

第七章 企业薪酬战略、薪酬政策与薪酬方案

第一节 企业薪酬战略

一、企业薪酬战略的内涵与性质

1. 企业薪酬战略的内涵

企业薪酬战略的内涵可以定义为：企业为有效利用报酬机制，充分激励员工，合理配置人力资源，实现企业战略而制定的薪酬管理的原则、策略、计划和行动的总和。

薪酬战略是企业长期、整体的关于薪酬管理的设想和行动方案。现代薪酬管理战略超越了一般意义的人力配置目的，把人力资源作为企业特殊的、最有竞争力的资源，从战略的高度，对人力资源获取、配置、开发和激励进行全局性、长远性和预见性的规划与筹措。

2. 企业薪酬战略的性质

从性质上讲，企业薪酬战略是一种管理战略。所谓企业薪酬战略就是建立与企业战略一致化的薪酬管理过程。在管理过程中，通过薪酬管理行为最终实现企业的战略；或者说，企业薪酬战略管理的最终目标就是通过对企业员工的薪酬管理行为来实现企业的战略目标。

美国迈克尔·波特（Michael Porter）提出了三种经典的企业战略类别，即：成本领先战略（Cost Leadership Strategy）、产品差异化战略（Product Differentiation Strategy）和更贴近顾客的目标集聚战略。该理论倡导节约成本、制造差异和贴近顾客都是符合现代人力资源管理目标的。在人力资源管理中，节约成本的主要途径一是降低工资成本，二是降低人力资源管理成本；在竞争中制造差异的实质是促使人力资源开发和管理成为差异的主要来源；目标集聚战略的实现更要依靠内部管理和员工的表现。这些都需要薪酬激励的有机配合。

薪酬战略与人力资源战略和企业战略是不同层次的战略，内在的一致性将三者有机地结合在一起。它们之间的一般性关系是：企业战略决定了人力资源战略，进而决定了薪酬战略。另有观点认为，企业战略属于全局性的竞争战略决策；人力资源属于一般性的战术决策；薪酬管理属于特殊性的战术选择。企业战略通过层层分解，最终落实到企

业薪酬体系和薪酬方案的设计、运作和操作上。如图 6-7-1 所示。

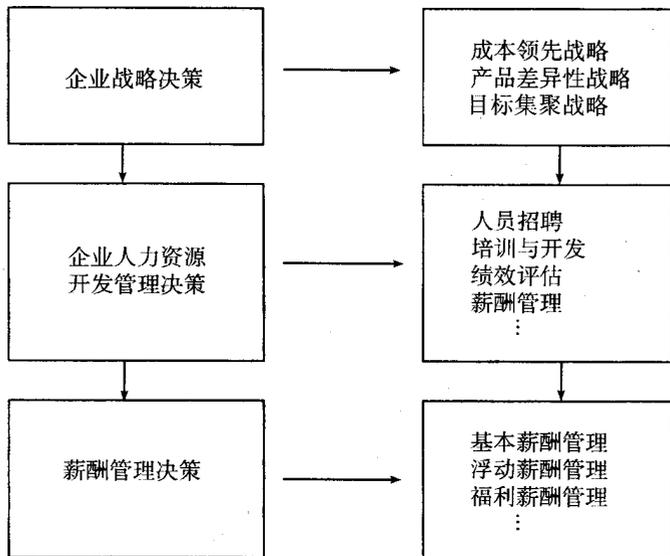


图 6-7-1 企业战略、人力资源战略和薪酬战略的关系

例如，企业如果选择了成本领先的经营战略，人力资源的一些管理行为都应该围绕着成本节约的宗旨进行，企业薪酬管理也应该据此确定薪酬制度、薪酬激励机制和薪酬要素及其组合。通过薪酬管理确定员工的角色，激励员工的行为，降低每一个员工的产出成本，或者促使员工核心竞争能力的增强和更具创新性，以实现企业的战略目标。

二、薪酬战略是企业战略和人力资源战略的有机组成部分

1. 薪酬管理与企业战略

薪酬战略是企业战略的重要组成部分，要处理好两者之间的关系，主要关注以下问题：

- (1) 薪酬管理计划如何对企业经营起到方向引导或支持作用；
- (2) 薪酬管理方案如何参与组织变革；
- (3) 薪酬管理项目如何与企业短期计划和长期战略目标有效结合。

