



金海泰管理咨询文库

Consulting Library of Golden Hestia

*A Course in System Construction and Model
Design of Salary Payment*

薪酬体系构建与 薪酬模型设计 案例教程

文宗瑜 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



金海泰管理咨询文库

Consulting Library of Golden Hestia

薪酬体系构建与 薪酬模型设计 案例教程

文宗瑜 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

薪酬体系构建与薪酬模型设计案例教程/文宗瑜著.
—北京:经济管理出版社,2007.3

ISBN 978 - 7 - 80207 - 877 - 2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 027743 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京晨旭印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:贾晓建

技术编辑:杨玲

责任校对:超凡

787mm × 1092mm/16

49.75 印张

893 千字

2007年5月第1版

2007年5月第1次印刷

印数:1~7000册

定价:75.00元

书号:ISBN 978 - 7 - 80207 - 877 - 2/F · 750

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974

邮编:100836

前 言

对于中国的大多数公司(企业)而言,薪酬体系构建与薪酬模型设计还仍然停留在概念层面;对于大多数中国企业家而言,仍然陶醉在中国劳动力价格低的误区中。经过了 28 年的改革开放,不仅使中国就业难及高失业率的问题越来越凸显,而且使中国劳动力价格缺乏国际竞争力的现实被认识得越来越清楚。作为学者,自己一直在思考两大难题:其一是如何把中国巨大的劳动人口由负担转变为资源;其二是如何降低中国公司(企业)或中国大多数产业的劳动力价格。中国在 21 世纪的强大,尤其是中国能够在 21 世纪中叶成为一个真正的世界强国,必须依赖劳动资源的开发,必须依赖中国以拥有的巨大人口资源与其他国家拥有的巨大自然资源展开竞争,中国公司的对外投资应该是资本与劳动力的同步输出,中国公司的国际竞争应该是以人力资本开发并不断降低劳动力价格为主要手段。自己一直是在中国成为世界强国的梦想中,关注并研究中国公司的薪酬问题。

薪酬问题尤其是薪酬标准是与公司(企业)员工甚至是全社会的收入水平相关联的。一个国家的大多数社会成员尤其是产业工人长时期的低工资水平,往往剥夺了許多人全面发展不断提高素质的机会。如果一个社会成员每个月每年的工资收入仅够维系温饱或最基本的生活支出,不仅其参与市场竞争的能力越来越弱、机会越来越少,而且其会逐渐或完全丧失劳动或工作的兴趣。大多数社会成员长时期的低工资水平,会大大降低全社会劳动资源的配置效率。从中国劳动资源配置的低端看,一方面是许多加工企业招工越来越难甚至部分企业根本招不到工人,另一方面是非学历型的适龄社会成员就业率越来越低;从中国劳动资源配置的高端看,一方面是许多知识型公司难以招聘到合格员工甚至被迫从中国周边国家或地区(如印度、巴基斯坦、菲律宾、新加坡、中国香港、中国台湾等)用工,另一方面是越来越多的取得学士、硕士学位的学历型社会成员找不到工作。劳动资源在低端层面与高端层面的同时大量闲置浪费,是其他国家或地区从来没有出现过的现象,但是却成为中国转型时期的严重问题。劳动资

源闲置浪费既有社会机制的原因,也有劳动力自身素质的原因。应该在强制限制过低工资水平的前提下,通过劳动力素质普遍提高与多数人的全面发展来破解中国劳动资源配置效率低的难题。要打破中国劳动力为中国公司(企业)提供用工的思维定式,中国劳动力应该是全世界劳动力一个最重要的组成部分,应该确定中国为全世界的公司(企业)提供劳动力的战略思维,只有依赖并用好劳动资源,中国才能成为真正的世界强国。当然,在一段时间内中国的公司(企业)仍然是使用中国劳动资源的主体,这也就意味着中国公司(企业)必须把劳动资源使用及其效率摆到一个最重要位置。市场体系的发育及成熟,已经把公司(企业)之间物的要素(如土地、水、电、气、运输、仓储等)价格熨平;公司(企业)之间的竞争主要表现为劳动力价格差异,谁的劳动力价格低,谁就具有竞争优势。中国公司(企业)使用中国劳动资源参与国际市场竞争成功的关键,在于能否通过劳动资源配置效率的提高而降低其劳动力价格。《薪酬体系构建与薪酬模型设计案例教程》这本著作,也就是要探索中国公司(企业)提高劳动资源配置效率而降低其劳动力价格的规律,为中国公司(企业)的人力资源管理与人力资本开发提供指导。

