



全国普通高等院校人力资源管理专业主干课程
“十二五”规划系列教材

COMPENSATION MANAGEMENT

薪

酬管理

张广科 黄瑞芹 | 主编



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>



全国普通高等院校人力资源管理专业主干课程
“十二五”规划系列教材

COMPENSATION
MANAGEMENT

薪

酬管理

张广科 黄瑞芹 | 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/张广科 黄瑞芹 主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-5609-8512-1

I. 薪… II. ①张… ②黄… III. 企业管理-工资管理-高等学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 276196 号

薪酬管理

张广科 黄瑞芹 主编

策划编辑: 周小方

责任编辑: 曹 红

封面设计: 刘 卉

责任校对: 马燕红

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)81321915

录 排: 武汉正风天下文化发展有限公司

印 刷: 武汉市籍缘印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 16.75 插页: 2

字 数: 326 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 30.00 元



华中出版

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究



随着社会的发展与进步,人力资源管理在各类组织中的重要性和影响力日益提升,人才培养和人才管理甚至已经上升到国家战略层面。与此同时,中国人力资源管理专业的学科建设、学科发展和人才培养也取得了巨大的进步,学科体系日臻完善。

为了探索新的适应国际化发展和中国人力资源管理专业人才培养特色的课程体系 and 教材体系,国内较早进行人力资源管理专业(本硕博)设置和人才培养的中南财经政法大学、武汉大学、华中科技大学同华中科技大学出版社合作,通过历时三年的主题征集和甄选,确定了全国普通高等院校人力资源管理专业主干课程“十二五”规划系列教材。

本系列教材共十二本,包括《人力资源管理概论》、《职位管理》、《员工招聘管理》、《人员素质测评》、《培训与开发》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《员工福利管理》、《职业生涯管理》、《职业胜任力测评》、《组织行为学》、《劳动关系管理》。

本系列教材的编写团队由中南财经政法大学、武汉大学、华中科技大学等长期从事人力资源管理教学、研究和人力资源管理咨询的教授团队组成,力求体现以下特点。

1. 突出“能力管理+战略管理”的双重主线,具有较高的“体系创新性”

目前的人力资源管理教材大都沿袭了国外以企业战略为主线的人力资源管理教材编写模式。事实上,基于岗位的员工能力标准(素质模型)、能力的培养与维护、能力的评价、能力的激发管理是企业战略落实的又一管理主线。本系列教材将依托人力资本理论、企业能力理论,以及科学人才观等国内外的理论研究成果,尝试以“战略主线+能力主线”的模式对现代企业人力资源管理体系进行阐释和应用性研究。

2. 教材编写注重共性和个性知识的结合,具有较高的“学术底蕴”

本系列教材编写统一用专业术语(中英文对照)进行阐释,注重对人力资源管理基本概念、基本理论、基本技能等“共性”知识的阐释。同时,教材通过插入“即时案例”、“思考与探讨”的形式体现编写人员理论和实践碰撞后的思想火花,提高教材的思想启迪性、理论性和学术性。

3. 结合企业管理咨询和培训经验,具有较强的“实操性”

本系列教材依托中南财经政法大学、武汉大学、华中科技大学等高校教授团队在企业中的人力资源管理咨询和培训经验,教材内容力求反映中国企业人力资源管理的理论前沿和操作前沿。不仅突出了企业中最最新的人力资源管理理念、管理技术是什么,更突出了这些人力资源管理理念、技术在不同条件下如何应用、如何融合,尽量提高教材内容的实用性和操作性。

4. 整体设计编写内容,具有较高的教学“可讲性”

本系列教材在编写过程中注意对传统教材中不具有“可讲性”内容的整合、删减或深度挖掘。教材的观点、案例及相关材料具有鲜明的时代性,反映中国人力资源管理专业发展,以及社会、经济、文化发展的最新需要。同时,注重系列教材之间,以及教材各个章节之间的结构性、功能性联系,使之能够呈现出一个脉络较为清晰、大体融会贯通的现代人力资源管理框架。

