



08

薪酬设计及管理

通过对本章内容的学习,应了解和掌握如下问题:

- 什么是薪酬?薪酬由哪些要素构成?
- 如何从经济学、心理学和管理学角度来理解薪酬?
- 薪酬的作用与功能目标?
- 薪酬设计的理论假设?
- 什么是薪酬策略?与企业战略有什么关系?
- 如何设计以职位为基础的工资体系?需要把握的关键技术和方法?
- 如何设计以能力为基础的工资体系?需要把握的关键技术和方法?
- 绩效提薪与奖金的区别?
- 企业的奖金体系设计的基本思路?应该如何设计基于组织、团队和个人三个层面的奖金体系?
- 福利的特殊功能?主要形式?应该如何根据员工的个性化需求设计自助餐式的福利体系?
- 高管激励的基本问题?
- 高管长期薪酬的模式?
- 薪酬设计中需处理的税务问题?企业在薪酬设计中如何合理避税?
- 如何进行薪酬沟通以提升薪酬的可行性和效果?



01 第一节 薪酬的概念和基本原理

02 第二节 薪酬理念与薪酬策略

03 第三节 薪酬设计体系的内容

04 第四节 高管薪酬

05 第五节 薪酬设计与管理中的两个重要问题

06 讨论案例

07 本章思考题

导读案例/A公司的薪酬管理困境



A公司是中国网络通信集团有限责任公司在某省设立的地区性分公司，共计员工1000余人，其中有各级管理人员40余人、技术人员220余人、各级营业人员700人。A公司以前在薪酬管理上主要沿袭传统的岗位工资制和级别工资制，主要存在以下问题：第一，员工升迁渠道过于狭窄；第二，薪酬结构设计不合理；第三，薪酬的确定和调整没有科学依据；第四，公司的薪酬制度没有系统性。

A公司所面临的薪酬管理问题，严重制约了公司的进一步发展。但人力资源部对这些纷繁复杂的薪酬问题一筹莫展。那么A公司到底应该如何来进行薪酬变革呢？A公司应该建立什么样的薪酬分配体系，应该采用什么样的薪酬设计与薪酬管理方法，应该如何将薪酬与员工的贡献和能力相挂钩，应该如何依靠富有吸引力的薪酬来提升公司吸引、保留和激励人才的能力呢？这些都是本章所要解决的主要问题。

