

第 1 章 绪论

本章要点

- 传统薪酬理论及其主要特点。
- 传统薪酬理论或经济学者薪酬理论的若干重要形式。
- 现代薪酬理论或管理学者薪酬理论对传统薪酬理论的革命性拓展。
- 薪酬设计的三种境界：确定个案薪酬；确定企业的薪酬体系；确定有助于企业目标实现的薪酬机制。
- 较为适宜的薪酬管理主体。

1.1 薪酬内涵与外延的革命性拓展

传统薪酬理论的主要特点

有关薪酬的传统理论，在一定程度上可以等同于古往今来经济学者的薪酬理论。做此判断有两个原因：

第一，古往今来的经济学者就薪酬问题贡献了相当丰富的理论。这些理论又表现为各种颇具特点的形式：生存工资理论、工资基金理论、边际生产力工资理论、均衡价格工资理论等等。在理论的建树方面，较之经济学者，管理学者提供的理论要“单调”得多。我们确实很难找到由管理学者贡献的，与经济学者的薪酬理论具有同样丰满程度的薪酬理论。我们也很难将管理学者贡献的薪酬理论分别概括为类似生存工资理论、工资基金理论、边际生产力工资理论等，具有鲜明特色的薪酬理论模式。

第二，即便是经济学者最时尚的薪酬理论，我们也可以称之为有关薪酬的传统理论或传统的薪酬理论。这主要是因为，从英国古典经济学家配第至现今最时尚的经济学者，作为研究对象的薪酬，其内涵与外延基本上并未发生实质性的变化。或者说，他们未能对企业薪酬实务方面的革命性变化，在薪酬理论中做出恰如其分的反映。

当然，相当部分管理学者的薪酬理论，也可以称之为有关薪酬的传统理论。但他们理论的“传统”性主要还是由于当他们在研究薪酬问题时，薪酬的内涵与外延尚未发生革命性的变化。当然，也有些管理学者未能及时地感受到薪酬内涵与外延已经发生的革命性变化。

即便是最时尚的经济学者也未能对企业薪酬实务的革命性变化做出恰当的反映，可能与经济学的最基本分析框架有关。经济学就是要将生产过程中使用的生产要素分为劳动、土地与资本，或劳动、土地、资本和管理，相应地，收入被分为工资、地租、利润或利息等。

从稍后的阐述可见，经济学者的薪酬理论具有下述特点：

第一，他们一般将管理学者大多称之为“薪酬”的东西，称之为“工资”。初看起来，这似乎只是形式上的差异。其实，正如稍后所述，这是实质性差异的表现形式。

第二，他们一般将薪酬或工资视为被管理者从事工作获得的报偿。

第三，薪酬或工资是与地租、利润或利息并列的收入范畴。此时，薪酬或工资被视为生产过程中劳动提供者的报偿，正如地租被视为生产过程中土地提供者的报偿、利润或利息被视为生产过程中资本提供者的报偿一样。

重要概念或判断 1-1

经济学者薪酬理论的“传统”性

薪酬（工资）与利润或利息的清晰划分边界，是经济学者薪酬理论“传统”性的最基本表现形式。

生存工资理论

生存工资理论是最早出现的较为系统的薪酬理论。有人称之为“工资铁律”。该理论认为，从较长的时期来看，工人的工资等于其最低的生活费用。法国古典经济学家魁奈、杜尔阁，英国古典经济学家斯密、李嘉图、马尔萨斯等都对此有一定的论述。其中，斯密、李嘉图、马尔萨斯对此工资理论的论述较为引人注目。

斯密发现，随着经济的波动，工人的工资大多维系在维持生计的水平上。当然，斯密也发现，有时由于国民财富的增进，劳动的报酬比较优厚，劳动者的报酬显然超出了维持劳动者一家的生活所需的数额。

马尔萨斯从其人口理论出发，对生存工资的变动规律做了描述。他认为，如果

由于某种原因，工资提升到维系生存的水平之上，亦即劳动工资高于自然价格。工人生活资料的增加，会刺激工人人口的增长。在下一个发展周期，劳动的供给就会增加，从而使劳动的供给超出劳动的需求，导致工资的下降。如果由于某种原因，工资下降到维系生存的水平之下，亦即劳动工资低于自然工资。工人获得的必要生活资料减少的直接后果，是工人生存环境的恶化，人口的减少，劳动供给在新的发展周期中短缺。这又会使劳动工资在新的发展周期中提高。

现在看来，生存工资理论只是在一定程度上反映在经济社会发展特定阶段的薪酬的变动情况。例如，在市场经济这种生产方式产生的初始阶段，由于传统农业生产部门存在着大量的剩余劳动力，经济社会的发展在薪酬方面的表现，主要不是劳动者薪酬的提高，而是越来越多的农业生产部门的剩余劳动力被吸纳到新的生产方式中来，从而使越来越多的劳动者成为薪酬劳动者。市场经济初始阶段劳动者的薪酬维系在满足生存需要的水平，不仅由于在传统农业生产部门中存在着大量剩余的劳动力，还有此时生产力水平较低，管理者对薪酬的激励作用缺乏必要的了解等方面的原因。

