



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

薪酬管理原理

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

(第二版)

文跃然 主编

復旦大學出版社

www.fudanpress.com.cn



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

薪酬管理原理

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

(第二版)

主 编 文 跃 然

復旦大學 出版社

www.fudanpress.com.cn

XINCHOU GUANLI YUANLI XINCHOU GUANLI YUANLI XINCHOU GUANLI YUANLI

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理原理/文跃然主编.—2版.—上海:复旦大学出版社,2013.9
(复旦博学·21世纪人力资源管理系列)
ISBN 978-7-309-09980-5

I. 薪… II. 文… III. 企业管理-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(2013)第179587号

薪酬管理原理(第二版)


文跃然 主编
责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路579号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
江苏省句容市排印厂

开本 787×1092 1/16 印张 18.5 字数 406 千
2013年9月第2版第1次印刷

ISBN 978-7-309-09980-5/F·1958
定价:45.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

A large, faint watermark of the Fudan University seal is centered on the page. The seal is circular and contains the Chinese characters '復旦大學' (Fudan University) in the center, with '1905' at the bottom. The outer ring of the seal contains the motto '博學而篤志，切問而近思' (Study widely and be firm in your will, ask questions earnestly and think closely).

“博學而篤志，切問而近思。”

（《論語》）

博曉古今，可立一家之說；
學貫中西，或成經國之才。

主编简介

复旦大学经济学硕士，中国人民大学人力资源管理方向博士。现任中国人民大学劳动人事学院教授、北京幸福时代人力资源服务有限公司董事长。主要讲授企业研究方法案例、薪酬理论与薪酬管理、战略人力资源管理等。主要研究领域为企业战略、企业文化和人力资源管理（特别是薪酬部分）。著有《劳动经济学》、《薪酬管理》等，并翻译《个人主义与经济秩序》、《赢球：赢得竞争的艺术》等知名著作。从1985年起，先后在《经济研究》、《管理世界》、《经济学动态》、《企业管理》、《光明日报》等国内重要刊物上发表论文近40余篇。创新性地提出GREP企业分析框架理论。1991年与人合作发表在美国经济学与商业评论季刊上的《边际生产率、货币和工资：1952-1987》被收录在美国国会图书馆的文献中。文跃然教授是国内知名的咨询专家，擅长从战略出发，研究企业的问题，曾先后为中国电信、胜利油田东胜集团、烽火科技、天津电力建设公司、浙江东南发电公司、四通信息技术公司、山东鲁能科技集团、中关村软件公司、华北电力设计研究院、大连明辰振邦氟涂料有限公司、中国质量报社等数十家企业提供了管理咨询。

丛书编辑委员会

主任 曾湘泉

委员（按姓氏笔画排序）

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

总策划

文跃然 苏荣刚

内 容 提 要

本书是目前国内最新的具有一定原创性的薪酬管理教材，是作者根据中国近年来人力资源管理及薪酬管理的实践，多年的讲课积累以及给国内许多著名企业进行咨询的经验编写而成。全书从战略的角度论述了薪酬管理新的理念、技术和流程。全书共6章，包括第一章薪酬管理总论、第二章薪酬与战略管理、第三章基本薪酬管理、第四章奖金管理、第五章福利管理、第六章薪酬制度，每章均有学习要点、相关信息链接、案例讨论和复习练习题，帮助学生从问题的角度理解当前企业薪酬管理面临的困惑与技术难点，尤其对中国企业的人力资源管理实践和薪酬管理实践具有很强的针对性和可操作性，是一本理论与实践紧密结合的教材。本书适合大学人力资源管理专业及相关经济管理专业师生作为教材使用，也可作为企业人力资源主管的参考书

