

现代薪酬

周 斌 编著
西南财经大学出版社

管理



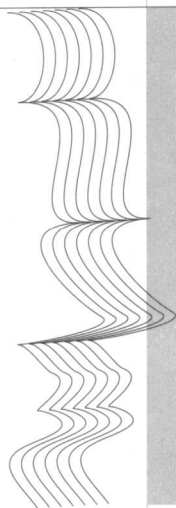
XIANDAI

XINCHOU
GUANLI

现代薪酬管理

周 斌 编著
西南财经大学出版社

XIANDAI
XINCHOU
GUANLI



图书在版编目(CIP)数据

现代薪酬管理/周斌编著. —成都:西南财经大学出版社, 2006.9

ISBN 7-81088-493-X

I. 薪... II. 周... III. 企业管理:劳动工资管理—高等学校—教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030225 号

现代薪酬管理

周斌 编著

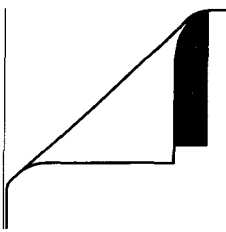
责任编辑:汪涌波

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:杨斌

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸:	170mm×240mm
印 张:	20.75
字 数:	370 千字
版 次:	2006 年 9 月第 1 版
印 次:	2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 7-81088-493-X/F·424
定 价:	32.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。



前言

在改革开放前的很长一段时间，我国在企业管理工作中过分强调精神激励的作用，同时实行统一的工资制度，企业在薪酬管理方面的自主权很小，薪酬制度只有一种形式，也就是套用职位的等级工资，薪酬的多少与企业及个人的业绩无关，这种工资制度被人们戏称为“大锅饭”。在理论研究方面，薪酬管理主要还是作为劳动经济学或劳动人事管理的一个范畴，以后才渐渐从劳动经济学中分离出来而形成“劳动报酬学”。此时的劳动报酬学主要是以马克思主义关于社会主义社会的按劳分配学说为基础，以研究宏观收入分配问题为主。但在实践中对劳动的计量有片面的理解，主要强调“体力劳动”或工作环境条件因素，而忽视“技术”、“责任”、“风险”等要素在分配中的重要性，因而在薪酬方面出现了“搞原子弹的不如卖茶叶蛋的，拿手术刀的不如拿剃头刀的”这样一种奇异的“脑体倒挂”现象。在企业中，管理人员、科技人员与普通员工之间的薪酬差距很小，以至于在改革开放初期的一些中外合资企业中，中方的管理干部不敢按外方的要求拿比一般员工高二三倍的工资，因为害怕站在员工们的“对立面”。至于“按资分配”等问题就更是薪酬管理的禁区了。

改革开放以后，企业成了自负盈亏、自主经营的实体，企业在薪酬管理方面也有了很大的自主权，逐渐开始探索建立适合企业自身特点并具有激励作用的薪酬制度。尤其是社会主义市场经济体制的建立，必然要求建立起与之相适应的薪酬管理体制，使之能够吸引人才、留住人才并激励人才。而国家对企业薪酬管理的指令性作用逐渐减弱，主要通过法律法规来规范企业的用工行为。与此同时，很多企业的薪酬管理者缺乏相应的理论知识，基本上是凭经验办事。因此，我国企业在进行薪酬管理的科学化、规范化的探索与完善过程中，暴露出了诸多问题。例如，由于我国现阶段总体上劳动力供大于求，就业形势严峻，劳动者在劳动力市场上处于相对劣势地位，在薪酬方面的“话语权”也不多，因而不少企业“只涨利润不涨工资”加大了社会分配不公的现象，甚至无视员工的合法权益，如随

