

新世纪高职高专

课程与实训

系列教材

企业薪酬管理

(第2版)

孙 静 林朝阳 主编

赠送电子课件

清华大学出版社

新世纪高职高专课程与实训系列教材

企业薪酬管理

(第2版)

孙 静 林朝阳 主 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书主要针对高职高专教育层次的教学要求而编写,符合高职高专“工学结合”教学模式的特点。本书主要包括:薪酬与薪酬管理概述,基于职位的薪酬体系,基于任职者的薪酬体系,绩效薪酬的设计与管理,薪酬结构及其设计,薪酬水平与决策,薪酬支付、调整及分类管理,员工福利管理,薪酬控制与沟通,薪酬管理的相关法律法规等内容。本书特别注重薪酬管理的系统性和实践性,以薪酬管理工作任务为导向,把重点放在各种薪酬体系的设计和应用性上,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。本书每章开篇都设计了教学目的、关键概念和引导案例;每节后都配有讨论与思考的问题;每章后都附有案例分析、本章小结、思考题等,融“教、学、做”为一体,让读者在边学边练中牢固地掌握好薪酬管理的理论知识和提高其实际工作的操作能力。

本书既可作为高等学校人力资源管理专业、劳动和社会保障专业的教材,也可以作为企业薪酬管理的培训教材和学习参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业薪酬管理/孙静,林朝阳主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2015

新世纪高职高专课程与实训系列教材

ISBN 978-7-302-37632-3

I. ①企… II. ①孙… ②林… III. ①企业管理—工资管理—高等职业教育—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 186440 号

责任编辑:梁媛媛 陈冬梅

封面设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:21.5 字 数:468千字

版 次:2009年8月第1版 2015年1月第2版 印 次:2015年1月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00元

前 言

随着社会经济背景的变化和企业管理实践的重大变革, 21 世纪的薪酬管理面临着多种严峻的挑战。首先, 随着全球经济竞争的愈演愈烈, 企业兼并、裁员、重组已成为一个重要的主题, 企业组织扁平化、流程再造、标杆管理、团队导向管理等战略也应运而生, 这就要求企业建立灵活性和弹性化的薪酬制度, 以支持企业变革的需要; 其次, 新技术的应用使劳动方式发生了重大变化, 组织中的工作岗位内容也随之发生很大的调整, 对员工的素质要求和技能要求更高、更广, 人性化的工作方式越来越普遍, 这就要求企业的薪酬管理能激励员工学习和拓展技能; 再次, 降低成本、提高组织的生产率和利润水平, 是组织在激烈的市场竞争中得以生存的根本, 降低劳动力成本的客观需要给企业薪酬政策的制定和实践提出了新的要求; 最后, 心理契约的应用、文化管理的强化、员工需求的多样化等管理变革, 促使薪酬管理的功能重新定位, 战略性薪酬体系的设计要能支撑组织经营战略的实现, 从而使组织和员工得到共同的发展。

高职高专教育确定的人才培养模式是“较厚基础、较宽口径、注重实践、强调应用”。为此, 21 世纪高职教育的基本目标确定为让学生在校期间初步学会如何工作并为其职业发展奠定基础, 培养学生胜任工作的综合职业能力。本书以高职高专教育的培养目标为根本, 以薪酬管理工作任务要求为依据, 结合我国企业薪酬管理实践和经验, 融入编者在教学与实践中的最新体会而编写, 力求在理论上具有前瞻性和创新性, 在实践上具有指导性和可操作性。全书分为五大模块共十章。第一个模块为第一章的内容, 主要阐述薪酬管理的基本理论, 包括薪酬、薪酬管理、战略性薪酬等概念, 以及薪酬管理的目标及发展趋势; 第二个模块为第二、三、四章的内容, 主要讨论企业基本薪酬体系的设计, 并介绍与薪酬体系对应的企业薪酬制度; 第三个模块为第五、六章的内容, 主要讨论薪酬结构的设计和薪酬水平的确定; 第四个模块为第七、八、九章的内容, 主要讨论薪酬的调整、控制及组织中不同类型人员薪酬制度的适用问题; 第五个模块为第十章的内容, 主要介绍我国在薪酬管理方面的法律法规。本书在每章的开篇都设计了教学目的、关键概念和引导案例, 在每章结束后都设计了案例分析、本章小结和思考题, 在每一小节后面都设计了讨论与思考, 以便读者学习时有的放矢, 学有所思, 思有所获。

