



## 薪酬管理

### 【本章关键词】

薪酬；报酬；工资；薪酬功能；薪酬管理

### 【学习目标】

- 了解薪酬概念的发展历史。
- 了解薪酬、报酬和薪酬管理的概念。
- 熟悉薪酬的功能和主要影响因素、典型的薪酬类型及其特征。
- 掌握薪酬的构成。



### 开篇案例

#### 薪酬概念的演变

某连锁超市培训主任张先生：“薪酬固然是重要的，尤其是对于已经在职场上拼了近十年的人来说，但也许并不是唯一重要的，如果企业给予你充分的发展空间、成就感，就可以连同薪酬综合来考虑。在单纯因为薪酬的原因想离开企业之前，一定自问一下，什么对你是最重要的。”

北京某空调公司副总经理周先生：“作为公司的创始人之一，在发工资时，总在想什么时候才能多发一些钱给大家。因为我觉得，这个企业的所有利润不是老板个人创造的，而是所有人创造的，是团队创造的，只是这里面不同的角色起的作用不一样。快乐与大家分享，何乐而不为。”

某通信公司总裁夏先生：“企业发展到一定阶段后，很多老总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，但应该在给员工充足的薪酬的前提下给他空间。毕竟，薪酬是留人很重要的一方面，这是永远无法回避的，一定要意识到这一点。”

# 工商管理师Mini-MBA经理 (管理岗位) 双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学费
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【教程特点】**

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net

【咨询邮箱】xchy007@163.com

### 【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

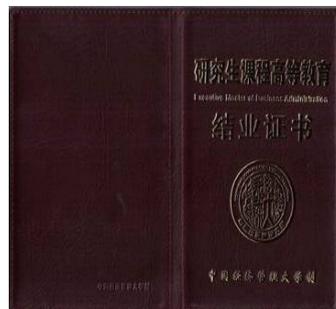
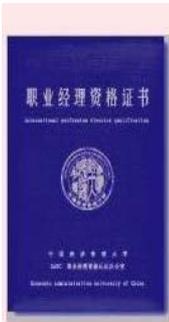
2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】http://www.mhjy.net

上海赵先生：“1997年我的第一份工作是在一家国企。定位很明确，就是为了多学点东西。虽然一个月只有1000多元（后来变成2000元左右），也不觉得怎样。能多见识些东西，多和各个方面人才接触就会觉得很兴奋，意识到自己的成长。第一次换工作的时候，可以说没怎么考虑薪酬的因素。那是一家国内知名的软件公司。在面试结束的时候就特意观察了一下公司，我看到的是一张张年轻的踌躇满志的面孔。公司的氛围、工作方式以及节奏等都让我有一种‘相见恨晚’的感觉，所以义无反顾地投身进去。那时的薪水是2500元左右。尽管一年以后离开了那个地方，但还是觉得那是一家很不错的公司。这些年又陆续换了几家公司，薪水维持在5000~6000元。但是却不像以前那么满足了，必须承认，现在再换工作的时候，除了公司的发展前景、规模、文化以外，薪酬水平也是一个无法回避的因素。”

时代变迁，薪酬在不同职业人士心中的定义也发生了变化，薪酬到底是什么？薪酬概念的发展历经了何种变迁？

资料来源：刘昕．薪酬管理[M]．北京：中国人民大学出版社，2007．

## 第一节 薪酬概念的发展历史

### 一、实物工资阶段

在奴隶社会和封建社会时期，与商品经济社会和市场经济社会都不同，劳动者的报酬大部分是实物。在西方，18世纪工业革命以后，雇佣劳动开始普及，工资问题开始出现。雇主们起初用土豆、面粉等食物代替工资的一部分，剩余部分支付现金，或者是发放票证或债券，从雇主开设的店铺中领取食物。在我国，实物工资的出现要更早一些。我国古代有规定，官吏领取以“石”等为单位的粮食或田地作为其俸禄。这就是早期的“实物工资制度”。

### 二、货币工资阶段

随着商品经济的发展，商品流通越来越快，实物工资因为自身的缺陷已经难以满足人们的需求，人们便要求一种新的、方便携带和流通的工资代替实物工资。由于货币工资便于员工决定自己在哪里购买物品和购买什么样的物品，货币工资越来越多地取代了实物工资。

### 三、工资和薪水阶段

在西方国家，随着白领阶层与蓝领阶层的分化，出现了不同于传统“工资”概念的“薪水”的概念。“薪水”是指发给白领阶层的劳动报酬，而工资则是指付给蓝领阶层的劳动报酬。由此，工资的发展进入了一个工资和薪水的阶段。

## 四、薪酬阶段

自第三次工业革命之后，工资和薪水制度的内容不断充实并发生变化，以带薪休假和延期支付为特征的附加福利成为现代货币工资的补充形式，逐步形成目前广泛使用的“薪酬”制度的重要内容。现在的“薪酬”已不再是简单的实物工资和货币工资，也不再是工资和薪水的简单分化，还包括对员工的内在报酬等，薪酬已发展到了一个全面概念的阶段。

从上述发展过程看来，“薪酬”的概念经历了从“实物工资”到“货币工资”，从“货币工资”再分化为“工资”和“薪水”，从纯粹意义上的“工资”直至发展到今天包含财务（货币）报酬和非财务（货币）报酬的“薪酬”概念的出现与使用这样一个逐渐演变的历史过程。

## 第二节 关于薪酬的三种理解

最容易和薪酬发生混淆的一个概念就是报酬。报酬指员工从企业那里得到的作为个人贡献回报的他认为有价值的各种东西，一般可以分为内在报酬和外在报酬两大类。内在报酬通常是指员工由工作本身所获得的心理满足和心理收益，如决策的参与、工作的自主权、个人的发展、活动的多元化和挑战性的工作等。<sup>①</sup>外在报酬则通常指员工所得到的各种货币收入和实物，它包括两种类型，一种是财务报酬（或是货币报酬）；另一种是非财务报酬，如宽大的办公室、私人秘书、动听的头衔和特定的停车位等。货币报酬又可以分为两类，一是直接报酬，如工资、绩效奖金、股票期权和利润分享等；二是间接报酬，如保险、带薪休假和住房补贴等各种福利。