出生于 1771 年的英国空想社会主义者罗伯特·欧文，于 1800 年成为有 2000 余员工的新拉纳克棉纺厂的经理兼股东时，就曾做过有关薪酬激励作用的试验。这个工厂原来每天工作 13 小时以上，员工得到的基本上是生存工资。罗伯特·欧文把工作时间缩减到 10.5 小时，并提高工资，同时大力改善员工的生活条件。他还特别地关心员工后代的教育，为他们开设学校，创立最早的幼儿园。罗伯特·欧文的试验为企业增加了资产，也为企业的股东们带来了大量的利润。遗憾的是，那时像罗伯特·欧文这样的企业管理者极为少见。

工资基金理论

这一理论的主要倡导者是约翰·穆勒。其基本观点是：

第一，资本是工资的决定性因素。这是因为，工资也是资本的一个组成部分。工资和补偿机器设备消耗、购买原材料等方面耗费的资本一起组成资本总额。工资作为资本总额的一个部分，一般情况下是相对固定的。这一相对固定的部分即为工资基金或劳动基金。在其他条件一定的情况下，工资的高低首先取决于工资基金总额量的大小。

第二，在工资基金一定的情况下，工人的工资水平取决于工人人数的多少。工人人数多，工人的工资就低；工人的人数少，工人的工资就高。

相对于生存工资理论，工资基金理论应该说具有较多的合理成分。它能够解释随着经济社会的发展和资本的增长，薪酬具有的增长趋势。

边际生产力工资理论

这一理论由美国著名经济学家克拉克首先做出较为系统的阐释。

他运用产生于 19 世纪 70 年代的边际分析方法，创立了边际生产力分配理论。该理论认为，在充分竞争的静态环境里，生产中的两个决定性因素——劳动和资本，将依据自己对生产的实际的贡献公正地获得自己的收入。不过，每一生产要素对生产的实际贡献将按其投入量的多少而不断地变化着。这一变化的基本趋势符合边际收益递减规律：随着工人人数的增加，增加工人的边际收益是递减的。但企业的总收益还是在增加的。

根据边际生产力理论，可以逻辑地推演出边际生产力工资理论。边际生产力工资理论的基本观点是：企业将依据劳动的边际生产率，确定工资量的大小。

边际生产率工资理论显而易见的不足是，它只是从劳动力的需求方这一角度，分析了薪酬量的界定问题。

均衡价格工资理论

这一理论的理论基础，是与英国经济学家马歇尔的名字联系在一起的均衡价格论。事实上，马歇尔的均衡价格论与均衡价格工资论是同时产生的。

马歇尔指出，工资是劳动的供给和需求达到均衡时的价格。

从对劳动的需求方面来看，需求者是从事商品或劳务生产活动的企业。由于与其他生产要素类似的边际生产力递减规律的作用，劳动的需求曲线与劳动的边际生产力曲线一样，在坐标系里都是一条自左向右下方逐渐下降的曲线。这表明，随着企业雇佣员工的增加，劳动的边际生产力不断下降，由此决定了企业愿意付出的报酬水平也逐渐下降。

对劳动需求进一步分析，首先需要把对劳动的需求分为短期的劳动需求和长期的劳动需求。

在短期，企业将根据员工薪酬的升降确定其对员工的需求量，基本的取舍准则是员工的边际生产力与薪酬的比较；由于对劳动的需求是派生性需求，当企业生产的产品的需求量上升，从而产品的价格上升时，边际收益产量曲线及由此决定的劳动需求曲线将有相应的变化，从而使企业对劳动的需求量增大；市场劳动需求曲线不是企业劳动需求曲线的简单相加，由于各个企业劳动需求变动会影响到市场上产品供给的变化，从而影响到产品价格的变化，影响到边际产量收益曲线的变化，因而较之单个企业，整个市场薪酬水平的变化对劳动需求的影响要小。

在长期，薪酬提高对企业的劳动需求将有更大的影响，从社会角度来看也是这样。这是因为在员工的薪酬提高后，对劳动需求的减少将在两个方面同时表现

出来。

其一，由于产出效应对劳动的需求减少。当员工的薪酬提高后，劳动成本会相应地提高，从而企业的生产成本会相应地提高。如果产品的市场价格不变，企业的产出水平会有相应的下降。企业对劳动的需求也会因此而下降。

其二，由于替代效应对劳动的需求减少。在短期，当薪酬提高时，企业还难以对资本的数量进行调整。在长期，当薪酬提高时，企业将易于以资本来替代劳动，从而使企业对劳动的需求减少。

