

F ramework and Approach of Compensation



主 编：王长城 副主编：冉 斌

卓越薪酬管理与设计丛书

薪酬构架 原理与技术

◎王长城等 编著

从平凡到卓越

有时仅仅一步之遥

现在起，了解薪酬管理与设计技巧

创建新的管理模式，全面提升您的企业



中国经济出版社

F244
2

卓越薪酬管理与设计丛书之一

主编：王长城 副主编：冉斌

薪酬构架原理与技术

Framework and Approach of Compensation

王长城等 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬构架原理与技术/王长城等编著.—北京:中国经济出版社,2003.1

卓越薪酬管理与设计

ISBN 7-5017-5814-X

I.薪… II.王… III.劳动工资管理 IV.F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002) 第 096808 号

薪酬构架原理与技术

- | | |
|-------|-----------------------------------|
| 编 著 者 | 王长城等 |
| 责任编辑 | 周 敏 |
| 出 版 | 中国经济出版社 |
| 社 址 | 北京市百万庄北街 3 号 |
| 邮 编 | 100037 |
| 版式设计 | 王义强 |
| 印 刷 | 北京市地矿印刷厂印刷 |
| 开 本 | 690×1000 1/16 |
| 印 张 | 20.5 |
| 字 数 | 316 千字 |
| 版 次 | 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷 |
| 印 数 | 5000 册 |
| 书 号 | ISBN 7 -5017-5814-X/F·4670 |
| 定 价 | 36.00 元 |
-

版权所有 盗版必究

总 序

我们的时代是一个充满机遇与挑战的时代。而如何抓住机遇取决于我们怎样迎接挑战。在这样一个人力资本已成为组织成败关键的人本管理的新时代,薪酬管理已不再是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬水平的过程,一个组织必须树立全新的薪酬管理理念,运用崭新的薪酬管理方法,使薪酬成为满足员工需求、留住人才、保持竞争力、构建组织与个人生命共同体的有效工具。

在新世纪,薪酬管理面临的挑战是严峻的。首先是全球化的挑战。随着加入 WTO,外国企业人才本地化和本国企业在国外人才的属地化突出了薪酬管理的跨文化问题。如我们应怎样调整薪酬计划以保证薪酬构成的公平,并与当地的生活费用、劳动力供求状况相适应。其次,是新技术的挑战。新技术给劳动和财富创造方式带来了巨大的变化,也给工作岗位带来了较大的变化,如要求综合性技巧的岗位增加了,在很多情况下,员工要扮演新的角色,承担新的责任,这就需要我们重新设计薪酬结构。三是成本抑制的挑战。现代竞争,低成本同样是不可忽视的优势。全面质量管理、业务流程再造,无一不与成本有关。尤其是与薪酬成本有关。这些方面给薪酬政策和实践提出了新要求。四是变化管理的挑战。管理变化,有些对一个组织来说,是适应性的,有些则要主动迎接。管理的要求,要求薪酬管理具有灵活性,为此,给组织提出了建立自助餐式薪酬制度方案的要求。

在现实经济生活中,很多人尚未真正认识到薪酬管理在人本管理时代的重要性,也有很多人对薪酬管理存在许多误解,还有很多人原来对薪酬管理存在正确的认识,但现在这种认识落后了。我们认为,如果没有优良的薪酬管理,人本管理将缺少实质意义上的承载而无从谈起;相反,行之有效的薪酬管理将使人本管理中的许多问题迎刃而解。针对上述挑战和薪酬管理中存在的问题,我们深感责任重大,我们愿意将我们的所听、所看、所知、所

