



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

薪酬管理业务 综合训练

肖红梅 康 锋 主编



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目

复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

薪酬管理业务 综合训练

肖红梅 康 锋 主编

丛书编辑委员会

编委会主任 李继延 李宗泽

编委会副主任 冯琦琳

编委会成员 李 琦 张耀嵩 刘红霞 张慧霞

郑振华 朱莉莉

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理业务综合训练/肖红梅、康锋主编. —上海:复旦大学出版社,2013.5
(复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材)
ISBN 978-7-309-09625-5

I. 薪… II. ①肖…②康… III. 企业管理-工资管理-高等职业教育-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第076446号

薪酬管理业务综合训练

肖红梅 康 锋 主编

责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海浦东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 20.25 字数 468 千

2013年5月第1版第1次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-09625-5/F·1922

定价:39.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

内容提要

本书是针对劳动与社会保障、人力资源管理和公共事务管理等专业的学生编写的一本教材，突出强调了“教、学、做、训、评”的特点。本教材本着“理论适度”的原则，紧密结合《企业人力资源管理师国家职业标准》（三级、四级）的要求，围绕企业薪酬管理专员（主管）的岗位职责和主要工作内容展开，按照项目模块化编写。本书共有六个项目：薪酬概述与职业认知、工资等级制度、工作评价、工资结构调整与工资标准测算、日常薪资计发和企业人工成本管控。另外，在教材的风格和形式上也进行了创新，增加了许多互动性、情景性和操作性的教学内容，使其更加丰富、生动和富有趣味性。

本书适合实践型本科及高职高专类院校人力资源管理和工商管理专业师生选作教材，同时也可作为各类组织管理人员培训教材或教学参考书。

丛书总主编 李 琦

编辑成员（按姓氏笔画排序）

邓万里	田 辉	石玉峰	孙立如	孙 林	刘红霞
许晓青	许东黎	朱莉莉	李宝莹	李晓婷	张慧霞
张奇峰	张海蓉	张耀嵩	肖红梅	杨俊峰	郑振华
赵巍巍					

前言

Qianyan

高等职业教育以就业为导向,以培养高端技能型专门人才为宗旨。这一点决定了高职教材应该有别于本科层次的传统学科型教材。“薪酬管理”是人力资源管理专业的一门技术性与实践性较强的专业核心课程。目前,我国适用于本科院校的“薪酬管理”教材多数侧重于欧美国家薪酬战略、薪酬理论等知识性介绍,而对薪酬管理实践特别是基于薪酬管理岗位职责的具体业务训练则不足(当然,这在一定程度上是本科层次人才培养定位所决定的)。这类教材不能很好地满足当前高职人力资源管理专业人才培养的需要。

鉴于此,本着满足高职人力资源管理专业理实一体化教学改革的要求,我们编写了本教材。教材的编写体现了基于工作过程的职业教育课程开发理念,本着“理论适度”的原则,紧密结合《企业人力资源管理师国家职业标准》(三级、四级)的要求,围绕企业薪酬管理专员(主管)的岗位职责和主要工作内容展开,按照项目模块化编写。教材共分为六个项目:薪酬概述与职业认知、工资等级制度、工作评价、工资结构调整与工资标准测算、日常薪资计发和企业人工成本管控。每个项目内按照工作流程或知识的内在逻辑分别设置了若干模块,每个项目内设有“核心知识要点”、“业务演练”、“课后巩固”和“总结与评价”等环节,力求最大限度地满足高职院校薪酬管理课程的理实一体化教学的需要。

本教材的写作分工如下:北京劳动保障职业学院劳动经济管理系教师肖红梅编写项目1、项目5、项目6;北京中创国业薪酬设计院高级薪酬设计师、北京劳动保障职业学院聘任讲师康锋编写项目2、项目3、项目4。国内知名的薪酬管理咨询专家、北京中创国业薪酬设计院执行院长康士勇教授为本书的内容设计和结构安排提出了建设性意

