



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

第二版

# 薪酬管理

刘昕 编著

第二版

 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

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

第二版

# 薪酬管理

刘昕 编著

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

薪酬管理/刘昕编著. 2 版.  
北京: 中国人民大学出版社, 2007  
(教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材)  
普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
ISBN 978-7-300-04310-4

- I. 薪…
- II. 刘…
- 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 (2007) 第 010890 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材·第二版  
**薪酬管理**  
刘昕 编著

---

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	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2002 年 11 月第 1 版 2007 年 1 月第 2 版
印 张	31.5 插页 1	印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
字 数	576 000	定 价	33.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

## 总 序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家、学者编写的人力资源管理系列教材第二版与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要来源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何搞好组织的人力资源规划，如何招聘到需要的优秀员工，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，已经成为企事业各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放近30年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。而且更为重要的是，在我国人均自然资源与世界相比并不占优势，且国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高的今天，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面，一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队

伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平与世界发达国家相比，却差距较大。因此，从目前来看，提高我国企事业单位的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。

为了提高我国人力资源管理水平，我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法，努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。通过这些办法，的确提高了我国的人力资源管理水平。但是，人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域。对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响，因此，仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过 30 年的恢复和成长，已经到了建立具有自身特色的、符合中国文化的管理理论的时候。由于管理学的文化根基特征，所以，完全可以说，建立具有中国特色的人力资源管理理论是建立中国特色管理理论的关键。无论是提高我国人力资源管理水平，还是建立具有中国特色的管理理论体系，都需要培养大批具备先进的管理理念、掌握科学的管理方法的人力资源管理专业人才。

近年来，社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前茅。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计，自 1993 年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来，到 2005 年底，全国已经有近 300 所高校开设了人力资源管理专业。2002 年出版的本系列教材的第一版，在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材应该随着社会经济的发展与教学改革深入的需要而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第一版的反馈，组织了这次修订。本系列教材在编写中把握了三个原则：第一，优选教材作者。本系列教材的作者都是我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者。这些学者亲自主笔，保证了教材的质量。第二，优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析的方法与技术》、《招聘与录用》、《培训与开发》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《劳动经济学》、《劳动关系》等，既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理的需要，也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三，重视本国案例。在修订时，我们特别强调了多运用中国改革开放以来的案例，以帮助學生更好地理解 and 掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力，我们仍然清楚地认识到，这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教，提出修改意见和建议，使之日臻完善，以便更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

**董克用**

于中国人民大学人力资源开发与管理研究中心



## 前 言

在整个人力资源管理体系中，恐怕没有哪一种职能会像薪酬管理这样总是那么引人注目。这可能是因为，对于一个组织来说，无论你有什么种吸引、留住和激励员工的手段，薪酬恐怕都是其中最根本的一种。而对于绝大多数员工来说，无论你从事一项工作的理由到底有多少个，薪酬恐怕都是其中最基本的一个。事实上，极端地说，在一个组织的人力资源管理当中，可以没有职位分析和职位设计，可以没有培训开发，甚至可以没有绩效管理，但是绝对不可以没有薪酬管理。

当然，现代意义上的薪酬管理是绝对不可以脱离一个完整的人力资源管理体系而独立存在的，同时也不可以抛开一个组织的使命和战略而去“自己过自己的日子”。薪酬管理的复杂性表现在它不仅涉及薪酬支付的成本有效性以及税收和组织承受能力的问题（经济学），而且涉及组织所支付的薪酬对于员工所产生的激励力度和激励方向是否合理，以及能否吸引和留住人才的问题（管理学），同时还涉及给员工带来的公平感、成就感、归属感等心理感受的问题（心理学）。最后，它还涉及一个组织所支付的薪酬水平以及支付薪酬的方式是否合法合规的问题（法学）。

笔者自1987年考入中国人民大学劳动人事学院学习劳动经济学专业开始，就正式接触到了人力资源管理以及工资收入分配等方面的问题。在多年的学习和工作生涯中，我从来没有停止过对这样一个问题的思考，即对人进行管理和激励的最基本规律是什么。有人说金钱很重要，“有钱能使鬼推磨”；有人说考核很重要，没有绩效管理就无法促使人们努力工作；有人说文化很重要，文化决定人的行为和绩效；又有人说，感情很重要，重视情感管理才能促使员工产生高绩效……这些说法尽管都有自己的道理，但是都有失片面。后来，我逐渐发现，薪酬管理乃至整个人力资源管理的问题在本质上其实都涉及一个最根本的问题，这就是人性。

