

人力资源管理核心课系列教材

丛书主编 萧鸣政

# 薪酬管理

陈小平 编著



科学出版社



人力资源管理核心课系列教材

丛书主编 萧鸣政

# 薪酬管理

陈小平 编著

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

薪酬管理是人力资源管理中的重要内容,如果没有健全的薪酬管理体系,组织将难以吸引、激励、留住最优秀的人才。本书的目的是帮助组织正确理解薪酬管理体系,构建科学薪酬管理机制,提升组织核心竞争力。本书主要包括八个章节,有以下特色:一是编写内容安排上,系统、完整、全面地介绍薪酬管理的基本知识、基本理论、基本方法;二是以基本理论为主,实际应用为辅的原则,每章都编写了针对性案例;三是语言文字简明朴实、图文并茂,版式设计装帧风格独特,较好地体现了教材的主题和内容。

本书适合各类学生使用,同时,本书还适合所有不同专业的商学院学生使用。此外,本书也可供从事薪酬管理实践的人员参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理/陈小平编著. —北京:科学出版社,2017

人力资源管理核心课系列教材/萧鸣政主编

ISBN 978-7-03-050396-1

I. ①薪… II. ①陈… 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252821号

责任编辑:方小丽/责任校对:郑金红  
责任印制:霍兵/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>

三河市航远印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2017年1月第一版 开本:787×1092 1/16

2017年1月第一次印刷 印张:11 1/2

字数:278 000

定价:36.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

# “人力资源管理核心课系列教材”

## 编辑委员会

顾 问 赵履宽 潘金云 刘福垣

主 编 萧鸣政

策 划 马 跃

编 委 (按照作者姓氏笔画排列)

文跃然 中国人民大学劳动人事学院

方振邦 中国人民大学公共管理学院

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院

关培兰 武汉大学经济管理学院

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院

张文贤 复旦大学管理学院

陈国权 清华大学经济管理学院

郑功成 中国人民大学劳动人事学院

段兴民 西安交通大学管理学院

姚裕群 中国人民大学劳动人事学院

秦志华 中国人民大学商学院

萧鸣政 北京大学政府管理学院

程延园 中国人民大学劳动人事学院

# 总 序

组织管理，人事为本；创造财富，人才为先。任何社会的存在与发展，都离不开人口；任何组织的存在与发展，都离不开人员；任何经济的存在与发展，都离不开人力；任何技术的创造与发明，都离不开人才；任何社会组织的进步与改革，都离不开人物。人口、人员、人力、人才与人物，是人力资源形成与发展过程中的不同形态，是人力资源学科领域中研究的基本对象。人力资源是组织的生命源泉，是组织发展的第一资源。美国钢铁大王卡耐基说过，炸毁我工厂所有的财物不要紧，只要给我留下人力资源，我可以制造出比原来更好的企业。

然而，人力资源对于一个组织的贡献与作用不是自发产生的，需要通过科学的管理。同样的人才，在不同的组织中与管理方式下，其实际的价值与绩效大不一样，需要科学地开发。当今的时代，是知识经济的时代。人力资源在社会经济发展中的作用大幅度提高，而物力资源与财力资源的作用相对减小。土地、矿产等自然资源及物质资金等在经济中的首要性正逐渐让位于人力资源，因此，物流流的管理与资金流的管理逐渐让位于人力资源的管理。当今的时代，是后工业时代与人本时代。自然资源在被大量开采转化为财金资源后已日益短缺，而人力资源随着人口大幅度的增长与教育水平的提高却日益丰富。自然资源的开发必然被人力资源的优先开发所取代。当今的时代，是发展创新与组织变革的时代，特别需要的是员工的先进知识、创造能力与创新意识，而不是他们的体力与一般的劳务；特别需要的是前瞻性、全局性、系统性与开放性的管理，而不是机械性、短视性与封闭性的管理。因此，传统的人事管理必然被现代的人力资源开发与管理所取代。

1993 年我国开始批准招收人力资源专业的本科生，当时我博士生刚刚毕业，并且同年受聘为中国人民大学劳动人事学院副教授，因此有机会见证了人力资源专业及其研究在我国的发展过程。回顾我国人力资源专业二十多年来的发展，我有以下几点见解，在这里提出来与大家共同探讨。

## 一、专业热门，产学研政都很重视

(1) 发展成果多。每个大学几乎都开设人力资源的课程或者专业，截至 2008 年，我国以“人力资源管理”或“人力资源开发与管理”为书名出现的中文著作，我见到过的有 100 多种，目前有 200 多种了；知名度较大的专业性杂志有中国人力资源开发研究会主办的《中国人力资源开发》、中国人事人才研究所主办的《中国人才》、中国人民大学报刊复印资料中心的《劳动经济与人力资源管理》，后又改名为《人力资源管理》。



