



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



Human Resource Management 21世纪人力资源管理系列教材

Compensation

薪酬管理

(第二版)

曾湘泉 主编

中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材



Human Resource
Management

21世纪人力资源管理系列教材

Compensation

薪酬管理

(第二版)

曾湘泉 主编

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理/曾湘泉主编. 2 版.
北京: 中国人民大学出版社, 2010
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-12771-2

I. 薪…
II. 曾…
III. 企业管理: 劳动工资管理-高等学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 187189 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
21 世纪人力资源管理系列教材
薪酬管理 (第二版)
曾湘泉 主编
Xinchou Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司	版 次	2006 年 5 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2010 年 11 月第 2 版
印 张	17 插页 1	印 次	2010 年 11 月第 1 次印刷
字 数	344 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

就薪酬的理论研究和管理工作而言，一直存在着两种倾向：一是在理论界，学者比较关注薪酬管理知识的积累，特别是一些重大理论知识的总结和分析。通常这些理论具有高度和深度，但实用性不强，或者说与现实管理的距离较远。二是在实践层面，大家更多关注薪酬管理的技术和方法，这些技术和方法简单、实用，且具有可操作性，但缺乏系统和深刻的理论分析。应当说对薪酬管理的研究和学习而言，最好是两者相结合。当然，要避免上述两种倾向，往往存在着一定的难度。本书试图将薪酬理论与薪酬管理结合在一起进行研讨，以避免一边是理论的夸夸其谈，一边是实践的就事论事，即所谓理论与实践相脱节的尴尬局面。

纵观全书，我们紧紧围绕如下基本问题展开：从理论上如何认识公司战略、职位、能力、市场、绩效、福利和预算等因素与薪酬决策的关系；一个微观组织的薪酬管理制度究竟如何设计，其具体的技术和方法是什么；哪些宏观环境因素将会影响我国各类组织的薪酬管理实践；如果说薪酬管理变革是大势所趋，那么究竟应当如何把握和理解等。总体来说，本书试图提供系统的薪酬理论总结和实用且可操作的管理实践指南。

《薪酬管理》（第二版）是在《薪酬：宏观、微观与趋势》基础上修订而成的一本教材。后者是作者多年来对薪酬理论和薪酬管理实践思考的结晶，包含作者对我国薪酬管理理论研究和实践运作的一些新的认识和思考。鉴于本科生的理解程度，根据读者的要求，我们将薪酬理论研究的内容删去，并将宏观和趋势两部分合并为一章内容。另外，本书大幅度压缩了原书各章的篇幅内容。摆在读者面前的这本《薪酬管理》（第二版）已经从过去的三篇13章压缩为目前的9章。当然，对硕士研究生和高年级本科生而言，我们仍建议大家继续阅读《薪酬：宏观、微观与趋势》一书。

这是一本为劳动经济、劳动关系、人力资源管理及劳动和社会保障专业本科生学习使用而撰写的教材。应当特别指出，对薪酬理论和薪酬管理的学习和把握，既需要系统的经济学和管理学理论修养及学术训练，又需要大量丰富的人力资源管理工作经历。严格来说，要成为一个高度专业化的薪酬管理工作，需要不断的实践探索和独立的思考。为了便于读者学习，本书在撰写过程中，注意了内容安排上的难易结合，尽可能对问题的叙述

做到简明、生动和流畅。在每章之后,我们特别增加了附录或案例,以帮助读者加深对有关专题的理解,并为教师组织课堂讨论提供素材。相信这些附录、案例会给有志于今后从事薪酬管理的工作者带来更多的收获和帮助。另外,对人力资源管理专业的学生来说,除了阅读和学习本书的正文、附录和案例之外,如果能阅读一些薪酬管理或人力资源管理的专业期刊文献,将会获益更多。

《薪酬:宏观、微观与趋势》一书的文献收集、问题讨论和初稿撰写是由赵立军、王学力、韩瑞青、岳颖、肖守中、苏中兴、唐蔚蔚、夏祖浩、贾金玉、周禹、陈宇良、王军宏、卢亮、牛玲、汪泽英、于海蛟、宁思、刘彩凤、徐振斌、袁罡、汪雯、宋洪峰、李娇、赵瑜等参与的。