该著作之所以被称之为案例教程有两个原因:其一是自己以前所著的《产权制度改革与产权架构设计案例教程》一书,受到了企业界的高度评价,对指导中国公司(企业)建立现代产权制度与完善股东之间冲突与矛盾的产权化解机制发挥了很大作用,所以,本书在提纲框架设计及具体写作中,采取了与《产权制度改革与产权架构设计案例教程》基本相同的体例。其二是自己更关注理论在微观领域的具体应用,试图在应用经济学方面有所作为,按案例教程的要求完成书稿,通过第三部分、第四部分的16个案例来阐释第一部分与第二部分的理论及规则。作为学者,从事经济理论与经济政策研究是自己的基本工作,但是,自己不曾中断过对中国公司(企业)运营及管理中所出现问题的关注,而且带着兴趣与责任感去探索这些问题的解决途径,甚至尝试着培养自己所指导的硕士研究生、博士研究生关注中国公司(企业)问题的兴趣。无论是薪酬体系与薪酬模型的理论及规则,还是具体的案例设计及分析,都着眼于中国公司(企业)劳动资源配置与薪酬管理若干现实问题的解决。

作为一本应用经济学的著作,理论体系的完整不是最重要的。自己最关心、最希望解决的是中国公司(企业)转型时期劳动资源配置效率低及劳动力价格大大高于跨国公司平均水平的现实问题,中国劳动资源配置的低端层面需要以工资水平的普遍提高为切入点,而中国劳动资源配置的高端层面则应该关注薪酬理念与薪酬文化的培育。自己主张无论是大公司还是小企业都应

从战略的高度去重视与解决薪酬问题,要对员工尤其是知识员工进行与知识经济及市场竞争相适应的薪酬理念灌输,培育员工自觉提高素质及逐步实现其全面发展的薪酬文化,引导员工把工作当做一种个人全面发展的需要。薪酬体系与薪酬模型设计不仅要能够满足人的物质需求,还要满足人的心理需求,只有当与人的全面发展逐渐对接时,才能发挥激励约束作用。在转型时期,作为“经济人”的公司(企业)为其人力资源管理低效率而困惑与苦恼,作为“经济人”的员工为其人力资本被轻视而困惑与苦恼。因此,《薪酬体系构建与薪酬模型设计案例教程》许多章节尤其案例部分更多关注了薪酬设计的创新及技术性或技巧性的运用,但是没有完全局限于技术性 or 技巧性,主线一直是沿着薪酬理念与薪酬文化培育及作用发挥的思维及主张进行新的探索,并力求在以下问题上有所突破。

第一,薪酬设计与薪酬管理的基本原理是什么?