2. 薪酬管理与人力资源战略

薪酬管理是人力资源管理的一个重要环节，薪酬战略与企业战略两者之间必须借助人力资源战略得以联结。但是薪酬管理不是被动地从属于人力资源管理，在很多情况下，它对人力资源战略起着导向和开拓的作用。具体而言，要处理好薪酬管理与企业人力资源管理之间的关系，主要关注以下问题：

- (1) 薪酬管理如何有利于企业人力资源的开发与管理创新；
- (2) 薪酬管理如何增强企业的外部竞争力，使人力资源成为企业最具竞争力的资

源；

(3) 薪酬管理体系如何促进企业人力资源管理系统内部的协调一致，并通过薪酬机制实现公平与效率的最佳结合。

三、总薪酬战略

总薪酬战略 (Total Compensation Strategies) 是在 20 世纪 80 年代提出的一个新的管理范畴。它是对传统的薪酬管理理念和管理模式的否定，体现了一种薪酬管理系统与方式的变革。

1. 薪酬概念和管理理念的创新

总薪酬体现了概念的创新，概念创新正是管理理念创新的理性升华。按照新的管理理念，所谓总薪酬是指货币薪酬，物质性的直接报酬，还包括“员工基于其工作结果所得到的全部报酬”。

2. 薪酬系统和机制的转变

总薪酬管理开发战略是一个包括对所有薪酬要素和薪酬管理系统的开发过程。图 6-7-2 是一个总薪酬管理开发战略系统的示意图。与传统的薪酬管理模式相比，总薪酬管理战略系统有以下特点：

- (1) 以总薪酬系统，而不是单个薪酬要素的管理为基点；
- (2) 强调对人的行为和员工绩效的开发；
- (3) 突出报酬机制的激励效应；
- (4) 带有凝重的企业文化内涵。

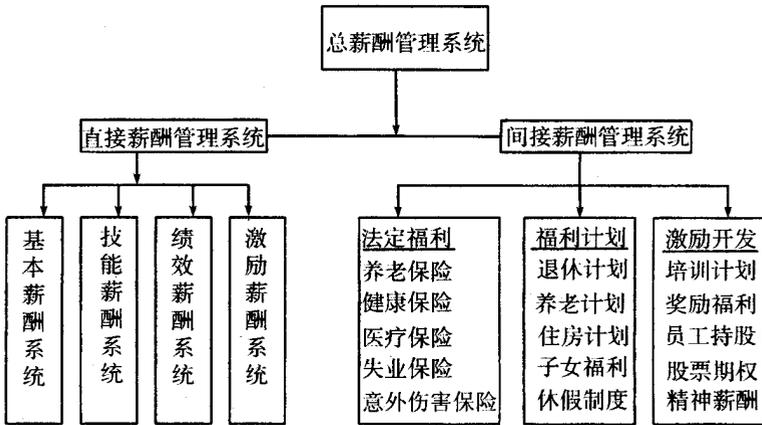


图 6-7-2 总薪酬战略框架

3. 战略基准的转变

总薪酬开发管理是站在一个战略高度来认识和发挥薪酬管理的作用。所谓战略高度是指薪酬管理并不是指雇主和雇员之间一种单纯的劳动力买卖关系，也不是简单的劳动

与货币之间的交换关系，而是将企业薪酬管理整合到企业总体战略目标之中，与人力资源开发管理战略紧密结合在一起，把薪酬管理作为实现企业战略目标的重要途径。

4. 薪酬管理目标的转变

传统的薪酬管理体系尽管也注重对员工的激励作用，但是其着力点是对员工个人行为的刺激，是为了满足员工对物质需要的追求，主张通过提高企业薪酬水平来吸引和留住对企业有用的人才。传统管理模式的理论基础是把员工作为一个追求利益最大化的“经济人”，作为一个单纯依靠出卖劳动力获取报酬的劳动者，劳动者的个人行为没有整合到企业的总体目标之中。