思写出来与企业界、学术界的朋友交流。本薪酬管理丛书正是基于这种考虑而精心构思和设计的。

本薪酬管理丛书由相互联系的本三本构成:《薪酬构架原理与技术》、《薪酬方案设计与操作》、《薪酬案例诊断与推介》。本丛书在写作中反复考虑的原则是:第一,要具有前瞻性。尽可能反映改革过程中的最新理论、最新政策、最新技术和方法;第二,要具有严谨性。本书提出的薪酬管理理念、推荐的技术方法、介绍的中外管理案例,必须经过反复实践证明行之有效才被入选,要对读者和使用者高度负责;第三要具应用操作性。本书力求用通俗的语言和实例使理论不晦涩空洞,使内容贴近实际生活,使管理者能将书中的内容与自己的管理活动进行直观对照,并可以本书介绍的制度规范、方案设计、表格范例直接仿照制定或完善企业所需的规章制度;第四,要具有广泛的适用性。力求使本书对各类企业、企业集团、管理工作、薪酬学习与研究者都能提供服务,使本书成为读者学习薪酬理论、运用薪酬工具、查阅薪酬政策的手册。

编写一套薪酬管理丛书,在国内尚属首次,无可资借鉴的经验,对我们来说,也是一种尝试,不足之处在所难免,欢迎读者和广大实际工作者批评指正,本书作者愿与各位同仁一道为繁荣这一学科作出不懈的努力。

欢迎交流,欢迎批评指正。来函请寄:

武汉武昌 中南财经政法大学劳动和社会保障系

邮 编:430060

电 话:027-88045691

E-mail:greatwall500@yahoo.com.cn

changchengwang@hotmail.com

主 编:王长城

目录

第1章 薪酬与薪酬管理	(4)
1. 揭开薪酬的面纱	(3)
2. 认识薪酬体系	(12)
3. 把握薪酬管理的领域	(17)
4. 遵循薪酬管理的原则	(19)
第2章 薪酬管理制度	(21)
5. 基本薪酬制度	(23)
6. 辅助薪酬制度	(43)
7. 升级制度	(55)
8. 国外的薪酬制度	(60)
第3章 薪酬水平与结构	(67)
9. 薪酬水平的决定	(69)
10. 薪酬结构的铺设	(85)
11. 薪酬差别的调整	(95)
12. 薪酬幅度的控制	(105)
第4章 薪酬支付	(115)
13. 薪酬计量形式	(117)
14. 薪酬支付原则	(128)
15. 薪酬支付艺术	(131)
16. 特殊情形下的薪酬支付	(143)

第 5 章 工作评价与薪酬管理	(147)
17. 工作分析	(149)
18. 工作评价	(158)
19. 工作评价方法在薪酬管理中的应用	(170)
第 6 章 绩效考核与薪酬管理	(179)
20. 绩效考核在薪酬管理中的意义与价值	(181)
21. 绩效考核项目、考核标准及其用表	(185)
22. 绩效考核方法	(197)
23. 绩效考核的实施	(210)
24. 绩效考核结果与薪酬方案的链接	(217)
第 7 章 薪酬管理诊断与再造	(229)
25. 薪酬体系的诊断与再造	(231)
26. 人工成本检讨	(236)
27. 薪酬使用效益分析	(240)
28. 薪酬管理理念的创新	(243)
第 8 章 常用管理规范	(257)
29. 常用薪酬管理法规	(259)
30. 常用薪酬管理工具	(273)
31. 常用薪酬制度范例	(284)

第 1 章

薪酬与薪酬管理

- ◇ 揭开薪酬的面纱
- ◇ 认识薪酬体系
- ◇ 把握薪酬管理的领域
- ◇ 遵循薪酬管理的原则

1. 薪酬是什么

要进行有效的薪酬管理,必须了解究竟什么是薪酬。

薪酬是你每个月付给员工的现金吗?

薪酬是你提供给员工的差旅费吗?

薪酬是你奖给那些业绩突出,为企业作出重大贡献的员工的奖金吗?

薪酬是你为员工提供的廉价住房、优惠股票、免费午餐吗?

薪酬是你为员工提供的良好办公条件、事业机会、职业前途吗?