本书由我提出修订版的撰写框架和结构,崔钰雪、苏中兴、熊通成、巫强、宋洪峰等参与了修改撰写工作,感谢他们对本书修订版做出的努力。

特别感谢中国宋庆龄基金会博宥基金——中国人民大学博宥社会科学研究基金为本书出版提供的资助。

时至今日,无论是理论还是实践,无论是企业还是非营利组织,无论是在国内还是国外,许多薪酬管理问题的研究尚无定论,大量薪酬管理的问题仍未解决,我们需要继续做更为深入的学术研究和实践探索。我们期望,中国的教材像国外教材一样,每隔两三年能更新修订内容,对相关章节进行必要的调整和修改,以将新的研究成果补充进来。这些教材如果能够及时反映薪酬学术研究的进步和管理实践的发展,将为我国薪酬管理的科学研究、人才培养和社会服务发挥积极的作用。

曾湘泉

目 录

导 论	1
第 1 节 薪酬和薪酬管理	1
第 2 节 本书章节内容	4
复习思考题	6
附录：薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用	6
第 1 章 战略与薪酬	15
第 1 节 组织战略	15
第 2 节 薪酬战略	19
第 3 节 薪酬战略与组织战略的匹配	28
本章小结	34
复习思考题	35
案例：A 公司基于战略的薪酬体系设计	35
第 2 章 职位与薪酬	42
第 1 节 职位薪酬概述	42
第 2 节 职位分析	45
第 3 节 职位评价	49
第 4 节 职位薪酬的水平、结构与调整	57
本章小结	63
复习思考题	64
附录 1：海氏三要素评估法	65
附录 2：IPE 职位评价系统	65
附录 3：全球职位等级系统	66

第3章 能力与薪酬	67
第1节 按能力付酬——以人为本的激励方式	68
第2节 按能力付酬的基本设计方法	76
第3节 我国能力薪酬的实践与趋势	87
本章小结	90
复习思考题	90
附录：中国岗位技能工资方案的基本内容	91
第4章 市场与薪酬	95
第1节 薪酬的外部竞争性与市场	96
第2节 市场薪酬调查	103
第3节 薪酬水平策略	115
本章小结	119
复习思考题	120
案例：香港公务员的薪酬调查	120
第5章 绩效与薪酬	124
第1节 概述	124
第2节 绩效薪酬	127
第3节 绩效薪酬设计	135
本章小结	144
复习思考题	145
案例：安利营业代表的报酬及奖励制度	145
第6章 长期激励	148
第1节 员工持股计划	148
第2节 股票期权	151
第3节 虚拟股份	155
第4节 管理层收购	159
本章小结	164
复习思考题	165
案例：天津某民营公司：虚拟股份制	165
第7章 福利与薪酬	168
第1节 福利概述	168
第2节 福利的分类	172
第3节 福利的设计	182
本章小结	188

复习思考题·····	188
案例：广州宝洁公司知识型员工的福利激励·····	189
第8章 预算与薪酬 ·····	191
第1节 薪酬预算概述·····	192
第2节 薪酬预算的编制方法·····	195
第3节 薪酬预算的监控、使用与评估·····	204
本章小结·····	210
复习思考题·····	211
案例：上海石化运用预算控制管理人工成本的实践·····	211
第9章 外部环境 with 薪酬 ·····	213
第1节 影响薪酬管理的外部环境·····	213
第2节 宏观经济体制变动对薪酬的影响·····	216
第3节 劳动力市场规制对薪酬的影响·····	223
第4节 国际化对薪酬的影响·····	235
第5节 以创新应对外部环境变化的挑战·····	251
本章小结·····	263
复习思考题·····	263
案例：要求兑现加薪承诺 首钢秘鲁铁矿再遭罢工威胁·····	264

导 论

薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分。现代各类组织人力资源管理的核心命题是人才的吸纳、保留和激励问题。对薪酬管理的学习和研究，有助于我们对整体劳动经济和人力资源管理的分析框架有一个全面而系统的认识和思考，也有助于宏观劳动经济和微观人力资源管理工作者有效地把握人力资源管理规律，解决人力资源管理战略实施中所面临的员工激励问题。

以下将首先介绍薪酬及薪酬管理的含义，特别是有关薪酬的内涵和外延的演变过程；然后，简要概述本书的章节内容。

第 1 节 薪酬和薪酬管理

薪酬（compensation）按照英文字面的理解，应当是补偿和回报的意思。它是 20 世纪 90 年代中期，在我国开始流行起来的一个外来的管理学范畴。90 年代初期，随着跨国公司陆续进入中国大陆，在大陆的三资企业开始引入“薪资”这一说法。“薪资”成为我们长期使用的“工资”和“薪水”整合的一个概念。90 年代中后期，不仅在外资企业，而且在国有企业和民营企业，甚至政府领导人的工作报告和讲话中，又广泛使用“薪酬”这一概念。如同“人事管理”被“人力资源管理”的概念替代一样，中国长期使用的“工资”，逐渐演化并开始表达为“薪酬”这一范畴。

