

高等院校工商管理核心课程精品教材

薪酬管理

Compensation Management

主编 万莉

高等院校工商管理核心课程精品教材

薪酬管理

Compensation Management

主编：万 莉

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/万莉主编. —上海:上海财经大学出版社, 2014. 11
(高等院校工商管理核心课程精品教材)
ISBN 978-7-5642-2007-5/F · 2007

I. ①薪… II. ①万… 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(2014)第 214952 号

☐ 责任编辑 吴晓群

☐ 封面设计 钱宇辰

XINCHOU GUANLI

薪 酬 管 理

主 编 万 莉

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海景条印刷有限公司装订

2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 15 印张 384 千字

印数: 0 001—3 000 定价: 39.00 元

前 言

薪酬牵动着企业每个员工的心。薪酬,如何才能不让人“心愁”?对于薪酬管理,企业也面临诸多困惑:怎样建立一套行之有效的薪酬管理体系?如何发挥薪酬的功能和作用,促进企业的发展?如何跟上薪酬管理的时代脉搏?作为一门科学,薪酬管理是人力资源管理的核心内容,需要严谨的态度和科学的方法;作为一门艺术,薪酬管理需要企业在理性之外更加注重人性,在吸引、稳定和激励核心员工方面发挥关键作用。

本书是作者在长期教学与研究的基础上,在认真分析和总结薪酬管理理论与实践方法的前提下编写而成的,具有以下特点:

第一,充分反映薪酬管理研究与实践应用的最新成果,融汇了国家颁布的相关政策法规,在内容和体系上切合教学实际。

第二,努力避免空洞的、教条式的理论描述,突出教材在实际操作方面的内容。

第三,在保证学生掌握必要的专业理论的基础上,突出案例教学,强调教材的实用性、操作性和可读性。

第四,强化学生的实践能力,注重训练学生解决问题与分析问题的能力、设计薪酬方案的能力、应用政策法规的能力,以及调查沟通能力等。

本书可作为高等院校公共管理专业、人力资源管理专业和社会保障专业的本科教材和研究生参考用书,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,也可以供政府部门和非政府部门组织的各级管理人员培训班的学员使用,还可以作为正在从事人力资源管理以及专职薪酬管理人员提升业务能力的阅读教材。

在本书的写作过程中,首先要感谢那些在薪酬管理领域里做出杰出贡献的前辈和同仁,是他们的理论研究与探索为本书的写作提供了丰富的理论基础、资料和素材。其次要感谢在本书写作过程中给予帮助和支持的人们:我的薪酬管理课程班级上的历届本科生在我的教学工作中给予我很大的动力,同时他们也提供了不少课堂讨论案例,这也有助于本书的写作。我的研究生钱丹和张仟参与了本书第五章、第六章部分内容的初稿撰写工作,在此感谢她们为本书



出版做出的努力。感谢上海大学管理学院的领导和同事的帮助。

对于本教材的出版,上海财经大学出版社给予了大力支持,并将其列入核心课程精品教材出版计划,还有上海财经大学出版社的各位审稿编辑为本书的出版付出了辛勤劳动,由衷地感谢你们。

感谢我父母对我的莫大支持,使我可以安心写作而无后顾之忧。

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,未能在书中一一注明,谨向著作者表示歉意和感谢。由于薪酬管理在我国人力资源管理实践中还是一个探索之中的领域,具有复杂性和动态性,加之编者在理论研究、实践经验、观察视野以及写作水平等方面有一定的局限性,本教材难免有疏漏和不足,在此恳请各位专家和广大读者见谅并提出宝贵的建议和意见,以便及时修订和完善。

万莉

上海大学

2014年8月10日

目 录

前言	1
第一章 薪酬管理总论	1
本章学习目标	1
【导入案例】	1
第一节 薪酬的相关概念和主要功能	2
第二节 战略性薪酬管理	6
第三节 薪酬管理及其面临的挑战	17
本章小结	22
关键术语	23
复习与思考	23
案例与讨论	23
阅读材料	24
第二章 职位薪酬体系	27
本章学习目标	27
【导入案例】	27
第一节 职位薪酬体系的特点、实施条件和操作流程	28
第二节 职位分析	30
第三节 职位评价技术	36
本章小结	41
关键术语	41
复习与思考	41



