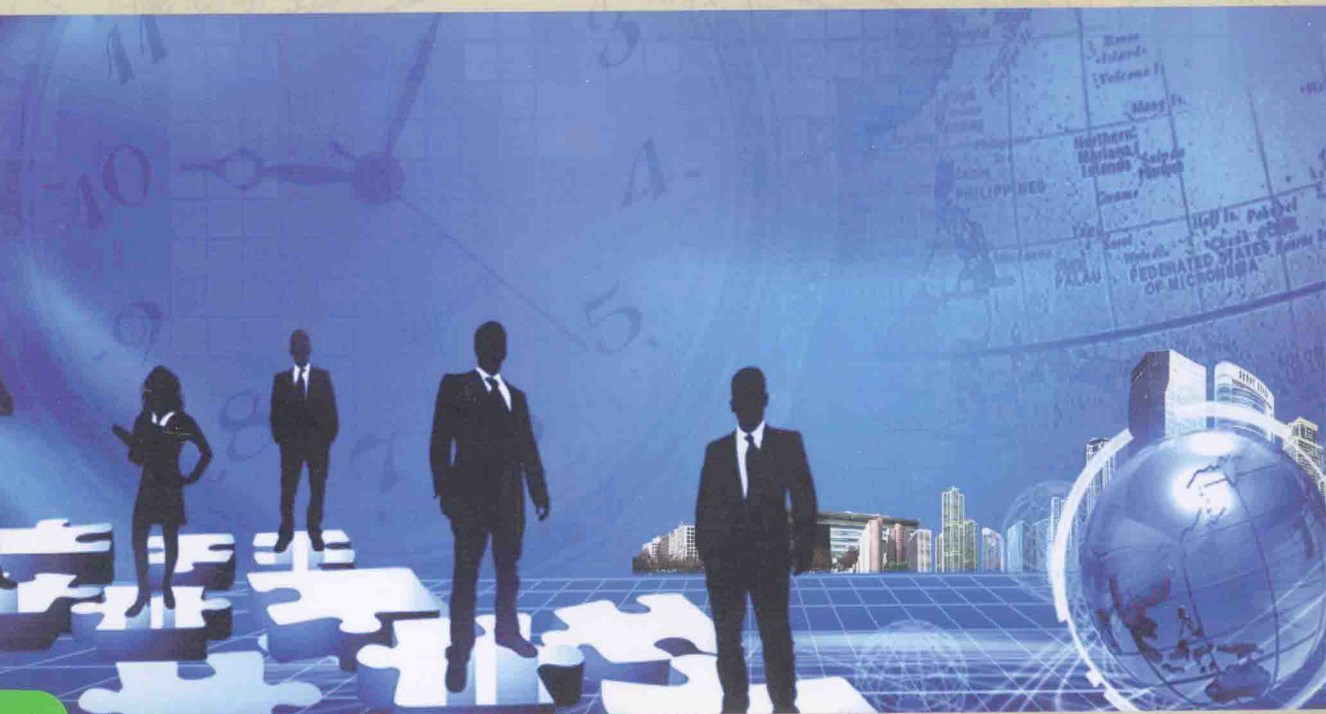


人力资源管理实战型系列教材

薪酬管理

桂 萍 赵琛徽 编著



科学出版社

人力资源管理实战型系列教材

薪酬管理

桂 萍 赵琛徽 编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本教材比较系统地分析和阐述了薪酬管理这门课程的理论、方法和发展趋势,既有基本原理和基本知识,也有许多探索性的方法和观点。此外,本教材既吸收国内外的研究成果,又立足于创新。每章均有小结和思考题,一方面可供教师教学讨论用;另一方面便于学生复习和巩固所学知识。每章开头均配有引导案例,结束部分配有讨论案例,部分章节还会附上相关知识的补充。这些有助于教师教学时激发学生的兴趣、组织好案例教学。

本教材适合工商管理类各专业本科生和MBA学生阅读,也可作为企事业单位对管理人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理 / 桂萍, 赵琛徽编著. —北京: 科学出版社, 2015

人力资源管理实战型系列教材

ISBN 978-7-03-043764-8

I. ①薪… II. ①桂…②赵… III. ①企业管理—工资管理—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 051375 号

责任编辑: 江 薇 张 宁 / 责任校对: 吴美艳

责任印制: 李 利 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

文林印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015年3月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2015年3月第一次印刷 印张: 18

字数: 423 000

定价: 39.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前言

薪酬是现代企业人力资源管理中战略性激励机制的重要手段，薪酬是员工为企业工作和追求个人目标的力量源泉；薪酬管理是促进薪酬公平合理分配的一系列制度安排，是现代企业管理的重要内容。

激烈的市场竞争归根结底是对人才的竞争。吸引人才、留住人才是企业的当务之急，而能否吸引人才、留住人才取决于企业建立的薪酬体系。

企业希望提高员工工作效率，以提高企业的劳动生产率。一切影响员工工作效率的因素都可能成为薪酬管理的内容，因此薪酬管理的对象已经由经济性薪酬的管理扩张到对非经济性薪酬的管理，由外在薪酬的管理扩张到内在薪酬的管理上。

