

# 清华大学 MBA 教材

## 薪酬与薪酬管理

### 【学习目标】

通过本章的学习，使学生全面理解薪酬及其本质；掌握薪酬的构成及分类；掌握薪酬管理的含义；认识薪酬管理存在的问题及面临的变化；领会薪酬管理对于企业管理的价值和意义。

### 【关键概念】

薪酬(salary) 薪酬管理(salary management) 薪酬体系(salary system)

### 【引导案例】



美华论坛  
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 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《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《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《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《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《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《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《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《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



**【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



## 【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，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【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。



## 【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



## 【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：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 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

**收费标准：**全部学费 1280 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88723232    88342620    **邮箱：**xchy007@163.com

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效



### “薪”故事：边做梦，边赶路

以下是某杂志社记者对一些企业人员就薪酬问题所作的采访记录。

#### 一、企业方面看薪酬

##### 北京：先迈一条腿，另一条总会跟上

北京某空调公司副总经理周先生：作为公司的创始人之一，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，企业的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。

我们企业从去年开始，一直就提倡这么一个口号。我们要做的第一步，是把薪资提上去。我们这个企业是合伙人制，作为合伙人来讲，我把工资提上去以后，大家的工作成绩不能提上去怎么办。最后，我们统一到这么一个观点：这是个左腿与右腿的关系，如果你是老板，发薪酬是先迈右腿的话，那你就先迈右腿，我们相信，只要你肢体是健康的，你迈出一条腿以后，另外一条腿一定会跟上去的。然后，我们企业这样做了。结果，也得到了相应的回报。

当然，我们也有教训。因为没有说清楚，这么高的工资，在这个行业中是名列前茅的，肯定有我们的设想和要求：就是你的工作质量也要达到相应的标准或者状态。如果你达不到，我们就实行百分制，你差一点，我就扣一点工资。但是由于交流得不是很充分，发工资的时候，大家得到的多了，肯定是喜悦了，但不知道为什么多发了，到月底根据考核结果扣工资时，大家就有说法了，他们认为我辛辛苦苦干了，怎么还扣工资呢。然后，你在操作中，每扣1分，他们都觉得不是很痛快。因为他认为，涨了的那个工资，是他应得的，而不认为，设计那个标准，首先是让人人争取达标。负面影响出来了：钱多发了，但是员工的满意度反而下降了。

对高薪招聘人才，我们并不是凭兴趣，而是凭企业的条件。只要我觉得这个人是人才，我就很愿意马上给他高薪。我总是愿意，先把钱给你，你来干活，我来看看。

##### 深圳：发钱是一门艺术

某通信公司总裁夏先生：企业发展到一定阶段后，很多老总会觉得薪酬可能不是最重要的，最重要的是给员工发展空间，但前提应该是在拿到充足薪水的条件下，毕竟，薪酬是留住人才很重要的一方面，这是永远无法回避的，一定要意识到这一点。

以前曾经在公司发生过一件这样的事情，这可能在很多企业也会发生。我们新上任的

一个部门经理，在第一个月领薪水时发现数字不对，和当初与人事部门谈的薪酬差了几百元，数目不大。他犹豫再三，鼓足勇气找到我这里。我发现是由于人力资源部门的工作疏忽所造成的，立即签字将薪水补发了。

这种情形，虽然企业付出了同样的成本，但在员工心里，他已经感觉到这是他争取来的，而不是企业愿意给他的，觉得与开始承诺的不符合，心理上会很别扭。

现在我们发薪水时有一个小小的“伎俩”：比如我在和你面谈的时候确定给你这个薪酬，但真正付给你酬劳的时候，比这个数目适当地高一点，这样员工的感受就会完全不一样，因为你给出的薪酬超过他的期望值。薪酬设计要很清晰，没有办法暧昧。但如果你的薪酬超出一点他的预期，效果是不一样的。公司付出少，起到的激励作用却是成倍放大的。这种感觉很不一样。

#### **上海：必须形成“马太效应”**

某企业高层：“只要干得好，给他的回报绝不会少！”在人才的衡量上，除业绩之外，我最青睐的是有冲劲、有专业经验、有管理水平和有职业道德的人。

只要有真材实料，我决不吝啬。优秀人才要的是高薪，我要的是人才给我创造更大的财富，我们各取所需。我历来的做法是对优秀人才实施“人治”，对普通工人实施“法治”。我不看中间过程，只看最终结果，你能为我挣 100 万元，我可以给你 50 万元。但如果你只能给我挣 1 万元，我绝不可能给你 5000 元。就这个道理。

圣经里有一个绝妙比喻：主人要往外国去，就叫仆人来，“按个才干”给他们银子，一个人 5000，一个人 2000，一个人 1000。领 5000 的仆人随即拿钱去做买卖，另外赚了 5000；领 2000 的仆人，也照样赚了 2000；领 1000 的仆人担心丢掉银子，于是把银子埋藏在地里。过了些时日，主人回来和他们算账。领 5000、2000 的仆人，因为为主人增加了财富，受到主人的款待又加派任务。那领 1000 的仆人则遭主人责骂：“你这又恶又懒的仆人！就是把银子放给兑换银两的人，亦可连本带利收回。”主人便把 1000 要回，给了那原先拿 5000 的仆人。每个人的价值，犹如此例中的 5000、2000、1000。

这就是马太效应，讲的就是一个分配问题。未来几年中国企业薪酬管理发展的趋势是更加注重个人的能力，从“为工作付薪”走向“为个人付薪”。也就是说以职位付薪过渡到以能力、业绩付薪，谁的能力强、谁的业绩好，谁就拿高薪。

#### **广州：年涨 15% 工资也麻木**

某家电集团公司总经理蔡先生：对于我们真正需要的人才，我们是非常愿意给他高薪的。但可惜现在这样的人太少。





我们也面临怎样留住高层人员的问题，很多高管钱也赚得足够了，你给他每年涨 15% 的工资他都没有感觉了。在这个时候，除了期权，我们还会给他一些空间，开放一块业务给他去经营，入股到公司来，让他寻找一些与公司捆绑在一起的方式，但我们还是在探索的过程中。去年我们曾针对一些“鸡肋”员工(没什么实际用处，留任又觉得没有太大用处，但又不能够炒掉的人)尝试过，公司给他们开放一个空间，使其持有股票价值 70% 的货物，做公司的代理，离开公司，成为公司的代理商。当时这个提法很吸引人，走了很多人。但最终我们还是后悔了，因为真正走的人都是公司不希望走的人，而公司真正想让走的人反而没有动，觉得这里的环境很舒服，真正创业还没这本事。所以这样的方式也有问题，效果不好。

以前有人走，好多人找他谈，但今年不一样，公司会和他一起来分析，你在这里是什么样的状况，如果出去是怎么样子的状况。对我来说，如果员工踏踏实实、安安心心地把工作做好，承担更多的责任，相应地公司一定会给出更好的待遇。

## 二、员工方面看薪酬

### 北京：满意，但不满足

某房地产公司王先生：就目前的薪水数字而言，我是满意的，但是不满足。这可以从两个方面讲，一方面个人是个品牌，在不断地增值，你除了得到别人给你的经济回报以外，最重要的是，老板给了个让你增值的舞台。从这点上来讲，我是满意的。二是因为每个人都有个愿望，我的愿望是要走上职业经理人之路，让自己的价值出现质的飞跃，这才是让我兴奋的。当然想让自己的价值得到肯定，需要过程，所以从过程讲，是满意的，从结果讲，远没有达到自己的期望值。因此不满足。

就工资的改变而言，如果数量级不变的话，我是无所谓，随它怎么爬，我懒得管。比方说，如果我的工资原来是 1 元钱，现在增加 1 元、2 元、3 元，我觉得区别不大，但是如果出现数量级的变动，比方说，增加到 10 元，这让我高兴。所以，我可能关注改变，改变的幅度大，我在意，如果幅度小，我就不在意了。

很多经理人在企业创造的价值与自己所获得的是不成正比例的，这确实让一些经理人心寒，觉得很委屈，不公平。但其存在有合理性，不要抱怨。如果由于你的存在，使得你所在的企业 1 年增收 1 亿元，你即使要 1000 万元的年收入，我想老板也是不会介意的。因为他失去你，他就得不到那 1 亿元。但实际情况下，不是这样，假如老板每月给你 1 万元，你希望拿到 2 万元，老板不给。因为他在考虑给你提到 2 万元时，你会不会走，你走了，

他有没有损失。如果他给你加 1 万元，1 年也就二十几万元的付出，但是可以留住你，让你给企业带来额外的，哪怕只是 3 万元的利润，他会这么做的。但是他也在想，你走了无所谓，我可以找一个每月只要工资 8000 元的人，只要我的总体绩效不会有损失，我为什么要留你，从这个意义上讲，你的价值就是 8000 元/月。

#### 深圳：上帝没有免费的午餐

某通信公司市场总监 John：我现在的年薪是，现金收入 25 万元，加上年度奖金，再加上公司原来的配股。之所以觉得配股好，是因为它还能兑现，这点特别重要。配股和期权要基于大家对企业的信任，虽能兑现，但真正拿到手可能都在第二年的 3 月份了。期权的好处就是让你和企业的命运绑在一起。当然股票的风险还是很大。我有个同学，很早去美国，做得最好的时候也是个百万富翁，年薪 100 万美金，有一套价值几十万美金的大豪宅，但股票跌下来了，现在已经一无所有了，还负债。

2008 年有一家国外通信公司通过猎头公司和我联系，出月薪 2~3 万美金请我做中国大区经理，老实说，薪水很诱人，月薪相当于现在的年薪，但我最终还是没去。我的想法是：拿多少工资要相应的带来多少倍的回报才行。因为那是一个不知名的公司，要进入中国的通信行业市场需要很长时间。(如果)一年没有回报，还能熬一熬，再达不到目标肯定是呆不下去的，要被炒掉。那时对于我的整个职业生涯来说很不好，显得很被动。这种薪酬待遇不太现实。

在民营企业工作，有时挺羡慕像 HP、IBM 这些外资公司的同学和朋友，外资公司的氛围很吸引人，这些是国内企业没法比的。外资企业好像特别愿意在福利上给员工投资，公司把员工送到国外去读硕士，给你报销所有的费用，还能根据情况计划读博士。这点好多国内的企业都是做不到的。我一个朋友的业绩超出了公司的额度，公司将他派到某个太平洋的小岛去，过一个暑假，在遥远的地方打个电话过来问我能不能听到海鸥的叫声，让我们这些忙忙碌碌工作的人羡慕得要命。

#### 上海：何时才能“薪”潮起伏

赵先生：1997 年我找到第一份工作，是在一家国企就职。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，多和各个方面接触就会觉得很兴奋。

第一次换工作的时候，可以说没怎么考虑薪酬的因素。当时是一家国内知名的软件公司。在面试结束的时候我特意观察了一下这个公司。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。那时月工资是 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/月。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。毕竟自己已经不再年轻，家庭中要承担的责任也不比从前。而且，在某种程度上，薪酬水平代表着公司对你工作的认可程度。其实，从事人力资源工作的人都知道，有一种感觉是很微妙的，就是你的身份既是打工者，同时又是公司制度、文化的制定者和维护者。每到发薪水的日子，不自然地就会想到付出和回报的关系。其实现在很多国内企业中，人力资源远没有得到和业务、研发、营销同等重要的地位。不过我倒不会因为这些，工作就打折扣。毕竟要对自己负责，自己经办的事情总还是力求完美。这样，下次“薪”潮起伏时，才能赢得主动。

### 广州：CEO 的危机

某物流公司中国区 CEO Mike(港人)：我的全年收入包括现金收入，28000 港元/月+4000 港元/月(房补)+公司配车，其他福利，端午和中秋各发半薪，年底双薪，共计：56000 港元；另有年终管理奖金：根据每年纯利按一定比率提取，今年为 60000 港元。

在广州，我的收入也许是相当高的，但工作压力也是巨大的。因为现在我们公司大部分市场都在内地，所以 5 年前我就从香港来到广州，将公司由四五个人发展到现在的三十多人，并在全国设立了数十个分公司，现在，中国区的业务在整个亚太区是最好的。我家在香港，但现在一家三口都住在广州，两地都有房产，我的收入在广州生活绰绰有余，但在香港就非常一般了。现在本土的经理人越来越多，薪水待遇只要我们的二分之一或三分之一，所以我的压力和困惑在于感觉自己原来的优势已经渐渐没有了，害怕被取代。

年前和我同级别的一个台湾籍经理已经被公司辞退了，取代他的就是上海分公司的经理，薪酬是他原有的 1/2，但说实话，能力真的不比他差，总公司老板已经在年终会议上对我说了：“Mike，如果明年我给你的销售指标不能完成，请你提前两个月通知我。”这种压力我只有再转移给下属，让他们的销售额度也尽量增长。但是，我们都不是那么有信心。

(资料来源：何志毛. “薪”故事：边做梦，边赶路”. 经理人，2003 年 2~3 期)

在现代市场经济中，薪酬管理是企业人力资源管理中最主要、最敏感的环节之一，直接影响企业的竞争力。近年来，随着企业经营机制的逐步转换和建立现代企业制度的需要，企业内部的工资分配制度逐渐由政府行为转变为企业的自身行为。当企业真正获得了生产经营自主权之后，如何正确搞好企业利润在自我积累与员工分配之间的关系，如何客观、

公正、公平、合理地报偿为企业作出贡献的劳动者，从而既有利于企业的发展，又能保证员工从薪酬中获得经济上的保障、心理上的满足，从而激发员工的积极性与创造性，已成为企业自身必须解决好的问题。因此，如何建立与现代企业制度相配套的适合企业自身发展的薪酬管理制度与分配方案，最大限度地开发企业人力资源的潜能，已成为人力资源管理者的一个重要研究课题。市场经济条件下，在新的薪酬管理制度取代传统工资制度、人事管理向人力资源管理演变的过程中，有必要重新认识薪酬管理及其制度，这也是树立全新的人力资源管理理念，进行现代人力资源管理不可或缺的一步。



## 第一节 薪酬的概念、本质及其构成

### 一、薪酬的概念

#### 1. 报酬

报酬是一个比薪酬更新的范畴。与其他相关的范畴相比，它具有两个特点：其一，更体现现代企业薪酬的激励功能；其二，职位晋升、个人名誉、社会地位、自我价值实现等所谓精神薪酬的内容也可以包括在报酬的范围之内。通常情况下，我们将一位员工因为为某一组织工作而获得的所有各种他个人认为有价值的东西统称为报酬。从这一理解中不难看出，报酬并不等于金钱或者能够直接折合为金钱的东西，并且由于每个人的需求和价值观不同，对某一员工来说属于报酬的东西，对于另一员工来说却可能不算是报酬。因此，报酬这一概念并非仅仅是一种金钱或者能够折算为金钱的实物概念，它还包括一些心理上的收益。

通常情况下，可以把报酬分为两大类。这里有两种分类方法：一种是将报酬分为经济性报酬和非经济性报酬；另一种是将报酬划分为内在报酬和外在报酬。经济性报酬与非经济性报酬的划分依据是报酬是否以金钱的形式表现出来或者是以金钱来衡量；而内在报酬和外在报酬则是以报酬本身对工作者所产生的激励是一种外部强化，还是一种来自于内部的心理强化作为划分的依据，具体划分示意图如图 1-1 所示。一般来讲，经济性报酬均属于外在报酬，而非经济性报酬可能属于外在报酬，也可能属于内在报酬。

#### 2. 工资

工资是使用最为普遍的一个薪酬概念。它的基本含义是雇方付给被雇方合法的货币报酬。国际劳工组织在《1949 年保护工资条约》中，把工资的内涵界定为：“工资”一词是指不论名称或计算方式如何，由一位雇主对一位受雇者，为其已经完成或将要完成的工作，或已经提供或将要提供的服务，可以货币结算，并由共同协议或国家法律、条例予以确定，凭借书面或者口头雇佣合同支付的报酬或收入。

我国劳动部在《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》中把工资定义为：劳动法中的“工资”是指用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定，以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬，一般包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。“工资”是劳动者劳动收入的主要组成部分。还有一种解释认为，工资是指以小时工资为主要计量形式的劳动报酬。小时工资是劳动报酬的一种基础比例，有了小时工资，就可以计算出日、周、月工资，以及超出法定劳动时间以外的加班工资；同时，法定工资标准也是以小时工资计算的。按照

这种解释，以小时为计算基础的劳动报酬，称为工资；工资是最为狭义、内涵最为严格的劳动报酬形式。由此可见，工资可以从多角度进行定义，不同角度侧重点有所区别，但都强调了如下内涵。

- (1) 工资是企业员工劳动或劳务报酬的支付形式。
- (2) 工资支付的客观依据是被雇方向雇方提供了劳动或服务。
- (3) 工资应以法定货币的形式，定期和直接支付给员工。
- (4) 工资支付的数量标准要以国家法律规定的有法律效力的协议、合约等为依据。

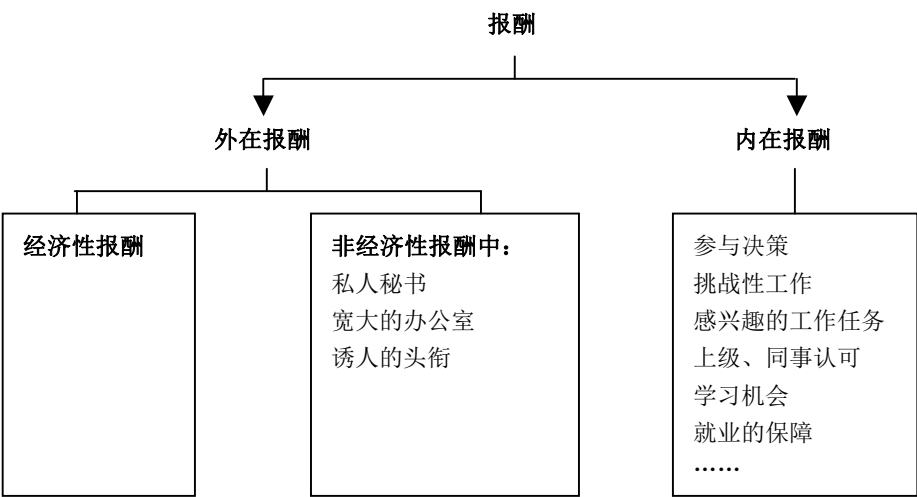


图 1-1 报酬的划分

3. 薪金、薪水

薪金与工资之间的主要区别是支付对象和支付形式不同。在实际中，人们一般把以日、小时等计付的劳动报酬称为工资，将按年、月计付的劳动报酬称为薪金、薪水，或把一次性支付的报酬称为酬金等。相应的，把脑力劳动者或政府机关、事业单位工作人员的收入称为薪金，把企业职工的收入称为工资。对这种区分的主要解释是，在企业中，“蓝领”员工报酬多以小时工资率计算，以一个月或少于一个月为时间单位支付；而企业中的“白领”员工，如技术人员、管理人员的报酬决定和报酬支付，在很多情况下与具体的劳动时数没有直接的关系。换言之，不以小时工资率换算。但在许多情况下，工资与薪金、薪水之间又可通用。

4. 薪资

薪资是比工资和薪金内涵更广的一个概念，它不仅指以货币形式支付的劳动报酬，还包括以非货币形式支付的短期报酬形式，如补贴、工作津贴、物质奖励等。



## 5. 薪酬

薪酬有广义和狭义之分,狭义的薪酬不包括福利,因此,企业员工的全部报酬为薪资与福利。但在大多场合,广义的薪酬除了包括员工的货币收入、非货币收入之外,还包括一些长期或延期支付的报酬形式,如法定福利、企业分红、利润分享、股票期权等。

## 6. 津贴和补贴

津贴和补贴是对工资或薪水等难以全面、准确反映劳动条件、劳动环境、社会评价等对员工身心造成的某种不利影响,或者为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的一种补偿。通常把与生产(工作)相联系的补偿称为津贴,把与生活相联系的补偿称为补贴。

# 二、薪酬的本质

## 1. 薪酬的本质分析

首先,必须明确:劳动者与用人单位之间的薪酬关系是双方劳动关系的基本构成部分,是以雇佣为前提条件的。没有雇佣关系,也就不存在薪酬关系;例如,实习行为就不具有雇佣性质,因而实习单位给予实习人员的一些补助就不属于薪酬范畴。其他像酒店服务生的小费、旧社会的一些学徒从师傅那里得到的吃住条件等也不属于薪酬范畴。

其次,薪酬关系是一种交换关系。关系双方用来交换的,一方是薪酬,另一方是劳动。所以,薪酬是劳动,而非其他的报酬;薪酬所指向的对象是劳动行为,而不是劳动的结果或其他。因此,如果某种报酬指向的对象不是劳动行为而是其他,那么这种报酬就不属于薪酬范畴。比如,自由职业者取得的一些收入就不属于薪酬范畴,因为他们用以交换的不是劳动行为本身,而是劳动行为的结果,是自由职业者通过劳动形成的某种方案、设计、程序或者报告等。对于一些企业就某个科研项目资助科研人员,并要求分享科研成果的行为,如果双方对什么时间出成果、出什么标准的成果有严格约定的话,那么这些资助就不具有薪酬性质;如果没有约定、或者约定不严格的话,那么这些资助就具有薪酬性质,起码具有部分薪酬性质。

再次,既然薪酬关系是以雇佣关系为前提的,而雇佣关系又是一种约定关系,所以,薪酬关系是劳动者与用人单位之间就劳动报酬达成约定的产物。但在双方约定薪酬时,劳动过程还没有发生,双方所约定的劳动报酬——薪酬所指向的对象,就不可能是已经发生或者已经实现的劳动,而只能是预期在未来发生的劳动行为。换言之,薪酬的对象是预期的劳动,而非现实的劳动。

此外,劳动过程本身同时也是劳动者的生命存在过程,而劳动者所选择的任何一种生命存在方式(通俗一点讲,就是一种“活法”)都需要衣、食、住、行等物质资料加以保证。在以社会分工为基础的商品社会中,绝大多数劳动者获得那些保证他选择的“活法”得以

实现的物质资料，是通过为雇主提供劳动，取得薪酬，再通过市场交换实现的。所以，对劳动者来说，薪酬既是劳动者的劳动报酬，又是劳动者选择某种特定“活法”的物质保证；对用人单位来说，薪酬就是用人单位为了得到劳动者未来的劳动而对劳动者选择的这种“活法”做出的物质承诺，也可以看作是对劳动者因为为本单位工作而损失的其他机会成本(为其他单位劳动或者自己经营等)所作的补偿。补偿的最低限度是劳动者维持这种“活法”的最低标准。所以，各国政府规定最低工资标准符合薪酬的内在逻辑。

最后，作为一种劳动报酬，薪酬既可以是实物形态(包括货币形态)的，也可以是非实物形态的，但货币形态是其基本形态。从逻辑上讲，凡是能够满足人们某种需要的东西都可以作为薪酬，比如，住房、食品或者带薪年假，为员工自主选择的外部培训项目提供学费资助，甚至某些体面的职务头衔等。但除货币形态外，其他任何实物的或非实物的薪酬形态都不可能满足所有人的需要；只有货币是人人都需要的东西。所以，货币形态是薪酬的基本形态。需要注意的是，在一个组织内并非所有的能够满足员工需要的东西都可以看做是薪酬项目，比如单位为提高员工的岗位技能而组织的集体性的培训活动、优良的办公条件、在著名企业工作的优越感等。尽管这些项目确实可以满足一部分员工的需要，但它们并非是劳动的报酬，只能看做是员工得到的薪酬约定之外的额外“收益”。

通过上面的分析，可以为薪酬下这样的定义：所谓薪酬，就是指雇员因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。

## 2. 薪酬的属性分析

### 1) 薪酬的契约属性

雇佣关系是一种契约关系，薪酬内容是雇佣契约的基本构成部分。劳动者和用人单位之间的薪酬契约(约定)主要通过三种方式实现：一是通过在雇佣合同(劳动合同)中加注薪酬条款的书面约定方式实现；二是通过双方口头约定的方式实现；三是通过用人单位制定的薪酬管理制度、奖惩规定等“格式化合同”的方式实现。薪酬的契约属性要求用人单位的薪酬发放要按照约定进行。薪酬约定的内容，包括薪酬发放的方式、发放的标准以及劳动者未来的劳动表现等。需要指出的是：雇佣双方对薪酬的约定不是一次完成的，在整个雇佣过程中，双方对薪酬的约定是经常发生的。用人单位对某一名员工的任何一次薪资调整，都意味着双方对薪酬进行了重新约定。

### 2) 薪酬的风险属性

薪酬的风险属性是由薪酬在未来发生的劳动行为的不确定性决定的。由于雇佣双方在约定薪酬时，劳动过程还没有发生，所以双方的薪酬约定是根据各自对劳动者未来的劳动行为的预期做出的；而劳动者未来的劳动行为(表现)在劳动的类别、数量和质量等方面都具有很大的不确定性；所以薪酬对双方都有一定程度的风险性。对用人单位来说，如果员工在后来的实际工作中表现出的工作能力没有预期的高，或者工作中没有预期的那样积极努力，用人单位可能会觉得用这样的薪酬聘用这名员工不值。对员工来说，如果他实际从事



的工作对能力、努力程度的要求超出他以前的预期，他可能觉得先前约定的薪酬太低了。

### 3) 薪酬关系的不对等性

在雇佣双方所形成的薪酬关系中，双方的地位是不对等的：雇佣方处于主动地位，劳动者处于被动地位。

- 在雇佣关系发生时，除了部分薪酬内容(如工资数额、发放周期等)劳动者可以和用人单位平等商谈外，劳动者更多地要适应或者接受雇佣方的薪酬管理模式。
- 在雇佣关系存续期间，薪酬方案、数额等内容的调整都是雇佣方控制或主动做出的。

### 4) 薪酬的刚性

薪酬的刚性根源于薪酬的契约属性。薪酬数额是雇佣关系发生时双方约定好的，此后，薪酬的每一次发放，都是对从前的薪酬约定的进一步证实。在这种情况下，除了薪酬中按约定可以变动的部分(如绩效奖金)外，其他部分数额的任何变化都意味着有一方没有遵守约定。正因为如此，即使某一名员工的劳动表现没有达到用人单位的预期要求，用人单位也不太容易对他做出降薪的决定；同理，即使某一名员工的劳动表现超出了用人单位的预期要求，用人单位也不可能马上给他增加薪酬，即降薪不易，增薪也不易。薪酬的刚性在实践中表现为：用人单位不会经常调整员工的薪酬标准。