本书主编孙静老师从事高校教学工作二十多年, 主讲人力资源管理、薪酬管理、员工关系管理等课程; 林朝阳老师从事高校教学工作十多年, 主讲薪酬管理、工作分析等课程。

孙静、林朝阳老师都具有丰富的教学经验,而且会定期到企业进行薪酬管理工作实践,研究分析胜任薪酬管理工作任务所需的核心能力。本书立足于“工学结合”教学模式的要求,以薪酬管理工作任务为导向来设计教学内容,重点放在各种薪酬体系的设计及应用性上,以培养学生胜任工作的综合职业能力。

本书第一、二、十章由孙静编写,第三章由张一纯编写,第四、五、七章由林朝阳编写,第六、八章由王蕴编写,第九章和附录由梁欢欢编写,全书由孙静统稿。

本书既可作为高职高专院校人力资源管理专业、劳动与社会保障专业的教材,也可以作为企业薪酬管理的培训教材和学习参考书。在本书的编写过程中,还借鉴和参考了许多中外学者的研究文献,并吸收了很多相关成果,在此对各位学者表示衷心的感谢!由于编者理论与经验的局限,书中难免存在不足和错漏之处,敬请各位专家和读者给予指教。

编 者

目 录

第一章 薪酬与薪酬管理概述	1	二、实施职位薪酬体系的条件	26
第一节 薪酬及其功能	2	三、建立职位薪酬体系的步骤	27
一、薪酬的基本内涵	2	讨论与思考	29
二、薪酬的构成	3	第二节 职位评价方法	30
三、薪酬的功能	5	一、职位评价的特点及基本功能	30
讨论与思考	7	二、职位评价的方法	31
第二节 薪酬模式的选择	8	三、职位评价实例	42
一、薪酬构成分析	8	讨论与思考	53
二、薪酬模式	9	第三节 岗位工资制度及实践	54
三、薪酬模式的选择	10	一、岗位等级工资制度	54
讨论与思考	11	二、岗位薪点工资制度	56
第三节 薪酬管理概述	12	三、岗位工资制度实践	59
一、薪酬管理的概念和目标	12	讨论与思考	66
二、薪酬管理的基本内容	13	案例分析	66
三、薪酬管理的基本流程	15	本章小结	67
四、人力资源管理体系中的薪酬		思考题	67
管理	15	第三章 基于任职者的薪酬体系	68
五、战略性薪酬管理	16	第一节 技能薪酬体系	69
讨论与思考	21	一、技能薪酬的基本内涵	69
案例分析	21	二、构建技能薪酬体系的目的	70
本章小结	22	三、技能薪酬体系的优缺点	71
思考题	23	四、技能薪酬体系的基本类型	73
第二章 基于职位的薪酬体系	24	讨论与思考	75
第一节 职位薪酬体系的设计	25	第二节 技能薪酬制度及实践	75
一、职位薪酬体系的概念和特征	25	一、技能薪酬体系的设计程序	76

