

当代人力资源管理系列教材

薪酬管理

朱琪 王忠 主编



科学出版社



当代人力资源管理系列教材

薪酬管理

朱 琪 王 忠 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

薪酬管理是企业整体人力资源管理体系的重要组成部分,本书以薪酬管理为核心,共分三个部分,第一部分为薪酬管理的总括性研究,包括薪酬管理概述、薪酬设计的原理、薪酬管理的方法和技术、薪酬管理的实施;第二部分深入探讨了薪酬管理涉及的各个薪酬模式和模块,全面展示了薪酬在人力资源管理和企业战略中的重要作用,包括战略性薪酬管理、薪酬激励计划、基于职位/岗位的薪酬管理体系、基于人的薪酬体系、基于绩效的薪酬体系、团队薪酬、员工福利管理;第三部分比较详尽地介绍了薪酬管理理论和实践在全球的最新发展。

本书可作为人力资源管理专业及相关经济管理类专业教材使用,也可供从事人力资源管理相关工作的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/朱琪,王忠主编. —北京:科学出版社,2015
当代人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-03-043567-5

I. ①薪… II. ①朱… ②王… III. ①企业管理-工资管理-教材

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 044874 号

责任编辑:张 宁/责任校对:胡小洁
责任印制:李 利/封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015 年 3 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2015 年 3 月第一次印刷 印张:21 1/2

字数:510 000

定价:42.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



Series Preface

丛书序

人力资源管理是企业管理的重要职能。与财务管理等其他职能管理相比，人力资源管理的效果会更多地受到雇员主观能动性的影响，因而具有更大的不确定性。这需要人力资源管理者充分理解雇员个性的多样性，根据雇员不同的需求特点，设立具有针对性的激励制度和约束机制，最大限度地激发雇员的工作热情和工作潜能，以实现雇员利益目标和组织绩效目标的一致。人力资源管理者绝不仅仅是企业绩效的追求者，同时也一定是雇员利益的守护者。

与土地、资本、技术等企业生产要素相比，知识的重要性越来越突出，知识管理已成为人力资源管理的重要内容。设计知识创新机制、实现企业知识编码、构建知识共享平台是人力资源管理者面临的重要任务。这需要将人力资源管理的重点从绩效管理拓展到创新管理、从雇员的工作技能管理拓展到雇员的学习能力培养。人力资源管理者不仅是监督者，同时也应该是教育者。

与作业管理等需要严格的时间控制和空间界限的管理活动相比，人力资源管理具有长期性和渗透性。价值观、行为模式、道德规范等企业文化要素对人力资源管理制度设计和人力资源管理活动的效果发挥着关键的作用。企业文化的设计与修炼、传承与发展是人力资源管理者的责任。只有升华雇员的社会责任、提高企业的信用资本，人力资源管理才能达到维持企业持续经营的长远目的，才能实现企业提高社会福利的使命和愿景。

人力资源管理是华南师范大学经济与管理学院重要的教学和科研领域。长期以来，一批年富力强的中青年教师在该领域辛勤耕耘，取得了可喜的成效。在科学出版社的精心组织下，学院组织力量撰写了这套丛书，试图反映人力资源管理的主要内容以及人力资源管理的新趋势，并就教于同行专家和社会各界人士。

彭璧玉

二〇一五年一月十九日于广州



Foreword

前言

薪酬管理作为人力资源管理的关键模块之一，既是一种专业技能，更是从战略角度考量组织企业激励有效性的核心变量和主导因素，科学高效的薪酬体系能够发挥出组织的最大潜能，使得组织价值和各相关利益者利益最大化。《薪酬管理》希冀为读者构建一个关于薪酬管理的整体框架，从组织战略、团队管理以及战略性人力资源管理的角度来阐释薪酬管理在现代企业中的重要地位与战略性功能。书中力求从管理学、心理学、经济学、社会学等多学科的角度对薪酬及薪酬管理的相关理论概念、原理和方法技术进行充分阐释，同时细致剖析大量的薪酬管理的实操案例细节，纠正存在的一些模糊认识甚至错误观点。本教材的基本特点主要有以下三点。