案例与讨论	42
阅读材料	43
第三章 技能和能力薪酬体系	46
本章学习目标	46
【导入案例】	46
第一节 技能薪酬体系	47
第二节 能力薪酬体系	49
本章小结	62
关键术语	62
复习与思考	62
案例与讨论	62
阅读材料	64
第四章 薪酬水平及其外部竞争性	68
本章学习目标	68
【导入案例】	68
第一节 薪酬水平及策略	69
第二节 薪酬水平策略的主要影响因素	74
第三节 薪酬调查	77
本章小结	81
关键术语	82
复习与思考	82
案例与讨论	82
阅读材料	84
第五章 绩效奖励	87
本章学习目标	87
【导入案例】	87
第一节 绩效奖励	88
第二节 绩效奖励计划的种类	91
本章小结	102



关键术语·····	102
复习与思考·····	102
案例与讨论·····	103
阅读材料·····	104
第六章 薪酬结构·····	107
本章学习目标·····	107
【导入案例】·····	107
第一节 薪酬结构概述·····	108
第二节 薪酬结构的类型·····	114
第三节 宽带薪酬结构·····	117
本章小结·····	122
关键术语·····	122
复习与思考·····	123
案例与讨论·····	123
阅读材料·····	125
第七章 员工福利管理·····	128
本章学习目标·····	128
【导入案例】·····	128
第一节 员工福利概论·····	129
第二节 法定福利·····	134
第三节 企业福利·····	139
第四节 员工福利的规划与管理·····	146
本章小结·····	152
关键术语·····	152
复习与思考·····	152
案例与讨论·····	152
阅读材料·····	155
第八章 薪酬预算、控制与沟通·····	157
本章学习目标·····	157
【导入案例】·····	157



第一节 薪酬预算·····	158
第二节 薪酬控制·····	161
第三节 薪酬沟通·····	164
本章小结·····	167
关键术语·····	167
复习与思考·····	167
案例与讨论·····	167
阅读材料·····	168
 第九章 薪酬管理的常用法规·····	171
本章学习目标·····	171
【导入案例】·····	171
第一节 关于最低工资标准的法律规定·····	172
第二节 关于工资集体协商的法律规定·····	174
第三节 关于经济补偿和赔偿问题的相关法律·····	176
本章小结·····	179
关键术语·····	179
复习与思考·····	179
案例与讨论·····	179
阅读材料·····	180
 第十章 薪酬管理实战·····	183
本章学习目标·····	183
【导入案例】·····	183
第一节 薪酬管理常用工具·····	184
第二节 薪酬管理制度·····	218
本章小结·····	225
关键术语·····	225
复习与思考·····	226
阅读材料·····	226
 参考文献·····	229

第一章 薪酬管理总论



本章学习目标

- ✓ 理解薪酬的概念;
- ✓ 了解薪酬管理对于企业的重要性;
- ✓ 掌握广义薪酬概念的内涵和外延;
- ✓ 掌握薪酬的三个组成部分及各部分的基本问题;
- ✓ 了解企业薪酬战略的内涵与性质,认识薪酬战略是企业战略的有机组成部分;
- ✓ 掌握现代企业战略与薪酬战略之间的关系。



从薪酬福利到工作体验:IBM 公司的实践

20 世纪 90 年代中期,“蓝色巨人”IBM 公司徘徊在崩溃的边缘,从一家食品公司空降过来的首席执行官郭士纳对 IBM 公司进行了改革。他首先从薪酬福利体系动手,改变了公司原有的官僚化薪酬体系,将薪酬与市场接轨,将员工个人的薪酬更多地与绩效以及客户等因素联系起来,同时还将股权从高层管理人员大规模地扩展到了一批优秀员工。公司大力推行全面报酬的新实践,尤其是在认可员工的贡献、保持工作与生活之间的平衡、企业文化建设以及员工发展等工作体验方面进行了大量的创新。第一,设立了各种各样的认可奖项,其中既包括由同事提名的奖项,也包括由管理层提名的奖项。这些奖项可以用来对员工长期服务等各种表现提供奖励和认可。第二,制订了专门的生活和工作计划,将公司原来的很多方案整合进来,明确了平衡员工的工作生活和家庭生活的工作目标。第三,公司文化的变革很明显,同时也很微妙,大家清一色穿着蓝色制服的现象不见了,公司把重点转移到通过高层管理团队来培养各层次员工的领导力方面。第四,充分利用在线的方式进行知识管理,员工可以进行在线学习和职业生涯规划。第五,采取各种措施来改善员工的工作条件,为员工充分提供各种工具和资源,以确保他们工作上的成功。

