


薪酬设计

——工作评价与薪酬标准



中创国业咨询实务系列丛书

康士勇 马维福 编著

 中国劳动社会保障出版社

薪酬设计

——工作评价与薪酬标准

顾 问

曾湘泉 中国人民大学劳动人事学院院长、教授
杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授
苏海南 国家劳动和社会保障部劳动工资研究所所长



中创国业咨询实务系列丛书

康士勇
马维福
编著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计——工作评价与薪酬标准/康士勇编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006

ISBN 7 - 5045 - 5527 - 4

I. 薪… II. 康… III. 企业管理: 劳动工资管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 040918 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.75 印张 283 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010 - 64929211

发行部电话: 010 - 64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010 - 64911344

目 录

| | |
|--------------------------------|----|
| 第 1 章 薪酬设计的基本问题 | 1 |
| 薪酬设计的内容 | 1 |
| 基于战略的薪酬目标、薪酬战略和薪酬技术体系 | 2 |
| 基本方向选择——战略性薪酬 | 9 |
| 构建整体薪酬战略的步骤 | 13 |
| 新世纪新一轮收入分配改革的特点、目标、内容 及其主旋律 | 16 |
| 范例 海尔：企业发展战略是确定薪酬制度的基础 | 22 |

| | |
|---------------------------|----|
| 第 2 章 工资等级制度的职能和类型 | 24 |
| 工资等级制度的职能和特点 | 24 |
| 工资等级制度的类型 | 26 |
| 按职定酬与按能定酬相结合：岗位职能工资制 | 33 |

| | |
|---------------------------|----|
| 第 3 章 岗位工资制设计与工作评价 | 35 |
| 岗位工资制设计的一般程序 | 35 |
| 工作评价及其运用中的实际问题 | 40 |
| 工作评价方法之一：排列法 | 47 |
| 工作评价方法之二：分类法 | 50 |

| | |
|---------------------------|----|
| 工作评价方法之三：因素比较法 | 52 |
| 工作评价方法之四：计点法 | 56 |
| 附件一 大连远洋运输公司岗位清单（摘录） | 64 |
| 附件二 大连远洋运输公司岗位评价记录表（摘录） | 65 |
| 附件三 首发高新建材岗位评价点数汇总表（摘录） | 66 |
| 附件四 某供电公司岗位评价初评结果与复评表（摘录） | 67 |
| 附件五 岗位说明书格式、填写说明及范本 | 70 |
| 范例一 HT 研究所岗位评价标准体系 | 76 |
| 范例二 ××机械厂岗位（职务）等级序列表 | 85 |
| 范例三 ××公司岗位任职人员自我评定表 | 89 |
| 范例四 某公司收入分配改革岗位及个人信息问卷 | 91 |

| | |
|--------------------------|-----|
| 第 4 章 职能型工资等级结构设计 | 95 |
| 技术等级工资制 | 95 |
| 职务等级工资制 | 102 |
| 职能等级工资制 | 107 |
| 以职种评价和任职资格体系为基础的职能薪点工资制 | 113 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 第 5 章 工资标准 | 125 |
| 工资标准测算：系数法 | 125 |
| 工资标准确定：薪酬调查 | 138 |
| 设计薪酬浮动幅度和工资带 | 146 |
| 一岗多薪工资标准确定示例 | 152 |
| 纳入新工资标准的办法 | 154 |
| 工资标准与工资结构调整 | 159 |
| 薪酬计划 | 163 |
| 范例 某公司工资改革前后员工工资增减对比表（摘录） | 167 |

| | |
|------------------------------|-----|
| 第 6 章 合理人工费的计算与人工成本控制 | 168 |
| 企业人工费用及其构成 | 168 |
| 确定合理人工费用的因素 | 172 |
| 决定合理用人费的计算方法 | 176 |
| 企业人工成本及劳动效益统计分析指标 | 184 |
| 范例 邯钢：模拟市场核算，实现成本否决 | 186 |

