

国家中小企业银河培训工程 推荐教材  
全国中小企业经理人证书考试 指定教材  
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业



# 薪酬管理与绩效考核

李智 主编



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

国家中小企业银河培训工程 推荐教材  
全国中小企业经理人证书考试 指定教材  
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

# 薪酬管理与绩效考核

李 智 主编

工业和信息化部中小企业发展促进中心 组编  
教育部考试中心  
中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理与绩效考核/李智主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 9  
ISBN 978-7-300-14461-0

I. ①薪… II. ①李… III. ①企业管理: 工资管理 ②企业管理: 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 192322 号

国家中小企业银河培训工程 推荐教材  
全国中小企业经理人证书考试 指定教材  
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业  
**薪酬管理与绩效考核**  
李智 主编  
Xinchou Guanli yu Jixiao Kaohe

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.lkao.com.cn">http://www.lkao.com.cn</a> (中国 1 考网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司	版 次	2012 年 4 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2013 年 1 月第 2 次印刷
印 张	22	定 价	49.00 元
字 数	502 000		

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 总 序

改革开放以来，我国中小企业发展迅猛，在繁荣经济、推动创新、扩大出口、吸纳就业等方面的贡献日益突出。目前，中小企业占全部企业总数的99%，创造的最终产品和服务价值约占国内生产总值的60%、上缴税收的50%，提供了80%左右的城镇就业岗位，正逐步成为推动中国经济社会发展的中坚力量。

党中央、国务院高度重视并把促进中小企业持续、健康发展作为我国的一项长期战略。为应对国际金融危机，国家采取了“保增长、扩内需、调结构、惠民生”的一揽子计划，在各项扶持政策措施的推动下，我国中小企业经受住了考验，开始由回升向好逐渐转向平稳较快发展，活力不断增强，经营状况明显好转。但同时也应该看到，我国中小企业发展面临的困难和不确定因素仍然很多。国际金融危机的深层次影响还没有完全消除，资源、环境及国内外市场竞争日趋激烈，技术进步和产业升级对中小企业科技创新提出了更高的要求。深入实施可持续发展战略，推动中小企业健康成长，提升中小企业经营管理者整体素质，提高中小企业市场竞争力，是我们新时期面临的重要课题。

加快中小企业人才培养和队伍建设，以教育提升中小企业从业人员的整体素质，是中小企业持续、健康发展的治本之策。为此，国家发展和改革委员会、工业和信息化部自2003年起开始实施国家中小企业银河培训工程（以下简称银河培训工程），2009年国务院出台了《关于进一步促进中小企业发展的若干意见》（国发〔2009〕36号），加大对各类中小企业人员的分层、分类培训。几年来，中央财政累计投入近1.8亿元，共完成30多万人次的免费集中培训、近50万人次的远程网络培训和110万人次的信息化培训，并带动各地投入专项资金，支持了约600万人次的培训。银河培训工程被中共中央组织部纳入《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》，成为中小企业人员素质提升的重要途径。

工业和信息化部中小企业发展促进中心（以下简称中小企业中心）是工业和信息化部专门从事中小企业服务工作的直属单位，自2003年起承担了银河培训工程任务。几年来，中小企业中心不断创新培训模式，开展了中国中小企业竞争力讲堂、中国中小企业大讲堂、中国中小企业竞争力工程、中国中小企业健康成长计划等系列培训活动，免费为广大中小企业和地方经济建设提供智力服务和人才支持。截至2010年12月，在全国百余个城

市举办了千余期各类培训班，培训了数万名中小企业经营管理者 and 专业技术人员，帮助中小企业提升竞争力。

在此基础上，中小企业中心联合全国高等教育自学考试指导委员会和教育部考试中心，经过三年的充分调研和科学论证，决定在全国共同推出高等教育自学考试中小企业经营管理专业和中小企业经理人证书考试项目，借助国内知名院校专家、学者的智力优势，通过公正的国家权威考试，藉由政府的社会公信力，以直接和间接两种方式推动我国中小企业产业调整、管理升级与核心竞争力的形成，并为长期以来备受困扰的中小企业培训市场带来了一缕春风，其推出与发展必将对我国中小企业管理培训健康、快速、有序发展起到不可估量的作用。

