

薪酬管理

◎ 张宝生 孙 华 主编

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容简介

薪酬管理

主 编 张宝生 孙 华

副主编 姜红梅



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

《薪酬管理》的内容分为十章。第一章总论, 主要介绍薪酬的相关概念、主要功能、类型和形式, 以及薪酬管理的概念、重要性、典型理论、历史演变和发展趋势。第二章为战略性薪酬管理, 主要介绍战略性薪酬管理的内涵、特点、与企业关系, 以及战略性薪酬的建立。第三章为薪酬体系, 主要介绍了薪酬体系的基本类型, 包括职位薪酬体系、技能薪酬体系、能力薪酬体系、绩效薪酬体系等。第四章为薪酬设计的基本制度, 主要介绍薪酬设计的内容和目标、基本原则和依据、方向选择, 以及薪酬设计的步骤。第五章为薪酬水平设计和薪酬调查, 主要包括薪酬水平的内涵、类型、影响因素, 薪酬水平的外部竞争性和衡量, 以及薪酬调查。第六章为薪酬结构设计和岗位评价, 主要介绍了薪酬结构的内涵、类型、影响因素、薪酬结构设计的步骤、工作分析和岗位评价, 以及宽带薪酬。第七章为激励薪酬设计和绩效考核, 主要介绍了激励薪酬的内涵和类型、员工激励的基本原理、激励薪酬设计的实施, 以及绩效考核。第八章为特殊人员薪酬管理策略, 主要介绍了管理人员、销售人员、专业技术人员、外派员工的薪酬管理。第九章为员工福利管理, 主要介绍了员工福利的内涵、种类、员工福利的规划与管理, 以及弹性福利计划。第十章为薪酬管理的实施和修正, 主要介绍了薪酬预算、薪酬控制和薪酬调整。附录部分介绍了薪酬管理的有关法律法规。

这本《薪酬管理》语言简明通俗, 结构科学严谨, 既可作为各高等院校管理类专业的本科生和研究生的教学用书, 也可作为企业和各种社会组织中的管理人员、从事人事行政工作的国家公务员的自学阅读书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 张宝生, 孙华主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2018. 1

ISBN 978 - 7 - 5682 - 5127 - 3

I. ①薪… II. ①张… ②孙… III. ①企业管理 - 工资管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 331504 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京国马印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 16.25

字 数 / 426 千字

版 次 / 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 68.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 王俊洁

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 施胜娟

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

薪酬管理是人力资源管理六大模块中的一项最基本、最重要的职能，薪酬管理和设计的科学性直接影响组织的运行效率和员工队伍的稳定，既是激励机制的核心部分，也是员工最为关心的问题。在世界经济快速发展、信息网络高度发达的今天，薪酬信息传递速度越来越快、传播面越来越宽；组织结构正呈现分散化的趋势；员工更多地追求自我成就感和组织认可，如何利用薪酬管理，合理切分组织利益的蛋糕，稳定优秀员工、激发优秀员工的积极性，是每一个企业面临的迫切问题。企业在设计薪酬管理方案时，既要考虑组织的薪酬战略、薪酬管理目标和人才吸引及储备计划，又要顾及薪酬成本控制、组织内部薪酬结构设计和市场平均薪酬水平，遵循公平性原则、竞争性原则、经济性原则、合法性原则、战略性原则。

本书力图为读者营造一个关于薪酬管理的宽阔视野，从组织战略以及战略性人力资源管理角度讲述薪酬管理的基本原理及其实践之道，系统地讲解薪酬设计的原理和思路，介绍职位评价、薪酬结构设计、绩效奖励计划设计等薪酬管理技术，争取做到从战略、战术、技术三个层面讲透薪酬管理。

通过本书的学习，读者能掌握薪酬管理的基本知识，将之运用到实践活动中去，培养学生分析薪酬管理的问题能力和实际应用能力，能够根据企业所处的具体环境、业务需要以及人力资源战略来设计和完善具有本企业特色的薪酬政策和薪酬制度。

本书的编写注重适用性、系统性和应用性，努力做到知识准确、内容通用、表述简明。

本书由张宝生、孙华担任主编，由姜红梅担任副主编。具体编写分工如下：第4、5、6、7章及附录部分由张宝生编写；第1、3、8章由孙华编写；第2、9、10章由姜红梅编写。

本书在编写时参阅、借鉴了国内外薪酬管理的专著、教材和其他研究成果，在此表示感谢。本书的编写和出版得到了北京理工大学出版社和编辑的大力支持与帮助，对此深表谢意。本书不足之处恳请各位专家、同行、学子批评指正，我们将继续修改完善。

