



21世纪经济与管理规划教材

人力资源管理系列

2nd edition

薪酬管理 (第二版)

Compensation
Management

张正堂 刘宁 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



薪酬管理 (第二版)

Compensation
Management
2nd edition

张正堂 刘宁 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/张正堂,刘宁编著. —2 版. —北京:北京大学出版社,2016. 10

(21 世纪经济与管理规划教材·人力资源管理系列)

ISBN 978-7-301-27594-8

I ①薪… II ①张… ②刘… III. ①企业管理—工资管理—高等学校—教材 IV. ①F272. 923

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 231829 号

书 名 薪酬管理(第二版)

Xinchou Guanli

著作责任者 张正堂 刘 宁 编著

责任编辑 赵学秀

标准书号 ISBN 978-7-301-27594-8

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址 <http://www.pup.cn>

电子信箱 em@pup.cn QQ:552063295

新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印刷者 三河市博文印刷有限公司

经 销 者 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 22 印张 508 千字

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

印 数 0001—4000 册

定 价 45.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

丛书出版前言

作为一家综合性的大学出版社,北京大学出版社始终坚持为教学科研服务,为人才培养服务。呈现在您面前的这套“21 世纪经济与管理规划教材”是由我国经济与管理领域颇具影响力和潜力的专家学者编写而成,力求结合中国实际,反映当前学科发展的前沿水平。

“21 世纪经济与管理规划教材”面向各高等院校经济与管理专业的本科生,不仅涵盖了经济与管理类传统课程的教材,还包括根据学科发展不断开发的新兴课程教材;在注重系统性和综合性的同时,注重与研究生教育接轨、与国际接轨,培养学生的综合素质,帮助学生打下扎实的专业基础和掌握最新的学科前沿知识,以满足高等院校培养精英人才的需要。

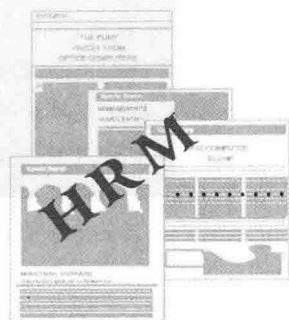
针对目前国内本科层次教材质量参差不齐、国外教材适用性不强的问题,本系列教材在保持相对一致的风格和体例的基础上,力求吸收国内外同类教材的优点,增加支持先进教学手段和多元化教学方法的内容,如增加课堂讨论素材以适应启发式教学,增加本土化案例及相关知识链接,在增强教材可读性的同时给学生进一步学习提供指引。

为帮助教师取得更好的教学效果,本系列教材以精品课程建设标准严格要求各教材的编写,努力配备丰富、多元的教辅材料,如电子课件、习题答案、案例分析要点等。

为了使本系列教材具有持续的生命力,我们将积极与作者沟通,争取三年左右对教材不断进行修订。无论您是教师还是学生,您在使用本系列教材的过程中,如果发现任何问题或者有任何意见或者建议,欢迎及时与我们联系(发送邮件至 em@pup.cn)。我们会将您的宝贵意见或者建议及时反馈给作者,以便修订再版时进一步完善教材内容,更好地满足教师教学和学生学习的需要。

最后,感谢所有参与编写和为我们出谋划策提供帮助的专家学者,以及广大使用本系列教材的师生,希望本系列教材能够为我国高等院校经管专业教育贡献绵薄之力。

北京大学出版社
经济与管理图书事业部



第二版前言

《薪酬管理》第一版于2007年出版后,得到不少高校师生和企业实践者的欢迎和好评,也被一些高校老师作为教学用书。一名南京大学MBA学生还告诉我,在他们的咨询公司里,这本《薪酬管理》人手一册,这让我有些吃惊。但由于很多高校规定教师必须选用3年内出版的教材,所以这本教材的市场影响力也在降低。北京大学出版社一直敦促我能对教材进行修订。而我迟迟没有着手修订,除了工作忙的“借口”,还有一个重要原因是,薪酬管理的基本原理、方法、工具、框架其实变化得并没有教材市场上要求的那么快。本教材的第一版已经对薪酬设计与管理的基础、理念、方法、工具等都进行了完整的梳理,我们对这些梳理工作还是比较满意的。基于我们对薪酬管理近年来发展情况的了解,这些基本内容并没有太大的变化。虽然薪酬管理方面的研究如火如荼(包括我们自己这几年也完成了薪酬管理领域的五项国家自然科学基金项目),但能写入教材的新内容并不是很多。