| | |
|-----------------------|-----|
| 第 7 章 经典案例 | 188 |
| HQ 机械制造有限公司工资分配方案（试行） | 188 |
| 中神有限公司薪酬方案（试行） | 213 |
| 某客运公司工人效益结构工资制完善办法 | 223 |
| 某电信局工资分配制度改革实施方案 | 234 |

| | |
|------------|-----|
| 后 记 | 243 |
|------------|-----|

第 1 章

薪酬设计的基本问题

薪资方案设计，即工资分配方案设计，是一项理论性、政策性和技术性很强的工作，是企事业单位工资管理人员应当掌握的基本技能。从实际工作和实际需求来看，薪资方案设计的核心是为从事不同劳动岗位及其任职人员定价，即确定工资标准。同时，一个完整的方案还应包括劳动计量（绩效评价或称绩效考核）和应发工资的计算办法。

本章主要是根据薪资方案设计的一般要求，阐述薪资设计的几个基本问题。

薪酬设计的内容

薪酬设计的概念

薪酬设计，或称薪资方案设计，是指在周密调查、征求意见和系统分析的基础上，明确薪资分配的目标和原则，确定薪资分配的内容，拟订薪资方案的实施办法和步骤，使之形成一个用文字表述的，各个组成部分具有内在联系的有机整体的工作过程。

工资方案设计的目的，从公司的角度看，是提供一个支持和保证公司经营战略目标实现的工资分配机制；从工资工作本身来看，是为经常性的工资分配提供一个科学、合理的工资政策文件，以作为处理日常工资支付问题的准则和操作规范。

薪酬设计的主要内容

薪酬设计应围绕工资工作的体系进行。工资工作体系由工资等级制度、劳动定额和工资形式组成。

其中：工资等级制度规定着工资标准；劳动定额规定着劳动数量标准；工资

形式则把劳动定额和工资等级制度联系起来，承担着劳动计量和工资计付的职能，是最后支付工资的依据。

围绕工资工作体系，根据不同企业、不同时期、不同需要，薪资设计涉及的内容有：

1. 工资分配的指导思想、原则和目标设计，即明确工资分配的政策和内容。
2. 工资组成项目设计，即工资总额在工资、奖金、津贴、补贴之间的分配。
3. 工资等级制度结构设计，即选择什么模式的工资等级制度，是年资型的、职位型的，还是职能型、多元型的。
4. 岗位评价设计与实施，即确定具体的工作评价方法，并实施工作评价计划。如果实行以能力为基础的工资等级结构，则要进行职能评价的设计与实施。
5. 工资标准测算，即采取数学测算和市场薪酬调查的方法，确定工资和其他支付项目的标准。
6. 工资形式——工资支付设计，即确定劳动计量（或称绩效考核）的办法，以及依据实际劳动数量（绩效水平）计算应发工资数量的办法。
7. 特殊劳动者群体薪资设计，如对经营者（侧重年薪制和长期报酬激励设计）、科技人员、营销人员的工资设计。
8. 特殊情况下的工资支付政策设计，即实施新的工资标准以后，对加班加点、各类假期、停工等工资支付标准的设计。
9. 公司企业二级部门分配或称二级团体分配设计。
10. 奖金方案或绩效工资体系设计。
11. 岗位设计（岗位职责内容、工作标准等）。
12. 人工成本整体设计（或称整体薪酬设计），即包括工资、社会保险、基本福利和补充的保险福利在内的一揽子计划。

