

普通高等教育人力资源管理专业规划教材

薪酬管理

Compensation Management

董福荣 等编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育人力资源管理专业规划教材

薪酬管理

董福荣 罗明忠 饶惠霞 曾文 编著



机械工业出版社

本书是作者根据多年的研究成果,在认真总结教学和企业薪酬管理的经验,吸收本领域最新研究成果的基础上编写的,以期能够使薪酬管理规范 and 有效,促使人们不仅能认识薪酬管理的基本概念和基本理论,更能对实际的薪酬管理起到指导作用。本教材共分九章,具体包括薪酬概述、薪酬理论、薪酬设计、薪酬结构、薪酬的支付与日常管理、员工福利管理、不同岗位的薪酬设计、发达国家企业的薪酬管理和企业薪酬管理的新趋势等内容。

本书可作为高等院校人力资源管理专业学生教材,也可供企业管理人员学习和参考。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/董福荣等编著. —北京:机械工业出版社,
2008.10

普通高等教育人力资源管理专业规划教材
ISBN 978-7-111-24851-4

I. 薪… II. 董… III. 劳动工资管理—高等学校—
教材 IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 122609 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹俊玲 责任校对:佟瑞鑫

封面设计:王伟光 责任印制:乔 宇

北京中兴印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm · 15 印张·274 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-24851-4

定价:23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线:(010)68326294

购书热线:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线:(010)88379718

封面无防伪标均为盗版

普通高等教育人力资源管理专业规划教材

编委会名单(按拼音排序)

曹元坤 江西财经大学

崔 勋 南开大学

董福荣 广东商学院

关培兰 武汉大学

黑启明 河南大学

宋奇成 重庆工学院

王益明 山东大学

颜世富 上海交通大学

周文霞 中国人民大学

朱必祥 南京理工大学

前 言

薪酬管理是人力资源管理中的难点，薪酬政策则是企业员工最关心的政策之一。薪酬涉及公司每位员工的切身利益，特别是在人们的生存质量还不是很高的情况下，薪酬水平的高低直接影响着人们的生活水平。许多公司就是因为薪酬问题使得经营者与员工之间产生了尖锐的矛盾，甚至引起了劳动争议。因此，正确认识和掌握薪酬理论，解决薪酬管理中的现实问题，是摆在企业人力资源部门，甚至是摆在企业主要领导面前的重要任务。

基于薪酬管理的重要性，我们根据自己多年的研究成果，在认真总结教学和企业薪酬管理的经验，吸收本领域最新研究成果的基础上编写了本教材，以期能够使薪酬管理做到规范和有效，促使人们不仅能掌握薪酬管理的基本概念和基本理论，更能对实际的薪酬管理有所裨益。

总观全书，本教材主要体现如下四个特点：

(1) 吸收了最新研究成果。参加本教材写作的大都是高校从事薪酬问题研究的学者，他们时刻关注理论研究的最新进展，并把近年来相当一部分研究成果及时地在教材中得以体现，例如宽带薪酬问题、薪酬战略问题以及一些章节阐述的当前面临的主要问题、发展趋势等。

(2) 有比较强的可操作性。本教材从第三章薪酬设计、第四章薪酬结构、第五章薪酬的支付与日常管理、第六章员工福利管理，到第七章不同岗位的薪酬设计等内容，都具有较强的可操作性和实用性。

(3) 联系企业的实际。本教材自始至终都与企业的实际密切相

关,真正体现了理论来源于实际而又为实际服务的理念。从具体内容来看,不仅每章都有企业的案例,而且全书所阐述的内容大都与企业的实际紧密结合。

(4) 对未来薪酬管理的许多问题作了预测或大致的归纳,如某些章节阐述的薪酬管理的特点和发展趋势等。

本教材共九章,大体上可以分为4部分。第一部分是第一章,主要阐述了薪酬的内涵及其构成,分析了薪酬的功能和影响薪酬水平的因素,探讨了现代企业薪酬管理面临的问题。第二部分是第二章,主要是对几百年来出现的主要薪酬理论作了简要介绍和评价,使人们认识到薪酬理论的研究历史、过程和对于实践的指导意义。第三部分是第三章到第七章,主要阐述与薪酬设计相关的各种操作层面的问题。这部分是本书的重点。第四部分是第八章和第九章,主要介绍了目前发达国家的薪酬状况和薪酬发展的新趋势。

