



书名：薪酬管理

ISBN：978-7-313-17576-2

作者：陈澎 高欣

出版社：上海交通大学出版社

定价：48.00元

前

言

随着我国产业结构的变化和企业管理实践的变革,21 世纪的薪酬管理面临着多种严峻的挑战。首先,经济全球化,对人才的竞争愈演愈烈。随着网络经济的不断发展,组织扁平化、流程再造、标杆管理、团队导向管理等战略应运而生,这就要求建立灵活而富有弹性的薪酬制度,以适应社会变革的需要;其次,新技术的应用使劳动方式发生了较大的变化,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,人性化的工作方式越来越普遍,这就要求薪酬管理能激励员工学习和拓展技能;再次,降低成本、提高组织的生产效率和利润水平,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,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,因此组织在薪酬体系的设计方面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。

人力资源已经成为决定企业竞争力的重要因素之一,科学的薪酬管理是吸引优质人力资源提升竞争力的重要路径。本书对多年的研究成果进行梳理,在认真总结教学和企业组织薪酬管理的经验,吸收国内外最新研究成果的基础上编写而成,以期能够使薪酬管理做到规范、有效,促使人们不仅能掌握薪酬管理的基本理论,更能对企业薪酬管理实践提供帮助。

本书有以下四个特点:

(1) 本书以应用型人才的培养目标为根本,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。

(2) 吸收了最新研究成果。参加本书写作的大都是高校从事薪酬问题研究的学者,他们时刻关注理论研究的最新进展,并把近年来相当一部分研究成果及时地在书中体现。

(3) 本书联系实际有比较强的可操作性。体现了理论来源于实际而又为实际服务的理念。从具体内容来看,不仅有企业的案例,而且全书所阐述的内容都与企业的实际紧密结合。

(4) 本书写作按照项目化学习的要求,注重培养学生在项目活动中能力发展,案例主题与真实社会生活密切联系,学习更加具有针对性和实用性,有效地促进其创造能力的提升。

在编写过程中河海大学外国语学院的陈思宇老师收集并翻译了国外最新的研究成果并提出了许多宝贵意见。同时在本书的编写中,还参考了大量的文献和资料。在此一并表示感谢!

本书编纂之中,编者虽然力求做到教材编写的及时性、准确性,由于知识和经验的局限,书中存在的错误和疏漏,恳请读者批评指正。

编 者

目 录

CONTENTS

项目一

薪酬管理概述..... 1

- ◎ 任务一 薪酬及其构成..... 1
- ◎ 任务二 薪酬管理的意义和作用 7
- ◎ 任务三 薪酬管理的目标及影响因素 10
- ◎ 任务四 薪酬管理体系 14

项目二

薪酬理论 26

- ◎ 任务一 不同时期薪酬管理理论 26
- ◎ 任务二 薪酬管理发展趋势 38

项目三

薪酬管理制度设计 43

- ◎ 任务一 薪酬设计的原则及主要理论依据 43
- ◎ 任务二 薪酬设计的一般程序 56

项目四

任职者的薪酬设计 72

- ◎ 任务一 技能薪酬体系 73
- ◎ 任务二 能力薪酬体系 84

项目五

薪酬结构 96

- ◎ 任务一 薪酬结构概述 96
- ◎ 任务二 以工作为导向的薪酬结构 97
- ◎ 任务三 以能力为导向的薪酬结构 100
- ◎ 任务四 以绩效为导向的薪酬结构 102
- ◎ 任务五 组合薪酬结构..... 105
- ◎ 任务六 薪酬结构的发展趋势 109

项目六

薪酬的日常管理 117

- ◎ 任务一 薪酬支付管理的原则与艺术 117
- ◎ 任务二 特殊情况下的薪酬支付 124

项目七

- ◎ 任务三 薪酬工资定级与调整 127
- ◎ 任务四 薪酬日常管理面临的问题 130

员工福利管理 135

- ◎ 任务一 员工福利的类型及管理的基本原则与特征 135
- ◎ 任务二 员工福利管理面临的问题及其发展趋势 148
- ◎ 任务三 我国员工福利的设计方略 151

项目八

各类员工群体的薪酬管理 156

- ◎ 任务一 管理人员的薪酬设计 156
- ◎ 任务二 销售人员的薪酬设计 162
- ◎ 任务三 外派人员薪酬管理 169
- ◎ 任务四 公职人员薪酬管理 174
- ◎ 任务五 其他专业技术人员的薪酬设计 179

项目九

薪酬体系的运行管理 191

- ◎ 任务一 薪酬预算 191
- ◎ 任务二 薪酬成本控制 196
- ◎ 任务三 薪酬诊断 200
- ◎ 任务四 薪酬调整 203
- ◎ 任务五 薪酬沟通 207

项目十

发达国家企业的薪酬制度 218

- ◎ 任务一 发达国家企业薪酬管理 218
- ◎ 任务二 发达国家企业薪酬管理的变化及其特点 227
- ◎ 任务三 现代薪酬管理思想及对我国企业的影响 230

附 录

..... 235

参考文献

..... 242

1

CHAPTER

项目一

薪酬管理概述

❖项目导入

企业的薪酬是企业管理者可以支配的最有效的激励手段之一。薪酬对企业和员工都具有十分重要的意义。薪酬管理是人力资源管理的核心内容，也是高层管理者最关注的领域之一。劳动报酬和福利待遇是劳动者从事劳动的物质利益前提，是劳动者维持生计的基本来源。薪酬决定与分配是组织与员工之间、员工与员工之间的利益冲突点，薪酬管理也被认为是一项最困难、最敏感、政策性最强的人力资源管理工作。现代人力资源管理中，薪酬不仅具有一些简单和传统的功能，而且被赋予了很多全新的内涵，薪酬管理已经与组织发展和人力资源战略紧密结合在一起，成为组织战略实现的重要工具。本项目主要对薪酬和薪酬管理进行基础性的介绍，阐述了薪酬的内涵及其构成，分析了薪酬的功能，探讨了现代企业薪酬管理框架及体系。

❖学有所获

通过本项目的学习，你将了解和掌握。

- (1) 薪酬的含义及其构成。
- (2) 薪酬管理意义及功能。
- (3) 薪酬管理的框架。
- (4) 薪酬管理体系。

任务一 薪酬及其构成

【任务描述】

- (1) 薪酬的含义。
- (2) 薪酬的本质。
- (3) 薪酬的构成。

【知识准备】

我国正处在社会主义市场经济体制的时代，也是我国经济快速发展的时代，而如何更好地实现经济建设成果的共享则是当前社会需要思考的课题。收入分配是否体现公平性原则，不仅仅关系到社会主义市场经济制度的正常运行和健康发展。因此，收入分配制度在我国的经济制度中占据着重要的地位，发挥着不可忽视的作用。

在当前经济新常态下收入分配制度改革的任务仍旧艰巨，收入分配制度改革仍然需要加大力度，全面推进和深化收入分配制度改革，既有助于经济结构的调整，提高居民的消

费支出比例，又能提高劳动者的生产积极性，带来经济增长的活力。深化收入分配制度改革是一项十分艰巨复杂的系统工程，涉及方方面面的利益调整，不可能一蹴而就，必须立足当前，着眼长远，有序推进，从而真正构建合理有序的收入分配格局。

薪酬分配作为社会收入分配领域的重要组成部分，薪酬是职工劳动报酬的重要内容。薪酬管理是现代人力资源管理的基础性和关键性工作。薪酬管理是一把“双刃剑”，使用得当，可以在实现利益的同时，做到对人力的积极有效地激励，使用不当就可能带来人员管理、生产效益乃至长期发展的危机。所以，科学的薪酬体系能有效地激励员工的积极性和创造力，使其发挥出最大的潜能。

没有激励，就没有前进的动力。人们为生存和事业而奋斗的动力与所能得到的利益密切相关。社会主义市场经济的薪酬管理无疑是在企业与员工之间架起的一座互相激励的桥梁。企业要想客观、公正、公平、合理地补偿为企业作出贡献的劳动者，就必须弄清薪酬的本质，了解薪酬的内涵和构成。

一、薪酬的含义

一般的，薪酬是指组织内所有员工的货币性和非货币性劳动收入的总和，包括薪金、工资、奖金、佣金、红利及福利待遇等各种报酬形式。

在对薪酬概念的界定中，又涉及其他许多薪酬相关范畴。在我国，传统上把一次性支付的报酬称谓“酬”，以年计付的劳动报酬称为“薪”（如薪金、薪水等），而把以月、日、小时等较小时间单位计付的劳动报酬称为“工资”，那么，我们现在所提到的薪酬的概念与它们是否一样？

薪酬是市场经济条件下非常重要的概念。对于薪酬的概念，人们有不同的理解，从不同的角度反映了薪酬的内涵。例如，薪酬是指作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种福利和具体服务之和。薪酬是指用人单位以现金或现金等价物的方式付出的报酬，包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、津贴、提成以及其他形式的各项利益回报的总和。企业薪酬是指企业内所有员工，即管理人员和普通员工的货币性与非货币性劳动收入的总和。综合上述概念，我们认为，薪酬是指雇员由于提供劳动或劳务所得到的各种货币与非货币报酬的总和。员工提供的劳动或劳务，包括他们实现的绩效，付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造。

对薪酬的定义，可以从以下几方面进行理解：

（1）薪酬是雇员的劳动所得。无论企业是何种所有制形式，对雇员而言，薪酬的性质是相同的，都是劳动所得。在市场经济条件下，雇员是相对于雇主和所有者而言的。按照国际惯例，雇员只表明就业关系，没有贬义。一些大企业的高层领导虽然在管理职能上主要代表雇主，但是从取得报酬的角度来看，他们也是雇员，是所有者的雇员，他们在企业得到的也是薪酬。

（2）薪酬是劳动者个人收入的组成部分。在市场经济条件下，个人收入包括很多内容，那些与劳动或劳务无关的收入不包括在薪酬之内。报酬还可以采取包括职务晋升、职业发展机会、精神鼓励等形式表现。

不能简单地认为薪酬等同于传统意义上的工资，因为薪酬还包括非货币报酬这部分。在员工的心目中，薪酬不仅仅是一定数目的金钱，它也代表身份、地位以及在全公司中的业绩，甚至个人的能力、品行及个人的发展前景等。