答案可以说是,也可以说不是。

薪酬,简单地讲是活劳动的报酬,进一步讲,它是雇主对受雇者为其已完成或将要完成的工作或者已提供或将要提供的服务以货币为结算工具,并由共同协议或国家法律法规或政策确定,而凭个人雇佣合同支付的报酬或收入。从渊源上看,薪酬是工资与薪金的统称。薪金又称薪给、薪俸、薪水。薪金按《辞海》的解释,旧指供给打柴汲水等生活上的费用。工资与薪金的划分,纯属习惯上的考虑。在日本,工资被认为是对工厂劳动者的给予,薪金是对职员的给予;在台湾,薪金(Salary)与工资(Wage)统称为薪资。一般而言,劳心者的收入为薪金,劳力者的收入称为工资。从本质上看,薪金与工资没有区别。

在理解薪酬这一概念时,不能不说到工资。工资是薪酬的主要形式,它是依照国家有关规定和合同要求,以货币形式直接支付的报酬形式。广义的工资包括基本工资、奖金、津贴、补贴、劳动分红等形式,狭义的工资仅指基本工资或标准工资,广义的工资与薪酬为同一含义。

薪酬是同商品货币关系相联系的一个范畴。对薪酬,通常从两个方面来理解,即:从生产力角度看,它是企业生产或其他经济活动中投入的活劳动的货币资金表现形式,是产品最终成本的构成要素。在市场经济条件下,企业主要是通过薪酬来核算或计量生产与其他经济活动中的活劳动消耗。由于竞争的压力,企业必须考虑不断降低活劳动成本。从生产关系角度看,薪酬体现为收入分配的结果。在我国现行社会制度下,薪酬是劳动者获取生活资料进行消费的主要来源。它对消费水平和消费结构都有重要的影响,而消费实际上是劳动力再生产的主要内容,劳动力再生产又对生产具有重要影响,显然,薪酬水平的持续稳定提高对于推动生产或其他经济活动具有重要意义。薪酬的这种两面性,决定了薪酬管理实际上就是对收入分配

上不断提高薪酬水平与生产成本上的不断降低薪酬支出这一矛盾作出调节。

2. 薪酬包括哪些内容

薪酬是一个综合性的范畴,它通常由基本部分和辅助部分构成。其中基本部分是计算其它报酬的依据,也是薪酬的主要内容,辅助部分是对基本部分的补充和调节。具体讲,薪酬主要包括以下内容:

(1)基本薪酬。它是依据员工的劳动熟练程度、工作的复杂程度、责任大小、工作环境、劳动强度和不同工作在国民经济中的地位,并考虑劳动者的工龄、学历、资历等因素,按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付的劳动报酬。基本薪酬的形式包括等级薪酬、岗位薪酬、结构薪酬、技能薪酬和年功薪酬等几种主要类型。基本薪酬一般数额固定,收入风险较小,因此可以为员工提供一个较稳定的收入来源,以满足员工起码的生活需要。由于有些员工具有避免承担风险的倾向(risk - averse),在一定的范围内,他们宁可接受一个较低但较为稳定的薪酬,而不是一个稍高但不稳定的薪酬。因此,企业在充分考虑员工承担风险能力和限度的条件下,通过基本薪酬这一形式,既可满足员工规避风险的需求,又可收到减少企业薪酬总额,降低劳动成本的效果。

在我国现行基本薪酬制度体系中,企业、事业单位和国家机关分别实行不同的基本薪酬制度。企业单位的薪酬国家不作规定,企业可根据自身经营特点和需要,自主决定基本薪酬制度,国家只从总额上进行有弹性的控制;国家机关实行职级薪酬制,具体由职务薪酬、级别薪酬、基础薪酬和工龄薪酬四部分构成,其中,职务薪酬按工作人员的职务高低、责任轻重和工作难易程度确定,级别薪酬按工作人员的资历和能力确定,基础薪酬属最低生活保障,按人体维持工作人员本人的基本生活费用确定,工龄薪酬按照工作人员的工作年限逐年增加,直到退休当年为止;事业单位按专业技术人员、管理人员和工人实行不同的薪酬制度。其中专业技术人员实行五种不同类型的薪酬制度。第一类是教育、科研、卫生、农业、林业、水利、气象、地震、设计、新闻、出版、广播电影电视、技术监督、商品检验、环境保护、图书馆、博物馆、档案馆等事业单位,实行专业技术职务等级薪酬制,第二类是地质、测绘、交通、海洋、水产等事业单位,实行专业技术职务岗位薪酬制,第三类是文化艺术表演单位,实行艺术结构薪酬制,第四类是体育运动员,实行体育

