

<<薪酬方案>>

图书基本信息

书名：<<薪酬方案>>

13位ISBN编号：9787313028624

10位ISBN编号：7313028628

出版时间：2002-01-01

出版时间：第1版(2002年1月31日)

作者：约翰·E·特鲁普曼

页数：196

译者：胡零

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>

## &lt;&lt;薪酬方案&gt;&gt;

## 前言

序言21世纪的前20年，企业将会面临高质量人才特别紧缺的问题，根据最保守的经济预测，劳动力市场的人口统计明显表明，招聘工作将比十年前更为艰巨。

人力资源的重点在“人才争夺”。

但是这一争夺的真正目的是帮助企业充实实力，树立起竞争优势。

这是一场必须由人去赢得的战争。

这场争夺主要围绕着一个战略方针，即不惜一切代价，一掷千金。

所以，这也是一个投标战，雇主纷纷做出各种承诺，如股票期权、奖金、额外津贴、个人发展计划，以及最重要的，一个令人满意的工作氛围。

极少数的人力资源策划包含留住人才的办法，即延聘有用人才。

这比招募新人要合算，因为新员工一般不了解公司的运作情况，这也是老雇员作为商品的一种价值体现。

约翰·特鲁普曼的这本书向从事人力资源和薪酬管理的专业人员展示了一种留住有用人才的思维方式。

我们必须继续在人才市场上保持竞争力，这是我们主要的策略，但这不是纸上谈兵。

我们必须采用一些现在看来似乎还很遥远的手段。

正如作者所指出的，那些曾被称为“遥遥无期的”、“不现实的”、“会带来管理上噩梦”的手法早在20年前就曾尝试过。

作者的最佳实例，就是自助式福利计划。

这种手法旨在把激励计划扩展至每个员工，使他们了解并重视那些对公司的成功极为重要的因素。

作者还提出应该通过员工的更多参与来提高业绩，而不是单纯只靠管理层出谋，雇员出力的方式。

当时，这被视为一种激进的方法，而现在已被广泛接受并采纳。

作者提倡的整体薪酬方案实际上是一个适用性很广的方案。

起先可以考虑从一组雇员着手，而不是整个员工队伍。

人力资源工作人员都是比较谨慎的，在无数的严酷的教训面前，他们有充分的理由要保持慎重(还记得以行为定位的评级法吗?)。

但是本书作者的论述完全基于一个无可争议的逻辑：雇员在企业中的作用变得越来越重要，人才吃紧的现象不会缓解，人才的独立意识越来越强，他们只忠于自己的事业，不像前辈那样对企业忠心耿耿，他们更注重个性化的待遇。

约翰·特鲁普曼的这本书有不少具有创造性的建议，旨在帮助企业树立自身的优势。

《薪酬方案》是一本极富挑战性的著作，其影响可以延续十多年。

我们衷心地感谢雇员和企业对此书进行检验和指正。

杰里·麦克亚当斯回报与认可国际沃森怀亚特组织前全国实践领导者

## <<薪酬方案>>

### 内容概要

为了吸引并留住员工，许多公司的薪酬方案非常重视现金报酬，但现金只是其中的一个重要因素，他们希望得到更多的东西，如深造培训、晋升机会、精神奖励及独特的生活方式，这些都是卓有远见的企业吸引高素质员工的手段。

企业领导必须调整旧的薪酬体系，而出台新的薪酬体系旨在吸引、激励和留住企业中的精英《薪酬方案》就是专门为那些希望改进其薪酬激励机制的企业家所准备的一本实用指导书。

本书针对当今各类员工的各种不同需求和生活方式，提供了必要的信息和措施，以便企业制定出一揽子薪酬方案。

企业可以运用这些资料，便于员工进行自我调整。

本书设计了十种不同性质的薪酬组合——基本工资、附加工资、福利工资、工作用品补贴、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和私人因素，并逐一进行了阐述。