（1）本教材指导思想力争兼容并蓄，既注重理论性，又注重实践性的特点；教材中有篇首案例和案例分析，相应理论阐述和案例分析力争结合目前中国人力资源管理发展实践进行引用或者撰写，使读者能够深入领会各个理论要点和管理技术的含义及其应用。

（2）全教材以薪酬管理为核心，分为三部分内容，第一部分为薪酬管理的总括性研究，包括薪酬管理概述、薪酬设计的原理、薪酬管理的方法和技术、薪酬管理的实施；第二部分深入探讨了薪酬管理涉及的各个薪酬模式和模块，全面展示了薪酬在人力资源管理和企业战略中的重要作用，包括战略性薪酬管理、薪酬激励计划、基于职位/岗位的薪酬管理体系、基于人的薪酬体系、基于绩效的薪酬体系、团队薪酬、员工福利管理；第三部分比较详尽地介绍了薪酬管理理论和实践在全球的最新发展，包括薪酬管理研究和实践的发展趋势章节。

（3）全书力求简化繁复的概念体系和实证研究过程，主要针对薪酬管理中的基本概念和基本原理进行阐述，力求把概念的理解和方法技术的学习有机结合起来，使读者既有提纲挈领的框架结构，掌握本领域的最新动态，同时又能从方法技术上面加强实操性，获得薪酬管理实践的基本技能和职业素养。

本教材是大学人力资源管理、劳动经济与劳动关系、社会保障等专业的基础课教材。本

书试图追求薪酬管理的系统性和时代性，紧扣中国人力资源市场运行的实践特点，在笔者多年的讲课积累和企业管理咨询实践的基础上编写而成。全书共十二章，包括薪酬管理概述、薪酬设计的原理、薪酬管理的方法和技术、薪酬管理的实施、战略性薪酬管理、薪酬激励计划、基于职位/岗位的薪酬管理体系、基于人的薪酬体系、基于绩效的薪酬体系、团队薪酬、员工福利管理、薪酬管理研究和实践的发展趋势。每一章都配有导读案例、学习资料、讨论案例，是一本理论与实践紧密结合的教材。

本书可作为人力资源管理专业及相关经济管理专业师生的教材，也可用于高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科的教学，还可用于政府部门和非政府组织的专业培训，以及作为企业和各种社会组织中人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师和咨询师、企业人力资源主管、从事人事行政工作的国家公务员的自学阅读书和参考书籍。

本教材是集体智慧的结晶，主编有华南师范大学朱琪教授和王忠教授，参与编写者主要有研究生赵艺婷、张雪彤、杨立群、王昭、温敏榕、骆耀芳、彭艳、彭晨、杨婷、李卓斌、蓝雅迪、余斌、吴梦迪、柯栎荣、陈文妍、张慧等同志。由于时间紧迫和编者水平所限，疏漏在所难免，还请广大读者和专家不吝批评指正！

朱 琪 王 忠

2015年1月30日



Contents

目 录

丛书序

前言

第一章 薪酬管理概述	1
第一节 薪酬的内涵及其构成	3
第二节 薪酬的本质和功能	11
第三节 薪酬管理的原则和内容	15
第四节 薪酬管理的意义	20
第五节 薪酬管理的产生和发展	21
.....	
本章小结	
第二章 薪酬设计的原理	32
第一节 薪酬激励和薪酬效应	34
第二节 影响员工薪酬的主要因素	44
第三节 薪酬水平及其外部竞争性决策	47
第四节 薪酬标准及其内部公平性决策	53
.....	
本章小结	
第三章 薪酬管理的方法和技术	63
第一节 工作分析的技术和结果形成	65
第二节 工作评价的技术和结果形成	74