从劳动的供给方面来看，劳动的供给方提供的劳动的供给价格，包括劳动者养活自己和家庭、接受教育、训练、医疗保健等方面的费用以及劳动对劳动者来说的负效用。随着薪酬水平的提高，劳动者愿意提供的劳动也在不断增加。这就有了坐标系里自左向右上方逐渐上升的供给曲线。这并不排斥在有些情况下，由于薪酬水平的提高，劳动者愿意提供的劳动减少。

在前面分析的各种薪酬理论当中，均衡价格工资论应该说是较为贴近实际生活、较为周全的薪酬理论。这可能主要是因为，归根到底，均衡价格工资论实际上以系统论为基本方法论，尽管在马歇尔提出有关均衡价格的系统理论时，系统论并未被人们以明确的理论形式提出来。

谈判工资理论

这种工资理论认为，特定的工作岗位并不一定就是刚性的、单一的工资率。实际存在的可能是工资的变动区间。在此区间内，劳动的供给方和需求方通过谈判确定实际的工资。

这种工资理论中最具代表性的理论是集体谈判工资理论。集体谈判工资理论可以说是工会发展的伴生物。集体谈判中的一方是工人集团或工会，谈判中的另一方则是雇主或雇主集团。

斯密、马克思等曾经注意到上述集体谈判。克拉克、庇古对此也有过研究。但集体谈判工资理论成为一个引人注目的工资理论，则是在第二次世界大战前后，工会势力在一些发达市场经济国家迅速成长，工会在工资决定中确实具有很大的影响之时。

集体谈判工资理论认为，与其说工资决定于其他的因素，还不如说工资决定于劳资双方的力量对比。在市场经济的初始阶段，一般说来，工资的谈判是在单个的工人和企业主之间进行的。工人由于无法遏制自己相互之间的竞争，因而在工资的决定上处于不利的地位。随着市场经济的向前发展，一方面是资本的集中形成了企业集团，另一方面则是工人组织起工会，劳资双方的薪酬谈判采取了规模日益扩大的形式。

集体谈判的主要特点是：工会由于有效地遏制了工人之间的竞争，成了劳动供给的垄断者，并力图使劳动市场成为卖方垄断市场。

工会提高工资通常有以下四种方法：

第一，限制劳动的供给。工会限制劳动供给的方法主要有：通过对议会和政府的影响，以立法限制国外劳工移民和对外籍工人的雇佣，限制童工和青少年工的使用；以谈判的形式限制企业对非工会成员的雇佣；对工人的劳动时间和劳动效率进行限制等等。

第二，提高标准工资率。工会可以运用说服或强制手段，使雇主支付较高的工资，从而直接地提高工资；也可以通过限制劳动的供给间接地提高工资。

第三，移动需求曲线。这是指工会通过改善劳动的需求来提高工资。改善劳动的需求之所以会提高工资，是因为改善劳动的需求会使劳动的需求曲线移动。

通过提高劳动的边际生产力导致需求曲线的移动，主要有以下手段：帮助企业改善经营管理，提高员工的生产效率②帮助企业扩大广告宣传和维持高额垄断价格；③鼓动政府提高关税扩大产品出口限制国外产品进口等等。

有时，经济学家或管理学家会告诫企业主，高额的工资对企业可能产生有利的冲击作用，因为高工资可以形成或强化劳动者良好的生理和心理素质，鼓舞员工的士气，从而提高企业的劳动生产力。而低工资的情形则可能正好相反。不过，这与工会通过改善劳动需求来提高员工工资，具有不同的逻辑联系：前者是劳动的边际生产力提高在先 员工工资、就业的增加在后 后者则是员工的工资增加在先 劳动的边际生产力提高在后。

第四，消除买方垄断。企业是劳动这一生产要素的买方。企业作为买方有时在劳动市场上处于垄断地位。工会作为有组织的力量，有可能消除或抵消企业的垄断地位。

尤其是在某些局部性的市场上，企业或企业集团有可能利用其唯一雇佣者的地位，把劳动工资压低到均衡工资点以下。因增加劳动而增加的收益小于提高工资而增加的支出，企业当然倾向于压低工资。此时，工会有组织的活动有可能迫使企业把工资提高到均衡工资——劳动的边际生产力恰好等于标准工资这一水平上。这一过程可以是工资和就业量同时上升的过程。

谈判工资理论有不同的模式，希克斯模式是其中之一。它因由劳动经济学家希克斯首先提出而得名。

根据希克斯的分析，在谈判开始时，工会提出的新的工资要求较高，而雇主方面只同意支付较低的工资。虽然双方都希望在不停产的条件下达到自己的初始要求，但双方都把停产作为自己的基本武器。随着预期停产时间的延长，双方对因此可能产生损失的感受越来越强烈。雇主方面要考虑到产值和利润的损失，工会方

