

中小企业人力资源管理实务系列

全方位的薪酬解决方案

拿来就能套用的薪酬工具书

薪酬体系设计 与管理实务

(第2版)

实战案例、全面指导，手把手教你改善企业的薪酬问题
实用工具、海量图表，一站式助你优化企业的薪酬体系

李志晔◎著



清华大学出版社

中小企业人力资源管理实务系列

薪酬体系设计与实务

(第2版)

李志畴 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

薪酬体系设计与管理实务 / 李志畴 著. — 2版. — 北京：清华大学出版社，2014
(中小企业人力资源管理实务系列)

ISBN 978-7-302-35229-7

I. ①薪… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理—工资管理—手册 IV. ①F276.3-62
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 014296 号

责任编辑：陈莉 蔡琦
封面设计：衡文利
版式设计：方加青
责任校对：成凤进
责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：21.75 字 数：334 千字
(附光盘 1 张)

版 次：2014 年 4 月第 2 版 2012 年 5 月第 1 版 印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：45.00 元

产品编号：

丛书编委会

总策划 曹英姿

编委 江安海 韩丽娜 艾晓燕

余莹 韦双艳 姚讲

曹小龙 赵虹

薪酬是员工的核心利益，也是人力资源市场配置的核心决定因素。从企业管理的角度，如何系统化、精细化、前瞻性地建立符合企业竞争战略和管理需要的薪酬体系，以达到吸引、维系和激励优秀员工的管理目标，是企业管理实践中的重要课题。企业需要不断改善自身的薪酬管理体系，并找到适应这些环境变化的管理方法和途径。

薪酬的公平性与竞争性极大地影响着员工的满意度和忠诚度，进而影响着员工的工作积极性、进取心甚至员工的去留。

对员工来说，他们需要以金钱形式体现的薪酬，但他们不仅仅需要钱，企业必须为员工提供多元化与个性化的薪酬体系管理。

薪酬体系的设计与管理是一柄双刃剑，用好了，是吸引、留住和激励人才最有力的工具；反之，则会导致员工满意度下降，削弱企业的核心竞争力。



第2版序

《薪酬体系设计与管理实务》于2012年5月出版发行之后，幸运地得到了广大读者的热情欢迎，初版已全部售罄。许多读者和同行通过邮件和电话与本人进行了沟通交流，表达了真诚的喜爱，提出了宝贵的意见；内江师范学院经济与管理学院主动与本人联系，将本书作为本科教材；当当网有近1000名购买本书的读者在网上留言作出评论，其中98.7%的读者提出推荐。对于广大读者对本书的厚爱和支持，在此深表感谢，也深感薪酬管理在企业人力资源管理领域中广受关注的程度。

当今企业人力资源管理的一个重要趋势是人才流动的速度在加快，而薪酬是影响人才快速流动的一个重要因素。从某种意义上说，在当今社会和职场，薪酬决定了人才的自主选择，进而也影响着企业的发展和兴衰。无论如何，企业需要系统地建立科学严谨的、对外具有竞争性、对内具有公平性的薪酬体系，以获得吸引、维系和激励核心人才的竞争优势，从而保持企业可持续发展。

为满足广大读者的需求，本书由清华大学出版社再版发行，但愿广大读者和专家多提宝贵意见，以待来日重拾修习。

李志畴

2013年秋于湖南长沙



第1版序

我是在李志畴先生担任原博睿思腾管理咨询公司总经理期间认识他的，后来我了解到，在此之前他担任过一家大型上市公司人力资源部的负责人和一家中型民营制造企业的总经理，之后他创办了联合白金人力资源顾问公司和三联人力资源咨询公司，主要从事人力资源管理咨询和猎头服务，是湖南地区最早一批职业经理人和最早从事企业人力资源管理咨询活动的企业专业人员之一。2004年始，他还被湖南大学工商管理学院聘为兼职教授，从事“企业诊断”的MBA课程教学。

薪酬管理是企业人力资源管理的核心模块之一，近几年以来，企业薪酬管理的环境发生了巨大而深刻的变化，使传统薪酬管理的观念、方法、工具的创新面临着前所未有的挑战。薪酬是员工的核心利益，也是人力资源市场配置的核心决定因素。从企业管理的角度，如何系统化、精细化、前瞻性地建立符合企业竞争战略和管理需要的薪酬体系，以达到吸引、维系和激励优秀员工的管理目标，是企业管理实践中的重要课题。

李志畴先生以其前后近20年的企业人事管理和现代人力资源管理实践经验，以及大型上市公司的管理体验和多年人力资源管理咨询服务经历，毕其所历所思，写成了这本《薪酬体系设计与管理实务》，综合了国内理论研究和管理的最新成果，具有较强的系统性、严谨性、实务性和前瞻性，书中许多案例都是他本人参与其中，一些薪酬设计的方法和工具，都是他直接参与研究和实践而来，许多薪酬管理的观点都来自于他本人在实践活动中的感悟和思考，具有较强的实践意义和研究价值，值得广大企业的薪酬管理者以及有志于企业人力资源管理的从业人员、大学生和MBA学员们借鉴与分享。

我在湖南大学工商管理学院院长任上，曾多年参与过企业的管理咨询活

动，深感企业人力资源管理的重要性和薪酬管理的核心作用。管理大师彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果。”作为企业管理实践的一个重要组成部分，薪酬管理在不同的企业也有不同的应用与实践。尽管如此，薪酬管理有其自身的管理规律，需要薪酬管理者们的共同研究。希望本书对广大企业尤其是中小企业的薪酬管理提供借鉴和帮助，也希望透过本书的抛砖引玉，促进国内企业薪酬管理更加深入的研究，使新环境下的企业薪酬管理理论和实践获得进一步的发展。

湖南大学副校长、博士生导师 陈收

2011年夏于长沙



第1版前言

薪酬的问题越来越棘手和困难，对管理者是如此，对于员工则是另一层的困扰。前者的困难在于薪酬作为企业最大的单项成本，越来越难以得到控制，企业事实上正在扮演“价格接受者”的角色，否则就很难获取所需要的人力资源。此外，薪酬是一个系统的管理体系，个中有许多互为因果的内在因素在左右着名义薪酬的作用，事实证明高薪酬并不能与高绩效划上等号，这取决于许多传统薪酬以外的不确定性因素，这些不确定性因素包括环境的变化等。

后者的困扰来自于外部的诱惑，市场竞争愈来愈激烈，并集中体现在对人才的竞争上。人才的流动速度加快，是当今人力资源管理的主要趋势之一。具有一定技能、经验和思想的员工，总是主动或被动地面临一些职业选择，影响和干扰这些选择的核心要素之一就是新雇主提供的富有诱惑力的薪酬——当然，猎头公司在这一市场配置人力资源的过程中对于薪酬水平的上升和人才的流动发挥着推波助澜的作用——员工的这些困扰也是基于外部环境的变化。

环境在发生深刻的变化，薪酬正在适应这些变化。众所周知，中国劳动法律环境的变化，对企业人力资源管理和薪酬管理产生了深远的影响，这些影响正在超越企业或劳动管理本身。国家正在推行国民收入增长的宏观收入政策，推动了人工成本大幅度上涨，上涨的人工成本直接促使了产品的单位价格和社会物价上涨，物价反过来又推动企业薪酬成本的增长，这是一个源自于薪酬的循环。

另一个来自环境的巨大变化是企业与员工的交易模式变化，以及由此带来的薪酬内涵的扩展。薪酬已不仅仅是决定着企业与员工或财务资本与人力资本的交易活动的唯一因素，或者说薪酬的内涵有了新的变化。企业的薪酬实践也已证明，许多员工的流动不仅仅是钱的问题，钱也不能完全实现员工激励和稳定的作用。一些80、90后新生代员工已经不完全为钱而工作，而需

要更多的薪酬多元化和个性化。这就是薪酬管理所依赖的环境，这些环境的剧烈变化，对企业薪酬管理提出了前所未有的挑战。企业需要精细化自身的薪酬管理体系，并找到适应这些环境变化的管理方法和途径。

本书以实务为主，著作者具有较长时间的企业人力资源管理从业经验，先后担任过三家上市公司的人力资源经理(部长)和一家中型民营企业的总经理，此后经历了八年组织与人力资源管理领域的咨询顾问工作，广泛地了解了各类行业和各种所有制形式企业的薪酬管理实践，并深切地体会了国内人力资源管理和薪酬管理模式和方法的变迁和发展，对企业薪酬管理所依赖的环境变化也有较长时间的认识。

与其他类似的书籍不同的是，由于著作者本人长时间从事企业人力资源管理和薪酬管理实践，而且担任过企业CEO，此后又拥有了咨询者的角度，因此本书的视角更加丰富，高度更有不同，个中有许多身为企业经营者的思考，已经超越了人力资源专业者的视野和思维方式，更加具有企业决策者的高度，因此本书不仅适合于企业人力资源从业人员和管理咨询师，更适合企业领导人和创业者阅读和借鉴。

为了实务的需要，本书以较大的篇幅展示了一些优秀企业的薪酬实践案例，在体系设计的陈述中，注重操作步骤、技术工具和实施方法的介绍，有利于读者按图索骥地进行实际操作，尤其对于尚未系统建立薪酬体系的中小企业来说，是一本实务性和操作性较强的实战书籍。

本书得以顺利完成，得益于本人服务过的企业，这些优秀的企业一些是本人过去的雇主，一些是咨询服务过的公司，书中大量的薪酬实践案例基本来自于他们；此外还得益于我过去和现在的同事们以及一些合作伙伴，包括李建宁先生、李海霞女士、陈淑妹女士、周洪刚先生等为本书的完成提供了无私的帮助，在此一并致以最诚挚的感谢。同时我还要真诚地感谢策划与责任编辑曹英姿女士，如果没有她的盛情邀请和成书过程中的鼓励和耐心，就不会有本书的面世。

由于本人学识水平有限，本书在成稿过程中又略嫌仓促，并经历过一部分书稿丢失的曲折过程，书中不可避免地存有纰漏，限于个人视野和格局，一些观点仅为一己之见，恳请广大读者和专家给予批评和指正。

