

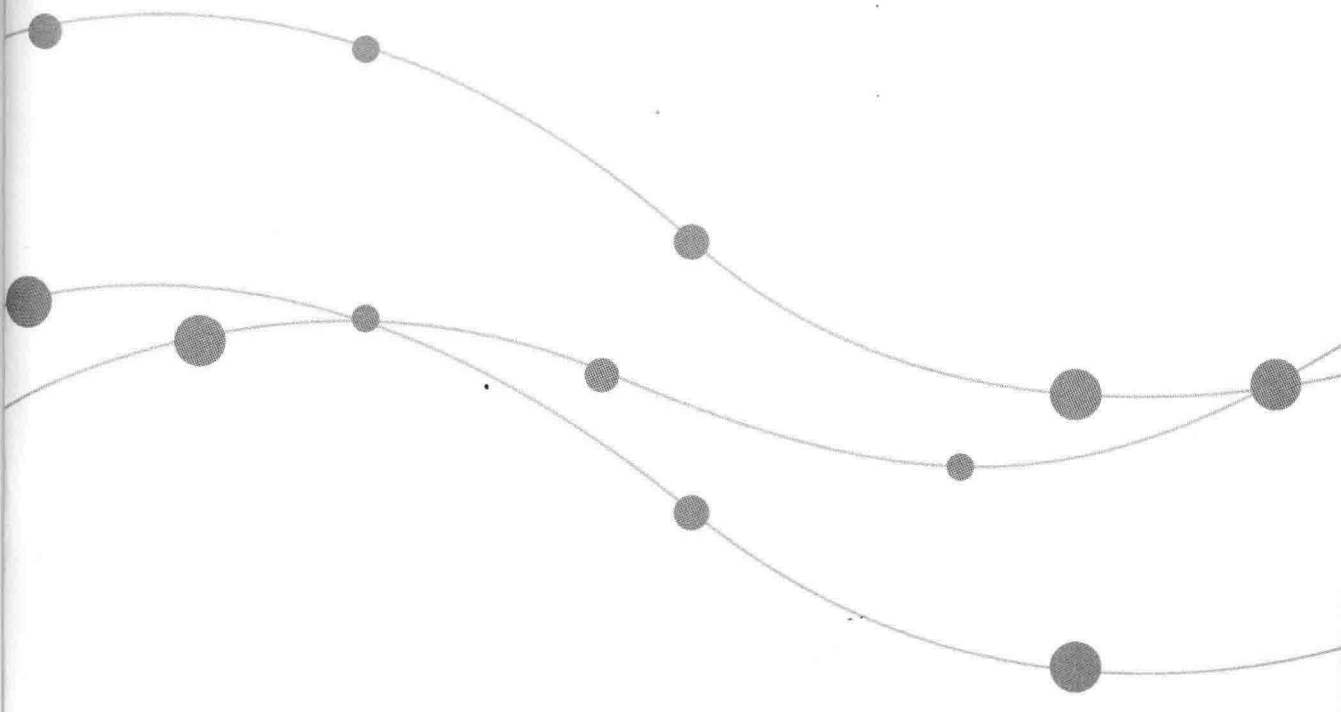
T 高等院校研究生用书
EXTBOOKS FOR
GRADUATES

薪酬 宏观、微观与趋势 (第2版)

曾湘泉 编著

 中国人民大学出版社

T GRADUATES



薪酬 宏观、微观与趋势 (第2版)

曾湘泉 编著

中国人民大学出版社

• 北京 •



序

就薪酬理论研究和管理工作而言,一直存在两种倾向。一种倾向是,在理论界,学者们比较关注薪酬管理知识的积累,包括对经济学和心理学一些重大理论的总结和分析。这些理论虽具有高度和深度,但实用性不强,或者说与现实距离较大。另一种倾向是,在实践层面,大家更多关注薪酬管理的具体技术和方法,这些技术和方法简单、实用,且具有可操作性,但人们对其理论分析和认识并不够。就薪酬管理专业人才的培养而言,显然应当是两者有机结合。本书强调理论,也重视实践,力求避免一边是理论的夸夸其谈,一边是实践的就事论事,即尽可能避免出现理论与实践严重脱节的“两张皮”的尴尬局面。

本书由宏观、微观和趋势三篇 13 章内容构成。在宏观篇中,讨论了宏观体制变革与薪酬、劳动力市场规制与薪酬、国际化与薪酬等;在微观篇中,讨论了战略与薪酬、职位与薪酬、能力与薪酬、绩效与薪酬、市场与薪酬、福利与薪酬、预算与薪酬、长期激励等;在趋势篇中,讨论了薪酬管理变革与创新、薪酬管理研究及趋势等。本书在逻辑上紧紧围绕以下问题展开:在宏观上如何认识薪酬管理外部环境对其形成的制约?从微观层面如何认识公司战略、职位、能力、市场、绩效、福利和预算等因素与薪酬决策的关系?一个微观组织的薪酬管理制度究竟如何设计,具体技术和方法是什么?如果说薪酬管理变革是大势所趋,那么究竟应当如何把握和理解?国内外薪酬管理研究的理论、方法及关注的重点是什么?

《薪酬:宏观、微观与趋势》一书首次出版于 2006 年,迄今已过去 10 个年头。过去的 10 年,国际金融危机的冲击、国内青年劳动力供给总量减少、收入分配差距不断扩大等,都对国内宏观劳动力市场和微观人力资源管理,特别是薪酬管理产生了较大影响。迄今,人们对薪酬的关注点已从过去重视以职位为基础,转向职位和能力兼顾;从强调职位价值等内部公平性要素,转向重视市场薪酬调查,关注外部劳动力市场变动;从拉开工资差距,改变薪酬曲线斜率,调整薪酬结构,转向降低高管薪酬,以缩小收入差距;从重视传统单一货币薪酬,转向关注外在报酬和内在报酬相结合的总报酬全方位激励等。

