

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

中国轻工业“十三五”规划教材

现代薪酬管理

—理论、工具方法、实践

XIANDAI XINCHOU GUANLI
—LILUN、GONGJU FANGFA、SHIJIAN

晁玉方 编著

赠送
电子课件

- 前瞻性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

现代薪酬管理——理论、工具方法、实践

晁玉方 编 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书共分十七章,内容涵盖薪酬管理的基本理论、薪酬管理哲学、战略性薪酬管理、薪酬管理诊断与调查、薪酬体系、薪酬构成设计、薪酬日常管理等内容。本书将薪酬管理的“道”与“术”有效地加以结合,既重视薪酬管理的理论探索,又重视薪酬管理技术、工具、方法的运用,实现了理论性、专业性、技术性、应用性、实践性的充分融合。与现有的其他薪酬管理书籍相比,本书收录了大量薪酬管理咨询实例,突出了实践性;结合薪酬管理的前沿研究,多视角地展现了薪酬管理的研究成果,有利于发展读者的辩证性思维,对薪酬管理进行深入思考;通过薪酬管理小知识、小案例,引导读者拓展思维,强化了薪酬管理的规范性、趣味性。

本书内容深度适当、知识涵盖面广、体例新颖、系统性强、与时俱进,既包含了薪酬管理的基本理论知识,又对当前的理论前沿和热点作了介绍,适合用作高等院校人力资源管理类专业学习薪酬管理的教材,也可供各类组织与各级管理人员自学、培训使用。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代薪酬管理——理论、工具方法、实践/晁玉方编著. —北京:清华大学出版社,2017
(二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列)
ISBN 978-7-302-48465-3

I. ①现… II. ①晁… 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(2017)第 227162 号

责任编辑:陈冬梅

装帧设计:刘孝琼

责任校对:李玉茹

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:29.25 字 数:708千字

版 次:2017年11月第1版 印 次:2017年11月第1次印刷

印 数:1~2000

定 价:68.00元

产品编号:076711-01

前 言

薪酬管理作为人力资源管理理论体系中的重要内容，一直是人力资源管理领域一个复杂的、令人困惑的难题(Gerhart 和 Rynes, 2003)，甚至被人称为“薪酬之谜”。由于薪酬及薪酬管理涉及组织及其中每一个人的利益，具有特殊的重要性和敏感性，因此其制度化设计深受管理层的重视。薪酬管理属于人力资源管理中的一个专业技术水平要求较高的管理领域，要求从业者不仅具有较好的理论基础知识，具备科学的理念，掌握相应的方法、工具，还要求从业者具有较为丰富的实践经验。

人力资源管理是一门新兴学科，有记载的较早的人力资源管理研究是在 20 世纪 70 年代。而薪酬管理作为其中的一个领域，其发展历史更短。我国人力资源管理专业从 20 世纪 50 年代的劳动经济学专业发展而来，1992 年正式将“劳动人事管理”专业更名为“人力资源管理”，到了 20 世纪末，才真正以“人力资源管理”专业进行招生。由此可见，我国现代意义上的人力资源管理教育发展较晚，而薪酬管理的专业发展则更晚，导致了我国相关的专业书籍及教材存在诸多的不规范之处，如往往混淆薪酬管理体系、薪酬体系、薪酬结构、薪酬构成等基本术语。另外，我国特有的薪酬管理实践也使得我国某些术语表述虽与西方国家相同或相近，但其实质内容却存在较大的差别。这也需要进一步加以规范，使我国薪酬管理符合国际薪酬管理规范，减少在跨国经营活动中的纠纷。

随着经济全球化与知识经济的到来，人力资源在社会经济发展中的作用日益突出，激发人的活力与潜力成为管理的重要目标。经济全球化下，人力资源流动的范围与自由度在不断增大，这也要求我国人力资源管理的各个领域必须与国际接轨，否则，就会使人才流失，在竞争中处于劣势地位。而薪酬管理无论是在理念上，还是在技术、方法与工具上，都需要与国际接轨，才能支撑我国企业走向全球一体化。

随着全球化的发展以及在市场竞争的大潮推动下，当前各类组织正处于前所未有的变革期。工作由分工明确、边界清晰转向团队工作，分工呈现动态化，边界日趋模糊；工作本身由简单、具体的体力劳动发展为复杂、抽象的智力劳动；工作中的投入由单一的投入发展为复杂的系统性投入；工作方式也由个体完成发展为团队型合作方式。这导致工作绩效衡量日趋复杂，自然也给薪酬管理带来种种难题。同时，人工智能、组织形态、合作模式、经营管理模式、员工与组织的关系也正发生着日新月异的变化，内部创业、网络型组织、动态能力、合伙人等新的组织模式给人力资源管理、薪酬管理带来前所未有的挑战。显然，传统的薪酬定价模式已难以适应当今的形势，如何使得薪酬管理更好地支撑组织发展，有学者提出了战略性薪酬管理的概念，要求站在战略的高度审视薪酬管理。在当前背景下，更有必要对薪酬本质、薪酬管理的本质进行更深入、更科学的理解，真正把握薪酬管理的内涵，建立正确的薪酬管理哲学，灵活地运用薪酬管理的技术、方法、工具，将其科学性与艺术性地加以平衡。