说到人性，很多人恐怕会觉得是老调重弹，其实不然。因为笔者在最近这些

年接触到很多不同的人力资源管理观点，同时也与许多人力资源管理从业人员进行了广泛的探讨，最后反而越来越清晰地看到，对于任何组织中的人力资源管理包括薪酬管理来说，对人性的真正理解是关键所在。那么，到底什么是人性呢？这方面的争论有很多，中国自古便有人性本善和人性本恶之争，而在西方，也存在理性人（或经济人）假设、社会人假设以及复杂人假设等各种人性假设，始终没有一个定论。而在现实中，很多企业经营者也会发现，按 X 理论的思想去搞管理会有问题，按 Y 理论的思想去搞管理也同样会有问题。于是很多人变得有些不知所措。

作为西方经济学和管理学的一个最基本假设，理性人假设（即人性自私假设）曾经在相当长一段时期内遭到国内学者的批判。但是，笔者以为，这完全是出于一种误解，因为，理性人假设中所谓的“自私”与我们通常所说的个人或社会道德层面的自私并非同一个概念。这种自私并非是指损人利己、损公肥私以及小气、喜欢占便宜等不良特征，它只不过是说人都会在乎自己的利益而已。也就是说，人性本质上是中性的，既非一定善，亦非一定恶，所谓的善恶，都是人们根据一定的价值观强加给人性的。此外，还有一点是肯定的，这就是亚当·斯密在《国富论》中早已阐明的：没有人性的自私，社会便会失去发展和进步的动力。计划经济和国有体制的某些弊病便是最好的例证。

但是，笔者在这里并不是要简单地重新宣扬和强化这样一种“人性自私”论，而是认为，我们需要在人性自私假设的基础之上再增加一个假设，这就是：“人们更愿意用一种符合社会道德规范的、与组织规则相适应的，同时也是正大光明的、体面的方式来获得自己的利益”。基于对人性的上述理解，我们不难发现，任何一个“好的”企业（社会和国家也是如此）都必须一方面能够保护并设法满足个人行为主体对自己利益的追求，另一方面，还要让这些满足了个人利益追求的人能够有成就感、自豪感，至少应当感到体面、心安理得和有自尊。因此，一个希望健康发展的组织需要达到的一个最根本的要求就是：能够设计出一种能够让人们体面、自尊、心安理得甚至有成就感和自豪感地获得自己的利益的机制。这样一种机制的存在是一切长期有效激励的基础。一个组织只有达到了这样的基础性要求，才有可能引导员工尽心尽力地工作，承担起组织使命、实现组织战略、达到组织的各项经营目标。同时，也只有形成了这样一种机制，一个组织才有可能塑造出真正的高绩效文化，对员工产生长久的激励。相反，如果一个组织不能提供这样的机制，那么人们恐怕只有两种选择：一是离开；二是用对组



织不利的方式来牟取自己的利益，比如消极怠工、侵吞组织资财或贪污腐败等。因此，我们必须深刻理解人性的这种特点，才能知道如何通过制度设计来正确地引导（而不是“改变”或“改造”）人性，从而获得组织所需要的行为、态度和绩效。事实上，薪酬管理乃至整个人力资源管理的精髓也在此。

这里，有一点需要澄清，那就是何谓“利益”。利益并非一定是指金钱或薪酬，在这里，它是广义的，既可以是金钱，也可以是晋升、成长和发展的机会，还可以是领导的赏识和认可以及同事的尊重，或者是几种不同利益的组合。它实际上可以用我们在本书中提到的“全面报酬”的概念来加以概括。总之，需要记住的一点是，组织需要满足的是员工对多种不同利益的追求。

笔者从1999年开始在中国人民大学劳动人事学院为本科生开设薪酬管理这门课程，此后又分别面向硕士研究生、在职研究生以及企业界人士讲授这门课程，在2004年还成为美国全面报酬学会（WAW）在中国的首位签约认证专家，用其所提供的标准教科书在国内讲授IMHR课程。这使得我有机会不断地形成和整理关于薪酬以及薪酬管理的思想体系以及相关技术和工具。而最近十年来与各类企事业单位的接触，又使我有更多的机会接触来自薪酬管理实践一线的诸多疑问、企业经验以及大量活生生的案例，这些大大丰富了我对薪酬问题的理解。

自本书第一版出版以来，我收到了很多学生、教师以及企业界人士的电子邮件和电话。他们或者指出了我在第一版中出现的一些问题和错误，或者为我提供了很好的修订和改进建议。在这里，我对广大读者对本书的关爱表示衷心的感谢，同时希望大家能一如既往地继续为我提供良好的意见和建议。我的电子邮件地址是：[liuxin@mparuc.edu.cn](mailto:liuxin@mparuc.edu.cn)。通信地址是：中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所，邮政编码：100872。