### 5) 薪酬的弹性

薪酬的弹性是指员工对薪酬的满意度相对于薪酬变化的反应程度。在一个组织内，薪酬的弹性可以从三个方面加以考察：一是薪酬的整体弹性，即一个组织整体薪酬水平的变化所引起的员工整体的薪酬满意度的变化大小；二是薪酬的比价弹性，薪酬的比价是指不同层次人才(比如可将人才划分为决策类人、实施类人才、操作类人才等)的薪酬的比例关系，薪酬的比价弹性就是薪酬的比价变化所引起的员工对薪酬满意度的变化大小；三是薪酬的差价弹性，薪酬的差价是指同一层次的人才因经验、任职年限、技能水平、岗位等因素的不同而产生的薪酬差别，薪酬的差价弹性就是薪酬的差价变化所引起的员工对薪酬满意度的变化大小。从经验判断：薪酬的整体弹性具有短期大、长期小的特点，即整体薪酬水平的小幅变化对员工薪酬满意度的影响短期较大、长期则较小；薪酬的比价弹性较小，即员工对不同层次人才的薪酬差距变化反应较小；薪酬的差价弹性较大，即员工对同一层次人才的薪酬差距变化反应较大。由于薪酬差价是衡量组织内部薪酬公平性的重要因素，因此，内部公平原则在薪酬管理实践中极其重要。

### 6) 薪酬的增长性

薪酬的增长性是就全社会的整体薪酬水平而言，单个雇员平均薪酬的绝对额(不考虑实际购买力的名义薪酬)具有不断增长的趋势。这种增长趋势根源于以下三个原因。

- 随着社会生产的物质技术水平的不断提高，单位劳动所创造的价值也不断提高。
- 从一个社会经济发展的历史考察，物价水平具有不断增高的趋势，薪酬作为满足大多数劳动者生活和发展需要的物质保证也会不断增长。



- 从用人单位内部考察，随着员工岗位任职时间的增长，其劳动技能和劳动效率也会不断提高。薪酬的增长性质，要求用人单位应根据经营情况定期或不定期地适度提高员工的薪酬水平。

#### 7) 薪酬的保障属性

薪酬的保障属性表现在以下两个方面。

- 薪酬是劳动者维持自身及家人生命过程的物质保证，必须及时发放，且数额不能低于满足其最基本生活需要的标准。
- 薪酬除要满足劳动者及其家人当前的生活需要外，还要满足劳动者在患病、生育、伤残、失业、退休等不从事劳动期间的生活需要，所以薪酬应包含劳动者参加社会保险的部分。

#### 8) 薪酬的法律属性

现代各国的劳动法规及其他法规，对薪酬的发放标准、发放方式以及与薪酬有关的其他方面内容有许多规定，比如最低工资标准、社保资金的缴纳、个人所得税制度等。这就使薪酬具有法律属性。薪酬的这一性质，要求用人单位在薪酬管理中严格依法操作。

### 三、薪酬的构成

薪酬包括薪资、奖金、津贴、养老金以及其他各种福利保险收入。一般来讲，我们将薪酬划分为基本薪酬、可变薪酬以及间接薪酬。薪酬结构如图 1-2 所示。

#### 1. 基本薪酬

基本薪酬是指企业根据员工所承担的或完成的工作，或根据员工所具有的完成工作的技能和能力，而向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬是一个员工从企业那里获得的较为稳定的经济报酬，因此这一薪酬的组成部分对于员工来说是至关重要的。它不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源，而且往往是可变薪酬的一个主要依据。因此基本薪酬又称为保障薪酬。大多数情况下，企业是根据员工所承担的工作本身的重要性、难度或者对企业的价值来确定员工的基本薪酬。此外，对于组织中的一些特殊人员，可在整个组织采取根据员工所拥有的完成工作的技能或能力的高低来确定基本薪酬的基础，也就是说采用技能薪酬制或能力薪酬制。

对于员工来讲，基本薪酬并非一成不变，基本薪酬的变动主要取决于以下三个方面的因素：一是总体生活费用的变化或通货膨胀的程度；二是其他雇主支付给同类劳动者的基本薪酬的变化；三是员工本人所拥有的知识经验技能的变化以及由此而导致的员工绩效的变化。此外，企业所处的行业、地区以及企业所在产品市场的竞争程度等，都会对员工的基本薪酬水平构成影响。

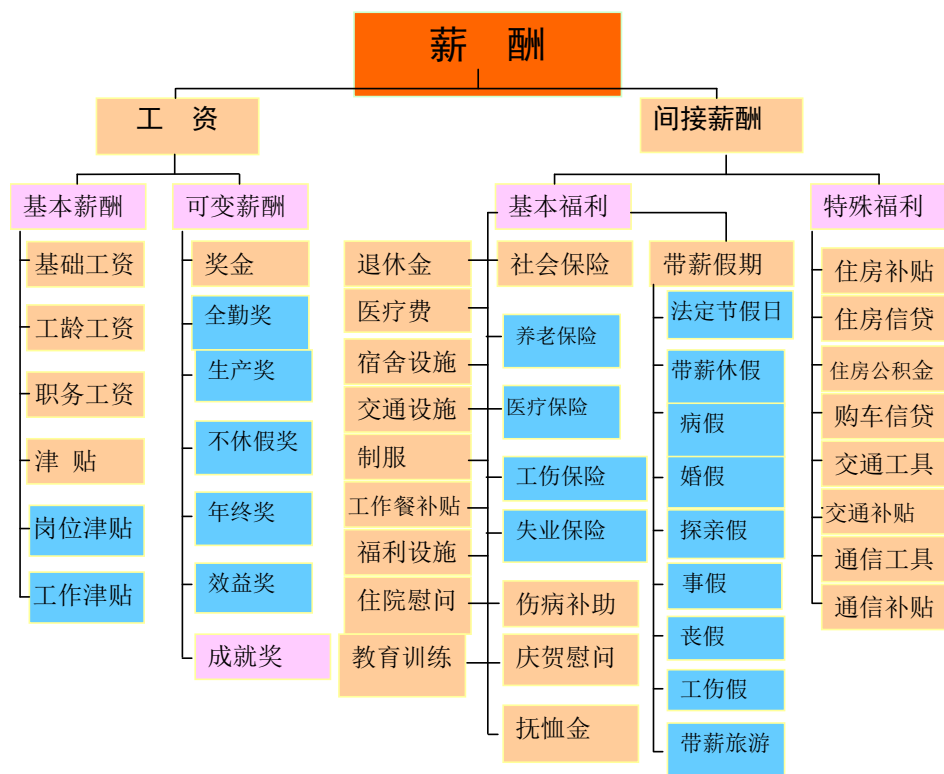


图 1-2 薪酬结构

员工基本薪酬的变化中，最重要的一种增长方式是员工的绩效有关的加薪，即根据员工的实际工作绩效确定的基本薪酬。由于这是用来承认员工过去的令人满意的工作行为以及业绩的薪酬增长方式，因此绩效加薪往往是与企业的绩效管理制度紧密联系在一起。比如，一些企业会在企业管理制度中规定，员工在过去一年绩效考核为优秀的话，下一年享受基本薪酬上升 5% 的待遇。对大多数月薪制的员工来说，绩效加薪是“为绩效付酬的具体体现”，而“为绩效付酬”是当今薪酬管理中最重要的两大主题之一。绝大多数员工都希望企业能根据他们的工作业绩来支付报酬，而绩效加薪是实现这个期望的重要载体。因此，绩效加薪的目的是激励员工，为员工的工作业绩提供奖励，使员工的基本薪资和员工对组织的贡献、价值保持一致，而并非是要区分员工的绩效差别。虽然绩效加薪会导致员工之间的薪资差别，但这种差别能反映员工业绩之间的差距，绩效优秀的员工的薪资理所当然应当得到增加。

值得注意的是，绩效加薪是刚性的，也就是说一旦上涨，很难降下来，因此企业较少使用，或者只针对特别优秀的人才或关键岗位使用。一般而言，企业多数使用的还是可变薪酬，例如可以设置销售奖、提成工资、绩效工资、全勤奖、质量奖、服务奖、合理化建议奖、成本控制奖、技术进步奖、管理模式创新奖、特别贡献奖等来实现对员工的激励。

2. 可变薪酬

可变薪酬是指薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分，也称为浮动薪金或奖金。采用可变薪酬的目的是在绩效和员工薪酬之间建立起一种直接的联系，而这种联系可以是员工个人的业绩，也可以是企业某一业务单位、员工群体、团队甚至整个公司的业绩。由于在绩效和薪酬之间建立起了直接的联系，因此，可变薪酬对于员工具有很强的激励性，对于企业绩效目标的达成起着非常积极的作用，有助于企业强化员工个人、员工群体乃至全体员工的优秀业绩，从而达到节约成本、提高产量、改善质量以及增加收益等多种目的。

在通常情况下，我们可以将可变薪酬激励划分为短期和长期两种。短期可变薪酬激励一般都建立在非常具体的绩效目标的基础上，而长期可变薪酬激励的目的则在于鼓励员工努力实现跨年度或多年度的绩效目标。一般来讲，企业员工岗位不同，岗位对员工能力素质要求不同，不同岗位的员工的工作本身对企业贡献不同。因此，根据员工在企业的职位高低与贡献大小可以将企业员工分为 4 类，如图 1-3 所示。

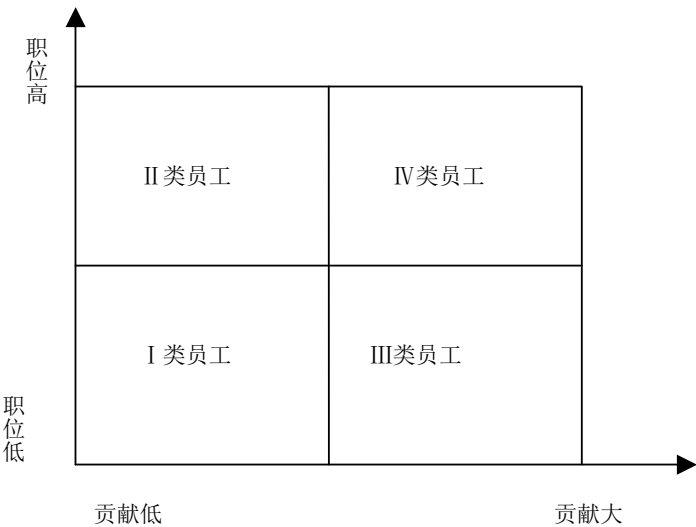


图 1-3 企业员工根据贡献分类示意图

1) I 类员工的特点和薪酬管理

在企业中，这类员工的典型代表有：操作工人、清洁、环卫、后勤人员等。

从人力资本形成的过程来看：I 类员工往往只需要经过初等以上教育、短时间的职业培训，即可胜任工作。

从员工使用情况来看：I 类人力资本往往从事重复率高、体力投入大于脑力投入的劳动，很少从事创造性劳动。这类员工的产出成果易于用质量或数量指标进行定量考核，劳动过程易于监督和管理。

从劳动力的市场供给角度来看：这类劳动者可替代性高，人员流动性强，这类人员在



劳动力市场中非常丰富，招募和培训成本都较低。

通过以上分析，可以得出 I 类员工不是影响企业生死存亡的关键要素。当前，已形成一个非常庞大的劳动力市场，通过公开招聘或同乡介绍等形式，I 类员工在全国范围内广泛流动。由于他们的流动性和可替代性都很高，因此企业与他们之间很难形成长期契约关系，往往会通过短期契约来规范双方的权利与义务。这种短期契约关系增加了企业管理的难度，因此大量的企业开始使用外包的方式来进行管理。即通过劳务公司等中介机构来提供企业所需要的 I 类员工，如目前许多公司的保安工作已委托给保安公司，清洁工作委托给保洁公司，绿化工作委托给园林绿化公司。在成都市的一家大型国有企业中，甚至把车间内的搬运、除尘以及一些技术含量低的工作全部外包，这就减少了企业非核心的事务性工作，为企业集中精力做好核心工作提供了便利条件。

这类劳动者大部分是与高体力低脑力劳动相对应，由于这部分劳动易于监督和管理，其劳动贡献易于计量和检测，人力资本专用性低，可替代性大，人员流动频繁。因此此类劳动者可变薪酬以短期激励方法为主，能够直接体现和度量他们的劳动成果。

## 2) II 类员工的特点和可变薪酬管理

II 类员工的典型代表是：企业中从事生产、财务、人事、行政、采购、储运等工作的管理人员及中层经理。

从人力资本形成的过程来看：II 类员工往往需要接受中等以上教育，其工作技能需要较长时间的职业培训和积累。中层经理往往要求接受过相关专业的高等教育，具备较高的知识以及分析问题和解决问题的能力，并承担一定的责任和风险。

从员工使用情况来看：II 类员工在工作过程中会面临着一些非程序化决策，要求他们在工作中进行创新。但总的来说，他们的工作职责和环境都较为稳定，其劳动成果对企业经营绩效的好坏往往起着长期的、间接的作用。

从产出角度来看：II 类员工的产出成果不能完全用质量或数量指标进行定量考核。在劳动过程中，劳动者的投入程度不容易直接观察和考核。因此，在以前的国有企业中才会流行上班时间“一张报纸、一杯茶”的工作模式。这其实表明了 II 类员工的产出时效性差，即使投入再大、积极性再高，他们的劳动成果也不可能取得立竿见影的效果；反过来，即使投入更少，他们也不可能马上影响到企业的生存和发展。

从劳动力的市场供给角度来看：这部分劳动者的流动性较低，与企业的联系更为紧密。这类资本所有者普遍具有自我投资的能力和愿望，他们不仅着眼于当期的报酬，同时还关注企业的发展与自身的成长。

这类人力资本所有者在企业中所占比例不高，但他们建立了企业规范管理的基础，企业与他们之间可以形成更长期的契约关系。当然，目前也出现了非核心业务外包的趋势，有的公司将人员招聘、社保关系管理、财务核算等业务委托给中介公司，自己只从事市场开拓、产品研发等工作。这种模式对成长阶段的中小企业有着积极意义，可以帮助他们轻装上阵。但当企业规模增大，需要形成自己的价值体系和企业文化时，外包业务和本身的

文化特征可能会出现不相容的情况。

这类劳动者对企业的贡献是隐性的，难以准确计量，他们的工作内容相对稳定，但劳动者必须接受专业培训，具备较高的分析问题和解决问题的能力，并承担一定的责任和风险。因此这部分劳动者的流动性较低，与企业的联系更为紧密。考虑到这类员工有自我投资的能力和愿望，他们不仅着眼于当期的报酬，同时还关注企业的发展与自身的成长，因而对这类员工主要采取中期激励方法，以激发他们创造更多的价值。由于很难度量Ⅱ类员工对企业绩效的贡献，因此在激励时主要以固定激励为主，辅以收益激励和权益激励的中期激励策略，如以岗位薪资为主，加上一部分利润分享或目标分享，而其中的主要人员可采取转让、赠送股票或股票期权等激励方式。

### 3) Ⅲ类员工的特点和可变薪酬管理

Ⅲ类员工的典型代表是销售人员和技术骨干。

从人力资本形成的过程来看：Ⅲ类员工的人力资本的形成与教育程度并没有严格的线性关系，但这类员工的人力资本的形成与职业培训有密切关系。他们通常要接受专业技能和技能培训，并在大量的实践中积累经验。

从员工使用情况来看：Ⅲ类员工的工作环境中充满了不确定性，随时会产生新的问题需要解决和克服，工作的风险性和挑战性大。

从产出角度来看：虽然Ⅲ类员工的劳动过程不易被监督和管理，工作的自主性高，但他们的产出成果易于用质量或数量的指标进行定量考核。

从劳动力的市场供给角度来看：这类劳动者可替代性差，但人员流动性较高，就业机会多。

销售人员的工作是执行企业的销售策略，将商品转化为货币，完成马克思所说的“惊险的一跃”。因此，他们的工作成果对企业经营有着直接的、显性的影响。技术骨干包括技术能手和研发人员，技术能手已超过一般“蓝领”的意义，他们的操作技能、维修技能甚至可以作为非专利技术，成为公司的无形资产。目前，由于前几年技术培训和教育的落后，形成技术工人的断层，技术能手在各地人才市场都成为急缺人才，薪酬超过了一般的“白领”。在“一汽”公司里，技术能手的待遇甚至超过了中层管理人员。当产品日益同质化，市场竞争日益激烈，企业之间的竞争集中于谁比谁新，谁比谁快，研发人员的工作对企业竞争力的形成和提高有着十分重要的意义。因此，Ⅲ类员工是企业核心竞争力的基础，如何有效激励他们也成为企业管理的主要课题之一。

根据Ⅲ类员工的特点，我们知道，他们的工作将对企业的最终绩效产生直接影响，如果他们频繁流动，不仅增加了企业的招募成本，而且可能会泄露公司的商业秘密和技术秘密，给企业造成很大的损失。为了调动他们的积极性，最好将他们的收入与企业的收益结合起来。因此，可以采用以收益激励为主、固定激励和权益激励为辅的中期激励策略。如对销售人员实行“固定激励+销售提成”的激励方式，对技术骨干实行“固定激励+项目奖金”或者“固定激励+新产品销售收入提成”等激励方式。



#### 4) IV类员工的特点和可变薪酬管理

IV类员工一般是企业的高级经营管理人才和高级技术专家。

从人力资本形成的过程来看：IV类员工的人力资本的形成既需要良好的教育和职业培训，也需要人力资本所有者具有相应的潜质和天赋。因此，这类人力资本的形成是很困难的，一是投资大，形成时间较长，二是个人的潜质具有很高的不确定性。

从劳动力使用情况来看：IV类员工在工作过程中面临瞬息万变、竞争激烈的市场，工作环境充满了变动和风险，他们需要做出大量的非程序化决策，即需要创造性的工作。

从劳动的产出角度来看：劳动过程很难监控，但劳动成果对企业至关重要，劳动价值的弹性很大，可能为企业带来很大价值，也可能为企业带来巨额亏损。

从劳动力的市场供给角度来看：他们代表企业的核心竞争力和可持续发展的动力，劳动者可替代性低且具有较强的稀缺性，知识和技能的专用性强，流动性较小，是企业效益的主要贡献者。

在我国现有信用体系不完善的情况下，对企业而言，这类人力资本意味着双刃剑，既是公司的宝贵财富，又为公司的经营管理带来极大的潜在风险。大量的私营企业就曾面临这样的问题，招聘职业经理人可能为自己增加了竞争对手，许多职业经理人带着企业内部信息、产品技术、市场资料等离职，自己另起炉灶，直接和原企业竞争。因此，如何激励并约束IV类人力资本对企业的稳定发展至关重要。

这类员工主要是高脑力、低体力劳动者，其工作意味着高自主性、高创造性和高风险性，其劳动贡献弹性很大。高技术和高级经营人才均接受过大量培训，具有很高的文化素质和技能，需要经常更新知识，以求在专业领域里保持先进性，即不断追加人力资本投资。此外，他们的工作目的不仅在于取得报酬，增加财富，而且希望通过工作实现自我价值，获得成就感。因此，这类人力资本可替代性低、流动性小、边际贡献呈现出递增趋势。为调动他们的工作积极性，避免出现短期行为，给企业带来经济损失，对他们宜采用长期激励的方法，形成企业与个体之间紧密而稳定的利益关系。如在高新技术企业或知识型企业中，可采取员工持股和股票期权的方案，这不仅是挽留高素质员工的重要手段，直接体现人力资本产权化，也是吸引人才的工具。在这种产权制度下，形成企业和员工之间唇齿相依的联系，将个人贡献与企业利益高度结合。

#### 案例 1-1 泰斗网络公司三种岗位薪酬体系

薪酬水平和构成是企业薪酬管理过程中需要考虑的重要因素。

泰斗网络公司是一家网络服务商，成立于1998年，现有员工两百多人，许多人都是在某一领域富有专长的专家，80%的技术人员都具有博士学位，公司新产品年更新率达到30%。是什么样的利益回报有如此巨大的吸引力，致使大批优秀人才对泰斗网络公司投入如此大

的热情呢？答案就是泰斗网络公司的薪酬水平和薪酬构成。

在泰斗网络公司有三种重要的岗位：项目管理、研究开发和系统工程。

这三种岗位总体薪酬水平都比较高，年度平均总薪酬都超过 10 万元，如表 1-1 所示。公司的高利润在这三种从业人员的薪酬水平上得到充分体现。

表 1-1 各岗位年薪酬总额

岗位名称	薪酬范围/(万元/年)
研究开发	23~29
系统工程	15~20
项目管理	11~14

从表 1-1 可以看出，在薪酬总体水平比较高的基础上，对于不同性质的岗位，薪酬水平也存在一些差距。项目管理人员平均薪酬水平最低，系统工程人员收入相对较高，研发人员的薪酬最高。这也从侧面反映出了泰斗网络公司对不同岗位人员的重视程度的差异。这种薪酬差异是由该公司系统集成业的行业特点决定的。

泰斗公司主要靠技术服务和提供解决方案获利，因此对岗位技术水平要求的高低对薪酬有直接影响。对于研发人员，他们对企业的贡献在于通过技术研究和技术实践为公司积累技术资本，是保持企业长期、稳定发展的基础，是增强企业市场竞争力的前提。对于系统工程人员，主要通过具体的工程实施和技术支持保证工程项目的顺利执行，但往往使用成熟的技术工具，在技术上没有太多的研究突破。至于项目管理人员，工作中已经包含部分行政管理的成分，技术含量最低，因此薪酬水平低于研发和系统工程人员。表 1-2 揭示了上述三种岗位薪酬构成的成分及其比重。

表 1-2 各岗位薪酬构成及其比重

岗位名称	基本现金总额/%	补贴总额/%	变动收入总额/%	福利总额/%
系统工程	71	2	18	9
研究开发	81	2	6	11
项目管理	80	2	10	8

从薪酬构成比例来讲，不同性质的岗位差异明显。最突出的特点是系统工程人员的固定现金收入比例明显低于项目管理和研发人员，而变动收入比例却最高。这是由各个岗位所承担的工作任务的不同性质所决定的。

系统工程人员的工作任务是完成整个工程的实施，工程周期可能是几周、几个月，甚





至跨年度。在实施过程中可能会出现种种问题，从而导致企业受到损失，企业的通用做法是减小系统工程人员的固定收入比例，加大具有奖励作用的变动收入比例，用来激励员工通过努力保证工程项目的顺利实施，有效降低项目执行的风险性。相反，对于研发和项目管理人员，工作的风险性比较小，因此通过增加固定收入的办法起到保留员工的作用。

(资料来源：[http://www.chohr.cn/Article\\_Show.asp?articleid=3224](http://www.chohr.cn/Article_Show.asp?articleid=3224))

### 3. 间接薪酬

间接薪酬就是大家所共知的员工福利与服务，说它是间接薪酬，主要是因为它与基本薪酬和可变薪酬存在一个明显的不同点，即福利与服务不是以员工向企业提供的工作时间为单位计算的薪酬组成部分。间接薪酬一般包括带薪非工作时间(例如年休假、承担法院陪审任务而不能工作等)，员工个人及其家人的家庭服务(儿童看护、家庭理财咨询、工作期服务等)、健康以及医疗保健、人寿保险、养老金等。一般情况下，间接薪酬的费用是由雇主全部支付的，但有时也要求员工承担其中的一部分。

## 第二节 薪酬的功能与结构

### 一、薪酬的功能

按照传统薪酬理论，企业薪酬的功能是针对管理者一方而言的，即相对雇主或者企业管理者而言的作用与功能。依据现代企业管理理论，任何管理行为都是管理者和被管理者的互动过程，企业薪酬作为连接雇主和雇员劳动关系的纽带，对双方都有不可替代的作用。因此，必须从企业和员工两个角度考察现代薪酬的功能。

#### 1. 薪酬对雇主的功能

对企业或雇主而言，薪酬具有以下几种功能。

##### 1) 增值功能

薪酬是能够为企业和投资者带来预期收益的资本。雇用劳动力是企业或雇主从事经营和生产的前提，薪酬就是用来购买劳动力所支付的人工成本，是用来交换劳动者活劳动的一种手段。显然，以工资为核心的人工成本的投入，可以为投资者带来预期的大于成本的收益。因此，薪酬是雇主雇用劳动者，对活劳动(人力资源要素)进行投资的行为表现。

##### 2) 控制企业成本

由于企业所支付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能力，因此，企业保持一种相对较高的薪酬水平对于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对企业产生成本上的压力，从而对企业在产品市场上的竞争产生不利影响。因此，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，企业面对产品或服务市场上的竞争压力又不能不注意控制薪酬成本。事实上，尽管劳动力成本在不同行业 and 不同企业的经营成本中所占的比重不同，但是对于任何企业来说，薪酬成本都是一块不容忽视的费用支出。通常情况下，在大多数企业中薪酬总额要占总成本的 40%~90%。比如说，在制造业中，薪酬成本很少会低于总成本的 20%，而在服务行业中薪酬总额占总成本的比重更大，往往高达 80%~90%。通过合理控制企业的薪酬成本，企业能够将自己的总成本降低 4%~60%，由此可见，薪酬成本的可控程度是相当高的，因此，有效地控制薪酬成本支出对于大多数企业的经营来说具有重大意义。

### 3) 改善经营绩效

人和人的状态是所有企业经营战略成功的基石，也是企业达成优良经营绩效的基本保障。不谈薪酬，我们就无法谈及人和人的工作状态。如前所述，薪酬对于员工的工作行为、工作态度以及工作业绩具有直接影响，薪酬不仅决定了企业可以招募到的员工的数量和质量，决定了企业中的人力资源存量；同时，它还决定了现有员工受到激励的状况，影响到他们的工作效率、缺勤率、对组织的归属感以及组织承诺度，从而直接影响到企业的生产能力和生产效率。薪酬实际上是企业向员工传递的一种特别强烈的信息，通过这种信息，企业可以让员工了解，什么样的行为和态度是受到鼓励的，什么业绩是对企业有贡献的，从而引导员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效朝着企业期望的方向发展。相反，不合理和不公正的薪酬则会引导员工采取不符合企业利益的行为，从而导致企业经营目标难以达成。因此，如何通过充分利用薪酬这一利器来改善企业经营绩效，是企业薪酬管理的一个重大课题。