撇开“工资”（wage）、“薪酬”（compensation）、“薪资”或“薪水”（salary）、“报酬”（reward）等概念在英语中的不同说法，纯粹就中文而言，中国古代有“俸禄”（薪俸、俸钱、俸饷、俸金）、“工钱”，现代有“待遇”、“工资”、“收入”和“报酬”等多种多样的表达。简单考察“薪酬”范畴的中外含义差别和历史演进，可以看到，一个社会的进步，通常伴随着对一个事物认识表达的微妙变化，“薪酬”这一范畴和概念的出现和流行，是我国企业、

政府和非营利组织人力资源管理变革实践发展的产物,它反映了中国封闭的、传统高度集中的劳动人事管理制度,向现代开放的、更具有竞争活力的国际人力资源管理体系演进的一些背景变化。

在德语中,薪酬最初的表达——工资,原本有雇佣的含义。工资首先与雇佣相联系。按照马克思的说法,“工资制度滥觞于古代,是在古代的军队中发展起来的”。在中国的古代,也有所谓“军饷”的说法。近代的工资,是工业革命以来,工作地点雇佣劳动的报酬,是雇主与雇员之间雇佣关系的一种产物。

薪酬是当今国内外社会各界讨论的热点。员工的最低工资达不到标准、农民工工资遭到拖欠,这些问题的讨论都使得在全面建设小康社会的进程中,薪酬成为社会正义测量的尺度。美国制造业工人“失去工作”,一些美国学者将此与中国工人“不合理”的低人工成本优势相联系,《华尔街日报》一度大谈中国的低工资风险向全球其他发展中国家蔓延等,薪酬甚至成为中美贸易不平衡讨论的有关问题。

薪酬是微观和宏观经济问题关注的重点。从微观角度看,工资是企业产品成本的主要构成部分,对人工成本所占比重较大的劳动密集型企业而言,工资对产品的竞争力构成了重要的影响。据统计,美国炼油工业中工资每增加1%,总成本仅仅上升0.15%,在这一行业中人工成本仅占总成本的3%。相反,在服装工业中工资同样增加1%,将使总成本上升3%,在这一行业中工资占总成本的60%。从宏观角度看,工资增加具有两方面的影响:在劳动生产率保持不变的前提下,人工成本增加,会引起消费物价的持续上升,即通货膨胀;而如果有效需求不足,通过增加薪酬,可以扩大消费需求,推动经济增长。从长期来看,较高的薪酬水平还会导致产业结构的调整、工作的转移、资本对劳动的替代,以及社会的技术进步。

薪酬是组织管理的难点。在市场经济国家,存在着高薪酬与低绩效、高绩效与低薪酬的现实,尽管如此,股东仍期望高层管理人员的薪酬与组织的绩效相联系。无论在北美、欧洲还是亚洲,无论在跨国公司、民营企业还是国有单位,薪酬都是微观组织管理高度关注的话题。管理者一方面将薪酬与组织的战略相联系,将其作为吸纳、保留和激励员工的重要手段。另一方面,薪酬是人工成本的主要构成部分,企业尽可能将员工薪酬控制在预算的合理范围之内。

人工成本是与薪酬有关的外延最广的一个统计范畴。它不仅包括基本工资、奖金和福利等劳动报酬,而且包括员工招聘、培训和职业安全生产所需要的支出。尽管在不同国家人工成本的优势比较中,劳动报酬是人工成本的主体部分,但我们应记住,其他因素也是人工成本的组成部分。

在现代薪酬管理中,有一个比薪酬(compensation)的外延更广的概念,这就是报酬(reward)及总报酬(total rewards)。我们通常所说的报酬有内在报酬和外在报酬两部分内容。内在报酬是指与工作相关的非经济报酬,是员

工由于完成工作而获得的关系回报 (relational returns), 或是指员工在工作地点获得的心理回报 (psychological returns), 诸如被赏识、有身份地位、就业安全感、挑战性的工作、学习机会等。^① 当雇员的工作在以下五个方面——技术多样性、工作特性、工作意义、自主权和回馈的程度都很高时, 雇员的心理状态 (即内在报酬) 就会得到改善。通常, 组织发展专业人员通过有效的工作设计来提高内在薪酬。而总报酬是雇员因他们提供的时间、才能、努力和结果所获得的货币和非货币的回报。它涉及有效地吸纳、保留和激励人才的组织战略所需的五个因素, 即薪酬、福利、工作—生活、绩效和赏识以及职业生涯和开发。