目 录

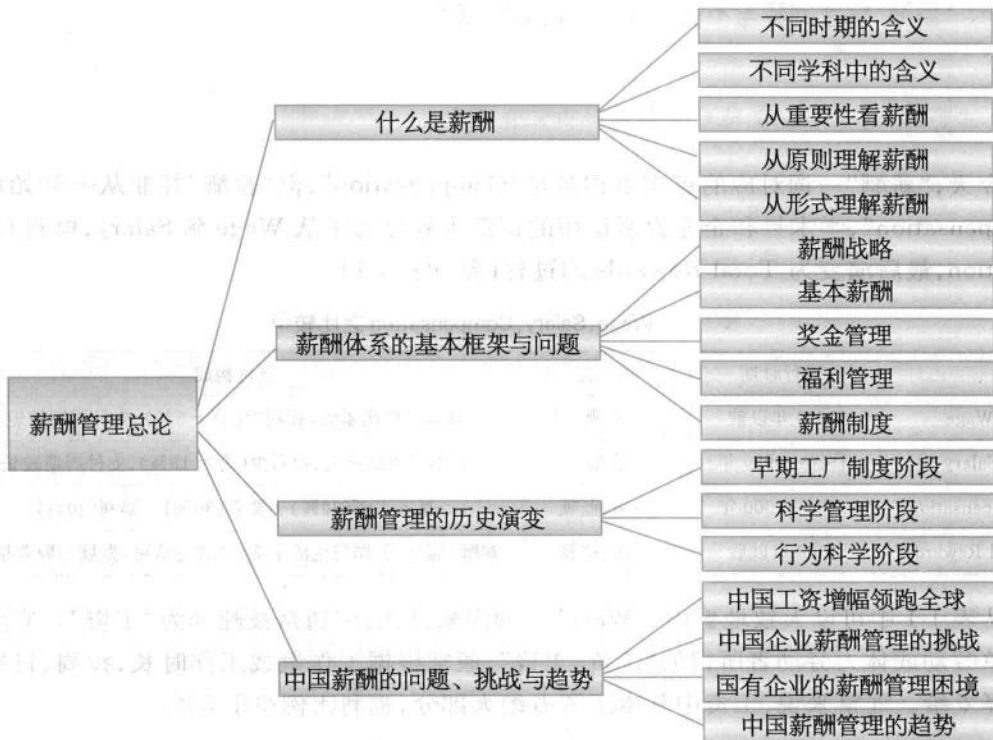
1	第一章 薪酬管理总论		151
2	第一节 什么是薪酬		151
5	第二节 薪酬体系的基本框架与问题		151
7	第三节 薪酬管理的历史演变		151
9	第四节 中国薪酬的问题、挑战与趋势		151
26	本章重点回顾		151
26	思考题		151
30	第二章 薪酬与战略		151
31	第一节 战略的定义及理论概述		151
42	第二节 从企业战略到薪酬管理		151
46	第三节 构建战略导向的薪酬管理体系		151
60	本章重点回顾		151
61	思考题		151
65	第三章 基本薪酬管理		151
66	第一节 基本薪酬概述		151
71	第二节 基于职位价值的基本薪酬管理		151
102	第三节 基于能力的基本薪酬		151
117	第四节 宽带薪酬		151
120	第五节 绩效加薪		151

124	第六节 选择最佳付薪方式	
126	本章重点回顾	
126	思考题	
127	第四章 奖金管理	
128	第一节 奖金概述	
135	第二节 奖金管理的依据	
156	第三节 常见的奖金计划简介	
171	第四节 特殊人员的奖酬计划	
197	本章重点回顾	
197	思考题	
204	第五章 福利管理	
205	第一节 员工福利概述	
216	第二节 福利实务	
220	第三节 我国的福利情况	
233	第四节 弹性福利计划	
237	第五节 员工福利的发展趋势	
240	本章重点回顾	
240	思考题	
246	第六章 薪酬制度	
247	第一节 薪酬制度概述	
262	第二节 薪酬制度诊断	
270	第三节 薪酬制度设计	
277	第四节 薪酬制度执行	
278	第五节 薪酬沟通	
288	本章重点回顾	
288	思考题	
292	参考书目	

第一章

薪酬管理总论

【本章框架】



著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为“所谓企业管理最终就是对人的管理……人的管理就是企业管理的代名词”。在工业经济时代,实物资产和资金是企业运营的核心,但随着经济发展的不断深入,“人”作为一种生产要素在企业乃至整个国家经济运行中的地位越来越显著,而人力资源管理作为一种管理技术和一门学科也经历了从无到有的过程。随着人类社会进入知识经济时代,人力资本逐渐成为企业运营的核心,人力资源管理作为企业内部的重要职能之一,其管理水平高低也逐渐成为企业获得竞争优势的关键。