### 4) 塑造企业文化

薪酬会对员工的工作行为和态度产生很强的引导作用。因此，合理和富有激励性的薪酬制度会有助于企业塑造良好的企业文化，或者对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。但是，如果企业的薪酬政策与企业文化或价值观之间存在冲突，那么它会对企业文化和企业的价值观产生严重的消极影响，甚至导致原有的企业文化土崩瓦解。举例来说，如果组织推行的是以个人为单位的可变薪酬方案(如计件工资制)，则会在组织内部起到强化个人主义的作用，使员工崇尚独立、注重彼此之间的相互竞争，结果是导致一种个人主义的文化；反之，如果薪酬的计算和发放主要以小组或团队为单位，则会强化员工们的合作精神和团队意识，使得整个组织更具有凝聚力，从而产生一种团队文化。事实上，许多公司的文化变革往往都伴随着薪酬制度和薪酬政策的变革，甚至是以薪酬制度和薪酬政策的变革为先导。这从一侧面反映了薪酬制度对于企业文化的重要影响。

### 5) 支持企业变革

随着经济全球化的趋势愈演愈烈，变革已成为企业经营过程中的一种现态。正所谓当今世界“唯一不变的是变化”。为了适应这种状况，企业一方面要重新设计战略、再造流程、重建组织结构；另一方面，它还需要变革文化、建设团队、更好地满足客户的需求，总之是使企业变得更加灵活，对市场和客户的反应更为迅速。然而，这一切都离不开薪酬，



因为薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队和企业整体来创造出与变革相适应的内部和外部环境,从而有效推动企业变革。首先,企业的薪酬政策和薪酬制度与重大组织变革之间是存在内在联系的。据统计,在企业流程再造的过程中,50%~70%的计划都未能达到预期的目标,其中的一个重要原因就是再造后的流程和企业的薪酬体系之间缺乏一致性。其次,作为一种强有力的激励工具和沟通手段,薪酬如果能够得到有效的运用,则它能够起到沟通和强化新的价值观和行为、支持对结果负责的精神作用,同时还直接成为对新绩效目标的达成提供报酬的重要工具。这样,薪酬就会有利于强化员工对于变革的接受性和认可程度,从这种意义上来说,薪酬更多的是对目前以及将来的一种投资,而并不仅仅是一种成本。

#### 6) 配置功能

薪酬是企业合理配置劳动力,提高企业效率的杠杆。企业通过报酬机制,可以将组织目标和管理者的意图传递给员工,促使员工个人行为与组织行为的融合;也可以通过薪酬结构的变动,调节各生产和经营环节的人力资源流动,实现企业内部各种资源的有效配置。

#### 7) 竞争功能

企业薪酬水平是企业实力的体现,企业为了获得在劳动力市场上的竞争优势,需要保持高于其他企业的薪酬水平,以吸引企业所需要的人才。

#### 8) 导向功能

管理者可以将企业的政策、目标、计划和意图,通过薪酬计划和薪酬政策表达出来。薪酬不仅是企业当前管理的有效工具,也是未来管理的导向器。所谓企业薪酬的战略管理,其实质就在于此。换言之,现代企业的薪酬管理已经成为企业战略管理的一个有机组成部分,战略管理赋予企业薪酬管理以新的内涵。

### 2. 薪酬对员工的功能

对企业员工来讲,传统的工资主要有两种功能:满足基本物质需求的功能和满足安全保障需求的功能。现代薪酬不仅具有这两种功能,而且日益体现出对员工精神需求满足的作用。具体功能如下。

#### 1) 经济保障功能

交换是薪酬的主要功能。在市场经济条件下,员工通过在企业生产和劳动行为,换取劳动收入,以满足个人及其家庭的生活需求。在市场经济条件下,薪酬仍是企业员工获取本人及其家庭生活费用,满足物质生活需要的主要来源。

#### 2) 满足安全需求

有保障的、稳定的报酬收入,可以使员工产生安全感和对预期风险的心理保障意识,从而增强对企业的信任感和归属感;反之,没有保障,或者不合理的薪酬制度和工资水平,则容易使员工丧失心理平衡,并对企业产生不公平和不信任感,影响员工积极性的发挥。

#### 3) 心理激励功能

从人力资源管理的角度看,薪酬应主要体现和发挥它的激励功能。所谓激励功能,是指企业用来激励员工按照其意志行事而又能加以控制的功能。在市场经济条件下,对员工的激励除了精神激励(员工自我价值的实现)外,主要是物质利益的激励。现实生活中,员工一方面要追求自身的价值、获得主人翁感和认同感;另一方面更重视追求实在的利益,而劳动则是员工获取收入以提高自己生活水平的基本手段。在这种情况下,企业通过各种具体工资(包括奖金)形式,把员工收入与对企业提供的劳动贡献联系起来,劳动收入(包括工资收入)就能发挥激励功能。正如美国著名比较经济学家埃冈纽伯格所指出:“不管采用什么样的激励结构,这种结构要有效,就必须同所要影响的当事人的目标函数相一致。”

在心理激励方面应注意掌握的技巧如下。

(1) 改变薪酬结构,增强激励性因素。将薪酬分为两类,一类是保健性薪酬(或称维护性薪酬),如工资、固定奖金、社会强制性福利、公司内部统一的福利项目等;另一类是激励性薪酬,如奖金、物质奖励、股份、培训等。如果保健性薪酬达不到员工期望,会使员工缺乏安全感,因而造成人员流失或招聘不到优秀的员工;相反,高工资和高福利能吸引并留住员工,但容易被员工认为是应得的待遇,反而起不到激励作用。因此每个企业都应根据本企业的特点,采用不同的薪酬结构。

(2) 改变计酬方式。现代企业中,计酬方式包括计时薪酬、计件薪酬和业绩薪酬等形式。计时薪酬的激励效果最差,但能提高员工的安全感,有效避免员工过分强调产量而忽视质量等问题。计件薪酬对员工的激励作用十分明显,但仅适用于产出数量容易计量、质量标准明确的任务。

(3) 货币性计酬与非货币性计酬相结合。货币性计酬包括工资、奖金、津贴、分红等。非货币性计酬包括为员工提供的所有的保险福利项目、实物,以及公司举办的旅游、文体娱乐等;有些公司专门为家属提供特别的福利,比如在节假日邀请家属参加联欢活动、赠送公司特制的礼品、让员工和家属一起旅游、给孩子们提供礼物等,让员工感到特别有面子。比如主管赠送的两张音乐会门票,一盒化妆品,常会对员工产生意想不到的激励效果。

(4) 个体化的自助福利项目。员工福利可分为两类,一类是强制性福利,企业必须按政府规定的项目执行,比如养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金等;另一类是企业自行设计的福利项目,常见的有人身意外保险、家庭财产保险、免费旅游、免费服装、误餐补助或免费工作餐、健康检查、俱乐部会费、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销一定的交通费、特殊津贴、带薪假期等,员工有时会把这些福利折算成收入,用以比较企业是否具有物质吸引力。

#### 4) 社会信号功能

调节功能主要是从宏观角度解释薪酬在调节社会人力资源方面发挥的作用。这是因为,在现代社会中,由于人员在企业之间甚至在地区之间频繁流动,因此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,如年龄、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。换言之,



员工所获得薪酬的水平高低除了其所具有的经济功能以外，它实际上还在向其他人传递着一种信号，人们可以根据这种信号来判定员工的家庭、朋友、职业、受教育程度、生活状况甚至宗教信仰以及价值取向等。不仅如此，在一个企业内部，员工的相对薪酬水平高低往往也代表了员工在企业内部的地位和层次，从而成为对员工的个人价值进行识别的一种信号。因此，员工对这种信号的关注实际上反映了员工对于自身在社会以及企业内部的价值关注，从这方面说，薪酬的社会信号功能也是不可忽视的。

员工对薪酬高层次需求的满足是激励员工产生行为的关键，许多调查支持这一结论，如表 1-3 所示。例如，美国的一项民意测验，根据对年调查数据的分析发现，在各种影响员工行为的工作因素中，薪资与福利是最重要的因素。

表 1-3 各类人员对薪酬看法的调查结果

被调查者 指标 重要性	管 理 者	专业人员	业务人员	操作人员
1	工资与收益	晋升	工资与收益	工资与收益
2	晋升	工资与收益	晋升	稳定
3	权威	挑战性	管理	尊重
4	成就	新技能	尊重	管理
5	挑战性	管理	稳定	晋升

(资料来源: [美]迈克尔·比尔. 管理人力资本——开创哈佛商学院 HRM 新课程. 北京: 华夏出版社, 1995)

### 3. 薪酬对社会的功能

薪酬对社会的功能体现在对劳动力资源的再配置。薪酬作为劳动力价格的信号，调节着劳动力的供求和劳动力的流向。当某一地区、部门和某一职业及工种的劳动力供不应求时，薪酬会上涨，促使劳动力从其他地区、部门和行业向紧缺的领域流动，进而趋向平衡；反之也一样。通过薪酬的调节，实现劳动力资源的优化配置；此外，薪酬也调节着人们对职业和工种的评价，协调着人们择业的愿望和就业的流向。

## 二、薪酬结构

薪酬结构与企业薪酬制度密切相关，在不同的薪酬制度下，有不同的企业薪酬结构。一般来讲，主要有以下四种薪酬结构类型。

### 1. 以保障为主的薪酬结构

在这种薪酬结构中，基本薪酬的比例相对较大，浮动薪酬比例较小，企业福利水平高。该种薪酬结构的优点是，员工之间的薪酬差异较小，收入相对稳定，可以保证员工的基本

生活需求。其缺点是缺乏激励，不利于发挥差别薪酬的作用。

## 2. 以短期奖励为主的薪酬结构

在这种薪酬结构中，奖金和短期激励薪酬的比例比较大，基本薪酬和因工作环境因素导致的补贴比例相对小，同时采取有差别的企业福利政策。这种薪酬结构的优点是，一般可以保证员工的基本收入。但缺点是收入稳定性差，容易使员工产生不安全感。

## 3. 以效益为主的薪酬结构

这种薪酬制度与第二种类型基本相同，不同之处是将部分基本薪酬和福利薪酬也变成浮动部分，薪酬随员工的工作绩效而变动。这种薪酬结构对员工更具激励性，但收入差距更加扩大，员工的不安全感增大。

## 4. 以长期激励为主的薪酬结构

这种薪酬制度已经超越了传统的薪酬功能与运作机制，把薪酬管理作为企业制度改革和战略发展的一个重要组成部分。在新的薪酬制度下，员工不以劳动付出作为支取报酬的唯一依据，其他生产要素也参与分配，企业与员工和管理者通过薪酬机制的再造结成利益相关的合作伙伴。股票期权、长期福利计划及经营者年薪制等是该薪酬结构类型的主要构成要素。

企业间薪酬形式和薪酬结构的差异，除一些外部因素的影响外，主要与企业采取的薪酬制度和薪酬管理模式有关。例如，在计划经济时期，我国主要采取的是单一的等级薪酬和计时薪酬的形式，这一模式决定了基本工资的比例大，奖励和激励薪酬部分比例小，员工之间收入差异小。薪酬制度改革以后，薪酬形式的多样化，使得基本薪酬比例与员工的实际劳动技能、劳动强度和劳动责任等因素紧密结合，突出了薪酬形式的灵活性和多样性，基本薪酬和各种浮动薪酬之间能够有机地组合在一起，使薪酬形式和运行机制更为科学和有效。

国外对薪酬结构的选择也有不同意见，有的企业倾向于收入均等化为主的结构，有的企业则倾向于以效率为主的薪酬结构。但无论何种薪酬制度，最终目的有两个：其一，提高员工的绩效；其二，增大企业的竞争力。

# 第三节 影响薪酬的因素

各个企业的薪酬水平不会都完全一样，不同员工的收入也是千差万别。影响薪酬变化的因素有许多，归纳起来可以简单分为三类：企业内部因素、企业员工的个人因素和企业外部的社会因素。



## 一、内部因素对薪酬的影响

影响薪酬的企业内部因素包括以下几个方面。

(1) 企业负担能力。员工的薪酬与企业负担能力的大小存在着非常直接的关系,如果企业负担能力强,则员工的薪酬水平往往高而稳定;如果薪酬负担超过了企业的承受能力,那么势必导致企业严重亏损。

(2) 企业经营状况。企业经营状况决定着员工的工资水平,经营得越好的企业,其薪酬水平相对比较稳定且往往有较大的增幅,而经营状况差的企业,其薪酬水平相对较低且不具有保障性。

(3) 企业远景。企业处于行业的不同时期(导入期、成长期、成熟期、衰退期),其赢利水平和赢利能力是不同的,这些差别会导致薪酬水平的不同;一般来说,处于成熟期的企业的薪酬水平相对比较稳定。

(4) 薪酬政策。薪酬政策是企业分配机制的直接表现,直接影响着企业利润积累和薪酬分配的关系。一部分企业注重高利润积累,一部分企业注重二者之间关系的平衡,所有这些差别会直接导致企业薪酬水平的不同。

(5) 企业文化。企业文化是企业分配思想、价值观、目标追求、价值取向和制度的土壤,企业文化不同,必然会导致观念和制度的不同,这些不同直接影响到企业的分配机制和薪酬设计的原则,从而间接影响到企业的薪酬水平。

(6) 人才价值观。企业对人才的重视程度直接影响到其愿意付出薪酬的水平,不同的企业对于“是否只有支付高薪才能吸引最优秀的人才?”以及“是否要重奖优秀的人才?”这样问题的回答大多不同,他们的薪酬水平自然也不一样。

## 二、个人因素对薪酬的影响

影响薪酬的个人因素包括以下几个方面。

(1) 工作表现。员工的薪酬是由个人的工作表现直接决定的,因此在同等条件下,高薪来自于高的工作绩效。

(2) 资历水平。通常资历高的员工比资历低的员工薪酬水平要高,这主要是由于要对员工在学习技术时所耗费的时间、体能、金钱和机会等付出一定的补偿,而且还带有激励作用,即促进员工愿意不断地学习新技术,提高工作能力和自身素质。

(3) 工作技能。在科技进步、信息发达的今天,企业竞争已经从传统的产品战演变成为行销战、策略战等全面性的竞争。企业之争便是人才之争,掌握关键技能的人已经成为企业竞争的利器。这类人才于是成为企业高薪聘请的对象。对既有的员工来说,企业往往愿意支付高薪给两类人,一类是掌握关键技术的专才,另一类则是阅历丰富的通才,因为通才可以有效地整合企业内高度分工的各项资源,形成综合效应。

(4) 工作年限。工龄长的员工薪酬通常高一些,主要是为了补偿员工过去的投资并减少



人员的流动。连续计算员工工龄工资的企业，通常能通过年资起到稳定员工队伍，降低流动成本的作用。

(5) 工作量。不管按时计薪、按件计酬还是按绩效计酬，通常工作量较大时，薪资水平也比较高。这种现实的工作量的差别才是导致薪酬水平差异的根本原因。

(6) 岗位及职务差别。职务既包含着权力，同时也负有相应的责任。权力是以承担相应的责任为基础的，责任是由判断力或决定能力而产生的。权力大，责任也重，自然需要较高的薪酬水平来平衡。



### 三、外部因素对薪酬的影响

影响薪酬的外部因素主要包括以下几个方面。

(1) 地区及行业差异。企业所在地区和所属行业不同对企业的薪酬水平影响很大，企业制定薪酬标准必须根据行业特点及本地区的消费水平进行。一般来说，经济发达地区的薪酬水平比经济落后地区的薪酬水平高，处于行业成长期和成熟期的企业的薪酬水平比处于衰退期的企业高。

(2) 地区生活指数。不同地区的生活指数是不同的，企业在确定基本薪酬时必须参照当地的生活指数，生活指数高的地区，薪酬水平也相应比较高。

(3) 劳动力市场的供求关系：劳动力价格受供求关系的影响，劳动力的供求关系失衡时，劳动力价格也会偏离其本身的价值。在供大于求的时候，是企业降低薪酬水平的机会。

(4) 社会经济环境。在社会经济环境较好时，员工的薪酬水平也往往比较高。

(5) 现行工资率。国家对部分企业，特别是一些国有企业，规定了相应的工资率，企业在制定薪酬制度时必须参考。

(6) 与薪酬相关的法律规定。这些法律规定包括最低工资制度、个人所得税征收制度、强制性劳动保险以及各类费用的缴纳制度等。

我们将以上各类影响要素归纳为图 1-4 所示。

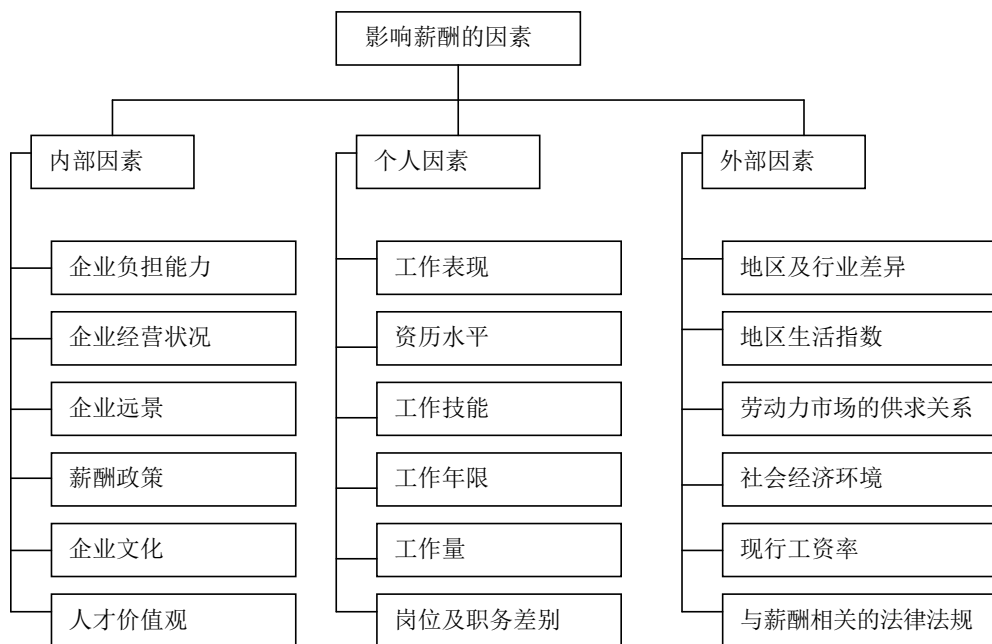


图 1-4 影响薪酬的因素

以上三类 18 个要素是我们在设计薪酬体系的时候要全面考虑到的，但对不同的企业，各个要素的重要性和迫切性是不一样的。

## 第四节 薪酬管理与其他人力资源管理职能之间的关系

作为现代企业人力资源管理的一个重要组成部分，薪酬管理必须与其他人力资源管理功能紧密结合才能发挥出最大的效用。我们用图 1-5 来描述现代企业人力资源管理的总体思路，分析薪酬管理与其他人力资源管理职能之间的关系。

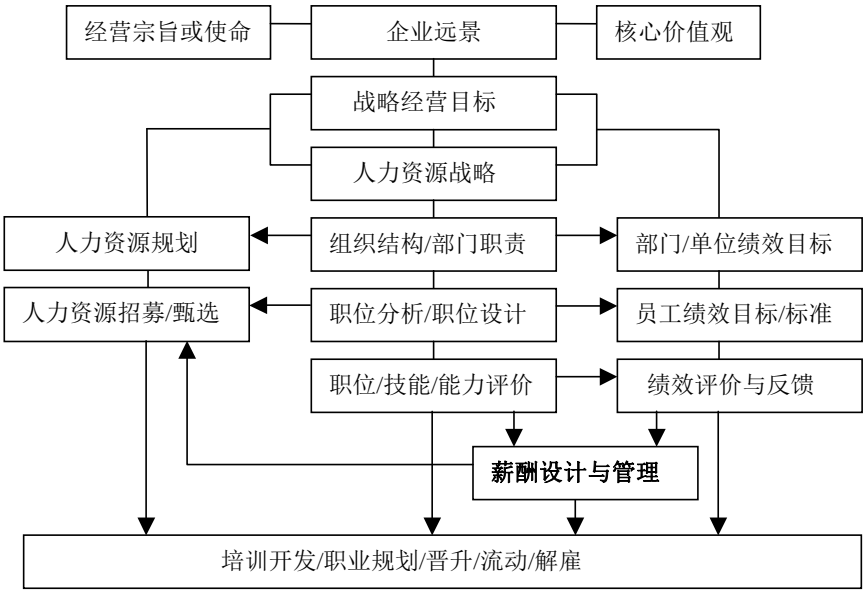


图 1-5 现代企业人力资源管理的总体思路及薪酬管理的地位

### 一、薪酬管理与职位设计

企业经营环境的不确定性增加以及员工工作灵活度需求逐渐上升，导致企业中的职位的特征开始发生很大变化，传统上那种划分过细的职位分类以及范围狭窄的职位描述越来越难以适应企业的竞争需要，而界定范围较为宽泛的职位越来越多，与此相适应，员工就需要承担更多的职责和任务，从而需要具备更多和更高的技术和能力。不仅如此，在很多情况下，企业还越来越强调小组和团队的工作方式，而不是独立的个人工作和单个职位的概念。在这种情况下，企业的薪酬体系就必须做出相应的变革，以适应和支持这种新的发



展趋势，并对员工的工作行为加以引导。这方面的相应改革措施应包括建立技能薪酬体系、能力薪酬体系以及以小组或团队为单位的薪酬方案等。目前在国际上非常流行的所谓宽带薪酬结构实际上也是企业的薪酬系统对各种内外变化所作的一种反应。

从另外一个方面来看，职位本身的设计不合理也会给薪酬管理带来一些麻烦。比如，职位划分过细必然导致企业的薪酬等级划分过细，结果导致员工在不同职位之间的轮换变得很困难，同时员工的双眼会紧盯着职位的等级而不是个人的绩效和能力。再比如，我国很多国有企业中还存在这样的问题，一个职位上 20%的工作任务需要一个具备硕士学位的人去做，而 80%的工作任务只需要一个本科毕业甚至大专毕业的人就能够完成。这样，企业一方面必须用较高的薪酬去雇用一位硕士研究生从事这个职位的工作，另一方面，如果采用工作评价去评价职位本身的重要性，这个职位本身的价值对企业来说可能并不是那么大，因此，企业就陷入了一个两难境地，但事实上，这种矛盾是由于职位本身的设计不合理造成的，矛盾的根源不在薪酬设计，而在于职位设计本身的问题。

## 二、薪酬管理与员工的招募与甄选

薪酬管理与企业的员工招募与甄选活动存在一种相互影响的关系。一方面，企业的薪酬设计会对企业的员工招募和甄选工作的速度，所获得的员工的数量、质量以及人格特征产生影响。

首先，企业薪酬水平的高低对于员工的招募和甄选来说无疑是一个非常关键的因素。这是因为，尽管员工为企业工作并不仅仅着眼于企业所提供的薪酬，但是对于一位尚未进入企业的准员工而言，薪酬之外的其他薪酬因素，比如良好的企业文化和同事关系、较高的管理水平、工作的挑战性等，在很大程度上都还是未知数，唯有薪酬是可以与其他企业直接进行比较的一种明显特征。因此，薪酬在员工的就业政策中是一个影响非常大的变量。通常情况下，高于市场水平的薪酬对于企业的员工招募和甄选活动来说是非常有利的。高水平的薪酬可以以较快的速度吸引大批合格的求职者，因此企业的甄选标准也可以适当提高，从而保证企业较快地获得高素质的员工；反之，如果企业没有其他方面的报酬支持，薪酬水平又不高，那么企业的员工招募和甄选活动就会遭遇到困难。

其次，通过企业的薪酬制度所传递出来的特定信息，比如企业的经济实力、等级制度、价值导向以及企业文化等特征，会在劳动力市场充当一种有效的筛选机制，从而帮助企业吸引那些与组织的需要和文化相匹配的员工，同时也使那些与组织的文化和需要不相匹配的劳动者通过自我选择另谋他就，从而提高企业员工招募与甄选活动的效率，缩减相关开支。比如，在总体薪酬水平相当的情况下，一家基本薪酬较高而浮动薪酬或奖金较少的企业所吸引的往往是那些不喜欢承担风险的员工，而这些员工往往会比较在意工作的稳定性，愿意在某种工作岗位上长时间地从事相同的工作。而一家采取相反薪酬设计的公司所吸引的则是那些不安于获得稳定报酬的人，他们愿意承担风险，但是也需要企业为自己所承担的这种风险支付相应的报酬。此外，直接薪酬和间接薪酬之间的比例关系对于企业所招募

到的员工的类型也具有类似的影响。

另一方面，企业所要招募的员工类型以及对于候选员工的知识、经验以及能力水平所作要求的高低等，又会直接影响到企业的薪酬水平和薪酬结构。当企业要求员工能够承担较多或难度较大的职责和任务从而具备较高的任职资格条件时，企业往往也需要支付较高水平的薪酬；而如果希望招募到的员工是有远见、富有冒险精神、勇于创新的人，企业通常就应当在薪酬中设计较大份额的绩效奖励或奖金，比较稳定和固定的基本薪酬所占的比重则会相对较低一些。

### 三、薪酬管理与培训开发

进入 21 世纪以后，随着全球经济一体化以及市场竞争的日趋激烈，新的技术和能力、新的行为，甚至新的价值观，都成为决定企业竞争地位的重要筹码。因此，员工的培训、开发以及职业生涯设计已经成为企业核心竞争力的一个重要源泉。当前，企业普遍在朝着学习型组织的方向发展，但是只有设计出与学习型组织相适应的薪酬制度和薪酬系统，对员工的学习行为尤其是学习之后的运用结果给予反馈和奖励，才能有助于推动员工的行为与企业所倡导的这种新型文化保持一致。比如说，以技能和能力为基础的薪酬体系本身就是一种激励员工不断学习，不断提高自身能力的薪酬制度；而以团队为基础的薪酬结构也会有利于知识、经验以及技能在团队内部的分享。总之，薪酬管理对于企业的培训开发活动能够起到很好的支持和引导作用：薪酬体系的合理设计有助于引导员工主动接受培训、努力进行自我技能开发、不断巩固和提升自身的业务素质，从而增强员工适应工作的能力，帮助组织获得更大的灵活性。

举例来说，国内某航空公司，在国际航线出发柜台办理登记服务的值机员需要操作公司所代理的国外航空公司的电脑订座系统，但是不同国家航空公司所使用的订座系统并不一样，在这种情况下，有些优秀的值机员可能会操作 3~4 家航空公司的订座系统，而另外一些值机员却只能操作一家航空公司的订座系统，但是两类人的薪酬水平却几乎一样。这样，即使公司号召大家多掌握集中订座系统，这些人也没有积极性去学习新的技能，甚至当公司组织大家去培训时，很多人也没有积极性。但是，如果公司略微改变自己的薪酬设计，使这些值机员的基本薪酬与他们所能够操作的订座系统的种类有一定的联系，那么员工一定会比过去有更大的积极性去学习掌握更多的操作系统。如果大多数值机员都能够掌握 2~3 种操作系统，那么，即使公司相对提高这些员工的薪酬水平，也能从因此而导致的人员精简中获得成本的节约。

