

现代MBA系列教材

薪酬管理

XINCHOU GUANLI

陶莉 张力 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



现代 MBA 系列教材

薪酬管理

陶 莉 张 力 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

薪酬管理是企业人力资源管理的核心内容,薪酬管理已经与企业发展和人力资源开发战略紧密地联系在一起。本书注重理论分析与实际操作方法相结合,对战略性薪酬管理基本理论、薪酬与薪酬模式、薪酬结构设计、薪酬水平及其外部竞争力、薪酬体系设计、经营者年薪制、员工福利设计、专门人员薪酬设计、薪酬管理系统等薪酬管理理论和方法进行了创新性研究和系统性分析。这既是对企业人力资源薪酬管理理论的丰富,也为企业进行薪酬管理提供了重要的可资借鉴的管理工具。

本书管理理论与管理实践相结合,理论教学与案例教学相结合,内容翔实,具有较强的理论性和实用性,可作为MBA、管理类研究生、本科生相关课程教材,同时也是企业人力资源管理人员重要的参考书。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/陶莉,张力编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2007.7

(现代MBA系列教材)

ISBN 978-7-81123-055-0

I. 薪… II. ①陶… ②张… III. 企业管理:劳动工资管理-研究生-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第084313号

责任编辑:孙秀翠 特邀编辑:刘云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:203×280 印张:15.25 字数:458千字

版 次:2007年7月第1版 2007年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-055-0/F·249

印 数:1~5 000册 定价:28.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail:press@bjtu.edu.cn。

陶 莉 女，博士、教授

1984年毕业于四川大学，先后获得哲学学士、硕士和经济学博士学位，现任四川大学工商管理学院教授，人力资源管理专业硕士研究生导师，主要从事人力资源管理、组织行为、企业伦理等领域的研究和教学工作，承担研究生、MBA及本科各层次的“人力资源管理”、“绩效管理”、“薪酬管理”等课程的教学工作。主持和参与了教育部、省政府、企业的多项课题，担任政府及多家企业人力资源咨询顾问。出版专著《伦理经济论》，主编和参编《企业组织设计和人力资源管理》等6本教材，公开发表学术论文50余篇。

张 力 男，1971年1月生，博士

北京交通大学经济管理学院副教授，中国管理科学学会公共管理专业委员会秘书长，中国劳动学会薪酬专业委员会理事。主要研究领域为劳动经济、人力资源管理。参与研究国家社科基金、铁道部项目多项，先后主持或参加了中国国际广播电台、中国铁路、广铁集团等十余家大中型企业、事业单位的企业战略研究、人力资源管理咨询及薪酬设计工作。在国内外核心期刊发表论文十余篇，其中包括多篇SSCI、SCI、EI、ISTP检索文章。为研究生、MBA及本科生讲授“经济法”、“人力资源管理”及“薪酬管理”等课程。2006年荣获北京交通大学优秀主讲教师称号，2007年荣获第八届詹天佑北京交通大学教学专项奖。

前 言

21 世纪的经济是知识经济,拥有高新知识和技术的人才将成为公司生存和发展的主动力。公司在市场上的竞争说到底人才的竞争,在人才流动不断加速并日趋国际化的今天,最大限度地尊重人才,是公司在竞争中取得主动的关键。为了吸引和留住优秀的人才,并使他们为公司目标的实现而努力工作,就要给他们以足够的激励。而进行薪酬管理,建立良好的薪酬机制则是激励最直接的手段和最有效的保证。在现代企业管理中,薪酬已不仅具有一些简单的和传统的功能,而是被赋予了许多全新的内涵,薪酬已不仅仅是具有传统的企业生产成本支出功能的载体,而是已经与企业人力资源开发战略紧密相联的管理要素,薪酬管理已是企业人力资源管理的核心内容。随着我国经济的发展,传统的薪酬管理已难以适应企业现代化管理的需要,因此对传统的薪酬管理进行创新就成为一种必然。本书内容丰富,尽量体现作者意图,注意从战略角度出发来思考问题,充分考虑体系的系统性、完整性,同时注重理论与实践相结合。

第一,系统性。本课程从战略性薪酬管理的基本理论出发,全面系统地对薪酬与薪酬模式、薪酬结构设计、薪酬水平及其外部竞争力、薪酬体系设计、经营者年薪制、员工福利设计、专门人员薪酬设计、薪酬管理系统等薪酬管理理论和方法进行分析和研究。

第二,操作性。突出在实际操作方面的内容。在阐明基本理论的基础上,更多地介绍了薪酬确定的依据和方法;为了增强对薪酬管理实际工作的指导,特别增加了薪酬管理的基础工作和薪酬方案设计等内容,介绍了企业薪酬管理过程中薪酬设计的基本方法和技术规范。

第三,适用性。为提高教材的适用性,本书还精选了相关案例,附在每章之后。同时每章都列出复习思考题,以便读者进一步深入研究。

本书共分 10 章,由四川大学陶莉教授、北京交通大学张力副教授、成都电子科技大学张徽燕副教授、成都医学院曾祥发老师编著。本书第 8 章、第 9 章、第 10 章由陶莉教授撰写,第 1 章、第 4 章、第 6 章、第 7 章由张力副教授撰写,第 2 章、第 3 章由张徽燕副教授撰写,第 5 章由成都医学院曾祥发老师撰写。陶莉教授负责全书的统稿工作。

