

内容提要

本书主要内容包括薪酬管理概述,薪酬体系,薪酬水平管理,薪酬结构管理,绩效奖励计划,员工福利管理,各类人员的薪酬管理,薪酬诊断与评估,薪酬预算、控制与沟通,薪酬管理法律法规等。每章设计了学习目标、关键词、课前引例、课后回顾、思考题和课堂讨论等模块,将理论知识渗透其中,以便学生更好地理解所学内容。

本书适合作为工商管理、市场营销、人力资源管理、工程管理、行政管理、公共管理、经济学、会计学、财务管理、金融学等经管类专业的教材,或企业员工的自学读物。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/刘晏主编. —上海:上海交通大学出版社, 2021.10

ISBN 978-7-313-25675-1

I. ①薪… II. ①刘… III. ①企业管理—工资管理
IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 212946 号

薪酬管理

XINCHOU GUANLI

主 编: 刘 晏

出版发行: 上海交通大学出版社

地 址: 上海市番禺路 951 号

邮政编码: 200030

电 话: 021-64071208

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 308 千字

版 次: 2021 年 10 月第 1 版

印 次: 2021 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-313-25675-1

定 价: 53.80 元

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 022-29140509



前言

薪酬管理是工商管理、人力资源管理等经管类专业的一门重要课程，该课程具有理论性、专业性、实操性和执行性等特点。随着我国经济高速发展，在科学技术进步、全球经济一体化、劳动力市场竞争激烈以及企业组织扁平化趋势日益加剧的背景下，企业越来越重视通过科学、有效的薪酬管理来吸引优秀人才，从而获得竞争优势，推动企业可持续发展。编者在编写本书过程中，紧跟教学改革要求的新形势，围绕既定的教学目标，关注国内外最新政策，结合最新理论和实践发展，与时俱进，力图使本书成为目前国内较新的、具有一定原创性的薪酬管理教材。

为了向读者展示薪酬管理的宽阔视野，编者从企业经营与战略的高度以及人力资源管理体系的角度，来阐释薪酬管理在现代企业中的地位及作用。本书不仅涵盖了管理学、经济学等多个学科视角对薪酬管理的理论阐述，而且侧重薪酬管理实际操作技术的推介，尽可能地以实例的形式讲解知识。

本书语言晓畅、内容深度适宜、知识涵盖面广、案例丰富、理论与实践紧密结合、系统性强。每章设计了学习目标、关键词、课前引例、课后回顾、思考题、课堂讨论等模块，以便学生对学习内容进行巩固。

本书既可作为工商管理、市场营销、人力资源管理、工程管理、行政管理、公共管理、经济学、会计学、财务管理、金融学等经管类专业的教材，也可作为企业员工的自学读物。

本书在编写过程中参考借鉴了许多学者的著作及相关文献资料，并得到了出版社的大力协助，在此一并表示衷心感谢。由于编者能力有限，书中难免存在疏漏及不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编者

目 录

第一章 薪酬管理概述	1
第一节 薪酬与薪酬管理	2
第二节 薪酬管理的发展趋势	11
第三节 战略性薪酬管理	16
第四节 薪酬战略的匹配性与历史演进	24
第二章 薪酬体系	39
第一节 薪酬体系概述	40
第二节 职位薪酬体系	42
第三节 技能/能力薪酬体系	45
第四节 绩效薪酬体系	47
第三章 薪酬水平管理	53
第一节 薪酬水平概述	54
第二节 薪酬水平决策	58
第三节 薪酬调查	63
第四章 薪酬结构管理	73
第一节 薪酬结构概述	74
第二节 薪酬结构的相关概念	79
第三节 薪酬结构的设计与调整	83
第五章 绩效奖励计划	87
第一节 绩效奖励计划概述	88
第二节 绩效奖励计划的种类	91
第六章 员工福利管理	107
第一节 员工福利概述	108
第二节 员工福利的种类	113
第三节 员工福利的规划与管理	124



第七章 各类人员的薪酬管理	129
第一节 高层管理人员的薪酬管理	130
第二节 销售人员的薪酬管理	134
第三节 专业技术人员的薪酬管理	139
第四节 外派员工的薪酬管理	143
第八章 薪酬诊断与评估	151
第一节 薪酬诊断	153
第二节 薪酬评估	160
第九章 薪酬预算、控制与沟通	167
第一节 薪酬预算	168
第二节 薪酬控制	170
第三节 薪酬沟通	173
第十章 薪酬管理法律法规	181
第一节 我国有关利益分配问题的法律规定	183
第二节 我国有关工资的法律规定	184
第三节 我国有关社会保险的法律规定	194
第四节 我国有关住房公积金的法律规定	202
第五节 我国有关个人所得税和经济补偿的法律规定	206
附录 薪酬管理实务	215
参考文献	223

第一章 薪酬管理概述



学习目标

1. 熟悉薪酬的概念、构成、功能及影响因素。
2. 熟悉薪酬管理的概念、特点、目标、原则、基本内容及流程。
3. 了解薪酬管理理念和方法的发展趋势。
4. 掌握战略性薪酬管理的概念、特征及要素。
5. 了解影响战略性薪酬管理决策的因素。
6. 掌握薪酬战略的匹配性。
7. 了解薪酬战略的历史演进。



关键词

薪酬 薪酬管理 战略性薪酬管理



课前引例

阿里巴巴的薪酬管理系统

阿里巴巴早在 2006 年就开始应用 Oracle PeopleSoft HCM 系统，可以说，阿里巴巴是国内最早引进世界领先人力资源管理软件的企业之一。

随着阿里巴巴的迅猛发展，Oracle PeopleSoft HCM 系统已经不能满足其需求，而且国外软件每年的使用费用太过高昂。此外，阿里巴巴一直以来非常重视信息安全，基于以上几点，阿里巴巴自主研发了一套薪酬管理系统。

阿里巴巴自主研发的薪酬管理系统从 2017 年 5 月份开始正式接替 Oracle PeopleSoft HCM 系统上线服务。该系统支持移动办公，并完成了 24 个国家和地区的几十家阿里巴巴旗下公司的薪酬管理工作。

阿里巴巴的这款自主研发系统做到了基于云端的薪酬计算，进行整个集团数万人的薪酬计算只需 30 分钟，而 Oracle PeopleSoft HCM 系统则需要 3.5 小时，阿里巴巴自主研发的薪酬管理系统计算效率有了很大的提升。

除了日常的薪酬核算，该系统还支持员工股权归属和行权的税务自动计算等多个业务模式。员工可以通过该系统随时随地查看薪酬发放结果、个人所得税、福利补贴、业务提成、社会保险缴纳基数调整等信息。

第一节 薪酬与薪酬管理

一、薪酬的概念、构成、功能及影响因素

(一) 薪酬的概念

薪酬是来源于西方经济学和管理学范畴的概念，常用“compensation”“salary”“wage”“pay”等单词进行表达，原意是回报、补偿等。相对于传统的薪酬概念，现今对薪酬的界定已经发生了很大的变化，薪酬已经演变成一个内容比较宽泛、丰富的概念，并且这个概念还在不断地发展。通常可以把薪酬划分为广义的薪酬和狭义的薪酬。

1. 广义的薪酬

广义的薪酬，从企业的角度来看，是指企业为员工支付的全部酬劳和所有激励措施；从员工的角度来看，是指员工从企业那里获得的有价值的全部所得。

广义的薪酬可以分为物质薪酬(或经济薪酬)和非物质薪酬(或精神薪酬)。物质薪酬(或经济薪酬)又可分为直接薪酬和间接薪酬，其中，直接薪酬包括工资和奖金部分，一般以货币形式进行发放，而间接薪酬则是福利和保障部分，以货币、股权和实物等形式进行发放；非物质薪酬(或精神薪酬)是指那些无法用货币进行度量，但能提升员工满意度、幸福指数和归属感的相关因素，如企业的办公环境、员工职业发展空间以及社会成员对其个人成就的认可等。

2. 狭义的薪酬

狭义的薪酬仅指员工因完成工作而得到的货币性薪酬，包括基本工资、绩效工资和奖金等。其中，基本工资能够保证员工的基本生活水平，主要反映的是员工所承担的职业价值、所具备的技能或能力价值，由员工的固定薪点数、薪点值决定；绩效工资和奖金则是企业为了奖励那些已经完成或者超额完成绩效标准的员工，或为了激励员工完成预定绩效目标，而在基本工资的基础上支付的可变的、具有激励性的报酬，企业可根据自身实际情况去设置这些奖励的金额。

本书采用的是广义的薪酬概念。

(二) 薪酬的构成

按照薪酬的内部构成，可以将薪酬分为基本薪酬、可变薪酬和间接薪酬三个部分。

1. 基本薪酬

基本薪酬是指企业或其他社会组织提供给员工的基本报酬，它是员工完成其承担的工



作而获得的报酬。基本薪酬作为员工最稳定的收入来源，在为员工提供基本生活保障的同时，也对员工的可变薪酬产生了重要影响。对员工而言，基本薪酬的调整主要取决于五个因素：一是社会的通货膨胀水平；二是其他社会组织支付给条件相同员工的薪酬；三是员工本身所具有的知识、技能及劳动经验；四是员工在企业工作的年限；五是员工职位的变化。通常来讲，基本薪酬会随着员工职位的晋升而提高，也会随时依据政策、企业盈利、员工绩效和贡献能力等情况进行阶段性的调整或变动。

2. 可变薪酬

可变薪酬是指员工薪酬中可以变动的部分，这部分薪酬与员工的绩效紧密相连。企业提供可变薪酬是为了调动员工的工作积极性，从而提升企业的财务绩效。可变薪酬作为一种激励性措施，在提高员工自觉性的同时，也可帮助企业提升效率、压缩成本，从而使企业经营达到预期目标。从周期性来看，可以把可变薪酬分为短期可变薪酬与长期可变薪酬。短期可变薪酬与员工的具体绩效考核挂钩，长期可变薪酬可刺激员工在更长的周期内努力工作，以获取更丰厚的回报。

3. 间接薪酬

间接薪酬是指员工获得的除基本薪酬与可变薪酬之外的薪酬，间接薪酬包括员工所享有的福利。间接薪酬一般可以分为两类：一是强制性福利；二是企业自身制定的福利。间接薪酬在加强企业凝聚力、树立企业文化以及留住企业人才方面都起到了不可或缺的作用。

(三) 薪酬的功能

薪酬实现了企业与员工之间的紧密连接，推动着社会的进步。对于员工而言，薪酬体现为员工获得的劳动报酬；对于企业而言，薪酬则是一种用来交换员工劳动价值的成本支出。因此，下面将从员工和企业两个层面来分析薪酬的功能。

1. 员工层面的薪酬功能

从员工层面来看，薪酬主要有保障功能、激励功能和调节功能。

(1)保障功能。保障功能是薪酬的基础功能。从市场经济的角度来看，薪酬实际上是将不同学历、不同技能水平及不同经验的人配置到市场中的各个岗位上，最终表现为全市场中人力资源供需的短暂平衡。在市场经济中，员工消耗自己的体力和脑力，付出劳动，企业给予员工相应的薪酬。对于大多数员工来讲，薪酬是主要的收入来源，对员工的生存起到基础保障性作用。但薪酬不仅能保障员工吃、穿、住、用、行方面的基本生存需求，还能为满足员工自身发展需要(包括技能培训、再教育等)而产生的各项开支提供保障。总体而言，薪酬为员工自身和家庭的生存、娱乐及发展等生活状态提供了层级化的支撑，对员工和家庭的生活水平以及幸福指数都会产生十分重要的影响。

(2)激励功能。激励功能是薪酬的核心功能。员工通常具有多层次的需求，即物质、成长空间、工作环境以及其他方面的需求。而不同的薪酬能够满足员工不同层次的需求，即获得的薪酬越高，员工的各层次需求就越容易得到满足。此时，薪酬成为绝大多数员工积极工作的主要驱动力，对员工起着至关重要的作用。员工为了获得较高的薪酬，满足自

已更高层次的需求，会不断提高自身工作效率，从而为企业创造更大的价值和效益；反之，若薪酬达不到员工的要求，就会挫伤员工的积极性。因此，通过薪酬管理对员工的个人利益进行调整，可不断地引导和激励员工做出与企业目标相一致的行为，从而引导员工为企业发挥自己最大的效用。

延伸阅读

谷歌公司的薪酬管理

在《福布斯》刊登的“2017年美国最佳雇主排行榜”上，谷歌公司排名第二。高福利、高薪酬和贴心的人文关怀，使得谷歌公司备受人才青睐。谷歌公司推出以绩效为导向的富有竞争力的全面薪酬，包括工资、津贴、奖金、福利、保险和股票期权等。对外，谷歌公司尽量使整体薪酬在市场中保持着强大竞争力；对内，谷歌公司充分考虑不同岗位、职级以及员工工作表现的差异性，建立全方位的以绩效为导向的薪酬理念。同时，谷歌公司为所有正式员工发放股票期权，每年都会根据员工上一年度的绩效授予股票期权。绩效越高的员工，越能得到更高的工资、奖金和更多的股票期权。这种薪酬管理方法，对员工的短期、中期和长期激励都发挥着重要的作用。

(3)调节功能。薪酬的调节功能表现为对劳动力市场上人力资源的流动起引导作用。在现代社会中，薪酬水平不仅是员工自身价值的体现和衡量指标，人们还可以根据员工的薪酬判断其技能水平、个人素养、在企业中的地位和社会影响力等。由于现代企业间人员流动更加频繁，薪酬成为人才流动和人才评价的一个指向性的信息传递方式，代表其所具有的地位、层次和能力。因此，薪酬可以在一定程度上约束员工的个人行为，改变员工的价值观和行为标准。此外，薪酬还可以引导员工努力学习新兴产业迫切需要的劳动技能，从人才过剩岗位向人才稀缺岗位流动。这样既满足了各产业部门的人才需求，也对全国的人力资源结构平衡起到了调节作用。