由于学科的分工设置,使得薪酬与薪酬管理在相关经济学、管理学、行为科学研究中都有涉及。但现实中,这些理论并没有相互融合,妨碍了薪酬管理的创新与发展。在各学科之间相互融合加快的今天,有必要借鉴、吸收各相关领域的研究成果,以促进薪酬管理实践。在强调创新以及快速发展的今天,批判性思维也成为人们亟须的一种思维与能力。这就需要从多重视角审视薪酬管理的既有知识,呈现薪酬管理中的多种观点,启发、引导人们进行思考,批判性、创造性地内化既有知识体系,而不是一味地照搬某一观点或者工具方法。从薪酬管理专业的发展趋势来看,也要求我们不仅要了解、掌握外显知识,更要深入、系统地掌握其发展机制与规律,才能真正实现权变管理,达到一个更高的境界。

齐鲁工业大学晁玉方副教授在从事教学工作的同时,深入薪酬管理第一线,从事企业管理咨询十多年,服务了30多家大、中、小企事业单位,积累了丰富的薪酬管理实践经验。这既为本书的撰写积累了大量基本材料,也促使笔者在实践中不断地反思、总结,将理论与实践充分结合起来。2014年,笔者承担了山东省成人高等教育特色课程“薪酬管理”建设项目,并于2014年通过专家组验收。在此基础上,笔者进行系统性整理,完善内容,优化大纲,申请并获得齐鲁工业大学2015年度教材立项(重点教材)。本书系齐鲁工业大学2015年度教材立项成果,也是山东省成人高等教育特色课程“薪酬管理”建设项目的成果。本教材获得了中国轻工业“十三五”规划教材立项。

本书系统性地阐述了薪酬、薪酬管理的本质与内涵,总结了薪酬管理的内在规律,即薪酬管理的“道”;同时,结合组织实践,从支持组织获得竞争优势,保护组织核心资源出发,系统性地阐述了薪酬管理的技术、方法、工具以及相应的薪酬管理制度、与其他人力资源管理的关联等,即薪酬管理的“术”。本书不仅适合人力资源管理专业的本科生、研究生学习使用,还适合从事薪酬管理工作的人士参考阅读。为启发读者能够从多角度理解与思考薪酬问题,本书在传统理论基础上,力争呈现多种观点,强调思辨性,加深对薪酬管理理论与实践的理解。

本书是笔者十多年薪酬管理实践与教学工作的结晶。本书完成之际,笔者心里既充满喜悦之情,也惴惴不安。本书虽经多年而成型,但必有其疏漏之处,恳请相关专家学者及读者提出意见,联系方式为 chaochuwen@sina.com。“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”笔者将在人力资源开发、薪酬管理研究与实践上继续努力,不断探索,也欢迎广大薪酬管理研究者、从业者以及同学建立联系,进行沟通与学习。

本书在撰写过程中受到领导与同事的支持和帮助;受到齐鲁工业大学重点教材建设计划、山东省成人高等教育特色课程“薪酬管理”建设项目、山东省“十三五”人文社会科学研究基地、山东省高水平应用型立项建设专业的资助;主持或参与的管理咨询的企业提供了诸多帮助;往届学生也提出了较好的建议,在此一并感谢。由于薪酬的机密性,本书涉及的企业咨询实例统一匿名处理。

晁玉方

目 录

第一章 薪酬与薪酬管理概述	1	二、契约理论	50
第一节 薪酬的概念及其发展	2	三、锦标赛理论	
第二节 薪酬的相关概念及构成	7	(Tournament Theory)	51
第三节 薪酬的本质、属性与功能	14	四、薪酬行为理论	52
一、薪酬的本质	14	五、公平理论的发展	56
二、薪酬的特征	16	六、社会比较理论	58
三、薪酬的功能	18	七、分享经济理论	60
第四节 薪酬管理的内容与功能	21	八、查尔斯·汉迪的管理思想	61
一、薪酬管理概念的界定	21	第三章 薪酬管理哲学与战略性	
二、薪酬管理的性质与内容	21	薪酬管理	63
三、薪酬管理的功能与目标	25	第一节 薪酬管理哲学	64
四、薪酬管理与人力资源管理的		一、薪酬管理哲学的概念与特征	64
其他职能	27	二、薪酬管理哲学的具体内容	65
五、确定薪酬管理体系的原则与		三、薪酬管理理念的发展	69
理论模型	28	第二节 战略性薪酬管理的提出与内涵	72
第五节 薪酬管理职能分布与人员		一、战略性薪酬管理的提出背景	72
职业操守	31	二、战略性薪酬管理的内涵	74
一、薪酬管理职能及其分布	31	三、战略性薪酬管理的特征	76
二、薪酬管理流程	35	第三节 战略性薪酬管理设计与构建	78
三、薪酬管理人员的素质与		一、战略性薪酬管理的设计要点	78
职业操守	36	二、战略性薪酬管理设计的步骤	80
第二章 薪酬管理理论的发展	39	三、战略性薪酬管理应注意的问题及对	
第一节 传统宏观工资理论	40	人力资源管理的要求	82
一、生存费工资与最低工资理论	40	第四章 薪酬策略及其影响因素	84
二、工资基金理论	41	第一节 薪酬策略	85
三、工资差别理论	42	一、薪酬策略概述	85
第二节 现代西方宏观工资理论	44	二、薪酬定位策略	86
一、边际生产率理论	44	三、薪酬结构策略	89
二、均衡价格工资理论	45	四、薪酬构成策略	91
三、集体谈判工资理论	46	五、薪酬支付对象策略与其他策略	93
四、效率工资理论	47	第二节 薪酬策略的影响因素	96
五、新制度学派工资理论	48	一、宏观环境对薪酬策略的影响	96
第三节 薪酬管理的微观理论	48	二、劳动力市场对薪酬策略的影响	98
一、委托代理与薪酬管理理论发展	49		



