



21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Compensation Management

3rd edition

薪酬管理

第三版

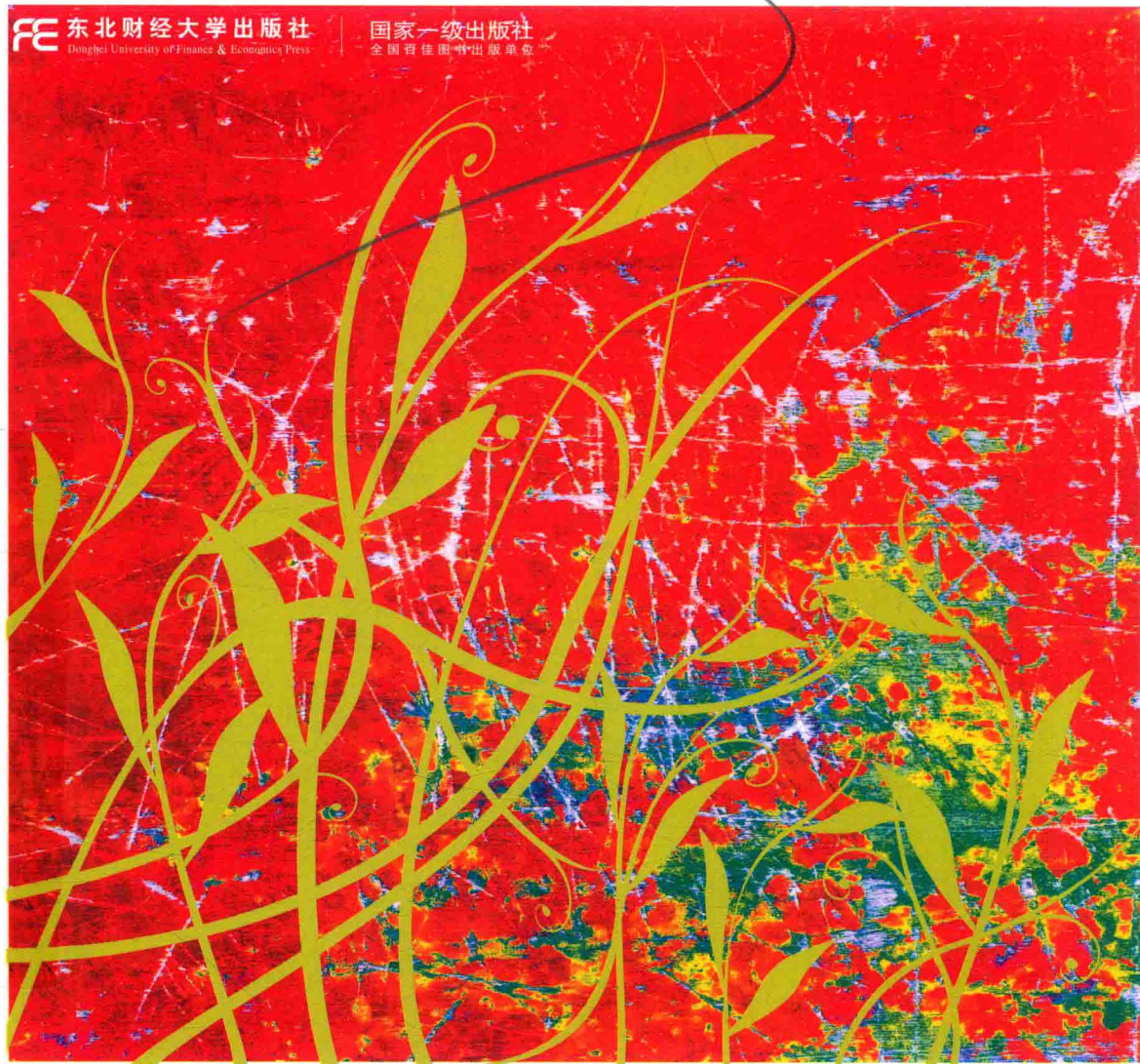
卿涛 郭志刚 主编

本教材在借鉴发达国家薪酬管理理论，总结我国薪酬管理理论研究成果及企业薪酬管理实践的基础上，结合作者长期的薪酬管理教学经验编撰而成，全面介绍了薪酬管理的基本理论、制度和办法，突出了基础性、规范性、应用性、系统性和前沿性的特点，理论紧密联系实际，对中国企业薪酬管理实践具有理论上的指导性和方法上的可操作性，为高校管理类专业学生、企业中高层管理者、人力资源管理实际工作者提供了专业理论知识和实用的薪酬管理工具。



