

博学



复旦博学·21世纪人力资源经济学前沿

总报酬经济学

曾湘泉 郝玉明 宋洪峰 主编

Economics of
Total Rewards



 复旦大学出版社

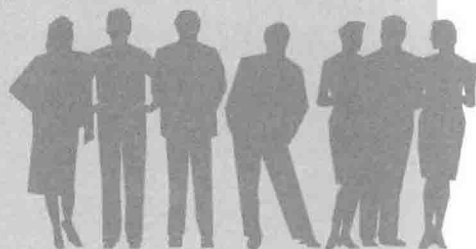


复旦博学·21世纪人力资源经济学前沿

总报酬经济学

曾湘泉 郝玉明 宋洪峰 主编

Economics of
Total Rewards



 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

总报酬经济学/曾湘泉,郝玉明,宋洪峰主编. —上海:复旦大学出版社,2014.4
(复旦博学·21世纪人力资源经济学前沿)
ISBN 978-7-309-10128-7

I. 总… II. ①曾…②郝…③宋… III. 企业管理-工资管理-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第240698号

总报酬经济学

曾湘泉 郝玉明 宋洪峰 主编
责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路579号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
江苏省句容市排印厂

开本 787×1092 1/16 印张 11.5 字数 215 千
2014年4月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-10128-7/F·1977
定价:32.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书不仅是对总报酬这一薪酬管理领域最新进展的系统阐述,更是以经济学方法对人力资源管理薪酬决策问题进行分析的有益尝试。本书讨论的相关主题,对于分析不同报酬要素及其组合的激励效果,帮助企业有效配置激励资源和理性分析员工个体激励需求,进而找到一种能够达到员工及其雇主满意并实现“双赢”的问题解决办法,从一个崭新的视角提供了决策支持。

本书在结构安排上,包括两大部分:一是对总报酬模型的总体经济分析,包括总报酬理论的最新进展、总报酬经济学分析的学科理论基础及发展前景、总报酬经济学与其他相关经济学分支学科的关系,以及总报酬经济学在各个报酬要素经济学中的分析应用等;二是对总报酬模型各个构成要素进行个体分析,分别对薪酬、福利、工作生活平衡、绩效与认可、员工发展以及职业发展机会进行了激励效应及其决策分析。与此相应,章节安排上包括导论、薪酬及其决策分析、福利及其决策分析、工作生活平衡及其决策分析、绩效与认可及其决策分析、员工发展及其决策分析、职业机会及其决策分析共七章。

本书适合大专院校经管类师生选作教材,同时也可作为相关领域实际工作者的参考用书。

丛书编辑委员会

主 任 曾湘泉

执行主任 杨伟国

委 员 (按姓氏笔画顺序)

代 懋 王子成 李丽林 刘子馨 杨 俊

宋洪峰 陈玉杰 唐 镛 唐 乐 徐惠平

总 策 划 杨伟国 宋朝阳

总序

复旦博学·21世纪人力资源经济学前沿

像“人力资源经济学系列”这样国内第一个全新的系列最好应该有一个总序,以交代起因、编写原则、内容结构等事项,从而更好地帮助读者乃至作者本人理解我们所做的工作。我们特别希望这个系列能够成为我国劳动与人力资源问题的经济学研究取得突破的标志,更希望它能为我国的劳动与人力资源事业的发展添砖加瓦。

本系列的起因有三:

第一,学科。劳动与人力资源问题的研究发展到今天,也到了需要基于劳动经济学建立分支学科体系的时候了。到目前为止,经济学在劳动与人力资源的各个领域的研究都积累了大量的成果,但这些成果还都散落于诸多的学术期刊之中。“综合集成”的努力已经开始,但还需要更大的努力,更需要更大的成效,这就是我们现在正在做的。我们沿着拉齐尔教授所开创的将经济学应用于人力资源领域分析的道路继续前行,并且走得更远、更好。我们的工作尝试为劳动与人力资源的经济学分析提供一个相对完善的学科体系,为人类知识的进步作出贡献。尽管我们的工作还存在着这样或那样的不足,但我们努力做得更好。这些努力也是对我国关于劳动与人力资源专业建设缺乏学科理论基础的争论的一个回应,这些争论极大地阻碍了劳动与人力资源领域研究的进一步深入和劳动与人力资源专业建设的进一步提升。