第三节	岗位分类.....	81
第四节	薪酬调查.....	84
第五节	薪酬结构设计.....	88
.....		
本章小结		
第四章	薪酬管理的实施.....	99
第一节	薪酬制度设计和完善.....	100
第二节	薪酬管理制度的实施.....	111
第三节	薪酬预算与薪酬成本控制.....	119
第四节	薪酬总额管理和薪酬日常管理.....	130
.....		
本章小结		
第五章	战略性薪酬管理.....	137
第一节	组织战略和战略性薪酬.....	139
第二节	薪酬战略的演变和定位.....	141
第三节	薪酬目标和薪酬模式的转变.....	151
第四节	战略性薪酬设计技巧.....	158
.....		
本章小结		
第六章	薪酬激励计划.....	165
第一节	薪酬激励的概念和原理.....	166
第二节	价值创造与薪酬激励.....	175
第三节	薪酬激励的模式.....	181
第四节	薪酬激励的效果评估.....	189
.....		
本章小结		
第七章	基于职位/岗位的薪酬管理体系.....	196
第一节	职位/岗位薪酬管理体系的概念和原理.....	198

第二节	职位/岗位薪酬管理体系的特点及功能	200
第三节	职位/岗位薪酬管理体系的设计	205
		
	本章小结	
第八章	基于人的薪酬体系	220
第一节	基于人的薪酬体系的内涵	221
第二节	能力薪酬体系	225
		
	本章小结	
第九章	基于绩效的薪酬体系	234
第一节	绩效薪酬的概念和原理	235
第二节	绩效薪酬的种类	240
第三节	绩效薪酬的设计	244
		
	本章小结	
第十章	团队薪酬	259
第一节	团队薪酬概述	261
第二节	团队薪酬理论	272
第三节	团队薪酬设计	275
第四节	团队薪酬管理	279
		
	本章小结	
第十一章	员工福利管理	284
第一节	员工福利概念和构成	286
第二节	员工福利的预算、规划和核算	296

第三节 员工福利的不足和发展趋势	301
本章小结	

第十二章 薪酬管理研究和实践的发展趋势	307
---------------------------	-----

第一节 薪酬管理思想和理念发展趋向	308
第二节 薪酬管理方法与技术发展趋向	314
第三节 薪酬管理制度发展趋势	320
第四节 薪酬管理研究发展趋势	327
本章小结	

参考文献	333
------------	-----

第一章 薪酬管理概述

[内容提要]

薪酬管理是人力资源管理的一个重要的职能模块,随着企业人力资源管理理论的发展,对薪酬管理的研究也逐渐细致、深入和多元化。薪酬管理从早期的工资理论到最新提出的薪酬管理,伴随其发展的是不断更新的经营理念和管理哲学。

[学习要点]

1. 了解薪酬的概念与构成;
2. 了解薪酬管理的本质与功能;
3. 掌握薪酬管理的原则与内容;
4. 掌握薪酬管理的意义;
5. 薪酬管理的产生和发展。



[开篇案例]

猎狗的成功之路

一只猎狗将兔子赶出了窝，并一直追赶它，追了很久猎狗仍旧没有捉到兔子。牧羊人看到这种情景，讥笑猎狗说：“你们两个中小的反而跑得快。”猎狗回答说：“你不知道，我们两个完全不同！我仅仅为了一顿饭而跑，兔子却是为了性命而跑呀！”这话被猎人听到了，猎人们想：“猎狗说得对啊，那我想要得到更多的猎物，得想个好法子。”于是，猎人们又买来几只猎狗，并决定凡是能够在打猎中捉到兔子的猎狗，可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然很有用，猎狗们纷纷努力地去追兔子。