面则要考虑工人失业和工资中断的承受能力。预期停工的时间越长，雇主方面为此需要付出的工资代价就越高。工会方面也不愿意承担长期停工所必须承担的损失。不过，工会的抵制在谈判初始阶段变化缓慢，一般均坚持其初始的要求，经过一段时间以后，为了达成协议又迅速地降低其要求。

关于集体谈判的希克斯模式的某些特征，古典经济学家实际上就有所探讨。例如 斯密就发现 在工人和雇主之间关于工资的较量中 相对来说 雇主总是处于更为有利的地位。

现代薪酬理论对薪酬内涵与外延的拓展

从另一个方面看 不是现代薪酬理论“拓展”了薪酬的内涵与外延 现代薪酬理论只是对客观上已经“拓展”了的薪酬内涵与外延做出客观性的反映。

更为符合实际的情形应该是，下列两个方面是一个互动的过程：薪酬理论对拓展了的薪酬内涵与外延的探索和反映，促进了薪酬内涵与外延的进一步拓展；薪酬内涵与外延的拓展又丰富了薪酬理论……

重要概念或判断 1-2

薪酬内涵与外延的革命性拓展

薪酬内涵与外延的革命性拓展主要表现在，从特定视角看，薪酬可分为现金计划薪酬、持股计划薪酬和期权计划薪酬，这使得薪酬（工资）与利润或利息的划分边界模糊了。

现金计划薪酬大体上等同于经济学者所谓的工资；在相当部分企业中，持股计划薪酬则与经济学者所谓利润比较接近；在大多数情况下，期权计划薪酬是持股计划薪酬的前奏，因而也与经济学者所谓的利润比较接近。按薪酬理论中的一个重要观点 对于高素质员工来说 现金计划薪酬只是其薪酬“点心” 持股计划和期权计划薪酬才是其薪酬“正餐”。换言之 对那些高素质员工来说 在其收入中 经济学者原先讨论的工资已退至次要位置，经济学者原先关注的利润却成了更为重要的部分。这就使经济学者论及的工资与利润的界限变得相当模糊了。

第一，薪酬再也不是被理解为被管理者从事工作获得的报偿；就企业来说，它是生产过程中的管理者和被管理者这两类人从事工作获得的报偿。

第二，与第一点相联系，薪酬再也不是与利润完全并列的收入范畴；利润在很大程度上是薪酬的一个组成部分，对高素质员工来说，它甚至成了其薪酬中更为重要的组成部分。

以上两点，可视为现代薪酬理论内涵的革命性拓展。

与上述两个方面内涵的拓展相适应，薪酬的外延也有了革命性拓展。其实，前述对薪酬内涵革命性拓展两个方面的解释，也在一定程度上涉及到薪酬外延的革命性拓展。薪酬外延的革命性拓展稍前已有所述，它主要表现在从现金计划薪酬（工资）这一形式拓展为现金计划薪酬、持股计划薪酬和期权计划薪酬这三种形式。

此外，薪酬外延的革命性拓展还表现为薪酬从外在薪酬这一形式，拓展为外在薪酬与内在薪酬这两种形式。对此，本书第二章——“薪酬的各种分类”将做较为具体的论述。

1.2 薪酬设计的不同‘境界’

薪酬设计到底“设计”什么？初看起来，这是个极易回答的问题。人们可能会说薪酬设计就是“设计”薪酬”。应该说，这还没有在实质性内容方面对此做出回答。

根据作者的了解，对薪酬设计的理解可能有下列若干“境界”：

确定个案薪酬

有些薪酬设计的研究者或薪酬管理者认为，薪酬设计就是确定企业中各位员工的薪酬，使他们的薪酬与竞争性企业具有可比性，或与市场水平具有可比性。

案例 1-1

某公司总裁对薪酬公平的理解

某企业员工对薪酬的不满，不是他们觉得自己的薪酬低于竞争性企业，或他们的薪酬低于市场水平，而是以个案谈判方式确定薪酬的几位同事的薪酬过高，使他们有强烈的不公平感。

对此，该公司总裁感到难以理解。他认为，作为民营企业，只要使每一位员工薪酬具有市场可比性即可；企业为少数员工支付了较高的薪酬，不应成为其他员工

对薪酬不满的原因。

这其实是将薪酬设计看作是员工各个案薪酬的确定，没有将每一员工个体的薪酬置于企业整个薪酬体系中做出评判；没有注意到，员工还会以企业内其他员工的薪酬为参照系，对自己的薪酬是否合理做出分析。

案例 1-2

某媒体企业新员工薪酬的确定

某媒体企业的薪酬方案，为那些刚进入该企业工作、具有硕士研究生文凭员工设定的薪酬，明显高于一般企业中此类员工的薪酬。其理由之一是，该媒体企业员工的薪酬水平明显高于一般企业，“水涨船高”，具有研究生文凭的新进员工也应有较高的薪酬水平；另一个理由是，进入如是媒体企业，客观上必须面对更为严峻的竞争，因而进入该企业工作的员工的综合素质也会高于进入其他企业工作的员工。后一个理由并非无条件成立。如今，还是有相当部分具有某种垄断资源，员工薪酬水平明显高于一般企业的国有单位，新员工的招聘夹杂着许多不公平因素。不过，上述媒体企业大体上不存在此类现象。