二、技能薪酬制度实践.....	79	讨论与思考.....	118
讨论与思考.....	81	第四节 激励薪酬与激励计划.....	118
第三节 能力薪酬体系.....	82	一、个人激励薪酬与激励计划.....	118
一、能力薪酬体系的内涵.....	82	二、群体激励与激励计划.....	121
二、能力评估.....	83	讨论与思考.....	132
三、基于能力的薪酬体系的类型.....	86	案例分析.....	133
四、能力薪酬体系建立的步骤.....	87	本章小结.....	134
五、实施能力薪酬面临的问题和 难点.....	89	思考题.....	135
讨论与思考.....	90	第五章 薪酬结构及其设计	136
案例分析.....	91	第一节 薪酬等级结构概述.....	137
本章小结.....	92	一、薪酬结构的基本内容.....	137
思考题.....	92	二、薪酬结构的基本政策.....	138
第四章 绩效薪酬的设计与管理	93	三、薪酬结构设计的基本原则、 方法与步骤.....	141
第一节 绩效薪酬概述.....	94	讨论与思考.....	143
一、绩效薪酬的内涵界定.....	94	第二节 薪酬等级序列设计.....	144
二、绩效薪酬的分类.....	95	一、最高与最低等级薪酬差的 确定.....	144
三、绩效薪酬的优缺点及其发展 演变.....	96	二、薪酬等级数目的设计.....	145
四、绩效薪酬的设计与实施.....	99	三、薪酬等级级差的设计.....	146
讨论与思考.....	101	四、薪酬等级中值位置的确定.....	148
第二节 成就薪酬的设计与管理.....	101	讨论与思考.....	148
一、成就工资.....	101	第三节 薪酬等级范围设计.....	148
二、成就奖金.....	106	一、薪酬区间的设计.....	148
三、奖金设计实践.....	111	二、薪酬区间内部结构的设计.....	150
讨论与思考.....	113	三、薪酬区间重叠度的设计.....	151
第三节 特殊绩效薪酬的设计与管理.....	113	讨论与思考.....	152
一、特殊绩效薪酬概述.....	113	第四节 宽带薪酬结构.....	153
二、特殊绩效薪酬的设计与 实施要点.....	115	一、宽带薪酬的内涵.....	153
三、特殊绩效薪酬的种类.....	117	二、宽带薪酬等级的设计.....	155
		三、宽带薪酬管理.....	155

四、宽带薪酬引入与实施的要点.....	156
五、宽带薪酬设计实践.....	157
讨论与思考.....	161
案例分析.....	162
本章小结.....	164
思考题.....	164
第六章 薪酬水平与决策.....	165
第一节 薪酬水平决策.....	166
一、薪酬水平的概念.....	166
二、薪酬水平外部竞争性.....	166
三、薪酬水平决策.....	168
讨论与思考.....	172
第二节 市场薪酬调查.....	173
一、市场薪酬调查的概述.....	173
二、薪酬调查的构成要素及其特点.....	175
三、薪酬调查的工作步骤.....	177
讨论与思考.....	184
第三节 薪酬政策线的绘制.....	184
一、薪酬政策线的内涵与绘制步骤.....	184
二、薪酬政策线的徒手线绘制.....	186
三、薪酬政策线的最小二乘法绘制.....	188
四、薪酬政策线的曲线拟合绘制.....	189
五、薪酬政策线的调整.....	190
讨论与思考.....	192
案例分析.....	192
本章小结.....	194
思考题.....	194

第七章 薪酬支付、调整及分类管理.....	195
第一节 薪酬支付形式.....	196
一、计时工资制.....	196
二、计件工资制.....	201
讨论与思考.....	211
第二节 薪酬调整.....	212
一、薪酬调整制度.....	212
二、薪酬总额的预算与调整.....	213
三、薪酬水平的调整.....	214
四、薪酬结构的调整.....	218
讨论与思考.....	220
第三节 各类人员薪酬管理.....	220
一、销售人员的薪酬设计.....	220
二、管理人员的薪酬设计.....	225
三、专业技术人员的薪酬设计.....	231
四、沈阳市某企业薪酬制度实例.....	234
讨论与思考.....	239
案例分析.....	240
本章小结.....	242
思考题.....	242

第八章 员工福利管理.....	243
第一节 员工福利概述.....	244
一、员工福利的概念.....	244
二、员工福利的特点.....	249
三、员工福利的作用.....	250
四、弹性福利计划实践.....	251
讨论与思考.....	253
第二节 员工福利规划与管理.....	254
一、员工福利的规划.....	254

