

高新企业薪酬制度及其效果的实证研究*

——以浙江省高新企业为例

浙江大学经济学院 姚先国 方阳春

[摘要]薪酬制度是高新企业赢得人力资本竞争优势的关键之一。本研究对高新企业的薪酬制度及其效果进行了实证研究。从薪酬水平、奖金与固定工资的比例、基本工资的基础、是否提供长期激励四个方面分析薪酬制度。结果表明,能力工资、可变薪酬和长期激励深受高新企业欢迎,能力工资能提高员工的薪酬满意度,长期激励显著影响薪酬的满意度和离职倾向。高新企业的薪酬制度亟待改善,建议推行能力工资、长期激励和全面薪酬制度。

[关键词]高新企业;薪酬制度;效果;薪酬满意度;离职倾向

一、引言

在知识经济时代,以知识和资本为核心的高新技术企业已经成为经济快速发展的推动器。高新技术企业,简称高新企业,是从先进技术的研发,提供高技术含量的产品和服务,代表未来产业方向的新兴类型的企业。它具有高技术层次、高投入、高收益、高风险、高速度、高竞争等特征。包括航空航天制造、办公及计算机设备、通信设备、生物医药、科学仪器、电器设备等六大产业。经济合作和发展组织(OECD)把 R&D 密集度作为高新技术产业标准。当今世界,经济呈现全球化发展格局,科学技术迅猛发展,高新企业之间的竞争空前激烈。竞争从根本上说是人才的竞争,人力资本是高新企业的第一资源。随着知识经济迅猛发展,人才短缺已经成为一种世界性现象。发达国家凭借自己雄厚的经济优势和先进的科研优势,采取重金收买、高薪聘用、就地利用、制定优惠政策等吸引人才的办法,面向全球,争夺、网罗各地人才,一场没有硝烟的人才争夺战正愈演愈烈。面对激烈的人才争夺战争,以智力资本为核心的高新企业急需实施人才战略,深化人事制度改革。健全的薪酬制度是吸引、激励、发展与留住人才的最有力的工具。根据 2004 年中关村一次人力资源的调查分析,中关村 50 家企业的调查结果显示:82%的企业认为具有竞争力的薪酬是留住人才的主要措施之一。许多企业之所以人才缺乏,与激励机制不到位有密切的关系。薪酬不仅仅是一种成本支出,更是一种投入,一种能带来更多价值回报的投资。

薪酬制度在整个人力资源管理制度中起着领导、支持和推动变革的作用,是企业赢得并保持人力资本竞争优势的关键。在当前激烈的人才竞争形势下,薪酬管理是企业高层管理者以及所有员工最为关注的内容,它直接关系到企业人力资源管理的成效,对企业的整体绩效产生影响。自从经济体制改革以来,我国企业的薪酬制度发生了一系列变化。传统的薪酬制度根据职务确定相对固定的报酬,员工间的薪酬差距小,随着市场经济的发展和经济的全球化趋势,我国企业在保留传统的一些薪酬管理做法的同时,在学习、模仿和尝试一些新的薪酬管理办法,如可变工资、持股制、能力工资、宽带工资等,结果或能力导向、以团队为基础的薪酬模式逐渐受人欢迎。目前企业开始出现专业化、职业化的薪酬专业人员,越来越多的企业对原来的薪酬制度进行改革,甚至请专业的薪酬管理咨询公司合作解决薪酬问题。高新企业的薪酬制度现状如何,能否达到激励员工和提高组织绩效的目的?这不仅为企业界所关注,也是学术界亟待解决的重要课题。基于问题的重要性,笔者通过调查,对高新企业的薪酬制度及其效果进行了实证研究。

二、理论基础和假设

(一) 高新企业的界定

以往的不少研究把 R&D 密集度(研发投入占年销售额的比例)超过 5%作为界定高新企业的标准。本研究调查的高新企业是从浙江省科技厅公布的高新企业名单中选出,浙江省科技厅界定高新企业的标准是:R&D 投入占本企业年度总销售收入 5%以上;企业技术性收入与高新技术产品销售收入占企业当年总收入的 50%以上;科技人员占企业职工人数的 30%以上等。

