

企业薪酬 体系建设

主 编 邱小平

副主编 张峻峰 汪志洪



中国劳动社会保障出版社

企业薪酬体系建设

主 编 邱小平
副主编 张峻峰 汪志洪

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业薪酬体系建设/邱小平主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005
ISBN 7-5045-5197-X

I. 企… II. 邱… III. 企业管理:劳动工资管理-调查报告-中国 IV. F279.23
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 096981 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

北京人卫印刷厂印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 18印张 413千字

2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

印数:3500册

定价:29.00元

读者服务部电话:010-64929211

发行部电话:010-64911190

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64911344

当前，我国建立现代企业制度的进程不断推进，社会经济进一步融入全球化体系。为解决现代企业改革中工资收入分配的有关问题，劳动和社会保障部劳动工资司、国际劳工与信息研究所、劳动工资研究所、中国石油天然气集团公司、中国移动通信公司、中国烟草总公司、上海宝山钢铁公司等政府有关部门、研究机构和企业联手合作，结合企业改革实际，借鉴国外经验，共同开展“企业薪酬体系建设项目研究”工作，是一件非常有意义的事。

改革开放以来，我国工资收入分配制度改革以市场为取向，积极稳妥进行。改革传统的高度集中的工资管理体制，初步建立起适应企业、事业单位和国家行政机关各自特点的工资制度。企业普遍实行工资总额与经济效益挂钩的办法，扩大企业内部分配自主权，实行以劳动评价为基础的基本工资制度和灵活多样的分配形式，探索建立工资集体协商这一市场化的企业工资分配决定机制。工资收入分配制度改革调动了广大职工积极性，促进了企业的改革和发展。

我国正处于全面建设小康社会、完善社会主义市场经济体制和加快推进现代化建设的新的历史时期，在这个伟大的历史进程中，经济和社会领域的一些难点、热点问题直接或间接地反映在收入分配方面。深化收入分配制度改革，尤其是深化企业工资收入分配制度改革，妥善协调职工、经营者等各方面利益关系，使职工工资收入水平在经济效益增长的基础上稳步提高，进一步调动广大群众的积极性、主动性和创造性，促进社会主义和谐社会的建立，是摆在我们面前的一项重大课题。为此，参加“企业薪酬体系建设项目研究”工作的全体同志在这方面做了大量工作，研究工作取得重要进展，相信他们的研究成果将对我国企业工资制度改革起到积极

的推动作用。

党的十六大和十六届三中全会对收入分配问题给予了高度重视，将其作为全面建设小康社会的奋斗目标和经济建设及经济体制改革的重要内容之一，进行了全面、系统的论述，为我们的工作指明了方向。我相信，在党中央、国务院的正确领导下，在所有从事收入分配制度改革研究和实践的同志们的共同努力下，我国收入分配制度改革必将取得新的更大的进展。

Handwritten signature in black ink, reading '王东远'.

2005年4月

目 录

第一章	企业薪酬体系建设研究 (1)
	一、市场经济条件下的企业薪酬理论 (1)
	二、我国薪酬体制的现状与判断 (8)
	三、企业薪酬体系设计的原则 (14)
	四、企业薪酬的决定机制 (21)
	五、企业薪酬体系设计 (27)
第二章	市场经济国家企业管理人员、技术人员和 普通员工的薪酬制度 (38)
	一、薪酬制度的目标、原则、影响因素及形式 (40)
	二、基本工资制度 (46)
	三、绩效工资制度 (60)
	四、员工福利制度 (66)
	五、工会在企业薪酬决定中的作用 (71)
	六、市场经济国家企业薪酬制度对我们的启示 (75)
第三章	市场经济国家企业经营者薪酬决定与调整 机制 (79)
	一、关于企业经营者和薪酬的概念 (79)
	二、经营者的薪酬机制 (80)
	三、市场经济国家经营者薪酬的决定与调整机制 (90)
	四、经营者薪酬决定与调整机制的发展趋势 (100)
	五、国外经营者薪酬决定和调整机制对我国的启示 ... (102)