本书在撰写过程中,参阅了众多学者的论著,获取了大量的宝贵知识,在此表示最真诚的谢意。

同时,北京交通大学出版社的责任编辑孙秀翠为本书的编辑出版付出了大量的辛勤劳动,在此一并表示感谢。

由于本书所涉及内容在我国还处于研究与探索的阶段,加之受时间和作者研究水平所限,因此,无论在结构还是内容方面,都难免存在许多不足之处,衷心希望读者提出宝贵的意见。

编 者

2007 年 7 月

目 录

第1章 战略性薪酬管理基本理论	(1)
1.1 薪酬管理理论的发展	(1)
1.1.1 最低工资理论	(1)
1.1.2 工资基金理论	(1)
1.1.3 边际生产力理论	(2)
1.1.4 供求均衡工资论	(2)
1.1.5 集体谈判工资论	(3)
1.1.6 人力资本理论	(4)
1.1.7 效率工资理论	(5)
1.1.8 公平理论	(5)
1.1.9 分享经济理论	(5)
1.2 薪酬管理中的争论	(6)
1.2.1 薪酬管理大辩论	(6)
1.2.2 最佳实践与组合	(7)
1.2.3 期望理论和与业绩挂钩的薪酬	(8)
1.2.4 挑战公平的意义	(9)
1.3 战略性薪酬管理	(10)
1.3.1 战略性薪酬管理的内涵	(10)
1.3.2 战略性薪酬管理对企业人力资源管理角色转变的要求	(13)
1.3.3 企业不同发展阶段与薪酬战略	(14)
1.3.4 企业战略类型与薪酬战略	(16)
1.4 整体薪酬战略的建立	(17)
1.4.1 传统薪酬战略内涵及其存在的问题	(17)
1.4.2 整体薪酬战略的基本内涵及其主要特征	(19)
1.4.3 整体薪酬体系的建立	(20)
案例研究	(22)
本章小结	(28)
复习思考题	(28)
第2章 薪酬与薪酬模式	(29)
2.1 薪酬及其构成	(29)
2.2 薪酬的功能	(31)
2.2.1 薪酬的基本功能	(31)
2.2.2 薪酬的导向功能	(31)
2.3 薪酬模式	(33)
2.4 薪酬的权重因素	(34)
2.5 现代薪酬设计的趋势	(36)

2.6 薪酬管理及其决策	(37)
2.6.1 薪酬管理的概念	(37)
2.6.2 薪酬管理的重要性	(38)
2.6.3 薪酬管理控制	(39)
2.6.4 薪酬管理的决策	(41)
案例研究	(43)
本章小结	(49)
复习思考题	(49)
第3章 薪酬结构设计	(50)
3.1 薪酬的内部一致性	(50)
3.1.1 薪酬内部一致性的内涵	(50)
3.1.2 薪酬内部一致性的影响因素	(50)
3.2 薪酬结构的内涵及影响因素	(51)
3.2.1 薪酬结构的内涵	(51)
3.2.2 薪酬结构的影响因素	(52)
3.3 薪酬结构的类型	(53)
3.3.1 工作导向的薪酬结构	(53)
3.3.2 技能导向的薪酬结构	(53)
3.3.3 绩效导向的薪酬结构	(54)
3.3.4 市场导向的薪酬结构	(55)
3.3.5 几种薪酬结构的比较	(55)
3.3.6 理想的薪酬结构	(57)
3.3.7 整体薪酬回报	(57)
3.4 薪酬结构设计	(59)
3.4.1 薪酬结构的确定	(59)
3.4.2 薪酬结构的类型	(60)
3.4.3 薪酬等级和薪酬级距	(60)
3.4.4 确定薪酬等级数目	(61)
3.4.5 确定薪酬级距的类型	(62)
3.4.6 建立薪酬级距	(63)
3.4.7 薪酬信息的沟通	(64)
3.5 宽带薪酬结构	(65)
3.5.1 宽带薪酬结构的内涵	(65)
3.5.2 宽带薪酬的适用范围	(66)
3.5.3 宽带薪酬结构的设计	(67)
案例研究	(69)
本章小结	(76)
复习思考题	(76)
第4章 薪酬水平及其外部竞争力	(77)
4.1 薪酬外部竞争力及其决定因素	(77)
4.1.1 薪酬水平及其外部竞争性的含义	(77)