我们通常所说的薪酬实际上指的是总报酬中的外在报酬 (extrinsic reward) 部分。它由以下几方面组成:

(1) 基本工资。基本工资通常与个人工作表现没有根本联系, 而与物价或生活费用, 以及市场上其他雇主支付的报酬水平相关。

(2) 绩效加薪或晋升制度。这个制度建立在对过去的工作表现行为的评价基础之上, 是对员工过去表现的一种认可。与因生活费用调整而给所有的人涨工资不同, 它只是对一部分表现良好员工的工资水平调整。

(3) 浮动薪酬 (奖金或业绩津贴等)。在整个薪酬中, 这部分通常与个人工作表现相联系。与前述绩效加薪不同, 这部分浮动薪酬不是固定不变的, 它随着员工未来行为和业绩的变化而变化。

(4) 长期激励。指股票期权、员工持股计划等。

(5) 福利制度。包括法定的养老、医疗和失业保险等, 也包括企业年金、补充医疗保险和补充工伤保险等, 还包括住房补贴、交通补贴等。

应当说明的是, 以上我们使用的薪酬是指年薪或月薪。实际上, 我们计算一个人的报酬时, 应当计算终生总收入或者总报酬。通常一个员工在一生不同的工作时段里, 存在着不同的薪酬变动轨迹, 即有的人开始起薪较低, 但以后则有较大的增长; 有的人开始起薪较高, 而随后薪酬仅有微小的变动, 即所谓个人终生收入薪酬变动曲线存在着不同的形状。我们可以观察到, 尽管大学生与农民工的初次报酬相差不大, 但实际上终生收入则有很大的区别。

概括起来, 本书所说的薪酬, 是指雇员作为雇佣关系中的一方, 因为工作和劳动而从雇主那里所得到的各种货币收入, 以及各种特定的服务和福利之和。它既包括直接以现金形式支付的工资 (如基本工资、绩效工资、激励工资、生活水平调整增资), 又包括通过福利和服务 (如养老金、医疗保险、带薪休假等) 获得的报酬。薪酬通常包括以下四种形式: 基本工资、绩效工资、短期和长期的激励工资、福利和服务等。

什么是薪酬管理? 按照通常的理解, 薪酬管理是在组织发展战略指导下, 对员工薪酬支付原则、薪酬战略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、

① George T. Milkovich, Jerry M. Newman, *Compensation*, Eighth Edition, McGraw-Hill, 2005.

分配和调整的动态管理过程。它主要涉及组织战略与薪酬、职位与薪酬、能力与薪酬、市场与薪酬、绩效与薪酬、长期激励、福利与薪酬、预算与薪酬、外部环境与薪酬等一系列的内容。

第2节 本书章节内容

纵览国内外薪酬理论和薪酬管理的教材, 尽管主体内容存在着广泛的一致性, 但分析的框架和章节安排则完全不同。应当说, 一本教材的框架和章节内容, 反映了一个时代的现实背景和客观需求, 也反映出作者自身思考和认识的角度。总结现代薪酬管理理论研究成果和管理实践经验, 以及我国转型经济和管理变革的新要求, 本书由以下九章内容构成。

第1章“战略与薪酬”, 是目前国内外人力资源和薪酬管理最热门, 也是最具前沿性的内容和话题。无论在理论还是实践层面, 国内与国际在这方面均有较大的差距, 有必要对此给予高度的关注。我们讨论了战略理论与分析框架; 从薪酬战略实践的发展、薪酬战略的理论与模型、组织战略与薪酬战略的匹配性研究角度, 分析了薪酬战略理论与模型; 就评估组织战略与相关因素的关系, 以及薪酬战略的建立、实施、评估与调整, 讨论了如何科学地构建薪酬战略体系。

以职位为基础的薪酬制度设计, 是我国目前微观组织薪酬变革中, 采用最为广泛的技术和方法, 也是来源于西方现代薪酬管理最为基础的内容。在第2章“职位与薪酬”中, 通过职位管理概念的界定、理论基础和实践活动分析, 对职位这一管理对象进行了整体介绍; 系统探讨了工作分析的概念、原则、操作程序、基本方法和职位说明书的撰写; 从职位评价概念的界定、基本原则、操作程序和主要方法等角度, 对职位评价这一薪酬管理技术性最强的内容进行了概述; 讨论了职位薪酬设计的流程、结构、水平及调整问题; 还讨论了职位薪酬的适用范围、职位评价的局限及兼职兼岗人员的薪酬问题。