本书参考国内外先进的薪酬管理的内容，形成完善的理论体系，保证薪酬管理知识体系的系统性及全面性；理论与实践相结合，具有较好的实践指导意义。为了激发读者的阅读兴趣及方便其浏览，在内容的编排上，每章开头都设有引导案例，每章结尾都设有本章小结。本书的具体内容安排如下：

第一章介绍薪酬的概念及薪酬体系的构成，阐述了薪酬管理的内涵、目标及发展历史。

第二章把薪酬管理置于战略性的高度进行阐述，将薪酬策略与公司的战略密切融合，分别阐述了不同的公司战略与竞争战略下薪酬战略的制定。

第三章的主要内容是薪酬水平调查与外部竞争性的研究。首先阐述了薪酬水平与外部竞争性关系、薪酬外部竞争性的作用以及外部竞争性决策的类型；其次引入薪酬水平调查的概念，说明薪酬水平调查的目的、意义，并介绍了企业进行薪酬调查时应遵循的基本原则、薪酬水平调查的基本内容以及薪酬水平调查的实施。

第四章构建薪酬体系设计的系统思路。首先详细阐述了薪酬体系设计的原则，并提出从战略层面、制度层面和技术层面设计薪酬体系的模型，详细阐述薪酬体系设计流程；其次提出了薪酬设计策略，并提出基于岗位、绩效、技能、市场、年功的薪酬模式；最后对薪酬制度建设的相关内容做了说明。

第五、六、七章重点介绍三种薪酬体系，基于职位的薪酬体系、基于能力的薪酬体系和基于绩效的薪酬体系。职位评价是保证薪酬内部公平的主要手段，第五章首先就职位评价的概念做了相关介绍；其次介绍了多种职位评价方法，并进行比较；最后阐述了基于职位薪酬体系设计。第六章首先介绍了能力及能力评价的内容，进而对技能薪酬体系及能力薪酬体系做了说明。绩效评价技术是现代组织重要的管理工具，第七章首先介绍了十种绩效评价技术，然后介绍了绩效薪酬的概述、表现形式，绩效薪酬方案的设计与实施。

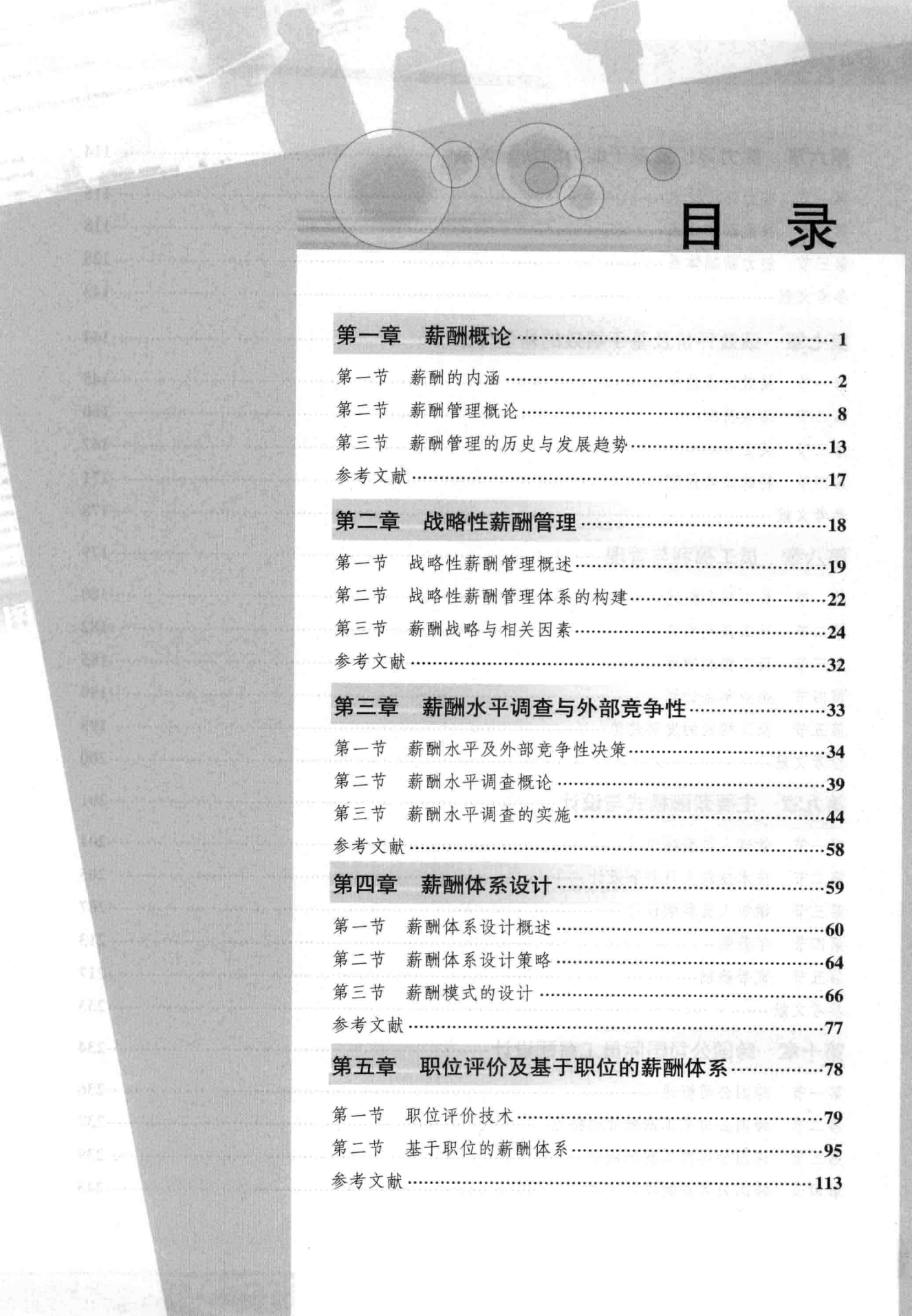
第八章阐述员工福利管理。分析了员工的福利的概念、特点、功能，员工福利的构成，员工福利的管理的内容，企业年金计划的设计与管理，以及员工福利的发展趋势。