4.1.2 薪酬外部竞争性的作用	(78)
4.1.3 影响薪酬水平的因素	(79)
4.2 具有竞争力的薪酬决策	(81)
4.2.1 薪酬领袖策略	(81)
4.2.2 市场追随策略	(82)
4.2.3 市场滞后型策略	(82)
4.2.4 混合型薪酬策略	(83)
4.3 薪酬水平的衡量及其影响	(83)
4.3.1 薪酬水平的衡量	(83)
4.3.2 薪酬水平的影响	(84)
4.4 市场薪酬调查	(85)
4.4.1 竞争性薪酬确定的过程	(85)
4.4.2 市场薪酬调查的内涵及其作用	(85)
4.4.3 薪酬调查的类型及其优、缺点	(87)
4.4.4 薪酬调查的操作步骤	(89)
案例研究	(95)
本章小结	(99)
复习思考题	(99)
第5章 薪酬体系设计	(100)
5.1 薪酬体系设计的原则	(100)
5.2 薪酬体系设计的基础	(102)
5.2.1 工作分析	(102)
5.2.2 岗位评价	(106)
5.3 不同薪酬体系的设计	(113)
5.3.1 能力薪酬体系	(114)
5.3.2 工作薪酬体系	(115)
5.3.3 岗位技能薪酬体系	(116)
5.3.4 结构工资薪酬体系	(119)
案例研究	(120)
本章小结	(123)
复习思考题	(123)
第6章 绩效工资体系设计	(124)
6.1 绩效奖励的基本理论	(124)
6.1.1 组织战略与绩效管理	(124)
6.1.2 激励理论概述	(127)
6.2 绩效工资体系及种类	(129)
6.2.1 绩效工资体系的内涵	(129)
6.2.2 绩效工资体系的种类	(132)
6.3 经营者年薪制	(149)
6.3.1 经营者年薪制的内涵	(149)
6.3.2 经营者年薪制的构成	(152)

6.3.3 实施经营者年薪制的意义	(154)
案例研究	(155)
本章小结	(162)
复习思考题	(163)
第7章 员工福利设计	(164)
7.1 员工福利的基本理论	(164)
7.1.1 员工福利的内涵	(164)
7.1.2 员工福利计划实施的困境	(165)
7.1.3 员工福利计划的发展趋势	(166)
7.2 员工福利设计的内容	(167)
7.2.1 法定福利项目	(167)
7.2.2 企业补充福利项目	(170)
7.2.3 弹性福利计划	(171)
7.3 员工福利设计的管理	(173)
7.3.1 员工福利规划	(173)
7.3.2 员工福利沟通与控制	(175)
案例研究	(176)
本章小结	(180)
复习思考题	(180)
第8章 专门人员薪酬设计	(181)
8.1 管理人员薪酬	(181)
8.1.1 管理人员及特点	(181)
8.1.2 管理人员的薪酬模式	(181)
8.2 研发人员薪酬	(183)
8.2.1 研发人员的界定及特点	(183)
8.2.2 研发人员的薪酬类型	(184)
8.2.3 不同层次研发人员的薪酬模式	(188)
8.2.4 实施薪酬方案应注意的问题	(189)
8.3 销售人员薪酬	(189)
8.3.1 销售人员及工作的特点	(189)
8.3.2 销售人员的分类	(190)
8.3.3 影响销售人员薪酬的因素	(191)
8.3.4 销售人员的薪酬模式	(192)
8.4 临时工和兼职人员薪酬	(196)
案例研究	(197)
本章小结	(199)
复习思考题	(199)
第9章 薪酬管理系统	(200)
9.1 政府对企业工资收入分配的宏观管理	(200)
9.1.1 工资分级分类管理体系	(200)

9.1.2 政府对企业工资收入的经济调节	(201)
9.1.3 政府对企业工资收入的法律调节	(201)
9.2 薪酬预算	(204)
9.2.1 薪酬预算的内涵及作用	(204)
9.2.2 薪酬预算的目标	(205)
9.2.3 薪酬预算方法	(205)
9.3 薪酬的日常管理与维护	(207)
9.3.1 薪酬控制	(207)
9.3.2 薪酬调整	(207)
9.3.3 薪酬沟通	(208)
9.3.4 薪酬支付	(211)
案例研究	(213)
本章小结	(216)
复习思考题	(216)
第10章 薪酬管理的国际比较	(217)
10.1 美国企业的薪酬管理	(217)
10.1.1 美国企业薪酬管理的基本理念、趋势	(217)
10.1.2 美国企业薪酬的结构和水平	(219)
10.1.3 美国公司高层经理	(221)
10.1.4 政府对企业薪酬的监管	(222)
10.2 欧洲各国企业的薪酬管理	(223)
10.2.1 欧洲各国企业的薪酬管理特点	(223)
10.2.2 英国企业薪酬管理	(224)
10.3 日本企业的薪酬管理	(225)
10.3.1 日本工资制度发展概述	(225)
10.3.2 日本企业传统的报酬制度	(226)
10.3.3 职务职能工资制	(226)
10.3.4 日本企业经营者的年薪制	(226)
10.3.5 辅助工资制	(227)
10.4 新加坡企业的薪酬管理	(227)
10.4.1 政府指导与劳资议定	(227)
10.4.2 灵活的工资制度	(227)
10.4.3 中央公积金	(228)
10.4.4 福利	(228)
案例研究	(229)
本章小结	(233)
复习思考题	(233)
参考文献	(234)

第 1 章

战略性薪酬管理基本理论

本章提要：

- 薪酬管理理论的发展；
- 薪酬管理中的争论；
- 战略性薪酬管理的内涵；
- 企业不同发展阶段与薪酬战略；
- 企业战略类型与薪酬战略；
- 整体薪酬战略的建立。