二、员工福利的管理.....	257
讨论与思考.....	259
案例分析.....	260
本章小结.....	262
思考题.....	262
第九章 薪酬控制与沟通.....	263
第一节 薪酬预算.....	264
一、薪酬预算的概念.....	264
二、薪酬预算的作用.....	265
三、企业薪酬预算的环境.....	265
四、企业制定薪酬预算的方法.....	268
讨论与思考.....	271
第二节 薪酬控制.....	271
一、薪酬控制的概念.....	271
二、薪酬控制的途径.....	273
讨论与思考.....	276
第三节 薪酬沟通.....	277
一、薪酬沟通的概念.....	277
二、薪酬沟通的步骤.....	278
讨论与思考.....	283
案例分析.....	283
本章小结.....	286
思考题.....	286

第十章 薪酬管理的相关法律规定..... 287

第一节 我国相关法规对利益分配问题的总体规定.....	288
一、我国工资立法概况.....	288
二、工资立法的基本原则.....	289
三、工资的宏观调控.....	290
讨论与思考.....	294
第二节 最低工资及工资保障的法律规定.....	295

一、最低工资的概念及作用.....	295
二、最低工资标准的确定和发布.....	295
三、最低工资的保障与监督.....	296
四、违反最低工资规定的法律责任.....	297
五、工资法律保障.....	297
讨论与思考.....	301
第三节 工资集体协商的法律规定.....	301
一、工资集体协商的概念.....	301
二、工资集体协商的原则.....	302
三、工资集体协商的基本内容.....	302
四、工资集体协商程序.....	303
五、工资协议的法律效力.....	304
六、我国工资集体协商的现状 & 发展.....	304
讨论与思考.....	307
工资集体协议(参考文本).....	307
案例分析.....	308
本章小结.....	309
思考题.....	309

附录 薪酬管理若干实务..... 310

一、服务行业薪酬管理制度示例.....	310
二、营销公司薪酬管理制度.....	313
三、中层管理人员薪酬管理方案.....	315
四、开发人员薪酬管理方案.....	317
五、国有企业经营者实行年薪制的情况及建议.....	321
六、以股权为基础的薪酬制度.....	323
七、薪酬调查问卷.....	325
八、有关薪酬水平调查方法及调查结果应用事宜的建议.....	332

参考文献..... 335

第一章 薪酬与薪酬管理概述

【教学目的】

- 掌握薪酬的相关概念及构成。
- 掌握薪酬的基本模式。
- 掌握薪酬管理的概念和意义。
- 理解战略性薪酬管理。

【关键概念】

薪酬 薪酬管理 战略性薪酬管理 薪酬体系 薪酬水平 薪酬结构

【引导案例】

母狮子的出走

森林中住着几群狮子，每一个狮群中都有狮子王、小狮子、公狮子和母狮子。狮子是群体动物，每只狮子都有明确的分工。狮子王不用干活，负责狮群的整体管理和猎物分配；公狮子在家照顾年幼的小狮子，并解决与其他狮群的冲突；而年轻的母狮子则负责狩猎，捕捉到的猎物先让狮子王吃，再分配给公狮子，然后再分配给小狮子，狩猎的母狮子们总是最后才分到食物。

一年一度的旱季又来了，狩猎的难度越来越大，猎到的食物数量也明显减少，母狮子们经常吃不饱。于是一头母狮子便产生了许多怨气，认为自己年轻力壮，捕捉到的猎物不少，但每次都要饿肚子。最终她决定单干，于是就离开了狮群。

案例中，母狮子因为对狮群的分配不满而出走了。在现实生活中，分配问题也存于社会的每个角落。从宏观上讲，分配问题解决不好，可能会导致社会的贫富不均。从微观上讲，企业的分配不均可能会导致员工的离职或工作积极性受挫，影响企业的发展。因此，企业必须通过薪酬管理解决企业与员工、员工与员工之间的利益冲突点，实现企业与员工双赢的目标。