而薪酬则是指员工从企业那里得到的各种直接的和间接的经济收入，简单地说，它相当于报酬体系中的货币报酬部分。薪酬和报酬的关系图参见图 1-1 和图 1-2。

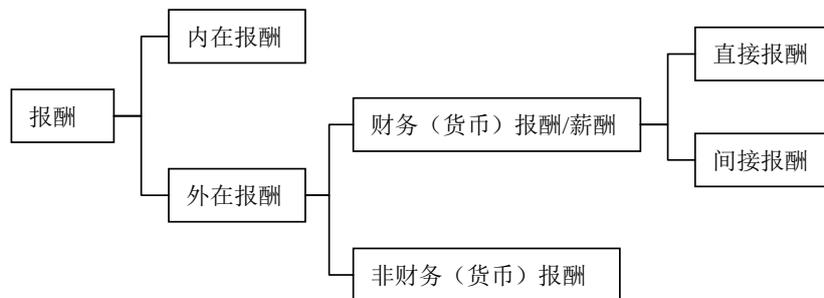


图 1-1 薪酬和报酬的关系（简图）

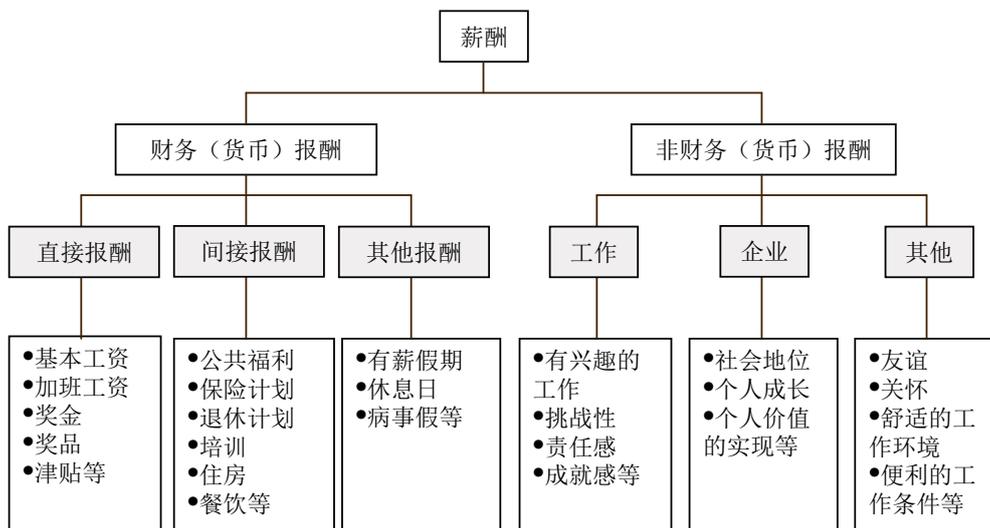


图 1-2 薪酬和报酬的关系（详图）

<sup>①</sup> 参见董克用，叶向峰．人力资源管理概论[M]．北京：中国人民大学出版社，2003：258．

## 一、薪酬的一般理解

对薪酬的一般理解是员工外在回报的总和，不仅包括各项货币性和实物性回报，还包括外在的非财务性回报，如偏爱的办公室装潢、宽裕的午餐时间、特定的停车位置、喜欢的工作等。后面一部分回报仍然是基于员工对公司的贡献，对员工激励是有效的，主要满足的是员工第四层次的需要，即他人对自己的认可和自己认可的需要，如名誉、地位、尊严等。

## 二、薪酬的广义理解

对薪酬的广义理解指的是企业给予员工的内在和外在回报的总和，其中内在回报包括参与决策的权利、较大的工作自主权、较大的责任、较有趣的工作、个人成长机会、活动的多元化等。可以看出，内在回报主要是跟工作本身相关的，是对员工的个人成长的激励，满足的是员工自我实现的需要，发挥员工的潜能，实现自我价值。尽管内在回报和外在回报有所区别，但两者是紧密相关的。一般来说，提供外在回报的同时也向员工提供了内在回报。

## 三、薪酬的狭义理解

对薪酬的狭义理解指的是企业对员工为企业所做的贡献（包括他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造等）所付给的相应的回报，包括直接薪酬（包括基本工资、加班及假日津贴、绩效奖金、利润分享、股票期权等）和间接薪酬（包括保健计划、非工作时间的付酬、服务及额外津贴等）。

一般来讲，我们所说的薪酬指的是狭义薪酬，包括四种形式，即基本工资、绩效工资、短期和长期的激励工资、福利，如图 1-3 所示。

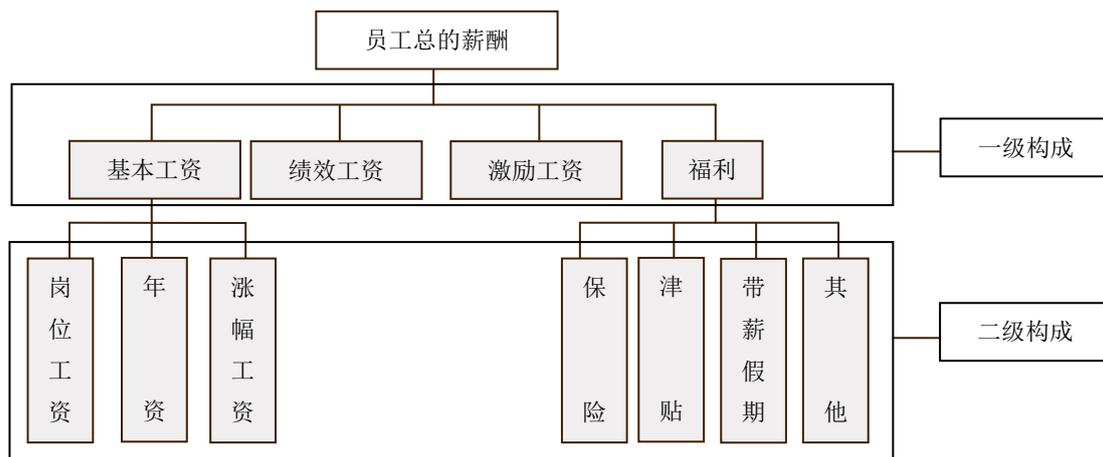


图 1-3 员工总的薪酬构成图示一

### （一）基本工资

基本工资是企业按照岗位职责或员工的能力付给员工的现金报酬，其作用是补偿员工的劳

动付出、保障员工及其家庭的基本生活需要。

## （二）绩效工资

绩效工资又称绩效加薪、奖励工资或与评估挂钩的工资，是以职工被聘上岗的工作岗位为主，根据岗位技术含量、责任大小、劳动强度和环境优劣确定岗级，以企业经济效益和劳动力价位确定工资总量，以职工的劳动成果为依据支付劳动报酬，是劳动制度、人事制度与工资制度密切结合的工资制度。

## （三）激励工资

激励工资也和业绩直接挂钩。绩效工资通常会加到基本工资上，是对基本工资的永久增加；而激励工资是一次性付出，对劳动成本没有永久的影响，比如，奖金就是对员工有效超额劳动的报酬。奖金的实施是为了更好地调动员工的积极性，管理者在具体设置奖金方案和实施奖金举措时，必须根据奖金的特点，慎重地选择适合本企业的奖金方案，以使每项奖金均能达到激励效果。

