



21 世纪高等学校  
经济管理类规划教材

赵曙明 © 主编

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

# 薪酬管理

——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,  
and Practice*



毛文静 夏克坚 刘晓研 等 © 编著

**ECONOMICS  
AND  
MANAGEMENT**



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校  
经济管理类规划教材

F272. 92-43  
99

014021269

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

# 薪酬管理

——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,  
and Practice*

毛文静 夏克坚 刘晓研 等 © 编著



ECONOMICS

AND

MANAGEMENT



北航

C1705721

F-272.92-43  
99

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理：理论、方法、工具、实务 / 赵曙明主编；  
毛文静等编著. — 北京：人民邮电出版社，2014.1  
21世纪高等学校经济管理类规划教材  
ISBN 978-7-115-33669-9

I. ①薪… II. ①赵… ②毛… III. ①企业管理—工  
资管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第301979号

## 内 容 提 要

本书围绕薪酬管理，以“理论+方法+工具+实务”的展现形式，构建了一套全新、实用、高效的人力资源管理体系。

本书在系统阐述薪酬管理理论的基础上，提供了职位分析与职位评价、基本工资及其制度、奖金、福利、津贴与补贴、绩效薪酬、薪酬体系、不同岗位薪酬体系和宽带薪酬的设计，并且进行了对战略性薪酬体系的分析，又提供了薪酬调整的操作实务。

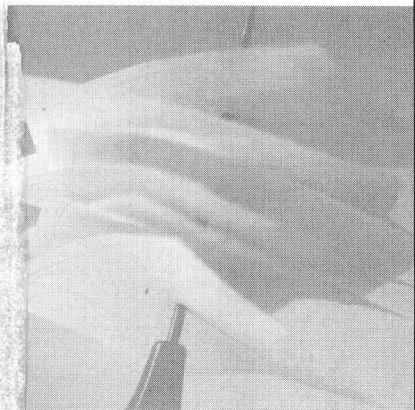
本教材适合大学本科或相同层次的人力资源管理专业及相关管理专业师生使用，也适合企业经营管理者、人力资源管理人员、咨询师、培训师阅读使用。

- 
- ◆ 主 编 赵曙明  
编 著 毛文静 夏克坚 刘晓研 等  
责任编辑 武恩玉  
责任印制 彭志环 杨林杰
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：787×1092 1/16  
印张：12.75 2014年1月第1版  
字数：313千字 2014年1月北京第1次印刷
- 

定价：32.00元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316  
反盗版热线：(010)81055315

# 总序 Preface



伴随着经济全球化进程的不断加快，国内外市场竞争愈演愈烈，企业面临的经营环境越来越复杂，企业的人力资源管理工作也面临着许多新的挑战，这就要求我们面对新形势，站在新高度，确立新思维，加强对人力资源管理新的理论问题的学习和研究，特别是要重视对人力资源管理方法和工具的掌握和运用，以适应新形势下企业竞争和发展的需要。

人民邮电出版社出版的“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材”，在系统阐述人力资源管理理论的基础上，围绕招聘甄选与录用、绩效管理、薪酬管理、人员培训与开发和人才测评五大业务职能，按照“专业理论系统化，操作方法简化，操作工具灵活化，管理实务精细化”的编写思路进行编写，既突出了人力资源管理理论的系统性，又强化了人力资源管理方法和工具的运用，增强了可操作性和应用性。

本系列教材现已编写出版六本，包括《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》、《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》、《人员培训与开发——理论、方法、工具、实务》、《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》、《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》、《人才测评——理论、方法、工具、实务》，形成了一套比较完整的人力资源管理理论与方法的知识体系。

在《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》一书中，系统介绍了人力资源管理的核心概念、基本原理、技术方法和管理实践中的重点、难点，既引进了国外先进的人力资源管理理念和知识体系，又总结了我国企业人力资源管理的实践经验和经典案例，非常贴近现阶段我国企业人力资源管理的实际。该书的内容主要包括组织设计与工作分析、人力资源管理的几大职能模块等基础知识，素质模型与人才测评，员工职业生涯设计，以及人力资源法律法规，人力资源管理信息系统及其应用等。

招聘甄选与录用是人力资源管理链条中的第一个环节，是针对人员入口关的把控。在《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》一书中，既有对招聘规划准备、甄选技术、录用评估等若干具体招聘环节的详细阐述，又有关于公职人员招聘与录用的实务操作演练、场景片段等案例体验，以帮助人力资源管理人员科学鉴别、选择和录用适合组织发展需要、有培养潜质的人才。

组织通过培训传授给员工与工作相关的知识和技能，通过开发挖掘员工潜能以提高其终身就业能力。《人员培训与开发——理论、

方法、工具、实务》围绕需求分析、计划、运营、评估这条培训与开发管理的主线，详细阐述了需求调查、课程设计、培训外包等方面的内容，同时还提供了各类人员的技能培训、电子学习（E-learning）课程的开发模型和操作演练等案例体验，以实现组织和员工的共同发展。