李志畴

2011年冬于长沙



目 录

第 1 章 企业薪酬之困

第一节	企业常见的薪酬问题	2
第二节	企业薪酬问题对企业战略实施的影响	8
	一、如何建立匹配性的薪酬战略	9
	二、薪酬问题对企业战略实施的影响	9

第 2 章 薪酬的内涵

第一节	薪酬的基本概念和作用	12
	一、薪酬的概念	12
	二、广义薪酬因素的影响	12
第二节	薪酬激励理论	14
	一、内容型激励理论	14
	二、过程型激励理论	16
	三、综合激励模型	18
第三节	国内企业薪酬管理特点	19
	一、不同所有制形式企业薪酬管理特点	19
	二、不同行业企业薪酬管理特点	23
	三、不同历史发展阶段企业的薪酬管理特点	24
	四、绩优企业的薪酬策略案例	26
	五、薪酬管理面临的挑战	28

第3章 基于PE的薪酬体系设计理念

第一节	基于3P的付薪哲学	32
	一、基于岗位价值	32
	二、基于员工业绩	33
	三、基于个人能力	33
第二节	基于3E的设计原则	34
	一、外部均衡性原则	34
	二、内部均衡性原则	34
	三、个体均衡性原则	35

第4章 前期调研分析

第一节	企业薪酬诊断三步法	38
	一、员工满意度调查诊断	38
	二、外部竞争力调查诊断	39
	三、员工离职访谈调查诊断	41
第二节	案例：CF公司薪酬管理现状诊断	41
	一、公司背景	41
	二、调研过程	42
	三、诊断方法	42
	四、内部分析	42
	五、外部竞争性分析	46
	六、CF公司薪酬管理现状诊断意见	46
	七、后续情况	47
第三节	明确薪酬策略	47
	一、薪酬策略	48
	二、影响薪酬策略的因素	48
	三、薪酬结构策略	56
	四、薪酬水平策略	57
	五、薪酬组合策略	58
第四节	表格与工具	58
	一、员工满意度调查问卷设计	58

	二、外部薪酬竞争调查表设计	62
	三、员工离职访谈表设计	64
第 5 章 岗位价值评估		
第一节	岗位价值评估方法	66
	一、评估前的基础与准备	67
	二、岗位价值评估方法类型	93
	三、岗位价值评估程序	94
	四、形成岗位等级结构	97
	五、岗位评价面临的问题	100
	六、工具与表格	102
第二节	岗位评估案例	114
	一、某塑料制品企业的岗位评估	114
	二、某药业连锁企业的岗位评估	118
第 6 章 薪酬水平和薪酬构成设计		
第一节	薪酬水平设计	122
	一、市场薪酬调查和市场薪酬线	123
	二、薪酬政策线设计	136
第二节	薪酬构成设计	143
	一、薪酬体系结构设计	143
	二、薪酬构成设计	143
第 7 章 薪酬等级设计		
第一节	薪酬等级的相关概念	150
	一、薪酬等级	150
	二、薪酬等级的相关概念	151
第二节	薪酬等级设计六步法	153
	一、薪酬归级	153
	二、匹配度分析	154
	三、等级中位值分析与确定	154

	四、带宽设计与调整	156
	五、档差设计	158
	六、薪点值修正与取值	159
第三节	企业薪酬设计案例	160
	一、某汽车制造公司薪酬管理方案	160
	二、某新能源上市公司薪酬管理方案	168
	三、某著名装备制造上市公司薪酬管理方案	179
	四、某知名房地产集团公司薪酬管理方案	191

第8章 不同类别岗位的薪酬设计

第一节	中高层年薪制设计	204
	一、年薪制概述	204
	二、年薪制的设计	207
	三、年薪制度范例	209
	四、股权激励制度的设计	216
第二节	销售人员的薪酬设计	222
	一、销售人员的薪酬体系	222
	二、销售人员的薪酬设计要素	225
	三、销售人员薪酬设计范例	226
第三节	研发人员的薪酬设计	233
	一、研发人员的薪酬体系	233
	二、研发人员的项目薪酬设计	234
	三、研发人员的产品入市提成设计	238
	四、研发人员项目薪酬范例	238
第四节	生产人员的薪酬设计	246
	一、计件工资制	246
	二、计时工资制	248
	三、生产人员工资制度范例	249
第五节	一般工作人员的薪酬设计	257
	一、一般工作人员的薪酬特点	257
	二、一般工作人员的薪酬设计要点	258

第 9 章 奖金与福利的设计

第一节	奖金的设计	262
	一、奖金的特点	262
	二、个人奖励	263
	三、集体奖励	264
	四、公司范围的奖励	265
	五、利润分享计划	265
	六、奖金与战略的联系	266
	七、奖金的设计要点	266
第二节	津补贴的设计	267
第三节	福利与服务	268
	一、当今的福利概况	268
	二、福利的作用机制	270
	三、福利设计要点	270
	四、福利制度范例	271

第 10 章 薪酬管理

第一节	薪酬预算	284
	一、薪酬总额预算	284
	二、薪酬预算流程	285
	三、薪酬预算方法	286
第二节	薪酬控制	301
	一、薪酬计算与支付	301
	二、薪酬成本控制	308
第三节	薪酬调整	309
	一、体系调整	310
	二、薪酬水平调整	311
	三、岗位及个人薪酬调整	312
	四、薪酬组合调整	312
第四节	薪酬管理趋势	313
	一、薪酬总体趋势	313

二、薪酬等级与组合趋势·····	314
三、薪酬管理趋势·····	315

第 11 章 新法律环境下的薪酬管理

第一节 劳动报酬有关法律法规·····	318
一、《劳动法》有关劳动报酬的规定(节选)·····	318
二、《劳动合同法》有关劳动报酬的规定(节选)·····	319
三、《劳动争议调解仲裁法》有关劳动报酬的规定(节选)·····	320
第二节 新法律环境对企业薪酬管理的影响·····	321
一、降低了薪酬支付的弹性·····	322
二、企业薪酬成本明显提高·····	322
三、薪酬成为劳动纠纷的主要因素·····	322
四、薪酬管理面临挑战·····	322
第三节 新法律环境下企业薪酬管理的变化·····	323
一、薪酬结构优化·····	323
二、重视薪酬管理细节·····	323
三、薪酬出现外包化趋势·····	324
参考文献·····	325



图表工具目录

图1-1	某公司薪酬问题——管理指数	3
图1-2	某公司薪酬问题——外部竞争性分析	4
图1-3	某公司薪酬问题——内部公平性分析	5
图1-4	理想的薪酬曲线	5
表2-1	广义薪酬的影响	13
图2-1	非经济性薪酬对员工的影响	14
图2-2	综合激励模型	18
图4-1	薪酬诊断——某公司薪酬外部竞争性调查	40
图4-2	受调人员岗位背景	43
图4-3	受调人员年龄背景	43
图4-4	受调人员司龄背景	43
图4-5	受调人员学历背景	44
表4-1	员工满意度调查	44
图4-6	各维度满意度数据对比情况	45
图4-7	薪酬管理满意度情况	45
图4-8	薪酬外部竞争力比较	46
图4-9	薪酬策略示意图	48
表4-2	薪酬策略的选择	53
图4-10	薪酬水平策略	57
表5-1	访谈法的典型提问方式	84
表5-2	职位说明书的基本内容	90

表5-3	排列法与分类法的差异	93
表5-4	岗位等级划分等差示例	98
表5-5	岗位等级划分数差递增示例	99
表5-6	岗位等级划分数差递减示例	99
图5-1	岗位价值评价等分回归拟合曲线	99
表5-7	岗位价值、岗位等级对应薪酬示意	100
表6-1	某公司现行典型岗位的薪酬表	137
图6-1	某公司拟合的现行薪酬曲线	137
表6-2	典型岗位的市场薪酬示例表	137
图6-2	某公司拟合的市场薪酬曲线	138
图6-3	某公司薪酬曲线与市场薪酬曲线对比	139
表6-3	某公司薪酬指数与市场薪酬指数对比分析表	139
图6-4	领先型薪酬策略的企业薪酬计划	140
图6-5	跟随型薪酬策略的企业薪酬计划	141
图6-6	滞后型薪酬策略的企业薪酬计划	141
表6-4	滞后型薪酬策略的新中位值设计示例	141
表6-5	领先型薪酬策略的新中位值设计示例	142
图6-7	公司薪酬政策线(领先型)示例	142
图6-8	薪酬体系结构示意图	143
表6-6	薪酬构成项目的主要功能与适用性	146
图6-9	各种类别岗位的薪酬结构分布	146
表7-1	某公司根据职位种类建立的薪酬等级	151
图7-1	薪酬等级相关概念示意	152
表7-2	薪酬等级数据示例	152
表7-3	某公司薪酬归级示例	153
图7-2	某公司薪酬与岗位价值评价结果的离散度分析	154
表7-4	某公司现工资中点值与回归中点值	155
图7-3	某公司拟合后的薪酬线	155
表7-5	某公司新工资中点值	156
表7-6	某公司带宽设计	157

图7-4	带宽的举例说明	157
图7-5	重叠度举例	158
表7-7	某公司按均速递增档差的档级设计	159
表7-8	某公司取整后的薪点值设计	159
图7-6	某公司薪酬等级结构图	160
表8-1	销售人员薪酬模式的选择	225
表8-2	销售人员薪酬组合结构的选择	225
表8-3	某公司技术岗位与其他类别岗位等级对照	234
表8-4	新人起薪的设计范例	258
表9-1	不同竞争战略下的奖励方式	266
表9-2	各类企业的福利现状和对福利项目的偏好	269
表10-1	薪酬总额预算依据	284
图10-1	从下至上的年度薪酬预算	285
图10-2	从上至下的年度薪酬预算	286
表10-2	企业薪酬计算常用概念表	302
图10-3	薪酬调整示意图	310
图10-4	薪酬体系调整	310
表10-3	薪酬比率的意义	311
表10-4	总额调整方法	311
表10-5	根据影响因素调整表	312
表10-6	岗位与等级变动表	312
表10-7	不同绩效等级的绩效工资浮动(数据略)	312
表10-8	不同绩效等级的薪酬奖惩	312
图10-5	薪酬组合趋势	314
图10-6	薪酬等级宽幅趋势	315
表11-1	2007—2010年实施的劳动法规	321