本系列教材具有标准化教材的特点。每章配有本章导读、本章重要概念、本章思考题、本章推荐书目及内容简介,多数教材的章节配有“阅读材料”、“思考与探讨”。

本系列教材适合高等院校人力资源管理专业、劳动和社会保障专业学生使用,也可供企业人力资源管理者参考使用。

以“战略+能力”为主线的系列教材编写模式尚属首次,丛书在编写中难免有不足之处,敬请读者指正。



2012年3月于武汉南湖

前言

Preface

围绕企业战略实施和员工能力激发这一主线,本书将现代企业薪酬管理划分为“概念问题(薪酬是什么)、理念问题(薪酬管理为什么重要)、操作问题(体系与结构如何设计)、创新和发展(薪酬方案如何优化)”等五大层面。这个框架囊括了现代企业薪酬与薪酬管理的基本范畴,并统领本书的基本脉络。

本书力图做到理论前沿性和实践前沿性的结合。书中诸多内容,如薪酬管理理念、薪酬满意度管理理论、薪酬外部水平与内部职位价值评估分数的对接技术、百分位法下企业薪酬水平定位的测算,以及新《劳动合同法》下企业薪酬管理策略的调整等,是作者和中南财经政法大学人力资源研究中心人力资源管理咨询团队自身不断总结、创新,付诸管理咨询实践并得到市场检验的智慧结晶。

本书力图做到理论抽象性和实践具体性的结合。薪酬管理需要抽象的理论底蕴为基础,更需要通过对大量典型的、成熟的案例的分析、研讨、模拟训练来验证与拓展。本书尝试了以管理咨询中的案例的形式来反映最新实践中的经验与教训,规避课后案例与章节内容相脱节的弊端。