一、薪酬的概念和基本原理（1.1薪酬的概念及其构成）

（1）薪酬的概念

薪酬一般是指员工因从事组织所需要的劳动或服务而从组织得到的以货币形式和非货币形式表现的补偿或回报。

狭义

指个人获得的工资、奖金等以金钱或实物形式支付的劳动回报。

广义

包括两个部分：经济性报酬指工资、奖金、福利待遇和假期等；非经济性报酬指个人对企业及工作本身在心理上的一种感受。

一、薪酬的概念和基本原理

(2) 薪酬的构成

新的全面薪酬模型是指员工从组织获得的可感知的、有价值的、所有货币性报酬与非货币性报酬的总和。

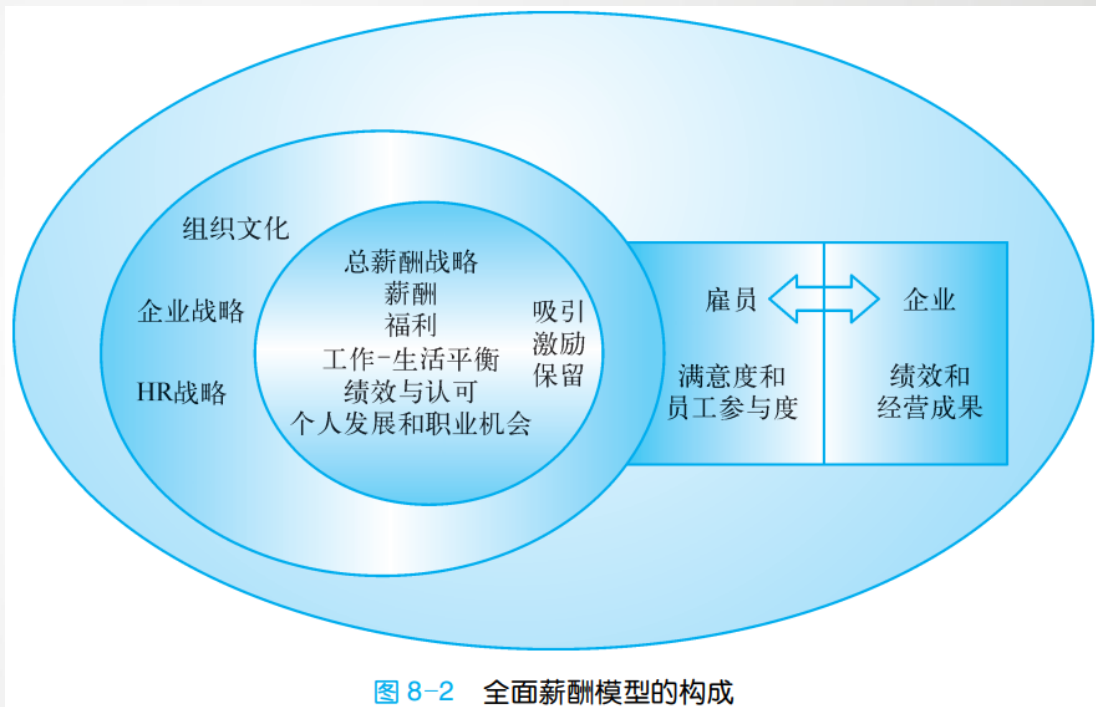


图 8-2 全面薪酬模型的构成

一、薪酬的概念和基本原理（1.2关于薪酬的不同视角）



经济学 视角

