

第一章 薪酬与薪酬管理

导 入 案 例

（一）薪酬管理的作用

以下是某杂志记者就薪酬问题对一些企业中的人员所做的采访记录。

某连锁超市培训主任张先生说：“薪酬固然重要，尤其是对于已经在职场上打拼了近10年的人来说，但它并不是唯一重要的。如果企业给予你充分的发展空间、成就感，就可以将这些连同薪酬综合起来考虑。在单纯因为对薪酬不满离开企业之前一定要想一下，什么是对你最重要的。”

北京某空调公司副总经理说：“作为公司的创始人之一，发工资时，我总在想什么时候才能多发一些工资给大家。因为我觉得企业所有的利润不是老板个人创造的，而是所有人共同创造的，是团队创造的，只是不同的角色所起的作用不同。所以，我们提出一个观点：处理好‘左腿’与‘右腿’的关系。如果你是老板，工资是‘右腿’的话，那你就先迈右腿。只要你的‘肢体’是健康的，‘左腿’一定会跟上去的。我们这样做了，结果得到了相应的回报，大家的工作积极性提高了，利润增长了。当然，前提是需要做好一件事情，就是要有相应的考核工作，设定明确的标准，让每个人都争取达标；规定细致的奖罚条件，以保证薪酬制度的顺利实施。”

某通信公司总裁夏先生说：“企业发展到一定阶段后，很多老板可能会觉得薪酬不是最重要的，最重要的是给员工发展空间。这没有错，但一定要意识到一点，那就是应该在给予充足的薪水的前提下给予发展空间，毕竟薪酬是很重要的一个留人因素。公司以前发生过这样一件事情：新上任的一个部门经理在领第一个月的薪水时发现数额不对，和他当初与人事部门谈的薪酬差了几百块钱。他鼓足勇气找到直线经理，再找到我这里，我发现事情是人力资源部门的工作疏忽造成的，就立即签字把他的薪水补发了。这个员工感觉补发的薪水是他自己争取来的，而不是企业愿意给他的，于是心里别扭了好长一段时间。现在，我们发薪水时会用一个小小的‘伎俩’：我在和应聘者面谈薪酬的时候会承诺他们某个数额，但真正付给他们的会比这个数额适当高一点，这样会使员工的感受大不一样，因为给出的薪酬超过了他们的期望值。公司多付出一点，起到的激励作用却是很大的。”

上海的赵先生说：“1997年，我的第一份工作在一国企。我当时的目标很明确，就是多学点东西，虽然一个月只有一千多元工资（后来变成两千元左右），但能见识些东西，多和各个方面接触，我觉得很兴奋，感觉自己在成长。第一次换工作时，我没怎么考虑薪酬的因素。当时，我去一家国内知名的软件公司面试，面试结束后我特意观察

了一下，不管是那一张张年轻的、踌躇满志的面孔，还是公司的氛围、工作方式以及节奏，都让我有一种‘相见恨晚’的感觉，所以我义无反顾地加入了，那时的薪水是两千五百元左右。尽管一年以后我离开了那里，但还是觉得那是一家很不错的公司。这些年我又陆续换了几家公司工作，尽管薪水一直维持在 5000 ~ 6000 元，却不像以前那么有满足感了。我必须承认的是，现在再换工作的话，除公司的发展前景、规模、文化以外，薪酬水平也是我必须考虑的一个因素，毕竟我已经不年轻了，要承担更大的家庭责任。而且，在某种程度上，薪酬水平代表公司对我的工作的认可程度。”

资料来源：何志毛。“薪”故事：边做梦，边赶路[J]。经理人，2003（2）：50-56。（有改动）

（二）薪酬诊断——问题到底出在哪里

S公司是一家以生产加工为基础的技术、工、贸一体化的高科技企业，拥有一大批技术人才并聘请了经验丰富的技术专家亲自参与、指导工作，在电子、化工、办公自动化等诸多领域从事开发、生产、销售、咨询、维修和技术服务等经营活动。该公司的薪酬体系以职位为基础，其基本设计思路是：首先对每个职位所要求的知识、技能以及职责等因素的价值进行评估，根据评估结果将所有职位归入不同的薪酬等级，每个薪酬等级包含若干综合价值相近的职位；然后根据市场上同类职位的薪酬水平确定每个薪酬等级的工资率并在此基础上设定每个薪酬等级的薪酬范围。2007年，该公司产品的市场需求非常旺盛，到年底却发现全年利润率还不到10%，而且是在尚未扣除公司在年初承诺给技术员工的提成和奖金的情况下。对此，公司经理层感到非常震惊。他们在对企业内、外部环境做了认真的调查之后发现，首先，人力成本过高是造成公司年度利润过低的主要原因之一；其次，公司当前的薪酬结构设计并没有起到很好的激励作用，核心员工的工作积极性不高。于是，一场以“薪酬与业绩挂钩，合理拉开薪酬差距”为核心的薪酬制度改革在该公司内轰轰烈烈地展开了。新的薪酬制度对设计人员一律实行低底薪、高提成的薪酬管理办法，同时让薪酬与回款率挂钩。根据要求，每个设计人员每个月至少要完成上万元的项目业绩，底薪一律为1500元（以前为3000~6000元）；不能完成者，降职为设计助理，底薪为800元；同时实行自动淘汰机制……

资料来源：李广义。人力资源管理[M]。天津：天津大学出版社，2009：155。

对大多数企业来说，薪酬是企业总成本的重要组成部分，因此如何设计和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，使企业获得最大程度的回报，成为管理者的重要职责。对员工来讲，薪酬使他们从企业中获得满足感，是他们维持生活、提高生活质量的重要保障。合理的薪酬制度和薪酬水平可以使员工有一种安全感，从而增强他们对企业的信任感和归属感。

本章将依次介绍薪酬的概念、功能，薪酬管理以及薪酬设计的一般流程等知识，重点帮助读者建立起对薪酬和薪酬管理的基本认识。

薪酬管理是人力资源管理的重要内容。在现代企业管理中，薪酬已不仅仅是传统的企业生产成本支出，还是与企业人力资源开发战略紧密相连的管理要素。从早期的工资理论到近期提出的奖薪管理，伴随薪酬管理发展的是不断更新的经营理念和管理哲学。薪酬管理必须从企业战略出发，以“激励”的特征引导、塑造员工行为，在一定的薪酬



预算范围内，做到吸引、激励和保留企业关键人才。

第一节 薪酬与薪酬管理概述

一、薪酬

1. 薪酬的本质

薪酬的本质是什么？是劳动力输出劳动的价值并从企业获得相应的报酬，这个过程实际上是一种市场交换行为。既然是交换，是市场行为，那么薪酬设计一定要遵从市场规律，要有市场的竞争性或者跟市场匹配，薪酬在市场上有没有优势决定公司能否吸引到优质的人才。

当然，这个问题要和企业的业务性质联系起来考虑。如果业务本身是靠国家政策垄断的，而人又是国家认定的，其收入完全参照同岗位市场薪酬水平就是不对的，因为不管是谁在这个岗位上都是一样的，业务是国家给的、价格是国家定的、利润也是稳定的，所以这时候人的收入就不应该按照市场水平来定。薪酬的本质是市场交换行为，所以薪酬的市场化要和业务的市场化对接。市场化是一个系统工程，不是那么简单的。没有业务的市场化，薪酬的市场化是要出问题的。因此，在这个系统里面，上面是战略，战略的核心是业务。首先是业务市场化，然后是人才市场化、薪酬市场化。这个系统如果不建立起来，薪酬就不能发挥激励性，薪酬的变动是整个系统的变动。

薪酬的本质是市场交换行为，那么这个市场交换行为在市场竞争充分的情况下为我们带来什么样的思考呢？不同的岗位，价值不同，报酬也不一样，所以薪酬设计要进行价值评估。同时，按照基本的经济学原理，是市场交换行为，就存在供求关系。市场上能够胜任某个岗位的人很多，当很多人找不到工作的时候，该岗位的报酬就相对较低。而当市场人才缺乏、招不到人的时候，劳动力的价格就上涨。薪酬管理应该遵循基本的经济规律——供求关系。此外，既然是交换行为，价格是可商量的，可以讨价还价，所以市场化包括价格的可谈判性。薪酬管理需要掌握好人才市场的行情，以相对较低的人工成本把合适的人才吸引过来。

薪酬的另一个要点是如何衡量贡献度，如何体现多劳多得、少劳少得，如何体现薪酬的激励性，解决途径就是绩效考核，它的本质就是衡量贡献度。

2. 薪酬的构成

广义的薪酬包括非经济性薪酬和经济性薪酬两大类。

(1) 非经济性薪酬。近年来，由于企业支付报酬形式的多样化发展，各种与工作有关的显性报酬和隐性报酬层出不穷，非经济性薪酬就是一种隐性报酬。非经济性薪酬涉及工作本身因素、价值实现因素以及工作条件等方面的因素。工作本身因素包括挑战性、

成就感、晋升的机会等；价值实现因素包括社会地位、个人发展、个人价值实现等；工作条件等方面的因素包括良好的工作氛围、舒适的工作环境和便利的工作条件等。非经济性薪酬之所以被称为薪酬，是因为其引发的心理效用是影响人们的职业选择和薪酬激励效果的重要因素，是企业吸引、保留人才的重要手段。

(2) 经济性薪酬。经济性薪酬又叫作狭义薪酬，分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。

① 直接经济性薪酬。直接经济性薪酬是企业按照一定标准以货币形式向员工支付的薪酬，在经济性薪酬中往往占有比较高的比例。对于普通员工而言，直接经济性薪酬主要是指工资、奖金、津贴、补贴等；对于企业高层管理者以及技术骨干而言，直接经济性薪酬除包括工资、奖金、津贴、补贴外，股票期权、职务消费等也是经常采用的报酬形式。

从本质上来讲，工资和奖金的性质相同，通常无法对二者进行严格的界定和划分，即使划分也没有意义。《中华人民共和国个人所得税法实施条例》规定：“工资、薪金所得，是指个人因任职或者受雇取得的工资、薪金、奖金、年终加薪、劳动分红、津贴、补贴以及与任职或者受雇有关的其他所得。”“工资、薪金所得”是个人所得税的征税内容之一。

工资是薪酬的主要形式，是单位依据国家法律规定和劳动合同，以货币形式直接支付给员工的劳动报酬。工资的具体构成项目或称谓有很多，在企业管理实践中，基本工资、岗位工资、绩效工资、技能工资、薪级工资、激励工资、职务工资、工龄工资、加班工资、计件工资以及计时工资等都是经常被采用的工资项目。需要说明的是，上述各种称谓是根据不同角度提出的，存在相互交叉和重叠的现象。其实，以上所有工资项目可以被归为两类，即固定工资和浮动工资。固定工资是在一定期限内数额相对固定的工资，如基本工资、工龄工资等；浮动工资是根据业绩等有关因素上下波动的工资，如绩效工资、激励工资、加班工资等。

奖金是单位对员工超额劳动部分或绩效突出部分所支付的激励性报酬，是组织为鼓励员工提高劳动效率和工作质量，给予员工的货币奖励。奖金的形式灵活多样，奖励的对象、性质、数额大小等也都可灵活安排。奖金具有不确定性，能否得到奖金取决于业绩完成情况的好坏，因此奖金是具有激励性质的报酬。

津贴是单位对员工在非正常工作环境下工作付出的额外劳动消耗、生活费用以及身心健康受到损害时所给予的补偿，其中与员工生活相关的部分称为补贴。非正常工作环境包括高温高空作业、矿下水下作业、有毒有害环境下作业等。在我国传统薪酬体系中，津贴、补贴对实现薪酬公平起到了很大的促进作用。很多企事业单位的津贴、补贴项目繁多，归纳起来主要有：具有补偿员工在特殊劳动条件下劳动消耗性质的津贴，如矿山井下津贴、高温临时津贴；兼具补偿员工特殊劳动消耗和额外生活支出的双重性质的津贴。

员工津贴、补贴的特点有三个：第一，具有补偿性。多数津贴所体现的不是劳动本身，即劳动数量和质量的差别，而是劳动所处环境和条件的差别，从而调整地区、行业、



工种之间在这些方面的工资关系。第二，具有单一性。多数津贴是根据某一特定条件、为某一特定目的而制定的，往往“一事一贴”。第三，具有较大的灵活性。多数津贴可以随工作环境、劳动条件的变化而变化，可增、可减、可免。