目 录

Mulu

项目 1 薪酬概述与职业认知	1
学习目标	1
逻辑架构图示	1
引导案例	1
模块 1.1 薪酬的基本概念	2
核心知识要点	2
1.1.1 薪酬的含义	2
1.1.2 薪酬的形式	4
1.1.3 薪酬的功能	5
1.1.4 与薪酬有关的概念	7
1.1.5 薪酬目标	8
1.1.6 薪酬政策	9
业务演练	10
模块 1.2 工资总额组成	10
核心知识要点	10
1.2.1 工资总额概念	10
1.2.2 工资总额的组成	11
1.2.3 工资总额不包括的项目	12
业务演练	13
模块 1.3 工资决定理论	14
核心知识要点	14
1.3.1 边际生产力工资理论	14
1.3.2 均衡价格工资理论	15

1.3.3 集体谈判工资理论	16
1.3.4 人力资本理论	17
业务演练	17
模块 1.4 薪酬专员(主管)岗位认知	17
核心知识要点	17
1.4.1 人力资源管理师(四级)职业标准(薪酬管理部分)	17
1.4.2 人力资源管理师(三级)职业标准(薪酬管理部分)	18
业务演练	19
课后巩固	19
总结与评价	20
 项目 2 工资等级制度	 21
学习目标	21
逻辑架构图示	21
引导案例	22
模块 2.1 企业内部工资工作体系	23
核心知识要点	23
2.1.1 企业内部工资分配的概念	23
2.1.2 企业内部工资分配所要解决的问题和追求的目标	23
2.1.3 企业内部工资工作体系	23
模块 2.2 工资等级制度概述	24
核心知识要点	24
2.2.1 工资等级制度的概念	24
2.2.2 工资等级制度的职能	25
2.2.3 工资等级制度的特点	25
2.2.4 工资等级制度的类型	25
业务演练	28
模块 2.3 岗位等级工资制	29
核心知识要点	29
2.3.1 岗位等级工资制的概念和特点	29
2.3.2 岗位等级工资制的形式	29
模块 2.4 技术等级工资制	32
核心知识要点	32
2.4.1 技术等级工资制的概念	32
2.4.2 技术等级工资制的组成	32
2.4.3 技术等级工资制的操作步骤	34

业务演练	37
模块 2.5 职务等级工资制	38
核心知识要点	38
2.5.1 职务等级工资制的概念	38
2.5.2 职务等级工资制的组成	38
2.5.3 我国国有企业职务等级工资制的形式	39
2.5.4 企业职务等级工资制的发展趋势	41
模块 2.6 岗位资质绩效工资制	43
核心知识要点	43
2.6.1 岗位资质绩效工资制的含义	43
2.6.2 岗位资质绩效工资制的优势	43
2.6.3 岗位资质绩效工资制的实施	44
业务演练	49
模块 2.7 事业单位岗位绩效工资制	50
核心知识要点	50
2.7.1 事业单位工资制度沿革	50
2.7.2 事业单位实行绩效工资改革的基本内容	51
2.7.3 纳入新工资标准的办法	54
模块 2.8 公务员职级工资制	61
核心知识要点	61
2.8.1 公务员工资制度沿革	61
2.8.2 公务员职级工资制改革的基本内容	62
2.8.3 工资标准套改办法	67
课后巩固	76
总结与评价	78
项目 3 工作评价	79
学习目标	79
逻辑架构图示	79
引导案例	80
模块 3.1 工作评价概述	80
核心知识要点	80
3.1.1 工作评价概述	80
3.1.2 工作评价的主要方法	84
业务演练	91
模块 3.2 计点法岗位评价流程及技术要点	96

核心知识要点	96
3.2.1 编制《部门职能说明书》和《岗位说明书》	96
3.2.2 设计岗位评价标准体系	99
3.2.3 召开岗位评价会议,实施岗位评价	103
3.2.4 岗位评价数据处理与岗位等级划分	104
业务演练	106
课后巩固	123
总结与评价	128
项目4 工资结构调整与工资标准测算	130
学习目标	130
逻辑架构图示	130
引导案例	131
模块4.1 工资结构调整与工资标准测算的一般流程	131
核心知识要点	131
4.1.1 工资存量统计调查	131
4.1.2 初步确定工资改革投入的工资总量	135
4.1.3 确定工资水平或工资中线	135
4.1.4 确定工资结构(工资组成)	136
4.1.5 确定工资标准表	137
4.1.6 确定员工纳入新工资标准的办法	138
4.1.7 员工纳入新工资标准后,检验新工资标准的可行性	139
4.1.8 工资标准不可行时的调整措施	141
业务演练	141
模块4.2 岗位工资中线测算:点数法和系数法	147
核心知识要点	147
4.2.1 确定测算2000年岗位工资标准总额	147
4.2.2 确定岗位工资标准的倍数(工资幅度)	148
4.2.3 确定岗位工资等级系数	149
4.2.4 计算公司岗位(工资)等级系数(点数)总和及计算岗位工资标准	153
4.2.5 测算标准的可行性,选择确定拟实行的工资标准	154
业务演练	157
模块4.3 岗位工资中线确定:薪酬调查法	158
核心知识要点	158
4.3.1 薪酬水平与外部竞争力	159
4.3.2 薪酬调查的目标	160