总薪酬开发管理战略是将企业目标与劳动者个人目标有效结合在一起，将目标定位为如何发挥企业的人力资源优势，实现企业发展和管理创新。因此，新的薪酬管理强调的是各企业目标的协调和一致。例如，薪酬计划不仅与企业的财务计划相匹配，还与企业的整体经营计划相融合；不仅要节约人工成本，还要考虑人力资源在企业各部门和环节的合理配置。薪酬政策和薪酬计划的实施，还可以起到重构企业结构，引导经营方向，增强市场竞争力和内部协调性的作用。从这种意义上讲，薪酬不单纯是劳动交换的媒介，还是被升华为实现经营者意志和目标的载体。

5. 薪酬工作重点的转变

总薪酬开发管理战略是包括多种薪酬要素在内的管理系统，直接薪酬、浮动薪酬、间接薪酬、货币薪酬、非货币薪酬、物质薪酬，乃至精神薪酬都囊括在内。因此，综合、全面和多元性是总薪酬战略管理体系的突出特点。

传统薪酬管理的重点是货币薪酬和直接薪酬管理，这种管理模式虽然体现了按劳付酬的基本原则，但难以有效解决员工管理中的“偷懒”、“搭便车”、“按酬付劳”等行为，即员工的内在激励问题。总薪酬开发管理战略将薪酬管理的重点由基础薪酬移向浮动薪酬、激励薪酬及福利薪酬的开发等，体现的是按照员工的最终工作结果，对为企业所做的实际贡献支付报酬的基本原则。这种重心的转变，有助于新的管理机制的生成。

6. 管理方式的转变

企业薪酬要素的多元化实质上反映的是薪酬管理模式的多元化，而总薪酬开发管理战略正是体现了薪酬管理模式的创新。传统的企业薪酬管理模式与企业经营之间缺乏一条联结的纽带。例如，人工成本独立核算，付薪体系单独设计，企业效益与薪酬水平不挂钩，报酬与工作绩效没有直接联系，等等。

总薪酬开发管理战略打破了企业各环节之间分割、短期和刚性的状况，运用多元化的管理模式解决众多的问题。例如，对企业高层管理者实施经营者年薪制，解决现代企业制度下委托代理制的核心问题；加大奖励薪酬的比重，推行以技能和绩效为基础的薪酬制度，激励员工的积极性；将企业福利管理作为薪酬管理的补充形式，使薪酬管理更具灵活性；实施股票期权等长期激励计划，倡导精神薪酬开发等。这些管理方式的创新，在增强企业外部竞争力、提高内部效率和员工凝聚力以及职业开发等方面，都可以起到传统薪酬管理所不能及的作用。

四、企业薪酬战略与企业发展

处于不同发展阶段的企业必须实施不同的经营战略，相应地也需要有差异的薪酬战略，因为企业经营战略、报酬战略与企业发展阶段三者之间存在着内在关联性，如表 6-7-1 所示。

表 6-7-1 经营战略、报酬战略与企业发展阶段

发展阶段	经营战略	报酬战略目标	报酬战略重点
快速上升阶段	扩大投资力度	刺激创业	高报酬 高绩效奖励 中等福利
正常成熟阶段	保持市场和利润	奖励绩效	中等薪酬 中等绩效奖励 标准福利
停滞衰退阶段	转移利润与市场	侧重成本控制	低市场率工资 成本控制 适当奖励 标准福利

1. 对于处于迅速成长阶段的企业，经营战略是以投资促进企业的成长。为了与经营战略一致，报酬战略应该将战略重点定位为：通过报酬刺激形成一个强有力的领导班子和有实力的员工队伍。为此，设计一个高报酬与高绩效相结合的薪酬计划，体现风险越大、报酬越高的付薪机制，以鼓励员工敢于承担风险，多做贡献。此时，即使企业现有的实力不足以维持高于市场率的薪酬水平，为了竞争的需要，采取超前的薪酬水平政策也是必要的。

2. 对于处于成熟阶段的企业，应采取以保持利润和市场为主的经营战略。薪酬战略的重点是员工更多地掌握企业所需要的技术和管理技巧，因此，报酬水平取中位，薪酬激励力度和福利也控制在中等水平。

3. 对于已经处于衰退期的企业，最恰当的战略是将资金投向更为赢利的产业，换言之，要实现投资目标的战略转移，有必要使企业的薪酬水平低于市场的平均水平。福利因为具有刚性的特征，以保持标准水平为宜。

