

21世纪高等院校  
人力资源管理精品教材

*Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education*



# Strategic Compensation Management Theory and Practice

# 战略薪酬管理 理论与实务

孙利虎 ○ 编著

本书从战略的视角进行建构，从企业经营的实践角度以及人力资源管理理论的角度，以薪酬理论为基础，多层次、多维度解构薪酬体系设计和薪酬系统管理的内容。在内容编排上，作者既保留了薪酬管理与设计的传统理论知识，又通过深入剖析企业薪酬管理实际中的问题，提出薪酬管理与设计领域的新思想、新方法；在写作风格上，作者通过“学习目标”、“学习导航”、“引例”、“知识链接”、“小案例”等特色编写模块的设计，保证了内容的鲜活性和实用性，既注重学术、贴近教学，又便于操作演练、互动交流，帮助读者真正掌握实际的薪酬管理与设计技能。

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

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 HR*

Strategic Compensation Management  
Theory and Practice



# 战略薪酬管理

## 理论与实务

孙利虎 ○ 编著

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

大连

© 孙利虎 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

战略薪酬管理：理论与实务 / 孙利虎编著. —大连：东北财经大学出版社，2015. 2

(21 世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-1815-0

I. 战… II. 孙… III. 企业管理-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 (2015) 第 026981 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)

教学支持：(0411) 84710309

营 销 部：(0411) 84710711

总 编 室：(0411) 84710523

网 址：http: // www. dufep. cn

读者信箱：dufep @ dufe. edu. cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：185mm×260mm 字数：293 千字 印张：14 1/4 插页：1  
2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑：石真珍 周 晗 吴 焕 责任校对：贺 欣  
孙晓梅 孙冰洁

封面设计：冀贵收 版式设计：钟福建

定价：30.00 元



## 推荐序

孙利虎的这部《战略薪酬管理：理论与实务》新作从构思、起草、动笔到完稿、收笔，前后历时一年多，是他艰辛劳动的结晶。在中国人民大学读博期间，他在学识和科研上每一点的进步，都是靠扎扎实实的刻苦努力获得的。这些年来，他抓住各种机会深入企业进行调研，分析思考企业薪酬设计、分配的理念和方案，同时通过研读国内外相关文献，多视角分析薪酬管理的要素、结构和模式。总之，功夫不负有心人，孙利虎在治学道路上不断思考和沉淀，才得以收获了今天的硕果。

本书从战略的视角进行建构，以薪酬理论为基础，多层次、多维度解构薪酬体系设计和薪酬系统管理的内容。成书期间，作者一直在思考企业如何成功吸引、激励和留住优秀人才，如何将薪酬管理理论与管理实践进行有效结合，如何精准设计薪酬管理的方法与工具，如何把握薪酬理念与企业战略匹配的管理思想等。

在内容编排上，作者既保留了薪酬管理与设计的传统理论知识，又通过深入剖析企业薪酬管理实际中的问题，提出薪酬管理与设计领域的新思想、新方法，如全面薪酬管理、战略性薪酬设计策略、薪酬研究的三种视角（心理学、管理学和经济学）、调薪与激励政策、高管薪酬设计、薪酬沟通与税务、薪酬成本和预算等内容，并对薪酬理论与思想、观点与方法、工具与操作进行了系统的梳理。

在写作风格上，作者通过“学习目标”、“学习导航”、“引例”、“知识链接”、“小案例”等特色编写模块的设计，保证了内容的鲜活性和实用性，既注重学术、贴近教学，又便于操作演练、互动交流，可以使读者真正掌握实际的薪酬管理与设计技能。全书行文简洁明快，图表和栏目穿插使用，增强了内容的可读性和穿透力。

作为孙利虎的导师，我很高兴看到弟子在教学领域的攀登和努力，我希望作者以本书开启的良好开端为起点，更坚决、更彻底、更勇敢地开拓以企业管理现状为基础、理论与实践结合的研究之路，今后拿出更多更好的教学和研究成果，为推动人力资源管理快速发展奉献更多的力量！

中国人民大学教授、博士生导师彭剑锋  
2015年1月

# 前 言

《战略薪酬管理：理论与实务》是笔者近十年来从事人力资源管理学习、教学与实践的总结和思考，基于教学积累和国内企业咨询经验创作而成。本书能够顺利完成，得益于中国人民大学劳动人事学院良好的学术理论氛围、华夏基石管理咨询公司卓越的企业实践平台，以及笔者的导师彭剑锋教授的指导和鼓励。