不过,薪酬管理也是一门和政策结合比较紧的实践性课程。在过去的几年里,我国相关的很多人力资源管理政策、法规也发生了不少的变化。一些新的劳动法律法规不断出台,如《中华人民共和国劳动合同法》(2008年1月1日)、《中华人民共和国就业促进法》(2008年1月1日)、《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》(2008年5月1日)、《劳动争议仲裁办案规则》(2009年1月1日)等。社会保障制度领域更是发生了巨大变化,其间具有代表性的诸如新型农村合作医疗保障体系推行、新型农村社会养老保险开始试点、新医改方案全面启动、城镇职工医疗保险改革深化、事业单位职工养老保险制度改革开始试点、社会优抚制度变革、《社会保险法》实施(2010年10月28日通过,2011年7月1日起施行)等。这些政策法规对企业薪酬管理实践也产生了重要的影响。2015年年底,在出版社老师的再次督促下,我们开始着手《薪酬管理》的修订。

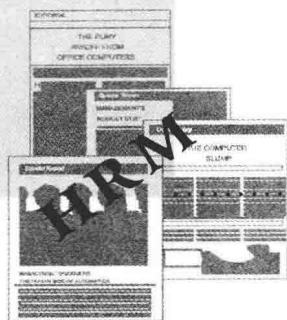
本次修订延续了第一版的整体框架。全书按照薪酬管理基础、薪酬结构设计、激励薪酬设计、福利薪酬设计、薪酬运行与管理的逻辑展



开。第一章作为全书的理论基础,对薪酬设计与管理的基础进行了介绍;第二章至第七章是薪酬体系(包括基本薪酬、激励薪酬和福利薪酬三个模块)的设计,其中第二、第三章分别介绍了基本薪酬中的两种薪酬体系(职位薪酬体系和任职者薪酬体系),主要体现了如何实现薪酬的内部一致性;第四章介绍了薪酬水平的外部竞争性,体现了如何实现薪酬的外部一致性;第五章介绍了薪酬的等级结构和等级制度。第二章至第五章完成了薪酬结构的设计。第六、第七章分别介绍了薪酬的另外两个构成即激励薪酬与福利薪酬的设计。薪酬运行与管理包括战略性薪酬管理技术(第八章)、特殊员工群体的薪酬管理(第九章)和薪酬系统的运行管理(第十章)。在修订过程中,我们本着“贴近实践、反映趋势”的原则,修订内容主要包括三个方面:一是关注新的法规、政策对薪酬管理实践的影响,更体现我国的政策与制度背景;二是关注近几年来我国企业薪酬管理实践中的新变化,总结成熟的实践做法,更贴近企业薪酬的实践;三是关注近年来国内外薪酬管理中最新的、成熟的研究成果,反映薪酬管理发展的趋势。此外,我们也增加了具有时代性的开篇案例,并调整了部分篇后案例,力图让案例反映新的时代特点。

本书在修订的过程中,我的研究生参与了资料整理和修改讨论工作。他们是博士生张海燕,硕士生汤莽溪、陈钰瑶、麦晓冬、潘晓庆、刁婧文、崔兰平、何申军、叶梅林。北京大学出版社的赵学秀编辑积极推动了本次修订,并完成了高质量的编辑工作。感谢他们对本次修订的贡献,当然,文责自负。各位同仁在阅读的过程中如果有问题,可以及时跟我们联系(E-mail:njzzt2005@126.com)。