本书由中南财经政法大学的张广科教授负责总体设计和统稿。

具体分工如下:第一至三章,张广科;第四章,张广科,张菲;第五章,张广科,鲁萌;第六章,张广科,钱洁;第七章,黄瑞芹。

本书在写作过程中,得到了华中科技大学出版社的大力支持。本书在撰写中参阅、借鉴了大量相关文献,对这些文献的作者无法一一列出,在此一并致以衷心的感谢。

书中不妥之处,敬请学术同仁与读者不吝赐教。

张广科 黄瑞芹
2012年10月于武汉



第一章 薪酬管理概述 / 1

第一节 薪酬及其基本问题 / 1

一、薪酬的本质及其构成 / 1

二、薪酬的影响要素与性质 / 8

第二节 薪酬管理及其基本问题 / 9

一、薪酬管理的核心理念:能力提升与激发 / 9

二、薪酬管理的基本问题 / 10

三、薪酬管理的内涵与模块 / 12

四、薪酬管理在人力资源管理中的定位 / 15

五、薪酬管理的职责体系 / 18

第三节 战略性薪酬管理与薪酬管理战略 / 21

一、战略性薪酬管理的背景与内涵 / 21

二、战略性薪酬管理的领域 / 26

三、组织战略与薪酬管理战略 / 28

四、组织发展阶段、发展战略与薪酬模式 / 30

本章重要概念 / 34

本章思考题 / 34

本章推荐阅读书目 / 35

第二章 薪酬满意度管理 / 36

第一节 薪酬满意度管理困境 / 36

一、薪酬满意度的内涵及其意义 / 36

二、我国企业薪酬满意度的现状/ 37

三、薪酬满意度的维度划分/ 39

第二节 员工薪酬满意度诊断的方法与技术/ 42

一、企业薪酬满意度诊断的变量与模型选择/ 43

二、薪酬满意度诊断结果分析/ 44

第三节 员工薪酬满意度的影响因素及其管理/ 45

一、员工薪酬满意度的影响因素/ 45

二、提高员工薪酬满意度的途径/ 46

三、薪酬满意度的进一步分析/ 64

本章重要概念/ 66

本章思考题/ 66

本章推荐阅读书目/ 67

第三章 薪酬体系管理/ 69

第一节 薪酬体系管理概述/ 69

一、薪酬体系的内涵与功能/ 69

二、薪酬体系设计的基本原则/ 70

三、薪酬体系的基本类型及其组合/ 70

第二节 基于市场的薪酬体系/ 73

一、基于市场的薪酬体系的内涵及其特点/ 73

二、基于市场的薪酬体系的设计/ 74

第三节 基于职位的薪酬体系/ 75

一、基于职位的薪酬体系概述/ 75

二、基于职位的薪酬体系的实施/ 79

三、基于职位的薪酬体系的具体形式/ 90

第四节 基于能力的薪酬体系/ 95

一、基于能力的薪酬体系概述/ 95

二、基于能力的薪酬体系的实施/ 97

三、基于能力的薪酬体系的具体形式/ 100

第五节 基于业绩的薪酬体系/ 102

一、基于业绩的薪酬体系概述/ 102

二、基于业绩的薪酬体系的实施/ 103

三、基于业绩的薪酬体系的具体形式/ 104

本章重要概念/ 109

本章思考题/ 109

本章推荐阅读书目/ 110



第四章 薪酬结构管理/ 111

第一节 薪酬结构管理概述/ 111

一、薪酬结构的相关概念及其类型/ 111

二、薪酬结构的设计流程/ 118

第二节 薪酬结构与职位评价/ 122

一、职位评价的原则与方法分类/ 122

二、职位评价的四大系统要件/ 123

第三节 职位评级与外部市场薪酬调查数据对接/ 136

一、企业薪酬内外部公平对接的模式与技术/ 136

二、企业薪酬内外部公平对接技术的评价/ 138

第四节 薪酬结构的静态与动态管理/ 139

一、薪酬结构的静态管理/ 139

二、薪酬结构的动态管理/ 148

本章重要概念/ 153

本章思考题/ 153

本章推荐阅读书目/ 155

第五章 薪酬水平与薪酬支付管理/ 156

第一节 薪酬水平与薪酬竞争力及其决策 156

一、薪酬水平与薪酬竞争力/ 156

二、薪酬水平与薪酬竞争力的决策类型/ 158

三、薪酬水平与市场薪酬调查/ 162

第二节 薪酬水平与薪酬成本控制/ 172

一、不同视角下薪酬成本内涵的界定/ 172

二、薪酬成本控制的流程/ 173

三、薪酬成本控制途径/ 177

四、新《劳动合同法》下企业人工成本的控制/ 179

第三节 薪酬支付形式与周期管理/ 181

一、薪酬支付形式管理/ 181

二、薪酬支付的周期管理/ 185

本章重要概念/ 187

本章思考题/ 188

本章推荐阅读书目/ 189

第六章 薪酬类别管理/ 190

第一节 管理类职位的薪酬设计与管理/ 190

一、基层管理类职位的薪酬设计与管理/ 191

二、中层管理类职位的薪酬设计与管理/ 194

第二节 营销类职位薪酬设计与管理/ 196

一、营销类职位工作特征及其薪酬设计/ 197

二、营销业务类职位与营销管理类职位的薪酬管理差异/ 204

第三节 技术类职位薪酬设计与管理/ 205

一、生产技术类职位薪酬设计与管理/ 206

二、研发技术类职位薪酬设计与管理/ 209

第四节 经营者年薪和股票期权设计与管理/ 212

一、经营者年薪制及其管理/ 212

二、股票期权的设计与管理/ 216

本章重要概念/ 223

本章思考题/ 223

本章推荐阅读书目/ 224

第七章 薪酬诊断管理/ 225

第一节 薪酬诊断的背景与方式/ 225

一、薪酬诊断的内涵与时机/ 225

二、薪酬诊断的方式及其选择/ 231

第二节 薪酬诊断的内容与方法/ 233

一、薪酬诊断的内容/ 233

二、薪酬诊断的方法/ 246

第三节 薪酬诊断的实施/ 249

一、薪酬诊断的程序/ 249

二、薪酬诊断的注意事项/ 253

本章重要概念/ 253

本章思考题/ 254

本章推荐阅读书目/ 254

参考文献/ 256

第一章

薪酬管理概述



本章导读

本章构建了一个既具有实践性又具有理论高端性的战略薪酬管理框架体系。本章要求了解和理解薪酬的本质及其基本问题、薪酬管理在人力资源管理中的定位、薪酬管理的职责体系,掌握战略性薪酬管理与薪酬管理战略等工具,以及薪酬管理的五大层面及八大问题、薪酬战略的三维模型等内容。