### 四、薪酬管理与绩效管理

绩效管理是现代企业人力资源管理的一个核心内容，绩效评价指标体系的建立、绩效



目标的制定、绩效监督以及绩效评价与反馈机制是任何一家现代企业得以达到目标以及持续发展的重要动力。可以说,在竞争激烈的今天,企业比过去任何时候都更需要绩效管理,尤其是对我国的大多数企业来说。但是,企业的绩效管理系统要想得到管理者和员工的认可以及支持,企业的绩效文化要想得到贯彻,没有相应的绩效报酬制度是很难想象的。事实上,绩效与薪酬之间的关系日益紧密化是 20 世纪 90 年代以后企业薪酬制度变革的一个重要内容。过去那种单纯以职位作为报酬主要依据的薪酬系统越来越无法适应竞争的需要,企业越来越多地考虑如何在基本薪酬盯住市场的情况下,使员工个人以及员工团队的薪酬与他们的绩效挂起钩来。不仅如此,过去的绩效加薪政策也越来越被不具有累积性质的绩效奖励政策所取代。

从绩效管理本身来看,企业的绩效管理尤其是绩效评价,已经由过去那种一维、静态的绩效评价逐渐被全方位的、动态的绩效评价方法所取代,企业不仅关心员工的业绩目标达成情况,同时也关心员工达成业绩的过程以及在这一过程中所表现出来的行为、态度以及能力,员工不仅关心企业的短期绩效,同样关心企业的长期绩效。其原因在于,在一个不确定性增加的环境中,只有这样才能对员工进行更为公正和导向性更为明确的评价,同时也最有利于企业的长期发展。事实上,在这种以能力模型为中心的人力资源管理系统中,企业的薪酬管理已经从过去主要是对绩效和薪酬之间关系的考虑,发展到不仅关心员工的业绩目标达成,同时关心员工的整体素质、所掌握的技能以及未来的提升潜力等。以技能和能力为基础的薪酬体系得到越来越多企业的应用,正是这种发展趋势的一种现实依据。

综上所述,薪酬管理是整个人力资源管理系统以及组织运营和变革过程中的一个重要组成部分,它与其他人力资源管理职能共同构成了一个组织远景以及公司总体战略目标得以实现的平台。

## 第五节 薪酬管理的基本流程

很多时候,企业的薪酬管理系统是否能够正常运行,发挥正常功能,在很大程度上取决于企业薪酬管理的流程是否科学、有效。尽管不同企业的薪酬管理流程会受到多种因素的影响,例如企业经营性质、业务规模、战略远景以及员工的技术和能力状况等,但是从一般意义上讲,薪酬管理流程的本质差异还是存在于计划经济体制下的企业和市场经济体制下的企业之间。

### 一、计划经济体制下的企业薪酬管理流程

计划经济是一种集权经济和中央控制经济,在我国传统的企业薪酬决定体制中,企业内部的薪酬管理完全服从于国家的总体工资制度和工资调整政策。一般情况下,国家在多

年不变的工资制度基础上，会定期出台全国一体的总体调资方案，然后再根据国家的行业发展政策以及不同地区的生活成本、企业规模等因素，分别划定不同的调资幅度。而对于企业内部的劳资管理者来说，他们的主要职责就在于严格执行国家的工资政策，并且将国家的工资政策落实到每一个具体的人员身上。这种薪酬管理的流程可以用图 1-6 来表示。

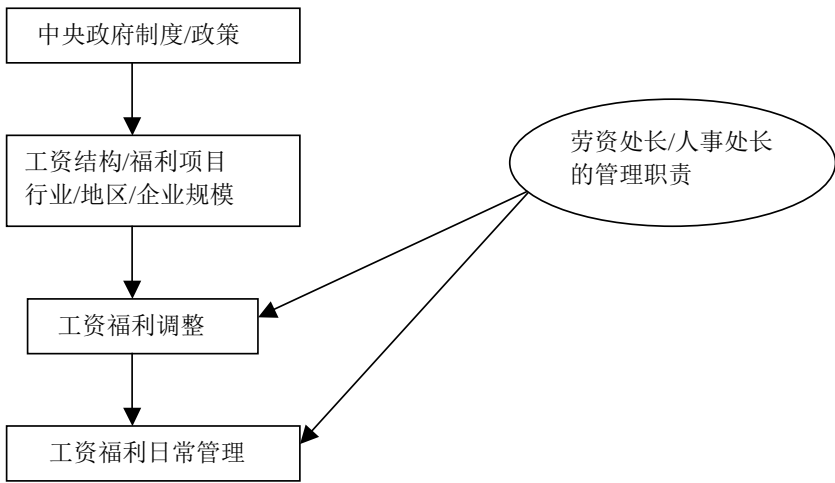


图 1-6 计划经济体制下的薪酬管理流程

由上可见，在传统的计划经济体制下，企业的薪酬管理是一种没有差异化的管理实践；企业的薪酬体系、薪酬结构以及薪酬水平都取决于中央的政策和规定，企业相关管理部门的能动性很差，薪酬系统非常僵化。当然，这种薪酬管理流程及其所反映出来的管理理念是与计划经济本身的逻辑相一致的，因此脱离计划经济本身谈论企业薪酬体系的利弊是毫无意义的。

二、市场经济体制下的企业薪酬管理流程

如图 1-7 所示，在现代市场经济条件下，企业的薪酬管理是一个市场化和个性化的过程。企业的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，在考虑到员工所从事的工作本身的价值及对其岗位任职资格条件要求的基础上，再加上对团队与个人的绩效考核与评价，最后才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、遵守相关法律规定等有效性标准。



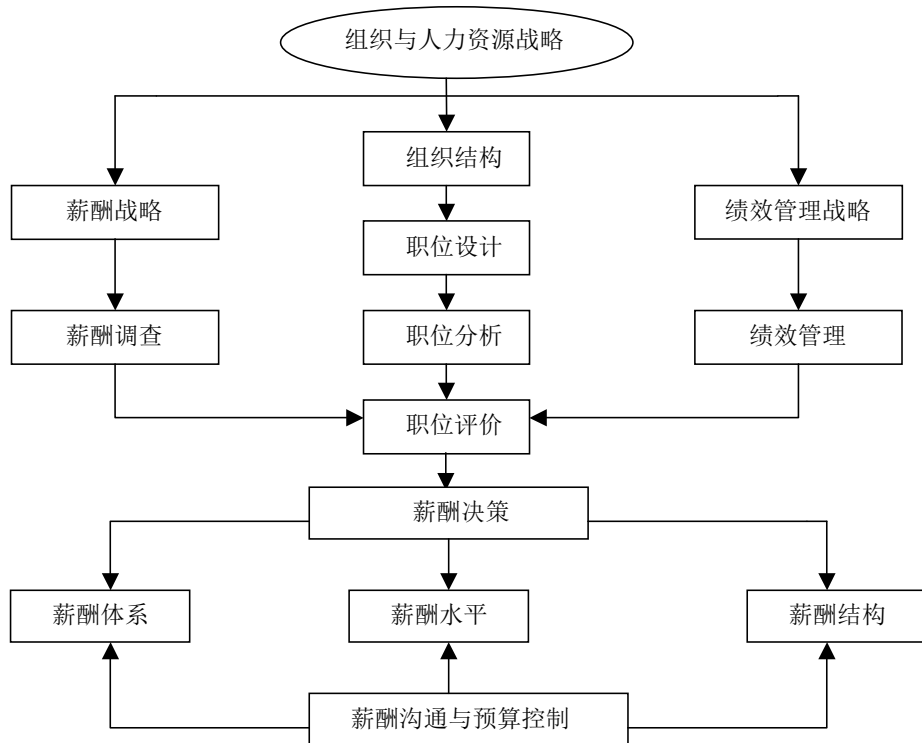


图 1-7 市场经济体制下的薪酬管理流程

## 第六节 有效薪酬管理的特点

薪酬管理是一项长期的、复杂的系统工程。企业所处的外部环境纷繁复杂，一成不变的薪酬制度迟早会成为企业前进的障碍。只有随时关注业内动态，虚心学习优秀管理制度的长处，并结合自身情况进行及时调整，薪酬体系才能真正起到激励作用，从而推动企业的良性发展。

可以说，没有任何一个企业的薪酬体系是绝对完美的，也不可能有一个企业的薪酬管理能做到尽善尽美。但总结出有效的薪酬管理的特点，至少可以为企业指出努力的方向和发展目标。有效的薪酬管理大多具备以下特点。

### 1. 合理且有竞争力的薪酬水平

因为一个企业的人工成本不可能一味地提高，太高，必然会对企业和企业的核心竞争力造成影响；太低，企业又招揽不到需要的人。所以，薪酬的制定必须看市场。首先要看劳动力市场，其次要看竞争对手，再次要看本公司的效益水平。视自己企业的情况确定工

资中固定和变动部分的比例关系。按照一般规律，企业的后勤支持和管理部门，比如人力资源、财务、行政等部门人员的薪酬中固定部分比例大；而生产、销售人员的薪酬中变动部分比例大。

## 2. 绩效为引导的工资

过去的国企或者行政性单位中，员工在企业的时间越长，工龄越长，评定职称、分房、工资就越会有优势。而年轻人什么都要等，造成他们即使有能力也不发挥，因为一切“好处”都要论资排辈。现在的企业自主地参与市场竞争，薪酬发放主要看贡献，不管年龄大小。年轻人靠自己的先进知识作贡献，年老的人则靠丰富的经验出业绩。在绩效面前人人平等，高绩效者高薪酬。

## 3. 合理的薪酬数量等级结构

过去，企业使用等幅式工资浮动结构比较多，每两个级别之间的差距都一样。现在的企业多用连续曲线型结构，就是在比较低的级别区域内，岗位之间的薪酬是平缓的直线；在进入管理岗位区域后，呈加速曲线，与相邻岗位差距大，表明企业对高级技术人员和管理人员的贡献的肯定和激励。

## 4. 有效的薪酬沟通

这一点也就是强调，在企业中，对薪酬应做到公开、透明。在管理科学、工资评定体系完善的公司中，都极力宣扬薪酬的透明度，让员工明白自己岗位的薪酬是怎么确定的，为什么拿这份工资。现在看来，外企的工资级别都是公开的，每级的范围也是公开的，这样做没有产生任何负面影响，而是有积极作用。员工心里清楚自己拿眼下这份工资，是因为自己做了哪些工作；如果付出更多努力的话，将会成长到哪个级别，享受何等待遇。或许受中国传统思想的影响，国企和行政事业单位大多显得过于含蓄，管理者往往认为，如果薪酬公开，可能会有人因为几十块钱闹得不愉快，所以干脆搞成“背靠背”的模式。事实上，随着时代的进步和人们思想的日益开化，增加透明度反而会减少猜疑和不满；薪酬数额不妨保密，但薪酬制度和评定办法一定要公开，否则，员工连努力的方向都不明确，就更谈不上受激励了。

## 5. 同岗位不同酬

尽管同样一个岗位对员工的基本技能要求是一样的，但一份工作由不同的人去做，结果可能会大不一样。在达到了最低岗位要求的情况下，素质和能力较强、接受过良好培训的员工肯定会将工作做得更好，这样的员工理应得到更高的报酬。举例来说，出纳岗位的最低学历和技能要求是中专的财会专业毕业，企业中同时有一个中专毕业生，一个在读本科生和一个有丰富经验的本科毕业生在该岗位上工作，如果三者的工资拿得一样，无疑是在让有丰富经验的本科毕业生走人。因此，该情况下应该是同岗位而薪酬不同，这样才能



体现公平。

## 6. 薪酬——多方矛盾的解决

薪酬分配的目的绝不是简单的“分蛋糕”，而是通过“分蛋糕”使得企业今后的蛋糕能做得更大。薪酬分配在很大程度上体现了一种战略思考。企业要持续发展，必须解决好薪酬分配中的各类矛盾，具体包括以下几点。

### 1) 现在与将来的矛盾

为了刺激员工的当前贡献，通过短期激励的方法就可以强化员工的行为。典型的做法是以成败论英雄，使得每个员工都关注眼前结果。但这样做的结果必然会忽视有些重要的、但不易很快见到效果的工作，如新市场的开拓、新技术的开发、经营创新与管理变革等，这些工作对企业的长远发展有决定性的影响，但工作成果往往在短时间内难以体现。如果一个公司过分地强调当前结果，必将有了今天就没有了明天；但如果不追求当前成果，企业就会活不过今天。因此，有效的薪酬分配必须促使企业发展，并且能持续发展。

### 2) 老员工与新员工的矛盾

为了激发新员工的工作激情，企业往往描绘未来的美景，给员工承诺一个金色的世界。当企业发展起来后，新老员工的利益冲突日益显示出来。老员工凭借历史贡献分享今天的成果，甚至一些企业的初始出资者始终保持公司剩余价值的独享权，这样，外部的优秀人才进入公司后往往会感到被老员工剥削。一个公司如果不能不断地吸取外部优秀人才并激发其创新的激情，公司的机能必将逐步退化，最终导致公司的灭亡。因此，一个有效的薪酬分配必须既能安抚好老员工，又能不打击新员工的积极性。

### 3) 个体与团体的矛盾

为了强化激励，企业往往过分强调对员工个人的评价与激励，但如果过分强调个人的作用，必将会影响员工之间的协作精神，从而影响组织整体的运作能力，最终导致企业经营管理链条的断裂；反过来，过分强调团体的利益，必将会导致员工产生吃大锅饭思想。因此，一个有效的薪酬分配机制应当把个人激励与团队激励相结合。

现代人力资源管理特别推崇的一句话是：“人是成本，但同时是可增值的资本，他给企业创造的价值更大。”因此，一个好的薪酬体系可以在有效控制人工成本的前提下，既让员工满意，也让企业满意，最终使利润最大化。

## 本章小结

所谓薪酬，就是指雇员因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。不同岗位在企业发展过程中的意义不同，不同的员工对企业贡献不同，企业所处的发展阶段不同，因而员工的薪酬组成有所不同。本章主要讲述薪酬的分类，让读者对薪酬组成有清晰的认识。薪酬的功能主要有对企业和员工个人两方面的内

容，对员工来讲，经济保障功能、满足安全保障需求、心理激励功能和社会信号是薪酬的主要功能；对企业来讲，增值功能、控制企业成本、改善经营绩效、塑造企业文化、支持企业变革等功能是其主要功能。目前企业的薪酬结构主要有：以保障为主的薪酬结构、以短期奖励为主的薪酬结构、以效益为主的薪酬结构和以长期激励为主的薪酬结构四大类。影响薪酬的因素则包括企业本身因素、员工个人因素和社会环境因素。

## 自 测 题

1. 什么是薪酬？简述薪酬的类型。
2. 试论述目前国有企业薪酬管理过程中普遍存在哪些问题。
3. 你认为薪酬在人力资源管理过程中的意义是什么。

## 案 例 分 析

### 失败的高薪

F公司是一家生产电信产品的公司。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年之后，员工由原来的十几人发展到几百人，业务收入由原来的每月十来万发展到每月上千万。企业大了，人也多了，但公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，也越来越计较得失。

F公司的老总黄明裁一贯注重思考和学习，为此特别到书店买了一些有关企业经营管理方面的书籍来研究，他在介绍松下幸之助的用人之道一文中看到这样一段话：“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了，公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡‘高薪资、高效率’时，却不将高效率摆在第一个努力的目标，而是借着提高薪资，来提高员工的工作意愿，然后再达到高效率。”他想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此，F公司重新制定了薪酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对办公环境进行了改进。

高薪的效果立竿见影，F公司很快就聚集了一大批有才华、有能力的人。所有的员工都很满意，大家的热情高，工作十分卖力，公司的精神面貌也焕然一新。但这种好势头不到两个月，大家又慢慢回复到懒洋洋、慢吞吞的状态。这是怎么啦？

F公司的高工资没有换来员工工作的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又



彷徨不知所措。那么症结在哪儿呢？

**问题：**

1. 为什么 F 公司的高薪没有换来高效率？
2. 如果你是 F 公司的老总，你将如何解决这一问题？

## 阅 读 材 料

### 材料一：

#### 松下薪酬制度变革——将退职金提前发放

松下电器是闻名全球的跨国公司。和其他日本企业一样，松下一直实行的是终身雇佣制、工龄序列制，企业职工的工资随着工龄、资历的提高而上升。

但是松下并不满足于现状。总经理森下洋一认为，日本企业必须实现两大目标：第一，改革日本企业按照单一模式来管理员工的现状，转而重视具有丰富个性和才能出众的员工；第二，为了顺利地在全球范围内扩展事业并取得成功，日本企业应该具有与其他国家“共生”的意识，并忠实地为此付出努力。为了完成这两个使命，松下公司必须推行“注重人”的改革。

松下所讲的“注重人”的经营绝不是指结果上的平等。伴随个人生活要求的变化，松下公司与个人的关系也灵活地发生变化。企业应该建立一套这样的新体制：向每个员工提供可选择的工作方式，同时根据每个人贡献的大小来灵活地确定待遇的高低。从多角度来考虑员工的待遇，而不是把每一个人都按照同等的标准来加以对待。

正是具备了较强的变革意识，松下电器对工资制度进行了根本性的改革。其中之一是实行“全额工资支付型号工制度”，将退职金(退休时一次性发放的资金)加到工资中提前发放。只要申请提前发放，每年就可以分两次领取一定的数额。新进公司的职工每年可以领到 24 万~35 万日元，三四十岁左右的人可以领到更多。

该项工资制度实施两年来，已有近 40% 的人申请提前发放退职金。在实际工作中这项制度也表现出优越性，主要体现在两个方面。第一，更好地吸引了专业技术人才和特殊人才。新的薪酬制度不仅吸引了那些希望在退休前把一生献给一个公司的人，而且又在一定程度上激活了就业的流动性，接纳了多种多样的人才。第二，在很大程度上及时解决了许多员工的资金筹措和子女教育的费用问题。

为了达到奖优罚劣的目的，松下开始对许多管理职员实行完全的年薪制，根据员工的业绩和公司的效益来确定员工的薪金。

(资料来源：<http://www.boraid.com/training/list.asp?id=10645>)



### 材料二：

#### 解剖朗讯的薪酬管理

以贝尔实验室为依托的朗讯公司是国际知名的通信技术公司，一直注重发展宽带和移动因特网基础设施以及通信软件、半导体和光电子设备等。富有特色的薪酬体系是朗讯成功的重要基石。

朗讯的薪酬结构由两部分构成，如图 1-8 所示。

保障性薪酬主要和员工的岗位相关联。业绩薪酬则和员工的工作成效紧密挂钩，也是朗讯薪酬的主体。

在朗讯，非常特别的一点是，朗讯中国所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行 GROWS 行为文化的一种体现。朗讯为此设立了一个专项奖——LU、CENTAWARD，也称全球业绩奖。朗讯的销售人员的待遇中有一部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每一季度发放一次。

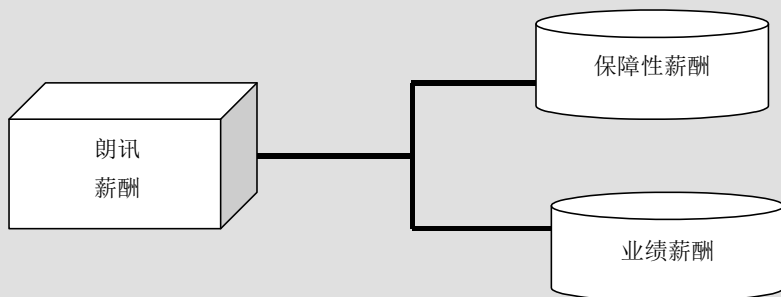


图 1-8 朗讯的薪酬结构

朗讯的薪酬结构中浮动的部分随岗位不同而不同。浮动部分的考核绝大部分和一些硬指标联系在一起。朗讯在加薪时尽可能做到对员工透明，让每个人知道他加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈话，说明根据今年的业绩可以为其加多少薪酬。每年的 12 月 1 日是加薪日，公司加薪的总体方案出台后，人力总监会和各地负责薪酬管理的经理进行交流，告诉员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果是什么？今年的变化是什么？加薪的时间进度是什么？公司每年加薪的最主要目的是：保证朗讯在人才市场中的竞争力。

朗讯公司在执行薪酬制度时，不仅仅看公司内部的情况，而是将薪酬放到一个系统中考虑。朗讯的薪酬政策有两大考虑，一方面是保持自己的薪酬在市场上有很大的竞争力。为此，朗讯每年委托一个专业的薪酬调查公司进行市场调查，以此来了解人才市场的宏观

情形。这是大公司在制定薪酬标准时的通常做法。另一个考虑是人力成本因素。综合这些考虑之后，人力资源部会根据市场情况给公司提出一个薪酬的原则性建议，指导所有的劳资工作。人力资源部将各种调查汇总后会告诉业务部门总体的市场情况，在这个情况下每个部门有一个预算，主管在预算允许的情况下对员工的待遇做出调整决定。人力资源部必须对公司在 6 个月内的业务发展需要的人力情况非常了解。

(资料来源：[http://www.98yw.com/Soft\\_Show.asp?SoftID=16622](http://www.98yw.com/Soft_Show.asp?SoftID=16622))





## 材料三：

## IBM 公司的薪酬制度

“蓝色巨人”IBM 从 1910 年建立以来，虽有过波折，但至今仍是 IT 界的翘楚。多年来，它的各项管理在公司发展中不断完善，形成了许多值得其他企业借鉴的特色。该公司把职工的样式薪酬问题作为人事管理的根本工作，认为在薪酬上如有不合理的地方，会使职工对公司和上司感到失望，影响职工的干劲，因此，必须建立完整的薪酬体系。

IBM 根据各个部门的不同情况，根据工作的难度、重要性将职务价值分为五个系列，在五个系列中规定了薪酬的最高额与最低额，假设把这五个系列叫做 A 系列、B 系列、C 系列、D 系列与 E 系列。A 系列负责最简单部分工作，而 B、C、D、E 系列则负责困难和复杂程度依次递增的工作，其职务价值也愈高。A 系列薪酬的最高额并不是 B 系列薪酬的最低额。A 系列薪酬的最高额相当于 B 系列薪酬的中间偏上水平，而又比 C 系列薪酬的最低额稍高。

做简单工作领取 A 系列工资的人，如果只对本职工作感兴趣，那么他的薪酬可以从 A 系列薪酬最低额慢慢上升，但只限于到 A 系列薪酬的最高额。

领取 A 系列薪酬的许多职工，当他们的工资超过 B 系列薪酬最低额的水准时，就提出“请让我做再难一点的工作吧！”，向 B 系列薪酬挑战，因为 B 系列薪酬最高额比 A 系列薪酬最高额高得多。各部门的管理人员一边对照工资限度，一边建议职工做难度稍大的工作，从而引导员工渐渐地向价值高的工作挑战。

职工个人成绩大小是由考核评价而确定的。通常由直属上级负责对职工工作情况进行评定，上一级领导进行总的调整。每个职工都有进行年度总结和与他的上级面对面讨论这个总结的权利。上级在评定时往往与做类似工作或工作内容相同的其他职工相比较，根据其成绩是否突出而定。评价大体上分 10~20 个项目进行，这些项目从客观上都是可以取得一致的。

评价工作全部结束，就在每个部门甚至全公司进行平衡，分成几个等级。例如，A 等级的员工是大幅度定期晋升者，B 等级员工是既无功也无过者，C 等级员工是需要努力的，D 等级员工则是因生病或其他原因达不到标准的。

为确保比其他公司拥有更多的优秀人才，IBM 在确定工资标准时，首先就某些项目对其他企业进行调查，确切掌握同行业其他公司的标准，并注意在同行业中保持领先地位。

定期调查选择对象时主要包括以下几种：工资标准、福利都优越的一流企业；工作性质和 IBM 相似，具有技术、制造、服务部门的企业；发展前途光明。

当然，IBM 所说的“必须高于其他公司的工资”，归根结底是要“取得高于其他公司的工作成绩”。

(资料来源：<http://www.fesco.com.cn/news/news.asp?newsid=EG35KGGKB2G4AKG&classid=41EIBI160E54KH3>)

## 第二章 战略性薪酬管理

### 【学习目标】

通过本章的学习，使学生认识战略性薪酬管理与企业经营战略之间的关系，掌握战略性薪酬管理的基本内容，了解战略性薪酬管理与组织文化的联系，理解战略性薪酬特点及其对人力资源管理部门的要求。

### 【关键概念】

战略性薪酬管理(strategic compensation) 企业战略(enterprise strategy) 全面薪酬战略(total compensation strategy)

### 【引导案例】

#### 难题：企业转型路上“薪”事重重

薪酬不是万能的。如果把薪酬作为一个完全引导员工行为的事来做，我们就等于在退步。

“转型过程中，虽然我们薪酬的管理原则是不变的，但在处理问题的时候，需要时时根据市场的变化、行业的变化来做调整，这其中确实存在很多难题。”李军林先生所在的企业为食品饮料行业的佼佼者，经历了国有企业到民营企业再到现在的上市股份制企业的转型过程，对“薪”难题深有体会。

转型是 2002 年中国最大的国情。转型过程中薪酬难题积聚的迷雾正渐渐困扰着企业和



经理人：薪酬缺乏市场竞争性，涨幅低于经济增长速度；金手铐生锈；绩效薪酬难考核……这些与薪酬有关的问题让他们显得“薪”事重重。

### 难题一：年薪缺乏竞争性令优秀人才却步

南方某城市曾组织三十多家大型国企公开招聘，推出包括公司副总裁、总经济师等六十多个高等职位，然而招聘出人意料地遭遇尴尬，与主办者的初衷大相径庭，应聘者寥寥。尽管不少企业都许诺有大量浮动薪金，但年薪不高是让人却步的主要原因。

企业在转型的过程中需要引进各类优秀的经理人，但很显然中国职业经理人得到的基薪部分在全球甚至亚洲偏低。用友请一个职业经理人用 500 万，中国一般企业的经理人拿多少，一年几十万元已经非常不错了，出现这种原因，是因为中国经理人大部分处于低端市场，供过于求，而高端的受过很好教育的，特别是具有跨国公司经验的，极其短缺。

“你给他 20 万，觉得已经非常不错了，但人家那个地方给他 40 万，你就招不到这个人。这是个供求的反映，外企凭借雄厚的资金、科技优势和国际背景，对优秀人才开出丰厚的年薪、股票期权、培训学习、出国旅游等优厚条件，我们怎么办？”李先生激动地说。