案例目录

案例	S公司以薪酬战略推动企业战略目标的实现	8
案例	薪酬短板致A公司陷入困境	10
案例	综合激励模型在大型建筑公司中的应用	18
案例	国企、民企和外企薪酬管理的差异	21
案例	三一重工人力资源管理及薪酬管理创新	27
案例	CF公司薪酬管理现状诊断	41
案例	某汽车集团调整薪酬政策应对人员流失	49
案例	S公司关键岗位的薪酬调整	50
案例	商业百货公司的薪酬政策调整	51
案例	某大型民营企业的“造富”薪酬策略	55
案例	J公司组织与人力资源管理满意度调查问卷	58
案例	外部薪酬竞争调查表	62
案例	某军工企业的组织管理诊断分析	67
案例	某军工企业的定员分析与岗位设置	73
案例	某公司职位信息调查问卷	85
案例	某公司选择的职位说明书模板	90
案例	某机械制造企业岗位价值评估纪律要求	96
案例	国际职位评估系统	102
案例	某塑料制品企业的岗位评估	114
案例	某药业连锁企业的岗位评估	118
案例	一份来自一家咨询机构的定制薪酬调研报告(节选)	124
案例	一份来自一家企业自主开发的定制薪酬调研报告(节选)	127

案例 A公司的薪酬构成案例	144
案例 S重工对奖金的使用	145
案例 某汽车制造公司的薪酬构成	146
案例 某汽车制造公司薪酬管理方案	160
案例 某新能源上市公司薪酬管理方案	168
案例 某著名装备制造上市公司薪酬管理方案	179
案例 某知名房地产集团公司薪酬管理方案	191
案例 拟上市公司职业经理人薪酬之争	205
案例 某股份有限公司高管年薪激励方案	209
案例 两家民企股权制度的差异及其后果	217
案例 某公司股权转让协议书	220
案例 某机电制造企业各分公司销售业务提成结算办法	226
案例 某饲料企业销售人员考核激励制度	229
案例 某汽车制造企业新产品开发项目责任制管理方案	238
案例 某制造企业生产 / 辅助人员计件工资方案	249
案例 某机械制造企业计件人员绩效工资管理方案	251
案例 某机械制造企业生产管理人员绩效工资管理方案	255
案例 S公司对奖金激励的应用	264
案例 某公司福利管理制度	271
案例 某证券公司的福利制度	274
案例 某房地产集团公司员工福利管理办法	279
案例 某公司2005年度人员编制计划	287
案例 某公司保密工资管理办法	304



|第1章|

企业薪酬之困

第一节 企业常见的薪酬问题

薪酬管理是企业人力资源管理最复杂、技术难度最高的环节之一，正所谓“幸福的家庭是相似的”，大凡成功或绩优的企业组织，其薪酬管理往往具有明显的特色和优势，对于吸引、维系和激励优秀人才发挥了出色的作用；与此相反，业绩落后或成长缓慢的企业在其众多的人力资源管理不利因素中，薪酬管理往往成为其诸多因果关系的关键要素。

事实上，处于转型社会的中国职场，正在经历一个浮躁的历史过程，薪酬问题已经逐步超越了企业管理自身的范畴。由于人们对金钱的过度追逐，薪酬水平成为衡量一个职场人士成功或进步的唯一标准，使得人们对薪酬的关注和敏感更加异乎寻常。从这个意义出发，现阶段企业的薪酬问题对于企业自身发展具有难以估量的影响力。

有数据表明，全社会近80%的从业人员对薪酬不满意，其中针对“太少，与我的付出相差太大”的问卷回答占20.86%，“一般，不太满意”的问卷回答占59.21%。通常来说，不同类型的企业的薪酬问题各有不同：受“所有者缺位”等体制因素影响的国有企业仍然表现为制度僵化，弹性不够，平均主义意识浓厚；规模性民营企业薪酬制度则过于灵活，拿来主义的用人策略使得“超体系”的薪酬运用过于泛滥，管理难度大；中小型民营企业的薪酬管理常常缺乏体系，随意性强，对外部的敏感性弱；外资企业则以利益交易为基础，企业与员工的关系主要是金钱关系，员工缺乏归属感。图1-1的调查表明，层次越高的员工对薪酬越不满意。

企业薪酬问题的出现，既有自身所处经营环境、历史发展阶段、产品附加值、盈利能力、地域因素等客观经营层面的原因，也有战略理念、付薪策略、技术设计等专业层面的原因。常见的一些薪酬问题主要如下。

1. 缺乏明确的付薪哲学

付薪哲学是指企业为什么付薪，为什么价值要素付薪，依据什么付薪。

从价值的角度来说，企业经营就是价值创造、价值评价、价值分配的循环过程，在价值分配之前，需要对价值创造的要素进行排序，那些最重要的价值要素得到相匹配的价值分配，从而激励它们创造更多更高的价值。因此，付薪哲学是企业薪酬管理和薪酬体系设计的逻辑思路和指导思想。大多数薪酬问题严重的企业，缺乏明确的付薪逻辑，对于什么是企业最重要的价值要素，为何种价值要素付薪缺乏清晰的取向。传统的国有企业通常以官本位和论资排辈的价值取向，按照行政级别、工龄、职称、学历进行价值分配，而对岗位自身价值、员工绩效、员工能力与素质等核心价值创造因素却不予以关注，导致核心人才流失和核心竞争力丧失。大多数现代绩优企业则清晰地意识到价值创造的核心价值序列及其权重，比如视岗位价值和员工绩效为最重要价值要素，而工作经验、学历、职称作为岗位任职资格和标准，是员工进入企业的基本条件，是岗位价值的一部分，不再视为独立的价值分配要素。换言之，企业秉行的付薪哲学是为岗位付薪，为业绩付薪，为个人能力付薪。明确的付薪哲学是企业薪酬管理的灵魂，也是企业主体价值观的重要体现，缺乏付薪哲学，就使企业付薪失去了依据和方向。

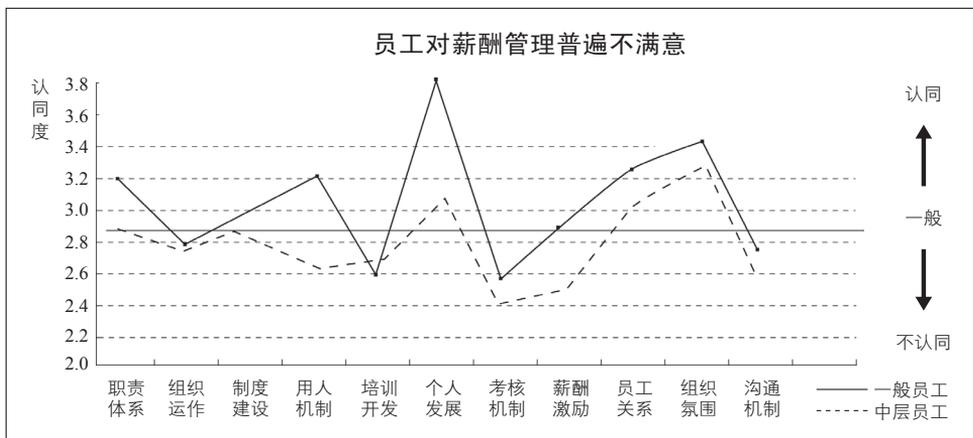


图1-1 某公司薪酬问题——管理指数

2. 外部竞争性劣势

企业的竞争归根到底是人才的竞争，其本质是人才争夺意义上的竞争。随着市场竞争日趋激烈，特别在一些过度竞争的行业，企业需要周密考虑薪酬竞争的能力，从而维系已有的核心员工，吸引更多的外部优秀员工。但一

些企业在制订薪酬计划和制度时，只考虑自身的内部因素，忽视对外部市场尤其是竞争对手薪酬水平的了解和调查，使企业薪酬水平处于竞争性劣势，导致核心人才留不住、引不进。如图1-2所示，该企业的中高层薪酬水平低于市场薪酬线，对外缺乏竞争力，则必然使这一部分核心人员对外流失，企业最终丧失竞争力。

外部竞争性是薪酬管理的根本性问题。当今人力资源管理一个重要趋势就是人才流动的速度在明显加快，而流动的一般规律为“人往高处走”。快速的人才流动环境，增加了维系和留住人才的难度，也带来了获取外部人才的环境机会，竞争的主要手段之一是富有竞争力的薪酬。

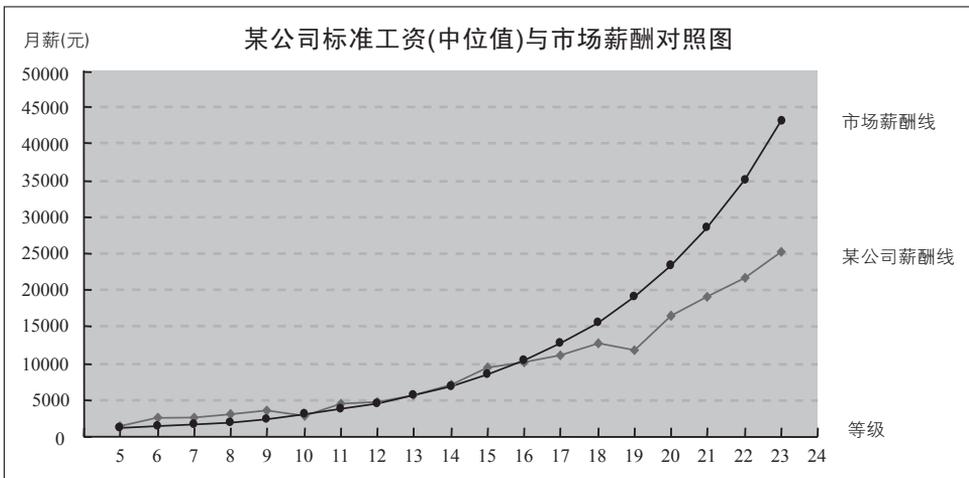


图1-2 某公司薪酬问题——外部竞争性分析

3. 内部公平性问题

薪酬公平性问题是企业普遍存在的问题，国内中小企业的问题更为严重。由于长期以来，传统企业对岗位价值的差别缺乏科学的量化评价工具，在岗位定薪和薪酬分配上多以感性决策，决策者难以作出合理的决策，通常由管理者拍脑袋，或以会议的方式集体拍脑袋，导致岗位价值之间的差距严重失衡，员工产生严重的不公平感。图1-3揭示了典型的企业薪酬公平性问题。薪酬曲线出现多个程度不一的拐点，A职位处于公司职位族中较低的位置，但薪酬水平却比B职位及以上职位更高，薪酬点值呈现出不合理的锯齿状分布。图1-4则显示了理想的公平薪酬曲线。

