

精细化学品公司

薪酬结构设计

目录

第一章 薪酬管理方案3

 一、 薪酬的基本功能3

 二、 薪酬的概念.....5

 三、 工资分配理论.....6

 四、 早期的工资理论12

 五、 工资决定理论.....14

 六、 薪酬管理的原则21

 七、 薪酬管理的流程24

 八、 薪酬制度体系设计的流程25

 九、 薪酬制度的含义及其设计目标.....28

 十、 技能薪酬制度体系的主要类型.....31

 十一、 技能薪酬制度体系的实施条件.....33

 十二、 宽带薪酬的特点和作用36

 十三、 宽带薪酬结构的设计40

 十四、 薪酬等级.....45

 十五、 薪酬结构策略47

第二章 项目背景分析 50

 一、 影响行业发展因素52

第三章 公司基本情况 57

一、 公司简介.....57

二、 核心人员介绍.....57

第一章 薪酬管理方案

一、薪酬的基本功能

薪酬既是企业为员工提供的收入，又是企业的一种成本支出，它代表了企业与员工之间的一种利益交换关系。这种利益交换关系具有以下功能：

（1）激励功能。企业支付给员工的薪酬是对员工劳动付出的认可，是员工满足自己与家人需要的经济基础。企业通过支付给员工不同的薪酬，来评价员工个人的素质、能力、工作态度及其工作效果，而合理的薪酬可以促进员工产生更高的工作绩效，进而为员工带来更高的薪酬。更高的薪酬不仅可以使员工的经济条件得到不断地改善，而且是对员工工作能力的一种肯定，显示了员工在企业中的价值和社会地位的提升。这使得员工能够赢得更多的尊重，从而激发其工作的满足感和成就感，并以更高的热情投入工作。

（2）保障功能。薪酬本质上表现为企业与员工之间达成的一种供求契约，员工通过自己的工作为企业创造市场价值，而企业对员工的贡献提供经济上的回报。员工通过劳动获得薪酬来维持自身的衣食住行等基本生存需要，以保证自身劳动力的再生产。同时，他还必须利用这些薪酬来养育子女和进行自身的培训学习，以实现劳动力的再生

产和人力资本的增值。因此，薪酬是保障企业人力资源生产和再生产的基本因素。

（3）调节功能。薪酬差别是企业实现人力资源合理流动和配置的一个重要“调节器”一方面，企业可以通过薪酬水平的变动和倾斜，将企业目标和管理者意图传递给员工，促使员工个人行为与企业期望的行为实现高度一致，并引导内部员工合理流动，从而调整企业生产和管理环节上人力资源的数量和质量，实现企业内部各种资源的高效配置；另一方面，企业通过制定有效的薪酬差距水平，向社会传递了重要信息，当企业支付给员工的薪酬与同类企业相比有竞争力时，企业对外部人员也就具有了很强的吸引力，这样企业就可以吸引到更多急需的人力资源。

（4）保留功能。薪酬和待遇是留住人才的重要手段。如果企业提供的薪酬对外具有竞争性，同时对内又具有公平性，使员工的劳动付出获得了应有的报酬，体现了员工的能力和贡献，这就会使绝大多数员工感受到企业对自己的重视以及组织的公平感。为了继续拿到这些薪酬，他们会选择留在企业，而不会轻易离开企业，这就可以起到保留员工的作用。

（5）增值功能。对企业而言，薪酬作为企业用于交换员工劳动的一种成本投入，实际上也是对人力资源这一劳动要素的数量和质量的

一种投资。与其他资本投资一样，企业支付员工薪酬是为了带来预期的大于成本的收益，使员工创造出远远大于自身获得的价值，从而实现企业增值。

二、薪酬的概念

“薪酬”（compensation）一词源于西方的管理学，在历史上不同时期不同国家的人们并不总用“薪酬”来表达它所代表的含义。中国古代的“俸禄”（薪俸、俸饷、俸金）、“工钱”、“军饷”等，都可以看作是薪酬的最初表达形式。在西方国家，1920 年以前，薪酬的主要含义使用 Wage（工资）来表达：1920 年以后人们开始使用 Salary（薪水）来表达薪酬。随着理论研究与管理实践的不断发展，到了 1980 年，薪酬的概念开始为多数人所接受。20 世纪 90 年代中期，薪酬作为一个管理学范畴在我国开始流行起来。薪酬是指企业因员工的工作与服务付出而支付给员工的各种直接的或间接的经济收入，包括各种货币收入以及实物报酬。员工的薪酬主要由基本工资、可变工资和员工福利三部分组成。基本工资（basepay）是企业按照一定的时间周期，定期向员工发放的固定薪酬，它主要反映员工所承担的职位的价值或者员工所具备的技能或能力的价值。基本工资的形式主要有：职位工资（也叫岗位工资），即根据员工所承担的工资本身的重要性、难度、对组织的价值、工作环境对员工的伤害程度以及对员工资格的