② 间接经济性薪酬。间接经济性薪酬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，减少员工的额外开支或者免除员工的后顾之忧。间接经济性薪酬通常被称为福利，包括各种保险、住房公积金、带薪休假、员工培训、节假日物品发放以及公共福利设施等。间接经济性薪酬主要是针对组织内员工的一系列有关安全健康、生活保障、社会保险以及退休养老等方面的保障，目的在于提高员工对工作的满意度和对企业的忠诚度。

从性质来看，企业福利可以分为两类：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方面的福利、非工作时间报酬以及为员工提供的服务等。健康与安全方面的福利主要包括社会保险、商业保险（如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、教育帮助计划、关怀老幼、班车接送、保健活动、食堂服务等。有些企业甚至为员工开通了24小时服务热线，帮助员工解决个人问题，避免员工因个人问题产生工作危机，影响工作生产效率。

3. 薪酬的功能

薪酬的功能是薪酬管理的核心，对于员工和企业来说是不同的。对于员工而言，薪酬主要有补偿功能、激励功能、价值实现功能；对于企业而言，薪酬主要有调节功能、效益功能、统计与监督功能、塑造和强化企业文化的功能、控制经营成本的功能等。

（1）补偿功能。员工在劳动过程中的体力与脑力消耗必须得到补偿，只有这样，劳动才能得以继续，社会才能不断进步。同时，员工为了提高素质和技能，需要进行教育投资，相应的投资费用也需要得到补偿，否则就没有人愿意进行教育投资，劳动力素质就难以不断提高，进而会影响社会发展。在市场经济体制下，以上两方面的补偿费用不可能完全由社会来承担，有相当一部分要由个人承担。对员工来说，以取得的薪酬换取物质、文化生活资料，就可保证对劳动力消耗与劳动力生产费用支出予以补偿。

（2）激励功能。想要提高生活水平，就要通过多劳动来多得薪酬。但是，薪酬的多少不仅取决于提供的劳动量多少，还在于劳动质量的高低。劳动质量高，薪酬就多；反之，薪酬就少。因此，为了取得较多的薪酬，提高生活水平，员工应不断地全面提高自身素质，以提供数量更多、质量更高的劳动。薪酬的这一激励功能可以从物质利益方面激励员工关心自身劳动力素质的提高和劳动成果的增加，最终促使社会经济不断发展、人民生活不断改善。

(3) 价值实现功能。薪酬是员工工作业绩的“显示器”。合理的薪酬是对员工工作能力和水平的认可，薪酬水平往往反映了员工在组织内部的地位与层次，是员工识别个人价值的一种信号。此外，合理的薪酬还可增强员工对组织的信任感和归属感。

(4) 调节功能。薪酬的调节职能主要表现为引导劳动力合理流动。在劳动力市场中，供求状态的短期决定因素是薪酬。薪酬高，劳动供给量就大；薪酬低，劳动供给量就小。因此，科学、合理地运用薪酬这一经济参数可以引导劳动力合理流动，使其从不急需劳动力的产业流向急需劳动力的产业，从发挥作用小的产业流向发挥作用大的产业，达到劳动力的合理配置。薪酬的调节功能还表现在通过对薪酬关系、薪酬水平的调整引导劳动者努力学习和钻研企业等经济组织急需的业务知识，从人才过剩的职业向人才紧缺的职业流动，从而满足各行各业的需要，平衡人力资源结构。最后，薪酬的确定还能协调国家、集体、个人三者的利益关系。

(5) 效益功能。薪酬对企业等经济组织来说是投入的可变成本，所以不能仅仅将企业的薪酬投入看成货币投入。它是资本金投入的特定形式，是投入活劳动（通过劳动力）这一生产要素的货币表现。因此，薪酬投入也就是劳动投入，而劳动是经济效益的源泉。此外，薪酬对劳动者来说是收入，是生活资料的来源。在正常情况下，一个劳动者所创造的劳动成果总是大于其薪酬（收入），超出部分就是薪酬的经济效益。从企业的角度来看，正因为薪酬的效益功能，社会才有可能扩大再生产，经济才能不断发展，人们的生活水平才能不断提高。

(6) 统计与监督功能。薪酬是按劳动数量与质量进行分配的，因此薪酬可以反映出劳动者向社会提供的劳动量（劳动贡献）。薪酬是劳动者用来按一定价格购买与其劳动支出量相当的消费资料的，因此它还可以反映出劳动者的消费水平。薪酬能把劳动量与消费量直接联系起来，这有利于国家从宏观层面上合理安排消费品供应量与薪酬增长的关系以及薪酬增长与劳动生产率增长、国内生产总值增长的比例关系。

(7) 塑造和强化企业文化的功能。合理的、富有激励性的薪酬制度有利于企业塑造良好的企业文化，能对企业文化起到积极的强化作用。同样的薪酬可能产生合作文化，也可能产生雇佣文化。如果薪酬制度与企业文化或价值观存在冲突，那么它会对企业文化和价值观产生严重的消极影响。

(8) 控制经营成本的功能。薪酬是成本支出的重要部分。虽然较高的薪酬水平有利于企业吸引和保留员工，但同时会给企业造成很大的成本压力，从而对企业在产品市场上的竞争产生不利的影 响。因此，如何在保证一定的薪酬吸引力的同时有效地控制薪酬成本支出，对于大多数企业来说都具有重大意义。

4. 薪酬的影响要素

薪酬的影响要素可以分为三大类，即内部要素、外部要素和个体要素（见图 1-1），这三大要素决定了薪酬的公平性、竞争性、战略性和合法性等一系列属性。

组织愿景与战略、组织负担能力和组织文化等内部要素决定了组织薪酬总额的水平，进而决定了组织薪酬的外部竞争性和战略导向性。不同的经营战略、发展战略和



人力资源战略要求组织的薪酬必须在“组织经营战略和薪酬战略”“薪酬战略和人力资源战略的其他各个环节”“薪酬战略的各个维度（如工资水平和支付方式）”三个层次实现整合、匹配和互补，以定位组织的整体薪酬水平，进而选择与什么样的竞争对手抗衡，最终帮助组织实现预定的经营目标（包括财务类指标、客户类指标以及员工学习成长类指标等）。

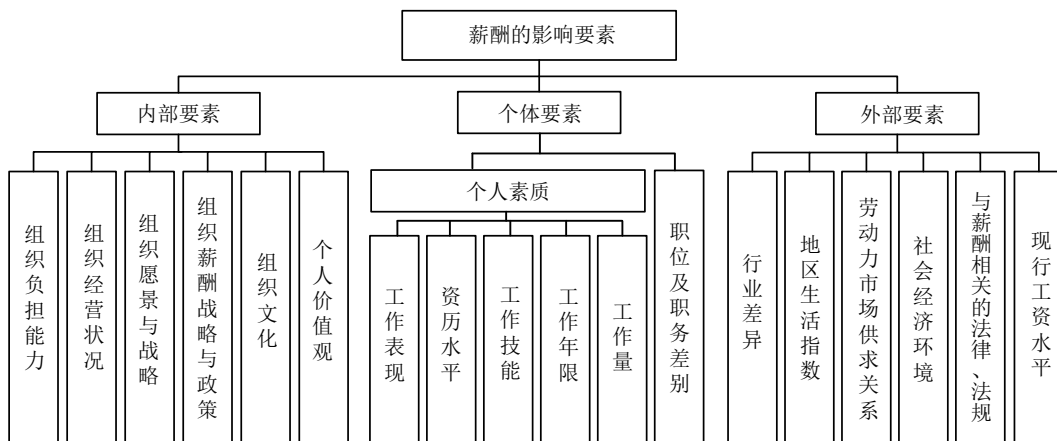


图 1-1 薪酬的影响要素

个人素质（包括工作表现、资历水平、工作技能等）、职位及职务差别等个体要素决定了组织薪酬的内部公平性和内部一致性。人力资本理论认为，工资水平主要取决于每个员工自身所拥有的人力资本的存量。该理论更关注员工之间在所提供的劳动方面的异质性并且认为这种异质性主要是由员工所拥有的人力资本存量的差异所造成的，而这种人力资本存量的差异也造成了员工之间的市场价值的差异，即不同的员工应获得不同的劳动报酬，以体现员工个体的自我纵向公平和内部横向公平。

劳动力市场供求关系、行业差异以及与薪酬相关的法律、法规等外部要素决定了薪酬的外部公平性、经济性和合法性。供求均衡理论认为，劳动力需求和供给是工资的函数且劳动力需求与工资成反方向函数关系，即薪酬水平主要取决于劳动力市场上供求双方的均衡情况。这就决定了组织的薪酬水平和结构要考虑市场因素，要对组织内部的员工进行分类、分层的薪酬管理，而不是把组织内所有职位的薪酬水平都与组织的经营效益严格挂钩，以降低组织的人工成本率。但是，这种注重经济性的原则和政策的实践必须符合国家有关法律、法规，如最低工资标准等。

当然，上述薪酬的影响要素和影响要素决定的属性之间往往自相矛盾或抵触。例如，工资水平越高，员工的外部公平感越强，但这违反了组织薪酬管理的经济性原则；降低薪酬支出可能会支持组织的经营战略，但可能会违背竞争性和合法性原则。因此，在实践中，组织在设计和管理薪酬时往往需要在内部要素、外部要素和个体要素以及薪酬的公平性、竞争性、战略性和合法性等方面找到一个动态的平衡点。

二、薪酬管理

1. 薪酬管理概述

(1) 薪酬管理的内涵。所谓薪酬管理，就是对组织支付给员工的报酬进行计划、实施、调整、管理的过程。具体而言，薪酬管理就是针对支付给员工的经济性薪酬和非经济性薪酬确定相应的支付标准，发放的形式、时间和对象，适当的结构以及因时、因地、因人地做相应调整的动态过程。薪酬管理不仅要符合国家的法律、法规，而且必须与组织的整体战略相一致，更要求考虑到员工的切身利益和心理需求，因而它既是一门科学，又是一门艺术。

许多传统的薪酬管理方式往往只注意到物质报酬的重要性，以薪酬为激励员工努力工作的主要手段，忽视了员工的内在情感。其实，随着世界经济的高速发展，人们的观念也相应地发生改变，那种为薪酬而努力工作的外在激励观念正逐步淡化，良好的工作氛围、富有挑战和成就感的工作、领导的称赞和认可以及有趣的工作和完善的职业生涯设计等内在激励因素更能够促进员工积极而努力地工作。

现代人力资源管理强调的是把人作为一种资源，现代薪酬管理把支付给员工的薪酬看作一种有望获得可观价值回报的投资，而不是传统意义上的成本，是组织用来激励员工做出更多的组织所期望的有利于组织发展的行为，同时减少组织所不希望看到的行为并借此让员工为组织创造出更大的劳动价值的手段。

(2) 薪酬管理与招聘、培训、绩效管理的关系。薪酬管理是人力资源管理中极为重要的一环，它不但需要人力资源管理中其他管理职能的支撑，同时也对其他管理职能具有一定的影响。

① 薪酬管理与招聘。招聘是指组织吸引应聘对象并从中选拔、录用、安排组织需要的适当人才的过程。在应聘对象还未能更多地了解组织文化及其战略等因素的情况下，组织能吸引他们的最简单、最直接的因素就是薪酬水平。一般情况下，只有市场竞争力最高的薪酬才会引起应聘者的认真考虑，才会使企业在招聘市场上有更大的优势。试想，一个薪酬水平偏低又不具有品牌效应的组织，怎么可能招募到组织最需要的人才呢。

② 薪酬管理与培训。培训是指给新、老员工传授完成本职工作所需的基本知识和技能，促进新、老员工知识面的拓展和能力的提高，以此着力挖掘他们自身所蕴藏的潜在能量的过程。培训对员工的职业生涯发展极其重要，有助于增加他们的收入。一般而言，经过培训的员工势必会提高生产效率，为组织创造更大的利润。而组织为鼓励员工，必然会提高薪酬水平，这样就形成了一个对员工、组织都有益的良性循环。

③ 薪酬管理与绩效管理。绩效管理是对员工在特定时间内的工作绩效进行考核、控制和改进的过程，是薪酬管理的重要依据。很多组织把绩效与薪酬紧密地结合在一起，每一次绩效考核的结果都为下一次薪酬调整提供了客观而有效的标准。只要绩效考核是科学、可靠并为员工所理解和接受的，那么薪酬与绩效的有效结合必然会为组织创造出一种积极向上的工作氛围，有利于组织实现自己的发展战略。



2. 薪酬管理的内容

薪酬管理与组织的发展是相辅相成的。一方面，薪酬管理的最终目标是吸引和保留组织所需要的优秀员工，鼓励员工提高工作能力，最大程度地发挥员工的积极性，提高生产效率，为组织创造最大的价值，为组织的发展提供强大的核心竞争力；另一方面，组织的发展必然依靠核心竞争力的充分发挥，同时组织的发展也为薪酬管理得到更有效的实施提供有力的财力支持。一般来说，薪酬管理主要包括薪酬计划、薪酬管理制度、人工成本核算等内容。