课程规划和教材建设是证书考试项目的生命力。为此，中小企业中心组织业内专家、学者借鉴国外相关学科建设的经验和方法，首创一套经营管理组合课程，并以我国中小企业发展现状、阶段特征及其经营管理者们的切实需求为基准编写了这套教材。本套教材实用性强，适用面广，涵盖了中小企业管理诸多方面。无论是处于创业、成长、成熟等不同阶段的中小企业经理人，还是处在不同管理岗位的中小企业经营管理者，都能通过本套教材全面系统地学习，掌握现代中小企业经营管理的基础知识和基本技能，具备管理不同发展阶段企业的能力和素质。

“企业靠管理，管理要人才，人才在培养。”在当今经济全球一体化进程中，加强中小企业人才队伍建设，实施人才强企战略，努力提高经营管理者素质，强化和提升中小企业的“造血功能”和竞争能力，是大势所趋。可以说，在 21 世纪的今天，管理者的素质将决定中小企业的竞争力。本套教材的推出，可谓适逢其时，不但充分发挥了政府公共财政的引导作用，而且为将来形成科学的培训服务体系打下了坚实的基础。

2011 年是“十二五”规划实施的开局之年，我国中小企业发展正处在转型升级的关键时期，也必将会进入一个快速发展的新阶段。在此，我谨向本套教材的作者、编者、组织者和所有参与国家中小企业教育培训工作的同志们致以诚挚的感谢，并希望本套教材在国家中小企业教育培训工作中发挥有益的作用，为新时期中小企业持续健康发展提供强有力的人才保障和智力支撑。



2011 年 5 月

# 目 录

## 导论 薪酬管理与薪酬理念

第 1 章 薪酬管理概述 .....	3
1.1 薪酬功能 .....	4
1.2 薪酬体系 .....	6
1.3 薪酬管理 .....	10
1.4 薪酬技术 .....	14
1.5 薪酬趋势 .....	15
第 2 章 薪酬理念转型 .....	17
2.1 薪酬理念转型的动因 .....	18
2.2 薪酬理念转型的方向 .....	20
2.3 薪酬理念转型的内涵 .....	23

## 第 1 篇 基础薪酬与职能评估

第 3 章 基于岗位的薪酬体系规划 .....	29
3.1 岗位薪酬体系 .....	32
3.2 岗位评价方法 .....	35
第 4 章 基于能力的薪酬体系规划 .....	58
4.1 能力的内涵和外延 .....	59
4.2 技能薪酬体系设计 .....	63
4.3 能力薪酬体系设计 .....	72
4.4 职能薪酬体系融合 .....	79

第5章 基础薪酬水平和结构规划 .....	87
5.1 基础薪酬水平的外部竞争力提升 .....	89
5.2 基础薪酬结构的内部公平性规划 .....	99
“基础薪酬与技能评估”技能实操 .....	113

## 第2篇 激励薪酬与绩效考核

第6章 激励薪酬概述 .....	125
6.1 激励薪酬 .....	126
6.2 员工激励 .....	128
6.3 团队激励 .....	133
第7章 激励薪酬计划 .....	137
7.1 短期激励薪酬计划 .....	138
7.2 长期激励薪酬计划 .....	142
第8章 绩效考核技术 .....	148
8.1 考核对象分析技术 .....	150
8.2 考核指标设计技术 .....	154
8.3 考核信息整合技术 .....	158
8.4 绩效考核评判技术 .....	160
8.5 考核结果反馈技术 .....	163
第9章 绩效考核管理 .....	167
9.1 绩效考核方案设计 .....	168
9.2 绩效考核战略管理 .....	173
9.3 绩效考核目标管理 .....	181
“激励薪酬与绩效考核”技能实操 .....	186

