

Human Resource Management

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系



(第二版)

薪酬管理 Compensation Management

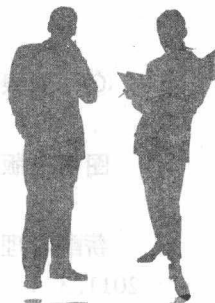
刘银花 编著

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



Human Resource Management

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系



(第二版)

薪酬管理 Compensation Management

刘银花 编著



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 刘银花 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理 / 刘银花编著. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社,
2011. 3

(21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0262 - 3

I. 薪… II. 刘… 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 (2011) 第 017439 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](http://www.dufep.cn)

读者信箱: [dufep @ dufe. edu. cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连天骄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: 170mm × 240mm

字数: 486 千字

印张: 23 3/4

2011 年 3 月第 2 版

2011 年 3 月第 3 次印刷

责任编辑: 李 彬 时 博 王 芃南

责任校对: 何 群

孙丰翔 石建华

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0262 - 3

定价: 36.00 元

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编审委员会

首席顾问 (以姓氏笔画为序)

周文霞 中国人民大学劳动人事学院教授

赵曙明 南京大学国际商学院院长, 教授, 博士生导师

廖泉文 厦门大学管理学院教授, 博士生导师, 厦门大学人力资源研究所所长

委员 (以姓氏笔画为序)

朱 舟 上海财经大学国际工商管理学院博士

刘银花 云南财经大学 MBA 学院教授

李严锋 云南财经大学工商管理学院教授, 博士

何承金 四川大学工商管理学院教授

张 兵 南京农业大学经贸学院教授

张 德 清华大学经济管理学院教授, 博士生导师

张 磊 华东政法学院商学院教授

张文贤 复旦大学管理学院教授, 博士生导师

杨 蓉 北京物资学院教授, 硕士生导师

金延平 东北财经大学工商管理学院副教授

姜法奎 云南财经大学工商管理学院教授, 硕士生导师

唐宁玉 上海交通大学教授

崔 勋 南开大学商学院人力资源系教授

董福荣 广东商学院管理学院人力资源系教授

新世纪人力资源管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多企业管理的研究者与实践者们都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征。以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素等等。尽管不同的理论对“什么是人力资源”有着不同的解释，其殊途同归的根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力”。在企业系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的唯一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢？我们知道，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理与评估、薪酬制度管理等等，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持

续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的，即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

现实中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”，而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从成本中心向利润中心的转变，企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变。

首先，人力资源管理部门必须转变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者转变。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务，掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色——对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分的稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。这套丛书与 20 世纪 90 年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，其具有两个显著的特征：一是先进性，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用性，这套丛书

以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明

于南京大学

第二版前言

前通用 CEO 杰克·韦尔奇说：“如果你希望自己的员工能实现和拥抱公司的梦想，那么在他们采取行动之后，就要拿出真金白银来，可以是薪水、奖金或者其他某种有意义的认同。”薪酬管理的重要性总是在不同的场合得到大家的关注。

本书是在第一版教材的基础上修订而成的。新版教材主要有以下特点：

1. 保持第一版教材的主要逻辑框架体系不变；
2. 根据薪酬管理的最新理论发展，更新部分内容、个案分析和补充阅读材料；
3. 修改第一版教材中表述不够准确的部分；
4. 新增部分原有章节中没有涵盖的内容；