(二) 薪酬的含义及薪酬制度的操作定义

Milkovich&Newman(1996)认为,薪酬是指雇员由于就业所得到的各种货币和实物报酬的总和。薪酬包括直接货币形式和非直接货币薪酬。直接货币形式包括基本工资、绩效工资、短期激励、长期激励,非直接货币薪酬包括各种保障、带薪假期和服务,等等。本研究所指的薪酬主要是货币薪酬。

Gray S. R. 等(1997)认为薪酬有三个维度:总的薪酬水平,薪酬时间、薪酬风险维度。薪酬水平是指薪酬在数量上是多少;从时间维度可分为:基于短期业绩的报酬和基于长期业绩的报酬;从风险维度来看,可分为基础固定报酬和可变报酬。可变薪酬包括收益共享、利润共享、团队奖励等。

Heneman 等(2001)提出了薪酬制度的 8 个方面特征:

1. 薪酬分析单元。组织在分配薪酬时以雇员的任务和责任为基础还是以雇员的资格为基础。如果以工作的任务与责任决定报酬,则称为以工作为基础的。如果根据担任工作的雇员的资格分配报酬,则是以人为基础的。

2. 价值对比参照标准。在决定雇员的报酬时,组织必须建立衡量价值的标杆。组织要么通过组织内部的

* 本文系国家自然科学基金重点课题《中国人力资本投资与劳动力市场管理研究》阶段性成果,课题负责人为姚先国教授,项目编号:70233003。

工作与人员的对比评价工作的价值,要么利用市场的调查数据(同类单位可比较的工作与人员)来评价工作与人员的外部价值。

3. 业绩评价方式。为给予报酬,组织必须评价员工的业绩。业绩评价有测量行为和测量结果两种典型的方式。行为测量关注员工如何完成任务的,结果测量关注员工完成了什么。

4. 报酬整合的层次。员工是组织的群体中的一员。不同类型的群体包括团队、部门、分支机构、区域、整个组织等。群体一般指部门或小组。组织必须决定以员工个体业绩为基础还是以部门(小组)绩效为基础给予报酬。

5. 加薪。是否固定给员工加薪。

6. 薪酬管理方式。薪酬管理的规则和薪酬系统是采用集中管理(如,以公司为单位)还是分权的形式(如,以部门为单位)。

7. 薪酬管理时间策略。薪酬系统的设计与实施领先于或落后于组织系统的其他方面(如,商业战略、组织结构、组织文化)的设计与实施。

8. 薪酬沟通方式。组织在沟通有关薪酬系统的设计与实施时以开放的方式(所有的员工能获得信息),还是以一种封闭的方式(只有部分员工,通常是经理,能获得这些信息)。

在以往研究的基础上,本研究的薪酬制度主要包括四方面的内容:薪酬水平、基本工资的基础、薪酬的风险维度和时间维度。它们的操作定义分别为:

(1) 薪酬水平主要指年度货币报酬水平;(2) 薪酬的风险维度以奖金和固定工资的比例来表示,奖金和固定工资的比例越高,薪酬的风险越大;(3) 基本工资决定因素有岗位、个人能力、资历等,本研究主要关注基本工资是否采用能力工资形式。能力工资是以员工的知识和技能为基础的薪酬,把员工的能力与基本工资相挂钩。在执行能力工资的过程中,一般来说有三种基本形式:在职位评估中体现能力,将薪酬同职位价值挂钩,这种方法在职位评估中加大了能力的权重,突出了能力的重要性;将薪酬同员工的任职资格挂钩;将薪酬直接地、完全地与个人能力挂钩。(4) 从时间维度看,薪酬可以分为短期激励和长期激励。长期激励是基于员工的长期业绩,把员工的报酬与公司的长期利益挂钩,帮助控制员工的短期行为。本研究主要探讨公司是否给员工提供长期激励。长期激励有干股(虚拟股)、股票实股激励、股票期权激励等多种形式。干股(虚拟股)的拥有者只有收益权,没有其他的所有权,无需个人出资;股票实股激励要个人出资,即时交易,拥有者有全部的所有权;期权激励,指双方事先约定将来以一定交易价格完成股权交易的一种权力。

