

现代薪酬

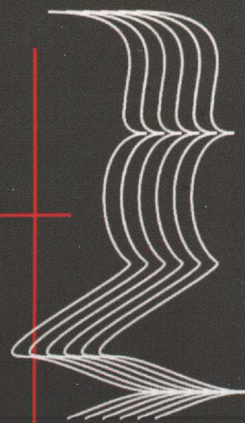
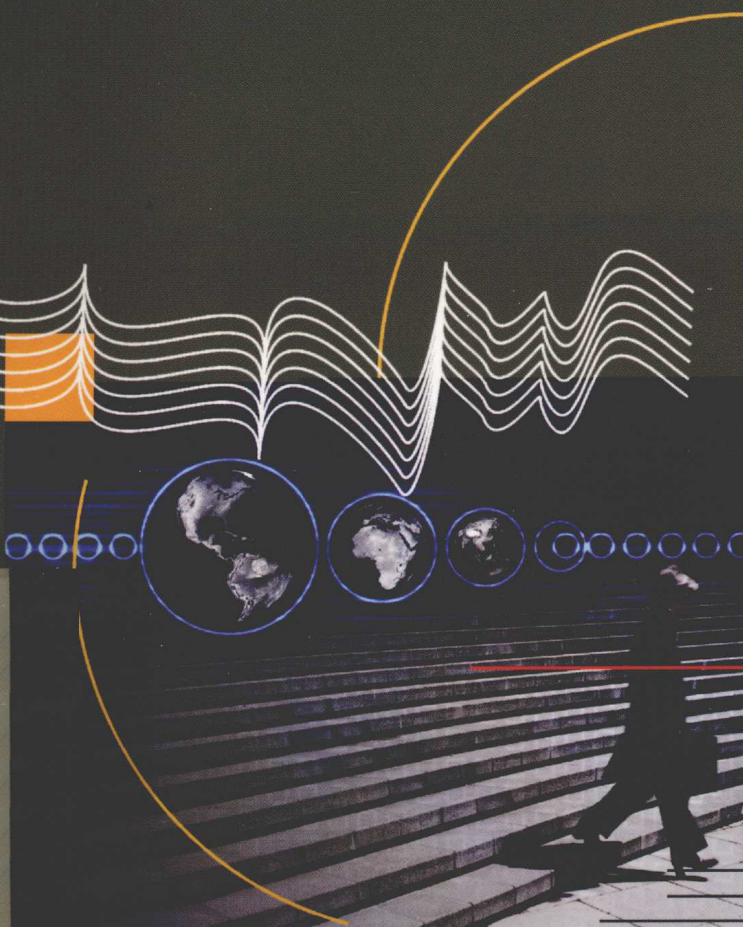
(第二版)

周 斌 编著
西南财经大学出版社

管理

XIANDAI

XINCHOU
GUANLI



现代薪酬

周 斌 编著
西南财经大学出版社

管理

(第二版)

XIANDAI
XINCHOU
GUANLI

图书在版编目(CIP)数据

现代薪酬管理/周斌编著. —2 版. —成都: 西南财经大学出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0389 - 5

I. ①现… II. ①周… III. ①企业管理: 工资管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 162258 号

现代薪酬管理(第二版)

周 斌 编著

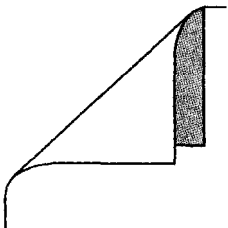
责任编辑: 汪涌波

封面设计: 何东琳设计工作室

责任印制: 封俊川

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.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	16.75
字 数	400 千字
版 次	2011 年 8 月第 2 版
印 次	2011 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0389 - 5
定 价	29.80 元