报纸有《中国人事报》，2011 年更名为《中国组织人事报》，知名专业网站有近 10 家。

(2) 开设人力资源方向的学校与院系，从 20 世纪 90 年代的 1~2 家，发展到 1999 年的 40 多家，到 2000 年这一数据达到 60 多家，2008 年达到 100 多家，目前几乎 70% 的大专院校都开设有人力资源方面的专业或者研究方向，其中师范院校与管理专业居多。许多与管理学、心理学、教育学、社会学与经济学等有关的专业机构、硕士点与博士点，都纷纷开始招收人力资源方向的学生，开展人力资源方面的研究与咨询服务。几乎所有大学都开设了人力资源的课程。

(3) 报考人力资源硕士与博士的考生特别多。以北京大学政府管理学院为例，每年报考人力资源方向的研究生与报考 MPA (master of public administration, 公共管理硕士) 的人数最多。2005~2008 年，每年报考政府管理学院人力资源方向的博士生为 50~70 人，但每年的招生名额只有 2 名，是北京大学所有博士报考中人数较多的专业方向之一。其他学校招生情况也大体一致，人力资源管理专业一直是报考的热门专业。

(4) 人力资源咨询业发展迅速。1993~1998 年咨询机构非常少，大学教师既讲课又咨询；1999~2004 年发展迅速，咨询机构大量涌现，深圳当时的咨询机构就有 2 000 多家，北京、上海更多。

(5) 媒体宣传多。在中国内地，人力资源的概念频繁出现在报纸、杂志、电视、广播与领导人的讲话报告中。

2015 年中国知网检测结果表明，篇名包含主题词“人力资源管理”的报纸文献发文量从 2000 年开始持续增长，并且在 2007 年达到高峰；2008 年以后时有滑落，但是整体关注度一直保持较高态势，如图 1 所示。

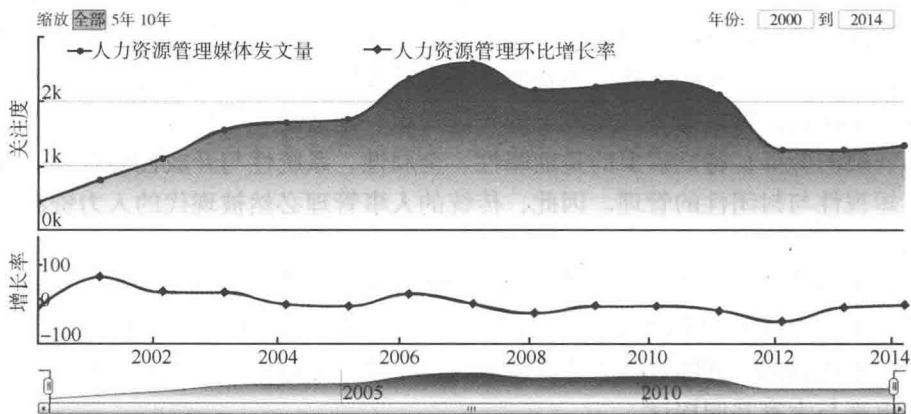


图 1 媒体发文量、增长率统计趋势图（媒体关注度）

(6) 国家领导人重视。江泽民在 APEC 会议上三次强调人力资源能力建设的问题，胡锦涛在 2003 年 12 月 19 日~20 日的全国人才工作会议上，特别提出了人才强国战略问题。2007 年人才强国战略被写进《中国共产党章程》。

出现以上现象的原因在于：①知识经济已成为当今世界经济发展的趋势；②中国人口多的国情；③以新加坡为代表的国家经济发展与管理的成功实践经验。

(7) 社会关注与引用度高。2015 年中国知网检测结果表明,关于人力资源管理方面的文章下载量从 2000 年开始一直呈上升趋势,到 2008 年后到达高峰值,随后一直保持高度关注态势,见图 2;对于人力资源管理方面的论文被引用量,自 2000 年以后一直居高不下,如图 3 所示。