在公司(企业)建立人力资源管理与人力资本开发机制中,薪酬发挥着关键作用。公司(企业)只有设计出具有足够激励性的薪酬体系与薪酬模型,才能激发职业经理与知识员工的积极性与创造性。但是,薪酬在发挥激励作用的同时,还要能够发挥约束作用。在某种意义上,薪酬激励是人力资本开发,薪酬约束是人力资本控制,公司(企业)开发出的人力资本要能够为本公司(企业)创造价值,具体而言就是,公司(企业)在建立人才培养机制的同时还要完善人才控制机制,防止管理技术骨干盲目地尤其是损害公司(企业)利益的跳槽行为。因此,公司(企业)的薪酬体系构建与薪酬模型设计既要实现人力资本开发的目标,还要能够实现人力资本控制的目标。为了实现双重目标,必须依据短中长激励相结合的原理进行薪酬体系与薪酬模型设计,当然,也要求依据短中长激励相结合的原理强化薪酬管理。

所谓短中长激励相结合的原理就是激励要兼顾短期激励、中期激励、长期激励,并合理确定各类激励数额所占的比例。在短中长激励的结合中,短期激励与长期激励的比例至关重要。在某种意义上,短期激励与长期激励结合,也就是公司(企业)眼前利益与长远利益结合,短期激励要充分发挥激励作用,长期激励要有效发挥约束作用,通过短期激励与长期激励的结合,维护并保证公司的长远利益及长远发展。大多数公司(企业)的薪酬体系,往往是重视短期激励而忽略甚至没有长期激励,从而导致了公司运营及管理中对短期利益的追逐;如果没有

长期激励,那么,短期激励的力度越大,往往对公司(企业)的长远利益损害越大。坚持短中长激励相结合,既可以调动积极性与激发创造性,又可以实现对公司(企业)长远利益的引导及关注。

第二,薪酬激励主要满足什么样的需求?

在大多数公司(企业)的人力资源战略中,薪酬激励往往被简单地认为是满足职业经理与知识员工的物质需求,从而得出薪酬越高激励就越大的结论。但是,如果把薪酬激励完全定位于满足物质需求,不仅会无限加大人力成本而导致公司(企业)劳动力价格丧失竞争优势,而且会随着薪酬提高而弱化激励作用。一个科学合理的薪酬体系,首先表现为薪酬结构的科学合理,按照需求的分层或需求的多层次确定薪酬要素,不同的薪酬要素发挥不同的作用并满足不同的需求。在薪酬体系及结构中,基本薪酬定位于满足基本的物质需求,绩效薪酬或股权激励等要素定位于满足更高的物质需求与心理需求。但是,当一个职业经理或知识员工的薪酬收入达到一定水平后,他(她)更关注薪酬能否给予充分的心理需求满足。因此,在薪酬体系及结构设计中,基本薪酬不被归属为激励的范畴,激励主要表现为与公司(企业)年度财务指标及中长期利益的若干年(5~10年)业绩挂钩的薪酬要素。激励的薪酬要素主要是实现心理需求的满足。对于拥有人力资本的职业经理与知识员工,更关心心理需求的满足。

把薪酬激励定位于主要满足心理需求,意味着薪酬激励作用放大不是以薪酬收入不断增长为条件。因此,薪酬激励的设计要从主要满足物质需要的思维定式跳出来,探索如何更好、更充分地满足职业经理与知识员工的心理需求。心理需求是一种更高层次的需求,存在着与物质需求的巨大差异。心理需求满足不在于薪酬收入的片面增长,而在于薪酬收入差距与档次拉大,许多公司(企业)尤其是国有企业或国有控股公司,实行定期即每隔一年或两年普遍长工资的做法,不仅没有提高激励作用,反而弱化了激励作用,原因就在于公司(企业)的管理技术骨干心理需求没有被满足。对于职业经理与知识员工,更关心自己与其他人薪酬收入的差距与档次,通过差距与档次比较产生心理刺激而满足心理需求。因此,要强化收入差距与分配档次的心理激励。

第三,薪酬文化与薪酬理念发挥什么样的作用?