目 录

第一章 薪酬管理总论	(1)
第一节 薪酬的相关概念和主要功能	(2)
第二节 薪酬管理的概念和重要性	(5)
第三节 薪酬的类型和形式	(9)
第四节 薪酬管理典型理论	(17)
第五节 薪酬管理的历史演变和发展趋势	(23)
第二章 战略性薪酬管理	(29)
第一节 战略性薪酬管理的内涵和特点	(30)
第二节 战略性薪酬管理与企业战略	(32)
第三节 战略性薪酬的建立	(41)
第三章 薪酬体系	(47)
第一节 薪酬体系的基本类型	(48)
第二节 职位薪酬体系	(48)
第三节 技能薪酬体系	(55)
第四节 能力薪酬体系	(62)
第五节 绩效薪酬体系	(67)
第四章 薪酬设计的基本制度	(75)
第一节 薪酬设计的内容和目标	(76)
第二节 薪酬设计的基本原则和依据	(79)
第三节 薪酬设计的方向选择	(84)
第四节 薪酬设计的步骤	(87)
第五章 薪酬水平设计和薪酬调查	(93)
第一节 薪酬水平的内涵和类型	(94)
第二节 薪酬水平的影响因素	(95)

第三节	薪酬水平的外部竞争性和衡量	(97)
第四节	薪酬调查	(100)
第六章	薪酬结构设计和岗位评价	(107)
第一节	薪酬结构的内涵和类型	(108)
第二节	薪酬结构的影响因素	(113)
第三节	薪酬结构设计的步骤	(115)
第四节	工作分析和岗位评价	(120)
第五节	宽带薪酬	(142)
第七章	激励薪酬设计和绩效考核	(155)
第一节	激励薪酬的内涵和类型	(156)
第二节	员工激励的基本原理	(164)
第三节	激励薪酬设计的实施	(168)
第四节	绩效考核	(171)
第八章	特殊人员薪酬管理策略	(185)
第一节	管理人员的薪酬管理	(187)
第二节	销售人员的薪酬管理	(194)
第三节	专业技术人员的薪酬管理	(199)
第四节	外派员工的薪酬管理	(203)
第九章	员工福利管理	(211)
第一节	员工福利的内涵	(212)
第二节	员工福利的类型	(216)
第三节	员工福利的规划与管理	(221)
第四节	弹性福利计划	(224)
第十章	薪酬管理的实施和调整	(229)
第一节	薪酬预算	(230)
第二节	薪酬控制	(235)
第三节	薪酬调整	(239)
附 录	薪酬管理有关法律法规	(245)
参考文献		(253)

薪酬管理总论

本章内容提要

1. 薪酬的相关概念和主要功能。
2. 薪酬管理的概念和重要性。
3. 薪酬类型和形式。
4. 薪酬管理典型理论。
5. 薪酬管理的历史演变和发展趋势。

引导案例

微软薪酬管理

微软一直沿用的薪酬体制证实是非常成功的。在微软的薪酬构成中，薪金部分只处在同行业的中等水平，很多中、高级人员加入微软时的工资都低于原来所在公司的水平。但是，“持有微软股权”的分量足够吸引大部分它所需要的人才。它的设计是这样的：相当级别以上的员工被雇用即得到一部分认股权，按当时市场最低价为授权价，所授认股份分期在几年内实现股权归属，员工可以按授权价认购已归属自己的股权，实际支付的认购价与认购当时市场价的差价就是股权收益。被雇用后每年都可能得到新的持股权奖励——取决于个人的绩效和对于公司的长期价值。这实际上是公司在为员工投资而公司又不冒任何风险。对于员工也没有风险：股权归属时，如果市价不高，不必着急，尽可能等到升值再认购。唯一可能的风险是股票一路下跌再不升值，员工在较低工资方面的“损失”就补不回来了，可是，这在微软的历史上还没有过。这种方法对已经或快要上市的处于上升的公司效果会很好，但很快就可能遇到新的问题：人员过于稳定，不称职的员工宁可降职，也要留在公司里，这个问题十几年前就在微软遇到了。因此，要激励鞭策富翁们自觉地努力工作，必须有一套强有力的绩效管理体制。

微软的绩效管理体制的核心是：形成内部竞争，保持员工对绩效评定的焦虑，促使员工

自觉地寻求超越自己和超越他人。其主要成分有三个：个人任务目标计划、绩效评分曲线和与绩效评分直接挂钩的加薪、授股和奖金。个人任务目标计划由员工起草，由经理审议，再修改制订。制订计划有几个原则：具体、可衡量、明确时限（不能用“努力提高”，“大幅度改进”之类的模棱词语）、现实而必须具有较高难度。绩效评分曲线的形状和角度是硬性的，不许改变（各级分数的百分比是规定的，最佳和最差的比例都很小）。评分等级有：最佳、较好、及格、不及格。完成个人任务目标计划并不一定意味着可以得高分，你必须争取做英雄中的英雄，才有可能不落到最后。

