

<<公平的报酬体系>>

图书基本信息

书名：<<公平的报酬体系>>

13位ISBN编号：9787111202202

10位ISBN编号：7111202201

出版时间：2007-1

出版时间：机械工业

作者：张大亮，邢以群 著

页数：229

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<公平的报酬体系>>

### 内容概要

本书针对企业在发展过程中出现的“为什么员工拿着比过去更多的钱，却干着比过去更少的工作”、“为什么在企业最需要人才的时候，企业原有的骨干却纷纷离企业而去”等问题，阐述了报酬规范化的重要性，提出了“凡是能够在一定程度上满足人的物质和精神需求的东西都是报酬”等观点，并针对员工的物质和精神需求，构建全方位的报酬激励体系，营造企业的可持续发展，展开了具体而深入的探讨。

最后通过对报酬体系中出现的各种疑惑的解答，为企业建设和完善报酬体系提供帮助。

## <<公平的报酬体系>>

### 作者简介

张大亮，硕士，注册会计师，浙江大学管理学院教授，浙江大学营销管理研究所副所长，浙江大学管理学院MBA管理学和营销管理课程的主讲教师。

主持并参与了中大控股集团、南都房产集团、华海药业、维科集团、盾安集团、展诚建设集团等三十多家企业管理咨询项目，担任三家公司的独

## &lt;&lt;公平的报酬体系&gt;&gt;

## 书籍目录

总序前言 第一章 导论：这些问题都与报酬激励有关 情境1：为什么企业会沦为培训基地 情境2：为什么员工报酬水平不低，而工作热情却不高 情境3：为什么薪酬上“老员工老办法，新员工新办法”行不通 情境4：为什么高薪反而留不住人 情境5：企业给予员工的整体收入并不低，但为什么引不进人才 第二章 理论：有关报酬与激励的基本观点 第一节 科学认识报酬 观点1：人是物质的，也是精神的，能够满足需求的东西都是报酬 观点2：非经济性报酬可以大大降低激励成本 观点3：物质有限，精神无限：激励的魔力来自精神报酬 观点4：过程的回报有时比结果回报更重要 观点5：竞争性激励的缺失会使激励成为鸦片 观点6：重短期回报，导致斤斤计较，重长期回报，成就一番事业 观点7：激励最大化=报酬多样化×分配个性化 观点8：贡献与回报并不一定能够一一对应，但认真做事必有回报 第二节 科学报酬体系设计 观点9：价值导向决定报酬导向，报酬导向应体现价值导向 观点10：科学报酬体系：导向明确、规则透明、结构匹配、激励有效 观点11：实行怎样的工资制度取决于企业的报酬导向 观点12：奖金是对员工杰出和额外贡献的回报 观点13：福利项目设置应有利于员工可持续发展与公司和谐环境建设 观点14：为了解决历史问题和适应各种情况，可设置各类津贴 观点15：为了有利于人才引进，可以引入薪酬特区 观点16：慎用股权激励：股权是最昂贵的激励手段 观点17：精神报酬有形化，有助于员工切身感受精神回报 观点18：精神报酬个性化，有助于最大限度发挥精神报酬的激励作用 观点19：支付方式取决于对人的价值鉴别能力的高低 观点20：组合式激励有助于增强激励效果 观点21：报酬体系要随着组织发展和战略的调整而调整 ..... 第三章 方法：报酬激励体系设计的一般过程 第四章 案例：一个企业薪酬体系设计过程展示 第五章 深化：报酬体系建设过程中的常见问题附录

## &lt;&lt;公平的报酬体系&gt;&gt;

## 编辑推荐

当一个企业随着规模的扩大，从能人经营向组织经营转变的过程中，企业领导人常常会感到有处理不完的问题，干不完的工作，有各种不绝于耳的抱怨，还有许多让人伤心或担心的事：外部环境很好，公司的经营目标却没有实现；每年支付给员工的报酬不断提高，企业的劳动生产率却不断下降，员工还埋怨分配不公；在企业发展最需要人才的时候，核心员工却突然提出辞职。更令人生气的是当企业领导人手忙脚乱，恨不得连吃饭、睡觉的时间都用于工作时，在企业内看到的却是另一番景象：许多员工工作无精打采，没有工作激情；更有甚者，出现上班玩游戏、聊天、睡觉，好一副清闲样！