第九章分析主要薪酬模式与设计。其内容主要包括管理人员、技术技能人员、销售人员的薪酬模式。本章针对不同岗位的差异和特点，进行薪酬模式的选择和设计，对薪酬体系设计具有重要的影响。本章还分别阐述了年薪制和宽带薪酬的两种薪酬制度。

第十章介绍跨国公司国际员工薪酬设计。本章介绍了跨国公司员工构成，分析了跨国公司的薪酬管理的特点，研究跨国公司员工的薪酬组合，提出跨国公司员工薪酬设计的方法，形成跨国公司薪酬支付的思路。

第十一章研究薪酬管理的法律与制度环境。本章介绍了我国劳动法律体系，分析了企业薪酬政策制定的法律规定，分析关于社会保障与住房公积金的规定以及有关薪酬支付与经济补偿、经济赔偿的规定。

当然，本书在编写过程中，由于涉及面比较宽，内容广泛，故必然会存在些许不足之处，敬请读者提出宝贵意见。我们将不断修改和完善，以期为人力资源管理理论和实践水平的提高贡献一份力量。我们愿与读者一起为薪酬管理的理论发展与知识传播共同努力。



目 录

第一章 薪酬概论	1
第一节 薪酬的内涵	2
第二节 薪酬管理概论	8
第三节 薪酬管理的历史与发展趋势	13
参考文献	17
第二章 战略性薪酬管理	18
第一节 战略性薪酬管理概述	19
第二节 战略性薪酬管理体系的构建	22
第三节 薪酬战略与相关因素	24
参考文献	32
第三章 薪酬水平调查与外部竞争性	33
第一节 薪酬水平及外部竞争性决策	34
第二节 薪酬水平调查概论	39
第三节 薪酬水平调查的实施	44
参考文献	58
第四章 薪酬体系设计	59
第一节 薪酬体系设计概述	60
第二节 薪酬体系设计策略	64
第三节 薪酬模式的设计	66
参考文献	77
第五章 职位评价及基于职位的薪酬体系	78
第一节 职位评价技术	79
第二节 基于职位的薪酬体系	95
参考文献	113

第六章 能力评价及基于能力的薪酬体系	114
第一节 能力评价技术	115
第二节 技能薪酬体系	118
第三节 能力薪酬体系	128
参考文献	143
第七章 绩效评价及基于绩效的薪酬体系	144
第一节 绩效评价技术	145
第二节 绩效薪酬	160
第三节 奖金	167
第四节 特殊绩效薪酬	171
参考文献	178
第八章 员工福利与管理	179
第一节 员工福利概述	180
第二节 员工福利构成	182
第三节 员工福利管理	185
第四节 企业年金计划	190
第五节 员工福利的发展趋势	195
参考文献	200
第九章 主要薪酬模式与设计	201
第一节 管理人员薪酬设计	201
第二节 技术技能人员薪酬设计	205
第三节 销售人员薪酬设计	207
第四节 年薪制	213
第五节 宽带薪酬	217
参考文献	233
第十章 跨国公司国际员工薪酬设计	234
第一节 跨国公司概述	236
第二节 跨国公司员工薪酬管理特点	237
第三节 跨国公司员工薪酬组合	239
第四节 跨国公司薪酬设计方法	243

第五节 跨国公司薪酬支付	247
参考文献	253
第十一章 薪酬管理的法律与制度环境	254
第一节 我国劳动法律体系	255
第二节 有关企业薪酬政策制定的法律规定	257
第三节 有关社会保障和住房公积金的规定	260
第四节 有关薪酬支付与经济补偿、经济赔偿的法律规定	263
参考文献	270
附录	271