本书第 2 版保持了第 1 版上述基本框架和结构,以及叙述逻辑。同时,为适应新的发展环境和背景,增加或调整了部分章节案例或附录内容。根据国家薪酬



管理相关法规和政策，书中涉及的一些统计数据等也都进行了更新。

这是一本为劳动经济、劳动关系、人力资源管理、社会保障等专业研究生撰写的教材。本书借鉴了国际上成熟的薪酬管理教材的主要内容，同时，也充分吸收了作者及研究团队多年来对薪酬开展研究和探讨的成果。应当特别指出，对薪酬理论和薪酬管理的学习和把握，既需要系统的经济学和管理学的理论修养和学术训练，更需要大量丰富的人力资源管理工作经验的积累。严格说来，要成为一个高度专业化的薪酬管理人士，不断的实践探索和对问题的独立思考不可或缺。对经济和管理专业的研究生来说，除了阅读和学习本书的正文、附录和案例之外，最好能同时阅读本领域的专业期刊或文献，如美国薪酬协会（原名 ACA，现更名为 worlдатwork，total rewards association）出版的有关专业薪酬期刊，包括我们近期在复旦大学出版社出版的《总报酬经济学》一书。^①

本书的大纲、框架结构，包括许多重要观点和思想的形成和确定，都是多年来我与我指导的多位博士生和硕士生在每周学术例会上共同研讨的结果。感谢他们的不懈努力和积极参与！

时至今日，无论是理论或实践，无论是企业或非营利组织，无论是在国内或国外，薪酬管理领域的新问题不断涌现。自金融危机以来，从美国华尔街到北京金融界，高管限薪成为人们热议的话题。这一方面说明，在人才竞争日趋激烈的当今世界，薪酬管理成为各国共同面对的难题；另一方面要求我们继续在薪酬领域做更为深入的学术研究和实践探索。期望对本书相关章节的调整和修改，特别是相关内容的补充，能够及时反映并满足读者的需求。

^① 曾湘泉等：《总报酬经济学》，上海，复旦大学出版社，2014。



导 论

自 20 世纪 90 年代中后期以来,随着市场化的深入推进以及人才激烈竞争态势的发展,管理问题在中国凸显出来。正如通用电气(GE)的前首席执行官(CEO) 韦尔奇所说,“要竞争就要管理,新经济时代是一个普遍需要管理的时代,新管理时代浪潮将席卷中国所有企业”。^① 不仅如此,激烈的国内外竞争使得我国政府以及学校、科研机构等非营利组织对管理,特别是对人力资源管理产生了巨大的需求。

薪酬是人力资源管理理论和管理实践的重要组成部分。现代各类组织人力资源管理的核心命题是人才的吸纳、保留和激励。对薪酬理论和薪酬管理的学习和研究,有助于我们对整体劳动经济和人力资源管理的分析框架有一个全面系统的认识和思考,也有助于宏观劳动经济和微观人力资源管理工作者有效地把握人力资源管理规律,解决人力资源管理战略实施过程中所面临的员工激励问题。

我们将在第 1 节讨论薪酬概念的含义及其演变,解释薪酬的内涵和外延所包括的不同内容;在第 2 节,我们将给出本书的基本框架和逻辑结构,简要概述本书的章节内容。

0.1 什么是薪酬

薪酬(compensation)按照英文字面的理解,应当是补偿和回报的意思。它是 20 世纪 90 年代中期在我国开始流行起来的一个外来的管理学范畴。^② 90 年代初期,随着跨国公司陆续进入中国,三资企业开始引入“薪资”这一说法。“薪资”成为我们长期使用的“工资”和“薪水”整合的一个概念。90 年代中后期,

① 《中国市场该怎么玩?》,载《华人志》,转引自中国新闻社《参阅资料》,2004(1),20~22 页。

② 据考证,“薪酬”的概念首次出现在“把技术经验和理论结合全部拿出来贡献给人民”一文中,载《人民日报》,1950-10-04。



在外资企业、国有企业、民营企业，甚至政府领导人的工作报告和讲话中，都开始广泛使用“薪酬”这一概念。如同“人事管理”被“人力资源管理”的概念替代一样，我国长期使用的“工资”也逐渐演化并开始表达为“薪酬”这一范畴。

撇开“工资”（wage）、“薪酬”（compensation）、“薪资”或“薪水”（salary）、报酬（reward）等概念在英语中的不同说法，纯粹就中文而言，中国古代有“俸禄”（薪俸、俸钱、俸饷、俸金）、“工钱”，现代有“待遇”、“工资”、“收入”和“报酬”等多种多样的表述。简单考察“薪酬”范畴的中外含义差别和历史演进可以看到，一个社会的进步通常伴随着对一个事物的认识、表达的微妙变化，“薪酬”这一范畴和概念的出现和流行，是我国企业、政府和非营利组织人力资源管理变革和薪酬理论研究发展的产物^①，它反映了我国封闭的、传统高度集中的劳动人事管理制度向现代开放的、更具有竞争活力的国际人力资源管理体系演进的一些变化。

在经济学的意义上，通常并不区分工资和薪酬这样的概念。经济学认为，工资，即我们所说的薪酬是劳动力的价格，它决定着劳动力资源的配置和流向。整个一部劳动经济学就是工资与劳动力供给、需求、流动以及宏观经济关系的传递和资源配置决定机制的学说。而从管理学的角度看，薪酬含义的表达更为丰富。

在德语中，薪酬最初的表达——工资，原本有雇佣的含义。工资首先与雇佣相联系。工资制度滥觞于古代，是在古代的军队中发展起来的。^② 在中国古代，也有所谓“军饷”的说法。近代的工资，是工业革命以来，在工作地点雇佣劳动的报酬，是雇主与雇员之间雇佣关系的一种产物。在劳动还是一种谋生手段的市场经济社会，工资以及我们今天所使用的薪酬概念和范畴，不仅人人关注，而且不同人有着各自的理解，赋予它们不同的经济和社会意义。