笔者曾在企业工作6年，那时从实践的角度思考了关于薪酬分配、薪酬设计等一系列问题，而且薪酬问题一直是雇主和雇员普遍关注的问题。2005年开始，笔者又进入高等学府继续深造，先后攻读人力资源管理硕士学位和博士学位，从更加专业的角度接触人力资源管理理论体系以及薪酬管理及分配等方面的问题。笔者在高校讲授人力资源管理专业的相关课程时，也一直在思考这样的问题：薪酬是企业管理中一个重点和难点，薪酬到底分配多少，按什么方法分配，分配的效果如何？人力资源管理、薪酬分配、人员激励的基本规律是什么，依据是什么？在坊间有这样一种比喻，把劳资双方的薪酬分配比作火炉和柴禾的关系，员工说“加柴后才能炉旺”，老板说“炉旺后才给加柴”。到底事前激励好还是事后补偿好，这就涉及薪酬分配的本质问题。基于这样的思考，笔者尝试从战略的角度和高度去解释和分析薪酬管理问题。

薪酬管理的复杂性表现在经济学、管理学、心理学和法学等各个方面。从经济学角度考虑，它涉及薪酬支付的成本有效性以及税收和组织承受能力的问题；从管理学的角度考虑，它涉及组织所支付的薪酬对于员工所产生的激励力度和激励方向是否合理，以及能否吸引和留住人才；从心理学的角度考虑，它涉及给员工带来的公平感、成就感、归属感等心理感受问题；从法学的角度考虑，它涉及一个组织所支付的薪酬水平以及支付薪酬的方式是否合法合规的问题。

为了更加全面、详细地阐释薪酬管理，本书从企业经营的实践角度以及人力资源管理理论的理论角度，系统剖析薪酬管理。本书的写作始终围绕着时代性、实践性、系统性来展开。与大多数薪酬管理类的图书相比，本书的创新点主要体现在以下方面：第4章薪酬理论，包括早期薪酬理论、薪酬决定理论、薪酬分配理论、薪酬运用理论；第6章薪酬调整，分别基于岗位、能力和绩效的薪酬调整；第7章是管理实践的一个热点话题，即奖金体系，也是同类书中并不多见的章节；特别增设第9章高管薪酬。

