公司员工完成他的年度任务，他就被批准为“百分之百俱乐部”成员，他和他的家人被邀请参加隆重的聚会。结果，公司的雇员都将获得“百分之百俱乐部”会员资格作为第一目标，以获得那份光荣。这一激励措施有效地利用了员工的荣誉需求，取得了良好的激励效果。IBM 公司的“工作—生活项目”是其工作—生活计划的中心环节，公司也提供其他多种选择。

文化——在这方面，变化是显著的（不再要求穿蓝色套装了），而且是微妙的（对 IBM 人的看法改变了）。

发展——值得 IBM 骄傲的一点就是公司在电子商务方面的领先地位，以及用网络基础设施来进行知识管理，在传播知识和职业规划方面将公司的技术发挥到极致。公司还着眼于通过郭士纳亲手挑选的“高级管理小组”，来建设领导能力。

环境——这涉及很多方面，包括富有挑战性的工作、清晰的视线、工作环境以及取得成功所需要的工具和资源等。

### 5. 劳动力成本管理

IBM 为重生付出了代价。与薪酬和福利有关的成本已经从 1993 年的 210 亿美元增加到 2004 年的 500 亿美元。薪酬和福利占总收入的比例也提高了，而且可能继续上升。里其特认为，IBM 的人力成本在迅速上升，但成本控制得很好。因为 IBM 的服务和软件业务在快速增长，这两项都是劳动密集型的业务，而且靠知识推动。但他指出，整体的劳动力成本管理不仅仅由公司的薪酬和福利小组负责，其他

部门,例如流程管理、团队管理、员工招聘、财务部门等,都参与了进来。

资料来源 <http://biz.cn.yahoo.com/050422/124/9dre.html>, 2005-04-22。

这一案例表明:IBM在企业变革中,强调了全面报酬体系的战略作用。战略主动性的实现需要人才来识别、制定、及时修正和执行,而吸引、留住、开发人才是人力资源部门的重要工作。所以,人力资源战略不再是企业或有或无的东西,而是企业生存和发展必须具备的条件。IBM从薪酬的内在性与外在性两个角度出发,建立了富有该企业特色的全面报酬体系。全面报酬体系与IBM的企业文化相吻合,并充分反映了IBM的企业战略与企业目标,帮助IBM吸引并留住了优秀人才,也有效地控制了IBM的人工成本。

## ● 1.1 薪酬概述

---

### 1.1.1 薪酬的本质

在企业中,薪酬泛指员工被雇用而获得的各种形式的收入。薪酬的内容按照给予形式的不同,可以分为货币薪酬和非货币薪酬。货币薪酬是企业直接以货币形式支付给员工的报酬,具体包括基本工资、绩效工资、各种股票期权、各种福利保险项目、各种津贴补贴等;非货币薪酬则是指员工所获得的各种表彰嘉奖、荣誉称号等。

薪酬一词,是从英文“compensation”一词翻译而来,“compensation”的汉语含义是“补偿、报酬”,该词汇的汉语含义充分说明了薪酬可以从物质与心理两个维度进行分析。也就是说,我们要正确理解薪酬的本质则要从薪酬的内在与外在两个角度出发,即薪酬主要包括外在薪酬和内在薪酬。外在薪酬是指员工付出劳动而得到的各种货币与实物薪酬的回报,具有物质的、货币的、有形的表现形式。外在薪酬包括直接薪酬与间接薪酬。直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分,它包括员工的基本薪酬和激励薪酬。间接薪酬即福利,包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和服务,如单身公寓、免费工作餐等。内在薪酬是指员工自身心理上感受到的回报,具有精神的、非货币的、无形的表现形式。如员工从工作中取得的进步、个人所获得的职业发展机会、岗位的职务晋升、接受的教育与培训,以及参与企业管理、工作带来的自我成就感、荣誉感及工作家庭平衡发展等,都属于内在薪酬的具体形式。