薪酬是当今国内外社会问题中的热点。就国内外媒体关注的话题而言，今天其影响无处不在，其地位也空前重要。员工的最低工资达不到标准、农民工工资遭到拖欠，这些问题的讨论都使得工资在全面建设小康社会的进程中，成为测量社会正义的尺度；美国制造业工人“失去工作”，一些美国学者将此与中国工人“不合理”的低人工成本优势相联系，《华尔街日报》一度大谈中国的低工资风险向全球其他发展中国家蔓延，在美国国会，要求人民币升值的呼声不绝于耳。

薪酬是微观和宏观经济问题关注的重点。从微观角度看，工资是企业产品成本的主要构成部分，对人工成本所占比重较大的劳动密集型企业而言，工资对产品的竞争力产生了重要的影响。据统计，美国炼油工业中工资每增加1%，总成本仅上升0.15%，在这一行业中人工成本仅占总成本的3%。相反，在服装工业中工资增加1%，将使总成本上升3%，在这一行业中工资占总成本的60%。从

① 薪酬这一概念在学术论文中的第一次出现可追溯到曹金昌：《现代企业薪酬水平的外部竞争力研究》，中国人民大学劳动人事学院硕士论文，1998。

② 据莱德福（Ledford）称，技能工资制（skill-based pay, knowledge-based pay, pay for skill, pay for knowledge, pay for learning, multi-skilled pay）的产生可追溯到6世纪的罗马军队，当时苏力士将军（General Sauris）根据骑兵队中每位武士的武艺表现来分配薪资、粮食和升迁（Feuer, 1987）。参见黄锦：《20世纪70年代以来技能工资理论研究的回顾》，中国人民大学劳动人事学院硕士论文，2003。



宏观角度看,工资增加具有两方面的影响:在劳动生产率保持不变的前提下,人工成本增加,会引起消费物价的持续上升,即通货膨胀;而如果有效需求不足,通过增加薪酬,可以扩大消费需求,推动经济增长。从长期来看,较高的薪酬水平还会导致产业结构的调整、工作的转移、资本对劳动的替代,以及社会的技术进步。

薪酬是组织管理的难点。在市场经济国家,现实中存在高薪酬与低绩效、高绩效与低薪酬两种情况,尽管如此,股东仍期望高层管理人员的薪酬与组织的绩效相联系。无论在北美、欧洲还是亚洲,无论在跨国公司、民营企业还是国有单位,薪酬都是微观组织管理高度关注的话题。管理者一方面将薪酬与组织的战略相联系,将其作为吸纳、保留和激励员工的重要手段;另一方面,薪酬是人工成本的主要组成部分,企业尽可能地将员工薪酬控制在预算的合理范围之内。

人工成本是与薪酬有关的外延最广的一个统计范畴。它不仅包括基本工资、奖金和福利等劳动报酬,而且包括员工招聘、培训和职业安全生产所需要的支出。尽管在不同国家人工成本的优势比较中,劳动报酬是人工成本的主体部分,但我们应记住,其他因素也是人工成本的组成部分。

在现代薪酬管理中,有一个比薪酬的外延更广的概念,这就是报酬(reward)及总报酬(total rewards)。我们通常所说的报酬有内在报酬和外在报酬两部分内容。内在报酬是指与工作相关的非经济报酬,是员工由于完成工作而获得的关系回报(relational returns),或是指员工在工作地点获得的心理回报(psychological returns),诸如被赏识、有身份地位、就业安全感、挑战性的工作、学习机会等。^①工作特征理论认为,当员工的工作在五个方面——技术多样性、工作特性、工作意义、自主权和回馈——的程度都很高时,员工的心理状态(即内在报酬)就会得到改善。通常,组织发展专业人员通过有效的工作设计来提高内在薪酬。按照美国薪酬协会最近提出的总报酬模型,总报酬是员工因他们提供的时间、才能、努力和结果所获得的货币和非货币的回报。它包括有效地吸纳、保留和激励人才的组织战略的五个要素,即薪酬、福利、工作—生活、绩效与赏识以及个人发展与职业机会。^②

我们通常所说的薪酬实际上指的是总报酬中的外在报酬(extrinsic reward)。它由以下几部分组成:

(1) 基本工资。基本工资与个人工作表现没有根本联系,通常与物价或生活费用,以及市场上其他雇主支付的报酬水平相关。

(2) 绩效加薪或晋升制度。这个制度建立在对过去工作表现所做的评价基础之上,是对员工过去表现的一种认可。与因生活费用调整而给所有的人涨工资不同,它只是对一部分表现良好的员工进行的工资水平调整。

(3) 浮动薪酬(奖金或业绩津贴等)。在整个薪酬中,这部分通常与个人工

^① George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Barry A. Gerhart, *Compensation*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, 2013, p. 17.

^② 详见本章附录:薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用。



作表现相联系。与前述绩效加薪不同，这部分浮动薪酬不是固定不变的，它随着员工未来行为和业绩的变化而变化。

(4) 长期激励。指股票期权、员工持股计划等。

(5) 福利制度。包括法定的养老、医疗和失业保险等，也包括企业年金、补充医疗保险和补充工伤保险等，还包括住房补贴、交通补贴等。

应当说明的是，以上我们使用的薪酬是指年薪或月薪。实际上，在计算一个人获得的报酬时，应当计算终生总收入或者总报酬。通常一个员工在一生不同的工作时段里，存在不同的薪酬变动轨迹，即有的人起薪较低，但以后则有较大的增长；有的人起薪较高，但随后薪酬仅有微小的变动，即所谓的个人终生收入薪酬变动曲线具有不同的形状。在对这种终生货币收入报酬进行计算和比较时，一方面，我们需要对一生的货币收入报酬进行加总；另一方面，考虑到货币的时间价值，未来的一元钱与今天的一元钱具有不同的价值，因此我们需要将其贴现，变成现值，这就是总报酬现值的概念和范畴。^①

总之，本书的研究对象薪酬，是指雇员作为雇佣关系中的一方，因为工作和劳动而从雇主那里得到的各种货币收入以及各种特定的服务和福利之和。它既包括直接以现金形式获得的工资（如基本工资、绩效工资、激励工资、生活水平调整增资），又包括通过福利和服务（如养老金、医疗保险、带薪休假等）获得的报酬。薪酬通常包括以下四种形式：基本工资、绩效工资、短期和长期激励工资、福利和服务。