## 第3篇 要素薪酬与权益分配

第10章 经营者年薪制设计 .....	193
10.1 经营者年薪制经济特征 .....	194
10.2 经营者年薪制实施要点 .....	196
第11章 股权激励制度设计 .....	206
11.1 员工持股计划 .....	207
11.2 股票期权计划 .....	211
11.3 期股计划 .....	214
“要素薪酬与权益分配”技能实操 .....	218

## 第4篇 福利薪酬与组织文化

第12章 组织文化与薪酬管理 .....	225
12.1 国家文化与薪酬管理 .....	226
12.2 企业文化与薪酬管理 .....	227
12.3 工作文化与薪酬管理 .....	230
12.4 薪酬文化与薪酬管理 .....	232
第13章 员工福利薪酬规划 .....	234
13.1 法定福利计划 .....	236
13.2 补充福利计划 .....	239
13.3 弹性福利计划 .....	242
“福利薪酬与组织文化”技能实操 .....	246

## 第5篇 薪酬战略与管理策略

第14章 战略薪酬管理 .....	251
14.1 企业战略与战略薪酬管理 .....	252
14.2 战略薪酬管理与薪酬要素组合 .....	259
第15章 特殊薪酬策略 .....	265
15.1 高层管理人员的薪酬管理策略 .....	266
15.2 工作团队的薪酬管理策略 .....	269
15.3 销售人员的薪酬管理策略 .....	273
15.4 外派员工的薪酬管理策略 .....	277
15.5 专业技术人员的薪酬管理策略 .....	281
“薪酬战略与管理策略”技能实操 .....	285

## 第6篇 薪酬运行与预算控制

第16章 薪酬运行管理 .....	289
16.1 薪酬运行诊断 .....	290
16.2 薪酬运行调整 .....	293
第17章 薪酬预算控制 .....	300
17.1 薪酬预算因素 .....	301
17.2 薪酬预算方法 .....	302



17.3 薪酬成本控制 .....	305
第 18 章 薪酬信息管理 .....	312
18.1 薪酬信息管理的基本模式 .....	313
18.2 薪酬信息管理的基础条件 .....	315
18.3 薪酬信息管理的功能模块 .....	317
18.4 薪酬信息管理的实施方式 .....	320
“薪酬运行与预算控制”技能实操 .....	322
参考文献 .....	325
后记 .....	328