意拖欠、克扣员工工资以及拒缴法定社会保险费等。一些公司诚信缺失，恶意拖欠农民工工资，其数量之大、影响之恶劣，已引起国家高度关注。可见，不仅我国企业存在许多不规范的行为，政府在宏观薪酬管理方面也存在有法不依，执法不严的问题。尤其在企业内部薪酬管理中，缺乏先进的管理理念与理论指引。例如，有的企业只知道有了钱就发奖金，却不清楚发奖金的目的是什么，如何才能做到公平合理，支出数额应控制在什么范围内最理想，奖金究竟是一种利润分享，还是在成本核算之内，或是在工资中预留一部分到年终时才发放等。实际上，薪酬不仅仅是一种成本，其发放目的也不仅仅是满足员工的生活需要或取悦员工，它还是一种能产生预期收益的资本，其主要目的在于激励员工为实现企业的战略目标和与其相关的绩效指标做出正确的行为，企业的薪酬管理应当有助于提高员工的工作积极性，从而提高员工工作的数量与质量。

诸如此类的例子不可胜数，其影响因素很多，但要改变这些现象，最主要的还是要提高各类组织中薪酬管理工作者的素质，使他们掌握科学的现代薪酬管理理论与方法，加强劳动法制观念，拓宽薪酬管理的眼界与思路。同时，薪酬管理的理论研究者 and 高等院校中从事相关教学工作的教师，都有责任为此目标做出努力。

本书力图将西方先进的薪酬管理经验和理论与我国企业的生存环境与实践相结合，在总结了改革开放以来，我国在薪酬管理理论及实践探索中所取得的有益成果的基础上，全面、系统、完整地介绍了现代薪酬管理的理论与方法，内容丰富、体系完整，是一部信息量较大的著作。作者在写作风格上努力做到言之有物，力戒空洞、晦涩的理论说教，同时语言通俗、精练。另外，考虑到企业人力资源管理的具体实践是很难复制的，不能仅仅依靠一些书本知识解决所有问题，重要的是要把书中介绍的先进理念和方法与企业的实际情况密切结合起来，从实际出发，实事求是。因此本书并不强调有很强的可操作性，而是力求贴近现实生活和管理实际，以通俗易懂的语言将薪酬管理的一般理论与方法阐述出来。

在编著过程中，作者对本书中阐述的观点都经过了认真的思考，反复推敲，论述深刻、严谨、准确。同时，所参考的资料基本上都是近年来发表或出版的著述，并对之进行了精心的取舍与借鉴，努力吸收各方精华，尽量反映最新、最先进的研究成果，而对目前尚存在争议的观点一般未予采用，因而具有较高的理论水准。同时，也希望读者在研读过程中对书中的论述认真思考，相信在现实薪酬管理工作中遇到的很多问题都能够在本书中找到合理的解释，因为本书的另一个特点就是涉及面较广、信息较丰富。

本书既可以作为高等院校人力资源管理或劳动与社会保障相关专业作教材使

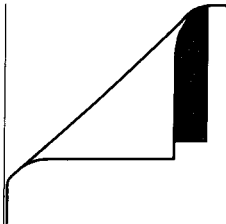
用，同时又充分考虑了企业的实际工作者的知识需求，可以作为企业人力资源管理者们的理论工具书。另外，对薪酬理论感兴趣的朋友也不妨一读，因为毕竟薪酬问题涉及到所有的劳动者与管理者，与企业 and 员工的利益都息息相关。

在写作过程中，作者参阅、援引了大量的文献资料，并从中吸取了许多有益的观点，在此谨向这些著作和论文的作者致以最诚挚的谢意。同时，互联网和电子数据库为作者涉猎大量的学术论文，了解最新、最前沿的国内外薪酬管理的理论与方法，提供了便利。此外，也要感谢成都理工大学和西南财经大学出版社的有关领导和编辑，感谢他们的大力协助和支持。

薪酬管理在我国人力资源管理工作还是一个较新的领域，而且随着社会的发展变化，在管理实践中也还会出现一些新问题、新方法或新进展，需要及时总结 and 介绍。希望大家将阅读过程中发现的问题以及好的建议及时与作者沟通，以待今后对本书重新修订时加以完善。