在本书的写作过程中，笔者参考和借鉴了许多学者的著作、相关文献以及网站资料，在此对原作者深表感谢。

受时间和水平所限，书中错漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

编著者

2015年1月

# 目 录

## 第 1 章

### 薪酬概述/1

学习目标/1

学习导航/1

引例 薪酬设计中如何体现公平/1

1.1 薪酬的概念/2

1.2 薪酬的构成、体系及分类/4

1.3 薪酬的作用和激励目标/7

本章小结/9

复习思考题/9

案例分析/9

## 第 2 章

### 薪酬管理/10

学习目标/10

学习导航/10

引例 猎人、猎狗和兔子/10

2.1 薪酬管理的内容及薪酬哲学/12

2.2 薪酬的研究视角/15

2.3 薪酬支付原则及设计要点/20

本章小结/22

复习思考题/22

案例分析/22

## 第 3 章

### 战略性薪酬管理/24

学习目标/24

学习导航/24

引例 健尔益公司的薪酬改革/24

3.1 战略性薪酬/25

3.2 薪酬策略的战略特征及战略性薪酬策略/32

3.3 总体薪酬战略/36

本章小结/41

复习思考题/42

案例分析/42

**第4章**

**薪酬理论/47**

学习目标/47

学习导航/47

引例 员工们喜欢什么样的年终奖/48

4.1 薪酬理论介绍/49

4.2 早期薪酬理论/50

4.3 薪酬决定理论/51

4.4 薪酬分配理论/54

4.5 薪酬运用理论/56

本章小结/59

复习思考题/60

案例分析/60

**第5章**

**薪酬设计/62**

学习目标/62

学习导航/62

引例 现实版驴子与骡子的故事/63

5.1 薪酬设计依据/64

5.2 基于职位的薪酬体系设计/67

5.3 基于能力的薪酬体系设计/77

5.4 基于绩效的薪酬体系设计/84

本章小结/91

复习思考题/91

案例分析/91

**第6章**

**调薪与激励政策/93**

学习目标/93

学习导航/93

引例 胡雪岩以财揽才/93

- 6.1 薪酬调整/94
- 6.2 绩效调薪/102
- 6.3 薪酬激励/104
- 本章小结/108
- 复习思考题/108
- 案例分析/108

**第7章****奖金体系/110**

- 学习目标/110
- 学习导航/110
- 引例 通用电气公司如何奖励员工/110
- 7.1 奖金设计/112
- 7.2 资金分配考虑问题/120
- 本章小结/122
- 复习思考题/123
- 案例分析/123

**第8章****福利体系/125**

- 学习目标/125
- 学习导航/125
- 引例 你将怎么办? /125
- 8.1 福利概述/126
- 8.2 福利设计/130
- 8.3 新型福利模式/134
- 附录/136
- 本章小结/140
- 复习思考题/140
- 案例分析/141

**第9章****高管薪酬/143**

- 学习目标/143
- 学习导航/143
- 引例 国企高管薪酬双轨制/143
- 9.1 高管薪酬概述/145



## 9.2 高管薪酬设计/147

本章小结/162

复习思考题/162

案例分析/162

**第 10 章****薪酬沟通与税务/165**

学习目标/165

学习导航/165

引例 A 公司的薪酬沟通/165

10.1 薪酬沟通/167

10.2 薪酬税务政策及筹划/175

本章小结/179

复习思考题/180

案例分析/180

**第 11 章****薪酬成本及预算管理/181**

学习目标/181

学习导航/181

引例 高等学校工资成本的控制分析/181

11.1 薪酬成本/183

11.2 薪酬预算/188

本章小结/194

复习思考题/195

案例分析/195

**第 12 章****薪酬调查/197**

学习目标/197

学习导航/197

引例 佳丽宝公司薪酬调查/197

12.1 薪酬调查概述/199

12.2 薪酬调查及其运用/204

12.3 市场薪酬线/209

本章小结/212

复习思考题/213

案例分析/213

主要参考文献/215

# 第1章

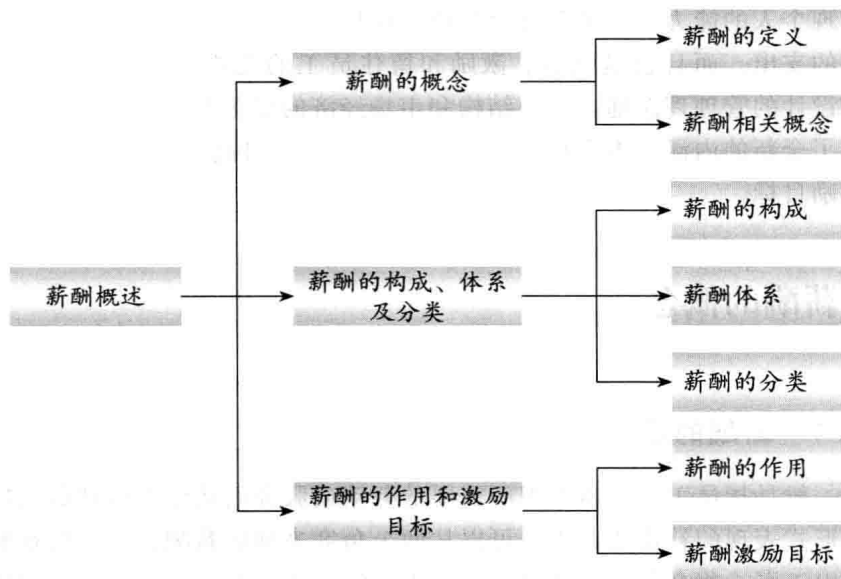
## 薪酬概述

### 学习目标

通过本章的学习，学生应该掌握以下内容：

- ✓ 薪酬的概念、分类
- ✓ 薪酬管理的作用和功能
- ✓ 薪酬管理体系
- ✓ 经济性薪酬与非经济性薪酬，直接经济性薪酬与间接经济性薪酬
- ✓ 个人、团队与企业薪酬目标
- ✓ 基本工资、津贴、奖金、股票计划、福利的界定