## 附 薪酬管理与绩效考核大纲

I. 课程性质与课程目标 .....	333
II. 能力目标与实施要求 .....	334
III. 考试内容与考核标准 .....	335

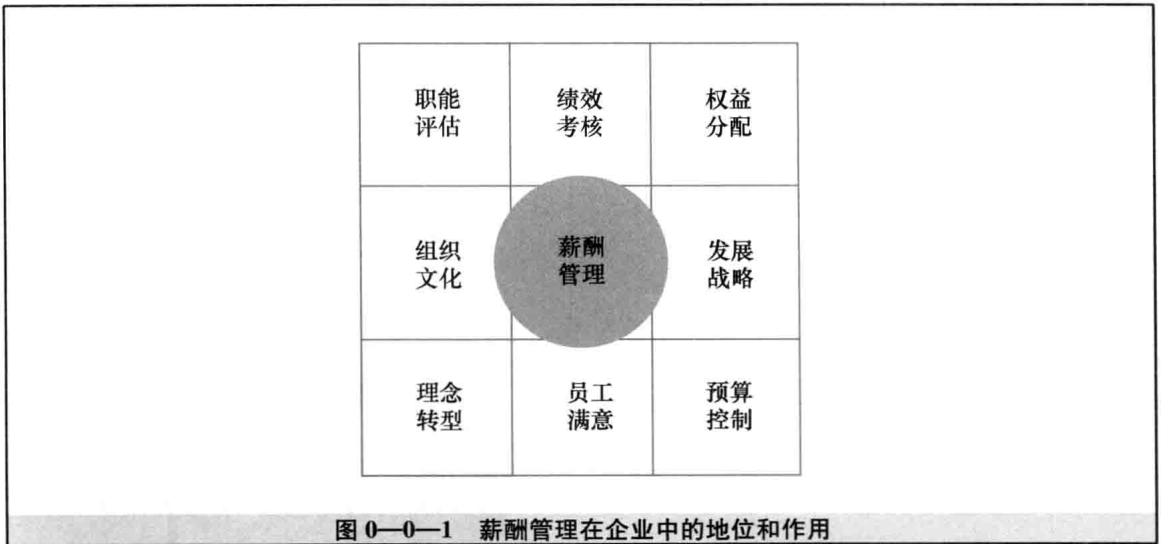
导论

# 薪酬管理与薪酬理念

---



薪酬管理是企业人力资源管理的核心内容。在现代企业管理中，由于薪酬在吸引、保持和激励员工方面具有重要作用，其已不仅仅是传统企业生产成本支出的载体，而且成为了与企业人力资源开发和企业发展战略紧密关联的管理要素。如图 0—0—1 所示，从狭义上讲，薪酬管理与岗位职能评估、员工绩效考核和企业权益分配密切相关，从而有效串联起了岗位的权责利；从广义上讲，薪酬管理还决定着企业的经营理念转型、成本预算控制和员工满意度提升，并与企业的发展战略实施和企业文化构建保持着高度的动态关联。所以，现代企业必须要充分认识到薪酬管理对企业发展的重大意义，并进行有效的薪酬体系设计，推动企业薪酬管理的增效和薪酬理念的转型。



# 薪酬管理概述

### 案例导入 ...

#### 海尔：“所有出现的问题都是分配问题”

海尔用 30 年时间走过了大多数国际知名品牌用 100 年都很难走完的“品牌——名牌——多元化名牌——国际化名牌”的发展道路。海尔创造了一个奇迹，而这个奇迹背后是海尔始终坚持不渝的“以人为本”的原则，是海尔永远追求发挥员工“源头”作用的理念。海尔独特的管理哲学（以人为本、系统协调、日清日高）中，“以人为本”的理念起着灵魂和统帅的作用。在此指导下，海尔一直把分配工作视为人力资源管理乃至企业内控管理的重中之重，将企业所有出现的问题都归结为“分配问题”，在集团内部形成了各单位、各部门一把手亲自抓分配的观念和氛围。正是这一良好的氛围，造就了海尔富有特色的薪酬管理机制，调动了广大员工的积极性和创造性，为挖掘员工潜能，确保企业高速、稳定、健康发展，起到了至关重要的作用。

具体而言，海尔最具有代表性的薪酬管理机制可称为薪酬“市场链”机制。市场链机制是为增强员工市场竞争观念而在薪酬分配中突出“上下游监督、平级竞争”的一种机制。市场链机制的核心又称为“SST”机制（“两索一跳”）——索酬+索赔+跳闸。其中，索酬就是通过为下游服务对象提供优于竞争对手的产品供应或服务保障而获得报酬；但如果产品供应或服务保障满足不了下游“市场”的话，则要被索赔；如果既没有出现索酬又没有出现索赔，则自动进入第三方跳闸，强制发现问题进行整改。通过这种内部模拟市场进行薪酬体系设计和薪酬管理实施，不仅强化了薪酬分配的公正性，而且促进了企业服务导向型发展战略的实施，增强了企业的核心竞争优势。

案例来源：根据企业管理网（[www.china-qg.com](http://www.china-qg.com)）案例《剖析海尔集团的人力资源管理体系》（<http://www.china-qg.com/viewArticle.asp?ID=14874>）改编。

### 本章内容

薪酬是劳动者从事劳动的物质利益前提，是劳动者维持生计的基本来源。由于薪酬决定与分配是组织与员工之间、员工与员工之间潜在的利益冲突点，所以薪酬管理也被认为是最困难、最敏感、政策性和技术性最强的管理工作。现代人力资源管理中，薪酬管理不仅具有简单和传统的发放薪酬的功能，而且被赋予了很多全新的管理诉求，并形成了一系列复杂的管理技术，正日益成为组织战略实现的重要管理工具。本章主要对薪酬和薪酬管理的基本概念和发展走势作简要概述。