编者

2006 年 6 月于成都理工大学



目 录

第一章 薪酬与薪酬管理概述	(1)
第一节 薪酬概述	(3)
一、薪酬的本质	(3)
二、薪酬的构成	(4)
第二节 薪酬管理概述	(11)
一、薪酬管理的含义	(11)
二、薪酬管理的原则	(11)
三、薪酬管理的主要内容	(19)
四、现代薪酬管理的发展趋势	(21)
第二章 薪酬理论	(26)
第一节 马克思主义的薪酬理论	(26)
一、资本主义制度下的工资	(26)
二、社会主义制度下的按劳分配理论	(27)
三、我国社会主义薪酬理论的新发展	(28)
第二节 西方经济学中的薪酬理论	(29)
一、古典经济学的工资理论	(29)
二、现代西方经济学的工资理论	(31)
第三章 薪酬水平与薪酬市场调查	(36)
第一节 薪酬水平及策略	(37)

一、薪酬水平与外部竞争性	(37)
二、薪酬水平策略	(42)
第二节 薪酬水平的主要影响因素	(46)
一、影响企业整体薪酬水平的因素	(46)
二、影响员工个人薪酬水平的因素	(54)
第三节 薪酬市场调查	(58)
一、薪酬市场调查的含义	(58)
二、薪酬市场调查的工作程序	(59)
第四章 薪酬预算与薪酬成本控制	(72)
第一节 薪酬预算与薪酬总额的确定	(73)
一、薪酬成本预算方法	(73)
二、薪酬水平的衡量	(75)
三、薪酬总额的数量分析方法	(77)
四、薪酬成本结构的确定	(82)
第二节 薪酬成本控制	(84)
一、薪酬控制的含义	(84)
二、薪酬成本控制的途径	(86)
第五章 基本薪酬制度设计	(91)
第一节 职位薪酬体系设计	(97)
一、职位薪酬体系的特点与建立流程	(97)
二、职位工资制的设计	(104)
第二节 职位评价技术	(111)
一、职位评价概述	(111)
二、排序法	(118)
三、分类法	(121)
四、要素计点法	(123)
五、要素比较法	(132)
六、海氏职位评价系统	(138)
第三节 技能/能力薪酬体系设计	(141)

一、技能薪酬体系的内涵及其特点	(142)
二、技术等级工资制	(151)
三、能力薪酬体系设计	(154)
第六章 绩效薪酬制度设计	(162)
第一节 绩效薪酬制度概述	(164)
一、绩效薪酬的特点	(164)
二、绩效薪酬的设计要点	(168)
三、绩效薪酬的实施要点	(171)
第二节 个人绩效薪酬制度	(173)
一、个人绩效薪酬制度的特点及其适用条件	(173)
二、计件工资制	(177)
三、绩效加薪	(183)
四、一次性奖金	(187)
五、考核工资	(191)
六、年薪制	(193)
第三节 群体绩效薪酬制度	(202)
一、群体绩效薪酬制度概述	(202)
二、利润分享计划	(204)
三、收益分享计划	(210)
四、成功分享计划	(212)
五、班组（或小团队）奖励计划	(213)
第七章 长期绩效激励制度设计	(215)
第一节 长期绩效激励制度概述	(216)
一、长期绩效激励制度的内涵及设计要点	(216)
二、长期激励的作用与思考	(220)
第二节 股权激励的种类与方式	(226)
一、股票期权	(226)
二、虚拟股票计划	(230)
三、股票增值权	(230)

四、经营者持股	(231)
五、员工持股计划	(231)
六、管理层收购	(234)
七、限制性股票	(236)
八、业绩股票	(236)
九、延期支付	(237)
十、账面价值增值权	(237)
第八章 福利保险制度的设计	(238)
第一节 员工福利概述	(241)
一、员工福利的含义与作用	(241)
二、员工福利与直接薪酬的关系	(243)
三、员工福利的分类	(245)
第二节 法定福利	(246)
一、社会保险	(246)
二、法定假期	(256)
三、住房公积金	(258)
第三节 企业福利	(261)
一、企业福利的内容	(261)
二、企业补充保险计划	(262)
第四节 员工福利管理	(267)
一、员工福利管理概述	(267)
二、员工福利的免税设计	(272)
三、弹性福利制度设计	(275)
第九章 薪酬结构设计	(281)
第一节 薪酬结构的横向设计	(281)
一、薪酬体系与薪酬模式的选择	(282)
二、固定薪酬与浮动薪酬之间的比例设计	(285)
三、短期薪酬与长期薪酬之间的比例设计	(290)
四、布朗德薪酬管理咨询体系简介	(291)