0.2 本书结构及框架

纵览国内外薪酬理论和薪酬管理的教材，尽管主体内容存在广泛的一致性，但分析和描述的框架则完全不同。应当说，一本教材的框架和体系结构，反映了一个时代的现实背景和客观需求，也反映出作者自己思考和认识的角度。考虑到我国转型经济和管理变革的现实要求，本书试图从一个新的视角提供一个新的分析框架，包括宏观环境与薪酬管理、微观操作与薪酬管理、薪酬管理变革及趋势三个角度的分析和描述，即“宏观”、“微观”和“趋势”三部分内容。

在宏观环境与薪酬管理即“宏观篇”中，我们从宏观体制变革与薪酬、劳动力市场规制与薪酬、国际化与薪酬三个角度，对薪酬问题进行宏观理论分析和实践思考。

丹尼尔·A·雷恩在《管理思想的演变》中指出，“研究过去有助于更合理和更有条理地了解现在。不了解历史，个人只能依靠自己有限的经验作为思考和行动的依据”。因此，第1章“宏观体制变革与薪酬”讲述了历史的故事。我们试图将人们带回到如今年轻一代颇感陌生的计划经济时代。我们回顾了高度集中的计划经济体系下我国工资制度的特征及其向市场经济转变的历程，讨论了市场

^① 如果加上非劳动收入及其贴现，将出现一个个人终生总收入及其贴现的概念。



化进程、人才市场竞争和人才流动、中国对外开放体制的建立和发展以及公司治理结构和体制的完善等,这些是对我国现代薪酬制度建立具有重大作用的宏观体制影响因素。这种回顾的目的在于,让读者既充分了解改革前“高度集中统一”、“政治挂帅”、“平均主义”和“大锅饭”的真实内容和确切含义,又体会到几十年来薪酬分配领域改革道路的艰难和不易。

从宏观层面上讲,当前,特别是未来市场经济条件下薪酬管理受到的更大影响和制约,无疑与政府的规制有关。第2章“劳动力市场规制与薪酬”,探讨了市场经济条件下微观组织薪酬管理的约束条件;讨论了劳动力市场规制的类型、特点和含义;分析了劳动力市场规制与企业薪酬水平、薪酬结构、薪酬制度的关系,以及对各类人员薪酬支付的影响;探讨了劳动力市场规制与公务员和非营利组织成员薪酬决定机制、薪酬水平、薪酬结构的关系等。

毫无疑问,在全球化的今天,宏观的概念已经拓展到国际的范围和领域。第3章“国际化与薪酬”,从联想收购IBM PC业务后的薪酬如何对接的案例分析入手,引出薪酬管理国际化的背景。从影响因素,工作环境的变化和薪酬管理理念、制度和技术的变迁,讨论了国际化对薪酬管理的影响;从中国企业的薪酬管理在国际化过程中面临的机遇与挑战等方面,讨论了国际化与中国薪酬管理的关系;从跨国公司的薪酬管理实践、原则、情景、范式和中国薪酬管理应对国际化的战略选择等方面,分析了跨国公司与国际薪酬管理的关系。

根据我们的经验,无论是在校学习的学生,还是实际部门的人力资源管理工作,薪酬管理的微观技术部分都是他们最为关注的内容。即使在人力资源管理功能不断走向外包的今天,仍然如此。

第Ⅱ篇“微观篇”,是本书篇幅最长、分量最重的部分。共有八章内容,从微观管理的角度,对薪酬管理的技术、方法和理论进行了全面和系统的分析和总结。

第4章“战略与薪酬”,是目前国内外人力资源和薪酬管理最热门、最前沿的内容和话题。无论在理论还是实践层面,我国与国际水平均有较大的差距,有必要对此给予高度关注。我们讨论了战略理论与分析框架;从薪酬战略实践的发展、薪酬战略的理论与模型、组织战略与薪酬战略的匹配性研究角度,分析了薪酬战略的理论与模型;就评估组织战略与相关因素的关系,以及薪酬战略的建立、实施、评估与调整,讨论了如何科学地构建薪酬战略体系。

以职位为基础的薪酬制度设计,是我国目前微观组织薪酬变革中采用最为广泛的技术和方法,也是来源于西方现代薪酬管理最为基础的内容。在第5章“职位与薪酬”中,通过职位管理概念的界定、理论基础和实践活动分析,对职位这一管理对象进行了整体介绍;系统探讨了工作分析的概念、原则、操作程序、基本方法和职位说明书的撰写;从职位评价概念的界定、基本原则、操作程序和主要方法等角度,对职位评价这一薪酬管理技术性最强的内容进行了概述;讨论了职位薪酬设计的流程、结构、水平及调整问题;在“职位薪酬与管理挑战”一节中,还讨论了职位薪酬的适用范围、职位评价的局限性及兼职兼岗人员的薪酬问题。



虽然技能薪酬或能力薪酬不能称为薪酬管理实践过程中的一个新的技术或方法，但它可以说是国际薪酬理论和实践领域蓬勃发展的一个领域。在我国的薪酬管理中，目前这一领域仍较为薄弱。近年来，能力薪酬在国内引起了人们的关注。第6章“能力与薪酬”从基于能力付酬的背景与成因、基本界定和特点等角度，对能力薪酬进行了阐述；讨论了基于能力付酬的基本概念、历史沿革和我国的实践；从能力薪酬的主要构成，技能薪酬（skill-based salary）、知识薪酬（knowledge-based salary）和能力薪酬（competence-based salary）的基本设计方法与操作要点、特点与比较等角度，讨论了能力薪酬设计的基本方法与要点；从职位薪酬设计方法中的缺陷与可借鉴之处，探讨了从职位基础到按能力付酬的过渡性的操作方式。