本章主要对薪酬与薪酬管理的基本概念及功能进行介绍，并对薪酬管理的重要性进行概述。

第一节 薪酬及其功能

一、薪酬的基本内涵

(一)薪酬的概念

薪酬一词,是从美国“compensation”一词翻译过来的。从字面理解,它的意思是平衡、弥补、补偿,暗含着交换的意思。

从本质上说,薪酬是员工因向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳,体现的是一种公平的交易或交换的关系,既是员工向雇主或企业让渡其劳动或劳务使用权后获得的报酬,也是雇主或企业为获取员工提供的劳动或劳务所提供的回报或报酬,体现了劳动力的价格水平。所谓薪酬,就是指员工因为雇用关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。

(二)与薪酬相关的概念

1. 工资

工资(wage)是劳动者付出劳动以后,以货币形式得到的劳动报酬。国际劳动组织制定的《1949年保护工资条约》中对工资的定义是:“‘工资’一词是指不论名称或计算方式如何,由一位雇主对一位受雇者,为其已完成和将要完成的工作或已提供或将要提供的服务,可以货币结算并由共同协议或国家法律或条例予以确定而凭书面或口头雇用合同支付的报酬或收入。”我国劳动部《工资支付暂行规定》中把工资定义为:“‘工资’是指用人单位依据劳动合同的规定,以各种形式支付给劳动者的工资报酬。”并规定:“工资应当以法定货币支付。不得以实物及有价证券替代货币支付。”这些规定,一是明确了工资的支付者和工资的收入者。支付者为雇主,按照我国劳动法的规定,雇主应被统称为用人单位;工资的收入者被统称为劳动者。二是明确了支付工资多少的依据是“劳动者已完成和将要完成的工作或已提供或将要提供的服务”。三是明确了工资支付的方式,即不论名称或计算方式如何,均应以货币结算并支付报酬或收入。四是明确了工资支付的标准,即应依照由共同协议或国家法律或条例的规定以及书面或口头劳动合同的约定。

2. 薪金

薪金(salary)又称薪俸、薪给、薪水。薪水,按《辞海》的解释,旧指俸给,意谓供给打柴汲水等生活上的必需费用。工资与薪金的划分,纯属习惯上的考虑。一般而言,劳心者的收入为薪金,劳力者的收入称为工资。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；在中国台湾，薪金与工资统称为薪资；在美国，薪金指的是那些不受《公平劳动标准法案》中关于加班规定管制的员工(exempt employee)所获得的基本报酬，这些员工主要是管理人员和专业技术人员，他们的报酬采取年薪或月工资的形式，不采取小时工资制，因此也没有加班工资。因此，薪金和工资，是基本报酬的两种表现形式，都是工作的报酬，在本质上并无差别。

3. 薪资

薪资(pay)是比工资和薪金内涵更广泛的一个概念，它不仅是指以货币形式支付的劳动报酬，还包括以非货币形式支付的短期报酬形式，如补贴、工作津贴、物质奖励等。

4. 报酬

报酬(rewards)是指员工从雇主或企业那里获得的作为个人贡献回报的，他认为有价值的各种东西，一般可分为内在报酬和外在报酬两大类，如图 1-1 所示。



图 1-1 报酬的构成

1) 内在报酬

内在报酬(intrinsic)通常是指员工由工作本身所获得的心理满足和心理受益，如成长和发展的机会、富有挑战性的工作、参与决策的机会、工作的自主性、特定的工作环境等。

2) 外在报酬

外在报酬(extrinsic)通常是指员工所得到的各种货币收入和实物，它包括货币报酬(financial rewards)和非货币报酬(non-financial rewards)，如舒适的办公条件、私人秘书、动听的头衔、特定的停车位等。

应该特别指出的是，报酬体系中的外在报酬部分就是我们所说的薪酬，也就是我们在此研究的主要问题。

二、薪酬的构成

薪酬主要包括基本薪酬、可变薪酬和间接薪酬三大部分。

(一)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或者员工所具备的完成工作的技能或能力而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工作本身的重要性、难度或者对企业的价值来确定其基本薪酬的。此外,一些企业还根据员工所拥有的工作技能或能力高低来确定其基本薪酬。