在整个人力资源管理体系中,健全的薪酬管理系统是吸引、保留、激励人才最有力的工具而薪酬这一概念,从内涵到外延都经历了一个发展变化的过程。本章将较为宏观地从薪酬的概念、薪酬的组成及其基本问题、薪酬管理对企业竞争力的影响、薪酬的历史演变、薪酬的现实问题等方面展开,力求使读者对薪酬管理有一个整体的了解。

第一节 什么是薪酬

翻阅薪酬管理教科书,对薪酬的界定各不相同。本书有意跳出定义薪酬的常规模式,试图通过不同视角来解读“薪酬”。

一、“薪酬”概念的变与不变——不同时期的含义

1. “薪酬”之变——支付对象和支付内容在改变

今天,“薪酬”一词对应的英文单词多是“Compensation”,但“薪酬”并非从一开始就是“Compensation”,学术界和企业界所运用的词汇大致经历了从 Wage 到 Salary,再到 Compensation,最后演变为 Total Rewards 的过程(参见表 1-1)。

表 1-1 Wage, Salary, Compensation 之比较^①

	盛行时期	对象	支付构成
Wage	1920 年以前	蓝领	基本工资比重大、福利少(少于 5%),支付周期较短
Salary	1920—1980 年	白领	基本工资比重大、福利少(约为 15%),支付周期较长
Compensation	1980—2000 年	白领、蓝领	基本工资(30%)+奖金(30%)+福利(40%)
Total Rewards	2000 年以后	白领、蓝领	薪酬、福利、工作与生活平衡、绩效与认可、发展与职业机会

从表 1-1 中可以大致地看出,“Wage”一词由来已久,它通常被翻译为“工资”。它主要指简单劳动或体力劳动者所得的“工资、工钱”,通常根据工作量或工作时长,按周、日等短期计算发给。通常来说,工资中基本工资占绝大部分,福利比例少于 5%。

^① 在许多教材中,Wage, Salary, Compensation 的概念常常是混淆的,这也说明三个概念之间确实存在重叠之处,所以区别是相对的,而不是绝对的。

1920年以后出现了“Salary”的概念,通常被翻译为“薪水、月薪”。Salary来源于Salt,是古罗马支付文官薪水的方式之一,是指非体力劳动者所得到的“工资、薪水”,通常按月计算,有时按季或年计算。企业会在某个单位时间周期结束后统一支付员工报酬,数额相对固定。Salary的组成中福利的比例仍较少,但已经比Wage阶段有所增加。

从20世纪80年代开始,“Compensation”的概念开始盛行。从字面理解,它的意思是“弥补、补偿”,即对员工为企业付出的劳动给予的补偿,一般来说是一种经济补偿,体现为货币或货币化的服务,它包含基本工资、奖金与福利。

2000年,美国薪酬协会(WAW)^①拓宽了薪酬的内涵,提出了“Total Rewards”即总体报酬的概念。这一概念将薪酬拓展至“报酬”,延伸到包含企业为工作而回报员工的每一件事物,或者员工在雇佣关系中获得的每一件事物^②,创造性地将“非货币形式的回报”纳入框架之中,解决了货币报酬刚性特征对企业的困扰,也适应了员工拥有越来越多样化需求的趋势。在总体报酬框架中,原有的薪酬(Compensation)这一概念的范围聚集于货币报酬,没有将福利单独列出。

本书将统一采用总体报酬(Total Rewards)的概念。

2. “薪酬”之不变——本质上是一种交易价格

尽管薪酬的内涵与外延经历了一系列的变化,但薪酬的本质始终没有变——它代表了企业与员工的交换关系,其自身是一种交易价格。因此,企业薪酬制度本质上正是对企业与员工交易规则的规定。

这一交换关系的一方是劳动者,他们通过付出自己的辛苦劳动获得劳动报酬,“不劳动者不得食”就是对这一观点的鲜明写照;另一方是企业,它在要求员工为其创造价值后,理应支付给员工报酬。换一个角度说,雇主只要想让员工为其工作却不支付报酬是不可能的。报酬可以表现为Wage,Salary,Compensation,甚至是Total Rewards的形式,但它始终都是员工在付出劳动之后获得的回报(Labor Income)。