（1）薪酬计划。薪酬是组织成本的重要组成部分。随着经济的发展，人工成本在组织成本中所占的比重越来越大，但是人工成本不能无限制地增长，否则不但会影响组织的市场竞争力，还有可能危及组织的生存，因而制订合理的薪酬计划显得极为重要。

制订薪酬计划的方法有两种：一种是从下而上法，另一种是从上而下法。从下而上法就是指根据各部门的人力资源规划和各部门每位员工在下一年度的薪酬预算计算每个部门的薪酬数额，汇总组织所有部门的预算，编制出组织整体薪酬计划的方法。从下而上法具有简单、灵活、易操作的优点，比较容易被员工理解，容易塑造积极向上的工作氛围，但是这种方法不能很好地控制组织的整体人工成本。从上而下法是指组织的高层领导根据组织的财务状况和人力资源规划等决定组织的整体薪酬总额，再将此数额分配到各个部门，各部门按照内部的实际情况，将数额分配到每位员工的方法。从上而下法具有能控制组织总体人工成本、灵活掌握组织资金流量，可适度调整资金周转等优点，但由于确定总额时的主观性太强，往往不够准确，也不利于调动员工的积极性。

（2）薪酬管理制度。薪酬管理制度是组织根据劳动的复杂、精确、繁重程度，劳动责任的大小，能力要求的高低和劳动条件的好坏等因素，将各类岗位划分为若干等级，再按等级确定薪酬标准的一种制度。没有一种薪酬管理制度能够适用于所有组织，事实上，不同性质的组织，其薪酬管理制度有不同的构成内容，侧重点也有所不同。

薪酬管理制度的设计一般必须考虑以下几个方面的内容。

① 薪酬水平与薪酬结构设计。组织的薪酬水平一般由三个层次组成：第一层次，为吸引并保留员工所必须支付的薪酬水平；第二层次，组织有能力支付的薪酬水平；第三层次，实现组织战略目标所要求的薪酬水平。

薪酬结构的类型有很多，从性质上可分为三类：其一是高弹性类，该类薪酬结构的特点是员工的薪酬在不同时期起伏较大，绩效工资与奖金占的比重较大，以绩效为导向的薪酬结构属于这种类型。其二是高稳定类，该类薪酬结构的特点是员工的薪酬与实际绩效的关系不大，而是主要取决于年功和组织整体经营状况，员工的薪酬相对稳定。在采用这类薪酬结构的组织中，员工薪酬中基本工资所占的比重相当大，而奖金的发放则根据公司整体经营状况，按照个人基本工资的一定比例发放，如日本的年功工资。其三是折中类，该类薪酬结构既有高弹性成分，以激励员工提高绩效；又有高稳定成分，以促使员工注意长远目标，如以能力为导向的薪酬结构、以岗位为导向的薪酬结构以及组合薪酬结构，采用该类型薪酬结构的组织较多。组织可以根据自身的薪酬策略选择适合的薪酬结构。

② 薪酬等级设计。不同的组织有不同的岗位，因此薪酬等级也不同，但一般可以分为两种类型。一是分层式薪酬等级类型，其特点是组织设置的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平是随着个人岗位等级向上发展而提高的。二是宽泛式薪酬等级类型，其特点是组织设置的薪酬等级少，呈平行式，员工薪酬水平既可以因为个人岗位等级向上发展而提高，也可以因横向工作调整而提高。

③ 固定薪酬的设计。划分了薪酬等级，还要确定不同等级之间薪酬相差的幅度，即薪酬级差，主要是确定组织内最高等级与最低等级的薪酬比例关系以及其他各等级之间的薪酬比例关系。

薪酬浮动幅度是指在同一薪酬等级中，最高档次的薪酬水平与最低档次薪酬水平之间的薪酬差距，也可以指中间档次的薪酬水平与最低档次或最高档次薪酬水平之间的薪酬差距。

④ 浮动薪酬的设计。员工的浮动薪酬（奖金或绩效工资）不仅要与组织经济效益、部门业绩考核结果挂钩，还必须与个人业绩考核结果挂钩。设计浮动薪酬的关键，一是要确定浮动薪酬总额，二是要确定个人浮动薪酬份额。

(3) 人工成本核算。人工成本是组织在生产经营活动中因使用劳动力而发生的所有费用，它包括从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本，即

$$\text{人工成本} = \text{从业人员劳动报酬总额} + \text{社会保险费用} + \text{福利费用} + \text{教育费用} + \\ \text{劳动保护费用} + \text{住房费用} + \text{其他人工成本}$$

人工成本并不仅仅是组织成本费用中用于人工的部分，还包括组织税后利润中用于员工分配的部分。

① 从业人员劳动报酬总额。从业人员劳动报酬总额即核算组织支付给所有有酬从业人员的劳动报酬总额，包括在岗员工工资总额和其他从业人员的劳动报酬。

② 社会保险费用。社会保险费用主要包括组织按规定参加基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险等强制性基本保险的费用支出以及组织依法设立的各项补充保险（包括商业保险）的费用支出。

③ 福利费用。福利费用包括在组织福利费用中列支并用于组织从业人员医药费、医护人员工资、医护经费、员工因工负伤赴外地就医路费、员工生活困难补助、在员工集体福利设施内工作的人员的工资以及其他国家规定的福利性支出。

④ 教育费用。教育费用指专用于从业人员学习先进技术和提高文化水平方面的支出。

⑤ 劳动保护费用。劳动保护费用主要包括组织购买或负担的劳动保护设备的费用以及其他只能在工作现场使用的特殊用品的购置、维修等费用。

⑥ 住房费用。住房费用指组织为改善本组织从业人员居住条件而支付的费用。

⑦ 其他人工成本。其他人工成本主要包括：员工招聘、解聘费用；工会经费；子弟学校和技工学校经费；外籍雇员报酬以及其他外聘雇员和专家的人工费用；专、兼职董事以及咨询顾问人员的报酬和相关费用；离岗人员基本生活费等。



人工成本是组织花费在雇员身上的所有费用，人工成本的增加意味着利润的减少，所以人工成本核算是组织关心的焦点问题。

通过人工成本核算，组织可以知道自己使用劳动力所付出的代价，可以了解产品成本和人工成本的主要支出方向，可以及时、有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力。

通过人工成本核算，组织可以根据自己的情况，寻找合适的人工成本的投入产出点，达到以最小的投入换取最大的经济效益并调动员工积极性的目的。

第二节 薪酬管理的重要决策及其基本流程

一、薪酬管理的重要决策

企业的主要薪酬管理决策可概括为薪酬体系决策、薪酬水平决策、薪酬结构决策以及薪酬管理政策四大类。

1. 薪酬体系决策

薪酬体系决策的重要任务是明确企业确定基本薪酬的依据。当前，国际上通用的薪酬体系主要有三种，即职位薪酬体系、技能薪酬体系以及能力薪酬体系，其中，职位薪酬体系的运用最为广泛。所谓职位薪酬体系、技能薪酬体系以及能力薪酬体系，顾名思义，就是指企业确定基本薪酬水平的依据分别是员工所从事的工作的价值、员工自身的技能水平、员工所具备的胜任能力或综合性任职资格。职位薪酬体系是以工作和职位为基础的薪酬体系，而技能薪酬体系和能力薪酬体系是以人为基础的薪酬体系。由于薪酬通常被称为薪资，因此很多时候人们也称上述三种体系为职位薪资体系、技能薪资体系和能力薪资体系。

2. 薪酬水平决策

薪酬水平是指企业中各职位、各部门以及整个企业的平均薪酬水平，薪酬水平决定了企业薪酬的外部竞争性。这里需要指出的是，传统的薪酬水平概念更关注企业的整体薪酬水平，而在当前全球经济一体化以及竞争日趋激烈的市场环境中，人们开始越来越多地关注职位和职位之间或者不同企业中的同类工作之间的薪酬水平差异。这是因为，随着竞争的加剧以及企业对自身在产品市场和劳动力市场上的灵活性的强调，企业对薪酬的外部竞争性的考量日益超过了对企业薪酬内部一致性的考量。对企业的薪酬水平决策产生影响的主要因素包括同行业或地区中竞争对手的薪酬水平、企业的支付能力和薪酬战略、社会生活成本指数、在集体谈判情况下的工会薪酬政策等。

3. 薪酬结构决策

我国企业通常习惯将薪酬结构理解为企业的总薪酬体系所包括的薪酬项目，如浮动

工资、岗位工资、工龄工资等项目。但是，在标准用法中，这些项目实际上是指薪酬体系的构成，而薪酬结构则是指在同一组织内部一共有多少个基本薪酬等级以及相邻的两个薪酬等级之间的薪酬水平差距。在企业薪酬水平一定的情况下，员工对企业内部的薪酬结构是极为关注的。这是因为，企业内部的薪酬结构实际上反映了企业对职位和技能价值的看法。企业既可以设立多个差距很小的基本薪酬等级，也可以设立较少的、差距很大的薪酬等级。企业的总体薪酬水平会对吸引和保留员工产生重大的影响，而薪酬结构的合理性往往会对员工的流动率和工作积极性产生重大的影响。一般来说，企业可通过正式或者非正式的职位评价以及外部市场薪酬调查来确保薪酬结构的公平性和合理性。

在薪酬结构中，如何保持不同薪酬等级之间的薪酬差距的合理性是一个值得研究的问题。如果薪酬差距过小，薪酬水平会很接近，当不同员工具体承担的工作在重要性、复杂性以及难度和压力等方面相差很大时，往往会导致从事重要工作的员工的薪酬相对较低，这种“薪酬压缩”现象很容易造成逆向选择问题，即优秀员工很难被留住，而能力较差的员工不愿意离开。反之，组织内部的薪酬差距过大则容易造成员工的不公平感，不利于建设共赢的企业文化。企业的内部薪酬差距主要取决于企业所在行业、企业规模、企业所处发展阶段、企业文化和企业文化和社会文化等多方面的因素。

4. 薪酬管理政策

薪酬管理政策主要涉及企业的薪酬成本与预算控制方式，企业的薪酬制度、薪酬规定和员工的薪酬水平是否保密等问题。薪酬管理政策必须确保员工对薪酬体系的公平性看法以及薪酬体系有助于组织目标和员工个人目标的实现。

在薪酬管理政策中比较有争议性的一个问题是薪酬保密。过去，很多企业都以薪酬保密是国际惯例为借口实施薪酬保密政策。而现在，美国有很多公司已经在薪酬方面采取非常公开的政策了。这一方面是因为美国当前存在劳动力紧缺的问题，吸引人才变得很困难，企业希望以公开的薪酬政策培养和员工之间良好关系；另一方面是因为美国劳资关系委员会明确规定，企业必须给予员工在工作场所谈论薪酬的自由，就像在公共场所谈论工作一样。不得不承认的是，人们喜欢相互比较，这是人的一种天性，因此提供准确的信息而不是让谣言主导舆论是很有必要的做法。

企业必须清醒地认识到，薪酬管理的真正目的并不是在没有任何争议的情况下将可以分配的薪酬分配下去，即将注意力放在分配过程本身；相反地，薪酬管理的真正目的是让员工了解薪酬分配的原则和依据，理解组织对什么样的行为感兴趣。如果企业试图通过薪酬保密来化解员工可能出现的怨言和不满，则可能会使薪酬丧失其重要的激励功能。事实上，具有经得起公开检验的薪酬政策是企业薪酬管理良好的一种体现。

二、薪酬管理的基本流程

薪酬管理系统能否正常运行和发挥正常的功能在很大程度上取决于企业薪酬管理的流程是否科学、有效。企业的薪酬管理流程受多种因素的影响，如企业经营性质、业务规模、战略以及员工的技术和能力状况等，虽然不同企业面临不同的情况，但依然具有



一定的共同之处。在现代化市场经济条件下，企业的薪酬战略趋于市场化和个性化。企业薪酬管理立足于企业的经营战略和人力资源战略，以劳动力市场为依据，在考虑员工所担任的职位本身的价值及其任职资格的基础上考核、评价团队绩效和个人绩效，最后形成企业的薪酬管理系统。这种薪酬管理系统必须达到外部竞争性、内部一致性、成本有效性以及合理认可员工的贡献、遵守相关法律等有效标准。