编著者



第一版前言

科技的迅猛发展、全球经济的一体化、劳动力市场竞争的加剧等因素给组织带来了巨大的挑战,引发了组织结构的一系列深刻的变革。企业重组、组织再造的浪潮蜂拥而至,大量的组织开始缩减层级、裁员等,组织扁平化趋势越来越明显,组织对员工的要求越来越高。所有这些变化都给组织薪酬管理提出了一系列更高的要求。企业越来越重视通过有效的薪酬管理帮助实现战略目标,薪酬管理也得到了新的发展,在薪酬的实践中,诸如战略薪酬设计、技能薪酬体系、能力薪酬体系、宽带薪酬结构、可变薪酬计划、弹性福利计划等也越来越被得到广泛的应用。

薪酬管理作为人力资源管理的一个重要组成部分,是重点也是难点。说其是重点主要表现在:薪酬激励是最重要也是最有效的激励员工的方式,科学合理的薪酬可以激励员工卓有成效地工作。但从另一个角度来讲,薪酬又是企业的主要运作成本之一,如运用不当,不仅会造成很大的损失还对企业形象和员工队伍的稳定起到负面的影响。说其是难点主要在于:没有一个“放之四海而皆准”的薪酬管理模式,由于各个企业的情况千差万别,企业必须结合自己的特点去探索一个适合自己的薪酬管理模式,这对企业来说是很难的,可能需要走很多的弯路,付出很大的代价。因此,了解并掌握科学的薪酬管理知识,熟练并灵活运用各种薪酬管理技术和方法,是组织的相关职能迫切需要做的工作。

薪酬是企业与员工之间最主要的联结纽带之一,也成为企业和员工共同关注的重要问题。薪酬管理是人力资源管理中一项专业技术水平要求较高的管理活动,在人力资源管理中具有举足轻重的地位,一定程度上关系到企业人力资源管理的成败。我们在自己主持的国家自然科学基金项目中对 HRM 活动与企业绩效关系的实证研究中也发现,除了职业发展、绩效评估与管理对人才吸引力有显著影响,培训对企业员工技能水平有显著影响,员工参与对员工工作动机有显著影响,薪酬管理对三项 HRM 效能都有显著的影响,而且其影响的作用往往高于



相对应的几项 HRM 活动。这个研究结论也显示了薪酬管理在我国企业人力资源管理的重要性。因此,“薪酬管理”也是人力资源管理专业的核心课程。

全书共有十一章,分为三个部分。第一部分由前两章构成,是全书的理论基础,分别对薪酬管理基础、薪酬管理基础理论进行了介绍,并提出了战略性薪酬管理的思想;第二部分是薪酬设计,包括第三章至第八章,其中第三、四章分别介绍了基本薪酬中的两种薪酬体系(职位薪酬体系和任职者薪酬体系),主要体现了如何实现薪酬的内部一致性;第五章介绍了薪酬水平的外部竞争性,体现了如何实现薪酬的外部一致性;在此基础上,第六章介绍了薪酬的等级结构和等级制度。这四章内容完成了基本薪酬的设计。第七、八章分别介绍了薪酬的另外两个构成即激励薪酬与福利薪酬制度。由此第二部分内容完成了薪酬体系三个要素的总体设计。第三部分是狭义的薪酬管理,包括第九章的战略性薪酬管理技术,第十章的特殊员工群体的薪酬管理,第十一章的薪酬系统的运行管理。

在编写本教材时,我们力图实现这样的一些特点:

第一,系统地介绍了薪酬管理的内容,主要包括三个部分:第一部分是薪酬管理的基础知识和理论基础,第二部分是对薪酬体系三个构成的设计,第三部分是薪酬的管理,并且突出战略性管理的理念。逻辑结构清晰而严密,有助于更好地掌握薪酬管理的内容。

第二,在编写过程中,我们还注意把传统工资管理中当前仍然很有用的部分和当前薪酬管理相结合,从而避免了当前许多教材完全抛弃了以往工资管理内容的片面做法^①。

第三,结合时代变化对薪酬管理提出的挑战,在编写过程中吸收了薪酬管理的相关研究成果。本书特别详细介绍了一些新时期应用较为广泛的新知识点,如战略薪酬、技能薪酬体系、能力薪酬体系、宽带薪酬、弹性福利计划、外派员工的薪酬管理、团队的薪酬管理等。这些理论本身发展的不成熟也给本书的写作带来了相当的困难,我们在吸收国内外一些最新研究成果的基础上尽可能地详细而深入浅出地介绍这些理论。此外,近年来编著者主要从事薪酬管理和战略人力资源管理的研究工作,一些研究成果也分别在本书的战略性薪酬管理、特殊员工的薪酬管理等相关内容上有所体现。