就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉，但捉到大兔子得到的骨头和捉到小兔子得到的骨头差不多，于是猎狗们便都专门去捉小兔子。猎人们经过思考后，决定不再将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是采用每过一段时间就统计一次猎狗捉到兔子的总重量，并按照重量来评价猎狗及决定其一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人们非常开心。

又过了一段时间，猎人们发现，猎狗们捉到的兔子数量又减少了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降得就越厉害，于是猎人们又去问猎狗。猎狗说：“主人，我们把最好的时间都奉献给了您，但是我们随着时间的推移会变老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”猎人们有了论功行赏的想法：分析与汇总所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们很高兴，便都努力去达到猎人们规定的标准。

一段时间之后，终于有一些猎狗达到了猎人们规定的标准。这时，其中有一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉到的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人们，自己去捉兔子去了，骨头与肉兼而有之。猎人们意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，于是猎人们进行了改革，使得每条猎狗除基本的骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着时间越长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人们总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人们一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

日子一天天过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的所得也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得捉不到兔子了，但仍然无忧无虑地享受那些他们自以为是应得的大份食物。终于有一天猎人们再也不能忍受，把他们扫地出门，因为猎人们需要的是身强力壮的猎狗。被扫地出门的老猎狗们得到了一笔丰厚的赔偿金，于是它们成立了骨头公司。它们采用连锁加盟的方式招募野狗，向野狗们传授猎兔的技巧，它们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后，它们终于有了足够多的野狗加盟，公司开始赢利。骨头公司许诺给加盟的猎狗能得到公司 $n\%$ 的股份。这实在是太有诱惑力了。这些自认为怀才不遇的猎狗们都以为找到了好时机：终于做公司的主人了，不用再忍受猎人们呼来唤去的，不用再为捉到足够多的兔子而累死累活，也不用眼巴巴地乞求猎人们多给两根骨头而扮得楚楚可怜。



这一切对野狗来说,比多吃两根骨头更加受用。于是野狗们拖家带口地加入骨头公司,一些在猎人门下的年轻猎狗也开始蠢蠢欲动,甚至很多自以为聪明实际愚蠢的猎人也想加入。

好多同类型的公司像雨后春笋般地成立了,骨易、骨网、华骨……一时间,森林里热闹起来。有个猎人与骨头公司进行合作谈判的时候,老猎狗出人意料地把骨头公司卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营公司,转而开始写自传《老猎狗的一生》,后来又写了《如何成为出色的猎狗》、《如何从一只普通猎狗成为一只管理层的猎狗》、《猎狗成功秘诀》、《成功猎狗500条》、《穷猎狗,富猎狗》,还将老猎狗的故事搬上了荧屏,取名《猎狗花园》,四只老猎狗成了家喻户晓的明星,收版权费而没有风险,利润更高。

[案例分析]

刚开始猎狗为了生存去捕捉兔子,所得的是固定薪金,缺少激励机制。当猎人以猎狗们捉到兔子的重量决定猎狗获得骨头多少时,猎狗们有了动力,此时为招募人才引进了竞争机制。同时发现了弊端,分配方式不合理,存在投机取巧的现象。之后猎人调整分配方式,取消计件,实行计量,但是再次发现了弊端,发现缺乏长期保障影响猎狗的积极性,尤其是有经验的老猎狗。猎人制定长期激励机制措施,增加劳动保险、养老保险、聘用终身雇员、骨头与肉兼而有之。这时,雇员们开始对工作价值进行思考,独立、有经验有胆识的员工开始自立门户。只有永远的利益,没有永远的朋友,猎人们分析人才流失原因,制定类似股份、期权政策,长期激励员工,将干吃饭、不干活的老员工裁掉,招聘新员工,重新激发积极性。被扫地出门的老猎狗们就成立股份制企业,不断发展壮大。最后猎狗们出售公司,出书上银屏,收版权费,创造更高的价值。由此可见,企业的薪酬管理制度对企业的发展有着极其重要的作用。