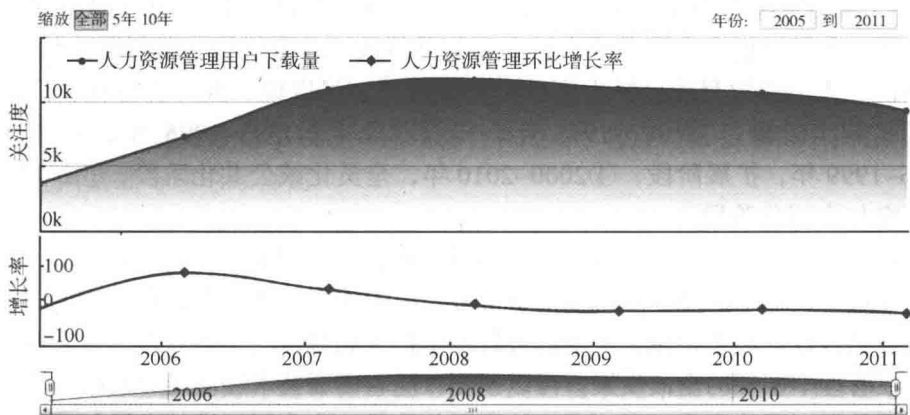


图 2 用户下载量、增长率统计趋势图（用户关注度）

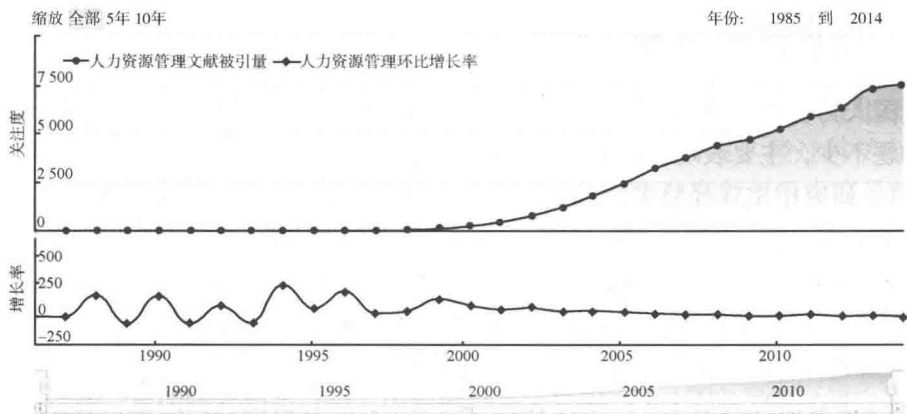


图 3 文献被引量、增长率统计趋势图（用户关注度）

## 二、历史较长，进展较快

(1) 我国的人力资源管理思想源远流长。如果说人力资源管理是来源于人事管理,那么我国有着漫长的历史。2000 多年前的春秋战国就出现了职务能力匹配思想,隋唐时期就有严格且系统的绩效考评体系、人事选拔的制度与方法。因此,我国的人力资源管理专业的发展先是从政府人力资源管理开始的,然后再发展到企业与 NGO (non governmental organization, 事业单位与非营利组织)。

(2) 我国接受现代人力资源观念是在 20 世纪 90 年代。如果说人力资源的观念是 20 世纪 60 年代初随着舒尔茨和贝克等的人力资本理论的创建而形成的,那么人力资源观念在我国形成是什么时候呢?从有关资料及笔者的分析来看,大约在 20 世



纪 90 年代。因为人力资源观念在我国被社会人士普遍接受的时间大约在 20 世纪 90 年代中期 MBA (master of business administration, 工商管理硕士) 与 MPA 专业出现之后, 并随着 MBA 与 MPA 教育的普及而扩大, 到达 2008 年前后人力资源观念在社会中的影响到达了最高峰。

(3) 人力资源的观念在我国提出之初限于企业, 2000 年以后随着 MBA 与 MPA 教育的出现, 人们已把人力资源观念扩大到公共行政、政府机构, 即所谓公共人力资源。换句话说, 人力资源目前已扩大到“全民皆是”。可以说, 人力资源在我国约经历了四个阶段: ①1987~1991 年, 传播阶段; ②1992~1995 年, 专业化阶段; ③1996~1999 年, 扩展阶段; ④2000~2010 年, 全员化或公共化阶段; ⑤2011 年至今, 深化研究与中国化阶段。

(4) 我国人力资源专业前后隶属于不同学科, 但基本都是管理学范畴。在 1988~1998 年的专业目录调整中, 国务院学位委员会办公室把人事管理(人力资源管理)从政治学领域调整到行政管理学领域, 又从行政管理学扩大到现在的企业管理学, 实现了人力资源观念在管理学领域的全面发展。可以预测, 随着高新技术经济或者知识经济的发展, 人力资源的观念还将在我国得到深入的发展与普及, 为我国经济的发展与中国梦的实现做出应有的贡献。