2. 企业层面的薪酬功能

从企业层面来看，薪酬的功能主要体现在以下三个方面。

(1)改善经营绩效，促进战略实现。对企业而言，薪酬会影响企业的经营绩效和战略实现。一般来说，合理的薪酬既有利于吸引人才和留住优秀员工，提高员工的工作积极性和企业向心力，又可以调节企业运营成本，改善经营绩效，从而帮助企业实现自身的可持续发展。因此，面对激烈的市场竞争、行业竞争和人才竞争，如何在发挥薪酬对优秀人才吸引作用的同时又能较好地控制薪酬成本支出，改善企业经营绩效，对于企业经营者来说意义重大。由于前文提及薪酬具有激励功能，因此，企业经营者可以根据劳动力资源价格的变动自主调节薪酬，通过制定科学、合理的薪酬战略，吸引和留住企业发展所需要的核心人才，在整体薪酬成本得到控制的前提下，激励核心人才为企业发展做出更大贡献，从而促进企业经营绩效的改善和自身发展战略的实现。

(2)塑造和强化企业文化。企业文化建设越来越成为现代企业凝聚人心、保持发展的

重要手段。科学的、带有激励性的薪酬体系有助于企业建立良好的企业文化，增加员工的归属感，增强企业的凝聚力和向心力。因此，薪酬对企业文化的培育具有十分重要的促进作用。利用薪酬管理可以有目的地塑造和强化企业所特有的企业文化和企业内部的工作氛围。同时，企业的治理理念也可以通过不同的薪酬体系原则和思路潜移默化地传递给员工，帮助企业形成其特有的文化氛围，构建统筹协调、保障有力的企业人力资源环境。如果一个企业的薪酬体系与其自身特有的企业文化发生冲突，则会弱化其企业文化，削弱企业凝聚力，对企业文化和价值观产生非常不利的负面影响。



延伸阅读

京东的企业文化

每一个优秀的企业都有着自己独特的企业文化，京东作为国内发展较快的电商企业，它的企业文化的独特之处在于以下三个方面。一是“客户为先”的价值观。京东价值观中的第一条就是“客户为先”。京东是这么说的，也是这样做的。超快的送货速度和坚决抵制假货的强硬态度，体现出京东“客户至上”的思想。二是超强的执行力。关于这一点，有则报道让人印象深刻。京东总部大楼的每个厕所都贴有禁止吸烟的标志，并且将违反禁烟规定的处罚措施(在禁烟区域内吸烟一次，取消该员工该年度无息贷款资格；吸烟两次则影响该年度晋升、加薪资格；吸烟三次则予以开除)标注其上。最终，严格的禁烟制度使京东总部大楼成了标准的禁烟区。从这里可以看出京东内部管理的执行力之强。企业策略最终需要企业团队的执行力来实现，也正是类似的严格制度和相应的管理水平，保证了京东在各个部门、各个环节的执行能力，帮助集团和各个部门实现自己的预期目标。三是人人平等。京东不仅给予员工丰厚的福利待遇，还能够真正做到尊重每一名员工。

以上三点可以说是京东企业文化中比较独特的地方，正是这些独特的企业文化为京东的发展注入了强大的精神力量。

(3)推动企业变革。如今，随着经济全球化进程的不断加快，市场竞争日趋激烈，变革已经成为企业经营过程中的一种常态。对于处在变革期的企业来讲，必须随时做好变革的准备，否则就会在激烈的市场竞争中被淘汰。而薪酬可以帮助企业适应这一状况，迅速实现企业的变革。由于薪酬既能影响到个人，又能作用于团队甚至是整个企业，因此，不管是人才引进的层次、素质的差异，还是企业的业务调整、发展重塑等重大决策，都需要薪酬体系的相应匹配。可以说，薪酬体系的改革对企业的变革起到先行作用。薪酬体系的改革可以为企业员工提供全新的工作动力，创造良好的变革氛围，从而减小企业变革的阻力。同时，薪酬体系的改革还可以使个人利益同企业利益有机结合，进而迸发出巨大的能量，推动企业变革迅速有效地进行。

(四) 薪酬的影响因素

1. 社会因素

在社会大环境下，薪酬的影响因素具体包括以下几个方面。

(1) 总体经济发展形势。总体经济发展形势的好坏直接影响着薪酬的高低。通常情况下，薪酬与总体经济发展形势呈正相关，即总体经济发展形势较好时，员工的薪酬通常较高；反之，总体经济发展形势不好时，薪酬则通常较低。

(2) 当地的生活水平。经济发达的区域，企业支付能力比较强，人才竞争激烈，因而薪酬明显偏高；而经济欠发达的区域，物价水平不高，企业的支付能力较弱，薪酬也会相应降低。

(3) 所在行业。不同行业的薪酬标准大不相同。例如，经济、金融、证券投资和 IT 等行业的薪酬标准通常高于普通的中小微企业和服务性质的企业。因此，企业在制定薪酬标准时应充分考虑行业特点，同行业之间也应互相参照，必要时做好市场薪酬调查工作。

(4) 劳动力市场的供求状况。劳动力市场的供求状况直接制约着企业薪酬体系的设计，市场上劳动力的供求状况是企业确定薪酬的重要依据。在市场上的劳动力资源过剩的情况下，企业员工的薪酬通常会较低。反之，如果市场上的劳动力资源短缺，尤其是在专业管理人才和技术人才供不应求的情况下，那么企业考虑到自身发展的需要，通常会争先抢夺这些人才，因此会给出高于一般市场价的薪酬。

(5) 法律与政策。任何企业、组织和个体单位在制定薪酬制度时，都必须符合国家的相关法律法规和政策要求。企业在进行薪酬设计时，必须着重考虑国家相关的法律法规和政策要求，不能违背国家的法律制度。同时，国家的宏观政策反映了整个国民经济发展的趋势，是企业进行薪酬设计时要参考的一个重要“风向标”。

2. 企业因素

企业对薪酬产生影响的因素具体包括以下几个方面。

(1) 企业的经济效益。企业的经济效益是薪酬最直接的影响因素。运营状况良好、经济效益高的企业，支付薪酬的能力较强，并且能在一定情况下保持增长的趋势；反之，则只能支付相对较低的薪酬。

(2) 企业经营战略。企业经营设计的重点是与企业经营战略相匹配，即符合企业整体战略发展的需要。因此，企业在制定薪酬制度时，必须考虑如何有效地将薪酬制度融入企业的整体经营战略中去，制定科学的有竞争力的薪酬战略，从而更好地支持企业的发展，促进企业经营战略的实现。

(3) 企业发展阶段。企业包括初创期、成长期、成熟期和衰退期四个发展阶段。企业所处的发展阶段不同，企业的发展特点和经营目标也不相同，因此，需要设计不同的薪酬制度和薪酬策略来适应和支持处于不同发展阶段的企业。

(4) 企业文化。企业文化是影响薪酬制度设计的重要因素，每个企业的薪酬制度模式必须遵循企业自身的文化和价值导向。因为企业文化代表着一个企业的价值观、价值取向和战略目标等，界定了企业在市场和社会中独特的地位和优势。因此，企业在设计薪酬制度时，要充分考虑企业文化因素，以适应企业发展规划的要求。



3. 个人因素

从个人角度来说，薪酬水平是由员工个人或岗位、职级的特点决定的，主要受以下几个方面的影响。

(1)工作绩效。员工的薪酬受到个人在日常工作中给企业带来的绩效的影响。在同等条件下，员工的工作绩效越高，则获得的薪酬就越高。一个健全的薪酬体系的基本特征是，把员工的工作绩效作为确定薪酬的主要依据。

(2)工作技能。在经济、科技等领域全球化竞争日益加剧的今天，企业之争便是人才之争，拥有掌握关键技能的人才已成为企业竞争的利器。为了尽可能地获得来自掌握核心技术的专才与阅历丰富的通才的长期支持，实现企业的长远持续性发展，企业通常愿意支付较高的薪酬。员工工作技能越强，则获得的薪酬就越高。

(3)资历与经验。一般情况下，为了补偿员工在学习和提升自身工作技能时所耗费的时间、体能和金钱，甚至心理上的压力等直接成本和间接成本，企业会给予更高的薪酬。对于资历越高、工作经验越丰富的员工，企业给予的薪酬也就越高，以激励员工不断地学习新技术，提高员工对企业的贡献度。

(4)教育培训。在企业的某些岗位上，教育培训程度是衡量员工工作能力的重要参数，也是衡量员工对企业贡献度的重要因素。一般来说，接受更多教育和培训的员工，具有较大的发展潜力，薪酬也会相对较高。

(5)个人所在岗位。个人所在岗位不同，薪酬也有所不同。如果员工所在岗位对企业的发展越重要，或对员工综合素质要求越高，那么员工的薪酬就越高。为了实现薪酬的内部公平性，企业一般通过岗位价值评估来确定各岗位的重要程度，并以此为依据支付员工薪酬。

二、薪酬管理的概念、特点、目标、原则、基本内容及流程

薪酬管理是人力资源管理过程中的核心环节，通过薪酬管理能够最大限度地调动员工的积极性和创造性，从而调动员工的工作热情，提高工作效率与质量。因此，企业必须从薪酬管理出发，不断完善和创新其管理机制及管理方式，为提高企业的经济利润以及社会效益夯实基础。

(一)薪酬管理的概念

薪酬管理是指企业根据所有员工付出的劳动而确定相应的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬制度的一个过程。在这个过程中，企业就薪酬水准、薪酬系统、薪酬结构、薪酬组成以及特殊员工群体的薪酬做出决策。作为一种持续的动态管理过程，企业还需要不断地制订与调整薪酬计划，拟定薪酬预算，就薪酬管理问题与员工进行沟通，同时对薪酬系统的有效性做出评价，随后不断予以完善。薪酬管理也会受到很多因素的影响，如经济环境、社会环境、法律环境和行业环境等宏观环境的影响，以及企业与员工自身等微观环境的影响。对企业来说，为了保持自身在劳动力市场上的竞争力，吸引和留住优秀的人才，企业在开展薪酬管理工作时，必须借鉴市场上竞争对手的薪酬水平和薪酬策略。

(二) 薪酬管理的特点

相比人力资源管理中的其他工作而言，薪酬管理具有如下三个特点。

1. 敏感性

薪酬牵扯到企业每一位员工的切身利益，尤其是在员工的生活质量还不是很高的情况下，薪酬直接影响着他们的生活水平。因此，薪酬管理是人力资源管理中最敏感的部分。另外，薪酬在很大程度上取决于员工自身的工作能力和工作水平，薪酬也往往被员工视作标尺来衡量自己在企业中所处的地位。因此，每一位员工都会对薪酬问题比较敏感。

2. 特权性

企业管理者认为，员工参与薪酬管理会增加企业管理的矛盾，影响企业投资者的利益。因此，员工几乎不参与企业的薪酬管理，薪酬管理成为员工参与最少的人力资源管理项目，成为企业管理者的一个特权。

3. 特殊性

由于企业性质、企业规模和所处行业等因素的不同，不同企业的薪酬管理差别很大。另外，薪酬管理本身就有岗位工资型、技能工资型、资历工资型、绩效工资型等多种不同的管理类型，这就使得不同企业之间的薪酬管理几乎不具有参考性。

(三) 薪酬管理的目标与原则

薪酬管理是人力资源管理的核心，通常薪酬管理的方式和工作效率关系密切。因此，为了充分调动员工的工作积极性，提高工作效率，企业应在薪酬管理方面制定合理的目标，掌握一定的原则。

1. 薪酬管理的目标

薪酬管理要发挥薪酬应有的作用，应达到合法目标、公平目标和效率目标。其中，合法目标是对薪酬管理的基本要求，因为合法是企业存在和发展的基础。在合法目标的基础上，进而实现公平目标和效率目标，促使薪酬激励作用的实现。

(1) 合法目标。合法目标是企业薪酬管理的基本前提。任何企业、组织和个体单位在设计和实施薪酬制度时，都必须符合国家相关的法律法规和政策要求。例如，企业在薪酬管理中，必须遵循最低工资保障制度、法定保险福利制度、工资指导线等相关法律法规。

(2) 公平目标。公平目标具体包括四个层面：结果公平、程序公平、交往公平和信息公平。

结果公平是指员工认为企业的薪酬水平与增薪幅度公平。根据公平理论，员工会将自己的收获和付出与他人(如企业内部其他员工和所处行业相同、岗位相似者)进行比较，来判断企业薪酬分配结果的公平性。但是，公平原则并不是判断薪酬管理结果公平性的唯一原则，员工还会根据其他两个原则来判断结果的公平性：一是平等原则，是指企业平均分配员工的薪酬；二是需要原则，是指企业根据个人的需要分配薪酬。

程序公平是指员工认为企业薪酬管理的程序与方法公平。判断程序公平具有六项基本原则：一致性、无偏向性、准确性、纠错性、代表性和道德性。员工主要根据薪酬制度的



公开性、管理人员与员工的双向沟通程度、员工参与薪酬制度设计和管理工作的程度、员工投诉和上诉程序的畅通程度等来评估企业薪酬管理的程序公平性。

交往公平是指企业管理人员对待员工的态度使员工感到公平。交往公平包括三个方面：一是真诚，即管理人员真心实意地坚持公平的薪酬管理程序；二是人际关系的敏感性，即管理人员在薪酬制度决策与实施过程中，要礼貌地对待员工，不伤害员工的尊严；三是沟通，即管理人员应向员工解释薪酬制度决策的依据。

信息公平是指在薪酬管理工作中，管理人员为员工提供薪酬信息，解释薪酬管理的过程和结果。

(3)效率目标。效率目标的本质是企业用适当的薪酬成本来获取最大的价值，具体包括两个层面：一是从企业产出的角度来看，薪酬要给企业带来最大价值；二是从投入的角度来看，要实现企业的薪酬成本控制，即在维持企业正常运营的情况下，尽力实现薪酬成本的最低化。

