



分类号: _____

密 级: _____

UDC: _____

贵州财经学院

硕士学位论文

对企业人性化薪酬管理的探讨

——兼谈中国民营企业薪酬管理

程伟强

专业名称: 企业管理

研究方向: 人力资源管理

指导教师: 张晓阳 教授

年 级: 2004 级

定稿时间: 2007 年 5 月

贵州财经学院

硕士学位论文

对企业人性化薪酬管理的探讨

——兼谈中国民营企业薪酬管理

程伟强

专业名称： 企业管理

研究方向： 人力资源管理

指导教师： 张晓阳教授

年 级： 2004 级

定稿时间： 2007.5

Guizhou College of Finance & Economics
Thesis for Master Degree

**A Research of the Humanized Compensation Management
in Enterprises**

— — Compensation Management of Private Enterprises

CHENG Wei-qiang

Major: Enterprise Management

Research Field: Human Resource Management

Supervisor: Prof. Zhang Xiaoyang

Grade: 2004

Date: May, 2007

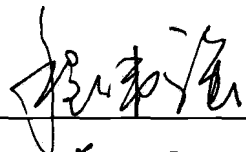
贵州财经学院学位论文原创性 及知识产权声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均在文中以明确的方式标明。因本学位论文引起的法律结果完全由本人承担。

本学位论文成果归贵州财经学院所有。

特此声明

学位论文作者签名：



2007年 6月 8日

摘 要

在现代社会中,薪酬问题不仅关系到国民经济的健康发展、社会的稳定进步,而且决定着一个企业的生死存亡和发展好坏,在企业经营管理中起着非常重要的作用。民营企业虽对薪酬问题十分关注,但往往是知其然而不知其所以然,导致民营企业薪酬管理存在诸多问题。

随着时代的变化,员工的需求已呈多样性、动态化发展趋势,以往单一死板的薪酬体制已经缺乏足够的吸引力。本文以“异质性”为主线,从企业核心能力和员工异质性特征整合的视角入手,力图分析造成员工需求多样性的原因,从而为有针对性实施整体薪酬,避免出现那种企业为了笼络人才,不惜给他们非常优厚的待遇,可他们并不领情,甚至离企业而去的情况。

在我国加入 WTO 以后,由于受到经济全球化的影响,民营企业的经营环境变得更为复杂和严峻。民营企业为求生存和发展,必须从战略上实施转变,采用先进的管理方式。随着知识经济时代的到来,要求民营企业对于经济环境的变化,具备高度的应变能力和创新性。人是知识的产生、传播与应用的载体,因此人力资源就被推到了前所未有的高度,成为企业保持其竞争优势的关键。在诸多影响因素当中,民营企业的薪酬体系已成为企业能否吸引人才、激励人才和留住人才的关键。建立起一套完善的、具有竞争力、激励性的薪酬体系,是民营企业可持续发展面临的重要问题。

管理的信息化和企业范围的资源计划系统(ERP)重新塑造了企业内人力资源的角色,新经济时代的企业人力资本越来越成为影响企业成败的核心资本。现代企业人力资源强调“人本管理”,“以人为本”表现为人力资源的获取、整合、保持激励、控制、调整及开发的过程。在这个过程中,薪酬能够极大的影响员工的行为、态度取向、工作业绩等,因此,人本管理就对建立合理的薪酬管理体系提出了更高的要求,充分发挥薪酬的激励功能提升到了日程上来。在这个强烈的现实要求下,本文重新界定了薪酬的概念,借鉴了整体薪酬的思想,探讨了相关的激励理论。

目前,我国民营企业在薪酬管理方面还存在着很多问题,许多民营企业仍然缺乏科学有效的薪酬管理体系和激励机制。本文试图通过在结合相关的薪酬理论以及对人的异质性特征分析的基础上,深入分析民营企业薪酬管理现状,揭示民营企业薪酬管理方面普遍存在的问题,充分挖掘其原因,从而进一步提出优化民营企业薪酬管理的对策与建议,同时指出如何适时根据员工的个性化需求不同而支付整体薪酬,发挥企业薪酬效用最大化。最终达到提高民营企业的薪酬管理水平,有效的增强民营企业的市场竞争能力的目的。

关键词: 民营企业, 薪酬管理, 异质性, 个性化需求

Abstract

In modern society, compensation is of importance to not only healthy development of nation's economy and stable advancement of society but also stand or fall of an enterprise, it plays a vital role in enterprise management. Private enterprises follow with interest the issue on compensation, but they have only a one-sided view about it so that there are a good many problems on compensation.