### 三、差距很大, 问题不少

我国人力资源专业的发展尽管取得了令人瞩目的成绩, 但与发达国家相比, 差距很大, 问题不少, 主要表现在以下几个方面。

(1) 研究中主观经验多, 科学定量少。尽管目前我国人力资源管理专业发展很快, 专业竞争力较强, 学生就业相对容易, 研究人员较多, 但与欧美国家相比, 还有很大差距。

(2) 发表论文中经验描述多, 深度研究少。我国学者发表的文章中, 经验总结多, 理论研究少; 内容描述多, 实证研究少; 观点综述多, 原创观点少。

(3) 著作中翻译编译偏多。书本内容中翻译多, 自己的理论少。

(4) 潜心研究人员太少。研究人员与教师中, 热心讲课咨询的多, 潜心持续研究的少。目前, 我国人力资源工作者(practitioner)非常多, 但是人力资源学者(scholar)非常少, 因此, 我国学者需要多向美国等西方学者学习。

(5) 进入创新阶段, 创建中国特色的人力资源管理体系道路还很长。目前, 我国的人力资源教材建设主要还处于模仿学习阶段, 现阶段的模仿有三种: 第一种是纯粹的模仿, 鹦鹉学舌, 即进行大量翻译。第二种是理解性的模仿, 即进行大量的编译与综述。然而在将来的教材建设中我们应该向改造性的模仿发展, 也就是汉化性的人力资源管理教材体系的建立, 如中西融合与融通性的教材编写, 英文与中文合讲。第三种是追随国外的研究主题进行研究, 没有形成自己独立的主题研究体系。

中国知网检测显示, 2000~2014 年度人力资源管理中关注的热点文献, 主要集中在胜任力特征与素质模型研究, 心理契约研究, 工作满意度研究, 任务绩效、情景绩效与周边绩效研究, 组织承诺与离职意愿研究, 知识型员工研究, 家族企业与接班人计划研



究等方面,显然,这些研究基本是追随国外学者的研究。而对于职业资格研究、品德素质结构与测评、人才选拔与开发、政府人力资源开发等本土研究的主题关注不够。

笔者认为,我国应该尽早进入人力资源学科建设与研究的创新发展阶段,即进行人力资源学科的中国化建设、人力资源问题的中国化研究,尽早创建中国式的人力资源管理思想体系、中国式的人力资源学科体系与课程教学体系。

#### 四、人力资源学科中国化发展中值得进一步研究的几个问题

(1) 人力资源专业是单独设立还是融合在经济、管理与社会学科中;是向专业深化分化还是向基础与理论综合化。

(2) 人力资源学科的教学是基于实际问题的解决技能还是基于人力资源专业素质培养。

(3) 人力资源学科的研究是基于理论体系建立与创新还是基于个案与样本的实证与检验;是向数理化(定量与实证)方向发展还是向综合化(理论化与多学科方法)方向展。

(4) 人力资源与人力资本有什么不同;人力资本应不应该在人力资源学科中专门出现。

(5) 人力资源学科是经验性学科、思辨性学科还是操作性学科。

(6) 人力资源学科是否有问无学,入门容易深入难,介绍容易创新难。

如何建立起一套适合我国高校人力资源专业需要的教材体系,一直是近年来各高校与研究机构积极探讨的事情。承蒙各位专家与同仁的厚爱,诸多学者希望北京大学人力资源开发与管理研究中心能够与大家一起努力,进行教材的开发。经过科学出版社马跃编辑的努力,本套教材的编写与出版工作才得以顺利进行。这套教材的内容目前包括《人力资源开发与管理》《培训与开发》《人力资源战略与规划》《工作分析与评价》《人员素质测评与招聘》《绩效管理》《薪酬管理》《社会保障学》《劳动关系》《人力资源会计》《人力资源管理审计》等。其突出特点有三:一是作者都是国内资深教授,在课程教学、课题咨询与论文发表等方面同时具有3年以上的工作经验;二是在教材内容的选择与编写上,坚持简洁、典型、实用与通俗的原则;三是实行教材的立体化建设,每本教材要求配置目标导向、多个案例、习题文献等辅助材料,同时提供多媒体课件、教师手册等资料。因此,本套教材比较适合地方高校人力资源专业、重点高校非人力资源专业的课程教学与企事业单位的人力资源课程培训;同时,对于我国人力资源开发与管理的实践工作者具有重要的指导的价值。

一套教材的出版并非易事,如果没有诸位专家教授的鼎力相助,没有马跃编辑的积极策划与修改完善,没有科学出版社及其领导的大力支持,这套教材是难以与读者见面的。在此,我们特别致以诚挚的谢意。