IBM 公司做出的上述努力,使它在与微软等一些实力更为殷实的企业进行竞争的时候,仍然能够保持对优秀人才的强大吸引力。在 IBM 公司中,薪酬总监安德鲁·里其特博士说:“我们发现,那些能吸引并留住人才的因素,并不一定能够激励员工,反之亦然。工作体验是报酬中的一个驱动性因素,如果我们忽视了这一点,就会给我们带来损失。”

资料来源: <http://www.docin.com/p-68582289.html>。



在整个人力资源管理体系中,健全的薪酬管理系统是吸引、激励、发展与留住员工的最有力的工具。薪酬管理系统向员工传达企业的价值导向,说明什么样的行为是企业所倡导的,什么样的行为是企业不愿看到的。同时,它还通过与企业发展战略的充分一致性,使企业所有员工的努力和行为都集中到提升企业竞争力的方向上。

本章将从薪酬的含义、薪酬的组成及基本问题、战略性薪酬管理、薪酬管理的发展趋势等方面来展开。

第一节 薪酬的相关概念和主要功能

一、与薪酬有关的几个基本概念

(一) 报酬

报酬(Rewards)是指员工从企业那里获得的作为个人贡献回报并认为有价值的各种东西。

报酬有两种分类方法:一是将报酬分为经济性报酬和非经济性报酬,二是将报酬分为内在报酬和外在报酬。

经济性报酬和非经济性报酬的分类,是基于报酬是否以货币的形式表现出来,或者是否能够用货币来衡量。非经济性报酬是指对员工有相当程度的吸引力,但却不是直接以货币形式表现出来的一些因素,如社会地位、成长和发展的机会、富有挑战性的工作、工作满足感、工作的自主性、特定的工作环境等。经济性报酬是指员工所得到的各种货币收入和实物,包括直接薪酬和间接薪酬。

内在报酬和外在报酬则是以报酬本身对工作者产生的激励,是一种外部强化,还是一种来自内部的心理强化作为划分依据。若报酬所产生的激励属于外部强化的,则为外在报酬;若报酬所产生的激励来自内部的心理强化,则为内在报酬。

近年来,由于企业支付报酬形式的多样化发展,各种显性和隐性的报酬形式层出不穷,所以有些研究薪酬的专家引入了“全面报酬”(Total Rewards)的概念,即把从企业获得的所有形式的报酬都归在全面报酬的范畴中予以关注。这种收入概念模糊化不仅有利于全面掌握员工的真正收入状况,而且有利于企业人员成本的控制;不过,全面报酬的概念之大也使得对它的某些内容进行量化考察存在较大难度。



阅读资料 1-1

雷尼尔效应

美国西雅图的华盛顿大学准备修建一座体育馆。消息传出,立刻引起了教授们的反对,校方只好顺从教授们的意愿,取消了这项计划。

教授们为什么会反对呢?原因是校方选定的体育馆位置在校园的华盛顿湖湖畔,体育馆一旦建成,便会挡住从教职工餐厅窗户可以欣赏到的美丽风光。为什么校方又如此尊重教授们的意见呢?原来,与美国教授平均工资水平相比,华盛顿大学教授的工资一般要低20%左右。教授们之所以愿意接受较低的工资,而不到其他大学去寻找更高报酬的教职,完全是出于留恋西雅图的湖光山色。西雅图位于太平洋沿岸,华盛顿湖



大大小小的水域星罗棋布。天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰,开车出去还可以游览一息尚存的活火山——海伦火山。