从企业成本角度来说，薪酬是企业经营总成本的重要组成部分，一些企业的工资成本占企业经营总成本的 30% 或更多（如知识密集型企业）。薪酬是能够为企业带来预期收益的资本，薪酬作为企业的生产成本，是资本的投入，企业期望获得相应的资本回报。因此，如何设计与管理薪酬的整个分配和运作过程，评价员工的工作绩效、促进劳动数量和质量提高、激励员工的劳动积极性，使企业获得最大限度的回报，便成为管理者的重要职责。

对员工来说，薪酬是他们从企业获得相对满足的目的物，薪酬是维持生活、提高生活质量的基本保障。据权威机构近年的研究资料显示：在所有的工作种类中，员工一直将工资收益视为选择工作的最重要指标。因此，工资既是工作劳动成果的报酬，又能极大地影响员工的行为和工作绩效。

二、薪酬的本质

薪酬作为对员工为企业工作所作出贡献的回报，以及根据工龄、知识、技能、体力和工作表现等支付给员工的相应回报，具有相对的等价性。所以，从这个角度来看，薪酬的实质是一种交换或交易。一方面，员工为组织付出自己的劳动；另一方面，组织为员工提供货币的或者非货币的报酬。

作为一种交换或交易，薪酬必须服从市场的交换或交易规律，否则，这种交换关系不可能长久地持续下去，即使能够勉强持续下去，双方也不可能满意。一方面，一旦企业对员工表示不满，员工将会受到被解雇的威胁；另一方面，一旦员工不满，那么企业失去这部分人力资源。不论前者还是后者，这种交换关系或交易最终都将终止。如果员工对这种交换表示满意，那么他会倾力付出，会有良好的工作表现，这时，企业对人力资源的投入就取得了较好的回报，企业保持持续发展。因此，许多企业都以薪酬作为一个重要的筹码，吸引、留住、激励所需要的人才。

我国从新中国成立后到改革开放前的几十年里，因为没有建立市场经济体制，企业和员工的关系并非是一种单纯的雇佣与被雇佣的关系，还披上了一层浓厚的主人翁色彩，所以薪酬（工资）就必然不是交换或交易的对等关系。改革开放后，我国逐步建立起社会主义市场经济制度，现代薪酬制度才开始引进并被大多数企业采纳并运用，薪酬的本质才得以体现。

三、薪酬的构成

薪酬这个词在不同时期有不同的含义和组成。从薪酬管理的历史上看，最初的薪酬中基本工资所占比例很大，福利只占了极少的一部分。发展到现在，从社会总体上看，基本工资所占比例下降，奖金比例上升，福利的比例已经超过基本工资和奖金的比例。

但是，物质激励与薪酬是两个概念。物质激励包括薪酬、奖金、红利、期权等，薪酬只是其中的一个组成部分。

国外企业的物质激励大多由基本工资、奖金、股票收入和福利计划（包括带薪休假、健康保障、遗属保障、退休保障）等构成。而且大多执行长期激励计划，如美国有 50% 以上的企业制定并执行长期激励计划；日本上市高科技企业高层管理人员长期激励薪酬的比重达到 15%，欧洲大公司达 10%。

对于薪酬，可以从狭义和广义两方面来理解。从狭义的角度讲，薪酬可分为直接货币

薪酬和间接货币薪酬。所谓直接货币薪酬，就是企业以工资、佣金、奖金、津贴和红利等形式支付给员工的全部报酬；间接货币薪酬就是以各种形式支付的福利、保险计划、员工休假计划等。从广义上讲，薪酬可分为经济性报酬和非经济性报酬。经济性报酬就是狭义的薪酬，即直接货币薪酬和间接货币薪酬。非经济性报酬是指个人对工作本身或对工作在心理与物质环境上的满足感。这种非经济报酬涉及员工在工作中的心理与物质环境，例如工作中的成就感、挑战性、合适的工作环境等。对于一些员工，特别是对知识型员工来说，这部分薪酬更重要。

随着经济的发展和人员管理的日益重视，非经济报酬的激励会越来越被人们所重视。对于薪酬构成，还可以从整个绩效考评的角度来理解。薪酬可分为固定薪酬和浮动薪酬，其中固定薪酬根据不同情况包括基本薪酬、津贴、福利等；浮动薪酬包括奖金、佣金等短期激励和长期服务年金、股票期权等长期激励。

我们也可以从另外一个角度来对薪酬构成进行理解，即把薪酬分为外部回报和内部回报。

(1) 外部回报是指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报，也称外部薪酬。外部薪酬也包括直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分，包括员工的基本薪酬，即基本工资，如周薪、月薪、年薪等；也包括员工的激励薪酬，如绩效工资、红利和利润分成等。间接薪酬即福利，包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和其他服务，比如单身公寓、免费工作餐、免费的交通车接送等。

(2) 内部回报是指员工自身心理上感受到的回报措施，主要体现为一些社会和心理方面的回报。内部回报一般包括参与企业决策、获得更大的工作空间或权限、更大的责任、更有趣的工作、个人成长的机会和活动的多样化等。内部回报往往看不见，摸不着，对于企业来说不是简单的物质付出，如果运用得当，也能对员工产生较大的激励作用。然而，在管理实践中，内部回报方式经常被管理者忽视。管理者应当认识到内部回报的重要性，并合理地利用。

薪酬系统如图 1-1 所示。

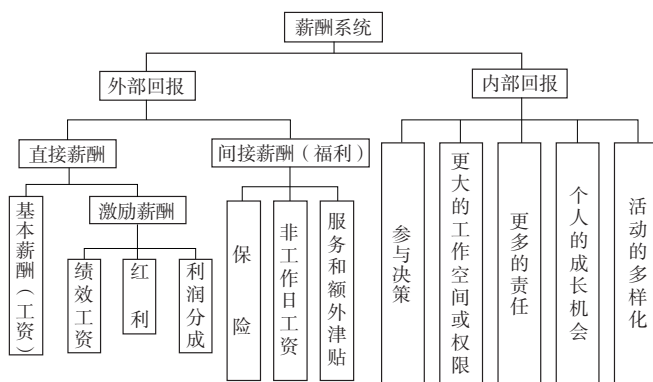


图 1-1 薪酬系统

工资是员工薪酬的主要组成部分，有广义和狭义之分。狭义工资主要是指用人单位支付给劳动者货币形式的报酬。这里包括两方面含义：一是接受报酬的主体是体力劳动者；

二是报酬的客观表现形式是货币。如果接受报酬的主体是脑力劳动者，人们常常习惯称之为薪水或薪金。如果报酬的客观表现形式是实物而不是货币，人们常常称之为福利。广义的工资从内涵上讲，包括货币形式的报酬和非货币形式的报酬；从外延上讲，包括支付给体力劳动者和脑力劳动者的报酬。具体讲工资可作如下分类：

1. 基本工资

基本工资是指按照工资等级标准支付且在一定时间内固定不变的工资。工资等级标准一般以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件等因素为依据，是根据员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而决定的。基本工资在一定时期内相对稳定，只要员工完成企业规定的工作定额，就能获得基本工资。基本工资有计时工资和计件工资两种计量形式。

(1) 计时工资。计时工资是指按照员工的实际有效工作时间而支付的工资，主要有小时工资、日工资、月工资和年薪等几种形式。计时工资的适用范围较广。一般来讲，在自动化、机械化程度较高，产品数量主要取决于机械设备的性能，劳动成果难以用数量衡量，生产经营需要以集体劳动的形式进行的企业和工种，比较适宜采用计时工资。比如，一个机械维修工每月的基本工资是 2000 元，可能组织会因其经验丰富和业绩优秀为其支付月总收入 5000 元，但基本工资部分只是 2000 元。

(2) 计件工资。计件工资是指按照员工的实际劳动成果的数量或作业量而计发的工资。计件工资的适用范围较窄。在自动化、机械化程度较低，主要依靠体力劳动和手工操作进行生产的企业和工种，较适宜采用计件工资。

目前，纯粹采用计件工资的企业已不太多，多数企业员工工资采用的是由小时工资和计件工资两方面结合的工资形式。

2. 绩效工资

绩效工资也称为奖励工资，是报酬中的变动部分，绩效工资常见的形式有奖金、利润分成和销售提成等。奖金的适用范围较广，既适用于管理人员，也适用于生产工人。大部分企业，员工的奖金是与企业或部门的绩效挂钩的，它随着员工工作努力程度和劳动成果等工作绩效的变化而变化，是基本工资之外的增加部分，反映了不同员工或不同群体之间绩效水平的差异。绩效工资具有激励的效果，体现薪酬设计的内部激励原则。比如组织因为一个销售人员突出的业绩表现，对他给予超出任务回款额 20% 的奖励工资，那么这个销售人员因为自身绩效良好多得到的超出任务回款额的 20% 就是奖励工资部分。

世界上许多著名的公司，销售人员的奖金与所在区域完成销售指标的程度挂钩，主管或经理的奖金与自己所带团队或区域的销售指标达成率挂钩。但也有些企业，员工的奖金是根据企业或部门绩效和个人绩效来综合决定的。如目前许多企业的销售人员，他们的奖金高低更多地体现在整个销售团队的业绩上，而不是体现在个人业绩上。奖金具有超常性、货币性、动态性、多样性等特点。利润分成主要用于管理人员和技术人员，对一般人员较少运用。销售提成也是一种常见的奖励工资。它是根据销售收入的某个比例来决定的，比较适用于销售、证券、服务等工种和行业。因为奖励工资不是固定工资，它随着绩效水平的变动而变动，因此对促进员工改进工作、提高工作绩效水平具有重要作用。

3. 激励工资

激励工资是指与员工将来业绩挂钩的部分，它在实际业绩达到之前就已经确定，能够起到通过支付工资达到影响员工将来行为的作用，如对于高层管理人员或者高级技术人员

分发股份或红利等。激励工资与绩效工资不同，主要在于激励工资影响的是员工将来的行为，而绩效工资则侧重于对过去突出业绩的认可。例如，高层管理人员获得股份或红利，他们就会把精力更多地投入到提高组织的投资回报率、市场占有率、资产净收益等组织目标上去。从这个角度来说，激励工资相当于奖励工资中的利润分成。