一流的人才应有一流的回报，使他们的劳动与收入相平衡。每个人在市场上的价值，好似一个铜板的两面，一面是你的学历、背景、努力、能力等；另一面则是你的薪资价值。若铜板的一面重于另一面，市场就会借着自然淘汰或自然流失，来改变这种差异。

优秀人才“高回报”已经无法回避，薪酬制度改革不仅在民营企业，同时也将在国有企业内展开。企业最高管理者的基本薪资必须具有市场竞争力。这要求基本薪资需与其拥有的其他机会一致。向企业最高管理者提供基准水平的工资通常是正确的策略，可问题有没有这么简单？因为不同管理者具有不同情形：有些管理者所具有的专业技能并不适用于其他企业或行业；有些管理者的工作适用性则较强，能胜任各种企业的管理岗位。因此，企业在制定薪酬战略时，必须留出充分的灵活性，以适应不同的情况。

### 难题二：原有薪酬制度的条条框框

大部分改制前的企业，尤其是传统行业的大企业，往往已经在薪酬方面有自己独特的制度，一直以来按照流程像公式一样地做起来，薪酬体系比较僵化。某合资家电企业从事人力资源工作的张小姐讲述了这样一个故事：“一个部门经理，他的直接上司对他的薪酬不满意，要求为他加薪，但按照我们原有的薪酬制度，这是违规的。我们人力资源部门和他的直接上司都无法去打破这个规矩，最后为了几百块钱，一直申请到亚太区的总裁，问题才得到解决。这件事情让我们意识到薪酬体系非常僵化，在那种环境中，人的思维会变得现实一些，因为按照规章，如果你要有所改变，你就要上到那样一个高层去，让亚太区总裁

来解决几百块钱的问题。”

张小姐所提到的现象在很多企业中仍然存在。在企业发展的同时，薪酬制度也要相应地发展，薪酬的目的就是给员工激励，合理的薪酬是企业成功发展的重要因素。在企业转型的发展过程中，高层应时时对薪酬制度进行反思。

在电信行业从事管理工作的张先生也表达了自己的烦恼：“有时感觉企业转型期改变的力度挺大的，但怎么在薪酬制度方面还是老一套？我们感觉工作模式和管理风格等各方面都在变，但薪酬制度却没什么变化，拿工资的感觉还像几年前一样，在什么位置什么级别拿什么工资，没劲透了。”中国人民大学劳动人事学院院长曾湘泉教授指出，目前中国企业薪酬制度上，主要存在两个问题：“一是事实上是品位分类，而不是职位分类，是身份工资，而不是职位定价。二是结构问题，像国有企业最大的问题是结构问题，如住房、养老、医疗，很多东西都不算工资，结果呢，开着公家车，有很多待遇。其实，你一折算，你跟外企相比，不一定比外企低。把工资结构调整以后，它就变了。所以薪酬水平并不比外企低，但薪酬结构的设计不合理。”

### 难题三：不重视“内在薪酬”，员工缺乏价值取向

薪酬结构包括两部分：内在薪酬和外在薪酬。外在薪酬表现在工资、奖金、福利；内在薪酬表现在能不能给他挑战性、成就感、更有趣的工作、自由度、文化氛围。

很多企业高层经常疑惑：企业人均收入都较高，但企业里面哪有业绩的概念？哪有成就导向、业绩导向文化，向上的精神？为什么？不是因为外在薪酬低了，根本上是内在薪酬的问题。只重视外在薪酬，而忽略内在薪酬，员工往往表现出缺乏价值取向和企业精神。

作为分管行政人事的副总经理，李军林也强调：“在企业转型时，尤其要注意内在薪酬的提升，因为企业的理念、文化都在随着转型而发生很大的变化，如何让员工接受和认同企业的新理念新文化，是非常重要的，因为一旦员工的价值取向和企业的价值取向不一致，就会阻碍企业转型的脚步。”

虽然我们强调内在薪酬，也要注意不要把它完全和外在薪酬割裂开来。一个企业有向上的文化，组织凝聚力强，有挑战性，但这个企业的外在薪酬也需要支持，空洞地讲内在薪酬是没有意义的。比如说，你连他基本生活都保障不了，却对他说，这个地方有挑战性，这是没有意义的。

在业绩稳定，有固定现金流，但业绩没有多大改善空间的企业，其薪酬结构中往往可变薪酬所占比例远远小于固定薪酬。这种薪酬构成，往往会抑制员工的创新精神，形成不思提高的企业文化。



而在转型企业中，情况恰恰相反，企业能给员工更大的改善空间，这就使得可变薪酬的比例需要提升，加大可变薪酬的比例虽然会给管理者带来更多风险，但也向管理层提供了获得更高奖金的机会。此外，它的一个显著的作用，是鼓励管理者进行明智的冒险和不断寻求改善。

陈小姐所在的生物科技企业今年加大了可变薪酬的比例，比例甚至超过固定薪酬，她的经验是：“我们认为这样能吸引更多的创业者和创新家加盟企业，它可以将企业人力资源引入良性循环。我们通过可变薪酬结构赢得学习、创新声誉，吸引来优秀人才；这些优秀人才又能增强企业竞争力，而后吸引来更多人才。而这些对于转型中的企业是难能可贵的。”

在薪酬战略中，薪酬构成方式占有很重要的位置。企业要根据自己的阶段情况平衡好薪酬结构中固定薪酬与可变薪酬的比例，寻找适合各阶段的平衡点，让薪酬能更好地推动企业转型。

#### 难题四：金手铐生锈，如何激励高管？

当前世界上企业薪酬激励方案主要有风险年薪制和持股期权激励机制。转型中企业因为不停地处于改制和变化中，自然比较重视长期激励机制。但期权是去年一年最大的丑闻，在经济不景气的今天，有60%的人手中的股权大大缩水。“城门失火，殃及池鱼”，安然等企业巨人的倒塌，股价的下跌让更多的股票持有者开始对此持怀疑态度。

昔日的“金手铐”已经生锈，如何更好地对高管进行激励？

持有不少股票期权的通信公司高管梁先生认为：“期权有个好处就是让你和企业的利益捆在一起，企业觉得你更能够随着企业一起发展，这个出发点是好的。但有个考验就是，你的企业是不是一个很有信用的企业，能够让大家觉得真正是很放心的。不要让大家觉得企业对自己没有任何回报。”

调查中我们发现，一些知名度高的外资企业和民营企业的高管并没有采用股票期权的方式。原因是，员工看重实现的问题。年轻的员工比较看重当期利益，对比较成熟的员工来讲期权是一种很好的方式，但前提条件就是你能够兑现。现在的市场环境，股票大跌，虽然原来有很多价值的股权，却不能享受到，从这一点来看，的确起不到激励作用。在国外，企业都使用期权激励的方式，但在国内，考虑到法律法规方面的不成熟，所以一直在考虑中，但在短期内没有实施计划。

戏称自己“一直走在转型路上”的蔡先生是广州一个家电集团公司的负责人，他说：“转型期间，整个企业的股权结构也是在不停地调整和改变，采用期权激励会带来一些困难。所以除了期权，我们会主动地给管理者一些空间，开放一块业务给管理者去经营，入股到公

司来，让他寻找一些与公司捆绑在一起的方式。要解决长期激励的问题，必须建立一种利益驱动模式，使员工的报酬跟公司的股东价值相挂钩、相一致。”

国家经贸委有关负责人近日提到，要通过试点逐步形成包括年薪制、持有股权、股票期权等多种形式的企业家激励制度。这将会让经理人的激励制度走向规范化，更有保障和实际意义。

#### **难题五：薪酬制度如何艺术地实施？**

在一场球赛中，如果一方球队输掉比赛，很多人的第一个疑问会认为是否教练战术安排有问题？如果答案是否定的，战术没错，那么第二个疑问往往会是：“球场中球员执行战术是否有问题？”

的确，不同的实施情况将会产生伟大和平庸两种截然不同的结果。

调查表明，转型企业薪酬实施过程主要有四个难点。

意识问题：对薪酬的变革能解决什么问题，并不清楚。其实，它要解决的是人力资源的战略问题，不是定工资的问题。不是说科学不科学，它是从完成组织的目标来考虑的。

体制问题：像激励机制的问题。

万能问题：人力资源并不能解决所有问题，薪酬制度也一样，它解决问题的能力也是有限的，它是个性化的，不能无限夸大。

缺乏专业人才问题：它需要一批专业化、职业化的薪酬人员来实施。

“对于大部分转型企业，薪酬实施还是个理念问题，对人力资源管理，包括从 CEO 开始，对直线经理，到底下的员工，都没有理解这个问题，因为利益的冲突，难以认同。特别是直线经理，对这些理念方法，并不是很清楚，因为过去没有人跟他讲过这个东西。”曾湘泉教授一针见血地指出问题的所在。“有些民营企业也一样，基本上没有实施的概念，定工资也是随机性地定，你看到在招聘时，50 万，100 万，这些很大部分是做广告，炒作的。”李军林一边指着一则“百万年薪聘英才”的广告一边对记者说：“真正实施了没有？如何去实施？这是个问题。”

正如在外资企业从事薪酬设计工作的谢小姐所说：“薪酬的实施过程是一门艺术，我们要不断去想，不同的阶段、不同的工作环境，然后综合考虑，来把薪酬福利最大化，这是我们最终的目标。”

优秀的管理者将流向报酬丰厚、能够发挥才能的企业，僵化的企业体制和薪酬制度将难以吸引到人才。

正确的薪酬理念要求企业管理层平衡好以下三个相互冲突的目标：向管理者提供有效



激励，以鼓励其实现杰出业绩；在坏年头，减少管理者由于不满薪酬而跳槽的风险；在好年头，控制投资者的薪酬支出。

薪酬不是万能的。薪酬只是人力资源管理中的一个手段，如果把薪酬作为一个完全引导员工行为的事来做，我们就等于在退步。困扰转型中企业的薪酬难题摆在我们面前，如何越障而行，不断制定和调整切合企业发展的薪酬制度才是最重要的。

“以前很容易有这样的观念，就是什么事情都有‘对’和‘不对’两种答案，但现在无论企业还是行业，变化很快，没有什么对和不对，只有适合和不适合。”李军林显得若有所思，“时时反思薪酬政策，不断地根据转型期企业的变化建立适当的薪酬制度，才能让薪酬作为一个好的管理工具，真正推动企业转型的进程。”

(资料来源：<http://www.cjzlk.com/weiku/HTML/6361.html>)

## 第一节 企业战略与人力资源战略

战略性薪酬管理是企业薪酬系统设计及管理工作的行动指南，是实现企业人力资源发展战略的保证。通过制定和实施适合企业的薪酬战略，企业可以充分利用薪酬这一激励杠杆，向员工传递企业的战略意图，调动员工的积极性。企业的薪酬战略必须有针对性，与企业所处的发展阶段、企业的战略、企业的组织结构及企业的文化相匹配，并对其起到支持作用，如图 2-1 所示。因此，战略性薪酬管理的设计是直接关系到薪酬激励系统成败的关键性问题。

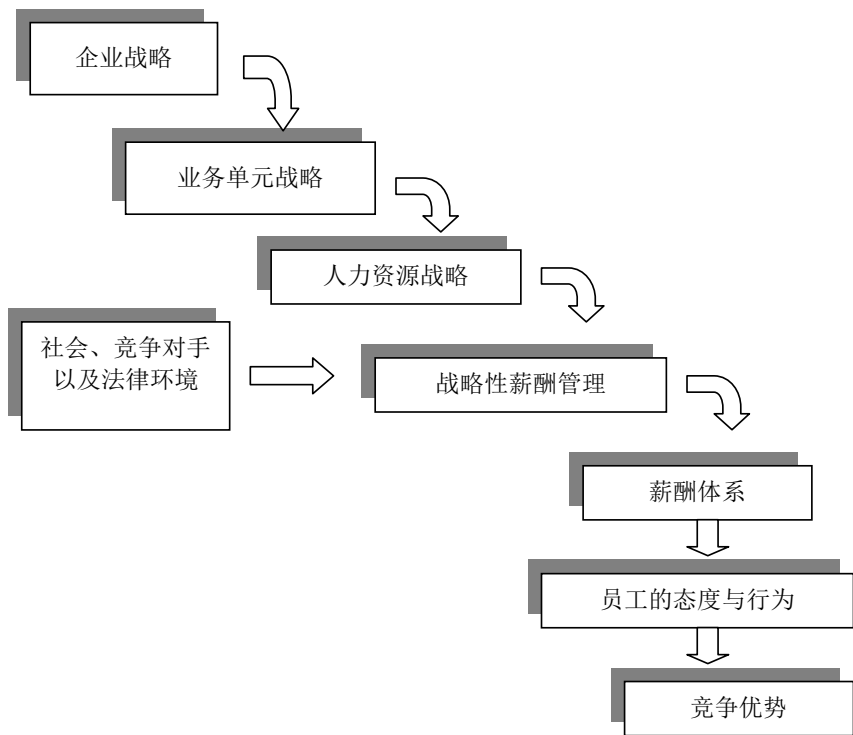


图 2-1 战略性视角

## 一、企业战略

### (一)企业战略概念

企业战略是指企业根据环境的变化、本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品，形成自己的核心竞争力，并通过差异化在竞争中取胜。随着世界经济全球化和一体化进程的加快和随之而来的国际竞争的加剧，对企业战略的要求愈来愈高。

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性和风险性六大主要特征。

企业战略是对企业各种战略的统称，其中包括竞争战略、营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等。企业战略是层出不穷的，例如信息化就是一个全新的战略。企业战略虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的策略，都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。例如，企业竞争战略是对企业竞争的策略，是对企业竞争整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业营销战略是对企业营销的策略，是对企业营销整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业技术开发战略是对企业技术开发的策略，是对企业技术开发整体性、长期性、基本性问题的计谋；企





业人才战略是对企业人才开发的策略,是对企业人才开发整体性、长期性、基本性问题的计谋。以此类推,都是一样的。各种企业战略有同也有异,相同的是基本属性,不同的是谋划问题的层次与角度。总之,无论哪个方面的计谋,只要涉及的是企业整体性、长期性、基本性问题,就属于企业战略的范畴。

## (二)企业战略形态

战略形态是指企业采取的战略方式及战略对策,按表现形式可以分为:拓展型、稳健型和收缩型三种形态。

### 1. 拓展型战略

拓展型战略是指采用积极进攻态度的战略形态,主要适合行业龙头企业、有发展后劲的企业及新兴行业中的企业选择。具体的战略形式有以下几种。

#### 1) 市场渗透战略

即实现市场逐步扩张的拓展战略,该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展,其战略核心体现在两个方面:利用现有产品开辟新市场实现渗透、向现有市场提供新产品实现渗透。

市场渗透战略是比较典型的竞争战略,主要包括:成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种最有竞争力的战略形式。成本领先战略是通过加强成本控制,使企业总体经营成本处于行业最低水平的战略;差异化战略是企业采取的有别于竞争对手经营特色(从产品、品牌、服务方式、发展策略等方面)的战略;集中化战略是企业通过集中资源形成专业化优势(服务专业市场或立足某一区域市场等)的战略。一般来说,成本领先战略、差异化战略、集中化战略被称为“经营战略”、“业务战略”或“直接竞争战略”。

#### 2) 多元化经营战略

是指一个企业同时经营两个或两个以上行业的拓展战略,又可称“多行业经营”,主要包括三种形式:同心多元化、水平多元化、综合多元化。同心多元化是利用原有技术及优势资源,面对新市场、新顾客增加新业务实现的多元化经营;水平多元化是针对现有市场和顾客,采用新技术增加新业务实现的多元化经营;综合多元化是直接利用新技术进入新市场实现的多元化经营。

多元化经营战略适合大中型企业选择,该战略能充分利用企业的经营资源,提高闲置资产的利用率,通过扩大经营范围,缓解竞争压力,降低经营成本,分散经营风险,增强综合竞争优势,加快集团化进程。但实施多元化战略应考虑选择行业的关联性、企业控制力及跨行业投资风险。

#### 3) 联合经营战略

是指两个或两个以上独立的经营实体横向联合成立一个经营实体或企业集团的拓展战

略，是社会经济发展到一定阶段的必然形式。实施该战略有利于实现企业资源的有效组合与合理调配，增加经营资本规模，实现优势互补，增强集合竞争力，加快拓展速度，促进规模化经济的发展。在工业发达的西方国家，联合经营主要是采取控股的形式组建成立企业集团，各集团的共同特点是：由控股公司(母公司)以资本为纽带建立对子公司的控制关系，集团成员之间采用环行持股(相互持股)和单向持股两种持股方式，且分为以大银行为核心对集团进行互控和以大生产企业为核心对子公司进行垂直控制两种控制方式。在我国，联合经营主要是采用兼并、合并、控股、参股等形式，通过横向联合组建成立企业联盟体，其联合经营战略主要可以分为：一体化战略、企业集团战略、企业合并战略和企业兼并战略四种类型。

一体化战略是由若干关联单位组合在一起形成经营联合体，主要包括垂直一体化(生产企业同供应商、销售商串联)、前向一体化(生产企业同销售商联合)、后向一体化(生产同原料供应商联合)、横向一体化(同行业企业之间的联合)。该战略的优点是通过关联企业的紧密联合，可实现资源共享，降低综合成本。其缺点是管理难度加大，不利于资源调配与利益关系的协调。

企业集团战略是由若干个具有独立法人地位的企业以多种形式组成经济联合组织。组织结构层次分为：集团核心企业(具母公司性质的集团公司)、紧密层(由集团公司控股的子公司组成)、半紧密层(由集团公司参股企业组成)、松散层(由承认集团章程并保持稳定协作关系的企业组成)。紧密层、半紧密层同集团公司的关系以资本为纽带，而松散层同集团公司的关系是以契约为纽带。集团公司同紧密层组合就可以构成企业集团，集团公司与企业集团的区别在于：集团公司是法人，企业集团是法人联合体，不具有法人资格。集团公司内部各成分属紧密联合，企业集团各成分属多层次联合。

企业合并战略是指参与企业通过所有权与经营权同时有偿转移，实现资产、公共关系、经营活动的统一，共同建立一个新法人资格的联合形式。采取合并战略，能优化资源结构，实现优势互补，扩大经营规模，但同时也容易吸纳不良资产，增加合并风险。

企业兼并战略是企业通过现金购买或股票调换等方式获得另一个企业全部资产或控制权的联合形式。其特点是：被兼并企业放弃法人资格并转让产权，但保留原企业名称成为存续企业。兼并企业获得产权，并承担被兼并企业债权、债务的责任和义务。通过兼并可以整合社会资源，扩大生产规模，快速提高企业产量，但也容易分散企业资源，导致管理失控。

## 2. 稳健型战略

稳健型战略是采取稳定发展态度的战略形态，主要适合中等及以下规模的企业或经营不景气的大型企业选择，可分为无增长战略(维持产量、品牌、形象、地位等水平不变)和微增长战略(竞争水平在原基础上略有增长)两种战略形式。该战略强调保存实力，能有效控制经营风险，但发展速度缓慢，竞争力量弱小。



### 3. 收缩型战略

收缩型战略是采取保守经营态度的战略形态, 主要适合处于市场疲软、通货膨胀、产品进入衰退期、管理失控、经营亏损、资金不足、资源匮乏、发展方向模糊的危机企业选择。可分为转移战略、撤退战略和清算战略三种战略形式。转移战略是通过改变经营计划、调整经营部署, 转移市场区域(主要是从大市场转移到小市场)或行业领域(从高技术含量向低技术含量的领域转移)的战略; 撤退战略是通过削减支出、降低产量、退出或放弃部分地域或市场渠道的战略; 清算战略是通过出售或转让企业部分或全部资产以偿还债务或停止经营活动的战略。收缩型战略的优点是通过整合有效资源, 优化产业结构, 保存有生力量, 能减少企业亏损, 延续企业生命, 并能通过集中资源优势, 加强内部改制, 以图新的发展。其缺点是容易荒废企业部分有效资源, 影响企业声誉, 导致士气低落, 造成人才流失, 威胁企业生存。调整经营思路、推行系统管理、精简组织机构、优化产业结构、盘活积压资金、压缩不必要开支是该战略需要把握的重点。

表 2-1 是微软、惠普和麦卓尼三家公司整体薪酬的战略角度比较。

表 2-1 微软、惠普、麦卓尼三家公司整体薪酬的战略角度

战略角度	微 软	惠 普	麦 卓 尼
薪酬的意义与目的	支持企业目标, 支持招聘、激励和保留微软的人才, 保留微软的核心价值	不断地吸引具有创造性和热情的员工, 确保公平, 反映已作出的贡献	支持企业使命和战略, 表明核心价值观, 吸引、保留、激励一流员工
内部一致性	整合微软的文化, 支持微软以绩效为驱动力的文化, 与企业是基于技术的组织相一致	反映惠普的方式, 支持跨职能工作, 支持惠普员工职业生涯发展	反映企业目标, 使职位和履行的工作相一致
外部竞争性	总体薪酬领先, 基本薪酬较低, 在奖金、期权上领先	给予领导者高薪, 走惠普之路	与其经济效益相一致, 绩效工资反映市场价格
员工贡献回报	基于个人绩效的奖金和期权	业绩增加和利益共享, 基于个人绩效	支持绩效和主人翁的文化, 强调基于绩效的奖金、期权
薪酬管理	开放、透明的沟通, 集中管理, 由软件支持	开放的沟通	简单、清楚的理解, 宽松管理, 开放, 员工自主选择

### (三) 企业战略特征

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性和指导性谋划, 属于宏观管理范畴, 具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性和风险性六大主要特征。

### 1. 指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。

### 2. 全局性

企业战略立足于未来，通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。

### 3. 长远性

“今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。首先，企业战略必须着眼于企业长期生存和长远发展的思考，在兼顾短期利益的同时确立远景目标，并谋划实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施和对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝令夕改，要具有长效的稳定性。

### 4. 竞争性

竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适合的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康地发展。

### 5. 系统性

立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略，决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素，是战略的核心。本书讲解的企业战略主要属于决策层战略；事业单位战略是企业独立核算经营单位或相对独立的经营单位，遵照决策层的战略指导思想，通过竞争环境分析，侧重市场与产品，对自身生存和发展轨迹进行的长远谋划；职能部门战略是企业各职能部门，遵照决策层的战略指导思想，结合事业单位战略，侧重分工协作，对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划，比如：策划部战略、采购部战略等。

### 6. 风险性

企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客观，各战略阶段人、财、物等资源调配得当，战略形态选择科学，制定的战略就能引导企业健康、快速地发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设



立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

## 二、人力资源战略

人力资源战略是指企业为实现其战略目标而制定的一系列有关人力及人才资源开发与管理的总体规划，是企业发展战略的重要组成部分，是抓住组织的战略目标和目的，并将它们转化为前后一致的、整体化的、完善的员工管理计划和政策，是从人力资源的“质”和“量”入手，评估目前人力资源的质量与企业目前及未来发展变化所需之间的差距，并能够满足这些要求的过程。

### (一)人力资源战略的五个需求层次

人类已经进入知识经济时代。这个时代的市场竞争归根结底是人才的竞争，因此企业的人力资源战略核心应该是以人为本。所谓以人为本就是要符合人的本性需求。马斯洛把人的需求分为五个层次，即：生理、安全、归属、自尊和自我实现。因此，现代企业以人为本的人力资源战略就应该充分考虑到人的需求层次，并通过各种渠道去满足不同层次的需求，只有这样才能真正地吸引人才、留住人才。事实上，任何一个层次的需求我们都是不能忽略的。

#### 1. 生理需求

首先在生理需求方面，员工对食物、水、空气和住房等的需求都是生理需求，这类需求的级别最低。如果员工还在为生理需求而忙碌，那么员工所真正关心的问题就与他们所做的工作无关。所以公司努力满足员工的生理需求来激励他们，主要是物质奖励，如改善劳动条件、给予更多的业余时间、提高福利待遇等，使员工能安心工作。体现在公司的人力资源战略上就是要建立合理的薪酬、福利待遇体系，使员工寝食无忧，只有这样他们才能够全身心地投入工作。沃尔玛的人力资源战略就非常重视员工生理需求的充分满足，并将此种需求与企业利益挂钩，实现双赢。

#### 2. 安全需求

人们在满足了基本的生理需求后，就会产生新的需求——安全需求，主要包括安全、稳定、依赖，免受恐吓、焦躁与混乱的折磨，对体制、法律、秩序、界限的依赖等。

那么具体体现在人力资源战略中，就是要为员工建立一个相对安全、稳定的工作大环境，这个大环境既包括物质环境也包括精神环境，例如公司的各种安全防护措施要完善，工作环境要尽量保证员工的身体健康；制度的建立与实施要考虑到员工的感受；保证一个相对稳定的员工队伍，频繁裁人的公司会让员工失去稳定感，从而会诱发主动跳槽等。

### 3. 归属需求

现代社会中各方面压力的增大加剧了人们对于归属感的渴望，人们希望能够真正团结起来，共同应对外来危险，共同面对同一件事情，人们会在别人对自己的协助中获得满足。广大的足球球迷在观看比赛中所表现出的巨大热情、同仇敌忾的凝聚力，正是现代人追求归属感的有力证据。

那么，作为企业的人力资源战略，要想最大限度激发员工的工作热情，就必须通过各种方式让员工在企业中找到归属感。例如丰田公司建立的“公司内的团体活动”就使员工找到了归属感。它设立的“亲睦团体”让同学、同乡或具有相同兴趣爱好的人加入其中，为了避免机构庞大，它还按照各种条件分成更小的团体，这样可以使参加者更加随意，亲近地接触，这增加了员工的归属感，培养了团队意识。每个人都可以同时属于多个团体，为了这种聚会，公司建造了体育馆、集会大厅、会议室等设施，供自由使用，在这种团体中领导人是互选的，且采取轮换制。这些团体都有一个共同的条件，那就是把这些团体作为会员相互之间沟通亲睦、自我启发、有效地利用业余时间和不同职务的会员相互交流的场所。这些团体都认识到，只有企业繁荣，“公司内团体”才有发展。员工进而有极强的归属感。

### 4. 尊重需求

社会上绝大多数人都渴望受到尊重，包括外界对自己的尊重和自己对自己的尊重。

外界对自我的尊重来源于地位、声望、荣誉，或一种良好的、相互尊重的人际氛围，企业的人力资源战略应努力营造这种氛围。例如在沃尔玛，管理人员和员工之间是良好的合伙关系。公司经理人员的纽扣上刻着“我们关心我们的员工”字样，管理者亲切对待员工，尊重和赞赏他们，对他们关心，认真倾听他们的意见，真诚地帮助他们成长和发展。合伙关系在沃尔玛公司内部处处体现出来，它使沃尔玛凝聚为一个整体。