市场经济体制下的企业薪酬管理流程如图 1-2 所示。

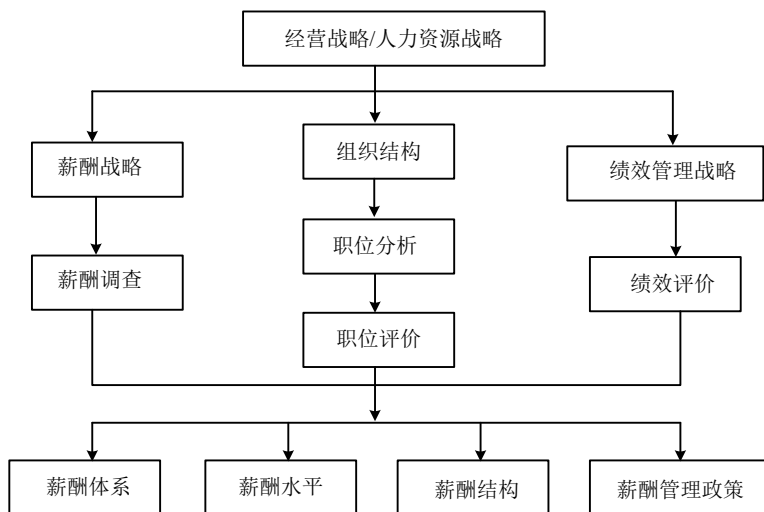


图 1-2 市场经济体制下的企业薪酬管理流程

第三节 我国企业薪酬体系的演变

在我国，工资是薪酬最重要的组成部分。在计划经济体制下，薪酬体系实际上是通过立法和行政手段来确定工资分配制度和分配方式，由于在现阶段，国有企业仍然占有很大的比重，所以我国企业薪酬体系的演变过程在很大程度上就是我国国有企业工资制度的改革历程，具体分为以下五个发展阶段。

一、新、旧体制并存阶段（1949—1952 年）

这一阶段，在我国一些企业中供给制和旧工资制度并存。因为当时我国正在进行社会主义改造，所以对于一些国家派往企业的接管干部实行供给制，对于企业中的留用人员和工人则保留原来的旧工资制度。按照当时的政策，原有企业人员按新中国成立前三个月的平均工资额来确定工资标准。

二、统一实行“工资分”制度（1952—1955年）

1952—1955年，我国实行了第一次工资改革。这次改革以各大行政区为单位进行，主要是以统一的、合理的、科学的制度代替原来不合理的制度，因此提出以“工资分”为全国统一的工资计算单位。每一工资分的分值均以统一规定的实物计算而不是以货币计算，这类似于现在的“自助式福利”中的福利点数。例如，当时每一工资分含粮食0.8斤（400克）、植物油0.05斤（25克）、白布0.2尺（约6.66厘米）。实行“工资分”制度主要是因为当时各地的物价水平和消费水平相差太大，不利于统一全国的工资水平。“工资分”制度不是一种独立的工资制度，只是我国成立初期由供给制向货币工资转变的一种过渡形式。

三、高度集权的工资等级制度（1955—1978年）

随着物价的稳定和职工生活的改善，“工资分”制度已失去保障的意义，矛盾也越来越多，因此1955年国务院发布了《关于国家机关工作人员全部实行工资制和改行货币工资制的命令》。1956年，国务院又做出了关于工资改革的决定，这次改革取消了“工资分”制度，实行统一按货币规定工资标准的工资制度，在实行货币工资制的同时建立了等级工资制。企业等级工资制的具体内容是：企业内部根据职工的职务高低、责任大小、工作繁简以及技术复杂程度实行有差别的职务工资制，在企业工人中推行8级工资制并将全国划分为11类工资区，各类工资区分别确定不同的工资标准。这次改革在全国范围内统一了工资标准，为我国现行工资制度奠定了基础。

四、改革开放后实行有部分自主权限的工资等级制度（1978—1994年）

随着国家经济体制改革的深入，国有企业内部工资制度改革也随着放权让利、承包经营责任制的实行而逐步推进。例如，通过放权让利，国家允许企业按盈利的一定比例提取奖金；通过承包经营责任制，企业工资和调控引入了计划与市场结合的机制。1986年，国家提出了企业“自主经营、自负盈亏、自主分配、国家征税”的工资体制，使企业内部获得更大的自主空间。1988年，国家在全国范围内推行工效挂钩；1990年，提出国家宏观调控分级分类管理、企业自主分配的工资体制，使企业有权在国家规定的工资总额和有关工资政策的范围内，自主决定内部分配的方式和办法。这一阶段，大部分企业开始实行工资等级制度，有一部分企业开始对传统的工资等级制度进行改革，探索实行新的基本薪酬制度——岗位技能工资制。



五、由岗位技能工资制向岗位工资制转变（1994年以后）

随着现代企业制度目标的确立，企业工资分配制度改革进入了目标明确、全方位推进的新阶段。1994年，国家提出“市场机制决定、企业自主分配、政府监督调控”的工资改革目标体制，1999年又提出“市场机制决定、企业自主分配、职工民主参与、政府监控指导”的目标模式。这些政策的出台使国有企业真正拥有了自主分配工资的权限，但这一阶段国有企业实行的基本工资制度仍是岗位技能工资制。考虑到岗位技能工资制的弊端，2000年，国家经济贸易委员会（以下简称经贸委）下发了《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范（试行）》（以下简称《基本规范》）；与此同时，劳动和社会保障部也发布了《进一步深化企业内部分配制度改革的指导意见》，要求建立以岗位工资制为主要形式的工资制度，明确岗位职责和技能，实行以岗定薪、岗变薪变的制度。至此，国有企业内部工资分配制度又开始转向岗位工资制。

第四节 现代薪酬管理的发展趋势

对企业来说，薪酬是一把双刃剑，使用得当能够吸引、留住和激励人才，可以卓有成效地提高企业的实力和竞争力，而使用不当则会给企业带来危机。毫无疑问，建立全面、科学的薪酬管理系统对于企业在知识经济时代培育核心竞争能力和竞争优势、获得可持续发展具有重要意义。为了开展有效的薪酬设计，企业应该时时关注薪酬管理的最新发展趋势，以使组织的薪酬设计跟上时代的步伐。目前，薪酬管理逐渐出现了以下发展趋势。

一、全面薪酬的兴起

薪酬不仅仅是指纯粹的经济性薪酬，还包括非经济性薪酬，也就是在精神方面的激励，如优越的工作条件、良好的工作氛围、培训机会、晋升机会等。企业支付给员工的薪酬应包括内在薪酬和外在薪酬两类，两者的组合称为“全面薪酬”（total-compensation）。

外在薪酬主要是指为员工提供的可量化的货币性价值，主要包括：基本工资、奖金等短期激励薪酬；股票、期权等长期激励薪酬；退休金、医疗保险等货币性福利以及公司支付的其他各种货币性开支，如住房津贴等。

内在薪酬是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值。例如，对工作的满意度，为完成工作而提供的各种方便的工具，培训的机会，提高个人名望的机会，吸引人的公司文化，相互配合的工作环境以及公司对个人的表彰、谢意等。

如何科学地把握全面薪酬的两个方面，将它们有机地统一起来，是企业经营者面临的一个难题。一般来说，外在薪酬是可量化的，可以通过市场竞争达到一个平均的水平，

关键是企业要适时地了解 and 掌握市场上本行业内各种岗位的各种薪酬形式的平均水平，否则就失去了把握和控制自身企业薪酬水平的依据。薪酬水平高了则增加企业成本，低了又吸引不到人才。内在薪酬是非货币性的、难以量化的，其中一部分内容会反映在市场竞争之中，可以通过市场进行了解，如培训机会、公司名望等，还有一部分内容则完全要靠公司自身不断地培育和积累，如公司文化、工作环境、公司对员工的表彰等。

二、薪酬设计方案凸显“以人为本”的理念

传统的、以等价交易为核心的雇员薪酬设计方案正在被“以人为本”的、人性化的、以对雇员的参与和潜能开发为目标的管理方案所替代，这种薪酬设计方案的实质是将薪酬管理作为企业管理和人力资源开发的一个有机组成部分，作为一种激励的机制和手段，其基本思路是将企业的工资计划建立在四个原则的基础之上：薪酬、信任、缩减工资分类和基于业绩，目的是通过强化薪酬的激励功能，提高雇员对企业的认同感和忠诚度。

与传统管理机制相比，基于“以人为本”思想的薪酬设计方案鼓励员工参与和积极奉献，强调劳、资之间的利润分享。其主要的实现措施包括如下几个。

(1) 将员工视为企业的合作者，建立员工与企业共担风险、共享利润的薪酬设计方案。

(2) 采用技能薪酬体系和绩效薪酬体系。

(3) 提高员工薪酬方案中奖励和福利的比例，使之超出基本薪酬的数额。

(4) 减少员工的基本薪酬，增加员工的可变薪酬，员工的可变薪酬主要取决于其对企业的贡献。

三、宽带型薪酬结构与扁平型组织结构相得益彰

所谓宽带型薪酬结构，是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围。这种薪酬结构与组织结构的扁平化趋势是一致的，其主要特征包括以下几个。

(1) 扩大专业人员、管理人员和领导者的工资差距，即减少公司薪等（薪酬等级，salary rank）。传统的薪酬结构一般都有 10~20 个薪酬等级，而宽带型薪酬结构一般只有 5~7 个薪酬等级。

(2) 薪酬标准在某一薪酬类别的不同等级中差距比较大，特别是专业技术人员的薪酬等级间的差距更大，一般最高档与最低档相差 1 倍以上，即增大了薪距（薪资全距，salary range）范围和增多了薪级（调薪幅度，salary grade）数量，从而每个员工都拥有了充分的提薪空间。

(3) 职务和薪酬等级主要取决于员工的专业水平，晋升和加薪与技能水平成正相关，等同于提高知识技能对薪酬水平的影响力。



之所以推崇宽带型薪酬结构，是因为与传统薪酬结构相比，它具有如下优点。

（1）缩小了工作之间的等级差别，打破了传统薪酬结构所维护和强化的等级制度，有利于企业提高效率以及创造学习型企业文化，也有助于企业保持自身组织结构的灵活性，提高了企业适应外部环境的能力。

（2）有助于提高员工的创造力，使其获得全面发展。通过建立宽带型薪酬结构，可抑制一些员工仅为获取高一等级的工资而努力工作的倾向，引导员工将注意力从职位或薪酬等级的晋升转移到个人发展和能力的提高。

（3）驱动良好的工作绩效的实现。尽管宽带型薪酬结构对员工的晋升激励有所减弱，但是由于这种薪酬模式将薪酬与员工的绩效紧密结合起来，赋予上级对优秀员工给予加薪奖励的权力，在激励员工方面表现得更为灵活。

（4）有利于职位轮换，培育组织的跨职能成长和开发。在传统的等级薪酬结构中，员工的薪酬水平是与其所担任的职位严格挂钩的。由于同一职位级别的变动并不能带来薪酬水平的变化且这种变动使得员工不得不学习新的东西，从而会造成工作难度提高，因此员工在很大程度上不愿意接受职位的同级轮换。而在宽带型薪酬结构中，由于薪酬的高低是由能力来决定而不是由职位来决定的，员工乐意通过相关职能领域的职务轮换提升自己的能力，以此获得更大的回报。

（5）对于一些非专业化的、无明显专业区域的工作岗位和组织，宽带型薪酬结构尤为适用。宽带型薪酬结构应用起来比较灵活，它只是划分一个薪酬范围，具体薪酬可根据员工的业绩情况进行弹性处理。

四、薪酬设计的差异化

薪酬设计的差异化首先表现为薪酬构成的差异化，过去计划经济时代的那种单一、僵化的薪酬构成已经不再适应现代企业的需要，取而代之的是多元化、多层次、灵活的薪酬构成。其次表现为专门人员薪酬设计专门化，如营销人员在公司里的作用巨大、专业人员的排他性比较强、临时工身份特殊，在设计这些人员的薪酬时不应该采取和其他部门人员相同的薪酬体系。很多公司除了设计统一的薪酬体系外，一般还会制定专门人员薪酬制度，如销售人员薪酬制度（包括销售人员提成办法）、技术人员薪酬制度、经理人员（包括高层管理者）薪酬制度（一般对于企业的职业经理人和知识型员工都要求实施年薪制度）等。

五、员工激励长期化、薪酬股权化

长期的员工激励计划日益受到关注。长期激励薪酬计划是相对短期薪酬激励计划而言的，它是指企业通过一些政策和措施引导员工在一段比较长的时期内自觉地关心企业的利益，而不是只关心一时一事，其目的是留住关键的人才和技术，稳定员工队伍。长