薪酬的外观或直观表现为物质刺激及物欲的满足,但是,物质刺激及物欲满足并不能最大限度激发职业经理与知识员工的激情。因此,通过薪酬战略的实施及薪酬管理实现公司(企业)人力资本的开发与控制,要求培育薪酬文化与灌输薪酬理念,把薪酬文化培育与薪酬理念灌输同薪酬体系构建与薪酬模型设计结合起来。与薪酬激励相配套,薪酬文化及薪酬理念发挥的是约束作用,当然,这种约束不是强制性的而是自觉的软约束。只是当职业经理与知识员工认可并接受公司(企业)的薪酬理念与薪酬文化后,他(她)才能更好地感受到公司(企业)的薪酬激励,自觉地约束自己的行为,使自己的工作行为更适合职业化的要求,从而维护公司(企业)制度通则与行为通则,不断强化个人信用并提高个人信用价值。

培育薪酬文化,要定位于职业经理与知识员工行为习惯的引导。职业经理与知识员工的行为职业化,是提高公司(企业)管理水平与降低公司(企业)劳动力价格的前提条件。以个人薪酬目标引导其行为习惯,逐步实现职业经理与知识员工行为职业化,把个人薪酬目标的实现与施展个人才华结合起来。因此,要赋予薪酬文化以丰富的内涵:岗位是施展才华的舞台,工作是承担个人行为的责任,在创造价值中获取回报,薪酬随着个人责任意识与责任能力提高而增长。薪酬文化培育以薪酬理念灌输为手段之一,要重复式地对职业经理与知识员工进行薪酬理念的灌输,引导职业经理与知识员工把个人薪酬目标实现与工作效率提高、创造价值能力增强相结合,在个人工作效率不断提高和个人创造价值能力不断增强的前提下,很好地实现个人薪酬目标。

第四,薪酬提高或降低与劳动力价格变化的关系?

劳动力价格是公司竞争力的显性标志。劳动力价格与公司(企业)员工平均工资收入是两个完全不同的概念。中国大多数公司(企业)员工工资或收入低是事实,中国公司(企业)劳动力价格高也是事实。劳动力价格具体表现为可比性的指数,同一行业中不同公司(企业)之间比较的指数,不同国家或地区之间比较的指数。就比较而言,可分为定性比较和定量比较两种。定性比较是比

较同一行业不同公司(企业)或不同国家(地区)某一产业的人均销售额、人均利润额,人均销售额、人均利润额越高的公司(企业),劳动力价格越低;定量比较是比较同一行业不同公司(企业)之间或不同国家(地区)某一产业的每万元或每百万元工资福利产生的销售额、利润额,每万元或每百万元工资福利产生的销售额、利润额越高的公司(企业),劳动力价格越低。在某种意义上,劳动力价格代表的是劳动效率的高低。

公司(企业)之间的竞争在本质上体现为劳动力价格的竞争,谁的劳动力价格低,谁的竞争力强。公司(企业)管理改革创新及不断提高管理水平,主要是为了降低本公司(企业)的劳动力价格。因此,薪酬体系设计及薪酬管理,要理清并把握薪酬提高或降低与劳动力价格变化的关系。在薪酬管理中,往往从表象与感觉着眼,想当然地认为公司(企业)员工工资水平低就是劳动力价格低,公司(企业)员工工资水平高就是劳动力价格高。可以说,工资高低与公司(企业)劳动力价格不存在正相关的关系。薪酬管理是为了降低劳动力价格,不是为了降低薪酬,甚至为了降低劳动力价格,必须大幅度提高管理技术骨干的薪酬收入,强化对管理技术骨干的激励。

第五,分配制度改革与“两个平均主义”的关系?