第一章

薪酬概论

引导案例



F公司薪酬改革

F公司是一家生产电信产品的公司，其在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干，公司发展迅速。几年之后，公司员工由原来的十几人发展到几百人，业务收入也由原来的每月10多万元发展到每月1000多万元，企业变大了，员工也增多了，但公司领导明显感觉到，员工的工作积极性越来越低，也越来越计较报酬的多少。

F公司的总经理黄先生一贯注重思考和学习，为此特地到书店买了一些有关成功企业经营管理方面的书籍来研究，他在《松下幸之助的用人之道》一文中看到这样一段话：“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了，公司才可能支付高薪资，但松下幸之助提倡‘高效率、高薪资’时，却不把高效率摆在第一个努力的目标，而是借助提高薪资，来激发员工的工作意愿，以此达到高效率的目的。”黄先生想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，这一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面也是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此，F公司聘请一家知名的咨询公司为企业重新设计了一套符合公司老总要求的薪酬制度，接着大幅度提高了公司各部门员工的薪酬水平，并对工作场所进行了全面整修，改善了各级员工的劳动环境和工作条件。新的薪酬制度推行以后，效果立竿见影，F公司很快就吸引了一大批有才华、有能力的人，员工对当前状态都很满意，其工作热情高涨，工作十分努力，公司的精神面貌焕然一新。但是这种好势头没有持续多久，员工的旧病很快复发了，其又逐渐地恢复到以前那种懒洋洋、慢吞吞的状态。

公司的高薪没有换来员工持续的高效率，公司领导陷入两难的困境，既苦痛又彷徨，问题的症结到底在哪儿呢？

思考题：该公司应采取哪些措施对员工的薪酬制度进行再设计、再改进？

资料来源：百度文库，http://wenku.baidu.com/view/5d65cc67_caaedd3383c4d3ec.html

第一节 薪酬的内涵

一、薪酬的概念及体系

1. 薪酬的基本概念

薪酬是员工向其所在组织提供劳务而获得的所有酬劳，形式多种多样。员工完成企业所需完成的工作或者实现企业绩效，为企业做出了贡献，同时也付出了努力、时间、学识、技能、经验与创造力等，企业需要给予回报，这种回报便是薪酬。一般情况下，薪酬作为劳动或劳务的价格表现，来反映公平交易或交换的关系。

2. 薪酬体系构成

薪酬分为狭义薪酬和广义薪酬。狭义薪酬也称为经济性薪酬，是指员工获得的工资、奖金等货币形式的劳动报酬和其他可转化为货币的劳动报酬。广义薪酬除指狭义薪酬外，还包括非经济性薪酬。非经济性薪酬是指员工获得的各种非货币形式的满足。薪酬体系如图 1-1 所示。

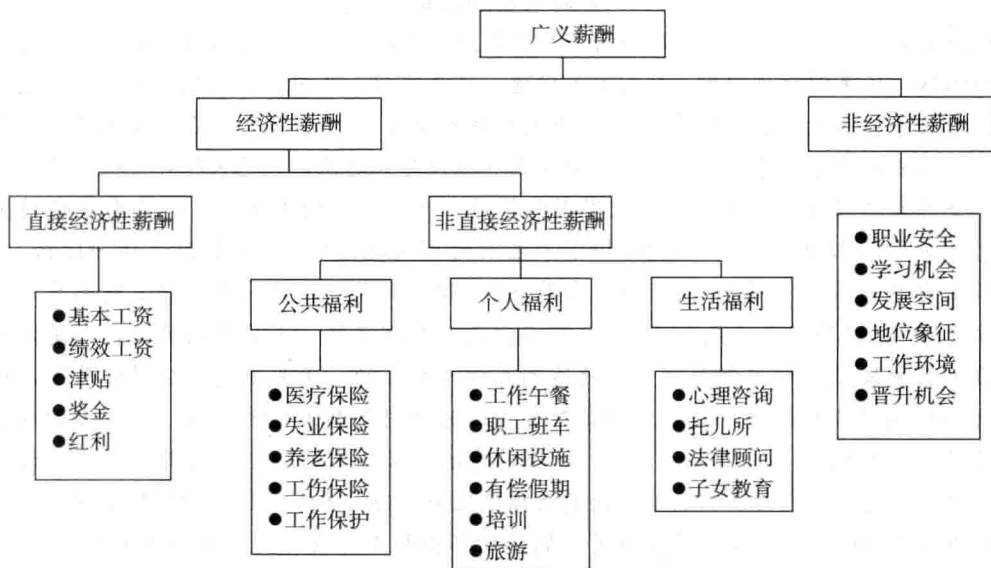


图 1-1 薪酬体系

经济性薪酬分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。直接经济性薪酬是单位按一定的标准向员工支付的货币形式的薪酬，间接经济性薪酬是指单位以非货币形式发放给员工的薪酬，这些薪酬通常可以减少员工额外开支，给员工生活带来便利。