要求确定；技能工资，即根据员工拥有地完成工作的技能或能力高低来确定；资历工资，即根据员工的工作时间长短定期增加其基本工资。在国外，基本工资往往有小时工资、月薪和年薪等形式；在中国大多数企业中，提供给员工的基本工资往往是以月薪为主，即每月按时向员工发放固定工资。可变工资是指薪酬系统中直接与绩效挂钩的部分，包括业绩工资和激励工资。业绩工资是对过去工作行为和已取得成就的认可，是基本工资之外的增加额。业绩工资主要随员工业绩的变化而调整。激励工资也是与业绩直接挂钩的工资类型，可以是短期的，也可以是长期的；既与个人绩效挂钩，还可与团队或组织绩效挂钩。员工福利是员工在从业中不断获取的、间接的货币报酬。福利是对员工生活的照顾，是组织为员工提供的除工资与奖金之外的一切物质待遇，它是薪酬体系的重要组成部分。在我国主要表现为法定福利和自定福利，法定福利包括“五险一金”，即养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金；自定福利则由组织根据经营状况和效益自主决定。

三、工资分配理论

（一）按劳分配理论

马克思在研究社会主义个人消费品的分配问题时，提出社会主义个人消费品分配应实行按劳分配的思想，并创立了按劳分配学说。马

马克思按劳分配理论的精华在于它从社会生产条件的分配入手去探索产品分配方式，从根本上否定了不劳而获的剥削分配制度。并从劳动者成为生产过程的主体出发，确立了以劳动为依据的分配关系。该理论还提出按劳分配过程中既要反对剥削，也反对平均主义。马克思确立的按劳分配原则具有实施范围的全社会统一性、按劳分配的社会直接性、分配形式的实物性以及劳动时间作为消费品分配依据的唯一性等特征。与计划经济相比，在市场经济条件下，等量劳动要求获得等量报酬这一按劳分配的基本内涵未变，所改变的只是实现按劳分配的形式和途径。具体表现在两个方面：

一是按劳分配市场化，即由劳动力市场形成的劳动力价格的转化形式——工资，是劳动者与企业在市场上通过双向选择签订劳动合同的基础，因而是实现按劳分配的前提条件和方式；

二是按劳分配企业化，即等量劳动得到等量报酬的原则只能在一个公有企业的范围内实现，不同企业的劳动者消耗同量劳动，其报酬不一定相等。也就是说，按劳分配的平等与商品交换的平等结合后，市场竞争会影响按劳分配实现的方式和程度，但若不与大私有制相结合，其本身无法带来两极分化，妨碍共同富裕。我国自改革开放以来，在个人收入分配方面也进行了不断的深化改革，党的十三大报告提出了社会主义初级阶段的理论，在分配领域坚持“以按劳分配为主体、

其他分配方式为补充”，之后又提出了“依法保护法人和居民的一切合法收入和财产、鼓励城乡居民储蓄和投资，允许属于个人的资本等生产要素参与收益分配”，党的十五大报告提出要坚持按劳分配为主体，多种分配方式并存的制度，“把按劳分配与按生产要素分配结合起来”，“允许并鼓励资本、技术等生产要素参与收益分配”，“坚持效率优先，兼顾公平”。党的十八大报告则进步指出，“劳动报酬增长和劳动生产率提高同步”，“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”，“完善劳动、资本、技术、管理等要素按贡献参与分配的初次分配机制”，“推行企业工资集体协商制度，保护劳动所得”

（二）分享经济理论

美国麻省理工学院经济学教授马丁魏茨曼在其 1984 年所著的《分享经济》一书中，提出了分享经济理论。所谓分享经济，是一种劳动的边际成本小于劳动的平均成本的经济。威茨曼认为，资本主义滞胀的根本原因在于资本主义现存工资制度的不合理。在工资制经济中，全部利润被资本所有者拿走，工资与企业的经营状况无关，而与某些外在因素相联系。当经济运行健康时，固定工资制可作为一种调节手段，刺激劳动力的有效转移，自动把劳动力从边际价值低的地方转移到高的地方，从而成为在各种不同职业需求间合理配置劳动力的理想