## （四）福利

福利作为培养员工对企业的归属感和忠诚度的独特手段，历来被企业家和管理者们所重视。福利是企业通过增加福利和设施、建立各类补贴制度、举办文化体育活动，为员工提供生活方便、减轻员工生活负担、丰富员工文化生活等一系列事业的总称。它是个人消费分配的一种形式，同时也是薪酬体系的一个重要组成部分。主要包括社会保险、津贴、有薪假期等。

### 1. 社会保险

社会保险是社会保障制度的一个最重要的组成部分。社会保险（social insurance）是一种为丧失劳动能力、暂时失去劳动岗位或因健康原因造成损失的人口提供收入或补偿的社会和经济制度。社会保险计划由政府举办，强制某一群体将其收入的一部分作为社会保险税（费）形成社会保险基金，在满足一定条件的情况下，被保险人可从基金获得固定的收入或损失的补偿。它是一种再分配制度，目标是保证物质及劳动力的再生产和社会的稳定。社会保险的主要项目包括养老社会保险、医疗社会保险、失业保险、工伤保险、生育保险等。

### 2. 津贴

津贴也称附加薪酬或者补助，是指员工在艰苦或特殊的条件下进行工作，企业对员工额外的劳动量和额外的生活费用支出进行的补偿。津贴的特点是它只将艰苦或特殊的环境作为衡量的唯一标准，与员工的工作能力和工作业绩无关。津贴具有很强的针对性，当艰苦或特殊的环境消失时，津贴也随即终止。

根据津贴不同的实施目的，津贴可以分为三类：地域性津贴、生活性津贴和劳动性津贴。

地域性津贴是指由于员工在艰苦的自然地理环境中花费了更多的生活费用而得到的补偿，如林区津贴、艰苦生活津贴、高寒地区津贴等。

生活性津贴是指为了保障员工的实际生活水平而得到的补偿。由于员工的收入是货币性工资收入，货币性工资收入会受到物价上涨因素的影响。为了弥补物价上涨造成的员工生活水平下降，就会有肉食补贴、副食补贴等津贴。另外，由于工作而使员工家庭生活开支分离而造成的生活费用增加，对此也应有相应的津贴，如出差补贴等。

劳动性津贴是对从事特殊性工作的员工进行的补偿，如夜班工作的夜班津贴、高温环境工

作的高温津贴等。

### 3. 有薪假期

有薪假期通常也称带薪休假，是指劳动者依照法律规定，在工作满一定期限后每年享有保留原职和工资的休假。然而据统计，目前我国的带薪休假真正能够落实的不到 30%。多年来，带薪休假在许多单位和企业，多是停留于纸上的福利。

实行职工带薪年休假（以下简称年休假）制度，是世界各国劳动制度的普遍做法。党和国家高度重视中国的年休假制度建设。1991 年 6 月，中共中央、国务院下发了《关于职工休假问题的通知》，规定各级党政机关、人民团体和企事业单位，在确保完成工作、生产任务，不另增加编制和定员的前提下，可以安排职工的年休假，职工年休假的天数要根据各类人员的资历、岗位等不同情况有所区别，最多不得超过两周。

在征求意见过程中，一些地方、部门和网民希望将年休假天数由最多 15 天增加为 20 天或者 25 天。有关部门反复研究后认为，年休假天数应当与中国现阶段的经济社会发展水平和企业等单位的承受能力相适应。因此，条例规定：职工累计工作已满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；已满 20 年的，年休假 15 天。同时，条例还规定：国家法定节假日、休息日不计入年休假假期。

有部分职工因工作需要不能休年休假。为了保障这部分职工的权益，条例规定职工因工作原因未能享受年休假的，单位除正常支付工资收入外，还要支付相应的补偿。对于补偿的标准，在征求意见过程中，有不少意见认为，应当符合劳动法关于“法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的 300% 的工资报酬”的规定。