4.3.3 市场薪酬调查工作的程序	160
4.3.4 统计分析调查数据	164
4.3.5 工作分析、岗位评价、薪酬调查及个人之间的关系	169
业务演练	170
模块 4.4 设计薪酬浮动幅度、工资宽带及 一岗多薪工资标准表	174
核心知识要点	174
4.4.1 设计薪酬浮动幅度	174
4.4.2 扩展工资带(工资宽带)	177
4.4.3 一岗多薪工资标准的设计方法	180
业务演练	180
模块 4.5 纳入工资标准档次的办法	182
核心知识要点	182
4.5.1 “硬件”纳入法(也称岗位职能纳入法或岗位资质纳入法)	182
4.5.2 考核等级纳入法	186
4.5.3 职能等级评价纳入法	187
业务演练	188
模块 4.6 工资调整	210
核心知识要点	210
4.6.1 个体工资标准的调整	210
4.6.2 整体调整工资标准	211
4.6.3 工资结构调整	211
课后巩固	222
总结与评价	223
项目 5 日常薪资计发	224
学习目标	224
逻辑架构图示	224
引导案例	224
模块 5.1 工资支付规定	225
核心知识要点	225
5.1.1 工资支付的一般规定	225
5.1.2 加班加点工资	228
5.1.3 特殊情况下的工资支付	229
5.1.4 经济补偿、经济赔偿与违约金规定	236
业务演练	238

模块 5.2 日常薪资发放基本流程	239
核心知识要点	239
5.2.1 日常薪资发放的基本流程	239
5.2.2 日常薪资发放各个阶段说明	240
业务演练	242
模块 5.3 薪资计算	242
核心知识要点	242
5.3.1 计时工资	242
5.3.2 计件工资	244
5.3.3 绩效工资	247
5.3.4 奖金	249
5.3.5 津贴和补贴	252
5.3.6 个人所得税	253
业务演练	255
模块 5.4 员工福利	258
核心知识要点	258
5.4.1 员工福利的分类	258
5.4.2 职工福利费的提取和使用范围	258
5.4.3 基本社会保险与住房公积金缴费	259
模块 5.5 薪资发放	260
核心知识要点	260
5.5.1 现金发放工资	260
5.5.2 网银代发	260
模块 5.6 薪酬业务档案	266
核心知识要点	266
5.6.1 薪酬业务档案一览表	266
5.6.2 主要薪酬业务用表样式举例	267
课后巩固	277
总结与评价	278
项目 6 企业人工成本管控	280
学习目标	280
逻辑架构图示	280
引导案例	281
模块 6.1 企业人工成本构成	281
核心知识要点	281

6.1.1 企业人工成本的概念	281
6.1.2 国外企业人工成本构成	281
6.1.3 我国企业人工成本构成	282
6.1.4 人工成本与企业会计准则中“应付职工薪酬”的对比	284
模块 6.2 政府对企业人工成本的调控	285
核心知识要点	285
6.2.1 《企业所得税法实施条例》涉及人工成本扣除的条款	285
6.2.2 国有企业工资总额预算管理办法	286
业务演练	292
模块 6.3 政府宏观工资监督指导体系	292
核心知识要点	292
6.3.1 最低工资标准	292
6.3.2 工资指导线	295
6.3.3 劳动力市场工资指导价位	297
6.3.4 人工成本预测预警	298
业务演练	298
模块 6.4 企业人工成本分析指标	299
核心知识要点	299
6.4.1 人均水平指标	299
6.4.2 综合性主指标	299
6.4.3 成本结构性主指标	300
6.4.4 人工成本效益指标	300
6.4.5 企业合理的人工成本	301
业务演练	301
模块 6.5 企业薪酬预算	301
核心知识要点	302
6.5.1 薪酬预算需要考虑的因素	302
6.5.2 薪酬预算的操作步骤	302
6.5.3 制定薪酬预算的方法	303
课后巩固	308
总结与评价	308
主要参考文献	310