“绩效与薪酬”是薪酬理论研究和实践中重要且难度较大的问题。大量事实证明，脱离绩效的薪酬很难起到对员工的激励作用。随着管理上档次，特别是管理出效益的管理需求的上升，薪酬与绩效的关系处理消耗了人力资源管理工作者大量的时间和精力。正如有人概括的，绩效管理是人力资源管理中的高科技，因此，如何将绩效与薪酬挂钩，成为薪酬管理工作最大的挑战。在第7章，介绍了绩效薪酬的种类和发展历史；在此基础上，从个人、团体、组织三个角度，探讨了如何通过绩效评价来设计绩效薪酬，如何进行绩效薪酬的管理；分析了包括高层管理人员、销售人员和研发人员三类特殊人员的绩效薪酬；最后总结了目前有关绩效薪酬的争论。

随着企业人才竞争的加剧，外部竞争力在薪酬制度设计中成为关注的重点和难点。第8章“市场与薪酬”，从薪酬的外部竞争力概念的界定、劳动力市场与薪酬、产品市场与薪酬以及组织因素与薪酬等方面，分析了薪酬的外部竞争性市场的关系；讨论了市场薪酬调查的目的和流程；从薪酬数据更新、薪酬模型以及薪酬水平策略等方面，讨论了市场薪酬策略。

“福利与薪酬”是薪酬管理理论和实践不可忽视的课题。第9章讲述了福利的概念及发展历史、福利的作用和福利的分类；从福利设置的影响因素和设计模式等方面，讨论了目前各类组织关注的员工福利设计；从年金计划、住房保障计划和补充医疗保障计划等方面，介绍了国内几种典型的员工福利计划。

第10章“预算与薪酬”从薪酬核算与分析讲起，讨论了薪酬核算的定义、要素和目标，介绍了薪酬成本分析指标，对薪酬成本分析模型进行了总结；通过对薪酬预算框架、编制方法和薪酬控制设计的讨论，总结了薪酬预算编制；介绍了薪酬预算的使用与评估；从薪酬成本问题的热化、实践和再思考等方面，探讨了国内目前的薪酬成本控制问题。

长期激励是20世纪90年代以来，国内外薪酬理论和薪酬管理实践中人们广泛关注的内容。第11章“长期激励”，深入讨论了公司实行长期激励分配制度的意义、存在的主要问题以及在我国实践；介绍了员工持股的基本概念、分类以及实施该计划的方法步骤；介绍了股票期权的基本理论模型和实施的方法步骤；介绍了虚拟股份的概念，实施股票增值权计划的方法步骤；分析了国内近年来颇受争议的管理层收购（MBO）的基本内容、方法步骤等；总结了收益分享计划



的主要思想、观点和实施的方法步骤。

本书的Ⅲ篇是“趋势篇”，这里讲的趋势是指薪酬管理变革的发展趋势以及薪酬管理理论研究的现状和未来的走向。在这部分中，我们从“薪酬管理变革与创新”的实践活动和“薪酬管理研究及趋势”的理论研究两个层面，讨论了中国薪酬管理变革和理论研究的主题和发展趋势。

在当今的中国，变革是管理最热门的话题，也是薪酬理论和薪酬管理不可回避的研究内容。薪酬管理变革就是在薪酬管理实践中所采用的新的薪酬制度和措施，以及所引起的一系列新的变化。为此，需要明确推动我国薪酬管理实践变革的关键因素，并努力提升我国薪酬管理变革的水平和效果。在第12章“薪酬管理变革与创新”中，对我国薪酬管理变革的动因与目标、理念变化和技术创新等问题，展开了详细的讨论。

薪酬理论研究一方面是薪酬管理实践活动的总结，另一方面也是薪酬管理变革的依据。深入理解和认识薪酬管理变革中的问题，有必要系统了解国内外薪酬理论的研究状况。因此，从事薪酬或者劳动科学专业相关的人员，包括人力资源部门的高层管理人员，把握目前国内外研究的动态和走向，就显得尤为必要。尽管在前述各章中，结合相关专题内容，我们已经展开了理论分析和讨论，但作为系统的学术理论研究，第13章“薪酬管理研究及趋势”为我们提供了一个更为全面的理论总结。我们从个人和企业的薪酬决定两个层面，介绍了现代薪酬管理研究的理论、动向和方法；探讨了国际薪酬管理研究领域关注的热点问题；总结和分析了我国薪酬管理研究的现状、问题和发展走向。

□ 复习思考题

1. 什么是薪酬？什么是人工成本？
2. 我国薪酬概念演变的过程和原因是什么？
3. 假如你在校实习或工作过，你获得的薪酬的水平和结构是什么样的？谈谈你对实习薪酬的认识和思考。
4. 计算和分析中国和美国薪酬在国民收入或国民生产总值中的不同比重和变化。

附录 薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用

薪酬在整个人力资源管理中起着领导、支持和变革诱因的作用。^①自第一部薪酬教材 *Methods of Industrial Remuneration* (David Schloss, 1892) 问世以来^②，100多年间薪酬管理的主题变化不断，但是基本的假设和前提却日益清楚

① George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Barry A. Gerhart, *Compensation*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, 2013.

② George T. Milkovich, Jennifer Stevens, "From Pay to Rewards—100 Years of Change," *ACA Journal*, Vol. 9, No. 1, First Quarter 2000.



并趋于一致：员工为组织提供生产力和绩效产出，组织则为员工提供对其有价值的东西作为回报。从最早的实物交换到当前日益复杂的薪酬体系，如何吸纳、保留和激励优秀的员工，是企业人力资源管理所面对的主要挑战。总报酬模型的出现和发展为我们提供了一个新的分析框架和思考模式。

一、总报酬模型的产生

随着全球经济与跨国公司的迅速发展，自20世纪70年代以来，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，报酬要素的相互关系开始为薪酬专家所关注。至90年代，面对日益激烈的人才竞争，为员工的绩效付酬、控制人工成本并尽可能地提高人员产出，以及如何有效地激励并保留核心员工等，成为薪酬管理专家高度关注的问题，传统的基于货币和实物报酬组合的模式开始显现出局限性。