本教材是集体合作的结果,由广东商学院董福荣教授、广东金融学院罗明忠教授、广东药学院饶惠霞副教授,以及香港华人时代商学院特聘教授、广州号角企业顾问有限公司总经理曾文先生共同编写。全书由董福荣教授设计并编写大纲,具体分工如下:曾文编写第一章、第四章,罗明忠编写第二章、第八章,饶惠霞编写第三章、第五章,董福荣编写第六章、第七章和第九章,全书由董福荣教授统稿。

在本教材的编写过程中,广东商学院人力资源管理专业研究生任丽娟、关开明、吴子春、王晓林、李萍、叶欣逢、张新等提供了许多有益的资料,同时,我们在编写过程中也参阅了许多文献,限于篇幅,恕不一一列出,谨在此表示感谢。

由于知识和经验的局限,书中的错误和疏漏在所难免,恳请读者批评指正。

编著者

目 录

前言

第一章 薪酬概述	1
第一节 薪酬的内涵及其构成	2
第二节 薪酬的功能	9
第三节 薪酬体系的影响因素	11
第四节 薪酬管理面临的问题	17
关键词	20
思考题	20
案例分析讨论	20
第二章 薪酬理论	22
第一节 早期工资理论	23
第二节 近现代工资理论	28
关键词	39
思考题	39
案例分析讨论	39
第三章 薪酬设计	41
第一节 薪酬设计的原则	42
第二节 薪酬设计的主要理论依据	49
第三节 薪酬设计的一般程序	53
关键词	70
思考题	70
案例分析讨论	70
第四章 薪酬结构	72
第一节 薪酬结构概述	73
第二节 以工作为导向的薪酬结构	74

第三节 以能力为导向的薪酬结构	78
第四节 以绩效为导向的薪酬结构	81
第五节 组合薪酬结构	83
第六节 薪酬结构的变化特点	89
关键词	94
思考题	94
案例分析讨论	94
第五章 薪酬的支付与日常管理	99
第一节 薪酬支付的原则	100
第二节 薪酬支付的艺术	104
第三节 特殊情况下的薪酬支付	111
第四节 工资定级与调整	114
第五节 薪酬日常管理面临的问题	117
关键词	120
思考题	120
案例分析讨论	120
第六章 员工福利管理	123
第一节 员工福利管理的基本原则与特征	124
第二节 员工福利的类型	127
第三节 员工福利管理面临的问题及其发展趋势	141
第四节 我国员工福利的设计策略	145
关键词	149
思考题	149
案例分析讨论	149
第七章 不同岗位的薪酬设计	151
第一节 销售人员的薪酬设计	152
第二节 管理人员的薪酬设计	162
第三节 专业技术人员的薪酬设计	170
关键词	180
思考题	180
案例分析讨论	180

第八章 发达国家企业的薪酬管理	182
第一节 日本企业的薪酬管理	183
第二节 美国企业的薪酬管理	187
第三节 欧洲企业的薪酬管理	192
第四节 发达国家企业薪酬管理的变化及其特点	195
关键词	198
思考题	198
案例分析讨论	198
第九章 企业薪酬管理的新趋势	201
第一节 薪酬战略的选择与确定	202
第二节 宽带薪酬的设计与实施	210
第三节 股票期权的作用与问题	219
第四节 全面薪酬管理及其实施	224
关键词	229
思考题	229
案例分析讨论	230
参考文献	231

第一章

薪酬概述

【本章要点】

企业的薪酬是企业管理者可以支配的最有效的激励手段之一。薪酬对企业和员工都具有十分重要的意义。本章基于薪酬的重要性,阐述了薪酬的内涵及其构成,分析了薪酬的功能和影响薪酬水平的因素,探讨了现代企业薪酬管理面临的问题。

【导入案例】

由一个学员提问引起的薪酬问题。

2007年6月,在一次人力资源管理职业资格培训的课堂上,有学员提出了如下问题:

学员:“老师,我想请教一个问题。”

老师:“请说!”