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



第二版前言

伴随着我国经济的快速增长,社会财富倍增与贫富差距加大同步进行,使得社会分配问题日益受到人们的广泛关注。一般认为,解决社会分配不公应当在不同层次上协调进行,一是改进市场主导的一次分配结构,使财富向劳动要素倾斜;二是调整政府主导的二次分配结构,使财富分配向民生倾斜;三是在公益组织和富人主导的三次分配中,倡导与推进民间的慈善事业发展,使财富向穷人转移。在初次分配结构中,资本与劳动参与财富分配的关系失衡,形成利润侵蚀工资、资本排挤劳动的情况,是导致分配问题的根源所在。据了解,中国企业职工薪酬收入一般仅占运营成本的10%不到。产生这种情况的背景是:中国劳动力特别是普通劳动力长期处于供大于求的状态,而中国的资本又长期处于短缺态势,这就为企业压低劳动力报酬提供了很大的空间。例如资本密集型或资源密集型企业只需要很少的员工,劳动者分得的比例自然会很小,财富的初次分配大部分将为资本所有者或投资者所得。有人可能认为,一次分配问题应由企业内部的薪酬管理来解决。实际上,企业薪酬管理只是初次分配的一个组成部分,它主要由企业主导,受市场支配,受法律约束,其关心的重点并不在于资方与劳方之间如何分配,更主要的是在劳动者之间如何分配,反映的是一种微观分配问题。可见,薪酬管理所关心的薪酬公平尽管也是社会分配和社会公平的一部分,却远远不足以解决社会公平的问题。社会分配主要是经济学、社会学的研究课题,而薪酬管理主要是管理学的研究领域。薪酬管理似乎更关心吸引员工、激励员工,使企业利润最大化,而要实现这一目标,就得奉行效率优先、兼顾公平的原则。

但是,利润不应当为资本独占,而应该在劳动要素中分配。也就是说,劳动者不仅应该获得成本补偿——工资,还应当拥有剩余索取权(Residual Claim)。利润分享机制就是这一思想的体现,而职工持股计划主要根据职工的出资份额进行分配,实质上仍然是生产要素的分配形式。伴随劳动要素分配思想与实践的发展,深入研究职工的剩余索取权问题应当成为现代薪酬管理的重要领域,并推动利润分享机制制度化、法制化。但目前的企业薪酬管理主要考虑的还是如何在劳动者之间进行分配的问题。它要解决的不仅是企业经济收入的分配问题,也不仅是分多分少的公平问题,还要从社会再生产的角度思考建立什么样的分配制度才能够调动员工的积极性,促进企业效益提高。实际上,薪酬不仅仅是一种成本,其发放的目的也不仅仅是满足员工的生活需要或取悦员工,某种意义上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。

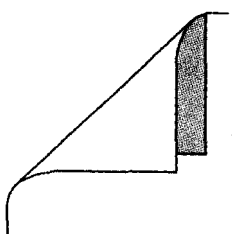
如果我们把企业经济效益增长比喻为“做大蛋糕”,那么,收入分配就应该称为“切分蛋糕”。做“蛋糕”不易,分“蛋糕”更难。F. W. 泰罗所主张的“心理革命”就是希望劳资双方把注意力从盈余的分配转到增加盈余的数量上来,盈余数量的增加使分配的绝对量增加后,人们也就不太关心分配的相对份额了。企业薪酬管理也会力图淡化劳动者对企业收入分配比例的关心。因为薪酬管理是企业经营管理自主权的一种体现,是由企业或资方所主导的管理活动,为了追求利润的最大化,它不会主动引导职工去关心利润的二次分配问题,而是被动地依靠市场机制的作用,通过劳动力的流动和市场竞争,在供求平衡中形成薪酬水平和薪酬差别来引导人力资源的配置,从而实现组织效益的最大化。显然,依靠资方来解决劳资分配不公问题是不现实的,而应当构建“市场机制调节、企业自主分配、平等协商确定、政府监督指导”的新型劳资关系,形成反映劳动力市场供求关系和企业经济效益的薪酬决定机制和增长机制。

为了实现薪酬管理的公平性、激励性、效益性以及竞争性,必须妥善处理好薪酬分配中的各种矛盾关系,在各种薪酬决定因素及激励手段之间实现公平与平衡,这也是企业建立薪酬管理体系的关键所在。这些关系包括:短期激励与长期激励;货币薪酬与非货币薪酬;个人激励与团队激励;股东权益与劳方薪酬;内部公平性与外部竞争性;公开薪酬与秘密薪酬;保健因素与激励因素;岗位薪酬与技能薪酬、绩效薪酬与资历薪酬、固定薪酬与浮动薪酬;总部薪酬与分部薪酬;薪酬总量控制与结构调整;市场导向与战略导向,等等。本书就是参照这一思路构建整个理论体系的。