为了美好景色而牺牲更高的收入机会,被华盛顿大学经济学系的教授们戏称为“雷尼尔效应”。

资料来源:蒋童曾、杜均、徐洪全:《管理之美》,中国纺织出版社 2004 年版。

(二) 工资

在英文中,学术界和企业界所运用的薪酬词汇经历了从工资(Wage)到薪水(Salary),再到薪酬(Compensation),最后衍变为全面报酬(Total Rewards)的过程。

薪酬不仅是管理学领域研究的重点,也是经济学研究的重要组成部分。经济学和管理学对薪酬的称谓是有差别的,在经济学研究中,一直采用“工资”概念,它对应的是“劳动力价格”。“工资”概念主要是在 1920 年以前被企业应用,“工资”是根据工作量(如工作时间长短)而给付的报酬。当时,主要支付对象是从事体力劳动的蓝领,他们根据每天工作的时间数来领取报酬。

经济学关注的是工资的性质和工资是如何确定的,而管理学则关注对薪酬的管理。在经济学的论著中,一般对不同形式的薪酬都统一用“工资”一词来概括。在经济学的历史中,对工资问题的研究由来已久,在经济学中第一个用“工资”概念的人是 17 世纪的英国经济学家威廉·配第。经济学在长达 200 多年的历史中,产生了诸如威廉·配第、魁奈的最低工资理论、生存工资理论,亚当·斯密的工资差别理论,穆勒的工资基金理论;马歇尔、克拉克的边际生产力理论、均衡价格工资论,克拉克、多布和庇古的谈判工资理论,舒尔茨的人力资本理论,威茨曼、马丁的分享经济论和效率工资理论等著名的工资理论。其中许多理论至今仍对薪酬管理实践产生着重要的影响。

(三) 薪水

1920 年以后,出现了薪水(Salary)的概念。在美国,薪水是支付给那些不包括在《公平劳动法案》内,属于豁免职位的任职者,从而没有加班工资的雇员的报酬。白领阶层就属于这类雇员。他们的报酬并不是根据每天工作几小时就给几小时的钱这样最基本的方式发放的,而是企业在每一阶段单位时间(如一个月)后,一次性支付给员工一个相对固定的报酬数额(如月薪)。这就是薪水和工资的最大区别。

薪水概念主要盛行于 20 世纪 80 年代之前,从 1980 年开始,薪酬(Compensation)的概念开始为大多数人所接受。从字面理解,薪酬是平衡、补偿的意思。单一个“酬”字就暗含着薪酬的支付方与被支付双方之间是一种“交换”的关系,劳动者为企业付出劳动,企业给他们报酬。

(四) 薪酬

“薪酬”一词所对应的英文是“Compensation”,是指用人单位以现金或现金等值品的方式付出的报酬,包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。

孙剑平(1999)认为,真正从管理学的角度对企业的薪酬制度设计进行研究始于 1911 年美国管理之父泰勒对薪酬问题的研究。泰勒令人信服地证明了企业薪酬管理是可以作为科学研究对象的,并注意到了薪酬(尽管仅仅认识到金钱)的激励作用,同时实际分析了怎样发挥金钱的激励作用,即运用工作分析和工作评价的方法来探讨理性的薪酬制度的建立。

关于薪酬的定义,学术界有不同的观点,主要如下:

其一,米尔科维奇和纽曼把薪酬定义为,雇员作为雇佣关系中的一方,所得到的各种货币



收入,以及各种具体的服务和福利之和,并从社会、股东、雇员和管理者四个角度对薪酬的内涵进行了阐述。

其二,约瑟夫·J. 马尔托奇奥认为,薪酬是指雇员因完成工作而得到的内在和外在的报酬。内在薪酬(Intrinsic Compensation)是指雇员由于完成工作所带来的心理收入,如成就感、个人进步等。根据工作特征理论,个人的心理收入来自五个方面:技术多样性、工作的个性、工作意义、自主权和反馈的程度。外在薪酬(Extrinsic Compensation)包括货币薪酬和非货币薪酬。

其三,加里·德斯勒认为,薪酬实际上是指员工因为被雇佣而获得的各种形式的支付。员工薪酬一般包括两部分:(1)以工资、奖金、佣金和红利等形式获得的直接货币报酬;(2)以各种借鉴货币形式支付的福利,如雇主支付的保险、带薪休假等。