基本薪酬是员工从企业那里获得的较为稳定的经济报酬,这部分薪酬对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,而且是可变薪酬确定的一个依据。基本薪酬的变动主要取决于三个方面的因素:一是总体生活费用的变化或通货膨胀的程度;二是其他雇主支付给同类劳动者的基本薪酬的变化;三是员工本人所拥有的知识、经验、技能的变化以及由此而导致的员工绩效的变化。

基本薪酬的特点是:①常规性。基本薪酬是劳动者在法定工作时间和正常条件下所完成的定额劳动的报酬。②固定性。员工的基本薪酬数额以企业所确定的基本薪酬等级标准为依据,等级标准在一定时期内相对稳定,员工的基本薪酬数额也相对固定。③基准性。所谓基准性包括两层含义,第一,基本薪酬是其他薪酬形式的计算基准,其他薪酬形式的数额、比例及其变动均以基本薪酬为基准,基本薪酬有总体薪酬的“平台”支撑;第二,为保证员工的基本生活需要,政府对员工基本薪酬的下限作强制性规定,推行最低工资保障制度。对于不能保证获得其他薪酬的员工,其基本薪酬的数额不能低于法定的最低工资标准,因此基本薪酬也被称为标准薪酬。基本薪酬通常由基本工资、工龄工资、职位工资、职能工资中的一种或几种构成。一般情况下,企业使用较多的基本薪酬是职位工资制、职能工资制以及薪点工资制,或者上述几种基本薪酬的组成部分加以组合成为复合工资制。

(二)可变薪酬

可变薪酬是薪酬系统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绩效和薪酬间建立起一种直接的联系,因此可变薪酬对员工有很强的激励性,对企业绩效目标的达成有非常重要的作用。

在通常情况下,我们将可变薪酬分为短期可变薪酬和长期可变薪酬两种:短期可变薪酬(短期奖金)一般都是建立在非常具体的绩效目标基础之上的,如月超产奖、节约奖等;长期可变薪酬(长期奖金)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,如期权等。

可变薪酬的特点有:①补充性。基本薪酬具有相对稳定和固定的特点,不能及时反映员工实际工作绩效和企业需要的变化,而可变薪酬可以作为其补充形式。②激励性。可变薪酬在企业目标的指导下,通过支付方式、支付标准、支付时间的变化,把员工利益和企业的发展联系在一起,能起到激励员工实现企业目标的作用。

(三)间接薪酬

间接薪酬主要是指员工的福利与服务,因此也称福利薪酬,是薪酬结构中不可或缺的组成部分。间接薪酬主要是指企业为员工提供的各种物质补偿和服务形式,包括法定福利和企业提供的各种补充福利。从支付形式上看,传统的员工福利以非货币的形式支付,但随着企业部分福利管理职能的社会化,一些福利也以货币形式支付,即货币化福利。员工福利与服务之所以被称为间接薪酬,是因为它与上面所提到的基本薪酬和可变薪酬存在一个明显的不同点,即福利与服务不是以员工向企业供给的工作时间为单位来计算的薪酬组成部分。

间接薪酬一般包括非工作时间付薪、向员工个人及其家庭提供服务(如儿童看护、家庭理财咨询、工作期间的餐饮服务)、健康及医疗保健、人寿保险以及法定养老金等。作为一种不同于基本薪酬的薪酬支付手段,福利这种薪酬支付方式有其独特的价值:第一,由于减少了以现金方式支付给员工的薪酬,并且很多国家对部分福利项目有免税的规定,因此企业可以通过这种方式达到适当避税的目的;第二,间接薪酬为员工将来的退休生活和一些可能发生的不测事件提供了保障;第三,间接薪酬具有灵活多样的支付形式,比如员工可以以较低的成本购买自己所需要的产品如(眼镜、健康保险、人寿保险等),满足员工多种工作和生活的需要,具有直接薪酬不可比拟的功能。因此,近年来直接薪酬成本在国外许多企业中的上升速度是相当快的,如企业采取自助式的福利计划来帮助员工从直接薪酬中获取更大的价值。