而自尊需要的满足是指由于实力、成就、优势、用途等内在因素而形成的个人面对世界时的自信、独立。企业的人力资源战略应通过各种方式提高员工的自尊感。例如沃尔玛建立的终身培训机制。它重视对员工的培训和教育，建立了一套行之有效的培训机制，并投入大量的资金予以保证。各国际公司必须在每年的 9 月份与总公司的国际部共同制定并审核年度培训计划。培训项目分为任职培训、升职培训、转职培训、全球最佳实践交流培训和各种专题培训。在每一个培训项目中又包括 30 天、60 天、90 天的回顾培训，以巩固培训成果。培训又分为不同的层次，有在岗技术培训、专业知识培训、企业文化培训等，更重要的是沃尔玛根据不同员工的潜能对管理人员进行领导艺术和管理技能培训，这些人将成为沃尔玛的中坚力量。

终身培训机制使员工的能力不断得到提升，使员工对自己时刻充满自信，为员工的自我实现提供了充分的条件，这是一种高层次需求的满足。



## 5. 自我实现需求

“自我实现”也就是一个人使自己的潜力发挥的倾向，成为自己所能成为的那种最独特的个体，使自己成为自己想成为的那种人。一个人在其他基本需要都得到满足以后，自我实现的需要便开始突出。这时候他会很乐意去工作，对他而言，这时候的工作不是生活所迫，不是为了金钱，也不是为了荣誉，而是一种兴趣。而不同的个体满足这一需要所采取的途径和方式大不相同，在这一层次上，个人的独特性表现得淋漓尽致。从这一点上企业需要切实地了解和关心员工，知道他们想要什么，为他们搭建自我实现的舞台，例如有的员工希望展现自己的领导才能，希望通过自己的努力为公司创造价值，那么企业就应该提供这种机会，例如经过 6 个月的训练后，如果员工表现良好，具有管理员工的能力，公司就可以给他们一试身手的机会，先做助理经理或去协助开设新店，如果干得不错，就有进一步机会单独管理一个分店。量体裁衣，给员工提供自我实现的舞台，是企业人力资源战略的高层次体现。

总之，员工是企业的主体，建立以人为本的人力资源战略体系，满足员工不同层次的需求，真正实现尊重员工，与员工形成利益共享的伙伴关系，最大限度地挖掘员工的创造潜力，让每一位员工充分实现个人的价值，在各项工作中达到卓越的境界，这样才能真正使企业站在较高的起点上，实现跨越式发展。

### (二)人力资源战略目标

人力资源战略作为一种最重要的职能战略受公司战略支配，并反作用于公司战略。在企业集团管理模式下，人力资源战略规划应当实现如下目标。

- 根据企业集团战略目标，确定人力资源战略。
- 深入分析企业人力资源面临的内外部环境，发现问题和潜在风险，提出应对措施。
- 合理预测企业中长期人力资源需求和供给，规划和控制各业务板块人力资源发展规模。
- 规划核心人才职业生涯发展，打造企业核心人才竞争优势。
- 规划核心、重点专业及技术领域员工队伍发展，提高员工综合素质。
- 提出人力资源管理政策和制度的改进建议，提升整体管理水平。

因此，人力资源战略应该包括以下基本问题。

- 基于企业战略的需要，企业需要多少人力？要重点获得并储备哪些人才资源？如何平衡各种人才资源的比例关系以确保经营有序正常地进行？
- 基于企业战略的实现需要，员工应该具备什么样的核心专长与技能？
- 企业将如何利用现有人力资源的能力？采取什么政策处理好员工关系？如何激活企业现有人力资源的潜能，提高现有员工的士气？

## 第二节 战略性薪酬管理

### 一、传统薪酬体系存在的问题

随着组织经营环境背景的变化，传统薪酬体系出现了一些问题，使得已建立的薪酬体系逐渐暴露出一些问题，不能有效地支持经营战略。概括地看，这些问题可以分为以下几个方面。

#### 1. 缺乏弹性，激励效果不佳

尽管传统薪酬体系在理论上可以激励业绩的改善，事实上效果却不佳。企业价值的增加通常在所有的受薪雇员中分配，且与业绩本身几乎没有关系，表现出众者与表现不佳者间仅有细微差别。这是因为大多数公司中传统薪酬的目的不是针对业绩改善的奖励，而是要用来调整总体薪酬结构以适应劳动力市场的变化及通货膨胀的增加。结果是潜在的价值增加中相当大的比例必须分配给所有雇员。

传统薪酬对业绩奖励的失败也部分归因于主观评估业绩的固有困难及许多管理者在评价下属时的沉默。比如，对于典型的小时工来说，很少实行业绩奖励。这些雇员以同样比率获得薪水而不考虑其对公司成功的贡献，因此也就不能激励雇员自主地改善其工作表现。

此外，新的竞争环境要求企业不断改善绩效和生产率，改善产品或服务的质量，同时改善员工的工作和生活质量。而传统薪酬战略的激励性和灵活性却较差，尽管其中也有绩效加薪的成分，但是加薪的幅度很多时候每年仅维持在3%~4%这种几乎接近生活成本加薪的水平上，所以对员工和组织绩效的影响实际上并不明显。不仅如此，在传统薪酬系统中，除了福利部分之外，其他部分为员工带来的价值增值是停滞的或者是下降的，这对于追求生活质量的新一代劳动者来说也非常没有吸引力。所以传统的薪酬体系缺乏弹性，不能起到很好的激励效果。

#### 2. 缺少凝聚力，不利于团队合作

没有组织中各个阶层员工的承诺和参与是无法在严酷的竞争环境中生存下来的。这种意识导致管理发生了根本性的变化。传统的独裁式管理正在逐渐地被一种以团队为基础的、参与性更强的管理体制所代替，而传统的薪酬制度不足以支持这种转变。与业绩相关的薪酬往往是针对个人的，它对于强调稳定性和一致性的职能组织来说是非常适用的。但是这种把基本薪酬与特定的、单个的职位紧紧地联系在一起的做法，对于强调流程和速度的组织来说却不适用。因为这种组织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，而对于这种团队来说，强调单个职位价值的薪酬系统显然是不适用的，它会鼓励雇员们使自身利益达到最大而不顾组织中其他人所付出的代价，结果是个人与群体间缺乏协调与合





作、组织的业绩达不到最优。

### 3. 阻碍企业的发展战略

一个组织的薪酬体系是一股强大的力量，这不仅因为它奖励业绩，而且也传达了有关企业经营重心的信息。传统薪酬战略往往将目标界定在“吸引、激励和保留”员工方面，所采取的“战略”通常是支付市场化薪酬工资这种竞争性目标。由于不同的企业在目标以及结构方面存在很大的差异，因此仅仅说薪酬能够吸引、保留、激励员工，是无法保证薪酬战略成为企业的经营战略、财务战略以及人力资源管理战略的一种直接延伸。其结果往往是无法在组织中保持目标的一致性，使薪酬体系成为对竞争对手进行简单复制的一种结果。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，只关注生产率和市场占有率等一些可量化的指标，对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局限。

### 4. 不适应组织的扁平化

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移。而传统薪酬战略的基本薪酬部分所强调的却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要求的。这是因为，在扁平型组织中，员工向上垂直接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，而不是职位的晋升。

## 二、战略薪酬管理的作用与内涵

所谓战略性薪酬管理就是以企业发展战略为依据，根据企业某一阶段的内部、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。其基本类型如图2-2所示。

### 1. 战略性薪酬管理的必要性

为什么要提出战略性薪酬管理的问题？薪酬以及有效的薪酬管理对于一个组织具有诸多方面有利作用：激励个人、团队从而使组织总体绩效得到改善；强化企业的核心价值观和组织文化；推动和方便组织变革的实现；有效降低企业的管理成本；减少员工对薪酬制度的不满，减少矛盾冲突等。或许正是因为薪酬以及薪酬管理对于企业具有如此举足轻重的地位，因此几乎所有的企业都在这方面投入了大量的精力。然而，很多时候企业却往往因为过于关注细节问题而使得薪酬管理活动流于技术层面，最终把对技术本身的检验和评价当成了薪酬管理的目的。在现实中，这种情况的主要表现是，在涉及有关薪酬的问题时，很少有企业会真正去考虑这样一些问题：“这些薪酬管理技术可以使我们达到什么样的目的？”“它是否有助于我们战略目标的实现？”或者“它是否会支持我们的组织文化？”等。

在这种情况下，企业很容易将薪酬管理的目的和手段两者相混淆，错把手段当成目的。其结果是，许多企业发现。自己在薪酬方面花费了大量的人力和金钱，但是对于企业的经营目标实现却没有起到太大的作用，甚至会出现占用了不少组织的资源但是却出现费力不讨好的结局。

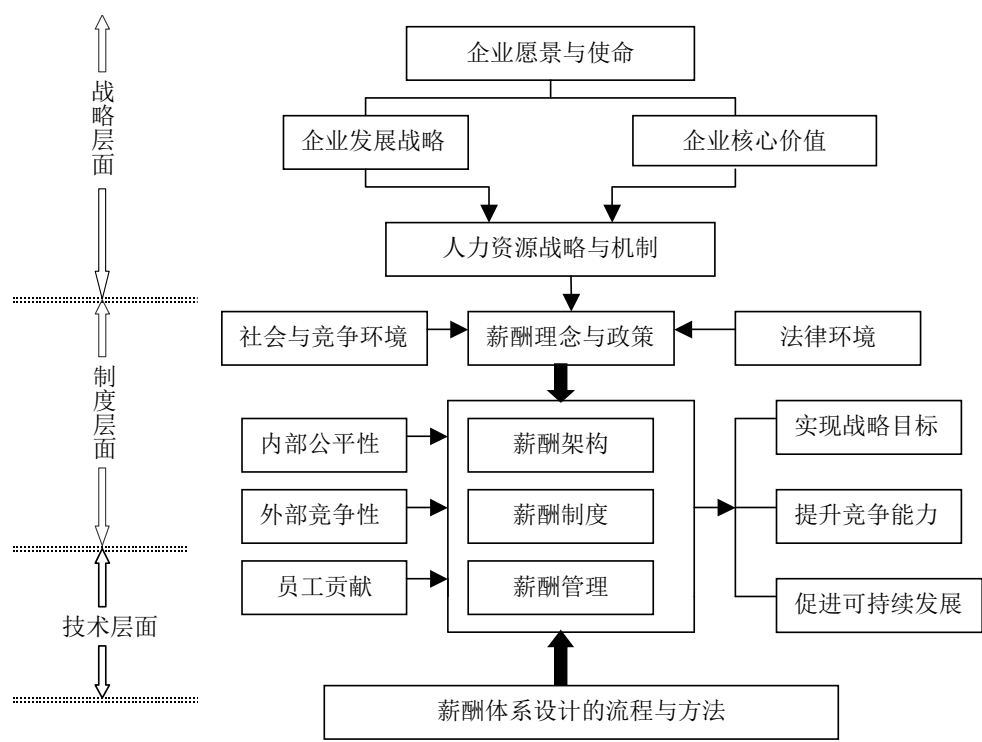


图 2-2 战略性薪酬管理的基本模型

事实上，在我国国有企业改革的进程当中，企业内部的收入分配制度即薪酬制度的改革一直是一个不变的主题。可以说，从 1979 年恢复奖金制度，到后来的承包制和租赁制，再到后来的岗位技能工资制、岗位工资制、谈判工资制，包括前一段时间非常红火的员工持股等，我国国有企业改革的进程总是离不开企业薪酬制度的改革。然而，尽管我们的企业如此重视薪酬设计与薪酬制度改革，我们却经常发现，许多企业的薪酬制度改来改去仍然是一大堆麻烦，员工对薪酬的总体满意度也不高，常常是老的问题没有解决，新的问题又产生了。其中一个重要的原因就是，我们的许多企业在进行薪酬制度的改革与设计时，都不是从企业的总体战略和人力资源战略出发，而是就薪酬论薪酬，把公平、合理地分配薪酬本身当成了一种目的，而不是关注什么样的薪酬制度会有利于企业战略和人力资源战略的实现。换言之，正是由于我们的企业在薪酬管理方面缺乏战略眼光，所以导致他们在薪酬管理方面花的心思不少，但是收效甚微。



## 2. 战略性薪酬管理的内涵

战略性薪酬管理实际上是一种看待薪酬管理这一管理职能的一整套崭新理念。它的核心是做出一系列的战略性薪酬决策。通常情况下,企业需要首先做出一系列的根本性决策,即确定企业的战略:我们应该进入并停留在什么行业?我们靠什么赢得并保持在本行业或相关产品市场上的竞争优势?企业的整体人力资源政策应该如何设计?企业的战略确定下来后,需要接着回答的一个问题就是:我们如何才能依靠薪酬决策来帮助企业立于不败之地?这些关于如何帮助组织赢得并保持竞争优势的相关薪酬决策就是我们所说的战略性薪酬决策,它主要需要回答以下几个问题。

- 薪酬管理的目标是什么?即薪酬如何支持企业的经营战略?当企业面临经营和企业文化变革的压力时,应该如何调整自己的薪酬战略?
- 如何达成薪酬的内部一致性?即在本企业内部,如何对不同职位和不同的技能或能力支付不同的薪酬?
- 如何达成外部竞争性?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?
- 如何认可员工的贡献?即基本薪酬调整的依据是什么?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?是否需要根据员工的不同表现及其业绩状况制定不同的绩效奖励计划?
- 如何管理薪酬系统?对于所有的员工而言,薪酬决策的公开和透明程度应该是怎样的?应该由谁来设计和管理薪酬体系?
- 如何提高薪酬成本的有效性?即如何有效控制薪酬成本?如何提高薪酬的成本有效性等?

关于薪酬战略与企业经营战略、人力资源战略、员工的态度与行为表现、企业经营业绩、企业竞争等要素之间的关系,我们可以用图 2-3 来描述。关于薪酬管理与其他人力资源职能之间的战略匹配性问题,我们可以用图 2-4 来描述。

在当今这种变革激烈的经营环境中,薪酬管理早已不再只是人力资源管理体系中的一个末端环节或者仅仅只充当一种保健因素。它的作用和影响已经超越了人力资源管理乃至企业管理框架的局限,直接影响到企业的经营战略本身。在实践中,越来越多的企业在探讨如何通过加强薪酬战略与组织的战略目标之间的联系,来使得企业的经营变得更为有效。以微软公司为例。作为一家在计算机软件领域占据绝对优势的高科技公司,它的经营战略和组织文化都甚为强调员工的绩效表现、创新能力以及组织承诺。因此,在薪酬方面,微软在劳动力市场上采取了基本薪酬滞后而浮动薪酬和股权所占比例较大的结构性薪酬战略。在进入公司的初期,员工需要接受低于市场平均水平的基本薪酬;作为一种补偿,他们有可能在以后的日子里得到丰厚的可变薪酬、绩效加薪、收益分享以及股票选择权等。当然,这些收益都是以他们杰出的绩效表现和对组织的高度承诺作为前提。

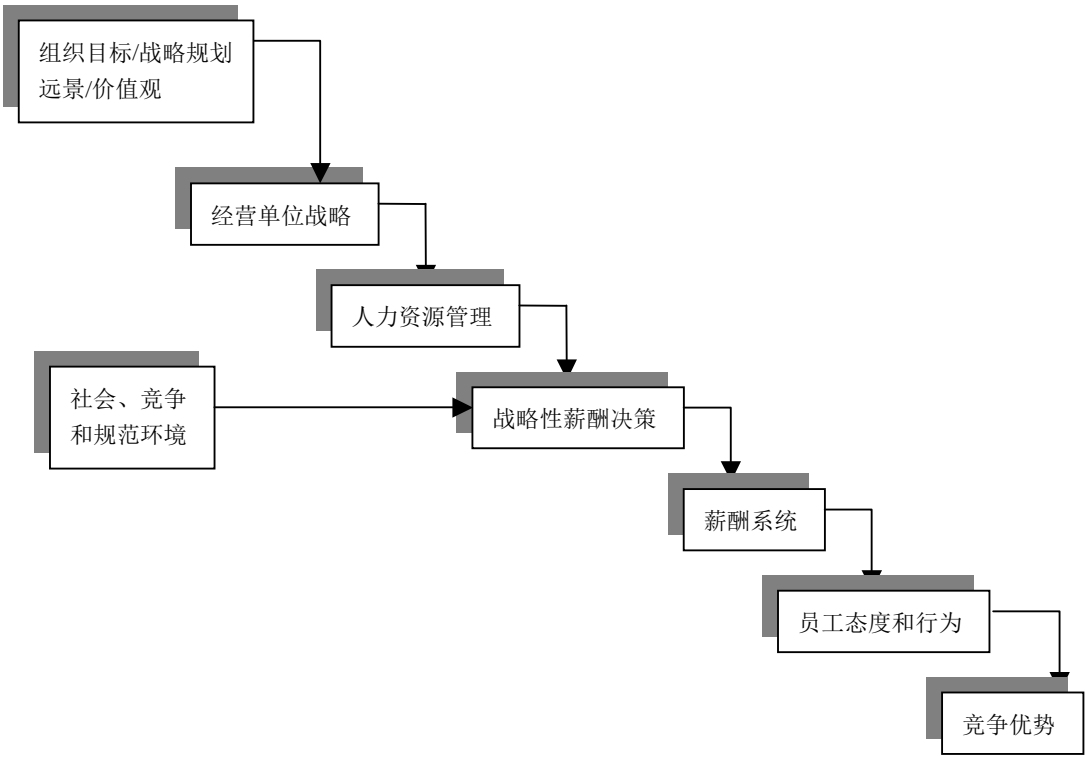


图 2-3 薪酬管理与经营战略及企业竞争力之间的关系

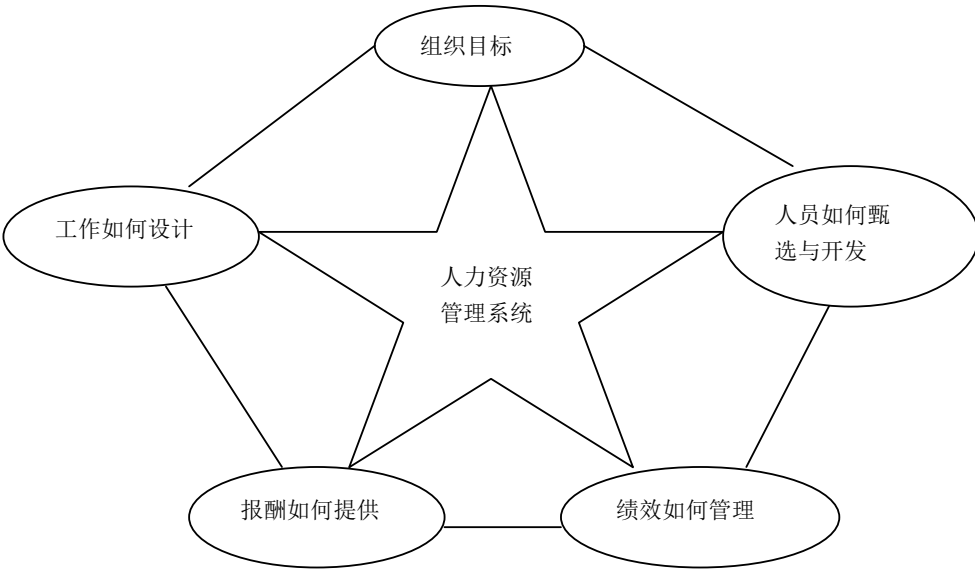


图 2-4 薪酬管理与其他人力资源管理职能之间的战略匹配关系



综上所述,企业必须从战略的层面来看待薪酬以及薪酬管理,必须清醒地认识到,尽管薪酬与薪酬管理对于员工以及企业都具有重大的影响,但是薪酬本身并不能领导企业的变革过程,不能界定应当进行何种变革,也不能决定应当建立何种价值观,更不能取代有效的领导。因此,在大多数情况下,薪酬制度和薪酬政策应当是服从于而不是领导企业的总体经营战略以及与之相关的其他人力资源管理政策。作为企业赢得竞争优势的一个重要手段,薪酬以及薪酬管理必须能够支持企业的经营战略,与企业的文化相容,并且具有对外界压力做出快速反应的能力。

### 三、战略性薪酬管理对企业人力资源管理的要求

与事务型和管理型传统薪酬管理实践相比,在实行战略性薪酬管理的企业中,人力资源管理部门以及薪酬管理人员的角色也要发生相应的转变。具体来说,它们应当达到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。而当薪酬战略与企业战略相适应时,它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这种经营战略。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目标之间建立一种紧密的联系。蓝色巨人 IBM 公司的变革过程就很好地体现了企业薪酬战略与组织战略调整之间的匹配关系。在 20 世纪 80 年代末之前的很多年里,在大型计算机主机市场上近乎居于垄断地位的 IBM 公司的薪酬体系所强调的是内部一致性,职位等级细分,薪酬等级分明,员工按照严格的等级次序在薪酬等级中循序渐进地攀升,绩效奖励和风险性薪酬的比重很小。但是到了 80 年代末期,当计算机行业发生巨大变化的时候,IBM 公司几乎是瞬间就丧失了它原来的竞争优势。面对外部市场的变化,IBM 公司重新调整了自己的战略和竞争策略,与此同时,公司的薪酬体系也相应地开始强调成本控制、风险分担以及以客户和市场为导向的薪酬哲学,最终企业从举步维艰的境地中重新步入正轨。

#### 2. 减少事务性活动在薪酬管理中所占比重

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性管理活动、服务性沟通活动以及战略规划活动三种类型。在那些传统组织中,薪酬管理人员往往把他们三分之二以上的时间消耗在一些常规性的管理活动上,比如更新职位说明书,分析劳动力市场供求状况,分发、填写以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以及制定薪酬战略规划的时间可谓少之又少。而在战略性薪酬管理的思路之下,薪酬管理人员的时间将会作重新分配,用于日常管理型活动的时间所占的比重下降,而在服务和沟通以及战略规划方

面所花费的时间则有所上升。在传统组织中，日常管理活动、服务与沟通活动以及战略规划活动三者之间所花费的时间比重大约是 70%、20% 和 10%；而在实行了战略性薪酬管理的组织中，三者之间的时间比重则转变成成为 20%、50% 和 30% 左右。

### 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，高效率组织往往把有关职位、能力、角色、员工以及市场的数据整合到同一个计算机系统当中，在相当大的程度上实现自动化管理。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以及人力资源专业人员减少日常管理活动的时间消耗的一个主要途径。以编制职位说明书和完成工作评价这项工作为例。传统上，职位说明书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，再由后者将其呈报到工作评价委员会集中对职位的价值进行审查和评价。最后，经过几个星期甚至几个月的时间之后，经过审定的职位说明书终稿以及职位的相应薪酬等级才会被返回到直线管理者处。而在自动化管理的情景之下，管理者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在线的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实现，经过大量的统计分析才能得出最终的结果。

不仅如此，很多薪酬管理软件早已超出了对工作进行比较、编写工作说明书、记录薪酬数据等功能；一些先进的薪酬管理软件还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的薪酬决策。

### 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都并不是很大，尤其是许多业务部门的人将人力资源管理部门看成是一个专业狭窄、跟不上变革、功能失常的破落机构，而人力资源管理者大都是一帮知识面极窄而又目光短浅的人。造成这种状况的主要原因是：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任务流程，因而提不出对企业的战略实现产生支撑和推动作用的建议，结果只能是从本职工作出发而不是从企业的战略出发来做人力资源管理工作，包括薪酬管理工作，消耗了大量的精力和时间，因而难以跨越事务性的工作去进行战略性的思考，所以总是与处于业务一线的其他管理人员显得格格不入。

而在战略性薪酬管理这一全新管理理念之下，薪酬的管理与组织的其他所有管理职能都实现了整合，薪酬管理并不仅仅是那些所谓的薪酬专家的专利，直线管理者甚至普通员工都要参与其中，企业让薪酬管理者能够及时准确地获知组织中所发生的所有变化(而不仅仅只是薪酬方面的变化)，同时把他们从繁杂的管理事务中解脱出来，使他们由官僚体制的捍卫者转变为真正可以提供好建议的、具有全局眼光的专业领域专家。



## 四、如何实现战略性薪酬管理

### 1. 通过战略性薪酬管理增强执行力

(1) 要明确思路,即从企业科学管理体系着眼,找出薪酬管理系统与执行力系统相交环节,理顺二者关系,调整完善薪酬管理制度,着力解决突出问题,增强执行力。

(2) 要理顺二者关系。一是从企业科学管理体系着眼,把握战略性薪酬管理系统、执行力管理系统与竞争力管理系统在企业科学管理体系中的位置。二是了解这三个系统各自的构成。三是将三个系统相交环节有机结合起来。执行力系统的目标与薪酬系统策略应衔接,即薪酬策略应服从企业发展战略和执行目标,根据战略和执行目标的要求选择薪酬策略;执行力系统的组织结构与薪酬系统的组织结构应一致,即根据企业战略、业务流程优化组织结构,以此作为增强执行力和建立薪酬制度的基础;执行力系统的结果评估、反馈改进系统与薪酬系统的绩效管理制度应一致,即二者的评估对象、评估标准、反馈改进措施应一致,以此作为评估执行结果和实际发放薪酬的相同依据。

(3) 有针对性地调整、改进薪酬制度,以增强执行力。一是将薪酬系统的有关组成部分与执行力系统的激励系统对接,首先将薪酬分配功能发挥环节与执行力激励系统对接,使其功能作用与执行力的结果好坏相一致;然后将薪酬制度及形式的确定、薪酬关系的调整、薪酬的实际发放和薪酬体系的完善与执行力激励系统衔接起来,按其要求做出相应变动。二是根据执行力系统的需要确定薪酬管理的重点。即围绕执行程序、梳理执行中存在的问题,寻找出在哪个或几个环节存在问题,并按问题轻重排出顺序。三是对问题相关人员及其薪酬分配制度等进行分析,看执行力受影响的原因是由于哪一部分人的积极性、主动性未调动起来所造成?其薪酬制度、形式等方面存在什么问题?应如何解决?或者全体人员及其分配制度存在问题,应如何解决?如是执行基础、程序、手段方面存在的问题,则与薪酬分配关系不大,应从其他方面考虑解决问题的办法。四是解决相关薪酬分配问题,增强执行力。将薪酬管理与执行力衔接,主要是解决薪酬发放与完成绩效的关系问题,尤其要关注员工的实际贡献和业绩,即执行的结果。为此,要把薪酬分配与绩效考核紧密挂钩,根据绩效结果实际发放薪酬;同时要根据绩效结果对执行力的作用的大小,相应调整薪酬支出的额度,使之形成正相交关系;此外,还要改进分配形式,提高分配的时效性,使薪酬分配向对执行力起作用大的岗位、人员倾斜。