绩效管理是把组织管理与成员管理高效结合的一种考核体系，是企业人力资源管理中的一项重要职能。在《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既包括关于绩效考核的目标、指标、方法、制度的设定以及绩效与薪酬等各个细节的阐述，又提供了各岗位和业务人员绩效考核实务操作演练方面的案例讨论，避免了人力资源管理人员孤立、片面、静止地看待绩效管理，使组织绩效管理陷入机械、僵化的陷阱的风险。

薪酬管理是组织激励机制的核心，是组织吸引和保留人才的重要支撑。在《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既对薪酬管理的基础和前提工作中职位分析、评价、诊断、调查等各方面的细节进行详述，又提供了包括制度体系在内的7大薪酬福利设计方法和操作演练、场景片段等案例解析、体验，以帮助人力资源管理人员有效解决在企业薪酬管理中遇到的困惑。

在人力资源管理工作体系中，找到合适的人才并且达到“人事相宜、岗职相配”十分关键。《人才测评——理论、方法、工具、实务》一书以人才测评指标标准的建立和体系设计为基础，运用科学的工具和方法对人才进行测评，指导人力资源管理人员对人员素质做出准确的评价和预测，以便让优秀或合格、合适的人才为组织所用。

总之，这一套“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列”教材，通过人力资源管理招聘甄选与录用、人员培训与开发、绩效管理、薪酬管理和人才测评等模块的演习，可以为读者提供全方位的人力资源管理工作指导。但由于时间仓促，谬误难免，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博导

赵曙明 博士

2013年10月28日于香港

# 前言 Foreword



仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。在日益激烈的市场竞争环境中，以薪酬管理为核心的激励机制是组织获取竞争优势的重要工具。组织需要构建对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性、对成本能够进行有效控制的薪酬管理系统，同时，薪酬管理还必须符合法律、法规的有关规定和要求。

那么，组织应该建立什么样的薪酬分配体系？采用什么技术方法将薪酬与员工的贡献和能力相挂钩？组织如何进行薪酬变革？如何依靠富有吸引力的薪酬来提升组织吸引、保留和激励人才的能力？薪酬管理的方法、工具又如何选择、如何运用才能体现适用性、实用性，并最大限度地控制成本？对于这些问题的回答正是编写本教材的出发点和落脚点。

本教材以薪酬管理工作内容为基础，详细阐述了薪酬体系、工作分析与评价、薪酬诊断与市场调查和薪酬制度体系、不同岗位薪酬体系、津贴福利奖金、绩效薪酬制度、宽带薪酬、战略性薪酬的设计 9 项管理工作内容，提供了薪酬调整与变化的实务运用和操作演练、场景片段等鲜活、生动的案例体验。

本教材主要有以下 3 个方面的特点：

1. 理论体系：知识导图设计展现。本教材每章开篇页面均以特色设计的树枝状知识导图展现该章的主题内容，使整章的逻辑线索更为清晰，使读者能够更直观地把握整章的知识框架，在读者阅读各章具体内容之前，就能大致了解各章的主要内容，以便学习有所侧重，明确重点难点。

2. 方法工具：操作简便拿来即用。一般来说，方法和工具都是从工作经验中经过抽象和升华提炼出来的，是业务操作的知识体系，达成工作目标的手段与行为方式。本教材中提供的薪酬管理的方法和工具，既有理论模型和业务流程，也有实施步骤和操作技巧，方便读者实际应用，以达到“拿来即用”的目的。

3. 实务内容：场景演练体验实践。本教材不仅设计了薪酬管理过程中实用的规划、计划、题库、技巧，还在每章章末设计了“操作演练和场景片段”特色模块，并给出具有较强针对性的案例和表单等供读者进行演练体验，使读者能够深入到更多的技术细节，从而为读者搭建一座理论与实践紧密相连的桥梁，以指导人力资源管理人员能够更规范、更高效地执行相关工作。

本教材既适合大学本科或相同层次的人力资源管理及相关专业的师生学习和使用，也适合企业经营管理者、人力资源管理人员、咨询师、培训师等阅读和参考。

赵曙明教授担任人力资源管理系列教材的主编，本书是系列教材的其中一本。本书由毛文静、夏克坚、刘晓研等老师编著。在本书编写的过程中，王胜会、单伟伟负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞负责图表的编排，孙宗虎参与编写了本书的第1章，程淑丽参与编写了本书的第2章，李作学参与编写了本书的第3章，刘柏华参与编写了本书的第4章，李静参与编写了本书的第5章，田玲参与编写了本书的第6章，姜东青参与编写了本书的第7章，屈玉侠参与编写了本书的第8章，金成哲参与编写了本书的第9章，王瑞永参与编写了本书的第10章，邹晓春参与编写了本书的第11章。