期激励薪酬计划的主要方式有：员工股票选择计划（employee stock ownership plans）、资本积累项目（capital accumulation programs）、股票增值权（stock appreciation rights）、限定股计划（restricted stock plans）、虚拟股票计划（phantom stock plans）和股票转让价格（book value plan）等。

长期薪酬激励计划的实施对象主要有两类：一是企业高层管理人员，因为对经营者的激励和行为约束更有助于企业的长期发展；二是一些高科技企业为了防止员工一旦有了新的发明创造就脱离企业，自立山头，对科技人员实施长期薪酬激励计划，其常用的做法是向有发明成果的科技人员转赠企业股权，对新技术带来的利益进行永久性分成。

六、薪酬制度逐渐透明化

关于薪酬到底应该保密还是透明，一直存在比较大的争议。一些研究者认为，如果将激励作为薪资管理的目的，雇主就应该明智地征求员工的意见，根据大多数员工的意愿来选择是否采取薪酬保密制度。从近年的管理实践来看，越来越多的人支持薪酬的透明化，因为薪酬保密制度会使薪酬应有的激励作用大打折扣。另外，实行薪酬保密制度的企业经常出现这样的现象：强烈的好奇心使得员工通过各种渠道打听同事的工资额，使得保密的薪酬很快就变成透明的了。

实行透明化薪酬制度实际上是向员工传达了这样的信息：公司的薪酬制度没有必要对员工隐瞒，薪酬高的人自有其过人之处，薪酬低的人也自有其不足之处；欢迎所有员工监督公司薪酬制度的公正性，如果对自己的薪酬有不满意之处，可以提出意见或者申诉。薪酬制度透明化是建立在公平、公正和公开的基础上的，具体包括以下几种做法。

（1）允许员工参与薪酬制度的制定过程。在制定薪酬制度时，除各部门领导外，也应该有一定数量的员工代表。

（2）开展职务评价时，尽量采用简单方法，使员工容易理解。

（3）发布文件详细地向员工说明公司薪酬制度的制定过程。

（4）设立一个员工信箱，随时解答员工在薪酬方面的疑问并特别委派专门人员处理员工意见或申诉。

七、实行弹性福利制度

公司在福利方面的投入在总成本里所占的比例是比较高的，但这一部分的支出往往被员工忽视，他们认为福利不如货币形式的薪酬实在，这往往让公司有一种吃力不讨好的感觉。同时，员工在福利方面的偏好是因人而异的，公司所提供的福利可能无法对某些员工产生激励作用。基于以上两个问题，弹性福利制度逐渐受人青睐。弹性福利制度又被称为“自助餐式福利”，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。

弹性福利制度强调的是让员工依照自己的需求从企业所提供的福利项目中选择、组



合属于自己的一套福利“套餐”，每一个员工都可以有“专属的”福利组合。

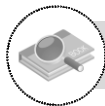
八、组织日益重视薪酬调查和薪酬信息

近年来，薪酬调查受到企业的广泛关注。通过薪酬调查，企业可以了解劳动力市场的需求状况，掌握各种类型人才的薪酬水平，从而制定合理的薪酬策略，有效地控制企业的人力成本。

通过薪酬调查得到的薪酬信息包括以下两种。

（1）外部信息。外部信息主要是指相同地区和行业，相似性质、规模的企业的薪酬水平、薪酬结构、薪酬价值取向等。外部信息主要是通过薪酬调查获得的，它能够使企业在制定和调整薪酬方案时有可以参考的资料。

（2）内部信息。内部信息主要是指员工满意度调查信息和员工合理化建议。满意度调查的目的不仅是了解有多少员工对薪酬是满意的，更在于了解员工对薪酬管理的建议以及不满之处，进而为组织制定更合理的薪酬制度提供参考。



第二章 战略性薪酬管理

导入案例

IBM 公司的薪酬战略转型

IBM 公司在 20 世纪 70 年代至 80 年代早期一直是行业中的佼佼者，但是到了 20 世纪 80 年代后期，占据行业主导地位的她逐渐转入危机时期。IBM 原有的薪酬制度与以绩效为导向的价值观和企业战略是不一致的，其原来的薪酬系统有如下四个方面的特点。

第一，与薪酬的外部竞争性相比，IBM 的薪酬系统更强调薪酬的内部公平性。为了避免内部关系紧张，IBM 会把市场营销经理和生产经理的工资水平定在同一个档次上，而并不考虑这两个职位在外部市场上的薪资水平是否相当。

第二，IBM 原有的薪酬系统中一共包含 5000 多种职位和 24 个薪资等级，表现出严重的官僚化倾向。

第三，管理人员在给下属增加工资方面的分配自主权非常小。

第四，单个雇员的工资收入大部分来源于基本工资，只有很少一部分与利润、股票、绩效等风险性因素联系在一起。

从 20 世纪 90 年代中期开始，IBM 公司结合整体战略规划，实施了战略性薪酬管理，使薪酬制度发生了根本性改变，具体表现在以下五个方面。

第一，强调市场驱动性，注重外部竞争性。1994—1995 年，IBM 公司将以前单一的薪酬结构（对非销售人员）转变为区分不同工作类别的差别薪酬结构和绩效预算。

第二，强调更少的工作岗位，从而在更宽的等级范围内估计薪酬。IBM 放弃了原有的计点要素工作估计系统和传统的薪酬等级，用 3 个要素（技能、领导能力需求和工作范围）代替原来的 10 个要素，改善后的薪酬制度中只剩下不到 1200 种职位和 10 个变动范围更大的薪资等级。

第三，加强对管理者的管理，即把薪资决策方面的权力下放给管理人员，赋予他们依照员工的个人工作绩效支付不同工资的权力。

第四，对利益相关者给予高回报。早在 1997 年，IBM 员工的现金报酬中就已有 10% 甚至更多是与绩效挂钩的；而薪酬系统中只有 3 个绩效评价等级，高绩效等级员工的奖励比低绩效等级员工高 2.5 倍左右。

第五，裁员与福利改革。像其他许多大公司一样，IBM 为降低成本，也采取了削减雇员数量的办法，其雇员人数从 20 世纪 90 年代初期的 40 多万人下降到了目前的约 30 万人。此外，IBM 公司还废除了家长式福利制度并通过实施浮动工资计划、认购公司股份和期权计划以及建立在绩效基础上的加薪计划来引导员工培养全新的工资待遇理念。



现代企业的生存环境已经发生了巨大的变化，这种变化使得薪酬制度对于企业来说是一把“双刃剑”，使用得当，能够吸引、留住和激励人才，使用不当则可能使企业陷入危机。网络信息时代背景下，建立全新的、科学的、系统的薪酬管理系统对于企业获得生存和竞争优势具有重要意义，改革和完善薪酬制度是当前企业面临的一项紧迫任务。

与传统薪酬管理思路相比，战略性薪酬管理从企业战略层面制定并实施薪酬管理制度，更加注重企业管理的系统性和协调性。战略性薪酬管理的思路不仅增强了人力资源管理的战略性地位，也相应地建立健全了人力资源开发体系，充实了体系内容，提升了体系效能。

资料来源：根据“IBM 企业文化和战略薪酬管理”（金源网，2008年2月）及相关资料改编而成。

第一节 战略性薪酬管理概述

一、战略性薪酬管理的内涵

战略性薪酬管理是以企业发展战略为依据，根据企业在某一阶段的内、外部总体情况，正确选择薪酬策略，系统设计薪酬体系并实施动态管理，使之促进企业战略目标实现的活动。因此，战略性薪酬管理不只是对员工贡献的承认或回报，还是一套把企业愿景、目标和价值观转化为具体行动方案以及支持员工实施这一行动方案的管理流程。

战略性薪酬管理实际上是有关薪酬管理职能的一套新理念，它的核心是做出一系列战略性薪酬决策。在通常情况下，企业首先需要做出一系列根本性决策，即解决有关企业战略的一系列问题：企业应该进入并停留在什么行业？企业靠什么在本行业或相关产品市场上赢得并保持竞争优势？企业的整体人力资源策略应该是怎样的？企业确定战略后需要继续解决的一个问题是：如何才能依靠薪酬决策帮助企业立于不败之地？能够帮助组织取得并保持竞争优势的薪酬决策就是战略性薪酬决策，其主要需要解决以下几个方面的问题。

（1）薪酬管理的目标是什么？即薪酬决策如何支持企业经营战略；当企业面临经营和竞争压力时，应该如何调整薪酬决策。

（2）如何达成薪酬的内部一致性？即在企业内部，如何对不同职位和不同技能或能力的员工支付不同的薪酬。

（3）如何保持外部竞争性？即相对于企业的竞争对手，企业在劳动力市场上的薪酬水平应该如何定位。

（4）如何认可员工的贡献？即基本薪酬的调整依据是什么，是个人或团队的绩效还是个人的知识、经验增长以及技能的提高，抑或仅仅是生活成本的变化；是否需要根据员工的不同表现及其业绩状况制订不同的绩效奖励计划。

（5）如何管理薪酬系统？即对于所有的员工而言，薪酬决策的公开、透明程度应该

是怎样的；应该由谁来设计和管理薪酬系统。

(6) 如何提高薪酬成本的有效性？即如何有效控制薪酬成本。

二、战略性薪酬管理的作用

1. 在提升企业绩效方面的作用

(1) 降低人工成本。人工成本一般要占企业整体运作成本的 20%~50%，这一比例在服务行业中更高，甚至可以达到 60%~70%，因此降低人工成本是增强企业竞争优势的重要手段。对于初创企业和处在困难时期的企业，依靠有效的薪酬管理减少薪酬开支对其生存与发展至关重要。

(2) 吸引和保留人才。一方面，薪酬具有吸引与筛选人才的作用，较高的薪酬水平和较新的薪酬形式可以吸引和激励企业稀缺人才和创新人才；另一方面，薪酬不合理往往是造成员工流失的主要原因，在人才市场竞争日趋激烈的今天，建立公平、合理的薪酬管理制度对企业保留人才是十分关键的。

(3) 引导员工行为。公平、合理的薪酬管理制度的实施可以传达出这样的信息：什么样的员工是企业需要和关注的、什么样的行为是企业认可并会给予奖励的。例如，岗位薪酬促使员工做出尽职尽责的行为，技能薪酬可促使员工做出更多有关学习知识和掌握技能的行为，绩效薪酬则可鼓励员工为企业价值增加做出更大的贡献性行为。企业可以根据对员工管理的需要，设计符合战略需求的薪酬管理制度。

(4) 促进劳资关系的和谐。薪酬管理是一把双刃剑，不科学或不公平的薪酬管理制度往往是劳资双方产生矛盾的焦点，而战略性薪酬管理制度是建立在合法的劳资关系的基础之上的，它不仅有利于缓解劳资双方的冲突，而且有利于企业的持续发展。

2. 在增强企业竞争优势方面的作用

(1) 价值性，即薪酬管理能否对控制人工成本、吸引和保留人才以及影响员工的态度和行为等产生直接、有力的影响。也就是说，对上述因素不产生影响或影响较小的薪酬管理行为不具有增强企业竞争优势的显著价值性。

(2) 难以模仿性。如果一个薪酬决策很容易被模仿，所有的企业都可以通过该决策获得竞争优势，那么其优势也就不复存在。因此，为了使薪酬决策具有难以模仿性，必须使其具有企业的专属特征——根植于企业内部，内化为员工行为，最终与企业文化融为一体。

(3) 有效执行性。战略性薪酬管理的关键不仅在于其制度本身的科学性，更重要的是该制度必须得到贯彻和执行。唯有这样，才能为企业打造竞争优势。薪酬管理制度的执行性主要取决于企业全体成员对薪酬管理制度的理解程度和接受程度。

3. 在促进企业可持续发展方面的作用

(1) 实施战略性薪酬管理出于企业应对外部环境变化的需要。市场需求的变化、竞争对手的变化、资源供应的变化、相关宏观政策的调整等都会引起企业生产经营管理的



变化，都会对企业薪酬策略造成重大影响。因此，企业需要及时调整薪酬管理策略以适应外部环境的变化。

（2）实施战略性薪酬管理出于企业适应深化改革的需要。企业改革是深层次的、根本性的，主要强调资源、资产、债务、股权、业务、机构、人员、利益关系八个方面的重新组合。其中，利益关系的重组要与前七个方面的重新组合相互匹配。所谓利益关系的重组，就是企业整体分配关系的调整，也就是对薪酬管理制度和其他分配制度的重建。

（3）实施战略性薪酬管理出于加强科学管理的需要。企业的使命和愿景决定了企业的发展战略，而制度建设对企业发展战略具有巨大的支撑作用。这里的制度主要包括战略决策管理制度、生产运行管理制度、市场营销管理制度、技术研发管理制度、战略性薪酬管理制度、财务会计管理制度、新型用人管理制度等。这些制度的建设共同构成了科学的管理体制，其中，战略性薪酬管理制度是科学管理制度的有机组成部分。