设计薪酬体系

重要概念或判断 1-3

对薪酬设计理解的较高“境界”

将薪酬设计理解为设计薪酬体系，而不是“离散”地确定员工各个案的薪酬（例如，张三薪酬多少，李四薪酬几何，王五薪酬若干），应是对此项工作较高“境界”的理解。

从经济学的角度看，薪酬体系也是价格体系。企业的薪酬体系是企业这个层

面由各类劳动要素价格组成的价格体系。如同一般的价格体系，薪酬体系是网络状的，有横向结构，也有纵向结构。

例如，企业财务、人事、新品、营销等部经理的薪酬就可组成薪酬的横向结构。某企业为这些部门的经理设定了下列月薪：财务部经理6000元、人事部经理5000元、新品部经理8500元、营销部经理6000元（营销部经理在此基本薪酬外，还有一定的业绩提成）^④

不同等级员工薪酬组成的薪酬结构为纵向的薪酬结构。例如，SG公司为自国企改革不久的民企，就月薪（现金计划薪酬）来说，总裁的标准12000元、副总裁10000元、总监8000元、各部门经理部长6000元、各部门副经理4000元、高级主管3000元、主管2500元、专员1800元。

在中国，同一等级员工（例如上述部门经理）因其对企业的相对工作价值不同或市场薪酬水平不同而设定不同水平的薪酬，并未得到人们的广泛认同。但不同等级员工应有不同的薪酬水平，无疑是大家的共识。可是不同等级员工间应有怎样的薪酬比例，人们肯定有不同的看法。薪酬体系的科学性与否，常常在很大程度上与此密切相关。

从上述SG公司自总裁至员工月薪构成的薪酬体系的分析，不难得到这样的推论：SG公司员工的薪酬（现金计划部分）系数为总裁1.00、副总裁0.83、总监0.67、各部门经理0.50、各部门副经理0.33、高级主管0.25、主管0.21、专员0.15。这些可以归结为，不同薪酬系数的薪酬组合在一起就是SG公司薪酬体系较为简单的表现形式。如是表现的薪酬体系，可能并未恰当反映SG公司薪酬结构的全貌，因为其反映的仅仅是SG公司纵向的薪酬体系。

又如SU公司为国企，自总经理至一线员工的薪酬系数为总经理1.00、副总经理0.95、总经理助理0.90、各部门经理部长0.80、各部门副经理0.70、科长0.65、副科长0.60、一线员工一般为0.50（该公司只有现金计划薪酬），同样，我们可以将SU公司由不同薪酬系数的薪酬组成的结构视为SU公司薪酬体系较为简单的表现形式。

比较SG和SU公司的薪酬体系，不难得到这样的判断：SU公司的薪酬体系具

在撰写本书前，作者带领的课题组曾为10余家企业做过薪酬方案的具体设计。如今，作者一方面为其中的若干家企业做薪酬方案的动态维护，另一方面是为一些新“接触”企业设计新的薪酬方案。因此，若未特别标注，本书涉及的薪酬设计案例均为作者真实经历过的情形。在本书中，这些案例可分为三类：一是大体反映一个企业薪酬方案全貌的案例。本书最后的三个附录（附录一、附录二和附录三）即为如是案例。二是可以较少文字做完整描述，且可说明或验证某一重要观点的案例。本书各章加注标号和标题的即为如是案例。在本章，它们的标号是案例1-1和案例1-2等。三是其他案例。它们或是只能说明或验证某一相对次要的观点，或是需以比较多的文字才能做完整描述。这些案例散落在本书各章，作者未对它们做专门的标注。

有更浓厚的平均主义色彩。

透过上述分析，人们可能会认为薪酬体系设计仅仅是“摆平”内部的关系，或者是使企业内所有员工的薪酬具有必要的可比性。其实不然，薪酬体系设计要“摆平”内部和外部两个方面的关系。企业处于竞争性的环境中，薪酬的竞争性是其人才竞争性的基本构件，也是企业竞争战略与策略的基本构件。对此，将在本书的第三章——《薪酬设计原则》等章节中做出较为具体的阐述。

设计薪酬机制

将薪酬设计理解为设计薪酬体系，还不是对薪酬设计这项工作把握的最高“境界”。

薪酬是相当部分劳动者委身于工作的最终目的，如果将薪酬理解为包括内在薪酬和外薪酬两部分的整体，那就可以说，薪酬大体上是所有劳动者委身于工作的基本目的。但薪酬支付肯定不是企业的最终目的。

重要概念或判断 1-4

薪酬设计理解的最高“境界”