第四章	市场经济国家政府对企业工资管理的 职能和政策研究	(105)
	一、政府在收入分配中的调控与在工资谈判中的作 用	(106)
	二、市场经济国家税收政策对企业雇员工薪收 入的调节	(116)
	三、市场经济国家政府对企业工资收入的法律调节 ..	(135)
第五章	国有企业普通员工薪酬问题研究	(156)
	一、普通员工收入分配的理论问题	(156)
	二、普通员工收入分配的制度建设	(165)
第六章	企业管理和技术人员薪酬分配体系建 设研究	(178)
	一、企业管理和技术人员薪酬分配改革的三个阶段 ..	(178)
	二、企业管理和技术人员薪酬分配体系框架建设	(184)
	三、企业管理和技术人员薪酬分配制度建设	(194)
	四、加强与企业管理和技术人员薪酬分配体系相关的 制度建设	(200)
	五、对企业管理和技术人员薪酬分配体系的动态 管理	(204)
第七章	大中型国有企业经营者薪酬决定与 调整机制研究	(206)
	一、需要界定的几个问题	(206)
	二、国有企业经营者薪酬体系：演进与问题	(209)
	三、经营者薪酬决定与调整机制——影响因素分析 ..	(221)
	四、经营者薪酬决定与调整机制的理想模式与现实 分析	(234)
	五、经营者薪酬决定与调节机制设计（对策建议）.....	(242)
	六、主要结论	(253)
第八章	企业工资收入分配宏观调控体系建设研究	(257)
	一、宏观调控的基本理论和主要内容	(257)

二、我国企业工资收入分配宏观调控体系现状	(261)
三、企业工资收入分配宏观调控体系中存在的主要 问题	(268)
四、健全企业工资收入分配宏观调控体系的目标和 思路	(270)
五、健全和完善企业工资收入分配宏观调控体系的 对策和措施	(271)
后记	(279)

第一章 企业薪酬体系建设研究

企业薪酬体系建设关系到企业全体员工的切身利益，关系到调动他们的积极性、创造性，关系到企业效率和效益的提高，影响着国民经济的发展，其意义十分重大。同时，企业薪酬体系建设又是一个复杂的系统工程，涉及到方方面面，需要统筹设计，周密安排。因此，研究企业薪酬体系建设意义重大而又十分迫切。

一、市场经济条件下的企业薪酬理论

（一）薪酬的组成

薪酬是指一个企业根据员工为本企业所做贡献，如员工所实现的绩效、付出的努力、时间、管理、技能、经验与创新等，向该员工提供的以货币和非货币形式表现的相应薪酬或补偿^①。企业薪酬体系的建设包括基本薪酬制度、激励制度和福利制度。但也有人把激励看作是工资的一部分。例如，美国人米尔科维奇和纽曼认为薪酬等同于辛勤付出或工作换来的工资和福利之和^②。

1. 基本薪酬制度

基本薪酬制度也称工资制度，是以工资核定为中心建立起来的一整套关于工资发放的制度，主要包括岗位工资制度、技能工资制度和绩效工资制度。岗位工资制度、技能工资制度和绩效工资制度并不是互相排斥的，可以共同采用，互为补充。薪酬支付的基础有三种：职位（Position）、能力（Power）和业绩（Performance），这就是所谓的3P理论^③。

（1）岗位工资制度

① 杨益，黄锐波．高新技术企业薪酬制度设计．广州：广东经济出版社，2003

②③ George T. Milkovich and Jerry M. Newman. *Compensation*. 7th ed. P12~13. McGraw-Hill Irwin. 2002

岗位工资制，也称职位工资制，是按照职工所在工作岗位的不同，并根据职工完成规定岗位职责情况支付薪酬的基本工资制度。岗位工资要考虑知识与技能、劳动强度、劳动条件和责任等因素以确定工资水平。岗位工资制的实质是以对岗位的要求与评价代替对员工本身进行直接的评价，以合理的岗位设置作为对员工的筛选与甄别机制，从而实现岗（岗位）、薪（薪酬）、技（技能）的相符。这种工资制度原来是为机关、企事业单位的行政人员和专业技术人员所实行的按人员的职务等级规定工资等级和工资标准的制度，而后逐步得以推广，目前在我国多数单位中实行。具体地说，职务等级工资制度，就是按照人员担任职务的责任重要程度、工作繁简程度划分等级，然后按等级规定工资标准，不同职务有不同的工资标准，每个职务又划分若干等级，分别规定不同的工资数额。各职务之间用上下交叉的等级来区分工资差别线，每个人在其所担任的职务规定的工资等级范围内评定工资。这种制度可以概括为“对事不对人”。