第二节 企业薪酬政策

一、企业薪酬政策的性质与制定原则

企业薪酬政策的任务可以概括为三个：其一，增强企业薪酬的外部竞争力；其二，增强企业的内部激励机制；其三，引导企业薪酬管理的方向。具体而言，作为企业薪酬政策的制定者，应该考虑：和其他企业的同等工作相比，本企业应该支付什么样的薪酬水平，如何获得劳动力市场的薪酬竞争力，报酬收入如何在员工之间分配，什么样的分配方式可以最大限度地调动员工的积极性，什么样的报酬结构更适应企业对人力资源开发管理的需要，等等。

企业的薪酬政策可以分为对外薪酬政策和对内薪酬政策。对外的薪酬政策侧重企业的薪酬水平和外部竞争力，对内的薪酬政策主要调整薪酬的纵向等级结构和横向要素组合方式。两个问题都与公平付薪有直接的关系。

1. 报酬公平的类别与实现

报酬公平与否是企业薪酬管理的关键，而报酬公平体现在四个方面，或通过内部公平和外部公平两个途径实现：

(1) 外部公平 (External Equity)。所谓外部公平是指与其他企业类似工作的报酬相比，员工认为他在本企业所获得的报酬是公平、合理的。这种外部公平可以通过两种形式比较，一是员工如果在其他企业从事过同样的工作，与他的原工作报酬相比；二是通过相关的报酬信息得知。外部公平是企业吸引和留住员工的一个重要因素。如果一个企业的报酬低于其他企业，员工就会认为他的报酬缺乏外部公平性，有可能为了寻求这种公平而消极工作、缺勤或“跳槽”等。

(2) 内部公平 (Internal Equity)。内部公平主要是指企业内部的员工的报酬相对于他所从事的工作而言，是否体现了按劳付酬的原则。对从事不同工作的员工而言，如何比较其贡献的大小，工作评价是衡量内部公平的重要依据。按照多劳多得和公平管理的原则，对每个工作岗位、每项职务、每位员工应付出的劳动数量和质量都需要有客观标准，并对应于一定的报酬值，员工按照工作标准完成了既定的工作任务，就应该领取相应的工作报酬。如果超额完成标准，还应该得到超额报酬。同理，如果未达到标准，就要相应地减少报酬。

(3) 团队公平 (Team Equity)。对许多岗位和绩效的评定，不是以员工个体为单位的，而是以团队为单位的，因此，内部公平还体现在不同的团队之间。维护团队之间公平的措施是建立科学和严格的绩效评估体系，首先体现团队之间集体公平的原则，而后按照内部公平的原则进行团队内成员间的报酬分配。

(4) 员工公平 (Employee Equity)。员工之间的公平是指同企业的员工之间是否体现了同工同酬的原则, 有没有基于种族、民族、性别、年龄以及其他非经济因素的报酬歧视现象。员工公平是一个非常敏感的问题, 因为员工之间存在着非常密切的合作关系, 在同一职场工作, 或者干同一项工作, 如果出现了报酬的不公平现象, 就会极大地影响员工的积极性, 影响合作关系。避免员工报酬不公的主要途径是建立科学的薪酬体系和绩效评估体系, 以及企业内部相应的增薪和晋升制度等。

2. 报酬公平的比较及其后果

现实中, 员工认定他的报酬公平与否, 有三种比较方法:

- (1) 和同一个组织中做同样工作的员工进行比较, 衡量是否符合内部公平或团队公平的付薪原则;
- (2) 和同一个组织中岗位不同的员工进行比较, 衡量是否符合员工公平的原则;
- (3) 和其他组织中做同样工作的员工进行比较, 衡量是否符合外部公平的付薪原则。

如果员工认为他的报酬不公平, 理论上讲, 会产生如下后果:

- (1) 通过降低对工作的努力程度和工作绩效来减少投入;
 - (2) 通过自己的行动, 更加努力工作来改变投入或所得;
 - (3) 选择一个新的参考值;
 - (4) 通过谋求更高报酬的工作来增加个人的所得;
 - (5) 曲解投入—产出比例使自己信服这一比例是公平的, 实质上是夸大或降低自己的贡献;
 - (6) 采取旷工、拖拉、延长工作间隔或者辞职等各种比较激烈的行为表示不满。
- 上述六种表现是一种推论, 但在现实中, 只有第一种和第六种最为常见。也就是说, 低报酬所导致的后果是消极的。一般而言, 外部不公平容易引起员工流失, 一些员工可能流入其他收入高的企业; 而内部不公平则最有可能导致工作绩效的下降, 或者其他消极表现, 例如, 对上司或同事不满、破坏团结和人际关系、情绪恶化以导致其他不良行为的发生等。