第二,现实。在西方发达国家,事关就业失业、劳动关系、薪酬收入、社会保障等劳动与人力资源的问题一直是社会舆论的焦点,也一直高居政府议事日程的重要位置,甚至直接关系到政府首脑的前途。在我国,这些问题自改革开放以来也日益得到社会和政府的高度关注。学术界对这些问题多视角的探索和研究也取得了巨大进展。尽管如此,无论在政府宏观政策领域,还是在管理实践领域,甚至在学术研究领域,个人经验行为仍旧扮演着关键的角色,从而导致我们对劳动与人力资源问题的认识不够清晰,对这些问题的解决不够理想,对这些问题的宏观决策不够科学。我们的工作应该尝试为这些问题的思考提供一个具有针对性的学科基础,特别是需要基于经济学理论

与分析工具的支持,而不是停留在描述性的水平上。

第三,人才。这是一个更大的问题,也是一个更为长远的问题。现代意义上的劳动与人力资源学科在中国还是很新的学科,但我国在人才培养格局上却发展很快,从高职到博士的不同层次的学历教育体系业已建立起来。现在的问题是,在培养的课程设置上,无论是广度还是深度都没有得到明确的规划。高职与本科的课程相同,本科与硕士的课程相似,硕士与博士的课程相近。我们的工作尝试为学生们广度与深度学习准备一个参照系,同时也能为劳动与人力资源界同仁的终身学习提供更多的选择。

基于上述考虑,我们为本系列的编撰确定了三项基本原则,这是我们对所有主编和作者的要求。第一,前沿导向。与当下国内教材最大的不同是,本系列力求做到关注前沿的实践问题、探索成熟的理论体系、反映最新的研究进展、聚焦经典的经典文献。我们基于大量的研究文献展开对劳动与人力资源实践前沿问题的探讨,关注学科的最新发展,试图通过这种方式来倡导学生对本领域理论体系和经典文献的学习和把握。第二,实践导向。我们一直坚持的一个理念就是,在本系列中经济学是为更好地分析劳动与人力资源问题服务的,所以这个系列不是“经济学导向的”,而是“管理实践导向的”。我们遵循这种导向,按照劳动与人力资源管理实践者熟悉的思路和框架构建本系列的分析框架,提供更清晰的经济学分析工具,这样有助于他们更好地在原有思考的基础上增加经济学的分析方法,深化他们对某个领域问题的理解。同样,对即将走上工作岗位的劳动与人力资源专业的学生而言,他们也不会按照经济学的思路去进行管理,而且学校所学课程均以管理分析模式为主导,我们这种考虑也会让他们以最小的成本增强自己对管理的理解力。第三,思维导向。我们希望读者获得理论知识,但我们更希望他们理解理论。我们似乎越来越不喜欢理论,大多数情况下,这是因为我们缺乏较好的理论训练,也是因为我们更倾向于习以为常的个人经验;我们没有也无法发现理论的价值。而思维能力的训练则非基于理论基础不可。在本系列中,我们关注了管理实践、理论模型、研究方法、研究综述、重点文献等每一个学习环节,旨在传授知识的过程中,潜移默化地借助于理论来培养良好的思维习惯。

本系列的策划准备历经5年时间。最早在2006年,我们试验性地在中国人民大学使用拉齐尔教授的《人事管理经济学》作为教材给本科生讲授人事管理经济学。但是,在教材使用的过程中,我们觉得可以编撰一本更适合中国学生的人事管理经济学教材。随之,我们发现经济学已经渗透到几乎每一个劳动与人力资源的分支领域(尽管非常分散)。我们开始着手收集整理文献,并循着这个思路,逐渐整理出八个相对清晰的领域,从而构成今天这个系列。它涵括了人力资源管理、总报酬、劳动与雇用法、劳动关系、薪酬、职业发展、社会保险、人力资源治理等当今劳动与人力资源领域最重要的方面,具体包括《总报酬经济学》(曾湘泉、郝玉明、宋洪峰主编)、《劳动与雇用法经济学》(杨伟国、代懋主编)、《人事管理经济学》(杨伟国、唐鑑主编)、《薪酬经济学》(杨

伟国、陈玉杰主编)、《劳动关系经济学》(李丽林主编)、《职业发展经济学》(杨伟国、王子成主编)、《社会保险经济学》(杨俊主编)、《人力资源治理经济学》(杨伟国、唐乐主编)。

