

本章学习目标

通过本章的学习，希望你能够：

- 熟悉薪酬的概念、构成与功能
- 熟悉薪酬管理的几个理论模型
- 了解薪酬管理在人力资源管理中的定位

引言

为什么要重视薪酬管理

对于企业，薪酬首先意味着成本。薪酬是企业人工成本的主要组成部分，一些企业的薪酬成本占企业总成本的30%或更多。薪酬还具有向下刚性的特征，所以，如何提高效率、用更低的人工成本使员工创造出更大价值是企业人力资源部门精益管理永恒的课题。反过来，薪酬的效率和效果往往也是企业衡量薪酬体系设计、运行好坏的重要指标。其次，薪酬通过吸引人才帮助企业获得竞争优势从而达成战略目标；薪酬的长期工具（如股权激励）对稳定、保留人才起着积极作用；薪酬中软性、灵活的部分通过满足员工不同层次的需求达到激励员工的效果。最后，薪酬制度是企业价值观与企业文化的重要载体，它能够引导员工做出企业期望的行为。

同时，薪酬管理又是人力资源管理中的难点，原因有两个方面。

从企业角度，既需要激励员工提升效率，又需要节约薪酬成本。而且企业的薪酬体系永远没有统一的模式，因为不同时期、不同环境、不同战略目标下的薪酬体系是完全不同的。

从员工角度，如何准确衡量员工贡献？如何实现公平和满意？员工永远会高度关注薪酬待遇，因为薪酬直接关系到他们的生活质量；员工永远不会完全满意薪酬待遇，因为永远不会有绝对公平、合理的薪酬标准。

薪酬分配是初次分配中的重要内容，劳动者薪酬和收入分配问题长期受到社会各界的关注，也是党和政府着力解决的工作重点。党的十七大提出，合理的收入分配制度是社会公平的重要体现。党的十八大重申初次分配和再分配都要兼顾效率和公平，再分配更加注重公平，着力解决收入分配差距较大的问题。党的十九大强调“促进收入分配更合理、更有序”“缩小收入分配差距”。党的二十大进一步指出：“分配制度是促进共同富裕的基础性制度。”“提高劳动报酬在初次分配中的比重。”“坚持多劳多得，鼓励勤劳致富，促进机会公平，增加低收入者收入，扩大中等收入群体。”

第一节 薪酬的基本概念及功能

一、薪酬的基本概念

不同的国家对薪酬概念的认识往往不同，股东、雇员和管理者等不同利益群体对薪酬概念的界定也往往存在较大的差异。股东的观点是，管理人员的薪酬关系到大家的利益；雇员的观点是，薪酬是自己所提供服务的交换或者是对圆满完成工作的回报；管理者的观点是，薪酬是管理过程中的一项费用，同时还可作为影响雇员工作态度、工作方式以及该组织业绩的因素。所以薪酬管理专家乔治·米尔科维奇（George Milkovich）将薪酬界定为：雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。从这个定义可以看出，米尔科维奇主要把薪酬看作雇主和雇员之间的一种价值交换。

薪酬管理专家约瑟夫·J·马尔托奇奥（Joseph J. Martocchio）在他所著的《战略薪酬》一书中，将薪酬界定为：雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励，并将薪酬划分为内在薪酬和外在薪酬。内在薪酬是雇员由于完成工作而形成的心理契约，外在薪酬则包括货币奖励和非货币奖励。他对薪酬的这种定义，更多的是将薪酬作为企业奖励员工，从而提高对员工的吸引、保留和激励的一种手段及工具来看待。

在本书中，我们将薪酬定义为：薪酬是组织对它的员工为组织所做的工作或贡献，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，所付给的相应回报。其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向所在组织让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。

二、薪酬的功能

（一）企业角度

1. 资本增值

薪酬在本质上是一种人力资源价格，作为生产过程的投入，薪酬即人力成本。企业或投资者支付薪酬的目的是带来预期收益，即获得比人力成本价值更大的价值。从资本运动的角度看，薪酬是可变资本的运动形式，在其运动过程中不仅保值，而且实现增值，这正是薪酬对于企业或投资者的意义所在。在人力资源的作用日益重要的今天，薪酬也越来越成为企业进行人力资本投资的一种重要形式。

2. 人员配置

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、流动方向产生重要影响。正因如此，薪酬管理需要与其他管理相配合，以内部薪酬水平的合理差距，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。

3. 改善绩效

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、工作行为以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。因此，如何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. 战略导向

