

全面薪酬研究述评与展望:要素演变、理论基础 与研究视角

谭春平, 景颖, 安世民

(兰州理工大学 经济管理学院, 甘肃 兰州 730050)

摘要:全面薪酬是一种综合性整体薪酬设计系统,它能够更好地满足员工的多方面需求,具有更强的激励作用。本文首先对全面薪酬的起源、构成要素、概念内涵、理论基础进行了总结提炼;然后从组织视角对全面薪酬研究成果进行了梳理,并归纳出现有研究框架,发现现有研究主要从组织管理视角研究全面薪酬设计的影响因素及作用机理,以此为依据优化设计组织的全面薪酬体系;接下来指出对全面薪酬的研究呈现从组织视角向个体视角转变的趋势,并梳理了从管理者和员工个体视角进行的初步探讨;最后提出了全面薪酬研究的未来框架,指出未来的研究趋势是从员工和管理者个体视角探索个人特质、领导方式、文化等对员工在组织既有全面薪酬框架下获得的全面薪酬结构和水平的影响及其作用机理。

关键词:全面薪酬;构成要素;个性化需求;组织视角;个体视角

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2019)05-0101-13

一、引言

人性需求从传统“经济人”发展至“知识人”的变化带来了管理思想的变革和发展(Best, 2017)。在移动互联网和未来智能互联时代去中心化的思维模式下,组织发展最终取决于有多少具备核心价值的“知识人”(Hagel, 2012)。“知识人”并非完全追求经济收入,工作与生活的平衡逐渐成为其核心需求(Nugrahen等, 2018)。Families and Work Institute于2017年调查发现,47%的组织为了更好地吸引与留住人才而实施了支持员工工作与生活平衡的计划,25%的组织为了提高员工生产率和满意度而积极实施了该计划,39%的组织在工作/生活方面采取了积极措施以支持员工及其家庭。

全面薪酬是一种以员工为导向的整体薪酬设计系统,它扩大了传统薪酬的内容,满足了员

收稿日期:2018-09-07

基金项目:国家自然科学基金项目(71640026);甘肃省哲学社会科学规划项目(14YB050)

作者简介:谭春平(1979—),男,兰州理工大学经济管理学院副教授,硕士生导师;

景颖(1993—),女,兰州理工大学经济管理学院硕士研究生(通讯作者);

安世民(1965—),男,兰州理工大学经济管理学院教授,硕士生导师。

工对非货币薪酬的期望(Schuster等,2001),是员工感知因雇佣关系而产生的一切价值(Zingheim和Schuster,2008)。全面薪酬为员工提供了良好的工作环境和机会,可显著提高员工的留任率和生产率(Nazir等,2012)。因此,作为综合性薪酬体系的全面薪酬,是满足员工工作与生活平衡的重要手段,不仅能满足员工外在的经济性需求,也能满足其内在的心理需要,从而能够最大限度地吸引外界优秀人才、激励内部员工、降低人才流失率。

目前国内外学者围绕全面薪酬的定义、构成要素、理论基础以及实施全面薪酬对组织人力资源管理目标的影响等方面进行了理论与实践探讨(Zingheim等,2001;王红芳,2016),并聚焦于从组织视角研究组织提供给员工的全面薪酬结构与水平如何影响和决定员工敬业、员工吸引和员工留任等人力资源管理目标,以及如何从组织层面优化设计全面薪酬体系(Casper和Buffardi,2004)。但是,在组织既定全面薪酬体系下,员工获得的全面薪酬还会受到员工个人特质、管理者特质、领导方式和文化等因素的影响(谭春平等,2018),围绕上述因素如何影响员工在组织既定全面薪酬框架下获得的全面薪酬结构和水平,分析提炼其作用机理的研究比较分散,并未形成成熟的理论体系。因此,从研究视角看,全面薪酬研究呈现从组织视角到个体视角转变的趋势。

鉴于此,本文的理论贡献主要体现在:弥补了国内外全面薪酬研究系统综述的缺失,系统梳理了全面薪酬的现有研究、要素构成、理论基础,为后续研究夯实了基础;总结提炼了不同研究视角下全面薪酬的内在作用机理,构建了一个完整的现有研究框架;结合“知识人”人性需求特点和研究视角转变的趋势,构建了一个清晰的未来研究框架,认为未来的研究重点应依据人格特质理论从员工和管理者个体视角探讨员工人格特质、管理者特质、管理方式、中国本土文化等对员工在组织既有全面薪酬框架下获得的薪酬结构和水平的影响,分析提炼其作用机理。本文的实践价值主要体现在:能够为员工改善心理与行为、克服其个体因素对全面薪酬结构和水平的消极影响提供指导;为管理者优化管理方式提供依据,并为组织选拔培养管理者提供参照,从而让员工在组织既有的全面薪酬框架下感到公平、受到激励,进而更好地满足知识型员工对全面薪酬的追求,在实现员工工作—生活平衡目标的同时,实现组织人力资源管理目标。

二、全面薪酬的提出与构成要素演变

(一)全面薪酬的提出

20世纪70年代起,学者研究发现提高员工的经济性薪酬能够激发员工的积极性、主动性,并帮助组织提高员工的留任率,但员工的需求却不限于此(Edward,1972)。就员工来说,职位晋升、学习和未来发展等非经济要素得到广泛关注;对组织而言,如何最大限度地满足员工需求、发挥其最大价值来为组织的成功贡献力量成为关键问题(Rode等,2008)。由此,员工与组织双方对非经济性薪酬的关注促使全面薪酬应运而生。

薪酬经历了从wage到salary,再到compensation,最后演变出total rewards的过程。随着薪酬支付形式的日益多样化,各种显性和隐性支付形式不断出现。Lazarus(1972)在探讨员工薪酬与组织发展的联系时首次提出了全面薪酬,随后与William(1972)等人先后批判了旧式薪酬的不足,倡导新式薪酬,认为全面薪酬是组织根据员工不同需求而制定的,且可随员工需求的变化而进行调整,包含内在与外在薪酬。全面薪酬概念的提出与应用,使得理论界与实务界能够从更广泛的视角处理组织与员工相互承诺和可以贡献的一切,体现了管理人员思维模式的根本性变化。