编者

2013年8月

# 目 录 Contents

## 第 1 章 薪酬管理概论

---

本章引导案例 / 2

### 1.1 薪酬 / 3

1.1.1 薪酬的定义 / 3

1.1.2 薪酬的形式 / 3

1.1.3 薪酬的作用 / 4

1.1.4 薪酬的模式 / 4

1.1.5 薪酬的理论 / 4

### 1.2 薪酬管理 / 7

1.2.1 薪酬管理的概念 / 7

1.2.2 薪酬管理的目标 / 8

1.2.3 薪酬管理的内容 / 8

1.2.4 薪酬管理的重要性 / 10

本章操作演练 / 10

本章场景片段 / 12

## 第 2 章 职位分析与职位评价

---

本章引导案例 / 14

### 2.1 职位分析 / 15

2.1.1 职位分析定义 / 15

2.1.2 职位分析内容 / 15

2.1.3 职位分析作用 / 17

2.1.4 职位分析方法 / 18

2.1.5 职位分析工具 / 20

2.1.6 职位分析流程 / 22

### 2.2 职位评价管理 / 22

2.2.1 职位评价概述 / 23

2.2.2 职位评价指标 / 23

2.2.3 职位评价方法 / 24

2.2.4 职位评价工具 / 25

2.2.5 职位评价流程 / 27

### 2.3 四大职位评价系统 / 28

2.3.1 海氏职位评价系统 / 28

2.3.2 IPE 职位评价系统 / 30



2.3.3 CRG 职位评价系统 / 31

2.3.4 全球职位评价系统 / 32

2.4 职位分析与评价的应用 / 32

2.4.1 职位评价结果汇总 / 32

2.4.2 职位评价与薪酬等级 / 33

2.4.3 职位评价与以岗定薪 / 33

本章操作演练 / 34

本章场景片段 / 35

### 第3章 基本工资及其制度

本章引导案例 / 37

3.1 基本工资 / 38

3.1.1 基本工资的定义 / 38

3.1.2 基本工资的差别 / 38

3.1.3 基本工资的等级 / 39

3.1.4 基本工资的预算 / 39

3.1.5 基本工资的形式 / 40

3.1.6 基本工资的决策理论 / 40

3.1.7 基本工资的设计方案 / 42

3.2 基本工资制度 / 44

3.2.1 工资制度概述 / 44

3.2.2 技能工资制 / 45

3.2.3 结构工资制 / 46

3.2.4 薪点工资制 / 47

3.2.5 技术等级制 / 49

3.2.6 岗位等级制 / 50

3.2.7 职能等级制 / 51

3.2.8 提成工资制 / 51

3.2.9 谈判工资制 / 52

3.2.10 年功工资制 / 52

3.2.11 计件工资制 / 53

3.2.12 年薪工资制 / 55

本章操作演练 / 56

本章场景片段 / 56

### 第4章 奖金、福利、津贴与补贴设计

本章引导案例 / 59

4.1 奖金设计 / 60

4.1.1 奖金的定义 / 60

4.1.2 奖金的种类 / 60

4.1.3 奖金的设计 / 60

4.1.4 奖金的评比 / 61

4.1.5 奖金的发放 / 62

4.2 福利设计 / 63

4.2.1 福利的定义 / 63

4.2.2 福利的种类 / 63

4.2.3 福利的设计 / 65

4.2.4 福利的发放 / 66

4.3 津贴设计 / 67

4.3.1 津贴的定义 / 67

4.3.2 津贴的种类 / 67

4.3.3 津贴的设计 / 68

4.3.4 津贴的发放 / 69

4.4 补贴设计 / 69

4.4.1 补贴的定义 / 69

4.4.2 补贴的种类 / 70

4.4.3 补贴的设计 / 70

4.4.4 补贴的发放 / 71

本章操作演练 / 72

本章场景片段 / 73

### 第5章 绩效薪酬的设计

本章引导案例 / 75

5.1 绩效薪酬 / 76

5.1.1 绩效薪酬的定义 / 76

5.1.2 绩效薪酬的内容 / 77

5.1.3 绩效薪酬的特点 / 78

5.1.4 绩效薪酬的要点 / 79

5.1.5 绩效薪酬的设计 / 80

5.2 绩效薪酬的类型 / 81

5.2.1 个人绩效薪酬 / 82

5.2.2 团队绩效薪酬 / 83

5.2.3 组织绩效薪酬 / 84

5.2.4 短期绩效薪酬 / 84

5.2.5 长期绩效薪酬 / 84

5.3 绩效奖金的管理 / 85

5.3.1 绩效奖金的概念 / 85

5.3.2 绩效奖金的设置 / 86

- 5.3.3 绩效奖金的激励 / 86
- 5.3.4 绩效奖金的发放 / 87
- 5.4 绩效提成的管理 / 87
  - 5.4.1 提成的概念 / 87
  - 5.4.2 提成的比例 / 87
  - 5.4.3 提成的方式 / 88