微软的绩效体制能不断地驱使本来优秀的人群更努力地进取竞争，置优秀的一群于危机感的压力之下，使其自觉保持巅峰竞技状态。年度加薪、授权、奖金与绩效评分直接挂钩，不及格就什么都得不到，还要进入绩效观察期。一个进入绩效观察期的人通常就会主动辞职，也就自然失去了所有未到期归属的股票认购权，这是最沉重的损失。

[讨论题]

微软公司的薪酬体制好在哪里？

第一节 薪酬的相关概念和主要功能

一、薪酬的相关概念

薪酬的概念来自西方，国内的薪酬概念主要来自英文词汇。在英文中，对薪酬存在着许多不同的表述方式，国内的学术界在引入这些表述方式时，常常在不同的概念之间产生误会和歧义，因此，要理解薪酬，就要在对这些概念进行梳理的基础上对它们进行比较分析。

薪酬（compensation）是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和价值。这里的薪酬概念主要强调补偿或赔偿的物或款，侧重于对员工劳动贡献的一种补偿，包括货币形式和实物形式。相比之下，reward（报酬）是一种侧重于奖赏、报答和致谢的概念，可以包括感情方面的、知识方面的以及财务方面的多种报酬形式。另外两个与薪酬相关的概念是 pay 与 remuneration。pay 指工资或薪金，是指付钱给某人作为货物或服务的费用，倾向于一种不带有感情色彩的纯粹交易，一方愿买，一方愿卖，而且只是以货币的形式出现（Money paid for regular work）。remuneration 译为酬金、报酬，蕴含了 pay 与 reward 的概念，可为接受者带来利益，它强调这样一种理念：薪酬除了对劳动者劳动贡献的一种补偿之外，对劳动者来说还应该是有利可图的（profitable）。

对于薪酬的概念，不同的国家也有不同的含义。在日本，代表薪酬的词是 Kyuyo。Kyu 是一个敬词，用来指那种地位高的施予者，在日本历史上把薪酬看做上级的施舍。现在，日本的企业力图用 Hou-syu 来代替 Kyuyo，Hou-syu 的含义是报酬，与上级无关。大量的津贴是日本薪酬体系的一部分，英文中与之对应的词是 treat，意为照顾某物、处理某物，是照顾员工家庭财务需要的薪酬，这符合日本向员工支付家庭津贴、住房津贴、通勤津贴的现实。在捷克语里，代表薪酬的词是 Plat，它来自名词 Platno 以及动词 Platit，意思是“付账”“有价值”。在中国，近年来产生了一个关于薪酬的新名词——待遇，指公司如何对待和关心员工，因此，作为薪酬组成部分的福利在中国格外显得重要。此外，员工的待遇和公司效益之

间的联系也非常密切。

综上所述,薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。狭义的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬。广义的薪酬除了包括狭义的薪酬以外,还包括获得的各种非货币形式的满足。

二、薪酬的主要功能

薪酬既是企业为员工提供的收入,同时也是企业的一种成本支出,它代表了企业和员工之间的一种利益交换关系。无论对于员工来说,还是对于企业来说,这种经济交换关系都是至关重要的。因此,对于薪酬的功能,需要从员工和企业两个方面加以理解。

(一) 薪酬的功能: 员工方面

1. 经济保障功能

劳动是员工脑力和体力的支出,员工作为企业劳动力要素的提供者,企业只有给予足够的补偿,才能使其不断投入新的劳动力。从经济学的角度来说,薪酬实际上就是劳动力的价格,其作用就在于通过市场将劳动力配置到各种不同的用途上。在市场经济条件下,薪酬收入是绝大部分劳动者的主要收入来源,它对于劳动者及其家庭的保障作用是其他任何保障手段都无法替代的。薪酬对于员工的保障作用不仅体现在它要满足员工的吃穿住行等方面的基本生存需要,还体现在它要满足员工的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。总之,员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是非常大的。

2. 心理激励功能

从人力资源管理的角度看,薪酬应主要体现和发挥它的激励功能。所谓激励功能,是指企业用来激励员工按照其旨意行事,调动其积极性、创造性的功能。在市场经济条件下,对员工的激励除了精神激励(员工自我价值的实现)外,主要是物质利益的激励。在现实生活中,员工一方面要追求自身价值、主人翁感和认同感,另一方面更重视追求实在的利益,而劳动则是员工获得收入以提高自己生活水平的基本手段。在这种情况下,企业通过各种具体工资(包括奖金)形式,把收入与员工对企业的劳动贡献联系起来,劳动收入(包括工资收入)就能发挥激励功能。正如美国著名比较经济学家埃冈·纽伯格所指出的:“不管采用什么样的激励结构,这种结构要有效,就必须同所要影响的当事人的目标函数相一致。”