(二)全面薪酬构成要素的演变

自全面薪酬提出以来,理论界与实务界围绕其构成要素展开了广泛、深入的理论与实践探

讨。通过对国内外文献的梳理,本文总结提炼了全面薪酬构成要素的演变历程(参见表1)。总体而言,全面薪酬构成要素的演变是随人性认知由“经济人”“社会人”到“知识人”的变化而不断拓展的。

表1 全面薪酬的构成要素演变

阶段	代表性学者/机构	构成要素
全面薪酬构成要素的初步探索与提炼	Francis和Fernandes	基本工资、可变薪酬、养老金福利、在职福利、长期伤残福利、私人医疗保险、度假权利、公司汽车计划、股票计划和抵押贷款补贴等
	Patricia和Jay	个人成长、引人注目的未来、具有竞争性的货币报酬和良好的工作环境
	Tropman	基本工资、附加工资、工作用品补贴、间接工资、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和个人独特需求
	Zingheim和Schuster	令人信服的未来、良好的工作环境、个人职业发展和具有竞争性的货币薪酬
	Milkovich、Newman和Gerhart	薪酬、福利、社会交往、保障、地位/认可、工作多样性、工作任务、工作重要性、权利/控制/自主、晋升、反馈、工作条件、发展机会、授权
全面薪酬结构的三维度模型到四维度模型演变	Tropman	不仅包括工资或金钱利益,还包括数十项精神奖励,例如良好的工作条件、良好的工作氛围、培训和晋升机会等
	Lyons和Ben-Ora	基本工资、可变薪酬(包含短期激励和长期激励)、其他补偿、补贴、福利和绩效管理、员工培训、职业发展、绩效辅导
	美国薪酬协会(WAW)	薪酬、福利和工作经验(包括奖励、工作—生活平衡、公司文化、员工发展和工作环境)
	Kantor和Kao	货币报酬、福利、学习和职业发展以及工作环境
	Liu	货币薪酬、福利、职业发展和工作环境
全面薪酬结构的四维度模型到六维度模型扩展应用	Leslie和Lloyd	内在薪酬:绩效、成就感、非正式承认、工作满意度、个人成长、地位 外在薪酬:正式承认、福利与补贴、激励工资、晋升、社会关系、工作环境、资源
	美国薪酬协会(WAW)	薪酬(基本工资、可变薪酬、奖励)、福利(医疗、退休、储蓄和休假)、学习与发展(职业发展、绩效管理、继任计划和培训)、工作环境(组织氛围、领导力、绩效支持)
	JLARC/弗吉尼亚州联邦	薪酬、福利(健康)和工作/生活环境
	Giancola	货币报酬、福利、工作与生活的平衡、奖励机制、职业机会与发展
	美国薪酬协会(WAW)	货币报酬、福利、职业发展与工作机会、工作与生活的平衡、绩效管理和认可奖励
美国薪酬协会(WAW)	货币报酬、福利、工作与生活的平衡、认可奖励、绩效管理、员工发展	

资料来源:根据相关文献梳理。

1.全面薪酬构成要素的初步探索与提炼

20世纪80年代中期,美国公司在结构大调整时期将绩效与薪酬挂钩进行调整,此后全面薪酬开始从美国组织推广应用到其他发达国家。雇主支付给员工和员工实际拿到的外在和内在薪酬相互联系和补充,构成完整的全面薪酬体系(Lavoie等,2013)。外在薪酬包含经济性和非经济性两部分,经济性薪酬就是传统的薪酬,非经济性薪酬包含组织文化、学习与成长机会、组织管理、工作条件以及组织发展前景等;内在薪酬是指员工获得的社会和心理回报,包含工作本身的因素、归属感与责任感等。在Fernandes(1998)将公司汽车计划、股票计划、抵押贷款补贴等纳入全面薪酬体系之后,随着人性认知由“经济人”向“社会人”的发展,薪酬体系越来越考虑员工的个性化需求。Patricia和Jay(2000)将个人成长和未来发展纳入全面薪酬体系,并强调货币报酬要具有竞争性,员工的心理收入、独特需求、个人发展前景与机遇等也逐渐被纳入全

面薪酬的非货币成分(Tropman, 2002)。

2.全面薪酬结构的三维度模型到四维度模型演变

经过近20年的理论与实践探索,学术界对全面薪酬构成要素的看法逐渐趋于一致,初步总结和提炼了全面薪酬的主要维度,但对每个维度的内涵还存在一定的分歧。知识经济时代,高学历、年轻化、高技能的“知识人”是具有多元化需求的“综合人”,更注重较高层次的需求。鉴于此,Tropman(2002)继续总结提炼,认为全面薪酬应从金钱和精神奖励两个方面进行界定,但对精神奖励内涵的界定还比较宽泛,认为主要包含工作环境和晋升机会。Lyons和Ben-Ora(2002)将绩效管理、绩效辅导和职业发展等要素纳入全面薪酬体系,认为全面薪酬包括基本工资、可变薪酬(短期和长期激励)、额外津贴、福利和绩效管理、培训、职业发展与指导及其他与员工有关的政策等。上述研究为初步提炼全面薪酬的主要维度夯实了基础,在此基础上,美国薪酬协会(WAW)(2002)引入薪酬、福利和工作经验三个要素构建了全面薪酬三维度模型。Kantor和Kao(2004)再次深化总结,将全面薪酬提炼为包含货币报酬、福利、学习和职业发展以及工作环境四个要素的四维度模型,该模型在实践中得到一定程度的检验。