另外，本书还包含了许多建设性的提议和独特的想法，帮助各种规模的企业制定出相关的整体薪酬方案，吸引并留住企业中的优秀人才。

## &lt;&lt;薪酬方案&gt;&gt;

## 作者简介

约翰·特鲁普曼，在欧柏林大学获得了社会和政治学学士学位，在芝加哥大学获得了硕士学位，在密歇根大学，在社会工作学院教学非赢利机构管理课程，在商学院教授企业行为和人力资源管理课程以及高级员工决策和创造力的培训课程，他还在匹茨堡的卡内基·梅隆大学给高级经理开设有关的培训课程。

约翰·特鲁普曼撰写和编辑了许多书，他最近的新书有《提高心理医生的作用》（与斯科特·兰塞姆威廉·平斯基合著）、《提高会议效率》、《企业创建中的思维管理》、《美国人真的讨厌穷人吗？》和《非赢利机构董事会——我们究竟该做些什么，该怎么去做》（与埃尔玛·特鲁普曼合著）。

约翰特鲁普曼作为“高质量决策”公司的咨询专家，向所有的企业推出了提高会议效率和加强集体决策能力方面的新理念。

他曾与众多的组织合作，如美国企业联合会、底特律犹太协会、密歇根路德教社会服务部和其他一些非赢利组织。

他还协助一些大企业工作，如阿博特实验室、杜邦公司、通用汽车公司、福特汽车公司及国家会议事务所和空军等政府机构。

特鲁普曼已婚，有三个孩子和三个孙子。

## <<薪酬方案>>

### 书籍目录

原书总序序言前言概要第一部分 整体薪酬方案第1章 从旧式薪酬转向整体薪酬第2章 自助式薪酬方案；最新的新式薪酬第二部分 整体薪酬等式第3章 基本工资之争；工资的保障第4章 工资加速器：具有推动业绩的作用第5章 福利工资：令人迷惑的福利第6章 工作用品补贴和额外津贴：提供工具，确立地位第7章 个人晋升和自我发展机遇：晋升阶梯或者内部第8章 薪酬的柔性部分：心理收入、生活质量和私人因素第三部分 改革旧的思维模式和组织机构第9章 更新传统的薪酬体制附录 公共企业和非赢利机构的薪酬理念