学员:“我们公司是一家大型民营电子制造企业,员工总数有一万多人,其中大多数是普通员工。但现在普通员工的

招聘出了问题，很难招聘到合格的员工，有时连‘生手’也招不到。”

这位学员继续说：“相反，其他同类公司的招聘一点问题都没有，连我们公司的一些老员工都跑到那家公司去了。”

老师：“我问你几个问题。看看能否帮你理清思路。第一，你们公司和那家公司在地理位置上是否接近？”

学员：“都在广东清远的清新县，相隔不远。”

老师：“第二，你们两家公司是否属于同一行业？”

学员：“是啊，都是生产电子产品的，属于电子制造业。”

老师：“最后一个问题，贵公司普通员工和同类其他公司普通员工在待遇上是否有不同？”

学员：“我们普通员工的月收入可能比他们公司的少200元左右。”

老师：“问题就在这里。相同地区，相同行业，相同岗位，做同样的工作，在那家公司一个月比在你们公司多赚200多元。对于基层员工来说，他们更多考虑生理需求，因此会舍弃你们而投奔他们了。你回去把普通员工的工资调整一下，不见得比人家高多少，起码要和人家的差不多。这样你才能在与对方的竞争中不会输在起点上。”

其实这个案例反映了一个现象，即在现代市场竞争比较激烈的情况下，企业要立于不败之地，员工是主要的竞争利器，只有吸引、留住和有效激励企业所需的员工，企业才能发展。而薪酬作为一个重要的激励手段，合理、科学地设计薪酬标准就显得非常重要。一个企业的薪酬水平只有对外有竞争力、对内具有公平性、对员工有激励作用，薪酬的作用才能凸现。

第一节 薪酬的内涵及其构成

没有激励，就没有前进的动力。人们为生存和事业而奋斗的动力与所能得到的利益密切相关。社会主义市场经济时代的薪酬管理无疑是在企业与员工之间架起的一座互相激励的桥梁。

企业要想客观、公正、公平、合理地补偿为企业作出贡献的劳动者，就必须了解薪酬的内涵和构成。

一、什么是薪酬

在我国，传统上把一次性支付的报酬称谓“酬”，以年计付的劳动报酬称为“薪”（如薪金、薪水等），而把以月、日、小时等较小时单位计付的劳动报酬称为“工资”，那么，我们现在所提到的薪酬的概念与它们是否一样？

薪酬是市场经济条件下非常重要的概念。对于薪酬的概念,人们有不同的理解,从不同的角度反映了薪酬的内涵。例如,薪酬是指作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入,以及各种具体服务和福利之和。^①薪酬是指用人单位以现金或现金等价物的方式付出的报酬,包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。^②企业薪酬是指企业内所有员工,即管理人员和普通员工的货币性与非货币性劳动收入的总和。^③综合上述概念,我们认为,薪酬是指雇员由于提供劳动或劳务所得到的各种货币与非货币报酬的总和。员工提供的劳动或劳务,包括他们实现的绩效,付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造。

对这个定义,可以从以下几方面进行理解:^④

第一,在市场经济条件下,雇员是相对于雇主和所有者而言的。雇员在英语中只表明就业关系,没有贬义,此提法是国际惯例。一些大企业的高层领导虽然在管理职能上主要代表雇主,但是从取得报酬的角度来看,他们也是雇员,是所有者的雇员,他们在企业得到的也是薪酬。

第二,薪酬是雇员的劳动所得。无论雇主开办的是什么企业,是何种所有制形式,对雇员而言,薪酬的性质是相同的,都是劳动所得。

第三,薪酬是劳动者个人收入的组成部分。在市场经济条件下,个人收入包括很多内容,那些与劳动或劳务无关的收入不包括在薪酬之内。报酬还可以采取包括职务晋升、职业发展机会、精神鼓励等形式表现。

同时,薪酬不能简单地理解为传统意义上的工资。薪酬还包括非货币报酬这部分。在员工的心目中,薪酬不仅仅是一定数目的金钱,它也代表了身份、地位以及在全公司中的业绩,甚至个人的能力、品行及个人的发展前景等。

当然,对企业来说,薪酬是企业经营总成本的重要组成部分,一些企业的工资成本占企业经营总成本的30%或更多(如IT企业等知识密集型企业)。薪酬是能够为企业带来预期收益的资本,薪酬作为企业的生产成本,是资本的投入,企业期望获得相应的资本回报。因此,如何设计与管理薪酬的整个分配和运作过程——评价员工的工作绩效、促进劳动数量和质量提高、激励员工的劳动积极性,使企业获得最大限度的回报,便成为管理者的重要职责。

① 乔治 T. 米尔科维奇, 杰里 M. 纽曼. 薪酬管理[M]. 董克用, 等译. 第6版. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.