将薪酬作为交易价格，即薪酬是雇员与雇主之间的价格交换。



心理学 视角

将薪酬作为一种满足员工内在需求的手段和要素，来激发员工的工作积极性和主动性。

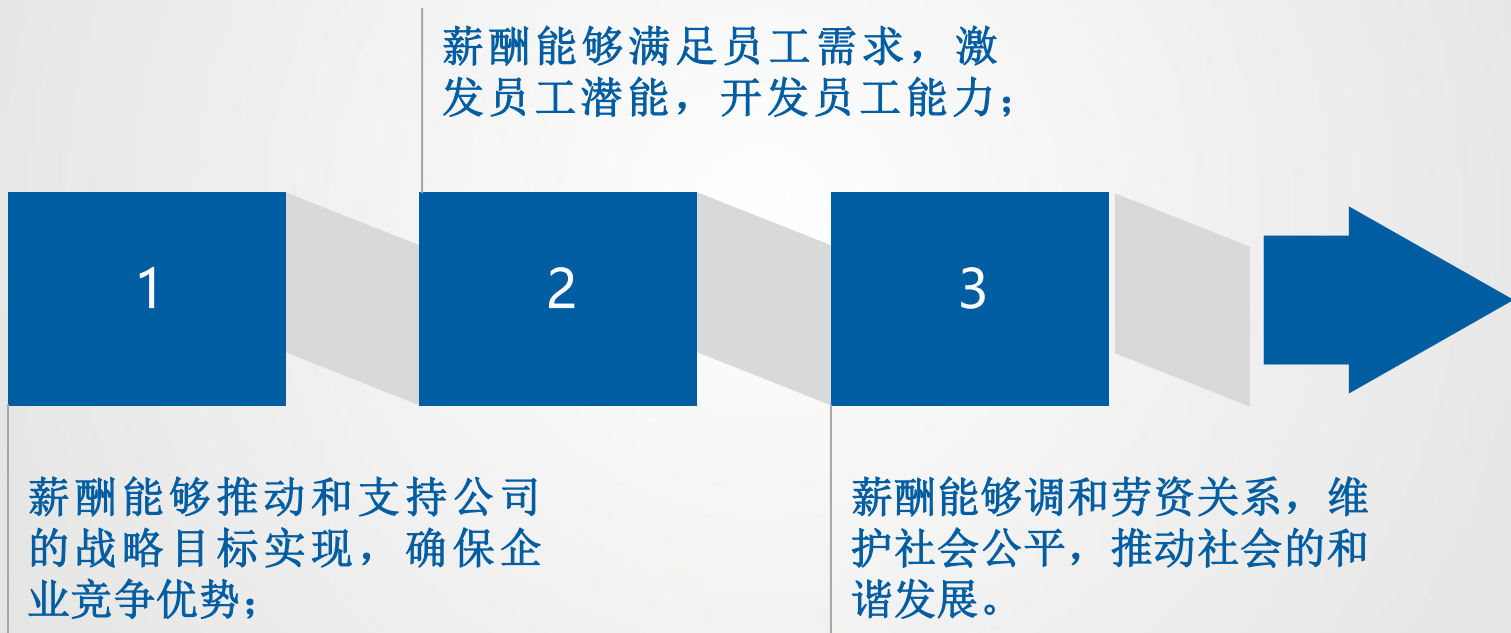


管理学 视角

把薪酬看作将个人目标与组织目标融为一体的内在激励，是吸引、留住、激励所需人才的核心要素。

一、薪酬的概念和基本原理 (1.3薪酬的作用与功能目标)

(1) 薪酬的作用



一、薪酬的概念和基本原理

(2) 薪酬的功能目标

从功能目标角度看

实现三大目标：

- (1) 实现员工满意及相关利益者之间的价值平衡；
- (2) 吸引、激励并保留企业所需要的核心人才；
- (3) 支撑企业战略，提升企业竞争力，并最终达成企业目标。