虽然技能薪酬或能力薪酬谈不上是薪酬管理实践过程中的一个新技术或方法, 但可以说是国际薪酬理论和实践领域蓬勃发展的一个领域。在我国薪酬管理中, 目前这一领域仍较为薄弱。近年来, 能力薪酬在国内开始引起了人们的关注。第3章“能力与薪酬”从基于能力付酬的背景与成因、基本界定和特点等角度, 对能力薪酬进行了阐述; 讨论了基于能力付酬的基本概念、历史沿革和我国的实践; 从能力薪酬的主要构成、技能薪酬 (skill-based salary)、知识薪酬 (knowledge-based salary) 和能力薪酬 (competence-based salary) 的基本设计方法与操作要点、特点与比较等角度, 讨论了能力薪酬设计的基本方法与要点; 就职位薪酬设计方法中的缺陷与可借鉴之处, 探讨了从职位基础到按能力付酬的过渡性的操作方式。

随着企业人才竞争的加剧, 外部竞争力在薪酬制度设计中成为关注的重点

和难点。第4章“市场与薪酬”，从薪酬的外部竞争力概念的界定、劳动力市场与薪酬、产品市场与薪酬和组织因素与薪酬等方面，分析了薪酬的外部竞争性与市场的关系；讨论了市场薪酬调查的目的和流程；从薪酬数据更新、薪酬模型和薪酬水平策略等方面，讨论了市场薪酬策略。

“绩效与薪酬”是薪酬理论研究和实践中重要而又难度较大的问题。大量的事实证明，脱离绩效的薪酬很难达到对员工激励的作用。随着管理上档次，特别是管理出效益的管理需求的上升，薪酬与绩效的关系处理消耗了人力资源管理工作者大量的时间和精力。诚如有人概括的，绩效管理是人力资源管理中的高科技，因此，如何将绩效与薪酬挂钩，成为薪酬管理工作最大的工作挑战。在第5章“绩效与薪酬”，介绍了绩效薪酬的种类和发展历史；在此基础上，从个人、团体、组织三个角度，探讨如何通过绩效评价来设计绩效薪酬，如何进行绩效薪酬的管理；分析了包括高管人员、销售人员和研发三类特殊人员的绩效薪酬；最后总结了目前有关绩效薪酬的争论。

长期激励是20世纪90年代以来，国内外薪酬理论和薪酬管理实践中广泛关注的内容。第6章“长期激励”，深入讨论了公司实行长期激励分配制度的意义、存在的主要问题和在我国的实践；介绍了员工持股的基本概念、分类以及实施该计划的方法步骤；介绍了股票期权的基本理论模型和实施的方法步骤；介绍了虚拟股份的概念、实施股票增值权计划的方法步骤；分析了国内近年来颇受争议的管理层收购（MBO）的基本内容、方法步骤等；总结了收益分享计划的主要思想、观点和该计划的方法步骤。

福利与薪酬是薪酬管理理论和实践不可忽视的课题。第7章“福利与薪酬”讲述了福利的概念及发展历史、福利的作用和福利的分类；从福利设置的影响因素、设计模式，讨论了目前各类组织关注的员工福利设计；从年金计划、住房保障计划和补充医疗保障计划等角度，介绍了国内几种典型的员工福利计划。

第8章“预算与薪酬”从薪酬核算与分析讲起，讨论了薪酬核算的定义、要素和目标，分析了薪酬成本分析指标，对薪酬成本分析模型进行了总结；通过对薪酬预算框架、编制方法和薪酬控制设计的讨论，总结了薪酬预算编制；介绍了薪酬预算使用与评估；从薪酬成本问题的热化、实践和再思考等角度，探讨了国内目前的薪酬成本控制问题。

除了个人和企业因素，企业所处的外部环境也是我们在探索薪酬问题时不可忽视的因素。尤其是伴随经济全球化、组织知识化的发展趋势，影响薪酬管理制度选择的法律环境、商业环境和产业环境都发生了很大的变动，这些环境因素是薪酬实践与研究所关注的重要方面。在第9章“外部环境与薪酬”中，我们从政治、经济、科技和社会文化等角度，分析了影响薪酬管理的外部环境；从改革开放前、经济转型时期以及市场经济推进过程等不同阶段，分析了宏观经济体制变动对薪酬的影响；从劳动力市场规制的特点、宪法、劳动法、国际公约等有关薪酬方面的规定、最低工资、税收等企业薪酬的规制等角度，