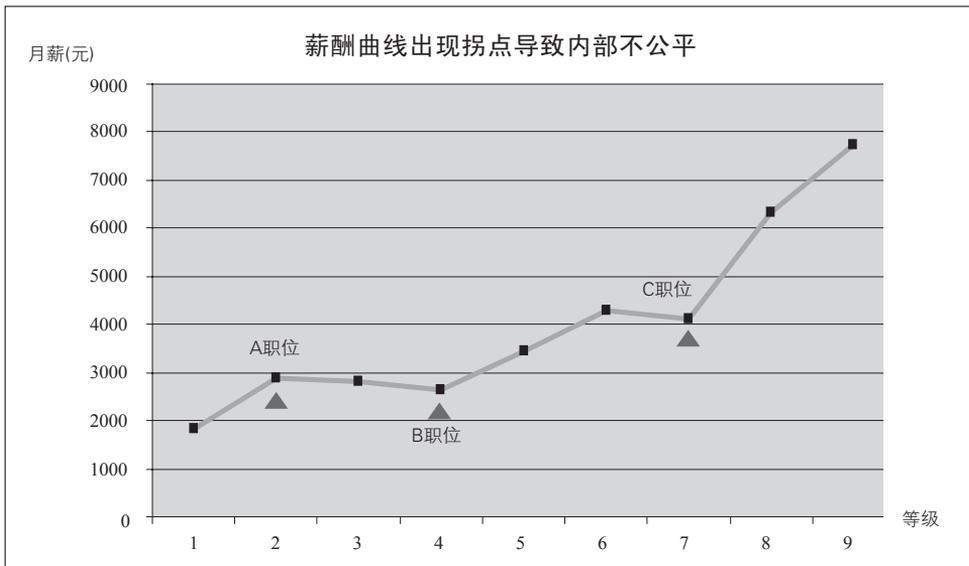


图1-3 某公司薪酬问题——内部公平性分析

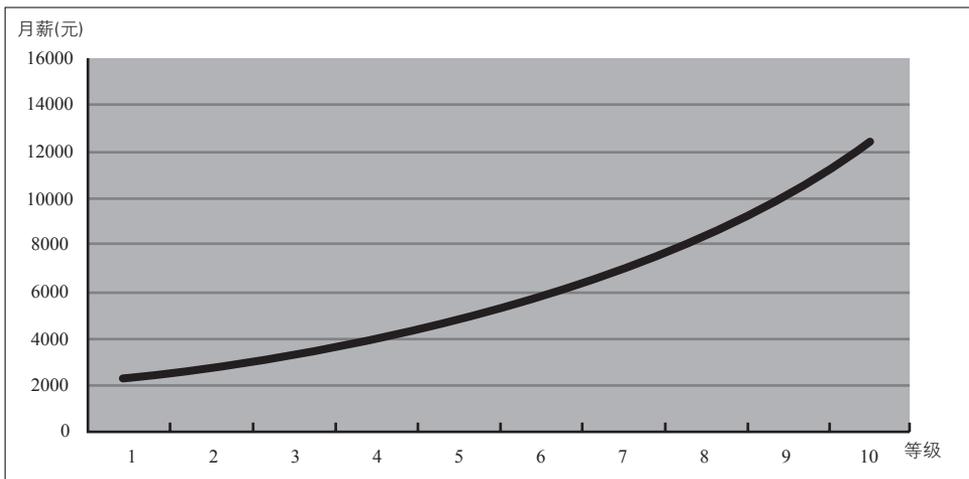


图1-4 理想的薪酬曲线

有研究表明，企业内部公平性问题更加集中在低层次职位或低收入阶层，这是因为低收入阶层对薪酬公平性的敏感程度更高。事实上，很多企业在薪酬问题上，其内部公平性与外部竞争性相比，存在的问题更为严重，而在企业内部，中低收入者与中高收入者相比，存在的问题也更为突出。随着社会平均薪酬的快速增长和刘易斯拐点出现导致的劳动力短缺等供求变化，中低收入员工的流动率明显增长。据调查表明，2010年全国各行业平

均离职率为20%，其中制造业的平均离职率为24.15%(数据来源：正略均策《中国薪酬白皮书》)。内部公平性问题是导致蓝领工人离职率居高不下的主要原因之一。

4. 缺乏基于绩效的弹性薪酬机制

绩效体现了员工和团队对企业的贡献价值，在企业的价值链上，谁创造了价值，就应该分配给谁，谁创造得多就分配得多，所谓“多劳多得，优劳优酬”。由于一些企业缺乏绩效管理工具，使得管理者发放工资失去依据，于是更多地使用固定岗位薪酬，或者虽然有绩效管理方法，但是绩效考核结果并非实际绩效的真实反映，导致“干多干少干好干坏一个样”等现象的发生，严重地挫伤了员工的积极性，使企业整体业绩受到抑制。

5. 薪酬结构不合理

薪酬结构包括薪酬体系结构和岗位薪酬结构。由于缺乏专业人员的支持，许多企业没有建立完整的薪酬体系，薪酬制度零碎而不成系统，个中存在较大的漏洞或相互之间的矛盾，在操作中无法执行。岗位薪酬结构指岗位薪酬单元的组合和单元之间的比例，因此，岗位薪酬结构不合理会表现为两个方面的问题：一是薪酬要素组合不合理，如只设计了固定薪酬，没有设计由绩效管理工具支撑的浮动薪酬，或者只设计了薪酬项目，而未设计福利项目，不能满足员工多元化的需求；二是各薪酬要素之间的比例不合理，如固定薪酬权重太高，浮动薪酬权重过低，导致薪酬刚性太强，使员工安于现状，失去对员工的激励作用，或者福利项目比例较大，而工资水平缺乏市场竞争力等。

6. 缺乏长期激励

长期激励是企业对关键岗位人员、核心员工或难以替代的岗位人员采取的长期激励措施和计划。企业如果对核心人才没有长远的管理眼光，企业与员工的关系只是短期的金钱关系和利益交易关系，在短期内是可行的，但很难长期发挥作用。一些企业在使用高级职业经理人的过程中遇到极大的风险，由于缺乏共同的利益方向，没有构建利益共同体机制和事业伙伴关系，没有实现相关利益群体的价值回报，使职业经理人缺乏归属感和安全感。而随着高级经理人的离职，企业的核心技术、市场资源、核心团队、商业机密

都随之而去，使企业遭受致命的打击并从此一蹶不振。

7. 缺乏动态薪酬调整机制

科学有效的薪酬体系需要密切保持与外部环境、企业效益、个人绩效的动态联系，当外部环境、人才市场供需状况、团队和个人绩效发生变化，薪酬体系应该作出及时的调整，岗位薪酬能够自行变动。一些企业由于在薪酬管理上缺乏动态的调整机制，一方面使得企业薪酬制度与外部环境脱节，落后于内外部环境的变化，另一方面，员工薪酬缺乏基于评价的自然弹性和晋升空间。

8. 缺乏多元的薪酬序列和通道

当企业组织日趋复杂和庞大时，薪酬体系需要设计多元和多序列的薪酬通道，以避免管理序列通道的拥挤，否则，只有通过提升职位才能提高薪酬，形成严重的官本位思想，使得许多优秀的专业技术人员和非管理岗位人员失去了职业发展通道和薪酬提升通道，缺乏成就感和体面感。

9. 单一使用可现金量化的薪酬

广义的薪酬包括可用现金量化的薪酬和非现金量化的薪酬，即物质激励和非物质激励。马斯洛的需要层次理论表明，如果想要激励某个人，就应设法知道他现在处于需求层次的哪个水平上，然后试图去满足该层次及更高层次的需要。金钱不能满足所有人的需要，当物质激励提供的激励效果下降时，就应增加精神激励的内容。在不少企业中，过多地重视金钱的作用或过多地使用经济杠杆，忽视了对工作满意度、拥有工作的工具、学习新技能的机会、团队合作氛围、职业发展机会等无法用现金量化的激励，导致人才流失。

10. 没有勇气改变

由于薪酬制度是一项利益格局层面的制度，组织和员工对薪酬的变化十分敏感，许多企业即便意识到企业已存在的有关薪酬管理的所有问题，但基于对组织格局动荡的担心，听之任之，没有勇气进行改变，使得薪酬问题积重难返，对企业发展产生严重的根本性的危害，事实上，这一问题更为严重。在一些国有背景的企业，由于历史和体制上的原因，薪酬改革是一项牵一发而动全身的事情，改革的隐性成本巨大，使决策者望而却步，无能为

力。而在一些民营企业则更多地担心因薪酬变革而影响已有经营成果、生产经营稳定和员工队伍稳定。

第二节 企业薪酬问题对企业战略实施的影响

案例

S公司以薪酬战略推动企业战略目标的实现

S公司的文化核心是“三个一流”，即“创建一流企业，造就一流人才，做出一流贡献”。这“三个一流”既是其企业名称的内涵，也是其企业宗旨。本世纪初，公司提出未来十年发展规划，战略目标为成为国内行业“标志性企业”。与此相适应，人力资源部门在制定人力资源职能战略时，制定了“人才竞争战略”和“购买战略”，以高出本行业和本地区同等职位20%~100%的薪酬水平，在全国范围内吸引战略所需要的高素质人才，以支持其战略目标的实现。

案例解析

企业战略的实施需要人力资源战略的支持和保障，一流的人才需要企业提供一流的薪酬，提供一流的栖身环境，才能作出一流的贡献。S公司在十年战略实施过程中，制定了强有力的薪酬战略，有效地推动了企业战略目标的实现。

薪酬战略是企业人力资源战略和企业发展战略的重要支点之一，换句话说，企业应该制定相匹配的薪酬战略和制度，才能推动企业战略的实施，激励员工作出支持公司竞争战略实现的行为。例如，公司的薪酬水平采取的是市场领先型还是跟随型。根据康奈尔大学的研究，如果我们是采用“诱导

式”人力资源战略，则在薪酬战略上需要运用高薪酬、高福利的措施以吸引战略所需要的高素质人才。大量的事实是，企业制定了宏伟和快速的发展规划，但是缺乏支持其落地的薪酬战略，或者两者不匹配，甚至自相矛盾，导致在薪酬计划的实施中与战略意图脱节。

一、如何建立匹配性的薪酬战略

企业在确定了中长期发展战略之后，应该向自身提出这样的问题：我们怎么样制订一个匹配性的薪酬战略和计划，以吸引战略所需要和缺乏的人才，从而推动企业的短期和长期经营目标的实现？更加细致和具体的问题是：