1.1 薪酬管理理论的发展

薪酬理论在经济学中多以工资理论的提法出现，工资理论（或者说薪酬理论）的发展是伴随经济学的不断发展而逐渐建立起其理论体系的。

1.1.1 最低工资理论

最低工资理论即生存费用理论，这一薪酬理论是由英国古典经济学的创始者威廉·配第提出的。配第认为，工资的高低取决于生产维持工人所需的生活资料的劳动时间，所以，工资即维持工人生活、劳动和延续后代所必需的生活资料的价值，工资不能过高，否则会造成社会劳动的浪费。这一工资理论后来为大部分古典经济学家所接受，并成为古典工资理论的基础。

最低工资理论的主要观点是：产业社会中工人的薪酬应该等于或略高于能够维持生存的水平。如果出于某种原因薪酬暂时提高到维持生存的水平以上，那么，由于工人阶级的人口增长率上升而使劳动力供给增加，薪酬最终仍会降低到维持生存的水平。如果将薪酬降低到维持生存水平以下，不会维持多久，劳动力供给将会因疾病、营养不良、出生率下降而减少，薪酬最终会提高到维持生存的水平。因此，工资和其他商品一样，有一个自然的价值水平，即维持工人最低生活水平的生活资料价值。

现代西方经济学家认为最低工资理论在当时剥削极为残酷的状态下，能够保证最低生活资料的工资，对工人阶级反而是有利的，因此能够被广泛接受。而进入 19 世纪中期，随着社会环境的改变，其逐渐被其他薪酬理论所取代。

1.1.2 工资基金理论

英国古典经济学家穆勒、西尼尔等人在 19 世纪中期提出了工资基金理论。穆勒认为，在企业资本总额一定的条件下，工资取决于劳动力人数和用于购买劳动力的资本与其他资本之间的关系，即假定其他条件不变，若人口与资本比例不变，工资也将维持不动；若资本对人口的比率提高，工资将随之上涨；若资本对人口的比率下降，工资必将下降。简言之，工资取决于资本，用于支付工资的资本就是短期内难以改变的工资基金。

英国经济学家西尼尔对此理论进行了修改。他将货币工资和实际工资划分开来,并且否认了工资取决于总资本中用于支付工人的部分。他认为,工资应该是所生产的产品和服务中分给工人的那一部分。工资基金的数量取决于两个因素:一个是工人直接或间接生产产品和服务的生产效率;另一个是生产这些商品过程中直接或间接雇佣的劳动力数量。

这一理论存在许多缺陷。用于支付工资的费用在特定的时间内有一个确定的比例,这是不真实的,实际上工资基金所占比例和劳动力数量都在发生变化。这一理论遭到其他经济学家的批评,1869年,穆勒本人也放弃了这一理论。

1.1.3 边际生产力理论

“边际生产力”这一术语是19世纪末美国经济学家克拉克(1847—1938)首创并进一步用于其分配论分析的。它是指在其他条件不变的前提下,每增加一个单位要素投入所增加的产量,即边际产品,而增加一个单位要素投入带来的产量所增加的收益,称为边际收益产品。边际收益产品等于要素的边际产品和边际收益的乘积,特别地,最后雇佣的那个工人所带来的产量称为劳动的边际生产力或劳动边际收益产量。由于存在边际生产力递减规律,对劳动的雇佣量并非越多越好,在劳动雇佣量达到某一足够大的量后,劳动的边际收益为零。

按照边际生产力理论的观点,假设雇主追求利润最大化,在完全竞争的市场上,企业工资水平取决于劳动的边际生产力。即雇主雇佣的最后那个工人所增加的产量的价值等于该工人的工资。该理论虽然与劳动力市场的实际情况并不吻合,但从长期看,它与工资变化趋势有相似之处。

边际生产力薪酬理论开创了薪酬问题研究的新时代,它致力于企业层次的微观分析,建立了工资水平与劳动生产率之间的本质联系。当然,该理论也存在诸多不足之处^①,如边际生产力理论的理论基石——边际效用论、生产力递减规律等本身就存在着一系列问题需要研究;从技术层面来看,各生产要素只有在彼此配合的条件下才能生产,个别要素的边际单位的生产力如何确定,这些要素的生产力如何以边际效用体现,怎样才能把它们加总起来构成单位产品的价值等问题,边际生产力理论对这些问题都没有给出令人满意的答复。

上述有关薪酬的理论属于早期经济学对工资决定因素的研究,其中比较系统的是边际生产力理论。下面有关薪酬的理论是现代从市场决定机制和宏观经济角度的研究成果。

1.1.4 供求均衡工资论

该理论的创建者是英国著名经济学家马歇尔,在其名著《经济学原理》中,马歇尔指出工资是劳动这个生产要素的均衡价格,即劳动的需求价格和供给价格相均衡的价格。

从劳动力供给方面看,劳动力的供给价格取决于:①劳动力的生产或再生产的成本,包括维持劳动者本人及其家庭生活的费用、教育、训练费用等;②劳动的负效用或心理成本。劳动是以牺牲闲暇为代价的,闲暇也能够给人带来满足,因而,闲暇的效用包括在决定供给价格之内,而且劳动的紧张、劳累等也给人带来负效用,补偿这些负效用的费用也构成了供给价格的组成部分。在通常情况下,市场劳动力供给曲线与供给价格之间存在着正向联系,即供给曲线从左下向右上倾斜。