岗位工资制的关键是搞得好岗定员，切实做好对岗位的设置与评价要求。岗位绩效工资则是体现岗位劳动差别的工资单元，以岗位劳动要素评价结果为确定依据，实行“以岗定薪”“岗变薪变”。

在岗位设置的时候通常不仅要对员工的技能做出要求，而且还会在一定的期限内对员工的绩效进行考核。从实践中看，岗位工资制往往在那些不容易对技能和绩效进行单独评估的企业中适用，而如果某些工种适合于直接考核员工的技能或绩效，那么技能工资制和绩效工资制也未尝不可。从目前趋势来看，更多的企业是根据自身的实际情况，采取了几种工资制度嫁接的形式，通常是以岗位工资为主，辅以薪点工资制、绩效工资制等。

（2）技能工资制度

这是指根据劳动者的知识和技能确定工资的制度。这种制度对于专业性强的行业尤为适用，如教师、会计师、科学家、研究开发人员等的工资决定很早就采取了根据能力支付的方法。但是，技能工资制度同样适用于重视职业培训和对技能要求较高的企业。技能工资可能更适用于一些规模较大的公司，因为他们可能在提供培训机会和支付高额培训费用中更有优势。《财富》杂志上的500家大型企业有50%以上的公司至少对一部分员工采用了技能工资制度，并且实行技能工资方案的公司中有60%的人认为该方案在提升组织绩效方面是成功或非常成功的；只有6%的人认为是不成功的或非常不成功的（殷明、郑祖波，2004年）。

技能/知识工资制度有两种表现形式。一种是以多元技能为基础的方法（multi-skill-based Pay），被称作宽化型技能工资制度。一般所说的技能工资制度指的就是这种制度。另一种是以知识为基础的方法，被称作深化型技能工资制度（Increased-knowledge Pay）。企业定期对员工技能等级的测定可以主要参考以下几个因素：一是员工获得的技能证明，主要是员工通过职业资格考试、企业培训、全国的技能比赛等形式获得的技能证书；二是企业通过定期举行技能测试、技能比赛等测定员工的技能水平；三是企业通过员工的工作产出评定其技能水平，如对程序开发人员工作结果的评定标准有编程的效率、代码的准确度、返工率、程序的复杂性、程序的市场效益等。

基于能力的薪酬设计则与职位工资制度不同，可以概括为“对人不对事”。技能工资制应该跟企业的人力资源开发战略结合在一起，技能工资制本质上也是一种开发

性的薪酬管理方案，作为一种激励的机制和方法，要求企业能在人力资源开发上提供支持。这里包括三个方面的含义：一是企业能够注重对员工技能的开发，如观念上能把发展员工的技能作为获取竞争优势的来源，能把员工作为企业最大的资源，而不是把教育和培训单纯地作为成本；二是企业能够通过招聘吸引并甄选出具备企业所需要技能的应聘者，或者更重要的是具备学习能力而且愿意学习的应聘者；三是企业有能力通过各种途径培养员工的这些技能，这包括企业的培训预算、企业能够获得的学习渠道、企业的培训能力等。

(3) 绩效工资制度

企业经常使用和配合一些绩效工资制度，以区别员工个人的贡献大小，从而达到某种对工作价值和个人贡献的平衡。绩效工资有多种形式。常见的形式有激励工资 (Incentive Pay)、绩效工资 (Merit Pay)、收益分享 (Gaining Sharing)、利润分享 (Profit Sharing)、所有权计划 (Ownership)。其中，激励工资和绩效工资属于对个人绩效支付的绩效工资。而收益分享、利润分享和所有权计划则属于对集体 (部门或企业) 绩效支付的绩效工资。绩效工资适用于便于考核和监督员工绩效的企业。

以个人绩效 (如产量、销售量等) 为依据的激励工资主要运用于制造业企业。常见形式有计件工资、佣金等。绩效增薪也是以个人绩效为基础的激励工资，但是，它在如何衡量绩效和如何根据绩效调整工资方面与激励工资做法不同。首先，激励工资的衡量标准是产量、销售量等实物数据，比较客观，而绩效增薪的衡量标准是绩效考核结果，比较主观。其次，激励工资是一次性发放的工资，它不影响员工的基本工资，而绩效增薪是永久性的工资，它进入员工的基本工资，当期的绩效增薪是以后工资增加的基础。