3.全面薪酬结构的四维度模型到六维度模型扩展应用

Leslie和Lloyd(2005)将非正式承认和个人地位纳入内在报酬,将正式承认、社会关系和资源等纳入外在报酬,这种划分进一步丰富了全面薪酬构成要素的内涵。据此,美国薪酬协会(2005)又将全面薪酬四维度模型的内涵和外延进一步扩展为货币报酬(基本工资、可变薪酬、一次性奖励和股票)、福利(医疗保险、退休保险、员工储蓄计划和带薪休假)、学习与发展(职业发展、绩效管理、继任计划和培训)、工作环境(组织氛围、领导力、绩效支持)四个要素。这一界定为理论界与实务界研究全面薪酬提供了基本依据,并扩展至全球组织的应用和研究领域。此后,开放创新和互联网技术的快速发展驱使零工经济到来,组织开始强调对“知识人”的非雇员管理趋势。“知识人”加入零工经济并非完全追求经济收入,诸如价值创造、学习与成长机会之类的非经济性报酬是其追求的核心要素,他们甚至可能会为了纯粹做一些公益性事情而工作(Steinberger, 2018)。“知识人”尤其关注工作与生活的平衡,因此,Giancola(2009)、美国薪酬协会(2010和2015)将工作—生活平衡、认可奖励等因素补充进来,提出了全面薪酬六维度模型。

三、全面薪酬的内涵与理论基础

(一)全面薪酬的内涵

当前开放创新与零工经济情形下,基于“知识人”的人性需求发生了根本性变化(De Stefano, 2016),因而全面薪酬得到广泛关注。全面薪酬是一种资源分配计划,它提供一种更广泛的视角来看待组织可以向员工提供的及员工对组织所能承诺的一切,它超越了传统薪酬体系,囊括了工作场所提供的所有报酬,为挖掘组织发展潜力提供了机会。通过对全面薪酬构成要素演变历程的梳理可以发现,无论全面薪酬由哪些要素构成,均可分为经济性薪酬和非经济性薪酬(Martocchio, 2015)。

1.经济性薪酬

经济性薪酬可分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。直接经济性薪酬是用货币给付的薪酬,能有效满足员工的物质性需求,属于硬薪酬要素(白贵玉和罗润东, 2016),包含基本工资、可变薪酬、绩效奖金、加班津贴、利润分享、股票期权(Zingheim和Schuster, 2008)。间接经济性薪酬是不以货币给付但可用货币衡量的非现金形式的报酬,如就业保险、社会救助、医疗费用支付、福利性薪酬等(Mondy, 2008)。“知识人”的需求是决定间接经济性薪酬制度的重要因素,不同类型的“知识人”期待不同的间接经济性薪酬组合(Graen, 2015),灵活的间接经济性薪

酬对“知识人”具有较强的吸引力(Umarani, 2013)。通过提供大量间接经济性薪酬,组织可以对中等薪酬水平的员工进行补偿。每个组织可以根据自己的目标提供不同的间接薪酬计划(Ahmed和Ahmed, 2014),组织的经济状况以及一些体制因素也是决定间接薪酬制度的重要因素(Mensah, 2012)。

2.非经济性薪酬

赵曙明(2002)首次将全面薪酬概念引入国内,认为非经济性薪酬包括组织提供的学习培训机会、重大决策参与权、良好的工作环境、领导的支持、科学的职业规划和个人发展、工作与生活的平衡等。非经济性薪酬能够满足“知识人”的内在心理需求,是对经济性薪酬的补充。向“知识人”提供合理的非经济性薪酬能提升其敬业度、满意度和忠诚度(Schlecker等, 2015)。对于“知识人”而言,如果能够在工作中获得更多的组织支持和工作资源,则会表现得更敬业(Sacks, 2006)。同时,组织为“知识人”提供专业的学习和培训机会能够帮助其不断获得新知识和技能,以适应不断变化的、竞争激烈的环境;可预见的晋升机会可提升其工作上的主观能动性和创新性;科学的职业规划和个人发展能够帮助其拓宽晋升空间和技能。员工发展计划必须包括核心业务能力,并使员工有机会学习组织文化,进而帮助组织实现战略目标(文跃然, 2015)。

(二)全面薪酬的理论基础

全面薪酬是组织吸引、激励和留住优秀员工的策略和手段,能最大限度地满足员工的多元化需求,实现组织与员工的双赢(张燕红, 2016)。因此,全面薪酬的理论基础有需求层次理论、ERG理论、双因素理论、期望理论和公平理论(参见表2)。

表2 全面薪酬的理论基础

理论名称	全面薪酬与激励理论的契合
需求层次理论	组织应首先关注员工的基本需求,如工作保障、货币薪酬和健康福利等,然后再关注高层次需求。因此,雇主需首先确定雇员在分级金字塔的哪个位置以对其进行激励,重点应该是满足员工在这个级别的需求(Helepot, 2005)
ERG理论	ERG理论假定人们有三种需求:生存需求、相互关系需求和成长需求(Alderfer, 1972),这三种需求是有序排列的,即使较低层次的需求没有完全满足,更高层次的需求也可能成为激励因素。全面薪酬也遵循该思想,同时可以使用不同的因素,具体取决于组织的目标和策略(George和Jones, 2002)
双因素理论	双因素理论将与工作有关的因素划分为保健因素和激励因素,除非这两种因素都存在,否则动机不会显著。全面薪酬的几个要素必须由组织同时提供,以满足员工的需求,才能提升其工作动力
期望理论	期望理论着眼于员工决定要执行哪些特定行为和付出多少努力,可预测员工的动机水平(Vroom, 1994)。如果员工认为他们可以从组织获得有价值的回报,他们往往会投入更多的精力去工作(Bohlander和Snell, 2004)
公平理论	亚当斯的公平理论集中在在工作场所公平的概念上,假设员工投入和收获平衡,一旦他们觉得收获少于投入,他们往往就不满意,且对工作缺乏动力。因此,在执行全面薪酬时,必须确保员工认识到组织的公平性,例如绩效管理的程序公平等(Adams, 1965)

资料来源:根据相关文献梳理。

全面薪酬构成要素的演变是随着“经济人”到“知识人”需求的变化而变化的,因此,内容型激励理论就构成了全面薪酬的关键理论基础。Helepot(2005)认为组织应首先分析员工的基本需求,确定其需求在金字塔中所处的层级,据此确定全面薪酬体系。Alderfer(1972)将人的需求概括为三类,并认为员工在需求满足中具有主观能动性,全面薪酬体系设计也应遵循Alderfer的思想(George和Jones, 2002)。此外,全面薪酬的要素必须在满足员工保健因素需求的基础上