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位





21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

薪酬管理

第三版

卿涛 郭志刚 主编

Compensation
Management
3rd edition

东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连



图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 卿涛, 郭志刚主编. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2018.8

(21 世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-3234-7

I. 薪… II. ①卿… ②郭… III. 企业管理-工资管理-高等学校-教材 IV. F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 155203 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连东泰彩印技术开发有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 390 千字 印张: 18.75 插页: 1

2018 年 8 月第 3 版

2018 年 8 月第 5 次印刷

责任编辑: 石真珍

责任校对: 伊 人

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 39.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711



卿涛

西南财经大学教授、博士生导师，人力资源管理研究所所长，西南财经大学教学名师，四川省学术和技术带头人，四川省有突出贡献优秀专家，中国人力资源管理教学与实践研究会常务理事，中国适度劳动研究会副会长，四川省人力资源服务业协会专家委员会副主任。

主讲“人力资源管理概论”“战略人力资源管理”“组织行为学”等课程，研究方向主要是人力资源管理与开发、薪酬管理、战略人力资源管理、劳动关系管理、知识员工工作生活质量等。

1984年6—8月，参加日本国际中小企业开发研讨会，宣读两篇论文；1993—1994年，美国玛瑞塔学院高级访问学者；1996—1999年，留学英国，获英国德比大学工商管理硕士学位。

先后主持和主研国际合作、国家级、省部级、校级课题20余项，出版著作（教材）等8部，在国内外核心学术期刊发表论文40余篇。全国百篇优秀案例获得者，主持承担企业人力资源咨询活动及企业培训项目的规划与设计。



郭志刚

劳动经济学博士，西南财经大学工商管理学院副教授，主要讲授“人力资源管理”“战略人力资源管理”“绩效与薪酬管理”等课程，主要研究方向为战略人力资源管理、雇佣关系。

主研国家级、省部级课题多项，公开发表科研论文20余篇。兼任管理咨询公司咨询顾问、企业管理顾问，为多家企业提供人力资源管理咨询和培训服务。



Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

人力资源管理

绩效管理

薪酬管理

战略人力资源管理

领导学

组织行为学

招聘与配置

职业生涯管理

国际人力资源管理实务

社会保障学

劳动经济学

中国劳动与雇佣法经济学

工作分析理论与实务

战略薪酬管理

人力资源管理概论



总 序

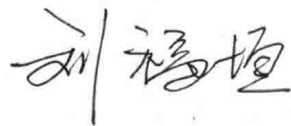
改革开放以来，我国经济和社会发展取得了举世瞩目的巨大成就。从人力资源开发的角度来看，我国改革开放的一切成就无不得益于人性解放所爆发出的社会与经济能量。正是在市场经济条件下，人力资源向人力资本转化并不断积聚和集中，从而形成巨大的物质力量，推动了中国经济社会的强劲发展。确立建设人力资源强国战略和持续投入人力资本，是进一步推动国家发展、社会进步、人民生活水平提高的不竭动力。纵观历史，劳动力转化为商品、人力资源转化为人力资本的当代，是人类历史上最为辉煌的时代。从世界范围来看，所有发达国家都高度重视人力资本的投入，发展最快的发展中国家都处在人力资源利用效率最高的历史时期。展望未来30年，世界经济的竞争将是人力资本的较量，支撑中国和平崛起的根本动力是人力资源开发所释放出来的巨大能量。

新中国成立近70年尤其是改革开放40年的历史，是一部转变人的分工角色、社会身份的历史，是不断解放人的思想、调整分配关系、提高人力资源利用效率的历史。因此，无论是短期设计还是从长计议，都必须深入贯彻以人为本的发展观，大幅度提高社会保障度，大幅度提高劳动者的工资，积极转变人们的社会身份，把世界上最丰富的人力资源转化为人力资本，迅速增加人力资本的存量和总量，大力推进人力资源管理向人力资本经营转化。显然，人力资源开发与管理的理论研究和实际应用，是一项充满挑战和希望的伟大事业；建立具有中国特色、与国际接轨的人力资源开发与管理体系，是我们追求的宏大目标。