以绩效定薪酬，说起来合情合理，做起来却几乎不可能。即使你理解平衡记分卡并且精于此道，绩效也是很难评估的，因而人力资源管理界形成了信奉与反对绩效评估的两大阵营。最近麦肯锡公司的一项研究发现，以目前绩效定薪酬 (pay for results 或 pay for performance) 难以激励创新。对于企业的生存和发展而言，更重要的另一方面是鼓励员工对企业的奉献精神。

2. 激励制度

激励制度是企业为了长期发展而提供的工资外利益。这些利益是多样化的，不仅包括物质利益，也包括归属感、成就感和自由度等非物质利益。但是，一般人都只把与薪酬相关的激励制度局限于物质利益。

激励薪酬可分为短期激励薪酬和长期激励薪酬。短期激励薪酬主要指奖金，而长期激励薪酬包括员工持股、收益分享 (Gaining Sharing)、利润分享 (Profit Sharing) 和股票期权和所有权计划 (Ownership) 等。近年来，激励制度在薪酬制度中的作用日益突出，特别是对于高级管理人员，利润分享、持股计划等可能更具有激励价值。

3. 福利制度

福利是企业为员工提供的除货币工资以外的待遇。福利制度是现代企业薪酬制度的重要组成部分，福利制度不仅是企业生存和发展的必需制度，而且也是现代企业承担社会责任的基本要求。

福利制度的设计要考虑的因素很多：第一，根据企业的实际情况确定福利水平。

这需要综合考虑多种因素。例如，企业的盈利能力、企业的工资水平等。企业的盈利能力决定了企业福利水平的最高限度，而企业的长期发展战略则会影响企业的资金在短期与长期中的分配情况，进而影响福利水平。企业的工资水平与福利水平也应当大体协调，非常低的工资与高福利水平或者高工资但非常低的福利水平都是不协调的。第二，尽可能地了解员工的偏好，以使同样的投入能够为员工带来尽可能高的满意程度，福利沟通是福利管理的重要内容之一。现在，自助餐式的福利制度正成为许多企业福利制度改革的一个重要方向。第三，注重福利对于员工的心理意义与价值，将福利制度与企业文化的建设以及培养员工对于企业的忠诚感相结合。福利的非货币性特征决定了它必然与企业的特质相连，在一定程度上可以说它是不可比的，当企业的福利恰好满足了员工某方面的特殊需求，如更体面的生活水准、更大的受尊重感、更自由的时间支配时，即使别的企业用更高的工资往往也难以将人挖走。特别是随着社会经济的发展以及个人收入的增长，人们对工作的选择越来越看重货币以外的其他因素。如果企业在福利制度的建设中能够以货币薪酬以外的因素培养起员工对企业的忠诚感，那么福利制度将为企业人力资源战略的实施提供很好的支持。当达到这种程度时，员工与企业的互促互进原则也就实现了。第四，尽可能地使福利制度也发挥出激励效应。例如，在公务用车上、在住房的分配上都应当适当与员工贡献度挂钩。当然，福利制度毕竟不是激励制度，在绝大多数情况下应当体现平等主义。企业设立雇员福利计划通常是出于以下几方面的考虑：一是可以提高员工的工作效率。由于福利计划减少了员工对自己经济状况的忧虑，从而可以提高员工的工作积极性，减少流动。二是可以满足员工和工会的要求。从员工的角度讲，福利是其总收入的重要组成部分。从工会的角度讲，福利计划是员工得到经济保障的重要途径之一。三是可以享受税收方面的优惠。福利计划的设计通常以最大限度地利用税收优惠政策为基础。企业员工投保团体保险等所支出的保险费在一定额度内可以列入公司成本，免缴所得税。而对员工来说，他们所获得的福利通常能够免除所得税或延缓缴税时间。总的来说，企业员工福利计划的目的在于建立一个有秩序的预定模式，以维持员工因意外伤害、疾病、退休等原因导致正常所得中断期间收入的持续性和提高由于员工疾病或伤害后所面临的特殊费用的补偿，最终提高员工对企业的认同感，增强企业的凝聚力。