工具。然而，一旦经济状况不景气，随着社会总需求的萎缩，由于工资是固定的，厂商出于利润最大化的考虑，只能维持产品的既定价格并通过裁员降低成本，以便保持劳动成本与劳动收益的平衡。而这种决策势必引发资本主义社会的普遍失业，并反过来加深了需求不足，进一步恶化经济运行，最终导致滞胀。为此，我们要选择一种具有自动抵制失业和通货膨胀功能的报酬机制，即工人的工资与某种能恰当反映厂商经营的指数相联系。魏茨曼提出的分享经济旨在提高工资的可浮动程度，与传统的工资制度相比，利润分享制下的工资水平会随市场条件的变化而变化。工资水平如能随经济周期的循环而波动，则就业规模的变化幅度就会缩小，经济衰退期的失业水平就会下降。在分享经济中，企业的劳动成本与企业的产品价格直接挂钩，任何价格变动都能自动地反馈给劳动成本，因此，分享经济总是有较少提高价格和较多降低工资的倾向，及内在的反通货膨胀的倾向。在固定工资制条件下，工资报酬与企业的人数无关，劳动的平均成本始终等守劳动的边际成本，企业会因雇用一单位劳动所追加的劳动成本等于追加收入而放弃扩大雇员人数。在分享制条件下，每增加一个工人，其他工人的收入就会稍微下降一点。增加的工人使劳动的边际成本下降，且低于劳动的平均成本，企业追加一小时劳动所带来的收入增加总是大于追加的成本，所以，当劳动力市场上有剩余劳动力时，企业就会

选择扩大生产。正因如此，分享经济必然具有扩大就业和增加生产的倾向。中国学者李炳炎教授结合我国社会主义制度和企业发展实际，提出了社会主义分享经济理论。该理论提出工资不进入成本、用净收入分成制取代工资制的观点，社会主义的商品价值主要由社会主义生产成本和净收入构成，净收入可划分为国家收入、企业收入和个人收入三部分。净收入分成制是在社会主义公有制及按劳分配条件下对新创造价值的分享，它可以使国家、企业和职工三者结成利益共同体，在追求共同利益的动力驱使下，实现国家、企业和个人三者之间真正意义上的利益分享。社会主义分享经济理论所主张的净收入分成制因依据按劳分配原则，工人的报酬直接与自己的劳动量和企业经济效益相联系，多劳多得，少劳少得，不会出现分配过程中工人收入与企业效益呈反向变动的情况。而且不论在经济繁荣还是经济衰退时，这一理论都能起到保护劳动者利益、调动劳动者积极性的作用。魏茨曼和李炳炎的分享经济理论都是从微观的企业行为出发，从分配问题入手，希望通过建立一种新的利益共享制度来消除传统体制中的利益矛盾，以解决经济发展动力不足的问题。不过，魏茨曼的分享经济理论主张应通过可变的收入和稳定的就业来发挥作用，通过降低单个工人收入来保持厂商收益，从而打消厂商裁员的意愿，保持就业率。而李炳炎的分享经济理论则认为，中国的充分就业不全是通过市场机制来

实现，劳动报酬制度难以对企业就业量起作用，净收入分成制不能引致就业量的变化，而只能通过真正实现按劳分配来调节个人劳动收入的变化。

（三）全面薪酬理论

全面薪酬主要包括两部分：外在薪酬和内在薪酬。外在薪酬是员工为组织工作所获得的外部收益，包括经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬就是传统薪酬的内涵，比如基本工资、奖金等短期激励：股票期权、利润分享等长期激励：退休金、医疗保险以及公司支付的其他各种形式的福利等非经济性薪酬主要指工作环境与组织环境，为员工提供的培训学习等发展机会，组织管理与组织文化以及组织发展带来的机会和前景等。内在薪酬对员工而言是内在地心理收益，主要表现为社会和心理方面的回报。根据工作特征理论，工作本身就是工作报酬，员工在工作特性、工作意义、工作多样性、工作决定权和反馈等方面都得到满足时，员工的心理状态就会得到改善，从而对组织承诺增强。如参与决策所获得的归属感与责任感、挑战性工作所带来的成就感、领导或主管的赞美与肯定所带来的荣誉感等将会有不同程度的增强，而这些又能够长时间给员工带来激励和工作满足感。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，共同构成完整的全面薪酬体系。美国的薪酬协会也十分重视、强调

“全面薪酬”，甚至将其名称改为“全面薪酬协会”。它将全面薪酬定义为：所有能够吸引、保留、激励员工的可行方案，它包含使员工从雇佣关系中感知到价值的所有东西。2006年它又将全面薪酬进一步归纳为5个部分：货币报酬、福利工作一生活、绩效管理及认可奖励、职业发展与职业机会。美国康东尔大学教授乔治米尔科维奇和纽约州立大学教授杰里纽曼（2002）则指出：全面薪酬体系主要由薪酬（工资、佣金、奖金）、福利、社会交往、保障、地位和认可、工作多样性、工作任务、工作重要性、权利和控制、晋升、反馈、工作条件、发展机会、授权等因素构成。基于全面薪酬的理念，现代薪酬管理已不是简单地对员工贡献的承认和回报，它是企业战略目标和价值观转化的具体行动方案。它突破了“金钱”与物质的范畴，间接收入和一些非经济性报酬在薪酬设计中的地位越来越重要。现代薪酬管理主要是通过全面薪酬管理来体现的，全面薪酬管理适应了现有员工的工作理念和追求。全面薪酬管理体系要求企业构建将以工作为中心和以人中心相结合的组织结构；设计以人的全面发展为中心的职业生涯发展计划；把受教育、培训作为一种报酬手段，构建基于终身教育理念的员工培训体系；完善奖励机制，细化内在薪酬措施。