Along with time change, the needs of the workers have already shown the diversified and dynamic trends, The simplex and hidebound compensation system isn't as attractive as before. This text take "heterogeneity" as main line and integrate from core competence and employee heterogenous characteristic of the business enterprise of the angle of view commence, Tries hard to analyze result in the reason of multifarious demand of employee, thus for has the targeted implementation of total rewards, avoids appearing that kind of enterprise in order to boss around the talented person, does not hesitate to give them the extremely munificent treatment, but they certainly did not appreciate kindness rendered, even leaves the situation which the enterprise goes.

On the China's entrance into WTO, private enterprises received direct influences from international environment changes, which imposed a more complex and rigorous business environment on them. In order to survive and develop, private enterprises have to carry out a flexible conversion on their strategies and enforce a new mode of management on place. The coming knowledge economy times requires private enterprises to accommodate themselves subject to the change of economic environment and to be highly innovative and adaptable. The evolution, expansion and carrier of knowledge is human, so human resources is never considered such an importance and became a source of durable competition advantage taken by enterprises. Among various factors, salary-system of private enterprises is a key factor that decides if they can acquire, motivate and keep talents. As a result, establishing a complete, competitive and motivating salary system is an important issue for private enterprises to face in order to maintain continuous development.

The adjustment of dealing with of enterprise's management mode is imperative, and enterprise management informationization and enterprise resource plan system (ERP) have moulded the role of the human

resources in enterprises again, the human capital of the New Economic era has become key capital which influences enterprise's success or failure more and more. In modern enterprises, "The management of people capital" is mean obtaining, combining, keeping stimulation, controlling, adjusting and developing of the human resources. In this course, compensation can be one of the most important factors that influence behavior, attitude orientation, working achievement, etc...So human resource management has been faced to high requirement, for setting up reasonable compensation management system. It's the schedule that full playing to stimulation function of compensation. Under this strong current requirement, the author defined the concept of the compensation again, drew lessons from the thought of the Total Compensation, probed into some motivational theories at the same time, offering abundant theoretical foundation for Compensation Stimulation.

Now, there are a lot of problems of salary system in Chinese private enterprises. A lot of private enterprises do not have complete and scientific salary system and the regarding motivating systems. This paper tries to analyse deep the management of private enterprises pay status to reveal private enterprises pay prevailing management issues on the basis of combine the theories related to the compensation and to the heterogeneity analysis, fully tap its reasons, which will further optimize the management of private enterprises pay responses and suggestions, How timely that while employees under the personalized needs of different remuneration paid, play pay utility maximization. Eventually raise the salaries of private enterprise management, effective private enterprises to enhance the market competitiveness of purpose.

Keywords: Private Enterprises, Compensation management, Heterogeneity, Individualized Demand

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
目 录.....	IV
1 前 言.....	1
1.1 选题背景.....	1
1.2 问题提出.....	3
1.3 研究意义.....	4
1.4 研究内容与方法.....	4
2 国内外学者关于薪酬管理研究综述.....	6
2.1 薪酬.....	6
2.2 薪酬管理理论.....	8
2.3 人性化薪酬管理.....	12
2.4 现有理论研究的不足.....	13
3 企业员工异质性特征分析.....	14
3.1 自身禀赋的异质性.....	14
3.2 员工异质性特征分析.....	16
3.3 团队异质性.....	19
3.4 本章小结.....	20
4 企业核心能力与人力资本差异化管理.....	21
4.1 知识资本的核心能力.....	21
4.2 企业核心能力的人力资本差异化管理.....	22
4.3 薪酬支付的方式.....	26
4.4 本章小结.....	29
5 中国民营企业薪酬管理的现状和存在问题.....	30
5.1 民营企业薪酬管理现状.....	30
5.2 民营企业薪酬问题产生的原因.....	33
6 中国民营企业实施薪酬管理的对策建议.....	36
结 论.....	40
参考文献.....	41
后 记.....	44
致 谢.....	45