(三) 薪酬制度效果研究的指标问题

薪酬制度的效果主要表现在薪酬制度激励员工与挽留人才的力量,是否最大程度地提高员工的业绩,从而提高组织的业绩。David 和 Luis(1987)认为,薪酬制度的效果可从四个维度去测量:(1) 总体薪酬效果;(2) 吸引人才的效果;(3) 激励效果;(4) 留住人才的效果。Arnold&Scott(2002)在分析宽带工资是否能提高薪酬制度的效果时,所用的指标包括公平性、外部竞争力、对员工的激励性、管理的容易程度、合法性、工资预算等。

薪酬制度的效果可以从个体和组织两个层面来分析。本研究的薪酬制度的效果主要从个体的层面进行分析,所采用的指标包括:薪酬满意度和离职倾向。

(四) 理论框架和假设

本研究包括两方面的内容:高新企业薪酬制度的现状调研和薪酬制度的效果研究。其中,薪酬制度效果研究的理论框架见图 1。自变量为薪酬制度四方面的内容,因变量为薪酬制度两个效果指标。

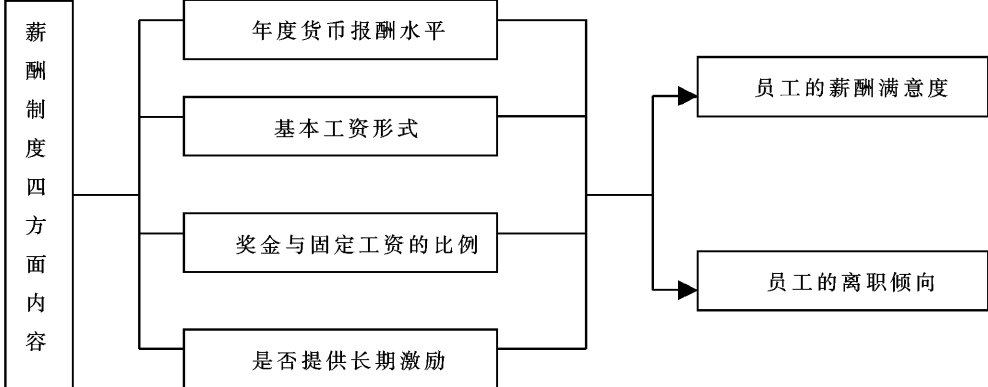


图 1: 薪酬制度的效果研究框架

本研究提出以下假设:(1) 高薪酬水平能提高员工的满意度,降低离职倾向;(2) 奖金与固定工资的比例影响员工的满意度和离职倾向;(3) 能力工资能提高员工的满意度,降低离职倾向;(4) 是否给予长期激励影响员工的满意度和离职倾向。

三、研究方法

本研究采用问卷调查方式,调查的对象为高新企业的各层次的员工,调查的方法为随机抽样。在浙江省

内调查了 40 家高新企业,每家企业发放 30 份问卷,发放 1200 份问卷,回收了 639 份问卷,回收率为 53%。
问卷的内容包括 03 年度货币报酬总额、固定工资与变动奖金的比例、基本工资是否采用能力工资、公司是否给予长期激励、员工的薪酬满意度、员工的离职倾向,以及各报酬因素(如,薪酬和晋升等)的重要性和满意感。其中员工的薪酬满意度和员工的离职倾向采用 5 点量表。员工的薪酬满意度问卷包括 10 个项目,内部一致性系数为.87;员工的离职倾向量表包括 4 个项目,内部一致性系数为.56。