- (1) 我们的关键成功要素是什么？为了实现目标或获得期望的竞争优势，我们必须做些什么？
- (2) 为成功实现这些发展战略，公司必须采取什么样的行为和活动？
- (3) 我们应该采取哪些薪酬计划以强化这些行为？每一种方案是对应哪种理想行为的？
- (4) 为了达到这样的目的，每一个薪酬方案应该满足什么样的可衡量的要求？
- (5) 我们现有的薪酬制度和方案在多大程度上与这样的要求相匹配？如果不匹配，我们怎样改变？
- (6) 如果需要投入，这些投入是否值得？

有了这些清晰的问题和回答后，我们就知道如何制订与企业战略相匹配的薪酬战略和薪酬计划，剩下的工作是人力资源部门或者是外部咨询顾问技术设计上的事了。

二、薪酬问题对企业战略实施的影响

企业管理制度以人力资源管理为主题，薪酬制度是人力资源管理制度的核心。企业在实施发展战略的过程中，薪酬制度对发展战略具有强烈的作用力。如何设计好与战略匹配的薪酬制度，形成有效的人才吸引、激励机制，激发员工不断产生积极的行为，促使员工的行为持续导向于企业的目标，从而促进企业达成经营目标，实现相关利益群体的价值回报，是战略实施当中

必须高度重视的问题。作为人力资源管理的轴心，薪酬制度与企业战略之间有着很强的内在联系。

案例

薪酬短板致A公司陷入困境

A公司是一家电力行业的机电设备制造企业，其前身是一家机电设备的区域代理销售公司，在原始资本积累完成之后，开始进入制造生产领域。2002年公司投资1亿元在国家级开发区购买了土地，兴建了现代化、规模化的厂房，开始了产、供、销、研一体化运营。

在其销售渠道优势的基础上，公司采取高薪策略，在原代理产品的国有企业中挖取了研发、生产、质量、销售等方面的专业技术和管理人才，很快形成了生产、研发和销售能力，在市场上快速占据了竞争地位。2004年公司提出了三年内产值翻两番、五年内名列行业前三位的发展战略，但是由于企业缺乏薪酬管理的系统性建设，员工薪酬缺乏均衡的体系，中高级岗位尤其是对于第一批从国有企业空降而来的专业技术和管理人员全部采取谈判协议工资，灵活性和随意性很大，很难保障内部相互之间的公平性。在薪酬结构上，过于简单，对于这部分员工的“奢侈工资”没有设计基于绩效的浮动薪酬，刚性很强；与此同时，对于这部分掌握了核心技术和销售资源的核心员工没有设计长期激励措施，随着时间的推移，相互之间有关薪酬公平性的矛盾日益突出，对团队合作产生了严重的影响。加之由于管理层与企业之间缺乏共同利益的结合，“打工心态”浓重，至2007年，第一批从国有企业空降来的核心员工陆续离开，企业研发能力青黄不接，人心不稳，经营绩效逐渐下滑，三年战略目标无法实现。随着外部市场竞争环境的变化，公司落入经营困境之中。

案例解析

A公司在创建初期，是一家高成长性企业，被称为“行业后起之秀”，被当地高新技术区管委会评为“高科技企业”和“成长最快的企业”，具有良好的发展潜力和趋势。但是由于缺乏对薪酬管理的高度重视，在“剪不断，理还乱”的薪酬问题中没有及时地找到系统的解决办法，使问题积重难返，最终使得核心人才流失，战略目标无法实施。



|第2章|

薪酬的内涵

第一节 薪酬的基本概念和作用

一、薪酬的概念

员工薪酬是指员工由于与所在组织雇佣关系的存在而获得的各种形式的报酬。薪酬分为经济薪酬和非经济薪酬，经济薪酬又可分为直接经济薪酬和间接经济薪酬。

直接经济薪酬是直接以货币的形式支付的薪酬，包括基本工资、奖金、绩效工资、激励工资、津贴、加班费、佣金、利润分红等；间接经济薪酬是不直接以货币报酬的形式，间接地通过福利(如养老金、医疗保险)以及服务(带薪休假等)支付的薪酬。

非经济性薪酬是指无法用货币等手段衡量，但会给员工带来心理愉悦效用的一些因素，包括工作成就、工作满意度、工作挑战性、责任感和社会体面、个人成长、团队合作氛围、实现个人价值以及友谊关怀、舒适的工作环境、弹性工作时间等。

二、广义薪酬因素的影响

如前所述，广泛意义上的薪酬包括经济薪酬和非经济薪酬，两者具有不同的激励意义和作用。经济性薪酬对招募(吸引)和维系员工具有最根本的作用，但容易被竞争对手所模仿，形成劳动力价格上的竞争，而且容易受到企业支付能力和人力成本的限制；而非经济性薪酬则不容易被模仿，但建立起来也更复杂，更具内在性，是企业气质的自然流露。只有通过两者的有机结合，才能充分发挥薪酬的激励力量和效率。如果说，人力资源管理的主要功能是吸引、维系和激励优秀员工，如表2-1所示，不同广义薪酬因素对吸引、维系和激励员工的意义是不同的。

表2-1 广义薪酬的影响

广义薪酬因素	对员工的影响		
	吸引	维系	激励
工资	高	高	中
福利与津贴	低	中	低
短期激励	高	中	高
长期激励	中	高	中
非经济薪酬	低	高	中

(1) 工资。工资对于员工的吸引和维系具有高度的影响，尤其对于那些“为钱而工作”的人具有最强的吸引力。在企业雇主品牌和职场口碑尚未建立之前，工资是最直接的薪酬表达方式，企业在对外招聘的过程中，工资水平和支付方式也最受关注。工资因素对于员工的激励影响相对中性，原因是企业不可能无限制地不断提高工资水平，水平越高其刚性越高，员工越缺乏安全感。

(2) 福利与津贴。福利与津贴对于员工的吸引和激励的影响最低，但相对而言，更利于维系员工。一些绩优企业，为了维系优秀和核心员工，开始拓宽了福利与津贴的内涵和外延，比如在给予的对象上，不仅仅给予员工本人，员工的直系亲属乃至配偶的直系亲属也可享受；在项目上，不仅仅在车贴、房贴、婚丧、节日等传统福利项目上使用，也在员工(亲属)生日津贴、保姆费、早晚会议补贴、人寿保险等项目上体现公司的人文关怀。

(3) 短期激励。短期激励对于员工的吸引和激励具有高度的影响，包括具有明显竞争力的绩效工资、提成、奖金、分红等，少数企业还运用承包经营的考核激励方式。由于短期激励的性质是短期行为，双方的金钱关系和交易关系明显，因此短期激励因素对于员工的维系影响相对中性。

(4) 长期激励。长期激励对于员工的吸引和激励的影响相对中性，但对员工的维系具有极强的影响。通常情况下，企业一般把长期激励运用于中高级管理人员和技术人员，少数企业则使用“员工持股计划”，覆盖了全体员工的80%以上，在一些“智力雇用资本”行业(如咨询公司、会计事务所等)的企业里则可能覆盖得更多。

(5) 非经济性薪酬。非经济薪酬对于吸引员工的影响较低，但对于员工的维系与激励具有较强的影响，如图2-1所示。

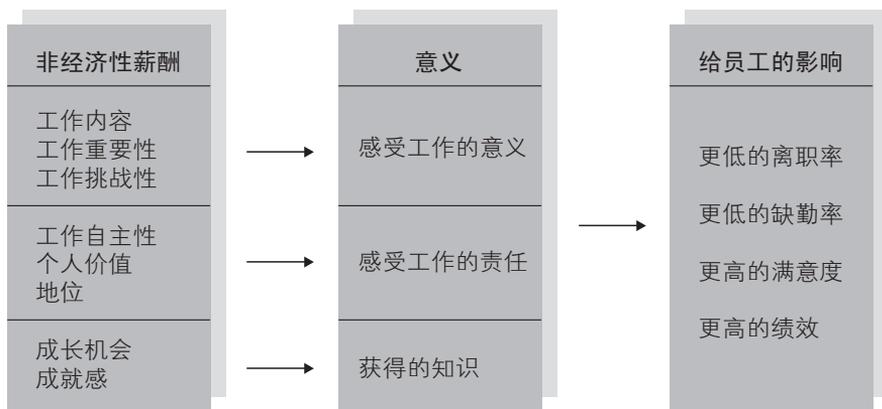


图2-1 非经济性薪酬对员工的影响

第二节 薪酬激励理论

按照研究层面的不同，激励理论可以分为两种类型：内容型激励理论与过程型激励理论。

一、内容型激励理论

内容型激励理论，旨在找出促使员工努力工作的具体因素。该类理论主要研究人的需求以及如何满足需求的问题，故而又被称为需求理论，主要包括马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的激励·保健理论等。

1. 马斯洛的需求层次理论

该理论是由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于20世纪50年代首先提出的。马斯洛认为人的需求可以划分为五个层次，从低到高依次为：

- (1) 生理需求：维持生存的基本需要，包括空气、食物、水、性等。
- (2) 安全需求：保护自己免受生理和心理伤害的需要。
- (3) 社交需求：包括爱、规避、接纳和友谊。

(4) 尊重需求：自尊、受尊重、被关注、认可、地位和成就。

(5) 自我实现需求：最大限度地发挥自己潜能的需要。

这五个层次的顺序对每个人都是相同的。虽然每个人都具有这五个利益面的需求，但在某一时刻只有一种需求是引发动机和行为的主导需求。只有当较低层次的需求获得了基本满足后，下一个较高层次的需求才能成为主导需求。当一个人到达了自我实现的最高层次时，对于行为的激励就是无限的了。因为在马斯洛看来，任何人都不可能完全地自我实现。

马斯洛的需求层次理论表明，如果想要激励某个人，就应设法知道他现在处于需求层次的哪个阶层上，然后试图去满足该层次及更高层次的需要。对人的需求实施相应激励是可能的，但激励人们努力的方式不应是单一的，当物质激励提供的激励效果下降时，就应增加精神激励的内容。要根据人的不同需求和不同的社会环境，设计相应的激励方案。马斯洛的理论由于其直观性和简易性而极具吸引力，尤其得到了实际管理工作者的认可。

2. 赫茨伯格的激励·保健理论

弗里德里克·赫茨伯格的激励·保健理论是在马斯洛理论的基础上于20世纪五六十年代发展起来的，该理论也被称为双因素理论。其理论前提是满意与不满意，是两种尺度而非一个尺度上两个相反的极点。以此假设为出发点，赫茨伯格对美国的部分工程师和会计人员进行了调查询问，以确定是哪些工作因素使他们感到满意或不满意。赫茨伯格认为，最终得到的两类因素，即激励因素和保健因素，在激励行为中起着截然不同的作用。