四、早期的工资理论

（一）生存工资理论

生存工资理论是 18 世纪末 19 世纪初由亚当斯密（AdamSmith）和大卫李嘉图（DavidRicardo）提出并全面论述的理论。其理论的基本思想是：劳动者的工资应当等同于或者略高于能够维持其生存的水平，工资是“劳动的自然价格”，这种“自然价格”除包括工人本身能够维持生存部分的生活费外，还包括能够在工人人数总体上不增不减地延续后代所需要的生活费。生存工资理论更多地揭示了资本主义原始积累时期的一个现实——从长远看，在工业化社会中，工人的工资等于它的最低生活费用，即工资只能保持在维持其生存、使其勉强糊口的水平上。生存工资理论是政府进行工资调节的主要理论依据，基于此理论，世界上很多国家都制定有统一的最低工资标准。

（二）工资基金理论

工资基金理论的代表人物是英国古典经济学家约翰穆勒（JohnS. Mill），该理论认为，工资取决于雇主为支付工资而留出的固定数量的资本和工人人数。一个国家在一定时期内的资本额是一个固定的量，其中用来支付工资的部分即工资基金，是固定的。工人的工资总额受工资基金的限制。由于这种理论的基础是一定数量的工人的工资基金是预先确定而不可变动的，因此，从长远看，工人的总人数越多，每一个工人所得到的工资额就越少；只有减少人口才是大幅度提高最低工资水平的有效方法，工资水平的高低取决于工资基金数

量与人口数量之间的比例。由此可见，工资基金论实际上是以马尔萨斯的人口论为基础，是最低工资论的翻版。他认为，工资应该是所生产的产品和服务中分给工人的那一部分。工资基金的数量取决于两个因素：一个是工人直接或间接生产产品和服务的生产效率；另一个是生产这些商品过程中直接或间接雇用的劳动力数量。19 世纪后半叶，人们普遍认识到工资不仅可以从某一基金中支付，而且还可以从现实生产中支付。20 世纪初期，边际生产力工资理论逐渐取代了工资基金理论。

五、工资决定理论

（一）边际生产力工资理论 19 世纪后期，美国经济学家约翰贝茨克拉克（JohnBatesClark）在其著作《财富的分配》中提出了边际生产力工资理论。边际生产力指的是在其他条件不变前提下，每增加一个单位要素投入所增加的产量，即边际物质产品，克拉克认为，工资决定于劳动的边际生产力，即厂商雇用的最后一个工人所增加的产量——劳动的边际产品。在假定其他生产要素的投入不变的条件下，当劳动的投入增加时，其所增加的产量开始以递增速度增加，到一定量后，由于每一单位劳动所分摊的机器设备、原料等逐渐减少，会出现技术供应不足。因此，如果继续增加劳动投入，每增加一个单位的劳动所生产出来的产品必然少于前一单位劳动所生产的产品。这就是边际生

产力递减规律。他就是用边际生产力概念来解释工资水平的。克拉克认为工人的工资水平是由最后追加的工人所生产的产量来决定。如果工人所增加的产出小于付给他的工资，雇主就不会雇用他；反之，如果工人所增加的产出大于所付给他的工资，雇主就会增加雇工人。只有在工人所增加的产出等于付给他的工资时，雇主才既不增雇也不减少所使用的工人。边际生产力工资理论可以说是现代工资理论的先驱，它解释了工资的长期水平，也适用于短期工资水平的确定。但这一理论是以劳动力市场完全竞争和劳动力自由流动为前提假设的，这与现实情况并不完全一致，再加上企业中各种复杂的因素，使得工人的边际劳动生产力难以计算。事实上，工资并不是简单地决定于劳动者的边际生产力，而是在一个较长的时间内，围绕着边际生产力摆动。但该理论建立起工资和生产力之间的本质联系，开创了工资问题研究的新时代。

（二）供求均衡

工资理论英国剑桥学派的著名领袖、新古典经济学派的代表人物阿尔弗雷德马歇尔（Alfred Marshall）在其名著《经济学原理》中以供求均衡价格理论为基础，提出了供求均衡工资理论，从生产要素的需求和供给两方面来说明工资的市场决定机制。马歇尔认为，工资是由劳动力的供给价格和需求价格相均衡时的价格决定的。