第四,适合教学的特点。作为教材,本书中每章都附有学习要点、本章小结、复习思考题,对于主要章还配有教学案例,全书并附有两个综合案例。本书对薪酬管理中很多方法都有深入浅出的介绍和举例分析,使读者很容易掌握并应用。另外,我们还制作了与本教材配套使用的教学幻灯片(PPT)。这些内容都在较大的程度上方便了教学工作的开展。

本书由南京大学商学院张正堂和南开大学商学院刘宁共同编写。在编写过程中,刘宁负责第一、二、五、七、八章的内容,其他章节由张正堂负责。初稿完成后,两人交换修改对方编写的内容。最后由张正堂总纂定稿。

本书的完成得到了同仁的支持。感谢北京大学光华管理学院组织管理系的博士生导师、本书编著者张正堂的博士后指导老师张一弛教授。张老师在自己繁忙的研究和工作

^① 20 世纪 80 年代我国日兴的劳动经济和(或)人事管理专业经过一段时间的“冷落”。90 年代中后期现代意义的“人力资源管理”兴起。在当前人力资源管理方面的教材中有相当大的比重只重视来自西方的人力资源管理理论,而很少提及传统人事管理理论。我们认为,我国传统的人事管理内容和现代人力资源管理内容并不是没有联系的,作为人员管理发展的第一个阶段,人事管理、工资管理的许多理论仍然是当前人力资源管理、薪酬管理不可或缺的内容。而且,这些理论现在依然在实践着。

之余,对本书的编写给予了很大的支持和帮助。感谢北京大学出版社经济与管理图书事业部主任林君秀老师和编辑张静波老师,他们认真负责的工作态度以及为本书所付出的辛勤劳动,才使得本书能够顺利面世。由于写作的时间比较紧张,在编写初期,研究生袁萱、付继娟帮助收集了部分资料,并参与了部分章节初稿的整理工作。研究生华冬银和袁萱还帮助做了与本教材配套使用的幻灯片。在编写这本教材的过程中,我们参考了国内外大量关于薪酬管理的教材和论著、网上资料及期刊文章(文中对参考文献作了脚注,书后标注了主要的参考文献),在此向这些著作者表示感谢!

写一本好的教材比预想的要辛苦得多,此书的交稿比预期的时间整整晚了一年的时间。尽管如此,受到编著者自身水平的限制,书中难免也存在一些问题,希望得到广大读者和同行的批评指正(E-mail:njzzt2005@126.com),以在日后做进一步的修改。

编著者

教师反馈及教辅申请表

北京大学出版社本着“教材优先、学术为本”的出版宗旨，竭诚为广大高等院校师生服务。为更有针对性地提供服务，请您认真填写以下表格并经系主任签字盖章后寄回，我们将按照您填写的联系方式免费向您提供相应教辅资料，以及在本书内容更新后及时与您联系邮寄样书等事宜。

书名		书号	978-7-301-	作者	
您的姓名				职称职务	
校/院/系					
您所讲授的课程名称					
每学期学生人数	_____人_____年级		学时		
您准备何时用此书授课					
您的联系地址					
邮政编码		联系电话 (必填)			
E-mail (必填)		QQ			
您对本书的建议：			系主任签字		
			盖章		