第一节 薪酬的内涵及其构成

一、薪酬的界定

(一) 薪酬的内涵

1. “薪酬”的字面含义

“薪酬”一词对应的英文单词是“compensation”。从字面理解,薪酬的意思是平衡、补偿、回报,同时也暗含交换的意思。薪酬作为人力资源管理的一个重要范畴,它的界定在国内很不统一。经常可以在报刊、杂志上看到薪酬与报酬、工资、福利、待遇、薪资、薪金、薪水、收入等同时使用。这种状况必然会造成相关理论研究和实践的混乱,同时,也可能成为薪酬理论研究与实践国际化的一个障碍。所以,我们在分析知识员工薪酬激励问题之前,首先必须对薪酬的概念进行科学的界定。在不同的国家,薪酬的含义不尽相同,甚至在同一国家的不同阶段,其含义也可能有所差别。

在美国,薪酬等同于辛勤付出或工作所换来的工资和福利之和。20世纪,美国的薪酬从



工资支付演变为雇员的报酬。美国经常把 salary 和 wage 加以区别, salary 指支付给那些不包括在《公平劳动法案》内、属于“豁免职位”的任职者,没有加班工资的雇员。与此相反,符合《公平劳动法案》规定条款的雇员,被称为“非豁免职位任职者”,他们的报酬通常以小时计算,这类报酬叫做“wage”。近年来,也有一些企业,如惠普和 IBA 公司,因为知识员工数量比例的大幅度增加,为了培养雇员的团队精神,不再把雇员分为薪水阶层和工资阶层。

在许多著作中, compensation 与 salary、wage 的概念经常混淆,这说明这三个概念确实存在重叠之处,他们的区分是相对的,而不是绝对的(表 1-1)。

表 1-1 compensation、salary、wage 之比较

项目	时间	对象	支付构成
compensation (薪酬)	1980 年以后	白领、蓝领	基本工资 (30%) + 奖金 (30%) + 福利 (40%)
salary (薪水)	1920 ~ 1980 年	白领、蓝领	基本工资比重大、福利少 (约为 15%)
wage (工资)	1920 年以前	蓝领	基本工资比重大、福利少 (约为 5%)

在日本,与薪酬相对应的词是“kyuyo”,它意味着“给予某种东西”。薪酬在日本历史上曾被看作上级的施舍。现在,日本的企业力图使用“hou-syu”来代替“kyuyo”,“hou-syu”的含义是报酬,与上级无关。

在中国历史上,官吏薪酬是薪酬的基本形式,有俸、禄、薪等表述形式。著名的有北魏时期的“田邑”形式(田邑以法典的形式固化:诸宰民之官各随地给公田,刺史十五顷,太守十顷,县令、郡丞各六顷)(《魏书·食货志》)。秦朝的实物形式是禄米。到了西汉时期,货币薪酬成为实物薪酬的补充形式。随着商品经济的发展,封建社会后期主要是货币薪酬形式。

自新中国成立以来很长的一段时期,我国统一用工资概念指代城镇职工获得的货币回报。同时,包括住房、节假费、生活补助等在内的福利,在我国的工资制度中也有重要位置。

2. 学术界对薪酬内涵的研究

学术界对薪酬问题的研究首先是从经济学开始的。在一定程度上,一部西方经济学史就是一部工资史,经济学研究中基本上一直用工资这一概念,它所关注的主要是工资的性质及其决定机制问题。管理学关注的主要是工资(薪酬)的分配效率及其支付途径,相对于经济学来讲,管理学更注重研究薪酬的激励问题。从心理学视角来研究薪酬问题,主要将薪酬看作一种满足员工内在需要的手段和要素,用来激励员工的工作积极性、主动性和创造性,从而从个体层面提高员工的工作绩效。