最后，必须提到的是，在本书第一版的写作过程中，我的学生修琳和张珂帮助我在PPT讲稿、论文和著作的基础上，做了大量的转换和文字整理工作。现在，她们当中的一位正远在加拿大攻读博士学位，另外一位也已在研究生毕业后走上了人力资源管理工作岗位，但是她们当初为我整理资料时的那份认真和投入使我至今仍无法忘记。在此，我要再次对她们当初的辛勤工作表示感谢。

刘昕

# 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材·第二版

## 编辑委员会

---

### 主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

### 编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 南京大学国际商学院院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院副教授

刘 昕 中国人民大学公共管理学院副教授

程延园 中国人民大学劳动人事学院副教授

唐宁玉 上海交通大学管理学院副教授

出教材学术精品 育人文社科英才

中国人民大学出版社读者信息反馈表

尊敬的读者：

感谢您购买和使用中国人民大学出版社的图书，我们希望通过这张小小的反馈表来获得您更多的建议和意见，以改进我们的工作，加强我们双方的沟通和联系。我们期待着能为更多的读者提供更多的好书。

请您填写下表后，寄回或传真回复我们，对您的支持我们不胜感激！

1. 您是从何种途径得知本书的：

书店 网上 报刊杂志 朋友推荐

2. 您为什么决定购买本书：

工作需要 学习参考 对本书主题感兴趣

随便翻翻

3. 您对本书内容的评价是：

很好 好 一般 差 很差

4. 您在阅读本书的过程中有没有发现明显的专业及编校错误，如果有，它们是：

---

---

---

5. 您对哪些专业的图书信息比较感兴趣：\_\_\_\_\_

---

---

6. 如果方便，请提供您的个人信息，以便于我们和您联系（您的个人资料我们将严格保密）：

您供职的单位：

您教授的课程（教师填写）：

您的通信地址：

您的电子邮箱：

请联系我们：

电话：82501868-551, 541 62514162

传真：62514775

E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲59号文化大厦15层 100872

中国人民大学出版社工商管理出版事业部

## 内容简介

本书是作者在长期从事薪酬管理的学习、教学、科研以及企业管理咨询实践的基础上形成的心血之作，力图为读者营造一个关于薪酬管理的宽阔视野，从组织战略以及战略性人力资源管理的角度来阐释薪酬管理在现代企业中的地位与作用。全书不仅从管理学、心理学、经济学等多学科的角度对薪酬以及薪酬管理的相关内容进行了应用理论方面的充分阐释，而且深入细致地讲解了大量的薪酬管理操作实务以及相关细节，同时，还澄清了很多在现实中存在的与薪酬以及薪酬管理有关的模糊认识甚至错误观点。书中借助大量实例以及作者十多年来深入企业进行管理咨询实践的经验和体会，系统讲解了薪酬设计的总体思路、职位评价、薪资结构设计、绩效奖励计划设计以及不同类型人员的薪资管理等方面的操作技术。



## 作者简介

**刘昕** 中国首位劳动经济学博士。现任中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长、副教授、硕士生导师。中国人民大学人力资源开发与管理研究中心副主任，国家人事部经济技术职称考试人力资源管理专业专家组成员，美国全面报酬学会IMHR项目认证专家。1987-1997年就读于中国人民大学劳动人事学院。1998-1999年留学比利时一年，后赴哈佛大学、宾夕法尼亚大学等校进行学术访问。主讲人力资源管理经济学、人力资源管理、薪酬管理等课程，主持30多家各类企事业单位的人力资源管理咨询工作，担任多家企业的人力资源顾问。在《光明日报》、《中外管理》等各类报纸期刊发表论文70余篇，出版《人事管理经济学》、《人力资源管理》等各类著作10余部。

## 目 录

<b>第一章 薪酬管理总论</b> .....	(1)
第一节 薪酬的相关概念和主要功能 .....	(4)
第二节 薪酬管理及其面临的挑战 .....	(21)
附 录 中国企业薪酬的八大病根 .....	(40)
<b>第二章 战略性薪酬管理</b> .....	(46)
第一节 战略性薪酬管理与企业战略 .....	(49)
第二节 从传统薪酬战略到全面报酬战略 .....	(61)
<b>第三章 职位薪资体系与职位评价</b> .....	(84)
第一节 职位薪资体系和职位分析与描述 .....	(86)
第二节 职位评价技术 .....	(96)
<b>第四章 技能和能力薪资体系</b> .....	(137)
第一节 技能薪资体系 .....	(139)
第二节 能力薪资体系 .....	(169)
<b>第五章 薪酬水平及其外部竞争性</b> .....	(188)
第一节 薪酬水平及其外部竞争性决策 .....	(191)
第二节 薪酬水平决策的主要影响因素 .....	(199)
第三节 市场薪酬调查 .....	(213)
<b>第六章 薪资结构设计</b> .....	(240)
第一节 薪资结构的原理及其设计方法 .....	(244)