通过薪酬机制和薪酬政策，可以将企业目标和管理者的意图传递给员工，营造出一种与企业变革路径和企业文化内涵相适应的内外部氛围，促进员工个人行为与企业目标的融合。由于不同的人力资源管理会与企业的价值观和员工行为产生不同的互动效应，因此，有效的薪酬政策应力求促进员工的态度和行为与企业价值观等文化内涵相一致。例如，追求个体绩效的企业倾向于扩大员工之间的薪酬差异，实行适度的政策倾斜，而那些倡导团队合作的企业则尽量避免导致个人间恶性竞争的薪酬分配。

（二）员工角度

1. 补偿和保障

员工及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，才能补偿劳动消耗，保障员工基本生活，使其不断投入新的劳动。在现代社会中，员工必须持续地接受教育培训，以增强对技术变革和结构变化的适应性，员工生活消费的内容还应随着经济的发展而不断扩展。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。

2. 心理激励

在我国当前所处的市场经济发展阶段，对员工的激励除了精神激励外，物质激励仍是重要的激励手段。薪酬作为一种经济性报酬，便于满足员工多方面的需要，也容易衡量和比较，它在企业的报酬体系中确实处于一种比较重要的地位。从心理学的角度看，薪酬也反映了劳动者个人与企业之间的一种心理契约，这种契约通过员工对于薪酬状况的感知而影响其工作态度、工作行为和工作效率。正因如此，对于员工为组织作出的劳动贡献，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，就能发挥激励功能。相反，在其他条件相同的情况下，不能满足员工合理薪酬期望的企业，很容易出现员工满意度低和流动率高的现象。

3. 价值导向

薪酬除了具有经济功能外，其水平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员工的个人价值。作为实现个人价值的一个重要方面，员工往往十分关注企业薪酬系统反映出的一些重要信号。例如，如果管理方对于为企业带来收益的创新行为加大奖励力度，则会鼓励员工的创新行为；如果在基本薪酬和福利待遇中体现服务时间长短的差异，则可以培养员工对企业的忠诚度。出于对个人价值最大化的追求，员工还常常进行企业薪酬水平与外部市场薪酬水平的比较，对此的感知会影响到员工的去留选择和工作状况。

（三）社会角度

薪酬作为劳动力价格信号，也是一种非常灵敏的社会信号，它调节社会劳动力的供求

和流向,可以促进社会劳动力的合理流动和配置,这一功能又可以称为薪酬的调节功能。

在现代社会中,客观上存在着地区之间、部门之间、产业之间、企业之间、职业之间在工作环境、劳动轻重、劳动难易以及收入多少上的差别,也存在着劳动力稀缺程度的差别。人们总是在物质利益的驱动下愿意到薪酬高、环境好的地方(地区、部门、企业)就业。根据劳动经济学理论,那些社会供小于求、对国民经济发展有重要作用的专业(工种等)薪酬水平会较高,可以引导劳动者学习这方面的知识和技能;而那些供大于求的专业(工种等)薪酬水平会较低,可以引导劳动者学习社会需要的知识和技能(包括转岗培训),从而使得社会劳动力素质结构合理化,甚至选择退出该领域,引导劳动力资源合理流动。具体而言,薪酬的调节功能体现在三个方面:一是劳动力流向的合理调节,二是劳动力素质结构的合理调整,三是劳动力价值取向的有效调节。

第二节 薪酬管理的相关理论模型

一、薪酬管理的相关激励理论

激励理论在薪酬管理中有着直接的应用,科学有效的激励机制能够让员工发挥出最佳的潜能,为企业创造更大的价值。

(一) X-Y 理论

X理论和Y理论(Theory X and Theory Y),是管理学中关于人们工作原动力的理论,由美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)1960年在其所著《企业中人的方面》一书中提出。他认为管理的根本问题在于对人性的认识,不同的人性假设必然导致不同的管理理论、策略以及行为,会产生不同的管理效果。他对古典管理理论中对人性的看法进行分析后,提出了X理论,对行为科学中对人的看法进行分析后提出了Y理论。这是一对基于两种完全相反假设的理论,X理论认为人们有消极的工作原动力,而Y理论则认为人们有积极的工作原动力。