劳动力的供给价格取决于劳动者的生活费用，即维持劳动者自身及其家庭生活所需的最低费用；劳动力的需求价格取决于劳动的边际生产力，即取决于边际劳动者生产的产品。他还提出了劳动的需求替代和供给弹性理论，所谓需求替代，是指生产的两个最基本的要素——劳动和资本之间存在着一种可以相互替代的关系。供给弹性是用来描述由于价格变动而引起物品供给量变动幅度的一个概念。马歇尔提出的供求均衡工资理论是一种微观就业理论，是当时各种新旧分配理论的大综合，他既吸收了古典学派的有关分配理论的思想，也汲取了边际学派的边际革命的精髓。该理论将注意力从分配份额的大小转向稀缺性资源的配置，并把要素投入报酬与要素生产贡献联系起来，这在经济学上是一大贡献，其后的许多研究是在他所奠定的市场工资决定机制的基础上展开的。

（三）集体谈判工资理论

从18世纪以来，包括亚当斯密在内的一些早期经济学家就一直很关注集体谈判在工资决定上的影响，之后，克拉克、庇古等知名经济学家还对此有过研究。但是由于当时工会的规模和影响都比较小，人们对之并没有给予更多的重视。第二次世界大战前后，工会势力在美国等发达资本主义国家迅速增长，工会会员人数达到产业工人总数的四分之一左右，再加上许多未参加工会的工人的收入实际上也受到工

会活动的影响，因此，工会在工资决定中的作用引起了高度关注，集体谈判工资理论也就应运而生。对该理论有重要贡献的经济学家主要有英国经济学家莫里斯多布（M. H. Dobb）、美国经济学家邓洛普（J. T. Dunlop）张伯伦（N. W. Chamberlain）、厄尔曼（L. Ulman）和李斯（Albert Rees）等。集体谈判也称集体交涉，它是指以工会为代表的工人集团为一方，与以雇主或雇主集团为另一方进行的劳资谈判。集体谈判工资理论是工会发展的产物。该理论认为，短期工资水平决定于劳动力市场上劳资双方的力量对比。而集体谈判的过程是一系列建议和反建议对峙的过程。在工业化发展的初期，工资谈判是在企业主和劳动者个人之间个别进行的由于工人无法遏制自己相互之间的竞争，因而无法抵抗工资下降的趋势。工人只能组织起来，通过工会代表自己的更高利益与雇主和雇主集团做斗争。与此同时，雇主方面通过资本积聚和集中，不断形成大型企业和企业集团，从而遏制了雇主之间的竞争。劳资双方的谈判采取了规模日益扩大的集团化方式。集体谈判的主要特点是工会通过有效地遏制工人之间的竞争使自己成为市场劳动力供给的垄断者，并力图使劳动力市场成为卖方垄断的市场。

典型的集体谈判过程是最初由工会方面提出高于期望值的工资要求，而雇主方面则提出低于期望值的工资承诺。在以后的谈判中，工会不断降低要求，而雇主则提高承诺。集体谈判也可能破裂，工会的

最后武器是罢工，而雇主的最后武器是关厂，这两者都将导致企业停产。在西方国家里，70%~80%的罢工起因于工资问题。由于集体谈判破裂而造成的企业停产是比较常见的现象。集体谈判工资论虽然带有浓厚的实用主义色彩，仍不失为一种应用广泛的有效理论，当前经济生活中很多重要的工资率确实是由集体谈判达成的。但是，经济因素仍然在后面起作用。即使是在某种程度上谈判力量似乎超过了经济力量，工会的胜利最终还是短命的。因为一时较高的工资必然引起较高的价格，从而降低了产品的市场需求。这反过来又会减少雇主对劳动力的需求，使工资最终跟劳动的边际生产力恢复一致。

（四）效率工资理论

效率工资理论是一种有关失业的劳动理论，它探究的是工资率水平跟生产效率之间的关系，是主流宏观理论为了解释工资刚性而提出的理论（工资刚性是指工资确定之后不易变动的特性，尤其是不易下降的特性，即工资的弹性不足），定性地讲，效率工资指的是企业支付给员工比市场保留工资（保留工资是工资构成中的固定部分，即国家规定的各项工资、增资和补贴）高得多的工资，促使员工努力工作的一种激励与薪酬制度。定量地讲，厂商在利润最大化水平上确定雇佣工人的工资，当工资对效率的弹性为1时，称它为效率工资。此时工资增加1%，劳动效率也提高1%，在这个水平上，产品的劳动成本最

低，即效率工资是单位效率上总劳动成本最小处的工资水平，它保证了总劳动成本最低。效率工资理论的核心概念是员工的生产力与其所获得的报酬呈正向关系。该理论认为，工资与生产率之间是相互依赖的，企业中每个工人的生产率（产出或利润等） a 是企业支付的薪酬率 w 、其他企业支付的薪酬率 w_i ，以及失业率的函数， $a = x(W, W_i, u)$ 。高工资的效率首先来源于刺激效应，即高工资会改进劳动者的劳动刺激，改善劳动者的营养和健康，从而提高生产率；其次是逆向选择效应，即工资可以对求职者的潜在生产率进行推测，从而获取有效信息；再次是劳动力流动效应，即提高工资可以降低辞职率；最后是社会伦理效应，即厂商提高相对工资，便能通过劳动者感受到的公平观念和回报观念来提高努力程度从而提高劳动生产率。效率薪酬理论比以完全信息和同质劳动力市场为假定前提的传统理论现实得多，事实证明，效率工资已经成为企业吸引人才的利器，它可以相对提高员工努力工作、对企业忠诚的个人效用，提高员工偷懒的成本，具有激励和约束双重功效，采用效率工资制度有助于解决企业的监控困难。