第二节 薪酬结构的纵向设计	(295)
一、最高薪酬和最低薪酬的确定	(296)
二、薪酬等级数目设计	(296)
三、中位值的设定	(298)
四、薪酬级差的设计	(300)
五、薪酬变动范围与薪酬变动比率的设计	(301)
六、薪酬等级中档次的设计	(305)
七、同一薪酬结构中相邻薪酬等级之间的交叉与重叠设计	(305)
第三节 宽带型薪酬结构设计	(307)
一、宽带薪酬的概念与作用	(308)
二、宽带薪酬的设计要点	(315)
参考文献	(319)

第一章 薪酬与薪酬管理概述

引言：

薪酬是推动企业战略目标实现的一个强有力的工具。员工为企业工作，总是期望自己的努力和成果能够得到企业的回报。企业为吸引和留住有价值的员工，为最大限度地激励影响员工的工作行为，也需要通过合理、适用的薪酬系统来实现这些目标。薪酬，历来就是一个复杂而又敏感的话题。在员工心目中，薪酬绝不简单的是工资单上金钱的数额，它还代表着身份、地位以及在企业中的业绩，甚至在一定程度上反映了个人的能力、品行、发展前景。所以，员工薪酬是员工从事劳动的物质报酬，也是对员工激励的主要体现，薪酬分配公平与否对员工积极性产生的影响很大。一项好的薪酬制度既可以使员工高效率而且积极地工作，又可以使人工作用成本保持在一个较合理的水平。

尽管人们对于薪酬的重要性都有切身的感受，薪酬管理也一直是人力资源管理中一项最主要的工作，但学术界对薪酬、工资、奖金、人工成本这些概念却并没有一个统一的说法。对薪酬管理往往也停留在肤浅的认识上，缺乏从战略性的高度对薪酬管理进行全面的理解。

案例：“表扬又不能当饭吃”

闻先生是一家油漆厂的劳资科科长。此人对新主意、新理论颇感兴趣。虽然自己身处小县城，但经常翻报纸、看杂志，对自己厂里的工资、奖金改革颇有一番独到的见解。

这家油漆厂的奖金总额不与利润挂钩，每月按工资总额的5%计发奖金，固定不变。具体分给每个人多少，都由各科室的领导根据职工每月的工作表现确定，

以求体现“多劳多得”的原则，达到“重赏重罚，承认差距”的效果。闻科长对这一套奖金制度早有意见了，他认为，“一个月工资的5%的奖金总额也太少了，巧妇难为无米之炊，这能玩得出什么花样呢？理论上是奖勤罚懒，干得好的多给，一般的少给，差的不给。可是你真的不给试试看？不给不造反才怪呢？结果一般都是大伙基本上拉平，皆大欢喜。要说有那么一点差距，确实分成了三等，不过差距也只是象征性的。照说这奖也不多，有啥好计较的？可要是个钱儿不给，他就认为是侮辱他，存心丢他脸。咱这个厂穷，奖金少，中国人又平均惯了，红眼病厉害着呢！”闻科长虽然有不少好想法，但对他的厂子来说，要得以实施还有待时日。