从薪酬支付对象的角度看

目标可分为三个层次：

- (1) 个人薪酬目标；
- (2) 团队薪酬目标；
- (3) 企业薪酬目标。

一、薪酬的概念和基本原理（1.4薪酬设计的理论假设及其依据）

用业绩产生的投入和过程要素来确定员工的报酬。



图 8-8 业绩产生的投入-产出模型

一、薪酬的概念和基本原理（1.5薪酬设计与管理的框架体系）

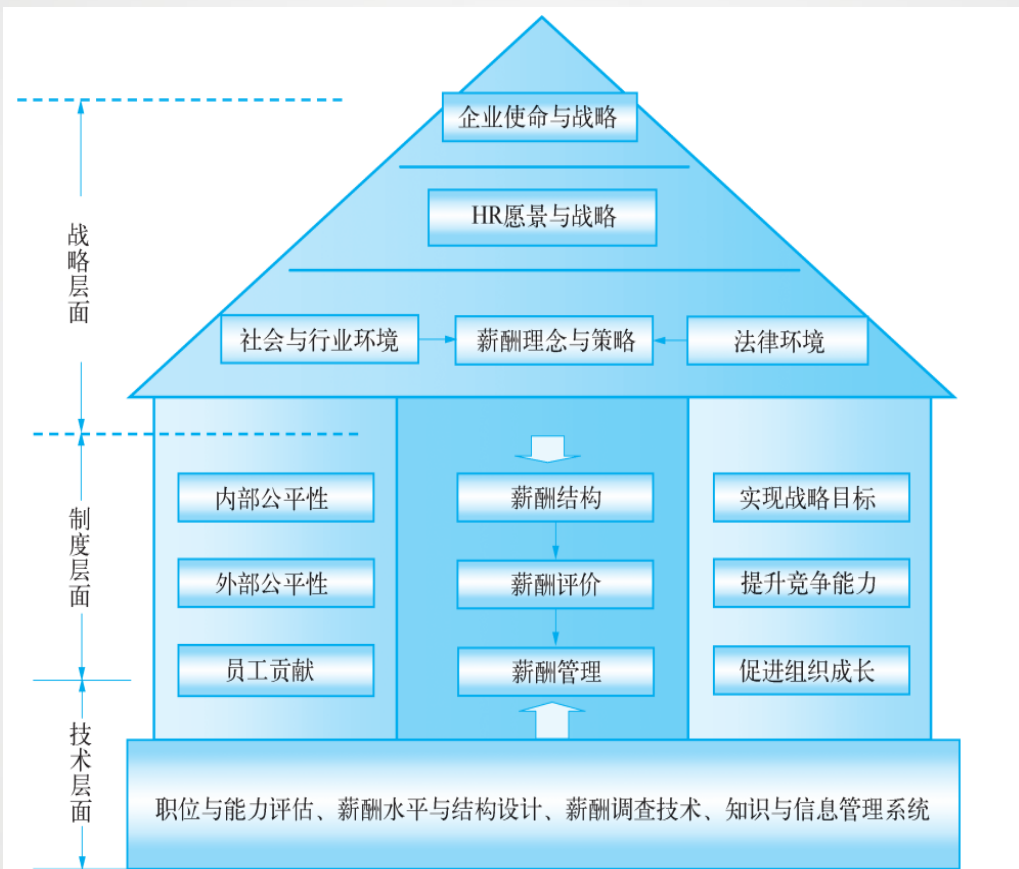


图 8-13 薪酬设计的基本框架体系

二、薪酬理念与薪酬策略 (2.1 薪酬理念与价值取向)