津贴、资金制,第五类是金融单位,实行行员等级薪酬制;工人按技术工人和普通工人分别实行技术等级薪酬制和等级薪酬制。

(2)奖励薪酬(奖金)。也称激励薪酬。基本薪酬由于与员工工作的努力程度和劳动成果没有直接联系,不利于调动员工劳动积极性,因而它不宜成为员工薪酬的唯一形式,还必须有奖励薪酬。奖励薪酬与基本薪酬不同,基本薪酬是对定额劳动给予的报酬,而奖励薪酬则是对超额劳动给予的报酬。同类人员的薪酬标准是按基本薪酬的平均水平确定的,而每个职工的实际劳动贡献大小是有差别的。同一职工,不同阶段,不同时间的劳动贡献也不尽相同。因此,需要通过奖金对那些贡献超过平均水平者给予奖励。奖金按奖励的周期长短划分,有月奖、季奖、半年奖和年终奖;按一年内奖金发放的次数划分,有一次性奖和经常奖;按奖励条件的考核项目划分,有单项奖和综合奖;按奖金的支付对象划分,有个人奖和集体奖。奖金的数额一般不固定,它通常随超额劳动的变化而变化。

奖励薪酬主要运用的是分成思想。由于当员工领取固定的基本薪酬时,员工增加努力程度和劳动投入而增加的产出全部归雇主所有,因此,员工没有劳动积极性,而运用分成的思想,实行奖励薪酬时,员工可以从通过自己努力而新增加的每一单位产品中得到相应的好处,因而劳动积极性也就比较高。

这里我们可以采用一个非常简单的数字模型来表达。若设员工的效用取决于收入和劳动付出两个变量,且效用随收入的增加而(线性单调)增加,随劳动付出(努力程度)的增加而(单调加速)减少。那么,员工的目标函数是使自己的效用最大化。虽然员工的薪酬由用人单位决定,但员工自己可以控制劳动付出,因此,员工面临的最优化问题的数学表达就是:

$$\text{Max } U = w - g(e)$$

其中 U 是员工的净效用, w 是薪酬, e 是员工的劳动努力程度, $g(e)$ 是劳动给员工造成的效用损失。如果用人单位的目标是追求利润最大化,而利润(P)随员工劳动努力程度的增加而增加,随薪酬的增加而减少,那么,用人单位面临的最优化问题的数学表达就是

$$\text{Max } P = R(e) - w$$

这里约束条件 e 由员工决定, $R(e)$ 为劳动带来的收益。显然,给定 w (即 w 固定), e (努力程度) 越小, 员工得到的净效用 U 越大。这就是基本薪酬不利于调动员工劳动积极性的原因。为了调动员工的劳动积极性, 用人单位可以将薪酬 w 与劳动带来的收益挂钩, 即将薪酬定为 $w(R(e))$ 。这样, 员工

的最优化问题就变成

$$\text{Max } U = w(R(e)) - g(e)$$

由于 w 与 e 挂钩,员工对这个最优化问题的解就不再是简单地取最小的 e ,而是取使劳动的边际收益与边际代价相等的 e 。这里, $w(R(e))$ 就是我们所说的奖励薪酬。

当薪酬随着员工工作努力程度的变化而变化时,可以称之为对投入的奖励。当薪酬随着员工劳动产出的变化而变化时,可以称之为对产出的奖励。企业采用投入奖励薪酬还是产出奖励薪酬,要看对员工投入和产出的观察和测度哪一个更容易。

企业对劳动投入进行奖励的一种最原始的形式,就是用监工来监督工人的劳动投入,比如员工是否按时上下班,工作时是否努力。如果员工被发现迟到或早退,或被认为工作不努力,企业轻则予以警告,进而扣发工资或奖金。直至开除。工人由于怕被扣发工资、奖金或开除,会更加努力注意上下班时间,工作时至少当着监工的面会更加努力。在管理更加文明的现代企业里,越来越多的企业已经停止使用监工监督员工劳动的做法。为了鼓励员工改进企业管理,提高劳动技能,为企业的技术进步多作贡献,企业常常把员工薪酬同参加业务学习、质量管理或类似的活动挂钩,对做得好的员工予以奖励。比如说,美国通用汽车公司的萨腾公司规定,员工薪酬的 5% 要跟完成规定的学习任务挂钩。日本的很多大企业,对员工为改进企业管理和技术进步所提的合理化建议,不论是否采用,均用奖金的形式予以奖励。员工参加质量管理活动和业务学习,为改进企业管理和技术进步提建议,对企业的产出可能有、也可能没有直接的贡献。企业对这些行为予以奖励,是以员工的劳动和时间投入为依据的,其目的是为了激励员工在这些方面多作投入。