在实际操作中,许多企业的薪酬还包括津贴的内容。所谓津贴,是指为了补偿员工特殊和额外的劳动消耗以及因其他原因支付给员工的劳动报酬。一般把属于生产性质的称为津贴,属于生活性质的称为补贴。津贴的一部分可以归于基本薪酬范畴,如矿山井下津贴;一部分可归于福利范畴,如上、下班交通津贴等。

三、薪酬的功能

薪酬是组织为员工提供的收入,同时也是企业的成本支出,它代表了企业和员工之间的一种利益交换关系。因此,对于薪酬的功能需要从员工和企业两个方面来理解。

(一)薪酬对员工的功能

薪酬在员工方面的功能有以下几点。

1. 经济保障功能

从经济学角度讲,薪酬就是劳动力这种生产要素的价格,是劳动者以自己的劳动力与

组织进行交换的回报。在市场经济条件下,薪酬收入是绝大多数劳动者的主要收入来源,它对于劳动者及其家庭生活所起到的保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的,员工薪酬水平的高低在很大程度上影响了员工及其家庭的生存状态和生活方式。

2. 心理激励功能

从心理学角度讲,薪酬是个人与组织之间的一种心理契约,这种契约通过员工对于薪酬状况的感知而影响员工的工作行为、工作态度和工作绩效。当员工对薪酬状况满意时,员工就会受到激励;反之,如果员工对薪酬的需求不能得到满足,则有可能产生消极怠工、工作效率下降、人际关系紧张等不良后果。

3. 社会信号功能

在现代社会中,薪酬作为一种传递员工社会地位和成功程度的信号,对于员工来说也显得非常重要。员工所获得的薪酬水平高低往往代表了员工在组织内部的地位和层次,从而成为识别员工个人价值和成功程度的一种信号。人们可以根据这种信号来判断特定员工的家庭、朋友、职业、受教育程度、生活状况和社会地位等。员工对这种信号的关注实际上反映了员工对于自身在社会及组织内部的价值关注,因此薪酬的社会信号功能是不可忽视的。

(二)薪酬在企业方面的功能

薪酬在企业方面的功能有以下几点。

1. 控制经营成本

由于企业所支付的薪酬高低直接影响到企业在劳动力市场上的竞争能力,因此企业保持较高的薪酬水平对于企业吸引和保留员工无疑是有利的。但是,较高的薪酬也无疑会造成企业较高的成本支出,从而影响企业在产品市场上的竞争能力。因此,有效地控制薪酬成本支出对大多数企业的成功经营来说都具有非常重要的意义。

2. 改善经营绩效

由于薪酬不仅决定企业可以招聘到员工的数量和质量,同时还决定了现有员工受到激励的状况,影响到员工的工作行为、工作态度和工作业绩,从而影响到企业的生产能力和生产效率。薪酬实际上是让员工了解,什么样的行为、态度和业绩是受到鼓励的,从而引导员工向企业期望的方向发展。通过薪酬来改善企业经营绩效是薪酬的重要功能。

3. 强化企业文化

由于薪酬对员工的工作行为和态度具有引导作用,因此合理的和富有激励性的薪酬制

度会帮助企业形成良好的企业文化，或者对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。但是，如果薪酬政策与企业文化存在冲突，那么它对企业文化将产生严重的消极影响，甚至导致企业文化土崩瓦解。事实上，许多公司的文化变革往往都伴随着薪酬制度和薪酬政策的变革，甚至是以薪酬制度和薪酬政策的变革为先导。

4. 支持企业变革

随着经济全球化趋势的愈演愈烈，变革已成为企业经营过程中的一种常态。为了适应这种状况，企业一方面要重新设计战略再造流程、重建组织结构；另一方面，还需要变革企业文化，建设团队，更好地满足客户的需求，使企业变得更加灵活，对市场和客户的反应更为迅速。而这一切都离不开薪酬，因为薪酬可以通过作用于个人、工作团队和企业整体来创造与变革相适应的内部和外部氛围，从而有效推动企业变革。首先，企业的薪酬制度和薪酬政策与重大组织变革之间存在着内在的联系。据统计，在企业流程再造的过程中，50%~70%的计划都未能达到预期的目的，其中一个重要原因就是再造后的流程与企业的薪酬体系之间缺乏一致性。其次，作为一种强有力的激励工具和沟通手段，如果薪酬能够得到有效运用，就能够起到沟通和强化新的价值观和行为以及支持对结果负责的精神作用，同时它还直接为新绩效目标的实现提供报酬的支持。这样，薪酬就会有利于强化员工对变革的接受和认可程度。从这个意义上说，薪酬更多的是对目前以及将来的一种投资，而不仅仅是一种成本。