### 1.1.2 薪酬的内容和结构

薪酬的内容和结构主要由以下几方面构成:

#### 1) 基本工资(基本薪酬)

一般来说,员工的基本工资是员工的主要收入来源。基本工资的确定方式多种多样,但其水平一经确定,在一定时间内是非常固定的。

#### 2) 津贴

津贴是对员工在特殊环境下劳动,以及在特定条件下工作的生活费用额外支出给予合理补偿的一种薪酬方式。



### 3) 奖金

奖金是企业对员工超出正常努力的劳动或劳务的报酬,包括红利、利润分享以及通常所说的奖金等。实际生活中奖金通常是由企业经营效益、员工在其岗位上的绩效而定。奖金的决定和发放方式很多,通常情况下是使用含有多个变量的公式来计算奖金的水平或数量,这些变量包括个人岗位级别、对员工的绩效考核、员工的服务年限和年龄等。

### 4) 员工福利

福利是为了吸引员工到企业工作或维持企业骨干人员的稳定而支付的一种补偿性薪酬,包括法定的社会保险、带薪休假、优惠住房、免费工作餐、生活用品的发放等。它往往不是采用目前可花费的现金形式支付,多数是实物支付和延期支付。延期支付最典型的例子就是养老金。在西方国家,福利在薪酬中所占的比重越来越大,特别是社会保险、带薪休假、优先优惠购买本企业的股票等,受到广泛欢迎。福利作为员工薪酬的一部分有其自己的特点:受惠面广,它的给予与员工的个人能力、业绩好坏等因素的相关性极小,它是每个员工都能够享有的一种薪酬形式。

### 5) 股票期权

股票期权是一种激励工具,实施对象主要是为企业带来价值的员工。它是在经营者采用多种形式使部分员工持股经营,在经营者取得了一定的业绩后让其享有各种权益的一种激励体制。实行股票期权可以使企业与持股员工的利益尤其是他们的长期利益紧紧地联系在一起,既有利于持股员工自身价值的实现,也有利于增强经营者经营企业的动力,从根本上解决经营者行为的短期化问题。

### 6) 内在薪酬

现在的企业越来越重视内在薪酬的给予。因为在激励员工方面,相比于外在薪酬而言,内在薪酬有其独特的优越性:比外在薪酬更为灵活、更为经济,而且对员工绩效有更高的认同程度。企业可以根据自身所在行业的经营特点、人员结构和支付能力等因素,选择适合的内在薪酬的方式来激励员工。比如,鼓励员工参与管理;给员工更多的发展机会;使员工接受更多的教育培养和训练;通过积极的沟通和交流,加深企业和员工之间的感情等。

## 【案例 1—1】

### IBM 的四条通道

IBM 的文化中特别强调双向沟通,IBM 不存在单向的命令和无处申述的情况。IBM 至少有四条制度化的通道给员工提供申述的机会。

第一条通道是“与高层管理人员面谈”。员工可以借助“与高层管理人员面谈”制度,与高层经理进行正式的谈话。这个高层经理的职位通常会比员工的直属经理的职位高,也可能是员工直属经理的经理或是其他部门的管理人员。员工可以选择任何个人感兴趣的事情来讨论。这种面谈是保密的,由员工自由选择。面谈的内容可以包括个人的倾向意见、自己所关心的问题等,员工反映的这些情况公司将会交给直接有关的部门处理。所面谈的问题将会分类集中处理,不暴露面谈者身份。

第二条通道是员工意见调查。这条路径并非直接针对员工的收入问题,而且这

条通道会定期开通。IBM 通过对员工进行征询, 可以了解员工对公司管理阶层、福利待遇、工资待遇等方面有价值的意见, 使之协助公司营造一个更加完美的工作环境。很少看到 IBM 经理态度恶劣的情况, 恐怕跟这条通道关系密切。