90年代初，特罗普曼（Tropman, 1990）较为完整地提出了定制性与多样性相结合的整体薪酬计划。他提出应该把基本工资、附加工资、福利工资、工作用品补贴、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和个人因素等统一起来，作为一个整体来考虑。^①这是一种新的将有形报酬与无形报酬有机结合的思维框架，它不再将目光局限于以工资和福利为主体的现金报酬，而是将所有组织能够提供的对员工有价值的东西统一作为组织的激励资源，以此为基础来设计付酬计划。尽管这种非常规的薪酬模式刚提出时很少有企业大胆采用，但是作为一种新的付酬理念和思维框架，它还是得到了广泛的关注，尤其是为美国薪酬协会（WAW）^②所接受并大力推广。

作为全球最具影响力的致力于薪酬理论研究和实践应用的非营利组织，WAW在总报酬理论探讨和实践中一直扮演着推动者的角色。21世纪伊始，WAW在总结多位薪酬领域专家研讨成果的基础上，提出了第一个总报酬模型（见图0—1），在关注薪酬和福利的同时，将工作体验（work experience）作为模型框架的重要组成部分。在这一模型中，薪酬和福利是吸纳、保留和激励员工的基础，而置身于组织所获得的工作体验则发挥着重要的杠杆作用。^③

模型中的工作体验包括赞誉和赏识、工作与生活的平衡、组织文化、职业生涯发展，以及工作环境等五大要素。

- 赞誉和赏识：要让员工在工作中得到肯定、认可和赏识，充满成就感。

- 工作与生活的平衡：要考虑员工工作和生活的平衡，例如，提供员工家庭成员计划、财务或健康咨询计划、便利服务以及其他可提高员工生活质量的一切因素。

- 组织文化：倡导多元化和不断创新的企业文化，领导和管理层要与员工充分沟通。

① 参见何燕珍：《企业薪酬管理发展脉络考察》，载《外国经济与管理》，2002（11）。

② 美国薪酬协会（ACA）成立于1955年，2000年更名为Worldatwork（WAW），是一个全球领先的致力于推动薪酬福利以及总体薪酬体系理论研究和教育培训的非营利性专业组织。

③ Jean Christofferson, "Bob King, The 'It' Factor: A New Total Rewards Model Leads the Way," *workspan* 04/06, pp. 19-20.

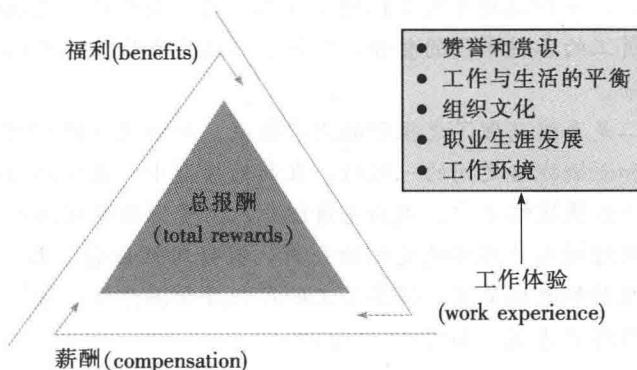


图 0—1 总报酬模型的构成要素

资料来源：Worldatwork, 2000.

● 职业生涯发展：为员工提供个性化的发展机会，例如，学习和受教育的机会、在职培训的机会、事业提升的机会等。

● 工作环境：提供富于激励的工作环境和办公环境，通过工作本身来吸纳、保留并激励员工，让员工始终有一种家的感觉。

自这一模型提出以来，越来越多的组织开始接受总报酬的概念并将其应用于薪酬管理的实践。WAW 于 2005 年 9 月对其成员进行的一次调查表明，超过 90% 的回答者在描述组织吸纳、保留和激励员工所使用的薪酬组合时，使用了总报酬 (total rewards)、总薪酬 (total compensation)，或薪酬与福利 (compensation and benefits) 的概念。^①

二、总报酬模型的新发展

21 世纪的头五年，是总报酬研究与实践迅速发展的阶段。在此期间，得益于总报酬模型在薪酬实践中的广泛应用，有关总报酬的文献与案例研究日益增多，不同的研究与咨询机构、专家学者在总报酬概念的基础上陆续提出了丰富的理论与操作模型。^② 尽管这些新的理论与模型的出发点大致相同，在很大程度上推动总报酬思想深入人心，但给薪酬管理人员理解和运用这一概念造成了一定难度。以 *Canadian HR Reporter* 2005 年所做的一项调查为例，尽管有 59% (N=191) 的组织接受并在薪酬实践中运用了总报酬的概念，但是其中仅有 27% 的组织在与员工就薪酬和福利进行沟通时使用了“总报酬”一词。^③

在这样一个背景下，WAW 于 2006 年提出了一个新的、更为全面的总报酬模型，作为对总报酬理论与实践发展的阶段性总结，希望以此为基础推进总报酬思想在实践中更为广泛的应用。

一是明确了总报酬的概念。新的总报酬模型重新审视了组织与组织中的人的

① <http://www.worldatwork.org/aboutus/generic/html/aboutus-what-is.html#model>.

② “What is Total Rewards?” <http://www.worldatwork.org/aboutus/generic/html/aboutus-what-is.html#today>.

③ Todd Humber, “Total Rewards: One Concept, Many Monikers,” *Canadian HR Reporter*, Feb 14, Vol. 18, Iss. 3, 2005.