相对于工资、奖金满足员工单方面需求以外，福利具有满足员工多方面、多层次需要的作用，比如，各种加班、伙食等津贴与补助可以满足员工的经济与生活需要；各种有组织的集体文化与旅游活动、带薪休假等可以满足员工的休闲需要；医药费报销或补助、因工伤残津贴等可以满足员工的安全需要；业务学习和进修补助、书报津贴等可以满足自我发展的需要等。

（二）薪酬制度的目标、原则

企业制定薪酬的目标十分明确。美国学者乔治·米尔科维奇和杰里·纽曼把发达国家企业的薪酬制度目标归纳为三大类。（1）效率目标。具体指提高员工绩效、改进产品和服务质量、增强对市场的反应能力、促进员工学习和团队建设、降低劳动力成本等。（2）公平目标。具体指薪酬制度及其管理过程应该公平，既能体现员工的贡献，又能满足员工的需要。（3）合法目标。薪酬制度及其管理过程应该符合国家的相

关法律规定。当国家相关法律规定发生变化时，薪酬制度也应该随之调整，以保持一致。由此可见，在发达国家，薪酬制度除了发挥经济保障功能以外，还要具备激励员工、改善经营绩效、控制成本、增强企业竞争力的功能。一个有效的薪酬制度应该同时符合效率性、公平性和合法性三个标准。

企业目标对薪酬制定具有指导作用。企业经常由于经营战略的改变而需要改变和调整薪酬制度。明确不同战略下的薪酬制度目标，对于有针对性地制定薪酬制度十分重要。实践说明，成功的企业在对其薪酬制度进行调整时，都有一个明确的目标。这个目标对薪酬制度的具体调整起着指导作用。例如当目标是鼓励员工提高业绩时，企业就提高绩效工资在总薪酬中的比重。当薪酬目标是培养一支适应性强、不断学习新知识的员工队伍，企业就调整薪酬体系，使之能体现出员工之间的知识差异，增加与知识和技能相联系的薪酬比例。如果薪酬制度目标是降低劳动力成本，企业就采取延缓提薪、工资冻结、调整福利项目、缩小福利范围、增加绩效工资比重等方法来控制薪酬增长。

为了实现既定的薪酬目标，发达国家企业在薪酬决定中十分强调以下四个原则的指导作用。（1）薪酬的内部公平性或内部一致性原则。它强调在一个企业内部不同的工作之间、不同的技能水平之间的薪酬水平应该相互协调。这意味着企业内部薪酬水平的相对高低应该以工作的内容或者是工作所需要技能的复杂程度为基础。（2）薪酬的外部公平性或外部竞争力原则。它强调一个企业的薪酬水平与其他企业相比应具有竞争力。这意味着薪酬水平应参照劳动力市场来决定。（3）薪酬的个人公平性或员工贡献原则。它强调每个员工所得到的薪酬应该与他们各自对企业的贡献相匹配。这意味着薪酬还应该体现员工个人之间的绩效、资历、表现差异。（4）薪酬制度管理原则。它强调企业应该与员工保持沟通，做好薪酬制度的成本控制，对薪酬制度的实施效果进行评估。这四个原则是发达国家企业在长期实践中总结出来的科学原则，是薪酬制度有效发挥功能的重要保证。

合理的薪酬体系应该符合四个公平，即“外部公平性”“内部公平性”“个人公平性”和“过程公平性”。

外部公平性是指企业的薪酬在市场上具有竞争力和合理性。公平与否往往需要在薪酬市场调查的基础上作出判断，企业作为市场形成价格的接受者，应采用市场上劳动力供求函数所确定的工资率，这是企业在人才市场上加强竞争力的需要。决定工资率与就业水平的因素包括：劳动力供给和需求一级外部工资结构。这时的均衡是同区域同行业之间的一种平衡，这种平衡的衡量标准是公司是否能用最合理的薪酬招募到最合适的员工，以最合理的人力资源成本留住现有人才。如果公司的薪酬外部不均衡，则可能招募不到合适的员工，现有的员工队伍也会不稳定，或者浪费了人力资源成本，在近期内可能减弱企业的竞争能力。

为了达到外部公平，公司在制定薪酬政策时，首先要考察同区域同行业的整体薪酬水平，如果可能的话，最好能够了解到各具体岗位的薪酬标准。国外的管理者注重正式的薪酬调查，国内的管理者习惯于利用同行业之间的交流来获取信息，这种方式成本低，但信息的准确度较低，可能会影响公司的薪酬决策。