1 前 言

1.1 选题背景

在 20 世纪的最后几年, 管理者逐渐接受了这样一个概念, 即区分一个企业的关键特征是人, 而不是金钱、机器或设备。当我们进入新千年, 发现自己身处知识经济浪潮之中时, 不可否认的是, 人是调节利润的杠杆。在组织中, 除了人以外, 所有资产都是不变的。它们是被动的资源, 需要人的利用方可生成价值。维持一个赢利的企业或一个健康的经济体生存的关键, 在于员工——我们的人力资本的生产力。钢铁大王卡耐基曾说: “你可以拿走我的产品、资金和客户, 但只要留下我们企业的全部组织人员, 不出四年我依然是钢铁大王”。正是基于这样一个事实: 人是保持竞争优势中最大的和最关键的资源。而如何获得人才、留住人才、用好人才, 是企业界公认的难题, 其中最为复杂和困难的就是怎样做好人的激励, 怎样用好薪酬这把双刃剑。在传统的概念看来, 薪酬是一种人力成本的支出, 但在今大, 薪酬已成为企业的人力资本投资, 对员工而言, 通过工作获得薪酬就是企业员工获得相对满足的过程, 他们渴望得到的不仅仅是一种数量、质量和结构的薪酬, 而且是一种包括物质利益的满足、人的尊严的满足、自我价值的满足和人的情感的满足等, 而这些往往受到来自企业外部环境、内部条件以及员工个人具体情况等方面的制约。持续发展的成功企业其中一个重要的秘诀就是建立起合理有效的薪酬管理体系, 从根本上保证人力资源的竞争优势, 并将之转变为市场竞争的优势。

作为我国社会主义市场经济的重要组成部分的民营经济, 在我国经济发展的过程中表现出公有制经济所不可替代的作用, 成为我国市场经济发展的一支生力军。随着我国经济体制改革的进一步深化, 市场竞争也日趋激烈, 在激烈的市场竞争的背后归根结底还是对人才的竞争。民营企业能否在激烈的竞争中站稳脚跟, 关键在于是否能够留住人才, 而能否留住人才的关键以取决于企业能够建立一种什么样的薪酬管理制度。^[1]

改革开放以来, 我国取得的经济成就与民营企业的发展密不可分, 民营企业已经成为国民经济的重要组成部分。在过去的 5 年, 我国经济以年均 9.5% 的速度保持了令世界瞩目的快速增长。尤其是“十五”期间的最后三年, GDP 年均增速均超过 10%, 而今年前 9 个月更是高达 10.7%。民营经济的快速发展, 是推动这一高增长的重要动力。2005 年, 内资民营经济约占 GDP 一半的份额, 比“九五”末期的 2000 年提高 7 个百分点; “十五”期间, 民营经济投资年均增长 29.1%, 比同期全社会固定资产投资增速高 9 个百分点。^[2]民营企业在国民

经济中的重要地位是显而易见的，它对国民经济和社会发展特别是扩大城乡就业发挥了重要作用。但是，企业的发展总归是离不开人的。

“六国之时，贤才之臣，入楚楚重，出齐齐轻，为赵赵完……”企业间的竞争也好似战国群雄间的竞争，对人才的需求和重视已经到了前所未有的地步。各家企业不惜血本聘请各类精英人才的加盟。专业技术、管理人才的待遇水涨船高，自然也是情理之中。但令人奇怪的是，高薪却并没有带来它应有的效果。人员成本不断上升也就罢了，但员工的离职率还是不断升高，新的人才还是引进不来。这又到底是因为什么？

而人才的缺乏以及人才队伍的不稳定已成为当前制约我国民营企业发展壮大主要障碍。主要表现在如下两个方面：其一，我国民营企业的人员流动率很高。据《中国经营报》调查发现：全国规模小于 500 人的中小民营企业普通员工的年离职率在 35% 左右，远远高于有关专家测算的优秀企业的离职率应在 10% 左右为宜的标准；^[3]据统计，在我国民营企业，其中普通人员流失比例在每年 18% 左右，销售人员的流失率高达 40%，管理人员的流失已在 20% 左右，平均员工流动率约为 20%，远远超出正常的流动范围。与过高的员工流动率相对照的是，关注员工流动率则能为企业带来的巨大回报。据哈佛商业周刊的报道，降低 5% 的人员流动率，可以使企业降低 10% 的运作成本并且提高 25%—65% 的劳动生产率，而且还能带来更高的员工满意度和更有活力的工作团队等无形受益。^[4]因而保持合理的员工流动率是优化企业人力资源配置、增强企业活力的重要方式，但过高的员工流动率只会导致企业的萎缩。据统计，我国民营企业寿命短，大中型企业民营企业平均寿命只有 6-7 年，而小型民营企业寿命更短，平均只有 2.9 年。^[5]其二，我国民营企业很难招聘到理想的人才。虽然我国民营企业的数量成逐年上升趋势，但有 95% 的是中小企业，规模不大，从实力来看，我国民营企业既不具备外企、跨国企业的薪酬水平和发展空间等方面的优势，也不具备国有企业在福利和职业稳定性方面的强势吸引力，这是民营企业的经济性质和内部因素所决定的。