从劳动需求看,需求价格取决于劳动的边际生产率,或劳动的边际收益产量。在其他条件不变的情况下,劳动的边际生产率递减,所以劳动力需求量与需求价格之间存在着反向联系,市场劳动力需求曲线从左上向右下倾斜,斜率为负。

工资的决定,即劳动力价格的形成是在劳动力供给与劳动力需求两种力量相互作用下确定的。从表象上看,工资作为劳动力要素的均衡价格是供给价格和需求价格的相互作用下共同决定的。但是,如果进行深一层的分析,可以看到,工资具有与劳动的净产品相等的趋势,劳动的边际生产率决定对

^① 董克用. 中国转轨时期薪酬问题研究. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003: 20.

劳动力的需求价格。所以,工资的决定是以劳动力价值为基础的,最终也取决于劳动的边际生产率、劳动力的再生产费用等。

该理论是当时各种新旧分配理论的大综合,借鉴边际革命的思想,把注意力从分配份额的大小转向稀缺性资源的配置,特别注意要素投入报酬与要素生产贡献间的联系。马歇尔的分配理论在西方经济学界的影响较大,被认为是现代薪酬理论的基础,其后的许多研究是在马歇尔奠定的市场工资决定机制的基础上深入展开的。

1.1.5 集体谈判工资论

19世纪中叶以后,随着工会组织的成长和壮大,工会逐渐作为一个重要的主体参与工资决定,工会组织代表劳动者和资本家通过集体协议的方式确定工资。由此,大量关于集体谈判的理论模型建立并发展起来,其中最著名的理论模型是庇古的范围论和希克斯模型。

英国著名经济学家庇古于20世纪初建立了一种短期工资决定模型,这一模型讨论了劳资双方赖以达成协议的工资上、下限。庇古认为当工资率通过集体交涉决定,而不是通过劳动力市场的自由竞争决定时,工资率不再是由劳动供求双方决定的单一点,而存在一个“不确定性范围”。工会的最初工资要求(通常高于竞争工资率以上的某一点)决定了这个范围的上限,工会认为工资上限以外的工资率会对其会员的就业产生不利影响;雇主最初愿意提供的工资(通常低于竞争工资率以上的某一点)决定这个范围的下限,认为低于此限度就难于保证生产所需的劳动供给。不确定性范围的长度与雇主对劳动力的需求弹性及工人对工作的需求弹性均成相反方向的运动。

如图1-1所示为达成协议的庇古范围理论图解,上限是A点(工会的理想工资),下限为D点(雇主最初提供的工资)。在两个端点之间,经过双方反复交涉,工会逐渐降低其原有的工资期望值,雇主也会逐渐提高其愿意提供的工资。不过,双方的让步都不是无限度的,谈判双方均各自存在一个最终抵制点。图中,工会的抵制点是B,即工会宁愿忍受罢工或被解雇的工资损失和痛苦,也不愿接受低于此点的工资率;雇主的抵制点是C,即雇主宁愿忍受停工的损失,也不愿作出高于此点的工资让步。

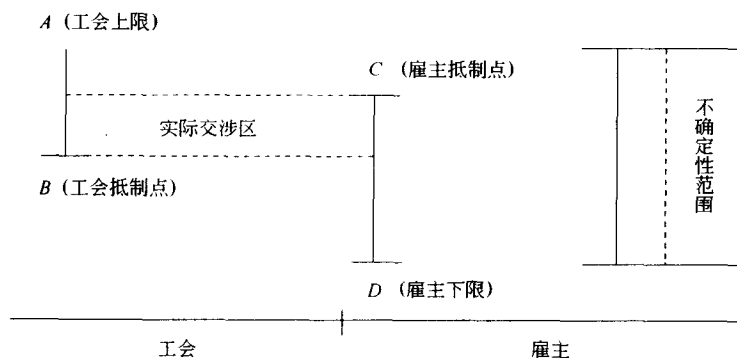


图 1-1 可能达成协议的庇古集体谈判模型

图1-1中,双方的抵制点之间有一个重叠区,该重叠区构成了可能不经罢工或停工而达成协议的实际交涉区,至于最终确定的工资率是接近雇主的抵制点还是工会的抵制点,取决于双方的谈判技巧和谈判力量。如果双方的抵制点之间没有一个重叠区,不存在可能交涉的范围,此时,如果双方不修正原有的抵制点,罢工或停工在所难免。双方的谈判势力是决定是否修正抵制点或修正到何种程度的决定因素。

约翰·希克斯运用成本-收益分析方法研究集体谈判,提出了著名的谈判模型。他假定雇主和工会仅就工资增长幅度进行谈判,进而研究工会要求和雇主愿意答应的工资增长百分比是怎样随预期罢工时间长度而变化的。