## &lt;&lt;薪酬方案&gt;&gt;

## 章节摘录

薪酬分析法是薪酬等式的一个运行机制，具有多种用途。

首先对企业自身有一定的用处。

企业通过对照来比较现实的情况和企业期望的目标。

这里的期望，就是企业的薪酬政策，企业到底想要做什么，要搞清楚这一点有点费劲。

另外，要搞清楚现实情况也不易，企业竭力去发现他们到底为雇员提供了些什么。

这个方法的关键在于，对于每个薪酬组成部分，标出它的一个指定范围，而不是打上百分比，因为企业主要是让员工有机会在指定范围内，自己决定每个薪酬组成部分所占的比率。

这一方法看似复杂，但许多企业已经开始初步尝试。

如果企业已经实施了自助式福利方法，那么实际上已经完成了第一步，即了解差距。

企业应决定采用何种福利(理想)，同时了解实际已经提供了何种福利(现实)，并决定从哪些雇员着手实施这个方法。

这就表明，企业已经明确了其福利政策，并建立了薪酬付出与选择模式。

对于企业来说，采用薪酬分析法意味着什么？事实上，随意选择一些雇员即可完成薪酬分析报告。

通过抽样报告，便可得到一个总体的指数表，其中各个重要的部门、区域和层次的指数可以清晰地呈现出来。

从而，企业能够了解它正在实施的薪酬方案在多大程度上满足了员工的需求。

2000年7月在安阿伯市的密歇根大学高级经理培训中心，举行了一次以企业成长为主题的研讨会，会上我进行了一次测试。

我要求出席会议的大约15名经理填写这张薪酬分析表，绝大多数人都更侧重薪酬中的生活质量部分，尽管他们都清楚，这样的选择将意味着基本工资比率要有所降低。

但最终他们都一致认为，这种做法在他们各自的企业中都行不通。

由此，您可以发现企业因为缺乏这种信息，而丧失了制定合理薪酬的机会。

这一信息能使企业着手去做一些它们应该做而没有做的事情。

第一步是依照雇员的需求和期望，了解一下企业自身的现状；第二步是明确企业未来发展的方向，这种期望就成为薪酬政策的第一组成部分，也就是薪酬付出/选择模式的第一部分。

这个模式的第一部分是制定现金与非现金选择区域，我在表2.4中也提出过一些建议。

当然，薪酬中的现金和非现金选择区域的范围必须明确，基本工资、附加工资、福利工资是主要的现金区域，它们本身也较灵活多变，(如果我妻子的福利待遇很好，我在我的薪酬组合中，就可以放弃福利部分，而将其50%转化为现金)，但是，其他一些薪酬部分，如额外津贴或许就不是现金，也不包含任何现金成分。

企业需要对工作用品补贴、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和私人因素这些薪酬组成部分做出裁定，即明确每个部分的最精简的组合形式以及能否转化为奖金进行发放。

例如，百货公司的员工一般在选购本店物品时，可以享受八折优惠。

然而，某个雇员可能希望在整体薪酬方案中，选定其他方面的优惠折扣率，这种例子我以前曾举过不少。

又如，某公司通常为它的每位新雇员提供全套的工作设备(服装、办公桌、工具等等)，公司也会考虑到一些特殊的专业设备(如警察需配备武器、飞机机修师需配备特殊的工具、特殊的电脑设备)，并允许让雇员有选择地进行配备。

在上述两个例子中，如果雇员愿意，企业完全可以将这些设备转化为现金发放给他们。

在有些情况下，雇员所期望的薪酬方案(例如生活质量)可能是一个组合体。

例如，对众多雇员来说，生活质量的一个方面就是指现场看护孩子(雇员可以在工作时，通过监视器一类的东西观察自己的孩子)。

雇员为此需花费一千美元一个月，但他们依然很乐意支付。

再比如停车，在密歇根大学，我必须自己支付停车费，系里也稍做一些补贴。

有些福利待遇是无法兑现成现金形式的，例如，有家公司考虑资助其雇员攻读一所名校的MBA学位。

## &lt;&lt;薪酬方案&gt;&gt;

假设员工已拿到入学通知，学费可高达每年四万美元至五万美元，公司可能同意对这位雇员攻读学位予以资助(企业可以支付全部费用，或资助学费相对便宜一些的非贵族学校)。

但是若该雇员无法达到公司的标准(即完成学业并获得学位)，那么这种资助就无法兑现。

当然，企业可以采用任何一种形式的薪酬政策，关键是按照薪酬分析的要求创立一个综合的薪酬政策，所以在确定他们愿意提供的薪酬方式时态度必须慎重。

薪酬分析法除了对薪酬政策在规划研究方面大有帮助外，对个人也很有用处。

我举三个例子：第一，可用于招募期间的工作，招聘人员可以利用这个方法来调配对雇员的承诺；第二，可作为一个初步评估，雇员每年可以借此分析法，每年对原有的薪酬组合进行重新评估；第三，人力资源专业人士可以以此进行职业规划，包括解聘后的新职介绍。

所有这些活动，旨在协助公司，使雇主有更多的选择，这对雇佣双方都有益。

在当今的市场上，如果雇主期望拥有更多的选择性，关键在于企业必须制定一个比较灵活的薪酬体制，以满足不同员工的不同需求，并使公司在员工身上的投资能带来最佳的回报。

表2.5列举了一些可能的方案，并针对它在吸引、留住和激励员工方面的效果作了等级评定，得分为“ A ”的是未来的整体薪酬方案体制，因为它把雇员视作内部顾客。

## <<薪酬方案>>

### 编辑推荐

作为薪酬方案的内容，深造培训、晋升机遇、精神奖励及有机会追求一种独特的生活方式，都是有远见卓识的企业吸引高层次雇员的有效手段。

本书设计了十种不同性质的薪酬组合成分，帮助各种规模的企业制订出相关的整体薪酬方案，并将企业中的优秀人才牢牢的稳住。

<<薪酬方案>>

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>