项目 1

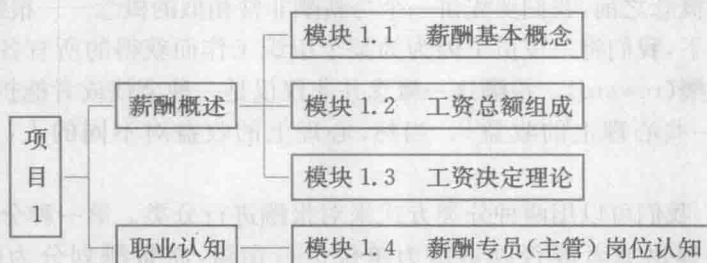
薪酬概述与职业认知



【学习目标】

- ① 理解薪酬的含义,辨析与薪酬有关的概念;
- ② 认知薪酬的基本形式;
- ③ 识别应计入工资总额的工资项目;
- ④ 了解最基本的工资决定理论;
- ⑤ 认知薪酬专员(主管)岗位职责。

【逻辑架构图示】



【引导案例】

从前,有一位猎人厌倦了自己一个人打猎的辛劳,买来几条猎狗,并规定:凡是能够在打猎中捉到兔子的,就可以得到几根骨头,捉不到的就没有饭吃。猎人这一招使得猎狗们纷纷去努力追兔子。过了一段时间,猎狗捉的兔子越来越

小了(猎狗们观察发现:猎人奖赏骨头的数量只与兔子数量有关,而无关兔子大小)。猎人经过思考后决定:每过一段时间,就统计一次猎狗捉到兔子的总重量,以此来决定其一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。又过了一段时间,猎人发现,猎狗们捉兔子的数量又少了。猎人问猎狗,方知问题出在:猎狗们担心它们捉不到兔子的时候,就没有骨头吃。于是,猎人再次进行了改革,使得每条猎狗除基本骨头外,可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$,而且随着服务时间加长,贡献变大,该比例还可递增,有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。从此,猎人与猎狗们的合作步入了正常……

上述小故事提示我们:薪酬管理与支付形式是多么重要!对于一个企业来说,一旦报酬系统出了故障,就会给企业带来不少麻烦。那么,究竟什么是薪酬?一个企业薪酬专员(主管)的岗位职责是什么?带着上述问题,请你开始第一个项目的学习。

资料来源:改编自《管理小故事:猎人与猎狗》,百度文库,<http://wenku.baidu.com/view/d1056403b52acfc789ebc9c3.html>。

模块 1.1 薪酬的基本概念



核心知识要点

1.1.1 薪酬的含义

1. 报酬

在讲薪酬概念之前,我们要先讲一个与薪酬非常相似的概念——报酬。

通常情况下,我们将一位员工因为为某个组织工作而获得的所有各种他认为有价值的东西统称为报酬(reward)。报酬这一概念并非仅仅是一种金钱或者能折算为金钱的实物概念,它还包括一些心理上的收益^①。当然,心理上的收益对不同的人,其感知程度是不一样的。

总体而言,我们可以用两种分类方式来对报酬进行分类。第一种分类方法是按报酬是否以货币形式提供或者能否以货币为单位进行衡量,将报酬划分为经济报酬(financial reward)和非经济报酬(non-financial reward)。经济报酬通常包括各种形式的薪资和福利(其中,薪资被称为直接经济报酬,福利被称为间接经济报酬)。非经济性报酬则包括成长和发展的机会、从事富有挑战性的工作的机会、参与决策的机会、特定的个人办公环境、工作地点的交通便利性等。

第二种分类方法是按某种报酬对劳动者所产生的激励是一种外部刺激还是一种发自内心的心理激励,将报酬划分为外在报酬(extrinsic reward)和内在报酬(intrinsic reward)。这

^① 刘昕,《薪酬管理》(第2版),中国人民大学出版社,2007年,第4页。

种划分方法与工作特性理论(job characteristic theory)紧密相连。工作特性理论认为,具有技能多样性、任务一致性、任务重要性、自主性以及反馈性等五个方面特征的工作,会导致员工产生三种关键性的心理状态,即感受到工作的有意义性、感受到自己对工作的责任感、了解自己的工作活动所产生的结果,而这些关键的心理状态又会带来员工的低流动率、低缺勤率和高工作满意度,同时强化员工的工作绩效。