根据希克斯集体谈判工资理论模型（见图 1-2），就雇主一方而言，预期的罢工时间越长，因停工所带来的损失越大。这种代价的增长表明，随着罢工的进行，雇主将愿意增加工资以换取结束罢工而恢复生产。图 1-2 中向上倾斜的雇主让步曲线（EC）表明了这种意愿；就员工一方而言，在罢工的早期，工会代表要求提高工资的态度是强硬的。但是，随着罢工长度达到某一点后，罢工所带来的工会会员的工资损失不断加大，工会代表将不得不开始改变态度，降低工资要求，如图 1-2 中工会抵制曲线（UR）所示，曲线最终向下倾斜。

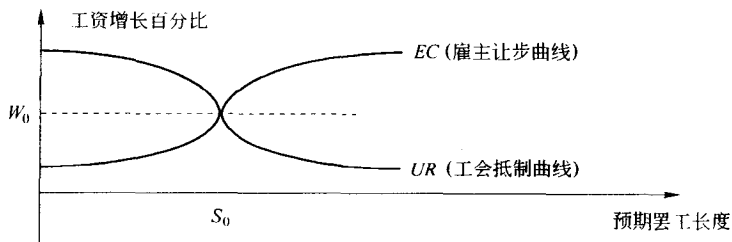


图 1-2 希克斯集体谈判工资理论模型

随着预期罢工时间的延长，工会的要求降低，雇主的还价上升，直至在 S_0 点二者重合，双方在这点达成协议，工资水平增长为 W_0 。如果各方都意识到对方曲线的位置和形态，他们就会在谈判以前预知谈判的最终结果，在这种情况下，罢工发生以前就可以达成 W_0 的协议，从而避免双方由于罢工而蒙受的损失。

经济学家们认为，就短期货币工资而言，集体谈判工资理论是最有解释力的理论。

1.1.6 人力资本理论

第一个明确提出“人力资本”概念的是美国经济学家舒尔茨。他于 20 世纪 50 年代末、60 年代初连续发表了《关于农业生产、产出与供给的思考》、《教育与经济增长》、《人力资本投资》和《对人投资的思考》等几篇重要文章，成为现代人力资本理论的奠基之作。在此期间，丹尼森、明塞等诸多经济学家涉入该领域。但是，由于他们只是从具体问题分析入手，因而缺乏对人力资本理论进行更深层次的分析，最终完成这一过程的是美国另一位经济学家贝克尔。人力资本理论并非薪酬决定理论，但它对薪酬的决定有很大的影响。

人力资本是与物质资本相对的一个概念，一般认为，人力资本是通过人力投资形成的，寄寓在劳动者身上并能够为其带来持久性收入来源的生产能力。它包括以下几方面的含义：①人力资本不是指人本身，而是指一个人所具有的知识、技术、能力和健康等因素；②一个人所拥有的人力资本并非与生俱来，而是靠后天投入一定成本而获得的，人力资本的形成及其效能的发挥会受到某些先天因素（如智商或体质方面）的影响；③人力资本是一种能带来经济收入的生产能力。如舒尔茨所言，人力资本是一种严格的经济学概念……它之所以是一种资本，是因为它是未来收入或满足、或未来收入与满足的来源。

对于何为人力资本投资，贝克尔是这样定义的：“通过增加人力资源、影响未来货币收入和精神收入的活动。”^①人力资本投资是通过对人的投资，增加人的生产与收入能力的一切活动，它包括以下几方面的含义：①人力资本投资的对象是人；②人力资本投资需要放弃眼前的利益；③人力资本投资指在未来可以获得的收益，包括货币收入与其他收益；④人力资本投资可以增强人的生产能力。

人力资本的形成与人力资本存量的增加来源于人力资本投资，是存在于人体中的知识、技能等的含量总和，其形式包括普通教育、职业技术培训、健康保健、劳动力流动等形式。从个人角度看，人

① 贝克尔. 人力资本：特别是关于教育的理论与经验分析. 北京：北京大学出版社，1987.

力资本含量越高,劳动生产率越高,其边际产品的价值越大,所得到的报酬也应该更高;反之则相反。利用人力资本理论,可以合理解释企业内部员工之间的收入差异,这一理论也反映了员工之间工资收入变化趋势。

1.1.7 效率工资理论

效率工资理论认为,工人的劳动生产率取决于企业所支付的实际工资,工资越高,劳动生产率越高;反之,劳动生产率就越低。企业之所以不降低工资是担心这样做会损害劳动生产率。该理论的代表人物是美国经济学家斯蒂格利茨等。

劳动生产率为何取决于薪酬呢?这是因为在信息不完善的劳动力市场中,薪酬通过刺激效应、逆向选择效应、劳动力流动效应和社会伦理效应发生影响所致。刺激效应指高于其他企业的薪酬,可以增大工人被解雇的机会成本;逆向选择效应指工人的生产率与其愿意接受的保留薪酬成正比,如果某企业降低薪酬水平,可能会导致更多高生产率工人退出该企业的求职行列;劳动力流动效应指辞职率的增加会导致雇佣和培训成本的提高,因此,提高薪酬水平以减少劳动力流动可能是合算的;社会伦理效应是指高的薪酬水平可以强化工人的公平理念和回报观念,从而提高劳动生产率。