3. 社会信号功能

对于员工来说,薪酬所具有的信号传递功能也是一种非常重要的功能。这是因为,在现代社会中,由于人员在企业之间甚至在地区之间频繁流动,因此在相对稳定的传统社会中用来确定一个人的社会地位的那些信号,如年龄、家族势力等逐渐变得衰弱,而薪酬作为流动社会中的一种市场信号,很好地说明了一个人在社会上所处的位置。换言之,员工所获得的薪酬水平的高低除了其具有的经济功能以外,它实际上还在向其他人传递着一种信号,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,甚至宗教信仰、政治取向等。不仅如此,在一个组织内部,员工的相对薪酬水平的高低往往也代表了员工在组织内部的地位和层次,从而成为识别员工的个人价值和成功的一种信号。因此,员工对这种信号的关注实际上反映了员工对自身在社会以及组织内部的价值关注。从这方面来说,薪酬的社会信号功能也是不可忽视的。事实上,习惯和传统力量之所以能在薪酬决策

中占据一席之地，其主要原因也在于地位问题。在存在集体谈判的市场经济国家中，工会对薪酬问题的特殊关注实际上也是工会对自身地位关注的一个体现。

（二）薪酬的功能：企业方面

1. 促进战略实现，改善经营绩效

一方面，人和人的工作状态是任何企业经营战略成功的基石，也是企业获得优良经营绩效的基本保障；另一方面，不谈薪酬，我们就无法谈及人和人的工作状态。薪酬对员工的工作行为、工作态度以及工作业绩具有直接的影响，薪酬不仅决定了企业可以招募到的员工的数量和质量，以及企业中的人力资源存量，同时，它还决定了现有员工受到激励的状况，影响他们的工作效率、缺勤率、对组织的归属感以及组织承诺度，从而直接影响企业的生产能力和生产效率。薪酬实际上是企业向员工传递的一种特别强烈的信号。通过这种信号，企业可以让员工了解，什么样的行为、态度以及业绩是受到鼓励的，是对企业有贡献的，从而引导员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效朝着企业期望的方向发展。相反，不合理和不公正的薪酬则会引导员工采取不符合企业利益的行为，从而导致企业经营目标难以实现和价值观混乱。因此，如何通过充分利用薪酬这一利器来改善企业经营绩效，是企业薪酬管理的一个重大课题。

2. 塑造和强化企业文化

薪酬会对员工的工作行为和态度发挥很大的引导作用，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，或者对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。但是，如果企业的薪酬政策与企业文化或价值观之间存在冲突，会对组织文化和企业的价值观产生严重的消极影响，甚至会导致原有的企业文化土崩瓦解。举例来说，如果组织推行的是以个人绩效为基础的可变薪酬方案（如计件工资制），则会在组织内部起到强化个人主义的作用，使员工崇尚独立、注重彼此之间的相互竞争，结果是导致一种个人主义的文化；反之，如果在薪酬的计算和发放中存在较突出的以小组或团体绩效为基础的成分，则会强化员工的合作精神和团队意识，使整个组织更具有凝聚力，从而支持一种团队文化。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。这从一个侧面反映了薪酬对企业文化的重要影响。

3. 支持企业改革

随着经济全球化的趋势愈演愈烈，变革已成为企业经营过程中的一种常态，正所谓当今世界“唯一不变的是变化”。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，它还需要变革文化、建设团队、更好地满足客户的需求。总之，就是要使企业变得更灵活，对市场和客户的反应更为迅速。然而，这一切都离不开薪酬，因为薪酬可以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部和外部氛围，从而有效推动企业革命。

（1）企业的薪酬政策和薪酬制度与重大组织变革之间是具有内在联系的。据统计，在企业流程再造的努力中，50%~70%的计划都未能达到预期的目标，其中的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。

（2）作为一种强有力的激励工具和沟通手段，薪酬如果得到有效运用，它能够起到沟通和强化新的价值观和行为、支持对结果负责的精神作用，同时它还成为为新绩效目标的

实现提供报酬的重要工具。这样，薪酬就会有利于强化员工对变革的接受和认可程度。从这个意义上来说，薪酬更多的是对目前以及将来的一种投资，而不仅是一种成本。

4. 控制经营成本

由于企业所支付的薪酬水平的高低会直接影响企业在劳动力市场上的竞争力，因此，保持一种相对较高的薪酬水平，对于企业吸引和保留员工来说无疑是有利的，但是，较高的薪酬水平又会对企业产生成本上的压力，从而对企业在产品市场上的竞争产生不利影响。因此，一方面，企业为了获得和保留企业在经营过程中不可或缺的人力资源不得不付出一定的代价；另一方面，企业出于产品或服务市场上的竞争压力，又不得不注意控制薪酬成本。事实上，虽然劳动力成本在不同行业 and 不同企业的经营成本中所占比重不同，但是对于任何企业来说，薪酬成本都是一项不容忽视的成本支出。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具有重大意义。