以员工的劳动产出和劳动成果为对象的激励薪酬,形式更加多样。奖金,计件工资,销售提成等,都是人们熟悉的以提高劳动产出为目的的奖励薪酬的形式。在日本的企业里,员工的奖金收入是与企业的经营情况特别是盈利情况挂钩的。正常年份奖金占员工总收入的 25% 左右,但会随企业盈利情况的变化而变化。销售提成在美国的汽车零售、保险和其他很多行业普遍实行。在汽车零售业里,每部车的最低价格由经理规定。推销员在此价格以上,每卖一辆车,可以拿一个固定的收入。此外,价格卖得好,超出最低价格的部分,推销员还可按一定的比例提成。计件工资在西方工业革命早期比较普遍。但总的来说,计件工资在发达资本主义国家的企业中现

在使用已经不多,只在少数企业中继续存在。总部设在美国俄亥俄州,属于美国 500 家大企业之列的林肯电器公司(Lincoln Electric Company),就是其中最有名的一例。该公司自本世纪 30 年代以来开始采用计件工资,60 余年来劳动生产率不断提高,现为本行业平均劳动生产率的 3 倍。公司自 30 年代以来从未出现过亏损,也从未开除过工人。

(3)成就薪酬(Merit Pay)。成就薪酬是指当员工在组织内工作卓有成效,为组织作出重大贡献后,企业以提高基本薪酬的形式付给员工的报酬。成就薪酬与奖励薪酬的相同之处在于他们都取决于员工的努力及对企业的贡献和成就。不同之处在于成就薪酬是对员工过去一个较长时间内所取得的成就的“追认”,它通常表现为基本薪酬的增加,具有永久性,只要员工不离开企业,就不会消失,而激励薪酬是与员工现时的表现和成就挂钩,它具有有一次性,一旦员工停止努力,工作成绩下降,就会失去。因此员工为了保持这部分薪资收入,必须不断努力工作。可见,奖励薪酬在调动员工积极性的同时,有要员工承担相当的收入风险的负面作用,而成就薪酬作为基本薪酬的增加,成为员工收入中的一个稳定部分,在调动员工劳动积极性的同时,不会给员工带来收入风险。

为什么企业在用激励薪酬以外,还要用成就薪酬来调动员工的积极性呢?其原因之一,是前面所讲到的,激励薪酬在调动员工积极性的同时,有要员工承担相当的收入风险的负面作用外,还有一个重要的原因,这就是企业要提高劳动生产率,不但要解决员工的劳动积极性问题,还要考虑员工的一些基本素质问题,比如一个人的学习和办事能力,应变能力,责任心,与同事合作和共事的愿望和能力,等等。这些关于一个员工基本素质的信息,员工自己可能比较清楚,而雇主却往往需要通过一段时间的观察才能掌握。而在雇主尚未了解某员工的基本素质之前,在雇主和该员工之间,存在着关于员工基本素质的信息不对称问题。解决这个问题的办法之一,企业可把一个人招进来,对其进行一段时间的观察,发现其基本素质不好时,再将其解雇。这种做法的弊病是,企业解雇员工,其自身也会受到一定的损失。比如,它会使其其他员工感到不安全,影响员工对企业的忠诚和劳动热情。另外,为了使一个员工熟悉企业的情况,掌握技术,胜任工作,企业通常要通过办培训班,“老带新”和“干中学”等形式,对包括已经受过较高教育的新员工进行培训。企业为此要付出一定的代价。企业的这种付出,可以理解为企业的人力资本投资。而一旦发现某个员工的基本素质不好,将其解雇,企业的这一部分人力资本投资就损失掉了。而当一个企业把员工基本薪酬的增