### (五) 其他

薪酬形式除了以上四种外，还包括挑战性的工作和学习机会、地位、权力等。

根据薪酬所包括的标准内工资和标准外工资的划分，其具体构成可参见图 1-4。企业常用的员工薪酬构成及其所占比例则可分别参见图 1-5 和表 1-1。

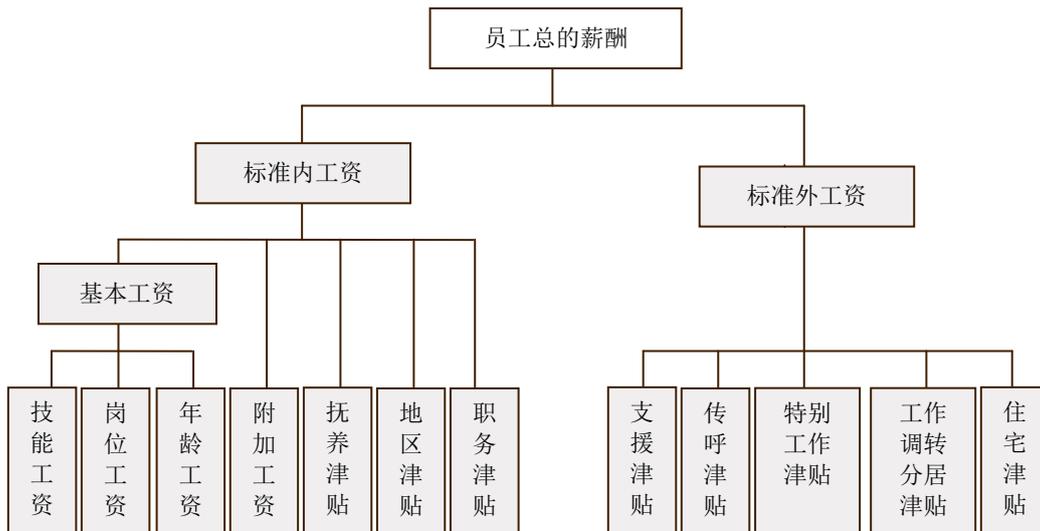


图 1-4 员工总的薪酬构成图示二

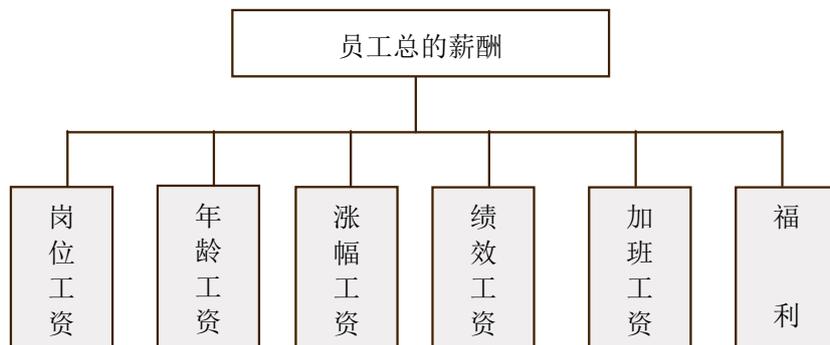


图 1-5 员工总的薪酬构成图示三

表 1-1 员工总的薪酬构成比例表

薪 酬	基本工资	年龄工资	涨幅工资	绩效工资	加班工资	福利津贴
构成比例/%	68	7	3	8	5	9

## 第三节 薪酬的功能、类型及影响因素

### 一、薪酬的功能

#### (一) 员工方面

##### 1. 补偿功能

一方面，员工在劳动过程中体力与脑力的消耗必须得到补偿，只有保证劳动力的再生产，劳动才能得以继续，社会才能不断进步、发展；另一方面，员工为了提高劳动力素质，要进行教育投资，这笔费用也需要得到补偿，否则就没有人愿意对教育投资，劳动力素质就难以提高，进而影响社会发展。因此，对员工来说，通过薪酬的取得，以薪酬换取物质、文化生活资料，是保证劳动力消耗与劳动力生产费用支出的必要补偿。

##### 2. 保健功能

员工及其家庭的生活消费是维持劳动力再生产的必要前提。企业只有将足够的薪酬支付给员工，才能保障员工及其家庭的基本生活，使其不断地投入劳动之中。只有在其基本的生活消费有保障的前提下，员工才可能有更大的创造和发挥。因此，补偿人力资本投资的费用，保障新产生的生活消费费用，也是实现薪酬的功能应该考虑的。

##### 3. 激励功能

薪酬是企业人力资源管理的重要工具，管理者可以通过薪酬来评价员工的工作绩效、促进劳动者的工作数量和质量、保护和激励员工的劳动积极性。从企业管理的角度看，激励员工是薪酬的核心作用。一方面，员工为了提高生活水平，就要通过多劳动来获得更多薪酬，从而获得更强的购买能力和更高的生活质量，这样就能从物质利益上激励员工关心自己劳动力素质的提高和劳动成果的增加，最终使全社会的经济不断发展与提高，人民生活不断改善；另

一方面，员工的相对薪酬水平的高低往往还代表了员工在组织中所处的地位和层次，从而在一定程度上体现出个人价值。正因如此，对于员工为组织做出的劳动贡献以工资、奖金、股权等薪酬形式加以承认和肯定，满足员工在薪酬问题上的心理期望，即有效地发挥了薪酬的激励功能。

#### 4. 社会信号功能

对于员工来说，薪酬所具有的信号传递功能也是一种非常重要的功能。在现代社会中，由于人员在企业之间甚至地区之间频繁流动，所以在相对稳定的传统社会中用来确定一个人的社会地位的那些信号（如家族势力等）逐渐变得衰弱，而薪酬作为流动社会中的一种市场信号，则很好地说明了一个人在社会上所处的位置。因此，员工对这种信号的关注反映了员工对于自身在社会及组织内部的价值关注。从这个意义上来说，社会信号功能是不可忽视的。

### （二）企业方面

#### 1. 资本增值功能

薪酬在本质上是一种人力资源价格，作为生产过程的投入，薪酬即成为人力成本。企业或投资者支付薪酬是为了带来预期收益，即获得比人力成本价值更大的价值。企业要从事经营和生产，就必须雇佣劳动力，而薪酬就是购买劳动力所支付的特定成本，是用来交换劳动者劳动的一种手段。一般来说，薪酬的投入是可以为投资者带来预期的大于成本的收益，员工为企业创造的价值大于企业支付的薪酬，而超过薪酬的那部分收益就是企业的利润。这也就是马克思剩余价值理论的重要内容。

#### 2. 桥梁作用

薪酬也是企业合理配置劳动力资源、提高企业效率的杠杆。企业作为一个生产组织，可以通过薪酬水平的变动，将组织目标和管理者意图传递给企业员工，促使员工更好地完成工作任务，在组织与员工之间、管理者与员工之间起到很好的桥梁作用。

#### 3. 控制经营成本的功能

由于企业所制定的薪酬水平高低会直接影响到企业在劳动力市场上的竞争力，企业保持一种相对较高的薪酬水平对于企业吸引和保留员工来说无疑是有利的，但是较高的薪酬水平又会给企业造成成本上的压力，对企业的竞争产生不利的影响。从而，一方面，企业为了获得和保留企业经营过程中不可或缺的人力资源不得不付出一定的代价；另一方面，企业出于对产品或服务市场上的竞争压力的考虑又不能不控制薪酬成本。因此，薪酬就成为企业控制经营成本的重要砝码。

#### 4. 改善经营绩效的功能

薪酬不仅决定了企业可以招聘到的员工的数量和质量，而且决定了现有员工受到激励的状况，对他们的工作态度、工作行为及工作业绩产生直接的影响，从而必然影响到企业的生产效率和经营绩效。薪酬向员工传递着一种特别强烈的信号，通过这种信号可以让员工了解什么样的行为、态度及业绩是受到鼓励的，是对企业有贡献的，从而引导员工的工作行为和工作态度及最终的业绩朝着企业期望的方向发展。

#### 5. 强化企业文化、支持企业变革的功能

人力资源管理致力于使员工的态度和行为与企业价值观等企业文化内涵相一致，而合理、

有效的薪酬政策则有助于促进这种一致性。例如，组织提倡一种团队文化，则可以在可变薪酬上采取群体绩效奖励计划而不是个人绩效奖励计划，以使员工的合作精神和团队意识得到加强；同时，组织还可以通过一定的薪酬政策将组织目标和管理者的意图及时、有效地传递给员工，营造出一种与变革相适应的内部和外部氛围，对企业变革形成有力的支持。

#### 6. 人员配置功能

企业内部各类人员、各级职位的薪酬水平是一个重要的导向因素，对于企业内部人员的流动意愿、流动方向形成重要的影响。正因如此，薪酬管理需要与其他方面的管理措施相配合，以内部薪酬水平的合理差距来吸引优秀人才到重要岗位、鼓励一般员工到艰苦岗位，以达到人力资源的有效配置。

#### 7. 劳资协调功能

可以说，企业内部大部分的劳资纠纷都是由薪酬及与薪酬有关的问题引起的。两位专门研究香港工业关系的学者英伦和利雅指出，在 1946—1950 年期间，香港由于工人长期罢工而损失了大量的工作日，这些罢工大部分都是由工资问题引起的。由此可见，劳资纠纷与薪酬之间的关系非常密切。合理、有效地调节和应用薪酬管理这一工具，对协调劳资纠纷往往会产生立竿见影的效果。