② 王长城, 姚裕群. 薪酬制度与管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005.

③ 李新建. 企业薪酬管理[M]. 天津: 南开大学出版社, 2002.

④ 董克用. 中国转轨时期薪酬问题研究[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003.

对员工来说,薪酬是他们从企业获得相对满足的目的物,薪酬是维持生活、提高生活质量的基本保障。据权威机构近 20 年的研究资料显示:在所有的工作种类中,员工一直将工资收益视为选择工作的最重要指标。因此,工资能极大地影响员工的行为和工作绩效。

二、薪酬的构成

薪酬这个词在不同时期有不同的含义和组成。从薪酬管理的历史上看,最初的薪酬中基本工资所占比例很大,福利只占了极少的一部分。发展到现在,从社会总体上看,基本工资所占比例下降,奖金比例上升,福利的比例已经超过基本工资和奖金的比例。

但是,物质激励与薪酬是两个概念。物质激励包括薪酬、奖金、红利、期权等,薪酬只是其中的一个组成部分。

例如,美国企业的物质激励由四部分构成:基本工资、奖金、股票收入和福利计划。福利计划包括带薪休假、健康保障、遗属保障、退休保障等。目前,美国有 50% 以上的企业制定并执行长期激励计划。日本企业的经营者虽持有本企业的一定股票,但不准出售,其在股票上的收益和损失都非常小。目前,日本上市高科技企业高层管理人员长期激励薪酬的比重达到 15%,欧洲大公司达 10%,德、日等国的经营者报酬结构中,长期激励项目所占比重较小。如在德国公司高层经理人员的报酬中,65.9% 为基本薪金,16.5% 为奖金,12% 为养老金计划,津贴占 5.6%。

对于薪酬,可以从狭义和广义两方面来理解。从狭义的角度讲,薪酬可分为直接货币薪酬和间接货币薪酬。所谓直接货币薪酬,就是企业以工资、佣金、奖金和红利等形式支付给员工的全部报酬;间接货币薪酬就是以各种形式支付的福利、保险计划、员工休假计划等。

从广义上讲,薪酬可分为经济性报酬和非经济性报酬。经济性报酬就是狭义的薪酬,即直接货币薪酬和间接货币薪酬。非经济性报酬是指个人对工作本身或对工作在心理与物质环境上的满足感。这种非经济报酬涉及员工在工作中的心理与物质环境,例如工作中的成就感、挑战性、合适的工作环境等。对于一些员工,特别是对知识型员工来说,这部分薪酬更重要。随着经济的发展和人员管理的日益重视,非经济报酬的激励会越来越被人们所重视。

对于薪酬构成,还可以从整个绩效考评的角度来理解。薪酬可分为固定薪酬和浮动薪酬,其中固定薪酬根据不同情况包括基本薪酬、津贴、福利等;浮动薪酬包括奖金、佣金等短期激励和长期服务年金、股票期权等长期激励。

以上分类是大多数学者认同的,但也可以从另外一个角度来对薪酬构成进

行理解，即把薪酬分为外部回报和内部回报。

外部回报是指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报，也称外部薪酬。外部薪酬也包括直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分，包括员工的基本薪酬，即基本工资，如周薪、月薪、年薪等；也包括员工的激励薪酬，如绩效工资、红利和利润分成等。间接薪酬即福利，包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和其他服务，比如单身公寓、免费工作餐、免费的交通车接送等。

内部回报是指员工自身心理上感受到的回报措施，主要体现为一些社会和心理方面的回报。内部回报一般包括参与企业决策、获得更大的工作空间或权限、更大的责任、更有趣的工作、个人成长的机会和活动的多样化等。内部回报往往看不见，摸不着，对于企业来说不是简单的物质付出，如果运用得当，也能对员工产生较大的激励作用。然而，在管理实践中，内部回报方式经常被管理者忽视。管理者应当认识到内部回报的重要性，并合理地利用。薪酬系统如图 1-1 所示。