薪酬设计本质上应是设计一种机制。理性的薪酬机制可以较为充分地吸纳与留住企业发展所需的高素质员工，激发员工提升与发挥自己的潜质，从而更好地实现企业的经营目标。

案例 1-3“ZM 公司管理幅度津贴的机制作用”所述子公司总经理的管理幅度津贴的设计，就具有较为明显的机制作用或杠杆作用。

案例 1-3

ZM 公司管理幅度津贴的机制作用

当 ZM 公司于 5 年前（2000 年）做薪酬方案的重新设计时，该公司只有 5 个省

级销售子公司，因而该公司的市场网络只拓展至中国大陆 30 个省、市、区中的 5 个，尽管其中有的子公司已开始拓展新的省份。为激励各子公司总经理“开疆拓土”，ZM 公司设计了这样的薪酬政策：将所管辖的省份拓展至 2 个以上（含 2 个省份）的子公司总经理，可以享有管理幅度津贴：管理 2 个省份子公司总经理的津贴系数为 0.3。例如，设子公司总经理的一般月薪为 6 000 元，则将所管辖的省份拓展为 2 个的子公司总经理的月薪为 $6\,000 \times (1 + 0.3) = 7\,800$ （元）。管理 3 个省份子公司总经理的津贴为 0.6。例如，设子公司总经理的一般月薪为 6 000 元，则将所管辖的省份拓展为 3 个的子公司总经理的月薪为 $6\,000 \times (1 + 0.6) = 9\,600$ （元）。余类推。此外，公司还有其他的配套政策。

若干年后，ZM 公司的 5 个省级销售子公司演变为 5 个销售事业部或销售大区，它们一般管辖 4~7 个省级子公司。此时，显然不能鼓励各销售大区或省级销售子公司“开疆拓土”作外延式发展。于是，ZM 公司设计了有利于激励各销售大区或省级销售子公司作市场精细开发的激励政策。按新的薪酬政策，大区总经理和省级子公司总经理的薪酬多少与其管辖省份的多少没有直接的联系；而是与其所辖大区或省级子公司实现的销售收入和销售利润密切相关。例如，该公司 2004 年版的薪酬政策对此表述如下：“2004 考核年度仍推行子公司总经理年薪制：年销售额不足 500 万元的省级子公司总经理享有年薪 5 万元；年销售额 500 万元以上、有一定利润的省级子公司总经理享有基本年薪 6 万元；年销售额 1 000 万元以上、有一定利润的省级子公司总经理享有基本年薪 7 万元；年销售额 2 000 万元以上、有一定利润的省级子公司总经理享有基本年薪 8 万元；年销售额 3 000 万元以上、有一定利润的省级子公司总经理享有基本年薪 9 万元。余类推。”此外，公司还有其他的配套政策。

各类薪酬项目，均应有某种机制或杠杆作用。

这一机制作用具有客观性。此客观性的基本表现是，特定的薪酬政策会有相应的功能。其功能不依人们的主观愿望而改变。例如，不少国有企业或事业单位具有某种平均主义色彩的薪酬政策，在市场经济氛围中几乎必然具有如下机制作用：企业中一般素质员工的数量已经太多，还有一些一般素质劳动者正通过各种关系，努力成为企业的一员；高素质员工数量不足，企业外高素质劳动者对企业的加盟邀请消极以对。较为直接的结果当然是企业员工整体素质的渐次下降。长此以往，企业或事业单位极有可能面临生存危机。欲从根本上消除平均主义色彩薪酬政策对企业或事业单位的消极影响，必须对此政策采取一定力度的矫正措施。

薪酬机制作为管理机制，其作用不具有主观性。但薪酬机制毕竟是“人造机制”，人们可以对机制本身做出补充或做出矫正，甚至做出扬弃。在此意义上可以说，薪酬机制作为管理机制，其本身具有主观性。

有时，一种薪酬项目还会有不同的机制作用。

其表现之一是：对同一的薪酬项目，不同的员工可能有不同的刺激感受，因而对其行为有不同的影响。例如，企业提高员工的基本薪酬，会提高部分员工对岗位工作的满意度，从而更为充分地发挥他们的智慧与心力；部分员工则可能因此减弱对奖酬的需求程度，因而提供相对较少的超常贡献。

其表现之二是：对同一的薪酬，同一的员工可能同时具有积极与消极的刺激感受，因而对其行为的影响既有积极的，也有消极的。例如，按销售人员的销售收入计量其提成薪酬，可能产生的积极影响是，刺激其增加销量。可能产生的消极影响则是，销售人员过于美化产品的功能；对客户正当的退货诉求不能恰当应对。这对企业及其产品美誉度的消极影响是显而易见的。