长与其长期表现挂钩时,员工认识到自己在该企业的长期收入取决于自己的基本素质,就会作一个“自我筛选”的决策。如果某人知道自己的某些基本素质达不到企业的要求,在该企业就没有前途,从自身的利益出发,就会不去该企业工作,而去别的企业,寻找更适合自己基本条件的就业机会。这样,成就薪酬作为一种机制,就能使基本素质达不到企业要求的人,自己把自己筛选出来,自动不到该企业工作。企业因而避免了在这些人身上人力资本投资的损失和将来解雇这些员工时对其他员工士气所产生的不利影响。

运用成就薪酬机制,不但可以把基本素质不符合要求的员工筛选出去,还能减少企业认为条件比较理想想要挽留的员工的流动性,从而减少企业人力资本投资的损失。而保留一个稳定的、忠于企业的骨干员工队伍,正是很多企业所关心的,关系到劳动生产率的一个重要问题。成就薪酬之所以能起到减少员工流动的作用,是因为其增加是与员工的长期表现挂钩的。如果员工在企业工作一段时间后离开企业,自己的收入就会受到损失。为了避免这种损失,员工在考虑更换雇主、另谋高就时,就会更加慎重,不轻易“跳槽”。如在日本,员工更换雇主,当年薪酬损失可达 20%~30%,即使到退休时,薪酬也只能达到没有更换雇主时同类员工的 2/3。这种收入上的巨大损失,当然使日本企业的员工非到万不得已不会随便更换雇主。

(4)附加薪酬(津贴)。指根据员工的特殊劳动条件和工作特性以及特定条件下的额外生活费用而计付的劳动报酬,其作用在于鼓励员工在苦、脏、累、险等特定岗位工作。习惯上,一般把属于生产性质的称为津贴,属于生活性质的称作补贴。津贴大体上可分为工作津贴和地区性津贴两大类。其中工作津贴主要有特殊岗位津贴,特殊劳动时间津贴,特殊职务津贴,地区性津贴主要有艰苦边远地区津贴和地区生活津贴。津贴、补贴的种类,发放范围和标准等,一般由国家统一规定,对国家没有统一规定的,企事业单位可根据生产工作需要,在政策允许的范围内,自行设立项目。津贴与工资、奖金不同,它不是反映正常条件下劳动数量与质量的差别,而主要反映劳动条件和工作环境以及特定条件下生活费用支出的差别。津贴大体上可分为工作津贴和地区性津贴两大类。其中工作津贴主要有特殊岗位津贴,特殊劳动时间津贴,特殊职务津贴,地区性津贴主要有艰苦边远地区津贴和地区生活津贴。

早在 200 多年前,斯密(Adam Smith)就指出,劳动者在决定工作时,关心的是自己从雇主那里得到的净收益,会对工作所带来的收益和成本作通

盘的考虑。这样,如果某个雇主提供的工作或其他条件较差,他就必须付较高的薪酬,才能使他的工作具有和其他企业同样的吸引力。这样就造成了由工作条件所决定的附加薪酬。工作条件差别,主要包括以下方面:

首先,由污染、安全、交通等因素构成的工作环境差别。有噪音和其他污染的工作环境,给员工带来的损害较大,相应应该付给员工较高的薪酬作为补偿。交通的不便,使员工上下班的成本增加。安全保障不好时,员工更容易丧失劳动力,将来收入遭受损失的可能性增加。这些因素,都应通过附加薪酬得到相应的补偿。

第二,工作的稳定性差别。对员工的工作安全保障比较低的企业,员工工作的稳定性比较差,员工被解雇因而失业的可能性比较大。员工失业后,薪酬收入和心理都会受到一定的损失,还要为寻找新的工作机会花费时间和精力。这些损失都要计入员工的工作成本之中。因为不稳定的工作会带来这些额外的工作成本,因此,在其他条件相当时,其薪酬也应相应增加,方能对劳动者有同等的吸引力。