价值，将多种激励方式有机地整合在一起，明确定义总报酬为用于吸纳、保留和激励员工的各种手段的整合，任何员工认为有价值的东西都可能成为总报酬的组成部分。

二是系统整理了总报酬的思考框架。新模型系统考虑了组织战略、人力资源战略和薪酬战略之间的一致性，在新的模型中，基于总报酬的薪酬战略被置于组织整体发展战略之中，成为支持组织人力资源战略实现的重要工具。新模型更加强调通过对内外部环境变化的分析，有针对性地将总报酬导入组织的薪酬实践，以此吸引和激励员工，提高员工的参与度和满意度，最终实现组织绩效的提升和发展目标的达成，如图 0—2 所示。

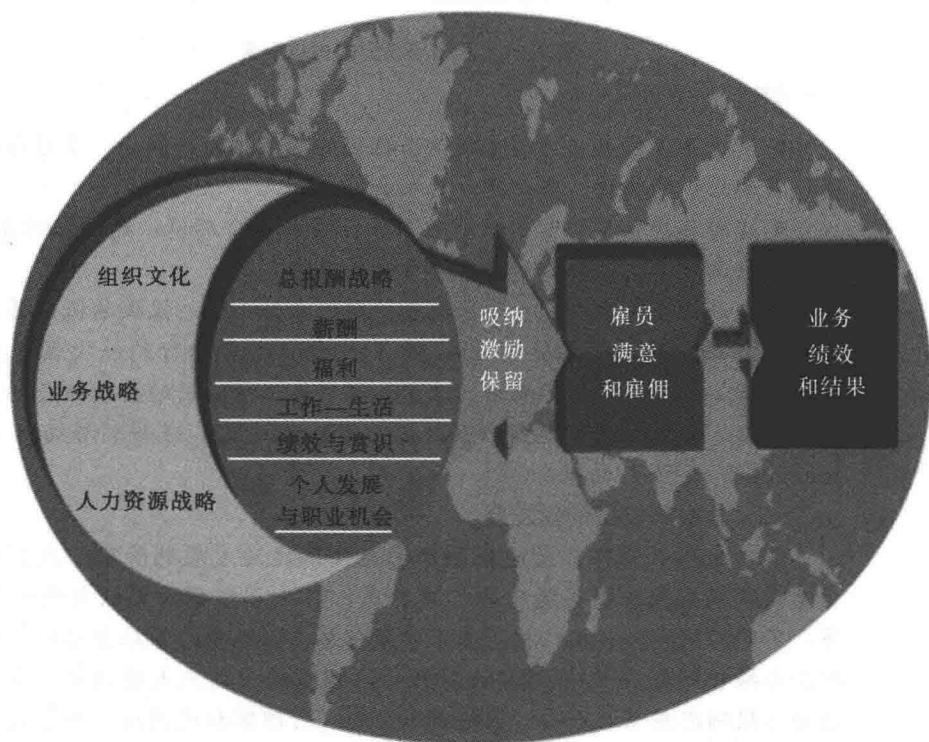


图 0—2 总报酬模型与组织整体战略的关系

资料来源：Worldatwork，2006。

三是在原有模型的基础上，重新设计和明确了总报酬模型的五大构成要素（见图 0—3）。

在新的总报酬模型中，薪酬、福利同样发挥着重要的、基础性的作用，而工作体验则被进一步细化为平衡工作与生活、绩效与赏识、个人发展与职业机会三个部分。

1. 薪酬。薪酬作为总报酬的重要内容，包括固定薪酬（fixed pay）和浮动薪酬（variable pay）两个部分。固定薪酬对应我们所说的基薪或基本工资，通常直接取决于职位的价值评估和薪酬结构，不会随着绩效水平或工作结果的变化而改变。

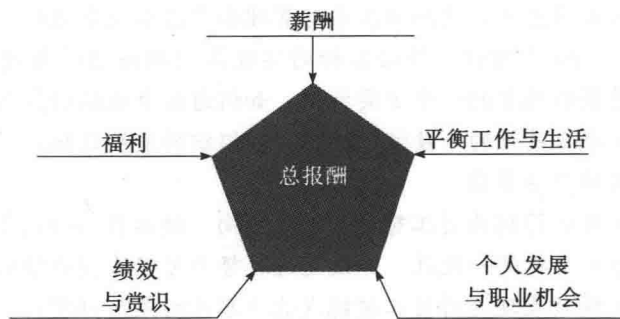


图 0—3 总报酬模型的构成要素

资料来源：Worldatwork, 2006.

浮动薪酬通常对应一定的风险性，它直接随绩效水平或结果产出的变化而变化。组织根据员工在某一绩效周期内的绩效表现为其支付这部分报酬，浮动薪酬会随着绩效周期的不同而发生变化。浮动薪酬的变化不会对固定薪酬产生影响。浮动薪酬的支付是一次性的。组织与员工需要就每一个绩效周期的浮动薪酬进行沟通与确认。浮动薪酬一般包括短期激励和长期激励：

- 短期激励（short-term incentive pay）通常用于对员工在相对短的周期内（一年或更短）所取得的成绩进行一次性奖励。

- 长期激励（long-term incentive pay）通常用于对员工在相对长的周期内（一年以上）所取得的成绩进行一次性奖励，如现金奖励、股票期权、利润分享等。

2. 福利。福利是雇主为员工现金报酬所提供的补充。福利计划通常被设计用来保护员工及其家庭免受财务风险的影响，大致可以分为社会保险、集体保险，以及非工作时间报酬等几类：

- 社会保险（social insurance）通常包括失业保险、工伤赔偿保险（workers' compensation）、社会保障（social security）^① 和失能保险（disability）等。

- 集体保险（group insurance）通常包括重大疾病保险、牙齿与视力保健、处方药、心理健康、人寿保险、意外死亡（伤残）保险、退休金保险和储蓄保险等。

- 非工作时间报酬（pay for time not worked）通常包括为员工在工作期间的休息、卫生整理和换装时间，以及员工正常休假、公司节假日和员工个人节日等非工作时间支付的报酬。

3. 平衡工作与生活（work-life）。平衡工作与生活是组织特别设计的一系列旨在帮助员工在事业和家庭方面同时获得成功的政策和规定，甚至只是一种惯例或者价值观。平衡工作与生活围绕着薪酬、福利以及人力资源管理的其他方面展开，主要包括提供灵活的工作时间，安全、宽松的工作环境，重视员工的身体健康，关心员工的赡养对象，提供信贷支持以改善员工的生活质量，支持员工融入

^① “social security”在欧洲国家包含的内容很广，比如教育、医疗、养老等都称为社会保障，而在美国通常仅指养老金或者退休金，此处取后一种解释。



所在的社区生活，鼓励员工参与管理和在组织变革过程中发挥积极的作用等。

4. 绩效与赏识。绩效目标的实现是组织成功的关键，而对绩效结果的关注恰是总报酬模型的一个重要特征。如何通过有效的引导机制实现组织绩效、团队绩效和个人绩效的一致性，进而实现组织的发展目标，总报酬模型充分强调了绩效管理的重要作用。