经济学对薪酬问题的研究可以追溯到经济学的创立时期。亚当·斯密在其著作《国民财富的性质与决定因素的研究》一书中,最早清楚界定了工资的性质:“工资是劳动的价格,而劳动是财富的源泉之一”,并且开创了著名的工资差别理论。在其他经济学家著作中,基本上都对工资问题进行了论述,特别是对工资决定因素方面进行了大量的研究,产生了威廉·佩蒂、魁奈等人的最低工资理论。其中,许多理论至今对企业薪酬管理实践仍产生重要的影响。

真正从管理学角度对企业的薪酬问题进行实际研究,始于1911年美国科学管理之父泰罗。他通过实践论证了薪酬管理可以作为企业的研究对象,并关注薪酬的激励作用。尽管在他的眼里,薪酬还仅仅指的是金钱,但他毕竟对怎样发挥金钱的激励作用做了实际分析,探讨了



如何运用工作分析和岗位评价方法来理性地建立薪酬制度。

乔治·T. 米尔科维奇 (George T. Milkovich)、杰里·M. 纽曼 (Jerry M. Newman) 在《薪酬管理》(Compensation) 一书中, 把薪酬定义为: 雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入, 以及各种具体的服务和福利之和。他们还从社会、股东、雇员和管理者四个角度对薪酬内涵进行了如下阐述。

一是从社会的观点看, 薪酬差别是衡量社会公平的标准。例如, 男性薪酬与女性薪酬的比较研究突显的薪酬决策差别, 以及不同国家和地区之间的薪酬差异等问题。

二是从股东的观点看, 对股东而言, 管理人员的薪酬, 关系企业的利益。在美国, 通常以股票期权的方式把管理人员的薪酬与公司的财务状况联系起来。

三是从雇员的观点看, 薪酬是对自己提供服务或圆满完成任务的回报。个人在工作中获得的薪酬, 是其收入和经济安全的主要来源, 也是个人经济富足和社会愉快的一个重要决定性因素。俄罗斯和中国一些大型国有企业的员工认为, 薪酬不是交换或回报, 而是他们的权利, 是他们理所当然应得到的东西。这种薪酬与工作绩效无关, 与企业业绩无关。他们不能抛弃计划体制下形成的观念, 来迎接自由的、具有不确定性的市场经济。政府通常通过控制工作来确保劳动力队伍的稳定。

四是从管理者的观点看, 薪酬是一项主要费用。薪酬是影响雇员工作态度、工作行为方式以及组织业绩的因素。雇员得到薪酬的方式影响他们的工作质量和对顾客需求的关注程度, 影响他们自愿灵活处理事物、学习新技能, 以及提出创新和改进建议的积极性, 甚至影响他们利用工会或法律对抗雇主的倾向。总之, 薪酬决策影响组织的生产能力和效益。不同的薪酬决策是企业获得并保持竞争优势的源泉。

约瑟夫·J. 马尔托奇奥 (Joseph J. Martocchio) 认为, 薪酬指雇员因完成工作而得到的内在和外在的报酬 (rewards), 它包括内在薪酬和外在薪酬。内在薪酬 (intrinsic compensation) 指雇员由于完成工作而形成的心理思维形式。根据工作特征理论, 当雇员的工作在技术多样性、工作特性、工作意义、自主权和反馈的程度这五个方面都很高时, 雇员的心理状态, 也就是内在薪酬会得到改善。缺乏这些核心特征的工作提供的内在薪酬较少。外在薪酬 (extrinsic compensation) 包括货币薪酬和非货币薪酬。货币薪酬又称为核心薪酬 (core compensation), 是公司以货币形式支付的报酬。非货币薪酬又称为员工福利 (employee benefits) 或额外薪酬 (fringe compensation), 它包括保障计划 (提供家庭福利, 改善健康状况, 并为失业、伤残或严重疾病等灾难性原因引起的收入损失做出补偿)、带薪非工作时间 (pay for time worked, 提供带薪休假) 和服务 (为其家庭提供补助, 如学费补助和子女入托补助)。