四、研究结果

(一) 薪酬制度的现状统计结果

表 1 可变奖金与固定工资的比例分布表

奖金与固定工资的比例等级	百分比
0.2 以下(包括 0.2)	16.4 %
0.2 - 0.5(包括 0.5)	37.9 %
0.5 -1(包括 1)	29.1 %
1 以上	16.6 %

1. 可变奖金与固定工资的比例结构状况。可变奖金与固定工资的比例是薪酬决策的一个主要方面。从表 1 可知,有 45.7 %的人员的奖金与固定工资的比例超过 0.5,其中奖金与固定工资的比例为 0.2 - 0.5 情况比较多。在高新企业呈现可变薪酬日益流行的趋势。

2. 是否提供长期激励以及长期激励的形式。在被调查的人员中,13 %的人员有长期激励。在拥有长期激励的人群中,其中股票实股激励占 22 %,期权激励占 57 %,干股激励占 10 %,其他长期激励占 11 %。在获得长期激励的人员中,18.3 %是在生产部门的,16.7 %是属于销售部门的,23.3 %是在管理部门,41.7 %人员是在研发部门。

表 2 获得长期激励的人数在各职务层次中所占的百分比

各职务层次	获得长期激励的人数	各层次人员数目	占各层次人员的百分比
专业职员	16	244	6.6
基层管理人员	8	94	8.5
中层管理人员	19	82	23.2
高层管理人员	15	34	44.1

表 2 说明,除研发人员获得长期激励人数较多外,管理人员也是长期激励的主要对象,职务级别越高,获得长期激励人员比例越高,高层管理人员中 44.1 %人获得长期激励。

表 3 基本工资形式

基本工资形式	选择频次	所占的百分比
以工作岗位为基础	239	38.7
以个人能力为基础	227	36.8
以资历为基础	64	10.4
其他	87	14.2

3. 基本工资的形式。从表 3 可知,当问被调查者他们的基本工资形式时,选择以工作岗位为基础的基本工资的人员占 38.7 %;选择以能力为基础的基本工资的人员占 36.8 %。在决定基本工资时,工作能力越来越被重视,资历的重要性大大减弱。

(二) 薪酬制度的效果分析

薪酬制度在员工个体层面可表现在下列四个方面:现金薪酬水平、可变奖金与固定工资的比例、基本工资形式、是否有长期激励。在分析薪酬制度效果时,现金薪酬水平取其自然对数形式,基本工资形式、是否有长期激励采用虚拟变量。如果基本工资采用能力工资形式,则记为“1”,否则记为 0;如果有长期激励,则记为“1”分。

表 4 薪酬制度四方面内容对薪酬满意度的回归结果

变 量	B	Beta	t
(常项)	.92		.97
ln(年度货币报酬)	.23	.18	2.49 * *
可变奖金与固定工资的比例	-.05	-.06	-.88
能力工资	.21	.13	1.77 *
长期激励	.43	.19	2.59 * *

注: * p < 0.05; * p < 0.10

1. 薪酬制度对员工薪酬满意度的影响。薪酬制度的四个方面对薪酬满意度的影响,可从表 4 得出结论:现金薪酬水平、能力工资以及长期激励,与员工的薪酬满意度是明显的正向关系。根据统计结果,企业采用长期激励和能力工资,能显著地提高员工的薪酬满意度。

2. 薪酬制度对离职倾向的影响

表 5 薪酬制度对离职倾向的回归结果

变 量	B	Beta	t
(常项)	1.42		2.43
年度薪酬的对数	.01	.02	.21
可变奖金与固定工资的比例	.02	.05	.78
能力工资	.05	.04	.62
长期激励	-.36	-.24	-3.50 * * *