- 绩效计划为员工努力指明了方向。绩效目标的制定需要同时考虑组织、团队和个人目标的一致性，并设定通过努力可以达到的绩效标准。

- 绩效表现是对员工技能或能力水平的最好证明，能否对绩效结果进行正确评价，会对总报酬战略的最终实现产生决定性的影响。

- 绩效反馈通过与员工就是否以及如何达到既定的工作期望和绩效标准进行充分沟通，激励员工和促进绩效改善。

赏识（recognition）是指承认员工的绩效贡献并对员工的努力工作给予特别关注。被人赏识且自己对组织的价值得到承认，是员工一种内在的心理需要。不管这种赏识和承认是正式的还是非正式的，如果能够创造一种尊重员工贡献、认可员工价值的工作氛围，组织将很快能够看到员工的工作状态朝着期望的方向发生改变。通过赏识计划，可以适当地以现金或非现金的方式（如口头表扬、发放奖品、与公司领导共进晚餐等），对员工的优秀表现进行非常规的奖励。认可计划的价值在于：

- 能够对员工贡献提供及时、积极的反馈。
- 强化绩效改善的价值，有助于形成正式的评价程序。
- 鼓励持续的绩效改善，鼓励组织认可的行为表现。

5. 个人发展与职业机会，个人发展指组织为员工提供有价值的培训和学习机会以提升他们的工作能力，通常与员工的业绩改善高度相关。职业机会指组织重视人才的内部培养，规划员工的职业发展，并在组织内部为其提供工作轮换的机会和职位晋升的空间，确保优秀的员工能够在组织中发挥最大的作用。通常个人发展与职业机会包括以下内容：

- 学习机会。通常包括用于学费的专项补助，公司的培训机构提供的系统培训，新产品或新技术的培训，参加外部培训和研讨会的机会，在职学习，工作轮换以及为获取特定知识、经验或技能的脱产学习等。

- 资深专家或导师的亲自指导。通常包括指定专家及时解答员工在工作中的各种疑问，指导员工工作并对他们的领导能力进行训练；设计、使用正式或非正式的导师制度，以帮助员工尽快成长等。

- 发展机会。通常包括为员工设计实习期或学徒期，提供内部的职位轮换与职业发展机会，设计有针对性的职业阶梯与发展通道，为关键职位设计继任计划，提供海外工作机会等。

三、总报酬模型相对于传统付酬方式的优势

直至20世纪90年代以前，企业吸引员工以传统的“工资+福利”的付酬方式为主。在这样一种付酬方式下，薪酬通常包括基薪、年度加薪、福利、少量津贴和一些特殊的奖金（如过节费）等几个部分。随着知识经济的到来，吸引有竞



争力的员工特别是关键人才成为愈发具有挑战性的工作,“旧的付酬方式已经不再有效”^①。员工在作出受雇选择时,开始越来越多地关注工资和福利之外的东西,如可能的培训与职业发展机会、相对灵活的工作安排、良好的工作环境、认可的组织文化等,这些已经成为员工选择工作时所考虑的重要内容。

在传统的付酬方式下,薪酬水平及年度加薪主要取决于职位等级而非员工的技能或绩效水平;而以工作分析为基础的工作评价,则基本决定了从事某一工作的员工在组织中的相对价值。传统的付酬方式就其内在机理而言至少在三个方面先天不足:一是薪资主要取决于职位价值而非员工绩效,激励效果差,员工往往只需出现在工作场所即可获得既定的工资;二是职位价值的上限直接决定了员工薪资增长的上限,一旦员工薪资增长至所在等级的工资上限,除非获得升职进入更高的职位等级,否则工资的增长便戛然而止;三是年度加薪主要根据员工资历且直接计入来年的基薪部分,这意味着不管以后员工的业绩好坏,组织都将为他们的资历和以往的表现支付报酬,从而导致人工成本的持续上升。

除此之外,传统的付酬方式在实际操作中也存在着一系列的问题^②:首先,以往的付酬方式将员工报酬的组成部分隔离开来考虑,在实际运作中很难有针对性地考虑不同人员的需要。有些人认为工资是最重要的,有些人认为福利是最重要的,还有些人认为培训机会是最重要的,如果组织不能将有限的资源与员工需要尽可能地匹配起来,无疑是对激励资源的一种浪费。其次,薪酬体系的弹性差,难以及时应对变化的内外部环境。传统付酬方式过于强调内部职位等级,缺乏对外部劳动力市场变化的关注。组织难以通过薪酬体系的及时调整来应对外部环境的变化,薪酬管理鲜有机会真正成为支持组织变革的有力工具。最后,缺乏员工参与。多数组织在进行薪酬决策时,很少会征求员工意见并考虑他们的具体需要,通常只是简单告诉员工所要接受的薪酬构成与薪酬水平,这在很大程度上限制了员工对薪酬的满意水平。

相较于传统的付酬方式,基于总报酬的付酬方式无疑在许多方面具有明显的优势:

第一,总报酬模型是真正以员工多样化需求为导向的付酬系统。基于总报酬的付酬计划,强调将那些对员工最具价值的要素作为组织的付酬基础,相较于传统的雇主导向的付酬系统,能够针对员工需求制定不同的薪酬组合,进而将有限的激励资源最大限度地转化为员工价值,支持企业在劳动力相对短缺的市场竞争中获得人才优势。

第二,总报酬模型更加强调薪酬战略、人力资源战略和组织战略的一致性。^③一个有效的薪酬计划总是以支持组织战略实现为目标。总报酬计划在系统

① Jay R. Schuster, Patricia K. Zingheim, *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Jossey-Bass Inc., 1996.

② John E. Tropman, *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*, Jossey-Bass Inc., 2001.

③ Andrew S. Richter, “Total Rewards: Meeting The Pay Challenge,” *Strategic HR Review*, Vol. 3, Issue 1, 2003.