（五）人力资本投资理论

人力资本投资理论是 20 世纪从劳动力供给角度出发，研究劳动力市场的重大贡献之人力资本投资理论是美国著名经济学家西奥多舒尔茨（TheodoreSchulz）20 世纪 60 年代提出的，该理论认为，人力资本

是由投资形成的凝聚在劳动者身上，能够推动国民经济和社会发展的智力、知识、能力、体力和态度的综合体。人力资本投资就是通过增加人的资本而影响未来的货币和物质收入的各种活动。与物质资本相似，人力资本的增长来自人力资本投资的增加。从某种意义上讲，一切有利于提高劳动者素质与能力的活动、有利于提高人的知识存量的经济行为以及有利于改善人力资本利用效率的开支，都是人力资本投资。人力资本投资主要包括卫生保健投资、教育培训投资和迁移投资。也正是由于人力资本的这种投资特性，使得企业和员工在涉及薪酬水平决策时，会充分考虑曾经付出过的为积累人力资本而进行的投资。人力资本投资理论突破了传统经济学的分析框架，揭示了经济增长中人力资本的巨大贡献，开辟了对人的素质和能力研究的新思路。该理论不仅对经济学中的投资经济、公共财政等领域有重要影响，最重要的是对收入分配的影响，舒尔茨也因此获得了 1979 年的诺贝尔经济学奖。这一理论提出之后，许多经济学家开始运用该理论分析劳动者技能差异的原 236 基础因、个人收入差异的原因、企业对教育和培训的投资行为以及劳动力流动等问题。随着知识经济的发展，人力资本投资理论将会在工资决定领域表现出更为重要的作用。员工根据知识技能的付出获得收益，出资者按照资本付出获得资本收益。员工付出人力资本的积累，获得收入即为人力资本的收益。

六、薪酬管理的原则

企业薪酬战略的制定、薪酬制度和薪酬体系的设计及其管理都要围绕薪酬管理的目标基础展开，薪酬管理的主要目标就是吸引企业发展所需要的高素质人才，提高员工工作的积极性和满意度，进而实现企业与员工目标的协调发展以及提升企业的竞争优势等几个方面。要实现薪酬管理的上述目标，企业薪酬管理必须坚持以下四大原则。

（一）公平性原则

所谓公平性，是指员工对于企业薪酬管理系统及管理过程的公平公正性的看法或感知。公平是薪酬管理系统的基础，员工只有在认为薪酬管理系统是公平的前提下，才能产生认同感和满意度。亚当斯的公平理论是薪酬管理公平性原则的重要理论基础。公平性主要包括三个层次，即分配公平、过程公平和机会公平。

（1）分配公平。分配公平是指组织在进行人事决策、决定各种薪酬奖励措施时，应符合公平的要求。如果员工认为受到不公平对待，将会产生不满。员工对于分配公平的认知，主要根据其对于工作的投入与所获得的报酬的主观比较而定，在这个过程中还会与过去的工作经验、同事、同行、朋友等进行对比。分配公平又可进一步划分为个人公平、内部公平、外部公平三个方面。个人公平是指员工获得的薪酬应当与其付出成正比；内部公平是指同一企业中，不同职务的员工

获得的报酬应当与各自对企业作出的贡献成正比；至于外部公平，则是指同一行业、同一地区或同等规模的不同企业中类似职务的报酬应基本相同。

(2) 过程公平。过程公平又叫程序公平或规则公平，是指在决定任何奖惩决策时，组织所依据的决策标准或方法符合公正性原则，比如程序公平一致、标准明确，过程公开等。过程公平强调人们在工作或竞争过程中应当遵守同一游戏规则，实施同样的约束和标准。唯有做到过程公平，才能真正保证结果的公平，如果离开过程公平谈论“公平”，“公平”就会成为无源之水、无本之木。

(3) 机会公平。机会公平主要是指应当为人们提供均等的参与权利、竞争机会，信息和游戏规则透明统一，不搞“相马”而是“赛马”，“机会面前人人平等”，最终分配则根据个人的产出或绩效而定。机会公平的关键在于组织赋予所有员工同样的发展机会，包括组织在决策前与员工互相沟通，组织决策考虑员工的意见，管理者能够换位思考，考虑员工的立场，建立员工申诉机制等。