满足其激励因素需求,才能提升其工作动力(王红芳,2015)。

组织提供给员工的全面薪酬对其需求的满足程度和员工通过努力可获得的概率直接决定了员工的工作敬业度及工作行为。因此,组织提供的薪酬必须满足三个条件:首先,薪酬要有吸引力;其次,薪酬要在员工期望的范围内;最后,确保员工执行任务后将获得相应的薪酬。此外,薪酬影响行为,薪酬若不能激发所期望的行为,则可能导致员工的不良行为(Mohr等,2006)。对于组织来说,薪酬可以极大地促进组织的成功并满足员工的职业目标(Garg和Rastogi,2006)。全面薪酬概念的提出和实施有利于员工将行为、绩效与全面薪酬的构成要素及其水平高度关联来衡量其工作的投入回报率,进而感觉到公平(Bohlander和Snell,2004)。

(三)全面薪酬的特点

全面薪酬是一种以员工为导向的整体薪酬设计系统,不仅具有传统薪酬体系的补偿功能、激励功能和监管功能,而且由于综合考虑了员工和组织双方的利益,还具有战略性、灵活性、沟通性和创新性(丁明智等,2013;梅春和赵晓菊,2016)。全面薪酬中纳入了非经济性薪酬,能够全方位、多样化地体现薪酬的补偿与激励功能(邢赛鹏等,2017)。此外,全面薪酬是对传统薪酬的延伸,增加了满足员工心理需求、职业发展需求、工作—生活平衡需求等的内容,更具现代性、多元性和创新性(田祥宇等,2017)。全面薪酬在设计之初就充分考虑了组织战略,是实现组织战略目标的关键要素(鄢伟波等,2018)。全面薪酬的内容组合可根据员工的需求及其变化进行调整,具有较大的灵活性(Gulyani和Sharma,2018)。

四、组织与个体视角下的全面薪酬研究

(一)组织视角下的全面薪酬研究

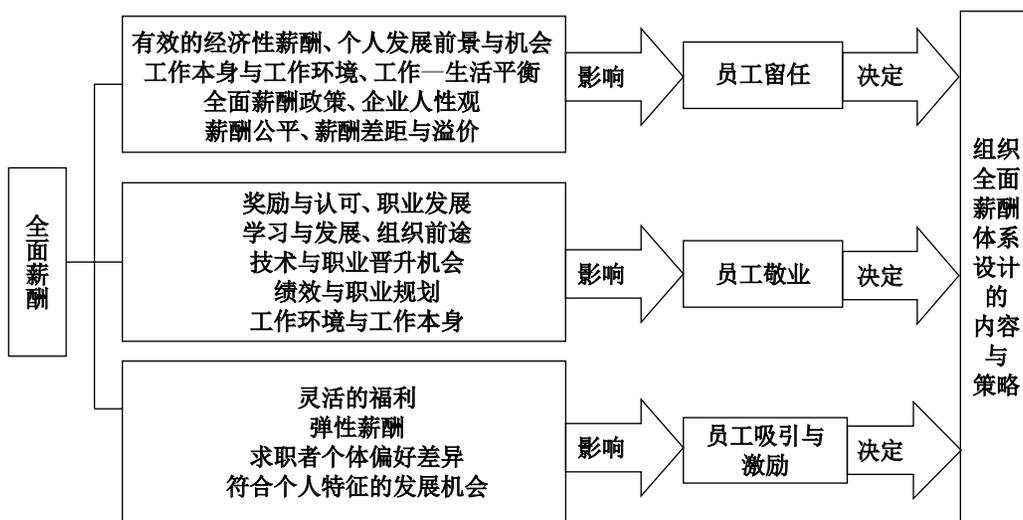
开放创新与零工经济时代,组织开始强调对“知识人”的非雇员管理,如何吸引、激励和留住“知识人”,是组织能否取得成功的重要因素之一(Turnea,2018)。人力资本因其知识、技能和经验而对组织有较高的经济价值(Snell等,1992),因此“知识型员工”的吸引与保留策略怎么强调都不过分。让员工更努力、更聪明、更高效地工作的关键是员工敬业。敬业能使员工产生归属感和主人翁责任感(Wamweru和Makokha,2018),是组织成功的关键驱动力。鉴于此,国内外学者首先从组织视角研究全面薪酬的结构和水平对员工吸引、员工留任和员工敬业等人力资源管理目标的影响,探索其关键影响因素和作用机理,以便以此为依据决定全面薪酬体系设计的内容和策略(参见图1)。

1.全面薪酬与员工留任

绩效管理和薪酬被认为是各个年代员工最重要的留任因素(Smit等,2015),全面薪酬充分考虑了员工和组织双方的需求。根据心理契约理论,全面薪酬能够加强员工与组织之间的相互理解和信任,形成稳固的心理契约,有助于提升员工的留任率。

Armstrong等(2011)提出了几项员工保留措施,包括提升员工个人技能和职业发展机会、确保员工工作有趣、让团队经理负责团队内部的人员流动、确保新员工能得到对日后工作有帮助的系统培训、建立咨询机构、确保员工有发言权、最大化工作安全、依据员工绩效而非工作时间做绩效评估等。由此可见,组织美好的前景、积极的工作环境、良好的个人工作发展和有效的经济性薪酬是影响员工留任率的重要因素(Ejiofor等,2001)。

关于全面薪酬与员工留任之间的关系,现有研究存在不同观点。Stone等人(2010)发现,经济性激励并非总是受到所有员工的欢迎,物质激励通常不能满足心理需求和区分个体差异。同样,Hill等(2006)强调,88%的知识型员工离开组织的理由不是基于金钱,主要是发展机会有限(39%)、对管理层不满(23%)、缺乏承认(17%)和其他原因(10%)。那些为员工提供具有挑战性



资料来源:根据文献梳理绘制。

图1 组织视角下的全面薪酬现有研究框架

和创新性工作的组织往往具有较强的吸引力。此外,很多员工比较推崇灵活的工作安排,如工作分享、远程办公、弹性工作时间和工作与家庭生活的平衡等(Mabaso和Dlamini, 2018)。