注: * * * p < 0.01

通过薪酬制度的四个方面对离职倾向的回归分析可知,是否提供长期激励,对离职倾向有显著影响。长期激励可帮助留住人才。

(三) 多种报酬因素的重要性和满意度分析

表 6 多种报酬因素的重要性和满意度的平均值

各报酬因素	重要性平均值	满意度平均值	重要性与满意度平均值的差距
薪酬	4.20	3.24	0.96
晋升	4.12	3.24	0.88
公司发展前景	4.43	3.68	0.75
工作稳定性	4.12	3.68	0.44
开明的上司	4.40	3.77	0.63
培训(开发新技能)	4.24	3.46	0.78
良好同事关系	4.26	3.83	0.43
固定工作时间	3.89	3.53	0.36
公司福利	4.14	3.24	0.9
住房补助	4.10	3.03	1.07
医疗保险	4.17	3.36	0.81

薪酬只是报酬一种形式,因此,薪酬对员工的离职倾向和业绩的影响是局部的。调查显示,员工最看重的是公司的发展前景和开明的上司,其次是开发新技能和良好的同事关系,再次才是薪酬。但从各报酬因素的满意度来看,最不满意的是住房补助,其次就是薪酬、晋升和福利等。从满意度与重要性的差距来看,除住房补助外,薪酬的满意度与其重要性的差距最大。薪酬虽然不是最重要的因素,但目前的薪酬制度并不理想。改善薪酬制度,提高员工的薪酬满意度是企业提高管理水平的一个重要方面。

五、总结

(一)从我国的国情和高新企业薪酬制度的现状看,能力工资、可变薪酬和长期激励机制正日益被大多数高新企业所选择

从高新企业薪酬制度的现状调查来看,在决定基本工资时,工作能力越来越被重视,资历的重要性大大减弱,可变薪酬在薪酬结构中所占的比例越来越大;研发人员和高层管理人员是获得长期激励的主要群体。高新企业已经打破了传统单一的僵死的薪酬制度的模式,成为薪酬制度改革的前驱。

- 1. 能力工资的兴起:为充分体现人力资本的价值,根据所做工作需要的能力水平和深度而支付工资,能力工资制典型应用于管理工作和专业化工作中。
- 2. 可变薪酬的兴起:薪酬作为激励的工具,必须与个人绩、团队和组织绩效紧密挂钩,提高薪酬弹性和灵活性,加大了绩效工资的比例,激发员工的积极性。
- 3. 长期激励的兴起:长期激励的目的是为了留住关键的人才,稳定员工队伍。其方式主要有:员工持股计划(ESOP)、股票增值权、虚拟股票计划、股票期权等。

(二)效果研究证实了部分假设,能力工资和长期激励是现阶段我国高新企业薪酬制度的现实选择,具有广阔的前景

薪酬制度的效果研究证实了部分假设,总薪酬水平、长期激励和能力工资,对薪酬满意度有重要影响。长期激励对离职倾向有显著影响。可变奖金与固定工资比例对薪酬满意度和离职倾向的影响,在本研究中没有被证实。能力工资能提高员工的薪酬满意度。岗位工资制是按岗位确定工资,对岗不对人。能力工资,在决定基本工资时,充分考虑到个人能力的差异,个人能力的差异在基本工资上得到体现。能力工资比岗位工资灵活,给予了能力突出人才比较大的薪酬上升空间,更能调动员工的积极性,有利于员工的个人发展和能力的提高。长期激励,能提高员工的薪酬满意度,降低员工的离职倾向。高新企业要注重股权激励。研究结果表明,有长期激励总比没有长期激励好。本研究通过调研统计分析得出能力工资和长期激励是有效果的。但这并不能说明能力工资和长期激励是万能的、绝对可行。既然是管理,管理除需要找到有效的工具外,还需要正确使用工具,因此能力工资和长期激励的恰当实施非常重要。