二、从关注重点看薪酬——不同学科中的含义

对薪酬研究不仅是管理学研究的重点领域,也是经济学研究的重要部分,只不过在两门学科中的称谓有所不同,关注点也各有侧重。

经济学研究中一直用的是“工资”一词,其主要关注的是工资的性质(即工资是什么)以及类似于工资水平是由什么机制所决定的这类问题。而管理学中的用词一直在变化(上文已提到),其更多关注的是工资的效率以及如何达到更高的效率(如薪酬支付技术等)。

^① Worldatwork,其前身为成立于1955年的美国和加拿大薪酬管理学会,该学会在2000年提出总体报酬(Total Rewards)的框架并改为现名,同时推行总体薪酬体系。

^② Worldatwork, *A Comprehensive Guide for HR Professionals*, clp. 3.

三、从重要性看薪酬——薪酬对社会、企业和劳动者的不同意义

薪酬对于社会、企业和个人来讲其意义是不一样的。

对于社会,薪酬是国民收入的重要组成部分,薪酬水平决定社会总体的消费水平。近年来,我国的许多社会经济问题都是由薪酬问题引起的,所谓的贫富差距不断拉大、内需不足、农村市场购买力不足等问题其实都是从社会层面反映出来的薪酬问题。

对于企业,薪酬首先意味着成本。薪酬是企业人工成本的主要组成部分且具有向下刚性的特征,所以,如何提高效率、用更低的人工成本使员工创造出更大价值是企业人力资源部门精益管理永恒的课题。反过来,薪酬的效率和效果往往也是企业衡量薪酬体系设计、运行好坏的重要指标。其次,薪酬通过吸引人才帮助企业获得竞争优势从而达成战略目标;薪酬的长期工具(如股权激励)对稳定、保留人才起着积极作用;薪酬中软性、灵活的部分通过满足员工不同层次的需求达到激励员工的效果。最后,薪酬制度是企业价值观与企业文化的重要载体,它能够引导员工做出企业期望的行为。

对于劳动者,薪酬是劳动所得,是员工本人及其家庭的基本生活保障;同时它也是员工个人价值的间接反映。一般来说,劳动者会十分关注企业薪酬的内部公平性与外部竞争性两个维度,这也是薪酬体系设计的两大原则。

四、从原则理解薪酬——内部公平性与外部竞争性

薪酬的内部公平性也称薪酬的内部一致性,是指企业中薪酬支付的规则与标准在不同的岗位或不同能力间是一致的。若两位员工的工作任务、责任和努力程度一样,薪酬却出现较大差距,那么就出现了薪酬内部不公平的情况。内部薪酬不公平会打击员工的工作积极性、使其减少工作投入,同时还会引发员工间的猜忌,使同事之间产生矛盾。

薪酬的外部竞争性是指企业的薪酬与市场水平相当或高于市场水平。当工作内容、工作强度相近时,若企业薪酬低于市场水平,则薪酬的外部竞争力弱,对人才的吸引力不足;若高于市场水平,则外部竞争性强,对人才的吸引力也会较强。企业薪酬若低于市场水平,那么薪酬的外部竞争性较弱,在吸引、保留与激励人才方面的作用会减弱,可能会导致人员频繁流动的局面;反之,竞争性强的同时会增加企业的人工成本,加重企业成本负担。因此薪酬水平不是越高越好,具体选择处于市场的哪一分位需要依照企业整体战略、薪酬战略与实际承受能力决定,并且竞争性不止体现在薪酬水平上,也可以体现在薪酬结构上。

五、从形式理解薪酬——货币报酬与非货币报酬

进入 21 世纪,随着企业人力资源管理的精细化,越来越多的企业感受到了货币报酬

的局限性所带来的管理困境与压力,而此时,非货币报酬在吸引、激励、保留员工时展现出的巨大潜力像一剂良药出现在雇主面前。由此,Total Rewards 的概念被越来越多的企业所接受。

美国薪酬管理协会认为,报酬是指用以交换员工的时间、天赋、努力和成果而提供给员工的货币形式或者非货币形式的回报,它是指员工由于为企业工作而获得的一切成果^①。其中的货币报酬,有些专家也称之为核心薪酬(Core Compensation),是公司以货币形式支付的报酬,如基本工资、奖金、津贴等。而非货币报酬是公司以实物、服务或安全保障等形式支付给员工的报酬,如法定福利、企业年金、家属福利(如学费补助和子女入托补助)、带薪休假等。