### （三）社会方面

#### 1. 对社会劳动力资源的配置

薪酬作为劳动力价格信号，调节着劳动力的供求和劳动力的流向。当某一地区、部门和某一职业、工种的劳动力供不应求时，薪酬水平就会上升，从而促使劳动力从其他地区、部门、单位及工种向紧缺的区域流动，使流入区域劳动供给增加，逐步趋向平衡，反之亦然。薪酬也影响着人们对于职业和工种的评价，调节着人们择业的愿望和就业的流向。

#### 2. 对国民经济的影响

事实上，在各国的国民生产总值中，大约有 60% 是以薪酬的形式体现出来的，因而薪酬水平的高低直接影响到国民经济的运行。薪酬也是一国经济和社会发展水平的重要指标，薪酬分配的恰当与否对经济社会的公平与效率都会产生直接的影响，有时甚至会引起重大的政治和社会问题。

#### 3. 统计与监督职能

薪酬是按劳动数量与质量进行分配的，所以它可以反映出劳动者向社会提供的劳动量的大小。薪酬是用来按一定价格购买与其劳动支出量相当的消费资料的，所以薪酬还可以反映出劳动者的消费水平。于是，薪酬就把劳动量与消费量直接联系起来。因此，对薪酬支付的统计与监督，实际上也是对劳动消耗的统计与监督，进而也是对消费量的统计与监督。这就有助于国家从宏观上考虑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力率增长、国内生产总值增长的比例关系。

## 二、典型的薪酬类型

典型的薪酬类型主要包括六种：绩效薪酬、技能薪酬、能力薪酬、年功薪酬、职务薪酬和结构薪酬。其各自的分配原则、特点、优缺点的详细情况如表 1-2 所示。

表 1-2 典型的薪酬类型及其特征

薪酬类型	分配原则	特点	优点	缺点
绩效薪酬	根据员工近期绩效确定	工资与绩效直接挂钩	激励效果明显	易助长员工短期行为
技能薪酬	根据工作技能确定	因人而异，技高薪提	鼓励员工学习技术，有利于人才队伍建设	工资、绩效和责任没有关系，导致员工对工作的挑拣
能力薪酬	根据知识、技能及素质水平确定	因人的综合能力决定	体现出为能力付薪，为员工潜能付薪，为未来的绩效付薪的理念，能激励员工在工作中不断提高自己的能力	能力好未必业绩好，为能力支付的那部分薪酬未必能在短时间内给企业带来收益，也就是说其周期长
年功薪酬	根据年龄、工龄、学历和经历确定	工资与工龄同步增长	稳定员工队伍，增强员工安全感和忠诚度	论资排辈，不利于调动员工积极性
职务薪酬	根据与职务相关的因素确定	一岗一薪、薪随职变	鼓励员工争挑重担，承担责任	激励设计面临职务高低限制
结构薪酬	综合考虑员工年薪、能力、职务及绩效确定	由基本工资、年薪工资、职务工资、绩效工资及各种补贴构成	综合考虑员工对企业的贡献	设计和实施都比较麻烦

下面重点就绩效薪酬、技能薪酬、能力薪酬展开分析。

### (一) 绩效薪酬

以绩效为基础的薪酬是一种将薪酬与特定绩效目标相联系的薪资模式。它不是由任职资格所保证的，必须依靠努力去赚取。而且，绩效薪酬数额随特定绩效目标的完成状况而浮动。在新经济时代，企业为建设并维持竞争力必须不断地强调绩效，这使得薪酬管理更注重让薪酬水平与人员创新价值相联系。所以引入并实施全员绩效薪酬已成为一种普遍的手段和措施。这也是目前企业尝试得最多的一种薪酬模式。

绩效薪酬制实质上是缩小薪酬结构中的固定成分，加大可变比率。员工的底薪减少了，但可以根据具体目标的实现成效获得更高的奖励性薪酬。对企业来说，好处在于减少管理费用和获得更大的成果；对员工来说，好处在于增加自己的现金净收入。

当然，我们必须明确，世界上并不存在普遍适用、绝对正确的薪酬制度，而且每种薪酬制度的有效性也不尽相同。因此，需要采用一些原则帮助这些制度更好地发挥作用。薪酬方案能够奏效的最重要的条件之一是对员工有意义，但是否有意义并不完全取决于薪酬高低。同等金额的薪酬，在私下授予或在公司表彰大会上授予，或者将其直接存入员工的账户上，这几种不同的做法会带给员工完全不同的感觉。一些绩效突出的公司采取的重要规则之一就是使薪酬价值高于它的成本，在为员工提供个人获益机会的同时也使公司获得发展。

### (二) 技能薪酬

以技术为基础的薪酬，又称为以技能为基础或以应用知识为基础的薪酬，主要适用于“蓝领工人”。以技术为基础的薪酬与员工的职能存在较大联系。以技术为基础的薪酬制度的优点之一，就是能够有效地提高人员和工作的流动性。以酒店为例，每天 16:00~19:00，酒店管理者会将部分员工临时调到前台工作，因为这段时间前来登记入住的客人非常多。19:00 过后，

部分人员又会转到餐厅工作,以满足餐厅在这段时间内对人员的需要。通过提高人员的流动性,管理者可以保证客人无论在入住登记还是就餐时都不用等待很长时间,从而用较少的人力完成较多的工作。在这种情况下,由于部分员工不是从事固定的工作,原来以职位为基础的薪酬制度对这批员工来说就不适合了,而以技术为基础的薪酬制度则能满足这种情况。

以技术为基础的薪酬制度为员工提供了更多的薪酬增长机会。职位的职能通常比较稳定,所以以其为基础的薪酬增长速度不会很快。而以技术为基础的薪酬随着员工技术的增长而增长,所以为员工提供了较大的增长空间。这使得员工更加重视自身的技术发展,对自己从事的工作更加用心,进而激发整个公司改进技术的潜能,提高经营效率。

但是,随着这种薪酬方式的发展,公司决策者发现其成本日益增加,因为越来越多的员工不断改进技术,并且获得了最高工资水平。这样,与那些仍然采用传统薪酬制度(以职位为基础)的公司相比,采取新型薪酬制度的企业要付出较多的成本,相对处于劣势。因此,许多公司开始采取各种措施对这种情况加以限制,比如规定员工按比例和时间安排参加培训,对已过时的技术减少相应薪酬等。另外,薪酬专家还发现不同种类的员工对以技术为基础的薪酬的回应也有差别。年轻员工和有较好教育背景的员工有较高的个人发展愿望,勇于创新,所以,更容易学习新的技术和知识。在现实生活中,管理者可能会比较“关照”某些员工,给予他们较多的培训机会,从而使他们比较容易提高自身技术,实现较快的薪酬增长。而其他员工会抱怨培训机会太少以及必须承担受训人员的工作。