(二) 经济性原则

经济性是指企业支付薪酬时应当在自身可以承受的范围内进行，所设计的薪酬水平应当与企业的财务水平相适应。企业薪酬管理的经济性原则包括两个层面的含义：第一个层面是从薪酬管理的产出角度

来看，薪酬及其管理能给组织绩效带来最大的价值；第二个层面是从薪酬管理的投入角度来看，实现薪酬成本控制。薪酬管理的经济性原则要求企业用适当的薪酬成本给组织带来最大的价值，有效的薪酬管理应当在竞争性和经济性之间找到恰当的平衡点。

（三）合法性原则

合法性是指企业的薪酬管理政策要符合国家、省区市的法律法规、政策条例要求，如不能违反最低工资制度、法定保险福利、薪酬指导线制度等的要求规定。合法性原则是企业薪酬管理应遵循的基本前提，为了保障劳动者的合法权益、维护社会稳定和经济健康发展，各个国家都会相应地制定一系列法律法规，对企业薪酬体系施加约束力和影响力。比如，我国的《劳动法》第四十八条就规定：“国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。”

（四）战略性原则

战略性是指企业在薪酬设计及其管理过程中，要时刻关注企业的战略目标要求，薪酬政策和薪酬制度要体现企业的长远规划，能够反映组织支持和鼓励的重点，实现企业战略和薪酬对员工激励的充分结合。进入 21 世纪，随着企业的发展和外部市场环境的不断变化，面对

剧烈的工作场所变化、严峻的竞争环境、急速的技术变革以及转瞬即逝的商业机会，企业越来越清楚地意识到，战略性的设计和管理薪酬福利体系，有助于企业在快速变化的环境中赢得竞争优势。因此，薪酬管理过程要做出一系列战略性的薪酬决策，制定薪酬战略，设计战略薪酬，薪酬以及薪酬管理必须能够支持企业的经营战略，与企业文化相容，并且具有对外界压力作出快速反应的能力。

七、薪酬管理的流程

企业的薪酬管理系统能否正常运行和发挥正常功能，在很大程度上取决于企业薪酬管理的流程是否科学、有效。虽然不同企业的薪酬管理流程会受到多种因素的影响，比如企业经营性质、业务规模、战略愿景以及员工的技术和能力状况等，但我们仍然可以归纳出多数情况企业薪酬管理的决策过程以及政策导向。在现代市场经济条件下，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，在考虑到员工所承担的职位本身的价值及其任职资格条件要求的基础上，结合对团队和个人的绩效评价，才能最终形成企业的薪酬管理系统。企业的薪酬管理流程围绕四条主线展开，这四条主线分别是：薪酬的内部一致性、薪酬的外部竞争性、员工的贡献、薪酬管理过程的公平性。这四条主线既是构建薪酬体系的基石，也是指导

薪酬管理达到既定目标的行动纲领，是一个企业薪酬管理过程中必须达到的 4 个方面的要求。

八、薪酬制度体系设计的流程

企业薪酬制度体系的设计过程主要，包括制定薪酬策略、职位分析与评价、薪酬的市场调查、确定薪酬制度体系。

1、制定企业薪酬策略

制定薪酬策略就是要确定薪酬的价值判断准则，以及能够反映企业战略需求的薪酬分配策略。薪酬策略是根据企业总体发展战略和企业人力资源战略制定的，同时，薪酬策略也与企业文化密切相关，是企业文化的重要内容。因此，制定企业薪酬策略必须与企业战略、人力资源战略以及企业文化相一致。薪酬策略明确了企业薪酬设计的目标和原则，使薪酬结构设计和薪酬水平确定有了科学依据。企业的薪酬策略通常涉及薪酬水平策略和薪酬结构策略两个方面，有关这两方面的薪酬策略选择，已在前面的相关章节详细介绍。

2、职位分析与职位评价

职位分析与职位评价是薪酬体系设计的基础。职位分析是运用科学方法，系统地收集分析与职位有关的各种信息的过程。而职位评价是指根据各职位对组织目标的贡献，通过专门的技术和程序，对组织中各个职位的价值进行综合比较，确定组织中各个职位的相对价值差

异的过程。通过职位分析与职位评价，进行职位级别划分和岗位分级，建立企业职位价值序列，为下一步确定薪酬水平和设计薪酬结构奠定基础。

3、市场薪酬调查

薪酬调查是薪酬设计中的重要组成部分，它重点解决的是薪酬的外部竞争力和内部公平性问题，薪酬调查报告能够帮助企业达到个性化和有针对性地设计薪酬的目的。企业通过市场薪酬调查，可以了解市场薪酬水平，调整本企业薪酬水平，保持外部的竞争力，优化薪酬结构