基于对一种薪酬项目可能有不同机制作用的讨论，可以逻辑地得到下述结论：如果说薪酬设计本质上是设计薪酬机制，那么其重要工作之一是，分析各种薪酬项目可能产生的机制作用，使其产生尽可能多或尽可能大的积极作用；尽可能少或尽可能小的消极作用。

1.3 薪酬管理的主体

“皇帝不急太监急”

这是相当部分企业薪酬管理以及整个人力资源管理中存在的一个突出问题。这主要指的是，在企业的薪酬管理中存在着相当多必须由高层决策者决断的事项，而在有些企业中，高层决策者对这些事项又不能给予必要的关注；中、低层管理者（包括企业的人力资源经理和一般员工）对这些事项的重要性和紧迫性有深切认识，但工作的推进常常事倍功半。

一般地说，我们可以将此种情形的产生归结为，企业的决策者对薪酬管理等人力资源管理工作的重要性缺乏正确的认识。

对外部专家来说，他们可以选择放弃与特定企业的交往。

对企业人力资源管理的专门工作者来说，未必需要做此选择。这是因为，有时这些企业可以为他们提供更有魅力的发展平台。

如是判断与下列判断思路比较接近：某一相当贪玩的小学低年级学生的学习成绩并不突出，但其在学习方面实际上会有非常好的发展前景。而那些学习相当认真，学习成绩大体上走在前列的小学低年级学生倒是难免使人有这样的担心，他们在学习方面发展的潜力可能不大。

那些经营状况良好的企业可能有不同的解释原因：① 有些企业主要得益于其

超强的市场营销能力；②有些企业主要是由于其超强的研发能力，它们开发出了具有非常良好市场发展前景的新产品；③有些企业则是由于其包括人力资源管理在内的综合管理能力比较强；等等。或许前两类企业，可以为薪酬管理等人力资源管理的专门工作者提供更有魅力的发展平台。

此时，处于不被重视地位的人力资源管理专门工作者，通过自己的工作，提升企业中人力资源管理工作的地位就显得非常重要。

不排除有这样的情况，企业对人力资源管理工作重视似乎不够，只是企业决策者无可奈何的选择。企业对人力资源管理工作的“重视”与否有各式各样的表现形式。例如在有些企业对此项工作“不重视”的表现形式之一是人力资源管理部门经理的收入水平大大低于营销、研发等部门的经理。但进一步分析可能会发现，这在更多程度上是由于人力资源管理部门经理的专业水平不高，因而其对企业的相对工作价值大大低于营销、研发等部门的经理。再如在一些企业对此项工作“不重视”的表现形式之一是，人力资源管理部门经理提出的经费使用方案和工作方案，总是有被否决的更大可能性。但进一步分析可以发现，这在更大程度上是由于其专业水平不高，较之其他部门经理，其提出的经费使用方案和工作方案一般存在着更大或更多的漏洞。

当然不排除这样的情形，由于决策者对人力资源管理工作缺乏正确的认识，因而对此项工作未给予必要的关注。

所有这些，均需要人力资源管理工作以自己的智慧和发挥，逐步改变人们对此项工作的态度，以改变企业中薪酬管理工作“皇帝不急太监急”的尴尬局面。

各主体的定位

薪酬管理涉及内在薪酬和外在薪酬；涉及现金、持股和期权计划的薪酬；涉及有助于企业战略实现的机制设计；涉及理论薪酬和考绩薪酬的对接……可以这样说，薪酬管理几乎涉及企业管理的方方面面。

因此应该说，企业中的每一位管理者均为薪酬管理的主体，企业中的最高管理者亦是薪酬管理中的最重要主体。总体上看，人力资源管理部门应被正确理解为薪酬管理的具体协调部门。

上述对薪酬管理主体的定位可能使人们产生误解，尤其是会使人力资源管理部门的专业人士将企业的薪酬管理理解为过于简单化的工作。事实上，考虑到企业的薪酬管理涉及其激励机制的设计、维护和优化，薪酬管理或设计者需要较为深切地了解许多方面的工作细节。他们需要了解企业的产品销售环节，惟如此，他们才有可能参与设计出较为充分调动销售员积极性的薪酬机制；他们需要深切了解企业的新品研发环节——若企业有此环节，惟如此，他们才有可能参与设计出可

以较为充分调动研发员工积极性的薪酬机制；他们需要深切了解企业的产品生产环节——若企业有此环节，惟如此，他们才有可能参与设计出较为充分调动生产员工积极性的薪酬机制；他们需要了解股权和期权设计的基本规则，因为对有些企业来说，它们也是员工薪酬的组成部分之一；在理论薪酬转化为绩效薪酬的过程中，考核是不可或缺的中介性环节，他们必须对企业的财务性指标有深切的了解，因为一般来说这些指标总是部门指标体系中最为重要的组成部分之一，唯有此，他们才有可能参与设计出更为切合企业实际的考核指标体系……