知识型员工的离职意愿与全面薪酬整体及各要素的关系都是负向的(Cao等, 2013)。该研究结果为那些面临优秀员工保留问题的管理者提供了全面薪酬设计的策略和方针,有助于他们留住优秀员工(Akhtar等, 2015)。学术界通过实证研究总结提炼了影响员工离职倾向的五大关键因素(刘智强等, 2006),并在不同性质的组织、不同类型的员工中进行了实证检验与扩展。薪酬、发展前景、人际关系、企业制度、企业的人性观是员工离职最重要的影响因素;晋升机会、职业发展支持都可让员工预期到未来收入与福利的增加,使员工未来工作的安全性和长期收益得到保障,因此可以降低员工离职倾向(Rhoades等, 2002)。对国有企业员工而言,培训和晋升机会对离职倾向的降低会产生积极影响,技术发展机会和职业发展方向是影响离职的重要因素,转换成本和职业成长机会显著负向影响离职意愿(张勉等, 2007)。对民营企业的职业经理而言,收入分配与晋升公平性、学习与职业发展机会和薪酬政策对离职有重要影响,薪酬分配的公平性、薪酬溢价和差距与离职倾向显著相关(钱爱民, 2014)。

开放创新与零工经济时代,“知识人”对工作与生活平衡的需求明显增加,这就要求组织根据“知识人”人性需求的变化设计全面薪酬体系(Lockwood, 2006),确保员工的贡献得到经济和非经济两方面的认可,进而吸引和留住员工(Armstrong, 2007)。Spherion公司(2017)的调查表明,75%的知识型员工认为全面薪酬对于他们留在组织中至关重要。因此,全面薪酬显然能更好地通过将员工个人贡献与组织目标相匹配来最大限度地满足员工需求。

2.全面薪酬与员工敬业

从社会交换理论的角度来看,全面薪酬可有效促进组织与员工之间的利益交换,实现双方利益的最大化。由于全面薪酬内容的丰富性和综合性,组织能够从员工最期望的需求点着手,对员工的贡献给予充分肯定,从而促使员工产生最强的工作动机、最有效的工作行为,进而提高员工敬业度。

全面薪酬结构和水平对不同类型员工敬业度的影响不尽相同(Medcof和Rumpel, 2007)。职业晋升机会与工作本身对技术研发人员的敬业度来说是一个积极变量,而技术提升机会对

其敬业度的影响不显著(Cordero等,1994)。工作环境是影响科技人员敬业度的最重要因素,其次是学习与发展,最后是工资,工资和福利是影响非技术人员敬业度的重要变量(Kochanski等,2003)。由于文化和组织情境等因素的影响,中国员工敬业度的影响因素具有特有的特征。翰威特咨询公司(2009)调查认为,职业理想、薪酬、职业机会和绩效管理是主要因素,但也不能忽略工作氛围与成就感等潜在因素,薪酬福利、发展前景、挑战性、公司的前途和工作稳定性对知识型员工敬业度的贡献率分别为31.88%、23.91%、10.15%、7.98%和6.52%。

全面薪酬与员工工作投入显著相关,这意味着全面薪酬是员工的重要激励因素(Hoole和Hotz,2016)。其中,绩效和职业规划能够显著预测员工工作投入。缺乏奖励和认可可能导致职业倦怠,适当的奖励和认可对提高员工敬业度至关重要(Schaufeli,2013)。全面薪酬可降低员工对现有工作的不满感,提高其组织忠诚度,这间接说明全面薪酬与员工敬业度显著正相关(Ram和Prabhakar,2011)。近年来,由学习机会、挑战性工作和职业发展等所代表的非货币报酬得到员工的高度认可,因为非货币报酬能够促进员工的技能提升和职业发展,从长远来看可以将这类非货币报酬转化为更高层次的货币奖励(Pregolato等,2017)。

3.全面薪酬与员工吸引和激励

全面薪酬包含物质上的表彰和对员工工作业绩的肯定,并能体现社会地位和精神层面的优越感(赵曙明,2002),因此是组织吸引、保留和激励员工的重要手段。全面薪酬政策设计的目的之一就是激发员工的工作热情和创造性以提高工作效率(步丹璐等,2013),高工作自主性、工作—生活平衡会使员工产生内在满意感,从而受到内在激励。

“吸引—选择—流失”模型(Schneider等,1995)表明,求职者更愿意加入可提供符合其个人特征的职位的组织。全面薪酬对于大多数求职者来说非常重要(Williams等,1992),是组织吸引求职者的最有效和最重要的工作特征之一(Saks等,1996),特别是会计专业(Hermanson等,1995)。相较于求职者的工作态度,从全面薪酬角度更能准确预测求职者关于工作选择的决定,应届毕业生更喜欢薪酬高的组织,灵活而非固定福利、个人而非团队薪酬、弹性而非固定薪酬是其重要的吸引因素(Padayachee等,2017)。尽管薪酬因素影响求职者的工作选择,但个体差异在偏好强度上起一定的作用。例如,成绩较好的大学生更重视有趣和具有挑战性的工作,高社会成就的学生往往比低社会成就的学生更重视薪酬水平(Trank等,2002)。因此,根据求职者的薪酬偏好设计全面薪酬体系,有助于增强组织对求职者的吸引力。

(二)个体视角下的全面薪酬研究

随着组织视角全面薪酬研究的不断深入和完善,理论界与实务界也逐渐意识到管理者和员工个人因素也会影响员工获得的全面薪酬结构和水平,进而影响员工工作行为和组织管理目标的实现。因此,管理者与员工都应正确分析其个性特征与员工获得的全面薪酬结构与水平的关系,以指导员工克服个性特征对其可获得的全面薪酬的消极影响,使得员工在组织既有全面薪酬体系下感到公平与受到激励(Msisiri和Juma,2017),这一方面有助于组织吸引和留住那些个性和价值观与雇主文化相一致的员工(Gerhart和Rynes,2003),另一方面有助于提高员工的全面薪酬(Milkovich等,2005)满意度与公平性。近年来,有关全面薪酬的研究已呈现由组织视角向个体视角转变的趋势,部分学者也从管理者和员工个体视角对全面薪酬展开了初步探讨,但是还未形成清晰、完整的研究框架。