我们每一位主编和作者都秉承严谨规范的态度,付出了艰辛的劳动和努力,但这个系列也是一项全新的、探索性的工程,我们的学术功底、专业理解与研究积累都还存在欠缺,其中必然还有许多不足甚至不对的地方,文责自负;特别是由于参与编写的作者较多,写作风格各有差异,内容层次定位不尽一致,虽经总编协调,也仍存有缺憾。我们期待着读者、学界及业界同行的批评指正,更祈望业内大家支持、扶持、参与、指导、主导这个学科的进一步发展,为我国劳动与人力资源实践提供更加科学的理论基础和分析框架。

我们特别感谢复旦大学出版社对这个系列的大力支持。复旦大学出版社与劳动人事学院合作多年,他们秉承“学术为先”的理念,克服市场压力,为我们学院的学者们创造了传播专业知识的大好机会,取得了卓越的成就。在这里,我们尤其要感谢复旦大学出版社的宋朝阳老师,他是真正的学术出版人。最后,我们特别感谢各位作者所付出的专业精神和全心投入。

中国人民大学劳动人事学院院长

中国劳动学会副会长、劳动科学教育分会会长

曾湘泉

中国人民大学劳动人事学院教授,博士生导师

中国人民大学中国人力资本审计研究所所长

中国人民大学中国就业研究所副所长

杨伟国

2011年10月28日

前言

总 报 酬 经 济 学 Economics of Total Rewards

薪酬管理的理论和实践正在发生变革,总报酬就是这一领域的最新进展。但凡员工认为有价值的一切,如薪酬、福利、平衡工作与生活、绩效与认可以及员工发展和职业机会等,都已成为总报酬模型的组成部分。《总报酬经济学》试图借助经济学的基本方法来分析不同报酬要素的应用决策问题。

从货币报酬到非货币报酬,从外在报酬到内在报酬,总报酬涵盖了对员工具有激励作用的多种报酬要素。即使是最基本的现金方式的薪酬给付,在形式上也可能是多种多样的。如何在这些不同的激励方案中进行理性选择,不仅决定着激励资源的使用效果,对引导员工按照一种怎样的方式行事也有着重要的意义。本书借助规范的经济学分析方法,针对特定的薪酬决策提供详细而明晰的答案,进而有助于薪酬决策者摆脱“情境主义”困境。

本书不仅是对总报酬这一薪酬管理领域最新进展的系统阐述,更是以经济学方法对人力资源管理薪酬决策问题进行分析的有益尝试。本书讨论的相关主题,对分析不同报酬要素及其组合的激励效果,帮助企业有效配置激励资源和理性分析员工个体激励需求,进而找到一种能够达到员工及其雇主满意并实现“双赢”的问题解决办法,从一个崭新的视角提供了决策支持。

本书基于总报酬研究的最新进展,从经济学的视角整合经济学和管理学对此问题研究的成果和实践的经验。从学科角度来看,总报酬经济学作为新兴的交叉学科,具有重要的学术价值;从实践领域来看,对当前薪酬领域的宏观和微观问题进行深入分析,对积极解决与报酬有关的激励问题和提升管理效率具有重要的指导意义。

本教材结构及特色

本书在结构安排上包括两大部分:一是对总报酬模型的总体经济分析,包括总报酬理论的最新进展、总报酬经济学分析的学科理论基础及发展前景、总报酬经济学与其他相关经济学分支学科的关系以及总报酬经济学在各个报酬要素经济学分析中的

应用等;二是对总报酬模型各个构成要素进行个体分析,分别对薪酬、福利、工作生活平衡、绩效与认可、员工发展以及职业发展机会进行了激励效应及其决策分析。与此相应,章节安排上包括导论、薪酬及其决策分析、福利及其决策分析、工作生活平衡及其决策分析、绩效与认可及其决策分析、员工发展及其决策分析和职业机会及其决策分析共七章。