X理论是麦格雷戈对将人的工作动机视为获得经济报酬的“实利人”的人性假设理论的命名。其主要观点包括以下几个。

- (1) 人类本性懒惰,厌恶工作,尽可能逃避。
- (2) 绝大多数人没有雄心壮志,怕负责任,宁可被领导骂。
- (3) 多数人必须用强制办法乃至惩罚、威胁,使他们为达到组织目标而努力。
- (4) 激励只在生理和安全需要层次上起作用。
- (5) 绝大多数人只有极少的创造力。

因此企业管理的唯一激励办法,就是以经济报酬来激励生产,只要增加金钱奖励,便能取得更高的产量。这种理论特别重视满足员工生理及安全的需要,同时也很重视惩罚,认为惩罚是最有效的管理工具。麦格雷戈是以批评的态度对待X理论的,他指出:传统的管理理论脱离现代化的政治、社会与经济来看人,是极为片面的。这种软硬兼施的管理办法,其后果是员工的敌视与反抗。

麦格雷戈针对 X 理论的错误假设,提出了相反的 Y 理论。Y 理论指将个人目标与组织目标融合的观点。Y 理论的主要观点包括以下几个。

- (1) 一般人本性不是厌恶工作,如果给予适当机会,人们喜欢工作,并渴望发挥其才能。
- (2) 多数人愿意对工作负责,寻求发挥能力的机会。
- (3) 能力的限制和惩罚不是使人去为组织目标而努力的唯一办法。
- (4) 激励在需要的各个层次上都起作用。
- (5) 想象力和创造力是人类广泛具有的。

因此,人是“自动人”。激励的办法有:扩大工作范围;尽可能把员工的工作安排得富有意义,并具挑战性;工作之后引起自豪,满足其自尊和自我实现的需要,使员工达到自己激励。只要启发内因,实行自我控制和自我指导,在条件适合的情况下,就能达到组织目标与个人需要统一起来的最理想状态。

尽管人性假设的 Y 理论在实际管理活动中存在的广泛性不大,但它给我们提供了一个最重要的管理原则——“融合原则”,即员工个人目标与组织目标的融合,这是建立全面薪酬管理体系的理论平台,它使薪酬体系能更好地与员工达成共识,构建沟通渠道。

(二) 需要层次理论

亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)的需要层次理论认为,人的行为是受到人的内在需要激励的。人的需要是由从最基本的衣食住行需要到高等级的自我实现需要所构成的有序等级链。人的需要包括生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要以及自我实现需要五大层次。在一个人的低级需要得到满足的情况下,高级需要就会变得富有激励性。而当人的需要得不到满足时,他们就会产生挫折感。

马斯洛的需要层次理论对于薪酬管理的启示是:其一,企业所支付的基本薪酬必须确定在足够高的水平上,以确保员工获得满足基本生活需要所必需的经济来源。其二,奖励性薪酬尤其是成功分享计划(success-sharing plan)对员工具有一定的激励作用,因为它与成就、认可、称赞等联系在一起,在某种意义上能够帮助员工实现高层次的需要。但如果绩效奖励计划由于风险过高或者设计不合理而损害了员工满足日常生活需要的能力,则不会产生激励作用。其三,不同类型员工的需要层次可能是不同的,在可能的情况下,企业可以考虑采用多种不同形式的薪酬计划,以满足不同类型员工的需求。其四,纯粹的货币激励对于员工的激励作用可能存在一种边际效用递减的趋势。企业需要探讨将货币激励与非货币激励相结合的激励方法,通过满足员工的高层次需要来达到提供更大激励的目的。

(三) 双因素理论

双因素理论又称“保健因素—激励因素理论”,它是由美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg)提出的。20世纪50年代后期,赫兹伯格和同事对11家工业企业的多名工程师和会计人员进行了访问调查,向调查对象询问他们在工作中愉快或不愉快的因素。分析结果表明,使受访问者不满意的因素多与他们的工作环境有关,而使他们满意的因素通常是由工作本身产生的。

赫兹伯格认为可以对员工产生影响的主要有两种因素：激励和保健。激励因素是指促使员工产生满足感的因素，它往往与工作内容本身相联系，包括工作的成就感、工作本身的挑战性、个人晋升机会等。保健因素则是指会使员工产生不满足感的因素，这类因素通常与工作环境或条件相联系，包括公司政策和管理监督方式、人际关系、薪金、工作条件等。赫兹伯格还提出激励因素和保健因素相互独立，对人的作用方式完全不同，当人们缺乏保健因素时，会产生极大的不满足感，但具备它也不会产生很大的激励作用。相反，当具备激励因素时，人们能产生巨大的激励作用，但缺乏它时也不会感到非常不满足。