  - 5.4.4 提成的考核 / 88
  - 5.4.5 提成的方案 / 88
  - 5.4.6 提成的发放 / 90
- 本章操作演练 / 91
- 本章场景片段 / 91
- 第 6 章 薪酬体系的设计**
- 本章引导案例 / 94
- 6.1 薪酬体系 / 95
  - 6.1.1 薪酬体系设计的定义 / 95
  - 6.1.2 薪酬体系设计的内容 / 95
  - 6.1.3 薪酬体系设计的原则 / 97
  - 6.1.4 薪酬体系设计的模式 / 97
  - 6.1.5 薪酬体系设计的流程 / 98
- 6.2 薪酬水平 / 100
  - 6.2.1 薪酬水平的定义 / 100
  - 6.2.2 组织薪酬水平的影响因素 / 100
  - 6.2.3 个人薪酬水平的影响因素 / 101
  - 6.2.4 外部竞争与薪酬水平 / 101
  - 6.2.5 薪酬水平的决策类型 / 102
  - 6.2.6 薪酬总额的承受分析 / 103
  - 6.2.7 薪酬成本的控制管理 / 105
- 6.3 薪酬结构 / 106
  - 6.3.1 薪酬结构设计的定义 / 106
  - 6.3.2 薪酬结构设计的目的 / 107
  - 6.3.3 薪酬结构设计的前提 / 108
  - 6.3.4 薪酬结构设计注意点 / 108
  - 6.3.5 管理序列薪酬结构框架 / 109
  - 6.3.6 职能序列薪酬结构框架 / 109
  - 6.3.7 技术序列薪酬结构框架 / 110
  - 6.3.8 销售序列薪酬结构框架 / 110
  - 6.3.9 薪酬结构的再优化设计 / 110
- 6.4 薪酬等级 / 111
  - 6.4.1 薪酬等级的定义 / 111
  - 6.4.2 薪酬等级的类型 / 111
  - 6.4.3 薪酬等级的结构 / 112
  - 6.4.4 薪酬级差的确定 / 112
  - 6.4.5 薪酬等级划分考虑因素 / 113
  - 6.4.6 薪酬等级划分工作程序 / 113
- 6.5 薪酬计量 / 114
  - 6.5.1 薪酬预算的操作 / 114
  - 6.5.2 薪酬预算的方法 / 114
- 6.6 薪酬支付 / 115
  - 6.6.1 薪酬支付的方式 / 115
  - 6.6.2 薪酬支付的时间 / 116
- 6.7 薪酬税收 / 116
  - 6.7.1 薪酬税收的定义 / 117
  - 6.7.2 薪酬税收的政策 / 117
  - 6.7.3 薪酬税收的风险 / 119
  - 6.7.4 薪酬税收筹划方法 / 119
- 6.8 薪酬法规 / 121
  - 6.8.1 利益分配法规 / 121
  - 6.8.2 最低工资法规 / 122
  - 6.8.3 工资支付法规 / 123
  - 6.8.4 工资集体协商法规 / 124
  - 6.8.5 补偿与赔偿法律法规 / 127
- 本章操作演练 / 128
- 本章场景片段 / 129
- 第 7 章 不同岗位薪酬体系设计**
- 本章引导案例 / 131
- 7.1 不同岗位薪酬设计概述 / 132
  - 7.1.1 岗位与薪酬管理 / 132
  - 7.1.2 工作任务与薪酬 / 132
  - 7.1.3 工作性质与薪酬 / 133
  - 7.1.4 工作时间与薪酬 / 134
  - 7.1.5 工作环境与薪酬 / 135
  - 7.1.6 工作强度与薪酬 / 135
  - 7.1.7 工作风险与薪酬 / 136
- 7.2 中高层管理人员薪酬体系设计 / 137
  - 7.2.1 中高层管理人员薪酬特点 / 137
  - 7.2.2 中高层管理人员年薪结构设计 / 137

- 7.2.3 中高层管理人员年薪模式设计 / 138
- 7.2.4 中高层管理人员的股票期权设计 / 139

### 7.3 专业技术人员薪酬体系设计 / 140

- 7.3.1 专业技术人员薪酬特点 / 141
- 7.3.2 专业技术人员薪酬模式 / 142
- 7.3.3 专业技术人员薪酬设计 / 144

### 7.4 销售人员薪酬体系设计 / 147

- 7.4.1 销售人员薪酬特点 / 147
- 7.4.2 销售人员薪酬模式 / 147
- 7.4.3 销售人员薪酬设计 / 148

### 7.5 生产人员薪酬体系设计 / 149

- 7.5.1 生产人员薪酬特点 / 149
- 7.5.2 生产人员薪酬模式 / 149
- 7.5.3 生产人员薪酬设计 / 150

本章操作演练 / 153

本章场景片段 / 153

## 第 8 章 宽带薪酬设计

本章引导案例 / 156

### 8.1 宽带薪酬的概述 / 157

- 8.1.1 宽带薪酬的定义 / 157
- 8.1.2 宽带薪酬的产生 / 157
- 8.1.3 宽带薪酬的作用 / 158
- 8.1.4 宽带薪酬的优缺点 / 159