第三,工作中学习和提升的可能性差别。能使员工在工作中学习新的知识和技能的工作,有利于提高员工未来的劳动生产率和未来薪酬。其他条件相当时,这样的工作,即使付给较低的报酬,在劳动力市场上仍然有较强的竞争力。同样,如果员工预计到某项工作在企业被提升和薪酬相应增加的可能性较大,即使初始薪酬较低,也会愿意接受该项工作。

在薪酬构成内容中,通常还包括小额优惠(Fringe Benefits),它是以附加报酬或额外福利的名义支付给劳动者的报酬。如免费和折价的工作餐,优惠的住房,免费或低价提供的食堂、澡堂、俱乐部、服务等。这些项目有的以货币形式支付,有的则以实物形式支付。在美国,小额优惠主要有:带薪休假、医疗保险、可再就业产假、退休金、人寿保险、带薪病假、企业承担的教育和训练、免费或折价工作餐和商品、优惠的住房、股票选择或储蓄计划、劳动分红、法定援助和服务等。从各市场经济国家发展趋势看,小额优惠在薪酬总额中所占比重有日益提高趋势。

此外,雇员解雇时经济补偿金,通常也被视为薪酬的一部分。

3. 薪酬意味着什么

薪酬是对员工工作绩效的各种形式的支付和回报,同时也是组织营运成本的重要组成部分。薪酬的支付是管理层向员工发出的何种行为重要并

应受到鼓励的信息,一项战略性的薪酬计划直接关系到能否增进员工积极性并促进其发展,关系能否将员工的努力与组织的目标、理念和文化结合起来,因此,了解薪酬的基本功能是薪酬管理中的一项重要课题。

薪酬的功能可从组织和员工两方面考察:

从雇主方面看,薪酬具有以下功能:(a)增值功能。薪酬既是雇主购买劳动力的成本,也是用来交换劳动者活劳动的手段,同时薪酬还是一种活劳动投资,它能够雇主带来预期的大于成本的收益。这种收益的存在,成为雇主雇佣劳动力,投资劳动力的动力机制。(b)激励功能。薪酬是对劳动者和经营者工作绩效的一种评价,反映着其工作的数量和质量状况。因此,薪酬可以激励员工的劳动效率和积极性。(c)协调功能。薪酬一方面它通过其水平的变动,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。(d)配置功能。由于人们一般都会愿意到薪酬较多的地区、部门和岗位工作,因此,利用薪酬差别可以引导人力资源的流向,促进人力资源的有效配置。

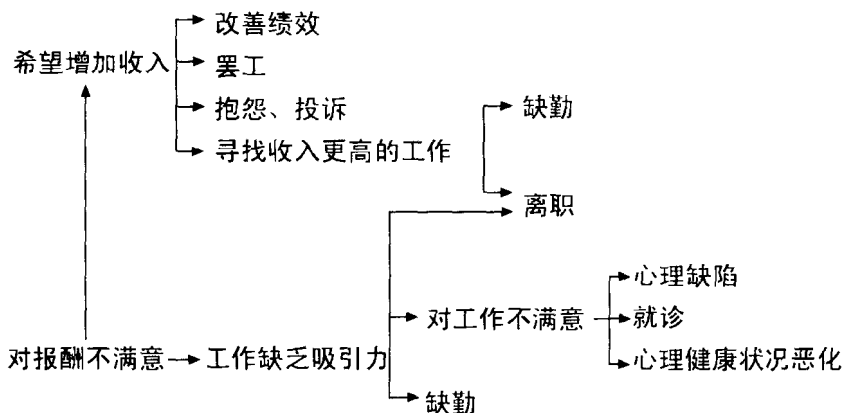


图 1-1 对报酬不满产生的结果

从雇员方面看,薪酬具有以下功能:(a)劳动力再生产保障功能。员工通过劳动和经营行为,换取薪酬,以满足个人及家庭的吃、穿、住、用等基本生活需求,从而实现着劳动力的再生产。(b)价值实现功能。高薪酬是员工工作业绩的显示器,是对员工工作能力和水平的承认,也是对个人价值实现的回报,是晋升和成功的信号,它反映了员工在组织中的相对地位和作用,能