目前，我国高水平的人力资源管理专业人才与经济社会发展的需要之间存在很大缺口，编撰一套好的教材是推进人力资源管理专业发展和提升我国人力资源开发与管理水平的需要。为此，东北财经大学出版社组织多所知名高校人力资源管理专业的资深教师，联合打造了“21世纪高等院校人力资源管理精品教材”。本系列中各本书的主编均为学有成就的“211”工程院校的教授和博士生导师，他们丰硕的科研成果和教学经验，足以保证这套教材达到精品水平。

有优秀作者的大力支持，有策划者的努力付出，有良好的财经教育出版平台，相信本套教材的出版能创造很好的社会价值，对我国人力资源管理实践的发展、人力资源管理学科的发展和人力资源管理专业人才的培养产生积极的作用。

中国人力资源开发研究会 会长



第三版前言

薪酬管理是现代企业人力资源管理的重要内容，企业薪酬管理的好坏直接关系到员工的利益和企业的发展。薪酬管理理念不正确、设计不合理、操作不恰当，将会阻碍薪酬杠杆作用的发挥，造成人才流失，影响企业核心竞争力。加强薪酬管理，建立具有竞争力和激励性的薪酬体系，是现代企业人力资源管理的重要课题。

本教材是编者在借鉴发达国家薪酬管理理论、总结我国薪酬管理理论研究成果及企业薪酬管理实践的基础上，结合长期的薪酬管理教学经验编撰而成的。本教材全面介绍了薪酬管理的基本理论、制度和方法，突出了基础性、规范性、应用性、系统性和前沿性的特点，目的是为高校管理类专业学生、企业中高层管理者、人力资源管理实际工作者提供专业理论知识和实用的薪酬管理工具。具体来讲，本教材体现了以下几个突出的特点：

1. 基础性。作为教材，本书必须让学生了解和掌握基本概念、基本原理和基本方法，从整体章节的安排到具体内容的写作，都强调和保证把基本概念和基本原理讲准确、讲透彻，把基本方法讲清楚、讲明白，以此来帮助读者建立起相对完善而清晰的薪酬管理知识基础。

2. 规范性。在突出“三基”的同时，注重学科知识的规范性尤为重要。这里讲的规范，不仅指知识本身的规范，也指知识学习、探索和传播过程的规范。因此，本教材不仅力求所写内容的规范，也力求形式的规范，帮助读者在习得知识的同时，也习得学术规范，为进一步深造奠定基础。

3. 应用性。为了使本教材成为读者学习理论与开展实践的指南，编者兼顾理论与实际，每章都有引发思考的开章引例、正文中穿插的“学以致用”案例，以及综合性的章尾案例，在拓展知识的同时，引发读者更多的联想和思考，运用薪酬管理的理论知识分析企业的实际问题，增强读者对理论的理解和解决实际问题的能力。

4. 系统性。作为薪酬管理专业的教材，本书坚持理论基础与操作应用相结合的原则，既明确薪酬是什么，又强调如何进行薪酬设计与管理，并介绍一些具体的薪酬制度和福利制度。本教材三篇的内容，从是什么到该如何做，再到实际中是如何做的，为读者勾画了一幅薪酬管理的系统的全景图。

5. 前沿性。本教材在追求作为教材的规范性、成熟性和完整性的同时，力求在薪酬管理的理论和实践方面反映出国内外最新的、前沿的研究成果，体现现代薪酬管理的发展动向与趋势。

全书的内容分为三篇共10章，每章均有学习目标、本章小结、复习思考题、案例分析、推荐阅读资料和网上资源，以帮助读者带着问题学习薪酬管理的基本知识，并理解当前企业薪酬管理面临的困惑与难点。本教材对中国企业薪酬管理实践

具有理论上的指导性和方法上的可操作性，是一本理论与实践紧密结合的教材，既适合作为管理类专业的本科生、研究生、MBA学员的专业课教材，也可作为各类企业的领导和管理人员的培训教材。为方便教学，本书配有电子课件，请任课教师登录东北财经大学出版社网站（www.dufep.cn）查询并下载。