4. 津贴

津贴是指为了补偿员工额外或特殊的劳动消耗和为了保证员工的工资水平不受特殊条件影响而支付的报酬，也是对工资或薪金等难以完全、准确反映的情况的一种补偿。这些情况包括：员工在对身体健康有害的工作环境下工作对其造成伤害的可能性较大，员工从事的是社会上有些人看来不太体面的工作或大多数人不愿意从事的工作等。

津贴的种类较多，有岗位津贴、职务津贴、工龄津贴、特殊津贴、地区津贴、加班津贴、物价津贴、交通费津贴、伙食津贴、降温津贴等。与奖励工资一样，津贴也是用于补充基本工资的一种辅助工资。

5. 福利

福利对企业来说是一种固定的劳动成本，对员工来说是一种补充的间接薪酬。一般而言，福利具有低差异、高刚性的特点。我们可以把福利分为两大部分，一部分是国家法定福利，另一部分是企业自愿提供的福利。

(1) 国家法定福利。国家法定福利是指国家强制性要求组织必须为员工提供的各种保障（通常所说的“五险一金”，包括养老保险、工伤保险、失业保险、医疗保险、生育保险、住房公积金和法定节假日休假等）。社会保险是为了保障员工的合法权利，由政府统一管理的福利措施。目前在我国福利已在整个薪酬体系中占有越来越重要的位置。

(2) 企业自愿提供的福利。企业自愿提供的福利是用人单位为了吸引人才或稳定员工而自主为员工提供的服务和额外津贴（如法律咨询、心理咨询、员工服务、教育补助等）。用人单位的集体福利根据享受的范围不同，可分为全员性福利和特殊群体福利两类。全员性福利是全体员工可以享受的福利，如工作餐、生日礼物、健康体验、带薪年假等。这项福利通常不考虑员工的实际绩效和技能水平如何，许多普遍性的福利措施是组织的所有成员都可以享受到的，如一些政府部门、很多银行、企业都对员工提供免费午餐和市内员工的上下班班车，不会因为某员工本月没完成相关的任务就不能享用免费午餐或者不能乘坐班车。

基本工资、绩效工资、奖励工资和福利之间的比例关系没有固定模式。从微观角度看，企业的工作任务、工作性质和工作特点不同，各类薪酬项目之间的比例关系就不同。从宏观角度来看，社会经济状况、经济管理体制不同，各类薪酬项目之间的比例关系也不同。比如，我国改革开放以前，我国由于奖金制度被取消，工资收入中 85% 为基本工资，其他形式的工资只占 15%。1985 年工资制度改革后，由于奖金发放数额增加、物价上涨等原因，其他形式的工资在工资收入中的比例大幅度增加。近几年，其他形式的工资在工资收入中的比例已达到 37.9%，其中奖励工资为 15.6%，津贴为 22.3%。目前一般在企业的工资构成由基本工资和绩效工资构成，基本工资所占比例较小，绩效工资所占比例较高，薪酬系统一按照基本工资占 30%~40%，绩效工资占 60%~70% 的比例设定。

【任务实施】**案例分析讨论**

A 公司是一家大型民营电子制造企业，员工总数有一万多人，其中大多数是普通员工。但现在普通员工的招聘出了问题，很难招聘到合格的员工，有时连‘生手’也招不到。“相反，其他同类公司的招聘一点问题都没有，连公司的一些老员工都跑到那家公司去了。”分析其原因？

任务二 薪酬管理的意义和作用

【任务描述】

- (1) 薪酬对员工的作用。
- (2) 薪酬对企业的作用。
- (3) 薪酬管理的意义。

【知识准备】

一、薪酬管理的作用

吸纳、维系、激励优秀员工，是现代薪酬制度设计的战略性目标。

众所周知，激励手段多种多样，但可以肯定地说，薪酬仍然是最重要的激励手段。企业薪酬作为连接员工与企业劳动关系的纽带，对双方都有不可替代的作用。那么，一个优秀企业的薪酬系统应该具有什么样的功能呢？

从企业内部来看，薪酬的功能可分为对企业的功能和对员工的功能两种。

1. 薪酬对企业的作用

(1) 分配的功能。

①薪酬实现了企业与员工之间的第一次分配，在保证企业利润合理积累的基础上，让员工得到合理的劳动回报。这一职能主要通过薪酬预算和薪酬控制来实现，如薪酬预算总额控制在销售总额的 5% 以内，绩效薪酬的封顶上限是 150% 等，这些指标使员工与企业在利润的分享上达成了均衡。从这个角度来说，在现代社会里，任何存在暴利的行业或企业都是不合理的，也终究是不能持久的。

②薪酬实现了员工之间的第二次分配。通过工作分析、岗位评价和绩效评估等，让承担不同工作的人、取得不同工作绩效的人得到不同的回报，体现责、权、利的对等，这不仅反映了企业内部的公平原则，而且也反映了对员工激励性原则。

分配问题存在于社会的每一个角落。从宏观来说，会导致贫富不均，社会动荡不安；从微观上讲，一个企业由于分配不均，可能导致员工的离职或者工作积极性受挫，甚至影响到企业的发展。

(2) 资源有效配置的功能。由于员工能力、绩效和品质方面都存在差异，企业要实现自身的目标就必然要把有限的资源向那些能力、绩效和品质等方面都比较好的核心员工倾斜，以促使员工的个人行为和企业行为相融合；同时也调节企业生产和经营环节的人力资源流动，实现企业内部各种能动资源的有效配置。

(3) 控制经营成本的功能。由于企业支付给员工的薪酬水平高低会直接影响企业是否

可以吸引到高素质、高水平的劳动力，所以高水平薪酬对于吸引和保留员工来说是非常有利的。然而，人力成本作为企业生产成本中较重要的成本之一，它的高低会直接影响到企业生产的产品或提供的服务是否具有市场竞争力。企业为了获取、开发直到使用劳动力，不得不达到一定的薪酬水平，但为使自身在产品或服务市场上更具有竞争力，必须合理控制其薪酬成本。

(4) 改善经营绩效的功能。一方面，人和人的状态是任何企业经营战略成功的基石，也是企业达成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。薪酬不仅决定了企业可以招募到的员工的数量和质量，决定了企业中的人力资源存量，同时，它还决定了现有员工受激励的状况，影响到他们的工作效率、出勤率以及对企业的归属感和承诺度，从而直接影响到企业的生产能力和生产效率。

2. 薪酬对员工的作用

由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛 1943 年在《人类激励理论》的论文中所提出，人类需求像阶梯一样从低到高按层次分为五种，即生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。按照行为科学的理论，薪酬管理应根据人需求的不同层次有针对性的实施。不同的员工、不同阶段的员工的需求是不一样的。所以，薪酬对于员工的功能也就不同，具体可分为下面几种：

(1) 满足员工基本的物质需求。我国目前还处在社会主义初级阶段，劳动仍然是谋生的手段。企事业单位的职工通过自己的生产和劳动行为获得收入，来满足个人及家庭的生活基本需求。从这个意义上来说，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的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。

当然，薪酬对于员工的保障并不仅仅体现在它要满足员工的吃、穿、住、行等方面的基本生存需求，同时还体现在它满足员工在娱乐、教育、自我开发等方面的发展需求。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) 满足员工的安全保障需求。报酬收入的稳定，生活就有了保障，能使员工产生安全感和对预期风险的承受力，增强对企业的信任感和归属感。反之，如果员工没有相应的保障，或者薪酬制度和工资水平不合理，就会使员工丧失心理平衡，并对企业产生不公平和不信任感，影响员工工作积极性的发挥。

(3) 满足员工的精神和个人社会地位的需求。对员工而言，薪酬可以在一定程度上起到满足精神和社会地位需求的作用。例如，员工收入的高低代表了员工在组织内部的地位和层次或其绩效水平的高低，从而成为对员工的个人价值和成功进行识别的一种信号。薪酬的变动更是一种职位晋升和事业成功的标志，员工薪酬的提高，表明他的工作业绩得到企业的肯定和认可，或者预期他在企业的地位还可以上升，从而使他产生成就感，激发更大的工作热情。

基于上述薪酬对员工个人功能的分析，我们可以把它们概括为薪酬是最重要的保障功能。也是最基本的功能，如果企业的薪酬水平过低或不能定期向员工支付薪酬的话，我们可以想象，一个连生活都没有保障的员工，怎么能安心和努力地工作呢？

二、薪酬管理意义

薪酬管理的意义是由薪酬本身的重要性和职能决定的。由于人们站在不同的角度，对薪酬有不同的理解，因而在薪酬重要性和职能的认识上也存在着较大的差异。从管理的角

度看，其基本的职能主要体现为分配、调节和激励三个方面，因此，薪酬管理的作用与意义也就有如下几方面。

1. 薪酬管理是经济制度建立的基础

资源的有限性和稀缺性已为理论和实践所充分证明。在资源有限和稀缺的条件下，通过一定的手段使资源在不同的生产领域进行组合，使之得到最充分的利用，发挥出它的最大效能，这便是资源合理配置问题。管理过程实质上是各类资源的配置与使用过程。资源大体上可分为人力资源、物质资源和财力资源三类。在这三类资源中，人力资源的配置与使用至关重要，因为人是各个生产要素中起决定性能动作用的要素。作为劳动力的人，其劳动能力是多种多样的，其潜在的能力倾向和发展方向也有很大差异，因而如何能做到“人尽其才，才尽其用”，便成为现代管理中的一个核心问题。此外，人的劳动能力的充分发挥和自由发展，还关系到整个社会发展的最终理想和最高价值的选择以及与此相关的政治、文化、伦理等目标。而薪酬管理决定着人力资源的合理使用与配置。

因此，人力资源的合理配置与使用在社会经济发展中具有特别重大的意义。薪酬作为实现人力资源合理配置的基本手段，在人力资源开发与管理中起着十分重要的作用。薪酬一方面代表着劳动者可以提供的不同劳动能力的数量与质量，反映着劳动力供给方面的基本特征；另一方面代表着用人单位对人力资源需要的种类、数量和程度，反映着劳动力需求方面的特征。薪酬管理就是运用薪酬来引导人力资源向合理的方向运动，从而实现组织目标的最大化。