2. 薪酬管理的原则

(1)补偿性原则。在薪酬管理过程中，要求企业薪酬的支付能够补偿员工为恢复工作精力、获取和提高自身工作能力以及身体发育等所必需的衣、食、住、用、行等方面的费用。企业只有为员工的生活提供了充分的保障后，才能使员工无后顾之忧、全身心地投入工作中。

(2)公平性原则。在薪酬管理过程中，为增强员工对企业薪酬分配机制的认同感和满意度，发挥薪酬应有的作用，必须注重薪酬分配的公平性。这就要求企业在进行薪酬分配时既要考虑员工的绩效、能力、劳动强度和责任等因素，又要考虑薪酬的外部竞争性和内部一致性，最终实现薪酬的个人公平、内部公平和外部公平。

(3)透明性原则。在薪酬管理过程中，企业要适当公开薪酬方案和薪酬政策，让员工有所了解。这样既能使员工清晰地了解自身所处层次的薪酬水平，还能促使员工为了达到更高层次的薪酬水平而努力，从而较好地调动员工的积极性。

(4)激励性原则。在薪酬管理过程中，企业要根据员工所实现绩效本身的价值大小确定合适的薪酬，即薪酬的发放要与员工为实现企业发展目标所做的贡献挂钩，这样才能极大地调动员工的积极性和创造性，充分发挥薪酬的激励作用。

(5)竞争性原则。在薪酬管理过程中，要求企业具有竞争意识，制定一套有利于吸引和留住人才的薪酬体系。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争环境中建立起薪酬管理方面的优势，吸引并留住人才，从而实现自身利益最大化。

(6)经济性原则。在薪酬管理过程中，企业要在衡量自身投入与产出效益的基础上，进行薪酬设计和薪酬管理。企业要实现自身长远的可持续发展需要做到：在短期内，企业的销售收入在扣除各项费用和成本后，能够支付得起所有员工的薪酬；在长期内，企业在支付所有员工的薪酬及补偿所有的非人工费用和成本后，要有一定的盈余。

(7)合法性原则。企业在制订薪酬计划、构建薪酬管理体系的过程中，必须依据国家的法律法规制定相应的标准，通过合法、规范的薪酬管理，实现公平、竞争、激励的目

的。随着我国劳动法体系的逐步健全和完善，薪酬制度的制定更应当遵循法律的规定。

(8)可操作性原则。企业薪酬体系的内容、结构简明，薪酬核算方法简单，管理手续简便，有利于企业节省不必要的人力和开支，降低企业成本。因此，薪酬体系要根据企业经营情况进行灵活调整，规范薪酬结构，简化薪酬单元，突出可操作性与高效性。

(四)薪酬管理的基本内容与流程

1. 薪酬管理的基本内容

薪酬管理的主要目的是依据企业的战略方针，对员工薪酬的范围、种类和过程进行全方位的管理。完整的薪酬管理应包括如下五个方面的内容。

(1)薪酬的目标管理。薪酬的目标管理，即薪酬应该怎样更好地满足企业的战略发展需求和企业员工的需要。

(2)薪酬的水平管理。薪酬的水平管理，即薪酬要在满足内部一致性和外部竞争性的基础上，根据员工绩效、工作能力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的薪酬水平，确定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等内容。

(3)薪酬的体系管理。薪酬的体系管理不仅包括对基础工资、绩效工资和期权期股的管理，还包括如何给员工提供个人成长空间、提高员工工作成就感、达成员工良好的职业预期和提高员工就业能力。



延伸阅读

丰田集团的薪酬管理制度

丰田集团希望与员工建立起一种长期的信任关系，即在没有监督的情况下，员工也能够为公司尽心尽力，那么长期下来，若公司能够获得更大的成功，则员工也会因此受益。

丰田集团的员工工资包括基本工资、绩效奖金与业绩红包三个部分。其中，基本工资是丰田根据行业工资水平与当地生活条件制定的，每半年调整一次。在基本工资中，工龄工资占有重要地位，可以鼓励员工长期留任。绩效奖金是一种将绩效与酬劳联系在一起额外收入。例如，如果整个工厂达到了安全、质量、生产率、成本以及出勤率等KPI指标，那么员工就能够获得奖金。它是一种内部生产性指标，不与销售挂钩，完全在员工的掌控之中，所有员工获得的绩效奖金基本上是相同的。业绩红包每半年发一次，主要由销售业绩决定。丰田以稳定性和相互信任为基础的福利包括休假、带薪休假、短期与长期病假、退休计划、提供进修学费、提供灵活工作时间、为员工提供购车折扣、提供无息贷款等，每两年调整一次福利计划。丰田还有一些特殊的福利项目，如完美出勤仪式，奖励那些出勤率百分之百的员工；一站式的儿童保育及健身中心等。每年丰田都要邀请那些出勤率百分之百的员工到当地体育馆或剧院，为他们举办大型晚会。在晚会上，包括团队与宾客在内的全部人员都会享用豪华的晚餐，并且随时有抽奖活动。

(4)薪酬的结构管理。薪酬的结构管理除了包括正确划分合理的薪级和薪等、确定合理的级差和等差之外，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，以及合理地确定宽带薪酬。

(5)薪酬的制度管理。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化和透明化，由谁负责设计和管理薪酬制度，如何建立和设计薪酬管理的预算、审计和控制体系等。

2. 薪酬管理的基本流程

企业薪酬管理流程的科学性、有效性决定了薪酬管理体系能否正常运行并充分发挥效能。虽然不同企业的薪酬管理流程会受到经营性质、业务规模、战略目标及员工能力等因素的影响，但仍可以总结出其共性，将企业薪酬管理的流程及内容描述出来，具体如图 1-1 所示。

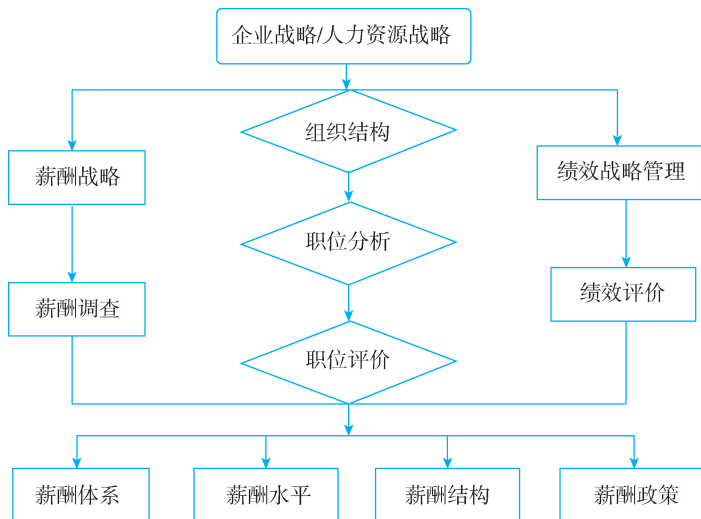


图 1-1 企业薪酬管理的流程及内容

第二节 薪酬管理的发展趋势

薪酬管理在现代市场经济中已成为企业人力资源管理的重要环节，在一定程度上影响着企业的竞争力。而企业要想用好薪酬这把双刃剑，不仅要清楚地了解企业薪酬管理状况，还要充分认识薪酬管理的发展趋势。

一、薪酬管理理念的发展趋势

(一) 从人力成本到人力资本

企业核算成本时，通常会把人归纳到物的范畴，即将人当作一种资源，把支付给每位员工的薪酬作为一项人力成本计入企业成本核算中。但是，人的能力，尤其是创新能力和

学习能力已经成为影响工作绩效最为突出的方面。这就要求企业应该认识到，在现代薪酬管理体系中，薪酬体系的成本不仅取决于员工薪酬的支出，更取决于员工基于能力的产出。薪酬不应仅仅被看作一种人力成本支出，而应被看作一种资源投入，一种能够带来价值回报的投资，企业支付给员工的薪酬应该是一种可带来长期收益的人力资本，而非简单的人力成本。同时，企业要弘扬人力资本管理的薪酬文化，真正做到以人为本，通过建立框架清晰、内容简明的薪酬体系和科学、合理的薪酬制度来激励员工更好地工作。因此，未来员工薪酬的构成将发生实质性的变革，间接经济薪酬和非经济薪酬的占比会越来越高，与物质薪酬完全不同的精神薪酬也将成为发展趋势。

（二）从价值不公到可比性价值

近年来，随着可比性价值概念的提出，传统的同工同酬的思想再次成为薪酬管理的重点，这也是薪酬内涵深化以及薪酬管理公平化的重要体现。在阐释薪酬管理公平化时引入可比性价值的概念，其意义在于将公平化思想应用于薪酬管理的理念上，引导雇佣双方通过对相似职位的工作评价来评判薪酬管理公平与否，使企业的薪酬管理更具灵活性和现实性。一般而言，公平主要包括程序公平和结果公平两个部分，前者是指企业与员工之间在薪酬管理上应该建立起一个公平、公开和公正的程序，在方案制定和执行过程中的公平性问题；后者又可称为“分配公平”，包括外部公平、内部公平和个人公平，是相对于员工付出来谈回报的公平性问题。然而，令人遗憾的是，目前仍有许多企业没有对薪酬沟通等程序性问题给予足够的重视，许多员工对自己的薪酬知之甚少。之所以出现这种现象，与企业经营者观念上的误区有关，他们错误地认为薪酬管理只是企业管理者的事情，与普通员工无关，管理者还没有认识到薪酬管理工作的一个重要的职责就是向员工推销企业的薪酬体系，而在这个推销过程中，良好的沟通是有效激励员工的关键因素。

（三）从基本决策到战略决策

如上所述，薪酬已经拓展到人力资本的范畴。因此，将薪酬管理上升到战略管理的高度也就成了一种趋势，主要表现在两个方面。一是针对企业不同的发展战略，采用不同的薪酬战略。一个企业在制定发展战略时，必须考虑企业的自身性质及优势条件、发展方向、竞争对手情况、所处环境状况等因素。反映到人力资源战略上，就是企业需要何种人才和组织来实现目标，在何种程度上企业的发展状况与企业员工的能力和素质有关，企业员工的质量、动机、承诺以及态度是有助于还是会阻碍企业经营目标的实现等；反映到薪酬制度上，就是企业的经营战略需要何种类型的人才，如需要出色的成本控制能力、独树一帜的创新思维等。二是结合企业所处的不同发展阶段，实行差异化的薪酬战略。例如，在企业成长阶段，其发展战略是以投资促成长，与之对应的薪酬战略应该具有较强的激励性，着重将高额报酬与中高程度的奖励相结合，提供比较高的薪酬；在企业衰退阶段，合适的经营战略是收获利润并转移目标，转向新的投资点，与之相对应的薪酬战略应是在实行低于中等水平的基本工资和标准福利的同时，采用适当的刺激与鼓励措施并直接与成本控制相联系，避免提供过高的薪酬。



联想国际化进程中的薪酬架构

联想自2004年12月8日以12.5亿美元收购IBM全球PC业务之后,就开始在国际进程中寻求既兼顾本土国情,又链接国际行情的薪酬架构,总体思路是采取“软着陆”的方式,逐步达成中国员工和海外员工薪酬政策和结构的一致性。

为此,美国一位薪酬管理专家Ezara加盟联想成为专管薪酬的副总裁。Ezara上任后曾在中国巡查,并了解中国的薪酬现状以及中国的文化。在美国总部,联想设立了由Ezara领导的薪酬福利项目组,负责设计全球薪酬体系,项目组中也包括一名中国员工。经过充分的调查和研究,项目组在清楚双方的优势、劣势以及当地的文化背景和员工的心态变化等的基础上,对现有的薪酬体系做了调整。融合后新的薪酬架构将原来联想的3P,即Pay for position(为岗付酬)、Pay for person(为人付酬)、Pay for performance(为绩效付酬),改为“P Three”,即Priority(KPI的优先性),Performance(绩效沟通和反馈)、Pay(报酬),是指根据KPI优先指标的达成,对员工的绩效进行反馈,然后据此支付其薪酬和奖金。大体上来说,职能部门员工的底薪高、奖金少;销售人员的底薪相对低些,奖金和绩效挂钩;研发人员的底薪高些,奖金则和员工申报的发明专利、完成项目的情况挂钩。中国和美国两边的员工都会外派,外派员工的薪酬按照各国的国际惯例执行。

二、薪酬管理方法的发展趋势

(一)从个人绩效到团队绩效

当今时代,团队已经在各种各样的企业中得到认可,成为企业中重要的基本管理单位。员工,尤其是知识型员工的工作一般是以团队的形式开展的。有调查显示,80%的世界500强企业中,超过一半比例的员工都以团队的形式开展工作。同时,68%的美国小型制造企业采用团队的方式进行日常生产经营与管理。此外,几乎所有的高技术企业都采用项目制,以团队为组织形式开展工作。而对于工作绩效较高的项目团队而言,企业需要通过一套科学、合理的薪酬激励机制来鼓励团队合作而不是“单打独斗”。因此,企业应将薪酬与个人绩效挂钩转向与团队绩效挂钩,针对团队这种工作形式设计专门的薪酬激励方案和计划。当然,在考虑薪酬与团队绩效挂钩时,并不意味着企业只需衡量团队绩效,也要适当考虑每位团队成员对于实现团队目标所做出的贡献。企业应在团队绩效薪酬和个人基本薪酬系统之外,选取一种以团队完成目标为前提的个人薪酬制度,使员工的奖金、晋升、加薪以及其他各种激励都以他们在团队合作中的表现为衡量标准。