### 8.2 宽带薪酬的设计 / 160

- 8.2.1 宽带薪酬设计的要素 / 160
- 8.2.2 宽带薪酬设计的流程 / 160
- 8.2.3 基于能力的宽带薪酬 / 162
- 8.2.4 基于职位的宽带薪酬 / 162
- 8.2.5 基于绩效的宽带薪酬 / 163

本章操作演练 / 163

本章场景片段 / 163

## 第 9 章 战略性薪酬体系

本章引导案例 / 166

### 9.1 战略性薪酬的概述 / 167

- 9.1.1 战略性薪酬的定义 / 167
- 9.1.2 组织战略与薪酬战略 / 167
- 9.1.3 战略性薪酬的作用 / 168

- 9.1.4 战略性薪酬的内容 / 169

- 9.1.5 战略性薪酬的要点 / 169

### 9.2 战略性薪酬的设计 / 172

- 9.2.1 战略性薪酬的管理体系 / 172
- 9.2.2 战略性薪酬的市场调查 / 173
- 9.2.3 战略性薪酬的设计流程 / 173
- 9.2.4 战略性薪酬的实施调整 / 174

本章操作演练 / 175

本章场景片段 / 176

## 第 10 章 薪酬体系的运行管理

本章引导案例 / 178

### 10.1 薪酬调研 / 179

- 10.1.1 薪酬调研的定义 / 179
- 10.1.2 薪酬调研的目的 / 179
- 10.1.3 薪酬调研的内容 / 179
- 10.1.4 薪酬调研的方法 / 180
- 10.1.5 薪酬调研的步骤 / 180

### 10.2 薪酬调研分析 / 181

- 10.2.1 调研数据的分析 / 181
- 10.2.2 竞争对手的薪酬 / 181
- 10.2.3 薪酬调研的报告 / 182

### 10.3 薪酬诊断 / 183

- 10.3.1 薪酬诊断定义 / 183
- 10.3.2 薪酬诊断内容 / 183
- 10.3.3 薪酬诊断方法 / 184
- 10.3.4 薪酬诊断报告 / 184

### 10.4 薪酬调整 / 185

- 10.4.1 薪酬调整概述 / 185
- 10.4.2 加薪操作实务 / 186
- 10.4.3 降薪操作实务 / 188
- 10.4.4 薪酬组合调整 / 190
- 10.4.5 薪酬体系调整 / 190