双因素理论对薪酬管理实践具有重要的借鉴意义，作为一名管理者，要想有效地激励下属，首先应明确哪些属于保健因素、哪些属于激励因素，以此为基础来制定激励措施和薪酬制度。

（四）综合激励模型

综合激励模型（图 1-1）展示了个人绩效实现的过程。其中，努力程度受效价和期望影响，工作绩效受努力程度、能力、自我认识水平及外部因素影响，对激励的满足感受外在激励、内在激励及个人公平感影响。模型同时展示，激励可以是外在激励或内在激励，外在激励指工资、职位等，内在激励指个人由于工作成绩良好而给予自己的报酬，如自我存在意义、自我能力的肯定等。外在激励对应较低层次的需要满足，内在激励对应较高层次的需要满足。无论是外在激励还是内在激励，对个人都能起到类似的激励作用。

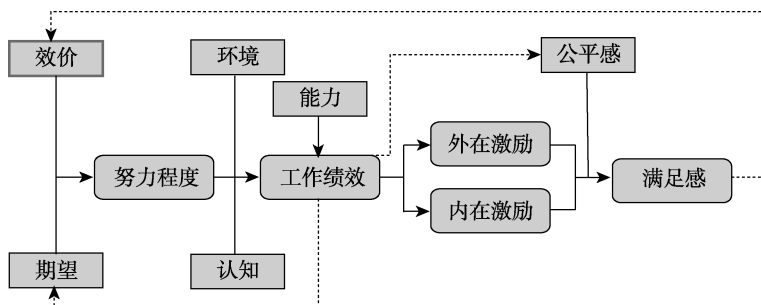


图 1-1 综合激励模型

通过综合激励模型可知，激励影响到员工满意感，并影响到下次工作时员工效价评定，如果激励不能使员工满意，员工对业绩激励的期望势必降低，从而不会再像以前那样积极工作。而员工是否满意，主要受激励的公平性而不仅仅是激励的大小影响。激励影响员工的公平性认同，绩效评价结果也会影响员工的公平性认同，由于激励是对绩效结果的总结，所以激励的公平性可以在一定程度上弥补绩效结果引起员工的不公平感。

激励的方法很多，但是薪酬可以说是一种最重要、最易使用的方法。它是企业对员工给企业所做的贡献（包括他们实现的绩效，付出的努力、时间、学识、技能、经验和创造）付给的相应的回报和答谢。在员工的心目中，薪酬不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同，甚至还代表员工个人能力和发展前景。尽管薪酬不是激励员工的唯一手段，也不是最好的办法，但却是一个非常重要、最

易被人运用的方法。薪酬总额相同，支付方式不同，会取得不同的效果。所以，如何实现薪酬效能最大化，是一门值得探讨的艺术。

二、薪酬四叶模型

薪酬四叶模型说明了企业在设计薪酬时必须考虑的价值因素，进而通过评估确定相应因素的薪酬支付标准，如图 1-2 所示。

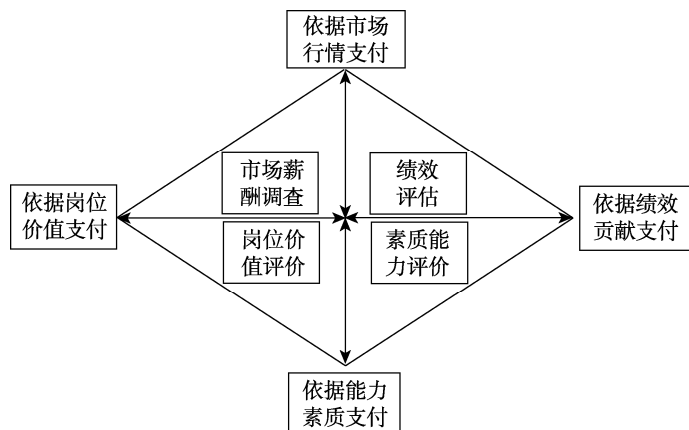


图 1-2 薪酬四叶模型

（一）市场因素

市场因素即薪酬支付需要参考市场薪酬水平、薪酬结构和薪酬组合等因素。企业在设计薪酬时离不开对人才市场的分析和判断，市场人才需求大于市场供给时，企业所需的人才在设计薪酬时必须给付较高的薪酬水平；市场人才供给大于市场需求时，企业所需的人才在设计薪酬时可以给付较低的薪酬水平。