(二)从满意度到忠诚度

目前,许多企业都面临着“高薪酬支出,低忠诚回报”的困境,即企业给自己的员工提供了很高的薪酬,员工对这样的薪酬也很满意,但其忠诚度却下降了。一个重要的原因是

企业在制定薪酬管理战略时仅仅注重了薪酬水平的市场竞争性，而对于薪酬水平的内在一致性没有给予足够重视，即非常重视员工的薪酬水平，而对员工的薪酬结构不够重视，具体表现在薪酬结构的保障性因素所占比重过大，而真正起激励作用的因素所占比例不足，使得薪酬能留住人，但不能有效地激励人。基于以上情况，企业必须认识到员工的满意度并不等于忠诚度，薪酬水平高并不意味着员工的忠诚度就高。企业需要适应形势的变化，从关注支付方式转向关注支付效能，不断进行薪酬策略变革，采取薪酬承诺制或者基于承诺的薪酬体系，善待核心员工，注重员工管理，实行灵活、人性化且更具有激励性的管理体系，不仅要向员工支付较高的薪酬，而且还要注意让员工多多参与企业的收益分享，使员工利益与企业经营目标相一致，从而提高员工的忠诚度。

（三）从普遍原则到个性方案

对员工的薪酬激励设计，只有普遍原则，没有普遍方案，合适才是最好的。尽管具体薪酬方案设计在理念、原则和方法上可能是完全相同的，但由于不同员工的需求存在差异，同样的原则在不同企业具体运用的效果可能会不同，甚至会大相径庭。目前，随着劳动力市场的不断发展变化，员工的个性化差异也越来越明显，企业不仅要为员工提供与其能力和贡献相称的薪酬，还要充分了解员工的个人需求和职业发展意愿。在薪酬支付上，要做到因人而异，体现出特殊性和个性化倾向。例如，不同的员工在福利方面的偏好是不同的，这就要求企业在设计员工福利制度时，要体现出个性化的特点，改变过去的单一福利制度，实行自助式福利和弹性福利制度等。这样，可以让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合，以发挥福利的留人和激励作用。同时，在许多企业里，员工的薪酬往往与自身的职业生涯发展紧密联系在一起，企业应该为员工设置管理类、技术类、营销类等多条发展通道，使员工可以选择最能体现自身价值的发展途径，通过职位升迁获得更高的薪酬，从而更好地发挥薪酬对员工的激励作用。

三、薪酬管理制度的发展趋势

（一）全面薪酬制度

薪酬是由物质薪酬和非物质薪酬两种不同性质的薪酬构成的。物质薪酬属于有形的外在报酬，属于可量化的货币性价值，包括工资、奖金和货币性的福利等；而非物质薪酬是属于内在的附加报酬，是基于工作本身但不能直接获得的报酬，也称为“隐性酬劳”，其特点是不能以量化的形式来表现。外部的物质激励方式，虽然能够显著提高员工的工作效率，但是持续的时间不长，且强烈的外在物质刺激实际上可能会削弱企业内部员工在完成工作时所需要的创造和革新能力，从而增加企业成本。而内在的心理激励过程虽然需要的时间较长，但一经激励，不仅可以提高效率，还具有持续性。而且对于高层次人才和知识型员工，内在的心理激励很大程度上左右着他们的工作满意度和工作绩效。因此，现代管理心理学要求企业实行全面薪酬制度，即物质与精神并重，注重对员工进行外在物质刺激的同时，还要从心理上去激励员工，重视员工内在的心理需求，如通过提供晋升机会、帮助员工设计明确的个人职业发展目标、提供各种培训机会、提供良好舒适的工作环境和加

强与员工的交流沟通等来满足员工高层次的需求。这样，既可有效弥补单纯的金钱刺激手段的不足，让员工从工作本身得到最大的满足感，加深员工对企业的认同感；同时，也能使企业从仅靠金钱激励员工、加薪再加薪的循环中摆脱出来。



延伸阅读

海底捞的全面薪酬管理思想

海底捞通过为员工提供良好的生活和工作环境，让员工在工作中充满激情，体现了人力资源管理中全面薪酬管理的思想。①在薪酬和福利方面，海底捞永远把员工的利益和生活摆在第一位，尽最大努力照顾好员工。海底捞员工的月工资在同行业处于中等偏上的水平，海底捞员工若一年累计三次或连续三次被评为“先进个人”，员工父母及子女可来公司探亲一次，并在店里就餐一次，往返车票由公司报销。②平衡员工的工作和生活，体现了全面薪酬战略的激励性。海底捞为集体居住的员工提供免费的家政服务，即公司有专门的家政服务人员，负责员工宿舍的日常清扫以及员工衣服、床单、被褥的清洗等。③赏识和认可员工。海底捞规定若员工的创意得到采纳并实施，则其不仅能获得相应的奖励，还可以用自己的名字命名，这对员工是极大的尊重和鼓励。④建立以顾客和员工为核心的绩效考核制度。顾客满意度和员工满意度是海底捞考核一个店长或区域经理的重要标准。⑤开发职业发展机会。公司公开、公平地为每位员工提供发展空间，管理者都是从基层提拔的。

(二) 宽带型薪酬制度

宽带型薪酬制度，即薪酬的等级减少，且各种职位等级的薪酬区间可以交叉。其主要特征包括以下几点。

(1) 拉大专业人员、管理人员和领导者的薪酬之间的差距，即减少薪酬等级。

(2) 薪酬标准在某一薪酬类别的不同等级中差距比较大，每个员工都有广泛的提薪空间。其中，专业技术人员的薪酬等级差距更大，一般最高档与最低档相差一倍以上。

(3) 职务和薪酬等级与员工的专业水平密切相关，员工的专业水平上升，职位和薪酬等级上升，反之则下降，这实际上加大了薪酬中知识技能因素的含量。

宽带型薪酬制度可以说是为配合组织结构扁平化量身打造的，它打破了传统薪酬结构所维护的等级制度，有利于企业引导员工将注意力从职位晋升或薪酬等级的晋升转移到个人技能的增长和能力的提高上来，给予优秀的员工较大的薪酬上升空间；也有利于增强员工的创造性，促进其全面发展；还有利于给员工更大的发挥能力的空间，产生良好的工作绩效。同时，也使企业在员工薪酬管理方面具有更大的灵活性，企业可以根据员工的绩效情况对其薪酬进行弹性处理。

(三) 透明化薪酬制度

保密的薪酬制度会损害企业凝聚力，不利于培养企业的团队合作精神，也会使员工互相猜忌，不利于竞争，大大削弱薪酬应有的激励作用。此外，实行保密薪酬制度的企业往

往会出现这样的现象：强烈的好奇心使得员工通过各种渠道打听同事的薪酬水平，保密薪酬很快就会变得透明，无密可保，即使制定严格的保密制度也无济于事。

因此，现代企业管理层越来越倾向于实行透明化的薪酬制度，具体包括让员工参与薪酬制度的制定，即在制定薪酬制度时，除各部门领导外，还要有一定数量的员工代表；在职务评价时，尽量采用简单的方法，便于员工理解；发布文件向员工详细说明薪酬制度的制定过程；薪酬制度务必描述详细，尽可能不让员工产生误解；设立员工信箱，随时解答员工在薪酬方面的疑问，处理员工投诉。透明化薪酬制度的实质是在公平、公正和公开的基础上建立薪酬制度。实行透明化的薪酬制度，准确反映每个员工的绩效和岗位价值，让每个员工明确自己在企业内部的发展方向，可以增强员工的团队观念，提高其对企业和经理层的信任度；同时，还可以促使企业的薪酬制度更加科学和完善，更容易得到员工的支持。

||| 第三节 战略性薪酬管理 |||

一、战略性薪酬管理的概念与特征

(一) 战略性薪酬管理的概念

前文提到，薪酬管理是指企业根据所有员工付出的劳动而确定相应的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬制度的一个过程。战略性薪酬管理则是在此基础上，将企业的薪酬管理活动上升到战略的高度，从企业战略的角度设计薪酬管理体系。通俗来讲，就是企业要根据自身的组织结构、企业文化、发展阶段、业务范围和工作特性等内在要素和外在环境条件的变化设计出相应的薪酬管理体系，并结合企业的战略和经营环境的变化不断进行调整，从而确保企业战略的落地，实现自身的可持续发展。

战略性薪酬管理强调薪酬是一种对人力资源的投资行为，突破了以往将薪酬看作成本投入的传统思维方式，其聚焦点是对这种人力资源投资进行有效利用，即将企业的有限资源进行高效合理的利用和整合，使其投放在最有效的领域以发挥最大的激励作用。

以战略为导向的薪酬管理体系需要回答以下几个问题。

(1) 薪酬管理的目标是什么？即薪酬如何支撑企业经营管理目标的实现；当业务变动或者战略变革时，企业应该如何调整自身的薪酬战略。

(2) 如何实现薪酬的内部一致性？即在企业内部，面对不同职位、不同技能或不同能力的员工，如何结合员工的实际工作绩效，支付不同的薪酬。

(3) 如何实现外部竞争性？即相对于竞争对手，企业在劳动力市场上的薪酬水平应该如何确定。

(4) 如何认可员工的贡献？即如何确定员工的基础工资，衡量标准是企业、团队绩效，还是个人的知识、经验以及能力因素，又或者是生活成本和物价水平；物质薪酬与非物质薪酬该如何组合等。



(5)如何提高薪酬管理的有效性?即如何有效控制薪酬总成本,使其充分发挥薪酬的激励作用。

(二) 战略性薪酬管理的特征

战略性薪酬管理具有以下四个特征。

1. 战略导向性

战略性薪酬管理的核心在于通过选择一系列薪酬策略,帮助企业赢得并保持竞争优势,从而支撑企业战略的实现。一方面,薪酬成本在企业运营成本中占有较高的比重,通过战略性薪酬管理,能够提高薪酬成本的有效性,从而帮助企业建立低成本的竞争优势;另一方面,战略性薪酬管理不仅能够帮助企业吸引和留住核心人才,同时也对员工个体的态度、行为及能力等具有显著性影响,将员工行为引导到实现企业战略和组织变革的方向上来,进而创造出与企业战略相适应的内外部环境,最终有效推动企业战略目标的实现。

2. 沟通性

通过战略性薪酬管理系统,将企业的价值观、使命、不同阶段的战略以及企业的未来发展规划传递给员工,增强员工对企业价值观和目标的认同感,规范员工的行为。

3. 权变性

战略性薪酬管理是权变的,会因企业的战略、发展阶段、文化背景等的不同而发生变化。企业就像生命体一样,也会经历出生、成长、成熟和衰落等不同阶段。处于不同生命周期的企业具有不同的特点,其战略、业务类型和组织结构等都可能存在较大的差异,因此,企业的薪酬管理战略要根据自身所处阶段的具体特点而定,以强化企业总体战略。

4. 系统性

战略性薪酬管理是一个系统性的框架体系,涵盖战略、制度和技术三个层面的内容。其中,战略层面是战略性薪酬管理体系设计的整体指导思想,一般认为企业战略驱动人力资源战略,进而影响薪酬管理战略;制度层面是战略性薪酬管理体系的具体内容,包括薪酬水平、薪酬结构、绩效奖金、福利、管理与调整机制等;技术层面则是指构建战略性薪酬体系时所涉及的一些具体的技术方法,如职位分析与评价、薪酬调查方法、薪等薪级设计方法等。

二、战略性薪酬管理的要素

与传统的薪酬管理相比,战略性薪酬管理的第一要义是把薪酬管理融入企业战略中去,从而有效地支持企业战略的实施,具体来说,就是以企业战略目标为出发点,设计科学、合理的薪酬结构,并通过有效的薪酬管理活动,实现企业的战略目标和员工个人的利益目标。战略性薪酬管理是一种以战略为核心的管理体系,其要素包括薪酬支付依据的确定、薪酬水平的定位、薪酬结构的调整、薪酬组合以及薪酬制度管理。

(一) 薪酬支付依据的确定

薪酬支付依据是指企业在核定与支付薪酬、调整薪酬与激励员工时所依据的要素或准则。在人力资源管理实践中,企业往往会根据员工对企业的价值和贡献来支付薪酬。这种价值和贡献既能够以员工的绩效来衡量,也能够通过员工的能力或职位来体现。因此,薪

酬支付依据可以分为以下三种。

1. 绩效

以绩效作为薪酬支付依据是指依据员工在岗位上做出的绩效和价值贡献来向员工支付薪酬，主要适用于产出周期短，绩效便于考核、量化的岗位，如一般的生产销售岗位。这种薪酬支付依据对员工的行为有直接的引导作用，员工以绩效目标为中心，为实现目标而竭尽所能、力求创新。因此，这就要求企业不仅要具备科学的绩效管理体系，还要构建基于员工绩效的薪酬管理体系，将员工的薪酬与绩效挂钩。

2. 职位

以职位作为薪酬支付依据是指依据职位对企业战略与目标实现的贡献来向员工支付薪酬，一般适用于产出周期短，绩效难以考核、量化的职位，如普通的职能管理职位。在这种薪酬支付依据下，职位的相对价值越高，工资也就越高，如果员工想要更高的薪酬，那么只能通过职位晋升来获得。以职位作为薪酬支付依据，最重要的是要确定职位在企业内部的相对价值，一般是根据职位分析获得的信息对职位进行评价，从而获得企业内部的职位价值序列，以此作为企业构建薪酬体系的依据。

3. 能力

以能力作为薪酬支付依据是指依据员工自身所具备的与工作和企业发展所需的知识、能力和经验及其相对重要性来向员工支付薪酬，一般适用于产出周期长、技术含量高、绩效难以考核的岗位，如基础研究岗位、技术开发岗位等。这种薪酬支付依据有助于引导员工不断提升自身能力，进而形成企业独特的核心能力。以能力作为薪酬支付依据，最关键的一点是要构建一个科学的能力评估系统，若评估结果难以令员工信服，则将导致员工产生不满和抵触情绪。