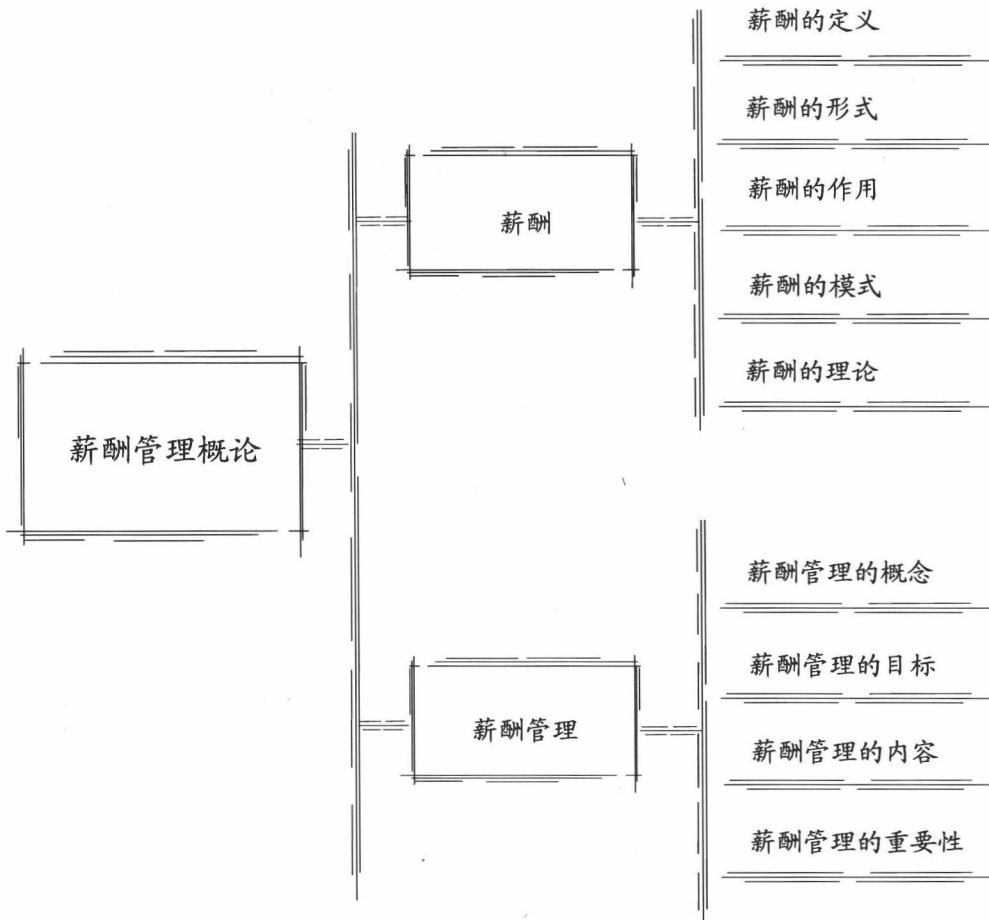
### 10.5 薪酬谈判 / 191

- 10.5.1 薪酬谈判概述 / 191
- 10.5.2 薪酬谈判技巧 / 192

本章操作演练 / 193

本章场景片段 / 193

## 【本章知识导图】



# 本章引导案例

## 引导案例

### 州润发公司的薪酬管理困境

州润发公司是浙江一家大型民营企业，该公司的规模较大，近几年的业绩很不错。但是，由于公司重点倾向于产业规模的扩大和市场的开拓，忽视了人力资源管理体系的建设，特别是公司缺乏规范有效的薪酬管理体系，这严重影响了员工工作的积极性，并对公司的进一步发展带来了严重问题。

1. 薪酬与绩效脱钩。州润发公司自2001年成立以来，主要依靠员工的工作自主性来推动工作的开展。近几年来，公司不断壮大，员工越来越多，其中一些表现突出、业绩好的员工心理产生了不满情绪，这些员工强烈要求薪酬与绩效挂钩。

2. 保险和福利种类少。公司给员工提供养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险和住房公积金、国家规定的节假日休息，这些都是国家规定的基本社会保险和假期。除此之外，公司没有给员工提供其他的假期、津贴、班车、午餐、补贴等福利。对此，公司员工普遍感到不满。

3. 公司从未关注过薪酬的市场定位，未参加过薪酬的市场调研，大多数员工认为现有薪酬水平与行业内其他企业相比，竞争力不大。

4. 公司普通员工的工资按照其在公司的管理层级和工作年限支付，但这一标准没有准确反映员工的能力和对企业的贡献，员工之间的工资没有较大差距。一些对公司贡献大的员工，感觉到没有得到应有的报酬，工作积极性受挫。

.....

应该说，州润发公司面临的问题和困惑很多企业都有体会。那么，对于州润发企业来说，应该如何对薪酬改革？如何消除和避免薪酬管理中出现的这些问题？应采用什么样的方法进行薪酬设计？依靠什么样的薪酬体系来增强企业竞争力，吸引和留住优秀人才，减少不必要的人员流失？

## 1.1

## 薪酬

## 1.1.1 薪酬的定义

不同国家、不同学者对薪酬内涵的理解各不相同。美国著名薪酬管理专家米尔科维奇从价值交换的角度将薪酬界定为，雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入及各种具体的服务和福利的总和。约瑟夫·J·马尔托奇奥把薪酬作为激励员工的一种重要手段和工具，他认为薪酬是雇员因其完成工作而得到的内在和外在的奖励。

本章中，我们将薪酬（Compensation）定义为，组织根据员工完成的工作任务、所做的贡献或者业绩大小，而作为回报提供给员工的货币、实物和福利、服务等总和。根据支付形式不同，薪酬分为两大部分：一部分是直接货币报酬形式，包括基本工资、奖金、津贴、加班费、佣金、利润分红等；另一部分则体现为间接货币报酬形式，如社会保险、休假、旅游、培训等。

对企业而言，企业支付给员工的工资不仅是企业管理成本的一部分，更是人力资源投资的重要组成部分。薪酬激励的效果如何，关系到企业能否吸引并留住优秀人才，使员工个人利益与企业长期利益有机结合起来，从而对员工的行为和态度产生重要影响，推动企业战略目标的实现。

对员工来说，收入的高低不仅影响个人的日常生活水平，同时，收入的高低也是个人能力、社会地位的一种象征。可见，薪酬不仅能够满足员工基本物质的需求，也日益表现了其对精神需求的满足功能。具体体现在经济保障功能、获得安全感、心理激励和社会认可。

薪酬对社会的功能体现在对人力资源的优化和再配置方面。薪酬作为劳动力价值的信号，调节着市场劳动力的流向以及劳动力数量、质量和结构的供给与需求平衡。同时，薪酬也体现了对职业和岗位的评价，影响着人们择业和就业的意愿。