(三)目前的高薪企业薪酬制度亟待改革和完善,只有标本兼治,推行全面的薪酬制度才是我国高新企业薪酬制度的根本出路

薪酬制度对于高新企业在知识经济时代获得生存和竞争优势具有重要意义。在高新企业,除住房补助外,员工的薪酬满意度比其他报酬的满意度低,薪酬制度亟待改革和完善。员工对福利的满意度也较低,货币薪酬和福利管理都有待提高。高新企业最突出的特点是高人力资本、知识密集,知识型员工在高新企业占多数。著名知识管理专家玛汉·坦姆什提出知识型员工的四个主要的激励因素,它们分别是:个人的成长、工作自主、业务成就和金钱财富。本研究发现,在影响员工满意度的因素中,薪酬并不是最重要的报酬因素,公司的发展前景和开明的领导,是员工所最看重的因素。培训和良好的同事关系,也是员工较重视的报酬因素。因此,对薪酬制度改革的一种长效而彻底的办法,就是推行全面的薪酬制度。全面的薪酬制度,除包括货币形式的报酬外,还包括精神方面的激励,比如良好的工作氛围、培训机会、晋升机会等,需要内在薪酬和外在薪酬的完美结合。

(四)本研究的理论创新、现实意义和前瞻

综上所述,本研究从个体的层面对高新企业薪酬制度的效果进行了定量实证分析。把薪酬制度归为薪酬的总体水平,薪酬结构中变动和固定工资的比例,基本工资的基础和是否提供长期激励。薪酬制度的效果指标为员工的薪酬满意度和离职倾向。通过实证分析,分析目前存在的薪酬制度的优劣得失,进而为现阶段我国高新企业按照现代企业制度的要求,在推进社会主义市场经济过程中,建立完善的薪酬制度提供了一整套现实可行的薪酬制度选择方案,并具有一定的理论前瞻性和指导意义。本研究主要采用问卷调查的方法,没有对典型案例进行分析。尽管调查的企业都处在经济发达地区,所遴选的高薪企业都具有一定的行业代表性,但都位于浙江省内,没有对全国进行抽样调查。同时,由于企业薪酬是一个敏感的话题,历来是企业秘而不宣,忌讳交流的课题。因而笔者在问卷调查中尽管采取了种种控制措施,仍难以使调查数据的真实性达到理想化的程度,调查

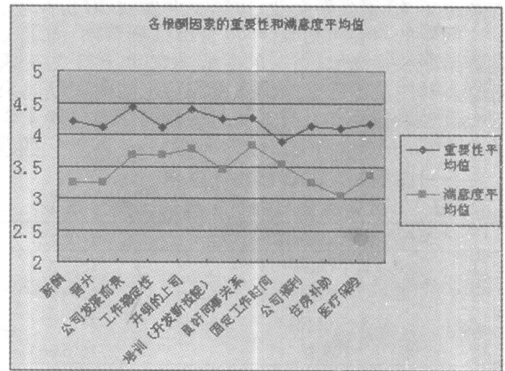


图 2 各报酬因素的重要性的和满意度的平均统计图

战略性的员工激励研究

安徽财经大学管理学院 汪金龙

[摘要]建立战略性的员工激励制度,对于有效激发员工的积极性,促进员工自身的成长与发展和组织战略目标的实现,有着非常重要的意义。本文从战略性员工激励实施的必要性入手,分析了战略性员工激励的功效,提出应以组织文化创建为先导,并保持组织文化建设和制度建设的高度一致,来构建完善的战略性员工激励制度。

[关键词]战略,员工激励,激励功效,激励机制

一、概述

随着经济全球化和知识经济时代的来临,企业创新能力与创新水平的高低已成为决定企业竞争优势的重要因素,而它们归根结底取决于员工的素质与活力,“二十一世纪的企业竞争归根到底是人才的竞争”已得到广泛认同。在现代社会经济背景下,企业人力资源管理的核心理念可以用“战略性激励”五个字来表达。相对于传统人事管理,现代人力资源管理的根本特性总的来说是“战略性”的;相对于企业其他方面的管理,现代人力资源管理是以激励为核心的。人力资源管理者能否“以人为本”,有效激发员工的积极性,最大限度地发挥员工的主体能动性和创造性,就成为决定企业绩效优劣的关键因素和人力资源管理成功与否的核心问题。正因为如此,成功的企业更加重视站在企业战略的高度激发其员工的积极性与创造性,花费更多时间和精力致力于激发员工潜能,并把激励作为企业长盛不衰的法宝来对待,员工激励也成为了企业一个永恒的话题。