其四,王长城认为,薪酬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,以货币为主要结算工具,并由共同协议、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。

“薪酬”一词有广义和狭义之分。狭义的薪酬是与“劳动”直接联系的部分,是指员工为某一组织工作而获得的所有直接和间接的经济性收入,这些经济性薪酬还可以依据是否取得直接的货币形式而分为货币性薪酬和非货币性薪酬。本书所要研究和讨论的薪酬问题就是基于这种对薪酬的狭义理解。

广义的薪酬则是与上述雇佣关系有关的组织各项付出或员工得到的酬劳,包括用人单位的福利和各种其他的待遇,还包括其他使员工获得利益和承认、满足个人需求的内容。

(五)总薪酬

总薪酬包括基本薪酬、可变薪酬、福利和服务以及一次性奖金、股票期权等多种经济性报酬。

1. 基本薪酬

基本薪酬是指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身、所具备的完成工作的技能或者能力而向员工支付的稳定性报酬。在大多数情况下,企业根据员工所承担的工作本身的重要性、难度或者对组织的价值确定员工的基本薪酬,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者能力的高低来作为确定基本薪酬的基础,即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。

基本薪酬是员工从企业获得的较为稳定的经济报酬。因此,这一薪酬组成部分对于员工来说是至关重要的。它不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源,而且还往往是可变薪酬确定的一个主要依据。基本薪酬更多地体现着薪酬的保障与补偿职能,但其激励作用是有限的。基本薪酬的变动主要取决于三个方面的因素:总体生活费用的变化或通货膨胀的程度,其他雇主支付给同类劳动者的基本薪酬的变化,员工本人拥有的知识、经验、技能的变化以及由此而导致的员工绩效的变化。

2. 可变薪酬

可变薪酬,也称浮动薪酬、绩效薪酬或奖金,是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分,其形式多样,数额也不固定。与基本薪酬相比,可变薪酬一般具有非常规性、浮动性、风险性和非普遍性的特点。可变薪酬的目的是在绩效和薪酬之间建立一种直接的联系,薪酬的高低根据员工达到或超过某种事先确定的绩效标准、个人或团队目标或者企业收入目标而浮动,产生激励作用。

与基本薪酬相比,可变薪酬更容易通过调整来反映组织目标的变化,在动态环境下,面向较大员工群体实行的可变薪酬能够针对员工和组织所面临的变革和较为复杂的挑战作出灵活的反



应,从而不仅能够以一种积极的方式将员工和企业联系在一起,而且能为在双方之间建立伙伴关系提供便利,同时还能起到鼓励团队合作的效果。此外,可变薪酬一方面能够对员工所达成的有利于企业成功的绩效提供灵活的奖励,另一方面,在企业经营不利时还有利于控制成本开支。

可变薪酬是短期激励和长期激励的组合。短期可变薪酬一般建立在非常具体的绩效目标基础之上,如佣金、年终分红、利润分享以及通常所说的奖金等。而长期可变薪酬的目的则在于鼓励员工努力实现跨年度或多年度的绩效目标。事实上,许多企业的高层管理人员和一些核心的专业技术人员所获得的企业股权以及与企业长期目标(如投资收益、市场份额、净资产收益等的实现)挂钩的红利等,都属于长期可变薪酬的范畴。

3. 福利

福利是指员工作为企业成员所享有的、企业为员工将来的退休生活及一些可能发生的不测事件(如疾病、事故)等所提供的经济保障,其费用部分或全部由企业承担。它往往不以货币形式直接支付,而多以实物或服务的形式支付。

福利中有一部分是具有政府强制性的法定福利,如失业保险、社会保险等;另一部分是自愿性的非固定福利,可由企业自行设置福利项目以作为对法定福利的补充,如各种员工服务以及企业补充养老保险、医疗保险之类的福利项目。