第二节 薪酬管理的概念和重要性

一、薪酬管理的概念

薪酬管理是在组织发展战略的指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构以及薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。薪酬管理要为实现薪酬管理目标服务。薪酬管理目标是基于人力资源战略设立的，而人力资源战略服从于企业的发展战略。

薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面。

薪酬体系设计主要包括薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计。薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环，这个循环可以称之为“薪酬成本管理循环”。薪酬管理模型见图 1-1。

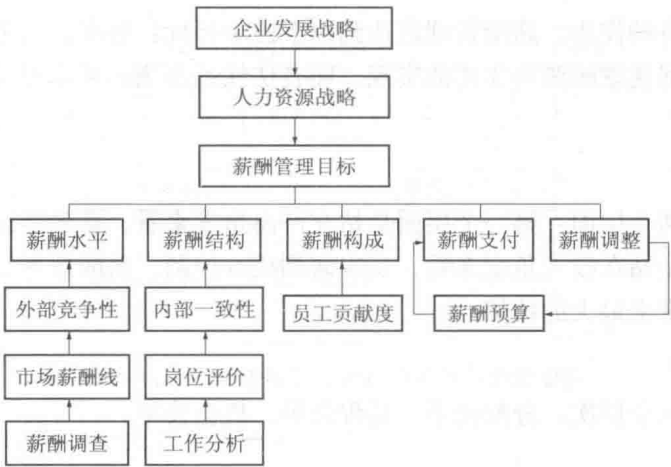


图 1-1 薪酬管理模型

薪酬管理的内容包括以下几个方面：

（一）薪酬的目标管理

即薪酬应该怎样支持企业的战略，又该如何满足员工的需要。

（二）薪酬的水平管理

即薪酬要满足内部一致性和外部竞争性的要求，并根据员工绩效、能力特征和行为态度进行动态调整，包括确定管理团队、技术团队和营销团队薪酬水平，确定跨国公司各子公司和外派员工的薪酬水平，确定稀缺人才的薪酬水平以及确定与竞争对手相比的薪酬水平。

（三）薪酬的体系管理

这不仅包括基本工资、绩效工资、期权期股的管理，还包括如何给员工提供个人成长、工作成就感、良好的职业预期和就业能力的管理。

（四）薪酬的结构管理

即正确划分合理的薪级和薪等，正确确定合理的级差和等差，还包括如何适应组织结构扁平化和员工岗位大规模轮换的需要，合理地确定工资宽带。

（五）薪酬的制度管理

即薪酬决策应在多大程度上向所有员工公开和透明化，谁负责设计和管理薪酬制度，薪酬管理的预算、审计和控制体系又该如何建立和设计。

薪酬设计是薪酬管理最基础的工作，如果薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成等方面有问题，那么企业薪酬管理是不可能达到预定目标的。薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整工作是薪酬管理的重点工作，应切实加强薪酬日常管理工作，以便实现薪酬管理的目标。

薪酬体系建立起来后，应密切关注薪酬日常管理中存在的问题，及时调整公司的薪酬策略，调整薪酬水平、薪酬结构以及薪酬构成，以实现效率、公平、合法的薪酬目标，从而保证公司发展战略的实现。

二、薪酬管理的目标

薪酬要发挥应有的作用，薪酬管理应达到以下三个目标：效率、公平、合法。达到效率和公平目标，就能促使薪酬激励作用的实现，而合法性是薪酬的基本要求，因为合法是公司存在和发展的基础。

（一）效率目标

效率目标包括两个层面：第一个层面是站在产出角度来看，薪酬能给组织绩效带来最大价值；第二个层面是站在投入角度来看，实现薪酬成本控制。薪酬效率目标的本质是用适当的薪酬成本给组织带来最大的价值。

（二）公平目标

公平目标包括三个层次：分配公平、过程公平、机会公平。

1. 分配公平

分配公平是指组织在进行人事决策、决定各种奖励措施时，应符合公平的要求。如果员工认为受到不公平对待，将会产生不满。

员工对于分配公平认知，来自其对于工作的投入与所得进行主观比较而定，在这个过程

中,还会与过去的工作经验、同事、同行、朋友等进行对比。分配公平分为自我公平、内部公平、外部公平三个方面。

自我公平,即员工获得的薪酬应与其付出成正比;内部公平,即在同一企业中,不同职务的员工获得的薪酬应与其各自对企业做出的贡献成正比;外部公平,即在同一行业、同一地区或同等规模的不同企业中类似职务的薪酬应基本相同。