三、战略性薪酬管理的特征

战略性薪酬管理的特征主要体现在以下三个方面。

1. 战略性薪酬管理是与企业总体发展战略相匹配的薪酬决策

薪酬战略作为企业总体战略系统中的一个子战略，必须与企业总体发展战略的方向、目标相一致，必须体现和反映出企业的发展模式与趋势、贯穿并凝聚企业文化和经营理念、反映和体现企业不同发展阶段的特征。薪酬战略应依据企业总体发展战略来制定，从而确定薪酬的水平与结构、薪酬文化、薪酬政策。只有这样，薪酬战略才能与企业总体发展战略形成一种整体协调、相互促进的互动关系。

2. 战略性薪酬管理是一种具有总体性、长期性的薪酬决策与薪酬管理模式

总体性指的是针对整个企业而不是某个部门、某些人员构建系统性薪酬决策与管理模式；长期性是指这种薪酬决策与管理模式的构建不能仅考虑企业当前的状态，还要考虑企业的长期发展趋势，适应企业长期发展的需要。

3. 战略性薪酬管理对企业绩效与企业发展具有关键性作用

并非所有薪酬决策都属于薪酬战略，只有那些对企业绩效与企业变革具有重大影响的薪酬决策才属于薪酬战略。战略性薪酬管理对企业绩效与企业发展的关键作用主要体现在：强化对员工的激励效果，激发员工的积极性与创造力；增强企业的外部竞争力；强化企业的团队精神与凝聚力；提高薪酬成本的有效性。

四、战略性薪酬管理对企业人力资源管理角色转变的要求

战略性薪酬管理是现代人力资源开发管理体系的重要组成部分，它必须与其他人力资源工作紧密联系在一起，共同形成一个有机体。从企业战略层面研究并实施薪酬管理，

有利于正确把握建立健全人力资源开发管理体系的方向，充实体系的内容，提升体系的效能。与此同时，人力资源开发管理体系的健全也有利于薪酬管理制度的改进和完善，从而更好地发挥薪酬管理的作用。

实行战略性薪酬管理的企业，其人力资源管理部门及薪酬管理人员需要适当转变角色，以满足以下几个方面的要求。

1. 与组织的战略目标紧密联系

企业的竞争实力在很大程度上取决于其是否制定了适应市场环境的战略、是否具备实施这种战略的能力以及所有的员工是否认同这一战略。当薪酬战略与企业经营战略相适应时，就能有效地实现对员工的激励，增强他们对组织目标的承诺，促使他们帮助组织成功地实现经营战略。因此，战略性薪酬管理的第一要义就是要在薪酬战略和组织战略目标之间建立起一种紧密的联系。

2. 常规管理活动在薪酬管理活动中所占的时间比重下降

从薪酬管理的活动内容及其性质来看，薪酬管理活动可以划分为常规管理活动、服务与沟通活动以及战略规划活动三种类型。在传统组织中，薪酬管理人员往往把 2/3 甚至更多的时间消耗在处理常规管理活动上，如更新职位说明书，分析劳动力市场供求状况，分发、填写及汇总绩效评价表格，收集、分析、汇报薪酬数据等。在这种情况下，他们能够用来向员工提供个性化服务、就薪酬系统进行沟通及制定薪酬战略的时间可谓少之又少。而在战略性薪酬管理的思路下，薪酬管理人员的时间将会被重新分配，用于处理常规管理活动的时间减少，在服务与沟通活动和战略规划活动方面所花费的时间有所增加。在传统组织中，常规管理活动、服务与沟通活动以及战略规划活动三者所花费的时间分别约为总体的 70%、20%和 10%；而在实行战略性薪酬管理的组织中，三者花费的时间分别转变成了总体的 20%、50%和 30%。

3. 实现日常薪酬管理活动的自动化

在战略性薪酬管理理念下，效率高的组织往往把有关职位、能力、角色、员工及市场的数据整合到同一个计算机系统当中，如此即可实现自动化管理。事实上，常规性薪酬管理活动的自动化和系统化是确保人力资源管理部门及人力资源专业人员减少耗费在常规管理活动上的时间的一个主要途径。以编制职位说明书和完成工作评价为例，传统做法中，职位说明书通常首先由直线管理人员负责完成，他们先把初稿送至主管工作分析的人力资源管理专业人员处征求意见，再由后者将初稿呈报到工作评价委员会集中对职位的价值进行审查与评价。最后，经过几个星期甚至几个月的时间，通过审定的职位说明书的终稿及职位的相应薪酬等级才会被返回到直线管理人员处。而在自动化管理的情境之下，管理人员只需要把相关数据输入并保存在计算机当中或者直接通过专业人力资源管理软件，就可以很轻松地得到严格合乎规范、经过专家认可的职位说明书，而工作评价的任务也可以通过在线操作来完成。不仅如此，许多薪酬管理软件的功能早已不仅限于对工作进行对比、编写工作说明书、记录薪酬数据等，一些先进的薪酬管理软件甚至可以建立组织的薪酬模型，对不同员工和职位进行薪酬比较，从而协助管理者做出



最优薪酬决策。

4. 积极承担新的人力资源管理角色

在传统组织中，薪酬管理者包括其他人力资源管理者在企业中所能够发挥的作用并不是很大，更有人将人力资源管理部门看成一个专业狭窄、跟不上变革的脚步、功能失常的落后部门。这种情况的形成主要有两个方面的原因：其一，企业中的人力资源管理者包括薪酬管理者不能迅速地感知组织内、外环境和经营策略发生的变化，不了解企业的经营和业务流程，因而无法提出能够支撑和推动企业战略实现的建议，只能从本职工作出发而不是从企业战略出发开展人力资源管理工作；其二，人力资源管理者承担了很多原本应该由直线管理者承担的事务性工作，消耗了大量的精力和时间，因而难以进行战略性思考，总是与处于业务一线的其他管理人员格格不入。而在战略性薪酬管理这一全新管理理念之下，薪酬管理与组织的其他所有管理职能实现了整合，薪酬管理并不仅仅涉及薪酬管理专员，直线管理者甚至普通员工都要参与其中。企业应当让薪酬管理者及时、准确地获悉企业中所发生的所有变化，而并不仅仅是薪酬方面的变化，同时要让他们的从繁杂的管理事务中解脱出来，使他们转变为真正可以提供建议和支持的、具有全局眼光的薪酬管理专家。

第二节 薪酬战略的内容与实施

20世纪90年代以来，由于面临企业经营环境的变化，在国际企业界，传统薪酬战略逐渐让位于以全面薪酬战略为核心的新型企业薪酬战略。

一、传统薪酬战略

1. 基本薪酬的特点

在传统薪酬战略下，基本薪酬是员工为企业工作所获得的绝大部分报酬，而其决定因素主要有以下三个：员工所从事的特定工作的价值；在企业内维持员工薪酬公平性的需要；与市场、行业或地区内的其他企业相比，支付具有竞争力的薪酬的需要。其中，员工所从事的特定工作的价值是决定员工薪酬水平的最关键的因素，而对工作价值的评价通常是通过计点法等工作评价方法来完成的。在传统薪酬战略下，企业为适应员工对职位晋升和加薪的需要，往往将基本薪酬划分为详细的、数量较多的等级。在这种薪酬导向下，员工所关注的主要是职位的晋升，而不是技能的提升。当职位晋升涉及技能提升时，员工所追求的往往也只是技能符合晋升职位所需，而不是追求获得更高的技能水平。对于我们今天认为非常重要的内在个人能力特征（灵活性、实践和判断能力以及与他人合作的能力），企业支付报酬时几乎不予考虑。企业通过这种薪酬战略所透露出的含

义就是“只要踏踏实实干好你的活儿，我们会照顾好你的”。

由于在传统薪酬战略下，基本薪酬在员工总体薪酬中占有非常大的比重，所以基本薪酬的增长对于员工来说显得至关重要。一般来说，员工基本薪酬的增长主要取决于职位晋升、绩效加薪或生活成本加薪。在传统薪酬体系中，后两者之间的界限变得越来越模糊，尤其是在企业的薪酬预算水平不高时，绩效加薪的水平可能仅仅比生活成本加薪高一点点，这样，绩效奖励的作用就被弱化了，员工会逐渐将绩效加薪看成像生活成本加薪一样理所应当的事情，而不考虑个人或企业的绩效水平是否达到可以加薪的程度。

2. 可变薪酬的特点

可变薪酬即奖金。在许多传统的美国企业中，除企业的高层管理人员和销售部门人员有资格获得不确定的奖金或参与年度奖金计划之外，其他大多数员工都只能拿到基本薪酬，外加绩效加薪和生活成本加薪。事实上，这是传统薪酬战略最重要的特征之一。我国在计划经济体制时期基本上废除了奖金制度，改革开放以后，尽管许多企业也实行了浮动工资或者绩效工资计划，但是由于绩效管理难以落实，绩效工资逐渐流于形式。对于员工而言，他们将这种浮动工资或者绩效工资当成了自己的一种既得权利，而不是一种真正的绩效奖励或者是与企业分担风险所收获的报酬。

3. 间接薪酬的特点

间接薪酬即福利。从国际角度来看，员工福利和额外补贴是在第二次世界大战以后发展起来的，起初金额不大，发展也比较缓慢，但是后来逐渐成为雇主的一个重要成本开支项目、员工的一种重要价值来源（用于儿童看护、卫生保健、学费报销以及弹性支出）。但是，它面临的一个主要问题是，许多企业并未将福利看作薪酬的重要组成部分，没有认真研究和分析福利如何为企业的人力资源管理目标乃至企业战略目标服务，结果导致企业付出了成本，收获的效果却不明显。

二、传统薪酬战略存在的主要问题

进入 20 世纪 90 年代以后，传统薪酬战略的弊端越来越明显，主要表现出以下几个方面的问题。

第一，传统薪酬战略往往将目标界定为“吸引、激励和保留员工”，所采取的战略通常是支付市场化薪酬等。但不同的企业在目标以及结构方面存在很大的差异，因此仅仅能够吸引、激励和保留员工的薪酬战略是无法作为企业的经营战略、财务战略以及人力资源管理战略的直接延伸的，其结果往往是企业中各层面的战略难以保持目标一致性，薪酬系统或者“自己过自己的日子”，或者源自企业对竞争对手的简单复制。此外，传统薪酬战略下的薪酬系统大多以利润最大化为单一目标，只关注于生产率 and 市场占有率等可量化的指标，这对于处于激烈竞争环境当中的、需要达成多元目标的现代企业来说，具有很大的局限性。

第二，基本薪酬加绩效加薪的战略对于强调稳定性和一致性的职能组织来说是非常



合适的，但是这种将基本薪酬与特定的、单个的职位紧紧联系在一起的做法对于强调流程和速度的企业来说并不适用。这是因为，强调流程和速度的企业所依赖的是要求团队成员共同分享工作角色的跨职能团队，对于这种团队来说，强调单个职位价值的薪酬系统显然是不适用的。

第三，20世纪90年代以后，企业的组织结构开始从原来的金字塔状职能型结构向扁平型结构转变。传统薪酬战略的基本薪酬部分所强调的是保障性和职位的持续晋升，显然，这种薪酬导向是不符合扁平型组织结构的要求的。这是因为，在扁平型组织中，员工向上垂直流动或晋升的机会是非常有限的，个人和组织的成功也主要取决于绩效和员工的“横向成长”，即新的技能和能力的获得，而不是所谓的保障性。

第四，新的竞争环境要求企业不断改善绩效、生产率、产品或服务的质量，同时也要改善员工的工作、生活质量，从而获得竞争优势，而传统薪酬战略的激励性和灵活性较差，尽管具有绩效加薪，但实际上加薪的幅度仅仅能够维持在3%~4%，对员工和组织绩效的影响并不明显。另外，在传统薪酬系统中，除了福利部分，其他部分为员工带来的价值增量是微小的，这对于看重生活质量的新一代劳动者来说基本没有吸引力。

三、全面薪酬战略的基本内涵和主要特征

全面薪酬战略是指企业为达到组织战略目标，奖励为企业做出贡献的个人或团队，它关注的对象主要是有助于组织实现目标的行动、态度和成就。全面薪酬战略的关键在于设计正确的薪酬计划组合，将传统薪酬项目和新型奖励项目结合起来，最大程度地发挥薪酬对企业战略的支持作用。全面薪酬战略摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和持续的绩效改进并对技能娴熟的专业人员提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作状态。因此，在全面薪酬战略下，传统薪酬的构成要素所扮演的角色和发挥的作用也出现了变化。