二、外部薪酬政策

外部薪酬政策制定的目标是加大企业的竞争力。在激烈的市场竞争中, 人才的竞争是关键, 而依靠高薪吸引人才是企业普遍实施的战略手段之一。企业在大多数情况下会面临着这样的两难选择: 没有薪酬优势, 无法吸引高质量的人才, 还会导致已获得人才的流失; 如果工资率过高, 又会面临加太成本预算、价格上涨, 以及工资冻结、延滞支付等问题。因此, 选择什么样的工资率和工资支付方式, 是企业外部薪酬政策关注的焦点。

企业的薪酬水平是由多种因素促成的, 除了企业效益和企业薪酬战略之外, 市场工资率的变动起着非常重要的作用。因此, 企业外部薪酬政策主要是处理与外部市场的关

系，维持一种能够具有外部竞争力的工资水平。

以往企业效益与薪酬水平的关系取决于企业有多少资金可以作为人工成本支出，没有更多地从政策的角度考虑薪酬对促进企业效益的作用。依照现代薪酬管理理念，薪酬政策是对当前薪酬水平判断和调整的一个至关重要的因素。换言之，薪酬政策的制定，反映了企业决策层是否将薪酬作为提高外部竞争力的一个有效手段。在制定薪酬水平时，不单纯把薪酬作为一种人工成本投入，而作为一种对人力资源，乃至企业的战略投资。由此决定了三种薪酬水平的对策模式：

1. 领先对策，即在同行业或同地区市场上保持优势薪酬水平。一般而言，实施这种政策的企业有以下几种情况：企业处于快速成长期，企图利用薪酬机制吸引人才；企业效益好，崇尚劳资合作与利益分享；企业财力雄厚，为了体现企业实力等。当然，采取领先薪酬水平政策的企业也不乏一些求贤若渴的中小企业。

2. 居中对策，即在同行业或同地区市场上保持中等薪酬水平。这是一种跟随战略，薪酬水平随市场波动。实施这种政策的企业风险小，不刻意通过报酬获得外部竞争优势，或者说可以不主要依靠外部薪酬优势来吸引和获取人才。现实中，一些实力雄厚的大企业比实力并不十分雄厚的中小企业更倾向于采取这种薪酬政策。

3. 滞后对策，即在同行业或同地区市场上保持较低薪酬水平。一般而言，实施这种政策的企业有以下几种情况：受人工成本约束；企业处于衰退期或遇到财务危机；注重其他形式的补偿（高福利），注重长期报酬激励（期权）等。

至于企业选择哪一种薪酬政策，视企业的性质和现状而决定。目前通用的对薪酬水平的确定指标一般是根据薪酬调查来确定标准值。它的专用术语是价位值。例如，25P~50P（低位值）、50P~75P（中位值）、75P以上（高位值）等。

三、内部薪酬政策

企业内部薪酬政策的重点是如何增加薪酬效率和激励员工。概括而言，就是处理好企业内部的公平与效率的关系。付给员工的报酬是企业成本的主要组成部分，在总投入一定的情况下，人工成本的降低，意味着收益的增加，这是不言而喻的事。但是一味地降低人工成本，并不一定能够为企业带来更大的效益，因为人力资源是一种特殊的企业资源，它的内在价值外在于对企业的贡献之上。要实现这一点，就要设法将企业的经营目标通过薪酬管理，落实在员工的行为激励上。

企业内部薪酬政策有两项任务：其一，促进企业薪酬结构的合理性。具体而言，就是使企业的薪酬等级、级差，以及薪酬在岗位和职务之间的分布合理，体现公平付薪的原则。其二，促进员工薪酬结构的有效性，即使得各薪酬要素之间的配置有效，集中体现按照贡献支付劳动报酬的原则。组织能否留住和激励员工，很大程度上是通过企业内部的报酬机制和报酬结构实现的。合理而公平的薪酬结构，是报酬机制的核心，也是企业薪酬政策制定的基准线。