第三条通道是“直言不讳”。在 IBM, 一个普通员工的意见完全有可能会送到总裁郭士纳的信箱里。“直言不讳”就是一条直通通道, 可以使员工在毫不牵涉其直属经理的情况下获得高层领导对员工关心的问题的答复。没有经过员工同意, 提意见员工的身份只有一个人知道, 那就是负责整个“直言不讳”通道的协调员, 所以员工不必担心畅所欲言过后会带来风险。

第四条通道是申诉, IBM 称其为“门户开放”政策。这是一个非常悠久的 IBM 民主制度。IBM 总裁郭士纳刚上台就一改 IBM 老臣的作风, 他经常反向执行“门户开放”, 直接跑到下属的办公室问某件事干得怎么样了。IBM 用“门户开放”通道来尊重每一个员工的意见。员工如果有关于工作 or 公司方面的意见, 应该首先与自己的直属经理恳谈。与自己的经理恳谈是解决问题的捷径, 如果有解决不了的问题, 或者某员工认为工资涨幅问题不便于和直属经理讨论, 该员工就可以通过“门户开放”通道向各事业部主管、公司的人事经理、总经理或任何总部代表申述, 员工的任何申述都会得到上级的调查和执行。IBM 具体的薪酬结构如图 1—1 所示。

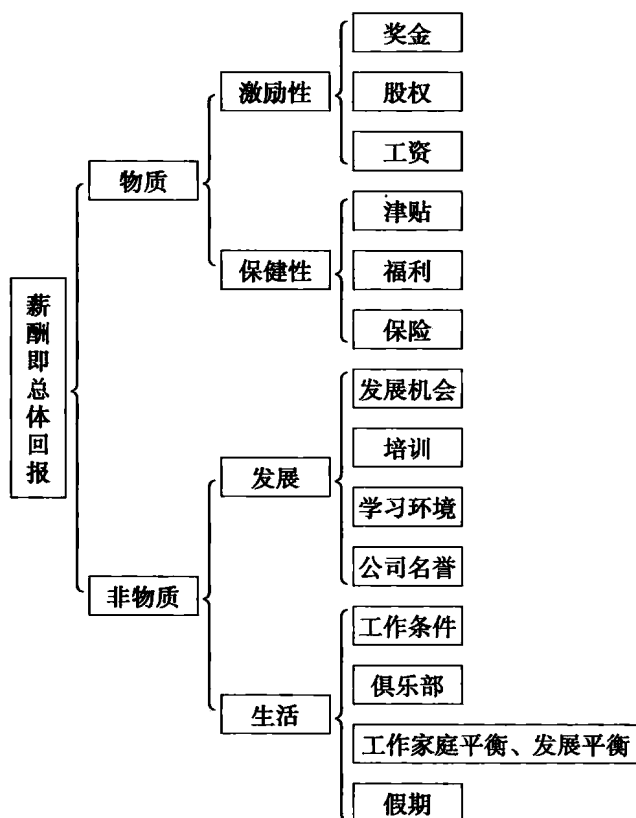


图 1—1 IBM 薪酬结构

### 1.1.3 薪酬的功能

#### 1) 薪酬对员工的功能

薪酬对员工的功能主要有维持、保障和激励功能。员工作为企业劳动力要素的提供者,薪酬是企业支付给员工的劳动所得,薪酬也是员工生活费用的来源保障。企业只有通过薪酬给予员工足够的补偿,员工才能购买各种生活资料与更新知识结构,才能保障员工的生活,才能维持劳动力的正常再生产。薪酬对员工的维持、保障功能由此体现。与此同时,企业通过对员工内在薪酬与外在薪酬的报偿,使员工增强了主人翁感,满足了自身的成就感,可以进一步激发员工的创造性和创新精神,从而保持员工工作的有效性和高效性,员工就会将自身的潜能激发出来,不遗余力地为企业服务,企业的绩效与劳动生产率就会提高。薪酬体系不仅集中体现了公司对员工的物质激励,而且可以吸引与保留住公司所需的人员,因此,具有激励性的薪酬体系是公司激励机制的核心。