北京大学人力资源开发与管理研究中心主任 萧鸣政教授

2016年1月

# 目 录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第一章 总论 .....                 | 1  |
| 学习目标 .....                   | 1  |
| 导入案例 .....                   | 1  |
| 第一节 薪酬的相关概念和主要功能 .....       | 1  |
| 第二节 薪酬形式和薪酬模型 .....          | 8  |
| 第三节 薪酬管理面临的挑战与未来发展趋势 .....   | 13 |
| 复习思考题 .....                  | 15 |
| 实例经验与启示 .....                | 15 |
| 第二章 战略性薪酬管理 .....            | 18 |
| 学习目标 .....                   | 18 |
| 导入案例 .....                   | 18 |
| 第一节 战略性薪酬管理与企业战略 .....       | 19 |
| 第二节 薪酬战略与企业战略之间的匹配性 .....    | 23 |
| 第三节 传统薪酬战略 .....             | 25 |
| 第四节 20 世纪 90 年代的全面薪酬战略 ..... | 27 |
| 第五节 面向 21 世纪的全面报酬战略 .....    | 30 |
| 复习思考题 .....                  | 33 |
| 实例经验与启示 .....                | 34 |
| 第三章 基本薪酬 .....               | 38 |
| 学习目标 .....                   | 38 |
| 导入案例 .....                   | 38 |
| 第一节 基本薪酬结构的原理及其设计方法 .....    | 39 |
| 第二节 基于职位的基本薪酬 .....          | 41 |
| 第三节 基于技能的基本薪酬 .....          | 45 |
| 第四节 基于能力的基本薪酬 .....          | 49 |
| 复习思考题 .....                  | 54 |
| 实例经验与启示 .....                | 55 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第四章 薪酬水平及其外部竞争性 .....      | 60  |
| 学习目标 .....                 | 60  |
| 导入案例 .....                 | 60  |
| 第一节 薪酬水平及其外部竞争性内涵与作用 ..... | 60  |
| 第二节 薪酬水平及其外部竞争性决策的类型 ..... | 63  |
| 第三节 薪酬水平决策的主要影响因素 .....    | 66  |
| 第四节 市场薪酬调查 .....           | 77  |
| 复习思考题 .....                | 84  |
| 实例经验与启示 .....              | 84  |
| 第五章 激励薪酬 .....             | 87  |
| 学习目标 .....                 | 87  |
| 导入案例 .....                 | 87  |
| 第一节 激励薪酬体系简介 .....         | 87  |
| 第二节 个人激励计划 .....           | 89  |
| 第三节 集体激励计划 .....           | 92  |
| 第四节 全公司激励 .....            | 97  |
| 第五节 设计激励工资计划 .....         | 100 |
| 复习思考题 .....                | 102 |
| 实例经验与启示 .....              | 102 |
| 第六章 员工福利管理 .....           | 106 |
| 学习目标 .....                 | 106 |
| 导入案例 .....                 | 106 |
| 第一节 员工福利概论 .....           | 106 |
| 第二节 员工福利的种类 .....          | 114 |
| 第三节 员工福利的规划与管理 .....       | 122 |
| 复习思考题 .....                | 126 |
| 实例经验与启示 .....              | 126 |
| 第七章 薪酬预算、控制与沟通 .....       | 132 |
| 学习目标 .....                 | 132 |
| 导入案例 .....                 | 132 |
| 第一节 薪酬预算 .....             | 132 |
| 第二节 薪酬控制 .....             | 137 |
| 第三节 薪酬沟通 .....             | 141 |
| 复习思考题 .....                | 145 |
| 实例经验与启示 .....              | 146 |

第八章 综合案例 ..... 148

    学习目标 ..... 148

    第一节 国有企业改制后薪酬体系优化设计案例 ..... 148

    第二节 国有企业高层经理人薪酬合理化：基于中航油案例的分析 ..... 153

    第三节 一个民营服装企业薪酬体系设计的案例 ..... 155

    第四节 美国公务员薪酬制度与启示 ..... 163

# 第一章 总 论



## 学习目标

1. 掌握薪酬的相关概念和主要功能。
2. 掌握薪酬的形式和薪酬模型。
3. 了解薪酬管理面临的挑战和未来发展趋势。

## 【导入案例】

在北京市社区居民委员会（简称居委会）调研时，某社区居委会主任说：“工资不高是一大问题，一般工作人员每月2 000元左右，社区居委会主任2 700元左右。北京生活成本高，导致工作人员抱怨多，离职倾向较高，留不住人才，也招不来优秀人才。”