许多领导人都发出感叹：员工创业期的激情到哪里去了？

创业时条件那么艰苦，薪酬也不高，而现在公司发展了，工作条件改善了，薪酬待遇也提高了，为什么工作的积极性反而下降了？

为什么前后会发生那么大的变化？

关键就在于在这一转变过程中，推动企业发展的力量发生了重大变化。

过去企业小，主要是通过能人来推动，现在企业做大了，单靠能人个人的力量已难以支撑企业的快速发展，需要通过群体的力量来推动，企业目标的实现将从由领导人带领员工冲锋陷阵，转为通过目标的导引及组织内在机制的驱动来实现。

而这一切的建立或转变都离不开报酬激励体系的保障。

在创业期，亲情、友情加上激情，员工志同道合，尽管工资不高，但积极性很高。

当企业规模扩大、人员不断增加后，就需要建立规范化的报酬体系。

企业需要通过报酬体系清楚告诉员工个人目标与组织目标的关系；需要通过报酬体系使责任和利益密切挂钩，以鼓励员工承担职责；需要通过报酬体系来推动考核工作的开展，如果考核不与薪酬挂钩，结果就是考归考，做归做；企业要引进人才、留住人才也需要规范报酬体系来给员工做出承诺。

员工之所以愿意加入一个组织，并为之奉献智慧和力量，是因为在这一组织中能够在一定程度上实现其个人目标。

好的报酬体系不仅能调动员工的积极性，而且还能吸引更多优秀人才加盟。

而不好的报酬体系，轻则使员工抱怨增加、工作热情下降，重则会造成核心员工的流失，企业竞争力下降。

很多企业并不是不重视报酬体系的建设，但由于对报酬理念和薪酬体系建设方法缺乏了解，导致薪酬改革的结果是“花钱买麻烦”。

许多企业都有这样的体会，不加工资倒是相安无事，加了工资反倒不得安宁。

看到员工积极性不高，许多企业领导人的第一反应是：工资给少了，奖励力度不够。

经过企业领导人的努力，股东同意给员工加工资，以加大对员工的刺激力度。

如何加？

人人有份平均加，肯定没有激励效果。

要有区分，表现好的要多加，表现不好的要少加，甚至不加，这是员工一致的看法，企业领导人也认同。

到底哪些人多加，哪些人少加，哪些人表现好，哪些人表现不好，大家心里基本上还是有数的，但要说得清清楚楚则比较难。

权衡之下，做了一个比较粗的调薪方案：表现好的加三档，表现中等的加二档，表现一般的加一档，表现差的不加。

结果方案一执行下去，李某就向人力资源部提意见，认为薪酬方案不公平：我和王某做一样的工作，为什么王某可以加三档工资，而我只能加一档。

他承认自己过去工作做得不如王某好，但也不至于差那么多，因此坚持向人力资源部要说法。

人力资源部由于无法提供客观的依据，最后只好给他再加一档工资，李某满意而归。

导致的结果是更多的员工到人力资源部提意见：他们也加少了，要求纠正，否则就是不公平！

公司认为这样下去可能没完没了，只好搞一刀切，一律不再调整。

## <<公平的报酬体系>>

公司不同意加工资，员工也没有办法。

问题表面上看是解决了，但按照公平理论，由于员工认为分配不公，在不能合理调整薪酬以求得公平的情况下，员工就会减少自己的投入。

因此最终的结果是：员工拿着比过去更多的钱，干着比过去更少的活！

这一切促使我们不得不对企业报酬体系有更多的思考：为什么中国企业薪酬体系如此难搞？

员工收入没有差距有意见，拉开差距也有意见？

不加工资不满意，加了工资更不满意？

我们应该如何设计薪酬体系？

我们认为：对于中国企业而言，报酬体系建设固然要考虑中国文化、中国企业、中国人的特点，但关键是要深刻了解员工的需求，掌握和运用报酬体系建设的科学方法。

中国企业若能建立正确的报酬理念，掌握科学的报酬体系设计和运用方法，就同样能够使报酬体系产生极大的激励力量，使组织充满活力。

<<公平的报酬体系>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>