我们的联系方式：

北京大学出版社经济与管理图书事业部

北京市海淀区成府路 205 号，100871

联系人：徐冰

电话：010-62767312 / 62757146

传真：010-62556201

电子邮件：em_pup@126.com em@pup.cn

Q Q: 5520 63295

新浪微博：@北京大学出版社经管图书

网 址：http://www.pup.cn



目 录

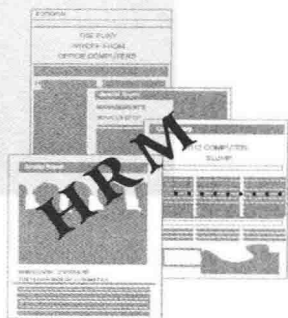
第一章 薪酬与薪酬管理概述	1
第一节 薪酬概述	3
第二节 薪酬管理概述	10
第三节 战略性薪酬管理理念	17
第二章 基于职位的薪酬体系	27
第一节 职位评价方法	28
第二节 职位薪酬体系的设计	58
第三章 基于任职者的薪酬体系	73
第一节 技能薪酬体系	75
第二节 能力薪酬体系	91
第四章 薪酬水平的外部竞争性	107
第一节 薪酬水平的外部竞争性决策	108
第二节 市场薪酬调查	112
第五章 工资等级结构与等级制度	125
第一节 工资等级结构的设计	126
第二节 宽带薪酬结构	143
第三节 工资等级制度	149
第六章 激励薪酬计划	165
第一节 激励薪酬的概述	167
第二节 短期激励薪酬计划	169
第三节 长期激励薪酬计划	185
第七章 员工福利管理	199
第一节 员工福利的内容和发展	200
第二节 员工福利设计	211



第八章 战略性薪酬管理技术	219
第一节 薪酬战略与组织战略、成长阶段	221
第二节 薪酬战略与文化	230
第三节 薪酬的横向结构:薪酬要素组合模式	238
第四节 战略性薪酬管理的实现	248
第九章 特殊员工群体的薪酬管理	261
第一节 高层管理人员的薪酬管理	262
第二节 团队的薪酬管理	266
第三节 销售人员的薪酬管理	274
第四节 外派员工的薪酬管理	280
第五节 专业技术人员的薪酬管理	287
第十章 薪酬系统的运行管理	295
第一节 薪酬预算	297
第二节 薪酬成本控制	303
第三节 薪酬诊断	308
第四节 薪酬调整	312
综合案例	326
主要参考文献	338

21世纪经济与管理规划教材

人力资源管理系列



第一章

薪酬与薪酬管理概述

【学习要点】

内在薪酬概念与形式

外在薪酬概念与形式

薪酬管理的功能

薪酬管理的目标和内容

战略性薪酬管理的内涵与内容



开篇案例

老叶是一家精品酒店的老板,也是一位70后的老酒店人,曾经在多家五星级酒店担任管理层。现在,老叶精品酒店的团队几乎是由清一色90后“小朋友”组成,少数几位80后高管镶嵌其中。在几个知名旅游网站上,老叶的精品酒店评分都是最高的,接近满分;看评语有很多回头客,除了酒店环境很好,“回头”主要原因是“服务真的很好”“酒店的员工很周到”。

老叶认为服务业终究是人的行业,一开始他觉得自己有多年酒店从业经验,从“顾客是上帝”这一点出发,把服务做好,后面的一切就都有了。但是年轻人的世界不太一样,90后与70后、80后有明显不同,他们成长于经济结构和家庭结构双重变迁的时代背景下。大数据时代的洗礼和多元文化的融合,塑造了他们与前辈们迥然不同的气质和价值追求。他们往往具有较强的自主和表现欲,个性张扬、追求公平、现实主义、注重承诺的兑现、重视自我实现价值和存在感。老叶走了一段弯路才发现,员工以客户为上帝、管理则以员工为上帝,只有先把员工们伺候好,然后员工们才能把顾客当成上帝。那么,老叶是如何先把他的90后员工们伺候好的呢?