在薪酬管理中，存在着两种不同的管理机制。一种是政府主导型的薪酬管理机制。这种机制主要是通过行政的、指令的、计划的方法来直接确定不同种类、不同质量的各类劳动者的薪酬水平、薪酬结构，从而引导人力资源的配置。这种机制由于无法回答人力资源是否真正用在最需要的地方，也无法确定人力资源是否真正用在了最能发挥其作用的地方，因而很难真正解决好人力资源的合理配置问题。另一种是市场主导型的薪酬管理机制。这种机制实质上是一种效率机制，它主要是通过劳动力的流动和市场竞争，在供求平衡中所形成的薪酬水平和薪酬差别来引导人力资源的配置。显然，这种机制不但能够及时、准确地反映各类劳动力的稀缺程度，而且能在劳动者通过流动调换职业或岗位实现薪酬最大化时也找到尽其所能的位置，从而使人力资源的配置与使用更加合理。因此，在薪酬管理中，为了更合理的配置与使用人力资源，应尽可能采用市场主导型的薪酬管理机制。

2. 薪酬管理直接决定着劳动效率

薪酬管理是对人的管理，对人的管理实质上是让别人去做管理者想做的事，而要被管理者去做管理者想做的事，除非建立一种机制，使被管理者的行为符合管理者的要求，这样管理才能成功。

传统的薪酬管理，仅具有分配物质报酬的性质，很少考虑被管理者的行为特征。现代薪酬管理把薪酬当作激励劳动效率提升的主要杠杆，不仅注重利用工资、奖金、福利等物质报酬从外部激励劳动者，而且注重利用岗位的多样性，工作的挑战性、取得成就、得到认可、承担责任、获取新技巧和事业发展机会等精神报酬从内部激励劳动者，从而使薪酬管理过程成为劳动者的激励过程。劳动者在这种薪酬管理体系下，通过个人努力，不仅可以提高薪酬水平，而且可以提高个人在组织中的地位、声誉和价值。在传统的薪酬管理模式中，不太注重劳动与薪酬之间的激励作用，如传统的等级工资制、岗位工资制等，虽然工资收入在同级不同档次，或不同级别之间存在差别，这种差别也能激励劳动者在组织内

部沿着一种纵向的结构提升。但这种激励机制存在明显的缺陷，主要表现在：它只注意了物质激励，忽视了精神激励；只考虑了一个组织内的薪酬差别，没有考虑外部环境变化对劳动者薪酬多少的影响；只考虑了雇主和管理者的需要，没有考虑雇员和被管理者的行为方式。特别是将工资视为保障劳动者基本生活水平的工具后，劳动与报酬之间的关系日益淡化，激励机制也日益丧失，最终演变成了干多干少一个样的“大锅饭”。现代薪酬管理改变了这种传统的激励机制，注重的是对以下三种机制的综合运用：一是物质机制，它通过按劳付酬来刺激劳动者具备更多、更精的劳动技巧，来提高劳动效率，获得更多的劳动报酬和更好的工作岗位；二是精神机制，它通过个人贡献奖励来肯定劳动者在劳动中的自我实现，从而体现人本主义观念，并使劳动者明了，只有好的敬业精神，才能实现个人的价值；三是团队机制。它通过劳动者个人业绩与组织目标的关系，来鼓励劳动者参与组织的利润分享，并从组织的角度酬谢劳动者所作的努力，使劳动者增强团队意识和合作精神。由此可见，薪酬管理关系到“食物、保障、社会关系以及尊重的需求，对这些需求的满足，而且在某种程度上也能满足自我实现的需求。”由上可见，现代薪酬管理是一种动力管理，它直接决定着劳动者的劳动效率，实践也证明，成功的薪酬管理往往能极大地调动劳动者的积极性、创造性，反之，则会挫伤劳动者的积极性和创造性。

3. 薪酬管理直接关系到社会的稳定

在我国现阶段，薪酬是劳动者个人消费资料的主要来源，从经济学角度看，薪酬一经付给劳动者即退出生产领域，进入消费领域。作为消费性的薪酬，保障了劳动者的生活需要，实现了劳动者劳动力的再生产。因此，在薪酬管理中，如果薪酬标准确定过低，劳动者的基本生活就会受到影响，劳动力的耗费就不能得到完全的补偿。如果薪酬标准确定过高，又会对产品成本构成较大影响，特别是当薪酬的增长普遍超过劳动生产率的增长时，还会导致成本推动型的通货膨胀。这种通胀一旦出现，首先从国内来说，一方面会给人民生活直接产生严重影响；另一方面，通胀造成的一时虚假过度需求，还会促发“泡沫经济”，加剧经济结构的非合理化。从国际上看，通胀会导致一国出口产品价格上升，降低其产品的出口竞争能力。此外，薪酬标准确定过高，还会导致劳动力需求的收缩，失业队伍的扩大。

【任务实施】

案例分析讨论

某公司成立于2013年，目前公司有员工300余人，大多数为生产工人。主要业务是生产销售皮鞋，企业的发展战略是以过硬的产品质量占领市场，因此公司上下强调质量第一。公司在人力资源管理方面起步较晚，原有的基础薄弱，尚未形成科学的管理体系，尤其是薪酬福利方面的问题比较突出，而且企业支付能力比较差。在早期，由于公司人员较少，领导单凭一双眼睛、一支笔就可以分清楚该给谁多少工资。但随着企业人员的不断增加，只靠过去的老办法显然不行了，其公平性、公正性、对外的竞争性也就更谈不上了。

请问，怎样才能为企业制定出合理的薪酬管理制度？

任务三 薪酬管理的目标及影响因素

【任务描述】

(1) 薪酬管理的目标。

(2) 薪酬管理的激烈目标、实现的基础。

【知识准备】

一、薪酬管理的目标

薪酬管理目标有效率目标、公平目标、合法目标。薪酬要发挥应有的作用，薪酬管理应达到效率、公平、合法三个目标。达到效率和公平目标，就能促使薪酬激励作用的实现，而合法性是薪酬基本要求，因为合法是公司存在和发展的基础。具体的内容如下：

1. 效率目标

所谓效率有两个含义：一是单位时间完成的工作量。二是指最有效地使用社会资源以满足人类的愿望和需要。

效率目标包括两个方面，第一从产出角度来看，薪酬能给组织绩效带来最大价值。提高薪酬支出的获得效益，让企业在薪酬上的投入都是有成效的。通过建立公平性目标，通过绩效导向，发挥薪酬的激励作用，提高员工和组织的工作绩效；第二从投入角度来看，实现薪酬成本控制。

薪酬效率的本质是以适当的薪酬成本给组织带来最大的价值。控制劳动成本，体现成本意识。一方面，企业必须对员工支付足够高的薪酬，否则无法留住优秀的员工；另一方面，企业支付给员工的薪酬是其成本的一部分，然而过高的人工成本必然带来生产成本的提高，削弱产品的市场竞争力。因此，企业应遵循最优化原则，将薪酬水平的确立在合理的水平上，以节约企业成本。

工作效率是评定工作能力的重要指标。薪酬管理中的工作效率，即工作的产出与投入之比，通俗地讲就是在进行某任务时，取得的成绩与所用时间、精力、金钱等的比值。产出大于投入，就是正效率；产出小于投入，就是负效率。提高工作效率就是要求正效率值不断增大。一个人的工作能力如何，很大程度上看工作效率的高低。

2. 公平目标

公平是薪酬体系的基本目标，只有在员工认为薪酬系统是公平的，才可能产生认同感和满意感，薪酬的激励作用才能得以实现。

公平目标包括三个层次，分配公平、过程公平、机会公平。

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，来自于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，即同一企业中，不同职务的员工获得的薪酬应正比于其各自对企业做出的贡献；外部公平，即同一行业、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。

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，即程序公平、标准明确，过程公开等。

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。

员工的公平感取决于员工所获得的奖励同他所做出的贡献之比同某一衡量标准相比的贡献是高还是低。这种衡量标准既可能是组织内部的，也可能是外部的；既可能是同期的，

也可能是不同期的；还可能是对自我价值的估价或者是组织所做出的承诺。

3. 合法目标

合法性是指企业的薪酬管理体系和管理过程应当符合国家的相关法律规定。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必须符合国家、省区的相关法律法规、政策条例和企业一系列管理制度基础之上，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。从国际通行的情况看，和薪酬相关的法律主要有：反歧视立法、最低工资法、同工同酬立法等。

4. 激励目标

内容激励理论和过程激励理论都是站在某一角度研究激励问题，绩效管理理论指出：员工的努力会促进工作绩效提升、工作绩效提升会得到组织奖励，组织奖励会使员工满意，员工感到满意后会继续努力工作，从而完成了一个绩效管理综合激励循环。

二、薪酬管理的激励目标、实现的基础

薪酬管理应围绕吸引和留住组织需要的优秀员工，鼓励员工积极提高工作所需要的技能和能力，鼓励员工高效率地工作，创造组织所希望的文化氛围，控制运营成本的目标开展管理活动。

1. 有吸引力的目标效价和高期望值是员工努力工作的基础

在组织环境没有引起员工不满意情况下，根据期望理论，员工对一个事件投入程度跟目标效价和期望值有关，如果目标达成获得的激励对员工没有吸引力，那么员工工作积极性就会受影响，如果目标达成对员工来说不切合实际，员工没有信心达成目标，那么这样的激励对员工就“形同虚设”，员工也不会为不可能的事情而竭尽全力。

在对员工进行工作目标设定的时候，一定要切合实际，使目标有挑战性，同时有实现的可能。另外要让员工认识到，只要努力是一定可以达成目标的，组织也会尽全力支持员工达成目标。

在对员工制定激励措施的时候，一定要考虑激励措施对员工有吸引力，如果没有吸引力，就不会达到激励的效果。

2. 目标明确和能力匹配是员工业绩提升的前提

如果员工能力和工作任务要求不匹配，员工努力将得不到预期结果，如果员工目标不明确，工作产出不是组织期望的结果，员工的努力可能白费，因此能力匹配和目标明确是员工努力带来工作绩效的前提。

能力匹配问题本质是根据员工能力进行人力资源配置，使人尽其才，同时对人才进行培养以满足工作需要；目标明确本质是给员工指明方面，减少员工工作盲目性。管理者一方面应当使组织目标的重要性为员工所认识、自觉认同，并将员工的个人目标和组织目标紧密联系起来；另一方面，应当积极地为员工完成组织目标创造条件，为员工进行业务辅导和资源支持。