## 1.1 薪酬功能

一般地，薪酬（Compensation）是指组织内所有员工的货币性和非货币性劳动收入的总和。从广义上讲，薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬，其中非经济性的薪酬包括个人对企业及工作本身的心理感受。从狭义上讲，薪酬特指经济性薪酬，即雇员因付出劳动而从企业获得的各种形式的经济性支付。具体而言，包括两部分：一是以薪金、工资、奖金、津贴和红利等形式支付的直接货币报酬；二是以各种间接形式支付的福利，如保险、休假等。

在狭义薪酬的组成部分中，最难以区分的两种薪酬形式是工资和薪金。其实，二者只是基础薪酬的两种表现形式，并无本质区别。按照国内外惯例，劳心者的收入多称为薪金，劳力者的收入多称为工资。比如，在日本，工资是工厂劳动者的收入形式，薪金是职能部门员工的收入形式；在美国，薪金特指免受《公平劳动标准法案》加班规定约束的员工所获得的基础薪酬，这些员工主要是管理人员和专业技术人员，计酬方式多采用年薪或月薪形式，基本上不采取小时工资制，因此也没有加班工资。在薪酬管理实践中，我国企业往往把以月、日、小时等计付的劳动报酬称为工资，将按年计付的劳动报酬称为薪金。

应该特别指出的是，由于员工主观感知上往往会认为薪金和工资的称谓一定程度上代表着自身的身份和地位，因此对其工作的满足感和成就感就会产生一定的影响。因此，发达国家企业——以美国的惠普公司和IBM公司为代表——出于团队合作和员工激励考虑，正逐步将基本劳动报酬统称为“薪金”。

无论何种薪酬形式，其本质都是雇主对雇员的一种劳动报酬支付方式，所以，薪酬其实代表了企业和员工之间的一种利益交换关系。员工通过付出自身劳动获得自己希望的薪酬，企业通过支付薪酬获得自己希望得到的劳动成果。因此，对于薪酬的功能，应该从企业和员工两个不同的角度来理解；也只有从这两个角度来辩证统一地看待薪酬的功能，才能更好地运用薪酬管理这一有效的管理工具，来协调企业和员工之间的行为和利益关系，推动企业的战略实施和持续发展。

### 1.1.1 企业视角下的薪酬功能

从企业经营管理诉求出发，薪酬具有如下五大功能：

### 1. 增值功能

薪酬是企业总成本的重要组成部分,一般而言,薪酬成本占企业总成本的比重不低于30%。从本质上讲,薪酬代表了企业对劳动力要素的投入情况,而劳动力要素是企业和投资者获得预期收益的根本来源。所以,只要支付薪酬能够创造出大于成本的收益,即可实现企业的生产增值。而正是这种增值效应成了企业雇用劳动者并对其进行投资和支付的动力。

### 2. 激励功能

薪酬是员工和企业之间的一种心理契约,这一契约通过员工对于薪酬状况的感知来影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效,由此构成了薪酬的激励功能。激励功能是薪酬的核心功能,企业管理者可以通过薪酬反映员工的工作绩效,促进员工工作数量和质量提高。在现代管理实践中,出于提高生产率、强化竞争优势的考虑,薪酬管理的激励导向越来越强烈。薪酬与工作性质的关联正在逐步减弱,与工作绩效的关联正在逐步加强。可以说,工作绩效决定薪酬水平的薪酬决定方式是兼具效率和公平诉求的。

### 3. 竞争功能

基于薪酬的激励功能,高水平的薪酬不仅能够激励本企业在岗员工提升工作绩效,还能够发挥留住优秀员工长期供职的作用。同时,企业的薪酬水平也是企业实力的体现,是企业在外部劳动力市场上竞争稀缺技术人才和管理精英的有力工具,是企业基于人力资本优势长期保持竞争优势的基础。

### 4. 协调功能

企业作为一个生产组织,可以通过薪酬水平的设定和调整,将企业目标和管理者意图传递给企业员工,促使员工个人行为与企业战略方向相融合,调节员工与企业之间的关系。同时,通过设定合理的薪酬结构,还有助于协调同岗位员工以及上下级员工之间的人际关系。