三、产品市场(行业)对薪酬策略的影响.....100	第四节 薪酬调查实施步骤与相关要求 150
四、组织文化对薪酬策略的影响.....103	第五节 薪酬调查数据统计与薪酬调查报告 152
五、组织发展阶段对薪酬策略的影响.....106	一、薪酬调查数据基本分析方法 152
六、组织发展战略对薪酬策略的影响.....108	二、薪酬调查数据分析的表图表达 155
七、其他组织特征要素的影响.....111	三、薪酬调查报告的撰写 157
第五章 薪酬管理体系设计与薪酬管理诊断113	第七章 薪酬水平的确定与薪酬预算159
第一节 薪酬管理体系设计与诊断.....114	第一节 组织薪酬水平定位与薪酬预算.. 160
第二节 薪酬管理体系诊断的概念与功能.....115	第二节 薪酬预算的作用与特征 161
第三节 薪酬管理诊断模型与具体内容.....119	一、薪酬预算的作用 161
第四节 薪酬管理满意度诊断.....121	二、薪酬预算的特征 162
第五节 薪酬公平感诊断.....127	三、薪酬预算编制的目的 162
第六节 薪酬管理诊断的类别与流程.....130	第三节 薪酬预算的口径与责任部门 163
第七节 薪酬管理体系设计与薪酬管理诊断的关系.....131	一、薪酬预算的口径 163
第六章 薪酬调查133	二、薪酬预算的责任部门与流程..... 166
第一节 薪酬调查及其分类.....134	第四节 薪酬预算的编制原则与方法 167
一、薪酬调查的内涵.....134	一、薪酬预算的编制原则 167
二、薪酬调查的功能.....135	二、薪酬预算的总体方法 168
三、薪酬调查的基本原则.....136	三、薪酬预算的具体方法 169
四、薪酬调查类别.....136	第五节 薪酬预算步骤与薪酬预算报告.. 173
第二节 薪酬调查方法与薪酬数据获得途径.....138	第八章 薪酬体系177
一、薪酬调查方法.....138	第一节 薪酬体系的内涵及其影响因素.. 178
二、薪酬调查的环境影响与薪酬调查途径的选择.....143	第二节 三种基本的薪酬体系 180
第三节 薪酬调查的内容与调查方案设计.....144	一、职位薪酬体系 180
一、薪酬调查的内容.....144	二、技能薪酬体系 182
二、薪酬调查方案设计.....145	三、能力薪酬体系 184
三、薪酬调查问卷设计.....147	四、三种基本薪酬体系的比较 186
	第三节 绩效薪酬体系 187
	一、绩效薪酬体系概述 187
	二、绩效薪酬实施的影响因素 188
	三、绩效薪酬的作用机制 194
	四、绩效薪酬的具体形式 198
	五、绩效薪酬体系与三种基本薪酬体系的关联 209



三、计件工资制设计与实施的要点.....	324	第一节 员工福利及其发展.....	375
第三节 岗位绩效薪酬体系设计.....	325	第二节 员工福利的类别与具体形式.....	378
一、岗位绩效薪酬的适用范围.....	325	第三节 企业年金计划.....	383
二、岗位绩效薪酬体系设计.....	326	一、企业年金概述及其相关主体.....	383
三、岗位绩效薪酬体系设计与实施要点.....	330	二、企业年金的“全拆分”模式.....	385
第四节 年薪制设计.....	331	三、企业年金计划的“2+2”模式.....	386
一、年薪制的适用范围与原则.....	331	四、企业年金的分类.....	387
二、年薪制的设计.....	332	五、企业年金计划的设计.....	388
三、年薪制方案设计与实施注意事项.....	338	第四节 弹性福利计划.....	393
第五节 绩效加薪设计.....	339	第五节 员工福利规划与设计.....	394
一、绩效加薪的适用对象.....	339	一、员工福利规划的标准及其问题.....	394
二、绩效加薪设计的方法.....	340	二、员工福利设计的影响因素与步骤.....	396
三、绩效加薪设计与实施中的要点.....	344	第六节 员工福利外包.....	399
第六节 群体性绩效奖励计划设计.....	344	第十五章 薪酬构成设计与薪酬定级定档.....	402
一、群体绩效奖励的适用范围与种类.....	344	第一节 薪酬构成设计.....	403
二、群体绩效奖励计划设计.....	347	一、薪酬构成设计概述.....	403
三、群体绩效奖励计划设计与实施注意事项.....	354	二、经济性薪酬构成因素设计.....	404
第七节 特殊奖励计划与一次性奖金设计.....	354	三、薪酬构成要素的比例设计.....	409
一、特殊奖励计划概述.....	354	第二节 员工精神报酬要素的设计.....	409
二、特殊奖励计划设计.....	356	第三节 员工薪酬定级定档.....	412
三、特殊奖励计划设计与实施注意事项.....	357	一、薪酬定级定档及其方法.....	412
第十三章 股权激励与员工持股计划.....	359	二、薪酬定级定档中需要注意的事项.....	414
第一节 股权激励与长期绩效奖励计划.....	360	第十六章 薪酬日常管理.....	416
第二节 股权激励计划的设计原则与前提.....	363	第一节 薪酬管理的制度化.....	417
第三节 股权激励计划设计的关键决策.....	365	第二节 薪酬支付管理.....	418
第四节 股权激励计划设计程序.....	368	一、薪酬支付的基本原则.....	418
第十四章 员工福利管理.....	374	二、薪酬支付的保密制度与透明制度.....	420
		三、薪酬支付类型与支付周期.....	421
		第三节 薪酬控制.....	422
		第四节 薪酬沟通.....	426
		第五节 薪酬的税收管理.....	429
		第六节 薪酬管理中的政府和法律问题.....	432