### 学习导航



### 引例

#### 薪酬设计中如何体现公平

L公司是国有企业A集团下属的一个分公司，主要从事高科技电子产品的研发与生产。L公司是由A集团原来的V子公司与J子公司组建而成，组建时员工主要来自V公司和J公司，同时为了发展需要，公司还从人才市场招聘了一部分员工。

公司运营后，来自V公司的员工c的工资依然按照V公司原来的薪酬标准发

放，来自J公司的员工d的工资仍然按照J公司原来的薪酬标准发放，而从外部人才市场招聘来的员工e则按市场标准发放工资。L公司的薪酬均以月固定工资的形式发放，实行薪酬保密制度。员工c、d、e担任的工作任务都是电路设计与研发，然而员工e的工资却远多于c，而c又略多于d。

由于L公司生产的产品处于国内领先水平，A集团对其非常重视。在L公司成立之初，L公司总经理（兼任A集团副总裁）就曾向员工许诺，公司盈利后将逐步提高员工的薪酬待遇。L公司员工的积极性因此非常高涨，在较短的时间内，完成了多个研发项目，并顺利通过评审。产品投放到市场后，L公司逐渐开始盈利，而薪酬制度却仍然没有变动，L公司的总经理只是在年末以非公开的形式发放了年终奖。

此后，公司里关于薪酬收入的小道消息满天飞，员工c、d、e通过一些非正式的渠道也都彼此知道了各自工资和年终奖的数额。在L公司开始盈利后的第一年（公司成立后第三年），公司员工针对薪酬待遇的抱怨之声四起，积极性开始下降，不时有人跳槽，迟到早退现象也不断增加，生产率随之大幅下跌。与此同时，竞争对手向市场推出了同类型的竞争性产品，已极大地威胁到L公司的市场地位。

资料来源 王娟丽. 薪酬设计中如何体现公平 [J]. 中国人力资源开发, 2004 (3).

薪酬在人力资源管理体系中，对于劳资双方都具有不同的功能和意义，并且是双方都很关注的一个问题。对于员工来说，薪酬不仅是获得生活条件的经济保障，而且也体现个人的能力、价值和社会地位。同样对于企业来说，薪酬不仅仅代表着一种成本的支出，而且也是吸引、激励和留住员工的主要手段。在现代企业管理中，薪酬设计的管理理念随着产业结构和市场经济的变化也发生了很大的改变，而且被赋予了全新的内涵。本章将全面系统地介绍薪酬的概念、构成、体系、分类、作用和激励目标。

## 1.1 薪酬的概念

### 1.1.1 薪酬的定义

薪酬一般是指员工因从事组织所需要的劳动或服务而从组织得到的以货币形式和非货币形式表现的补偿或回报。可以从两个角度来理解薪酬：狭义的薪酬是指个人获得的以工资、奖金等金钱或实物形式支付的劳动回报；广义的薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬两个部分。其中，经济性薪酬指工资、奖金和福利等，也叫货币薪酬；非经济性薪酬指个人对企业及工作本身在心理上的一种感受，也叫非货币薪酬，包括机会职权的获取、职位晋升、荣誉认可、信息分享、培训学习等。

美国著名薪酬管理专家米尔科维奇认为，不仅不同国家对薪酬概念的认识不同，社会、股东、管理者和员工等不同利益群体对薪酬的概念界定也往往存在着较

大的差异。如果要从薪酬管理的角度给薪酬下定义的话,可以将薪酬界定为:雇员作为雇佣关系中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。<sup>①</sup>由这个定义可以看出,米尔科维奇更多地把薪酬看做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,并将薪酬划分为外在薪酬和内在薪酬,其中内在薪酬是雇员由于完成工作而形成的心理形式,外在薪酬则包括货币奖励和非货币奖励。<sup>②</sup>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提高对员工的吸引、保留和激励效果的一种手段和工具来看待。

### 1.1.2 薪酬相关概念

由于薪酬的概念来自西方,所以国内的薪酬概念主要来自英文词汇。在英文中,对薪酬存在着许多不同的表述方式,而国内的学术界在引入这些表述方式时,常常在不同的概念之间产生误解和歧义,因此,笔者在对这些概念进行梳理的基础上对它们进行了比较。