二、薪酬理念与薪酬策略（2.2企业战略与薪酬策略）

（1）企业战略对薪酬的影响

战略决定企业员工的类型、
规模和数量结构。

01

02

战略决定了薪酬水平与
市场工资水平的关系。

03

战略影响企业薪酬结构的
设计。

二、薪酬理念与薪酬策略

(2) 薪酬策略的本质特征

(一) 薪酬策略是权变的，会因企业发展阶段、文化背景的不同而不同

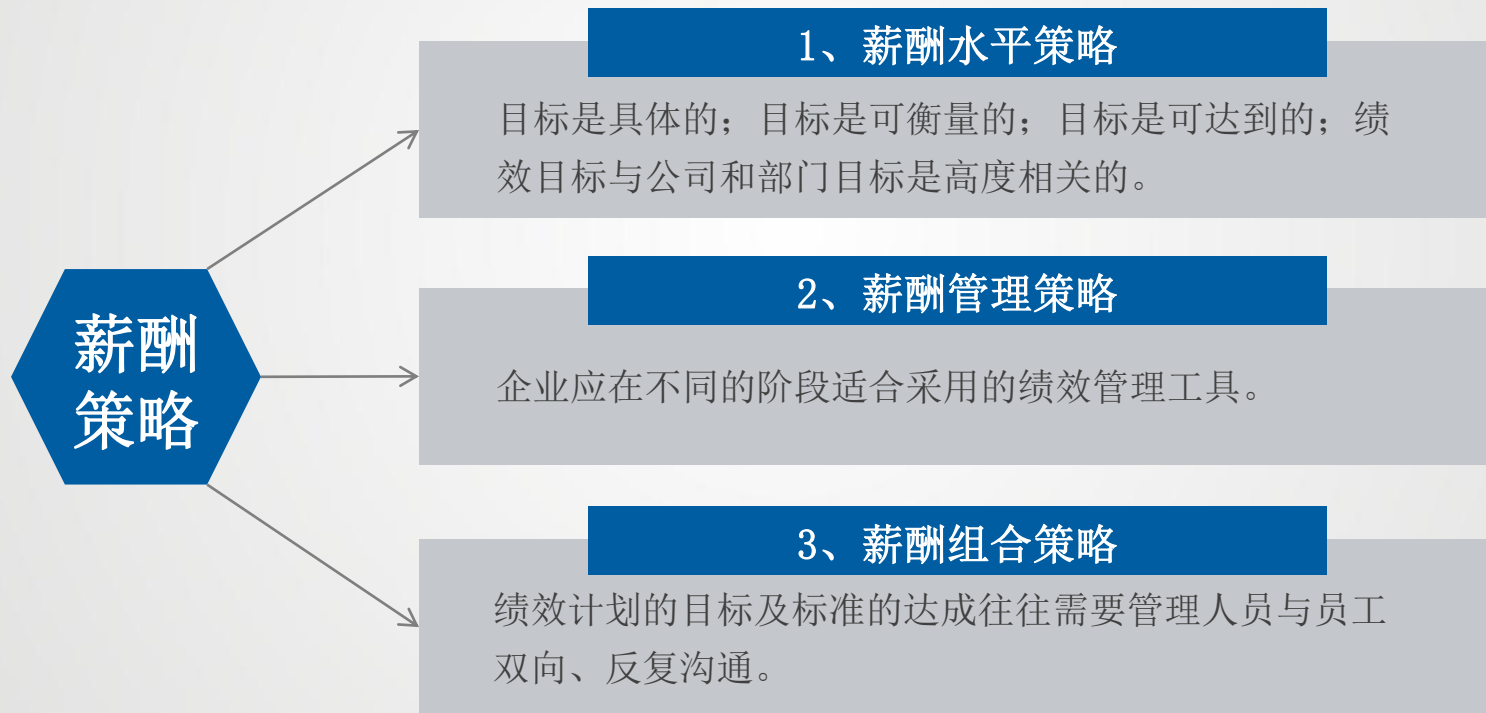
表 8-3 不同的发展阶段有不同的薪酬做法

	起步阶段	平稳发展阶段	下降阶段
基本薪酬	比例不高	稳定	增长缓慢
奖金	更多弹性	少	有所提高
福利	水平不高	越来越多	停滞

(二) 薪酬策略是对企业战略性薪酬问题提出的系统解决方案

二、薪酬理念与薪酬策略

(3) 薪酬策略要素与组合



三、薪酬设计体系的内容（3.1基础工资体系的设计）

以职位为基础的工资体系设计

01

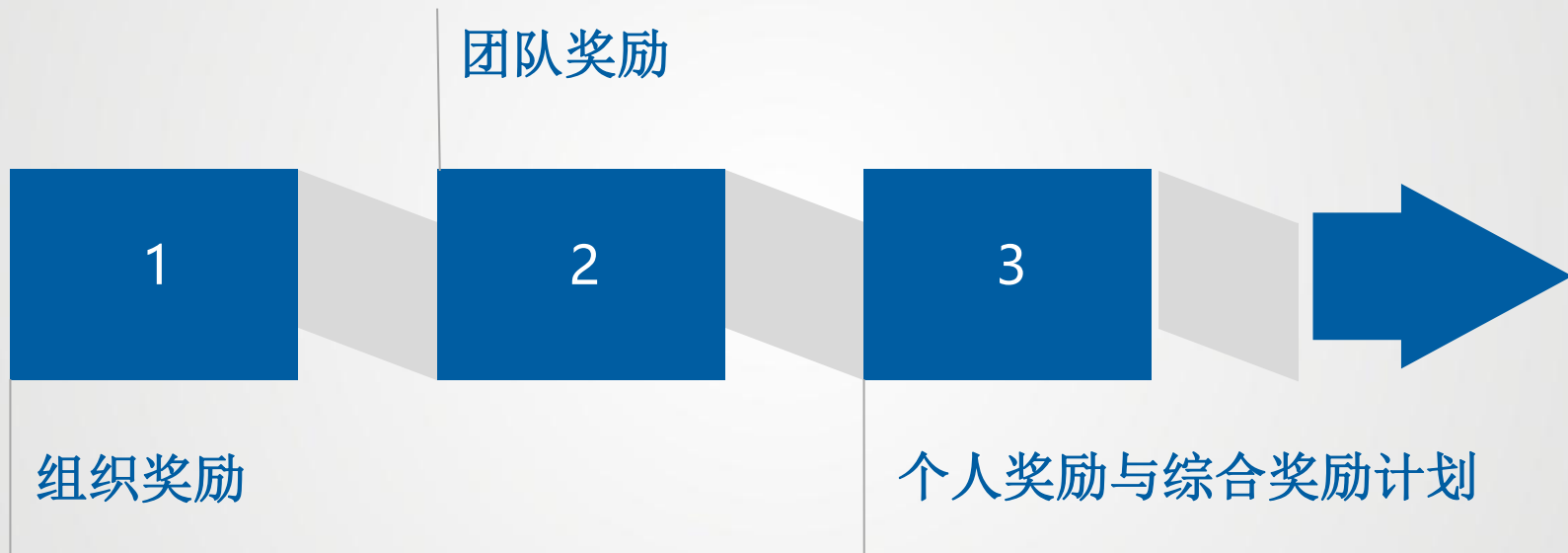
02

03

绩效提薪设计

以能力为基础的工资体系设计

三、薪酬设计体系的内容（3.2奖金体系的设计）



三、薪酬设计体系的内容（3.3福利体系的设计）

（1）福利的概念与功能

福利是指企业向员工提供的除工资、奖金之外的各种保障计划、补贴、服务以及实物。

传递企业的
文化和
价值观

吸引和保
留人才

税收减免

三、薪酬设计体系的内容

(2) 福利的主要形式

法定福利

是根据国家的政策、法律和法规，企业必须为员工提供的各种福利，主要包括基本养老保险、基本医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险和住房公积金。

是企业根据自身管理特色和员工的内在需求，向员工提供的各种补充保障计划以及向员工提供的各种服务、实物、带薪休假等。

非法定福利

三、薪酬设计体系的内容

(2) 自助式福利计划

从需求到供给

注意事项：

- ①员工需要的福利可衡量的标准，一般是价值；