中国学者曾湘泉、赵曙明、孙剑平等一般坚持全面的薪酬概念, 将薪酬划分为内在薪酬和外在薪酬, 同时认为外在薪酬又包括货币薪酬和非货币薪酬。作为企业对员工报偿的全面薪酬, 除货币形式外, 还包括较舒适的办公室、较宽裕的午餐时间、较多引人注目的名片、配合良好的私人秘书等。

有的学者认为, 薪酬方案一般由三个部分构成: 直接的物质酬劳、间接的物质酬劳和心理上的满足 (有时也称为精神收入)。它们密不可分, 共同构成一个整体。直接薪酬影响员工的心理满足感; 心理薪酬影响员工对直接、间接薪酬的满意度; 间接薪酬感受同样影响对直接薪酬和心理薪酬的感觉。有效的薪酬体系必须全盘考虑直接薪酬、间接薪酬和心理薪酬。

但有的学者不这样理解薪酬, 他们对薪酬概念的界定比较窄, 代表性的学者如董克用、



刘昕等。他们认为,薪酬仅指员工从企业那里得到的各种直接的和间接的经济收入,简单地说,相当于报酬体系中的货币报酬部分。他们基于报酬是否以金钱的形式表现出来,或者是否能够以金钱来衡量,将报酬分为经济报酬和非经济报酬,认为在 360 度报酬体系中,只有经济性报酬才是薪酬。他们指出,薪酬涵盖了员工为某一组织工作而获得的所有直接和间接的经济收入,包括薪资、奖金、津贴、养老金以及其他各种福利保健收入。换言之,所谓薪酬,指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利,分为基本薪酬、可变薪酬、间接薪酬(福利与服务)三大部分。

3. 本书对薪酬的界定

在本书中,薪酬指员工为企业提供劳动或劳务而得到的报偿,包括工资、奖金、福利、津贴、股份等具体形式,属于经济类报酬。

本书将薪酬分为两类:一类是保健性薪酬(或称维护性薪酬),如工资、固定津贴、社会强制性福利、公司内部统一的福利项目等;另一类是激励性薪酬,如奖金、物质奖励、股份等。

薪酬中的保健性薪酬和激励性薪酬对员工的作用并不一样。如果保健性薪酬达不到员工期望,会使员工感到不安全,出现士气下降,人员流失等现象。另一方面,尽管高额工资和多种福利项目能够吸引员工加入并留住员工,但这些常常被员工视为应得的待遇,难以起到激励作用。这就是说,真正能调动员工工资热情的是激励性薪酬。

本书所述的薪酬主要是指知识员工薪酬体系中起激励作用的薪酬,即奖金、物质奖励、股份等。

本书对在企业管理理论和实践中,与薪酬相近的其他概念界定如下。

工资(wage):是一个使用最为普遍的关于薪酬的概念,其基本含义指雇方付给被雇方的合法货币报酬。我国劳动部在《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》中,把工资定义为用人单位劳动者的劳动报酬,一般包括计时工资、计件工资、奖金、补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。还有一种解释是,把以月、日、小时等较小时间单位计付的劳动报酬称为“工资”,而把一次性支付的劳动报酬称为“酬”,以年计付的劳动报酬称为“薪”。工资一般是指付给劳动者货币形式的报酬,付给主要从事脑力劳动者货币形式的报酬,一般称为薪水。

薪水(salary)或薪俸、薪金:一般是针对那些需要有特别训练和专业技能才能胜任的工作而支付的固定性薪酬,尤指付给政府官员、高级职员、办事员等白领的薪酬。

奖金(incentives):是组织对员工提供的超出正常努力的劳动或劳务的报酬,包括红利、利润分享、现金奖励等。理论上或严格意义上的奖金如上所述,实际生活中的奖金一般较为宽泛。