但是,工资对劳动生产率的促进作用并不是无限度的,超过一定的水平之后,工资上升就会使企业的成本上升,企业的利润就会下降。企业对工人的生产过程不具备完全信息,为了提高工作效率,防止工人偷懒和跳槽,企业必须支付工人高于市场出清水平的工资,当工资水平高于市场出清水平的工资,就会出现失业并将持续下去。工资黏性导致就业量和产量的波动,经济出现周期性。

效率工资理论提供了一种新的理论诠释模式,为工资问题研究提供了一种新的视角,工资水平决定效率高低的假说更具有启发性。作为新兴理论,该理论也仍然存在各种问题,如其在对非自愿失业现象的解释方面仍存在不足。

1.1.8 公平理论

公平理论又称社会比较理论,它是美国行为科学家亚当斯提出来的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点是:当一个人作出了成绩并取得了报酬以后,他不仅关心自己所得报酬的绝对量,而且关心自己所得报酬的相对量。因此,他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理,比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

一种比较称为横向比较,即他要将自己获得的“报偿”(包括金钱、工作安排及获得的赏识等)与自己的“投入”(包括教育程度、所做的努力、用于工作的时间、精力和其他无形损耗等)的比值与组织内其他人做社会比较,只有相等时,他才认为公平。另一种比较称为纵向比较,即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值,同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较,只有相等时他才认为公平。

公平理论提出的基本观点是客观存在的,但公平本身却是一个相当复杂的问题,这主要是由于它与个人的主观判断有关;与个人所持的公平标准有关;与绩效的评定有关;与评定人有关。

公平理论认为,决定员工对工资收入认可的因素并不是员工所得到的绝对收入水平,而是相对收入水平和个人对工资公平性的认识,员工首先思考自己收入与付出的比率,然后将自己的收入付出比与相关他人的收入付出比进行比较,如果感觉到自己的比率与他人相同则为公平,否则就会产生不公平。

1.1.9 分享经济理论

分享经济是美国经济学家威茨曼在20世纪70年代西方经济进入滞胀阶段提出的由劳资共享收益分配的一种经济理论。威茨曼认为停滞膨胀的根本原因在于资本主义现存工资制度的不合理,应通过

改变劳动报酬和性质来触及现代资本主义经济运行方式的缺陷,用分享制度对付经济滞胀。威茨曼分析了传统工资制度和分享制度不同的特点,在传统工资制度中,工资与企业的经济效益之间没有直接联系,而在分享制度中,工人的工资与企业经济效益相关的指数挂钩,并能自动按照这些指数的变动而调整。在分享制下是通过劳资协调确定工人和雇主在企业收入中各占多少分享比率,其优点是具有无限扩大就业和产量的倾向,有利于解决通货膨胀问题,有利于激励效应与劳资相融效应。威茨曼建议政府要用减税立法等形式来促成分享经济的实施。

分享经济的实质是以分享制代替工资制,从而达到医治现代资本主义经济中最令人头痛的顽症——滞胀。威茨曼的分享经济理论打破了资本垄断剩余索取权的资本逻辑的传统格局,明确了劳动力要素参与企业剩余分配的必要性。尤为可贵的是,他所主张的将工人的收益与某种能够恰当反映厂商经营的指数相联系的制度,完善了市场经济的报酬调节机制,使之从单一的市场调节机制转向市场与企业约束相结合的双轨运行机制。

分享工资理论是分享经济理论的副产品,也是分享经济理论的微观基础,威茨曼将分享工资理论作为寻求建立稳定宏观经济的手段,拓展了经济学工资理论研究的视野。这一理论有助于解决经济萧条时期的企业裁员问题,但是,也带来了企业如何在工资下降时留住人才的问题。

1.2 薪酬管理中的争论

在将薪酬体系作为一个实现组织目的的手段中扮演的角色方面,管理人员、咨询顾问和学术界的兴趣在不断增长。^{①②}

作为基础,有两个关键的问题是一个组织在阐明薪酬战略和政策时所必须提出的:一是支付给每个雇员多少薪酬?二是以何种方式支付?一系列薪酬体系和工资层次的决定方法被运用来帮助管理人员从追求组织最大利益的角度来回答这些问题。不同的解决方案形成了组织人力资源政策的目标和独特的薪酬体系,而竞争目标的差异,使得薪酬管理的实践变得更为复杂。没有一种薪酬体系或奖励形式可以满足一个组织中所有层面的员工的要求,所以就要求经理们在判断基于平衡的评估各种可能产生的结果之前,仔细权衡各种体系的优、缺点。当这个抉择与宽范围的目标和帮助决定薪酬政策的影响力混合在一起时,引发了学术界、咨询顾问与薪酬经理之间的激烈讨论。

1.2.1 薪酬管理大辩论

过去的20多年中,英国的组织机构在多大程度上采用了新的薪酬管理方法正是这场大辩论关注的焦点,尤其是经理人从那种以“被动”和“特殊处理”为本质的管理方式向具有战略性特点的方式转移。

大部分薪酬专家都同意20世纪80年代和90年代是许多英国雇主薪酬政策获得大发展的时期。例如,这样或那样的绩效薪酬制度明显被更广泛地采用,以及更大比例的工作人员的薪酬方案是和利润相关。作为建立内部工作性质差异的方法,工作评估分析方案日益盛行。这些趋势和人力资源管理方法的大原则是一致的,都需要把管理重点从过去那种固定的、集体的、按工定酬的体系转移到采用更灵活的实践方法,以实现在奖励个人/团队的业绩表现的同时,符合建立个人薪酬水平的、公正的、广义目标的需要。