本教材第一版和第二版出版以来，受到广大读者的欢迎，本次修订编者对全书的内容及案例都进行了一些修改，使之与时俱进、日臻完善。本书的顺利完成是写作团队分工合作、共同努力的结果。本书由卿涛和郭志刚任主编，全面负责全书的基本内容、框架体系的设计以及统稿工作，各章具体的写作分工如下（以篇章先后为序）：罗键负责第1章，诸彦含、卿涛负责第2章，徐宏玲负责第3章，郭志刚负责第4章，朱缙、罗怡负责第5章，汪海峰、马喜迎负责第6章，彭天宇负责第7章，杨丽君、卿涛负责第8章，吴爽负责第9章，傅剑波负责第10章。阙新力对第三版的修订工作做出了积极贡献。

在本书的编写、修订过程中，我们参阅和借鉴了大量相关论文和书籍，还引用了一些已发表的案例，在此谨向相关作者表示感谢！同时，感谢东北财经大学出版社提供热情的帮助与支持，使本书得以顺利出版。

由于编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

2018年6月

目 录

第一篇 薪酬管理理论 / 1

第1章 薪酬概述 / 2

学习目标 / 2
引例 星巴克“父母保险”与谷歌“死亡福利” / 2
1.1 薪酬的概念及功能 / 3
1.2 薪酬的模式及影响因素 / 5
1.3 薪酬管理策略 / 10
1.4 薪酬体系设计 / 17
本章小结 / 24
复习思考题 / 25
案例分析 / 25
推荐阅读资料 / 26
网上资源 / 27

第2章 薪酬理论 / 28

学习目标 / 28
引例 要让8万格力电器员工每人有一套两室一厅的房子 / 28
2.1 劳动力市场理论 / 29
2.2 工作激励理论 / 36
2.3 战略薪酬理论与全面薪酬理论 / 44
本章小结 / 47
复习思考题 / 47
案例分析 / 47
推荐阅读资料 / 50
网上资源 / 50

第3章 薪酬形式 / 51

学习目标 / 51
引例 中国农业银行基层员工的薪酬结构 / 51
3.1 薪酬形式概述 / 52
3.2 传统工资形式：资历工资制 / 54

3.3 主流工资形式：职位工资制 / 56

3.4 未来工资形式：知识工资制 / 61

3.5 综合工资形式：结构工资制 / 66

本章小结 / 69

复习思考题 / 69

案例分析 / 70

推荐阅读资料 / 72

网上资源 / 72

第二篇 薪酬管理制度设计 / 73

第4章

职位评价 / 74

学习目标 / 74

引例 互联网金融行业人才需求特征 / 74

4.1 职位评价概述 / 75

4.2 工作分析 / 81

4.3 职位评价的方法 / 87

本章小结 / 96

复习思考题 / 97

案例分析 / 97

推荐阅读资料 / 99

网上资源 / 99

第5章

薪酬调查 / 100

学习目标 / 100

引例 “马太效应”凸显 保险业薪酬“涨”声响起 / 100

5.1 薪酬调查概述 / 101

5.2 薪酬调查的实施流程 / 105

5.3 薪酬调查结果的正确使用 / 121

本章小结 / 123

复习思考题 / 123

案例分析 / 123

推荐阅读资料 / 124

网上资源 / 124

第6章

薪酬结构设计 / 125

学习目标 / 125

引例 薪酬制度惹祸 谷歌汽车团队人员流失骤增 / 125

6.1	薪酬结构设计概述 / 126
6.2	薪酬结构的横向设计 / 136
6.3	薪酬结构的纵向设计 / 142
6.4	宽带薪酬结构设计 / 152
	本章小结 / 160
	复习思考题 / 160
	案例分析 / 161
	推荐阅读资料 / 164
	网上资源 / 164

第7章	薪酬管理与控制 / 165
------------	----------------------

	学习目标 / 165
	引例 万科否认降薪：调整薪酬政策是惯例 / 165
7.1	薪酬战略管理 / 166
7.2	薪酬控制 / 173
7.3	薪酬沟通 / 177
	本章小结 / 182
	复习思考题 / 182
	案例分析 / 182
	推荐阅读资料 / 185
	网上资源 / 186