#### 2) 薪酬对企业的功能

薪酬对企业的功能主要有保值增值功能。企业从事生产经营活动,必须雇用员工,薪酬是用来购买劳动力所支付的特定资本,是企业总成本的重要组成部分。薪酬的投入可以为企业带来预期大于成本的收益,这是企业雇用员工、对劳动要素进行投资的动力所在。因此从这个意义上说,薪酬具有保值增值的功能。

#### 3) 薪酬对社会的功能

薪酬对社会具有劳动力资源的再配置功能。薪酬作为劳动力价格信号,是指劳动市场上劳动力供求均衡时的劳动力价格,调节着劳动力的供求和劳动力的流向。当某一地区、部门和某一职业及工种的劳动力供不应求时,薪酬就会上升,从而促使劳动力从其他地区、部门、单位及工种向紧缺的区域流动,使流入区域劳动供给增加,逐步趋向平衡,反之亦然。通过薪酬的调节,可以实现劳动力资源的优化配置。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。

### 1.1.4 与工资相关的几组概念

在实际生活中,在谈论薪酬问题时,人们经常使用工资一词来代替,因为人们对工资这一概念更为熟悉。应该说,薪酬和工资有许多相似之处,而且在很多地方二者还可通用。但从习惯用法上看,二者在使用场合和对象上又有一定的区别。工资有广义与狭义之分。广义的工资即前面所提到的薪酬;狭义的工资是指员工的基本工资,是广义工资概念的一部分。与工资相关的概念主要有以下几种:

#### 1) 实物资、货币工资与实际工资

实物资是单位以实物计算和支付给劳动者的工资;货币工资是单位以货币计算和支付给劳动者的工资。以实物支付工资盛行于商品经济不发达的时期,现代社会一般都以货币形式支付。货币工资相对于实际工资来说,也称名义工资。实际工资是货币工资或名义工资的对称,是指在消除居民消费价格上涨和捐税加重等因素以后实际得到的工资,也可以理解为货币工资购买商品和劳务的能力。如果货币工

资提高,而食品、衣着、住房和其他消费品价格稳定,实际工资就提高;如果货币工资提高,而食品、衣着、住房和其他消费品价格提高得更多,实际工资就会下降。实际工资可用货币工资除以消费价格指数求得。

## 2) 工资率、应得工资与实得工资

工资率也称工资标准,是指按单位时间支付的工资数额。工资率可以按小时、日、周、月、年分别规定。应得工资是单位应支付给员工的全部货币性工资收入,是根据劳动者的工资率和他提供的劳动数量计算而得到的工资。实得工资是指员工全部货币性工资收入中扣除法规规定的个人统一缴费项目如所得税、社会保险金、工会会费等费用后所剩下的货币工资额。只有实得工资才归员工任意使用,所以又称为可支配工资。

## 3) 工资总额、工资成本费用与人工成本费用

工资总额是指各单位在一定时期内直接支付给本单位全部员工的劳动报酬,不论是计入成本的还是不计入成本的,不论是以货币形式支付的还是以实物形式支付的。按照1990年国家统计局的规定,工资总额由计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、加班加点工资以及特殊情况下支付的工资组成。

工资成本费用是指企业在生产经营活动中支付并列入成本的工资费用。如果企业在利润中支付一部分工资,那么,工资成本费用就小于工资总额。

人工成本费用是指企业在生产经营活动中支付给员工的全部费用。人工成本费用也称劳动力成本,是指雇主因雇用劳动力而发生的列入成本的费用。按我国目前的统计口径,应包括工资总额、员工福利费、教育经费、社会保险费和劳动保护费。按照国际惯例,人工费用与人工成本费用是一致的。