讨论与思考

猴子分水果

出走的母狮子看到一群猴子在树上摘水果，就跑过去问他们：“猴子兄弟，我看你们也是集体生活，来摘水果的总是你们几个，水果拿回去后，你们是怎么分配的？”

猴子回答说：“我们摘到的水果全部上缴，猴王按拿回去的水果数量给我们分配食物，一般能分到采摘水果的 $\frac{1}{10}$ ，而且越难摘的水果，给我们分配的比例越高。另外，如果采摘的食物超过了一定的数量，还会分配到更多的食物。比如，如果今天我能摘到 30 根香蕉，前 20 根按 $\frac{1}{10}$ 的比例分，后 10 根则按 $\frac{1}{5}$ 的比例分，这样我就可以得到 4 根香蕉。”母狮子听了非常羡慕。

思考题：

猴子对水果的分配是如何实现薪酬功能的？

第二节 薪酬模式的选择

一、薪酬构成分析

全面薪酬由基本薪酬、可变薪酬、附加薪酬和员工福利四个部分构成，这四个部分的薪酬刚性和差异性各不相同。其中，薪酬的刚性是指薪酬的不可变性；薪酬的差异性是指薪酬各个部分在不同员工之间的差别程度。我们把薪酬各构成部分放在坐标中，整个坐标平面就被分成了四个部分，如图 1-2 所示。

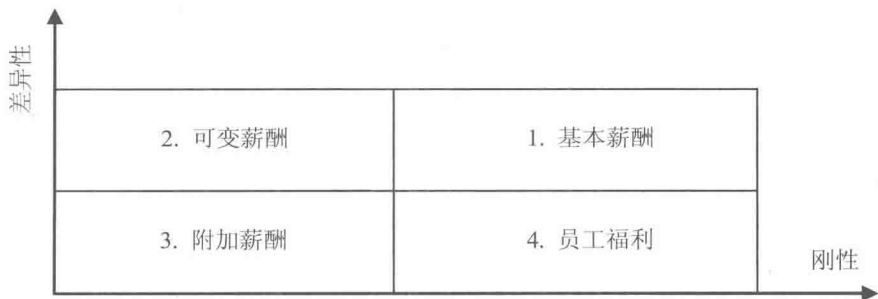


图 1-2 薪酬的构成

基本薪酬处于第一象限，具有高刚性和高差异性，说明不同岗位上的员工基本薪酬之间差异明显，而且每个人的基本薪酬既不容易增加，也不容易扣减。

可变薪酬处于第二象限，具有高差异性和低刚性，反映不同劳动者因工作绩效的不同，其可变薪酬也有较大差异，而且不同能力要求、责任大小不等的岗位，其奖金水平也会有差异。同时，随着公司发展战略目标的转化，企业可变薪酬的整体水平也会呈现弹性。

附加薪酬主要是指津贴，它处于第三象限，具有低差异性和低刚性。作为一种补偿性工资，它会随着企业效益、物价水平、企业工资水平等客观因素作出相应调整甚至取消，其刚性低。但它一旦作为企业的一种制度确定下来，就必须对同一类员工一视同仁，无论其绩效高低，都要对同样恶劣的工作条件作出同样水平的工资补偿，因此具有低差异性。

员工福利处于第四象限，具有低差异性和高刚性。因为福利是每个员工都享受的利益，它与员工在企业的工作时间无关，也不与个人绩效挂钩。同时，设置福利的目的是长期稳定员工和发展员工队伍，所以福利必须在不同的人 and 不同的阶段之间都保持较小的变化，因而具有低差异性和高刚性。