然而，在制定薪酬制度时，企业经常很容易忽视员工之间存在着差异这个简单的事实。现行薪酬体系的最大缺憾在于忽视了员工个人的态度和偏好。年老的高薪员工可能希望把钱加到他们的退休金中去，以此来推迟支付个人所得税；而青年员工则需要大量的现金来购房，养活一家人或进修；在医疗保险上已经没有顾虑的双职工家庭也许更愿意把钱用于抚养小孩、汽车保险、财务咨询或其他福利；家里有小孩的或者老人的员工则希望得到“家庭照顾津贴”。^[6]

“21 世纪，人人喜欢并追求一种自我风格，强调个性化和可选性，可选性

本身就意味着一种价值。雇员，尤其是较年轻一代，即使对所获得收入满意，也会对企业薪酬体制和信息交流工作不满，这一体制的最终结果是，传统薪酬模式不再起到吸引、留住和激励高级雇员的作用，传统薪酬到了改革的时候了”。^[7]

1.2 问题提出

在我国加入 WTO 以后，由于受到经济全球化的影响，民营企业的经营环境变得更为复杂和严峻。民营企业为求生存和发展，必须从战略上实施转变，采用先进的管理方式。随着知识经济时代的到来，要求民营企业对于经济环境的变化，具备高度的应变能力和创新性。人是知识的产生、传播与应用的载体，成为企业保持其竞争优势的关键。在开发利用人的潜能方面，我国管理界的认识有一个思想转变的过程。传统管理忽视员工物质利益的需要，片面强调精神激励的作用，挫伤了员工的积极性，导致士气低落、效率低下的状况。改革开放以来，我国企业在对传统管理进行反思的基础上，开始重视员工的经济利益，力图以经济刺激的手段改变原有的工作状态，于是以提升物质利益为主题的薪酬改革一度成为我国企业的热门话题。近些年来，随着人们物质生活水平的提高，人们又发现，单纯依靠物质刺激越来越难以产生持久的激励效果。因此管理界开始探讨如何尊重和满足员工的其他需求，最大限度地调动员工积极性的课题。

民营企业的薪酬体系已成为企业能否吸引人才、激励人才和留住人才的关键。建立起一套完善的、具有竞争力、激励性的薪酬体系，是民营企业可持续发展面临的重要问题。美国学者研究认为，薪酬的作用相当于其他人力资源管理作用的总和(Brian Recker & Mark Huselid, 1997)。20世纪90年代，有学者曾对12个国家1200多名专家进行了“组织应如何利用人力资源来赢得21世纪的竞争优势”的调查，结果大部分专家都认为薪酬是关键因素。其中，在美国专家提出的6项措施中，有4项与薪酬有关，即奖励有为顾客服务意识的员工、奖励有经营意识和生产效率高的员工、完善薪酬制度和鼓励利润分享(Based on Data from an IBM/TPE&C Study, 1992.)。民营企业对薪酬问题虽然也有所关注，但往往是知其然而不知其所以然，导致民营企业薪酬管理存在诸多问题。

本文试图从企业员工的异质性特征和企业的核心能力之间联系的角度，探讨企业员工的薪酬制度。主要是基于以下考虑：①随着社会的发展，人的偏好及需求取向各不相同；②传统的以职位为基础的薪酬制度正向以人为基础的薪酬制度转变，在越来越强调以人为本的我国社会环境中，研究影响薪酬制度的人的特征这一因素至关重要；③把传统的薪酬研究更好地引向现在已经成为趋势的整体薪酬研究，同时从理论上分析员工的异质性特征以及相应的差异化薪酬的决定，反