本书注重知识体系的创新性。首先是学科体系创新。报酬激励研究作为经济学与管理学的交叉研究学科,至今未能形成一个统一的学科体系,也没有统一的教材。本书将从经济学视角,基于经济学比较成熟的分析工具,为国内报酬激励学科领域的创立和建设奠定良好的理论基础;其次是研究框架创新。以往的薪酬管理教材大多从薪酬的几个组成部分(如基本工资、奖金、福利等)展开,本书则从货币薪酬、福利、工作生活平衡、绩效与认可、培训与职业发展等总报酬的几个主要功能模块展开,借鉴人事经济学和行为经济学的最新研究成果,突破了传统的经济性薪酬激励要素的分析框架。

本书同样重视内容的实用性。首先是有助于提升企业的薪酬管理实践能力。企业是市场经济中最具能动性的主体之一,在企业管理实践中应用总报酬的理念与技术有助于提升企业的核心竞争力。本书立足于企业人力资源管理实际,最大限度地传播总报酬的知识和总报酬管理的技术,从经济学分析视角为报酬决策提供支持。其次是有助于促进各层各类用人单位建立符合自身特点的总报酬管理体系。总报酬作为现代人力资源管理的重要理念,具有广泛的普适性。本书同样可以为除企业外的其他用人单位提供相应的总报酬解决思路。

需要指出的是,尽管本书注重采用经济学分析方法研究探讨总报酬及其决策行为,但在研究与编写过程中,并不完全排斥和否定管理学、心理学、社会学乃至法学的研究方法。在绩效与认可等报酬要素决策分析时,充分考虑非货币化报酬要素的特性,兼顾了非经济学的研究分析方法。

本书由中国人民大学劳动人事学院院长、博士生导师曾湘泉教授主编,中国人事科学研究院助理研究员、中国就业研究所副研究员郝玉明博士和北京林业大学经济管理学院讲师、人力资源管理系主任宋洪峰博士担任执行主编,主编和执行主编承担了全书的编写组稿和总撰统稿工作。参与本书撰稿的还有周禹、王剑、熊通成、卿石松、巫强、杨玉梅6位博士,他们分别在各自的教学与科研岗位上长期关注总报酬理论研究,并承担了具体章节的写作任务。具体撰稿分工如下:第一章由郝玉明、宋洪峰撰写;第二章由巫强撰写;第三章由郝玉明撰写;第四章由周禹撰写;第五章由熊通成、王剑撰写;第六章由杨玉梅撰写;第七章由卿石松撰写。

本教材的适用范围

总报酬经济学是经济学与管理学相结合的交叉研究领域,其内容在目前的劳动经

济学、人事经济学、人力资源管理、薪酬管理、劳动关系管理等学科或课程中都有不同层面的涉及。总报酬作为美国薪酬学会在本世纪初提出的重要概念正逐步得到理论界与实践界的认可与应用,相应的研究成果已逐渐进入主流学术界,各种观点与材料在高职高专、本科以及研究生等层面的教学上广泛应用。本书从经济学的视角对总报酬的理论与实践进行系统地阐述,帮助读者全面把握此领域最前沿的理论与分析技术。因此,本书既适于各高等院校为本科生和研究生开设相关课程的学习参考用书,也可以成为各企事业单位实施总报酬管理实践的理论指导用书。

鸣谢

历时近两年,本书终将付梓出版。首先要感谢参与本书编写的诸位博士,他们在完成各自的科研与教学工作的同时,分别承担了本书的编写和撰写工作,为本书的完成付出了艰辛劳动。

要特别感谢杨伟国教授,编写本书源于他的倡议,并对本书的总体结构及编写思路提供了创造性的建议;要特别感谢郝玉明、宋洪峰两位博士,他们作为本书的执行主编,在承担撰写任务之外,还承担了本书的编写组稿、统稿等大量工作;最后,还要对我所有在读的博士生和硕士生表示感谢,他们参与了本书编写讨论与资料收集工作,也为本书的编写做出了不可磨灭的贡献。在此,对所有为本书编写和出版做出贡献的人员表示衷心感谢!