## 4) 绝对工资与相对工资

绝对工资是指员工所得到的工资绝对额,在企业中绝对工资往往表现为员工的工资标准或工资水平。

现代的经济学家对相对工资的概念进行了新的阐释。他们提出相对工资是指工作或职位在工作体系中的相对价值,通过“岗位评价”来确定工作的相对价值,从而确定相对工资标准。在企业中,员工的相对工资构成企业的工资结构。

# ● 1.2 薪酬管理概述

## 1.2.1 薪酬管理的含义

薪酬管理是企业人力资源管理部门的重要职能和工作过程之一。薪酬管理就是指在企业总体发展战略的指导下,根据企业不同时段的生产经营目标,设计并制定出一套适合于该企业的薪酬制度。人力资源管理部门还要采用有效的措施,协调薪酬不同要素之间的关系,通过薪酬制度的贯彻和落实,积极地调整企业内部劳动关系,维系和稳定员工队伍,不断地提高员工的整体素质,激发员工的工作主动性、积极性和创造性。

### 1.2.2 薪酬管理的原则

#### 1) 稳定员工队伍原则

为了确保企业有足够的合格员工,并使他们能够安心工作,企业所确定的薪酬水平必须对外具有竞争力、对内具有公正性,并达到使员工满意的程度。为了使员工对企业薪酬制度有深刻的了解,企业有必要将薪酬水平、薪酬各个部分的比例、加薪条件等内容以制度的形式规定下来,告之员工,加大薪酬工作的透明度。在进行薪酬管理的过程中,人力资源部门要经常就员工对薪酬问题的看法和要求进行调查分析和实质性研究,以调整企业的薪酬计划。

#### 2) 有利于员工能力开发原则

企业薪酬制度的设计必须有利于开发员工的工作能力。企业员工能力的开发是提高企业劳动生产率的重要保证,只有在员工的薪酬和能力之间建立密切的关系,才能激励员工参与技术培训和自我学习,不断提高自身素质,提高员工的薪酬满意度,增强员工的责任感与积极性,从而提高企业的劳动生产率。

#### 3) 对员工具有激励性原则

薪酬对员工的激励体现在公司要对各类员工的贡献及时给予充分肯定,使员工得到相应的回报。企业通过薪酬激励机制的建立,将企业目标与员工的经济利益有机地结合在一起,促进公司与员工结成利益关系的共同体,谋求员工与企业的共同发展。企业只有将内在薪酬与外在薪酬相结合使用才能充分发挥薪酬的激励原则。外在薪酬对员工工作热情的激发和企业劳动生产率的提高无疑起到重要的作用,但是,外在薪酬的作用不是万能的,员工对薪酬的要求也不是仅仅停留在经济意义的层面上,还有人际关系、归属感、成就感方面的需要。这就要求人力资源部门对员工的薪酬需求结构有大致地了解,根据实际情况设计薪酬内部各个部分的比例,尤其是外在薪酬和内在薪酬之间的比例。

#### 4) 对成本具有控制性原则

企业应当充分考虑自己的财力实力和实际的支付能力,根据企业的实际情况,对人工成本进行必要的控制。一般来说,在企业全员劳动生产率以及经济效益没有明显提高的情况下,不能盲目地提高员工的薪酬水平,企业应当始终坚持“效率优先,兼顾公平,按劳付酬”的行为准则,才能有效地实施薪酬管理。

### 1.2.3 薪酬管理的内容

#### 1) 薪酬制度体系的设计与完善

检测一个组织的薪酬制度是否科学、合理和有效,可以采用以下三个衡量标准:

- (1) 员工的认同度。体现多数的原则,90%以上的员工能够接受。
- (2) 员工的感知度。明确简化的原则,一分钟可讲明白、说清楚。
- (3) 员工的满足度。等价交换的原则,及时支付兑现员工报酬。

薪酬制度管理主要包括薪酬支付方式管理、薪酬制度体系管理、薪酬制度结构管理以及对薪酬相关制度的管理四个方面。薪酬的支付方式有计时与计件两种;薪