本书第一版自2006年出版以来,以其系统性与创新性的鲜明特点以及理论与实践相结合、研究性与实用性兼具的务实风格,得到广大教师、学生和社会各界的喜爱。不仅许多高等本科院校、职业院校将其作为教材使用,一些院校的管理类研究生和MBA学生也将其作为学习读物。在相关专业学生毕业论文的参考书目中,也常常出现本书的书名。本书第二版承袭了第一版的结构体系,并根据近年来薪酬管理理论与实践的最新发展以及国家有关法律法规的调整,对有关内容进行了适当的增加、删减或修订。考虑到教学需要,本来还计划增加一些管理案例、思考题、参考文献或相关阅读资料、学习网址、互动游戏,还打算寻找一些有中国特色和中国本土化的小例子,以小贴士的形式来说明相应的概念、原理和方法,使学习内容直观形象、通俗易懂,学习气氛生动活泼、轻松自然,但由于本次修订时间较为仓促,工作量又太大,只好把这些想法留在下次修订时来实现了。

编者

2011年7月于成都理工大学



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，使得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，后来才逐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，而忽视了“技术”、“责任”、“风险”等要素在分配中的重要性，因而出现了“搞原子弹的不如卖茶叶蛋的，拿手术刀的不如拿剃头刀的”这样一种奇怪的“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员工高两三倍的工资，因为害怕成为员工们的“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，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。国家对企业薪酬管理的指令性作用逐渐减弱，而主要通过法律法规来规范企业的用工行为。但与此同时，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”，随意拖欠、克扣员工工资以及拒缴法定社会保险等情况屡见于各类媒体，更有甚者，一些公司诚信缺失，恶意拖欠农民工工资，已引起国家高度关注。可见，不仅企业在薪酬管理方面存在着许多不规范的行为，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，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。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。

诸如此类的例子不胜枚举，其影响因素也是很多的，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，使他们掌握科学的薪酬管理理论与方法，拓宽薪酬管理的眼界与思路。同时，薪酬管理的理论研究人员和高等院校中从事相关教学工作的教师，都有责任为此作出努力。

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结合起来，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。编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，仅仅依靠一些书本知识是不能解决所有问题的，重要的还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加以阐释。

在编著过程中，编者对本书中阐述的观点都经过了认真的思考，反复推敲，论述力求深刻、严谨、准确。同时，所参考借鉴的资料基本上都是21世纪以后发表或出版的著述，并对这些著述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，而对存在争议的观点一般未予采用。同时，也希望读者在悉心研读的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疑问都能够在这本书中找到合理的解释，因为本书的另一个重要的特点就是涉及面较广、信息丰富。

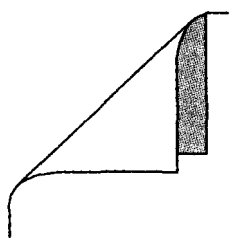
本书既可以作为高等院校人力资源管理或劳动与社会保障相关专业作为教材使用，同时又充分考虑了企业实际工作者的知识需求，可以作为企业人力资源管理者培训教材或理论工具书。其他感兴趣的读者也不妨一读，因为毕竟薪酬问题涉及所有的劳动者与管理者，与企业 and 员工的利益息息相关。

在写作过程中，编者参阅、援引了大量的文献资料，并从中吸收了许多有益的和具体的观点，在此谨向这些著作和论文的作者及出版者致以最诚挚的谢意。同时，也要感谢现代科学技术带来的便利，互联网和电子数据库为编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。同时，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，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中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或看法，及时向我通报，以待重新修订时加以完善，也希望与同行们有进一步合作、交流的机会。我的电子邮箱地址是：zhou_bin@sohu.com。

