



第三节

薪酬管理



【本节知识点】

【知识点】薪酬的概念、构成与功能

【知识点】薪酬管理的含义及其影响因素

【知识点】企业薪酬制度设计的原则和流程

【知识点】基本薪酬设计

【知识点】激励薪酬设计

【知识点】福利



第三节 薪酬管理

【知识点】薪酬的概念、构成与功能

（一）薪酬的概念与构成

薪酬是指员工从事企业所需要的劳动而得到的各种直接的和间接的经济收入。

在企业中，员工的薪酬一般是由基本薪酬、激励薪酬、间接薪酬三部分构成。



第三节 薪酬管理

(1) **基本薪酬**。指企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工的**比较稳定的薪酬**。

(2) **激励薪酬**。指企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给员工的具有**变动性质**的薪酬。

(3) **间接薪酬**。指企业给员工提供的**各种福利**。间接薪酬的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接的关系，往往都具有**普遍性**。



第三节 薪酬管理

（二）薪酬的功能

薪酬的功能可以从员工、企业和社会三个方面进行考查。

1. 薪酬对员工的功能

（1）保障功能。薪酬对员工的保障不仅体现在它要满足员工及其家庭的吃、穿、住、用等各方面的基本生存需要，还体现在它要满足员工及其家庭的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。



第三节 薪酬管理

(2) **激励功能**。心理学角度来说，薪酬是个人和企业之间的一种**心理契约**，这种契约通过员工对薪酬状况的感知而影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效，即产生**激励作用**。

(3) **调节功能**。指薪酬作为一种重要的经济杠杆，可以调节劳动力在社会各地区、各部门和各企业之间的流动。



第三节 薪酬管理

2. 薪酬对企业的功能

(1) 增值功能。薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益。

(2) 改善用人活动功效的功能。从管理活动的角度来看，薪酬实际上是企业向员工传递的一种特别强烈的信号，这种信号可以让员工了解什么样的行为、态度和业绩是受到鼓励的，是对企业有贡献的，从而引导员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效朝着企业期望的方向发展。



第三节 薪酬管理

(3) 协调企业内部关系和塑造企业文化的功能。薪酬一方面通过其水平的变动，将企业目标和管理者意图传递给员工，促使个人行为与企业行为相一致，有助于协调员工与企业之间的关系；另一方面，合理的薪酬差别和结构有助于化解企业和员工之间的矛盾。同时，合理和富有激励性的薪酬制度会有助于塑造良好的企业文化，或者是对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。



第三节 薪酬管理

(4) 促进企业变革和发展的功能。薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队来创造出与变革相适应的内部和外部氛围，从而有效地推动企业的变革和发展，使企业的经营活动变得更加灵活，对市场和客户的反应更为迅速有效。



第三节 薪酬管理

3. 薪酬对社会的功能

薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行，影响到人民的生活质量和社会的稳定等。另外，通过调节就业的流向，薪酬也可以影响地区人才的分布情况。



第三节 薪酬管理

【知识点】薪酬管理的含义及其影响因素

（一）薪酬管理的含义

薪酬管理指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。



第三节 薪酬管理

（二）影响薪酬管理的主要因素

一般来说，影响企业薪酬管理各项决策的因素主要有三类：
企业外部因素、企业内部因素、员工个人因素。

1. 企业外部因素

影响企业薪酬管理的外部因素包括：

（1）法律法规。法律法规对于企业的行为具有强制的约束性。

（2）物价水平。薪酬最基本的功能是保障员工的基本生活，对员工来说更有意义的是实际薪酬水平，即货币收入（或者叫作名义薪酬）与物价水平的比率。



第三节 薪酬管理

(3) **劳动力市场的供求状况**。在企业劳动需求一定的情况下，如果劳动力供给减少，劳动力资源供不应求，劳动力价格就会上涨，此时企业要想获取必要的劳动力资源，就必须相应地提高薪酬水平；反之，如果劳动力供给过剩，劳动力资源供过于求，劳动力价格就会趋于平缓或下降，此时企业能够相对容易地获取必要的劳动力资源，因此可以维持甚至降低薪酬水平。