3. 组织信用和绩效评价为组织奖励奠定基础

如果组织没有信用，承诺的事项不能兑现，或者不能公正的评价员工的绩效，这样都可能带来组织奖励的不能兑现，因此组织信守承诺和绩效评价准确有效是工作绩效提升带来组织奖励的前提。

期望理论曾提出激励效应是期望值和激励效价的乘积，如果组织承诺事项不能兑现，

会降低员工的期望值，就会影响员工的积极性。

如果没有公平公正的绩效评价系统，员工的业绩不能得到肯定，自然也不会得到组织的奖励。绩效评价系统一定要能识别组织期望的行为并能给予公平公正的评价，否则也会降低员工的期望值进而影响员工的积极性。

4.激励有效和感觉公平是提升员工满意度的保证

激励如果没有效果不会带来员工满意，员工如果有不公平感觉将会引起员工不满意，因此激励有效和感觉公平是组织奖励带来员工满意的前提。激励有效性表现在两个方面，一是激励内容要适当，二是激励及时、程度适中；内容型激励理论，无论是需求层次理论还是双因素理论，都提醒管理者，要对员工采取针对性的激励措施，否则不会有预期的效果；过程型激励理论着重研究激励过程，强化理论对激励及时性提出要求，双因素理论对激励效价以及期望值提出要求。公平理论要求要尽量做到结果公平、过程公平和机会公平。

【任务实施】

案例分析讨论

成立于2014年的制鞋厂，是一家民营企业。企业创立之初，规模不大，采用典型的直线制组织结构。总经理聘请了自己的几个亲友负责管理生产、销售、技术及后勤业务。这几名管理人员的分工并不明确，但都非常敬业，忠诚度很高，在企业的发展初期发挥了很大的作用。目前，生产线人员实行的是计件工资制，销售人员只有提成工资，其他员工实行的是固定底薪，到年底按企业当年的效益发奖金，奖金的多少由总经理决定。企业规模和经济实力近几年来有了较大变化，但也遇到很多发展中的问题，如企业的管理工作日趋繁重，员工反映管理人员方法生硬；产品缺乏创新，导致一部分固定客户流失；有些生产和销售骨干被同行的其他企业高薪挖走；人才的引进工作也不顺利，好不容易招聘到的几个技术人才不到半年就纷纷离开了。

为了改变这些困境，企业进行了一系列改革，如将企业的组织结构调整为主线职能制，明确了各部门的职责；在原有基础上对所有岗位的薪酬按比例进行调整；并且免除了原有管理人员的职位，对其工作安排和薪酬发放上与一般员工一视同仁；为了提高管理水平，面向社会重新招聘有关人员，并规定应聘人员的学历一律不能低于大学本科。

根据上述情况，请回答以下问题：

- (1) 企业改革之前存在哪些问题？
- (2) 请对企业采取的改革措施作出评价。
- (3) 请对企业的薪酬制度提出改革建议。

任务四 薪酬管理体系

【任务描述】

- (1) 影响薪酬体系的设计的因素。
- (2) 薪酬管理面临的问题。
- (3) 薪酬管理体系的构建。

【知识准备】

薪酬体系的设计就是确定企业内部不同岗位类别、不同层次的员工的薪酬构成项目及其相应比例。薪酬体系的建构是组织的一项重要而又复杂的任务，薪酬体系不仅要和组织内部的具体情况相吻合，还要适应组织外部环境的要求。薪酬体系在一个组织中具有相对稳定性，但并不代表一成不变，它会随着时间的推移和组织内外环境的变化而进行调整与改进。

组织薪酬设计，需要考虑多方面因素。这些因素主要包括企业战略因素、员工个人因素、职位因素、社会和市场因素等四个方面。

一、影响薪酬体系的设计的因素

1. 企业战略因素

(1) 企业的经济效益。企业的经济效益直接决定企业的薪酬政策和薪酬水平。员工的薪酬是企业的一笔很大的开支，必须根据企业目前的经济效益来制定相应的薪酬政策和薪酬水平。一般来说，经济效益好的企业，薪酬水平就比较高；而经济效益不好的企业，相对就较低。所以，我们在薪酬调查得出市场平均薪酬水平之后还要考虑企业自身的情况，经济效益好的企业应着眼于 75% 分位（即表示有 75% 的数据小于此数值，反映处于市场的较高端水平），甚至是 90% 分位的市场平均薪酬水平；经济效益差的企业应着眼于 25% 分位的市场平均薪酬水平；一般的企业应注意中点处即 50% 分位的市场平均薪酬水平。

(2) 企业的薪酬理念。企业的薪酬系统和企业的薪酬理念有着必然联系，尤其与企业高层管理人员的薪酬理念有关是愿意采用高基本工资、低浮动工资的薪酬体系，还是愿意采用低基本工资、高浮动工资的薪酬体系。高层领导愿意从企业利润中拿出多少来作为薪酬开支；愿意采用什么样的薪酬体系等。通俗地说，就是企业在设计薪酬体系时，在充分考虑到当地最低工资标准、物价指数、工资指导线、保证企业合法经营的前提下，薪酬水平的高低就看投资者和管理者的意图了。

(3) 企业战略发展阶段。企业的人力资源管理必须为企业的发展战略服务，薪酬体系作为人力资源管理的重要组成部分，应该与企业发展战略相适应，以支持企业战略的实现。因而，企业战略直接决定薪酬支付的总体水平、结构和方式。首先，只有联系组织战略的薪酬水平才能吸引到适合组织发展的人才；其次，只有符合组织战略发展的薪酬政策才能促使组织达成生产经营目标；再次，基于战略的薪酬政策可以帮助组织赢得竞争优势。研究表明，管理者应当根据企业发展的不同阶段，采用不同的薪酬策略。表 1-1 列出了企业在其不同发展阶段的主要薪酬特点。

表 1-1 企业在不同发展阶段的薪酬特点

企业发展阶段		初创期	成长期	成熟期	衰退期
薪酬竞争性		强	较强	一般	较强
薪酬刚性		小	较大	大	较大
薪酬构成	基本薪酬	低	较高	高	较高
	短期激励	较高	较高	高	低
	长期薪酬	高	较高	较高	低
	津贴	低	较高	高	高
	资金	低	较高	较高	高
总体模式		适应阶段	适应阶段	调整阶段	调整阶段

①企业初创阶段。在企业初创阶段，企业产品和服务的质量尚不稳定，生产成本低，品牌缺乏知名度和美誉度，市场占有率低，企业盈利少甚至不盈利，财务状况不乐观。在这一时期，组织需要优秀的管理、生产和销售人才去开辟市场，但组织自身的吸引力较低，只有依靠具有竞争力的薪酬去吸纳人才的加入。所以对于一些财务状况不好的企业来说，要解决这个问题有两个方法：一是用家族成员或亲朋好友、用亲情来凝聚人气，大多数民营企业都是这样起步的；二是薪酬设计刚性小一些，基本工资和福利这些固定薪酬项目所占的比重小一些，而对员工承诺以股权、分红等长期薪酬等分配方式，因此激励工资部分所占的比重往往会很高。

当然，对于一些跨国公司或大财团新组建的子公司来说，情况就刚好相反，它们财大气粗，刚开辟一个新市场，为了吸引高素质的人才，往往采用高薪策略招揽人才，甚至挖竞争对手的人才，待企业稳定成熟后，薪酬反而会下降。

②快速成长阶段。在快速成长阶段，企业的业务迅猛发展，品牌知名度提高，市场占有率也开始大幅度提高。在这一时期，组织内部各种管理制度不断完善并走向正轨，有较完善的薪酬管理制度，企业需要大量各类高素质的管理人才加盟以适应组织的发展。所以，这一时期企业薪酬的外部竞争力要求非常突出。

③成熟阶段。组织处于成熟阶段时，其经营战略以维持利润和保护市场占有率为目标，因此薪酬策略旨在鼓励新技术开发和市场开拓，使基本薪资处于平均水平，奖金占比较高，福利处于中等水平。这类组织常提供较有竞争力的基本工资、激励工资和福利。

④衰退阶段。组织在衰退阶段的战略是尽量获取利润并转移目标，转向新的投资点。组织为了加强成本控制，发给员工的基本工资较低，常常是奖金发放与成本控制相结合，通过获利逐渐转移阵地。

除了上述企业因素之外，还有一些企业，因为企业性质不同也会出现员工工资明显高于其他企业同类岗位员工工资的现象。例如，某些垄断行业员工的薪酬水平就远远高于其他行业员工。

2. 员工个人因素

员工个人因素是指与员工个人有关的因素，比如员工的基本素质、劳动量、员工的工龄等。

(1) 员工的基本素质。员工的基本素质是驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征

的集合，反映的是可以通过不同方式表现出来的员工的知识、技能、个性与内驱力等。而任何一个职位对任职者的素质都有一定的要求，但是，并不是所有的任职者都具有同样的素质水平。由于员工所接受的教育和培训等方面的区别，可能会导致员工基本素质的不同。有些任职者可能各方面都能达到或超过职位的要求，而另一些任职者则可能某些方面比较强，而在其他方面相对比较弱。同一职位上的不同任职者，可能会因为基本素质的差别而得到不同的薪酬。

一个任职者的素质主要包括如下几个方面：

- ①能力（能）。能力是指一个人拥有完成某件事情的实际本领。
- ②知识（知）。知识是指某一个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型的信息。
- ③态度（愿）。态度是指一个人为了完成某项工作或某项事情所持的正面或负面的心理状态。

个人是否胜任工作是与能力、知识、态度紧密联系的，不能孤立地看待其某一方面的素质。一个人仅拥有知、能、愿中的一项或两项要素并不能表明他能胜任某项工作。所以我们在招聘挑选员工的时候，不能简单地仅仅把标准定在应聘者是否知道怎么做上，还要知道他是否能做，再加上他是否愿意做。

（2）劳动量。员工的薪酬水平还受到劳动量的影响。在其他各方面条件相当的情况下，不同的员工可能会因为其努力程度不一样，而导致员工劳动量的不同。有些员工劳动量比较大，而有些员工的劳动量相对来说比较小。员工在劳动量方面的差别也会影响员工的薪酬水平。