所谓薪酬(compensation),是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和价值。这里的薪酬概念主要强调补偿或赔偿的物或款,侧重于对员工劳动贡献的一种补偿,包括货币形式与实物形式。相比之下,reward(报酬)是一个侧重于奖赏、报答和致谢的概念,可以包括感情方面的、知识方面的以及财务方面的多种报酬形式。另外两个与薪酬相关的概念是pay与remuneration。pay一般译为工资或薪金,是指付钱给某人作为货物或服务的费用,倾向于一种不带有任何感情色彩的纯粹交易,一方愿买,一方愿卖,而且只是以货币的形式出现(money paid for regular work)。remuneration译为酬金、报酬,蕴含了pay与reward的概念,可为接受者带来收益,它强调这样一种理念:薪酬除了是对劳动者劳动贡献的一种补偿之外,对劳动者来说应该是有利可图的(profitable)。

对于薪酬概念,不同的国家也有不同的含义。在日本,代表薪酬的词是Kyuyo。Kyu是一个敬词,用来指那种地位高的施予者,日本历史上把薪酬看做上级的施舍。现在,日本的企业力图用Hou-syu来代替Kyuyo,Hou-syu的含义是报酬,与上级无关。大量的津贴是日本薪酬体系中的一部分,英文中与之对应的词是Treat,意为照顾某物、处理某物,是照顾员工家庭财务需要的薪酬,这符合日本公司向员工支付家庭津贴、住房津贴、通勤津贴的现实。在捷克语里,代表薪酬的词是Plat,它来自名词Platno以及动词Platit,意思是“付账”、“有价值”。在中国近年来产生了一个关于薪酬的新名词——待遇,指公司如何对待和关心员工,因此

<sup>①</sup> 米尔科维奇,纽曼.薪酬管理[M].董克用,等,译.6版.北京:中国人民大学出版社,2002:6.

<sup>②</sup> 马尔托奇奥.战略薪酬[M].周眉,译.2版.北京:社会科学文献出版社,2002:1-2.



作为薪酬组成部分的福利在中国显得尤为重要。此外，员工的待遇和公司效益之间的联系也非常密切。<sup>①</sup>

## 1.2 薪酬的构成、体系及分类

### 1.2.1 薪酬的构成

传统意义上的薪酬构成要素主要包括经济性薪酬的内容，如基本工资、奖金、津贴、股票计划和福利等。

#### 1. 基本工资 (base pay)

基本工资是企业按照一定的时间周期，定期向员工发放的固定薪酬，这一时间周期可以是小时、天、周、月或者年。中国企业主要采用的是月薪制，针对高管人员则主要采用年薪制。基本工资又可以分为基本工资、岗位工资、学历工资和年功工资等。基本工资可以按照当地的法定最低工资标准确定，也可以根据企业的支付能力自行确定；岗位工资反映了工作对于企业的重要性，可根据职位评价确定；学历工资是企业对员工受教育水平和能力的一种认可，一般根据员工学历高低确定不同的级别；年功工资则是企业对员工的历史贡献的一种认可，根据员工在企业工作的年限递增。

#### 2. 奖金 (bonus)

奖金是薪酬中的可变部分，是企业对员工的卓越行为或者超额业绩进行的奖励。根据支付的周期，奖金可分为一次性奖励或者单项奖、月度奖、季度奖以及年终奖。根据支付的依据，奖金可分为计件奖金和销售提成奖金等。

#### 3. 津贴 (allowance)

津贴往往是对员工工作中存在的不利因素的补偿，它与经济学理论中的补偿性工资差别相关。津贴不是普惠制的，只有在特定的环境下工作的员工才会获得相应的津贴。津贴的形式多种多样，比较常见的有夜班津贴、加班津贴、交通津贴、伙食津贴、出差津贴、通信津贴、住宿津贴、高温津贴等。

#### 4. 股票计划 (stock plans)

股票计划是企业对员工进行中长期激励的主要手段，包括员工持股计划 (employee stock ownership plans, ESOP)、股票期权 (stock option)、限制性股票 (restricted stock) 和管理层收购 (management buy-out, MBO) 等。股票计划通过与员工分享企业所创造的价值实现激励员工和保留员工的目的，同时将员工利益与企业利益连为一体，这样就能够更好地将员工的努力集中到为企业实现战略目标

<sup>①</sup> 米尔科维奇, 纽曼. 薪酬管理 [M]. 董克用, 等, 译. 6版. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 2-3.