非经济性薪酬是指个人从工作中获得的非货币形式的满足，如工作中的学习机会、完成工作所取得的成就感等。非经济性薪酬对于一些员工，尤其是知识型员工而言更为重要。

二、薪酬的构成及形式

1. 薪酬的构成

总薪酬主要由基本薪酬、可变薪酬及间接薪酬(福利与服务)三大部分构成(图 1-2)。

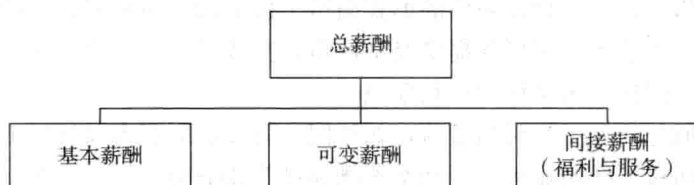


图 1-2 薪酬构成

1) 基本薪酬

基本薪酬是综合考虑劳动者的学历、资历等因素，以员工的劳动熟练程度、劳动强度、责任大小和不同工作在国民经济中的地位为基础，以员工实际完成的劳动定额、消耗的工作时间为依据支付的劳动报酬。

基本薪酬具有高刚性和高差异性，是一位员工从企业获得的较为稳定的经济报酬。它是员工稳定的收入来源，为员工提供了基本的生活保障，而且它通常是确定员工可变薪酬的重要依据。因此，基本薪酬对于员工来说非常重要。基本薪酬的变化主要受三方面因素的影响。首先，当总体的生活费用提高或发生通货膨胀时，需要调整基本薪酬；其次，如果竞争企业支付给同类劳动者的基本薪酬有所提高，为维持自身竞争力，企业必须适当提高薪酬；最后，当员工个人能力、知识水平、经验等原因导致绩效出现变化时，也必须调整其基本薪酬。另外，企业本身所处的地区、行业，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产生影响。

不同工作性质的员工，其基本薪酬的表现形式不一样：

(1) 对从事体力劳动的员工，基本薪酬一般采取计时薪酬或计件薪酬的形式。

(2) 对专业人力资源的员工，如企业营销人员、专业技术人员等，基本薪酬可采用月薪或年薪的形式。其月薪或年薪根据职位的不同性质或职位的人力资本的相对价值来衡量。

(3) 对于企业经营者来说，其基本薪金一般用年度基薪的形式。通常需要根据企业的资产规模、销售收入、企业的经营管理难度和责任等来确定企业经营管理者年度基薪。

2) 可变薪酬

可变薪酬又称为浮动薪酬或奖金，它是指与绩效直接挂钩的薪酬。

可变薪酬以一种积极的方式将员工和企业联系在一起，促进了员工和企业形成伙伴关系。另外，在动态的环境下，为应对组织变革或复杂环境的挑战，可通过调整可变薪酬来做出灵活反应。这正是可变薪酬与基本薪酬相比灵活的地方。

对于企业经营者而言，可变薪酬包括长期激励和短期激励。其中长期激励是可变薪酬的核心内容，它使企业所有者与经营者的利益相一致，主要以股票期权、股票购买的形式表现出来。短期激励与经营者当年的绩效相关联，如现金奖金、虚拟股票和股票增值权

等,是对企业经营者当年业绩的直接回报。

经营者年薪=基本薪酬+可变薪酬

可变薪酬=短期激励+长期激励

3) 间接薪酬

间接薪酬是指企业以实物或服务的形式向员工提供的各项福利,目的是为员工将来的退休生活或疾病、事故等不测事务提供经济保障,其费用可由企业全部承担,也可由企业与企业共同承担。间接薪酬又称为福利薪酬。

间接薪酬一般包括非工作时间带薪,如年假。间接薪酬不再以员工工作时间的长短来衡量薪酬,这是间接薪酬明显区别于基本薪酬和可变薪酬的一点。另外,间接薪酬还包括儿童看护、工作期间的餐饮服务、家庭理财资讯等员工个人及家庭服务,以及人寿保险、健康及医疗保险、养老金等。

2. 薪酬构成的具体形式

薪酬具体形式包括工资、奖金、福利、津贴或补贴、股权,其具体要素如表 1-1 所示。

表 1-1 薪酬构成的具体形式

薪酬具体形式	具体要素
工资	基本工资、绩效工资、成就工资
奖金	红利、利润分享、绩效奖、特殊贡献奖、佣金、职务奖等
福利	法定福利、培训、有偿假期、心理咨询、公休等
津贴或补贴	野外作业津贴、井下津贴、夜班津贴、流动施工津贴、冬季取暖津贴、高温津贴、职务津贴、放射性或有毒气体津贴等
股权	普通股、优先股等

1) 工资

工资从内涵上分为狭义工资和广义工资。其中以货币形式支付给员工的劳动报酬称为狭义工资,它是用人单位按照法律规定、劳动关系双方的约定形成的。广义的工资除了包含货币形式的狭义工资之外,还包括以非货币形式支付给员工的劳动报酬。

工资主要包括三类:

(1) 基本工资。基本工资主要是以小时工资、月薪、年薪等形式出现,它是一个固定数额的劳动报酬,只要员工在企业中就业,均可定期拿到。

(2) 绩效工资。绩效工资也称激励工资,是由员工工作的努力程度和劳动成果决定的,它随着员工努力程度和劳动成果的变化而变化。

(3) 成就工资。成就工资主要是针对业绩好的员工,是对员工以往成就的一种追认,是对员工基本工资永久性的增加。

2) 奖金

奖金是一种奖励性的劳动报酬,是企业针对员工超额劳动的部分,或是绩效突出部分而支付的。奖金包括一般意义上的现金奖励或红利、利润分享等。

企业发放奖金的目的是激励员工为企业创造更多的价值。员工对企业的贡献大,奖金

就多,反之,奖金就少。企业也以员工是否为企业创造更大的价值来衡量其奖金发放是否成功。

3)福利

福利是指企业为留住员工、激励员工而给予员工的非现金形式的报酬,即除工资、奖金之外的所有待遇。

福利的形式包括法定福利、培训、有偿假期、心理咨询、公休等。关于福利在第八章会做具体介绍。

4)津贴或补贴

津贴是一种工资补充形式,主要是企业对员工在特殊条件下的劳动消耗、生活费的额外支出给予补偿。津贴以劳动者所处劳动环境的优劣作为分配的唯一依据,与劳动者的技术水平、劳动成果等无直接联系。这也决定了津贴分配相对均等的特点。

津贴的特点决定了它的主要形式。津贴的主要形式有野外作业津贴、井下津贴、夜班津贴、流动施工津贴、冬季取暖津贴、高温津贴、职务津贴、放射性或有毒气体津贴等。

5)股权

股权是一种长期激励手段,企业以股权作为员工的薪酬,目的在于激励员工为企业长期利润的最大化而做最大努力。

三、薪酬的分类

薪酬可以分为货币性薪酬和非货币性薪酬,外在薪酬和内在薪酬。其具体表现形式如表 1-2 所示。

表 1-2 薪酬分类表

	外在薪酬	内在薪酬
货币性薪酬	基本工资;加班工资;津贴;奖金;利润分享;股票认购	保险/保健计划;住房资助;员工服务及特权;带薪休假及其他福利
非货币性薪酬	私人秘书;舒适的工作环境;便利的条件;弹性的工作时间;诱人的头衔	参与决策;挑战性工作;感兴趣的工作或工作任务;上级、同事的认可与内部地位;挑战性、责任感、成就感;培训、学习机会;多元化活动;就业的保障性

1. 货币性薪酬和非货币性薪酬

货币性薪酬可以分三种,分别是:①直接货币薪酬,如工资、福利、奖金、奖品、津贴等;②间接薪酬,如养老保险、医疗保险、失业保险、工伤、遗嘱保险、住房公积金、餐饮等;③其他货币性薪酬,如带薪年假、病事假、休假日等。

非货币性薪酬可以为货币性薪酬体系提供有效的补充。它主要从工作、社会等方面对货币性薪酬进行补充。工作方面的补充主要表现在工作成就感、挑战性、责任感等;社会方面表现在社会地位的提升、个人价值的实现等。另外,舒适的工作环境、友谊关怀、富有弹性的工作时间等也对货币性薪酬提供了有效的补充。

2. 内在薪酬和外在薪酬

内在薪酬是指员工从自己从事的工作中所得的心理收入,也就是当员工因为自己工

作努力受到重视、表扬、晋升等,所获得的自豪感、成就感。企业可通过工作设计、制度改进等来让员工从工作本身中得到最大的满足,即让员工获得更多的内在薪酬,从而实现员工和企业的双赢。图 1-3 显示了内在薪酬的主要内容。