公司在进行人员招募时，如果招聘的是关键人员，则薪酬可以稍高于平均水平，

这样有利于招募。另外，如果公司是一个小公司或刚成立的公司，也应该用较高的薪酬去吸引人才，这样可以弥补应聘者对公司稳定性的担心。

内部公平性是指企业的薪酬对员工而言是公平合理的，员工因职位、年龄、责任、风险等因素确定薪酬，不同员工的薪酬相对具有合理的可比性。内部公平性是指设定合适的工资水平以适合职务的内在价值。内部公平性产生于职务内容本身，具有一定的客观性，在决定工资率的过程中起着重要作用。内部公平是内部员工的一种心理感受和平衡，这种平衡的衡量标准是是否能让员工对薪酬的公平性感到满意。如果员工认为薪酬不公平，则公司的薪酬没有达到内部均衡；员工对薪酬公平性认同度越高，薪酬的内部均衡性就越好。

薪酬的内部不均衡，可能是由以下两种情况导致：

第一，薪酬差距过小。薪酬差距过小会让优秀的员工（薪酬较高的员工）感到不公平，他们会认为自己的付出大于自己的回报，从而影响他们的工作热情和效率。解决的方法是将优秀员工的薪酬上调，使薪酬差距加大。

第二，薪酬差距过大。薪酬差距过大会让后进的员工（薪酬较低的员工）感到不公平，他们会认为自己不被公司认可和重视，从而影响他们的工作热情和效率。解决的方法是将后进员工的薪酬上调，使薪酬差距逐渐减小。

总之，解决之道就是把优秀员工和后进员工的薪酬差距调整到一个合适的位置，让双方都能满意。然而在实际工作中，这点是很难做到的，即这个平衡点很难找到。如果我们不能让双方满意，我们不妨先让优秀员工满意，这更有利于公司的发展。因为优秀人才创造着公司80%的价值，是公司不可或缺的人才，所以应该重点保护。

个人公平性是将个人的投入产出比率同他人比较，来决定个人的满足程度，以及据此决定怎样使投入产出比率相等，最终使个人感到公平，感到满意。员工对薪酬管理的满意程度是衡量薪酬管理水平高低的最主要标准。让员工对薪酬满意，使其能更好地为公司工作，这是进行薪酬管理的根本目的。员工对薪酬管理的满意程度越高，薪酬的激励效果就越明显，员工就会更好的工作，于是就会得到更高的薪酬，这是一种正向循环；如果员工对薪酬的满意程度较低，则会陷入负向循环，长此以往，会造成员工的流失。

从理论上讲，只有当员工的真实付出与真实回报不成正比的时候，员工才会对他的薪酬不满。但实际上，不论薪酬的发放有多么公正和合理，大多数的员工也会对自己的薪酬不满。对薪酬的不满并非客观的不公和不合理所致，那么原因又是什么呢？

一般而言，员工往往过高估计自己在公司中的贡献和价值，对自己的优点、特长和对公司的贡献会牢记在心，甚至有些放大，却往往看不到别人的优点、特长和贡献，而对别人的缺点记忆深刻。特别是对于贡献比自己大的同等员工，出于本能的嫉妒，经常会认为他并不如自己，以一些道听途说猜测、高估他人的薪酬，而低估他人的绩效。在这种高估自己、低估别人的心态下，很难对自己和他人做出客观的评价，同时也产生了不满。

解决个人公平性的方法是直接上级与员工坦诚相待，对员工做客观的评价，同时使员工能通过正式渠道得到真实的绩效评价的信息，从而让员工客观的认识自己、认识别人，消除对薪酬的不满。另外员工在表达对精神待遇不满的时候，常常会强调对

物质待遇的不满。比如，有的员工这样抱怨：“我每天要受这么多气，为什么才拿这一点儿工资？”或者说“我的工作这么枯燥和乏味，工资应该高一些吧？”但精神待遇是人的一种需求，它不会因为忽略而消失。解决这个问题，主要途径要提高员工的精神待遇，而不是薪酬（物质待遇）。

过程公平性是指薪酬系统运行管理合理有效，为员工所接受。对薪酬系统的了解、对各种薪酬结构的认识、对个人薪酬的确定方法的认可都可以增加员工对组织的信任和有效地激励员工。薪酬系统不公开这种做法在一定的条件下行之有效，但一旦员工产生猜疑之心，就将大大影响薪酬的满足感。