（3）员工工龄。严格意义上讲，工龄并不一定能反映任职者的基本素质水平，也与其绩效没有必然的联系。但是，在实际的薪酬管理过程中，又不可能不考虑员工的工龄长短。工龄因素在确定薪酬水平时之所以考虑，主要是基于如下两点：一是工龄越长说明员工对企业的忠诚度越高；二是说明员工对企业的贡献也较大（人们常说的没有功劳也有苦劳就是这种情况）。从这两方面来看，企业为了补偿员工过去所作的贡献，并稳定企业的现有员工队伍，在设计薪酬时会把工龄因素考虑进去，不过这方面的比例较小。

（4）其他因素。还有一些其他个人因素，如性别、身体状况等，也是在确定薪酬水平时必须考虑的个人因素。但是，究竟如何将这些因素和薪酬系统设计结合起来，需要根据企业的实际情况，制定切合实际的方针和政策，但应注意不违反国家的相关法律和政策，如不能有性别歧视等。

3. 职位因素

我们将一组工作职责、任职资格相类似的岗位称之为职位。例如，人力资源管理专员是一个职位，该职位由组织中的多个人分担，他们分别从事招聘工作、绩效考核工作、培训管理工作、薪酬管理工作、档案管理工作。不同的职位有不同的特征。职位的特征是组织中不同工作之间出现薪酬差异的客观因素，它主要是通过工作要求、工作责任、工作条件和工作类别的差异来体现不同工作的不同特征，这无疑给薪酬体系的设计和薪酬工作的可操作性和公平性带来了不便。

（1）职位的高低和类别。由于分工不同，员工可能会在不同类别、不同层次的职位上工作。职位总是和责任结合在一起的，职位高的员工承担的责任较大，职位低的员工相对来说承担的责任较小。这种责任的大小会影响员工的薪酬水平，责任越大，薪酬水平就应当越高；责任越小，薪酬水平就应当越低。同时，职位的类别也会影响员工的薪酬水平，

比如,其他条件相同的两名员工,如果分别从事销售类和人力资源类不同职位的工作,他们极有可能会在薪酬水平上存在明显的差别,薪酬待遇也会不同。

(2) 工作条件。工作条件的好坏也是影响员工薪酬水平高低的重要因素。有些职位需要经常在户外工作或者出差,甚至可能会有安全问题,带有一定的危险性,如矿山井下工人的工资应比井上工人的工资高。还有一些工作条件可能会妨碍任职者的身体健康,甚至危及任职者的生命安全。对于这些职位,一般应给予高一些的薪酬和津贴,以补偿任职者的特别付出和由于工作环境带来的问题。

4. 社会和市场因素

(1) 政府的政策和法规。在市场经济条件下,政府虽然不能明确规定企业的薪酬政策,但是,企业的薪酬政策和薪酬水平,还是要受到国家有关政策、法规的调节和约束。国家可以通过宏观政策调节劳动力供求关系,引导市场,从而间接地影响企业的薪酬水平,也可以通过立法来规范企业的分配行为,从而直接地影响企业的薪酬政策和薪酬水平。最低工资保障制度就是上述影响方式的一个具体体现。此外,国家还可以通过税收间接地制约企业的薪酬政策。

(2) 劳动力市场。劳动力的供求状况是影响企业薪酬政策的重要因素。当市场某种人才供不应求时,企业为了吸引人才就会提高薪酬水平;相反,当某种人才供过于求时,企业能容易地吸引到人才,就可以不提高薪酬水平,甚至降低薪酬水平。此外,企业所处行业和地区不同,劳动力的需求状况也会不一样。比如,北京、上海、深圳和南昌、拉萨的劳动力供求状况就不完全相同。所以,各地的薪酬政策也会有区别。同在一座城市,IT行业和其他行业的劳动力供求情况也会有所不同,体现在企业的薪酬水平上也就会有差异。

组织在制定薪酬策略时,劳动力市场中为各类人才支付的薪酬标准也是本组织的重要参照对象。如果组织的薪酬水平不具有竞争力,那么它首先将无法从外部劳动力市场中获取足够数量的符合要求的员工,而且维系现有员工的能力也将下降,就更不用说鼓励他们以高绩效的状态进行工作了。所以,为了制定合理的薪酬政策,需要进行市场薪酬水平调查。目前,劳动力市场中上演激烈的人才大战,使组织不得不转变传统的人才观念,不能只是从成本角度去看待员工,而要把他们视为组织竞争力的最根本来源,因此,薪酬支付实际上也是一种长期人力资本投资行为。

当然,由于对劳动力的需求是对产品需求的一种派生需求,薪酬支付实际上是组织进行生产的成本支出,因此薪酬水平又不可避免地受到组织生产产品的市场价格的影响。如果组织产品供不应求,价格提高,会给组织带来更多的商业利润,提高组织的支付能力,组织就愿意支付更多的薪酬;反之,如果组织产品在市场上缺乏竞争力或者供大于求,组织可能就会设法降低成本,无疑也会降低薪酬水平,甚至会采取裁员、停止雇用等极端的措施。

(3) 社会经济状况。社会经济状况也会直接影响企业的薪酬系统设计和薪酬水平。总体来说,人们的薪酬水平是随着社会生产力水平的提高而提高的,但是,实际的薪酬水平会受到当时的经济状况和物价水平的影响。比如欧美国家的薪酬明显比东南亚和非洲国家的薪酬水平高,导致这些国家不得不将大量劳动力密集型企业转移到东南亚和南亚经济欠发达地区,从而降低人工成本。

二、薪酬管理面临的问题

薪酬作为员工劳动的主要目的，其管理水平的高低直接关系到组织能否达到其人才使用的目的，能否在与同行的竞争中胜出。但在现实中，仍然有绝大多数企业存在比较严重的薪酬问题，比如制度设计上的缺陷、制度执行上的问题，还有一些认识上的误区，等等。这些问题，它们以不同的形式表现出来，对企业的经营管理、员工士气产生着极大的负面影响，所以必须予以正视并尽量避免。

1. 平均主义根深蒂固

企业工资制度改革是对原有的等级工资制度进行改革。我国等级工资制度是在 20 世纪 50 年代建立起来的，分为职务等级工资制度和工人等级工资制度两大类。无论哪一类等级工资制度，均由国家统一制定；职工工资调整和升级也由国家统一安排。当然，我国等级工资制度的建立，在当时的背景条件下起过积极作用，但也存在严重弊端，最主要的是“铁工资”，归纳起来主要是“低”“平”“死”“乱”四个字。

平均主义是很多企业特别是国有企业及事业单位薪酬系统普遍存在的问题。平均主义的观念在中国由来已久，从古人的“不患寡而患不均”的传统思想，到计划经济时代的“大锅饭”，都反映了平均主义倾向在中国企业的根深蒂固。平均主义的最大问题在于缺乏激励作用，鼓励员工偷懒，因为当一个本来努力工作、业绩出色的员工发现那些平时工作业绩欠佳的同事的收入并不比自己低时，他的一个理性选择就是减少自己的努力和付出，因为即使如此，他的收入也不会因此受到任何影响。

所以，在社会主义市场经济体制下，企业在分配制度方面，坚持以按劳分配为主体、多种分配方式并存的原则，克服过去计划经济时期的“平均主义”，尚需付出很大的努力。

2. 违法现象普遍存在

薪酬的合法性是最基础的。任何企业在设计薪酬系统时，都必须满足国家的各种法律法规的要求，否则随着劳动者自我保护意识的加强和国家监管力度的加大，最终真正受害的还是企业自己。

21 世纪初，位于广东省东莞的一家韩资企业员工罢工。究其原因，是广东省调整各地区最低工资标准，东莞地区最低工资标准为 690 元/月，当时该企业的韩国老板明明清楚地知道该政策，但他明确表示不予兑现，于是就出现了罢工现象。无独有偶，深圳更曝出某外资企业员工加班时间严重超时的新闻。还有些企业不按有关规定计算加班费、不给员工购买社会保险、女员工的三期也得不到保护，这些事情绝不仅是某地某企业的个别行为。

3. 职业生涯规划难以实现

职业生涯规划难以实现，是很多企业薪酬系统存在的一个通病。由于没有进行职位族的划分，或者即使有划分但没有完善的晋升培训系统，使得员工的职业通路只有一条，那就是千军万马走管理通路。员工唯一能获得高薪的机会就是晋升到更高的管理职位，所以，为了获得高薪，人人都拼命往上挤，都希望挤上通向管理职位的这座独木桥，之后最好还能不断地被提升。在这种竞争中，成功者毕竟是少数，更多的人只会是失败，究其原因：一是越往上走，企业可以空出的职位越少；二是不同的人有不同的能力特征和价值取向，不是所有的员工都能胜任管理或高层管理的岗位。

在这种机制下，很容易使员工产生“只有升官才能发财”的想法，如果员工升不到管理岗位上去，薪酬一般就只能维持在一个低水平上。这种薪酬机制对专业技术人员来说，

影响是非常大的：一方面影响了他们的收入，另一方面更是严重挫伤了他们的积极性。

为了改变这种现状，国有企业推行“三总师”制，即总工程师、总经济师、总会计师的统称，他们享受副总经理的待遇。现在，很多企业采用网状职业生涯路径，当员工所在部门的职业发展机会较少时，员工可以转换到一个新的工作领域中，开始新的职业生涯。这种职业发展设计便于员工找到真正适合自己的工作，找到与自己兴趣相符的工作，实现自己的职业目标。当然，对组织来说，这种职业发展设计增加了组织的应变性。当组织战略发生转移或环境发生变化时，能够顺利实现人员转岗安排，保持整个组织的稳定。比如，中国海洋石油公司就把它的岗位分为如下三类：操作岗、技术岗还有管理岗，三类岗位经过一定的程序和岗前培训可以做到横向发展。这样做，为员工带来了更多的职业发展机会，员工不一定非要拼命往上晋升不可，因为横向发展也能得到更高的薪酬。