5. 增加第 11 章薪酬管理中的税收筹划与实践，从税收与薪酬的关系研究薪酬管理如何与税收筹划有机结合起来，帮助企业既能合理避税，又能激励员工，降低薪酬成本。

本书编写分工如下：刘银花负责全书的统稿及第 1~5 章的修订工作；刘银花、王绍强、江志文共同负责第 6~10 章的修订；朱德良负责第 11 章的撰写工作。

在本书的修订过程中，我们要感谢东北财经大学出版社的支持，感谢我的学生郝艳琴和张颢在收集资料方面提供的帮助，感谢我的家人对我工作的大力支持。

尽管我们对本书倾注了大量心血，但由于水平和时间有限，仍然会存在许多错误和不足，恳请各位同仁、专家和广大读者斧正。

编著者

2011 年 1 月 8 日

目 录

第1章 薪酬概论	1
■ 学习目标	1
1.1 与薪酬相关的几个重要概念的区别	1
1.2 薪酬	4
1.3 薪酬管理的概念及薪酬管理的基本目标	7
■ 个案分析	13
■ 本章小结	14
■ 关键概念	15
■ 课堂讨论题	15
■ 复习思考题	15
■ 自测题	15
■ 补充阅读材料	15
第2章 薪酬理论	17
■ 学习目标	17
2.1 经济学与管理学关于人性的假设	18
2.2 经济学领域的工资理论研究	22
2.3 管理学视角下的薪酬理论研究	39
■ 个案分析	48
■ 本章小结	50
■ 关键概念	52
■ 课堂讨论题	52
■ 复习思考题	52
■ 自测题	52
■ 补充阅读材料	53
第3章 薪酬战略	57
■ 学习目标	57
3.1 战略薪酬——现代薪酬管理的基本视角	57
3.2 薪酬战略的制定	70
■ 个案分析	82
■ 本章小结	83
■ 关键概念	84

■ 课堂讨论题	84
■ 复习思考题	84
■ 自测题	84
■ 补充阅读材料	84
第4章 外部竞争性与薪酬水平	86
■ 学习目标	86
4.1 薪酬外部竞争性及薪酬水平决策的主要类型	86
4.2 薪酬水平决策的影响因素	94
4.3 薪酬调查	100
■ 个案分析	110
■ 本章小结	112
■ 关键概念	112
■ 课堂讨论题	112
■ 复习思考题	113
■ 自测题	113
■ 补充阅读材料	113
第5章 内部公平与薪酬结构	115
■ 学习目标	115
5.1 薪酬结构概述	115
5.2 薪酬结构的设计	126
5.3 宽带薪酬	133
■ 个案分析	140
■ 本章小结	140
■ 关键概念	141
■ 课堂讨论题	142
■ 复习思考题	142
■ 自测题	142
■ 补充阅读材料	142
第6章 职位工资体系	144
■ 学习目标	144
6.1 职位工资概述	144
6.2 职位工资体系的设计流程	146
■ 个案分析	180
■ 本章小结	181
■ 关键概念	182
■ 课堂讨论题	182
■ 复习思考题	182

■ 自测题	183
■ 补充阅读材料	183
第7章 技能工资体系	186
■ 学习目标	186
7.1 技能工资体系的概念与特点	186
7.2 技能工资体系设计的基本流程与关注的主要事项	197
■ 个案分析	216
■ 本章小结	216
■ 关键概念	217
■ 课堂讨论题	217
■ 复习思考题	217
■ 自测题	217
■ 补充阅读材料	218
第8章 绩效工资体系	219
■ 学习目标	219
8.1 绩效工资支付的依据	219
8.2 绩效评价	226
8.3 业绩工资的设计	239
8.4 激励工资的设计	244
■ 个案分析	266
■ 本章小结	266
■ 关键概念	267
■ 课堂讨论题	267
■ 复习思考题	267
■ 自测题	267
■ 补充阅读材料	268
第9章 员工福利管理	271
■ 学习目标	271
9.1 员工福利概述	271
9.2 员工福利的构成	274
9.3 员工福利的设计与管理	281
9.4 组织福利管理方式的创新	289
■ 个案分析	291
■ 本章小结	292
■ 关键概念	292
■ 课堂讨论题	292
■ 复习思考题	293

■ 自测题	293
■ 补充阅读材料	293
第 10 章 特殊群体的薪酬管理	295
■ 学习目标	295
10.1 特殊群体的界定	295
10.2 特殊群体的薪酬管理	296
■ 个案分析	333
■ 本章小结	334
■ 关键概念	335
■ 课堂讨论题	336
■ 复习思考题	336
■ 自测题	336
■ 补充阅读材料	337
第 11 章 薪酬管理中的税收筹划与实践	339
■ 学习目标	339
11.1 薪酬成本管理、薪酬管理涉税风险及税收筹划	339
11.2 薪酬管理涉及的现行税收政策及征管制度简析	343
11.3 薪酬税收筹划的基本方法和案例分析	352
■ 个案分析	360
■ 本章小结	362
■ 课堂讨论题	363
■ 补充阅读材料 1	363
■ 补充阅读材料 2	364