目前，北京市社区居委会工作人员薪酬不高是一个普遍现象，这会带来什么问题？

## 第一节 薪酬的相关概念和主要功能

### 一、薪酬：概念界定

#### （一）薪酬

不同的学者对薪酬的定义都有着自己的看法。乔治·T. 米尔科维奇认为薪酬是指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，其实质是一种公平或交换关系，是员工在向公司让渡其劳动或劳动使用权后获得的报酬。加里·德斯勒则认为薪酬是指雇员由于雇佣关系的存在而获得的所有各种形式的薪资和报酬。它主要包括两个主要构成部分，即直接经济报酬（以工资、薪金、奖金、佣金以及红利等形式支付的薪酬）和间接经济报酬（由雇主支付的保险以及带薪休假等一些形式的经济福利）。

国内的学者余泽忠先生认为所谓薪酬，就是存在雇佣关系的前提下，员工从雇主那里所获得的各种形式的经济收入及有形的服务和福利。而郑海航先生则认为薪酬是企业对它的职工为企业做出贡献（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）所付给的相应回报或答谢，是雇员因完成工作而得到的内在和外在的奖励。

对于薪酬概念的界定，通常可以划分为三类。



第一种是宽口径的界定,即将薪酬等同于报酬,员工由于完成了自己的工作而获得的各种内在报酬和外在报酬。不过,这种宽口径的定义并不是很常见。

第二种是中等口径的界定,即员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。这种薪酬概念包括工资(直接经济报酬)和福利(间接经济报酬)。很多人力资源管理和薪酬管理方面的教科书都采用这种定义。

第三种是窄口径的界定,即薪酬仅仅包括货币性薪资(基本薪资和可变薪资或浮动薪资之和),而不包括福利。在实践中,大多数实际管理部门都倾向于使用这种定义。

本书中,我们认为薪酬是指企业或组织因使用员工的劳动或服务,对员工为企业所做出的贡献支付的各种类型的酬劳,它包括基本薪酬、激励薪酬、福利等形式。

## (二) 报酬

市场经济在本质上是一种交换经济。在为一个组织或一位雇主工作的时候,劳动者之所以愿意付出自己的劳动(包括时间、技能等),是因为他们期望自己能够获得与个人劳动价值相符的回报。通常情况下,我们将一位员工因为为某个组织工作而获得的所有各种他认为有价值的东西统称为报酬(reward)。从报酬的这一定义我们不难看出,报酬并不等同于金钱或者能够直接折合为金钱,并且,由于人与人之间在需求和价值观上存在差异,所以对于某一位员工来说属于报酬的东西,对于另外一位员工来说却很可能不算是报酬,或者说只能算是没有太大分量的报酬。例如,本人的工作能够获得上级的认可对于某些员工来说可能是一种非常有价值的报酬,但是对于另外一些员工来说,只能算是价值不大的报酬或者根本就不能算是报酬。因此,报酬这一概念并非仅仅是一种金钱或者能够折算为金钱的实物概念,它还包括一些心理上的收益。

总体而言,我们可以用两种不同的方法来对报酬进行分类:一种方法是将报酬划分为经济报酬(financial reward)和非经济报酬(non-financial reward),另一种方法是将报酬划分为内在报酬(intrinsic reward)和外在报酬(extrinsic reward)。首先,经济报酬和非经济报酬之间的界线是,某种报酬是不是以金钱形式提供的,或者能否以货币为单位来加以衡量。经济报酬通常包括各种形式的薪资和福利(其中,薪资被称为直接经济报酬,福利又被称为间接经济报酬)。而非经济报酬则包括成长和发展的机会、从事富有挑战性的工作的机会、参与决策的机会、特定的个人办公环境、工作地点交通便利性等。

## (三) 关于报酬与薪酬之间关系的几点结论

首先,与内在报酬相比,员工和企业都倾向于注重外在报酬,尤其是薪酬,这是因为外在报酬比较容易定性,也容易衡量,同时还便于在不同的个人、公众以及组织之间进行比较,而内在报酬则往往难以清晰定义、讨论或者进行比较和谈判。因此,一个毋庸置疑的事实是,薪酬在企业的报酬体系中确实处于一种特别重要的地位。

其次,员工对薪酬的抱怨并不一定是因薪酬而起。因为员工在一家企业中工作所获得的所有他个人认为有价值的东西都属于报酬,即可以作为他为企业付出的努力和劳动

的交换物,所以,企业必须清醒地意识到,员工对薪酬以及其他外在报酬的抱怨,很可能是因为员工和所属组织之中存在的其他方面的一些问题,如监督管理水平、职业发展机会、员工对工作的影响力和决策参与水平等。员工有时会以要求提高外在报酬(通常表现为薪酬)的方式来弥补他们对企业内在报酬不足的不满。在这种情况下,简单地增加薪酬往往并不能从根本上解决内在报酬不足而导致的冲突。