分析了劳动力市场规制以及政府宏观调控对薪酬的影响;从国际化背景下工作环境、薪酬理念的融合和发展、跨国公司的薪酬管理实践等角度,分析了国际化对我国薪酬管理的影响。

□ 复习思考题

1. 什么是薪酬和薪酬管理?
2. 我国薪酬概念演变的过程和原因是什么?
3. 假如你在校实习或工作过,你获得的薪酬的水平和结构是什么?谈谈你对实习薪酬的认识和思考。
4. 计算和分析中国和美国薪酬在国民收入或国民生产总值中的不同比重和变化。

附录

薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用^①

薪酬在整个人力资源管理中起着领导、支持和变革诱因的作用。^②自第一部薪酬教科书 *Methods of Industrial Remuneration* (David Schloss, 1892) 问世以来^③,一百多年间薪酬管理的主题变化不断,但是基本的假设和前提却日益清楚并趋于一致:员工为组织提供生产力和绩效产出,而组织则为员工提供对其有价值的东西作为回报。从最早的实物交换到当前日益复杂的薪酬体系,如何吸纳、保留和激励优秀的员工,是企业人力资源管理所面对的主要挑战。总报酬模型的出现和发展为我们提供了一个新的分析框架和思考模式。

一、总报酬模型的产生

随着全球经济与跨国公司的迅速发展,自20世纪70年代以来,战略性薪酬设计开始为组织所重视,以往相对简单的薪酬与福利计划开始变得复杂起来,报酬要素间的相互关系也开始为薪酬专家所关注。至90年代,面对日益激烈的人才竞争,为员工的绩效付酬、控制人工成本并尽可能地提高人员产出,以及如何有效地激励并保留核心员工等,成为薪酬管理专家高度关注的问题,传统的基于货币和实物报酬组合的模式开始显现出局限性。

90年代初,特罗普曼(Tropman, 1990)较为完整地提出了定制性与多样性相结合的整体薪酬计划。他提出应该把基本工资、附加工资、福利工资、

① 曾湘泉、宋洪峰:《薪酬理论的新发展——总报酬模型及其在中国的运用》,载《劳动工资动态》,2006(6)。

② George T. Milkovich, Jerry M. Newman, *Compensation*, Eighth Edition, McGraw-Hill, 2005.

③ George T. Milkovich, Jennifer Stevens, "From Pay to Rewards—100 Years of Change", *ACA Journal*, Vol. 9, No. 1, First Quarter 2000.

工作用品补贴、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和个人因素等统一起来，作为一个整体来考虑。^① 这是一种新的将有形报酬与无形报酬有机结合的思维框架，它不再将目光局限于以工资和福利为主体的现金报酬，而是将所有组织能够提供的、对员工有价值的东西统一作为组织的激励资源，并以此为基础来设计付酬计划。尽管这种非常规的薪酬模式在刚提出时很少有企业大胆采用，但是作为一种新的付酬理念和思维框架，它还是得到了相当广泛的关注，尤其是为美国薪酬协会（WAW）^② 所接受并大力推广。

作为全球最具影响力的致力于薪酬理论研究和实践应用的非营利组织，WAW 在总报酬理论探讨和实践中一直扮演着推动者的角色。21 世纪伊始，WAW 在总结多位薪酬领域专家研讨成果的基础上，提出了第一个总报酬模型（见图 1），在关注薪酬和福利的同时，将工作体验（work experience）作为模型框架的重要组成部分。在这一模型中，薪酬和福利是用于吸纳、保留和激励员工的基础，而置身于组织所获得的工作体验则发挥着重要的杠杆作用。^③

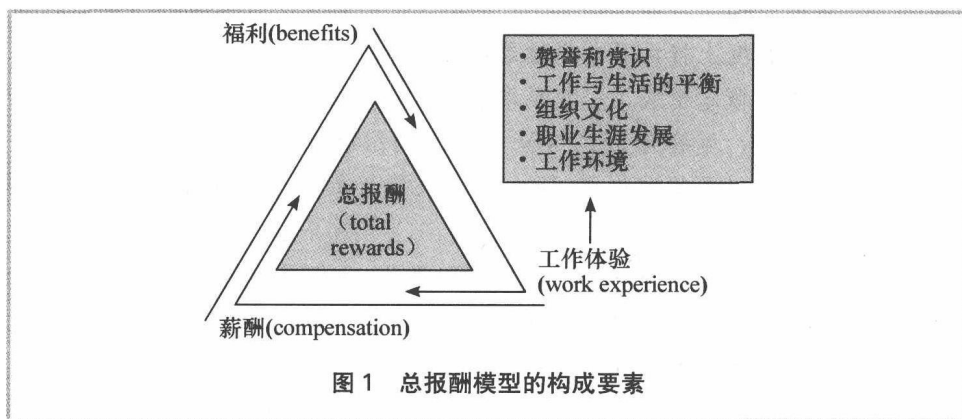


图 1 总报酬模型的构成要素

资料来源：Worldatwork, 2000.