一、薪酬管理相关的法律法规.....	432	第二节 国际化对薪酬的影响.....	438
二、“同工不同酬”与薪酬歧视.....	432	一、国际化对薪酬管理的影响.....	438
三、最低工资保障.....	433	二、美日德新等国的	
四、工资集体协商制度.....	434	薪酬管理模式.....	443
第十七章 薪酬外包与薪酬管理		第三节 外派人员的薪酬管理.....	446
国际化.....	436	参考文献	452
第一节 薪酬外包.....	437		

第一章 薪酬与薪酬管理概述

学习要点及目标

1. 掌握薪酬与薪酬管理的基本概念、薪酬的基本分析,理解薪酬的本质。
2. 掌握薪酬的特征与功能,能够结合身边示例理解薪酬功能。
3. 理解并能运用薪酬管理的基本理论模型。
4. 了解薪酬管理的职能分布以及薪酬管理人员的职业道德要求。

核心概念

薪酬 报酬 薪酬管理 内在报酬 外在报酬

引导案例

薪酬管理让员工满意不容易

材料 1: 武汉市人社局:《2015 年武汉就业景气指数及分析报告》

日前,武汉市人社局发布的《2015 年武汉就业景气指数及分析报告》指出:2015 年职工薪酬调查综合满意度不到 50%,只有 48%,其中大学毕业生满意度最低,只有 25%的大学毕业生对薪酬满意。大学生、制造业和服务业一线工人薪酬满意度偏低。其中,已就业大学生的薪酬满意度只有 25%。农民工薪酬满意度则相对较高,超过 48%的综合水平,达到 57%。按照入职时间划分,工作 1 年以内的员工满意度高于工作 1 年以上的员工,二者满意度分别为 70%和 56%。按照行业划分,制造业和服务业薪酬满意度则分别为 41%和 37%。

(资料来源:武汉首次发布就业景气指数 大学生对薪酬满意度偏低

<http://www.hubeitoday.com.cn/home/jd/12083.html>)

材料 2: 第一财经日报(上海):北上广薪酬满意度调查:感觉最好是“没单位的”

广州社情民意研究中心自 2011 年以来所进行的第三次追踪调查显示:北京、上海及广州的市民对“工作薪酬”满意度普遍下降,分就业渠道看,私营个体业主及自谋职业者在这方面的感受最好。“工作薪酬”的满意度从 2011 年的 36%下降 10 个百分点至 26%，“加薪与升职机会”感受没改善,满意度多年保持在 25%左右的较低水平。

国企就职者对“工作稳定度”的感受好于民企和外企就职者,满意度达 61%,但“工作薪酬”和“加薪与升职机会”的满意度最低,分别为 20%与 15%。值得注意的是,国企就职者的各项具体感受均较往年下降,最明显的是“工作薪酬”,满意度自 2011 年以来下降 16 个百分点。

外企就职者对“工作压力程度”和“工作薪酬”的感受虽较国企和民企就职者好,但与往年相比均有下降,尤其是“工作薪酬”,满意度下降 11%~27%的较低水平。

私营个体业主及自谋职业的法律、会计专业人士等对“工作薪酬”感受最好,满意度

为43%，较其他人群高出15个百分点以上。

党政机关或事业单位工作的公职求职者对“工作稳定度”的感受在各人群中最好，满意度达76%；但“工作薪酬”和“加薪与升职机会”感受较差，满意度较2011年分别下降9个百分点和5个百分点。

(资料来源：北上广薪酬满意度调查：感觉最好是“没单位的”第一财经。

<http://www.yicai.com/news/5015443.html>)

案例导学：

薪酬关系到每个组织成员的切身利益，是组织管理中较为敏感的一个管理职能。而由于人们对报酬感知的复杂性，致使影响薪酬满意度的因素较多。在薪酬管理中，需要深入理解薪酬的内涵，掌握薪酬管理的基本要求，才能准确地理解组织成员的薪酬满意度。

