



# 第九章 薪酬管理



# 目录



## 第一节 薪酬管理概述

## 第二节 薪酬体系设计

## 第三节 奖励性可变薪酬制度

## 第四节 员工福利



# 第一节 薪酬管理概述



# 第一节 薪酬管理概述



- **一、薪酬及其构成**
- **（一）报酬的概念**
- 在理解薪酬的定义时，最容易与之混淆的是报酬的定义。因此有必要先搞清楚报酬的定义。
- 所谓报酬是指员工从企业那里得到的作为个人贡献回报的员工认为有价值的各种东西。
- 报酬一般可以分为内在报酬和外在报酬两大类。
- 内在报酬通常是指员工由于工作本身所获得的内心满足和心理收益，如决策的参与、工作的自主权、个人的发展、活动的多元化，以及挑战性的工作等。



# 第一节 薪酬管理概述



- 外在报酬通常是指员工所得到的各种货币收入和实物，包括货币报酬和非货币报酬。
- 货币报酬可分为两类：一是直接报酬，如工资、绩效奖金、股票期权和利润分享等；二是间接报酬，如保险、带薪休假和住房补贴等各种福利。
- **(二) 薪酬的概念**
- 薪酬是指员工从企业那里得到的各种直接的和间接的经济收入。
- 员工的薪酬一般由三部分组成：一是基本薪酬，二是可变薪酬，三是间接薪酬。



# 第一节 薪酬管理概述



- 基本薪酬是指企业根据员工所承担的工作或所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入；可变薪酬是企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给他们的具有变动性质的经济收入。间接薪酬就是给员工的各种福利。
- **（三）薪酬管理的概念**
- 所谓薪酬管理，是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额，以及薪酬结构和薪酬形式的一个过程。
- 理解薪酬管理要注意以下几个问题：



# 第一节 薪酬管理概述



- (1) 薪酬管理是一项非常复杂的活动。
- (2) 薪酬管理的目的不仅是让员工获得一定的经济收入，使他们能够维持并不断提高自己的生活水平，而且还要引导员工的工作行为，激发员工的工作热情，不断提高他们的工作绩效，这也是薪酬管理更为重要的目的。
- (3) 薪酬管理是一个比较棘手的问题，受到的限制因素很多，除了受企业经济承受能力、政府法律法规等因素影响外，还涉及企业不同时期的战略、外部人才市场、行业竞争者的薪酬策略等因素影响。



# 第一节 薪酬管理概述



- **二、薪酬管理的作用**
  - (一) 有利于吸引和保留优秀的员工
  - (二) 有助于激发员工的工作积极性
  - (三) 有助于改善企业的绩效
  - (四) 有助于塑造良好的企业文化
- **三、薪酬管理的原则**
  - (一) 补偿性原则
    - 基本薪酬应该能补偿员工对劳动力的恢复所付出的代价。包括精神和物质两个方面。
  - (二) 合法性原则





# 第一节 薪酬管理概述



- 企业的薪酬管理政策要符合国家的有关法律法规，这是薪酬管理所需遵守的最基本的原则。
- **(三) 公平性原则**
- 在进行薪酬设计时要全面考虑员工的绩效、能力及劳动强度、责任等因素，考虑外部竞争性、内部一致性要求，达到薪酬的内部公平、外部公平和个人公平。
- **(四) 竞争性原则**
- 企业在设计薪酬时必须考虑到同行业薪酬市场的薪酬水平和竞争对手的薪酬水平，保证企业的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力，能充分地吸引和留住企业发展所



# 第一节 薪酬管理概述



- 需的战略性、关键性人才。
- **(五) 经济性原则**
- 高水平的薪酬可以吸引和留住优秀的员工，但是薪酬又是企业的一项重要支出，所以企业的薪酬体系应充分考虑企业本身实际情况，要进行成本分析和控制。
- **(六) 激励性原则**
- 薪酬是员工激励的重要手段，有效的薪酬管理能够激发员工发挥自我潜能，调动他们的积极性和工作热情，更好地为企业服务。



# 第一节 薪酬管理概述



- **四、影响薪酬制定的主要因素**
- **（一）企业外部因素**
  - 1. 国家的法律法规
  - 2. 劳动力市场状况
  - 3. 其他企业的薪酬状况
- **（二）企业内部因素**
  - 1. 企业的经营战略



# 第一节 薪酬管理概述



经营战略	经营重点	薪酬管理
成本领先战略	一流的操作水平 追求成本的有效性	重点放在与竞争对手的成本比较上 提高薪酬体系中激励部分的比重 强调生产率 强调制度的控制性及具体化的工作说明
创新战略	产品领袖 向创新性产品转移 缩短产品生命周期	奖励在产品以及生产力方法方面的创新 以市场为基准的工资 弹性/宽泛性的工作描述
客户中心战略	紧紧贴紧客户 为客户提供解决问题的办法 加快营销速度	以顾客满意为奖励的基础 由顾客进行工作或技能评价



# 第一节 薪酬管理概述



- 2. 企业的生命周期
- 企业处于生命周期的不同阶段，企业实力和面临的压力有所差异，薪酬的构成及形式也会有所不同。
- 3. 企业的财务状况
- 员工薪酬是企业的一项重要支出，所以薪酬的制定必定会受到企业财务状况的影响。
- **(三) 员工个人因素**
- 1. 员工所处的职位
- 基本薪酬的制定要考虑的重要因素就是员工所处的职位。



# 第一节 薪酬管理概述



- 2. 员工的绩效表现
- 员工的绩效表现主要影响薪酬体系中的奖励性可变薪酬。
- 3. 员工的需求偏好
- 薪酬结构与员工的需求相一致，激励的效果将更明显，因此，依据员工的需求偏好，进行薪酬调整和薪酬控制，能够体现薪酬管理的意义。