上述三种不同的薪酬支付依据有其各自的优缺点和适用范围，因此并不存在“哪种薪酬支付依据最好”的说法。由于企业内部职位的多样性和工作的复杂性，在实际应用中，企业的薪酬支付可能同时反映了绩效、职位或能力中的一个或多个要素，而非单一地使用其中一个作为薪酬支付依据。



延伸阅读

华为的薪酬管理思想

1. 以贡献为准绳

我们的待遇体系，是以贡献为准绳的。我们说的贡献和目标结果，并不完全是可视的，它有长期的、短期的，有直接的、间接的，也包括战略性的、虚拟的、无形的结果。因为只有以责任结果为导向才是公平的，关键过程行为考核机制与此没有任何矛盾。关键过程行为、成功的实践经验和有价值的结果，三者是一致的。

——任正非在人力资源管理纲要第一次研讨会上的发言提纲，有删改

2. 向优秀员工倾斜

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进

挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇。

——任正非《华为的红旗到底能打多久》

（二）薪酬水平的定位

薪酬水平是指企业内部不同职位的平均薪酬。其计算公式如下：

$$\text{企业薪酬水平} = \text{薪酬总额} / \text{企业员工总人数}$$

企业薪酬水平的定位以当地市场的薪酬行情和竞争对手的薪酬水平为依据，一般包括市场领先型、市场跟随型和市场滞后型三种类型。

1. 市场领先型

市场领先型的薪酬水平是指企业的薪酬水平高于市场平均薪酬水平。这种薪酬水平的优点是有助于吸引优秀人才，留住企业内部的核心员工，提高员工的素质和工作效率。其不足之处在于，这种领先于市场的薪酬水平会大大增加企业的人工成本，如果企业无法通过有效的手段将这种高投入转化为高回报，那么企业将会面临沉重的负担，甚至难以持续经营。

2. 市场跟随型

市场跟随型的薪酬水平是指企业的薪酬水平与市场平均薪酬水平保持一致。在这种薪酬水平下，企业的薪酬水平主要根据市场平均薪酬水平的变化而变化。市场跟随型的薪酬水平既能够避免像市场领先型那样给企业带来高昂的人工成本，又能够较大程度地保持企业薪酬的外部竞争性，起到吸引和留住优秀人才的作用。

3. 市场滞后型

市场滞后型是指企业的薪酬水平低于市场平均薪酬水平。在这种薪酬水平下，企业更多的是考虑节约内部成本，而较少考虑市场和竞争对手的薪酬水平。市场滞后型的薪酬水平一般适用于市场替代率较高的员工。这类员工一般在劳动力市场上供过于求，因此企业招募这一类员工的成本较低且较为容易。

（三）薪酬结构的调整

薪酬结构是指薪酬的具体构成形式、构成比例，以及两者之间的动态变化情况，具体又可分为薪酬的内容结构和薪酬的等级结构。

1. 薪酬的内容结构

薪酬的内容结构是指员工薪酬中包含哪些构成要素以及这些要素在总薪酬中所占的比例，如固定薪酬与浮动薪酬的比例、短期薪酬与长期薪酬的比例等。

延伸阅读

京东调整薪酬结构：取消快递员底薪

2019年4月8日，京东通过内部邮件向全体员工通告，京东将取消旗下快递员的

底薪，另外将增加快递收件任务，揽件将计入绩效，直接影响工资收入，也就是说，快递员的收入全凭绩效。在之前京东物流业务模式相对单一（主要为京东商城派单）的情况下，为了保障快递员的基本收入，其薪酬结构设计为“底薪+提成”的模式。而京东物流独立运营之后，不仅服务于京东商城自身的订单，还有大量外部订单业务、大客户业务以及个人快递的揽件业务等，原来的薪酬结构已经不适应新的模式，无法对绩效优秀的员工进行有效激励。因此，这次京东物流快递员的薪酬体系改革方向是开源节流，意图通过取消底薪和依据绩效付薪来减少支出，以及激励快递员通过多揽件来增加收入。

2. 薪酬的等级结构

薪酬的等级结构是指同一企业内部不同职位、技能或绩效的员工的薪酬水平的排列形式，强调薪酬水平的等级设定以及不同等级水平之间的级差。薪酬的等级结构一般包括职位薪酬等级结构和宽带薪酬等级结构两种设计方式。

职位薪酬等级结构是根据职位评价得到企业内部的职位点值序列，然后按照某一标准将一定范围内的职位划为同一等级，支付同样等级的薪酬水平，最后根据每个职位技能、职责和对企业贡献的差异，确定该薪酬等级的上下限，即薪酬等级的具体范围。这种薪酬结构通常要求对每个薪酬等级做出细致的描述，明确每个员工的工作职责和具体要求，鼓励员工进行职位升迁。

与职位薪酬等级结构不同的是，宽带薪酬等级结构对每个等级的描述范围比较宽泛，其薪酬等级个数更少，每个薪酬等级水平的范围更加宽广。这种薪酬等级结构能够保证员工不需要通过职位升迁也能获得较高的薪酬，从而提升员工的公平感。

(四) 薪酬组合

薪酬组合是指根据企业中各层、各类人员的特点和重要程度，确定不同层次、不同类别员工的薪酬策略，体现了一种人才分层、分类管理的思想。例如，向高层管理者支付市场领先型薪酬水平，并以长期薪酬激励为主；向基层员工支付市场跟随型或滞后型的薪酬水平，并以短期薪酬激励为主。

(五) 薪酬制度管理

薪酬制度管理是指制定和调整薪酬制度的行为方式和决策标准，不同的薪酬制度具有不同的特征和作用，需要结合企业的具体情况进行选择。

1. 集权与分权管理

区分企业薪酬制度是集权还是分权管理的标准在于薪酬制度是由总部还是分部制定的。部门独立性较强的企业可能由各部门根据实际情况自主制定本部门的薪酬制度，然后由总部进行审核；反之，部门独立性较弱的企业则一般由总部制定统一的薪酬制度。



2. 员工参与度

在薪酬管理过程中，较高的员工参与度能够更好地提高员工对薪酬制度的满意程度。这是因为如果员工能够根据自身的需要来影响或决定薪酬制度，那么企业的薪酬制度就能更加真实地反映和满足员工的诉求，员工对薪酬制度的接纳程度也就更高。

3. 公开或秘密支付

秘密支付薪酬会使得员工之间互相猜测，降低信任水平；而公开支付则能增加企业管理的透明度，让员工清晰地了解企业现行薪酬体系的运行状况，减少甚至杜绝在秘密支付过程中可能存在的以个人好恶取代客观标准的弊端。公开支付的优点在于不仅能够有效地发挥薪酬的激励作用，还可以迫使管理者有效地管理薪酬制度；其缺陷在于会出现优秀员工遭受排斥、非优秀员工不合作和员工之间相互攀比等现象，不利于企业的持续经营。公开支付比较适合那些重视共担风险、具备长期目标导向的企业。

三、影响战略性薪酬管理决策的因素

战略性薪酬管理决策是指企业根据内外部环境所做出的具有总体性、长期性和关键性的薪酬决策。企业往往会针对外部环境存在的机会与威胁以及自身条件的特点，确定其战略性薪酬管理的各要素情况，即选择相应的薪酬支付依据、薪酬水平、薪酬结构、薪酬组合以及薪酬制度等。必须全面分析企业内外部可能影响战略性薪酬管理决策的因素，概括起来这些因素主要有宏观环境因素、行业特点因素、企业内部因素以及员工特点因素。

(一) 宏观环境因素

宏观环境因素是指与企业薪酬管理相关的经济、社会文化以及国家法律法规等因素。在经济方面，一个国家或地区的经济发展水平与其平均薪酬水平息息相关，企业的薪酬水平必须根据其所在地区的经济状况来确定。此外，企业所在地区的劳动力市场供求关系及竞争状况也会直接影响企业的薪酬管理体系。随着经济全球化和科学技术的飞速进步，企业的战略性薪酬管理决策不仅需要面对不断变化的经济环境压力，还要起到应对经济环境变化所带来的不确定性的作用。在社会文化方面，一个国家的主流价值观、特定的收入分配观念以及独特的民族文化必然会对企业管理者和员工产生潜移默化的影响。因此，企业的薪酬管理体系也必然会打上社会和民族文化的烙印。在国家法律法规方面，企业的薪酬管理体系设计必须要符合相关的法律法规，如《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》《最低工资规定》。另外，政府出台的一些财政政策、税收政策在客观上也会对企业薪酬管理产生影响，如个人所得税改革。

延伸阅读

全国部分地区月最低工资标准情况

全国各地经济发展水平不同，月最低工资标准也不同(部分地区月最低工资标准见表 1-1)。

表 1-1 全国部分地区月最低工资标准

单位：元

地区	标准实行日期	月最低工资标准			
		第一档	第二档	第三档	第四档
北京	2021.08.01	2 320			
天津	2021.07.01	2 180			
河北	2019.07.01	1 900	1 790	1 680	1 580
山西	2017.10.01	1 700	1 600	1 500	1 400
上海	2021.07.01	2 590			
江苏	2021.08.01	2 280	2 070	1 840	
浙江	2021.08.01	2 280	2 070	1 840	1 500
福建	2020.01.01	1 800	1 720	1 570	1 420
黑龙江	2021.04.01	1 860	1 610	1 450	
深圳	2018.07.01	2 200			
河南	2018.10.01	1 900	1 700	1 500	

(二) 行业特点因素

企业所处的行业也是影响企业战略性薪酬管理决策的一大因素。不同行业有不同的特点，其薪酬制度与薪酬水平会有较大的差异。例如，高新技术行业中的企业技术含量高、人均资本占有量大，企业可以采用高薪政策；而在传统制造业和劳动密集型行业中，企业一般会采用较为保守的薪酬制度，总体薪酬水平比较低，更多地注重福利和非绩效类薪酬。此外，行业的竞争状况也会影响企业薪酬战略的决策。例如，在完全垄断的市场内，垄断企业几乎没有任何外在竞争威胁，因而其战略性薪酬管理决策更多的是结合企业内部条件来制定的；而在自由竞争的市场内，企业之间竞争激烈，产品差异性大，因此各企业之间的战略性薪酬管理体系也各不相同。

(三) 企业内部因素

影响战略性薪酬管理决策的企业内部因素主要有企业战略、企业生命周期、企业文化以及企业组织结构。

1. 企业战略

薪酬策略与企业战略是密切相关的，企业的战略定位会对企业的战略性薪酬管理决策



产生影响。

2. 企业生命周期

企业生命周期描述的是一个企业从成立、发展到衰退等不同阶段的状态过程，具体包括四个阶段：初创期、成长期、成熟期、衰退期。处于不同生命周期阶段的企业，其各种制度和机制也不相同。处于初创期或成长期的企业，资金有限且注重发展自身产品或服务，未来的不确定性较高，因此在薪酬管理方面往往会采用较低的基本薪酬和福利，更倾向于使用可变薪酬以及重视长期激励，如提供股票期权、实行员工持股计划等。成熟期的企业拥有成熟的技术和产品且进入大规模生产阶段，所面临的不确定性随之降低，因此更倾向于提供较高的基本薪酬与福利，注重短期激励，重视团队薪酬激励。而当企业处于衰退期时，往往会更聚焦于生存和削减劳动成本，因此一般会采用减薪、冻结涨薪或是其他有助于降低企业薪酬成本的管理策略。

3. 企业文化

企业文化是一个企业内部形成的、对其成员的行为起到指导作用的一整套共享的价值观、信仰以及行为，包括精神、制度和物质三个层面。企业文化主要通过精神层面和制度层面对战略性薪酬管理决策产生影响。

企业文化的精神层面是指企业全体人员共同恪守的基本信念、道德规范、价值标准及精神风貌，主要包括企业精神、企业价值观、企业宗旨、企业伦理道德和企业风貌等内容。作为企业的核心和精髓，精神层面的企业文化必然会对薪酬管理决策产生影响。企业价值观是所有员工的不同价值观的整合，为了激励个人价值观与企业价值观相同的员工，同化个人价值观与企业价值观不同的员工，企业会通过一系列的激励机制来强化企业价值观，从而对企业薪酬制度的制定产生重大影响。

企业文化的制度层面主要是指对企业全体成员和企业组织行为产生规范、约束性影响的部分，即企业及其成员在生产经营过程中应当遵守的行为准则，主要包括企业人际关系、企业规章制度、企业领导体制三个方面。其中，企业规章制度是由企业权力部门制定，以书面形式表达，并且以一定方式公示，非针对个别事务的规范的总称。企业规章制度规定了员工必须遵循的行为方式、程序及处理各种关系的规则，具有强制性，是企业在制定战略性薪酬管理体系时必须参照的规范标准之一。因此，一个企业若拥有好的规章制度，自然会拥有公平合理、具有较强激励作用的薪酬制度。

4. 企业组织结构

在过去，企业以工作高度专门化、职能部门化、集权、多层级为根本特征的金字塔形的机械式组织结构作为效率最优的结构形式，每个职位的工作内容具有很强的稳定性。因此，传统的薪酬体系是以职位为中心进行构建的，其薪酬等级较多且每个薪酬等级变动的范围较小，着重强调对个人的激励。而随着网络技术的快速发展、生产要素的不断知识化和经济的日趋全球化，企业的经营环境越来越呈现出高度的复杂性和不确定性。企业组织结构正在从机械式组织向能够支持创新、快速反应、具有高度适应性的有机式组织转变。有机式组织的特点包括组织结构扁平化、工作单元团队化、无边界化等。在这种情况下，企业的薪酬体系也由以职位为基础逐渐转变为以人的技能和能力为基础，宽带薪酬结构得