获得信息是很重要的，如员工的薪酬期望、福利偏好、管理偏好以及员工对公平的看法等。获得这些信息对于建立一个适合的、有效的薪酬系统是十分必要的。因此在制定薪酬政策时，让员工充分了解并让员工参与决策能使决策更易于推行。一些管理者担心，员工参与薪酬制度的制定会极大的促使政策倾向于员工自身的利益，而不顾及公司的利益。这个问题在现实中是存在的，但解决办法是让老板、管理者和员工一起来讨论分歧点，求得各自利益的平衡。实际上，员工不会因为自身的利益而导致不负责任的决策。如果员工参与，在政策制定之前就会发现并解决问题；如果员工不参与，当政策执行时，同样会暴露出问题，但这时往往已丧失了解决问题的时机。

企业各部门，特别是人力资源部门还要促使管理者和员工建立起经常性的关于薪酬管理的沟通，促进他们之间的相互信任。沟通、参与与信任会显著影响员工对薪酬管理的看法，从而提高对薪酬管理的满意度。当然，组织里还应有一个正式的上诉系统以解决员工对一些薪酬现象的不满，以增强员工对薪酬系统公平性的认可。

（三）薪酬的激励作用

薪酬的激励作用毋庸置疑。思考以下五个问题，有助于更好地发挥薪酬的激励作用。

问题一，薪酬是成本还是投资？

薪酬福利既是成本又是投资。管理者的观点见仁见智。认为薪酬福利是成本的管理者自然把薪酬福利当成一件头痛的事，并且尽量把工资定得低一点，尽量少加薪、不加薪。认为薪酬福利是投资的管理者，自然期望通过高工资、高福利，以及奖金、加薪激励员工，并期望从此项投资之中获得回报。两种观点反映出截然不同的管理理念，导致截然不同的管理效果。

据说，把一个人从胜任加愉快的现有岗位上挖过来通常需要提高其 25% 左右的薪水。企业给的薪酬越高，越容易挖到别人的人才，自身的人才薪酬越高，越不容易被人挖走。高薪是全球著名管理咨询公司麦肯锡吸引和留住精英的杀手锏之一。

问题二，金钱在马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次里属于高层次需要，还是低层次需要？

薪酬可以帮助人们实现任何层次的需要：生理的、安全的、归属的、尊重的、自我实现的。对于许多人，经济收入是戴维·麦克莱兰（David McClelland）所谓成就动机的标志。

对薪酬的追求虽然是一种外在动机（extrinsic motivation），然而，除健康以外，

在魅力上能够与金钱抗衡的也许只有好的上司和好的工作氛围了。

问题三，用弗里德里克·赫兹伯格（Frederick Herzberg）的术语来讲，薪酬属于保健因素（hygiene factor）还是激励因素（motivating factor）？

薪酬、福利既可能是保健因素，又可能是激励因素。有人认为，没有人认为自己挣得足够多，其实不然。高出行业平均水平一倍的薪酬可能是多年的荣耀，也可能是三倍于平均水平的业绩。

加薪的作用是显而易见的，在加薪的瞬间和之后的短时期内有可能成为激励因素。管理者担心，这种激励方式会导致成本的上升，逐年加下去，成本如何得了。而且，一旦员工形成对定期加薪的期望，激励因素则蜕变成保健因素。不定期发放的奖金相对来说更能起到激励的作用。例如，为奖励某员工某个出色表现而由上级临时决定即刻发放的一次性奖金就能起到激励作用。

（四）国外企业薪酬体制的新变化

随着中国经济和世界经济日益融合，国外薪酬制度对我国的影响越来越大。目前国外的发展趋势是，在人力资源管理战略下，薪酬要为提高劳动生产率服务，首先要增强员工的能力，提高员工的工作积极性，最大限度地发挥员工的潜能。其次，要让员工承担一部分市场风险，这样才能激发起他们对经营管理的关心和热情。这意味着薪酬不能单纯依靠工作或工作年限来决定，而应该与工作业绩挂钩，与企业效益保持一定关系。薪酬制度发生了以下几个方面的变化。

第一，为适应组织扁平化、柔性化变革，薪酬制度朝着以更少的岗位等级为依据的方向变化。如许多公司对工作岗位进行了合并和组合，大幅度削减了岗位等级，使工资制度变得十分简单，易于操作。