### 5. 配置功能

企业生产经营过程中劳动力要素的配置效率至关重要。劳动力要素配置主要表现为数量的配置和素质结构的配置。客观上,企业不同工作地点、不同部门、不同职务、不同岗位之间的工作环境、劳动强度、任务复杂性以及薪酬水平往往存在明显的差别。显然,理性的员工一定会选择相对而言薪酬更高、工作压力更小、工作环境更好的岗位和部门,由此破坏企业劳动力要素的配置平衡。因此,企业需要通过薪酬变动调节不同岗位、不同职务、不同部门以及不同工作地点的薪酬水平,引导企业内部劳动力资源的有效配置。同时,随着产品结构、技术结构和产业结构的不断升级,企业对劳动力的素质的要求也将越来越高,而劳动力素质结构方面的供求失衡却是劳动力市场中的普遍现象。在这种情况下,薪酬的作用将更为重要。只有给予那些社会需求量大、对企业发展和经济增长有重要作用的专业(工种等)更高的薪酬,才能引导更多的劳动力学习和训练相关的知识和技能,从而使得劳动力素质结构合理化,促进社会劳动力资源的高效配置。

#### 1.1.2 员工视角下的薪酬功能

从员工选择工作和从事劳动的诉求出发,薪酬具有如下四大功能:

##### 1. 补偿功能

对员工而言,补偿功能代表了薪酬最基本的分配功能。员工在劳动过程中脑力与体力消

耗的补偿、劳动力的代际延续等都要借助薪酬的补偿功能来实现。一般而言，薪酬是绝大多数企业员工的主要收入来源，它对于员工及其家庭所起到的保障作用是其他任何保障手段都无法替代的。而且，薪酬对于员工及其家庭的保障并不限于对员工吃、穿、住、用、行等基本生存需求的满足，同时还体现在对员工娱乐、教育、社交、自我实现等发展需求的满足。

### 2. 导向功能

一般而言，员工会把薪酬看成是企业经营导向的重要信号：如企业“高学历—高工资”的分配政策会促使员工继续学习或吸引高学历人才加盟；又如企业“长工龄—高工资”的分配政策有助于培养员工对企业的忠诚并在一定程度上降低离职率；再如企业奖励创新行为的分配政策则会鼓励员工自主创新，营造学习型组织文化。总之，任何一种战略导向性的薪酬分配政策都会给企业中理性的员工提供相应的信号，促使他们向有利于自己并符合企业发展目标的方向努力。

### 3. 分级定等功能

员工所获得的薪酬水平高低除了上述经济性的信号导向功能之外，还具有一定的社会等级信号功能。在社会生活中，人们往往根据薪酬水平来判断特定员工的家庭、职业、受教育程度、基本素质、发展前景甚至宗教信仰或政治倾向等。在企业内部，员工的相对薪酬水平高低往往也代表着员工在组织中的地位和层次，从而构成识别员工个人价值和事业成功的标志性信号之一。究其本质，员工对薪酬信号的关注反映的是员工对自身在社会以及企业内部赢得自尊的关注。从某种程度上讲，薪酬的分级定等功能甚至比补偿功能更为重要，特别是对那些高收入群体而言。

### 4. 价值实现功能

按照马斯洛的需求层次论，自我价值的实现是个人追求的终极目标。无论基于补偿功能还是分级定等功能，薪酬水平都能在一定程度上反映个人价值的实现程度。高薪酬是员工优异素质、卓越业绩和显赫职务的显示器，它不仅代表了企业对员工能力和水平的承认，对员工个人工作价值的回报，还代表了员工的晋升机遇和事业成功。它能使员工产生对工作的满足感、对企业的忠诚度，并激发更大的工作热情。

## 1.2 薪酬体系

薪酬功能的实现依托于有效的薪酬管理，而完备健全的薪酬体系是薪酬管理的载体和着力点。

如前所述，薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬。其中，非经济性薪酬主要涉及员工内心的感受，所以也称为内在薪酬（Intrinsic Compensation）；而经济性薪酬主要由员工之外的企业支付给员工，所以也称为外在薪酬（Extrinsic Compensation）。薪酬体系首先是由内在和外在薪酬构成的。