2. 过程公平

过程公平是指在决定任何奖惩决策时,组织所依据的决策标准或方法符合公正性原则:程序公平一致、标准明确、过程公开等。

3. 机会公平

机会公平指组织赋予所有员工同样的发展机会,包括组织在决策前与员工互相沟通,组织决策考虑员工的意见,主管考虑员工的立场,建立员工申诉机制等。

(三) 合法目标

合法目标是企业薪酬管理的最基本前提,要求企业实施的薪酬制度符合国家、省区的法律法规、政策条例要求,如不能违反最低工资制度、法定保险福利、薪酬指导线制度等的要求规定。

三、薪酬管理的地位和作用

薪酬管理在人力资源管理体系中占有重要地位(见图1-2),同时也是企业高层管理者和员工最为关注的内容。劳动是经济学中重要的投入要素之一,而薪酬是对劳动的定价。按照传统劳动价值理论,薪酬要保证劳动力的生存和再生产需要;从另外一个角度看,个人绩效和组织绩效水平的提升,激励效应是最关键的因素,而薪酬则是最具激励功能的因素。

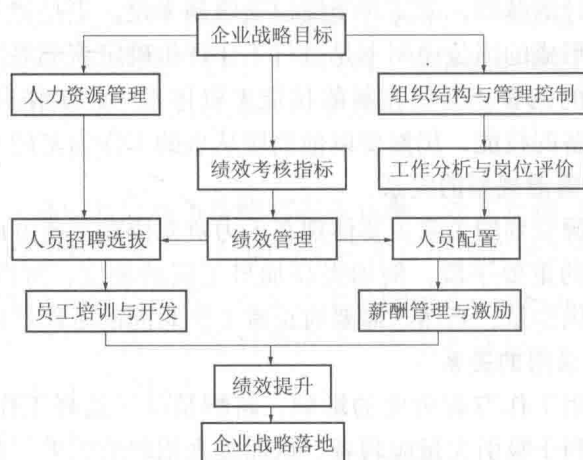


图 1-2 薪酬管理在人力资源管理中的重要性

(一) 薪酬管理对整体组织管理的作用

薪酬管理是人力资源管理作业活动的重要组成部分,其作用不仅体现在人力资源管理内部,对于整体组织管理也具有重要意义,尤其体现在薪酬水平上。

1. 薪酬管理是管理者人本管理思想的重要体现

薪酬是劳动者提供劳动的回报,是对劳动者各种劳动消耗的补偿,因此薪酬水平既是对劳动者劳动力价值的肯定,也直接影响着劳动者的生活水平。所谓以人为本的管理思想,就是要尊重人力资本所有者的需要,解除其后顾之忧,很难想象一个组织提倡以人为本,其薪酬制度却不能保证员工基本的生活水平。在我国物质生活水平日益提高的今天,管理者不仅要保证其员工基本生活,更要适应社会和个人的全方位发展,提供更全面的生活保障,建立起适应国民经济发展水平的薪酬制度。

2. 薪酬战略是组织的基本战略之一

一个组织有许多子战略,例如市场战略、技术战略、人才战略等,其中薪酬战略是人才战略最重要的组成部分,因而也是一个组织的基本战略之一。一个优秀的薪酬战略应对组织起到四个作用:吸引优秀的人才加盟、保留核心骨干员工、突出组织的重点业务与重点岗位、保证组织总体战略的实现。

3. 薪酬管理影响着组织的盈利能力

薪酬对于劳动者来说是报酬,对于组织来讲也意味着成本。虽然现代的人力资源管理理念不能简单地以成本角度来看待薪酬,但保持先进的劳动生产力,有效地控制人工成本,发挥既定薪酬的最大作用,对于增加组织利润,增强组织盈利能力进而提高组织竞争力无疑具有重要且直接的作用。

(二) 薪酬管理与其他人力资源管理环节的关系

由于现代人力资源管理的整体性特征,薪酬管理与其他人力资源管理环节同样具有密切的联系,主要关系如下:

1. 薪酬管理与工作分析的关系

工作分析是薪酬设计的基础,尤其对于岗位工资制来说,更是建立内部公平薪酬体系的必备前提。工作分析所形成的岗位说明书是进行工作评价确定薪酬等级的依据,工作评价信息大多来自岗位说明书的内容。即使在新的技能工资体系中,工作分析仍然具有重要的意义,因为评价员工所具备的技能,仍然要以他们所从事的工作为基础来进行。