## 1.1.2 薪酬的形式

薪酬的形式包括以货币形式支付的工资（包括基本工资、绩效工资、奖金工资等）和以福利和服务（包括社会保险、公积金，带薪休假等）形式支付的薪酬。

一般来说，薪酬主要包括四种形式，即基本工资、绩效工资、短期和长期的激励工资、福利工资和服务，如表 1-1 所示。

表 1-1 四种常见的薪酬形式

薪酬的形式	解释说明
基本工资	因为完成工作而支付的正常工资，往往受社会生活水平的影响较大而与已完成的结果没有直接关系
绩效工资	是作为基本工资之外增加的一部分，与员工已完成的工作结果和过程行为有直接关系，随员工业绩完成效果的提高而增加
激励工资	也是与员工工作业绩直接相关的，一般可采用长期激励（如股票、期权、红利等）和短期激励（如奖金、提成等）
福利和服务	是指休假、服务和各种生活保障，占据个人薪酬总额较大的一部分
要点提示	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 激励工资与绩效工资两者的激励时间不同，激励工资侧重于以工资的支付方式来影响员工将来的行为，而绩效工资侧重于对员工已完成工作的认可</li> <li>2. 绩效工资通常是永久性地与基本工资一同核算发放，而激励工资往往是一次性地支付</li> </ol>

除了以上提到的四种薪酬形式之外，员工在工作中获取的地位、认可以及因完成工作给个人带来的成就感等也常被看做是员工薪酬形式的重要组成部分。

### 1.1.3 薪酬的作用

薪酬是促进和发挥企业员工工作积极性，使其将个人目标与企业目标有机结合起来的一种重要形式，合理薪酬标准的作用如下所示。

#### 1. 经济保障作用

薪酬是员工为企业提供劳动而获得的报酬，是员工满足基本生活需要的保证。

#### 2. 激励作用

薪酬的激励作用主要是通过福利、奖金等形式体现的。薪酬在为员工提供衣食住行费用的同时，也为员工发展个人业余爱好，追求更高层次的需求提供了条件。此外，薪酬在一定程度上体现了企业对员工工作的认可和肯定。

#### 3. 吸引外部优秀人才，留住企业优秀员工

一个成功的企业离不开优秀的员工。员工在工作中获得了自身利益的同时，也为企业创造了价值。企业提供具有竞争力的薪酬，可以吸引更多的人才加入企业中来，同时也可以留住内部优秀员工。

### 1.1.4 薪酬的模式

常见的薪酬模式主要包括岗位工资制、技能或能力工资制、绩效薪酬制度、市场工资制度和年功序列工资制，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 五种基本薪酬模式的比较

类 型	付 酬 因 素	特 点	优 点	缺 点
岗位工资制	岗位价值	对岗不对人，岗变薪变	同岗同酬	灵活性差，鼓励官本位思想
技能/能力工资	员工所拥有的知识、技能	因人而异，技能/能力提高，工资提高	鼓励员工发展广度技能，有利于人才培养	技能评定复杂，能力界定困难
绩效薪酬制度	员工劳动贡献	与绩效直接挂钩，工资随绩效浮动	激励效果明显，节约人工成本	助长员工短期行为，团队意识差
市场工资制度	劳动力供求关系	根据市场、竞争对手确定工资	竞争性强，操作简单	缺乏内部公平
年功序列工资制	员工的年龄、工龄和经验	工龄与工资同步增长	稳定性好，员工忠诚度高	缺乏弹性，缺乏激励

### 1.1.5 薪酬的理论

#### 1. 早期的工资理论

(1) 最低工资理论。其基本观点是：工资有一个自然的价值水平，即生活所必需的最低生活资料的价值。如果工资低于这个水平，工人就无法维持最低的生活了，同时，企业也丧失了继续发展的条件。也就是说，最低工资水平既是工人维持生存的基本保障，也是雇主持续生产经营的必要条件。

(2) 工资差别理论。亚当·斯密提出了工资差别理论的思想。他认为，造成不同职业和工人之间工资差别的原因主要有两类：一类是不同职业性质；另一类是工资政策。

(3) 工资基金理论。李嘉图和穆勒等经济学家对薪酬理论进行了研究, 创立了工资基金理论, 该理论的基本观点是, 工资不是由生存资料决定的, 工资是由3种要素决定, 包括工人人数、雇佣工人的资本、工资成本与其他成本间的比例。工资数量和水平由总资本及其比例决定, 也就是指, 工资(W)是资本(C)的函数, 用公式表示如下:

$$W = F(C)$$

## 2. 薪酬决定理论

(1) 边际生产力工资理论。边际生产力理论的主要代表人物是英国经济学家费雷德·马歇尔和美国经济学家约翰·丹茨·克拉克等。

该理论认为, 劳动的生产力遵循生产递减规律, 即在资本量不变的条件下, 劳动的生产力随劳动者的增加而递减。也就是说, 如果边际收入少于边际成本, 雇主就不会雇佣更多的工人或者解雇现有的工人; 反之, 雇主就不会裁员或者雇佣更多的工人。可见, 最后增加的单位劳动者就是边际劳动者, 他所生产的产品就是劳动的边际生产力。

(2) 劳资谈判理论。劳资谈判理论也称集体交涉工资理论, 是指以工会为代表的工人集体一方与以企业主或企业主集团为代表的另一方进行的工资、福利等双方谈判。该理论认为, 在一个短时期内, 工资至少在一定程度上取决于劳动市场上雇主和雇佣劳动者之间的集体谈判。