上来。

### 5. 福利 (benefits)

福利通常表现为各类保障计划、带薪休假、住房补贴、服务等，它是经济性薪酬中十分重要的组成部分，在现代企业的薪酬设计中占据着越来越重要的位置。在现代薪酬设计中，福利在很大程度上已经与传统的福利项目不同，并且根据员工个人偏好而设计的自助餐式福利计划成为新兴的福利形式，已经获得了广泛认可。

#### 小案例 1-1

#### IBM 的薪酬构成

IBM 的薪酬福利内容非常丰富，主要包括 13 个方面：

基本月薪——是对员工基本价值、工作表现及贡献的认同。

综合补贴——对员工生活方面基本需要的现金支持。

春节奖金——农历新年之前发放，使员工过一个富足的新年。

休假津贴——为员工报销休假期间的费用。

浮动奖金——当公司完成既定的效益目标时发出，以鼓励员工的贡献。

销售奖金——销售及技术支持人员在完成销售任务后的奖励。

奖励计划——员工由于努力工作或有突出贡献时的奖励。

住房资助计划——公司提取一定数额资金存入员工的个人账户，资助员工在短时间内解决住房问题。

医疗保险计划——解决员工医疗及年度体检的费用问题。

退休金计划——参加社会养老统筹计划，为员工提供晚年生活保障。

其他保险——包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目，关心员工每时每刻的安全。

休假制度——在法定假日之外，还有带薪年假、探亲假、婚假、丧假等。

员工俱乐部——为员工组织各种集体活动，以加强团队精神，营造大家庭气氛，包括各种文娱活动、体育活动、大型晚会、集体旅游等。

资料来源 宋联可，杨东涛. 高效人力资源管理案例：MBA 提升捷径 [M]. 北京：中国经济出版社，2009.

### 1.2.2 薪酬体系

薪酬从字面上理解，由“薪”和“酬”两部分组成。在现实的企业管理环境中，往往将两者融合在一起运用。“薪”是指薪水，又称薪金、薪资，所有可以用现金、物质来衡量的个人回报都可以称为“薪”。也就是说，薪是可以数据化的，企业发给员工的工资、保险、实物福利、奖金、提成等都是薪。企业进行工资、人工成本预算时预计的数额都是“薪”。“酬”是指报酬、报答、酬谢，是一

种着眼于精神层面的酬劳。有不少企业给员工的工资不低，福利不错，员工却还对企业有诸多不满；而有些企业，给员工的工资并不高，尽管工作量不小，工作很辛苦，但员工却很快乐。这是为什么呢？究其源，还是在付“酬”上出了问题。如果企业没有精神，没有情感，员工感觉没有梦想，没有前途，没有安全感，就只能跟企业谈钱，员工跟企业间变成单纯的交换关系，这种单纯的“薪”的给付关系是不会让员工产生归属感的。

薪和酬就像硬币的两面，必须同时存在，同时考虑。薪和酬，亦可以分为经济性薪酬和非经济性薪酬，其中经济性薪酬分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。薪酬所包含的内容可以用图 1-1 中的薪酬体系来说明。