### 2. 通过战略性薪酬管理提升企业竞争力

(1) 要明确工作重点。竞争力包含了执行力、核心竞争力,以竞争力为基础,更强调创新力。通过战略性薪酬管理提升竞争力,主要是在采取薪酬激励措施提升知识能力、开发创新力上下工夫。它与增强执行力的重点不同,后者主要关注并解决当期或短期薪酬激励问题,关注劳动效率、劳动成果和实际贡献,关注物化劳动形态以及流动形态;前者主要

关注并解决中长期薪酬激励问题，关注企业全体人员知识、技能的提高，潜能的开发和创造性的调动，关注潜在的劳动形态和流动的劳动形态。

(2) 要理顺二者关系。一方面，要了解、掌握战略性薪酬管理系统与竞争力系统各自的构成。其中，战略性薪酬管理系统前面已讲述过，竞争力系统由四个部分组成，核心竞争力系统由八个部分组成。另一方面，要了解这两个系统的某些部分或方面与战略性薪酬管理系统的某些环节是相互交叉、重叠的。

在理清关系的基础上，将相关环节有机结合起来。薪酬策略的选择要充分考虑竞争力的环节因素、资源因素和执行力因素，做出适当选择；薪酬框架的构建要考虑执行力因素的有关情况；薪酬制度和形式要适应执行力、创新力的需要；薪酬关系的调整要适应执行力、知识力、创新力的需要；薪酬分配功能的发挥要关注对知识力、创新力提升的作用；薪酬体系的完善要考虑执行力、知识力、创新力的需要；相应的核心竞争力与竞争力的相应关系方面也应与薪酬管理系统有关环节对接。

(3) 有针对性地调整、改进薪酬制度，促进提升竞争力。一是确定管理、技术、知识、信息等生产要素作用大的观念。通过宣传、培训，确定新观念，为贯彻落实各种生产要素按贡献参与分配的原则，打好思想基础；研究提出考核认定管理、技术、知识、信息等生产要素作用的办法，将其纳入能力评价体系和绩效管理体系。二是建立适合管理、技术等生产要素分配的制度、方法。即从全面薪酬体系建设的角度，在抓好当期、短期薪酬激励机制建设的同时，探索建立中长期激励机制。年薪制、股权激励、特定福利待遇、特定保险计划等都可试行，并将其与管理、技术、知识等要素紧密联系起来；分配形式上的知识工资、宽带薪酬等均可探索，着眼并立足于促进知识力、创新力的建设。三是分配向关键、重要岗位，以及高素质、高技能、高贡献人员倾斜。要以岗位评价、能力评估、创新力评估等为基础，合理拉开差距，分配向管理、技术、知识等决定企业核心竞争力的要素倾斜，开发全体人员的潜能，激发大家的创造性，从而逐步提升企业的竞争力和核心竞争力。四是把薪酬分配的短期激励、中长期激励有机结合起来。建设全面薪酬体系，实行战略性薪酬管理，把按劳分配与按其他生产要素分配结合起来；把现金性报酬和非现金性报酬结合起来；把物质鼓励和精神鼓励结合起来，发挥好薪酬的激励功能，全面提升企业的执行力和竞争力。

## 五、战略性薪酬管理四大误区

(1) 没有薪酬沟通环节。一般企业的薪资方案在设计的过程中很少有不同层面的员工代表参加，基本是老板一言堂，缺乏公平性的基础。而事实上信任比合约更重要，参与薪酬的设计过程与薪酬高低结果一样重要。

(2) 高薪就是高激励。高薪不等于高激励，一味加薪最大恶果是破坏公司文化和机制，调整薪酬结构是建立优秀人才体系的关键。没有科学的薪资管理，没有明确的加薪标准，





很多企业每年定期加薪，在激烈的市场竞争中加大了企业的负担。

(3) 加班加点不加钱。在很多企业，加班加点已成家常便饭。加班加点无法创造增加值，多数企业，不相信人力资源管理能给企业带来效益，靠加班加点克扣员工赚取微薄的利润。你竞争什么，就把竞争的要素量化成关键考核指标，建立创造价值的绩效系统能够促进工作效率和劳动价值的提升。

(4) 盲目开展培训。培训不是提高中高层能力的关键，很多企业盲目开展培训，效果很理想却不知道原因是什么，然后归罪员工不努力，工作不好，不懂感恩。

### 第三节 企业战略与薪酬战略

在不考虑具体的职能战略的情况下，企业战略通常可以划分为两个层次：一是企业的发展战略或公司战略；二是企业的经营战略或竞争战略。前者所要解决的是企业是扩张、稳定还是收缩的问题，后者所要解决的则是如何在既定的领域中通过一定的战略选择来战胜竞争对手的问题。公司战略通常包括成长战略、稳定战略、收缩战略三种，而竞争战略则可以被划分为创新战略、成本领袖战略和客户中心战略三种。企业所采取的战略不同，企业的薪酬水平和薪酬结构也必然存在差异。

#### 一、企业战略与薪酬战略

##### 1. 成长战略

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。它又可以划分为内部成长战略和外部成长战略两种类型。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，它所注重的是自身力量的增强和自我扩张。而后者则是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，这种战略往往是通过兼并、联合、收购等方式来扩展企业的资源或是强化其市场地位。

对于追求成长战略的企业来说，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，因此与此相联系的薪酬战略往往是：企业通过与员工共同承担风险，同时分享企业未来的成功来帮助企业达成自己的目标，同时使得员工有机会在将来获得较高的收入。这样，企业需要采用的薪酬方案就应当是：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选择等计划，从而使员工在长期中能够得到比较慷慨的回报。比如，IT行业中许多企业都是采用这种薪酬战略。此外，成长型企业对于灵活性的需要是很强的，因此它们在薪酬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，由于公司的扩张导致员工所从事的工作岗位本身在不断变化，因此，薪酬系统对于员工的技能比对他们所从事的具体职位更为关注。

当然，内部成长战略和外部成长战略之间的差异决定了两者在薪酬管理方面也存在一定的不同，其中，采用内部成长战略的企业可以将薪酬管理的重心放在目标激励上，而采用外部成长战略的企业却必须注意企业内部薪酬管理的规范化和标准化。

## 2. 稳定战略或集中战略

稳定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出一块自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好。采取稳定战略的企业往往处于较为稳定的环境之中，企业的增长率较低，企业竞争力的关键在于是否能够维持住自己已经拥有的技能，从人力资源管理的角度来说，主要是以稳定已经掌握相关工作技能的劳动力队伍为出发点，因而这种企业对于薪酬内部一致性、薪酬管理的连锁性以及标准化有较高的要求，因此在薪酬管理方面，薪酬决策的集中度比较高，薪酬的确定基础主要是员工所从事的工作本身。从薪酬的构成上来看，采取稳定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的成分比较大。就薪酬水平来说，这种企业一般追求与市场持平或略高于市场水平，薪酬水平不会有太大的增长。

## 3. 收缩战略或精简战略

收缩战略通常会被那些由于面临严重的经济困难因而想要缩小一部分经营业务的企业所采用。这种战略往往是与裁员、剥离以及清算等联系在一起的。由于采用收缩战略的企业本身的特性，我们不难发现，这种企业对于将员工的收入与企业的经营业绩挂钩的愿望是非常强烈的。除了在薪酬中降低稳定薪酬部分所占的比重之外，许多企业往往还力图实行员工股份所有权计划，以鼓励员工与企业共担风险。此外，像我们在后面所要讨论的斯坎伦计划这样的收益分享计划，也是在那些面临财务困难的企业中率先开始实行的。

# 二、竞争战略与薪酬战略

## 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，并把缩短产品由计划到投放市场的时间看成是自身的一个重要目标。这种企业的一个重要经营目标在于充当产品市场上的领袖，并且在管理过程中常常会非常强调客户的满意度和客户的个性化需要，而对于企业内部的职位等级结构以及相对稳定的工作评价等则不是很重视。因此，这种企业的薪酬系统往往非常注重对于产品创新和技术创新等给予足够的报酬和奖励；其基本薪酬通常会以劳动力市场上的同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。同时，这种企业会在工作描述方面保持相当的灵活性，从而要求员工能够适应不同环境的工作需要。



## 2. 成本领袖战略

所谓成本领袖战略，实际上就是低成本战略，即在产品本身的质量大体相同的情况下，企业可以以低于竞争对手的价格向客户提供产品这样一种竞争战略。因此，追求成本领袖战略的企业是非常重视效率的，尤其是对操作水平的要求很高，它们的目标是用较低的成本去做较多的事情，因此对于任何事情，它们首先要问的是，“这种成本的有效性如何？”为了提高生产率，降低成本，这种企业通常会比较详细具体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的薪酬状况，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，宗旨是在尽可能控制薪酬成本支出。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成本的支出，不至于由于薪酬成本的失控导致产品成本上升，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以提高客户服务质量、服务效率、服务速度等来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于客户，它希望自己以及员工不仅能够很好地满足客户的需要，同时还能够帮助客户发现一些他们尚未明晰的潜在需要，而且设法帮助客户去满足这些潜在需要。客户满意度是这种企业最为关心的一个绩效指标，为了鼓励员工持续发掘服务于客户的各种不同途径，以及提高对客户需要作出反应的速度，这类企业往往会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬，或是根据客户对员工或员工群体所提供服务的的评价来支付奖金。

# 第四节 从传统薪酬战略到全面薪酬战略

## 一、全面薪酬战略的产生

全面薪酬战略是目前发达国家普遍推行的一种薪酬支付方式，它源自 20 世纪 80 年代中期的美国。当时美国公司处在结构大调整时期，许多公司将相对稳定的、基于岗位的薪酬战略转向相对浮动的、基于绩效的薪酬战略，使薪酬福利与绩效紧密挂钩。“全面薪酬战略”的概念也在此基础上产生。

公司给受聘者支付的薪酬分成“外在”的和“内在”的两大类，两者的组合，称为“全面薪酬”。“外在”的激励主要是指为受聘者提供的可量化的货币性价值。比如：基本工资、奖金等短期激励薪酬，股票期权等长期激励薪酬，失业保险金、医疗保险等货币性的福利，以及公司支付的其他各种货币性的开支，如住房津贴、俱乐部会员卡、公司配车等。

“内在”的激励则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。

比如，对工作的满意度、为完成工作而提供的各种顺手的工具(比如好的计算机)、培训的机会、提高个人名望的机会(比如为著名大公司工作)、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。

外在的激励与内在的激励各自具有不同的功能。它们相互补充，缺一不可。在过去的计划经济体制下，我们只强调精神的作用而在物质报酬上“吃大锅饭”，伤害了员工的工作积极性。在市场经济的条件下，又往往忽视了精神方面的激励，一切都想用钱来解决，动辄扣奖金，同样会伤害员工的积极性。

## 二、全面薪酬战略的内涵

全面薪酬战略是指公司为达到组织战略目标奖励作出贡献的个人或团队的系统。它关注的对象主要是那些帮助组织达到组织目标的行动、态度和成就，它不仅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、非物质的奖励方案等。全面薪酬战略的关键就在于设计正确的奖励计划组合，将传统的薪资项目和新型的奖励项目结合起来，最大限度地发挥薪酬对于组织战略的支持功效。

## 三、传统薪酬战略与全面薪酬战略

由于传统的薪酬战略无法适应企业和员工的需要，因此必须根据新的经营环境和企业战略制定新的薪酬战略，这种新的战略就是全面薪酬管理战略。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，并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出了一种双赢的工作环境。因此，在全面薪酬战略下，不同的薪酬构成要素所扮演的角色和发挥的作用也出现了变化。

### 1. 基本薪酬方面

在企业支付能力一定的情况下，尽量将基本薪酬水平紧密地与竞争性劳动力市场保持一致，以保证组织能够获得高质量的人才——利用基本工资来强调那些对企业具有战略重要性的工作和技能。同时，基本薪酬还起着充当可变薪酬的平台的作用。

### 2. 可变薪酬方面

全面薪酬战略非常强调可变薪酬的运用。这是因为，与基本薪酬相比，可变薪酬更容易通过调整来反映组织目标的变化，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组织所面临的变革和较为复杂的挑战做出灵活的反应，从而不仅能够以一种积极的方式将员工和企业联系在一起，也为在双方之间建立起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，可变薪酬一方面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还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. 福利方面

全面薪酬战略之下的福利计划也是针对企业的绩效并且强调经营目标而实现的，并非是像过去那样单纯地为了追随其他的企业。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进行管理以及实行合理的福利成本分担，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，而不是其替代者。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的养老金计划所代替，原有的许多针对性不强的福利计划也逐渐被弹性福利计划所取代。

总之，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；是风险分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。

## 四、全面薪酬战略的特性

全面薪酬战略具有以下几种特性。

### 1. 战略性

全面薪酬管理的关键就在于根据组织的经营战略和组织文化制定全方位薪酬战略，它着眼于可能影响企业绩效的薪酬的方方面面，它要求运用所有各种可能的“弹药”——基本薪酬、可变薪酬、间接薪酬来达到适当的绩效目标，从而力图最大限度地发挥薪酬对于组织战略的支持功效。

### 2. 激励性

全面薪酬管理关注企业的经营，是组织价值观、绩效期望以及绩效标准的一种很好的传播者，它会对与组织目标保持一致的结果和行为给予报酬(重点是只让那些绩效足以让组织满意以及绩效优异的人得到经济回报，对于绩效不足者，则会诱导他们离开组织)。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所谓最佳薪酬方案，甚至也不存在对于一家企业来说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应对方案，以充分满足组织对灵活性的要求，从而帮助组织更加适应不断变化的环境和客户的需求。

#### 4. 创新性

与旧有薪酬制度类似，全面薪酬管理也沿袭了譬如收益分享这样一些传统的管理举措；但在具体使用时，管理者却采取了不同于以往的方式，以使其应用于不同的环境，并因时因地地加以改进，从而使它们更好地支持企业的战略和各项管理措施。全面薪酬战略特别强调的一点是，薪酬制度的设计必须取决于组织的战略和目标，充分发挥良好的导向作用，而不能是机械地照搬原有的一些做法，或者是简单地拷贝其他企业的薪酬计划。

#### 5. 沟通性

全面薪酬战略强调通过薪酬系统将组织的价值观、使命、战略、规划以及组织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管理战略的过程，这是因为它把制订计划的过程本身看成是一种沟通的过程，企业必须通过这样一个过程使员工能够理解，组织为什么要在薪酬领域采取某些特定的行动。

### 五、全面薪酬战略的构成

全面薪酬战略主要由以下几点构成。

#### 1. 奖励激励

奖励激励是全面薪酬战略的重要组成部分，其主要有以下三种表现形式。

##### 1) 谈判工资制度

谈判工资制度就是指在市场经济条件下，以企业、雇主或其组织为一方，以雇员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，调动其工作积极性并增强其对企业的忠诚度，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。在此制度下，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。这项激励制度有两个好处：一是可以促进员工抓紧项目进度；二是可以提高项目的质量和水平。因为奖金的发放根据部门和企业效益、团队业绩和个人工作业绩综合评定。但是运用这项激励办法必须注意：必须信守诺言，不能失信于人，否则就会给激励增加许多困难；不能搞“平均主义”，奖金金额要使员工感到满意；要把奖金的增长与企业的发展挂钩，要使员工清楚地意识到只有企业的利润不断增长才能使自己获得更多的奖金。



### 3) 股票期权激励

股票期权也称为认股权证,它指的是公司给予员工(主要是高级管理人员和技术骨干)的一种权利,期权持有者可以凭此权利在一定时期内以一定价格购买公司股票,这是公司长期盈利能力的反映,也是股票期权的价值所在。而股票期权至少要在一年以后才能实现,所以要求经营者努力改善公司的经营管理,以保持公司价值长期稳定增长,这样股票期权持有者才能获得利益。正因为股票期权的这些特点,才使其具有长期激励的功能,能较好地解决所有者与经营者之间的利益矛盾。

也有些企业采取在所有者和知识型员工之间达成一种协议,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公司股票。由于股票价值会随企业的经营业绩而变化,只有使企业具备长期的盈利能力,股票才会升值,知识型员工的财富才会增加,从而形成对“知识型员工”的长期激励。由于股票期权激励的种种优点,它注定会成为今后选择激励方式的重要方向。

## 2. 福利激励

福利激励主要由以下几个方面构成。

### 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。它主要包括社会养老保险、失业保险、医疗保险等基本保险。强制性福利是员工的基本工作福利,也是员工权益的重要组成部分,其激励作用不大,但却是员工(包括知识型员工)必不可少的保健因素。

### 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,然后由知识型员工根据自己的需要进行选择,这样会增大员工选择的余地和满意度,福利项目的激励作用也会增强。菜单式福利主要包括: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)。

### 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作出特殊贡献的“知识型员工”。特殊性福利主要包括:提供宽敞住房,提供专车接送,发放特殊津贴,享受全家度假,等等。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,为员工带来了心理上的自豪与满足。

## 3. 成就激励

成就激励主要包括以下几种。

### 1) 职位消费激励

职位消费是指担任一定职位的“知识型员工”在任期内为行使经营管理职能所消耗的费用。这些费用主要包括办公费、交通费、招待费、培训费、信息费及出差费等。职位消

费的标准往往是“知识型员工”表明自己身份和地位的一种象征，也是对员工成就的承认和补偿，因此也是一种重要的激励手段。

#### 2) 荣誉感激励

对“知识型员工”的荣誉感激励主要包括正面表扬、嘉奖、鼓励、授予荣誉称号。“知识型员工”由于受教育程度较高，有很强的社会责任感和荣誉感，企业在运用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，等级分明；要适当对知识型员工给予表扬，特别要表扬他们通过额外的努力取得的绩效；还要针对“知识型员工”的职业道德和素质修养进行表扬。荣誉感激励会随着“知识型员工”岗位的升迁和个人薪金水平的提高而发挥越来越重要的作用。

#### 3) 参与激励

创造和提供一切机会让员工参与管理，可以形成员工对企业的归属感、认同感和成就感，可以进一步满足自尊和自我实现的需要。而且员工的参与也可以使企业的决策、经营方案更加完美。

### 4. 组织激励

组织激励主要包括以下两种。

#### 1) 个体成长和职业生涯激励

通过个体成长和职业生涯激励，一方面可以带动“知识型员工”职业技能的提高，从而提升人力资源的整体水平；另一方面可使同组织目标方向一致的员工脱颖而出，为培养组织高层经营、管理或技术人员提供人才储备。只有当员工个人需要与组织需要有机统一起来，员工能够清楚地看到自己在组织中的发展前途时，他才有动力为企业尽心尽力的贡献自己的力量，才能与组织结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。

#### 2) SMT(自我管理式团队)创新授权激励

**SMT** 创新授权激励是指通过独立战略单位的自由组合，来挑选自己的成员、领导，确定其操作系统和工具，并利用信息技术来制定他们认为最好的工作方法。这种组织结构已经日益成为企业中的基本组织单位，许多国际知名大公司都采用这种组织方式。

**SMT** 的基本特征是：工作团队做出大部分决策，选拔团队领导人，团队领导人是“负责人”而非“老板”；沟通是人与人之间直接进行的；团队将自主确定并承担相应的责任；由团队来确定并贯彻其工作计划的大部分内容。**SMT** 使组织内部的相互依赖性降低到了最低程度，“知识型员工”既可充分发挥自身潜能和创造力，又要与团队成员相互合作，发挥知识的协同效应。由于该激励形式对“知识型员工”的创新能力和协作能力具有极大的挑战性，迎合了员工的高层次需要，所以能起到很好的激励作用。

在知识经济时代，如何有效利用和保留企业的知识生产力已成为企业日益关注的问题，对“知识型员工”的激励也已成为热门话题，全面薪酬战略以其特有的优势正逐渐成为企业所采取的激励方式中的主流。





## 本章小结

一个企业要发展必须会制定自己的战略发展规划，其中自然少不了人力资源战略规划，而薪酬战略规划又是保证这些计划实现的基础。传统薪酬体系的缺点主要在于：缺乏弹性，不能起到很好的激励效果；不能加强团队合作与参与的企业文化；不支持企业发展战略；不能适应组织扁平化。而战略性薪酬管理实际上是一种看待薪酬管理这一管理职能的一整套崭新理念。它的核心是做出一系列的战略性薪酬决策。战略性薪酬管理对企业人力资源管理的作用主要在于：与组织的战略目标紧密联系；减少事务性活动在薪酬管理中所占的比重；实现日常薪酬管理活动的自动化和积极承担新的人力资源管理角色。那么如何实现战略性薪酬管理主要在于通过战略性薪酬管理增强执行力和通过战略性薪酬管理提升企业竞争力。

全面薪酬战略是目前发达国家普遍推行的一种薪酬支付方式，它源自 20 世纪 80 年代中期的美国。当时美国公司处在结构大调整时期，许多公司将相对稳定的、基于岗位的薪酬战略转向相对浮动的、基于绩效的薪酬战略，使薪酬福利与绩效紧密挂钩。

## 自 测 题

1. 什么是战略性薪酬管理？战略性薪酬管理与企业战略之间有何关系？
2. 战略性薪酬管理与企业不同竞争战略之间的匹配关系是怎样的？
3. 简述实施战略性薪酬的意义。
4. 简述全面薪酬战略的主要特征和构成。

## 案 例 分 析

### 深兰公司的薪酬管理

12 月 28 日，对深兰公司而言是一个特殊的日子。

跟往年不同，2004 年的 12 月 28 日，就是拥有数十亿资产、近 300 名员工的深兰公司组建 10 周年的庆典了。无疑，这将是深兰公司的一场盛会。

“今天的董事会，请各位董事赶过来，一项主要议题是布置一下公司 10 周年庆典的事。”

王锐董事长顿了顿继续说道：“我们深兰公司经过 10 年的发展，能取得今天这样的成绩，很不容易。当然，这与在座各位董事这些年来的大力支持和艰苦努力是分不开的。再过一个月，就到公司的 10 周年庆典，大家要好好庆贺一番。我看花个几十万都没关系。这样吧，会后就由公司行政部和公关部拿个方案。”公司董事戴明举手示意发言，“王董事长，我看公司庆典是不是可以从简、低调。另外，我听说公司的中期年报就已出现了亏损，而且年初的 GH 投资项目潜在亏损很大，我们是不是有必要设置一个合理的止损点，甚至在必要的时候，要及时终止 GH 项目的继续运作。”深兰公司董事郑雷补充到：“王董事长当初决策这个 GH 项目时比较仓促，是该认真讨论讨论这个项目的可行性了。”

也许再也没有什么比发生在深兰公司总部董事会上的这一幕更能真实地反映深兰公司目前的状况了。显然，在这个由许多公司内部人员所组成的公司董事会中，王锐(深兰公司董事长兼总裁)是绝对的第一号人物。而深兰公司总经理戴明(深兰公司董事)和兰迪公司总经理郑雷(深兰公司董事)，显然对公司目前的状况感到不满。

图 2-5 所示是深兰公司董事会构成图。

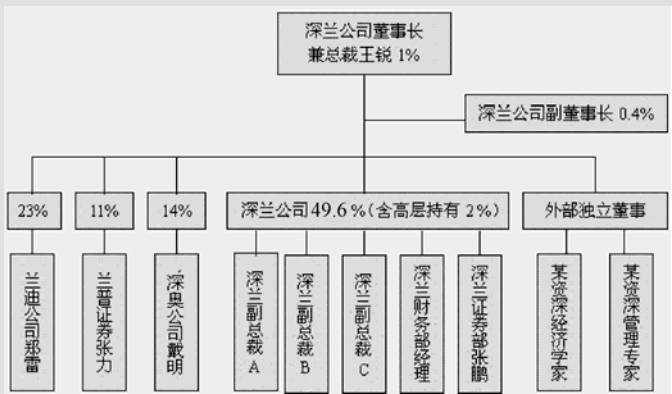


图 2-5 深兰公司董事会构成图

王锐之所以在公司拥有至高无上的权力，主要原因在于他在过去 9 年中所取得的辉煌业绩：在他 50 岁开始领导深兰公司的大部分时间里，股东们几乎没有什么可抱怨的；而且王锐事必躬亲，不辞劳苦，深兰公司的老员工们都非常敬重并爱戴他。他在 20 世纪 90 年代将深兰公司一手创建并振兴起来，股东总收益平均达到 30%，成为金融投资行业内的一颗明星。尽管公司现在的增长已经不再那么激动人心，过去两年中公司的年股东收益只有 14.5%，但他依然拥有良好的声誉。

事实上，尽管王锐过去实现了非凡的业绩，但是一些感到不快的股东——深奥公司总



经理戴明和兰迪公司总经理郑雷等董事都私下一致认为：深兰公司的董事会实质上是一个由掌握至高权力的领袖领导着的忠诚者俱乐部！“董事会正变得越来越臃肿，逐渐被老年人所控制，没有什么民主决策和流动率。”证券部总经理张鹏也常常抱怨不止。

深兰公司是一家金融投资公司，在最初成立的几年时间里，由于整个金融行业比较景气，市场形势一片大好，所以公司也获得了长足的发展，员工人数从最初的几十个人发展到近 300 人。并且在过去几年中，员工收入水平都以比较快的速度增长。但是近两年以来，受国家宏观经济形势的影响，金融行业的竞争越来越激烈，企业经营形势也逐渐严峻。目前，最令公司董事会头痛的是公司全面分红制奖金计划面临危机。

全面分红制奖金计划是前些年深兰公司在销售额和利润猛增时，依据对员工态度的调查，他们宁愿要奖金分红而不愿要其他形式的福利而制定的。公司的薪酬计划提供的基本工资比当地类似工作的工资水平低 20%，但是公司每季度分配的奖金平均为基本工资的 50% 以上，这使得公司的平均薪酬比该地区高出 20%。由于薪酬较高，深兰公司一直是当地很受欢迎的公司，应聘者颇多。因此，公司将福利水平保持在最小值，没有什么补贴，只有极其有限的社会保险和带薪假期。然而因为平均薪酬高，员工还是认为比较合算。但是今年公司的利润显著下降，按利润分配的奖金估计还不到历史平均水平的一半。在不久前的总经理办公会议上，公司总裁王锐宣布，由于公司人工成本比较高，企业打算普遍小幅度地降低员工奖金水平，以帮助公司度过经营难关。