老叶说,“制定90后员工的薪酬体系,务必要体现对他们独特性的尊重并试图满足他们”。他为酒店90后员工量身订制了自助式薪酬方案:基本工资+绩效工资+奖金+自选福利包+晋升机会+发展机会+私人因素的薪酬方案。老叶说,绩效工资主要奖励付出多于其他员工的那部分劳动付出,使得90后员工感到自己劳动的存在感;由于90后员工更具现实经济性,直接奖金更能给他们带来满足感;自选福利包和私人因素主要满足90后追求个性化的福利选择;晋升机会和发展机会主要满足他们注重个人成长空间的需求。比如,酒店的微信订阅号做得不错,是一位从媒体界挖来的90后编辑负责的;虽然年轻,但也是资深专业人员,忠于自己的专业技能甚于雇主。所以,老叶给他安排了很多具有挑战性的工作,让他自主决定如何处理,还定期慰问表达、支持与鼓励,关心他的工作存在什么问题,是否需要支持,以表达对他的工作不仅感兴趣而且很看重。

除了这些上述激励,老叶最近还在思考,如何通过弹性请假制度、清晰有效的职业生涯规划指导、可视晋升空间、建议被采纳机会等使90后员工实现“让我工作”到“我要工作”的自觉转变。

90后员工和富二代、娱乐圈,并称朋友圈三宝,他们总是说走就走,老板们哭着喊着给他们加薪升职,却也只能看到他们的背影和扬起的尘土。传统薪酬激励方式面对90后员工的独特个性已渐渐失灵。一波又一波的90后将不断涌向职场,只有像老叶这样将员工薪酬努力达成“薪心相印”,才能更好地管理并激发90后员工超乎想象的工作潜能。

案例来源:根据网页资料 http://www.alu.cn/aluNews/NewsDisplay_973833.html 改编。

薪酬是员工完成了自己的工作而从组织获得的内在报酬和外在报酬的统称。作为组织—员工间心理契约和重要联系纽带的薪酬,无论是对组织还是员工均发挥着十分重要的作用:基于组织视角,薪酬发挥战略导向器功能、增值功能、激励功能、稳定功能、分选及信号—配置功能;基于员工视角,薪酬发挥着补偿—保障功能、信号功能和价值实现功能。

因此,对组织和员工均十分重要的薪酬管理,自然也成为以战略性激励为核心理念的战略性人力资源管理的核心管理职能之一。不仅如此,战略性人力资源管理强调以人为本和战略性激励,要求能够针对特定组织内外部环境和总体战略目标,紧紧围绕战略性广义薪酬整合将战略性激励核心理念层层贯彻到组织薪酬规划、设计和调控的具体行动中,使薪酬与组织发展战略紧密结合从而成为组织战略实现、组织竞争优势提升的重要工具。本章即主要对薪酬、薪酬管理及战略性薪酬管理理念进行概述。

第一节 薪酬概述

一、薪酬概念及形式

国内外学者关于薪酬概念的界定可概括为三类:(1)宽口径薪酬概念,也称广义薪酬或全面薪酬,即薪酬是员工完成了自己的工作而从组织获得的内在报酬(也称非经济性报酬)和外在报酬(也称经济性报酬)的统称。^①(2)中等口径薪酬概念,即员工由于付出劳动而从组织那里所获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。(3)窄口径薪酬概念,即薪酬仅指货币性报酬,不包括有形服务和福利等。

目前,许多人力资源管理教材和薪酬管理教材大都采用中等口径薪酬概念^②,大部分企业在实践中也普遍使用中等口径薪酬概念;诸如蒙迪和诺伊(Mondy 和 Noe,1996)、沃克(Walker,2001)、米尔科维奇和纽曼(Milkovich 和 Newman,2002)、马尔托齐奥(Martocchio,2005)等人力资源管理领域的专家们普遍认可宽口径“广义薪酬”概念。2000年,美国薪酬协会^③在总结多位薪酬领域专家关于“定制性和多样性相结合实施整体薪酬计划”思想成果的基础上,正式提出“全面报酬模型”并以后陆续进行了改进和完善。

宽口径薪酬概念中的“内在报酬”将越来越得到学术界和实践界的重视,原因主要在于:第一,知识经济时代,知识型员工将越来越关注组织能否满足他们对成长与发展机会、从事富有挑战性工作机会、参与决策机会等方面的需求,这也必将导致组织将越来越重视能够满足知识型员工这些需求的内在报酬;第二,伴随着战略性薪酬管理理念的兴起及诸多全球性企业推行战略性薪酬管理的成功,许多组织正在考虑或正在实施全面薪酬管理。由此,十分有必要理解并把握宽口径广义薪酬概念。

如上所述,宽口径薪酬通常也称为广义薪酬或全面薪酬,泛指员工从组织获得的一切收益性要素,包括内在薪酬与外在薪酬。宽口径薪酬的基本形式总结如图 1-1 所示。

^① Martocchio, Joseph J., *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, Sixth Edition, Person Prentice Hall, 2013.