1. 全面薪酬战略与传统薪酬战略的区别

(1) 基本薪酬的变化。在考虑企业支付能力的情况下，尽量让基本薪酬水平接近劳动力市场水平，以保证企业能够获得高质量的人才——利用基本薪酬强调那些对企业具有战略重要性的工作和技能。同时，基本薪酬还具有充当可变薪酬的一个平台的作用。

(2) 可变薪酬的变化。全面薪酬战略非常强调对可变薪酬的运用，这是因为，与基本薪酬相比，对可变薪酬的调整更能反映出组织目标的变化。在动态环境下，面向较大员工群体实行的可变薪酬能够针对员工和企业所面临的变革和较为复杂的挑战做出灵活的反应，这样不仅能够以一种积极的方式将员工和企业联系在一起，而且为双方之间建立伙伴关系提供了便利，同时还能起到鼓励团队合作的效果。此外，一方面，可变薪酬能够对员工所达成的有利于企业成功的绩效提供灵活的奖励；另一方面，在企业经营不利时，可变薪酬有利于控制成本开支。事实上，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重要特征。

(3) 间接薪酬的变化。全面薪酬战略之下的福利计划关注企业的绩效并且强调经营目标的实现，而非像过去那样单纯地为了追随其他企业的脚步。全面薪酬战略强调为迎接未来的挑战而创新性地使用福利计划，要求企业必须重视对间接薪酬成本的管理以及实行合理的福利成本分担。企业必须认识到，间接薪酬只是作为全面薪酬管理的核心要素的基本薪酬和可变薪酬的一种补充，而不是后两者的替代品。因此，在全面薪酬战略的引导下，许多企业的收益基准制养老金计划已经被利润分享计划或缴费基准制养老金计划所代替，许多原有的、针对性不强的福利计划也逐渐被弹性福利计划所取代。

2. 全面薪酬战略的制定和特征

全面薪酬战略是一种摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和可持续的绩效改进并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作状态的薪酬战略。与传统薪酬战略相比，全面薪酬战略更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。制定全面薪酬战略主要可以分为四个步骤：一是明确薪酬的含义，即在全面了解企业自身所处的内、外部环境的基础上确定企业薪酬战略；二是制定与企业战略相匹配的薪酬决策，包括薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构、薪酬管理过程等方面的决策；三是执行战略性薪酬决策，通过设计薪酬制度将决策转化为行动；四是对薪酬系统的匹配性进行再评价，管理者必须根据企业经营环境和企业战略不断对薪酬系统进行评价并适时加以更新。

与传统薪酬战略相比，全面薪酬战略强调的是外部市场敏感性而不是内部一致性；是以绩效为基础的可变薪酬而不是年度定期加薪；是风险共担的伙伴关系而不是既得权利；是弹性的贡献机会而不是工作；是横向的流动而不是垂直的晋升；是就业的能力而不是工作的保障性；是团队的贡献而不是个人的贡献。具体来看，全面薪酬战略具有以下几个特征。

(1) 战略性。全面薪酬战略的关键在于根据企业的经营战略和企业文化制定全方位的薪酬战略，该战略着眼于可能影响企业绩效的薪酬的方方面面，要求运用所有可能的“弹药”——基本薪酬、可变薪酬、间接薪酬来达到适当的绩效目标，从而最大程度地发挥薪酬对于企业战略的支持作用。

(2) 激励性。全面薪酬战略关注企业的经营，是传播组织价值观、绩效期望以及绩效标准的一种良好媒介，它会对与企业目标保持一致的结果和行为给予奖励（重点是让那些绩效足以让企业满意以及绩效优异的人得到经济回报；对于绩效不足者，则会诱导他们离开企业）。实际上，关注绩效而不是等级秩序是全面薪酬战略的一个至关重要的特征。

(3) 灵活性。全面薪酬战略认为，并不存在适用于所有企业的最佳薪酬计划，甚至对于同一家企业来说，也不存在总是有效的薪酬计划。因此，企业应当能够根据不同的要求设计出不同的薪酬计划，以充分满足企业对灵活性的要求，从而帮助企业适应不断变化的环境和客户需求。



（4）创新性。全面薪酬管理虽然沿袭了如收益分享等传统管理举措，但在具体使用时，管理者采取了不同于以往的方式，以将其应用于不同的环境并因时、因地加以改进，从而更好地支持企业的战略和各项管理措施。全面薪酬战略非常强调的一点是：薪酬制度的制定必须立足于企业的战略和目标，充分发挥其良好的导向作用，而不能机械地照搬原有的一些做法或者简单地复制其他企业的薪酬制度。

（5）沟通性。全面薪酬战略强调通过薪酬系统将企业的价值观、使命、战略、规划以及企业的未来前景传递给员工，界定好员工在上述每一种要素中将要扮演的角色，从而实现企业和员工之间的价值观共享和目标认同。此外，全面薪酬战略非常重视制定和实施全面薪酬战略的过程，这是因为该战略把制订计划的过程看成一种沟通的过程，企业必须通过这样一个过程使员工理解企业为什么要在薪酬领域采取某些特定的措施。

四、基于不同企业战略的薪酬管理策略

在不考虑具体职能战略的情况下，企业战略通常可以分为两个层次：一是企业的发展战略，二是企业的经营战略或竞争战略。当企业采取不同的战略时，薪酬水平和薪酬结构必然有所不同。

1. 适用于不同企业发展战略的薪酬管理策略

（1）增长型战略。增长型战略是一种关注市场开发，产品开发、创新以及合并等内容的战略，它又可以被划分为内增长型战略和外增长型战略。其中，前者是通过整合和利用组织所拥有的所有资源来强化组织优势的一种战略，注重的是对组织自身力量的增强和自我扩张；后者则试图通过纵向一体化、横向一体化或者多元化来实现一体化战略，因此采用这种战略的企业往往通过兼并、联合、收购等方式扩充自身的资源或者强化自身的市场地位。

对于采用增长型战略的企业来说，它们所强调的重要内容是创新、风险承担以及新市场的开发等，因此与之相联系的薪酬管理战略往往是：企业通过与员工共同分担风险、共同分享企业未来的成功来实现自身目标，同时使员工有机会在将来获得较高的收入。由此，企业需要采用的薪酬管理策略就应当是：在短期内提供水平相对较低的固定薪酬，但是同时实行奖金或股票期权等计划，从而使员工在长期内能够得到比较丰厚的回报，IT行业中有许多企业都采用了这种薪酬策略。此外，采用增长型战略的企业对于灵活性的要求是很高的，因此它们在薪酬管理方面往往会比较注意分权，会赋予直线管理人员较大的薪酬决定权。同时，企业的扩张会导致员工所从事的工作岗位不断发生变化，因此相比员工的技能，薪酬系统对员工所从事的具体职位更为关注。

采用内增长型战略与外增长型战略的企业在薪酬管理方面也存在一定的不同。采用内增长型战略的企业可以将薪酬管理的重心放在目标激励上，而采用外增长型战略的企业必须注意企业内部薪酬管理的规范化和标准化。

(2) 稳定型战略或集中型战略。稳定型战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。这种战略要求企业在自己已经占领的市场中选择自己做得最好的部分,然后把它做得更好。采取稳定型战略的企业往往处于较为稳定的环境中,企业的增长率较低,企业维持竞争力的关键在于维持自身已经拥有的资源,从人力资源管理的角度来说,主要是稳定已经掌握相关工作技能的劳动力队伍,因而这种企业对于薪酬的内部一致性、薪酬管理的连续性以及标准化有比较高的要求。因此,在薪酬管理方面,薪酬的确定基础主要是员工所从事的工作本身。从薪酬的结果来看,采取稳定型战略的企业往往不强调企业与员工之间的风险分担,因而较为稳定的基本薪酬和福利在薪酬中所占的比例较大。就薪酬水平来说,这种企业一般采用与市场持平或者略高于市场水平的薪酬策略,但是从长期来看,由于增长速度不快,这种企业的薪酬水平不会有大幅度的提高。

(3) 紧缩型战略或精简型战略。紧缩型战略通常会被那些由于面临严重的经济问题而想要缩小经营业务范围的企业所采用,这种战略往往是与裁员、剥离以及清算等联系在一起。通过分析采用紧缩型战略的企业特征,不难发现,这种企业对于使员工的收入与企业的经营业绩挂钩的愿望是非常强烈的。除调整稳定薪酬部分在薪酬中所占的比重之外,许多企业往往还力图实现员工股份所有权计划,以鼓励员工与企业共担风险。

2. 适用于不同竞争战略的薪酬管理策略

(1) 创新战略。创新战略是以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略。采取这种战略的企业往往强调风险承担和新产品的不断推出并把缩短产品由设计到投放市场的时间看成自身的一个重要目标。这种企业的重要经营目标之一在于充当产品市场上的领袖,它们在管理过程中常常会特别强调客户的满意度和客户的个性化需要,而对企业内部的职位等级结构以及相对稳定的工作评价等不是很重视。因此,这种企业的薪酬管理策略往往特别注重对产品创新、新的生产方法以及技术的创新给予足够的报酬或奖励,其基本薪酬通常会以劳动力市场上的通行水平为基准并且会高于市场水平,以帮助企业获得勇于创新、敢于承担风险的人才。同时,这种企业会在工作描述方面保持一定的灵活性,从而要求员工能够适应不同环境的工作需要。

(2) 成本领先战略。所谓成本领先战略,实际上就是低成本战略,即企业在产品本身的质量大体相同的情况下以低于竞争对手的价格向客户提供产品的一种竞争战略。采取成本领先战略的企业是非常重视效率的,对操作水平的要求尤其高,其目标是用较低的成本去做较多的事情。因此,对于任何事情,这类企业首先要思考的是“这种做法的成本有效性如何”。为了提高生产效率、降低成本,这种企业通常会比较详细地对员工所从事的工作进行描述,强调员工工作岗位的稳定性。在薪酬水平方面,这种企业会密切关注竞争对手所支付薪酬的状况,从而保证本企业的薪酬水平既不能低于竞争对手,最好也不要高于竞争对手,宗旨是尽可能地控制薪酬成本支出。在薪酬构成方面,这种企业通常会采取一定的措施来提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重。这一方面是为了控制总体的成本支出,不至于由于薪酬成本失控而导致产品成本上升;另一方面也是为了鼓励员工降低成本、提高生产效率。



(3) 客户中心战略。客户中心战略是一种通过提高客户服务质量、服务效率、服务速度等赢得竞争优势的战略。采取这种战略的企业所关注的是如何取悦客户，它们希望员工不仅能够很好地满足客户所提出的需求，而且能够帮助客户发现他们自己尚未明晰的潜在需求并且设法帮助客户满足这些潜在需求。客户满意度是这种企业最关心的一个绩效指标，为了鼓励员工持续寻找服务客户的不同途径以及提高对客户需求的反应速度，这类企业的薪酬系统往往会根据员工向客户提供服务的数量和质量来支付薪酬或者根据客户对员工或员工群体所提供的评价来支付奖金。例如，服务行业中，企业通常是按照一定的单价来实行计件工资制，而当客户主动寻求某一位员工的服务时，企业就会将计件单价上浮一定的百分比，这样实际上就起到了鼓励员工积极满足客户需求、吸引客户的作用。

3. 企业战略、人力资源战略、薪酬策略与薪酬管理之间的关系

企业战略、人力资源战略、薪酬策略与薪酬管理之间相互依赖、相互支撑，具有非常密切的关系。下面从战略层面、制度层面和技术层面对这三者与薪酬管理之间的关系进行分析，如图 2-1 所示。