基于战略的薪酬目标、薪酬战略和薪酬技术体系

薪酬模式由三大部分组成：构成薪酬体系基础的战略、薪酬技术、薪酬目标。如图 1—1 所示。

薪酬目标

薪酬目标要服务于以下两个目的：

首先，薪酬目标是设计薪酬制度的指导方针。不同的薪酬目标，决定着不同

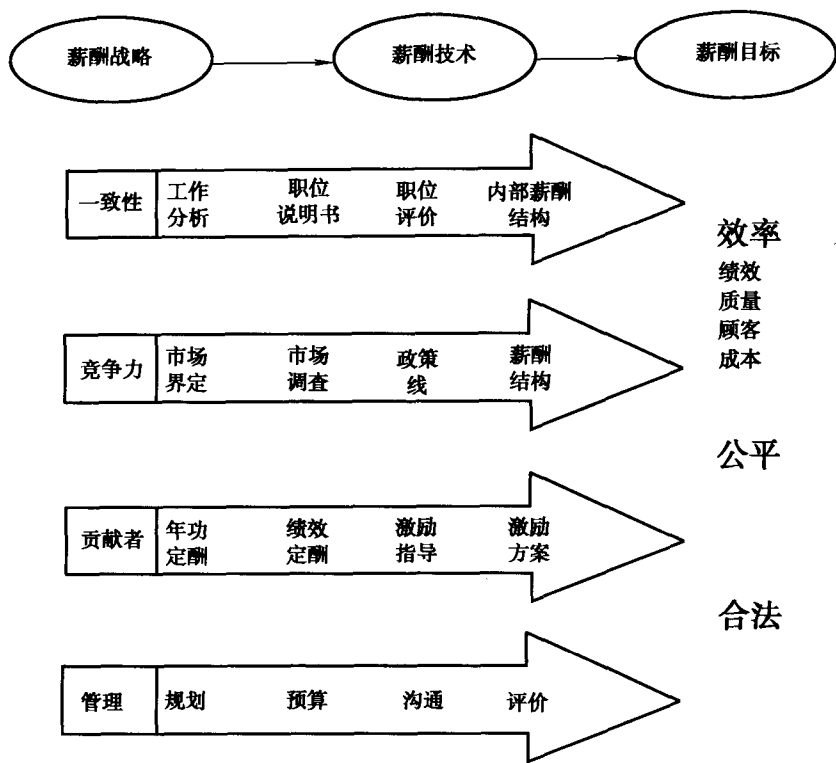


图 1—1 薪酬模式

的薪酬政策、薪酬内容、薪酬制度的设计。

其次，薪酬目标可以作为衡量薪酬制度成功与否的标准。

设计和管理薪酬制度是为了达到某种目标，图 1—1 右边列出了薪酬制度的基本目标：效率、公平和合法。

(一) 效率

将效率目标进一步细化，可分为：(1) 提高绩效；(2) 保证质量；(3) 取悦消费者；(4) 控制成本。

效率涉及三个方面的问题：

1. 支持战略：首先，绩效工资计划是否支持公司的目标；其次，该计划还应该与人力资源战略和目标正确配合；最后，工资的增幅多大才有意义。

2. 结构支持：是否将组织结构分散到足以让不同的业务单元能够对绩效工资计划进行灵活的调整。不同的业务单元可能会有不同的技能要求和不同的竞争

优势。

3. 绩效标准：设计绩效工资制度的关键在于标准。在具体操作中，需要考虑以下问题：（1）绩效目标。这些目标是否具体而且灵活，员工们是否发现他们的行为会影响目标的完成。（2）衡量尺度。员工们是否了解使用什么衡量指标（个人评估、团队评估、企业财务评估等）来评估他们的绩效能否领取奖金。（3）适用性。计划应该覆盖多少人员。（4）基金。额外支付给员工的收入是否适当。

（二）公平

公平是薪酬制度的基础。“公平对待所有员工”或“按劳分配”“同工同酬”，这些表述反映了对公平的关注。它强调在设计薪酬制度时，确保薪酬体系对所有的员工都公平。

对员工来说有两种类型的公平。第一种，公平取决于分配给员工的工资数量。这种公平被称为分配公平。这种公平感来源于实际获得的报酬的数量与按相关标准进行衡量的产出（如生产率）之间的关系。

第二种公平是分配工资的程序公平。这种公平对员工的满意度影响更大，通常使用公平分配和公平程序决定报酬的组织，被认为更值得信赖并导致更高的组织承诺水平。

（三）合法

合法作为薪酬决策的目标之一，包括遵守各种全国性的和地方性的法律、法规。这是维持和提高企业信誉的关键，也是吸引优秀人才的关键。为了维护良好的信誉，确保绩效工资制度与薪酬法律相吻合是必要的。