第一节 薪酬的概念及其发展

薪者，柴火也，出自《南史·陶潜传》中的“打柴汲水”，引申为日常生活所需，如《魏书·卢昶伟》记载，如薪水少急，即可量计；中国明朝将官员俸禄改为“柴薪银”就是指有关柴、米、油、盐等日常生活费用的支出。酬是指用财物报答，是指用金钱、礼物等表示谢意，具有补偿、弥补之意。而补偿或弥补不仅包含货币因素，还包含非货币因素。那么，薪酬就是因为某种已经存在的关系，向某一方支付的财物及其他形式的报答，这种报答一是要能够满足另一方生活所需；二是能够弥补另一方的付出，应该平衡或者公平。

在西方，薪酬的英文词源为“salarium”，由“盐”(sal)与“与……有关的地点或事物”(arium)组成，可直译为在特定的地点发盐，这在英文“worth the salt”(物有所值)与“not worth the one's salt”(无功不受禄)中均有反映。这说明薪酬的形式早期并不是货币，有足够高的价值的物品都可以充当货币形式。在美国，salary是指支付给那些不受《美国公平劳动标准法》中关于加班规定约束的员工(exempt)所获得的基本薪酬，适用于这种基本薪酬的主要是管理人员及专业技术人员，他们的基本薪酬通常采取年薪或者月薪的形式，这些人加班，企业不需要支付加班工资。Wage则是以小时或周末计算的基本薪酬。以这种方式得到基本薪酬的人(nonexempt)主要是一些蓝领工人，这些人如果加班是要拿加班工资的。

在日本，“kyuyo”代表了薪酬。该词由“kyu”“yo”两部分组成，意思是“给予某种东西”。从“kyu”(地位高贵的施予者)的词义来看，日本传统意义上的薪酬含有上级施舍之意。这显然不能适应当前社会经济的发展，日本企业管理顾问主张以“hou-syu”(报酬)来代替“kyuyo”。由于受这种薪酬文化的影响，日本的薪酬管理体系更多地呈现保障功能。

中国古代官宦薪酬实行的是俸禄制度始自西周、商代，俗称“皇粮”；而普通人则称口粮或工钱^①。由此可见，中国古代薪酬的计量形式是粮食，即以所发粮食作为俸禄发放给官员，例如，明洪武年间，正一品月俸为八十七石。尽管是以粮食作为计量单位发放，但在实际发放时，在西汉时就开始将其折算为钱。东汉开始实行“半谷半钱”，即实物与货

^① 王军. 中国历史上俸禄制度研究及启示[J]. 经济研究参考, 2003(03): 2-12, 40

币并行,例如,九卿月领谷物 72 斛,钱 9000。唐则实行“职田年米”制,即俸禄包括禄米、俸钱和职分田等,例如,正三品每年禄米 400 石,职田 9 顷,杂役 38 人,每天发常食料九盘,每日可享受免费工作午餐,还包括配发的服装等。唐官员的俸禄制度还顾及官员的家庭,如亲属免役、住房、乘车、受田、子孙享受优先入学和做官等优惠和特权等,其祖父母、父母亡故,给营墓夫 60 人役使 10 天,并按相应的品级分配相应的器物。唐开元二十四年(公元 736 年),开始将各种粮钱合为一起,以月俸为名,按月发给。这种形式已经与当今的货币工资制非常接近了。唐的俸禄制度与我们今天的基本工资加补贴加福利很相似,并且其福利水平相当高。宋的官俸制度较为混乱,大体可分为正俸、加俸和职田三大类,正俸包括俸钱、衣赐、禄粟。加俸与今天的津贴或补贴相似,主要有职钱和随从衣粮、餐钱等。明朝官员俸禄仍包括实物、货币和土地三部分,一度将其改为“月费”,后期又改为“柴薪银”,这也说明其实行的是薄俸制^①。清代俸禄制度基本上引用了明代的惯例,也推行较低的俸禄标准,按规定领取俸银,为防止官员贪腐,清代还推行“养廉银”制度^②。这与当今新加坡及我国香港地区推行的“廉洁金”制度极为相似。

中国官员俸禄制度的变迁说明,首先薪酬必须能够满足人的生活所需,按照口粮计算,或者以口粮为本位的“工资”充分说明了这一点。俸禄的形式则在发展过程中呈现多样化,除了按月或者按年的“工资”外,还有各种补贴与福利。这可以说是现代薪酬管理中的补贴、福利的雏形。其次,俸禄水平明显与国家财力有关,还与当政者的价值观或态度有关。一般而言,经济基础较好的朝代,俸禄水平较高;当政者认识到工资的重要性,往往赋予官员较高的俸禄水平,顾炎武说:“忠信重禄,所以劝士;无养廉之具,而责人之廉,万万不能。”偏低的俸禄往往导致贪腐,下属想方设法地捞取“外财”。这种现象也常发生在当今很多实行低水平薪酬的民营企业中。再次,尽管俸禄以货币、口粮、土地等多种形式并存,但货币化趋势一致伴随其发展,直至清代,货币化更为明显。

从过去有关薪酬或薪水的发展历史来看,较为侧重其保障功能。而随着社会、经济的发展,薪酬的功能在不断变化,薪酬的概念界定也在不断地变化,影响较为广泛的定义如下。

约瑟夫·J. 马尔托奇奥(Joseph J. Martocchio)认为,薪酬是员工完成工作过程中所获得的内部和外部回报^③。内部回报是员工从工作本身所获得的有价值的东西;外部回报则是员工除工作本身以外获得的有价值的东西。