上个月，厂里派闻科长去市管理干部学院参加一个中层管理干部培训班。在培训期间，一位美国教授的演讲令闻科长大开眼界。

那位教授讲到美国有一名叫赫茨伯格的学者提出了一个新见解，说是企业对职工的管理，不能太依靠高工资和奖金，钱并不能真正调动人的积极性。

闻科长回来后对厂长汇报说：“那位美国教授说，能影响人的积极性的因素有很多，按重要性高低，他列出了一长串单子。我记不太准了，好像是，最要紧的是工作的挑战性。这是个洋名词儿，照他解释，就是指工作不能太简单，如轻而易举地就完成了，起不到激励作用；要复杂一点，得让人动点脑筋，多点花样，那活才有干头。再就是工作要丰富有趣，要有些变化，多点花样，不能老一套，太单调。他还说，再就是要给自主权，给责任。要让大家感到自己有所成就，有所提高。还有什么表扬啦，跟同事们关系融洽啦，劳动条件要舒服安全啦什么的，我也记不全了。可有一条我是记准了：工资和奖金是摆在最后一位的，也就是说，最无关紧要的。”

“你想想，钱是不紧要的！闻所未闻，乍一听都不敢相信。可我仔细想想，觉得这话挺有哲理的。”

“那教授还说，这理论也有人批评，说那位学者研究的全是工程师、会计师、医生等高级知识分子，对别的人也未见得合适。”

厂长听完闻科长的“汇报”，笑着拍了拍他的肩膀说：“听起来蛮有意思的，年终奖金快要发放了，你又有了新主意，就试一试吧！”

发奖金时，闻科长先找了一个工人做“试验”，小李是个高中生，聪明能干，又积极又肯吃苦，还能动脑筋。

闻科长先强调了小李这一年的贡献，特别表扬了他的成就，还仔细讨论了明年怎么使他的工作更有趣，责任更重，也更有挑战性。他甚至还确定了考核他明年成绩的具体指标。最后才说到“最不要紧的事”——奖金。闻科长对小李说：

“这回年终奖，你跟大伙儿一样，都是那么些。”

谁想到，小李顿地站起来说：“什么？就给我那一点？说了一大堆好话，到头来我就得那么一点？得了吧！收回那一套好听的，送给别人吧！我不稀罕。表扬又不能当饭吃。”

闻科长傻了眼，“这臭理论看来是中听不中用啊”。

第一节 薪酬概述

一、薪酬的本质

薪酬 (Compensation)，简单地讲就是劳动报酬。也可以通俗地理解为，员工为企业做了事，付出了辛苦，应该有辛苦费，这就是“薪”。而“酬”则不应该是付出辛苦就可以拿的，付出辛苦并做出业绩才应该有“酬”。所以，一定程度上说，薪与酬应该是可以分离的，有辛苦则有薪水，有业绩才有酬劳。

但从薪酬的本质上看，薪酬是一种交易或交换关系。在这个交换关系中，企业承担的是劳动的购买者的角色，员工承担的是劳动出卖者的角色，薪酬就是双方交易达成的价格。但由于这种交易存在信息不对称性与剩余价值的因素，它应该是一种自愿的但未必是完全公平的交易。实际上，薪酬只是劳动力的价值或价格，而不是劳动的价值，劳动者在劳动过程中创造的价值，除了“支付”劳动力本身的价值外，还有剩余价值。薪酬的这种性质并不为资本主义社会所特有，也符合我国社会主义初级阶段的实际情况。

市场经济在本质上就是一种交换经济，当一位劳动者在为一个组织工作的时候，他之所以愿意付出劳动，是因为他期望自己能够获得相应的回报，来满足自己的物质与精神生活需要。而薪酬就是员工因向其所在单位提供劳动（包括他们实现的绩效、努力、时间、学识、技能、经验与创造）而获得的各种形式的酬劳或答谢。在员工的心目中，薪酬还不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表着员工自身的价值、地位，代表企业对员工工作的认同，甚至还代表着员工个人的能力和发展前景。

一般而言，企业薪酬的基本特性包括：

(1) 薪酬是企业员工基于劳动关系所得的劳动报酬，是雇主对雇员履行劳动义务的物质补偿形式；

(2) 薪酬额以国家现行的劳动法规、劳动政策以及集体合同和劳动合同为确

定依据;