图 1-2 给出的是员工职业生涯路径。

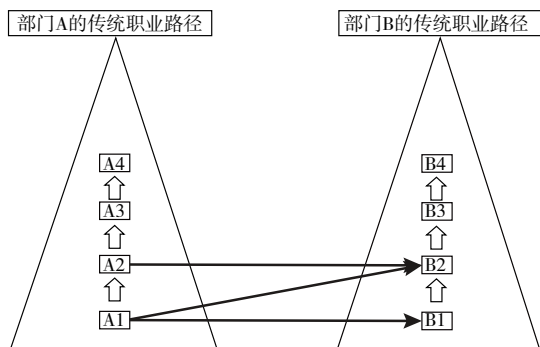


图 1-2 员工职业生涯路径

但是，对于大多数企业而言，职业发展仍然困扰着许多员工。这里有企业问题，有社会问题，还有员工本人的问题，等等。因此，如何解决员工的职业发展问题，不仅关系到员工的个人发展，更关系到企业的长期稳定发展。

4. 薪酬制度复杂多变

影响员工收入的因素很多，既有来自员工方面的，也有来自企业方面的，还有来自社会方面的。企业在设计薪酬系统时，是否一定要面面俱到、顾及所有人、解决所有影响员工收入的因素或真正体现绝对公平呢？如果这样做的话，薪酬制度就必然是非常复杂的。

导致薪酬制度复杂的一个重要因素是缺乏清晰的薪酬理念，企业不知道要激励谁，如何激励。若选择太多等于没有选择，同样道理，一个试图要激励所有人的薪酬系统等于没有激励任何一个人。如果一个薪酬系统什么因素都想强调或涉及，最终的结果必然是哪个因素都未能被强调。

同时，由于企业内外因素经常处于变化之中，这就使薪酬制度变得扑朔迷离。

结构复杂多变的薪酬系统是一个没有特色的薪酬系统，也是一个没有激励重点的薪酬系统，更是一个迷失了薪酬理念的薪酬系统。所以，设计出一套适合本企业的薪酬制度是许多企业面临的长期任务。

三、薪酬管理体系

1. 薪酬管理体系的主要特性

(1) 战略性。战略目标是企业在一定的时期内,为实现其使命所要达到的长期结果。战略目标是企业战略的核心,它反映了企业的经营思想,明确了企业的努力方向,体现了企业的具体期望,表明了企业的行动纲领。全面薪酬体系保留了传统薪酬的合理成分,更为重要的是它强调了薪酬体系的设计要服从于企业战略目标的需要,充分发挥良好的导向作用,从而使它们更好地支持企业战略目标的实现。

(2) 整体性。系统原理是现代科学管理中的首要原理。企业必须把握好管理系统中的集合性、目的性、全局性、层次性等基本特征。整体性是管理系统的根本属性,是系统各构成部分的统一。在企业实践过程中,将“以整体为准则,以整体为归宿”贯穿于管理全过程。只有把握了整体性这条原则,才能获得“整体功能大于各部分功能之和”的功效,也就是通常所说的“1+1>2”。企业需要分析能够影响到绩效目标实现的各种因素,并把它统一起来,充分运用固定薪酬、可变薪酬、间接薪酬、弹性福利与非经济薪酬等方式或手段来达到企业的绩效目标,从而最大限度地发挥薪酬对于企业发展的支持作用。

(3) 激励性。企业员工的直接以及间接劳动成果具有非常复杂的背景和归因。企业管理者需要有效地平衡各方面的因素,进行恰到好处的激励决定着激励机制的制定、激励资源的合理导向和配置。激励理论主要是从心理学和组织行为学的角度来展开研究的,激励被认为是通过高水平的努力实现组织的意愿,而这种努力以能够满足个体某些需要和动机为前提条件的。

(4) 权变性。权变理论是西方组织管理学中以具体情况及具体对策的应变思想为基础而形成的一种管理理论。权变理论认为,每个组织的内在要素和外环境条件都各不相同,因而在管理活动中不存在适用于任何情景的原则和方法。成功管理的关键在于对组织内外状况的充分了解和有效的应变策略。也就是说在企业的实际经营过程中,并不存在适用于所有企业的最佳的薪酬方案,也不存在对于一家企业来说始终有效的薪酬计划。因此,企业应围绕实现企业战略目标去设计出不同的薪酬方案,从而适应不断变化的市场需求。

2. 薪酬管理体系的基本内涵

(1) 直接薪酬。直接薪酬是指直接以货币形式支付给员工并且与员工所提供的工作时间有关的薪酬,包括固定薪酬和可变薪酬。

①固定薪酬。固定薪酬是指企业付给完成工作的员工的经济性报酬,其数额相对固定且具有一定的周期性。根据弗罗姆的激励-期望值理论: $M=E \times V$ 。影响激励水平的因素有期望值(E)和效价(V)两个。在正常情况下,固定薪酬对劳动者来说固定的和有保证的。但是根据经济学上的边际效用递减的规律,固定薪酬所产生的期望值(E)应是接近100%,但是效价却是逐渐降低的,从而导致其激励效果逐渐下降。虽然如此企业通常还是要为组织中的各职位确定相对价值,结合劳动力市场的供求关系并根据员工的技术水平、工作的努力程度、工作的复杂性、完成工作所承担的责任和工作环境等因素来确定固定工资的数额。固定工资是全面薪酬体系中最基本的薪酬方式,但是固定薪酬的固定性也决非一成不变,要随周围环境和条件的变化而调整,同时它也是员工衡量薪酬制度公平性与合理性的基础。

②可变薪酬。翰威特咨询公司(Hewitt Associates)作为全球最大的综合性人力资源管

理咨询公司之一，在其研究报告中指出：“由于企业的收入和预算缺乏增长，而人才吸引与留用的压力却持续增加，公司正考虑通过可变薪酬将更大部分的资金用于奖励关键人才。”可变薪酬是指员工因完成某一工作而得到的奖励，它强调薪酬应与绩效结合，是对固定工资的一种补充。集体可变薪酬、利润分享、一次性奖励以及个人可变薪酬等多种可变薪酬形式的灵活运用，以及由此而产生的激励性和灵活性，恰恰是全面薪酬战略的一个显著特征。

全面薪酬体系如图 1-3 所示。

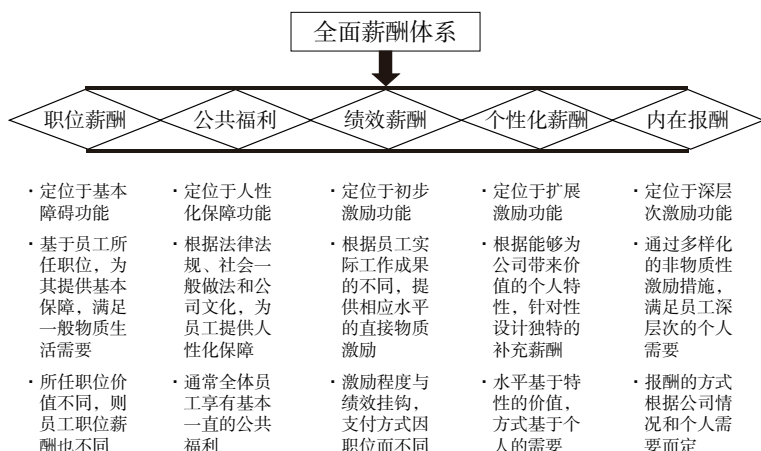


图 1-3 全面薪酬体系结构

(2) 间接薪酬。间接薪酬包含的内容十分丰富，大致可以分为福利、晋升和发展机遇、工作生活质量和退休计划等部分，它是固定薪酬和可变薪酬的一种有效补充。间接薪酬因其灵活性较之直接薪酬大得多，选择的自由度也大大得到了增加。通过自助模式安排，间接薪酬不仅弥补直接薪酬的某些缺陷，而且还发挥出直接薪酬无法实现的激励效应。但是同时企业应重视对间接薪酬成本的管理，注重合理的福利成本分摊。

①法定福利是指法律法规规定的企业必须为员工提供的具体配套福利，用以保障或改善员工的安全和健康、维持家庭收入等，如社会养老保险、社会失业保险、社会医疗保险、工伤保险、生育保险。

②弹性福利是指企业为员工所提供的一套符合企业实际的非法定福利方案，以此作为对国家社会福利保障项目的有效补充。弹性福利制又称为“自助餐式的福利”，即员工可以从企业所提供的一份列有各种福利项目的“菜单”中自由选择其所需要的福利。

(3) 非货币性薪酬主要是指非货币性福利，通常包括企业以自己的产品或其他有形资产发放给职工作为福利，向职工无偿提供自己拥有的资产使用、为职工无偿提供类似医疗保健等服务等。

(4) 非经济薪酬是相对于经济薪酬而言的，它是员工从工作本身所获得的心理收入，即对工作的责任感、成就感、富有的贡献和社会影响力等。Lawler 和约翰·E·特鲁普曼等认为，企业要获取更有竞争力的地位应该重视非经济薪酬，如成就、培训机会、职业发展前景等，以满足员工的精神需要。但就需求层次而言，员工只有在对经济薪酬基本满意的基础上，才会重视非经济薪酬。

3.全面薪酬体系设计的步骤

企业应在企业战略框架的指导下,综合考虑企业的内外部各种可能影响薪酬的因素,设计一个比较完善科学的薪酬体系,从而发挥薪酬对于企业战略的支持作用。

(1) 企业战略分析。建立人力资源管理体系的根本目标是为了支持企业战略目标的实现,这也是企业薪酬管理体系的主要功能所在。企业必须从企业战略管理的角度出发,对薪酬进行定位,制定出薪酬政策并选择适合企业实际情况的薪酬模式、薪酬结构及薪酬水平。

(2) 职位分析与职位评价。成功的薪酬设计要既能有效地留住企业内的优秀人才,同时对外部优秀人才具有吸引力。职位分析也称为工作分析,它是一种系统地收集与职位有关信息的过程,包括任职条件、工作职责、工作环境、工作强度以及工作的其他特征。职位分析的结果是形成职位说明书或工作规范。职位评价则是解决企业薪酬支付内部公平性的重要方法。它的作用体现在:一是比较企业内部各个职位的相对重要性,得出职位等级序列;二是为进行薪酬调查建立统一的职位评估标准,消除不同企业间由于职位名称不同或虽然名称相同但实际工作要求和工作内容不同所导致的职位难度差异,使不同职位之间具有可比性,为确保岗位工资的公平性奠定基础。常用的职位评价的方法有:排序法、因素比较法、评分法和点数计分法。