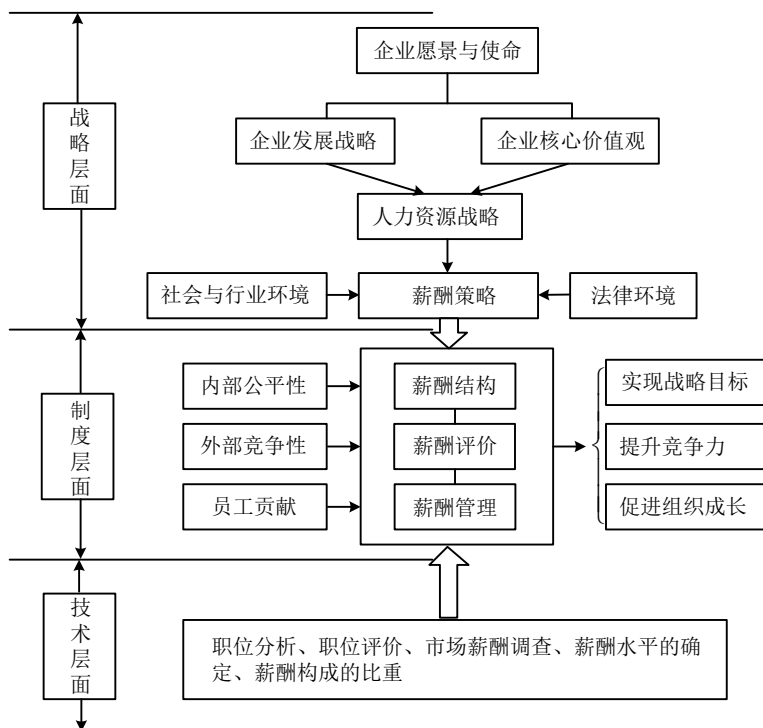


图 2-1 企业战略、人力资源战略、薪酬策略与薪酬管理的关系

战略层面是薪酬管理体系设计的整体指导思想，企业战略驱动人力资源战略，进而影响薪酬策略。

制度层面是薪酬管理体系设计的具体内容，包括薪酬结构、薪酬评价、薪酬管理等，确保薪酬的内部公平性、外部竞争性、激励性和管理的可行性，体现员工的贡献和价值。

技术层面主要是薪酬管理体系设计所涉及的一些具体技术方法，如职位分析、职位评价、市场薪酬调查、薪酬水平的确定、薪酬构成的比重等。

传统的薪酬管理普遍关注的是薪酬制度的设计和薪酬技术方法的运用。在知识经济时代，随着信息技术的广泛运用和企业竞争的日益加剧，企业和员工的工作性质和工作动机日益复杂化，作为具有重要激励和约束功能的薪酬已不再仅仅停留在简单的流程操作、技术和制度的层面了，它作为一种有效推动企业战略实施的重要人力资源管理手段，逐步被纳入企业战略的框架，成为确保企业战略有效实施的重要工具。

通常来说，从战略的视角看，企业战略对薪酬管理的影响体现在以下几个方面。

(1) 企业战略决定了组织内员工的结构类型、数量和素质，从而决定了薪酬的支付对象和支付规模。

企业的战略规划决定了企业的人力资源规划，也就决定了员工的结构类型、数量和素质。例如，当某个企业处于发展期，此时强调以营销为战略重点，故营销人员所占的比重相对较高，也将成为企业的重点激励对象。又如，当某企业实施纵向一体化战略时，那么新业务的扩张必然要求企业配备一定数量的、高素质的专业人员，从而影响薪酬的支付对象和支付规模。

(2) 企业战略决定企业薪酬水平与外部市场薪酬水平的关系，企业要根据战略需要对薪酬支付水平进行定位。

企业薪酬水平的定位策略分为三种：一是领先策略，就是企业支付的薪酬高于市场平均薪酬水平；二是匹配策略，是指企业支付的薪酬与市场平均薪酬水平相当；三是滞后策略，是指企业支付的薪酬低于市场平均薪酬水平。

一般来说，企业的支付能力、企业所处的发展阶段和企业所属行业的性质会在一定程度上影响企业的薪酬水平定位策略。具体来说，企业的支付能力较强，通常会支付员工较高的薪酬；企业处于初创期、发展期、成熟期和衰退期等不同的发展阶段时，通常会采取不同的薪酬策略；企业根据所属行业的性质不同，也会采取不同的薪酬定位策略。例如，一般来说，汽车、化工等资金密集型企业的员工的平均薪酬水平相对较高，而传统行业中如鞋帽、纺织、造纸等企业，其员工的平均薪酬水平会相对较低。这里需要特别注意的是：企业采取何种战略也会影响企业的薪酬水平定位策略。例如，当企业采取增长型战略时，其势必采取领先策略，以吸引更多的优秀人才，不断扩大企业的业务和规模，增强企业的核心竞争优势。

(3) 不同层级的员工承担的战略责任不同，因此薪酬也存在差异。战略责任是一个重要的付酬因素。一般来说，组织中层级越高的员工，承担的战略责任越大，其薪酬中与战略因素相关联部分的比重就越高。例如，在高层管理人员的薪酬中，与战略责任挂钩部分的比重相对较高，甚至高达 70%；而中层管理人员的薪酬中，则有 50% 的收入与企业的战略目标实现与否挂钩。



（4）企业战略影响组织薪酬结构的设计。确保薪酬结构与企业战略保持一致，可实现薪酬结构的内部公平性，推动企业战略的有效实施。

薪酬结构可分为注重等级的薪酬结构和注重平等的薪酬结构，前者往往等级较多、级差较小；后者等级较少，相邻等级的最高薪酬和最低薪酬之间的差距较大。

注重等级的薪酬结构强调职位的晋升，能够对员工起到良好的激励作用，这种薪酬结构承认员工之间在技能、责任和对组织的贡献等方面的差别，适用于以成本控制为重点、以顾客为中心、强调标准化流程作业和资历的传统企业；注重平等的薪酬结构中，每个等级界定的工作任务和职责范围更为宽泛，从而使员工拥有更大的决策自主权。注重平等的薪酬结构强调的是所有的员工都应被平等对待，越平等则越能提高员工的满意度，从而形成企业内的工作团队，提高企业绩效。

在强调创新和快速应对市场的今天，宽带薪酬作为一种与组织扁平化、流程再造、团队工作、能力导向等战略相匹配的新型薪酬结构应运而生。宽带薪酬最大的特点就是压缩等级，强调用较少的薪酬等级、较大的薪酬级差来代替传统的薪酬等级，将传统的十几个等级甚至二三十个等级压缩成几个等级并将每个等级的薪酬范围扩大，从而形成一个新的、宽带化的薪酬结构，以适应当前激烈的市场竞争和业务发展的需要。宽带型薪酬结构多用于重视创新和实施差异化战略的高新技术企业与大型集团化公司。

（5）战略确定企业的核心能力和核心人力资源，而核心人力资源是企业的重点激励对象。根据企业的战略和发展需要，可对企业内部各层各类的人才进行价值排序，从而确定企业的核心人力资源。根据管理学的“二八定律”（企业中20%的人才创造了80%的价值），关注企业中20%的核心人才，通过对他们进行重点激励，最大程度地发挥他们的工作积极性和创造性，这是企业薪酬体系设计关注的重点。

（6）战略确定企业薪酬激励的方向和重点。不同的战略目标和重点工作会导致不同的激励方向，从而决定企业薪酬战略激励的重点。例如，某企业决定当前的战略目标和重点工作是提升产品品质，则企业会鼓励员工优化研发设计工作、加强品质管理人员对产品的检验工作、提高生产人员的操作技能，则相关工作人员都是激励的重点对象。又如，某企业决定当前的战略目标和重点工作是提高其某种产品的市场份额，则企业会鼓励销售人员积极开拓市场，而此时对销售人员的激励是其薪酬管理的重点。

从薪酬管理体系的视角来看，优秀的薪酬战略和薪酬管理体系设计应能够从以下几个方面推动企业战略的有效实施。

（1）通过设计高效的薪酬管理体系帮助企业有效地控制人力成本，从而保持企业的成本竞争优势。

（2）通过设计具有外部竞争力的薪酬管理体系帮助企业吸引、保留和激励核心人力资源，从而使企业能够长期维持其核心优势。

（3）通过设计确保内部公平性的分层分类的薪酬管理体系有效激励员工，改变员工的态度和行为，促使员工的行为与组织目标保持一致，从而推动企业战略的有效实施，帮助企业赢得竞争优势。

（4）薪酬管理体系向员工传达了在组织中什么是有价值的行为，一个设计良好的薪

酬管理体系直接与企业战略规划相联系，从而促使员工做出能够帮助企业赢得市场竞争的行为。

第三节 战略性薪酬体系的设计

一、战略性薪酬体系设计的要点

实践证明，战略性薪酬体系在吸纳、保留和激励企业人才，优化人力资源方面具有突出的作用，能够很好地为实现企业的发展战略服务，但它也是一把双刃剑，如果管理者运用不当，会给企业造成极大的负面影响。在设计、实施战略性薪酬体系的时候，企业应注意以下事项。

1. 必须保持战略性薪酬体系设计的动态性

企业战略管理在本质上是一种动态管理，因而为企业战略服务的战略性薪酬体系必然也具有动态性，因此要结合企业的生命周期来设计战略性薪酬体系。企业就像生命一样，也要经过出生、成长、成熟、衰退等不同阶段。处于不同生命周期的企业具有不同的发展战略，因此需要不同的薪酬体系与之匹配。

2. 审慎地处理由战略性薪酬体系带来的薪酬差距较大的问题

实行战略性薪酬体系的必然结果之一就是薪酬差距较大，这一问题有可能破坏企业内部薪酬的公平性。众所周知，公平原则是设计薪酬体系必须遵循的原则之一。如果一个企业的内部薪酬差距过大，尽管可以激励到领取高薪酬的群体，但也很容易在企业内形成对立局面，强烈地打击其他群体的工作积极性，进而影响企业的整体团结，最终造成企业生产率下降和管理混乱的后果。

为规避上述问题，可取的对策之一是：对战略性薪酬体系中的薪酬倾斜进行“隐性”处理，以补偿原则作为薪酬倾斜的理论依据——战略瓶颈部门员工的工作时间更长，工作强度更高，工作压力更大，因此他们应该享有较高的薪酬。“隐性”处理薪酬倾斜和内部公平之间的矛盾的做法更为理性，而且实施过程中面临的阻力也更小。

3. 合理选择战略性薪酬体系的调整时机

企业发展战略的特性之一是对企业发展的把握具有前瞻性，这在客观上要求战略性薪酬体系的调整亦要具有前瞻性，即薪酬体系不仅要向当前对企业发展具有决定性作用的部门和人力资源倾斜，也必须前瞻性地向即将成为企业发展瓶颈的部门和核心人力资源倾斜。这样做一方面可以使战略性薪酬体系的调整具有缓冲性，不至于打破企业内部的薪酬平衡，另一方面可以向员工和应聘人员透露未来的瓶颈部门和关键岗位的重要信息，从而提高相关部门和岗位的吸引力。



二、战略性薪酬体系的设计步骤

一般而言，设计战略性薪酬体系需要遵循以下步骤。

1. 寻找企业发展的瓶颈

对于不同的行业、不同的企业、不同的发展阶段、不同的市场环境，企业发展的瓶颈是不同的。设计战略性薪酬体系的第一步就是要找到企业发展的瓶颈所在。寻找企业发展瓶颈的方法有很多，下面介绍两种十分有效的分析方法：成功关键因素分析法和标杆分析法。

成功关键因素分析法是指分析企业在特定市场持续获利所必须拥有的资源和能力。每一个行业都有不同的成功关键因素，对于高科技行业而言，研发能力、营销能力等是其成功关键因素；对于制造业而言，成本控制技术、供应链管理技术等是其成功关键因素。如果某企业在成功关键因素上有缺陷，则该缺陷往往会构成该企业的发展瓶颈。

标杆分析法是目前应用得较多的一种衡量企业运营状况的方法，即通过与行业中运营得最好、效率最高的企业进行比较，获悉企业需要改进的内容。

2. 分析相应的人力资源瓶颈

当找到企业发展战略瓶颈后，就要分析该战略瓶颈下存在的人力资源瓶颈。人力资源瓶颈通常表现出人员数量不足、工作质量不高、资源配置不当、缺乏激励等各种现象，实践中通常是一种或多种现象组合出现。

3. 制定相应的战略性薪酬体系

企业的发展瓶颈可能表现在部门层面，也可能表现在岗位层面。例如，某公司营销部门虽然不是公司的发展瓶颈部门，但由于营销部门中的渠道管理人员十分稀缺，属瓶颈之一，因此可以称这些岗位所需要的人力资源为核心人力资源。

战略性薪酬体系的设计要点在于：要向企业的瓶颈部门和核心人力资源倾斜，企业可以为其核心人力资源建立“薪酬特区”，以便吸纳、保留与激励人才，进而为突破企业发展瓶颈提供核心人力资源方面的保障。

4. 动态分析企业发展瓶颈及其带来的人力资源瓶颈并前瞻性地制定战略性薪酬策略

应该说，上面三个步骤已经构成了一个相对完整的战略性薪酬体系的设计过程，但以一种动态的眼光来看，企业面临的市场环境复杂多变，企业内部也在不断地调整之中，因此企业的发展瓶颈也是不断变化的，意图获得持续竞争优势的企业必须前瞻性地分析企业的发展瓶颈及其人力资源瓶颈并制定具有前瞻性的战略性薪酬策略。