2. 薪酬

“薪酬”一词在我国属于舶来品,英语中的对应词汇是“compensation”,含有弥补和补偿之意。因此,在本质上,薪酬正是雇主或企业为获取员工所提供的劳动而提供的一种回报或报酬。薪酬是一个外延广泛的概念,不同的使用者在使用这一词汇时,往往会有不同的界定。对于薪酬概念的界定,通常有以下三种。

第一种是宽口径的界定,将薪酬等同于报酬,即员工由于完成了自己的工作而获得的各种内在报酬和外在报酬^①。这种宽口径的薪酬概念,其实质上就是一些教科书上的总薪酬概念。详见表1-1。

表1-1 总薪酬的构成

通过工作获得的收益 (总薪酬)	外在薪酬	直接: 现金	● 基本工资 ● 奖金 ● 短期红利 ● 长期激励
		间接: 福利与服务	● 劳动保护 ● 休息时间 ● 服务及津贴
	内在薪酬	● 赞扬与地位 ● 雇佣安全 ● 挑战性的工作 ● 学习的机会	

须指出的是,上述这种宽口径的界定在实践中不是很常见。

第二种是中等口径的界定,即指雇员作为雇佣关系的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。目前,很多人力资源管理和薪酬管理方面的教科书都采用这种定义。

第三种是窄口径的界定,即薪酬仅仅包括货币性薪资(基本薪酬和可变薪酬),而不包括福利。在实践中,大多数实际管理部门都倾向于使用这种定义,比如美国全面报酬学会(WAW)就采取这样的定义,美国的联邦政府人事管理署和美国劳工统计局也倾向于使用这种定义。

本教材中,对薪酬概念的使用一般属于第二种,比如“薪酬管理”一词实际包括薪酬和福利两部分内容。有时候也会倾向于第三种,比如薪酬等级、薪酬幅度等概念,实际上特指工资。另外,在专门阐述工资问题时,结合我国实际,与国家劳动统计、会计口径相一致,本书

^① Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 2.

更多地使用了收入、工资、工资总额等概念。

1.1.2 薪酬的形式

关于薪酬的形式,美国学者乔治·米尔科维奇和杰里·M·纽曼著、董克用翻译的《薪酬管理》一书列入了以下四种形式的薪酬。我国人力资源和社会保障部主办的一级人力资源管理师职业资格考试指定教材中也沿用了这四种形式。

1. 基本工资

基本工资又叫基本薪资,是雇主为已完成工作而支付的基本现金薪酬。它反映的是工作岗位或技能价值,而往往忽视了员工之间的个体差异。某些薪酬制度把基本工资看作雇员所受教育、所拥有技能的一个函数。对基本工资的调整可能是基于以下事实:整个生活水平发生变化或通货膨胀;其他雇员对同类工作的薪酬有所改变;雇员的经验进一步丰富;员工个人业绩、技能有所提高。

基本工资是员工从雇主那里获得的较为稳定的经济性报酬,它为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源。

2. 绩效工资

绩效工资是企业对员工过去工作行为和已取得工作业绩的认可,在基本工资基础上增加支付的工资,绩效工资往往随员工的工作表现及其业绩的变化而调整。因此,有突出业绩的员工,可以在基本工资之外获得一定额度的绩效工资。调查资料表明,美国90%的公司采用了绩效工资。按照我国的习惯,这里的绩效工资可以称为“绩效加薪”,与我国过去实行的奖金制度内涵是一致的。在我国传统的工资管理体制下,企业生产工人除了可获得一定数额的基本工资外,还可以根据其劳动定额完成的情况获得一定数额的奖金,即超额的劳动报酬。

须注意的是,美国的绩效工资概念与我国实践中的使用习惯是有所差别的。在美国,绩效工资属于对员工过去工作行为和已取得成就的认可而给予的加薪;而在我国,绩效工资被认为是考核期间与当期实际绩效程度直接联系起来的那部分可变工资,在工资支付中称为绩效工资、奖金或效益工资等。在劳动统计中称为奖金或超额计件工资,与相对固定的计时工资或基本工资并列存在。