1.员工视角的全面薪酬研究

首先,员工的人格特质会影响其获得的全面薪酬结构和水平。人格特质对员工收入和职位的获得有重要影响(Gelissen和Graaf,2006)。人格决定了两个动机因素:职业自我效能感和职业发展目标,这两个因素决定了员工的合同工时,进而可预测其全面薪酬水平。随着时间的推移

移,员工的积极情绪是一个积极的长期收入预测指标(Spurk和Abele,2011)。以职位晋升速度、年收入和工作满意度为结果指标,研究显示,情绪稳定和有责任心的人都更富有(更高的薪水)和更快乐(更高的工作满意度)(Sutin等,2009)。大五人格中的随和性会降低员工的全面薪酬水平,但对不同构成要素的影响有所区别(谭春平和景颖,2018),其中,神经质和严谨性对员工经济性薪酬、职位晋升、工作效率等都有影响。

其次,人口统计变量在员工的人格特质与其获得的全面薪酬之间起调节作用。人格特质对员工经济收入的影响会因受教育程度和性别而异。外向性和开放性与男性收入相关,而尽责性是男性和女性职业声望和经济状况的直接预测指标(Sahakiants等,2018)。情绪稳定性和智力会因性别差异而对收入产生不同作用(Le等,2014)。对于高情绪稳定性的男性来说,智力对职业成就或财富的影响微乎其微,而对于女性来说会产生直接影响。在更典型的女性工作中,智力(好奇心、创造力)相关因素是人格特质对经济收入影响的重要调节因素(Brigman,2017)。由此可见,人格特质差异会对员工的全面薪酬产生不同的影响,且性别、年龄、智力和学历等人口统计变量是两者关系的重要调节变量。

2.管理者视角的全面薪酬研究

首先,管理者的人格特质会影响其能力、动机和行为方式,进而对员工获得的全面薪酬结构和水平产生影响。人格特质差异导致不同管理者对员工绩效做出的主观评价不尽相同,进而会影响员工在组织既定全面薪酬框架下获得的全面薪酬结构与水平(文芳和汤四新,2012;张勇和杨招军,2017)。在开放创新与零工经济时代,非经济性薪酬已成为员工关注的重点。优秀的管理者能够准确识别员工的核心能力和能力边界,并为其安排更合适的岗位及未来职业规划等(李书苑,2015),这不仅对员工未来职业发展、工作环境塑造、学习与发展机会等具有重要引导作用,还能降低组织资源分配的时间和经济成本,给组织带来更大的收益。

其次,已有研究探讨了管理者的人格特质、性别、工作经历、海外经历、任期、风险偏好、领导方式等因素对员工货币薪酬、薪酬差距的影响,但未涉及全面薪酬的非经济性成分。管理者的上述个人特质在对员工货币薪酬产生影响的同时也会影响员工敬业度(杨在军等,2017;陈红等,2017),领导行为与员工敬业度呈显著正相关关系(Wellins等,2007),具备善于关心员工、打造高绩效团队和明晰组织前景三项特质的领导者能够使下属更敬业(Trahant,2009)。

五、研究结论与未来研究展望

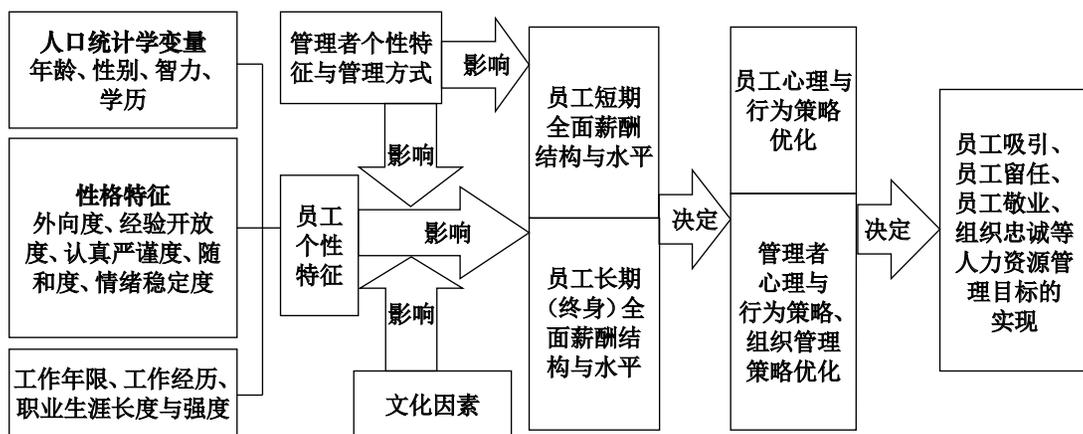
(一)研究结论

通过以上文献梳理可以发现,理论界与实务界对全面薪酬的已有研究呈现出以下几个特点:第一,自全面薪酬概念提出以来,理论界与实务界围绕全面薪酬的内涵和构成要素进行了理论与实践研究和拓展。已有研究根据员工人性需求认知的不断变化,不断赋予全面薪酬构成要素以新的内涵,拓展全面薪酬包含的内容。互联网的快速发展导致开放创新与零工经济时代的到来,“知识人”的需求变化促使全面薪酬的构成要素被拓展至六个维度。第二,全面薪酬的理论基础主要体现为内容型激励理论和过程型激励理论,核心是如何设计有效的全面薪酬结构和水平,契合员工尤其是“知识人”的现实需求,以调动其积极性,提高其敬业度,提升员工留任率和组织吸引力。第三,理论界与实务界根据组织的人力资源管理目标,从组织管理视角研究了全面薪酬的构成要素和水平对员工留任、员工吸引和员工敬业等的影响,从组织层面探讨了优化全面薪酬体系的措施。第四,随着国内外学者从组织视角对全面薪酬研究的不断深入和完善,研究发现,在组织既定的全面薪酬体系下,员工与管理者的个性特征、领导方式、文化等因素也会对员工获得的全面薪酬结构和水平产生实质性影响,进而会影响组织人力资源管理目标的实现。因此,学术界对全面薪酬的研究逐步由组织视角过渡至个体视角,探索上述因素