(3) 薪酬是以法定货币和法定方式定期支付给企业员工的劳动报酬。

可见,企业薪酬与基于劳务关系或劳务合同所得的劳务报酬是有所不同的。薪酬是因劳动合同的履行而产生的劳动报酬,具有分配性质,遵循按劳分配、同工同酬和最低工资的原则与规定,不完全和不直接随市场供求情况变动,其支付形式往往特定化为一种持续、定期的工资支付。而因劳务合同而取得的劳动报酬,按照等价有偿的市场原则实现,不受最低工资限制,支付报酬的方式没有一定的规律,多为一次性的即时清结或按阶段按批次支付,其提供的服务或产品价格是与市场的变化直接联系的。

二、薪酬的构成

(一) 狭义的薪酬

狭义的薪酬是指员工为某一组织工作而获得的所有直接和间接的经济性收入,其中包括工资、奖金、津贴与补贴、有形服务与福利等各种具体形式。这些经济性薪酬还可以依是否取得直接的货币形式而分为货币性和非货币性薪酬。另外,依据对员工劳动量及薪酬量的不同计量方式,还可将货币性薪酬分为计时薪酬或计件薪酬。本书所要研究和讨论的薪酬问题就是基于这种对薪酬的狭义理解。其中,货币性的经济报酬代表了核心薪酬(Core Compensation),非货币性的经济性报酬主要是指员工福利,也被称为边缘薪酬(Fringe Compensation)。可见,即使是从狭义的角度看,薪酬也不等同于工资与奖金。

狭义薪酬可以划分为基本薪酬、可变薪酬以及间接薪酬(福利与服务)三大部分,前两者也可称为直接薪酬。

1. 基本薪酬

基本薪酬(Base Compensation),也称标准薪酬、基础薪酬或基本工资。它是指一个组织主要根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能、能力和资历而向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬是企业员工劳动收入的主体部分,是员工基本的生活保障和稳定的收入来源,同时也是确定其他劳动报酬和福利待遇的基础。基本薪酬(工资)是一个集合概念,它可包含基础工资、工龄(年功)工资、职位工资、技能或能力工资等,并多以小时工资、月薪、年薪等形式(计时形式)出现。可见,基本薪酬具有常规性、稳定性、基准性和综合性的特点。

由于基本薪酬风险小,收入稳定,一般不随个人业绩或企业经营状况而发生变化,因此对一些缺乏工作经验或技能的新员工以及具有不愿承担责任与风险的

个性特点的员工来说,在一定范围内,他们更愿意接受一个较低但较为稳定的薪酬,而不愿意接受一个较高但需要更多的个人努力且不稳定的薪酬。

在美国,许多企业采取双轨制的付酬方法,即对一部分员工实行根据工作时间付酬的小时工资制(Wage),对另一部分员工实行根据工作总量付酬的薪水制(Salary)。这两种分配方式是根据职务的性质而确定的。Salary(薪金)是支付给管理人员、行政人员、专业技术人员等白领人士的基本薪酬,通常采取年薪或者月薪的形式。由于这种月薪制有责任制含义,它强调的是完成工作任务及成效而非工作时间,这些工作有着广泛的职责,而且职员可以在一定程度上自由掌握完成任务的时间,因此,并不严格按照其工作小时数来计酬,也可以不发给加班工资。而Wage(工资)是支付给蓝领工人的基本薪酬,通常采取钟点薪或周薪的形式,这些职位的工作职责比较具体和狭窄,企业必须给加班的蓝领工人支付加班工资。但现在这种界限已越来越模糊,因而常把薪金(Salary)与工资(Wage)统称为薪资,可见薪资的含义也不等同于薪酬。在我国,一般对各种层次的员工都采用月薪的基本薪酬形式。