第二节 薪酬体系的基本框架与问题

关于薪酬管理的基本框架,国内外的人力资源专家提出过多种方案。无论哪种方案,都是为了结构化地思考薪酬管理。本书认为,薪酬体系包含五大层面与十大问题,这也是本书行文的框架结构。

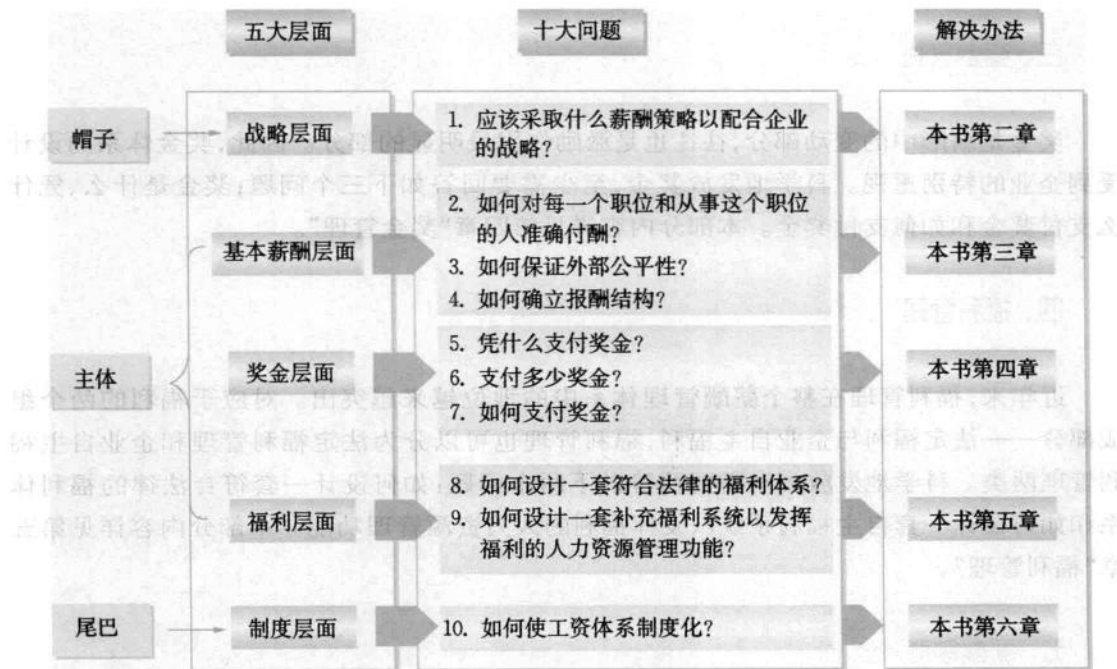


图 1-1 薪酬体系

^① Worldatwork, *A Comprehensive Guide for HR Professionals*, clp. 3.

业金一、薪酬战略

传统的薪酬管理普遍关注的是薪酬制度设计,但在知识经济的今天,随着信息技术的广泛运用,市场竞争的进一步加剧,企业和组织中员工的工作性质和工作动机日益复杂化,作为发挥重要激励和约束功能的薪酬管理已不再停留在简单的操作、技术和制度层面,而必须从战略出发,以终为始。因此,在设计薪酬管理体系时,必须首先解决的问题就是:应该采取怎样的工资策略以配合企业的战略。

关于这个问题,国内外很多专家学者都作了系统深入的研究,本书将在第二章“战略与薪酬管理”中对有代表性的观点进行介绍。

二、基本薪酬

基本薪酬是薪酬中固定不变的那一部分,一般来说它涉及四个基本问题:(1)基本薪酬的定义、特点与作用;(2)选择基本薪酬支付的基础,即以何为依据给员工付酬;(3)薪酬结构;(4)绩效加薪和选择须考量的方面。对这四个问题的回答过程就是勾勒基本薪酬轮廓的过程。本部分内容详见第三章“基本薪酬管理”。

三、奖金管理

奖金是薪酬中的变动部分,往往也是激励作用最明显的部分。因此,奖金体系的设计受到企业的特别重视。科学地发放奖金,至少需要回答如下三个问题:奖金是什么、凭什么支付奖金和如何支付奖金。本部分内容详见第四章“奖金管理”。