福利通常与员工个人的工作绩效不直接挂钩或根本无关,企业福利薪酬计划的直接目标不是提高员工个人的工作绩效,而是希望以此为手段达到吸引、保留和凝聚员工,从而提高企业整体和长期绩效水平的目的。但如果企业将福利的一部分用来奖励绩效,那么这部分就会成为激励性的薪酬,如为绩效优秀的员工提供培训或考察旅游的机会,而其余的则可以通过公平的分配和标准化员工待遇来强化组织的凝聚力,培养员工的归属意识。

二、薪酬的功能

薪酬的功能是指薪酬在运用过程中的具体功能的体现,是薪酬管理的核心。

(一)薪酬的功能:员工方面

1. 补偿功能

职工在劳动过程中体力与脑力的消耗必须得到补偿,保证劳动力的再生产,劳动才能得以继续,社会才能不断进步。同时,职工为了提高劳动力素质,要进行教育投资,这笔费用也需要得到补偿,否则就没有人愿意对教育投资,劳动力素质就难以不断提高,进而影响社会发展。在市场经济体制下,对以上两方面的补偿不可能完全由社会来承担,有相当一部分要由个人承担解决。对职工来说,通过薪酬的取得,以薪酬换取物质、文化生活资料,就可保证劳动力消耗与劳动力生产费用支出的补偿。

2. 激励功能

为了提高生活水平,就要通过多劳动来多得薪酬。但是,薪酬的多少不仅取决于提供的劳动量,还在于劳动的质量。劳动质量高,薪酬就多;反之,薪酬就少。因此,职工为了取得较多的薪酬,提高生活水平,还应不断地、全面地提高自身的素质,以求能够提供数量更多、质量更高的劳动,从而获得更多的薪酬。通过薪酬的这一激励功能,可以从物质利益上激励职工关心自己劳动力素质的提高和劳动成果的增加,最终使全社会的经济不断发展提高,人民生活不断改善。

3. 价值实现功能

薪酬是员工工作业绩的显示器,合理的薪酬是对员工工作能力和水平的承认。薪酬水平的高低也往往代表员工在组织内部的地位与层次,从而成为对员工的个人价值和成功进行识



别的一种信号。此外,合理的薪酬还增强了员工对组织的信任感和归属感。

(二) 薪酬的功能:企业方面

1. 调节功能

薪酬的调节职能主要表现在引导劳动者合理流动。在劳动力市场中,劳动供求的短期决定因素是薪酬。薪酬高,劳动供给数量就大;薪酬低,劳动供给数量就少。因此,科学合理地运用薪酬这个经济参数,就可以引导劳动者向合理的方向流动,使其从不急需的产业流向急需的产业,从发挥作用小的产业流向发挥作用大的产业,达到劳动力的合理配置。薪酬的调节职能还表现在通过对薪酬关系、薪酬水平的调整来引导劳动者努力学习和钻研企业等经济组织急需的业务知识,从人才过剩的职业向人才紧缺的职业流动,既满足了各行各业的需要,又平衡了人力资源结构。最后,薪酬的确定还能协调国家、集体、个人三者的利益关系。

2. 效益功能

薪酬对企业等经济组织来说是劳动的价格,是所投入的可变成本。所以,不能将企业的薪酬投入仅看成货币投入。它是资本金投入的特定形式,是投入活劳动(通过劳动力)这一生产要素的货币表现。因此,薪酬投入也就是劳动投入,而劳动是经济效益的源泉。此外,薪酬对劳动者来说是收入,是生活资料的来源。在正常情况下,一个劳动者所创造的劳动成果总是大于其薪酬收入,剩余部分就是薪酬经济效益。从企业的角度来看,薪酬具有效益职能。也正因为薪酬的效益职能,社会才有可能扩大再生产,经济才能不断发展,人们的生活水平也才会不断提高。

3. 统计与监督功能

薪酬是按劳动数量与质量进行分配的,因此,薪酬可以反映出劳动者向社会提供的劳动量(劳动贡献)大小。薪酬是用来按一定价格购买与其劳动支出量相当的消费资料的,因此,薪酬还可以反映出劳动者的消费水平。通过薪酬就能把劳动量与消费量直接联系起来,这有助于国家从宏观上考虑合理安排消费品供应量与薪酬增长的关系以及薪酬增长与劳动生产率增长、国内生产总值增长的比例关系。

