

# 学习情境七 薪酬设计与管理

## 一、知识巩固

### 1. 薪酬的构成有哪些？

薪酬则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。简单地说，它就相当于报酬体系中的货币报酬部分。

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。

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；这两部分合起来就相当于货币报酬中的直接报酬部分，也构成了薪酬的主体。间接薪酬就是给员工的各种福利，具有普遍性，即“人人有份”。

### 2. 薪酬管理的基本原则是什么？

补偿性原则、合法性原则、公平性原则、竞争性原则、经济性原则、激励性原则。

### 3. 影响薪酬制度制定的因素有哪些？

(1) 企业外部因素：国家的法律法规、劳动力市场的状况、其他企业的薪酬状况。

(2) 企业内部因素：企业的经营战略、企业的生命周期、企业的财务状况。

(3) 员工个人因素：员工所处的职位、员工的绩效表现、员工

的需求偏好。

#### 4. 集体奖励制度包括哪些形式？

(1) 收益分享计划；(2) 利润分享计划；(3) 员工持股计划。

#### 5. 福利有哪些形式？

一般情况下，将员工福利划分为三大类：一是公共福利；二是集体福利；三是个人福利。

公共福利主要指国家法定的社会保险。《劳动法》第二十条规定：“国家发展社会保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在年老、患病、工伤、失业和生育等情况下获得帮助和补偿。”公共福利主要包括以下几种：医疗保险、失业保险、养老保险、伤残保险

集体福利：住房福利、交通福利、饮食福利、教育培训福利、医疗保健福利、有薪节假、文化旅游福利。

个人福利是指企业根据自身的发展需要和员工的需要选择提供的福利项目。它主要是由员工福利基金开支、以货币形式直接支付给员工的福利补贴，是员工福利的非主要形式。它主要有以下几种。

(1) 额外现金收入，如年终或中秋节、端午节、国庆节等特殊节日加薪、分红、物价津贴、商业与服务单位的小费等。

(2) 发放给员工的购房补贴。

(3) 上下班交通费补贴。市内公共交通费补贴或报销，个人交通工具（自行车、摩托车或汽车）购买低息贷款或津贴、保养费或燃料费补助等。

(4) 生活困难补助，生活消费品价格补贴，以及洗澡、理发津贴，夏季的降温补贴及冬季保温补贴等。

(5) 超时酬金，如超时加班费、节假日值班费等。

(6) 两地分居的员工享受探亲假期、工资补贴和旅费补贴等。

(7) 旅游津贴、婚丧假和年休假工资等。

(8) 离退休福利，包括退休金、企业年金（按月抽取员工基本薪酬一定比例，企业同时提供一定补贴，积累至退休时一次发还；若提前离职，企业发还其自供款额，还可能按规定对不同的服务年限发给不同的部分企业补贴额），以及长期服务奖金（工龄达规定年限时发给）等。

## 6. 什么叫弹性福利制度？

弹性福利制度，又称为“自助餐式的福利”，是指企业为每一位员工提供一个固定的福利基金预算，让员工在这个预算的范围内选择他们自己感兴趣的福利。这种自助式的福利计划有两个约束条件，一是企业必须严格限定每个一揽子福利计划的总成本定额；二是每个福利计划都必须包含一些特定的福利项目（主要指公共福利）。

## 二、案例讨论

### 参考答案：

F 公司出现的这种情况是一个普遍现象，很多企业都经历了这样一个过程。在创业初期，每个人都可以不计报酬与得失、不辞辛劳、不分彼此，甚至加班加点、废寝忘食。但是，只要企业一大，大家这种艰苦奋斗、不计报酬的奉献精神没有了，不分上下班的工作干

劲和热情态度也不见了，关心企业、互相帮助、团结如一人的融融人情氛围也消失了。为什么会这样呢？原因有三：

首先，那就是企业大了，老板或忙于企业发展的大事，或忙于社会上各种应酬，与原来创业的老员工在一起的时间少了，感情必然疏远，心理距离必然拉大，以感情作为激励手段的作用自然就会逐渐消失；

其次，在创业初期每个老板可能对公司员工，尤其是一些核心骨干有过许多承诺，但当企业真的做大之后，老板（或许忘了）并没有兑现这些诺言，因而老员工便产生失望情绪，接下来的自然是消极怠工，或是集体跳槽。

第三，当企业成长到一定规模之后，必须走向制度化的管理，而制度给人的感觉总是冷冰冰的，原来的那种相依为命一起创业的融洽感觉消失殆尽，称兄道弟不行了，一切都要按级别来，按公司规定来。制度容不得感情。

公司大了，其管理方式应该改变，激励方式也应该改变。讲感情不行了，靠什么呢？

遗憾的是，我们很多企业把钱作为唯一的激励手段，在一些老板的意识里，花高价钱就能打动人才的心。因此，报上的招聘就会出现这样的文字：“位子加权力，高薪加福利。你还要什么？你还等什么？”言外之意给你高薪水、高福利，你就该满意了，该知足了。这代表了不少企业的想法。

还有一点是必须指出的，就是 F 公司把工资提上去了，工作环

境和条件也改善了，但没有把员工的工资奖金同工作目标相联系，同业绩挂钩，也就是说，每个员工在没有压力的情况下就能稳稳当当拿到高工资。既然如此，大家为什么要卖力干呢？！下面两个小故事很能说明问题。

国外一家森林公园曾养殖几百只梅花鹿，尽管环境幽静，水草丰美，又没有天敌，而几年以后，鹿群非但没有发展，反而病的病，死的死，竟然出现了负增长。经专家分析，主要是由于鹿的生活过于安逸。后来他们买回几只狼放置在公园里，在狼的追赶捕食下，鹿群只得紧张地奔跑以逃命。这样一来，除了那些老弱病残者被狼捕食外，其它鹿的体质日益增强，数量也迅速地增长。

挪威人喜欢吃沙丁鱼，尤其爱买活鲜的。渔民们为了避免沙丁鱼在运输途中死去，往往在船舱里放上几条鲰鱼。鲰鱼滑溜无鳞，常爱四处乱钻乱窜，弄得沙丁鱼十分紧张，不得安生，也只好跟着鲰鱼一起游动。这样，不但避免了沙丁鱼因窒息而死亡，而且抵达渔港后还能保持鲜活。人们称这种现象为“鲰鱼效应”。

由以上分析可知，F公司的问题就在于：首先，对快速成长企业的经营管理缺乏经验；其次，怎样让高工资发挥激励作用认识肤浅；第三，激励手段简单且不配套、不系统。