四、福利管理

近年来,福利管理在整个薪酬管理体系中的地位越来越突出。对应于福利的两个组成部分——法定福利与企业自主福利,福利管理也可以分为法定福利管理和企业自主福利管理两类。科学地发放福利需要回答以下两个问题:如何设计一套符合法律的福利体系和如何设计一套自主福利系统以发挥福利的人力资源管理功能。本部分内容详见第五章“福利管理”。

五、薪酬制度

企业的薪酬体系需要制度保障,而好的薪酬制度需要满足很多的条件,因此,薪酬制度的诊断、设计、执行、沟通等步骤都需要综合考虑战略、内外公平以及企业支付能力等多个因素,既基于理论,又从现实出发;既要落实到书面文字,又要不拘泥于文本。本部分内容详见第六章“薪酬制度”。

第三节 薪酬管理的历史演变

一个多世纪以来,企业薪酬问题一直是经济学界和管理学界关注的热点问题。从古典经济学到现代经济学的发展,经济学领域对工资问题(经济学家更习惯把薪酬称为“工资”,以体现劳动力价格的含义)的研究已相当系统。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,由此演绎出来的各种观点都已经渗透到管理活动中,对管理行为产生极为广泛的影响。但是,从管理学角度出发,现实中的个体并非完全是“理性”的经济人,管理现实中的环境因素也是复杂多变的,工资制度并不都能得到如此理性地执行。基于管理实务的要求,企业薪酬管理理论也随着管理实践的发展而不断发展。这些理论虽然散见于各种管理学理论之中,但却影响着企业薪酬管理基本理念和基本风格的变迁;同时,现实中丰富多彩的管理方法和管理技术又折射出这些理论的精髓。从工业革命给早期工厂制度带来冲击开始,发展到今天网络经济对管理变革的全面渗透,指导企业薪酬管理实践的薪酬理论也在不断发展。无疑地,对这些薪酬管理理论的发展脉络进行分析,领会其演变的逻辑过程,对企业薪酬管理实践具有重要的意义。

总体来说,传统薪酬管理经历了以下三个阶段。

一、早期工厂制度阶段:把工资水平降低到最低限度的观点

在前工业革命时期,工人习惯于家庭或者农村生活,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”。在这种背景下,重商主义经济学的研究认为,收入与所提供的劳动之间的关系是负相关的。因此,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,当时,工厂主同时也面临吸引熟练的技术工人的挑战,因此必须提高工资。雇主在这两者之间实现平衡,就采用了各种不同的物质激励方法。

在这个时期,工厂薪酬的支付沿用了家族制简单的计件付酬办法。在那些劳动密集型的工厂里,工资激励使用得相当广泛,那里的劳动力成本在总成本中占有很大比例,劳动报酬与个人表现紧密相关。当时,也有部分企业采用团体计件计划。比如,大多数煤矿实行小组工作。由于当时衡量工人表现的标准是以历史形成的平均工时为基础,而不是以工作本身及完成任务应当花费的时间研究为基础,因此,“小组的计件计划虽然是在实践中形成的,但却大都没有效率”(皮奇和雷恩,1992)。

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。比如,巴比奇提出的利润分享计划包括两个方面:(1)工人的部分工资要视工厂的利润而定;(2)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。除

了分享利润外,工人按照他们所承担的任务的性质获得固定工资。这样,按照利润分享计划,工人作业组合将会采取行动,淘汰那些使他们分红减少的不受欢迎的工人(丹尼尔·A·雷恩)。应该说,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 and 作用。

二、科学管理阶段:围绕工作标准和成本节约展开的薪酬政策

在科学管理时代,“以高工资提高生产力,降低产品单位成本”的思想得到了发展。当时的观点认为,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。

弗雷德里克·W·泰罗(Frederick W. Taylor)并不赞同当时正在风行的利润分享计划,他认为因为所有的人都参与分享利润,所以该计划并不能够促进个人抱负的实现。1895年,他针对工人的“偷懒”而提出了差别计件工资制度,作为“部分解决劳动力问题的进一步措施”。该计划包括三部分内容:(1)通过工时研究进行观察和分析以确定“工资率”,即工资标准;(2)差别计件工资制;(3)“把钱付给人而不是职位”。泰罗认为,如果采用差别计件工资,一旦工作标准确定下来,差别计件制就能使得达不到标准的工人只获得很低的工资率,同时付给确实达到标准的工人以较高的报酬。