4. 塑造和强化企业文化

合理的和富有激励性的薪酬制度有助于企业塑造良好的企业文化,或者能对企业文化起到积极的强化作用。同样的薪酬可能产生合作文化,也可能产生雇佣文化。如果薪酬制度与企业文化或价值观存在冲突,那么它会对企业文化和价值观产生严重的消极影响。

5. 控制经营成本

薪酬成本是成本支出的重要部分。虽然较高的薪酬水平有利于企业吸引和保留员工,但同时也会对企业产生很大的成本压力,从而对企业在产品市场上的竞争产生不利的影响。因此,如何在保证一定的薪酬吸引力的同时,有效地控制薪酬成本支出,对于大多数企业来说都具有重大意义。

第二节 战略性薪酬管理

一、战略性薪酬的内涵

战略性薪酬也称薪酬战略,其核心内容是在变化的环境中,通过一系列薪酬方案的选择帮助组织赢得并保持竞争优势。薪酬战略作为一种全新的薪酬管理理念的提出,起源于20世纪90年代整体薪酬管理的实践。如果薪酬战略的一个基本前提是把薪酬体系和企业经营战略联系起来,那么不同的经营战略就会具体化为不同的薪酬方案。站在整个企业的高度,最基本



的战略选择是：“我们应该进入并留在什么行业？”从经营部门的层次来看，这种选择就变成：“我们应该如何赢得和保持竞争优势？我们怎样才能在这些经营中获胜？”从职能部门的层次来看，这种选择就变成：“人力资源政策应该如何制定，才有利于我们取胜？”一旦所有这些战略选择完成，企业需要回答的一个问题就是：“整体薪酬如何帮助我们赢得并保持竞争优势？”对这一问题的回答涉及薪酬模型中的薪酬目标和四种战略问题的决策。

(1)薪酬目标。薪酬应该如何支持企业战略，又该如何适应整体环境中的文化约束和法规约束？

(2)内部一致性。同一企业内部的工作性质及技能水平之间的差别如何在薪酬上得到体现？即在企业内部，如何对不同的职位和不同的技能或者能力支付不同的薪酬？

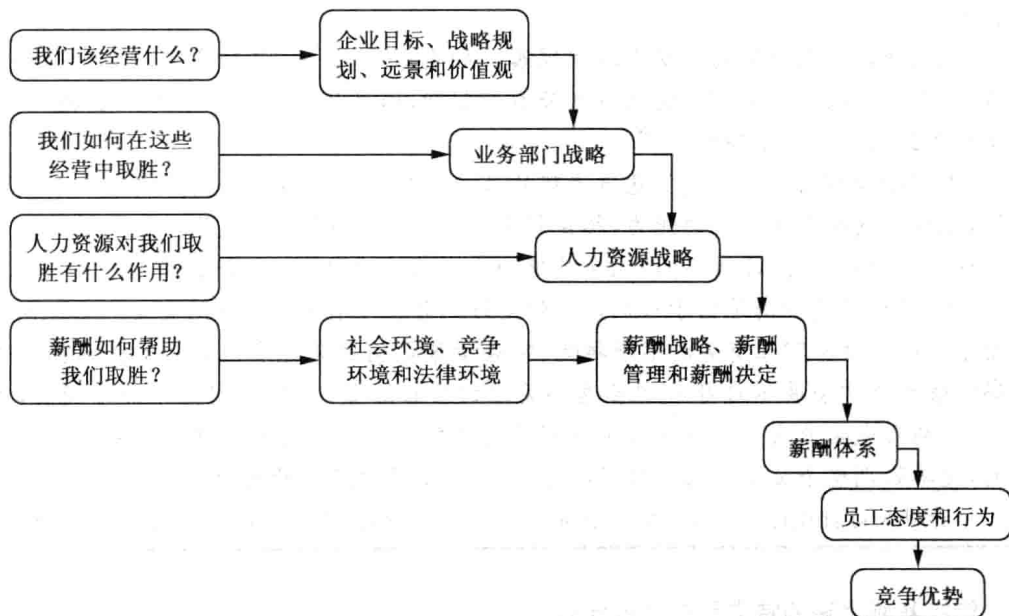
(3)外部竞争性。企业在劳动力市场上的薪酬水平如何定位？如何和竞争对手抗衡？

(4)员工贡献。基本薪酬调整的依据是什么？是个人或团队的业绩，还是员工个人知识、经验或技能的增长？抑或仅仅是生活成本的变化？是否需要根据员工的不同表现及其业绩状况制订绩效奖励计划？