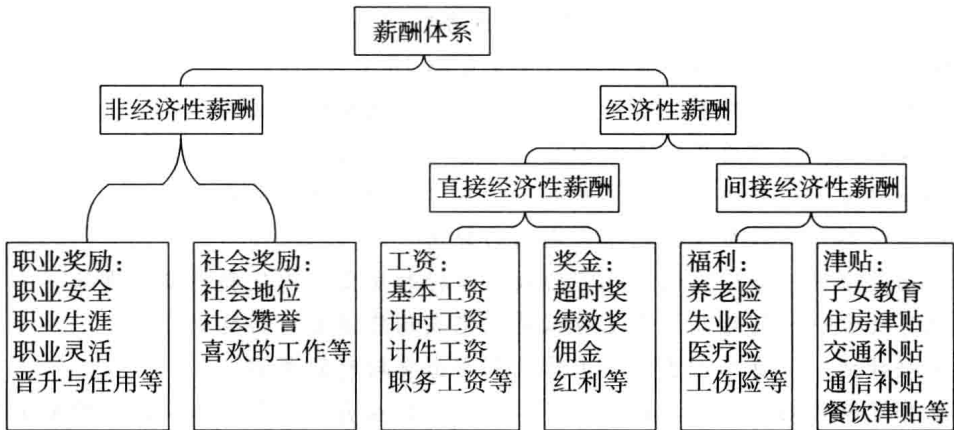


图 1-1 薪酬体系图

### 1.2.3 薪酬分类

依照薪酬的发放形式、作用机制、内容实体的属性可以将薪酬分为以下几种形式：

#### 1. 经济性薪酬与非经济性薪酬

依照是否以货币的形式支付，薪酬可分为经济性薪酬和非经济性薪酬。其中，经济性薪酬（financial compensation）又可分为直接经济性薪酬（direct financial compensation）与间接经济性薪酬（indirect financial compensation）。直接经济性薪酬是单位按照一定的标准以货币形式向员工支付的薪酬，包括基本工资、奖金、绩效工资、激励工资、津贴、加班费、佣金、利润分红等。间接经济性薪酬是指所有直接经济性薪酬以外的其他各种经济回报，如保险、养老金等。间接经济性薪酬不直接以货币形式发放给员工，但通常可以给员工带来生活上的便利，减少员工额外开支或者免除员工后顾之忧。非经济性薪酬（non-financial compensation）是指个人对工作本身或者对工作环境在心理上的满足感，是指无法用货币等手段来衡量，但会给员工带来心理愉悦效用的一些因素。与工作本身相关的因素如工作兴趣、工作挑战性、工作责任感、工作成就、发展机会等因素，与工作环境相关的因素如合理

的政策、称职的管理、人际关系、社会地位、工作条件、工作时间等。

## 2. 外在薪酬和内在薪酬

依照作用的机制，薪酬可分为外在报酬和内在报酬。外在薪酬（extrinsic compensation）是企业对员工从事生产劳动和工作而支付的货币或非货币形式的薪酬，如工资、奖金、津贴、股票期权以及各种形式的福利待遇。内在薪酬（intrinsic compensation）是员工从企业生产劳动和工作过程本身获得的利益，如富有挑战性、具有趣味性、个人成长和发展机会、能够参与决策管理、弹性的工作时间等。

## 3. 物质薪酬和非物质薪酬

依据内容实体的属性，薪酬可分为物质薪酬和非物质薪酬。物质薪酬（material compensation）又可分为激励性物质薪酬和保健性物质薪酬。激励性物质薪酬主要包含工资、奖金、股利等报酬形式；保健性物质薪酬主要包含津贴、福利、保险等报酬形式。非物质薪酬（immaterial compensation）又称为精神薪酬，可分为发展因素和生活因素两方面，其中发展因素包含发展机会、培训学习、学习环境、公司荣誉等因素，生活因素包含工作条件、俱乐部、工作氛围、假期等因素。

# 1.3 薪酬的作用和激励目标

## 1.3.1 薪酬的作用

### 1. 薪酬支持企业战略目标的实现，确立企业的竞争优势

作为连接员工与组织的重要纽带，薪酬能够将员工个人目标与组织目标协同起来。如果一个企业的薪酬结构和绩效指标是基于企业清晰的发展战略确定的，那么薪酬就可以充分激励和约束员工，使他们的行为与组织的战略协调一致，从而推动和支持企业战略目标的实现。基于战略的薪酬还有利于吸引、留住、激励企业所需要的核心人才，开发员工的核心专长与技能，从而形成企业的核心竞争力，确立企业的竞争优势。

### 2. 薪酬满足员工需求，激发员工潜能，开发员工能力

从心理学视角看薪酬，它可以满足员工的物质和心理需求，从而使员工的个人尊严和价值得到体现，调动员工创造财富和价值的积极性。并且，差异化的薪酬可以激发不同层次、不同类别员工的内在潜力，满足员工个人成长和发展的需要，如管理人员成就需求的满足可以驱动其开发和发展领导力，技术人员专业技能与职业价值认可需求的满足可以驱动其不断提升专业技能，而普通员工生活保障需求的满足则可以驱动其勤奋工作。

### 3. 薪酬调和劳资关系，维护社会公平，推动社会和谐发展

作为员工为企业所提供劳动的交易价格，薪酬的合理支付是员工与企业间在价值