在此基础上,甘特发明了“完成任务发给奖金”的制度来实现泰罗制所无法达到的鼓励工人相互合作的目的。根据这个制度,如果某位工人某一天完成了分配给他的全部工作,他每天将得到50美分的奖金。他建议,工人如在规定时间内或在少于规定时间内完成任务,他们除了可得到规定内的报酬外,还能按该时间的百分比获得另外的报酬。此外,甘特采纳了一位同事的意见:一个工人达到标准,工长就可以得到一笔奖金;如果所有的工人都达到标准,他还会得到额外的奖金。甘特认为,给工长这种额外奖金是为了“使能力差的工人达到标准,并使工长把精力用在最需要他们帮助的那些人身上”。可以说,这是最早的关于管理者薪酬激励的表述。

与此同时,利润分享计划也在得到修正和改善。1938年,约瑟夫·F·斯坎伦针对团体激励提出薪酬计划。斯坎伦计划的核心是建议以计划和生产委员会为主体寻求节省劳动成本的方法和手段,不对提出建议的个人付给报酬。整个计划的首要原则是以团体为目标,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。在整个工厂或整个公司范围内付给报酬,鼓励工会与管理当局进行协作以降低成本和分享利润。斯坎伦计划独特之处在于:(1)对提出的建议实行团体付酬;(2)建立讨论和制定节约劳动技术的联合委员会;(3)工人分享的是节省的成本,而不是增加的利润。

可以看出,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”的观点逐渐为“最廉价的劳动力是得到最好报酬的劳动力;正是由于得到最好报酬的劳动力去操纵机器,才保证了相对于资本投入的最多的产品”的观点所替代。在这个阶段,“高工资、低成本”的观点在企业中得到确立。

三、行为科学阶段:适应员工心理需求的薪酬制度

人际关系学派认为,“工作中的人同生活中其他方面的人没有多大差别。他们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。当然,他们对自己工资颇感兴趣,但这不是他们关心的主要问题。有时候,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”(勒特利斯贝格尔,1950)。因此,一些企业为满足个体心理需求而进行不同的尝试。

詹姆斯·F·林肯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,为了恰当地解决这些问题,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。林肯计划试图使职工的能力得到最大的发挥,然后按照他们对公司成功作出的贡献发给“奖金”。林肯电器公司的个人刺激计划因此取得了巨大的成功。

怀延·威廉斯最先提出工资权益理论。他认为,从工人的角度看,工资是相对的,也就是说,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(1961)与约翰·斯泰西·亚当斯等人(1963)的公平激励理论发展了这种观点,即工资分配的公正社会比较的结果。他们认为,一个人对薪金的感知至少基于两种比率:(1)所得工资相对于他人工资的比率;(2)其“投入”(即所付出努力、受教育水平、技术水平、培训、经验)相对于“产出”(薪金)的比率。因此,他们强调了薪酬调查在薪酬决策中的地位。从整个过程来看,在传统的薪酬管理思想中,薪酬政策考虑的因素往往是多维度的,“证据表明,工资刺激的效力是如此依赖于它与其他因素的关系,以至于不能将它分离出来作为一个独立的因素来衡量效果”(勒特利斯贝格尔和迪克森,1939)。

第四节 中国薪酬的问题、挑战与趋势

中国的薪酬问题是一个非常宽泛的话题,它不仅涉及各类单位在整体薪酬体系设计方面的问题,涉及大多数企业内部薪酬管理方面的问题,还涉及与薪酬相关的种种社会问题。本节将从中国工资增幅、中国企业薪酬管理挑战、国有企业薪酬管理挑战和中国薪酬管理趋势四个角度进行讨论。

一、中国工资增幅领跑全球^①

图1-2为1990—2010年20年间,中国城镇单位在岗职工平均工资与增幅,从图中可以看到,20年间平均工资持续上升,增幅部分除1994年因通货膨胀导致的畸高和1997年因全球金融危机致使工资增幅放缓外,城镇单位在岗职工工资平均每年的增速约为13%。

^① 本部分表格中数据来源:国家统计局公告。