再次,内在报酬与企业的薪酬成本降低之间不存在必然的联系。企业可以通过工作系统设计、增强员工对企业的影响力以及调整人力资本的内部流动政策来为员工提供内在报酬,但是这种做法本身并不一定能起到降低企业薪酬成本的作用。实际上,它反而可能会要求更高的薪酬。然而,由于内在报酬有可能会刺激员工的献身精神,挖掘其工作潜力,同时对绩效、间接劳动力成本、创新以及员工队伍的灵活性产生积极的作用。因此,即使内在报酬无法帮助企业降低在薪酬方面的开支,它对企业生产效率的提高以及竞争力的提升也是具有积极作用的。

最后,企业必须在外在报酬与内在报酬之间实现平衡。当一个人被赋予对其工作进行管理和控制的自由时,内在激励就出现了。但是,如果企业将薪酬以及其他外在报酬与绩效过于紧密地挂起钩来,反而有可能削弱内在激励的作用。

因此,管理者必须决定是把外在报酬还是内在报酬作为激励员工的主要方式,以及不同的内在报酬与外在报酬组合所适用的场合和时间,以防止薪酬或其他外在报酬削弱内在激励所导致的不良后果。

## 二、薪酬的演变过程

### (一) 把工资水平降低到最低限度的专制阶段

早在1772年J. 鲍威尔曾这样写道:“一个人在四天时间里如果能挣到足够维持七天生活的钱,那么他就会把那三天作为休息日。换句话说,他就会挥霍放荡地过日子。”他的话形象地描述了前工业革命时期工人习惯于家庭或农村生活,不喜欢接受工厂管理的约束,工作时间随意性大,工厂面临的最大困难在于培养“工业习惯”的这么一种情形。在这种背景下,重商主义经济学的研究结果是:“收入与所提供的劳动之间的关系是负相关的,也就是说,当工资增加时,工人宁可去花掉他们的钱,等钱花光以后,需要更多的钱时再去工作。”<sup>①</sup>在很长一段时间里,雇主们认为,“最饥饿的工人就是最好的工人”,他们尽可能地降低工人的工资,让工资稳定在最低水平上,使工人刚刚能够维持生计,争取“让工人尽快把钱花完,然后不得不回到工厂工作”。但是,为了吸引熟练的技术工人,这些雇主又不得不为他们提供稳定的、较高水平的工资。

### (二) “温情主义”阶段

在古典市场经济时期,随着社会经济的发展、劳动者队伍的日益庞大和抗衡力量的逐步强大,管理者对薪酬管理的基本理念、管理方式和方法等都做了更为理性的调整,

<sup>①</sup> 文跃然. 薪酬管理原理. 上海: 复旦大学出版社, 2007: 14-15.



推出了较为优惠的薪酬政策和措施,如工作条件改善和工作时间减少等,劳动者的外在薪酬得以逐渐提高。为了充分发挥工资的激励作用,少数管理学者提出了利润分享计划作为固定工资的补充,如巴比奇提出工人的部分工资要视工厂的利润而定,工人如果能提出任何改进建议,那么就应获得另外的好处,即建议奖金。在工厂制度逐步成熟的过程中,企业主已经意识到薪酬在管理中的地位和作用,也慢慢变得人性化,不再以最低工资来管理员工。

### (三) 围绕工作标准和成本节约展开的薪酬政策

“以高工资提高生产力,降低产品单位成本”的思想在这个阶段得到了发展,认为最好的办法就是把劳动报酬与劳动表现联系起来,利润分红能够鼓励工人以更低的成本生产更多的产品,因为他们能分享盈利。也有人称这个极端为科学管理阶段。差别计件工资制度、工资标准、“完成任务发给奖金”、“全部达标发给工厂奖金”等制度都纷纷被提出来,达到鼓励工人、相互合作的目的,并第一次提到了薪酬激励的作用。前一阶段的利润分享计划也得到修正和改善。使拉角公司免于破产的斯坎伦,制订了一个“工会—管理当局合作提高生产率的计划”,其思想是以团体为目标,强调的是协作与合作而不是竞争,任何一个人的建议都能使大家得到好处,工人分享的是节省的成本,而不是增加的利润。“高工资、低成本”的观点在企业中得到确立。这个时期完成了从“低薪”到“高薪”刺激理念的根本转变。“最饥饿的工人就是最好的工人”的观点逐渐被“最廉价的劳动力是得到最好报酬的劳动力”的观点替代。