### 1.2.1 内在薪酬

内在薪酬是员工由于完成工作而对工作回报形成的心理性的诉求，包括工作保障、更

富有挑战性的工作机会、等级晋升、对突出工作业绩的承认、培训机会、弹性的工作时间和优越的办公条件等。工作特征模型（Job Characteristics Model）可以大致描述员工在这些方面的心理状态。该模型显示，当一项工作在如下五个方面处于较高程度时，员工会因为该工作带来的高内在薪酬而深受激励；反之，这些核心特征不显著则意味着工作处于内在薪酬匮乏的状态，这对于提高员工满意度和敦促员工提高绩效都是不利的：

①技能多样性（Skill Variety），即一个工作是需要多种不同技能才能完成，还是只要单一技能就可以完成；

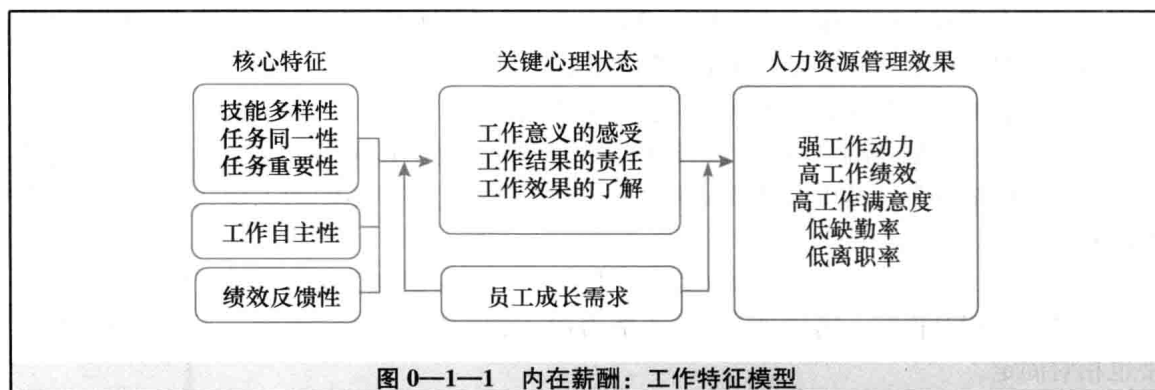
②任务同一性（Task Identity），即一个岗位是需要完成一套完整的工作，还是只需要完成完整工作中的一个具体环节；

③任务重要性（Task Significance），即一项工作对别人工作和生活的意义和影响是否重大；

④工作自主性（Autonomy），即员工在安排工作的内容和程序方面是否具有自由度和独立性；

⑤绩效反馈性（Feedback），即员工在完成工作任务的过程中，在多大程度上可以获得有关自己工作绩效的直接而明确的信息。

图 0—1—1 体现了上述核心工作特征对内在薪酬的影响及其给企业人力资源管理带来的相应结果。需要指出的是，虽然内在薪酬在员工个人看来属于工作回报的重要内容，并由此对人力资源管理乃至企业发展战略构成了非常重要的影响，但内在薪酬的各项核心特征在企业看来却大多并不属于薪酬管理的范畴，所以一般而言并不由企业薪酬管理人员甚至人力资源管理负责设计和管理，而主要由企业高层管理人员以及企业战略发展规划人员负责设计。从这一角度讲，内在薪酬是整个薪酬体系与企业发展战略联系最直接的部分。