(5)薪酬管理。薪酬决策应在多大程度上向所有的员工公开和透明化？由谁负责设计和管理薪酬制度(员工能否参与薪酬决策)？

基于上述五个问题的所有决策，相互交织形成的完整格局就是企业的薪酬战略。

图 1—1 显示了企业战略与薪酬战略之间的联系。设计成功的薪酬制度，可支持企业的经营战略，能承受周围环境中来自社会、竞争以及法律法规等各方面的压力。它的最终目标是企业赢得并保持竞争优势。



资料来源：[美]乔治·T. 米尔科维奇、杰里·M. 纽曼著，董克用等译，《薪酬管理》(第六版)，中国人民大学出版社 2002 年版。

图 1—1 战略性薪酬管理



阅读资料 1-2

摩根士丹利：同心同德

摩根士丹利的员工对“割据”这一概念已经根深蒂固，实际上在各事业部之间并没有分享技能、信息或资源；相反，事业部之间似乎都在相互竞争。作为营运委员会的领导者，Mack 所采取的第一项行动是召开常务董事特别会议，这次会议首次将来自全球各地的常务董事聚集在一起。他的目标是着手解决部分管理问题，从公司的常务董事那里获得支持，然后开始建立整个公司内部的关系。在这次会议中，摩根士丹利的领导层听到了响亮的“集体的声音”。之后，Mack 这样描述他们所传达的信息：

“我们经常听到这样几个问题：没有战略，没有职业发展，没有营销，没有沟通。我所谈到的所有这些问题都是在指出你们为公司带来了什么。在我与分析员、副总裁或咨询人员开会时，职业发展问题可能是他们谈及最多的。‘谁在考虑我的职业？在这个公司中我将去向何方？’”据 Mack 透露，改变公司的价值观将帮助吸引和保留素质出色的员工：“为了聘用到合适的员工，你必须拥有正确的价值观。我们必须能够吸引和保留最佳人选。我相信加入摩根士丹利的人不仅仅希望得到金钱，他们更希望得到事业。他们希望面对挑战，希望成为团队的一分子。”

在这次会议中，Fisher 和 Mack 公布了公司最新的使命宣言：

“我们的目标是成为全球最佳的投资银行，同时也成为客户、员工和股东心目中的最佳企业。”

“我们将以不同寻常的表现水准实现客户的全球需求——包括资本的提供者和使用者，从而获得成功。我们将通过特殊努力和创新，通过用绝对信誉来加以实施，从而突出增加最大价值的这项承诺。”

“摩根士丹利的员工是我们竞争优势的来源。我们将创造培养团队精神和创新的环境，充分开发和利用员工的能力，相互尊重，从而使我们脱颖而出。”

这项使命宣言与 Mack 和 Fisher 构建的广阔前景被称为“同心同德”。

“同心同德”的理念是由于人们认识到良好机会在于不同事业部的交叉。它也同样来自于低级雇员与职业有关的不断担忧、常务董事之间越来越多地缺乏共识和团结以及高级管理层希望展示自身对回答这些关注的真正渴望。Mack 实施了许多项目，希望能“重新形成企业文化”，促进跨事业部的交叉作用。他所发起的部分变革是前所未有的，变革强调整个公司范围内的问题与目标，而不是事业部的问题与目标。

资料来源：<http://wenku.baidu.com/view/24ac454de518964bcf847c4b.html>，有删改。

二、传统薪酬战略的特点和存在的问题

（一）传统薪酬战略的特点

第一，在传统薪酬战略下，企业的基本薪酬往往划分成数量较多的等级，以适应员工在企业内部的职位提升和获得加薪的需要。因此，在这种薪酬导向下，员工所关注的主要是职位的提升，而不是技能的增长，即使是涉及技能的问题，员工所重视的往往也只是本职位所需技能