然而,这些发展在多大程度上可以被解释为新的战略性薪酬管理方法的凭据,学术界学者和实践

① 理查德·索普,《企业薪酬体系设计:设计与实施》,北京:电子工业出版社,2003:10。

② 该领域中产生新思想的原因在于英国推出主要的决定薪酬的劳资谈判方法。这种方法起先是应用在国家层次上,而后逐渐应用到组织的内部。这恰好与处于上升状态的一种对人的管理的方法是相一致的,通常该方法被冠以HRM(人力资源管理),它使得雇佣工作在为组织实现竞争优势方面扮演着极为重要的角色。

派之间一直存在着争议。有学者提出员工薪酬管理在 20 世纪 80 年代中期至末期已经经历了根本性的改变,这一领域的做法已经从过去被动的性质变成人力资源管理的重要工具。尽管在变化之初曾经“对于向更具战略意义的薪酬政策发展有出于惯性的不情愿情绪”。这一领域的发展还包括采用更具战略目光的奖励方法,以及广为接受的、强调“薪水政策和方法必须跟随总体战略的”的“新薪酬哲学”。这些观点似乎并不是以公开的实例为依据的,而是根据著者多年从事咨询业经验的推论。没有人会怀疑对新的薪酬方法的兴趣正在高涨,但问题是实践中是否发生了任何根本变化。

持相反观点的学者则认为,首先这些现代激励方案的基本原理和传统的、商店店面员工管理中一直使用的按工作结果付酬的方式并无二致。其次,并没有任何证据表明这些发展是英国经理人新形成的战略观的结果。对激励方案的浓厚兴趣来自于降低成本的压力及短期的招聘和挽留员工的需要,因而必然具有被动的性质。英国薪酬管理实践还远没有发展出适合的长期战略,而是维持着“混沌一片”的工作方法。

同时,有学者研究了当前薪酬实践的发展在多大程度上可以视为战略性的问题。以出色的实例研究为主要基础,谨慎地推论说两个学派都有价值。一方面,承认在很多情况下,建立新的以业绩和产出为基础的薪酬体系的尝试,不过是面对常见的管理问题“把包袱从左肩换到了右肩”。同时也指出:使用薪酬体系及有时结合其他人事管理技巧来促进组织机构和公司文化的变化,相对过去而言是一个重要的进步。的确有例子表明以不同性质的方式使用薪酬制度来重建或发展部分观念、价值取向和技巧。

在一项针对 909 位高级经理问卷调查中,研究者发现新的薪酬和人力资源管理方法获得了广泛的承认,但是没有太多证据表明它付诸实践。对照一下这些公司的政策,许多“新薪酬”的基本要素似乎并没有在英国公司的实践中得到广泛采用。

1.2.2 最佳实践与组合

关于薪酬管理的辩论主要是关心什么正在发生,而关于最佳实践与最适合的辩论焦点则在于什么应该发生。在此存在两派观点:一部分人认为不同情况下应该采用相应不同的人力资源政策(权变或最适合学派);另一部分人认为可以根据人力资源的能力找到具有普遍价值的方法并带来竞争优势(最佳实践学派)。前者强调战略与人力资源政策同步的重要性,保证其最适合组织的商业目标;后者专注于吸纳员工、挽留员工、激励员工的最佳方法。薪酬领域多年来一直是“最适合”原则一统天下,但近年来的一些学者却力图把“最佳实践”原则带进来。

近年来,许多研究结论对“最佳实践”原则形成支持。在一项通过对 968 家美国公司的高级人事经理的问卷调查中,研究者发现建立“高绩效的工作方式”和一系列数据有正相关的关系,包括更低的人员流动、更高的生产效率及更佳的集团财务表现;一项根据 1990 年对 1 500 家英国机构进行的劳资关系调查也得出了类似结论,研究者对 3 种工作场所的控制方式进行了比较:独裁、劳资谈判和员工参与,指出就“提高生产效率而言,员工参与的管理方式是最成功的”。这项调查结果所暗示的结论是,无论在什么行业或竞争环境中,明确设立的工作方法和改善的经济业绩是相关的。

对于上述研究成果,从权变原则的观点出发,人们也可以反驳说,这些证明经理人没有推行“最适合”原则的例子并不能表明他们就应该这样做。因此,除非有进一步的关于业绩的有力例证,否则还不能确定那些以经验为数据来源的研究是否真的对权变模型的效度构成挑战。

对上述每一种研究的更进一步的批评在于这个隐含的假设,在“最佳实践”的 HRM 方法和较高的财务业绩之间存在相关性,这个相关性表明二者之间存在因果关系。而实际上,其他的因素,如一个好的长线投资或激励型的领导,可能是这种结果存在的更深远的原因。或者另一个可能性是由于在财务上成功的公司将“最佳实践”HRM 方法优先导入的原因。

两个原因造成最佳实践的观念特别难以向更专业的薪酬领域推进。首先是因为最适合原则已经牢