第1章 / 薪酬概论

学习目标

薪酬决策是组织活动的重要内容，也是人力资源管理的关键功能之一。通过本章的学习，旨在掌握报酬与薪酬的关系、薪酬的概念、薪酬与工资之间的差别以及薪酬的基本功能等问题。

1.1 与薪酬相关的几个重要概念的区分

在薪酬管理的研究中，我们不可避免地会碰到四个概念的困扰：报酬、薪酬、工资与工资率。他们四者究竟是怎样的关系呢？我们薪酬研究的范畴究竟应该如何界定呢？这是我们必须搞清楚的问题。

1.1.1 报酬

1) 关于报酬的概念

有员工雇佣就必然存在着回报问题，员工因为被雇佣而与组织产生关系，最终从工作中获取的一切，该称之为报酬还是薪酬呢？

关于这个问题有两种观点，一种观点认为，雇员因完成工作而得到的所有收益就是薪酬。也就是说，他们认为薪酬就是报酬，例如，托马斯·J. 伯格曼在其《薪酬决策》一书中这样阐述，薪酬包括四个明确的组成部分：①工资或薪水；②雇员福利；③一次性货币报酬；④非货币报酬。^① 在这里，他认为工资或薪水就是每单位时间的收入数额或者是每单位产出的报酬；雇员福利是指一位雇员在从业过程中不断获取的间接的货币报酬；一次性货币报酬是指一个人能通过就业获得的某些不是定期获得的货币收入；非货币报酬是指与就业相关的非经济报酬，如同事、公司的名誉、在某个工作职位上的成就感以及来自工作的权力意识。

而约瑟夫·J. 马尔托奇奥 (Joseph J. Martocchio) 在《战略薪酬：人力资源管理方法》一书中阐述的观点是，薪酬是指雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励，包括：内在薪酬 (Intrinsic Compensation)，是指雇员由于完成工作而形成的心理思维形式；外在薪酬 (Extrinsic Compensation)，包括货币薪酬与非货币薪酬，

^① [美] 托马斯·J. 伯格曼、维达·古尔比纳斯·斯卡佩罗：《薪酬决策》，何蓉等译，4版，8页，北京，中信出版社，2004。

货币薪酬代表了核心薪酬,非货币薪酬就是员工福利(Employee Benefits)或称之为边缘薪酬(Fringe Compensation)。^①显然,在伯格曼和马尔托奇奥看来,薪酬与报酬的范围是一致的。

实际上,很多学者的观点与此是有差别的,这代表了对薪酬与报酬之间关系的另一种看法,薪酬仅是报酬的一个组成部分。

乔治·T. 米尔科维奇(George T. Milkovich)和杰里·M. 纽曼(Jerry M. Newman)就认为,源自工作的收益包括两大部分:①全部薪酬形式,分为直接的现金收益和间接的薪酬形式。直接的现金收益包括基本工资、奖金、短期红利、长期激励;间接的薪酬形式包括福利与服务,具体表现为劳动保护、服务和津贴以及休息时间。②其他报酬形式,包括赞扬与地位、学习机会、雇佣安全和挑战性的工作等。^②

在我国,人们用待遇指代报酬,指公司如何对待和关心你,它包含了一个员工获取的工资、福利以及工作环境等若干含义。

我们的观点倾向于后者,即我们将一位员工为某一个组织工作而获得的所有他认为有价值的东西统统称为报酬(Reward)。也就是说,报酬并不等同于金钱或者是能够直接折合为金钱的实物。由于人和人之间在需求和价值观上存在着差异,因此,一位员工认为属于报酬的东西,对于另外一位员工来说可能没有任何价值。例如,一位年轻员工可能认为学习机会是一种非常有价值的报酬,但老员工却可能不以为然,甚至可能认为是一种负担甚至惩罚。因此,报酬这一概念并非仅仅是一种金钱或者能够折算为金钱的实物概念,它还包括一些心理上的收益。

2) 报酬的构成

报酬有两种基本的划分方法:

(1) 按是否以金钱的形式表现出来或者是能够以金钱来衡量,可以将报酬划分为经济性报酬和非经济性报酬。

(2) 以报酬本身对员工所产生的激励源自于外部强化,还是源自于内部的心理强化作为划分依据,将报酬分为内在报酬和外在报酬。

我们可以将报酬的构成用图1—1表达如下:

图1—1中经济性报酬部分,就是本书所要研究的主要内容。但是,非经济性报酬显然对薪酬决策具有重要影响,如果非经济性报酬设计得当,有可能极大降低经济性报酬——薪酬的额度,从而提高组织竞争力。尽管本书不将非经济性报酬作为研究重点,但我们强调组织在设计薪酬体系时,应充分考虑非经济性报酬。

① [美] 约瑟夫·J. 马尔托奇奥:《战略薪酬:人力资源管理方法》,周眉译,2版,4页,北京,社会科学文献出版社,2002。

② [美] 乔治·T. 米尔科维奇、杰里·M. 纽曼:《薪酬管理》,成得礼译,6版,6页,北京,中国人民大学出版社,2002。

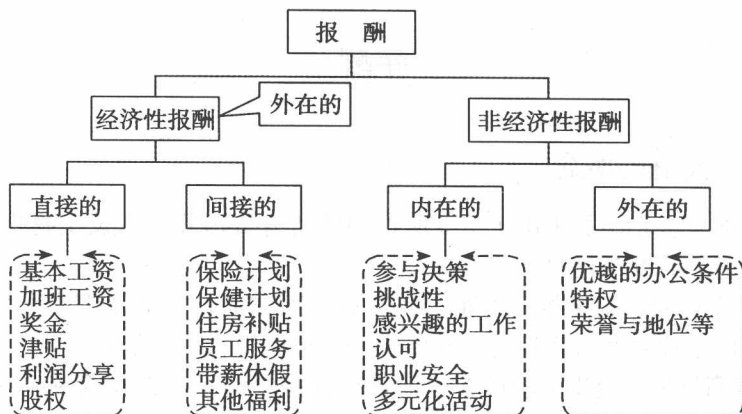


图 1—1 报酬结构图

1.1.2 报酬、工资率、工资与薪酬之间的关系

1) 工资率 (Wage Rate)

工资率是指单位时间的工资报酬，如小时、周、月、年等。人们在劳动力市场上，特别是在招聘市场上，看到的往往是工资率。在西方国家，对于一般蓝领阶层的员工，往往实行小时、周、月工资率；对于管理和技术等白领阶层员工，往往实行月和年工资率。在我国，过去除了极少数临时工采用小时工资率外，无论普通员工还是管理人员，均实行月工资率。但是，随着近年来的工资制度改革以及大量钟点工的存在，开始对管理人员实行年薪制，对钟点工实行小时工资制，从而使得年工资率与小时工资率也逐渐成为工资率的重要形式。

2) 工资 (Earnings)

工资因对象不同有两种计算方法，对于蓝领阶层，工资率乘以工作时间就等于工资；白领阶层的工资往往还包括短期和长期的激励部分。

3) 薪酬 (Compensation)

工资加上员工福利 (Employee Benefits) 就构成了员工的薪酬。员工福利又可以分为组织福利和法定福利两部分。

4) 报酬、工资率、工资与薪酬之间的关系

工资率 × 工作时间 = 工资

工资 + 员工福利 = 薪酬

薪酬 + 非经济性报酬 = 报酬

这几个概念关系的区分，有助于我们理解本书的研究框架，也有助于我们很好地理解在构建薪酬框架的过程中不能忽视，甚至是必须关注的非薪酬因素影响。

1.2

薪酬

1.2.1 薪酬的概念

所谓薪酬，就是指员工由于就业所得到的所有货币收入以及实物报酬的总和。在理解这一概念时要注意以下几点：

(1) 概念中的员工是相对于雇主和所有者而言的，它的范围十分广泛，即在整个社会中除了雇主和自雇佣者（Self-employment）外的劳动者。

(2) 薪酬是员工提供劳动所获取的部分回报，这里有两层含义：一是薪酬是劳动所得；二是薪酬仅是员工劳动所得中收入的组成部分。

1.2.2 薪酬的基本形式

薪酬包括直接以现金形式支付的工资（如基本工资、绩效工资、激励工资、生活水平调整增资），以及通过福利和服务（如养老金、医疗保险、带薪休假等）支付的部分。薪酬主要包括三种形式：基本工资、可变工资和员工福利。