四种战略性薪酬政策

每个企业都必须致力于研究薪酬模式图 1-1 左边所包括的薪酬战略政策：内部一致性、外部竞争力、员工的贡献、薪酬体系管理。

（一）内部一致性

内部一致性，通常称作内部公平，是指薪酬结构与组织设计和工作之间的关系。它强调薪酬结构设计的重要性，即薪酬结构要支持工作流程，要对所有员工公平，要有利于使员工行为与组织目标相符。

薪酬结构是指在同一组织内不同职位或不同技能薪酬水平的排序形式。它强调薪酬水平等级的多少，不同薪酬水平之间级差的大小，以及决定薪酬级差的标准。

表 1—1 是洛克希德公司工程技术职位的薪酬结构。

表 1—1 洛克希德公司工程技术职位的薪酬结构

| | 职位 | 定 义 | 薪酬 | 来源 |
|------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| 公认权威 | 顾问工程师 | 表现出杰出的灵活性、创造力和适应性。应用或开发极为先进的技术、科学原理和概念。能根据现有领域的知识研究新的领域。经常独立从事找出和解决与工作项目有关的问题 | 130 000 | 招聘、内部晋升 |
| ↑ | 指导工程师 | 应用先进的原理、理论和概念，对概括和总结新的原理、概念有贡献。需要创造性地解决复杂问题。在顾问的指导下从事长期目标工作任务经常由自己决定 | 98 000 | 内部晋升 |
| ↑ | 主管工程师 | 以专家的身份应用广泛的专业知识。经常需要灵活、创造性地解决复杂问题。工作中没有指令 | 83 000 | 内部晋升 |
| ↑ | 系统工程师 | 广泛地应用原理和概念，具有与原理有关的其他工作经验。对难题提出解决性方案，解决方案具有想象力。在较为一般的指导下工作 | 68 000 | 内部晋升 |
| ↑ | 高级工程师 | 充分应用标准的原理和概念，对各种问题提出解决方案，在一般性的监督之下工作 | 55 000 | 招聘 |
| 初级水平 | 工程师 | 在有限的范围内应用基本原理和概念。在有限的范围内提供解决方案，在严密的监督之下工作 | 46 750 | 招聘 |

1. 支持工作流程

工作流程是指商品或劳务生产和送达消费者的过程。要设计一个能支持工作流程的薪酬结构是非常重要的，它是企业正常、灵活运营的关键。

2. 符合公正原则

员工对过程公正的认可程度将对他们是否接受结果产生重大的影响，如果员工认为确定薪酬结果的方式是公正的，他们就愿意接受低工资。要做到薪酬过程公正，应遵循以下四点：(1) 薪酬结构要适用于全体员工；(2) 允许员工并鼓励员工代表参与薪酬制定过程；(3) 员工要有对薪酬不满的申诉渠道；(4) 使用的数据要准确。

在公正方面一个关键的因素是沟通。员工们想提前知道组织对他们的期望是什么。他们也需要组织给他们提供一个达到这些期望的机会。同时，如果绩效被判定为与这些标准有差距的话，他们需要一个求助机制。在工会条件下，工会被认为是一种申诉的机制。在一个非工会化的环境下，也需要建立类似的机构。

3. 促进员工的行为与组织目标相符

组织内部薪酬结构影响员工的行为。要设计一种能使员工的努力与组织的目标相一致的薪酬结构，应该把每个职位与组织目标之间的关系阐述清楚。员工越是清楚地了解他们的工作与组织目标之间的关系，薪酬结构越是能使员工的行为与组织目标相一致。

内部一致性决定着薪酬结构。它通过对企业内各个岗位进行岗位分析，编制岗位说明书，依据一定的标准同时考虑组织的战略意图、文化、风俗习惯、经济环境、员工的特征和工作性质等要素对各个岗位进行评价，以确定企业内合理的薪酬结构。薪酬结构主要包括以下三个要素：

1. 薪酬等级，它是薪酬结构的特点之一，是反映等级的数目和各等级之间的关系。有些企业分层较多，但有些企业分层较少。

2. 薪酬级差，即不同等级之间的薪酬差异。薪酬结构十分倾向于支付高薪酬给资格要求高、工作条件差、教育投入高的职位。在薪酬管理中，各类薪酬级差包括：职业生涯中不同阶段的薪酬差异、上下级之间的差异、工会会员和非工会会员之间的差异、管理人员与一般员工的差异等。