第一节 薪酬及其基本问题

一、薪酬的本质及其构成

(一) 薪酬的本质

薪酬是一个复杂,并且往往令管理者困惑的话题。正如美国学者弗朗西斯(C. Francis)的论断:“你可以买到一个人的时间,你可以雇一个人到固定的工作职位,你可以买到按时或按日计算的技术操作,但你买不到热情,你买不到创造性,你买不到全身心的投入,但你不得不设法争取这些。”

(1) 薪酬管理的复杂性在于薪酬理论研究的跨学科性、多面性和包容性。以

亚当·斯密(Adam Smith)的开创性著作《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》,1776)为标志,经济学、心理学、社会学、管理学以及社会心理学、组织经济学等诸多交叉学科基于不同的逻辑起点,对薪酬的构成、作用以及薪酬与员工行为转化之间的作用机理进行了研究。其中,经济学关注的焦点是劳动力市场的总体供求状况,重视金钱作为激励因素在厂商层面的效应分析。心理学则更关注个体层面的心理差异和最终行为变异,着重将金钱视为低阶的激励因素(如 Maslow,1943),甚至是非激励因素(如 Herzberg,1987;Kohn,1993)。社会学则倾向于将关注点集中在社会 and 群体关系、动机和最终结果等上。管理学则更多关注的是薪酬的效率以及如何达到这种效率。在缺乏对薪酬内涵、构成及其作用机理进行跨学科梳理和整合的情况下,即使是薪酬本身的界定也往往成为一个令人误解的范畴。

(2) 薪酬的令人困惑性还来源于薪酬实践中的差异性和不可证实性。在薪酬实践中是否存在一系列通用性原则,诸如“薪酬对绩效的强激励程度是高还是低”,“是激励群体绩效、个体绩效还是二者的集合”,“组织内的总体收入差距以及同一层级间的收入差距是倾向于高差异性还是低差异性”等,不同的企业通过不同领域的业绩成功证明了不同薪酬管理方式的有效性。

在管理实践中,大多数管理人员都不能确切了解和确定对员工花费多少以及支付方式差异可能导致的后果,也无法证实薪酬制度的有效性与组织历史、组织文化和其他人力资源管理环节的作用程度,甚至包括有效的薪酬管理制度在多大程度上可以跨组织进行复制、是否有助于解释某些组织成功而另外一些组织惨遭失败的原因等。

虽然薪酬在形式、功能以及政策组合等方面很复杂,但从本质上讲,薪酬只是一种分配手段和交换关系。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;从生产关系角度看,它是社会分工后不同经济主体间的资源交换,是微观层面收入分配和再分配的结果。

薪酬的两面性决定了薪酬管理实际上就是对在收入分配上不断提高薪酬水平与在生产成本上不断降低薪酬支出这一矛盾作出调节,并降低或消除在这一交换和分配过程中的交易成本(如信息搜寻、谈判和监督成本等)和道德风险损失(如出工不出力等)。

(二) 薪酬的构成

1. 全面薪酬的内涵

狭义的薪酬主要是指个人获得的以工资、奖金、股票及以实物或福利、服务形式支付的劳动回报之和,全面薪酬(或被称为 360 度薪酬)则包括经济性的报



酬和非经济性的报酬。

薪酬在支付对象和形式上都经历了一个不断体系化、全面化的演变升级过程。从最初的 wage(工资)到 salary(薪水),再从 compensation(报酬)到 rewards(全面薪酬),其区别不仅仅在于名称上的改变,还在于支付结构和水平上的巨大差异。例如,wage 是以周或小时计算的基本薪酬,享受 wage 的员工加班需要付给加班费用;而 salary 通常以年薪或月薪的形式发放,享受 salary 的员工平常加班则没有加班费用;compensation 是工资+奖金+福利的结构;rewards 则是有形报酬(经济性报酬或外在报酬)和无形报酬(非经济性报酬或内在报酬)的综合。