周 斌

2006年3月于成都理工大学



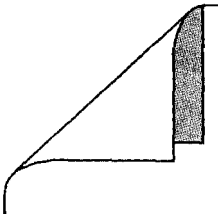
目 录

第一章 薪酬与薪酬管理概述	(1)
第一节 薪酬概述	(2)
一、薪酬的本质	(2)
二、薪酬的构成	(3)
第二节 薪酬管理概述	(8)
一、薪酬管理的含义	(8)
二、薪酬管理的原则	(9)
三、薪酬管理的主要内容	(15)
四、现代薪酬管理的发展趋势	(16)
第二章 薪酬理论	(20)
第一节 马克思主义的薪酬理论	(20)
一、资本主义制度下的工资	(20)
二、社会主义的按劳分配理论	(21)
三、我国社会主义薪酬理论的新发展	(22)
第二节 西方经济学中的薪酬理论	(22)
一、古典经济学的工资理论	(22)
二、现代西方经济学的工资理论	(24)
第三章 薪酬水平与薪酬市场调查	(28)
第一节 薪酬水平及策略	(29)
一、薪酬水平与外部竞争性	(29)
二、薪酬水平策略	(32)
第二节 薪酬水平的主要影响因素	(36)
一、影响企业整体薪酬水平的因素	(36)
二、影响员工个人薪酬水平的因素	(42)
第三节 薪酬市场调查	(45)
一、薪酬市场调查的含义	(46)
二、薪酬市场调查的工作程序	(46)

第四章 薪酬预算与薪酬成本控制	(57)
第一节 薪酬预算与薪酬总额的确定	(58)
一、薪酬成本预算方法	(58)
二、薪酬水平的衡量	(59)
三、薪酬总额的数量分析方法	(61)
四、薪酬成本结构的确定	(65)
第二节 薪酬成本控制	(67)
一、薪酬控制的含义	(67)
二、薪酬成本控制的途径	(68)
第五章 基本薪酬制度设计	(72)
第一节 职位薪酬体系设计	(77)
一、职位薪酬体系的特点与建立流程	(77)
二、职位工资制的设计	(83)
第二节 职位评价技术	(88)
一、职位评价概述	(88)
二、排序法	(93)
三、分类法	(95)
四、要素计点法	(97)
五、要素比较法	(104)
六、海氏职位评价系统	(109)
第三节 技能/能力薪酬体系设计	(112)
一、技能薪酬体系的内涵及其特点	(112)
二、技术等级工资制	(120)
三、能力薪酬体系设计	(122)
第六章 绩效薪酬制度设计	(129)
第一节 绩效薪酬制度概述	(131)
一、绩效薪酬的特点	(131)
二、绩效薪酬的设计要点	(134)
三、绩效薪酬的实施要点	(136)
第二节 个人绩效薪酬制度	(138)
一、个人绩效薪酬制度的特点及其适用条件	(138)
二、计件工资制	(141)
三、绩效加薪	(146)
四、一次性奖金	(149)
五、考核工资	(152)
六、年薪制	(154)
第三节 群体绩效薪酬制度	(160)

一、群体绩效薪酬制度概述	(160)
二、利润分享计划	(162)
三、收益分享计划	(166)
四、成功分享计划	(168)
五、班组（或小团队）奖励计划	(169)
第七章 长期绩效激励制度设计	(171)
第一节 长期绩效激励制度概述	(172)
一、长期绩效激励制度的内涵及设计要点	(172)
二、长期激励的作用与思考	(175)
第二节 股权激励的种类与方式	(179)
一、股票期权	(180)
二、虚拟股票计划	(183)
三、股票增值权	(183)
四、经营者持股	(184)
五、员工持股计划	(184)
六、管理层收购	(186)
七、限制性股票	(188)
八、业绩股票	(188)
九、延期支付	(188)
十、账面价值增值权	(189)
第八章 福利保险制度的设计	(190)
第一节 员工福利概述	(193)
一、员工福利的含义与作用	(193)
二、员工福利与直接薪酬的关系	(194)
三、员工福利的分类	(196)
第二节 法定福利	(197)
一、社会保险	(197)
二、法定假期	(205)
三、住房公积金	(207)
第三节 企业福利	(209)
一、企业福利的内容	(209)
二、企业补充保险计划	(210)
第四节 员工福利管理	(214)
一、员工福利管理概述	(214)
二、员工福利的免税设计	(218)
三、弹性福利制度设计	(221)