- ②员工需求的满足要在公司的能力范围之内；
- ③对于极少数特殊需求，公司应酌情加以照顾；
- ④对福利物品的描述越详尽越好。

从供给到需求

基本步骤：

- (1) 购买力的确定；
- (2) 福利物品定价；
- (3) 市场交易；
- (4) 约束协调机制。

四、高管薪酬（4.1 高管薪酬概述）

- 在不同经济发展阶段，企业所面临的环境、追求的目标、高管所发挥的作用、企业对高管的期望不同，面临的高管薪酬问题也有所不同。

	创始期	高速成长期	成熟期
现金薪酬	<ul style="list-style-type: none">•给副总裁及经理级人员发最低基本工资•竞争性质的奖金	<ul style="list-style-type: none">•高于平均水平工资•给副总裁及经理级人员发竞争性的奖金•大范围的奖金	<ul style="list-style-type: none">•平均水平的基本工资•副总裁及关键技术人员享受较高的基本工资•发放较高的具有竞争力的奖金
长期激励计划	<ul style="list-style-type: none">•所有员工享有持股特权•股票数量根据总股数的百分比来定	<ul style="list-style-type: none">•大多数员工享有持股特权•雇员级别不同，实际授予额度也不同•解决增长减缓问题	<ul style="list-style-type: none">•有竞争力的长期激励方式（仅限于副总裁和一些关键员工）•长期激励方式包括持股特权计划及股票
福利	<ul style="list-style-type: none">•有限度地提供福利待遇•有限度的退休福利	<ul style="list-style-type: none">•提供福利的目的是为满足目前的需要•更有价值、范围更广的福利待遇•提高退休福利以及增加节假日	<ul style="list-style-type: none">•考虑应用所有雇佣计划•提供福利的目的是为了满足目前及将来的需要•退休福利非常丰厚•多种福利计划