2. 薪酬管理与人力资源规划的关系

薪酬管理与人力资源规划的关系主要体现在人力资源供需平衡方面,薪酬政策的变动是改变内部人力资源供给的重要手段,例如提高加班工资的额度,可以促使员工增加加班时间,从而增加人力资源供给量,当然这需要对正常工作时间的工作严格加以控制。

3. 薪酬管理与招聘录用的关系

薪酬管理对招聘录用工作有着重要的影响,薪酬是员工选择工作时考虑的重要因素之一,较高的薪酬水平有利于吸引大量应聘者,从而提高招聘的效果。此外,招聘录用也会对薪酬管理产生影响,录用人员的数量和结构是决定组织薪酬总额增加的主要因素。

4. 薪酬管理与绩效管理的关系

薪酬管理和绩效管理之间是一种互动的关系。一方面,绩效管理是薪酬管理的基础之一,激励薪酬的实施需要对员工的绩效做出准确的评价;另一方面,针对员工的绩效表现及时地给予不同的激励薪酬,也有助于增强激励的效果,确保绩效管理的约束性。

根据绩效管理模型,影响绩效的主要因素是员工技能、外部环境、内部条件和激励效应

这四个因素。薪酬的保障作用可以提高员工的技能,而薪酬的激励作用可以充分实现激励效应,因此薪酬管理对于绩效提升具有非常重要的作用,在以绩效管理为核心的人力资源管理中,薪酬管理也占有重要地位。

5. 薪酬管理与员工管理的关系

在组织的劳动关系中,薪酬是最主要的问题之一,劳动争议也往往是由薪酬问题引起的,因此,有效的薪酬管理能够减少劳动纠纷,建立和谐的劳动关系。此外,薪酬管理也有助于营造良好的组织文化,维护稳定的劳动关系。

第三节 薪酬的类型和形式

一、薪酬的类型

依照薪酬的发放形式、作用机制、内容实体的属性,可以将薪酬分为以下几种类型:

(一) 经济性薪酬与非经济性薪酬

依照是否以货币的形式支付,薪酬可分为经济性薪酬和非经济性薪酬。其中,经济性薪酬(financial compensation)又可分为直接经济性薪酬(direct financial compensation)与间接经济性薪酬(indirect financial compensation)。直接经济性薪酬是单位按照一定的标准以货币形式向员工支付的薪酬,包括基本工资、奖金、绩效工资、激励工资、津贴、加班费、佣金、利润分红等。间接经济性薪酬是指所有不直接以货币形式发放给员工,但通常可以给员工带来生活上的便利,减少员工额外开支或者免除员工后顾之忧的东西。非经济性薪酬(non-financial compensation)是指个人对工作本身或者对工作环境在心理上的满足感,是指无法用货币等手段来衡量,但会给员工带来心理愉悦效用的一些因素。与工作本身相关的因素如工作兴趣、工作挑战性、工作责任感、工作成就、发展机会等因素,与工作环境相关的因素如合理的政策、称职的管理、人际关系、社会地位、工作条件、工作时间等。

(二) 外在薪酬和内在薪酬

依照作用的机制,薪酬可分为外在薪酬和内在薪酬。外在薪酬(extrinsic compensation)是企业对员工从事生产劳动和工作而支付的货币或非货币形式的薪酬,如工资、奖金、津贴、股票期权以及各种形式的福利待遇。内在薪酬(intrinsic compensation)是员工从企业生产劳动和工作过程本身获得的利益,如富有挑战性、具有趣味性、个人成长和发展的机会、能够参与决策管理、弹性的工作时间等。

(三) 物质薪酬和非物质薪酬

依据内容实体的属性,薪酬可分为物质薪酬和非物质薪酬。物质薪酬(material compensation)又可分为激励性物质薪酬和保健性物质薪酬。激励性物质薪酬主要包含工资、奖金、股利等报酬形式;保健性物质薪酬主要包含津贴、福利、保险等报酬形式。非物质薪酬(immaterial compensation)又称为精神薪酬,可分为发展因素和生活因素两方面,其中发展因素包含发展机会、培训学习、学习环境、公司荣誉等因素,生活因素包含工作条件、俱乐部、工作氛围、假期等因素。

二、薪酬的形式

薪酬形式是组织成员得到的各种形式的直接补偿,以及以福利或服务形式得到的间接补偿等,可以分为资历工资制、职位工资制、知识工资制和结构工资制。

(一) 传统工资形式: 资历工资制

1. 定义

资历工资制以员工个人的年龄、工龄、学历、本专业工作年限等因素为依据。其中,以工龄因素为主导的工资设计又称年功工资,即企业按照员工的工作年数(员工的工作经验和劳动贡献)的积累给予的经济补偿。年功工资制的基本特点是员工的工龄越长,工资水平越高。