保健因素，又称非本质因素或情境因素，是指除工作本身之外的影响员工的因素，包括公司政策、管理、监督、与上下级和同事的关系、工作条件、薪酬、地位和安全保障等。这类因素与不满意相联系，如果缺少了这些因素，员工就会感到不满，但是即使这类因素的状态水平较为理想，也不会使员工产生满意感。

激励因素，又称本质因素或内容因素，是指工作本身的各个利益面，包括成就、认可、工作的挑战性、责任、进步和成长等。这类因素的存在能够使员工感到满意，并能激励员工的行为。将该理论付诸运用，赫茨伯格建议要努力实现工作的丰富化。

借鉴这一激励理论的思想，可以从可能影响下属积极性的各个利益方面

进行调查，找出保健因素和激励因素，以及这些因素目前正在发挥的是消极作用还是积极作用，努力消除使下属不满的保健因素，增加和强化使下属感到满意的激励因素。

二、过程型激励理论

过程型激励理论关注的是动机的产生以及从动机产生到采取具体行为的心理过程。主要包括期望理论和公平理论等。

1. 期望理论

维克多·佛隆姆在其期望理论中，将一个人如何决策在一项工作中应投入多大努力的心理过程，划分为如下几个环节。

首先，个体会考虑尝试和付出努力是否能带来好的绩效。如果一个人认为尝试或努力能够带来成功，那么他就更有可能在特定的工作中付出较多的努力。

其次，个体会思考良好的绩效带来组织奖励的可能性有多大。如果好的绩效必定导致奖励，那么员工愿意付出的努力就越多。绩效与奖励间的联系越不密切，员工付出努力的积极性就越低。

最后，个体要衡量特定奖励的效价，即该奖励对于被奖励者而言的价值。如果某种奖励对于某一个体具有很高的价值，这一个个体也非常渴望得到这种奖励，那么，他无疑会提高自己的努力程度。如果奖励并不是个体想要的，那么他将不大可能尽力而为。

期望理论的主要贡献在于，它阐明了个人目标以及努力与工作绩效、绩效与奖励、奖励与个人目标满足之间的关系。作为一个权变模型，该理论意识到不存在一种普遍的原则能够解释所有人的个体行为，同时该理论也为我们进行奖励实践并评估组织的奖励政策提供了基础。

借鉴期望理论的思想，我们要注意激励措施必须设立能够使下属感到通过努力可以成功达到的目标，对良好的绩效给予及时的奖励，并且奖励的方式要让下属感到有价值，值得为之付出加倍努力。

2. 公平理论

美国心理学家亚当斯于1963年提出了其著名的公平理论。该理论认为，

个体不仅注重自己的绝对报酬数量，更重视自己的投入和所得与其他人的投入和所得相比较的结果。这里的投入包括个人的努力、以往的工作经验、教育背景、时间、能力等；而所得包括薪酬、奖励、认可、晋升、培训、工作条件等。

亚当斯认为个人公平感的产生，依赖于个人对所观察到的自己的所得与投入之比和所观察到的可比他人的所得与投入之比进行实际比较的过程。

亚当斯的公平等式： $\text{自身所得} / \text{自身投入} = \text{可比他人的所得} / \text{可比他人的投入}$ 。当个人的该比值(等式的左端)与可比他人的同一比值(等式的右端)几乎相等时，就达到了公平。如果两个比值不相等，个体就会有一种紧张不安的感觉。这种不安感会激励个体采取下述六种行为之一：

- (1) 改变自己的投入；
- (2) 改变自己的产出；
- (3) 改变自我认知；
- (4) 改变对他人投入和所得的看法；
- (5) 选择另一个不同的参照对象；
- (6) 离开工作场所。

公平理论表明，对大多数员工而言，个人对公平性的感知不仅受到绝对报酬的影响，还受到相对报酬的影响。公平激励理论强调工作报酬相对公平的重要性，认为同等的报酬不一定获得同样的激励效果，只有通过与他人的投入进行比较，才能知道同等报酬是否具有相同的激励效果。如果激励机制的设计违背了公平原则，将会导致激励效果的下降。比如，在同一单位工作的人，如果偷懒的人与勤奋的人具有相同的工资报酬，其结果只能是大家都偷懒。因此，要想提高报酬的激励效果只能是让投入多的人获取相对高的报酬。

这为我们认识员工的激励问题提供了又一思路。需要说明的是，在大多数工作环境中，报酬过高带来的不公平对行为的影响并不显著。很显然，和低报酬带来的不公平相比，人们更能容忍甚至喜欢报酬过高带来的不公平。另外，并不是所有的人都对公平敏感。

过程型激励理论，试图发现用于解释激励行为的普遍过程。由于这类理论聚焦于过程而非具体的激励内容，因此较之内容型激励理论而言，具有更广泛的适用性。

三、综合激励模型

虽然当代有诸多激励理论，但事实上，管理者实施激励的行为和过程往往是多种激励理论的整合互补和综合，而非单一运用某一激励理论。图2-2模型总结了前面提到的关于激励问题的大部分内容，它的基本架构即简化的期望理论模型，但综合了需求理论、目标设定理论、公平理论和期望理论等。

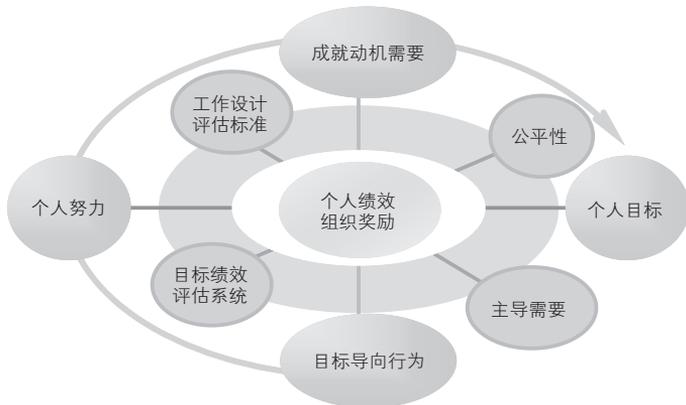


图2-2 综合激励模型

案例

综合激励模型在大型建筑公司中的应用

陈方是一家大型建筑公司的工程设计主管，他主要负责工程计量、客户会面、工程进度、成本核算以及下属成长的报告。共有20名男职工和8名女职工归他负责。他们都是大学毕业生，有至少八年的工程设计经验，陈方是获得博士学位的工程师，但只有四年的工作经验。陈方正在考虑采取一系列行动来激励他的下属，以获得更多的尊重和反馈。

1. 陈方考虑下属均属于高成就人群，单一的工资激励是不够的。
2. 从可能影响下属积极性的各个利益方面进行调查，努力消除使下属不满的因素，增加和强化使下属感到满意的因素。
3. 设立能够使下属感到通过努力可以成功达到的目标，对良好的绩效给予及时的奖励，并且奖励的方式要让下属感到有价值值得为之付出加倍努力。
4. 关注奖惩依据和绩效评估依据。

5. 定期在本部门开展技术培训会、内部交流或邀请行业专家和权威讲座等，在部门内树立良好的学习风气，给员工“充电”的机会，让他们感觉上级对自己的发展是很重视的，而且在培训机会的分配上，必须本着“公平竞争，择优培训”的原则，使真正有能力、有潜能的人获得应有的培训机会。

案例解析

陈方考虑采取的一系列激励行为，是多种激励理论的综合运用，依次蕴含了需求层次理论、双因素理论、期望理论、博弈理论和公平理论等。

第三节 国内企业薪酬管理特点

近20年以来，国内企业的薪酬制度和管理伴随市场经济的发展，发生了复杂而深刻的变化。尤其是随着外资企业的进入和管理咨询机构的知识传播，国内企业的薪酬理念、薪酬制度与体系、薪酬管理方式等发生了巨大的实质性的变革，但同时也表现出明显的企业个性色彩，在不同所有制形式、不同行业、不同历史发展阶段以及不同规模的企业之间，呈现出不同的薪酬特点。

一、不同所有制形式企业薪酬管理特点

1. 国有企业

受计划经济时期传统经济管理的影响，国有企业的薪酬管理仍然明显印有传统国有企业的烙印。由于所有者缺位的体制根源以及所谓承担社会稳定责任而导致的员工退出机制缺失，使得国有企业的薪酬管理水平整体上远远落后于非国有企业。尽管国有企业为适应市场经济环境和人才竞争的需要，在企业高管层和市场营销系统实现了市场化的薪酬改革，但是在基层员工薪酬系统和薪酬公平性、激励性以及约束机制、退出机制、绩效薪酬等系统性

建设上与非国有企业相距甚大。近十年以来,一些国有企业尝试与管理咨询机构合作,试图引进和建立科学的、适应市场需要的薪酬管理系统,但多数迫于多方面的瓶颈和压力而无力推行。严格地说,国有企业的薪酬制度是现代与传统的外推性扭合,仍然处于顾此失彼的系统失衡困境。对于非垄断性国企而言,其人力资源管理危机不言而喻。

2. 民营企业

从某种意义上说,我国民营企业的发展史,就是薪酬激励的发展史。在我国市场经济发展和改革开放的前期,民营企业的核心骨干都是来自国有企业的优秀人才,在完成这一次历史性的转移和流动中,薪酬诱引和激励充当了最主要的调整动力和因素。薪酬作为最具激励作用的因素,为吸引和保留民营企业所需要的人才,促进民营经济的快速发展,发挥了至关重要的作用。

民营企业的薪酬管理在业绩导向文化的背景下,以吸引、维系和激励优秀人才为目标,充分发挥了薪酬激励机制的杠杆作用,表现出更高的适应性、科学性、灵活性,满足了优秀人才对实现自我价值、公平竞争以及对合理利益的追求欲望。但是,由于民营企业成立时间不长,发展快速,尤其是中小企业,其薪酬管理还表现为制度不健全、灵活性过度、随意性大、合法性不够的特点,在激励方式上过于极端,重经济性薪酬,忽视非经济性激励因素,福利体系不完善,员工与企业更多地表现为金钱交易关系,使民企员工缺乏职业安全感、归属感和长期的保障。