理查德·I. 亨德森(Richard I. Henderson)认为,薪酬是为补偿员工所消耗的能量、物品和服务等,将组织中的一部分收入以货币或者实物分配反馈给员工^④。

乔治·T. 米尔科维奇,杰里·M. 纽曼将薪酬看作雇佣关系中的一方所获得的各种财务回报、有形服务与福利。^⑤

王长城、姚裕群在其《薪酬制度与管理》中将薪酬界定为:用人单位以现金或现金等

① 张兆凯,陈长泉. 论明代俸禄制度演变的原因及其影响[J]. 长沙理工大学学报(社会科学版), 2004, 19(03): 73-76

② 赵慧峰,杨爱琴. 清代的职官俸禄与廉政[J]. 中州学刊, 1997(04): 149-152

③ 约瑟夫·J. 马尔托奇奥. 战略薪酬管理[M]. 4 版. 杨东涛,钱峰译. 北京:中国人民大学出版社, 2010: 4

④ 理查德·I. 亨德森. 薪酬管理[M]. 10 版. 刘洪,韦慧民编译. 北京:北京师范大学出版社, 2013: 17

⑤ 乔治·T. 米尔科维奇,杰里·M. 纽曼,巴里·格哈特. 薪酬管理[M]. 11 版. 成得礼译. 北京:中国人民大学出版社, 2014: 11



值品的方式付出的报酬，包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。^①

刘爱军归纳了薪酬演变历程，认为：薪酬始终是劳动收入，是付出劳动之后的回报。^②

周斌、王勤认为薪酬是企业对员工的付出(包括努力、时间、学识、技能、经验、创造)与取得的业绩所给予的回报，是基于劳动合同的履行而产生的劳动报酬。^③

刘欣认为薪酬是报酬的一部分，并采取了窄口径的界定，将其视为直接的货币性薪酬，不包括福利。^④

刘银花认为薪酬就是工资报酬加上员工福利，是雇员由于就业所得到的各种货币收入以及实物报酬的总和。^⑤

美国《薪酬手册》(*The Compensation Handbook*)对基本薪酬进行了界定：组织根据员工所承担或完成的工作本身或者员工所具备的完成工作的技能或能力向员工支付的稳定性报酬。^⑥基本薪酬是员工从组织中获得较为稳定的经济报酬，因此，这一报酬组成部分对员工来说至关重要。其不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源，而且是可变薪酬确定的一个重要依据。在我国薪酬管理实践中，也有基本工资这个项目。与美国的基本薪酬相比，基本工资与基本薪酬存在本质差别。我国的基本工资(或称固定工资)是为了降低员工风险、保障员工基本生活所需而支付的一部分工资，与工作绩效的关联不大。而美国的基本薪酬则体现了岗位的价值，其支付水平不仅和岗位的重要性有关，还与总体生活水平、其他雇主支付水平以及员工本人的能力、绩效有关。

当前有关薪酬的界定较为混乱。这种混乱在实践中同样存在。以我国有关薪酬或工资的计算口径为例，不同的主管部门，其统计口径存在较大的差别，如表 1-1 所示。现实中的这种混乱或者差别也导致人们在薪酬理解、薪酬比较上的混乱，每年我国国家统计局发布相应的工资数据后，总会引起社会上“工资被增长”的反应。

表 1-1 我国不同行政管理部门工资的计算口径

部 门	文 件	工 资
国家统计局	《关于工资总额组成的规定》	工资总额是本单位在报告期内(季度或年度)直接支付给本单位人员的劳动报酬总额，包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、加班加点工资、特殊情况下支付的工资。工资总额是税前工资；含实物工资与货币工资；工资总额不包括病假、事假等情况的扣款

① 王长城、姚裕群. 薪酬制度与管理[M]. 北京：高等教育出版社，2005：3

② 刘爱军. 薪酬管理理论与实务[M]. 北京：机械工业出版社，2013：6

③ 周斌，王勤. 薪酬管理理论·实务·案例[M]. 北京：清华大学出版社，2014：3

④ 刘欣. 薪酬管理[M]. 4版. 北京：中国人民大学出版社，2014：5

⑤ 刘银花. 薪酬管理[M]. 大连：东北财经大学出版社，2007：4-5

⑥ Lance A. Berger, Doroty R. Berger. *The Compensation Handbook* [M]. 4版. 北京：中国人民大学出版社，2003：41-42

续表

部 门	文 件	工 资
国家统计局	2015 年国家统计局 《关于工资总额组成 的规定》最新解释	工资总额的计算原则应以直接支付给职工的全部劳动报酬为根据。各单位支付给职工的劳动报酬以及其他根据有关规定支付的工资,不论是计入成本的还是不计入成本的,不论是按国家规定列入计征奖金税项目的还是未列入计征奖金税项目的,不论是以货币形式支付的还是以实物形式支付的,均应列入工资总额的计算范围
人社部	《工资支付暂行条例》	依据劳动合同,以各种形式支付劳动者的报酬
	《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》	依据合同约定,以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬、社会保险福利费、劳动保护的费用,国家规定的发明奖、讲课费、稿费等
国家税务局	《中华人民共和国 所得税法实施条例》	个人因任职或受雇而取得的工资、薪金、奖金、年终加薪、劳动分红、津贴、补贴以及其他受雇收入
财政部(国资委、审计署、人民银行)	《企业会计准则》	企业为获得员工提供的服务而给予各种形式的报酬以及其他相关支付,包括 8 个方面的内容:①工资、奖金、津贴和补贴;②福利费;③医疗、养老、失业、工伤、生育社会保险;④住房公积金;⑤工会经费、教育经费;⑥非货币性福利;⑦解除合同补偿费用等;⑧其他为获得职工提供的服务相关支出