第二，为了开发和发挥员工的能力，根据能力提高状况决定的以技能、能力为取向的薪酬制度有所增加。

第三，为了确保工资管理的灵活性，同时提高员工的工作积极性，按照个人、集体对企业业绩的贡献程度决定的工资有所增加。

第四，中央集权型的集体谈判对工资决定的社会影响力下降，企业层面上的集体谈判对工资决定的影响力增强。随着集体谈判形式的变化，工资决定的主体正在从产业工会、行业工会转向企业工会。

二、我国薪酬体制的现状与判断

（一）我国企业薪酬体制的演变

自改革开放以来，我国收入分配制度改革大体可分为四个阶段：

1. 1979年至1984年，解放思想，恢复按劳分配原则

改革启动阶段。在党的十一届三中全会“解放思想，实事求是”思想路线指导

下，重新确立了按劳分配原则，在农村实行了家庭联产承包责任制，在城镇企业恢复了奖金和计件工资制度。通过初步改革，极大调动了农民和职工的生产积极性。这一阶段的改革带有探索性质，重点是偿还旧账，尚未打破计划经济条件下旧的分配体制。

2. 1985年至1992年，打破两个“大锅饭”，探索新的工资决定机制

打破传统体制阶段。国有企业普遍实行了工效挂钩办法，改革了内部分配制度，开始打破八级工资制一统天下的局面；机关、事业单位实行了以职务工资为主的结构工资制；国家开始探索运用地区、行业工资总挂钩等手段调控工资总量；同时，引入再分配调节手段，开征工资调节税、奖金税和个人收入调节税。这一阶段改革，主要是探索建立工资增长与企业经济效益相联系的机制，扩大企业工资分配自主权，着手建立工资分级分类管理的体制。改革仍带有计划经济色彩。

3. 1993年至1999年，明确改革目标，培育市场经济的分配体制

构建机制阶段。在党的十四大路线指引下，经济体制改革进入向市场经济全面转轨时期。中央提出个人收入分配要坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度，实行按劳分配与按生产要素分配相结合的分配原则。

根据上述精神，初步研究提出了“市场机制决定、企业自主分配、政府监督调控”的企业工资分配制度改革目标。企业开始探索按生产要素分配办法，国家改革了对地区工资总量的管理方式，以指导性计划取代指令性计划，部分地区还开展了工资集体协商试点。通过建立最低工资保障制度、工资支付制度，完善个人所得税制度，依靠法律和经济手段，调节收入分配关系，保护职工权益。同时，国家探索建立了公务员工资制度和事业单位工资制度。这一阶段改革，基本上打破了旧的分配体制和方式，开始按市场经济要求构建新的分配机制。同时，由于处于新旧体制转轨时期，分配秩序比较混乱。

4. 2000年至今，理论创新，制度创新，全面深化改革

改革创新阶段。这一阶段是全面深化经济体制改革时期。中央明确提出“建立与现代企业制度相适应的收入分配制度”“在新的历史条件下，要深化对劳动和劳动价值理论的认识。建立健全收入分配的激励机制和约束机制”，强调要“规范社会分配秩序”“防止收入分配差距的过分扩大”等，为深化收入分配制度改革指明了方向。值得指出的是，2002年党的十六大提出要“理顺分配关系”，确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配，这是我国薪酬制度理论的一大突破。

按照上述精神，主要进行了几方面改革：转变政府职能，建立工资分配宏观指导体系；推进工资集体协商试点，实现工资决定机制创新；探索生产要素参与收益分配的改革试点，加大对经营管理人员、科技骨干等关键人才的激励力度，开展了年薪制、股权激励试点；进一步深化了企业内部分配制度改革，建立以岗位工资为主的基本工资制度。同时，转制科研机构进行了劳动人事分配制度改革，探索建立符合科技企业特点的收入分配制度。政府通过实施城市居民最低生活保障制度、扶贫开发计划、增加转移支付、完善税制等措施，进一步加大再分配调节力度。

因此，我们可以发现从改革开放，到党的十三大再到十六大的二十多年间，分配原则获得了重大突破，按要素分配已经不是被排斥，而是成为与按劳分配并列的原则被加以肯定，而且涌现出了一系列的具体原则指导我国的薪酬分配。