^② 加里·德勒斯特:《人力资源管理(第12版)》,中国人民大学出版社,2012。

^③ 即 Worldatwork(简称 WAW),其前身(American Compensation Association, ACA)为成立于 1955 年的美国加拿大薪酬管理学会。2000 年,该学会改名为 Worldatwork,并将自己明确定义为薪酬、福利和总报酬领域的专业组织。它旨在倡导和推行包括薪酬、福利和工作体验在内的全面报酬体系。

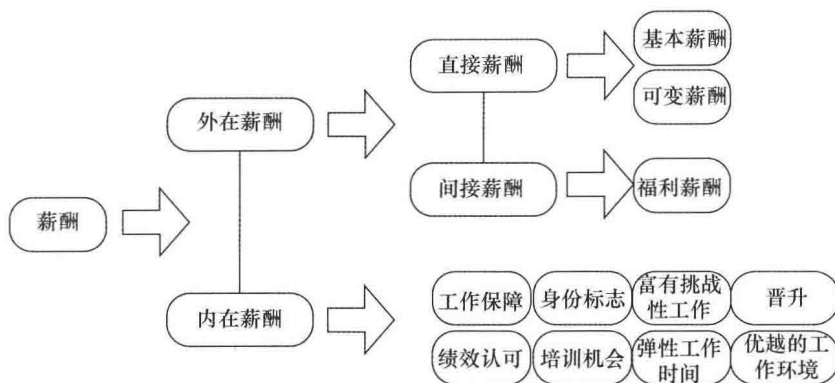


图 1-1 宽口径薪酬基本形式

(一) 内在薪酬

内在薪酬(Intrinsic Compensation),是指组织劳动及工作过程自身给员工所带来的心理感受,包括工作富有挑战性和趣味性,工作给予个人成长与发展的机会,工作赋予员工参与管理的权威感、责任感和成就感,员工工作时间弹性设计,工作赋予员工一定的社会声誉等。Hackman 和 Oldham(1976)的工作特征模型(Job Characteristics Model)描述了工作自身给员工所带来的心理感受(见图 1-2):核心工作特征会导致员工个体体验到关键的心理状态,进而影响员工个人和工作结果。具体来说,工作特征中的技能多样性、任务同一性和任务重要性会使得员工感受到工作意义,工作自主性会让员工体验到对工作结果的责任感,工作中的反馈会使得员工了解工作结果;对工作意义的感受、对工作结果的责任感以及对工作结果的了解,又会进一步影响员工内在工作动机、工作绩效、工作满意度以及缺勤率和离职率等后果。此外,员工成长需要等个体差异变量将会调节上述关系。组织发展专家可考虑通过有效的工作设计来提升员工能够获得的内在薪酬。

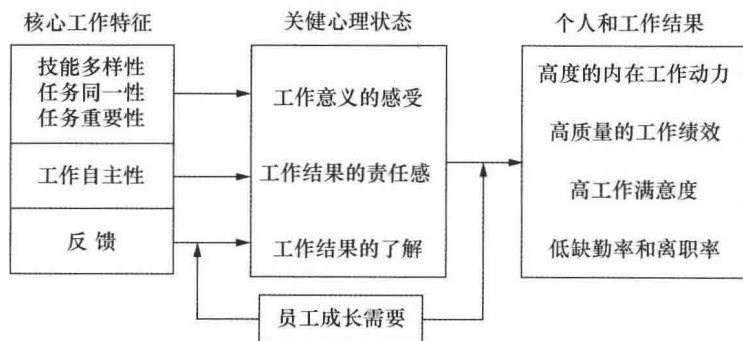


图 1-2 工作特征模型

(二) 外在薪酬

外在薪酬是目前许多人力资源管理教材和薪酬管理教材主要探讨的薪酬内容,也是实业界许多薪酬管理者主要负责的薪酬构成部分。与内在薪酬概念相对应,外在薪酬(Extrinsic Compensation)是指员工从组织劳动或工作自身之外获得的货币或物质