第三节 企业薪酬方案

一、薪酬方案的目标与制定原则

1. 薪酬方案的目标

薪酬方案，也称薪酬项目、薪酬计划等，一般是指为贯彻企业薪酬战略和薪酬政策，配合企业现存的薪酬制度而实施的短期行动部署和具体措施，包括薪酬抑制和薪酬激励两类方案。薪酬方案是薪酬要素与薪酬政策相互结合的产物，任何一个薪酬方案，都是薪酬体系设计者按照企业战略目标，秉承企业高层决策者的管理意志，将政策意图通过薪酬要素的功能组合而形成的。

薪酬方案、薪酬政策及薪酬制度三者之间的关系是，薪酬方案是企业薪酬政策的具体化，而薪酬政策是薪酬制度的重要补充形式。因此，在薪酬方案的设计中，必须与企业薪酬制度的基本原则相一致，同时又必须充分体现薪酬政策的内涵。在现代企业薪酬管理中，薪酬方案的设计与实施是为了达到三个目的：

- (1) 促进薪酬管理与企业经营的更好结合；
- (2) 促进薪酬管理与企业人力资源需求的有效配置；
- (3) 提高员工绩效。

2. 薪酬方案的制定和实施原则

企业薪酬方案在制定中，需要掌握四个原则：

- (1) 提供能够吸引和留住企业急需人员的薪酬水平；
- (2) 避免人工成本的盲目上升，维持组织有支付能力的薪酬水平；
- (3) 避免因部分员工薪酬水平的提高，导致企业整体薪酬结构严重失衡；
- (4) 坚持薪酬分配“两个公平原则”，关注新方案实施后可能产生的负面影响，特别是对非受益者或较小受益者的影响。

企业薪酬方案在实施中，还必须注重与其他管理系统和人力资源其他管理环节的配合，例如，绩效管理、培训开发和员工关系等。

二、使用较为普遍的薪酬方案

1. 人工成本控制方案

人工成本控制方案主要是针对薪酬脱离企业效益刚性上涨的问题而采取的一种薪酬对策。引起薪酬刚性上涨的原因有：生活费用的上涨、工会斗争、劳动力市场需求变化等。这种状况对企业造成两种不利的影响：一是加大了人工成本；二是难以推行以绩效

为主的薪酬制度，打击员工的积极性。薪酬长期脱离企业效益，会导致企业经营业绩不佳，迫使企业不得不缩减人员规模，控制人工成本的支出。人工成本控制方案的核心是降低企业薪酬水平、调整薪酬结构，或者降低部分人员的薪酬。

任何企业的发展都不可能是一帆风顺的，许多企业在绩效低迷、外部环境不佳时，都不得不实施人工成本控制方案。例如，在 20 世纪 70 年代中后期和 80 年代初的美国，许多企业因为出现人工成本大幅度上涨的问题，被迫纷纷采取人工成本控制方案。当前的全球性的经济衰退和经济调整，促使许多企业也不得不打出裁员和缩减人工成本的策略。

人工成本控制方案的主要做法是找出有效控制薪酬成本扩张的主要原因。根据发达国家的经验，以往促使人工成本上涨的宏观因素或外部因素主要有：退休金改革影响企业退休计划的制定和实施；税收政策的影响；国民健康计划；反歧视法的实施等。而当今促使人工成本上涨的主要动力是企业对稀缺人才的竞争。一些薪酬专家认为，许多促使人工成本增加的因素并没有相应地提高企业效益，反而使得企业的薪酬水平和结构越来越背离“应得”的薪酬政策。例如，通货膨胀引起了生活费用的上升，导致工资成本的上漲，而不是工作绩效的改善。由于通货膨胀的作用，使得工资预算总额大幅度上升，而一些工作绩效优秀员工的薪酬仅略高于绩效不高的员工。其结果是，大大削弱了员工的工作积极性。

这种状况在一些老产业表现得更为突出。例如，美国的钢铁业在 20 世纪 80 年代出现了一系列问题：工人的高薪酬导致了在国际市场上没有竞争力，1982 年美国工人的小时工资为 26 美元，西德为 13.45 美元，法国 12.37 美元，日本 11.08 美元，英国 9.32 美元，韩国仅有 2.39 美元。不仅如此，美国的人工成本高还与设备陈旧，生产能力膨胀和国内市场疲软等问题结合在一起，使得企业竞争力减弱。为了适应外部环境的变化，经理们不得不考虑在控制人员数量、工资总额和福利开销上采取措施。从 70 年代起，企业开始实施成本控制的薪酬政策，并进行了如下努力：