基于战略的员工激励就是以整个组织的发展战略为基点,根据本组织的特点采用不同的激励机制,从而实现组织的战略目标和员工个人的成长和发展。它的指导思想是把组织成员,尤其是关键员工看作组织的一种战略性资源,一种与组织物质资本同样重要甚至于超越物质资本的重要资本,即人力资本。同时,把对他们的激励看作是组织的一项投资,这种投资在未来会对组织战略目标的实现产生重大影响,并能增值。这种激励将组织战略目标和员工个人发展目标共同实现作为组织的最终追求,组织目标和员工个人发展目标处于相对平等的地位。在具体的激励措施上,更多强调的是运用系统化科学方法和人本管理相结合的权变激励模式。

二、战略性的员工激励功效分析

战略性员工激励不应局限于解决组织眼前的激励问题,它应该立足企业的长远发展,着眼于组织、团队以及员工个人的长期和长效激励,其根本目的可总结为以下几点:

1. 强化组织的核心价值观,增强组织的凝聚力。组织核心价值观是组织持久的和本质的原则,它表达了组织存在的意义,明确了组织倡导什么,反对什么。它不随趋势和时尚的变化而变化,甚至也不随市场状况的变化而变化。组织的核心价值观不能只为组织的管理者所理解和接受,它必须准确传达给每一位员工,并被全体员工所认同。只有这样,组织内部才能创造一种共同语言,才能从思想到行动形成一股凝聚力。基于战略的激励通过正向激励组织所倡导的以及惩罚组织所反对的活动,从而达到强化组织核心价值观、增强组织凝聚力之目的。

2. 支持组织战略的实施。当组织根据战略分析选择了某种经营战略,则战略性激励必须与之相适宜:如果一个组织采取的是成本领先战略,其核心是以比竞争对手较低的产品或服务成本获取市场竞争优势,则激励必须强调以内部经营管理效率的提高为基础;如果一个组织采取的是产品差异化战略,即通过为顾客提供独特的差异化产品或服务,满足消费者的特殊需要,来获取市场竞争优势,其实质是一种“顾客至上主义”战略,其核心是如何满足利益相关者个人或群体的需要,这时的激励必须鼓励员工的创新行为,通过员工不断的创新来开发新产品或提供新的服务,创造和保持与竞争对手的“差异化”优势;如果组织采用的是重点集中战略,涉及到如何从具体情况出发进行市场优势战略选择与组合的问题,这时激励必须鼓励员工行为和优势战略选择与组合保持协调一致。

3. 促进组织的可持续发展。“优胜劣汰,适者生存”的自然法则对组织同样适用,尤其是在当前竞争日趋激烈的市场环境下,更是如此。基于此,组织就必须充分发挥战略性激励的长期和长效激励机制,激发员工不断在竞争中取胜,以此保持组织的可持续发展。

数据有一定的水分在所难免。另外,本研究从个体的角度分析了薪酬制度的效果,要达到更加全面深入的研究,还需要从另一个角度进一步研究薪酬制度对组织战略和业绩作出的贡献程度及其意义。

[参考文献]

- [1] R.L. Heneman, M. Fisher, K. E. Mdxon. Reward and organizational systems alignment: an expert system[J]. Compensation and Benefits Review, 2001, 33(6): 18 - 29.
- [2] B.B. David, R. Luis, Gómez - Mejia. Toward A Contingency Theory Of Compensation Strategy[J], Strategic Management Journal, 1987, 8: 169 - 182.
- [3] 姚先国. 劳动力的双轨价格及经济效应[J]. 经济研究, 1992, 4: 74 - 77.
- [4] 姚先国, 方阳春. 企业薪酬体系的效果研究综述[J]. 浙江大学学报, 2005, 2: 74 - 81.
- [5] 董克用. 中国转轨时期薪酬问题研究[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003.