（二）岗位因素

岗位因素即薪酬支付对象所在岗位责任的相对重要性。通过岗位评价制定相应的岗位薪酬标准，从而实现公司内岗位价值的相对公平。

（三）能力因素

能力因素即薪酬支付对象身上所承载的企业发展所需的知识、能力和经验的多少和相对重要性，并通过能力评估来制定相应的能力薪酬标准。例如，考虑到公司的历史和员工的可接受程度，通过设立年功工资体现员工在企业工作时间和经验的价值，通过学历职称工资体现个人的知识、能力水平。

（四）绩效因素

绩效因素即薪酬支付对象为企业创造业绩的多少和相对重要性，主要通过奖金来实现。绩效奖金通过与岗位评估价值挂钩的方式确定，并通过绩效考核确定相应的实际发放绩效奖金。年度奖金、特殊奖金的发放根据为企业创造业绩的多少和相对重要性进行。

三、全面薪酬模型

20世纪90年代,面对剧烈的工作场所变化、严峻的竞争环境、急速的科技变革、转瞬即逝的商业机遇,企业越来越认识到战略性的设计和管理薪酬体系将有助于企业快速抓住机遇,赢得竞争优势。然而,随着人才竞争的加剧、人才流动性的增大,仅依靠有效的战略性薪酬设计已经不足以在人才争夺战中处于恒久的有利位置,企业需要用更为开阔的眼界来看待人才,充分运用各种可能的要素来赢得自己的战略优势,在这种环境下,全面薪酬理论浮出水面。

根据新的经营环境和企业战略制定的新的薪酬战略,就是全面薪酬战略。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,鼓励创新精神和持久的绩效改进,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一种双赢的工作环境。

自全面薪酬概念提出以来,关于全面薪酬的理论模型就层出不穷。

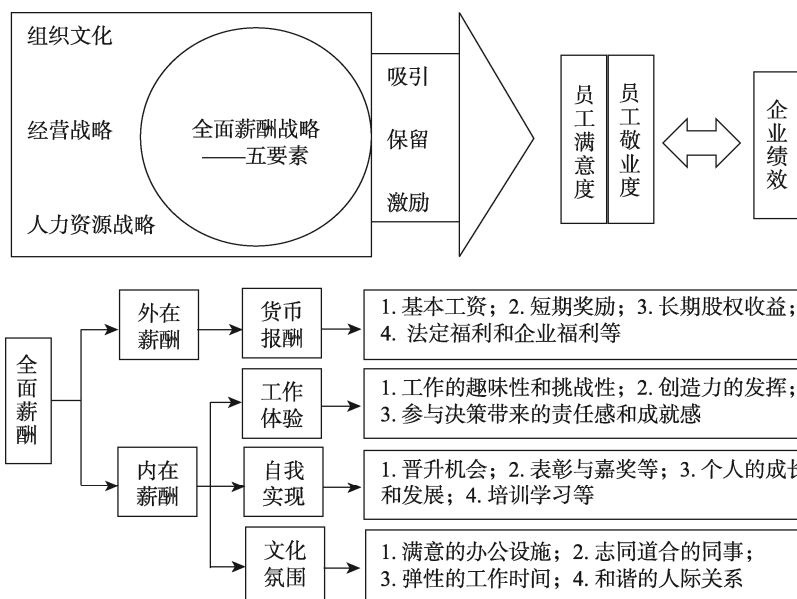
其中最具有代表性的是美国和加拿大提出的全面薪酬模型。美国薪酬学会(WAW)提出的全面薪酬是指雇主能够用来吸引、保留和激励员工的各种可能的工具,包括员工认为他们从雇佣关系当中能够得到的各种有价值的东西。它是雇主为了换取员工的时间、才智、努力以及工作结果而向员工提供的各种货币性和非货币性的收益,能够有效吸引、激励以及留住人才,从而实现五种关键性要素的有机结合。这五种关键性要素分别为:薪酬,福利,工作和生活的平衡,绩效管理与赏识和认可,成长和职业发展的机会。全面薪酬战略就是将这五种关键要素有机地结合起来,形成一种定制的激励系统,从而实现对员工的最优激励。

全面薪酬体系根植于组织文化、经营战略和人力资源之中,该模型的一个重要维度是雇主和员工之间的“交换关系”,即高生产率员工为雇主创造价值,雇主则应当向员工提供各种有形和无形的价值来丰富他们的生活。只有这样,企业才能有效地吸引、保留和激励员工,提升员工的满意度和敬业度,最终提高组织的绩效水平。满意度说明了员工对一个组织中的各种事情的喜好程度;敬业度则反映了员工将会在多大程度上去做一些事情来改善企业的经营成果。全面薪酬模型如图1-3所示。