性报酬。

关于外在薪酬的形式,学者们并没有取得完全一致的观点,较典型的观点认为外在薪酬包括直接薪酬和间接薪酬,其中,直接薪酬包括基本薪酬、绩效薪酬、各种激励性薪酬和各种延期支付计划;间接薪酬包括各种员工保护项目、各种非工作薪酬和服务与津贴。也有学者认为,外在薪酬包括货币性报酬与非货币性报酬,其中,货币性报酬属于核心薪酬(Core Compensation),体现为小时工资、年薪、生活成本调薪、资历薪酬、绩效薪酬、奖励薪酬、以人为基础的知识薪酬和技能薪酬;非货币性报酬通常被称为员工福利,包括各种保障性方案(如医疗保险)、带薪假期以及各种服务(如日托服务)^①。综合学者们的不同观点,我们从薪酬支付方式和变动状况视角,将外在薪酬划分为基本薪酬、绩效薪酬和福利薪酬三部分。

1. 基本薪酬

基本薪酬(Basic Pay)也称标准薪酬或基础薪酬,是指组织根据员工所承担或完成的工作本身,或员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬的支付标准有两种:(1)以员工劳动熟练程度、劳动复杂程度、责任及劳动强度为基准,按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付基本报酬。由于这种标准的基本薪酬只反映工作本身的价值,并不反映员工经验或工作态度对组织的贡献,通常将其称为职位薪酬体系。(2)根据员工所拥有的完成工作的技能或能力的高低来确定基本薪酬,即技能薪酬体系或能力薪酬体系。由于它们均是基于任职者,因此将它们统称为任职者薪酬体系。另外,人们经常使用的“工资”和“薪金”,是基本薪酬的两种表现形式。在实际生活中,人们一般把以日、小时等计付的劳动报酬称为工资,把按年、月计付的劳动报酬称为薪金或薪水;于是,相应地,脑力劳动者或政府机关、事业单位工作人员的收入称为薪金,企业职工의报酬称为工资。

与绩效薪酬和福利薪酬相比,基本薪酬具有以下特征:(1)常规性。基本薪酬是员工在法定工作时间内和正常条件下所完成定额劳动的报酬,因此,只要员工完成定额劳动,就应得到基本薪酬。(2)固定性。员工的基本薪酬数额以组织所确定的基本薪酬等级标准为依据,薪酬等级标准在一定时期内相对稳定,员工的基本薪酬数额也相对固定。(3)基准性。基准性有两层含义:①基本薪酬是其他薪酬的计算基准,其他薪酬的数额、比例及其变动均以基本薪酬为基础;②为保证员工基本生活需要,政府往往对基本薪酬下限做强制性规定,推行最低工资保障制度。(4)综合性。与绩效薪酬、福利薪酬相比,基本薪酬能较全面地反映薪酬的各种功能(补偿—保障功能、信号功能、激励功能、调节功能等),绩效薪酬和福利薪酬一般只反映单项薪酬功能,比如,绩效薪酬更多发挥的是薪酬的激励功能,福利薪酬则更多发挥的是增强组织凝聚力的功能。

基本薪酬数额在一定时期内相对稳定,但是也会发生变化,基本薪酬的变动主要有以下几种情形:(1)区域性生活成本发生变化或通货膨胀;(2)劳动力市场供求关系发生变化,使得其他组织支付给同类型劳动者的基本薪酬发生变化;(3)员工职位升迁、技能提高等所带来的基本薪级等级发生变化;(4)与员工绩效有关的加薪,即绩效工资。

^① 约瑟夫·马尔托奇奥:《战略性薪酬管理(第7版)》,刘昕译,中国人民大学出版社,2015。