通过公司(企业)分配制度改革,引入新的分配机制及薪酬体系,是公司(企业)管理创新的重要内容之一。在某种意义上,薪酬体系构建与薪酬模型设计,是实现从企业工资制到公司薪酬制的转型。工资制是以劳动价值论为指导,注重平均导向的工资支付,薪酬制以人力资本观为指导,强调价值创造的收入差距。可以说,企业工资制的主要弊端不是在于低工资水平,而是在于差距较小的平均主义分配模式。许多公司(企业)尤其国有企业或国有控股公司多年的工资改革,基本上是按照每隔一年或两年人人长工资的思维在进行,导致公司(企业)工资水平越来越高,但是收入差距与分配档次越来越小,从而产生了“高工资成本与低激励效应并存”的现象。这种现象的本质是“两个平均主义”的分配理念及分配模式。

“两个平均主义”是指公司(企业)各成员之间收入相对的平均主义,收入差距与分配档次没有充分拉开。第一个平均主义表现为公司(企业)经营班子及管理技术骨干与普通员工工资收入的相对平均;第二个平均主义表现为公司(企业)经营班子中“一把手”与副手工资收入的相对平均。公司(企业)分配制

度改革,主要是对“两个平均主义”进行改革,通过改革构建全新的薪酬体系。在新的薪酬体系中,要求拉开收入差距与分配档次,这意味着对一些公司(企业)而言,分配制度改革不再是普遍提高工资收入。以收入差距与分配档次的拉开,解决公司(企业)分配中的“两个平均主义”问题,实现与市场水平的“两端”接轨。“两端”是指“高端”与“低端”,“高端接轨”是指经营班子及管理技术骨干的收入水平要与市场水平相一致,“低端接轨”是指大多数普通员工的收入水平也要与市场水平相一致。“两端接轨”的分配制度改革思维,意味着公司(企业)中一部分人的工资收入要提高,另一部分人的工资收入要减少,相比较而言,减少一部分人工资收入的改革阻力更大。对于一些国有企业或国有控股公司,推进“两端接轨”的分配制度改革,不仅有利于提高其竞争优势,还有利于缓解全社会不同行业及不同企业之间收入差距过大的矛盾。在解决“两个平均主义”的分配制度改革中,第二个平均主义即经营班子成员中“一把手”与副手工资收入的相对平均,往往被忽略。但是,只有拉开公司(企业)经营班子“一把手”与副手的收入差距,才能塑造公司(企业)经营管理的人格化责任主体,明确责任,实现责任与权力的统一。

《薪酬体系构建与薪酬模型设计案例教程》通过对以上五个方面的探索,力求实现理论与操作的统一和结合。一般而言,大多数学者误认为自己的理论可以直接指导公司(企业)的运营及管理。而事实上,学者的理论与公司(企业)的操作之间还有许多间隔。这决定了实现理论与操作的对接,需要有人运用理论对公司(企业)运营及管理进行现场的指导。多年来,自己从没中断过运用自己的理论指导公司(企业)分配制度改革及薪酬管理的咨询工作,进驻公司(企业)现场次数及时间的增多,不仅修正与完善了自己的理论,而且解决了许多公司(企业)分配制度改革及薪酬管理的现实问题。咨询工作的团队形式及一个项目周期较长(6~42个月不等)的性质,要求自己培养并锻炼团队成员及其他人员。作为学者,引以为自豪的成就不是自己出版了多少著作或发表了多少万字,而是对若干公司(企业)运营及管理现实问题的解决和对年轻人的培养;随着年龄增长,与做学问搞研究相比,在培养年轻人方面,花费了自己更多的休息时间及心血。对这些拥有硕士、博士学位年轻人采取的培养方式,不是课堂式的授课,而是让他们加入我领导的咨询团队和以咨询团队成员的方式在实践中学习;现场的咨询实践不仅提高了他们的理论水平,而且提高了他们运用知识创造价值的能力。本书案例的数据、设计及思路等出自我领导的咨询团队所承接并完成的咨询项目,咨询团队中一些咨询经理整理了以数据与过程为基础资料的各个案例,他们是唐乐民、贺爱霞、张晓杰、刚成军、刘丽燕等,在此,我向他们表示衷心