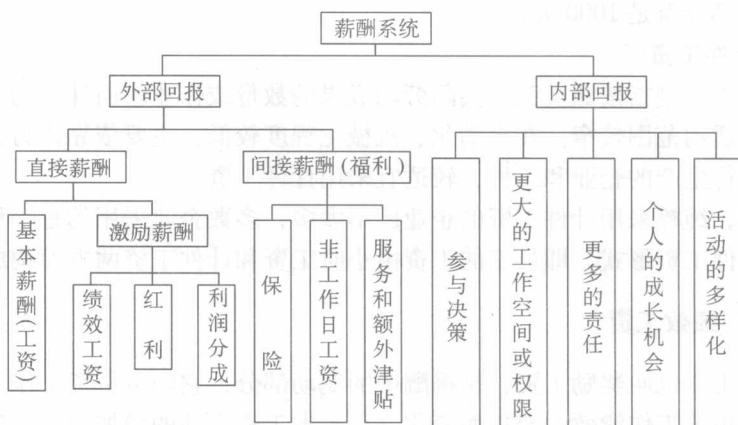


图 1-1 薪酬系统

工资是员工薪酬的主要组成部分，有广义和狭义之分。狭义的工资主要是指用人单位支付给劳动者货币形式的报酬。这里包括两方面含义：一是接受报酬的主体是体力劳动者；二是报酬的客观表现形式是货币。如果接受报酬的主体是脑力劳动者，习惯中人们常常称之为薪水或薪俸、薪金。如果报酬的客观表现形式是实物而不是货币，人们常常称之为福利。广义的工资从内涵上讲，包括货币形式的报酬和非货币形式的报酬；从外延上讲，包括支付给体力劳动者和脑力劳动者的报酬。总体上看，工资可作如下分类：

（一）基本工资

基本工资是指按照工资等级标准支付且在一定时间内固定不变的工资。工资等级标准一般以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件等因素为依据,是根据员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而决定的。基本工资在一定时期内相对稳定,只要员工完成企业规定的工作定额,就能获得基本工资。基本工资的计量形式有计时工资和计件工资两种。

1. 计时工资

计时工资是指按照员工的实际有效工作时间而支付的工资,主要有小时工资、日工资、月工资和年薪等几种形式。计时工资的适用范围较广。一般来讲,在自动化、机械化程度较高,产品数量主要取决于机械设备的性能,劳动成果难以用数量衡量,生产经营需要以集体劳动的形式进行的企业和工种,比较适宜采用计时工资。比如,一个机械维修工每月的基本工资是1000元,可能组织会因为此人丰富的经验和优秀的业绩为其支付月总收入3000元,但基本工资这部分就是1000元。

2. 计件工资

计件工资是指按照员工的实际劳动成果的数量或作业量而计发的工资。计件工资的适用范围较窄。在自动化、机械化程度较低,主要依靠体力劳动和手工操作进行生产的企业和工种,较适宜采用计件工资。

目前,纯粹采用计件工资的企业已不太多,多数企业采用的是一种修正变通的计件工资形式,即员工的工资由小时工资和计件工资两方面构成。

（二）绩效工资

绩效工资也叫奖励工资,是报酬中的变动部分,它随着员工工作努力程度和劳动成果等工作绩效的变化而变化,是基本工资之外的增加部分,反映了不同员工或不同群体之间绩效水平的差异。绩效工资具有激励的效果,体现薪酬设计的内部激励原则。比如组织因为一个销售人员突出的业绩表现,对他给予超出任务回款额20%的奖励工资,那么这个销售人员因为自身绩效良好多得到的超出任务回款额的20%就是奖励工资部分。

绩效工资常见的形式有奖金、利润分成和销售提成等。奖金的适用范围较广,既适用于管理人员,也适用于生产工人。大部分企业,员工的奖金是与企业或部门的绩效挂钩的。世界500强企业之一的美国可口可乐公司,销售人员的奖金与所在区域完成销售指标的程度挂钩,主管或经理的奖金与自己所带团队或区域的销售指标达成率挂钩。但也有一些企业,员工的奖金是根据企业或

部门绩效和个人绩效来综合决定的。如广东地质物资总公司的门市销售人员,他们的奖金高低更多地体现在整个门市销售团队的业绩上,而不是体现在个人业绩上。奖金具有超常性、货币性、动态性、多样性等特点。利润分成主要用于管理人员和技术人员,对一般人员较少运用。销售提成也是一种常见的奖励工资。它是根据销售收入的某个比例来决定的,比较适用于销售、证券、服务等工种和行业。因为奖励工资不是固定工资,它随着绩效水平的变动而变动,因此对促进员工改进工作、提高工作绩效水平具有重要作用。