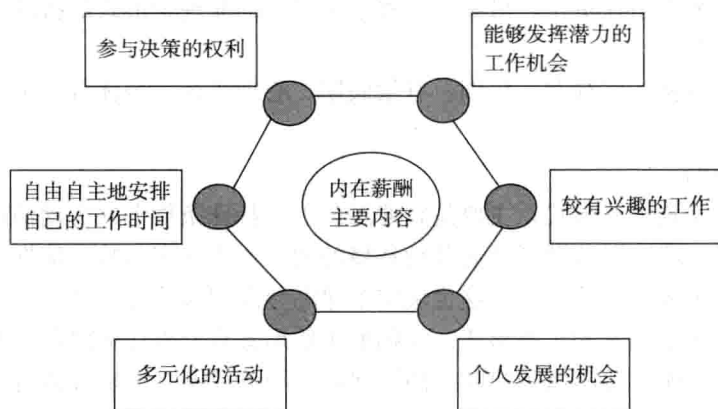


图 1-3 内在薪酬的主要内容

外在薪酬是指企业针对员工所做的贡献而支付给员工的各种形式的收入,包括薪水、奖金、福利、津贴、股票期权以及以间接货币形式支付的福利等。

四、薪酬的功能

薪酬是通过激励员工来实现组织目标的重要手段,是企业激励机制的核心,其功能主要表现在三个层面,即员工层面、企业层面和社会层面(图 1-4)。

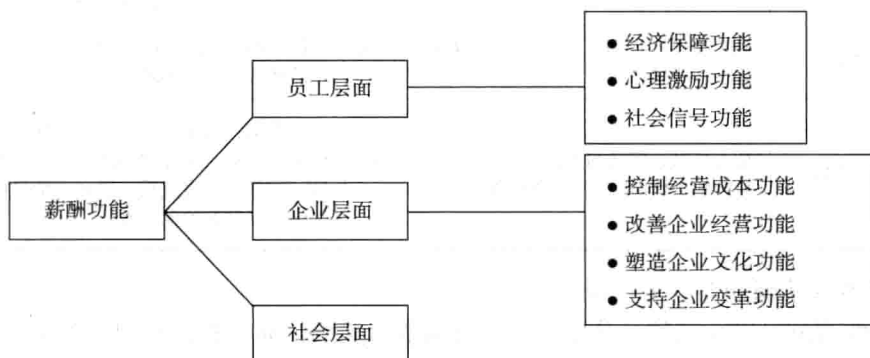


图 1-4 薪酬功能

1. 在员工层面上

对员工来说薪酬的功能主要表现在如下三个方面。

1) 经济保障功能

员工是企业劳动力要素的供应者,通过消耗自己的体力和脑力来进行劳动输出。企业必须给予员工足够的补偿,以获得员工不断的劳动力输出。而员工为不断输出劳动力,必

须获得体力、脑力补偿,这就需要消费各种生活资料。员工会通过这些收入购买必需的生活资料来实现劳动力的再生产。在当代社会中,员工必须更新知识结构、实现自我发展,以增强对企业技术和产品结构变化的适应性。所以企业员工的工资收入也应该包含用于支付学习、培训、进修等方面的费用。此外,企业员工一定的生活娱乐也属于维持劳动力再生产的范围,理应包括在其工资收入之内。

2) 心理激励功能

从心理学的角度来讲,薪酬是员工与企业之间的一种心理契约。通过员工对薪酬状况的感知,影响员工的工作态度、行为以及绩效。当员工的薪酬需要得到满足,企业将会获得员工较高的绩效回报;反之,当员工的薪酬需要得不到满足,就会产生人际关系紧张、消极怠工、缺勤率和离职率上升、工作效率低下、员工对组织忠诚度下降、组织凝聚力不强等不良后果。

3) 社会信号功能

在同一薪酬体系内部,员工薪酬水平越高,往往在组织中的地位也会越高。同样,在社会大环境中,个人薪酬的高低在一定程度上决定其社会中的地位和层次的高低。

2. 在企业层面上

薪酬的合理与否对于企业来说也至关重要,其功能主要表现在如下几个方面。

1) 控制经营成本功能

对任何企业来说,薪酬成本都是不容忽视的。企业的盈利水平和竞争力很大程度上受企业所支付的薪酬水平影响。因此,有效地控制薪酬成本支出对于大多数企业的经营成功来说都具有重大意义。

2) 改善企业经营业绩功能

如果企业有合理公正的薪酬设计,这将在很大程度上激励员工努力实现其个人绩效目标,进而实现企业的经营目标。因此,可以通过设计合理公正的薪酬体系,促进企业经营目标的达成。

3) 塑造企业文化功能

薪酬对于企业文化有重要的影响。很多公司的文化变革都伴随着薪酬制度和薪酬政策的变化,甚至不少企业已将薪酬制度和政策的变革作为企业文化变革的先导。

4) 支持企业变革功能

为有效推动企业变革,薪酬往往通过作用于员工个人、工作团队和企业整体来创造出与变革相适应的内外部环境。

3. 在社会层面上

薪酬是劳动力的价格信号,它承接着劳动力的流向和供求。因此,对社会来讲,薪酬有劳动力资源再配置的功能。当某个地区、某个部门或是某个单位及工种的劳动力供过于求时,薪酬就会下降,从而促使劳动力从本地区、部门、单位及工种向其他区域流动,使流出区域劳动力供给减少,逐步趋向平衡;反之亦然。因此,可以通过薪酬调节再配置功能实现劳动力资源的优化配置。再者,薪酬同样影响着人们对工种、职业的评价,也对人们就业流向和择业愿望有所调节。

第二节 薪酬管理概论

一、薪酬管理的含义

薪酬管理是在组织发展战略的指导下,以组织内所有员工提供的服务为依据,来确定他们应该得到的薪酬总额、支付原则、薪酬结构、薪酬构成等的动态管理过程。

薪酬管理以实现薪酬管理目标为第一宗旨。薪酬管理目标是以企业人力资源战略为基础制定的,企业的人力资源战略必须服从企业的发展战略。

薪酬管理包括两个方面。

(1)薪酬体系设计。薪酬体系设计主要包括薪酬水平设计、薪酬结构设计以及薪酬构成设计。薪酬体系设计是企业薪酬管理最基础的工作,企业只有在合适的薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等条件下,才能取得相应的薪酬目标。