### (四) 考虑员工心理需求的薪酬制度

工作中的人并不是彻底的理性生物,他们有感情,他们喜欢感到自己重要并使自己的工作被人认为重要。他们对自己工资袋颇感兴趣,但这不是他们关心的主要问题。他们更关心的是他们的工资能确切地反映他们所做的不同工作的相对重要性。行为关系学派提出这些观点后,一些企业为满足个体心理需求而进行不同的薪酬制度改革尝试。詹姆斯·F·林肯以自己的电气公司尝试并试验了一种以经验为基础的方法。他认为对工作的自豪、自力更生以及其他久经考验的品德正在消失,为了恰当地解决这个问题,就要恢复个人“明智的自私自利”。激励人们的主要因素不是金钱、安全,而是对他们技能的承认。怀廷·威廉斯提出“工资权益理论”。他认为从工人的角度看,工资是相对的,重要的并不在于一个人所得到的绝对工资,而在于他所得到的相对工资。到20世纪60年代,埃利奥特·雅克与约翰·斯泰西·亚当斯等的“公平激励理论”也发展了这种观点。从整个传统的薪酬管理的演变过程可以看出,薪酬政策考虑的因素是多维度的,它的手段和方式也在不断地发展和变化。

## 三、薪酬功能

薪酬既是组织为员工提供的收入,同时也是企业的一种成本支出,它代表了企业和员工之间的一种利益交换关系。无论对于员工来说,还是对于企业来说,这种经济交换

关系都是至关重要的。因此，对于薪酬的功能，我们需要从员工和企业两个方面来加以理解。

### （一）薪酬的功能：员工方面

#### 1. 经济保障功能

从经济学的角度来说，薪酬实际上就是劳动力这种生产要素的价格，其作用就在于通过市场将劳动力尤其是具有一定知识、技能和经验的稀缺人力资源配置到各种不同的岗位上。因此，薪酬最终表现为企业和员工之间达成的一种供求契约，企业通过员工的工作来创造市场价值，同时，企业对员工的贡献提供经济上的回报。在市场经济条件下，薪酬收入是绝大多数劳动者的主要收入来源，它对于劳动者及其家庭的生活所起到的保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的。当然，薪酬对于员工的保障并不仅仅体现在它要满足员工在吃、穿、用、住、行等方面的基本生存需要上，还体现在它要满足员工在娱乐、教育、自我开发等方面的发展需要上。总之，员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是巨大的。

#### 2. 激励功能

从心理学的角度来说，薪酬是个人和组织之间的一种心理契约，这种契约通过员工对薪酬状况的感知来影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效，即产生激励作用。根据马斯洛的需求层次理论，我们可以发现，员工对于薪酬的需求在五个层次上都有所表现：第一，员工期望所获得的薪酬能够满足自己的基本生活需要；第二，员工期望自己的薪酬收入更加稳定或者稳定的薪酬收入部分有所增加；第三，员工期望自己所获得的薪酬与同事之间具有一种可比性，得到公平对待；第四，员工期望自己能够获得比他人更高的薪酬，以作为对个人的能力和所从事工作的价值的肯定；第五，员工期望自己能够获得过上更为富裕、质量更高的生活所需要的薪酬，从而进入一种更为自由的生存状态，充分实现个人的价值。一般情况下，在员工的低层次薪酬需求得到满足以后，通常会产生更高层次的薪酬需求，并且员工的薪酬需求往往是多层次并存的。因此，企业必须注意同时满足员工的不同层次的薪酬需求。

从激励的角度来说，员工的较高层次薪酬需求得到满足的程度越高，则薪酬对员工的激励作用就越大；反之，如果员工的薪酬需求得不到满足，则很可能会产生消极怠工、工作效率低下、人际关系紧张、缺勤率和离职率上升、组织凝聚力和员工对组织的忠诚度下降等多种不良后果。事实上，从在中国很多企业所做的员工满意度和组织承诺度调查的统计结果来看，在现阶段，中国员工对企业薪酬制度以及薪酬水平的满意度总体上来说都不是很高。这种情况不仅在薪酬水平不高的企业中存在，在一些薪酬水平已经很高的企业中也同样存在。例如，在内蒙古的一家平均工资相当于当地平均工资水平 1.5 倍的企业中，员工对薪酬的总体满意度水平在一个 5 分尺度中只能达到 2.86 分，满意度最低的营销人员只有 2.36 分。这说明，薪酬问题不仅是一个薪酬水平的问题，它还涉及员工对薪酬的心理期望与企业实际薪酬状况之间的差距问题。经验表明，在其他条件相同的情况下，不能满足员工的合理薪酬期望的企业很容易出现员工满意度低和流动率高