第三篇 薪酬管理应用实践 / 187

第8章	基于绩效的薪酬制度 / 188
------------	------------------------

	学习目标 / 188
	引例 “年薪制”释放高校高层次人才潜力 / 188
8.1	绩效薪酬概述 / 190
8.2	业绩薪酬 / 193
8.3	激励薪酬 / 196
8.4	长期绩效薪酬 / 205
	本章小结 / 210
	复习思考题 / 211
	案例分析 / 211
	推荐阅读资料 / 214
	网上资源 / 214

第9章

员工福利 / 215

学习目标 / 215

引例 京东推动名校落户亦庄 提升员工福利 / 215

9.1 员工福利概述 / 216

9.2 法定福利 / 220

9.3 企业补充福利 / 234

9.4 员工福利的发展趋势 / 243

9.5 员工福利计划制订 / 250

本章小结 / 252

复习思考题 / 253

案例分析 / 253

推荐阅读资料 / 255

网上资源 / 255

第10章

特殊人员薪酬制度 / 256

学习目标 / 256

引例 创始员工在小米上市后成为亿万富翁 / 256

10.1 高层管理人员的薪酬制度 / 257

10.2 专业技术人员的薪酬制度 / 267

10.3 营销人员的薪酬制度 / 272

10.4 外派人员的薪酬制度 / 280

本章小结 / 284

复习思考题 / 284

案例分析 / 285

推荐阅读资料 / 289

网上资源 / 289

主要参考文献 / 290

第一篇 薪酬管理理论

薪酬，顾名思义，其本质是一种回报和补偿，是雇佣双方之间关系的体现。这种关系既是经济关系，即努力付出与经济回报之间的交换，又体现为社会关系，比如对交换过程是否公平的感知、交换中的情感关系等。因此，用礼物交换来比照薪酬内涵、用互惠原则来评价薪酬的合理性是十分恰当的。

由于薪酬具有丰富的内涵和外延，薪酬问题比较复杂和敏感。要建立科学、有效的薪酬管理体系就需要对薪酬进行系统的解构。第一篇是本书的基础部分，侧重于对薪酬、薪酬理论以及薪酬形式等方面的介绍，主要阐明薪酬是什么、怎么理解薪酬以及薪酬有哪些表现形式等内容，通过对薪酬内在的深入分析，了解薪酬的运作机理，有利于把握薪酬的发展趋势以及对薪酬的应用创新。

本篇包括第1章、第2章和第3章的内容。

第1章

薪酬概述

学习目标

- ✓重点掌握薪酬的概念，薪酬设计的原则和程序；
- ✓掌握薪酬管理的策略；
- ✓理解薪酬的功能、模式及影响因素。

引例

星巴克“父母保险”与谷歌“死亡福利”

2017年4月12日，星巴克董事会执行主席霍华德·舒尔茨宣布：自2017年6月1日起，所有在星巴克中国自营市场工作满两年且父母年龄低于75周岁的全职伙伴（员工），都将享受到一项全新的“父母关爱计划”——由公司全资提供的父母重疾保险。舒尔茨表示：“我们始终相信，最好的成功是与彼此分享。我很高兴能够亲自在中国向中国的伙伴们宣布这项面向他们父母的关爱计划，这不仅是向中国传统文化致敬，更是基于星巴克一直以来珍视伙伴价值的企业理念。”

无独有偶，著名IT企业谷歌在2012年曾经宣布的一项福利待遇延伸到了员工过世之后：如果员工在合同期内不幸去世，其配偶可在未来10年内每年获得一张金额相当于该员工年薪50%的支票。此外，他们的未成年子女每月还能领取1 000美元的生活费，直到他们满19岁为止。如果其子女是全职学生，那么他们可以享受这项福利直至23岁。

物质需求不是唯一需求

星巴克中国区人力资源副总裁余华透露：“星巴克的员工为什么挖不走，那就是星巴克独特的‘伙伴文化’，这一文化不仅仅贯穿在公司日常的宣传和称谓中，更是通过点点滴滴的行动将公司的诚意注入每一位伙伴的心中。”当代企业管理非常强调员工满意度（employee satisfaction），而员工满意度的内涵非常广泛，生理需求即物质方面的需求虽然是最基础的需求，但绝对不是唯一需求。