第二节	薪资宽带	(266)
<b>第七章</b>	<b>绩效奖励与认可计划</b>	(288)
第一节	绩效奖励的基本原理	(290)
第二节	绩效奖励计划的种类	(300)
第三节	特殊绩效认可计划	(343)
<b>第八章</b>	<b>员工福利管理</b>	(360)
第一节	员工福利概论	(362)
第二节	员工福利的种类	(371)
第三节	员工福利的规划与管理	(383)
<b>第九章</b>	<b>特殊员工群体的薪酬管理</b>	(397)
第一节	销售人员的薪酬管理	(402)
第二节	专业技术人员的薪酬管理	(421)
第三节	外派员工的薪酬管理	(428)
第四节	管理人员的薪酬管理	(433)
<b>第十章</b>	<b>薪酬预算、控制与沟通</b>	(449)
第一节	薪酬预算	(451)
第二节	薪酬控制	(464)
第三节	薪酬沟通	(474)
	<b>主要参考文献</b>	(490)



# 第一章

## 薪酬管理总论

### ● 学习目的

读完本章之后，你应当能够：

1. 掌握报酬和薪酬的区别
2. 熟悉总薪酬的构成以及薪酬的功能
3. 了解薪酬发展的历史以及一些重大的变化
4. 熟悉薪酬管理的主要内容及其中的重要决策
5. 了解当前所处的薪酬管理环境及其对薪酬管理的影响
6. 说明薪酬管理与人力资源管理体系中的其他职能之间的关系

### 对薪酬的各种看法

以下是某杂志记者就薪酬问题对一些企业中的人员所做的采访记录。

**某连锁超市培训主任张先生：**“薪酬固然是重要的，尤其是对于已经在职场上打拼了近十年的人来说，但也许并不是唯一重要的。如果企业给予你充分的发展空间和成就感，就可以与薪酬综合起来考虑。在单纯由于薪酬的原因想离开企业之前，一定要自问一下，什么对你来说是最重要的。”



**北京某空调公司副总经理周先生：**“作为公司的创始人之一，发工资时总在想什么时候才能多发一些钱给大家。因为我觉得，企业利润不是老板个人创造的，而是所有人创造的，是团队创造的，只是不同的角色起的作用不一样。把快乐与大家分享，何乐而不为？我们企业从去年开始，就一直提倡这样一个口号。我们要做的第一步是把薪资提上去。我们的企业实行的是合伙制，作为合伙人来讲，存在这样一个问题，即把工资提上去以后，如果大家的工作效率没能提上去，该怎么办？最后，我们统一到这样一个观点：这是左腿与右腿的关系。如果你是老板，发薪酬是先迈右腿的话，那你就先迈右腿。我们相信，只要你的肢体是健康的，你迈出一条腿以后，另外一条腿一定会跟上去的。因此，我们企业就这样做了，结果，也得到了相应的回报。

当然，我们也有教训。因为没有说清楚，设定这么高的工资（在这个行业名列前茅）肯定有我们的设想和要求：就是你的工作质量也要达到相应的标准或者状态。如果你达不到，我们就实行百分制，你差一点，我就扣一点工资。但是由于交流得不是很充分，发工资的时候，大家拿的多了，肯定就开心了，但他们不知为什么多发了，但到月底根据考核结果扣工资时，大家就有说法了，他们认为我辛辛苦苦干了，怎么还扣工资呢？然后，你在操作中，每扣他们一分，他们都觉得不是很痛快，因为他们认为，涨了工资，是他们应得的，而不认为，设计那个标准的目的是让人人争取达标。负面影响产生了：钱多发发了，但是满意度反而下降了。

对高薪招聘人才，我们并不是凭兴趣，而是凭企业的条件。只要我觉得这个人就是人才，我就很愿意马上给他高薪。我总是愿意先把钱给他，他来干活，然后我来看看结果。”

**某通信公司总裁夏先生：**“企业发展到一定阶段后，很多老总会觉得可能薪酬不是最重要的，最重要的是给员工发展空间，但前提应该还是要在发给员工充足的薪水的情况下再给他发展空间。毕竟，薪酬是留住人才很重要的一方面。这是永远无法回避的，一定要意识到这一点。

以前曾经在公司发生过这样一件事情，这可能在很多企业也会发生。我们新上任的一个部门经理，在第一个月领薪水时发现数字不对，跟当初与人事部门谈的薪酬差了几百元钱，数目不大，他也是犹豫再三，鼓足勇气找到直线经理再找到我这里。我发现这是由于人力资源部门的工作疏忽造成的，立即签字