过来，又如何通过差异化薪酬来引导员工的异质性特征的发展，从而提升企业的核心能力。为民营企业老板、管理者提供较系统的、适合企业持续发展壮大的薪酬管理理论，以期解决民营企业因对薪酬管理理论、方法与技术等缺乏深入了解而在薪酬管理实践上普遍存在的老板一人说了算、随意性大、不规范的局面，以及造成的民营企业人才“引不进、留不住、利用无效率”等人力资源管理方面存在的主要问题。

1.3 研究意义

二十多年的改革开放，我国的民营企业得到了快速的发展，要想使其走上可持续发展的道路，那么民营企业就必须建立一套科学、完善的薪酬管理体系和激励机制用来激励企业员工的劳动积极性和创造性。古语有云：“军无财，士不来；军无赏，士不往。”通用电气（GE）前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇也曾经说：“人们一般不愿意改变自己的行为模式，除非你奖赏他们这样做”。1998年在里昂举行的八国（美、英、法、德、日等）经济管理研究会议上，专家们达成一个共识：人在工作中的表现取决于三大因素——利益、信念和心理状态。可见，在当今员工管理中，薪酬激励仍然是一种重要手段。但是，民营企业初创期，凭借老板的“家族权威”可以左右逢源、游刃有余地监控企业运作，对于员工的薪酬发放也在“随意”中合情合理。随着企业的逐步壮大和外界竞争的加剧，这些企业的“老板”自身素质已经不能适应形势发展的需要，再仅凭“个人魅力”无法像创业初期那样显得游刃有余了，常常是“按下葫芦浮起瓢”，怎么也摆不平，自己人不好使，外来人不好管。

本文的研究不仅为基于异质性的企业员工薪酬的理论研究提供参考，还能为基于异质性的员工分层分类管理提供理论支持和实践指导。

1.4 研究内容与方法

目前国内外的相关研究很少从基于从企业的核心能力与员工的异质性特征出发，也很少考察整体薪酬问题。本文设想是，首先考察企业员工的异质性，来决定员工的薪酬问题，同时通过员工的薪酬来发展员工的异质性，使其能更好地服务于企业的核心能力，提高企业的竞争力。

围绕着这一主题，本文从企业微观层面出发，按照“提出问题→分析问题→解决问题”的思路，来研究我国民营企业薪酬问题。具体来说，首先从理论上，主要从经济学和管理学的角度，对企业员工薪酬管理理论研究进行综述，为员工薪酬制度的制定寻求理论依据；再次，根据一个企业整体薪酬模型的分析，提出

企业员工异质性特征分析的自身禀赋、价值、能力和需求等因素，重点在于分析基于匹配企业核心能力的员工的异质性特征；再次从我国民营企业薪酬管理的现实问题入手，在分析我国民营企业员工薪酬管理现状分析后，揭示我国民营企业薪酬管理问题产生的深层次原因；并在此基础上，提出我国民营企业实施差异化薪酬管理的对策与建议。

依照上述思路和分析框架，本文包括三部分，共五章。具体内容如下：

第一部分：本文的前言和第 2 章，旨在提出问题。主要是目前我国民营企业的环境，指出薪酬管理是企业解决人才问题的关键；以及国内外薪酬管理研究的情况。

第二部分：本文的第 3 章、第 4 章，旨在分析产生问题的原因。从理论分析，为什么要企业要实行人性化薪酬管理，阐述企业员工异质性是人性化薪酬实施的内在原因。根据企业核心能力，分析企业员工的人力资本差异化管理，为企业实施人性化薪酬管理提供理论基础。

第三部分：本文的第 5 章、第 6 章，旨在解决问题。根据前面的理论，分析目前民营企业的薪酬管理的现状与存在的问题，并提出我国民营企业薪酬管理的对策建议。

2 国内外学者关于薪酬管理研究综述

2.1 薪酬

薪酬是一个相当复杂的社会经济现象，薪酬不仅仅关系到个人利益，更牵涉到整个组织，整个社会，乃至整个国家的社会经济发展。因此，一个多世纪以来，薪酬问题一直是经济学界和管理学界关注的热点问题，同时也倍受人们的关注。但对于薪酬的含义，人们有多种的理解。