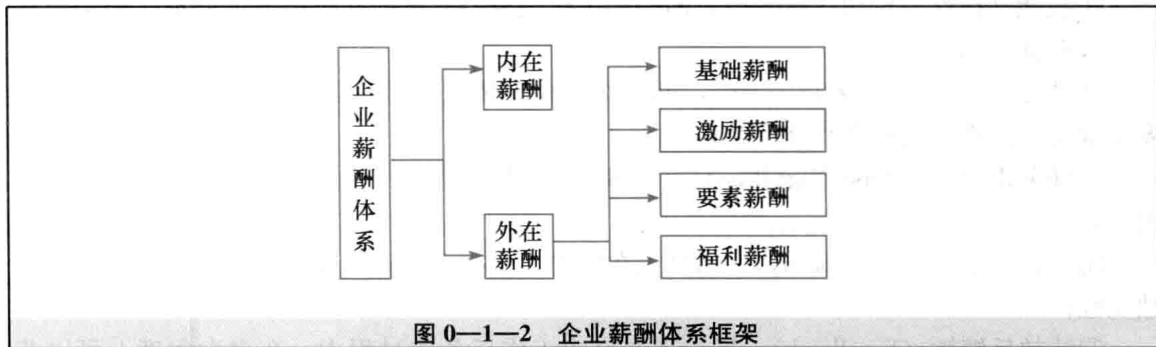


### 1.2.2 外在薪酬

外在薪酬是薪酬管理的核心领域，因而构成了企业薪酬管理人员乃至人力资源管理人的主要工作内容。外在薪酬又包括直接薪酬和间接薪酬。其中，直接薪酬与员工的工作劳动直接关联，具体包括基础薪酬、激励薪酬以及各种延期支付计划；间接薪酬则与员工的工作劳动无直接关联，具体包括要素薪酬以及表现为员工保护项目、员工服务项目、补助津贴、带薪休假等各种形式的福利薪酬。



为了更好地分析外在薪酬的体系框架，本书跨越了直接薪酬和间接薪酬的层级，从薪酬的决定依据和支付方式的角度，把外在薪酬体系分为四个主要构成部分，即基础薪酬、激励薪酬、要素薪酬和福利薪酬，如图 0—1—2 所示。在整个薪酬体系中，基础薪酬是根本，激励薪酬是主体，要素薪酬是补充，福利薪酬是保障。本书后面的篇章将根据这一体系框架，对企业薪酬管理的内容、流程和方法进行系统介绍。



### 1.2.2.1 基础薪酬

基础薪酬，也称标准薪酬或基本薪酬，它是一个企业根据员工所承担或完成的工作本身，或者员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。显然，基础薪酬的确定具有双重的标准：一是企业以不同工作岗位任务的复杂程度、劳动强度、重要性等为基准支付现金报酬。这一标准只反映了工作岗位本身属性和价值的差异，而不反映员工因为经验、工作态度以及能力素质的差异而形成的对企业贡献的差异。这一标准下形成的基础薪酬可简称为岗位薪酬体系。二是企业针对部分岗位的特殊员工或者整个企业中的员工，根据其所拥有的完成工作的技能或能力为基准支付现金报酬。这一标准强化了对员工能力的考量，由此形成的基础薪酬可简称为能力薪酬体系。

与其他薪酬形式相比，基础薪酬具有以下特点：

①常规性。基础薪酬是员工在法定工作时间内和正常工作条件下完成定额工作任务的报酬。在一般情况下，员工有义务发挥自身的能力完成与岗位匹配的工作任务，并有权利获得基础薪酬。

②固定性。员工的基础薪酬水平以企业所确定的基础薪酬等级标准为依据，等级标准在一定时期内相对稳定，岗位要求和员工能力在一定时期内也相对稳定，所以基础薪酬水平也相对固定。

③基准性。所谓基准性有两层含义：一是基础薪酬是其他薪酬形式的计算基准。比如，激励薪酬往往以基础薪酬作为计算基数，福利薪酬则往往按照基础薪酬的一定比例提取。二是为保证广大劳动者的基本生活需要，各国政府一般都会对企业基础薪酬的下限作出强制性的规定。因此，基础薪酬也称为标准薪酬。

④综合性。与其他薪酬形式相比，基础薪酬能较全面地体现薪酬的各项功能，而其他薪酬形式一般只能反映某一项薪酬功能。

基础薪酬是相对稳定的，但却不是一成不变的。基础薪酬的变动既有可能由员工基础薪酬等级发生变化（如职位升迁、能力提高）引起，也有可能与员工的绩效有关。与绩效