整合薪酬要素，确定企业人工成本标准等。

4、薪酬水平、薪酬结构和薪酬等级的确定

薪酬水平反映了企业薪酬相对于当地市场薪酬行情和竞争对手薪酬绝对值的高低，它对员工的吸引力和企业的薪酬竞争力有着直接的影响。薪酬水平既可以根据市场薪酬调查数据确定，也可以根据薪酬曲线确定。薪酬结构则是对同一企业内部的不同职位或者技能之间的工资率所做的安排，确定企业薪酬结构就是确定不同员工的薪酬构成项目及其所占的比例。至于薪酬等级，它是薪酬结构的基础，是在岗位价值评估结果基础上建立起来的。薪酬等级将岗位价值相近的岗位归入同一个管理等级，并采取一致的管理方法处理该等级内的薪酬管

理问题。关于薪酬水平、薪酬结构和薪酬等级确定的具体做法已在前面的章节做了阐述，这里不再赘述。

5、企业薪酬体系的实施与修正

企业的薪酬制度体系一经建立，就应当严格执行，发挥其保障、激励功能。在保持相对稳定的前提下，企业还应随着经营状况和市场薪酬水平的变化对薪酬制度作出准确的预算薪酬预算。薪酬预算是管理者在薪酬体系实施过程中的一系列成本开支方面的权衡和取舍。通过薪酬预算可以合理控制员工流动率，降低企业的劳动力成本，并且促使员工表现出良好的绩效。比如，企业在绩效薪酬或浮动薪酬方面增加预算，而在基本薪酬增长方面注意控制预算的增长，则必将会促使员工重视自身职责的履行和有效业绩的实现。在执行薪酬预算过程中，企业需要搞清楚什么时候对薪酬水平进行调整，对谁的薪酬水平进行调整，企业的员工数量是增加了还是减少了，这种变动是什么时候出现的，员工的流动状况如何，企业里的职位状况会发生哪些变化，等等为了确保薪酬制度体系顺利落实，还应采取各种相关措施对薪酬体系的运行状况进行监控。由于企业进行薪酬预算时通常要对市场平均薪酬水平、薪酬变动幅度等因素进行大致的估计或预测，再加上企业在薪酬预算时采用的内部信息未必都准确，而实际雇佣状况也存在随时变化的可能，因此，在很多时候，针对实际情况进行调查并及时纠正预期，实

施有效的薪酬控制就显得非常必要了。事实上，薪酬预算与薪酬控制是一个不可分割的整体，企业的薪酬预算需要通过薪酬控制来加以实现，而在薪酬控制过程中对薪酬预算的修改则意味着一轮新的薪酬预算的产生。企业通常可通过控制雇佣量、设计和调整平均薪酬水平和薪酬体系构成以及利用一些薪酬技术等途径，来实现对薪酬的有效控制。在制定和实施薪酬体系制度体系过程中，及时的沟通、必要的宣传或培训也是保证薪酬改革成功的因素之一。从本质意义上讲，劳动报酬是对人力资源成本与员工需求之间进行权衡的结果。世界上不存在绝对公平的薪酬制度，只存在员工是否满意的薪酬制度。企业的人力资源部门可以利用薪酬制度问答、员工座谈会、内部刊物等形式向员工介绍企业的薪酬制度体系，企业也可以通过对员工开展薪酬满意度调查，了解员工对薪酬制度的态度，以此为基础对薪酬制度作出相应的调整与修正。

九、薪酬制度的含义及其设计目标

（一）薪酬制度的含义

在现代企业制度体系中，薪酬制度是企业整体人力资源管理制度与体系的重要组成部分。从企业的生存与发展到战略目标的实现，再具体到企业内部激励员工和保持稳定的优秀团队，无不体现着薪酬制度的存在价值。所谓薪酬制度，就是指依据国家法律、法规 and 政策的

规定以及市场经济的客观规律，为规范薪酬分配行为所制定的系统性准则、标准、规章实施措施方法和具体分配形式的总称。广义的薪酬制度包括薪酬等级制度、薪酬调整制度、薪酬发放制度、各种薪酬形式、薪酬激励方案和薪酬基金管理等内容；而狭义的薪酬制度主要是指企业的基本薪酬制度和辅助薪酬制度或者两者的综合。基本薪酬制度主要包括职位薪酬制度、技能（能力）薪酬制度和绩效薪酬制度，辅助薪酬制度则主要包括特殊人员的薪酬制度和部分福利制度。科学有效的薪酬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。薪酬制度是企业对员工给企业所做贡献（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）所付给的相应的回报和答谢制度。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着员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同，甚至还代表着员工的个人能力和发展前景。

（二）薪酬制度的设计目标

薪酬制度的设计目标如下，

（1）吸引、激励和留住人才。

吸引、激励和留住人才，是企业薪酬制度设计的根本目标。薪酬制度只有具备内部公平性和外部竞争力，才能吸引优秀人才，防止优

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/835220042143011120>