3. 薪酬结构确定的标准（或依据），即确定薪酬结构等级和差异大小的标准可归纳为以岗定酬和以人定酬。以岗定酬依据的是工作内容即以完成了的工作任务、组织所期望的行为、期望的结果来确定薪酬的高低。以人定酬关注的是人，即员工拥有的技能或知识，或者是组织认为员工具备了的能力。

影响组织内部薪酬结构的因素包括：

1. 组织外部因素：(1) 文化与风俗习惯；(2) 市场竞争压力；(3) 政府政策、法律和法规。

2. 组织内部因素：(1) 组织战略；(2) 工作设计；(3) 人力资源政策。

3. 内部劳动力市场：即把内部因素与外部因素统一起来，较高职位的薪酬往往受组织内部因素的影响，而较低职位的薪酬往往受外部因素的影响。

4. 员工的接受程度是决定企业薪酬结构的关键因素，也是验证薪酬结构公平与否的关键。

内部一致性既是影响薪酬水平的决定性因素，也影响着其他三个薪酬决策目标：（1）决定着员工的去留；（2）决定着他们是否愿意额外地进行培训投资以使自己更具有适应性；（3）决定着他们是否会承担更大的责任。

（二）外部竞争力

外部竞争力是指雇主如何参照市场竞争对手的薪酬水平给自己的薪酬水平定位。它强调的是薪酬支付与外部组织的薪酬之间的关系。它具有相对性，即与其他竞争对手相比。

尽管决定在与竞争对手相对的薪酬水平是一个基本决策，但竞争也包括选择多种薪酬形式，如红利、持股、福利、职业机会、具有挑战性的工作等。

在实际运作中，薪酬的竞争力是通过选择高于、低于或与竞争对手相同的薪酬水平来实现的。在组织内，不同职位平均薪酬的排列就是该组织的薪酬水平。

视外部竞争情况而定的薪酬水平决策对薪酬目标具有双重影响：

1. 确保薪酬足够吸纳和留住员工。这是对员工态度和行为的影响。一旦员工发现他们的薪酬低于企业内其他同行，他们就很有可能会离开。这就是在劳动力市场上为什么对某种工作没有“通行薪酬水平”或“通行市场工资”的原因。

2. 控制劳动力成本以使本企业的产品或服务具有竞争力。这是对运作成本的影响。在其他条件相同的情况下，薪酬水平越高，劳动力成本越高。由此可见，外部竞争直接影响着企业的效率和内部公平。当然，企业必须在有关法律允许的范围内竞争。

影响外部竞争力的因素可归纳为以下方面产生的压力：

（1）劳动力市场上寻求具有技能和能力的员工的压力；（2）产品市场或服务市场的竞争，影响组织的财务状况；（3）对组织或劳动力特殊的需要。这些因素共同影响薪酬的决策。

（三）员工贡献

员工贡献是指企业对员工业绩的重视。对绩效和（或）工龄的重视程度是一项重要的薪酬决策，因为它直接影响着员工的工作态度和工作行为。清楚制定了绩效工资政策的企业，在制定薪酬制度时会更为注重绩效工资和激励工资。

员工的绩效取决于以下三个因素：（1）完成任务的技能和能力；（2）关于实践、规则、原理和程序的知识；（3）完成任务的意愿。

(四) 薪酬管理

薪酬政策是薪酬模式的最后的一块基石。企业有可能设计一种包括内部一致性、外部竞争力、员工贡献在内的薪酬制度，但如果管理不善，则不可能达到预定目标。管理者必须把各种形式（如基本工资、短期和长期激励工资）规划在该制度之内，做好与员工的沟通，还要对该制度能否达到目标做出准确判断。