模型中的工作体验包括赞誉和赏识、工作与生活的平衡、组织文化、职业生涯发展，以及工作环境等五大要素。

- 赞誉和赏识：要让员工在工作中得到肯定、认可和赏识，充满成就感；
- 工作与生活的平衡：要考虑员工工作和生活的平衡，例如，提供员工家庭成员计划、财务或健康咨询计划、便利服务以及其他可提高员工生活质量的一切因素；
- 组织文化：倡导多元化和不断创新的企业文化，领导和管理层要与员工充分沟通；

① 参见何燕珍：《企业薪酬管理发展脉络考察》，载《外国经济与管理》，2002（11）。

② 美国薪酬协会（ACA）成立于 1955 年，2000 年更名为 Worldatwork（WAW），是一个全球领先的致力于推动薪酬福利以及总体薪酬体系理论研发和教育培训的非营利性专业组织。

③ Jean Christofferson, Bob King, *The “It” Factor: A New Total Rewards Model Leads the Way*, workspan 04/06, pp. 19-20.

- 职业生涯发展: 为员工提供个性化的发展机会, 例如, 学习和受教育的机会、在职培训的机会、事业提升的机会等;

- 工作环境: 提供富于激励的工作环境和办公环境, 以及通过工作本身来吸纳、保留并激励员工, 让员工始终有一种家的感觉。

自这一模型提出以来, 越来越多的组织开始接受总报酬的概念并将其应用于薪酬管理的实践。WAW 于 2005 年 9 月对其成员进行的一次调查表明, 超过 90% 的回答者在描述组织吸纳、保留和激励员工所使用的薪酬组合时, 使用了总报酬 (total rewards)、总薪酬 (total compensation), 或薪酬与福利 (compensation and benefits) 的概念。^①

二、总报酬模型的新发展

21 世纪的头五年, 是总报酬研究与实践迅速发展的阶段。在此期间, 得益于总报酬模型在薪酬实践中的广泛应用, 有关总报酬的文献与案例研究日益增多, 不同的研究与咨询机构、专家学者也在总报酬概念的基础上陆续提出了丰富的理论与操作模型。^② 尽管这些新的理论与模型的出发点大致相同, 也在很大程度上推动了总报酬思想的深入人心, 但同时也给薪酬管理人员理解和运用这一概念造成了一定难度。以 *Canadian HR Reporter* 2005 年所做的一项调查为例, 尽管有 59% (N=191) 的组织接受并在薪酬实践中运用了总报酬的概念, 但是其中仅有 27% 的组织在与员工就薪酬和福利进行沟通时使用了“总报酬”一词。^③

在这样一个背景下, WAW 于 2006 年提出了一个新的、更为全面的总报酬模型, 作为对总报酬理论与实践发展的阶段性总结, 并希望以此为基础推进总报酬思想在实践中更为广泛的应用。