总体上说,员工的基本薪酬是高刚性的,其变动主要是由于员工本人所拥有的知识、经验、技能发生变化以及由此而导致的员工职务、绩效的变化。另外,总体生活费用的变化或者是通货膨胀的程度,市场上同类劳动者基本薪酬的变化,企业的赢利能力,企业所处的行业、地区以及企业所在产品市场的竞争程度等因素,也都会对员工的基本薪酬水平构成影响。其中,绩效加薪(也称成就工资),是一种重要的基本薪酬增长方式。这是一种用来承认员工过去的令人满意的工作行为以及工作业绩的基本薪酬增长方式。比如,许多企业有类似的规定,年度绩效评价结果为优秀的员工,会在下一年获得基本薪酬增加8%~10%的待遇,而绩效达到要求的员工则可以在下一年获得3%~5%的绩效加薪。我国在机关事业单位也有对5%的年度考核优秀的职工实行提前或越级增加基本工资的制度。但是,由于绩效加薪是一种对员工过去绩效的肯定而产生的工资永久性增加,加之其水平往往又不高,加薪次数有限,因而其激励作用不强,对员工未来的工作行为影响不大,其实际作用更多地体现在保留住优秀员工方面,而且,其累积性质还容易增加企业的人工成本。因而,绩效加薪政策正越来越多地被不具有累积性质的绩效奖励政策所取代。

基本薪酬更多地体现着薪酬的保障与补偿职能,但其激励作用是有限的。我们可以用管理心理学家弗罗姆(Vroom, Victor H.)的期望理论来解释,该理论认为,激励力量的大小,取决于目标价值(效价)的大小和预计能够达到该目标的可能性(期望值)的高低。激励力量M(Motivation)的大小用公式表示为:

$$M=E \cdot V$$

式中，期望值 E (Expectancy) 是人们对自己的行为能否导致所想得到的工作绩效和目标（奖励）的主观概率，即主观上估计达到目标，得到奖励的可能性。效价 V (Valence) 是指人们对某一目标（奖励）的重视程度与评价高低，即人们在主观上认为奖励的价值大小。值得注意的是，人们对这二者的认定，都有很强的主观色彩。对于基本薪酬而言，在正常情况下，它对员工来说是固定的和有保证的，员工不需要过多费心，只要正常工作就可获得，也就是说，其期望值 (E) 接近 100%，但这并不是通过努力来实现的，是没有激励性的。另一方面，其效价却是逐渐降低的。这可用经济学上的边际效用递减的规律来分析，虽然固定薪酬的总效用仍是增加的，但边际效用却是递减的。也就是说，随着总收入的增加，固定薪酬在劳动者心目中的价值是逐渐下降的，固定薪酬的稳定性使得劳动者对获得此报酬的重视程度降低，从而导致其激励效果逐渐下降。所以，基本薪酬所起的作用是一种“保健作用”，不能起到有效的激励作用。这也是我国国有企业在进行经济体制改革初期，要废除“三铁（铁饭碗、铁交椅、铁工资）”的重要原因之一。

2. 浮动薪酬

浮动薪酬，也称为可变薪酬、绩效薪酬或奖金 (Bonus)。它是薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分，其形式多种多样，数额也不固定。与基本薪酬相比，浮动薪酬一般具有非常规性、浮动性、风险性和非普遍性的特点。

美国心理学家赫茨伯格 (F. Herzberg) 曾将工资薪酬都视为“保健因素”，但如果将薪酬与绩效紧密联系在一起，薪酬就能产生激励作用。浮动薪酬的目的就是在绩效和薪酬之间建立起一种直接的联系，薪酬的高低根据员工达到或超过某种事先确定的业绩标准、个人或团队目标或者企业收入目标而浮动。它依据的是“贡献律”，更能充分体现按劳取酬的原则。当然，这种业绩既可以是员工个人的业绩，也可以是企业中某一业务单位、员工群体、团队甚至整个公司的业绩。由于在绩效和薪酬之间建立起了这种直接的联系，因此，浮动薪酬对于员工具有很强的激励性，它有助于企业强化员工个人、员工群体乃至公司全体员工的优秀绩效，从而达到节约成本、提高产量、改善质量以及增加收益等多种目的，有利于企业绩效目标的实现。

对此，也可用弗罗姆 (Vroom, Victor H.) 的期望理论来解释，即浮动薪酬水平的高低决定效价大小，绩效目标的难度大小决定期望值的大小。不同的员工因其个人已有财产数量、价值观以及个人工作能力等因素，而对同一浮动薪酬的效价与期望值有不同的主观判断，只有合理确定奖励数额与获得难度才能最有效