(3) 薪酬结构与薪酬水平的设计。薪酬体系是根据劳动的复杂程度、精确程度和劳动条件等因素,将各类薪酬划分等级,并按等级确定薪资标准的一种制度。薪酬结构是指薪酬的各个构成部分及其比重,通常指固定薪酬和变动薪酬、短期薪酬和长期薪酬、非经济薪酬和经济薪酬两两之间的比重。企业要根据每一种结构的特征和企业自身的实际状况来确定选择什么样的薪酬结构才能保证企业薪酬体系的内在公平性。具体来说就是把企业各项工作劳动价值或重要性的顺序、等级、分数或象征性的货币值转换成实际的工资值,使企业内所有工作的薪酬都按同一标准来定薪。

(4) 参与或独立进行薪酬调查。从逻辑顺序来讲,这一步骤其实并不应列在上一步骤之后,两者应同时进行,甚至应在考虑外在公平性而对薪资结构进行调整之前。市场薪酬调查的主要内容是:要调查什么;怎样去调查和作数据收集。调查的内包括本地区,本行业,尤其是主要竞争对手的薪资状况。参照同行或同地区其他企业的现有薪资来调整本企业对应工作的薪资,便保证了企业薪资制度的外在公平性。

(5) 可变薪酬与福利薪酬的设计。可变薪酬是指员工因部分或完全达到某一事先制定的工作目标来给予奖励的薪酬制度,这个目标是以个人或者团队或者企业业绩或是三者综合的预定标准来制定的,其实质就是将薪酬与绩效紧密结合,可以看作是对基本工资的调整。不稳定性是可变薪酬的特征,它的潜在盈利与潜在风险是并存的。如果可变薪酬目标明确、方法运用得当、支付及时的话,它将取得圆满的效果。当企业状况不佳时,企业可以调整可变薪酬以获得成本削减,从而提高企业的生存能力;但如果所有的薪酬都是固定的,企业降低劳动成本以适应竞争压力的唯一办法就是裁员。从这个角度来看,可变薪酬方案的施行减轻了企业裁员压力,提高了员工的职业稳定性。可变薪酬根据时间定位可分为短期激励计划和长期激励计划。

(6) 非货币性报酬的评估。非货币性的报酬包括非货币性经济薪酬与非经济薪酬,也就是在精神方面的激励,比如优越的工作条件、良好的工作氛围、晋升机会等,这些方面也应该很好地融入薪酬体系中去。在实践中企业除了给予员工较好的薪酬待遇外,还应考

虑员工从工作中获得的心理收入。企业可以采用工作丰富化、岗位轮换、工作扩大化等方式提高员工的工作积极性、主动性和创造性。用系统论的观点指导工作实践才能发挥薪酬的整体作用,才能不断提高员工对企业的忠诚度。

(7) 薪酬体系的评价与完善。在薪酬制度的实施过程中,企业管理者要根据员工工作的行为和取得的实际效益,以有利于企业和员工的协调发展为出发点,对薪酬制度进行评价。企业在建立了薪酬体系之后,仍然需要对其进行有效的监督与控制。将企业诊断应用于薪酬管理,就是对企业所设计的薪酬模式结果的反馈和调整。该调整过程能够使企业及时发现并解决薪酬设计方面的问题,比如薪酬体系是否切合经营战略、薪酬模式是否适合企业类型、薪酬模式是否依据内外部平衡而设计等。

4. 薪酬管理体系的内容

一套良好的薪酬体系,可以让企业在不增加成本的情况下提高员工对薪酬的满意度。建立薪酬体系之前,首先要对薪酬的外部均衡和内部均衡进行分析,分析的方法是进行薪酬调查和岗位评估,其次要设计恰当的薪酬结构,然后确定薪酬的等级和范围,最后制定薪酬的调整政策。具体包括:对工作、职责和任职者能力和技能分析与鉴定;确立组织内部灵活的工作配置文化与制度;确立团队激励为主的薪酬计划;确定考核行为及其结果的指标;建立员工支持计划。其中最主要的是。

(1) 建立稳定性与灵活性有机统一的薪酬制度。企业在不同发展阶段,应实行不同的薪酬策略。薪酬制度应随着企业战略目标的调整而变化,使薪酬的调整具备战略导向性。

同时,企业薪酬的增长幅度直接关系到员工生活水平的高低。薪酬的增长幅度应超过物价上涨幅度,才能切实保证员工的实际生活水平不降低。企业应建立周期性薪资调整机制,使薪资增幅与国民经济发展速度相适应,保证员工生活水平不断提高,从而增强员工对企业的忠诚度。

(2) 建立科学有效的绩效薪酬体系。企业必须建立科学有效的绩效薪酬,有效地绩效薪酬体系的确立,一方面能在企业形成一种公平竞争的机制氛围,激励员工奋发图强;另一方面能使优秀人才脱颖而出而不至于流出企业。

绩效管理体系已经成为企业战略执行的有效手段。不少企业不惜成本,聘请顾问公司建立系统化的绩效管理体系,并投入大量的人力物力,维系这一体系的运转。

随着市场经济的不断发展,薪酬管理是企业吸引员工最有效、最直接的管理手段。企业管理者应转变观念,尽快建立适合本企业发展阶段的科学有效的薪酬管理体系,实现吸引、留住和激励人才的目标,并最终为企业的战略目标而服务。

【任务实施】

案例阅读

奖金等于绩效工资吗? 年终奖是法定的吗?

一、什么是奖金,它与绩效工资有什么区别

(1) 奖金是指对劳动者在创造超过正常劳动定额以外的社会所需要的劳动成果时,所给予的补偿和奖励。

(2) 作为劳动报酬的奖金,基本分为两类:一类是对劳动者提供超额劳动的奖励,如各种各样的超产奖和节约奖;另一类是对劳动者特殊贡献的奖励,如技术革新奖等。

(3) 奖金是计时工资和计件工资的辅助形式,以补充基本工资形式的不足。奖金不同于绩效工资,绩效工资是对过去绩效的奖励,而奖金则针对未来行为的影响,是企业对优

秀员工的一种人力资本投资，具有很强的激励功能。

更为重要的是，绩效工资会永久性地增加到基本工资上，增加企业的工资成本支出，而奖金没有累积作用，符合企业降低成本风险的需要。

二、奖金都有哪些形式

(1) 奖金从不同的角度，可以划分为不同的形式：

①按奖励周期长短，可分为月奖、季奖、年中奖和年终奖。

②按一年内奖金的发放次数，可以分为一次性奖金和经常性奖金。

③从奖励条件的考核项目划分，可分为单项奖和综合奖。

④按奖金发放的时间确定与否，可分为定期奖金和随机奖金。定期奖金一般在逢年过节和定期奖励员工时发放，如春节前和每年的员工表彰大会时发放；随机奖金是企业根据情况，随时给予表现优异者的奖励。

⑤按照奖金发放的透明度，可将奖金分为公开奖金和隐秘奖金。

(2) 奖金应该如何计算与发放？

奖金与计时工资和计件工资有很大不同。工资一般金额明确、周期性发放；而奖金则一般不确定金额，由企业管理者根据企业效益，决定发放金额、范围和时间。奖金既可以与雇员个人的绩效挂钩，也可以与企业成本节约、收益等绩效目标挂钩。

三、年终奖属于什么性质的劳动报酬

(1) 年终奖是指行政机关、企事业单位等扣缴义务人根据其全年经济效益和对雇员全年工作业绩的综合考核情况，向雇员发放的一次性奖金，是工资的组成部分。

(2) 年终奖是法定的吗？

年终奖的发放，法律没有硬性的规定，是否发放年终奖，属于单位的自主权利。但如果劳动合同中有明确约定或者单位的规章制度中对年终奖有明确规定，单位就应该按照约定或规定发放。

(3) 年终奖怎么发？

目前企业发放年终奖的形式主要有以下几种：

①双薪制。“年末双薪制”是最普遍的年终奖发放形式之一，即年底企业多给员工1个月的工资。这种是以时间为衡量指标的，只要你做满了一年，就可以拿到双薪。有的公司也会多发2个月的薪水作为奖励。

②绩效奖金。绩效奖金是一种浮动的奖金，根据个人年度绩效评估结果和公司业绩结果来发放。有的对全员公开，有的不公开。

③“红包”。红包通常是由老板决定的，没有固定的限制，可能取决于员工与老板的亲疏、取决于资历、取决于重大贡献等，通常不公开，在民企中比较常见。除了发现金，一些公司还将旅游奖励、赠送保险、车贴、房贴等列入年终奖的内容。

四、年终奖怎么拿最合算

根据国家有关规定，在一个纳税年度内，对每一个纳税人，年终奖的计税办法只允许采用一次。最郁闷的莫过于老板一高兴，年终奖多发一元钱，但结果拿到手的奖金却少了一千多元。年终奖在1.8万元、5.4万元、10.8万元、42万元、66万元和96万元这几个临界点，会出现年终奖多发1元，税后收入反而减少的情况。比如：发18001元比18000元多纳税1155.1元；而如果发960001元则比960000元多纳税88000.45元。

(1) 年终奖的发放并不是越多越好，而是要“又多又巧”。这对公司财务人员采取合

适的发奖方式以及调整年终奖额，是一项高智商的考验。

(2) “我”能拿年终奖吗？

《劳动法》明确规定：“工资分配应当遵循按劳分配原则，实行同工同酬。”年终奖属于劳动报酬，也必须遵循同工同酬原则。

(3) 以下说法都违反《劳动法》中“同工同酬”原则：

- ①考核合格后才能享受年终奖。
- ②考核前离开单位的不能拿年终奖。
- ③发放时不在册的员工不拿年终奖。
- ④未工作满一年的员工不能拿年终奖。
- ⑤年中离职的员工不能拿年终奖。

五、提前离职、新进职工当年可以拿到年终奖吗

如果劳动合同或公司规章制度都对年终奖有明确规定，按同工同酬原则，劳动争议仲裁机构或法院一般会支持离职职工得到一定比例的年终奖。同理，“新进员工”也可以得到一定比例的年终奖。

来源：央视财经，2016-12-01 07:10



复习与思考

【关键名词】

薪酬 内部回报 外部回报 薪酬体系 薪酬影响因素 职位薪酬制度

【思考题】

- (1) 怎样理解薪酬的内涵？
- (2) 薪酬、工资、福利的关系如何？
- (3) 怎样正确认识我国当前在薪酬方面存在的问题？