四、高管薪酬（4.2高管薪酬设计）

（1）高管的薪酬结构

薪酬委员会：是高管薪酬的确定机构。
高管人员薪酬设计：包括确定薪酬总额、固定部分与浮动部分的比例、中长期激励的方式及额度、业绩标准等。

（2）高管薪酬的确定

绩效奖金计划：指在考核周期内将高管人员的奖金与企业的长期绩效挂钩。
基于EVA的利润分享计划：将EVA作为度量的指标，把管理者的目标和股东财富结合起来。

（3）高管长期激励

（4）股权激励模型

四、高管薪酬

(5) 事业合伙制

合伙制是指二人以上相约出资，经营共同事业，共享利益、共担风险的事实上是以资本为纽带的合伙人制度。

志同道合
利他取势

共担共创
增量分享

相互赋能
自动协同

价值核算
动态进退

五、薪酬设计与管理中的两个重要问题（5.1薪酬中的税务问题）

（1）薪酬税务政策

企业

薪酬对企业所得税的影响主要体现为对**企业应纳税所得额**的影响。

个人

薪酬中主要涉及的**应缴个人所得税**集中在以下几个方面：工资、薪金所得，税前扣除项目，利息、股息、红利所得，以及与股票期权相关的部分。

（2）年终奖的税务筹划

五、薪酬设计与管理中的两个重要问题（5.2薪酬保密制度与薪酬沟通）

（1）薪酬保密制度

含义：员工进入企业后会被告知不准打听且不准透露企业内个人及其他人的工资水平，甚至要与企业签订薪酬保密协议，承担由于薪酬泄密而造成的各种后果。

作用：可以掩盖公司在薪酬管理上的一些不公平现象，并给管理层带来更大的操作自由度。

（2）薪酬沟通

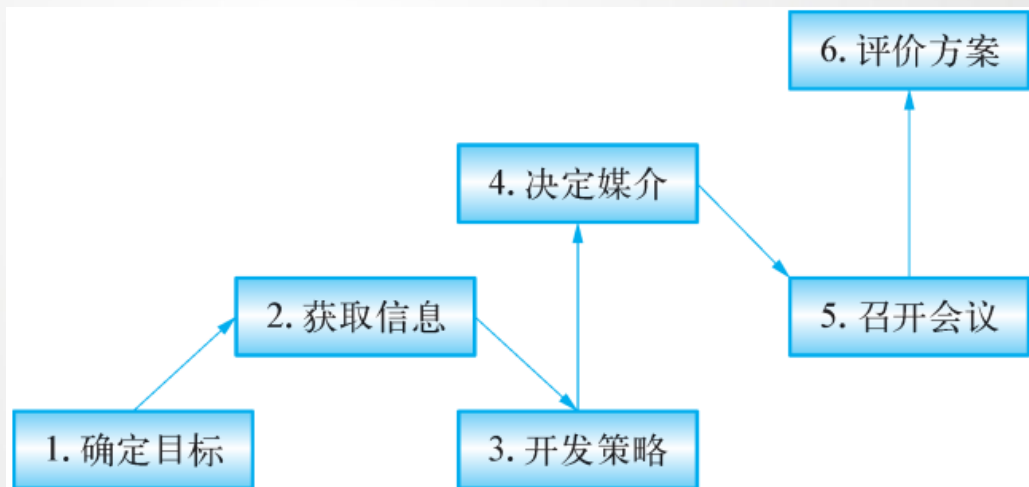


图 8-38 薪酬沟通的系统性方法

讨论案例

薪酬：公开还是保密

“为什么要这样做？难道你不知道，在职场中公然讨论薪酬是一道高压线，任何人触碰不得吗？”这是工程师维拉从她上司陈莉那里听到的头几句话。

上周日，维拉和她的同事好友在微信上谈论分享薪资。两个人交换意见之后，维拉制作了一张电子表格。

像野火一样蔓延

已经有几十个人曝光了他们的工资。这张电子表格就像野火一样，在公司内部的社交网络上蔓延。

媒体打来电话

“不知道媒体什么时候会盯上咱们，我们该如何应对呢？”卢卡已经开始担心要如何应付记者的问题了“那就姿态高一点，说选择分享薪资是员工的自由好了。”安娜建议。

薪酬背靠背，互联网公司也不能免俗？

这事刚出3天，就有好多人开始要求根据表格中的数据来调整薪资，以获取在薪资上的公平对待。安娜赔笑脸赔到崩溃。

“加薪，加薪，一个个就只知道提加薪，难道就不能排除自我拔高的心态，冷静分析自己的能力到底是高估还是低估了呢？”因为各个部门都在抱怨，人力资源副总裁郭鑫年找到安娜，要她趁机复查同级员工最高和最低工资差额。

案例讨论与思考

- 1、你认为薪酬应该公开还是保密？
- 2、如果你是上述案例中的人力资源总监安娜，你将如何处理危机？

>>> 本章思考题



1、什么是薪酬?如何从经济学、心理学和管理学角度来理解薪酬?

2、薪酬设计的理论假设和依据是什么?

3、什么是薪酬策略?它与企业战略有什么关系?一般包括哪几个方面?

4、以职位为基础的工资体系和以能力为基础的工资体系有什么区别?

5、高管薪酬的决定因素有哪些方面?

6、企业在薪酬设计中如何合理避税?