由于本书是对薪酬管理领域最新研究成果所进行的一项有益的研究探索和尝试,受学科发展和编写人员能力所限,书中难免有疏漏之处,文责自负,欢迎来自业界同行的一切有益的批评、探讨与交流。

曾湘泉

2014年2月于北京

目 录

总 报 酬 经 济 学 Economics of Total Rewards		总 小 章 本
第一章 导论		001
学习目标		001
引例		001
1.1 总报酬：金钱不是激励的一切		003
1.2 总报酬经济学的学科理论基础		011
1.3 总报酬组合的经济学分析		018
1.4 总报酬经济学发展展望		026
本章小结		029
复习思考题		029
案例分析		029
推荐阅读资料		031
网上资料		031
参考文献		031
第二章 薪酬及其决策分析		034
学习目标		034
引例		034

2.1 总报酬视角下的货币薪酬	035
2.2 基本薪酬支付及依据	036
2.3 变动薪酬支付及依据	043
2.4 薪酬水平与结构的选择	048
2.5 薪酬支付策略的选择	053

本章小结	060
复习思考题	060
案例分析	060
推荐阅读资料	061
网上资料	061
参考文献	061

第三章 福利及其决策分析

064

学习目标	064
引例	064
3.1 福利的经济学分析概述	066
3.2 工资与福利组合的经济学分析	069
3.3 自选福利计划	072
3.4 常见福利形式分析	075

本章小结	077
复习思考题	078
案例分析	078
推荐阅读资料	081
网上资料	082
参考文献	082

第四章 工作生活平衡及其决策分析

084

学习目标

084

引例

084

4.1 工作—生活平衡管理的内涵与实践发展

085

4.2 有关工作—生活平衡的经济学理论

088

4.3 工作—生活平衡管理实践的有效性研究

092

本章小结

097

复习思考题

097

案例分析

097

推荐阅读资料

098

网上资料

098

参考文献

099

第五章 绩效与认可及其决策分析

101

学习目标

101

引例

101

5.1 总报酬视角下的绩效考核

102

5.2 考核周期与主体的决策

106

5.3 绩效付薪及其决策

110

5.4 总报酬视角下的认可

116

5.5 认可实施决策分析

121

本章小结

125

复习思考题

126

案例分析

126

推荐阅读资料

127

网上资料

127

参考文献

128

第六章 员工发展及其决策分析

总报酬模型中的员工发展 132

学习目标 132

引例 132

6.1 总报酬模型中的员工发展 134

6.2 培训及其决策的经济分析 137

6.3 员工发展的作用——经验证据 144

本章小结 146

复习思考题 146

案例分析 147

推荐阅读资料 148

网上资料 148

参考文献 148

第七章 职业机会及其决策分析

总报酬模型中的职业机会 150

学习目标 150

引例 150

7.1 总报酬模型中的职业机会 152

7.2 职位晋升的经济分析 155

7.3 职业发展机会的激励效果——经验证据 163

本章小结 165

复习思考题 166

案例分析 166

推荐阅读资料 168

网上资料 168

参考文献 168



第一章

导 论



学习目标

了解总报酬模型的产生背景与发展变化；

重点掌握总报酬模型的五维结构及其主体内容；

掌握衡量报酬价值的基本方法，尤其是对非货币报酬的货币衡量；

掌握经济学、心理学和管理学整合视角下对报酬有效性的分析。



引 例

美国薪酬协会的组织战略^①

美国薪酬协会又称总报酬协会(The Total Rewards Association),是为那些致力于薪酬、福利、工作与生活平衡策略有效性和整合总报酬战略以吸引、保留和激励雇员,提高他们的忠诚感和生产效率的组织和人力资源专业人士服务的协会组织。该协会 2012 年 12 月将组织战略进行了更新。具体包括以下内容:

(一) 组织使命。协会旨在促进那些采取各种方式指导组织报酬员工的专业人士的知识进步和职业发展,提高员工满意度和忠诚感,并最终实现预期的经营成果。

(二) 主要工作。包括知识服务、职业开发、推广领导力和专业人士会员服务。

知识服务包括传授组织和个人更有效地吸引、保留和激励员工的技术和方法;教育、资源和信息创新和传递;出版论文和书籍;开展调查与研究;

^① 资料来源: <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-home.jsp>。

职业开发包括开展培训课程、举办大型会议等活动以及对从业人员进行认证；推广领导力包括促进和推动领导力理念、从事公共政策活动（为政府或企业组织的决策制定者提供教育和信息，因为他们所影响或控制的政策与实践会影响总报酬）；

专业人士会员服务包括成立会员社区和提供会员福利等。

（三）服务对象。包括从事总报酬有关工作的专业人士、关注总报酬工作的个人以及关注总报酬工作的组织。

（四）经营哲学。协会负有为企业实施合理的经营实践活动以确保财务竞争力和长期发展能力的使命，探索、顽强、卓越行动和不断评估价值观是其通向成功的核心所在。通过以下四个方面来获得并保持领先地位：