双方交涉过程中形成的公平合理、互惠互利等原则逐渐成为劳资双方集体交涉的基本准则, 在一定意义上讲, 劳资谈判理论也为之后的集体谈判制度的确立和工会作用的发挥奠定了理论基础和进行了实践的总结。

(3) 供求均衡薪酬理论。供求均衡薪酬理论的创始人是英国著名经济学家阿弗里德·马歇尔, 他在边际效用价值论和边际生产力薪酬理论的基础上提出了该理论。

马歇尔认为, 薪酬是由劳动力的供给价格和需求价格相均衡的价格决定的。劳动力的供给价格取决于劳动者的生活费用(劳动者维持自身及其家庭的最低生活费用), 劳动力的需求价格取决于劳动者的边际生产力(边际劳动者生产的产品)。

(4) 效率工资理论。效率工资理论认为, 工人在生产过程中所付出的努力是实际工资的函数, 在资本要素不变的情况下, 企业的产出取决于生产过程中投入的劳动要素数量和工人所付出的努力, 用公式表示如下:

$$\lambda = \lambda(W, W-1, \mu)$$

式中,  $\lambda$  是每个工人的劳动生产率,  $W$  是企业支付的薪酬率,  $W-1$  是其他企业支付的薪酬率,  $\mu$  是失业率。

(5) 人力资本理论。现代人力资本理论的创始人是美国经济学家舒尔茨和贝克尔, 舒尔茨后来被公认为人力资本理论之父。舒尔茨认为, 人力资本包括用以形成和完善劳动力的各种投资。

人力资本投资主要有5种形式: 医疗和保健投资; 在职培训投资; 正规教育投资; 社会教育投资, 主要是非企业组织为成年人举办的劳动技能训练; 个人和家庭流动性, 即劳动力迁徙投资。



### 3. 薪酬分配理论

(1) 马克思主义经济学的按劳分配理论。按劳分配是马克思在创立科学社会主义理论体系的过程中确立的社会主义社会个人消费品的分配原则。马克思的按劳分配原则进一步发展成了社会主义工资理论。该理论认为,社会主义工资是国家扣除用于社会共同利益和在生产以及与生产无关的管理费用以后,根据按劳分配的原则,借助社会形态对劳动者进行个人消费品分配的一种形式。以全社会为分配单位,按照等量劳动领取等量报酬的原则,由社会制定统一的按劳分配制度,多劳多得,少劳少得。

(2) 分享经济理论。分享经济理论是美国麻省理工学院经济学教授马丁·魏茨曼(Martin Weitzman)在1984年提出来的。分享经济理论认为,资本主义的根本问题不在于生产,而在于分配,主要是员工报酬制度的不合理。

(3) 公平理论。公平理论是美国北卡罗来纳大学的心理学家亚当斯(J. S. Adams)提出来的。公平理论认为,人们总是将自己所作的贡献和所得的报酬与一个和自己条件相当的人的贡献和报酬进行比较,如果这两者之间的比值相等,双方就都有公平感。可以用公式表示如下:

$$O_p / I_p = O_o / I_o$$

其中:  $O_p$  代表一个人对他自己所获报酬的感觉;

$I_p$  代表一个人对他自己所作贡献的感觉;

$O_o$  代表另一个人对他自己所获报酬的感觉;

$I_o$  代表另一个人对他自己所做贡献的感觉。

当一个人发觉自己的分配不公平时,为了消除不公平感,他可能采取以下五种方式:谋求增加自己的报酬;谋求降低他人的报酬;设法降低自己的贡献;设法增加他人的贡献;另换一个报酬与贡献比值较低者作比较对象。

### 4. 薪酬运用理论

(1) 期望理论。期望理论是美国心理学家弗鲁姆(V. H. Vroom)提出来的,实质上是一种激励理论。

期望理论用公式表示如下:

$$\text{激励力量}(M) = \text{效价}(V) \times \text{期望值}(E)$$

效价是指个人对他所从事的工作或所要达到的目标的估计。也可以理解为个人对可能达到目标的重视程度。期望值是指个人对某项目标能够实现的概率的估计,也可以说,个人对目标能够实现的可能性大小的估计。期望值也叫期望概率,在现实生活中,个人往往根据过去的经验来判断一定行为能够导致某种结果或满足某种需要的概率。

(2) 强化理论。强化理论是美国哈佛大学心理学教授斯金纳提出来的。强化理论认为,员工行为矫正的一般方式有以下四种:一是正强化,二是负强化,三是惩罚,四是自然消失。

强化理论中薪酬管理的含义是:较高的员工绩效如果能得到奖励,那么他们就更可能在将来达到更高的绩效水平。同样道理,较高的绩效如果没有得到奖励,那么这种绩效在未来出现的可能性就不会太大。强化理论强调了个人获得刺激奖励的经历所具有的重要性。