对员工在组织既有全面薪酬体系下能够获得的全面薪酬结构和水平的影响及其作用机理。但是,该领域的研究目前比较零散,并没有形成完整的理论架构,这是当前研究的重点和未来研究的主要方向。

(二)未来研究展望

根据前文的分析,全面薪酬研究的未来方向和重点是从员工和管理者个性特征、领导方式、中国本土文化、东西方文化差异等视角,分析这些因素在组织现有全面薪酬体系下如何影响员工实际获得的全面薪酬结构和水平,并提炼其作用机理。组织可据此指导管理者和员工,对其心理与行为进行改善与优化,在无需调整现有全面薪酬体系的前提下,更好地实现员工留任、员工敬业和员工吸引等人力资源管理目标(参见图2)。



资料来源:根据文献梳理与研究趋势绘制。

图2 个体视角下的全面薪酬未来研究框架

1.员工的个性特征对其获得的长期和短期全面薪酬结构与水平的影响

尽管全面薪酬各要素在吸引求职者方面发挥着重要作用,但鲜有研究系统探讨员工的个性特征对其在组织既定全面薪酬体系下获得的长期和短期薪酬结构和水平的影响。鉴于此,开放式创新与零工经济时代,全面薪酬的未来研究要结合“知识人”人性需求从以下几个方面展开:第一,结合大五人格理论研究员工的个性特征对其获得的短期和长期全面薪酬结构和水平的影响及其作用机理;第二,研究员工的性别、年龄、智力、学历等因素在员工个性特征与员工获得的短期与长期全面薪酬的关系中起何种作用及作用机理;第三,有效选择员工和组织样本,进行持续追踪,研究员工的工作经历、工作年限、职业生涯长度等因素对其获得的短期与长期全面薪酬的影响及其作用机理。这些方面的研究将有助于组织改善管理体系,也有助于员工优化其心理和行为策略,克服个体因素对全面薪酬的消极影响。

2.管理者的个性特征与领导方式对员工获得的长期和短期全面薪酬结构和水平的影响

如果管理者的个人特征能够帮助其准确识别员工的能力边界与核心能力,管理者就能客观、全面地对员工进行绩效评价,员工获得的全面薪酬尤其是非经济性薪酬就较为公正,员工的薪酬公平感就能增强。因此,从管理者个体视角,结合人格特质理论、领导方式理论研究管理者的个性特征、领导方式对员工获得的全面薪酬的影响是重要的研究趋势:第一,结合大五人格等人格特质理论,研究管理者的人格特质对员工获得的全面薪酬结构和水平的影响,探索其作用机理;第二,结合领导理论,研究管理者的领导方式在员工和管理者个人特质与员工获得的全面薪酬的关系中起何种作用,并研究其作用机理。这些研究一方面有助于明确优秀管理者应该具备的人格特质,为组织选拔、培养管理者提供参考;另一方面能够为管理者改善其心理

与行为、优化领导方式、提升管理有效性与针对性提供依据。

3.结合中国本土文化和组织情境研究中国员工的全面薪酬结构模型及其影响因素

组织在制定全面薪酬政策时,要考虑其所属国家的文化。有关人格与全面薪酬的研究,绝大多数来自西方,而西方文化与中国本土文化具有显著差异。中国文化属于远东文化群,具有高权力距离、强集体主义和不确定性规避等特征。受文化因素的影响,无论是普通员工还是组织管理者,所表现出来的思维和行为方式都具有“中国化”特点。区别于西方组织情境,在中国组织情境下员工随和性与全面薪酬不完全负相关。由此可见,文化因素在员工和管理者的个性特征与全面薪酬的关系中具有重要的影响作用。由于东西方文化的差异,未来的研究需要进一步检验东西方文化体系下二者关系的差异,以增强研究结论在中国组织管理实践中的适应性。

因此,结合中国本土文化与组织情境研究员工和管理者的人格特质与员工获得的全面薪酬的关系成为一个重要的研究趋势:第一,受中国本土文化和组织情境的影响,西方所界定的全面薪酬结构模型是否适合中国情境,中国员工特有的全面薪酬结构模型是什么,都需进一步进行实证检验;第二,应结合中国本土文化和组织管理实际,实证检验中国本土文化在员工特质、管理者特质、领导方式与员工获得的全面薪酬结构和水平的关系中发挥的作用及作用路径;第三,应结合中国本土文化与组织情境,对西方已经得到理论与实践验证的观点进行检验与修正,以增强其对于中国组织的适应性。

主要参考文献

- [1]白贵玉,罗润东.知识型员工福利激励与创新绩效关系研究[J].[山东社会科学](#),2016,(5):175-179.
- [2]丁明智,张正堂,程德俊.薪酬制度分选效应研究综述[J].[外国经济与管理](#),2013,(7):54-62.
- [3]梅春,赵晓菊.薪酬差异、高管主动离职率与公司绩效[J].[外国经济与管理](#),2016,(4):19-35.
- [4]谭春平,景颖,王焯.员工的随和性会降低全面薪酬水平吗?——来自中国文化与组织情境下的实证检验[J].[上海财经大学学报](#),2018,(4):63-77.
- [5]谭春平,景颖.基于二维点阵的企业绩效评价体系研究[J].[统计与信息论坛](#),2018,(10):97-106.
- [6]文芳,汤四新.薪酬激励与管理者过度自信——基于薪酬行为观的研究[J].[财经研究](#),2012,(9):48-58.
- [7]张勇,杨招军.管理者特质下的内生薪酬设计[J].[系统工程](#),2017,(2):25-29.
- [8]Ahmed M, Ahmed A B. The impact of indirect compensation on employee performance: An overview[J]. [Public Policy and Administration Research](#),2014,4(6):27-31.
- [9]Armstrong M, Brown D, Reilly P. Increasing the effectiveness of reward management: An evidence-based approach[J]. [Employee Relations](#),2011,33(2):106-120.
- [10]Best S. The U. S. gig economy: Economic imposition or economic choice?[J]. [The Business and Management Review](#),2017,8(4):60-67.
- [11]De Stefano V. The rise of the “Just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork, and Labour protection in the “gig-economy”[J]. [Comparative Labor Law and Policy Journal](#),2016,37(3):461-471.
- [12]Garg P, Rastogi R. New model of job design: Motivating employees’ performance[J]. [Journal of Management Development](#),2006,25(6):572-587.
- [13]Gulyani G, Sharma T. Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement[J]. [Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship](#),2018,6(3):255-271.
- [14]Hagel J. Talent: A battle on two fronts[J]. [Journal of Accountancy](#),2012,214(3):20-21.
- [15]Hoole C, Hotz G. The impact of a total reward system of work engagement[J]. [SA Journal of Industrial Psychology](#),2016,42(1):1-14.
- [16]Le K, Donnellan M B, Conger R. Personality development at work: Workplace conditions, personality changes, and the responsive principle[J]. [Journal of Personality](#),2014,82(1):44-56.