津贴(subsidy):指对工资或薪水等难以完全、准确反映的情况的一种补偿。这些情况有:员工的工作环境对身体健康有害;员工的工作对其造成伤害的可能性较大;员工从事的是在社会上有些人看来不太体面的工作等。

福利(benefits):指企业向员工提供共同的物质待遇来达到提高和改善员工生活水平和生活条件、解决职工个人困难、提供生活便利、丰富员工生活目的的一种薪酬方式。

本书认为,企业的薪酬制度是一种经济性的分配制度,但却不能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。知识员工因被企业雇佣而获得薪酬，薪酬满足了知识员工个人的需求，同时也是知识员工个人价值的体现。它既是企业对他们工作业绩和能力的认可，一定程度上又是知识员工个人成就的象征。

（二）薪酬的性质和分类

1. 薪酬的性质

薪酬是同商品货币关系相联系的一个范畴。从生产力的角度来看，它是企业生产或其他经济活动中投入的活劳动的资金货币的表现形式。在市场经济下，企业可以借助薪酬来计量生产中所消耗的活劳动。从生产关系的角度看，薪酬体系为收入分配的结果。它的性质和特点是由一定的生产关系决定的。生产关系不同，薪酬的性质和特点也就不同。

国外的一些学者认为，薪酬除了经济意义上的概念外，还有一些其他方面的概念。薪酬是一种心理概念，可以看作员工个人和企业之间的一种心理契约；薪酬是一种社会概念，因为在某种程度上，薪酬是一种社会地位的象征；薪酬是一种政治概念，因为企业、工会和雇员个人都可以运用他们的力量来影响工资；薪酬又是一种公平概念，既包括内部公平，又包括外部公平，所以报酬应该与员工的贡献相符。总之，薪酬是一个多学科的概念，因为不同的学科可以从不同的角度对薪酬进行研究。

2. 薪酬的分类

薪酬管理的主要任务是：吸引人才，留住人才，使人才为努力实现组织目标而工作。薪酬是指企业因为员工给企业做的贡献，包括对他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造所付给的回报或报酬。对于薪酬可以从狭义和广义两方面来解释。从狭义的角度讲，薪酬可分为直接货币薪酬和间接货币薪酬。所谓的直接货币薪酬，就是企业以工资、薪水、佣金、奖励和红利等形式支付给员工的全部薪酬；间接货币薪酬就是以各种间接货币形式支付的福利、保险计划、员工休假计划等。

从广义上讲，薪酬可分为经济性报偿和非经济性报偿。所谓非经济性报偿，指个人对工作本身或对工作在心理与物质环境上的满足感。这种非经济报偿涉及员工在工作中的心理和物质环境，如工作上的成就感、挑战性、合适的工作环境等。对于一些员工，特别是知识型的员工来说，这部分的薪酬更重要。随着管理的发展和对人员管理的日益重视，薪酬管理在人力资源管理激励中的地位越来越被人们所重视。

对于薪酬的界定还可以从整个绩效考评的角度来进行。薪酬可分为固定薪酬和浮动薪酬，其中固定薪酬根据不同情况又可包括基薪、津贴、福利等；浮动薪酬可包括奖金、佣金等短期激励和长期服务年金、股票期权等长期激励。

1) 工资

工资也有广义和狭义之分，狭义的工资主要是指付给劳动者的货币形式的报酬。这里包括两方面的含义：一是接受报酬的主体是体力劳动者；二是报酬的客观表现形式是货币。如果接受报酬的主体是脑力劳动者，习惯中人们常常称之为薪水或薪俸、薪金；如果报酬的客观表现形式是实物而不是货币，人们常常称之为福利。广义的工资从内涵上讲，包括货币形式和非货币形式的报酬；从外延上讲，包括支付给体力劳动者和脑力劳动者的报酬。总体上讲，工资可分为如下三类。

（1）基本工资。员工只要仍在企业中工作，就能定期获得的一个固定数额的劳动报酬。