到广泛应用，薪酬激励的对象也由个人转变为以团队为主。

(四) 员工特点因素

美国康奈尔大学教授斯奈尔根据价值和稀缺性将企业中的人力资源划分为核心人才、独特人才、通用人才和辅助性人才四类。企业应该针对不同类型人才的特点，采取不同的人力资源管理技术和方法。核心人才是企业核心竞争力的来源，应该支付其较高的薪酬，以能力为薪酬支付依据，注重长期激励；独特人才是企业的合作伙伴，通常为企业提供服务，因而一般应根据其为企业提供的解决方案或工作成果支付相应数额的薪酬；通用人才从事的多为具有传统特征的工作，如财务管理、销售等，一般是以绩效作为薪酬支付依据；辅助性人才从事的多为根据合同要求明确界定工作职责的工作，因此一般是按小时或临时签订的合同支付薪酬。

||| 第四节 薪酬战略的匹配性与历史演进 |||

一、薪酬战略的匹配性

战略性薪酬管理最主要的功能是实现对企业战略的支撑。企业的战略不同，采取的薪酬管理模式也不相同。在企业经营管理过程中，市场需求的变化、竞争对手的变化、政策制度的变化、技术的变化都会对企业的战略产生重大影响，从而导致企业战略不断地调整和变动。因此，需要分析薪酬战略的匹配性，从而强化薪酬管理对企业战略的支撑作用。

(一) 与企业战略的匹配性

1. 薪酬战略与企业战略的关系

关于薪酬战略与企业战略的关系，学者们主要存在两种不同的观点：一种观点认为，企业战略影响人力资源战略，进而间接影响薪酬战略；另一种观点认为，企业战略直接影响并决定薪酬战略。虽然两种观点存在分歧，但它们存在一个共识，即企业战略影响薪酬战略。企业的薪酬战略源于企业战略，又服务于企业战略，而企业战略确定企业的发展目标和方向，定义了企业的核心能力以及核心人力资源。因此，企业战略不仅明确了企业薪酬激励的方向和重点，还影响企业薪酬管理基本框架的构建，包括薪酬支付依据的确定、薪酬水平的定位、薪酬结构的调整、薪酬组合以及薪酬制度管理等。

2. 薪酬战略与企业战略的匹配

企业战略包括三类：成长战略、稳定战略和收缩战略。不同类型的企业战略与不同的薪酬战略相匹配。

(1) 成长战略下的薪酬战略。成长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，又可分为内部成长战略和外部成长战略。其中，前者是指通过整合和利用企业拥有的所有资源来强化企业优势的一种战略，主要关注企业自身力量的增强和自我扩张；后者是指通过纵向一体化、横向一体化或者多元化的方式来实现企业增长的战略，

这种战略往往是采用对外兼并、联合和收购等方式来增强企业实力或是扩大其市场份额，提高其市场地位。采用成长战略的企业一般比较注重企业内部的创新、风险承担以及新市场的开发等，因此其薪酬战略往往更偏向于企业与员工共同承担风险和共享成功的收益。如此，不仅企业能够达成自身目标，员工也有机会在未来获得较高的收入。采用成长战略的企业一般对管理层人员、研发部门人员和对外服务人员要求较高，因为这三类人员共同构成了企业内部的核心架构，是企业核心竞争力的重要影响因素。

采用成长战略的企业更倾向于以员工绩效作为薪酬支付依据，在短期内提供水平相对较低的薪酬，但同时提供奖金或实行股票所有权计划，使员工在长期内获得较高的收入；在薪酬制度管理方面往往会比较注意分权，赋予直线管理人员较大的薪酬决策权。同时，采用内部成长战略的企业薪酬管理的重点是进行目标激励，采用外部成长战略的企业则比较注重内部薪酬管理的规范化和标准化。



延伸阅读

海尔薪酬战略与企业战略的匹配

海尔自主经营体的经营战略旨在将企业打造为平台化的生态系统，成为可实现各方利益最大化的利益共同体。自主经营体强调员工和经营者同一立场、共同合作，奉行全员参与经营战略，员工不再是被动的执行者，而是身处其中的主动的创业者，但这一模式潜藏着员工消极怠工的风险。为消除该风险，海尔薪酬战略的目标侧重员工贡献方面，并以“三公原则”（即公平、公正、公开）作为指导思想。海尔的公平体现在对所有员工都实行统一的可量化考核标准；公正是指设立严格的与工作成果挂钩的员工晋升制度，根据绩效将员工在优秀、合格、试用三个等级内进行动态转换；公开则指考核方式、考核结果和所得薪酬保持透明并向所有员工公开。实践证明，这一薪酬战略较好地解决了潜在的委托代理问题，并激励员工主动工作和构建利益共同体。

(2) 稳定战略下的薪酬战略。稳定战略是指在经营范围维持不变的情况下，企业在已经占领的市场中选择其中做得最好的部分进行精益求精。采用稳定战略的企业往往处于较为稳定的环境中，企业增长率较低，着重强调提高市场份额或者降低运营成本。采用稳定战略的企业往往以稳定现有的劳动力队伍为人力资源管理的重心，更注重内部薪酬水平的一致性和外部薪酬水平的追随性。

采用稳定战略的企业更倾向于以职位作为薪酬支付依据，薪酬水平一般会与外部劳动力市场持平或略高于市场平均水平，较为稳定的基本薪酬和福利的比例占总薪酬的比例较大，在薪酬管理方面的决策集中度比较高。

(3) 收缩战略下的薪酬战略。收缩战略是指企业在原有的经营领域处于不利地位，又无法改变这种状况时，逐渐收缩甚至退出原有经营领域，收回资金，等待东山再起或另谋出路的一种战略。采用收缩战略的企业往往与裁员、资产剥离以及清算等联系在一起，更关注成本控制和成本节约，以严格的定量目标作为激励基础。

采用收缩战略的企业主要依据企业的经营绩效来确定员工的薪酬水平，努力将员工收入与企业经营绩效挂钩，会尽量降低固定薪酬在总薪酬中所占的比重，同时还会力图实行股票所有权计划、收益分享计划等，以鼓励员工与企业共担风险。

(二)与竞争战略的匹配性

1. 薪酬战略与竞争战略的关系

竞争战略是企业战略管理体系的基本组成部分，其核心目标在于帮助企业提高市场占有率，获取持续的竞争优势以及更多的经济利润。企业竞争战略的执行效果取决于员工的行为。而在人力资源管理活动中，薪酬水平直接影响着员工的切身利益，是员工最为关心的部分，同时也是企业激励员工最直接、最有效的手段。因此，企业在竞争战略的要求和驱动下制定相应的薪酬战略，并依据薪酬战略的规划，构建科学、合理的薪酬体系以引导员工行为，使员工行为符合企业预期的目标，进而通过员工行为的合理化，使员工个人目标与企业目标相一致，最终实现企业的竞争战略，即企业的竞争战略对薪酬战略起驱动作用，薪酬战略可以帮助企业规范员工的行为，从而有效支撑竞争战略。薪酬战略与竞争战略的关系如图 1-2 所示。

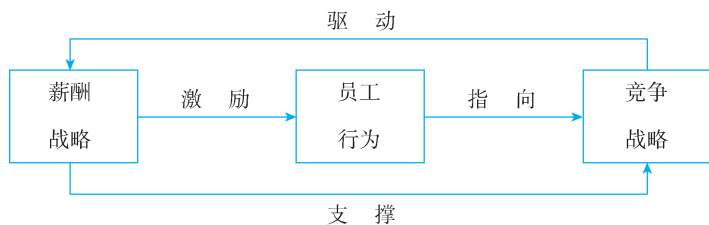


图 1-2 薪酬战略与竞争战略的关系

2. 薪酬战略与竞争战略的匹配

迈克尔·波特将竞争战略划分为三种不同的类型：成本领先战略、差异化战略和集中战略。不同的竞争战略具有不同的特征，因而采用不同竞争战略的企业所采取的薪酬战略也会表现出较大的差异。

(1)成本领先战略下的薪酬战略。成本领先战略是指企业为了抢占市场份额，获得竞争优势和高于同行业平均水平的利润而积极采用各种方法降低自己在生产经营过程中的各项成本，降低产品价格。采用成本领先战略的企业为了将成本控制在最低点，会严格控制企业的研发、生产、采购和销售等经营活动，同时注重生产效率的不断提高。因此，采用成本领先战略的企业在进行薪酬管理体系设计时会严格控制人工成本，采用较低的薪酬水平且以员工个人短期绩效作为绩效评估标准，薪酬结构一般以固定薪酬、短期薪酬为主，实行中央集权式的薪酬管理制度。

(2)差异化战略下的薪酬战略。差异化战略是指企业通过产品或服务在质量、设计或技术等方面具有的独特性来获得竞争优势。采用差异化战略的企业强调创新与卓越，对员工的创造力要求更高，且倾向于与员工建立长期的工作关系。此时，企业通常会向员工支付较高的薪酬，注重员工的技能薪酬和绩效薪酬，在薪酬结构上强调变动薪酬、长期薪酬，实行分权式的薪酬管理制度。



(3)集中战略下的薪酬战略。集中战略又可称为“聚焦战略”，是指企业为了能够以更高的效率和更好的效果服务于某一特定市场或客户群体而集中资源专门生产经营某个产品或提供某种服务。采用此类战略的企业不仅要能够满足客户现有的需求，而且要能够自主、深入地挖掘客户潜在的需求，故采用集中战略的企业对员工的主动性和创新性要求极高。采用集中战略的企业往往会支付员工高于市场平均水平的薪酬，在薪酬结构上侧重采用股票期权等长期激励手段，在薪酬管理制度上实行分权管理，让员工参与薪酬制度的制定。此外，为了激励员工更好地服务客户，提高服务质量，采用集中战略的企业还会根据客户对员工所提供的评价来支付奖金。

二、薪酬战略的历史演进

科学有效的激励机制能够让员工发挥出最佳的潜能，为企业创造出更大的价值。作为企业激励机制中最重要的手段之一，科学的薪酬战略不仅能够增强企业的凝聚力和吸引力，同时也能使人力资源管理中的许多问题都迎刃而解。

传统的薪酬战略主要是基于企业自身的角度来设计的，不仅很少反映员工的需求，而且以物质激励为主。随着知识经济时代的到来，知识型员工逐渐成为企业的主体，新生代员工需求的多样化和动态化，扁平化组织结构、平台型组织和网络型组织结构等新事物的出现对企业的薪酬战略提出了更高的要求。传统薪酬战略的缺陷开始突显，企业需要重新思考如何顺应时代环境以及人的变化不断调整薪酬战略，以吸引和留住核心人才，形成企业的核心能力。在这一背景下，传统薪酬战略逐渐向全面薪酬、全面报酬等综合性的薪酬战略演进。

(一)传统薪酬战略

1. 传统薪酬战略的构成

在传统薪酬战略中，企业员工的薪酬一般包括基本薪酬、可变薪酬和员工福利三个部分。

(1)基本薪酬。传统薪酬战略中的基本薪酬包括员工为企业工作所获得的绝大部分报酬。影响基本薪酬水平的因素包括工作价值、维持企业内部公平性的需要、实现企业外部竞争性的需要等，其中，工作价值是决定薪酬水平最关键的因素。在传统薪酬战略的指导下，基本薪酬通常会被划分为多个等级以适应员工职位晋升和加薪的需要，并且不对员工的内在个人能力和胜任素质(如灵活性、团队协作能力和问题解决能力等)支付报酬，因而会导致员工更多地关注个人职位晋升而非技能提升，或导致员工仅重视本职位所需技能的提升，而忽视范围更宽的技能提升。

(2)可变薪酬。在美国的部分传统企业中，大多数员工得到的薪酬仅包括基本工资、绩效加薪和生活成本加薪，仅有高层管理者和销售部门的员工有资格获得不确定的奖金或参与年度奖金计划。在我国，随着社会主义市场经济体制的确立和发展，许多企业也实行了浮动工资和绩效工资。值得注意的是，部分企业在绩效管理尤其是绩效考核上存在不足，其绩效工资也演化成了一种变相的固定工资，员工将浮动工资或绩效工资看作自己的一种既得权利，而非视为与企业分担风险的报酬或一种真正的绩效奖励。

(3)员工福利。在国际上，员工福利在第二次世界大战后逐渐发展起来，起初受到重

视的程度不高且发展较为缓慢。当前，员工福利对企业来说已经成为一个重要的成本开支项目；从员工的角度来看，则是一种重要的经济来源，如员工子女的看护费、学费，以及员工自身及家人的卫生保健费等，有相当一部分都是由企业承担的。值得注意的是，虽然许多企业在员工福利上投入大量资金，但并未将这种支出作为薪酬的重要组成部分来看待，没有认真分析研究如何让员工福利为企业的人力资源管理目标乃至企业战略目标服务，从而导致员工福利的效果并不明显。

2. 传统薪酬战略的不足

21世纪以来，随着企业的发展和环境的变化，传统薪酬战略的不足越来越明显，主要表现在以下几个方面。

(1)传统薪酬战略难以满足企业多元化目标的需要。在传统薪酬战略下，企业薪酬体系建立的目标仅仅是吸引、留住和激励员工，相应的薪酬战略则是为员工提供具有市场竞争力的薪酬，这使得这种薪酬体系下的薪酬战略无法成为企业人力资源战略、经营战略等各种战略的延伸，无法保证这些战略目标的一致性。同时，这种薪酬体系大多以利润最大化为单一目标，只关注生产率和市场占有率等一些可量化的指标，这对于处于激烈竞争环境当中、需要达成多元目标的现代企业来说，存在很大的局限性。

(2)传统薪酬战略难以满足扁平化组织结构的需要。在经济发展的新时代，企业组织结构逐渐扁平化。在扁平化组织结构中，员工向上垂流或晋升的机会有限，个人和企业的成功主要取决于绩效和员工的横向成长，即新技能和能力的获得，不再强调薪酬的保障性。而传统薪酬战略的基本薪酬部分强调的是保障性和职位的持续晋升，这种薪酬导向难以适应扁平化组织结构的要求。