对于销售、研发、生产、财务工作等，薪酬管理者也可以知之甚少，只是此时他们只能是企业中相当空泛的薪酬管理者。

1.4 本书的若干特点及逻辑框架

准确地说，这里所谓本书的若干特点是作者期望本书具有的特点。这些特点是：

其一，将薪酬研究的经济学与管理学视角有机地结合起来。笔者曾撰写了一部以薪酬管理为专题，企望其兼有经济学和管理学特色的专著——《薪酬管理——经济学与管理学视角的耦合分析》（吉林人民出版社 1999 年版）。在该书中，作者努力的方向之一是将薪酬分析的经济学和管理学两个视角结合起来。相对说来，经济学是具有较强分析性的方法，管理学则是具有较强操作性的方法。将这两个方法结合起来，有可能使我们对薪酬管理中存在问题及化解对策的分析具有必要的理论深度；又有可能使我们提出的对策具有良好的操作性。

此后作者为 10 余家企业做过具体的薪酬方案设计或再设计工作，这使作者进一步认识到将经济学与管理学这两个视角结合起来的价值。

如稍前所述，在现实生活中，企业的薪酬管理是一件相当复杂的工作。但我们通常所见的，具有鲜明管理学特色的薪酬管理方面的专门著作却似乎相当简单。另一方面，具有鲜明经济学特色的薪酬管理——用经济学者常用的词汇来说是工资管理方面的专门著作，又似乎过于抽象，因而对于企业实际的薪酬设计来说，没有必要的操作性。将两者结合起来，可以对企业薪酬管理中存在的问题及其原因做出有必要理论深度的分析。与此同时，又能在此基础上提出有较强操作性的对策。作者带领的课题组在薪酬设计方面受到有关企业的认同，这可能是重要的原因之一。

其二，从机制设计的角度把握薪酬设计。对此，本章稍前已有所述，这里从略。

其三，较多地运用模糊数学方法。大体上产生于 20 世纪 60 年代的模糊数学，对许多学科已经产生了并将继续产生深远的影响。以模糊数学方法对传统理论做

深入反思最有成效的学科 可能是语言学、逻辑学等。模糊数学对这些学科已经产生显著影响的重要证据之一 是产生了模糊语言学、模糊逻辑学这些具有一定成熟度的交叉性学科。部分管理学者和经济学者对模糊数学在管理或经济分析中的重要作用 已经给予了高度关注。但将模糊数学方法应用到薪酬设计中来 这方面的成果还不多。此前 作者曾就模糊数学在经济分析中的运用做过一些尝试 发表过以模糊经济学为研究专题的若干篇学术论文。此外 还在 10 余项软科学研究课题中尝试性地运用模糊数学方法。在薪酬设计的分析中运用模糊数学方法,对作者来说也是一种尝试。

本书可分为以下几个组成部分:

第 1 章“绪论”为第一部分。它是本书的导论。以对经济学者各种薪酬理论形式的简略阐述为基点,它简要讨论了现代薪酬管理理论对薪酬内涵与外延的革命性拓展 通过对薪酬设计三种“境界”的分析 阐释了本书在讨论薪酬设计问题时的“兴奋点”在讨论“薪酬管理的主体”这一议题时 分析了在此问题上两个可能的误区。

第 2 章“薪酬的各种分类”、第 3 章“薪酬设计原则”、第 4 章“薪酬设计基本方法”和第 5 章“薪酬设计主体选择”为第二部分。它相对集中地讨论了薪酬体系与机制设计的基本概念、基本原理和基本方法。

第 6 章“薪酬函数”、第 7 章“薪酬表”、第 8 章“薪酬曲线与薪酬带”和第 9 章“薪酬差异模式选择”为第三部分。它相对集中地讨论了薪酬体系的三种表达方式 函数表达方式、表格表达方式和几何表达方式 以及薪酬体系纵向差异的三种基本模式。尽管在作者看来 薪酬设计的最高“境界”是设计薪酬机制 但与其他经济社会机制类似 薪酬机制本身是看不见、摸不着的。人们易于捉摸的还是薪酬体系 它是薪酬机制的载体。

第 10 章“一线员工的奖酬”、第 11 章“营销类员工的奖酬”和第 12 章“管理类员工的奖酬”为第四部分。它集中讨论的是企业中几类重要员工的奖酬 尤其是这些奖酬的机制作用。

附录一、二、三为第五部分。它给出了三个较为系统反映企业薪酬体系的薪酬方案。细心的读者会体会到其中包含的一系列机制作用。

与本章要点有关的可能误区

- 不知道较之传统理论,现代薪酬理论的内涵与外延已经有了革命性的变化。

- 将薪酬设计仅仅理解为“离散”性地确定张三薪酬几何，李四薪酬若干，未了解到薪酬设计是设计出具有内部与外部可比性的薪酬体系，更没有了解到薪酬设计是建立有利于实现企业各种目标的薪酬机制。
- 对薪酬管理工作所需知识的全面性缺乏深切认识。