深兰公司的经营管理层(公司总裁、副总裁、部门总经理)的报酬采用年薪制，深兰经营管理层年薪收入由基本年薪、奖励年薪、超值年薪三部分构成。其中经营管理层基本年薪水平分别为 10 万元/年、8 万元/年、6 万元/年，按月发放，此外不再享受适用于公司其他员工的工资性收入。奖励年薪根据深兰公司经营管理层的最高奖励年薪额和关键业绩指标的达成情况共同确定。考核结果分为 A、B、C、D、E 五个等级，其与考核指标达成情况以及对应的奖励年薪的对应关系如表 2-2 所示。

表 2-2 考核结果与考核指标达成情况对照表

考核结果等级	考核指标达成率( $p$ )	对应的奖励年薪额
A	$\geq 100\%$	最高奖励年薪额
B	$90\% \leq p < 100\%$	最高奖励年薪额 $\times 4/5$
C	$80\% \leq p < 90\%$	最高奖励年薪额 $\times 3/5$
D	$70\% \leq p < 80\%$	最高奖励年薪额 $\times 2/5$
E	$60\% \leq p < 70\%$	最高奖励年薪额 $\times 1/5$

超值年薪根据深兰公司经营管理层当年完成指标的超额情况确定。公司副总裁的奖励年薪水平按公司总裁奖励年薪的 50%~30% 确定，公司的部门总经理的超值年薪水平按该公司总裁奖励年薪的 30%~10% 确定。公司自实行年薪制的三年来，总裁的年薪总额基本都在 100 万元以上。而公司部门总经理的年薪没有超过 30 万元的。这种状况显然引起了大多数部门经理的不满。

深兰公司员工的主要收入是工资加奖金。公司一直把员工的工资问题作为人事管理的根本工作，公司领导一致认为：在工资上如有不合理的地方，会使职工对公司感到失望，影响职工的干劲，因此，一开始就必须建立完整的工资体系。于是深兰公司根据各个部门的不同情况，根据工作的难度、重要性将职务价值分为 A、B、C、D、E 五个序列，在五个序列中又分别规定了工资最高额与最低额。其中，A 序列是属于最单纯类的工作，而 B、C、D、E 则是困难和复杂程度依次递增的工作，当然其职务价值也愈高。在工资序列上，A 序列的最高额并不是 B 序列的最低额。A 序列的最高额相当于 B 系列的中间偏上，而又比 C 序列的最低额稍高。这就使得做简单工作领取 A 序列工资的人，可以从 A 序列最低额慢慢上升，当他们的工资超过 B 序列最低额的水准时，就有机会向 B 序列晋升。即使不能晋升，也可继续升到 A 序列的最高额。各部门的管理人员可以对照工资限度，努力向价值高的工作挑战。但是不同序列的工资标准差别并不大。例如：职能部门员工(比如人力资源专业人员、财务人员、审计人员、网络维护员等)属于 B 序列，他们的平均月工资一般介于 2000~2500 元之间，而操作类岗位员工(比如保安、接待员、收发员、物品保管员、生产线上的工人等)属于 A 序列，他们的平均月工资一般介于 1800~2400 元。所有的操作类岗位员工都表示对自己的收入非常满意，但是同时，几乎所有的职能部门员工都对自己的收入不满意。对此，能够听到的最普遍的答案是：操作类岗位员工的工作环境比较差，比如经常出差、工作场所没有空调等，同时工作也更加辛苦；而职能部门员工在行政大楼内办公，不仅工作环境好，而且比较“清闲”。

而员工每月的奖金是按所在岗位的重要性分级，根据工作表现支付的。如果员工的工作没有什么大的失误，就基本上可以获得全额奖金，只有触犯了企业的规章制度，或者出现了工作失误或事故，才会扣除部分或全部奖金。但是一般来说，如果员工按部就班地做自己的工作，违反规章制度或者出现工作事故的可能性不大，所以，员工几乎都能足额获得月度奖金。显然，在同一部门中，岗位相同或者相似的员工无论工作业绩出色还是工作业绩平平，薪酬都没有太大的差别。



因此，公司打算普遍小幅度地降低员工奖金水平，以帮助公司度过经营难关的消息一经传出，马上遭到了员工的强烈反对，员工们认为自己的工作比以前更辛苦了，不应该降低收入水平。因此，大家对降薪的事议论纷纷。

“正好各位公司董事今天都在，下面我们接着评议今年年终分红的事。”董事会继续在开。王锐接着说：“大家都知道，今年公司出现了亏损。公司原有薪酬制度，工资预算和人事费用控制的概念不强，尤其是没有处理好积累和分配的关系，使得过去几年员工工资的增长速度与公司利润的增长速度没有很好匹配(参见图 2-6)。目前，我们公司经营上出现了一些困难，很多员工缺乏进一步做出努力和投入来推动公司进一步成长的动力，不能理解自身的薪酬待遇和企业的经营状况之间休戚相关，因此，我们明年打算调整工资方案，引入人事费用的概念和工资预算的思想，使员工的工资报酬能够随着公司的利润的增长而增长，建立企业与员工的命运共同体和利益共同体。今年的年终奖金，经营管理层暂时取消，我带头。明年调整完薪酬制度，公司赚取利润后，该分多少的分多少，一分都不少分配。”

显然，大家似乎对一个月后的公司庆典已经没有什么兴趣，这次董事会当然不欢而散。

最近赵亮也一直在为几个工作评价的事头痛不已。赵亮是深兰公司人力资源部总经理，由于近来公司效益不佳，公司对一些岗位进行了调整，赵亮在执行公司薪酬计划方面遇到了难题。

作为公司工作评价委员会的主任，上周赵亮召集了一次考虑对几份工作重新评价的会议。这些工作已经分级，定为 A 序列。但因为接待员张萍的工作没有定为较高级别，作为工作评价委员会成员的行政部总经理林云提出：我部门员工个人成绩大小、重要与否，是由公司年终考核评价结果而确定的。去年张萍同志的考核结果是优秀，而且张萍在深兰公司已做了 8 年的接待员，平时工作十分认真，还多次评为公司的“优秀员工”。而赵亮认为公司年终考核结果通常由直属上级负责对员工工作表现情况进行评定，与工作价值评价并没有直接联系。赵亮坚持应根据工作本身，排除个人因素来评价，这令行政部总经理林云颇为恼火。无奈，赵亮只好请示王总定夺。

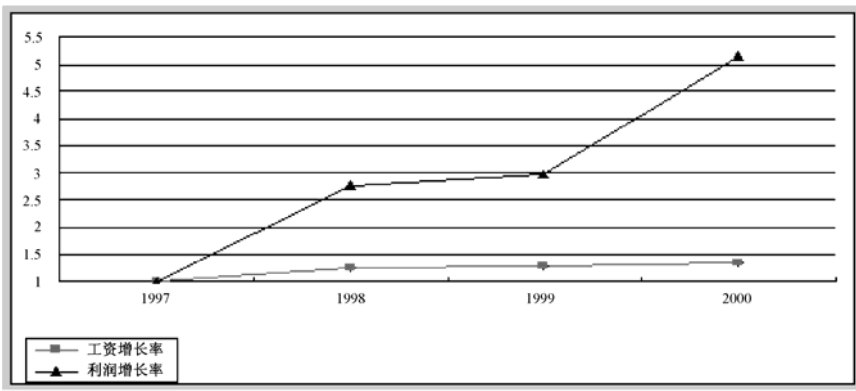


图 2-6 工资与利润增长对比

王总听完赵亮的汇报后，略微思考，对赵亮说：“张萍同志是老员工，学历差点，能力还可以，又是公司的接待员，可以考虑定高点。我们要考虑老员工所做的历史贡献嘛。我看就定到 B 序列吧。”赵亮还想解释些什么，却被王总摆手示意不用再考虑了。赵亮不情愿地离开了王总办公室。

为了有准备地迎接公司 10 周年庆典，公司许多部门近来都利用下班时间在紧张排练晚会节目。小张精心准备的是拿手的独唱曲目。但自从听说公司打算降低员工奖金水平的事后，小张便无心排练了。小张是大学毕业后就应聘到深兰公司工作的。他学的专业是会计。毕业时，同学们都认为他找了一个好工作，收入也不错。在最初进入深兰公司的几年，小张也这么认为，因为在这里工作不仅收入挺高，而且财务部总经理对他也很器重，经常分配给他一些具有挑战性的工作。小张将这些工作当作锻炼的好机会，每一次都认真对待。由于他受过良好的专业教育，再加上自己的努力和勤奋，很快就在同事中显示出自己的实力。由于工作出色，经理更信任他了，部门许多重要工作也落在了小张头上。刚开始时，小张做得也非常卖力，但是渐渐地，他的干劲就小了。因为他发现，虽然自己的收入不错，但是部门同事的收入水平都差不多，一些在公司时间长的同事虽然专业水平一般，但是收入却在他之上。小张发现，除非做管理工作，比如晋升为部门的主管或经理之类的职位，否则提高收入水平几乎不可能。但是，自己所在的部门管理职位有限，没有空缺，自己怎么能升职呢？除了晋升一条路，想要提高收入的机会微乎其微，况且，想晋升的人还不止他一个呢！小张开始为自己的前途担忧了。

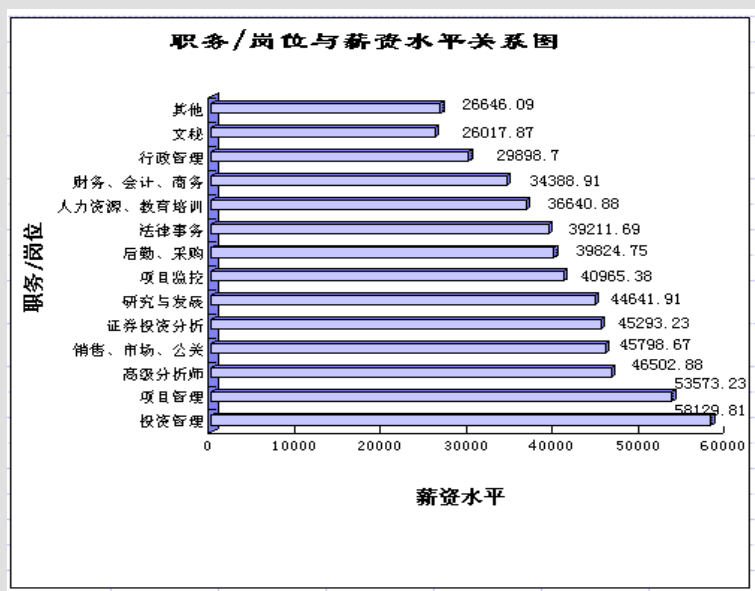
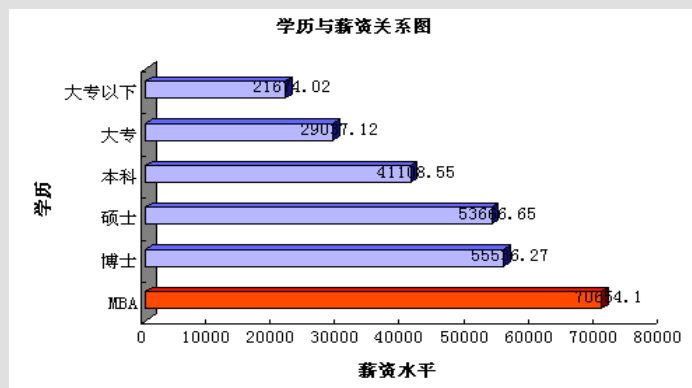
林顿和小张是同一年来到深兰公司的。此前，任公司高级分析师的林顿一直对公司很满意，他用了 5 年时间才达到现在的工资水平。然而，林顿听说他的部门雇用了一位刚毕



业不久的硕士研究生作分析师，底薪几乎和自己的工资一样高。他向赵亮询问了此事，赵亮歉疚地承认了实情，并努力解释公司的处境，公司恰好在分析师市场十分紧俏时急需一名分析师，为了吸引合格人选，公司不得不提供一种溢价底薪。林顿认为自己在公司里被欺骗，感到前途渺茫，私下里开始寻找合适的工作机会，决定等公司 10 周年庆典一结束，就递交辞呈。

显然，深兰公司在庆祝公司成立 10 周年之际，也蕴藏着深深的危机。

附：深兰公司工资情况表



(资料来源: [http://www.chinahrd.net/zhi\\_sk/jt\\_page.asp?articleid=49413](http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleid=49413))

问题：

1. 深兰公司高管层实行的年薪制合理吗？若不合理，高管层需要建立怎样的一套激励-约束机制？
2. 为什么深兰公司的报酬在当地处于中上水平还不能令员工满意呢？
3. 你认为深兰公司目前的薪酬制度主要存在哪些问题？
4. 如果深兰公司的薪酬制度改革工作交给你来做，你将如何设计？

## 阅 读 材 料

### 沃尔玛公司整体薪酬架构

1962 年美国沃尔玛公司创立于美国西部的一个小镇，1991 年成为美国第一大零售企业，2001 年以后连续名列世界 500 强企业第一的位置，2002 年销售额达到 2465 亿美元。沃尔玛公司有折扣商店、仓储商店、购物广场和邻里商店四种零售业态，店铺 4694 个，员工人数约 100 万人，分布在全球 10 余个国家。

零售业的竞争，归根结底是人才的竞争。沃尔玛最独特的优势是其员工的献身精神和团队精神。山姆和他的继任者一再强调人对沃尔玛的重要性，员工被视为公司最大的财富。

沃尔玛是世界上最大的零售业企业，那么究竟是什么使沃尔玛打败业内的所有巨头，创造了世界零售业史上如此辉煌的奇迹？这与其实施的员工薪酬制度有着重要的关系。

沃尔玛的人力资源战略可以归纳为三句话：留住人才、发展人才、吸纳人才。

如何实现这三句话？沃尔玛致力于为每一位员工提供良好和谐的工作氛围，完善的薪酬福利计划，广阔的事业发展空间，并且在这方面已经形成了一整套独特的政策和制度。

在沃尔玛的薪酬体系是：固定工资、利润分享计划、员工购股计划、损耗奖励计划、其他福利。

沃尔玛公司不把员工视为雇员，而是合伙人。因此人力资源制度都体现这一理念，除了让员工参与决策之外，还推行一套独特的薪酬制度。

沃尔玛的固定工资基本上是行业较低的水平，但是其利润分享计划、员工购股计划、损耗奖励计划在整个薪酬制度中起着举足轻重的作用。

#### 1. 利润分享计划

凡是加入公司一年以上，每年工作时数不低于 1000 小时的员工，都有权分享公司的一部分利润。公司根据利润情况按员工工薪的一定百分比，提留一般为 6%。提留后用于购买





公司股票，由于公司股票价值随着业绩的成长而提升，当员工离开公司或是退休时就可以得到一笔数目可观的现金或是公司股票。一位 1972 年加入沃尔玛的货车司机，20 年后的 1992 年离开时得到了 70.7 万元的利润分享金。

## 2. 员工购股计划

本着自愿的原则，员工可以购买公司的股票，并享有比市价低 15% 的折扣，可以交现金，也可以用工资抵扣。目前，沃尔玛 80% 的员工都持公司的股票，真正成为公司的股东，其中有些成为百万和千万富翁。

## 3. 损耗奖励计划

店铺因减少损耗而获得的盈利，公司与员工一同分享。

## 4. 其他福利计划

建立员工疾病信托基金，设立员工子女奖学金。从 1998 年开始，每年资助 100 名沃尔玛员工的孩子上大学，每人每年 6000 美元，连续资助 4 年。

沃尔玛通过利润分享计划和员工购股计划，建立员工和企业的合伙关系，使员工感到自己在公司的收入多少取决于自己的努力，因此会关心企业的发展，加倍努力地工作。不过，这种薪酬制度也有局限性，对于那些温饱问题没有解决的员工来讲，他们更关心眼前固定工资的多少，而非未来的收入。

### 薪酬发放方式的激励效应：

沃尔玛认为：薪酬的激励作用毋庸置疑，它决定对工作的满意感，激发员工工作动机等方面起着重要的作用。薪酬可以满足人们不同层次的需要，它在提供员工衣食住行的同时，也为员工发展个人业余爱好，追求更高层次的需求提供了条件。此外，薪酬还是成就的象征，员工常常把薪酬看成是企业对他们工作的认可和欣赏。

薪酬要有效地发挥其激励作用有一个前提，那就是建立在公平的基础上。公平感是员工是否对奖励感到满意的一个小因素，只有当人们认为奖励是公平的，才会产生满意感，激发工作动机。

沃尔玛发现公平感来自比较，引起员工心理反应的并不是奖酬的绝对值，而是可比较的相对值。只有在等式“收入(A)/投入(A) = 收入(B)/投入(B)”成立时，A 和 B 才会感到公平。每个人都对自己的工作绩效在组织中的相对位置有个估计，对周围员工的能力水平也有一个大致的评价，这形成了员工公平感产生的基础。因此，薪酬的发放方式对员工的激励有很大的影响。

沃尔玛从四个方面对薪酬发放方式产生的效果加以考虑。

### 1. 激励效果

公开发放薪酬增加了企业管理的透明度，如果奖酬公正，公平感自然会产生，员工感到自己的成绩得到了承认，随之对沃尔玛产生信任。这样，薪酬作为激励机制显示了一个明确的信息：奖酬与绩效的相关，每个人都必须靠绩效争取奖酬。另外，公开发放，使员工有权知道企业关于薪酬机制的运行，或多或少可以了解和参与有关的决策。这些优点都是秘密发放无法与之相比的。秘密发放常常伴随着不信任感、模糊心理和身处局外的感觉。

但公开发放也有它的局限，其中最难处理的是无法避免的主观的“不公平感”。人们在认知上常常会高估自己，低估他人，这给工作评估带来了难度。沃尔玛的研究表明，员工对自己绩效的评估平均落在 75 个百分点附近。在一个以沃尔玛员工为调查对象的研究中，发现人们总是认为自己的表现高于平均水平。其他一些研究也为这个结论提供了有力的支持。沃尔玛在一个对 500 位秘书和技术工的调查中发现，有 58% 的人评定自己的表现应处在前 10% 内，81% 的人评定自己的表现应在前 20% 之内。上列证据显示，管理上真实可依据的评估常常低于员工对自己的认知。评估结果会影响组织成员的行为，尤其是对那些认为评定不公的员工。

沃尔玛公开发放薪酬的确增加了企业管理的透明度，但它也强化了“他比”的过程。而且由于认知与实际的差异，使得“他比”过程经常引发不公平感。当然，沃尔玛认为秘密发放薪酬虽然可以避免成员在组织内的他比，但无法杜绝组织外他比，不公平感仍可产生。而且当薪酬保密时人们往往容易高估同他处在同一层次的其他员工所获得的薪酬。人们对别人的薪酬量估计越高，就越不满意自己的薪酬。而在薪酬保密的时候，组织是不能够纠正这种错误印象的，因为组织本身就没有提供纠正这一错误印象所必要的信息。薪酬机制的完善在客观上也具有一定的局限，几乎不可能做到绝对的公平。因此，沃尔玛认为秘密发放工资为企业在处理某些分配时的特殊情况提供了余地，但是它不适合零售业。

### 2. 人际关系

一个大型零售业组织中的人际关系对其成员的行为、对生产效率的影响都是不可低估的。沃尔玛一向认为组织中成员的相互作用和情感交流是组织的特征之一。组织中积极的、相互信任和友爱的气氛，有利于增强组织的内聚力，使其能够团结一致地实现目标。薪酬的透明易于建立组织中相互信任的气氛，减少组织成员之间的相互猜忌。同时也鼓励组织成员之间的相互交流，有利于彼此的坦诚相对。但一旦引发冲突，往往又比秘密发放更为公开和激烈。秘密发放似乎维持了表面的和谐，但更可能引起员工之间的猜忌、员工对管理者的猜忌。与公开发放所产生的外化的冲突相比，秘密发放所带来的冲突往往是隐晦的



和更加棘手的。事实上，冲突在企业中是不可避免的，并可划分为建设性和破坏性的冲突。建设性的冲突可以增进决策的品质。在决策中，问题被揭发，情绪被宣泄，并且给员工提供了一个自我评价及观念改变的机会。冲突提供了所有观念呈现的机会，尤其是那些不被大多数人支持的意见。而破坏性的冲突会导致成员之间相互争斗，阻碍团体沟通，甚至会影响到团体的生存。沃尔玛权衡利弊，认为就公开发放和秘密发放造成的冲突而言，公开发放可以更多涵盖建设性的冲突。就这一点来说，公开发放还是占有相对优势的。

### 3. 员工的心理健康

沃尔玛的薪酬发放的执行过程同时凝结着“奖”和“罚”，因而它产生的效应也包含着两种激励方式所导致的复杂的心理效应。这种让优秀员工当众领取高薪的形式比单纯的拿钱要多一份可观的精神奖励，满足了他们对荣誉的需要。

沃尔玛一项有关不同激励方式效果实验的结果显示：在不同方式(公开和私下)的奖励和惩罚中，公开奖励是最有效的激励方式。当然我们也要看到其不良的一面，当员工连续几次处于高薪位置时会出现两种情况：一是他们担心脱离原来的群体，会自动降低投入，此时员工对归属的需求超过了对金钱的需求；二是优秀员工产生一种“自负”感，即“我就是应该拿高薪的”，可一旦失去这种优势地位，又很难接受。对非优秀员工来说，公开发放薪金实际是一种“惩罚”。“惩罚”也是一种激励因素，可刺激这些员工的积极性。但“惩罚”用来激励是存在许多限制的，因为它很可能会伤害员工的自尊心，尤其是公开惩罚，它的消极效果在很多时候是大于积极效果的。这便会导致形成一些不良心理，如自卑和嫉妒。自卑者自暴自弃，处于退缩状态。嫉妒者阻挠别人的工作，妨碍组织发展。在这种环境下，无论对优秀员工还是对非优秀员工来说，都有一种压力围绕心头，都处在一种应激状态中，这对员工的身心健康会带来不良的影响。

沃尔玛公开发放薪酬所带来的应激是比较高的，而且要求员工长期处于这样一种应激状态下。最极端的结果会导致衰竭状态，即生理和心理资源耗竭、身心极度疲乏。这种状态无论对员工还是对企业都会产生极其恶劣的影响。

最后，沃尔玛认为这种机制对员工的生活焦点也带来了冲击。它很容易把员工的注意力引到钱和自我上来。因为薪酬不但是物质激励，它本身就包含了精神内涵，而这种机制又强化了其精神激励的作用。会使“拿高薪”成为不少员工主要甚至唯一的目标。这大大缩小了员工的思维广度，把他们的眼光聚焦到了一个点上。同时，员工会更加重视自我，这十分不利于合作，对于那些要求合作才能完成的工作，不良作用会更加突出。

### 4. 管理方式

沃尔玛的人力资源部门认为公开发放薪酬可以减少甚至杜绝在秘密发放中可能存在的个人好恶代替客观标准的弊端，而且如果制度本身存在缺陷，可以很快从员工的反馈中得到信息，从而作进一步的修正，可见公开发放对管理部门自身的发展，对发放制度的完善是有促进作用的。

沃尔玛认为对零售业的管理者而言，公开的薪酬发放制度能够促使他们更好地、更公平地作出奖励决策，赢得员工的信任，确立个人威信。但自主权在此种情况下受到了很大的限制。在当今的零售业市场竞争中，管理者需要具有一种权变的思想。所谓“权变”，就是指因时、因地、因人随机变化。如果企业的人际关系基础不好或者工作对合作的要求很高，就不太适合使用公开发放制度；如果企业中员工的绩效普遍不高，而且员工的努力程度相差不多，此时公开发放薪酬就不会起到它独特的激励作用，若采用其他较为灵活的机制可能会更好地调动员工的积极性。在特别要求员工独立工作的企业中，公开发放薪金可能是一种较好的选择，因为这时需要员工发挥他最大的个人潜力，平等地对待每一位员工并不能使那些有专业特长的职员感到自身价值得到充分体现，竞争性的工资制度会更好地调动员工的工作热情。

从综合评估来看，公开发放更适合现代竞争对零售业企业的要求。但沃尔玛也清楚地知道公开发放也有其弊端，能否取其利，去其弊，充分发挥这种机制的有效作用，是由企业的工作性质、文化传统、管理风格、人员构成等多种因素限制和约束的。在不适合这种机制的企业中可以使用折中的方式，如部分公开的方式。部分公开可以有多种操作方式，比如，沃尔玛在发放薪酬时不公开某一个职员的具体薪金数额，只公布各个不同数额范围的职员人数以及薪金的平均值，如果职员想要了解其他职员的薪金数额可有专门的程序提供查询。

另外，在管理者个人素质保证的前提下，管理者应具有充分的自主权。这种公开发放薪酬的机制在一定程度上限制了管理者能力的发挥，自主权的缺乏有时会对企业的整体利益造成影响。

一种机制在一家企业中创造了财富，并不意味着在别的企业中同样会带来好的效果。只有以一种机动灵活的方式来管理才能适应多变的市场竞争。生搬硬套只会多走弯路，这是那些正在急于寻求新的企业生机的国有企业尤其应该注意的。

当然沃尔玛的人力资源管理策略随时会改变，就在不久前，面临性别歧视和其他不公平劳动规定指控的沃尔玛表示，公司正在设立一个新的薪金构架，将使部分工人的薪金增加，但同时会限制那些薪酬较高的计时工人的年度加薪幅度。沃尔玛还表示，公司将设立



一个由 40 人组成的小组，以确保遵守劳动法和达到公司员工组成多元化的目标。沃尔玛首席执行官 Lee Scott 在阿肯色州大学举行的年度会议上向 16000 名员工和股东发表讲话说，如果公司未能按照一定比例对申请管理职位的妇女和少数族裔人士予以提拔，公司管理层的奖金今年将削减 7.5%，明年削减 15%。

沃尔玛的人力资源经理在会上指出，沃尔玛的薪酬和福利政策引起了对该公司的广泛负面关注。沃尔玛新的岗位和薪酬构架是在外部咨询公司的帮助下制定的。工作岗位共分为 7 类，原先为 4 类。今后的薪酬水平将由员工的知识水平、解决问题的能力、责任要求以及市场薪酬水平来决定。计时员工将获得固定幅度的年度加薪，即达标后每小时可加薪 40 美分，超额完成任务则可每小时加薪 55 美分。计时员工目前在上述两种情况下的加薪幅度分别为 4% 和 5%。因此，每小时薪酬在 10 美元以上并达标的员工，以及每小时薪酬超过 11 美元且超额完成任务的员工获得的年度加薪额将小于原先制度下的加薪幅度。

(资料来源：后东升. 35 家跨国公司的薪酬政策. 科学技术文献出版社)