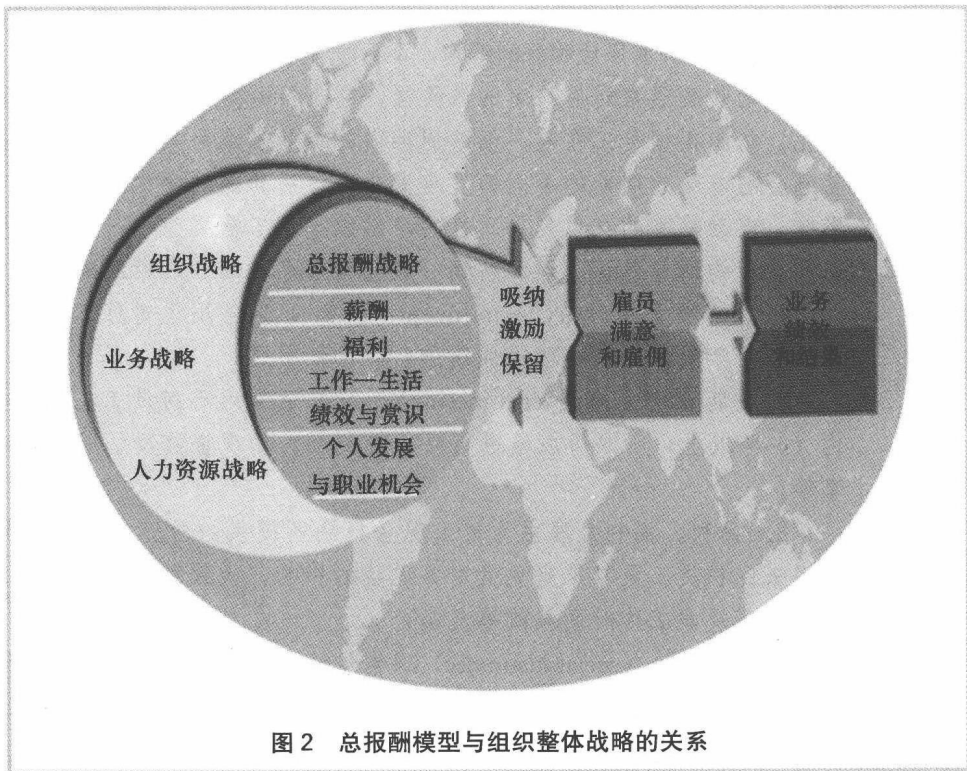
一是明确了总报酬的概念。新的总报酬模型重新审视了组织与组织中的人的价值, 将多种激励方式有机地整合在一起, 明确定义总报酬为用于吸纳、保留和激励员工的各种手段的整合, 任何员工认为具有价值的东西都有可能成为总报酬的组成部分。

二是系统整理了总报酬的思考框架。新模型系统考虑了组织战略、人力资源战略和薪酬战略之间的一致性, 在新的模型中, 基于总报酬的薪酬战略被置于组织整体发展战略之中, 成为支持组织人力资源战略实现的重要工具。新模型更加强调要通过对内外部环境变化的分析, 有针对性地将总报酬导入组织的薪酬实践, 以此吸引和激励员工, 提高员工的参与度和满意度, 并最终实现组织绩效的提升和发展目标的达成, 如图 2 所示。

① <http://www.worldatwork.org/aboutus/generic/html/aboutus-what-is.html#model>.

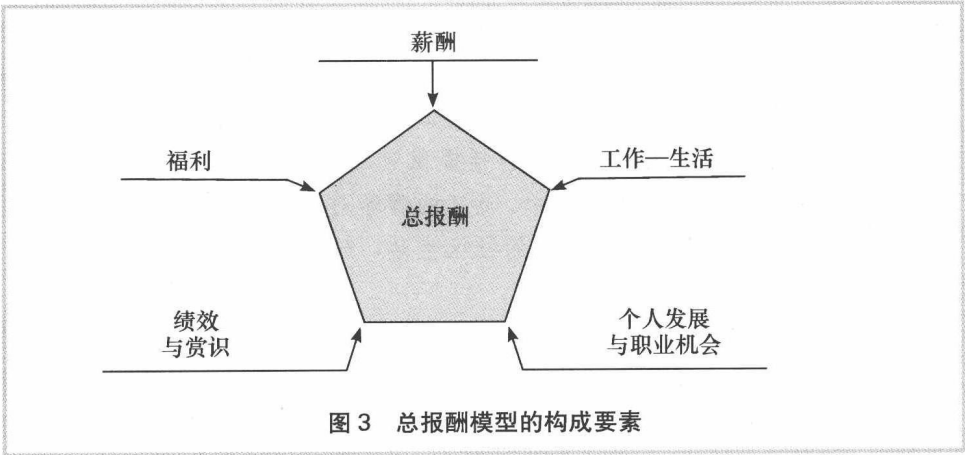
② “What is Total Rewards?” <http://www.worldatwork.org/aboutus/generic/html/aboutus-what-is.html#today>.

③ Todd Humber, “Total Rewards: One Concept, Many Monikers”, *Canadian HR Reporter*, Feb 14, Vol. 18, Iss. 3, 2005.



资料来源：Worldatwork，2006。

三是在原有模型的基础上，重新设计和明确了总报酬模型的五大构成要素（见图 3）。



资料来源：Worldatwork，2006。

在新的总报酬模型中，薪酬、福利同样发挥着重要的基础性作用，而工作体验则被进一步细化为平衡工作与生活、绩效与赏识、个人发展与职业机会三个部分。

1. 薪酬。薪酬作为总报酬的重要内容，包括固定薪酬（fixed pay）和浮动薪