3. 外资企业

外资企业尤其是全球500强外资企业的薪酬管理总是中国本土企业学习与效仿的榜样,事实上,外资企业极大地推进了中国企业薪酬管理水平的提高和薪酬管理思想的进步。因此,大凡外资企业集中的地域,这一地区的人力资源管理和薪酬管理实践水平较高,企业运行效率和地区经济发展水平也自然更高。

外资企业薪酬管理的突出特点是规范化和严谨性,体系完善,操作严肃,重视人的价值和福利保障,在薪酬水平上具有极高的市场竞争力,在福利项目的设计上更体现多元化以及对人性的关怀和对法律的尊重,因此对优秀人才具有较强的吸引和维系能力。但其缺点是严谨有余,弹性不足,及时

性和灵活性激励不够，职场文化浓郁，较少关注员工的心理收入。

案例

国企、民企和外企薪酬管理的差异

下面是摘自几年前的网络原创，创作者先后经历过在国企、民企和外企工作，以其切身的体会谈到三者的差异。

我曾经在国企、国有控股公司、民营企业和外资企业工作过，通过我的实际经历，谈谈对国企、民企和外企的看法。我目前供职的公司是一家英国在国内的合资企业，由英方控股，主要从事电力相关设备的生产销售和服务。我在国企工作时间是最长的，先后在广西某国有上市公司、湖北某电力工程公司工作十年，在湖北某民营企业也工作过一段时间。以下是我对三种企业类型的真实感受。

1. 个人待遇

就待遇来讲，当然是外企最好。1994年我在广西某上市公司的待遇是年薪1.2万左右，后来在湖北某电力工程公司，如果在本部不出差，年薪1.8万左右，但是福利比较高，每年的养老保险、公积金、医疗的个人账户有5000元左右。如果在工地，大概翻一倍(3000~4000元/月)。

目前在外企的待遇大约是每年8万~10万元，也有养老保险和公积金等，有商业医疗保险和统筹医保。加班工资是平时的三倍，“四险一金”约为武汉市平均的三倍。我在湖北民企时月薪为1800元。

国企普通员工出差不能坐飞机睡软卧，民企只要老板同意就能坐飞机睡软卧，外企大家都能坐飞机睡软卧。国企普通员工只能分小房子，年轻人没房子。民企外企都没房子。国企过节年终分水果和油，外企很少分，但是有年终奖(1万~2万元)。

2. 工作强度

最累的是民企，最轻松的是国企。我在国企担任过技术岗位(技术员、项目专工)、总经理秘书和管理岗位。但是在国企做技术岗位是很累的，收入也最低，还要承担很多责任，所以压力很大。但是管理岗位非常轻松。在民企工作做技术最累，也很不舒服，压力很大。

外企工作并没有想象的那样累，可能欧洲企业比较人性化一点吧。我的工作性质需要经常出差，一般年工作时间为250天，其余几乎都可以休假。外企不同的是每个人的岗位都赋予了比较大的权力，自由度很大。比如我是做售后服务的，一个人在现场要出力跟设备相关的所有事情，包括验收、设备处理、现场雇人、设备调试等。涉及经费问题一般自己可以做主，只要汇报一下就可以了。这点与大部分国企是不同的，国企涉及经费的时候是很难处理的。

3. 员工关系

国企员工之间关系最复杂。民企和外企员工关系都很简单，没有那么多勾心斗角，但是外企员工关系更好些，更简单些。外企每年都组织家人旅游，组织员工之间的聚会。遇到困难事情，大家都相互帮助，不像民企各管各的，不管别人。民企和外企都不知道同事一个月挣多少钱，至少不知道细节。

4. 工会及职工权益

国企的工会“实力”最强大，设有工会主席、办公室主任、女工部长、会计、文娱部长等。大多数民企没有工会。我所在的外企设有工会，但没有专职工作人员，目前工会工作只限于每年一次出国旅游。国企员工很难被炒，因为炒一个员工要通过工会代表大会，而且更重要的是国企领导怕惹麻烦。民企炒员工和员工炒民企是家常便饭。一般的外企不会随便解雇员工，我们公司还没有出现被解雇的员工，离开公司的员工大多是三种去向：出国、开公司、到更好的外企。个别被炒掉的一般会提前通知到个人，让他找新的单位，找到后再离职。

5. 培训

培训体系最完善的是外企，但是外企一般不会雇佣一个完全没有经验的毕业生。对刚毕业的学生而言，国企才是最好的培训基地。国企能给你的最好的培训就是做事。比如开发新产品或一个新项目，这种事情在国企很少有人愿意去干，你大胆去练兵，没有关系。因为不论在民企还是外企，都不会有这么好的机会给你去试牛刀的。

外企的培训比较系统，哪怕你已经很熟悉的东西，可能每年都还要进行培训。这种培训通常是在公司内部或集团内的国外公司，而不是坐在教室听课。

二、不同行业企业薪酬管理特点

1. 劳动密集型行业

作为我国最大企业群体的劳动密集型企业，代表了中国企业薪酬管理的主体状况。经历了较长的廉价劳动力用工时代之后的此类企业，正在经历“刘易斯拐点”出现和《劳动合同法》实施之后劳动力成本大幅上升的巨大挑战，其薪酬管理也正在面临前所未有的困扰。在充足的劳动力供应和低廉的劳动力成本时期，劳动密集型企业的薪酬管理特点是薪酬体系和薪酬结构简单，重工资轻福利，单一使用直接经济性薪酬，计件工资和业务提成制度盛行，薪酬合法性低。在劳动力供需矛盾突出和劳动力价格上升之后，薪酬管理必将成为事关这类企业生存与发展的核心战略问题。在薪酬体系设计和薪酬管理实践中，必须更多地关注如何吸引和保留劳动力，重视福利项目的多元化和员工社会保障，建立员工对企业的忠诚度，减少合格员工的流失率。

2. 技术密集型行业

随着劳动力的自由流动和就业渠道的拓宽，技术型员工逐步从传统上对企业的忠诚转移到对自己专业的忠诚，不再局限于企业内部寻求职业发展，对企业忠诚度的下降使技术型员工的管理更加困难。由于企业的技术资本更多掌握在技术型个体员工手中，从某种意义上说，技术密集型企业的真正价值更多地体现在技术型员工身上，员工的不合理流动给企业带来更大的风险。另一个重要问题是，技术型员工群体对企业内部薪酬公平性的敏感程度更高，对激励的多元性要求更广泛。因此，对于技术密集型企业来说，客观上要求自身的薪酬制度具有更高的严谨性和规范性。

事实的情况是，对于企业而言，员工的忠诚往往是很脆弱的。在新的职业环境和交易环境下，依靠一纸合同和心理上的忠诚来维系核心员工，企业越来越感觉到“时过境迁”，只有通过利益和事业共同体的结合，才能形成长期的合作和雇佣关系。因此，技术密集型企业往往通过员工持股计划等中长期激励措施解决关键员工的维系问题。对于中小型企业 and 初创期企业，由于自身支付能力有限，可能更多地使用“股权换未来”的利益交易方式。

3. 资本密集型行业

薪酬问题对资本密集型企业来说，可能来得更容易些，原因很简单，因为他们拥有更强的资金竞争力，他们可以付出更高的薪酬，对于国有垄断性企业是如此，对于新兴的投资型民营企业也是如此。资本可能产生更高的剩余价值，由于具有足够的利润保障，或者说人力成本对于资本密集型企业而言并非主要的成本因素，因此，资本密集型企业高水平的薪酬和福利可以掩盖多方面的薪酬问题，这部分企业的员工薪酬，往往绝对值高，结构简单，保密工资盛行。

三、不同历史发展阶段企业的薪酬管理特点

任何企业本身都会经历一个逐渐发展壮大而后又逐渐衰退的过程。处于不同历史发展时期的企业具有不同的薪酬策略选择和特点，薪酬管理需要符合企业生命周期阶段的特征和要求，符合企业发展的规律。

1. 初创期阶段

这个阶段的企业一般是规模较小，产品的边际利润较低，成本的承受能力很弱。因此并不能为员工提供高水平的薪酬，企业在薪酬水平上会采用延后支付的政策。初创期企业组织结构简单，薪酬结构也不会复杂。薪酬制度一般是采用岗位薪酬体系，这样的体系操作简单而且管理成本低，但由于薪酬与岗位的直接挂钩，在员工升职无望时也不会获得较大幅度加薪的机会。这样的薪酬结构和薪酬政策显然对吸引高质量的员工是非常不利的，而且员工的流失率会很高。这时企业往往会制订一些措施来进行弥补，虽然处于初创阶段的企业无法提供高水平的薪酬，但可以通过提高未来的收益来作为补偿，例如在一些高科技的企业中，企业支付给员工的基本薪酬会低于市场水平，但员工却可以获得企业的股票和股票期权，这种基本薪酬和未来的较高收入结合在一起的薪酬组合不但不会影响企业员工的招募和企业留住员工的能力，反而会有助于提高员工对企业的忠诚度，培养他们的团队意识，改善绩效。企业在初创阶段是十分重视团队合作的，在薪酬的设计上就要侧重于群体绩效的奖励而不是个人。利用收益分享和成功分享计划大大提高员工的创业激情和战斗力。除此之外，由于企业发展的空间很大，工作都富有挑战

性，团队合作的精神又带来了良好的同事关系，这些非经济性的薪酬将会给员工很大的安慰，从而弥补薪酬竞争力的不足。

2. 成长期阶段

成长期阶段的企业关注的是市场、产品的开发以及创新，企业对管理灵活性的需要是很强的。薪酬管理上也需要足够的灵活、弹性和分权。通常的做法就是让员工参与薪酬政策的制订，增加薪酬的透明度，薪酬的弹性部分与员工业绩具有确切的关系，以此增加双方的承诺和对员工的激励。在薪酬结构上重视短期激励和奖金的使用，最大限度地激发员工的激情。在薪酬策略上，通过对市场和竞争对手的薪酬调查，确切掌握市场薪酬水平，采用市场的跟随策略，力图与竞争对手的水平保持一致。

因为这一阶段企业本身对创新和灵活性的要求，企业也会采用一种混合的薪酬政策。根据职位的类型来分别制订不同的薪酬水平政策，而不是对所有的职位和员工采用相同的薪酬水平定位。对核心职位和关键性的人才采用市场领先政策，而对其他职位实行市场追随或相对拖后的薪酬政策。此外，有些公司在不同的薪酬构成上实行不同的薪酬政策，在基本薪酬方面处于稍微低一点的拖后地位，但在激励性薪酬方面则处于比平均水平高得多的领先地位。这样，尽管企业员工的基本薪酬水平比市场水平偏低，但如果企业得到创新的产品和更大的市场增长，将会有较高水平的奖励，这对鼓励创新是非常有意义的。