1)企业不同利益相关者对于薪酬的理解

从股东的角度看，管理人员的薪酬关系到大家的利益。在美国，通常以股票期权的方式把企业的财务状况与管理人员的薪酬联系起来。

从管理者的角度看，薪酬是推动企业战略目标实现的一个强有力的激励工具，他们认为，员工的薪酬是一个典型的企业重要成本项目，而且薪酬也是影响员工工作态度、工作方式、以及组织业绩的重要因素。因此薪酬决策能使企业具有竞争优势。^[8]

从员工的观点看，与工资、薪水以及劳动报酬有关的政策对于他们的总收入从而生活水平有着极大的影响，并且薪酬还常常被看成是地位和成功的标志。^[9]薪酬是对自己提供的服务或圆满完成任务的回报。也是个人经济富足和社交愉快的一个重要的决定性因素。从理论上讲，薪酬里面是不可能有不劳而获的成分的。

从社会的角度看，薪酬差别是衡量社会公平的标准。薪酬是全体成员的可支配收入。薪酬水平将决定社会整体的消费水平。近年来，我国的许多经济问题都是由薪酬所引起的，所谓“内需不足”、“农村市场购买力不足”、“贫富差距不断拉大”等都是从社会层面反映出来的薪酬问题。

总之，社会、股东、管理者和员工关于薪酬的定义起到了鲜明的对照，每一种观点对于薪酬决策来说都息息相关，对薪酬这个主题的相关性都起到了有益的作用。^[10]

2)国内外不同学者对薪酬的理解

国外部分学者的观点：

Joseph J. Martocchio 认为薪酬是员工因完成工作而得到的内在的与外在的奖励。其中内在薪酬是指员工由于完成工作而形成的心理思维形式；外在报酬又包括货币奖励与非货币奖励。^[11]

托马斯·B·威尔逊从战略的角度对薪酬进行定义，他认为薪酬不只是对员工贡献的承认或回报。它还是一套把企业的战略目标和价值观转化成具体行动方案，以及支持员工实施这些行动的管理流程。^[12]

John E. Tropman 在《The Compensation Solution — How to Develop an Employee-Driven Rewards System》一书中认为,薪酬是现代企业的一个重要领域,它是对员工劳动的一种酬劳、一种驱动力、一种奖励和一种回报。

国内部分学者的观点:

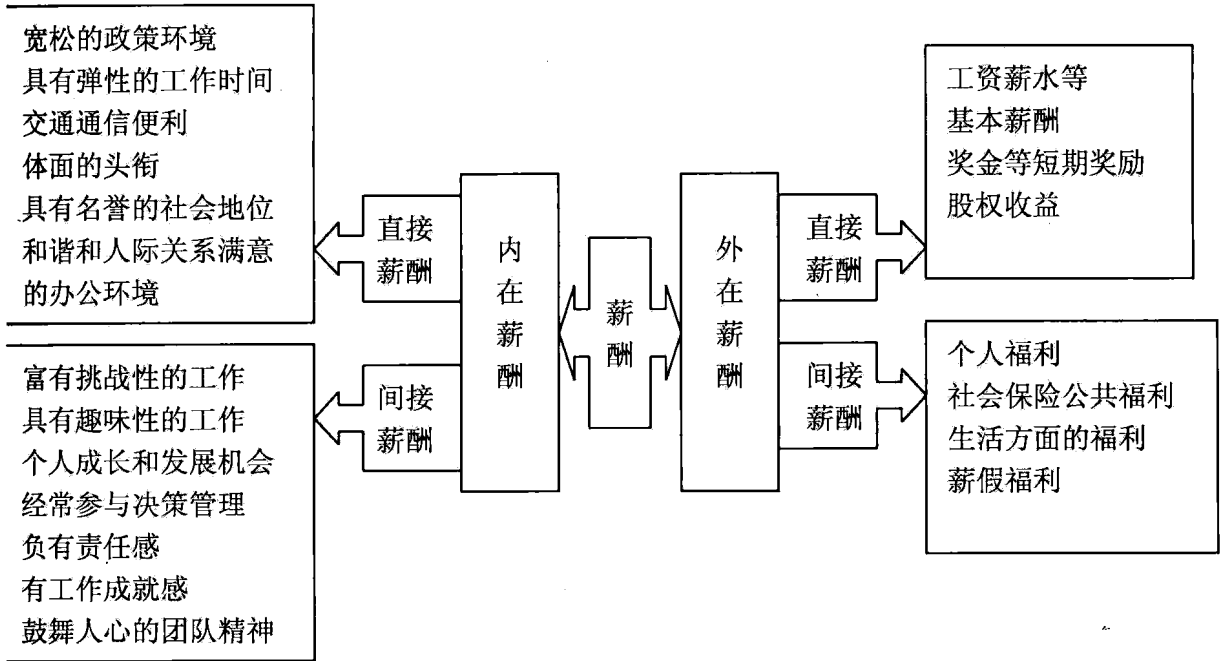
清华大学经济管理学院魏杰教授认为:薪酬是人力资本作为资本享受的回报,而工资是人力资源作为劳动而享受的回报。在现代企业的分配制度中,对人力资源(企业中任何一名员工)实行的是工资制,对人力资本(企业中的技术创新者和职业经理人)实行的是薪酬制。前者是由人事部门决定的,后者则是由董事会直接决定的。