的感谢。

愿这本著作能够对中国公司(企业)的分配制度改革及全社会劳动资源配置效率的提高起到影响作用。

文宗瑜

2007年1月

目录

第一部分 现代分配理论与薪酬战略

第1章 从工资到薪酬的分配制度转型.....	3
一、定位劳动报酬的劳动价值论	3
二、强调价值创造的人力资本观	7
三、注重平均导向的工资支付.....	11
四、体现收入差距的薪酬激励.....	15
第2章 在完善的公司制度框架中导入薪酬战略	20
一、服务于行为职业化的人力资源管理系统.....	20
二、维护公司制度与行为通则的薪酬功能.....	27
三、与公司发展战略相协调的薪酬体系.....	34
四、依据公司的不同发展阶段选择薪酬模型.....	38
第3章 构建满足心理需求的薪酬激励制度	43
一、单纯提高收入不能强化薪酬激励作用.....	43
二、强化收入差距与分配档次的心理激励.....	50
三、建立分层次、分类别的复合薪酬制度	57
四、充分发挥边缘薪酬的聚合作用.....	62
第4章 强化职业行为及信用的薪酬约束	67
一、以个人薪酬目标引导其行为习惯.....	67
二、行为信用所衍生的个人信用价值.....	73
三、职业行为所衍生的个人附加薪酬.....	78

四、设计约束非职业行为的薪酬体系	85
第5章 明确以公司价值增长为主导的薪酬目标	91
一、坚持以赢利支持薪酬增长的原则	91
二、确立人力资本开发到极致的薪酬导向	97
三、量化人力资源配置到最优的考评指标	102
四、对应个人行为过程及结果的可变薪酬	107
 第二部分 人力资本开发与薪酬文化 	
第6章 以个人信用价值为参数的薪酬标准	115
一、个人信用是人力资本充分开发的基石	115
二、以个人信用评价确定其人力资本开发级次	121
三、参照个人信用价值指数的薪酬变量	127
四、在薪酬体系中引入与个人信用相关的参数	133
 第7章 依托公司发展而施展个人才华的薪酬文化	 139
一、岗位是个人施展才华的舞台	139
二、工作是承担个人行为的责任	146
三、薪酬是个人责任意识与责任能力的回报	150
四、在创造价值的过程中获取回报	156
 第8章 体现制度与规则权威的薪酬理念	 161
一、劳动力价格是公司竞争力的显性标志	161
二、公司资源占用与使用必须产生价值增量	166
三、等价交换条件下的人力资本价格确定	171
四、个人依托公司创造价值的分配三三制	175
 第9章 以个人素质与能力为内涵的雇佣合约	 182
一、雇佣是个人素质与能力的象征	182
二、完善以价值创造为主导的薪酬制度	186
三、设计体现风险收益的薪酬合约	189

四、强调权利义务对等及和解的雇佣条款	193
第 10 章 体现个人忠诚与奉献附加值的延期支付	197
一、坚持即期支付与延期支付的结合	197
二、弱化员工短期行为的延期支付	202
三、放大个人诚信与奉献附加值	208
四、把诚信与奉献附加值量化为延期收入	213
 第三部分 薪酬设计与薪酬管理案例 	
第 11 章 上市公司经理班子群体薪酬方案设计	219
一、设计的总体思路	219
二、着眼于公司转型的激励策略	227
三、薪酬模型的比较及选择	232
四、职务消费向附加薪酬的并轨	239
五、薪酬构成的比例	241
六、薪酬方案的修正及确定	246
七、薪酬方案实施所依托的薪酬合约	248
八、本章小结	251
九、本章讨论题	251
 第 12 章 国有控股公司经理班子群体薪酬方案设计	 252
一、薪酬方案的设计原则及背景	252
二、薪酬构成中激励性因素的确定	259
三、薪酬构成中的约束性条件引入	263
四、经理班子群体的薪酬方案框架	270
五、关注的绩效考评指标	276
六、原有工资与新的薪酬方案的对接	280
七、本章小结	283
八、本章讨论题	284