为什么会存在这种混乱或者是差别,正如乔治·T. 米尔科维奇所说,多重角度与多重意义给薪酬赋予了丰富性^①。不同主体有着不同的利益立场,决定了他们赋予了薪酬不同的内容。对于政府而言,其出发点在于能够促进或维护社会稳定、提高国家竞争力、保证社会公平。从社会稳定这个角度出发,薪酬应能够保障其国民生活所需以及再生产的需要。因此,凡是能够用于国民生活所需的东西,都可以列为报酬的内容。工资率从三个方面影响国家竞争率,一是工资率会影响人力资源流动;二是工资率会影响企业劳动力成本;三是工资率会影响人力资源质量的提升。随着全球经济一体化程度的不断建设,人力资源的跨国流动已成为趋势。而薪酬是影响人力资源流动的一个重要因素。为比较国家间的工资率,政府应尽可能地采取统一的国际口径来确定薪酬内容。薪酬是国民消费支出的重要来源,会影响到国民教育的投入,进而影响国家的后续发展能力等。有的国家为了鼓励国民增加教育方面的支出,在所得税、教育基金、企业年金等方面制定了一系列优惠政策。

股东是企业的出资者,是企业剩余价值的最终分配者。薪酬既是企业的支出项目,会影响企业的利润,也是企业重要的激励手段,可以激励员工(包括管理层)创造更多的利润。由于企业高管层的影响大,因此,股东非常关注高管团队的薪酬,中国知网检索系统的统计表明,高管薪酬是与薪酬研究相关性较大的领域。当然,对企业高管层薪酬与企业绩效之间是否存在紧密联系,还存在一定的争议,例如,王铁男等(2015)发现 CEO 薪酬份额在 CEO 权力破坏企业价值的过程中起中介作用^②;吕峻(2014)认为行业竞争性的减弱会弱化薪

① 乔治·T. 米尔科维奇,杰里·M. 纽曼,巴里·格哈特. 薪酬管理[M]. 11 版. 成得礼,译. 北京:中国人民大学出版社,2014: 10-11

② 王铁男,王宇,宫春婕. 并购中的 CEO 薪酬操纵与企业价值[J]. 软科学,2015(05): 63-67

薪酬差距对于企业绩效的促进作用^①；傅颀，邓川(2013)发现在全流通时代，在薪酬与绩效关联的情况下，为实现股票期权收益，管理层可能会操纵会计盈余^②。如果薪酬与绩效缺乏关联，人们就会担心管理层在没有提升绩效水平的前提下，利用其自身影响赚取高额报酬^③。但从实践来看，在市场竞争的环境中，很多企业是较为重视高管团队薪酬设计的，赋予高管令人咂舌的薪酬。谷歌首席商务官奥米德·科尔德斯坦尼 2014 年年薪高达 1.3 亿美元，其中包括价值 1.23 亿美元的限制性股票，另外有 500 万美元的全月奖金和 150 万美元的业绩奖；中国联想集团 CEO 杨元庆 2014 年的薪酬也高达 1.19 亿元，其中基本薪金占 6%、表现薪金占 34%、股权激励占 60%。2016 年 3 月公布的中国上市公司高管薪酬总额也令人咂舌，如图 1-1 所示，中国平安董事长马明哲、万科 A 董事长王石 2015 年的总体薪酬都近千万。股东希望通过设置较高的薪酬水平来提高高管的主人翁意识，提升企业绩效，有证据表明相应的薪酬设计起到了一定的作用。但也有大量的证据表明，这种薪酬设计仅是让管理层赚得盆盈钵满。而且高管的薪酬是企业一项重要支出，占据了企业薪酬成本的较大比例，引起了较大的争议，例如，京东尽管 2014 年全年亏损，仍赋予董事长刘强东 4% 的期权奖励，摊销了 36 亿元，占 2014 年全年净亏损的 72.85%^④；联想集团面临亏损，其 CEO 杨元庆的年薪也引起广泛的讨论，饱受业界争议^⑤；美国华尔街金融高管们的巨额收入也导致民众对美国金融行业的不满，发起了“占领华尔街运动”^⑥。对于如何控制高管薪酬成本，各国都在不断进行探索，并采取了一些措施，如设立薪酬管理委员会、政府行政干预等。