南京理工大学人文学院经济学教授孙剑平认为,薪酬指的是员工因对组织提供劳动或劳务而得到的报偿,它包括工资、奖金、福利、津贴等具体形式。^[13]

叶向峰等在《员工考核与薪酬管理》一书中,把薪酬定义为员工给企业所做的贡献,包括他们实现的绩效,付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造所付给的相应的回报或答谢。这实质上是一种公平的交换或交易。

我国学者如曾湘泉(2001)、赵曙明(2001)、孙建平(1999)等,一般坚持的是全面的薪酬概念。薪酬可以分为两类:外在薪酬(Extrinsic compensation)和内在薪酬(Intrinsic compensation)。外在薪酬是指员工因按照要求完成工作而得到的经济回报,包括货币回报和非货币回报。内在薪酬是员工在工作中形成的心理思维和感受,例如对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。员工和企业都倾向于重视外在薪酬,因为这类报酬比较容易衡量和在不同个人、工种和组织之间进行比较。相反,内在薪酬是难以进行清晰的定义、讨论、比较和谈判的。从严格意义上的薪酬概念来讲,满足内在性需要如让员工从自己的工作中获得人生的乐趣、让员工因自己的潜力得以发挥而倍感舒畅、让员工因为自己的梦想在工作中得以实现而激动不已等内在性的、无形的东西是怎么也进入不了“薪酬”的范围的。但是,这不能作为因此我们就忽视内在薪酬的理由,恰恰相反,内在薪酬是隐藏在水下的冰山,是造成员工抱怨和情绪的深层原因所在,员工有时会以要求提高外在薪酬的方式来弥补他们对内在薪酬不足的不满。^[14]

薪酬结构体系可以用如下图来表示:



资料来源：武振杰《员工薪酬激励评价模型的构建与应用研究》，中国优秀博硕士学位论文，2004：P13

总之，我国理论界对于薪酬主要有两种界定。一种是广义的，认为薪酬是一个组织对自己的员工为组织所付出的劳动的一种回报或答谢，这种回报包括精神、物质和能力等多个方面；一种是狭义的，认为薪酬是指员工通过在一个组织里付出劳动而获得的物质利益。