第九章 薪酬结构设计	(226)
第一节 薪酬结构的横向设计	(226)
一、薪酬体系与薪酬模式的选择	(227)
二、固定薪酬与浮动薪酬之间的比例设计	(229)
三、短期薪酬与长期薪酬之间的比例设计	(233)
四、布兰德薪酬管理咨询体系简介	(234)
第二节 薪酬结构的纵向设计	(237)
一、最高薪酬和最低薪酬的确定	(238)
二、薪酬等级数目设计	(239)
三、中位值的设定	(240)
四、薪酬级差的设计	(241)
五、薪酬变动范围与薪酬变动比率的设计	(242)
六、薪酬等级中档次的设计	(245)
七、同一薪酬结构中相邻薪酬等级之间的交叉与重叠设计	(246)
第三节 宽带型薪酬结构设计	(247)
一、宽带型薪酬的概念与作用	(248)
二、宽带型薪酬的设计要点	(253)
参考文献	(257)



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、激励和留住有价值的员工，为最大限度地影响员工的工作行为，也需要建立一个合理、适用的薪酬管理系统。薪酬，历来就是一个复杂而又敏感的话题。在员工心目中，薪酬绝不是简单的工资单上钱的数额，它还代表着身份、地位以及在企业中的业绩，甚至个人的能力、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，又可以使人工成本保持在一个可以接受的水平。

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工作的一项最主要工作，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。实际工作中，对薪酬的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，对新主意、新理论颇感兴趣。虽然身处小县城，但经常翻报纸、看杂志，对厂里的工资、奖金改革颇有自己的见解。

这家油漆厂的奖金总额不跟利润挂钩，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，由各科室的领导根据职工每月的工作表现确定，要求体现“多劳多得”的原则，达到“重赏重罚，拉开差距”的效果。闻科长对这一套奖金制度早就有意见了，他认为：“一个月工资的5%用作奖金其总额也太少了，巧妇难为无米之炊，这能玩得出什么花样呢？虽然理论上是奖勤罚懒，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？不闹翻天才怪呢！其结果是奖金基本上是平均发，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。照说这奖金也不多，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，奖金发得少，中国人又平均惯了，红眼病厉害着呢！”

当厂里派闻科长去市管理干部学院参加培训班时，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说：“那教授说，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。照他解释，就是指工作不能太简单，轻而易举地就完成了，起不到激励作用；工作要有一定难度，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，不能太单调。他还说，再就是要给自主权、给责任。要让人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，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，是最无关紧要的。”

“你想想，钱是不紧要的！闻所未闻，乍听见都不敢相信。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、大夫等高级知识分子，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，年终奖快要发了，你又有了新主意，就用一用吧！”

发奖金时，闻科长先找了一个工人小李做“试验”，小李是个高中生，聪明能干，工作积极又肯吃苦，还会动脑筋。

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，你跟大家伙儿一样，都是那么些。”

谁想到，小李马上站起来说：“什么？就给我那么一点？说了一大堆好话，到头来我就那么一点？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。通俗地理解为，员工为企业做了事，付出了劳动，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，有劳动则有薪水，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，员工承担的是劳动的出卖者的角色，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或劳务（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的依据；

（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标准的原则与规定，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，不受最低工资标准限制，支付报酬的方式没有一定的规律，多为一次性的即时结清或按阶段、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员工所具备完成工作的技能、能力和资历而向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬是企业雇员劳动收入的主体部分，为员工提

供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个性特点的员工来说，他们更愿意接受基本薪酬所占比例较高的薪酬结构，而不愿意接受一个总体薪酬水平较高但需要更多的个人努力且不稳定的薪酬结构。

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（数量和质量）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即绩效而非工作时间。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控完成任务的时间，因此，可以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。蓝领工人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，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金政策所取代。

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。即：

$$M = E \cdot V$$

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（奖酬）的主观概率，即主观上估计达到目标，得到奖酬的可能性。效价 V （Valence）是指人们对某一目标（奖酬）的重视程度与评价高低，即人们在主观上认为奖酬的价值大小。值得注意的是，人们对这二者的认定，都有很强的主观色彩。一方面，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，要打破“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。它依据的是贡献率，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，对于企业绩效目标的实现起着非常积极的作用。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。

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，只有合理确定奖酬数额与获得难度才能最有效地激发员工的工作积极性。