全面薪酬作为一种全新的报酬机制,是组织吸引、保留和激励员工的一种战略性工具,它不仅有利于节约组织的经营成本、帮助组织用最小的投入最大限度地调动员工工作积极性、提升员工敬业度的人才管理目标,而且有利于促进组织和员工之间从单纯的雇佣关系转变为相互依存、相互承诺的合作伙伴式的“双赢”关系。组织在实施全面薪酬时,必须注意以下两点。

(一) 全面薪酬的设计必须坚持内外兼顾的原则

外在薪酬与内在薪酬具有各自不同的激励功能。它们相互联系、互为补充,构成完整的全面薪酬体系。因此全面薪酬的设计必须注重员工的外在薪酬与内在薪酬的完美结合,偏重任何一方都是不平衡的。为此,在外在薪酬的设计上要注意保持薪酬水平的市场竞争力。组织要确保自身薪酬足以吸引和留住员工,因为较高的薪酬一般会带来更高的满意度。



如果员工发现他们的薪酬水平低于业内同行，就有可能跳槽离开。因此组织要定期监测市场薪酬变化趋势，并根据市场趋势及时作出相应调整，从而保持自身经营与管理理论研究幸福感、归属感和信任感，提升员工对企业的忠诚度。

（二）加大经理人的“违约”风险

主观性是心理账户的基本属性。经理人心理账户具有得与失敏感性递减规律，且人们对失去的感受比获得的感受更强烈。因此我们在激励机制的设计中，既要注重薪酬的边际效应，提高激励的效率和效果；又要加强对经理人的制约，增加经理人的违约风险和机会成本。一是进行合理的职业生涯规划 and 激励机制设计，为经理人提供广阔的个人发展和薪酬增长的空间。二是建立科学的考核竞争制度，谨慎但果断地使用负向激励手段，扩大惩罚效应，例如对经理人不称职行为的一次处罚可能比对经理人称职行为的若干次表扬更具有警示作用。三是组合使用以年薪制为基础的长期激励机制、福利“软手铐”、股票期权“金手铐”等措施，加大经理人的“违约”风险。四是促使政府完善经理人市场，增加经理人违约的机会成本。

第三节 人力资源管理体系中的薪酬管理

薪酬管理是人力资源管理体系中最激动人心的环节，也是最敏感、最系统、矛盾最集中、技术要求最高的环节。随着全球化市场经济与知识经济的不断发展，人力资源对获取企业竞争优势的作用日益突显。薪酬作为人力资源管理的重要环节和工具，如何发挥其对人力资源的有效激励则意义深远。

从个体人力资源管理流程的角度分析，薪酬管理处在于“人力资源规划、招聘/调配、培

训、晋升、价值分配”流程的末端；从组织人力资源管理流程的角度分析，薪酬管理又处在职位管理体系、任职资格管理体系、人力资源规划体系、素质测评体系、培训体系、绩效管理体、薪酬管理体系这七大人力资源管理模块的末端。

因此，从运行轨迹上分析，薪酬管理实际是人力资源管理体系中的一节，而且在性质上属于事后管理环节。从另一个侧面分析，处于管理流程的薪酬管理职能模块对上游各个管理模块具有巨大的行为强化和引导功能，其也必然受到上游各个职能管理环节的影响，即只要职位体系设计、素质测评以及绩效考核等任何上游环节存在问题，都会影响薪酬管理的最终效果。这也是现代组织为何要提倡“360度薪酬”或“全面薪酬”，以突出人力资源管理其他环节与薪酬管理之间相互影响、相互作用的重要原因之一。

一、薪酬管理与职位设计体系

现代组织都强调“因事设岗、因岗择人、按岗付酬”的管理原则。“因事设岗”的技术又包括基于职能的职位设计（自上而下）和基于流程的职位设计（自下而上）两大类型。

但无论采用哪种职位设计技术，组织结构、部门结构、职位结构和职位责任分解与设置的科学性都会直接影响组织的职位薪酬或职位薪酬的结构、等级和水平的科学性。

一般而言，职位承担的责任越重，涉及的业务环节越多或工作的环境越差，该职位在整个薪酬结构中的等级和层次会越高，水平也会越高。

基于职位的薪酬体系对组织在工作分析、工作评价过程中的科学性、客观性等方面要求比较高，容易出现按级别付酬、按资历付酬等种种制度变异。更为重要的是，随着科学技术的不断发展，组织经营的技术含量越来越高，组织经营过程中面临的不确定性也越来越大。组织中知识型员工的作用越来越突显，原有的强调“命令—控制导向”和“职位导向”的薪酬管理哲学正在被灵活的、强调团队合作和较少层级与控制的新的薪酬管理哲学所代替，以最大限度地降低职位体系设计不合理，以及过度关注于为人为设定的“工作”付酬等问题带来的效率损失。