把非经济性报酬列为薪酬的组成部分之一的观点由来已久。亚当·斯密就曾明确提出工资之外的几项净利益的组成部分,包括做得适意与否、学习工作技巧的难度和费用、工作保障、责任以及成功的可能性(或失败的可能性)等。目前,“工作的报酬很多时候就是工作本身”的观点也已得到了越来越多人的理解和认可。

全面薪酬的内涵与形式划分见表 1-1。

表 1-1 全面薪酬的内涵与形式划分

形式 内涵	外在报酬	内在报酬
经济性 报酬	直接报酬:基本工资、加班工资、津贴、补贴奖金、利润分享、股票认购 间接报酬:健康与安全福利、非工作时间报酬及为员工提供的服务	无
非经济性 报酬	私人秘书 良好的办公条件 诱人的头衔 友好和睦的同事关系 领导者的个人品质与风格 组织中的知识与信息共享	参与决策 挑战性的工作 感兴趣的工作或任务 上级、同事认可与内部地位 学习与进步的机会 多元化活动 就业的保障性

从薪酬结构可以看出企业的一些个性,因为不同的薪酬构成体现了企业的不同的人才价值取向。一般来说,企业的薪酬构成没有对错之分,只有优劣之分。

从以上分析可以看出现代企业中全面薪酬理念的基本特征,即:强调的是外部市场的敏感性,而不仅仅是内部的一致性;强调以绩效为基础的可变薪酬,而不是年度定期加薪;强调风险分担的伙伴关系,而不是既得的权利;强调弹性的贡献机会,而不是工作;强调就业的能力,而不仅仅是工作的保障性;强调团队的贡献,而不仅仅是个人的贡献;强调薪酬的提供主体是全体管理者,而不仅仅是人力资源管理部门。由此带来的管理启示即为组织中的每一个部门主管甚至任何一个管理者都是企业薪酬管理的责任主体之一。

阅读材料 1-1

司机的职位名称管理

在大型企业中,一般都设置有“司机”、“行政秘书”、“办公文员”等三个职位。对于“向上级政府主管部门报送相关审批文件”的任务,往往是行政秘书负责文件的起草,办公文员负责文件的报送和保管,司机负责驾驶车辆。

从理论上分析,这种职责分工和任务分解完全符合企业上述三个职位的职位说明书和业务流程顺序。但从效率和激励的角度考虑,可以借鉴某企业的做法:设置行政助理头衔,由司机兼任,负有“向上级政府主管部门报送相关审批文件”的职责。

这既可解决当办公文员实在走不开而需要司机代为报送时司机的合理托词,又可以在职业发展、个人荣誉等方面给予司机较大的精神激励或内在激励。

思考与提示

1. “行政助理”的职位头衔能否长期激励司机?
2. 通过“行政助理”的职位头衔激励司机还需要哪些配套措施?

2. 狭义薪酬的组成部分

在现实设计和管理中,不同企业对薪酬概念的理解不同,对薪酬构成的划分也不尽相同。一般而言,可以把狭义的薪酬分为直接薪酬和间接薪酬两个模块。其中,直接薪酬又分为基本薪酬和可变薪酬两个模块,间接薪酬分为基本福利和非工作时间报酬两个模块。