2. 特点

资历工资制具有如下特点

(1) 有利于工资计划的管理。由于资历是客观的加薪标准,因此雇主不会因偏爱某些人而得罪另一部分员工,从而更加有效地激励员工完成工作。

(2) 有利于形成员工集体的归属感,激励员工为本企业服务。

(3) 可以大大降低年轻员工的工资水平,使之远远低于其对企业的贡献。诚然,这种差额可以视为员工对企业的“远期投资”,因为工资是随着员工的年龄因素在不断上涨的,但是,从时间成本看,企业不仅因此节省了成本,同时也让员工成为企业共担经营风险的整体。

3. 应注意的问题

1) 分配标准应因企业的具体情况而异

各企业可根据自身实际及经济实力,制定合理的工龄工资分配标准,但应遵循“企业工龄工资标准高于社会工龄工资标准”“企业工龄工资标准与员工边际贡献率挂钩”两项原则。

2) 与工龄工资相关的年限应根据实际情况制定

工龄工资的起拿年限以及不同标准的划分年限亦可根据企业实际情况制定,但政策制定后,应在较长时期内统一贯彻实施,以保证政策的稳定性和严肃性。

3) 少数员工的反对

对少数社会工龄偏长的员工,因其工龄工资短期内有所降低,可能对此政策持反对意见,但就企业整体而言,企业工龄工资有增无减,所以该政策会得到多数员工的支持。

(二) 主流工资形式: 职位工资制

1. 定义

职位工资制(又叫岗位工资制)是指员工薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响来决定的。职位工资制的内涵如下:

(1) 这是以职位(职务或岗位)为主线,同时考虑技能和经验的一种薪酬制度。

(2) 在根据职位本身的价值作出客观评价的基础上,再根据评估结果赋予任职者与其职位价值相当的薪酬。

2. 特点

职位工资制具有的特点:

(1) 职位工资制是按岗位(职务)的技术复杂程度、劳动繁重程度及责任大小等因素规定工资标准。

(2) 实行职位工资制时,只要岗位(职位)不变,员工的工资标准就不变。只有变动岗位(职位),才能变动其工资标准。

(3) 职位工资制规定了职位职责范围、技术要求和操作规程,员工只有达到上岗要求时才能上岗工作。

(4) 职位工资制反映了不同职位的劳动差别,但反映不出同一岗位(职务)中不同员工的劳动差别。

(5) 实行岗位工资制的员工的增资办法与等级制员工不同,员工的工资随工作岗位的变动而变动。员工上岗和下岗工资有区别,上岗发给岗位工资,下岗则按本人岗位工资的一定百分比支付工资。

3. 适用范围

我国传统的国有企业一般采取职位工资制,依据职位的等级领取相应的工资。从我国企业的实际情况看,管理类、事务类及生产类的员工,采用以职位为基础的基本薪酬制度在现阶段是比较适用的。例如,某企业有10个职能部门,有30个职系,有100个或150个职位,但是所有级别就15个,工资系统就是15个等级,每一个级别都有一个范围,员工在哪个级别里,就按哪个级别的工资范围来发工资。

4. 分类

职位工资制可分为岗位(职务)等级工资制、岗位技能工资制和岗位绩效工资制三类。

1) 岗位等级工资制

岗位等级工资制是按照职位规定工资标准的一种工资制度。它根据岗位或职务的重要性、责任大小、技术复杂程度等因素,按照岗位或职务评价规定统一的工资标准,由岗位或职务等级表、工资标准等组成。通常,在同一岗位或职务内,要划分出若干等级。岗位(职务)等级工资制是根据工作职务或岗位及劳动环境因素确定员工的工资薪酬,其核心是职务、岗位和劳动环境。它的确定原则是“只对工作(职务、岗位)不对人”。

2) 岗位技能工资制

岗位技能工资制是根据按劳分配的原则,以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件等基本要素的岗位评价为基础,以岗位和技能工资为主的企业基本薪酬制度。它由岗位工资和技能工资两个部分组成。其中,岗位工资(职务工资)根据员工所在岗位或担任职务的责任大小、劳动强度高低、劳动条件好坏等因素确定;技能工资根据员工的劳动技能水平来确定。

虽然岗位技能工资有利于调动员工努力提高技术业务水平的积极性,但在实践操作中,却很难正确确定岗位工资和技能工资所占的比例。

3) 岗位绩效工资制

岗位绩效工资制是以职工被聘上岗的工作岗位为主,根据岗位技术含量、责任大小、劳动强度和环境优劣确定岗级,以企业经济效益和劳动力价位确定工资总量,以职工的劳动成