(3)传统薪酬战略难以满足跨职能团队的需要。基本薪酬绩效加薪的模式非常适用于注重稳定性和一致性的企业，但无法满足强调创新、绩效和服务流程等的企业的需要。因为这种企业的发展依靠的是团队成员共同分享工作角色的跨职能团队，且在这种团队中，企业绩效比员工个人绩效更为重要，而传统薪酬战略过于强调特定的、单个职位的价值，这显然不适用于跨职能和跨部门的团队。

(二)全面薪酬战略

1. 全面薪酬战略的含义

全面薪酬战略是一种以客户满意度为中心，鼓励创新精神和持续的绩效改进，并对娴熟的专业技能提供奖励的新型薪酬战略。它摒弃了原有的科层体系和官僚机制，在员工和企业之间营造出一种双赢的工作氛围。全面薪酬战略关注的对象主要是那些帮助企业达到战略目标的行动、态度和成就，其关键在于制定正确的奖酬计划组合，将传统的薪资项目和新型的奖酬项目结合起来，最大限度地发挥薪酬战略对企业战略的支撑作用。

2. 全面薪酬战略的构成

全面薪酬战略将企业支付给员工的薪酬分为外在薪酬和内在薪酬两大类。外在薪酬包括直接经济薪酬，如基本工资、绩效奖金等；间接经济薪酬(福利薪酬)，如强制性福利、带薪休假等。内在薪酬是指员工在完成工作任务的过程中，从工作本身、工作环境和企业



文化等方面获得的心理收入，是难以用货币来量化的精神报酬，是员工个人价值的体现。全面薪酬战略的具体构成如表 1-2 所示。

表 1-2 全面薪酬战略的具体构成

外在薪酬	内在薪酬
◎直接经济薪酬：基本工资、绩效奖金、津贴等短期激励薪酬，股票期权等长期激励薪酬 ◎间接经济薪酬（福利薪酬）：强制性福利、商业保险计划、生活及娱乐设施、健康计划、带薪休假、集体活动等福利措施	◎工作内容方面：工作趣味性、工作创新性与挑战性、工作自主性与内容丰富性、工作成就感与荣誉感等 ◎个人成长方面：良好的企业发展前景、健全的职业发展规划、拓展培训机会、晋升机会、参与决策与授权、社会地位、弹性的工作时间等 ◎文化环境方面：舒适的工作环境、良好的工作氛围、以人为本的企业文化、优秀的管理艺术、创新型组织与团队合作、工作保障等 ◎情感方面：适当的尊重与关怀、适时的沟通、友谊和榜样等

外在薪酬和内在薪酬都有自己独特的薪酬激励功能，两者相互补充、相互作用、缺一不可。企业只有为员工设计合理的全面薪酬体系，科学把握外在薪酬与内在薪酬两个方面，才能充分发挥薪酬吸引、留住和激励员工的功能。

3. 全面薪酬战略与传统薪酬战略的区别

全面薪酬战略与传统薪酬战略的区别如表 1-3 所示。

表 1-3 全面薪酬战略与传统薪酬战略的区别

对象	全面薪酬战略	传统薪酬战略
目标	◎企业目标与员工目标协调发展 ◎吸引和留住员工	◎以企业发展为重点
员工定位	◎员工是增加企业竞争力的核心资源	◎把员工视为工具性资源
薪酬定位	◎薪酬是企业对人力资源的投资	◎将薪酬作为成本支出
薪酬构成	◎外在薪酬 ◎内在薪酬	◎以外在薪酬为主
方法	◎弹性设计，适应企业经营战略变化	◎高度结构化设计，弹性小
具体规定	◎内外统一 ◎员工的作用 ◎战略匹配	◎内外统一
特点	◎奖励关键行为 ◎重视员工的参与权与责任 ◎鼓励交流价值观和期望	◎强调任务 ◎员工被动接受薪酬安排 ◎严格控制沟通

由表 1-3 可知，全面薪酬战略不仅强调薪酬的外部竞争性和内部一致性，更强调员工的贡献、薪酬战略与企业战略的匹配性。薪酬不仅是企业成本支出，更是对人力资源的一种投资；员工与企业是共担风险的合作关系，并且员工还是企业价值的创造者，并不是消极地完成相关工作而已。

4. 全面薪酬战略的主要激励模式

(1) 奖酬激励。奖酬激励主要包括以下几个方面。

① 谈判工资制度。谈判工资制度是指在市场经济条件下，以企业、雇主为一方，以员工或工会组织为另一方，双方就工资分配问题通过谈判后签订合同。它是兼顾双方利益的体现，既能充分反映知识型员工的自身价值，调动其工作积极性和对企业的忠诚度，又有利于维护企业的利益。由于工资既是劳动力的价格，又是知识型员工价值的重要组成部分，因此，谈判工资制度承认了人力资本的价值，并从制度上确立了对人力资本的补偿。劳资双方结成利益共同体，形成稳定和谐的劳动关系，共同努力发展生产，促进企业目标的实现。

② 项目奖金激励。项目奖金是指为了激励员工及时、超额完成工作任务或取得优秀工作成绩而支付的额外薪酬。项目奖金一般是根据企业和部门绩效、团队绩效以及个人绩效综合评定的，因此，项目奖金激励有两大好处：一是促进员工加快项目进度；二是提高项目的质量和水平。不过，在运用项目奖金激励时要注意：必须信守承诺，否则就会给激励增加许多困难；不要搞平均主义，奖金金额要使员工感到满意；奖金金额的增长要与企业的发展挂钩，使员工清楚地认识到只有企业利润不断增长，自身才能获得更多的奖金。

③ 股票期权激励。股票期权是企业给予员工的一种权利，股票期权持有者可以凭此权利在一定时期内以一定价格购买企业的股票。股票期权获利分红至少要在一年以后才能实现，且获利多少与企业经营绩效挂钩，因此，股票期权的持有者若想获取收益，必须同企业所有者一起努力改善企业经营管理，以保持企业价值长期稳定增长。股票期权的这些特点使其成为一种长期激励方式，较好地解决了企业所有者与经营者之间的利益矛盾。一些企业在所有者和知识型员工之间达成一种协议，即在完成或超额完成经营目标的前提下，允许知识型员工在未来某个时间，以当前的市场价或更低的价格买进一定数量的企业股票，通过这种协议使企业所有者和知识型员工形成利益共同体，实现对知识型员工的长期激励。

(2) 福利激励。福利激励主要包括以下几个方面。

① 强制性福利。强制性福利是指为了保障员工的合法权利，由政府统一规定必须提供的福利措施。强制性福利主要包括社会养老保险、失业保险和医疗保险等基本保险。强制性福利是员工的基本工作福利，也是员工权利的重要组成部分，其激励作用不大，但却是员工必不可少的保障因素。

② 菜单式福利。菜单式福利是指由企业设计出一系列合适的福利项目并平衡好所需费用，然后由员工根据自己的需要进行选择，这样能给员工选择的余地，提升员工满意度，福利项目的激励作用也会增强。这类福利主要包括非工作时间报酬(假日、带薪休假、探亲假等)，津贴(交通津贴、服装津贴、住房津贴等)，服务(体育娱乐设施、集体旅游、节日慰问等)。但是，企业在确定福利项目时，要充分听取员工的意见，在自身可接受的成本范围内，最大限度地满足员工需求。

③ 特殊性福利。特殊性福利是指企业中少数特殊群体单独享有的福利，这些特殊群体往往是对企业做出特殊贡献的员工。特殊性福利主要包括提供宽敞住房，专车接送，发放



特殊津贴，享受全家度假等。特殊性福利通过差异化的方式使知识型员工获得额外利益，为员工带来心理上的自豪感与满足感。

(3)工作内容激励。工作内容激励主要包括以下几个方面。

①工作多元性、创造性激励。它主要表现在两个方面：一方面是企业针对部分表现优异的员工，实行岗位轮换制度，实现员工跨岗位或跨部门的横向流动，以增加员工工作的趣味性，降低员工长期从事某种工作的枯燥感；另一方面是企业适当授权，让员工参与工作设计、独立承担项目任务、独立开展工作，激发员工工作的自主性和创造性，形成员工对企业的归属感、认同感和责任感，最终产生内心的满足感，以此来最大化激励员工。

②目标管理激励。企业依据自身经营目标和各岗位工作职责，给每个工作岗位设定关键工作指标以及相应的基本目标、挑战目标，并根据员工对指标的完成情况定期调整目标值，建立相应的激励机制，以增加工作的挑战性，引导和激励员工不断向更高的目标发起挑战。尤其是知识型员工，他们对自身有着较高的期望，渴望挑战自我，期望在工作中取得进步，实行目标管理激励，设计富有挑战性的工作，能够最大限度地激发他们的创造力。

③工作荣誉感激励。随着员工职位的升迁和个人薪酬水平的提高，工作荣誉感发挥着越来越重要的作用。为增加员工工作的荣誉感，企业可以适当对员工进行表扬，尤其是那些通过辛苦努力获得良好绩效的员工；也可以每年进行优秀员工的评选活动，给予那些能力和态度好、绩效高的员工金钱及荣誉的双重激励。但企业在运用工作荣誉感激励时应注意：要有明确的奖励标准；多种奖项的设计要合理，等级要分明。

(4)个人成长激励。个人成长激励主要包括以下几个方面。

①培训和发展激励。培训和发展激励是指企业通过为员工提供形式多样的培训活动或培训计划，促进员工的发展和进步。如今，科技发展速度越来越快，为了跟上时代的发展速度，保持自身竞争力，员工有着强烈的学习动机。对此，企业应积极创造条件，为员工提供形式多样的培训计划，如新员工入职培训、文化培训、新产品推广培训、先进管理理念培训以及拓展训练等，对他们采取交流指导、访问学习、专业和技能培训等激励措施，以提高他们的能力，给他们提供进一步发展的机会，满足他们自我实现的需要。

②职业生涯激励。职业生涯激励主要体现为以下两点。一是设计合理的职位体系，给员工提供双重职业道路。例如，针对研发人员，可以提供专业发展通道，即由初级研发人员到中级研发人员、高级研发人员，最终成为高级技术专家的职业发展路径；也可以提供管理晋升通道，即由初级研发人员到一线主管，最终成为高层管理者的职业发展路径。但是，企业在实施过程中，要保证专业发展通道与管理晋升通道的层级结构是平等的，且每一个研发等级都享有与相应管理等级相同的地位和薪酬，这样才能实现对员工的激励。二是帮助员工制订和实现职业计划。企业通过与员工定期进行绩效反馈谈话及给员工提供专家指导，帮助员工明确自身特长，明晰发展方向，为其展示良好的职业生涯发展前景。同时，通过建立内部人才市场和完善培训机制，提高员工个人能力，增加其内部岗位竞聘的机会。

(5)文化环境激励。文化环境激励主要包括以下几个方面。

①软环境激励。它主要体现为以下六点：一是运用多种媒体形式传递优秀企业文化，如开展知识竞赛、演讲比赛，促进员工对企业核心理念的学习，或编写典型案例、树立典型人物，加深员工对企业理念的理解等；二是建立信息共享机制，通过一些内部刊物、网站发布优秀员工的知识和经验，促进员工的共同进步；三是强调团队工作文化，将员工个人绩效同团队、部门绩效紧密联系起来；四是提倡部门内外的沟通协调，如经常举办一些座谈会，鼓励大家进行沟通讨论；五是充分利用工会等社团组织，建立“员工互助会”“女工之家”“青年之家”等非正式组织，开展多种形式的文体活动、聚餐活动等，加强员工工作以外的联系，营造良好的人际关系氛围，满足员工社交需要，建立和谐的企业文化；六是为员工提供法律、劳动政策、生活心理等方面的义务咨询，帮助员工建立良好的心态，营造和谐的人际关系。

②硬环境激励。硬环境激励是指企业采取多种措施创造“以人为本”的工作环境，使员工在优雅舒适的环境中工作和休息。它主要表现为根据企业实际情况，配备和更新电脑等办公自动化设备，提高企业信息化水平，提高工作效率；持续、深入地开展“5S”(整理、整顿、清扫、清洁、素养)活动，为员工创造一个干净、整洁和舒适的工作场所和空间环境；给予员工一定的自由度，允许员工用自己的创意改善办公环境；给员工创造良好的沟通空间，如建立人性化的员工休息室、餐厅、读书室和健身房等场所。

(6)情感激励。所谓“情感激励”，就是企业管理者要加强与员工之间的感情沟通，给予员工适当的尊重、认可和信任，从而使员工保持高昂的情绪和工作热情。在快节奏、高压力和强竞争的现代社会，管理者的真情关怀和尊重爱护，能使员工感到温暖，产生自豪感、使命感和归属感，进而激发其主动性和积极性，不断推动其努力工作。这种情感激励对知识型员工尤其重要，他们自觉对企业的贡献较大，更加渴望被尊重。管理者应经常与他们沟通交流，了解他们的思想动态，在工作中给予鼓励和支持，在生活上给予关心，缩小员工与管理者之间的心理距离，形成良好的企业氛围，提高员工对企业的认同感和工作积极性。此外，企业还可以通过赠送生日礼物、婚嫁礼物及丧事礼金等形式加强对员工的人文关怀。

(三)全面报酬战略

1. 全面报酬战略的含义和特征

(1)全面报酬战略的含义。全面报酬战略是指将企业中的外在报酬和内在报酬、经济报酬和非经济报酬加以结合，形成一种对员工的最优激励系统。这一激励系统将各种激励方式有机地整合在一起，从多个角度体现了员工的价值和贡献，使之成为支持企业战略实现和应对变革挑战的有力工具，并在企业和员工之间形成一种积极特殊的雇佣关系，最大限度地调动了员工的积极性，提升了员工的敬业度，使员工全身心地投入工作，从而实现企业的战略目标。