本章及本书以后分析所指的薪酬主要是指薪酬体系中的经济性报酬或狭义的薪酬。

狭义薪酬的具体构成见图 1-1。

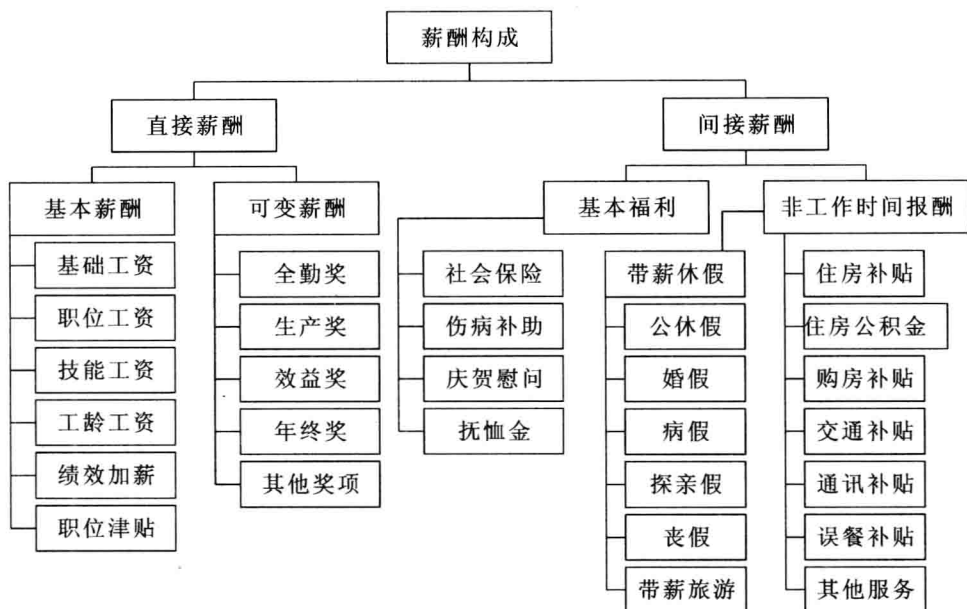


图 1-1 狭义薪酬的构成

1) 基本薪酬

基本薪酬(basic pay)又称为基础工资。它是以员工劳动的熟练程度、复杂程度、劳动强度及工作责任为基准,在充分考虑员工工龄、职务、技能、学历和基本生活费用的基础上,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。

在功能方面,基本薪酬的侧重点不是激励而是保障和稳定。因此,基本薪酬一般只反映工作本身的价值,与员工的态度、经验等因素以及员工具体的劳动成果关联不大。同时,与基本薪酬相对应的工作任务或劳动定额是劳动者在法定工作时间内和正常条件下一般都能完成的,在不同的情况下都可保证劳动力的恢复、发展和延续。与此相对应,基本薪酬一般只有在物价指数上调、劳动力市场上同类职位工资水平上升或员工个人的技能、知识发生变化时才进行调整。

在基本薪酬的构成要素中,值得关注的项目是绩效加薪(merit pay)和职位津贴。其中,绩效加薪又称业绩薪酬或成就薪酬,是对员工过去绩效的一种奖励,以员工的基本薪酬为基础,不需要也不可能与员工事先协商,一旦确定,就会永久性地增加到基本薪酬之中,产生累积作用。绩效加薪不同于可变薪酬,后者往往以影响员工未来行为为目的,奖金计算方式、日期等事先确定;并且只适用于员工和企业约定的一个绩效周期,不存在累积作用。职位津贴则是根据员工的特殊劳动条件、工作特性或特定条件下工作的额外生活费用而支付的一种劳

动报酬,目的在于引导员工向苦、脏、累、险、差的特定职位或工作环境流动,一般把属于生产性的称为津贴,属于生活性的成为补贴。在类别上,可以把津贴划分为工作津贴(包括特殊职位津贴、特殊工作时间津贴、特殊职务津贴等)和地区津贴(边远地区津贴和地区生活补贴)两大类。

图 1-1 中基本薪酬栏目下所列的基础工资、职位工资、技能工资、工龄工资等,只是从基本薪酬可能的内容构成要素角度进行分析的。基本薪酬水平和内容构成具体要由企业所选择的基本薪酬制度来确定。通常情况下,不同企业基本薪酬制度的组合构成包括以下几种类型:等级薪酬制(职位薪酬制、技能或能力薪酬制)、职位技能薪酬制、年功序列薪酬制和协议薪酬制等。