- [17]Lockwood N R. Talent management: Driver for organizational success[J]. *SHRM Research Quarterly*, 2006, 51(6): 1-11.
- [18]Lyons F H, Ben-Ora D. Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance[J]. *Compensation & Benefits Review*, 2002, 34(2): 34-40.
- [19]Mabaso C M, Dlamini B I. Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions[J]. *SA Journal of Human Resource Management*, 2018, 16(1): 169-177.
- [20]Msisiri P R, Juma D. Relationship between non-financial rewards and retention of employees in banking industry: Case of commercial rural development bank-Arusha Tanzania[J]. *International Journal of Economics and Finance*, 2017, 6(2): 1-37.
- [21]Nazir T, Shah S F H, Zaman K. Literature review on total rewards: An international perspective[J]. *African Journal of Business Management*, 2012, 6(8): 3046-3058.
- [22]Pregolato M, Bussin M H R, Schlechter A F. Total rewards that retain: A study of demographic preferences[J]. *SA Journal of Human Resource Management*, 2017, 15(1): 1-10.
- [23]Ram P, Prabhakar G V. The role of employee engagement in work-related outcomes[J]. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2011, 1(3): 47-61.
- [24]Rode J C, Arthaud-Day M L, Mooney C H, et al. Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2008, 16(3): 292-299.
- [25]Smit W, Stanz K, Bussin M. Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support[J]. *SA Journal of Human Resource Management*, 2015, 13(1): 1-13.
- [26]Spurk D, Abele A E. Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2011, 26(1): 87-103.
- [27]Steinberger B Z. Redefining “employee” in the gig economy: Shielding workers from the Uber model[J]. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 2018, 23(2): 577-596.
- [28]Stone D N, Bryant S M, Wier B. Why are financial incentive effects unreliable? An extension of self-determination theory[J]. *Behavioral Research in Accounting*, 2010, 22(2): 105-132.
- [29]Sutin A R, Costa Jr P T, Miech R, et al. Personality and career success: Concurrent and longitudinal relations[J]. *European Journal of Personality*, 2009, 23(2): 71-84.
- [30]Turnea E S. What we expect and what we get? Total rewards for potential employees[J]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2018, 23(8): 81-86.
- [31]Umarani M B. Employer branding: A strategic tool to attract, recruit and retain talented staff[J]. *International Journal of Innovative Research and Development*, 2013, 2(1): 17-32.
- [32]Wamweru T J, Makokha S. Relationship between total reward management systems and employee engagement: A case study of bamburi cement limited, Kenya[J]. *Journal of Human Resource and Leadership*, 2018, 3(1): 29-51.
- [33]Zingheim P K, Schuster J R. Developing total pay offers for high performers: Recruiting and retaining employees who perform in the top 20% require astute management from total rewards professionals[J]. *Compensation & Benefits Review*, 2008, 40(4): 55-59.

Literature Review and Prospects of Total Rewards: Factor Evolution, Theoretical Basis and Research Perspectives

Tan Chunping, Jing Ying, An Shimin

(School of Economics and Management, Lanzhou University of Technology, Lanzhou 730050, China)

Summary: With the transformation of human cognition in theory and practice, the individualized needs of “Intellectual” have prompted organizations to evolve from traditional compensation

management to total rewards management.

First of all, this paper summarizes and refines the origin, components, concept connotation and theoretical basis of total rewards. It is found that the academic community constantly gives the elements of total rewards a new connotation and expands total rewards according to the constant changes in the perception of employees' human needs. The measurement research and practice tests are conducted continuously in the meantime. The theoretical basis of total rewards is mainly reflected in the motivation theories whose core element is how to design effective total rewards content and level to meet the actual needs of employees.

Secondly, according to the organization's human resource management objectives, the theoretical and practical circles mainly study the impact of the components of total rewards on employee retention, employee attraction and employee engagement from the perspective of organizational management. After reviewing the above research results and summarizing the existing research frameworks of total rewards, this paper finds that the existing research mainly studies the influencing factors and mechanisms of the total rewards system design from the perspective of organizational management, and optimizes the total rewards system based on the above influencing factors and mechanisms. With the deepening of the total rewards research in the theoretical and practical circles, some research results have initially involved total rewards research from the perspective of managers and employees. However, these studies are scattered and do not form a systematic and clear research framework. It can be seen that the research on total rewards in the theoretical and practical circles shows a trend of changing from an organizational perspective to an individual perspective.

Finally, based on the trend of total rewards research perspective, this paper points out that the future research trend of total rewards is to explore the impacts and mechanisms of personal traits, leadership style, culture and other factors on the total rewards structure and level of employees in the organization's total rewards framework from the perspective of employees and managers. Furthermore, this paper proposes a future research framework for total rewards from an individual perspective, and summarizes the future research focus of total rewards which includes three aspects: Firstly, the employee personality characteristics affect the long-term and short-term total rewards structure and level. Secondly, the manager's personality characteristics and leadership style affect the long-term and short-term total rewards structure and level of employees. Thirdly, it combines Chinese local culture and organizational situation to study the total rewards structure model of Chinese employees and its influencing factors. Through the above research, it provides a reference for the organization of total rewards management, managerial personal traits and leadership style improvement, and employee personal traits and behavior improvement, so that employees can feel fairness and incentives to effectively achieve human resource management goals.

Key words: total rewards; constituent elements; personal needs; organizational perspective; individual perspective

(责任编辑:王舒宁)