1) 基本工资

基本工资是雇主为已完成工作而支付的基本现金薪酬。它有以下几种形式：

(1) 岗位工资。大多数情况下，企业是根据员工所承担的工作本身的重要性、难度、对企业的价值、工作环境对员工的伤害程度以及对员工资格的要求来确定员工的基本工资，即岗位工资，又称职位工资。

(2) 技能工资或能力工资。企业根据自身需要的、员工所拥有的、完成工作的技能或能力的高低作为确定基本工资的基础，这种工资形式称为技能工资或者是能力工资。

(3) 资历工资。有些企业也会按照员工工作时间的长短定期增加其基本工资，这被称为资历工资。资历工资主要反映的是随着时间的推移，员工对于组织来说越来越有价值，并且如果这些资深员工不清楚自己的工资是否会随着时间的推移而增加，他们就会离开组织，这是人力资本理论（Human Capital Theory）的基本原理在薪酬设计上的一种反映。

基本工资是最稳定的工资形式，只要员工在岗，就可以持续得到基本工资。在这里涉及薪水（Salary）与工资（Wage）这两个概念。在美国，人们经常把薪水和工资加以区别。薪水是指支付给那些不包括在《公平劳动法案》内，从而没有加班工资的员，这类员工被称作“例外者”。通常情况下，管理人员和专业技术人员属于这种类型，他们的工作时间不必以小时计算，而是以年或月计算。与此相反，那些经常加班加点工作，符合《公平劳动法案》规定条款的领取加班工资的员们被称为“非例外者”，他们的报酬通常以小时计算，这类报酬我们叫做工资。一些企业，如惠普和IBM公司，为了建立符合企业发展要求的理念，培

养员工的团队精神，他们把所有的基本工资都叫做薪水，而不是将员工分成薪水阶层和工资阶层。

在我国，由于过去人们都是以月为单位领取工资的，因此也就没有薪水与工资的区分。但近年来，随着小时工与经营者年薪制的出现，在基本工资领域也具备了与美国相似的划分条件，但人们还是习惯于将小时工资制条件下的基本工资与其他工资形式统称为工资。

2) 可变工资

可变工资是薪酬系统中直接与绩效挂钩的部分，包括业绩工资和激励工资。可变工资的目的在于绩效和薪酬之间建立起一种直接的联系，而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。

(1) 业绩工资是对过去工作行为和已取得成就的认可，是基本工资之外的增加部分。业绩工资主要随员工业绩的变化而调整。因此，有突出业绩的员工与业绩一般的员工相比，可以不断获得一定幅度的加薪。调查资料表明，美国 90% 的公司使用了业绩工资。

(2) 激励工资也是和业绩直接挂钩的工资类型。激励工资既可以是短期的，也可以是长期的。与它挂钩的业绩可以是雇员的个人业绩，也可以是雇员团队或整个组织的业绩，甚至还可以与个人、团队、公司混合为一体的业绩挂钩。例如，IBM 就将各级领导者的工资与个人、所在部门以及整个企业的业绩挂钩，这种多维度挂钩方式的优点是促使员工不仅关注个人绩效，同时也能关注团队绩效与组织绩效。

(3) 激励工资和业绩工资的差别。虽然二者对员工的业绩都有影响，但是二者在以下方面存在着差异：

① 侧重点不同：激励工资主要通过支付工资的方式影响员工将来的行为；业绩工资则侧重于对员工过去突出业绩的认可。

② 支付方式不同：业绩工资通常会加到基本工资上去，一旦确定，就会永久性地增加到基本工资之上，这样，绩效加薪就会产生一种累积作用，它会给企业带来较大的人力成本压力；激励工资则是一次性付出，对人力成本不会产生永久性影响，原因是它随员工业绩的波动而调整，当员工业绩不好时，也就不能再获取激励工资。

这是两种可变工资形式最重要，也是最值得关注的。

3) 员工福利

员工福利是指一位员工在从业过程中不断获取的、间接的货币报酬。在我国主要表现为法定福利与自定福利。法定福利包括五险一金，即养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金。自定福利部分则由企业自主决定，既包括法定福利以外的其他保障，又包括企业提供给员工的各种服务。