薪酬技术

图 1—1 中间的部分给出了薪酬技术。薪酬技术把四种基本战略和三个薪酬目标联系起来。

(一) 保证内部一致性的技术

内部一致性策略的建立往往从工作分析开始，把有关某人和（或）某职位的信息收集、组织起来形成职位说明书，并加以评价，在这些评价的基础上设计出工作框架。此框架描述组织内部的职位、技能或者能力之间的关系。它是以某项工作在完成组织既定目标的过程中所体现出的重要性为基础的。设计这种框架的目标是既能支持组织实现目标，又能维护组织的内部公平。薪酬制度的公平性反过来又影响员工的工作态度和工作行为。也有利于该组织遵守法规。

(二) 保证对外竞争力的技术

对外竞争力是通过参照同行给类似职位所定薪酬而建立起来的。确定薪酬水平要经过薪酬调查。薪酬调查分以下三个步骤：

首先，界定一个企业相互竞争的劳动力市场。

确定相关市场的因素通常有以下三个：（1）职业（资格要求）；（2）地理位置；（3）产品市场的竞争对手。

产品市场竞争资料和劳动力市场竞争资料，在界定相关市场时哪一个价值更大，取决于相关因素作用的大小。

当以下因素起作用时，产品市场价值资料更有意义：（1）劳动力成本在总成本中的比重较大；（2）产品需求根据产品价格变化而变化；（3）劳动供给弹性很大，即薪酬水平对劳动供给的影响很大；（4）员工的技能只适应某一产品市场，而且将继续如此。

当以下因素属实，劳动力市场的资料会更有价值：（1）组织在吸纳和留住员工方面存在困难；（2）招聘成本较高。

其次，组织薪酬调查，弄清其他企业支付多少薪酬。

再次，利用以上信息和企业的决策确定一个薪酬框架，即薪酬政策线，最终建立起企业的薪酬结构。

薪酬框架影响企业吸纳和留住人才的能力，也影响企业控制劳动成本的能力。

（三）衡量员工贡献的技术

对员工贡献重视的基础是根据绩效和（或）工龄加薪、激励方案、股票期权及其他以业绩为基础的工资形式。全球越来越多的企业采用某种形式的激励方案和员工共享经营果实。除了影响管理成本外，还能影响员工的态度和行为，尤其是影响员工加入该企业并留下来努力工作的意向。

（四）薪酬管理技术

薪酬管理技术主要有：薪酬计划（预算）、人工成本控制；薪酬沟通；薪酬诊断和评价；薪酬统计；薪酬调整等。

基本方向选择——战略性薪酬

战略性薪酬的含义

战略性薪酬是把薪酬看作提高企业竞争优势的潜在手段，即如何支持经营战略和适应外部压力，它的最终目的是使企业赢得竞争优势，保持竞争优势。

企业的竞争优势源于两种思路：一是价值增加。薪酬决策为企业增加价值主要是通过吸纳和留住关键人才、控制成本、激励员工不断学习和提高绩效来实现。二是适应性。这是企业竞争优势的关键源泉，包括：（1）企业经营战略与薪酬体系之间如何适应；（2）薪酬与人力资源其他活动之间如何适应；（3）薪酬体系如何实施。

战略性薪酬的基本要求

战略性薪酬的基本要求：一是支持经营战略；二是适应外部压力，即能承受周围环境中来自社会、市场竞争以及法律、法规等各方面的压力。

薪酬体系应随着企业战略的改变而改变。如果薪酬战略的一个基本前提是把薪酬体系和经营战略联系起来，那么，不同的经营战略就会具体化为不同的薪酬方案。表 1—2 列举了几种根据不同的企业战略设计的薪酬制度。

表 1—2 调整薪酬制度以适应商业战略

| 经营战略 | 商业反馈 | 人力资源方面的配合 | 薪酬制度 |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|
| 创新者：提高产品的复杂性，缩短产品生命周期 | a. 产品的领导地位 b. 转向大众化生产和创新 c. 周期 | 灵敏、有冒险精神、富创新意识的人 | a. 奖励对产品创新和生产过程的改革 b. 薪酬以市场为基础 c. 灵活的工作描述 |
| 成本控制者：注重效率 | a. 操作精确 b. 寻求节省成本的方法 | 少用人，多办事 | a. 重视竞争对手的劳动成本 b. 提高可变工资 c. 重视生产力 d. 重视系统控制和工作分工 |
| 关注顾客：提高顾客期望 | a. 密切与顾客的关系 b. 售后服务 c. 对市场反应迅速 | 取悦顾客，超过顾客期望 | a. 以顾客满意为基础的激励工资 b. 以与顾客的交往为依据评价工作和技能 |