3. 成熟期阶段

当企业进入成熟期的时候，企业的规模会变大，投资回报率较高，薪酬成本在企业经营总成本中所占的比率较低，产品市场上的竞争者也会较少，企业会实行差别化的经营战略。薪酬政策也会因为企业的竞争优势而采用“领先战略”。这种政策提供给员工较高的薪酬，帮助公司获得大量的创造性人才。绩优企业和行业标杆企业都采用高于市场平均水平的薪酬领先战略。实践证明，高薪政策帮助公司获得了巨大的发展动力。

高薪政策不是任何公司都可以实行的，成熟阶段的企业因为有了较强的竞争优势而较合适采用。企业进行较大薪酬成本的投入能带来较高水平的利润，实现了高投入转化为高回报，也能把高投入的成本转化给消费者。因

此，企业的薪酬成本在支出总成本中显得不那么重要，所以企业愿意支付高的薪酬来吸引人才并解决各种相关的劳动问题，抵消工作本身所具有的种种不利特征。这样的薪酬政策下，员工一般不会轻易放弃岗位，所以离职率较低，同时也会降低企业在员工招聘甄选和监督管理方面的费用。高薪减少了因薪酬问题引起的纠纷，从而提高了企业的形象和知名度。

四、绩优企业的薪酬策略案例

1. 福特公司的薪酬策略

1914年，福特公司在并无工会和暴力的背景下，把工人的日工作时间从9小时调整到8小时，工资由2.34美元调整到5美元，由此增加人工成本1000万美元，几乎是公司全年利润的总和，引起了世界的震惊。但福特公司当年的利润却增加到3000万美元。这大概是我们当今讨论的关于“生产力是工资的结果”新工资理论的最初实践。

2. 思科(Cisco)公司的薪酬策略

思科公司的整体薪酬水平就像思科公司的成长速度一样处于业界的领导地位。为保持领导地位，思科公司一年会做至少两次薪酬调查，不断更新薪酬体系。思科公司的工资水平是中上，奖金是上上，股票价值是上上上，加起来在业界的水平是上上。

3. 华为公司的薪酬策略

(1) 采取高于同行业、本地区平均工资水平的工资政策，使公司主要岗位的薪酬水平保持在人才市场上有足够的竞争力。员工实际薪酬增长率一般不超过劳动生产率的增长。

(2) 工资的分配依据不再是年龄、工龄和学历等个人自然因素和历史因素，而是依据个人的职务执行能力和实际贡献。对员工工资支出不再表现为简单的人工成本，而成为人力资本投资。利用股权的配置留住核心员工让其成为公司发展的中坚力量。

(3) 价值分配的评价标准：命运共同体、责任共同体、利益共同体。

(4) 价值分配不是一种静态过程，而是一种动态过程。薪酬制度要保持高

度的弹性，从而为公司的成长和员工的发展提供长久的激励机制。

(5) 分配曲线要保持连续和不出现拐点。薪酬水平要充分拉开差距，要有利于形成核心层和中坚层队伍，薪酬要向核心人才倾斜。

(6) 奉行效率优先、兼顾公平的原则。从根本上否定价值评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义。

4. 三一重工的薪酬策略

(1) 持续保持公司薪酬水平高于同行业、本地区平均工资水平的工资策略，使公司持续保持对外部优秀人才的吸引力和对现有员工的维系力。高工资、高奖金、高标准、高负荷、高压、快节奏(满足了部分“为钱而工作”的人群)。

(2) 较早使用激励多元化手段。如早期给予营销人员汽车、笔记本电脑、住房等物质奖励；对管理人员给予MBA、EMBA以及本科升级的教育机会奖励。

(3) 利用股权、期权的形式形成公司的中坚力量。包括集团公司股权、核心企业三一重工上市公司的股权和新成立的集团各子公司的股权。

(4) 充分的薪酬分配授权。部门负责人具有在公司岗位薪酬范围内自行定薪和调薪的权力以及即时发放奖金或负激励的权力，充分体现激励的及时性和团队首脑的权威，确保了薪酬管理与指挥系统的一致性和各级组织的高效率。

(5) 薪酬水平充分拉开差距，薪酬向核心层、中坚层队伍、稀缺人才、外部高端人才倾斜，充分体现岗位价值的回归。

(6) 突发性和周期性等特别奖励措施的运用。如对特别贡献和特别业绩的爆炸性重奖和周期性纪念奖励。

(7) 福利津贴的广泛运用。员工、广义家属生日津贴、购车、住房补贴等，实现公司员工的社会体面。

案例

三一重工人力资源管理及薪酬管理创新

- 国内第一家创立寻聘模式的企业，为支持公司战略提供了坚实的人才保障。对寻聘高级人才采取超体系的协议工资，确保薪酬的灵活性。

- 国内较早对高级管理人员和营销人员采用多元激励方法，如早期对中层管理以上人员实施配车、配手机和公费MBA、EMBA、专升本学历学位教育，对营销人员的住房、小车、笔记本电脑奖励等。
- 国内率先对研发人员采用新产品销售提成奖励，对重大技术突破的技术人员采用大额奖金和股票奖励。
- 国内率先创立“三一班”校企联合办学模式，有效地解决了技术工人的来源问题，战略性地完成了生产工人的更新换代。
- 正激励和负激励的经常性频繁运用，确保激励及时。
- 国内率先运用大型专场招聘会，大量获取了市场人才资源，宣传了企业形象。
- 内部培训机构、培训体系的专业化、系统化建设，新员工入职培训的特色教育。

五、薪酬管理面临的挑战

薪酬是个复杂和令人困惑的问题。尽管许多企业有过阶段性的成功经验，但是有许多薪酬问题仍然困扰着薪酬管理的决策者们。对于其他企业而言，这些成功的经验并不能被复制或者因为多种原因而“心有余而力不足”。华为的高薪政策和员工持股计划为许多培训师、著作者和管理顾问们所津津乐道，既然是管理楷模和行为榜样，但有几家企业可照章拿来？早期的S公司一直是华为的追随者，但其薪酬管理走的是与华为完全不同的路线。当思科公司实行薪酬领先策略的同时，微软公司往往支付低于市场水平的工资，当从其他公司聘用人员时，支付的工资往往不及其在原公司赚取的收入(Barry Gerhart,《薪酬管理——理论、证据与战略意义》)。由于企业发展历史、所处行业、所有制形式、意识形态方面的信念以及其他方方面面因素的差异，难以存在一种通用性的薪酬实践和方法，围绕着薪酬管理的一些核心问题，难以形成可以统一意见的模式，这更加深了管理者的困惑。例如：

- 薪酬对绩效是否存在强激励作用？
- 在各工作类别之间及内部建立高报酬差异更好，还是保持全体报酬平等更好？
- 支付高额的薪酬是否会导致员工的高忠诚度和工作勤勉？

- 按群体的生产率、个人生产率或者两者以某种方式结合起来支付报酬，哪一种最有效？
- 高层管理人员的报酬是过高还是过低？
- 是否存在通用性的最佳薪酬方式，或者薪酬方式的适当与否取决于多种条件？

1. 复杂的影响因素

作用于薪酬机制的因素太多，以至于我们时常陷入迷茫。几乎所有的管理问题都与人有关，因此自然与薪酬有关。企业管理的主题是人力资源管理，而人力资源管理的核心内容是薪酬管理，这是为什么管理者们常常把所有的管理问题和员工流失都归罪于薪酬管理的主要原因。

由于决定薪酬水平和薪酬策略的因素很多，诸如企业规模、经营状况、区域位置、行业类别与性质、竞争环境、发展阶段与历史、企业文化、所有制形式、员工素质以及当前利益与长期利益的矛盾等，这一切都增加了选择与决策的难度。如果经过分析，核心员工流失和员工满意度低下的重要原因是薪酬问题，但是我们解决起来觉得受到了很多其他因素的局限，比如支付能力、整体平衡、绩效是否有正向改变、产品成本与竞争力等。从这个意义上出发，薪酬策略的选择就格外重要，我们只是选择一种适合我们企业当前竞争和发展需要的策略，选择也意味着放弃，我们需要放弃一些或损失一些，并避免受这些放弃的干扰，坚持我们的选择。这种选择是面对薪酬管理的首要挑战。

2. 薪酬管理目标面临的挑战

事实上，严谨的薪酬管理体系往往把很多简单的问题复杂化，专业人士把一些问题拆分得很细来进行分析和归纳，有时候在逻辑上都难以把握，这同样增加了管理者和决策者们的困惑。例如：

- 薪酬系统设计应如何与组织的战略目标、价值理念相一致？如何基于战略与竞争的需要对企业内部各类人员进行价值排序，并确定各自的价值？
- 资本所有者与劳动者的关系不再是简单的雇佣关系，而是货币资本与人力资本的对等关系，如何既能体现公平、公正，又能体现价值创造

的贡献大小？

- 如何理解绩效与薪酬的关系？如何建立绩效与薪酬之间的动态调整机制？
- 如何建立多元价值分配形式来满足员工的多元化需求？报酬的不同形式及目标是什么？
- 如何依据价值创造的二八规律，以科学的工具确定企业内在报酬水平的差异性？如何建立分层分类的人员薪酬系统？
- 如何说服投资人和决策者接受你的问题？支持你的变革提议？什么是说服的依据？

对这些问题作出正确和出色的回答，需要专业、深入和综合全面的思考，尽管关于薪酬管理的决定因素和效应可以找出一些通用的原则，但寻找问题答案的过程仍然很困难，要达到这些薪酬管理目标仍然面临着挑战。

3. 中小企业面临的挑战

中小企业事实上比大型绩优企业需要更多的“能人”，但对“能人”却无法支付相匹配的高额报酬。没有理论说明，中小企业就应当使用符合自身规模和条件的“轻量级”人才。如前所述，中小企业规模较小，产品的边际利润低，成本的承受能力弱，不能为员工提供高水平的薪酬，因此在薪酬管理和薪酬制度的设计上，更需要因地制宜，把有限的资源用在关键环节上，并通过增强员工对未来的预期来提高员工的创业激情和战斗力。通过工作挑战性和个人发展空间、组织氛围等非经济性的薪酬给员工安慰，以弥补薪酬竞争力的不足。总之，中小企业的薪酬管理面临更大的挑战。