(1) 减少劳动力的雇佣数量，严格控制薪酬成本支出；

(2) 在制定企业外部薪酬政策时，更多地考虑本公司的实际支付能力，而不是企业的薪酬竞争优势；

(3) 抑制基本薪酬等固定薪酬和共有福利的增加；

(4) 贯彻高绩效、高奖励的灵活的付薪机制。

为配合该政策的实施，企业采取了临时性和长期性两类措施。临时性措施包括薪酬冻结、延缓提薪、暂停生活补贴等；长期性措施包括裁员，鼓励薪酬高的员工和高层管理人员离职、退休；延长员工的工作时间、缩短假期、取消带薪休假、严格请假制度；缩小医疗保险范围，让个人承担一部分医疗费用；缩减非生产性开支，包括调整差旅补助支出、控制办公费用，以及限制公款娱乐等。

2. 货币激励方案

货币激励方案是一种物质奖励方案，目的是为了吸引和留住企业所需要的人才，特

别是企业短线人才。从薪酬要素的作用看，基础薪酬是保底薪酬，激励性不强。为了调动员工的积极性，或者为了在劳动力市场上取得薪酬优势，需要发挥浮动薪酬的作用，实施货币薪酬奖励方案。

货币激励的对象主要是企业短线环节或急需的专业技术员工。例如，当营销成为制约企业经营的“瓶颈”时，企业就要将改进营销业绩的方案作为该时期企业经营的重点。为此，配合营销战略的实施，需要实施货币激励措施。佣金方案是促进营销绩效的一种经常使用的办法，具体包括以佣金代替工资，薪酬随绩效变动，通过提高佣金来激励营销成绩优秀者。当绩效增加时，佣金随之增加；当绩效减少时，佣金随之减少。佣金方案的作用有两个：其一，薪酬管理与企业的目标配套；其二，将员工的努力、绩效与报酬紧密联系起来。当然，一套完整的佣金方案并非如此简单，还需要一系列实施原则、细则、监督和评估系统。

又如，企业为了提高员工的技术水平，鼓励员工掌握更多的生产技能，采用以技能工资为主的薪酬方案，在企业或者一些部门推行技能工资制度。技能薪酬激励也是一种货币激励方案，目的是运用货币手段激励员工学习新的技能，将员工的技能开发与报酬联系起来。具体做法包括提高薪酬中技能薪酬的比重；给技能优秀者提升或加薪；企业为员工提供学习和培训的机会，员工考核结果直接与报酬挂钩，成绩达到企业所要求的水平时，可以得到奖励薪酬，或者提供加薪的机会等。因此，一个好的以技能为基础的货币激励方案，可以促进员工工作技能的提高，为企业提供更多高质量的技术人才。

3. 福利激励方案

目前一些现代大企业越来越重视企业福利对激励员工的重要作用。在当今的人才市场竞争中，高质量的企业福利是吸引员工的必不可少的“秘密武器”。在传统的薪酬福利管理中，企业之所以热衷于福利，主要是为了安抚员工和享受政府对福利的优惠政策。在现代企业中，企业福利具有了新的功能，例如：

- (1) 可以减少员工之间对货币薪酬的攀比；
- (2) 与货币薪酬相比，福利具有更大的灵活性；
- (3) 可以使员工体会到企业的关怀；
- (4) 可以促进员工的身体和心理健康。

企业福利方案实施的目的主要是提高员工的工作和生活质量，增加企业的凝聚力。近年来，各种形式的福利激励方案纷纷出台。例如，健康保险计划、养老保险，即年金计划、住房计划、员工教育培训计划、带薪休假计划、为子女和家庭提供各种服务的福利计划等。

除此之外，薪酬方案还包括实施以单一或几种薪酬要素为主的综合性薪酬管理计划，其目的是为了引导和约束员工的某些绩效行为，或者对某员工群体的绩效进行激励等。例如，为了提高员工的技能水平，推行技能薪酬方案；为了激励员工的团队意识，推行增益分享方案；为了强化企业与员工的合作关系，推行员工持股、股权激励等长期激励薪酬方案等。