3. 激励工资

激励工资也和业绩直接挂钩,它具有一定的弹性,人们通常将激励工资看作可变性薪酬。激励工资可以分为短期激励工资和长期激励工资两种具体形式。

短期激励工资,通常采取非常特殊的绩效标准。例如:在美国的普拉克思航空公司的化学与塑料分部,每个季度如果达到或者超过了8%的资本回报率目标,就可以得到一天的工资;回报率达到9.6%,在这个季度工作了每个员工可得到等于两天工资的奖金;如果达到20%的资本回报率,任何员工都可以得到等于8.5天工资的奖金。

长期激励工资,则把重点放在员工多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利,这样,他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等组织的长期目标上。例如,微软、百事可乐、沃尔玛、宝洁公司让它们的员工都拥有股票期权,美国的可口可乐公司评选出对公司成功有突出贡献者而奖励给他们股份。近年来,我国国有企业在长期激励工资方面做了一定的探索,推行了经营者年薪制、股票期权、期股和员工持股计划等制度。企业建立长期激励工资可以使员工利益与公司利益紧密相连,有利于

培养员工的主人翁意识,使他们更加关注企业的未来和发展。

虽然激励工资和绩效工资都与员工的业绩有关,但对业绩产生影响两者是有区别的:一是激励工资以支付工资的方式影响员工将来的行为;而绩效工资侧重于对过去工作的认可。二是激励工资制度在实际业绩达到之前就已经确定,而绩效工资往往不会提前被雇员所知晓。三是激励工资是一次性支出,对劳动力成本没有永久的影响,业绩下降时,激励工资也会自动下降;而绩效工资通常会加到基本工资上去,是永久的增加。

4. 福利和服务

企业为员工提供的各种形式的福利和服务,包括休假(假期)、服务(医药咨询、财务计划、员工餐厅)和保障(医疗保险、人寿保险和养老金),越来越成为薪酬的一种重要形式。根据对我国一些中心城市国有企业的调查,企业在这方面的费用逐年上升,大约占企业人工总成本的30%。灵活多样的福利和服务已成为企业引才留人的重要手段。

1.1.3 薪酬的功能

不同的利益主体对薪酬职能有不同的认知,从而构成了薪酬管理目标的多元性。从微观层面看,对企业而言,薪酬是企业的一种成本支出;而对员工而言,薪酬则是员工劳动所换取的收入,它代表了企业和员工之间的利益交换关系。从宏观层面看,薪酬属于社会再生产的分配环节,对社会经济生活产生重大影响。因此,对于薪酬的功能,需要从员工、企业与社会三个方面来加以理解。

1. 薪酬的功能:员工方面

薪酬对于员工的重要性主要体现在经济保障功能、心理激励功能和信号传递功能三个方面。

(1) 经济保障功能。

在市场经济条件下,薪酬收入是绝大多数劳动者的主要收入来源,它对于劳动者及其家庭生活所起的保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的。薪酬对员工的保障不仅要体现在它要满足员工在衣、食、住、行等基本生存需要,同时还体现在它要满足员工在娱乐、教育、自我开发等方面的需要。总之,从某种程度上来讲,员工薪酬水平的高低直接影响着员工及其家庭的生存状态和生活方式。

(2) 心理激励功能。

根据马斯洛的需要层次理论,员工对薪酬的需求在五个层次上有所表现:第一,员工期望所获得的薪酬必须能够满足其基本生活需要,这是薪酬水平的底限;第二,员工期望自己的薪酬收入更加稳定并有所增加;第三,员工期望自己所获得的薪酬与同事相比是公平的;第四,员工期望自己能够获得比他人更高的薪酬,以作为对个人能力及其工作价值的肯定;第五,员工期望自己能够获得更高的薪酬,来满足更为富裕、质量更高的生活需求,从而进入一种更为自由的生存状态。一般情况下,当员工低层次的薪酬需求得到满足后,会产生更高层次的薪酬需求,且员工的薪酬需求往往是多层次的。

从激励的角度来说,员工较高层次的薪酬需求得到满足的程度越高,则薪酬对于员工的激励作用就越大。反之,如果员工的薪酬需求得不到满足,就很可能产生消极怠工、工作效率低下、缺勤率和离职率上升、组织凝聚力和员工对企业忠诚度下降等不良后果。实践经验表明,在企业其他条件相同的情况下,不能满足员工的合理薪酬期望的企业很容易出现员工满意度低和流动率高的现象。