创新战略强调冒险，其方式是不再过多地重视评价和衡量各种技能和职位，而是把重点放在激励工资上，以此鼓励员工在新的生产流程中大胆创新，缩短从产品设计到顾客购买产品之间的时间差。

成本领先战略以效率为中心，强调少用人，多办事，其方式是降低成本、鼓励提高生产率、详细而精确地规定工作量。

以顾客为核心的战略强调取悦顾客、按顾客满意度给员工付酬。总之，不同的薪酬战略要求有不同的薪酬制度，并不存在“放之四海而皆准”的薪酬制度。

战略性薪酬的选择：基于五个问题的决策形成薪酬战略

战略是指企业所选择的基本方向。企业在选择做什么和不做什么的过程中确立了其战略。图 1—2 把这些战略性的选择与竞争优势的要求联系起来。从职能或制度的层次来看，整体薪酬如何帮助我们赢得并保持竞争优势成为企业最基本的战略性选择。

当运用薪酬模型分析企业管理者面临的战略性薪酬决策问题时，可以分别以薪酬目标和四种基本薪酬决策进行思考。

1. 薪酬目标：薪酬应该怎样支持企业战略，又该如何适应整体环境中的文化约束和法规约束。

2. 内部一致性：同一企业内部不同的工作性质及技能水平之间的差别如何在薪酬上得以体现。

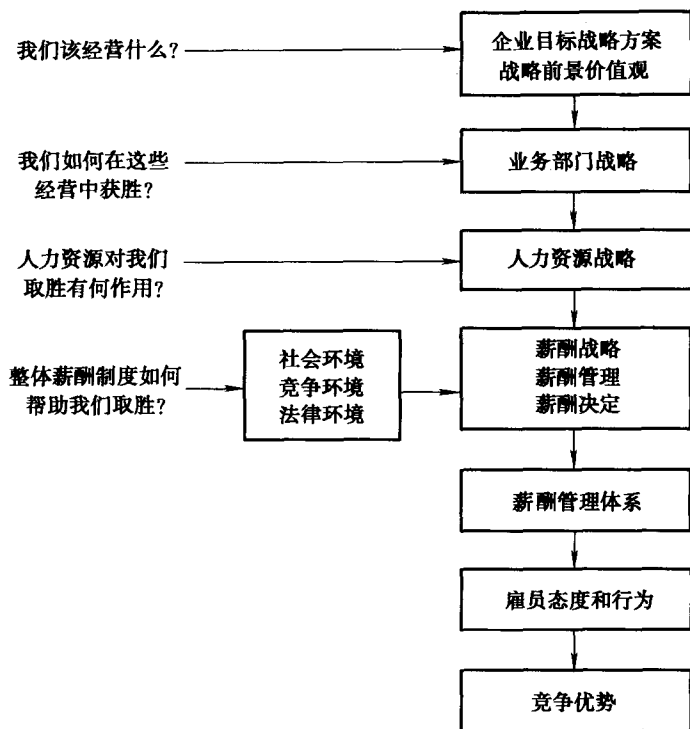


图 1—2 战略性选择

3. 外部竞争力：整体薪酬应定位在什么水平来与同行相抗衡。

4. 员工的奉献：加薪的根据是什么——是个人或团队的业绩，还是员工不断丰富的经验，知识的不断增长或技能的不断进步，或者是生活费用的上涨，个人需求增加（如住房补贴、交通补贴、医疗保险），或者经营单位的绩效。

5. 薪酬管理：薪酬决策应在多大程度上向所有的员工公开和透明化；谁负责设计和管理的薪酬制度。

基于以上五个问题的所有决策，相互交织形成一个完整的格局，形成了企业薪酬战略。

外部薪酬策略的选择

（一）领先型薪酬策略

领先型薪酬策略能最大限度地发挥组织吸纳和留住员工的能力，同时，把员