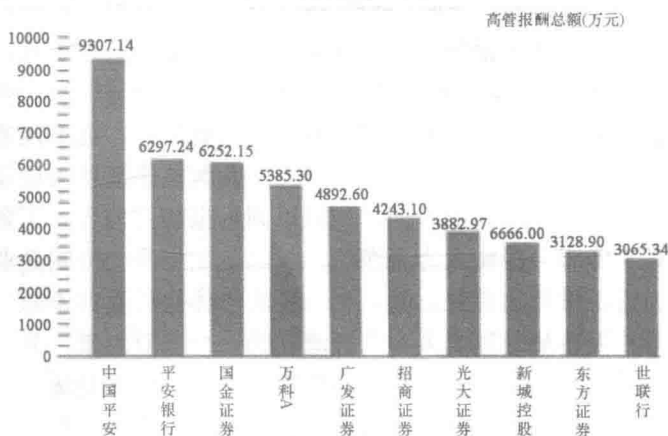


图 1-1 中国 2015 年高管薪酬前十的公司

(资料来源：上市公司高管薪酬排行榜：中国平安拔得头筹_财经频道_证券之星
<http://finance.stockstar.com/IG2016032200005239.shtml>)

① 吕峻. 异质性企业、薪酬差距与企业绩效[J]. 财经问题研究, 2014(01): 71-79

② 傅颀, 邓川. 高管控制权、薪酬与盈余管理[J]. 财经论丛, 2013(04): 66-72

③ 乔治·T. 米尔科维奇, 杰里·M. 纽曼, 巴里·格哈特. 薪酬管理[M]. 11 版. 成得礼, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2014: 6

④ 京东去年为何亏损? 奖励刘强东期权就花了 36 亿_科技_腾讯网 <http://tech.qq.com/a/20150303/063060.htm>

⑤ 联想全年亏损 1.28 亿 智能手机成罪魁祸首. <http://sanwen8.cn/p/1d2UiID.html>

⑥ 奥巴马：“占领华尔街”运动显示民众广泛不满_国际频道_新华网. http://news.xinhuanet.com/world/2011-10/07/c_122123646.htm

从管理层出发，薪酬是成本费用项目，也是激励的手段，还涉及自身利益。但是不同层次、不同部门的管理者对两者侧重有所不同。越是高层管理者，越是将薪酬视为企业为员工支付的所有东西；而基层管理者则更倾向于将薪酬视为货币性收入。在企业核算上，企业为员工所支付的各种货币性支出(包括员工教育培训费用等)通常都要纳入薪酬账户之中，以充分体现企业的人工成本。

而对于员工而言，则更多地将薪酬视为自己付出、应得到的经济性补偿。同时，由于薪酬通常要用于员工的生活开支，故而员工很少将福利以及其他远期收入视为薪酬，更多地指向当期的货币性收入。同时，员工还会进行合理性比较，将薪酬视为正常劳动付出的所得，而对于自己额外劳动或者超出额定标准应得的补偿视为一种奖励，并不将其纳入薪酬之中。中国员工谈论自己的收入时，常常将工资与奖金分开来谈。

鉴于薪酬内容的差别性，有的学者注重将其概念按三种口径进行界定。宽口径将薪酬等同于报酬，意指员工由于雇佣关系付出劳动，从企业或雇主那里获得各种有价值的东西的总和。中等口径则将薪酬视为员工从企业或雇主那里获得了各种形式的经济收入，包括各类福利与服务。窄口径仅仅是员工从雇主或企业那里获得的货币性收入，不包括福利。对于日常薪酬管理而言，要面对开放性、竞争性的劳动力市场，仅仅站在企业成本管理的角度看待薪酬是不够的，必须从员工的角度看待薪酬，进行薪酬管理，才能保持一定的优势，吸引或保留员工。因此，在微观层面的薪酬管理工作中，往往采取窄口径的界定，即将薪酬视为员工因雇佣关系付出劳动而获得的货币性收入。

企业或者雇主与员工对薪酬内容的理解存在偏差，在实践中，员工也倾向于以实际得到的货币来衡量薪酬水平。但这并不意味着企业人力资源管理部门不可以发挥作用，如何合理地引导员工看待自身的薪酬并建立较为客观的薪酬认知，也会影响到员工的行为。

第二节 薪酬的相关概念及构成

报酬：所谓报酬，是一个极富个体色彩、带有价值认知的概念，即个体为组织工作而获得的他本人认为有价值的东西。这种有价值的东西不仅包括有形的，还包括无形的；既包括物质的，也包括精神的；既包括内在的，也包括外在的。既然报酬是员工的心理感知价值，那么不同的员工即使是面对同样的回报，其心理效价也是存在差别的。因此，基于个体的报酬管理就需要针对每个个体的需要，有针对性地设置报酬内容。这会导致组织的薪酬管理成本过高，相应的报酬管理体系难以设计，难以实施等问题。在实践中很少有组织真正采取基于员工个体的报酬管理体系。

内在报酬 VS 外在报酬：对于员工是如何产生行为的，马斯洛需求层次理论、本能理论、认知理论动机理论进行了长期的研究。精神分析学派鼻祖弗洛伊德认为人有“性(sex)”“攻击(aggression)”两种基本的驱动力；而实验心理学派的代表赫尔则认为人有“饥饿(hunger)”“渴(thirst)”“性(sex)”“疼痛避免(avoidance of pain)”四种驱动力。但后来人们发现，人的行为并不能完全由这些“本能”驱动力所解释。马斯洛认为动机产生于需要，人共有生理、安全、相属与相爱、受人尊重、自我实现五个层次的需要。在马斯洛“人本心理学”的基础上，人们逐步认识到人的很多行为是基于兴趣爱好与追求自我实现等“内在动机”。