(4) **其他企业的薪酬状况**。其他企业的薪酬状况对企业薪酬管理的影响是最直接的，这是员工进行横向的公平性比较时非常重要的一个参照系。



第三节 薪酬管理

2. 企业内部因素

影响企业薪酬管理的内部因素主要有以下三点：

（1）企业的经营战略。企业的薪酬管理服从和服务于企业的经营战略，因此不同的经营战略下，企业的薪酬管理也会不同。

（2）企业的发展阶段。企业处于不同的发展阶段时，其经营的重点和面临的内外部环境是不同的，因此，在不同的发展阶段，企业的薪酬管理也是不同的。

（3）企业的财务状况。企业的财务状况会对薪酬管理产生重要的影响，它是薪酬管理各项决策得以实现的物质基础。



第三节 薪酬管理

3. 员工个人因素

(1) **员工所处的职位**。员工所处的职位是决定员工个人基本薪酬以及企业薪酬结构的重要基础，也是内部公平性的主要体现。

(2) **员工的绩效表现**。员工的绩效表现是决定其激励薪酬的重要基础。此外，员工的绩效表现还会影响到他们基本薪酬的变化。

(3) **员工的工作年限**。工作年限主要有工龄和企龄两种表现形式，一般来说，工龄和企龄越长的员工，薪酬水平相对也越高。



第三节 薪酬管理

【知识点】企业薪酬制度设计的原则和流程

（一）企业薪酬制度设计的原则（5个，重点）

（1）公平原则。公平原则是指企业向员工提供的薪酬应该与员工对企业的贡献保持平衡。包括外部公平、内部公平和员工个人公平。

①外部公平。指同一行业或同一地区或同等规模企业中类似职务的薪酬水平应当基本相同，因为他们对员工的知识、技能和经验的要求基本相似。



第三节 薪酬管理

②**内部公平**。指同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调，也就是说各种职务的薪酬都要与其贡献一致，内部公平强调的是职务本身对报酬的决定作用。

③**员工个人公平**。指同一企业中从事相同工作的员工的报酬要与其绩效相匹配，员工个人公平强调的是**个人特征**（如能力、态度、经验等）对报酬的影响。

(2) **竞争原则**。竞争原则是指企业向在某些重要职位上工作的员工提供的薪酬应**高于同一地区或同一行业其他企业同种职位的薪酬标准**，以使自身更具有吸引力和竞争力。



第三节 薪酬管理

(3) 激励原则。激励原则是指企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性。

(4) 量力而行原则。量力而行原则是指企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力，避免薪酬过高或过低的情况出现，进而避免使企业成本过高或缺乏吸引力和竞争力。

(5) 合法原则。合法原则是指企业进行薪酬制度设计时，应遵循国家有关法律法规和政策的要求，做到合法合理付酬。



第三节 薪酬管理

【单选】某员工获得的劳动报酬与其业绩绩效相符，是（ ）原则。

- A. 个人公平
- B. 内部公平
- C. 外部公平
- D. 社会公平



第三节 薪酬管理

答案：A

解析：（1）公平原则。公平原则是指企业向员工提供的薪酬应该与员工对企业的贡献保持平衡。包括外部公平、内部公平和员工个人公平。

①外部公平。指同一行业或同一地区或同等规模企业中类似职务的薪酬水平应当基本相同，因为他们对员工的知识、技能和经验的要求基本相似。



第三节 薪酬管理

②内部公平。指同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调，也就是说各种职务的薪酬都要与其贡献一致，内部公平强调的是职务本身对报酬的决定作用。

③员工个人公平。指同一企业中从事相同工作的员工的报酬要与其绩效相匹配，员工个人公平强调的是个人特征（如能力、态度、经验等）对报酬的影响。



第三节 薪酬管理

(二) 企业薪酬制度设计的流程