2) 可变薪酬

可变薪酬(incentive pay)即激励工资或变化工资(variable pay),是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分,侧重点在于激励员工表现、保持组织期望的某种行为和绩效。

相对于基本薪酬而言,可变薪酬具有形式多样、数额不固定、支付时间随机的特点,是薪酬中最难以把握适度原则的部分。

在形式上,可变薪酬以时间为单位,可分为月度奖、季度奖和年终奖;按奖励对象的不同,又可分为个人奖和团队奖;按奖励内容来划分,可分为综合奖和单项奖;按奖励目标的时间段来划分,又可分为短期可变薪酬(季度奖、年终奖)和长期可变薪酬(股票分红等)。无论哪种奖励,其根本出发点都是通过增加过去工作的报酬来奖励员工关心团队和组织的整体利益,超额完成绩效定额。

3) 间接薪酬

间接薪酬(employee benefits)主要是针对组织内员工的一系列有关安全健康、生活保障、社会保险及退休养老等方面提供的保障,目的在于提高员工对工作的满意度和忠诚度。

从间接薪酬的性质来看,企业间接薪酬可以分为两类,一类是政府立法规定应由企业实施的法定福利项目,另一类是企业根据自身情况有选择性地提供给员工的福利项目。从福利内容来看,企业福利可以分为健康与安全福利、非工作时间报酬及为员工提供的服务等三大类。

健康与安全方面的福利主要包括:社会保险,商业保险(如人寿保险、意外死亡与肢体伤残保险、住院保险和孕妇保险等),补充医疗保险,附加失业保险,以及企业年金计划、解雇费、健康体检、劳动保护等。

非工作时间报酬方面的福利主要包括:带薪长假,代替带薪长假的奖金,病假补偿,探亲假或丧假补偿,以及低息或无息住房贷款等。

为员工提供的服务主要是指为员工提供各类咨询服务、教育帮助计划、关怀



老幼、班车接送、保健活动、食堂服务等其他一些服务。甚至为员工开通 24 小时服务热线,帮助员工解决他们的个人问题,或至少避免因问题转变成危机而影响到工作生产效率。

阅读材料 1-2

IBM 的全面薪酬构成^①

IBM(国际商业机器公司)作为世界一流的高科技企业,一直致力于其薪酬管理体系的完善,以增强企业对优秀人才的吸纳、保留和激励的能力。IBM(中国)的全面薪酬主要由以下部分构成。

- (1) 基本薪酬:对员工基本价值、工作表现及贡献的认同。
- (2) 综合补贴:对员工生活方面基本需要的现金支持。
- (3) 春节奖金:农历新年之前发放。
- (4) 休假津贴:为员工报销休假期间费用。
- (5) 浮动奖金:当公司完成既定的效益目标时奖励员工的贡献。
- (6) 销售奖金:销售及技术支持人员在完成销售任务后的奖励。
- (7) 奖励计划:员工由于努力工作或有突出贡献时的奖励。
- (8) 住房资助计划:公司提拨一定数额存入员工个人账户,以资助员工购房,使员工能在尽可能短的时间内凭自己的能力解决住房问题。
- (9) 医疗保险计划:员工医疗及年度体检的费用由公司解决。
- (10) 退休金计划:参加社会养老统筹计划。
- (11) 其他保险:包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目。
- (12) 休假制度:鼓励员工在工作之余充分休息,在法定节假日之外,还有带薪休假、探亲假等。
- (13) 员工俱乐部:为员工组织各类集体活动,以加强团队精神,提高士气,营造大家庭气氛,包括各种文娱活动、体育活动、大型晚会、集体旅游等。

思考与提示

1. IBM 的全面薪酬体系是否存在不足?
2. IBM 的全面薪酬体系实施的条件或前提有哪些?



^① 根据《IBM 公司的薪酬管理》,中国劳动咨询网(<http://www.51Labour.com>), 2008-12-5 整理。