随着全球经济社会的发展，人们所获得的物质待遇相较于以前有了明显提高，所以当今的企业员工，尤其是85后、90后员工，对物质待遇虽有追求，但和他们的先辈相比，已经不那么强烈。他们相对而言更看重安全感、情感和尊重等方面的需求，甚至更加强调实现自我价值。

星巴克的“伙伴文化”充分体现了这一点，而且不仅是“说”，星巴克更努力去“做”。例如，新员工在入职前就会收到店经理的欢迎邮件，随后还会收到来自公司的欢迎礼包。新员工要和经理一起品尝咖啡，尽快了解咖啡文化和星巴克公

司，公司将员工称为“伙伴”（partner）而不是店员或员工，公司为员工设计有效的职业上升通道。正是这种“伙伴文化”，让员工在工作中充分感受到彼此间的尊重，感觉到工作的意义。所以，星巴克的员工流动率很低，很多猎头公司都感叹星巴克的员工很难挖走。

把员工当作企业首要财富

员工不愿意离开公司，是员工满意度高的最直接表现。这其中既有星巴克“咖啡豆股票”的功劳，即让每一位员工分享企业发展的红利，又有“父母关爱计划”这种在更大意义上满足员工的尊重和情感需求的因素，而且这一计划对身为中国独生子女一代的年轻员工来说，其意义更是不容忽视。

谷歌的“死亡福利”也有异曲同工之妙。我们常说“留人留心”，而如何留住员工的心，首先要看老板是否“有心”，是否真正把员工当作企业的首要财富，努力营造优秀的企业文化来留住员工的心。把员工当伙伴甚至当家人，留住员工的心，并不是跨国公司的“专利”。例如，携程公司曾为员工生二胎提供高达20万元的无息贷款。中国著名餐饮企业海底捞的老板张勇就一直在思考：怎么才能让员工把海底捞当成家？

答案很简单：首先要把员工当成家人，员工才会把企业当成家。海底捞员工住的都是正规住宅，有空调和暖气，可以免费上网，步行20分钟到工作地点。海底捞在四川简阳建了海底捞寄宿学校，为员工解决子女的教育问题。海底捞还想到了员工的父母，优秀员工的一部分奖金，每月由公司直接寄给远在家里的员工父母。它也同样在物质及更高层次方面都注重满足员工的需求，不仅为员工提供了切实的人文关怀，而且极大地提升了海底捞员工的满意度、敬业度和服务质量，提升了企业的竞争力。

资料来源 张炯强. 老板“有心”才能留住员工心 [N]. 新民晚报, 2017-05-13 (19).

星巴克的“父母关爱计划”向组织内外传递其“伙伴文化”，帮助我们从更开阔的视角来看待企业可以向员工提供的福利方案。谷歌一直善待员工，谷歌员工的平均薪资比其他公司从事同类工作的员工的平均薪资高出23%。谷歌推出“死亡福利”，看似一个匪夷所思的管理举措，但其中包含深刻的管理内涵。本章将从比较宏观的视角阐述薪酬的基本概念和分类，薪酬设计的基本原则和程序，薪酬管理的基本策略和目标，以及薪酬的基本功能、模式以及影响因素等。

1.1 薪酬的概念及功能

1.1.1 薪酬的概念

根据美国著名薪酬管理专家米尔科维奇的观点，不同国家对薪酬概念的认识往

往不同。社会、股东、管理者和员工等不同利益群体对薪酬概念的界定也存在较大的差异。如果要从薪酬管理的角度给薪酬下一个定义的话,可以将其界定为:雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入,以及各种具体的服务和福利之和。从这个定义可以看出,米尔科维奇主要把薪酬看作雇主和雇员之间的一种价值交换。

美国的薪酬管理专家约瑟夫·J.马尔托奇奥在其所著的《战略薪酬》一书中,将薪酬界定为:雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励。他还将薪酬划分为外在薪酬和内在薪酬。内在薪酬是雇员由于完成工作而获得的满足感,是精神形态的报酬;外在薪酬则包括货币奖励和非货币奖励。这种对薪酬的定义,更多的是将薪酬作为企业奖励员工从而吸引、保留和激励员工的一种手段和工具来看待。