1. 在雇员、志愿者和委托人之间建立坚强有力的合作伙伴关系；
2. 雇员、委员会、志愿者和证书持有者朝向最高的职业和伦理标准的自我提升；
3. 不断增强正直、互相尊重、公平和工作应该令人鼓舞、满意和愿意投入的信仰；
4. 吸引、激励和保留最优秀人才，推进组织使命达成和服务客户。

引言

对员工而言，一个高价值的“报酬包”无疑是决定其绩效行为的关键因素；对组织而言，为员工提供丰厚的报酬组合是否可以获得高回报、选择哪些付酬项目拥有更好的激励效果等问题则一直都是他们必须要面临的挑战。一百多年来，薪酬管理的主题变化不断，传统的基于工资和福利的付酬方式已经不能满足吸引、激励和保留高价值员工的战略需求。如何让员工为自己的工作而骄傲？越来越多的目光开始关注那些与众不同的、能够直接触动人们内心深处的付酬方式，这对组织人力资源战略而言至关重要。美国薪酬协会（现已更名为总报酬协会）长期研究与报酬有关的组织与员工管理激励问题，开发提出了总报酬模型，并在全球的企业管理实践中不断丰富和完善。但凡员工认为有价值的东西，都可以在丰富的报酬组合中有所体现，尤其是那些能够直接作用于他们内心深处可以带来持续价值感的东西。是办公区还是高级会所？是工作还是游戏？是加班加点还是享受过程？这些都不再重要，关键在于“那就是我们想要的”！总报酬（Total Rewards）模型的出现，拓展了传统薪酬管理的体系结构，为我们重新思考激励资源的效用价值开拓了一个整合的研究视角。

1.1 总报酬：金钱不是激励的一切

1.1.1 总报酬模型产生背景

总报酬模型的产生源于组织环境变化和组织管理实践的客观需求。全球化、技术进步、知识经济等导致了组织面临的外部环境发生变化。这些变化包括：工厂在全球范围内转移，以寻求廉价劳动力和寻求技术优势；技术的不断进步导致工作的自动化、远程办公等工作场所变化；管理中的等级逐步消失，团队合作、团队绩效日益受到重视；工作环境由不同种族、宗教信仰和不同性别的劳动者构成，需要接纳多元化的价值观；工作流动频繁发生，员工的价值创造者地位受到重视等。随着这些环境的变化，企业与员工的关系也发生变化，员工成为绩效的创造者，如何吸引、保留并激励员工努力工作，成为管理层不得不考虑的重要问题。在此背景下，总报酬为满足各种管理实践的需要应运而生。

报酬由最初的工资、福利发展到战略性薪酬设计、总体薪酬计划，乃至报酬要素组合的出现，组织内部管理实践的需求是总报酬模型产生的内在原因：

一是企业内部经营效率和效果的压力所导致。员工总报酬成为企业经营成本的重要组成部分，为了便于企业进行严格的成本控制，管理层需要确保支付给员工的各项报酬费用是可以计算和管理的。对人工成本、报酬项目范围进行界定和测量，有利于组织进行有效的成本控制，实行更为有效的报酬激励项目，获取最大限度的回报，以提高经营效率。

二是为了迎合员工多样化带来的不同需求。在经济全球化背景下，公司面临多元文化和多样化员工群体，不同民族、种族、宗教信仰的员工拥有不同的价值观和需求，单一报酬结构很难达到有效的激励效果。每个员工都拥有自己独立的选择权和个性化需求，为了满足这些需求，需要组织提供各种报酬组合。

三是企业战略目标传递的需要。组织需要通过一些媒介传递组织目标和战略，促使员工能够与组织愿景保持一致，总报酬模型可以很好地体现组织的战略信息。例如，公司采取市场主导型经营战略和成本控制型管理战略，通过在总报酬模型中采取不同的报酬要素组合方式，既可以实现公司战略，又可以有效地对员工进行战略目标传递。

1.1.2 初期总报酬模型构成

随着全球经济与跨国公司的迅速发展，自 20 世纪 70 年代开始，战略性薪酬设计开始为组织所重视，以往相对简单的薪酬与福利计划开始变得复杂起来，报酬要素间