二、薪酬管理与员工招聘体系

薪酬对员工招聘体系的影响体现在以下两个方面。

第一，高的薪酬水平定位会为组织带来大量的高素质的应聘者，提高招聘成功的概率和效率，并可作为一道“过滤网”或信号传递机制，使那些不合格或不符合组织需求的人力资源自动望而却步，减少组织进行后续面试和素质测评的成本。这是因为，在外部应聘者没有进入组织之前，薪酬是其唯一可以获取和信赖的信号，应聘者往往会从薪酬信号本身来推断组织的工作环境、文化氛围、人际关系和发展前景等。如果组织提供的薪酬水平低于同行业或同区域同类职位的薪酬水平，应聘者往往会认为组织的发展潜力、文化氛围等其他方面也低于市场平均水平，前来应聘者的数量和质量都会大幅度降低。

第二，薪酬与组织的任职资格以及招聘过程中的素质测评体系息息相关。如果组织的任职资格等级和职位责任不匹配，或者招聘过程中素质测评本身的效度和信度存在问题，

导致最后出现“能力过度高于职位要求”或“能力过度低于职位要求”的现象，就会影响薪酬管理的最终效果。如果某个员工“能力过度高于职位要求”，在“按岗付酬”的管理原则下，员工个体会对薪酬体系不满意；如果某个员工“能力过度低于职位要求”，在“按岗付酬”的原则下，所有员工都会因为薪酬的横向不公平而对薪酬体系产生抱怨。

三、薪酬管理与人力资源规划体系

人力资源规划从属人力资源战略和组织发展战略，而参与式战略、诱引式战略、培训式战略等不同的人力资源战略会对组织的薪酬水平和形式产生重大影响。诱引式战略下的薪酬总体水平会远远高于参与式战略、培训式战略下的薪酬水平。同时，人力资源规划本身也会影响组织的薪酬水平。人力资源规划大致包括数量规划、质量规划和结构规划三个方面，而这三种规划对薪酬水平、结构和形式的要求存在很大差异。例如，如果组织在某个战略规划期内重视数量规划，则组织的基本工资会大幅度上升；如果重视质量规划，则组织的技能工资、学历或职称工资的等级和总额都会有所增加。

四、薪酬管理与员工培训、职业生涯开发体系

员工培训、职业生涯开发以及加薪都属于组织有效的激励手段，是组织调动员工积极性和活力的源泉，但三者互相促进、相互影响的同时，也存在一定的矛盾。首先，员工培训结业以后，其个人技能或职称通常都会有所改变。这一方面可能会促进个人绩效和组织绩效的提高，但另一方面也会给薪酬管理带来巨大的挑战。其原因就在于，员工技能提高后一般都有要求加薪的倾向。那么，组织必须在“是否同意加薪”，以及同意加薪后组织“如何对其能力进行认定和考核”“如何设计加薪的方式和幅度”才能不打破整个薪酬体系、薪酬总额的均衡等问题上全面的分析和权衡。

五、薪酬管理与绩效管理体系

在人力资源管理的诸多环节中，薪酬管理与绩效考核的联系最为直接，是对绩效考核结果的直接运用和强化，但也最容易在对接方面出现问题。

如果组织考核体系中的考核指标、考核主体、考核权重、指标标准、考核过程等方面不尽公平或流于形式，出现考核结果“失真”的情况，那么即使薪酬体系、薪酬结构再完善，薪酬水平再高，员工对绩效考核结果的不满意也会延伸到对薪酬的不满意上。



本章提要

薪酬是企业与员工之间一种公平的交易或交换关系，包括货币上的报酬以及获得的各种非货币形式的满足。对于企业来说，薪酬是企业人工成本的主要组成部分，但也能有效衡量企业薪酬体系设计以及运行好坏；同时，薪酬对员工能够提供补偿、保障和激励，对社会有着调节功能。