因此,在实行以技术为基础的薪酬之前,企业管理者一定要考虑以下几个问题:一是企业生产或经营的产品是劳动密集型还是资本密集型。劳动密集型产品在这种薪酬下会给经营者带来较大的风险。二是企业的工作方式是以团队协作为主还是以个人为主。某些企业的经验表明,以个人为主的工作方式比较适合以技术为基础的薪酬。三是企业的工作通常是比较稳定还是变动较多。如果企业的工作与技术发展联系很大,那么在科学技术飞速发展的背景下,企业员工采用的技术很快就会过时,以技术为基础的薪酬会导致企业的成本大大上升。四是员工掌握多少技术为最佳。专家认为对于个体员工来说,并不是掌握的技术越多,效用就越高,员工应该有一个最佳的技术标准。在这一标准上,一定的知识深度和适当的多样性相结合,能够赢得最好的工作效果。而超过了这个标准,即使员工掌握了多种技术,效用也不会大幅度提高,并且生产效率的增长率会低于薪酬水平的增长率。因此,决策者应该确定员工的最佳技术水平。

### (三) 能力薪酬

随着世界经济一体化趋势的加强、市场竞争的加剧和高素质人才的供不应求,各公司发现它们的成功比以前任何时候都更加依赖于其员工的技术、能力和表现。许多世界著名的公司已将提高自身的“核心竞争力”作为公司下一步的努力方向,如通用电气、摩托罗拉等。它们已经意识到,要成为世界一流的公司,就要拥有世界一流的员工。

因此,如果将公司中表现突出、对公司的市场竞争能力有决定作用的员工的能力定为标准,然后通过相应的报酬机制鼓励其他员工发展该项能力,显然能够提升公司的整体竞争能力。

我们在应用这种薪酬的时候需注意几个问题:一是要明确与能力有关的报酬机制并不一定适合每一个公司,也不一定适合企业中的每个部门。一般而言,只有员工的能力在很大程度上决定公司的业绩时,这一机制才较为适用。另外,采用这种薪酬的公司一般机构设置比较灵活,结构简单,工资等级宽泛,而且鼓励员工进行职位转换,而大型的、结构复杂的企业则最好能

综合采用各种报酬机制。二是建立与能力有关的薪酬的前提是具备一套健全的、与能力有关的工作评价制度。因为该薪酬的采用是一个渐进的过程，需要一定的实践基础和经验，同时要求在原有报酬机制中就已经存在能力这一标准。如果没有一定的经验就贸然采用该计划，那么所有的努力都是徒劳的。因此，公司在采用这种薪酬的时候，需要先搞清楚：自己对能力的定义及其在企业发展中的作用；企业员工对该机制的了解及接受程度；公司在这方面的经验，等等。三是通常完全以能力为基础提供薪酬并不可取。在美国大多数公司中，考虑职位的职能和作用以及员工的业绩表现都是十分必要的。这些因素与员工能力一起构成了报酬机制的基础。与能力有关的法则并不能完全替代传统的报酬机制，而是要与之相融合。理想的薪酬机制是：既对好的业绩表现进行补偿，又可以考察该业绩的实现过程；既承认过去的成功，又能为将来打下基础。

### 三、员工薪酬的主要影响因素

员工薪酬的主要影响因素有企业方面、工作方面、员工人力资本方面、产品市场方面、资本市场方面、人力资源市场方面，主要包括的内容如表 1-3 所示。

表 1-3 员工薪酬的主要影响因素

企业方面	企业规模
	管理哲学
	支付能力
工作方面	工作责任
	工作职务
	工作绩效
	工作表现
	工作技能
员工人力资本方面	学历、知识
	专业
	经验
	潜力、职称
产品市场方面	产品领先性
	产品成本和价格
	同行业竞争力
资本市场方面	企业流动资金
	股票市场价值
	企业筹资价值
人力资源市场方面	劳动力供求状况
	最低生活费用
	政府法律规定
	同行业工资水平
	整体经济增长力

一般来说，影响员工薪酬的因素主要有三类：一是外部因素；二是内部因素；三是员工个

人因素。

### （一）外部因素

#### 1. 经济环境

经济发展起伏对薪酬管理活动影响深远。薪酬最基本的功能是保障员工的生活，因此对员工来说更有意义的是实际薪酬水平。经济发展得快，对薪酬水平的要求也会随之提高，薪酬也就必须随着这种发展而不断发展。当整个社会的物价水平上涨时，为了保证员工的生活水平不变，支付给他们的名义薪酬相应地也要增加。此外，经济发达的国家与经济落后的国家，在薪酬上有着很大的差别，单从基本薪酬上就能相差很多倍。

#### 2. 政治环境

世界上每个人几乎每天都在直接或间接地与政治打交道，政治对人们的影响是巨大的，政府的指令、政策是企业制定制度的根本前提。今天，各种与人力资源管理包括薪酬管理相关的政策法规逐步健全，劳动者合法权益的保障更加严密、科学，劳动者的权利意识也日益高涨。这种政策环境与社会公益团体的压力日渐升温，使得企业拟定适宜的薪酬政策迫在眉睫。

#### 3. 社会环境

首先，社会的稳定是任何事物发展的大前提，良好的社会环境是一个各项事物发展的基础平台，所以平台的稳定与否是至关重要的。其次，在组织中，员工的工作心态会随着社会价值观的转变发生很大的变化，同时为适应社会的进步，员工的教育和技能水平也会不断提升。因此，企业在相应的薪酬制度方面必须依赖于社会环境并适应社会环境。

#### 4. 国家的法律法规

法律法规对于企业的行为具有强制的约束性。一般来说，它规定了企业薪酬管理的最低标准。因此，企业实施薪酬管理时应当首先考虑这一因素，要在法律规定的范围内进行活动。例如，政府的最低工资立法规定了企业支付薪酬的下限，社会保险相关的法律规定了企业必须为员工缴纳一定数额的社会保险费。

### （二）内部因素

#### 1. 企业的经营战略

薪酬管理应当服从和服务于企业的经营战略，在不同的经营战略下，企业的薪酬管理也会不同。企业的经营战略是企业的整体航向，企业的任何活动，不管是薪酬管理还是研发、生产、营销等活动都不能偏离这个大的方向，必须在战略的指导下具体实施和开展。

#### 2. 企业的管理哲学和企业文化

管理哲学和企业文化的核心要素反映的是企业领导对员工本性的态度和认识。那种认为员工是“经纪人”的企业领导与认为员工是“社会人”或“复杂人”的企业领导在薪酬政策上有着明显的不同。前者倾向于认为员工工作的唯一动机就是为了钱，认为物质上的刺激才能让他们努力地工作。后者一般认为员工需要有归属感，他们工作的动机不仅仅是物质上的满足，还有心理满足的需要；要想更好地激励员工工作，除了满足他们的物质需要之外，更要注意员工心理上的需要。