第 13 章 国有集团公司总部薪酬方案设计	285
一、薪酬调查	285
二、薪酬板块的划分	293
三、收入差距与分配档次的拉大	297
四、薪酬体系的框架	301
五、绩效薪酬权重的确定	304
六、经营班子退休(离职)后的激励	307
七、延期薪酬账户的设立	310
八、本章小结	313
九、本章讨论题	313
第 14 章 国有大型企业改制后的薪酬体系设计	314
一、企业基本情况	314
二、诊断	318
三、改制后的薪酬设计原则	320
四、薪酬战略的目标定位	322
五、薪酬总额控制与激励作用强化	324
六、绩效考评指标的确定	326
七、薪酬体系的结构及薪酬支付	330
八、与薪酬体系相对应的绩效考评	340
九、本章小结	344
十、本章讨论题	344
第 15 章 国有中小型企业改制后的薪酬体系设计	345
一、企业基本情况	345
二、诊断	350
三、各种薪酬体系的比较及选择	352
四、以股权收益为主导的薪酬板块	357
五、以业绩提成为主导的薪酬板块	362
六、强调一定保障比率的薪酬板块	365
七、不同薪酬板块的协调机制	368
八、本章小结	369
九、本章讨论题	369

第 16 章 家族企业外聘职业经理人的薪酬模型设计	370
一、薪酬模型设计的目标定位	370
二、行业薪酬调查的范围	376
三、行业薪酬调查结果分析	385
四、薪酬模型的基本构成	394
五、薪酬支付方式	399
六、薪酬合约的重点及履行	404
七、本章小结	409
八、本章讨论题	410
第 17 章 拟上市公司外聘 CEO 的薪酬模型设计	411
一、薪酬激励约束策略的确定	411
二、着眼公司薪酬文化的参数选择	418
三、关注的绩效考评指标	425
四、薪酬模型的比较及选择	431
五、即期激励与延期激励相互结合的薪酬模型	442
六、强调忠诚与风险附加值的延期支付	446
七、本章小结	448
八、本章讨论题	449
第 18 章 特大型公司薪酬战略及其管理	450
一、确定具有激励约束性的薪酬战略	450
二、公司外部薪酬调查及分析	458
三、公司内部薪酬满意度调查	466
四、提高薪酬满意度策略	471
五、着眼于薪酬文化培育的薪酬结构	475
六、薪酬体系的定期修正及完善	482
七、本章小结	486
八、本章讨论题	486
第 19 章 大型公司的岗位薪酬管理	487
一、I 公司的发展现状与薪酬改革的背景	487
二、构建板块相互区分的薪酬管理制度	490

三、管理人员的薪酬板块及管理	497
四、技术人员的薪酬板块及管理	502
五、销售人员的薪酬板块及管理	505
六、同一薪酬板块的岗位竞争策略	509
七、不同薪酬板块的管理协调	512
八、本章小结	514
九、本章讨论题	515
第 20 章 高新技术公司的宽幅薪酬管理	516
一、人力资源战略的制定	516
二、宽幅薪酬的设计原则及管理策略	523
三、宽幅薪酬管理的技术条件与数据基础	525
四、宽幅薪酬管理需要强化的薪酬理念	530
五、宽幅薪酬体系的分类	531
六、分步骤完善宽幅薪酬管理体系	536
七、本章小结	547
八、本章讨论题	548
 第四部分 薪酬体系中的股权激励运用案例 	
第 21 章 上市公司股票期权激励方案设计	551
一、上市公司股票期权激励的目标定位	551
二、上市公司股票期权激励的股份来源	555
三、上市公司股票期权激励的模式比较	563
四、上市公司股票期权激励的难点问题	570
五、上市公司股票期权激励的流程及信息披露	575
六、上市公司股票期权激励的具体实施方案	580
七、本章小结	589
八、本章讨论题	589
 第 22 章 拟上市公司股票期权激励方案设计	 591
一、拟上市公司股票期权激励的时机选择	591