而薪酬管理是在组织发展战略指导下对薪酬各方面进行确定、分配和调整的动态管理过程。目前学者们在薪酬管理方面已有相关理论的研究成果,其中全面薪酬模型作为一种全新的报酬机制,能够充分结合企业战略来应对严峻的经营环境,有效吸引、保留和激励员工。

薪酬管理也是企业整体人力资源管理体系的重要组成部分,与人力资源管理其他环节之间紧密联系,两者之间相互影响、相互作用。薪酬管理对这些环节有着巨大的行为强化和引导功能;同时,人力资源管理其他环节的管理效果好坏也会影响薪酬管理的最终效果。



思考题

1. 什么是薪酬和薪酬管理?
2. 薪酬的功能是什么?
3. 薪酬对于员工和组织的意义何在?
4. 如何理解薪酬及薪酬管理在组织管理中的重要作用?

答案
解析



扫描
此码



案例与讨论

是什么因素在激励微软的员工

巨型公司中(例如微软公司)软件开发工作的实际状况是,工作中必定包括的一部分内容是:整天是枯燥乏味的工作,偶尔还会有沉闷的几个小时。你基本上把时间耗费在孤立的办公室中编写程序,或者以会议的方式寻找或评价程序中成千上万个缺陷或潜在的缺陷。但是,微软公司在发现并留住软件程序员方面毫无困难。程序员的工作时间之长令人恐怖,而且为了实现产品的目标而达到近乎痴迷的地步。

微软的新员工从上班的第一天开始,就知道自己很特殊,而且他们的雇主也很特殊。新雇员有一个共同特点——他们都是绝顶聪明之人。公司以此为自豪,它对所有应聘者进行极度令人疲惫的“连环面试”,在此过程中,应聘者要面对未来同事提出的各种脑筋急转弯问题,以考查他们的思维水平。只有那些最优秀和最聪明的幸存者才有资格成为雇员。公司之所以这样做,是因为它真的相信微软公司是特殊的。例如,它能够高度宽容不合规范的行为。你会相信一个软件测试员每天穿着维多利亚时代的奢华裙子来上班吗?但是,有一种更深层的信念把每个微软人联系在一起:天降大任于这个公司来改变世界!每个程序员所作出的最不重要的决策,也极具重要性,因为它会影响到5000万人所使用的新版本。

微软员工的工作时间长是出了名的。一位程序经理说:“在我的第一个5年工作时间内,我的形象就是人们对于微软的刻板形象。维持我生存的是咖啡因、自动售卖机里的汉堡包、免费啤酒和每天20个小时的工作……我没有其他生活……我把这幢大楼以外的所有东西都视为邪恶。”现在,情况有了一些变化,虽然在这里依然有很多人每周工作80小时,但更普遍的情况是工作60~70小时,甚至有些人仅仅工作40小时。

如果不提公司为员工提供的十分赚钱的员工优先认股方案,对于微软员工生活的讨论

就不够全面。微软比美国历史上任何一家公司都更快地制造出数以万计的百万富翁员工——20世纪90年代末已超过10 000人。尽管公司显然不仅是一个获得财富的地方，不过经营人员还是看到了金钱的作用。一位前任经理声称，人力资源部实际上就是靠公司的股票价格来维持员工满意度的运行趋势的。“当股票升值时，人力资源部就可以高枕无忧，而且每个人都会说自己很快乐。但股票下跌时，我们会给员工安排，而他们会告诉我们这样的安抚太残酷了。”在歌舞升平的20世纪90年代，微软股票每几个月就会翻一番，而且每年都会如大家所愿进行配股。员工不仅参与到微软改变世界的大任当中，他们还会在这一过程中致富。但是2002年春季，伴随着整个世界范围内的经济危机，微软的股票价值也一落千丈，微软产品的成长速度减缓，推动员工继续为这个软件业霸主服务的动机也不那么清晰了。

资料来源：熊敏鹏，余顺坤，袁家海. 公司薪酬设计与管理[M]. 北京：机械工业出版社，2006.
案例思考题：

1. 如果你是一名程序员，你是否愿意在微软工作？说说你的理由。
2. 这一案例中的哪些活动可以与具体的激励理论联系起来？请列出这些活动以及相应的激励理论，并谈谈如何应用激励理论来说明它们。
3. 微软依旧在不断壮大，但它的增长势头已经减弱了，你认为它的管理层会在激励活动方面作出一些调整吗？请具体说明。