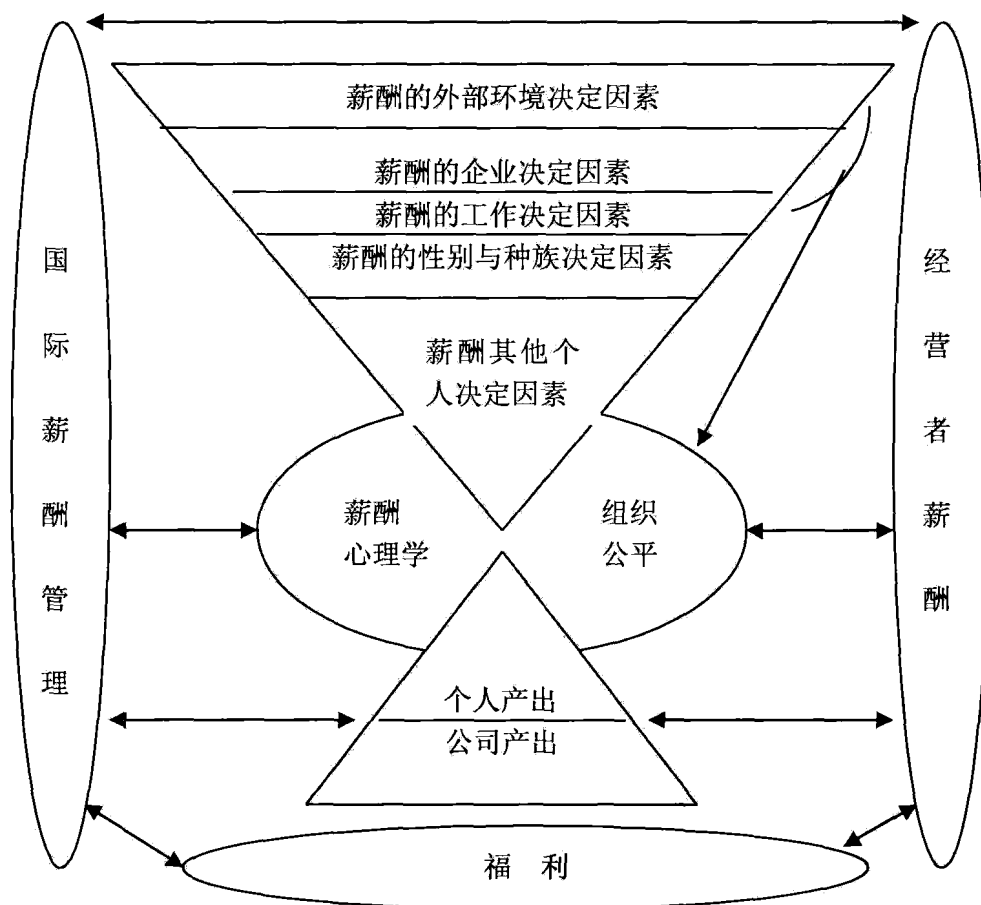
根据对薪酬不同看法的回顾，综合前人研究成果，结合本文研究，提出本文的薪酬定义：

薪酬是指员工作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入、各种具体的服务和福利以及员工心理收入之和。

本文认为，企业的薪酬制度是一种经济性的分配制度，但却不能将它简单地等同于单纯的分配制度。它是一种对员工贡献的回报和认可机制。员工因被企业雇佣而获得薪酬，薪酬满足了员工个人的需求，同时也是对员工个人价值的评价，在一定程度上又是员工个人成就的象征。因而本文所述的薪酬主要是指在员工薪酬体系中起激励性作用的薪酬——内在薪酬。

2.2 薪酬管理理论

企业薪酬研究的框架可归纳为三大主题：薪酬决定、薪酬运行、薪酬效果。在每一个大的研究主题下包含若干下一级主题，同时也涵盖基于不同研究主体和管理群体的特殊主题研究。而本文研究主题是在上述三大主题之一薪酬决定（员工个人因素）出发的。基本架构如下图：^[15]



薪酬管理的研究主题

资料来源: Steve Werner, Stephanie G. Ward, "Recent Compensation Research: An Eclectic Review", *Human Resource Management Review*, Vol. 14, 2004, P206

薪酬研究主要是揭示薪酬决定、薪酬分配和薪酬管理等的内在规律,从而为企业和企业组织的薪酬决定提供基本的理论框架和分析工具。在对薪酬管理理论的研究中,经济学和管理学作出了突出贡献;伴随着行为科学和应用学科的发展,心理学、社会学、统计学及组织行为学等一些学科的前沿理论和方法也应用于薪酬领域,扩展了薪酬管理研究的视野与深度。^[16]本节对现有的薪酬激励理论加以梳理,以吸取其中的精华,为我国企业加强员工薪酬激励提供理论借鉴。

1)薪酬管理的经济学研究

19世纪以来,薪酬问题一直是经济学研究的一个热点问题。最早薪酬在经济学中是以工资概念的形式出现的。经过古典经济学到现代经济学的发展,西方经济学领域对薪酬问题的研究已经相当系统和深入。综观所有这些工资理论,可以发现,这些理论的基本前提假设是:接受工资的主体是“理性”的经济人。

在传统的经济学理论中,古典经济学家威廉·配第提出了工资的最低生活维持费用理论。现代西方经济学中又出现马歇尔、克拉克的边际生产力工资理论,