(三) 激励工资

激励工资是指与员工将来业绩挂钩的部分,它在实际业绩达到之前就已经确定,能够起到通过支付工资达到影响员工将来行为的作用,如对于高层管理人员或者高级技术人员分发股份或红利等。激励工资和绩效工资都对员工的业绩有影响,两者不同之处在于激励工资影响的是员工将来的行为,而绩效工资则侧重于对过去突出业绩的认可。例如,高层管理人员获得股份或红利,他们就会把精力更多地投入到提高组织的投资回报率、市场占有率、资产净收益等组织目标上去。从这个角度来说,激励工资相当于奖励工资中的利润分成。

(四) 津贴

津贴是指为了补偿员工额外或特殊的劳动消耗和为了保证员工的工资水平不受特殊条件影响而支付的报酬,也是对工资或薪金等难以完全、准确反映的情况的一种补偿。这些情况包括:员工的工作环境对身体健康有害,员工的工作对其造成伤害的可能性较大,员工从事的是社会上有些人看来不太体面的工作或大多数人不愿意从事的工作等。

津贴的种类较多,有岗位津贴、职务津贴、工龄津贴、特殊津贴、地区津贴、加班津贴、物价津贴、交通费津贴、伙食津贴、降温津贴等。与奖励工资一样,津贴也是用于补充基本工资的一种辅助工资。

(五) 福利

福利对企业来说是一种固定的劳动成本,对员工来说是一种补充的间接薪酬。一般而言,福利具有低差异、高刚性的特点。我们可以把福利分为两大部分,一部分是国家法定福利,另一部分是企业自愿提供的福利。

1. 国家法定福利

国家法定福利是指国家强制性要求组织必须为员工提供的各种保障(包括

养老保险、工伤保险、失业保险、医疗保险、生育保险、住房公积金和法定节假日休假等)。社会保险是为了保障员工的合法权利,由政府统一管理的福利措施。自德国俾斯麦时代产生以来,福利已在整个薪酬体系中占有越来越重要的位置。

2. 企业自愿提供的福利

企业自愿提供的福利是用人单位为了吸引人才或稳定员工而自主为员工提供的服务和额外津贴(如法律咨询、心理咨询、员工服务、教育补助等)。用人单位的集体福利根据享受的范围不同,可分为全员性福利和特殊群体福利两类。全员性福利是全体员工可以享受的福利,如工作餐、生日礼物、健康体验、带薪年假等。这项福利通常不考虑员工的实际绩效和技能水平如何,许多普遍性的福利措施是组织的所有成员都可以享受到的,如广州经济技术开发区的很多企业都对员工提供免费午餐和市内员工的上下班班车,不会因为某员工本月没完成生产或销售任务就不能享用免费午餐或者不能乘坐班车。

基本工资、绩效工资、奖励工资和福利之间的比例关系没有固定模式。从微观角度看,企业的工作任务、工作性质和工作特点不同,各类薪酬项目之间的比例关系就不同。从宏观角度来看,社会经济状况、经济管理体制不同,各类薪酬项目之间的比例关系也不同。比如,1979年以前,我国由于奖金制度被取消,工资收入中85%为基本工资,其他形式的工资只占15%。1985年工资制度改革后,由于奖金发放数额增加、物价上涨等原因,其他形式的工资在工资收入中的比例大幅度增加。近几年,其他形式的工资在工资收入中的比例已达到37.9%,其中奖励工资为15.6%,津贴为22.3%。

三、薪酬的本质

薪酬作为对员工为企业所作出贡献的回报,以及根据工龄、知识、技能、体力和工作表现等支付给员工的相应回报,具有相对的等价性。所以,从这个角度来看,薪酬的实质是一种交换或交易。一方面,员工为组织付出自己的劳动,另一方面,组织为员工提供货币的或者非货币的报酬。

作为一种交换或交易,薪酬必须服从市场的交换或交易规律,否则,这种交换关系不可能长久地持续下去,即使能够勉强持续下去,双方也不可能满意。一方面,一旦企业表示不满,那么员工将受到被解雇的威胁;另一方面,一旦员工不满,那么企业将失去这份人力资源。不论前者还是后者,这种交换关系或交易最终都将终止。如果员工对这种交换表示满意,那么他会倾力付出,会有良好的工作表现,这时,企业对人力资源的投入就取得了较好的回报,企业保持持续发展。因此,许多企业都以薪酬作为一个重要的筹码,吸