(2)薪酬日常管理。薪酬日常管理是针对薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整这个循环过程所进行的管理,也可称为薪酬成本循环管理。薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整是薪酬管理的重中之重。组织为实现薪酬管理的目标,应切实加强对薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整的管理工作。

企业在确定合理的薪酬体系之后,应将管理重点转向以薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整为重点的薪酬日常管理。针对薪酬日常管理中出现的问题,及时有效调整薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等薪酬体系设计问题。通过薪酬体系设计及薪酬日常管理的相互促进,企业的薪酬管理良性发展,从而保证了效率、公平、合法的薪酬目标的实现,以及公司发展战略的实现,具体如图 1-5 所示。

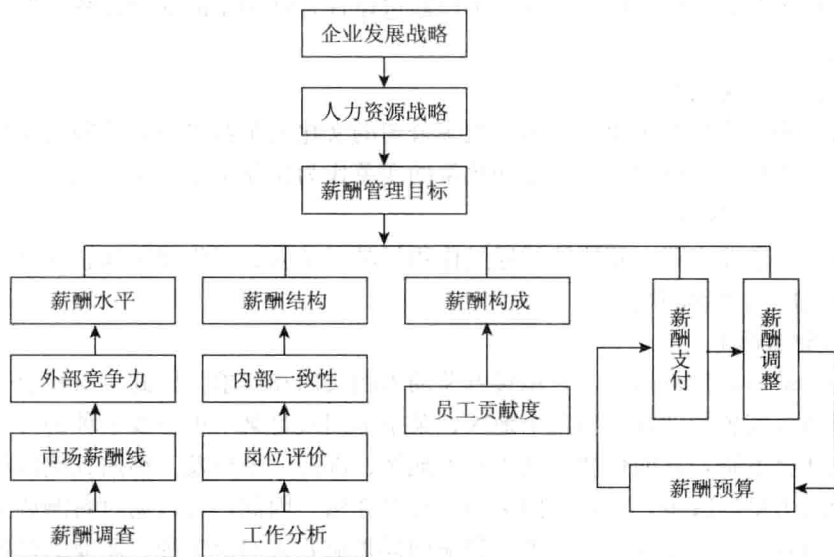


图 1-5 薪酬管理与发展战略

二、薪酬管理的目标

薪酬管理的目标有三个，即效率、公平、合法。为促进薪酬激励作用的实现，薪酬管理必须达到效率和公平的目标。合法是公司生存和发展的基本要求，因此合法性也是薪酬管理的基本要求。所以，为发挥薪酬应有的作用，薪酬管理必须达到效率、公平、合法三个目标。

1. 效率目标

薪酬的效率目标是指用合适的薪酬成本给企业带来最大的价值。效率目标可以从两个角度来解释，从投入的角度来看，其是指实现薪酬的成本控制；从产出的角度来看，其是指实现企业绩效的最大化。

2. 公平目标

薪酬的公平目标即分配公平、过程公平和机会公平。

分配公平是指企业进行人事决策、制定奖励措施等时，要满足公平的需求。当员工对自己的工作投入和所得进行比较，与同事、同行、朋友等进行比较，产生了主观的分配公平认知时，这种认知将对员工未来的绩效产生影响。特别的，当员工认为自己受到不公平待遇时，会产生不满，从而影响自身工作效率。分配公平又可分为自我公平、内部公平、外部公平。自我公平是指员工获得的薪酬与自己的付出是正相关关系；内部公平是指针对同一企业，不同职务的员工所获薪酬应该与各职务对企业的贡献正相关；外部公平是指同一行业或同一地区不同企业中相似职务的薪酬应该基本相同。

过程公平是指组织在制定奖惩决策时，要以决策标准或方法为依据，且这些标准或方法要严格符合公正性的原则，即程序要公平一致、标准要明确无歧义、过程要公开等。

机会公平是指组织给予员工平等的发展机会，主要包括组织在决策前通过与员工深入沟通，充分考虑员工的意见、立场，以及建立员工申诉机制等。

3. 合法目标

企业应以合法性为其薪酬管理最基本的前提。企业实施的薪酬制度应以国家、省区的法律法规以及政策条例的要求等为准线。例如，企业不能违反最低工资制度、薪酬指导线制度等，不能逃避应缴的保险等。

三、薪酬管理的基本原则

企业在进行薪酬管理设计时，必须要遵循战略导向原则、经济性原则、体现员工价值原则、激励原则、内部一致性原则以及外部竞争原则等。

1. 战略导向原则

战略导向原则即从有利于企业战略发展的角度来合理设计企业的薪酬，制定薪酬策略、薪酬管理的制度和政策。在企业中薪酬管理的过程就是要形成一个有利于激励企业成长和发展、驱动和鞭策企业实现战略目标的机制，同时对于一些不良因素进行有效的遏制。所以，在进行薪酬体系设计时必须考虑到企业未来发展的战略目标，分析出其中的核心要素，剥离出次要要素，从而有针对性地设计出更加合理的薪酬管理体系。