#### 3. 企业财务状况

薪酬是企业的一项重要成本开支，因而企业的财务状况会对薪酬管理产生重要的影响，它是薪酬管理各项决策得以实现的物质基础。良好的财务状况可以保证薪酬水平的竞争力和薪酬

支付的及时性。没有良好的财务基础，再好的薪酬管理方法都只能是空谈。

### （三）员工个人因素

#### 1. 员工自身的因素

由于员工之间的教育程度、年龄、经历、技能等方面的差异，造成了员工在价值观及个体需要上都存在很大的差别。企业必须根据员工自身的特点设计和实施薪酬管理，尽量满足员工的个体需要，才能使其更好地发挥出潜力。

#### 2. 员工所处的职位

在目前主流的薪酬管理理论中，这是决定员工个人基本薪酬及企业薪酬结构的重要基础，也是内部公平性的主要体现。职位对员工薪酬的影响并不完全来自它的级别，而主要是职位所承担的工作职责及对员工的任职资格要求。

#### 3. 员工的绩效表现

员工的绩效表现是决定其激励薪酬的重要基础。在企业中，激励薪酬往往都与员工的绩效联系在一起，具有正相关的关系。总的来说，员工的绩效越好，其激励薪酬就会越高。

## 第四节 薪酬管理的概念及内涵

### 一、薪酬管理的概念

薪酬管理是企业与社会的联系纽带，涉及社会学、经济学等多方面的问题，也是企业走向市场的重要环节之一。薪酬管理的核心问题是如何科学、合理地根据“劳动”来确定员工的薪酬差别，即制定公平、公正、公开的薪酬制度。薪酬管理的核心问题是薪酬制度，还包括企业在总体上如何对薪酬进行调查，如何科学地进行职位分析、评价，如何设计出合理的薪酬结构。

综上所述，本书对薪酬管理作如下定义：薪酬管理是指企业在薪酬方面进行的微观管理，是企业根据国家宏观的薪酬政策允许范围之内，在企业自身的经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内、外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构、薪酬体系和薪酬形式的基本内容，并进行薪酬的预算、调整和控制的全过程。

### 二、薪酬管理的内涵

薪酬管理的内涵主要从薪酬管理的主要内容展开分析。薪酬管理的主要内容包括薪酬水平、薪酬结构、薪酬体系、薪酬形式、薪酬政策与制度。

#### （一）薪酬水平

薪酬水平是指企业中各职位、各部门及整个企业的平均薪酬水平，决定了企业薪酬的外部竞争性。如果该企业的薪酬水平较低，其员工可能被其他企业所吸引。因此，企业的薪酬水平会对员工的吸引和保留产生重大影响。

## （二）薪酬结构

薪酬结构是指薪酬由哪些部分构成，各个构成部分又以怎样的比例结合在一起。例如，薪酬中的基本薪酬和可变薪酬之间可以有不同的构成比例，而基本薪酬又可分为基本工资、津贴等，它们在基本薪酬当中各占多少比例等。在不同的薪酬构成比例下，员工所感受到的激励性和风险性是不同的，所以合理的薪酬结构至关重要。

## （三）薪酬体系

薪酬体系的选择，即确定员工的基本薪酬以什么为基础。目前，国际通行的薪酬体系主要有以下三种：职位（岗位）薪酬体系，即以员工所从事工作的相对价值为基础；技能（能力）薪酬体系，是指以员工自身所掌握的技能水平或所具备的胜任能力为基础；绩效薪酬体系，即在正确评定业绩的基础上按业绩支付薪酬。

## （四）薪酬形式

薪酬形式是指计量劳动和支付薪酬的方式。薪酬的各个构成部分有其特定的内容，也有其特定的计量形式。薪酬的形式是多种多样的，有计件工资、计时工资、福利、股票、期权等。不同的劳动性质和级别有着不同的薪酬，企业管理的多样化就要求有多种薪酬形式与其相适应。

## （五）薪酬政策与制度

薪酬政策是企业管理者对企业薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择与组合，是企业员工薪酬上所采取的方针、策略。基于特定的企业发展战略和人力资源战略，企业在薪酬政策上需要进行合理的选择。其主要内容包括企业薪酬成本投入政策、企业薪酬结构和薪酬水平的确定、薪酬制度的选择、薪酬的支付方式等。

# 本章小结

本章主要介绍了薪酬相关概念的发展，薪酬、报酬、薪酬管理的相关定义，以及薪酬的功能、类型、影响因素，为薪酬管理的学习奠定了概念基础。

# 思考与练习

1. 什么是薪酬？什么是薪酬的三种理解？
2. 什么是报酬？什么是薪酬管理？
3. 薪酬的功能是什么？
4. 薪酬的典型类型有哪些？分别有什么特征？
5. 员工薪酬的主要影响因素有哪些？

## 案例分析

### 案例一：招聘会中承诺薪酬的五种类型

薪酬公开好还是保密好，一直是仁者见仁，智者见智，争论很多却始终没有定论。记者是招聘会的常客，看得多了，发现招聘摊位报上公布薪水的方式也是风格迥异，有明码标价的，有含糊其辞的，也有三缄其口的，留心看看，倒也算是招聘会上的独特一景。

#### 狮子大张口型——先诱惑一把再说

“客户顾问，月薪 2 万元以上”；“销售代表，底薪 1 万元 + 丰厚提成”；“年薪 30 万元诚聘精英”；“月收入过万”；等等。这样的“高薪诚聘”在招聘会上并不少见。乍一看让人热血沸腾，走近看看有些奇怪，这些明码标出的高薪大多是另外用圆珠笔或水笔手写在摊位报空白处的，并有明显的着重记号，吸引过往求职者的眼球。再看公司的情况，大多是些规模较小的销售型企业，如化妆品销售、产品推广等。于是不免起疑：小公司真能提供高薪水吗？如果走上前去与招聘人员一聊，他可能会这样说：“一个月拿 2 万元怎么不可能啊，我们公司上个月做得好的拿了 3 万多元呢！”看来奥妙就在“做得好”三个字上了。

#### 模棱两可型——空头支票的游戏

“生产技术、生产管理、采购工程师，月薪 2000 ~ 1 万元”；“月薪 1500 元以上”；“年薪 2 万 ~ 15 万元”……这样的薪资公布，乍一看很平常，留心想想问题也不少。生产技术、生产管理和采购工程师，三个不同的岗位，部门不同，要求不同，职责也不同，究竟哪一个收入 1 万元、哪一个收入 2000 元呢？如果是三个职位的薪水都介于这个标准之内，那么究竟是比较接近 2000 元，还是更接近 1 万元？毕竟 2000 元和 1 万元之间还有 8000 元的距离呀。同样，“月薪 1500 元以上”，这个“以上”的幅度又是多少呢？假设你真去问了，招聘人员也许会说“具体多少说不准，就看每个人的业绩了”。