全面报酬战略有别于全面薪酬战略，它是将各种传统和非传统的报酬要素、物质要素和精神要素结合在一起，以达到使雇佣关系更有意义和更能满足员工需要的目的，它既包括传统的薪酬项目，也包括对员工有激励作用的能力培养方案和非物质奖励方案等。



腾讯的“热血薪酬”

腾讯是一个以高新技术人才为企业发展原动力的企业。首先，其薪酬水平采取市场跟随型的方式，既不会在行业中当领头羊，也不会让员工觉得自己的薪酬水平不如别人。其次，腾讯能够让员工觉得满意的重要原因是抓住了员工最看重的一环——非货币性报酬。在腾讯这样一个企业文化极其轻松的企业里面，企业内部的人际关系十分简单纯粹，员工彼此之间是朋友而不是同事。除此之外，腾讯还有很多的非货币性报酬，包括培训发展机会、旅行计划、晋升通道、团队拓展、奖励性福利和休假制度等。这些虽然没有货币性报酬那么具体和切实，但是可以让腾讯的员工不断地感受到来自企业的关怀和来自周围关系网络的支持。

(2)全面报酬战略的特征。全面报酬战略的特征包括以下几个方面：现金与非现金相结合；物质激励与精神激励相结合；内部公平性与外部竞争力相结合；绩效沟通与绩效改进相结合；长期激励与短期激励相结合；共性需求与差异化个性需求相结合；人才发展与人才晋升相结合；保障性因素与激励性因素相结合。

2. 全面报酬战略的作用

全面报酬战略作为一种系统的回报和激励员工的手段，受到越来越多企业和员工的欢迎，它的突出作用主要表现在以下三个方面。

(1)全面报酬战略是企业吸纳人才的重要手段。一套有竞争力的薪酬体系之所以有吸引力，不仅仅是因为它能够提供具有吸引力的货币性报酬，还体现在它能够根据被吸引人群的特殊需求，提供各种非货币形式的待遇，体现出企业对员工的人文关怀。全面报酬战略在这方面就具有明显的优势。一方面，货币性报酬部分为员工提供了物质回报，使其能够满足物质生活的需要；另一方面，非货币性报酬部分，如学习和培训给员工提供了个人价值提升的机会，而令人满意的工作氛围则给员工提供了身心愉悦的外在环境。可以说，全面报酬战略对于吸引人才起着非常重要的导向作用。

(2)全面报酬战略能够更好地激励员工。激励理论认为，要想让员工实现企业目标并达到高绩效，就必须想方设法地强化员工努力工作的动机，除了企业文化的引导和规章制度的强制以外，最根本的做法是要满足员工的需要。人的需要具有低层次的生理和生存需要(主要以物质需要为主)，也有尊重、自我实现等高层次需要(主要以精神需要为主)。全面报酬战略既涉及员工物质需要的满足，也涉及员工精神需要的满足，如学习与成长的机会、舒适的工作环境、企业的表彰和鼓励、主管及同事的赞许与认可等。由此可见，全面报酬战略比传统的薪酬战略更能有效地满足员工的各种需要，对员工尤其是知识型员工和高层次人才激励效果更为明显。

(3)全面报酬战略对于留住企业的关键人才具有重要影响。企业不仅要能够吸引到人才，更重要的是要把那些承载企业核心竞争力的最有价值的人才留下来。全面报酬战略既满足了员工的基本需要，又帮助员工实现了自我价值，员工自然就不会轻易离开。因此，只要全面报酬体系设计合理，就能有效解决企业关键人才的流失问题，为企业保持持续竞

争优势、实现企业经营战略目标储备关键人才。

3. 全面报酬战略的构成

在全面报酬战略中，员工的薪酬主要包括薪酬、福利、工作生活平衡、绩效管理 with 认可、开发与职业发展机会这五个部分。

(1) 薪酬。薪酬一般包括基本薪酬、可变薪酬和间接薪酬。其中，基本薪酬和可变薪酬是全面报酬的核心部分。基本薪酬通常根据员工的岗位或能力来确定，体现岗位或能力对于整个企业的价值或贡献。但是，单纯的基本薪酬难以激发员工的最大潜力，难以实现员工目标与企业目标的一致，因此，需要加强可变薪酬的作用。可变薪酬通常与企业绩效和员工绩效相结合，体现企业目标和绩效的动态变化，能够为企业与员工之间建立起合作伙伴关系提供支持，同时，还有利于控制企业成本开支。可变薪酬可分为短期可变薪酬和长期可变薪酬。短期可变薪酬是企业于季度末或者年终，根据员工的综合表现以及企业绩效和情况，给予员工的现金或物质奖励。长期可变薪酬是针对一年以上(含一年)的特定绩效提供奖励的一种薪酬计划。股票所有权计划是一种典型的长期可变薪酬，有利于促使员工特别是经营者和股东形成利益共同体，减少监控费用，降低代理成本等。因此，股票所有权计划在越来越多的企业中成为薪酬的一个重要组成部分。

(2) 福利。福利是全面报酬体系中不可或缺的组成部分。它是一种保护性报酬，有利于员工及其家庭避免各种经济风险。福利具体包括以下几个方面：社会保险，如养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险等；团体保险，如团体人寿保险、团体健康保险、团体意外伤害保险等；非工作时间支付工资，具体包括上班期间吃饭、清洁、换制服等和未上班时照付工资(如节假日等)。作为薪酬的补充及对法律要求的响应，企业必须重视福利项目的设计，全面分析员工的需求，提供既满足员工需要又具有企业特色的福利来吸引和留住员工。

(3) 工作生活平衡。工作生活平衡又称“工作家庭平衡”，是指企业帮助员工认识和正确看待家庭和工作之间的关系，调和工作和家庭的矛盾，缓解由于工作导致家庭关系失衡而给员工造成压力。现代社会的发展使得员工，尤其是那些知识型员工和高层次人才，在注重薪酬福利的同时，也越来越关注对家人的照顾和生活质量的提高。他们越来越关心自己和家人的身心健康，注重对老人以及儿童的关心和照顾，希望花更多的时间进行锻炼和保健。这些需求形成的压力通过影响员工的工作情绪和精力分配，最终影响员工对工作的参与程度。为了协调员工从事工作和照顾家庭之间的冲突，企业在灵活安排工作时间和为员工提供便利方面进行大量投入，制订切实有效的工作生活平衡计划，具体内容包括向员工提供家庭问题和压力排解的咨询服务；创造参观或联谊的机会，促进家庭成员对员工工作的理解和支持；将部分福利扩展到员工家庭范围，以便分担员工的部分家庭压力；把家庭因素列入考虑员工晋升或工作转换的制约条件中；设计适应家庭需要的弹性工作制以供选择，便于员工不管是在企业中还是在家里，都能够有效地完成工作任务。

(4) 绩效管理与认可。绩效管理与认可是指强化绩效管理，同时对员工的努力表示感谢或关注。其中，绩效管理包括绩效计划、绩效执行、绩效评价和绩效反馈四个关键环节。从设定绩效目标和标准开始，到执行绩效计划、评价绩效目标的实现情况，再到绩效问题诊断与改进，每个环节的有效推进都离不开管理者与员工之间的绩效沟通，都体现了

企业的期望,即通过绩效管理过程找出员工、部门和企业的绩效差距,从而改进并提高员工与企业的绩效。通过绩效管理系统的动态循环过程,员工不仅可以体现自身对企业的贡献和价值,而且可以提升自己的技能和绩效,在某种程度上也是对员工的一种奖励和认可。认可是指对员工表示感谢,或者对员工的行动、努力行为及绩效给予特别的关注。认可满足了人们希望努力被看到的内在心理需要,它可以通过强化有助于企业取得成功的某些特定行为来支持企业战略。认可的形式多样,如现金奖励、口头表扬、颁发奖品或证书、发布告示、赠送音乐会门票或球赛门票等。

(5)开发与职业发展机会。开发一般是指为提高员工技能和素质而提供的学习机会。职业发展机会是指为员工实现职业生涯规划而提供的机会。开发和职业发展机会的具体形式主要包括三个方面:一是各种学习机会,如学费报销、就读企业大学、新技术培训、参加外部研讨会、虚拟教育、在职学习、职位轮换等;二是在企业内外得到指导和辅导的机会,包括领导力培训、参加专业协会、参加会议、发表演讲、正式或非正式的导师计划等;三是在企业内外取得进步的机会,如实习、专家助手、海外工作派遣、内部竞聘、职位晋升、职业阶梯与接班人计划等。

目前,企业对员工的承诺已从传统的终身雇佣向长期就业能力培养转变,一家仅能够提供高薪而不能为员工提供长期发展机会的企业,将会越来越难以留住人才。这是因为员工(特别是知识型员工)越来越看重企业提供的发展机会,一旦在某个企业得不到这种发展机会,他们就会选择到其他能够提供这种机会的企业去工作。与此同时,随着未来企业的扁平化发展趋势,传统的晋升阶梯数量将会被大量削减,企业仅仅依靠级别晋升来对员工进行激励的做法,也将受到越来越多的约束。在这种情况下,企业必须寻找一些具有创新性的方法来对员工进行激励与开发。



课后回顾

薪酬管理是人力资源管理的重要内容,随着企业人力资源管理理论的蓬勃发展,对薪酬管理的研究也逐渐细致、深入和多元化。本章重点阐述了薪酬及薪酬管理的概念,对薪酬管理的理念、方法以及制度三个方面的发展趋势进行了详细介绍,还介绍了战略性薪酬管理的概念、特征、要素及影响其决策的因素,最后讲述了薪酬战略的匹配性与历史演进等相关内容。



思考题

1. 简述薪酬与薪酬管理的概念。
2. 简述薪酬管理的发展趋势。
3. 简述战略性薪酬管理的概念。
4. 战略性薪酬管理的特征及要素有哪些?
5. 简述薪酬战略与企业战略和竞争战略的关系。

格力的薪酬管理

1. 科学制定薪酬制度

格力采用固定工资与浮动绩效工资相结合的薪酬制度，综合考虑员工的岗位性质、工作成果、工作地域、技术难度等，按时为员工核定并发放薪酬。同时，员工的薪酬会根据宏观经济环境、行业发展趋势、公司战略方向等做动态调整。

格力为进一步拓宽员工职业发展通道，促进人才梯队的建设，按照不同关键领域员工群体，搭建基于员工能力、绩效双提升的职业发展通道：针对专业技术类员工，积极引导员工不断提高专业技术水平，围绕员工关键行为、绩效表现、工作能力、工作经验等内容构建专业技术等级评定体系；针对技能型员工，完备技术工种人才储备机制，建立技能工等级评定体系，不断提高技能工专业技能素质。同时，格力将评定结果应用于薪酬等各项人事决策当中，进一步优化基于员工能力的薪酬调整机制，全方位激发员工能力的提升，形成动态、长效的激励和发展机制。

2. 提供有竞争力的薪酬

格力电器的薪酬水平一直高于行业的平均薪酬水平，早在2010年，格力电器一线工人年薪便达到了5万元，员工年终奖发放标准也随公司发展而逐年提升。2013年，当珠三角收入较高的初级工程师平均年薪为5万元时，格力的人均年薪便已经达到了5.6万元。根据格力2018年年报，公司将近9万名员工的平均年薪（包含了短期薪酬、离职后福利、辞退福利和其他长期职工福利等内容）达到了9.6万元，虽然这并不完全都是员工到手的收入，而2018年广东省制造业非私营单位就业人员的平均年薪仅为74 030元。

2011年，在整个家电行业赢利能力持续下降的背景下，格力宣布将为员工平均加薪10%。格力宣称，提出为员工平均加薪不低于10%的计划并非应对通货膨胀的暂行举措，而是格力长期以来关注员工生活、让员工分享发展成果的有计划、有步骤的行动，加薪是对员工价值的尊重。

格力2017年加薪的通知非常简单，《关于公司全员每人每月加薪1 000元的通知》内容显示：“从2016年12月起，在现有月工资的基础上，格力电器将对入职满三个月的全体员工（特殊议薪人员除外），每人每月加薪1 000元。”但有人质疑这是一项没有明确区分绩效高低的薪酬战略制度，不利于对员工产生激励。

2019年年初时，格力又根据不同岗位对员工的薪酬进行调整，总共增加薪酬在10亿元以内。按照格力员工人数来算，平均加薪超过1 000元。这次，格力加薪在具体执行方案上有了一些变化。针对不同类型的岗位，格力加薪的标准不一样。例如，技术岗位按照等级评定结果来加薪，管理岗位按照绩效和工作表现来加薪，等等。这样的安排更能产生激励效果，也更加公平合理。

3. 提升员工的幸福感

格力为员工购买养老、医疗、失业、工伤、生育等保险，并提供免费上下班车、免



费午餐、节假日慰问金、中晚班津贴、工龄津贴、保健津贴、夏季高温津贴、特殊工种津贴、在职员工学历教育的费用报销和其他丰富的员工培训等各种福利。

此外，格力还努力为员工营造舒适的生活环境，让员工无后顾之忧。例如，格力先后斥资6亿元建设康乐园，为员工提供稳定的生活环境；2018年8月，格力投资20亿元的“格力明珠广场”人才公寓正式奠基，力求员工与公司同进步、共发展，稳步推进“格力员工一人一套房”工程；2018年9月，格力学校落成开学，公司积极利用政府学位政策，解决公司技术研发人员、管理骨干、双职工等群体子女的入学需求，为员工解决后顾之忧，有效提升员工幸福感和满意度。

格力在薪酬管理上，科学制定薪酬制度，提供有竞争力的薪酬，并努力通过给予员工各种不同形式的福利来提升他们的幸福感，这些薪酬管理措施值得企业管理者好好学习与研究。

讨论题：

1. 格力的薪酬管理给了我们哪些启示？
2. 格力的薪酬管理的核心是什么？