在通常情况下，我们可以将可变薪酬划分为短期和长期两种。短期可变薪酬或短期奖金一般都是建立在非常具体的绩效目标基础之上的，如佣金、年终分红、利润分享及通常所说的奖金等。而长期可变薪酬的目的则在于鼓励员工努力实现跨年度或多年度的绩效目标。事实上，许多企业的高层管理人员和一些核心的专业技术人员所获得的企业股权以及与企业长期目标（如投资收益、市场份额、净资产收益等）的实现挂钩的红利等，都属于长期可变薪酬的范畴。与短期奖励相比，长期奖励能够将员工的薪酬与企业的长期目标实现联系在一起，并且能够对一个企业的组织文化起到一种更为强大的支持作用。我国一些企业也实行了浮动工资或者是绩效工资计划，但是由于绩效管理难以真正落实，一些员工往往将这种浮动工资或者是绩效工资当成是自己的一种既得权利，而不是一种真正的绩效奖励或者是与企业分担风险的一种报酬。

3. 间接薪酬

间接薪酬即员工福利 (Welfare/Benefit)。员工福利与服务之所以被称为间接薪酬,是因为它与上面所提到的直接薪酬(即基本薪酬和可变薪酬)存在一个明显的不同点,即福利与服务大都不是以员工向企业提供的绩效、能力和工作时间来计算的薪酬组成部分,大多数都属于低差异的全员性福利,典型的如企业兴建的公共服务设施。另外,福利往往不以货币形式直接支付,而多以实物或服务的形式支付,也可以采取延期支付形式(如退休金)。福利项目除了国家强制性的社会保险等项目外,还有各种各样企业自主举办的福利项目,如带薪休假、廉价住房、单位提供的子女入托服务、免费午餐、免费交通、心理或法律咨询等。一般情况下,间接薪酬的费用是由雇主全部支付的,但是有时也要求员工承担其中的一部分。

间接薪酬通常不考虑员工的实际绩效如何,而是从社会需要出发来考虑的,对于处于同一工作层次上的所有员工来说都是可以获得或是可以获得其中的一部分,这取决于企业对间接薪酬的控制。如果企业将间接薪酬的一部分用来奖励绩效,那么这些会成为激励性的薪酬,如为绩效优秀的员工提供培训或考察旅游的机会,而其余的部分则可以通过公平的分配和标准化员工待遇强化组织的凝聚力,培养员工的归属意识。

4. 津贴与补贴

津贴与补贴 (Allowance) 也称附加薪酬。它主要指的是对员工在特别劳动条件与环境下额外劳动消耗和额外生活费用支出的补偿。它是对工资或薪水等难以全面、准确反映的劳动条件、劳动环境、社会评价等等对员工身心造成某种不利影响或者为了保证职工工资水平不受物价影响而支付给职工的一种补偿。在习惯上,人们常把与工作联系的补偿称为津贴,这类津贴较多,比如:企业中一些劳动强度大、劳动条件差的工作,如危险作业、有毒有害作业、高温高空、海上野外作业和重体力劳动等,需要劳动者付出更多的劳动力支出,或者会对劳动者身体造成一定的伤害,包括员工从事的是社会上有些人看来不太体面的工作,企业都要通过津贴的形式予以补偿。习惯上,把与生活相联系的补偿称为补贴,例如,由于物价上涨等因素造成企业雇员的实际收入水平下降,企业或雇主为补偿本企业雇员过去的劳动付出,维持当前的实际薪酬水平不降低,或者防止雇员外流等而发放的补贴性收入。如副食品价格补贴。另外,还有一种针对一些有特殊贡献的专业技术人员发放的津贴,其目的等同于奖金,但以津贴的形式发放。

5. 股权

以企业的股权或股票期权作为对员工的薪酬,是对薪酬外延的一种拓展,它可以作为一种长期激励的手段,使员工为企业长期利润最大化而努力。这种薪酬方式更多地用于对企业远期绩效有重要影响的高层管理者,如在高级管理人员的年薪制中,往往会将其风险收入的一部分用于购买公司股票并锁定。

至于股权带来的收益,则既有“按劳分配”的成分,也有“按资分配”的成分。因为内部员工持股会使股权收益与员工的工作绩效及组织绩效建立起联系,同时,员工股权收益的多少也与其持有股份的多少有关,而员工所持股份一般需要其本人出资购买。当然,也会有一部分股票是企业对贡献突出的员工(主要是高层管理人员)进行的奖励,这种奖励股票所衍生出来的收益也应当属于“按劳分配”的部分。

围绕股权激励,西方的经济学家和管理学家设计了多种丰富的激励形式,如:员工