在本书中,我们将薪酬定义为:组织对它的员工为组织所做的工作或贡献,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,所付给的相应的回报,其实质是一种公平的交易或交换关系,是员工在向所在组织让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。

1.1.2 薪酬的功能

从总体上看,薪酬的功能是使一个组织能够吸引、激励和保留组织所需的人力资源,从而保证组织正常运行,实现组织的预定目标。在理论界与实践工作中,人们通常认为,薪酬具有保障、调节和激励三大功能。

1. 经济保障功能

劳动是员工脑力和体力的支出,员工作为企业劳动力要素的提供者,企业只有给予足够的补偿,才能使其不断投入新的劳动力。从经济学的角度来说,薪酬实际上就是劳动力的价格,其作用就在于通过市场将劳动力配置到各种不同的用途上。在市场经济条件下,薪酬收入是绝大部分劳动者的主要收入来源,它对于劳动者及其家庭的保障作用是其他任何保障手段无法替代的。薪酬对于员工的保障作用不仅体现在它要满足员工的吃穿住行等方面的基本生存需要,还体现在它要满足员工的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。总之,员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是非常大的。

2. 调节与社会信号功能

调节功能主要是从宏观角度解释薪酬在调节社会人力资源方面发挥的作用。在现代社会中,由于人员在企业之间甚至在地区之间频繁流动,因此在相对稳定的传统社会中用来确定一个人的社会地位的那些信号,如年龄、家族势力等,逐渐衰弱,而薪酬作为流动社会中的一种市场信号则很好地说明了一个人在社会上所处的位置。换言之,员工所获得的薪酬水平除了其所具有的经济功能以外,实际上还在向其他人传递着一种信号,人们可以根据这种信号来判定员工的家庭、朋友、职业、受教育程度、生活状况甚至宗教信仰以及价值取向等。不仅如此,在一个企业内部,员工的相对薪酬水平往往也代表了员工在企业内部的地位和层次,从而成为对员工的个人价值和成功进行识别的一种信号。因此,员工对这种信号的关注实际

上反映了员工对于自身在社会以及企业内部的价值关注。从这方面来说，薪酬的社会信号功能也是不可忽视的。实际上，习惯和传统的力量能在薪酬决策中占据一席之地，其主要原因也在于地位问题。

3.心理激励功能

从人力资源管理的角度看，薪酬应主要体现和发挥它的激励功能。所谓激励功能，是指企业用来激励员工按照其旨意行事，调动其积极性、创造性的功能。在市场经济条件下，对员工的激励除了精神激励（员工自我价值的实现）外，主要是物质利益的激励。现实生活中，员工一方面要追求自身的价值、主人翁感和认同感，另一方面更重视追求实在的利益，而劳动则是员工获取收入以提高自己生活水平的基本手段。在这种情况下，企业通过各种具体工资（包括奖金）形式，把收入与员工对企业的劳动贡献联系起来，劳动收入（包括工资收入）就能发挥激励功能。正如美国著名比较经济学家埃冈·纽伯格所指出的：“不管采用什么样的激励结构，这种结构要有效，就必须同所要影响的当事人的目标函数相一致。”^①

1.2 薪酬的模式及影响因素

1.2.1 薪酬的组成和模式

根据经济性薪酬各个部分的刚性和差异性的不同，其中，薪酬的刚性是指薪酬的不可变性，薪酬的差异性是指薪酬各个部分在不同员工之间的差异程度，我们可以将整个坐标平面分成四个象限，如图1-1所示。



图 1-1 薪酬的组成

1.薪酬组成

(1) 基本薪酬（或基本工资）：处于第一象限，具有高刚性和高差异性。这说明不同岗位的员工的基本薪酬之间差异明显，而且每个人的基本薪酬既不容易增加，也不能随意扣减。

(2) 奖励薪酬（或奖金）：处于第二象限，具有高差异性和低刚性。这说明不同员工的工作绩效不同，员工的绩效越高，其奖金就越高，而且能力要求、责任等

① 刘军胜. 薪酬管理实务手册 [M]. 2版. 北京：机械工业出版社，2005：7.