#### 外交辞令型——绝对滴水不漏

“一经录用，待遇从优”；“本公司有完善的薪资福利体系”；“本公司提供丰厚待遇”。这些都是招聘会上常用的“外交辞令”，给你一线希望，同时也含蓄地告诉你，公司的薪资情况现在不便透露，你也最好别问，到时候自然就会清楚。

#### 有一说一型——可贵的少数派

老实巴交的招聘单位也不是没有，他们会很工整地在每个职位的旁边明确注明薪水数目，如“行政助理，月薪 1500 ~ 2000 元”，诸如此类。根据各个职位的职责、层次、市场价位，给出一个相对明确的数字。这可算是有一说一，明码标价。且不论这其中是否也藏有水分，但至少让人看后心里比较踏实。

**无可奉告型——公司机密岂能轻易泄露**

还有些公司在招聘会上绝口不提薪水，摊位报上也没有任何有关薪水的信息。假设你去问招聘人员，碰钉子的概率会比较高。倒不是说这些公司一定不好或者不规范，只能说他们相对比较谨慎。等你哪天看到工资条时，或许薪水很高，或许很少，全看你的运气了。

### 单位——实话实说？左右为难

五种薪水公布风格，无论何种，其信息的真实性自然有待考证。记者曾询问过一些招聘人员，除去少数居心叵测的，绝大多数单位的意见是：薪水要实话实说，还真是左右为难！且不说公司将员工工资情况列为保密信息，若真要老老实实地在招聘会成千上万双眼睛前公开薪资详情，后患一定不少。其一，如果所公布的薪水比隔壁摊位公布的薪水少，怎么办？公司还能招到优秀的人吗？其二，现在公布了薪水，万一到时候公司薪资结构有调整怎么办？其三，公司薪资结构复杂，不可能一一列举，因此也不能以一个简单的数字明示。还有其四、其五……，理由绝对是一箩筐。所以单位的苦衷似乎也不少。

### 求职者——公开更好

求职者希望公开，这样在应聘时既能做到心里有底，也可以此为参照来调整自己的心理预期，同时还可以作为选择单位时衡量的标准之一。不过，想归想，现实归现实，绝大多数求职者恐怕早已经习惯了招聘会上真真假假、雾里看花的薪酬公示状况。一句话，“不管你怎样保密，我自会去打听，实在不行，大不了不去！”

资料来源：薛亚芳．招聘会中承诺薪酬的五种类型[N]．人才市场报，2004-06．

### 讨论题：

薪酬的主要类型及其特征有哪些？

（提示：薪酬的典型类型、特征）

### 案例二：丰厚福利未必吸引员工

谷歌（Google）公司高级产品行销经理戈皮·卡拉伊尔（Gopi Kallayil）在一次电话采访中，罗列出一些广为流传的员工福利：免费美食、24小时开放的健身房、演讲、医疗服务、营养师、私人教练、游泳池和温泉水疗等。

谷歌的丰厚福利难道只是单纯的大方吗？自然不是。沃顿的专家认为，所有这些福利都表明，谷歌此举是出于商业目的。它希望达到几大目标：吸引最优秀的人才；让员工在公司享用美食和处理私人事务，可以延长加班时间；告诉员工公司看重他们的价值；让员工在今后许多年一直使用谷歌的服务。

但这些慷慨之举可能会造成负面影响。沃顿有研究人员指出，有些员工可能不会喜欢公司的慷慨福利，因为他们可能觉得公司这样做是在侵犯他们的私人空间。但多数人都认为这种做法无论对公司还是员工都有益。

沃顿人力资源中心主任、管理学教授彼得·卡普利（Peter Cappelli）指出：“这些福利可以吸引那些愿意把绝大多数时间花在工作上的人才。”美世人力资源咨询公司（Mercer Human Resource Consulting）广泛奖励咨询业务全球负责人史蒂夫·格罗斯（Steven E. Gross）说：“谷歌正在利用各种令人眼花缭乱的福利来同其他公司争抢优秀人才。”

最近一期《财富》杂志的排名表明，谷歌荣膺今年全美最佳雇主，其主要原因就是各种丰厚福利。不过，这样优待员工的公司远不止谷歌一家，太阳微计算机系统公司（Sun

Microsystems)、甲骨文公司(Oracle)、网景(Netscape)和雅虎(Yahoo)等许多公司,为员工提供各种福利包括汽车清洁、换油、哺乳室以及洗衣、干洗等管家服务等。

《热情的员工:公司如何从善待员工中获益》的作者之一大卫·塞洛塔(David Sirota)说:“有大多数的公司不注重员工的价值,并且为此付出了代价。通常,人们认为企业面临的问题是如何激励员工或者增加他们的归属感,但事实并非如此,真正的问题是管理层如何才能避免削弱员工的士气。”

塞洛塔调查公司(Sirota Survey Intelligence)的调查研究表明,员工入职的时候都是情绪高涨的,但在六个月之后,热情就会急剧下降,因为员工感到自己不受重视,“觉得自己像枚回形针”。塞洛塔指出,如果管理层把员工当作成本而不是资产,又或者员工的薪资福利太低,员工的士气就会下降。

格罗斯强调,谷歌等公司的做法“是否有益还不得而知,但它意味着员工应该重视自己所在公司的整个价值取向,即“看看公司给我们的福利,这些福利对我而言有何价值”。有人认为在谷歌工作更加令人激动,但谷歌员工的工作时间长得可怕。所以到最后你还是要扪心自问,“付出这样的代价合算吗?公司到底为我们提供了什么?我们又得到了什么?”每个人的价值取向都是千差万别的,激励每个员工的动力都各不相同,我们如何看待这些福利取决于我们各自的价值取向。

格罗斯还指出,随着时间的流逝,无论这些福利有多么诱人,都不足以留住员工。他说:“员工的去留还要取决于薪酬,员工福利只是薪资福利的一部分。这些福利确实诱人,但不是吸引员工的全部。”

资料来源:沃顿知识在线·丰厚福利未必吸引员工[M/OL]. 培训, 2007-11-28.

#### 讨论题:

适应公司发展要求的薪酬构成应该注意哪些方面的问题?

(提示:薪酬的三种理解)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



### 【报名须知】

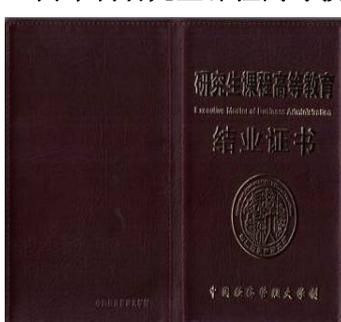
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



### 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



### 【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>