



- “十二五”普通高等教育本科国家级规划教材 ·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

# 薪酬管理

(第四版)

Compensation

刘 昕 编著





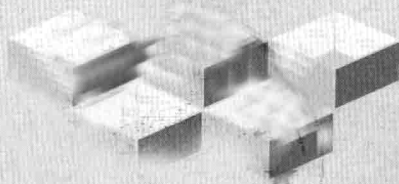
- “十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

# 薪酬管理

( 第四版 )

## Compensation

刘 昕 编著



中国人民大学出版社  
· 北京 ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

薪酬管理/刘昕编著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 4  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材  
ISBN 978-7-300-19121-8

I. ①薪… II. ①刘… III. ①企业管理-工资管理-高等学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 060710 号

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材  
**薪酬管理 (第四版)**

刘 昕 编著  
Xinchou Guanli

---

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)

010-62511770 (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 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

版 次 2002 年 11 月第 1 版

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

2014 年 4 月第 4 版

印 张 23.5 插页 1

印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷

字 数 620 000

定 价 39.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

## 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 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、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 南京大学商学院名誉院长、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教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

# 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四版以全新面貌与读者见面了。

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。如何确定组织的人力资源战略、做好组织的人力资源规划，如何招聘、留住、开发以及激励组织需要的各类人才，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，如何建设良好的组织文化，已经成为企事业单位各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放30多年的历程中，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，如今，我国自然资源的人均占有量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，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差距仍然较大。因此，提高我国企业、事业单位以及政府机构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。2013年11月12日中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中，“人才”的概念被提及多达16次，这再次表明，无

论是从具体的一个组织来看，还是从一个国家的发展和进步来看，人的问题始终是一个极其重要的问题。

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。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 多年的恢复和成长，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。鉴于管理学的文化根基特征，可以说，建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之，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，都需要培养大批具有先进的管理理念、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 2013 年为止，全国已经有 500 多所高校开设了人力资源管理专业。从 2001 年开始出版的本系列教材的第一版，到目前为止已经历了第四次全面的修订工作，本套教材对于满足我国各高校人力资源管理专业的教学需要起到了非常积极的作用，得到广大教师和学生的一致好评。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第三版的反馈，组织了这次重新修订工作。本系列教材从一开始起步阶段，就在编写中把握了以下三个重要原则：第一，优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校，而是从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中遴选，每位作者必须是在人力资源管理的相关领域或模块中的真正专家。同时要求这些学者必须亲自主笔，以保证教材的质量。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》、《战略性绩效管理》、《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知识的需要，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，重视本国案例的运用。最近几十年来，随着我国市场经济的长足发展以及企业人力资源管理水平的不断提高，涌现出大量有价值的本土化人力资源管理案例。因此，在修订时，我们特别强调多运用中国改革开放以来的案例，以帮助学生更好地理解和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，以更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

**董克用**

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如此令人注目，因为对于任何一家企业来说，无论有多少吸引、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，无论从事某种工作的原因有多少，获得报酬恐怕都是其中最基本的一个。极端地说，一家企业可以没有职位分析，没有科学的规划和招募甄选，没有培训和开发，甚至可以没有绩效管理，但却绝对不可以不做薪酬管理。

当然，现代意义上的薪酬管理绝不能脱离组织的战略和人力资源管理体系而单独存在。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组织的财务承受能力（经济学），而且涉及企业通过支付的薪酬对于员工产生的激励力度和方向是否恰当，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、归属感等心理感受问题（心理学）。最后，它还涉及一家企业支付的薪酬水平以及薪酬支付方式是否合法合规的问题（法学）。

作者自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，一个长期萦绕在我脑海里的的问题就是：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，考核什么才能得到什么；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，但却都有失片面。实际上，薪酬管理乃至整个人力资源管理在本质上其实都涉及一个最根本的问题，这就是人性的问题。

说到人性，很多人恐怕会觉得是老调重弹，其实不然。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，最终似乎并无定论。而在现实中，很多企业经营者会发现，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，曾在相当长一段时间内遭到国内学者的批判。但这很可能是出于一种误解，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，它并不是指损人利己、损公肥私以及小气、喜欢占便宜等不良特征，只不过是讲人都会在乎自己的利益，这就是所谓的“趋利避害”。

一方面，不同的人对利益的解释各不相同，用经济学的语言来说，只要是能够给一个人带来效用或满足的东西对其而言都属于利益。比如，很多有宗教信仰的人会把个人的部分甚至全部财产捐赠给教会或者寺庙，还有一些人会牺牲个人的金钱或物质利益去无私地帮助别人，当然他们在做这些事情的时候能够从中得到快乐甚至感觉到心灵上的安慰，对他们而言便属于利益。另一方面，每个人对自己利益的追求并不是坏事，正如亚当·斯密在《国富论》中早已阐明，没有人性的自私，社会便会失去发展和进步的动力。追求个人的利益并不一定是干坏事，关键要看制度对人性产生了怎样的引导。从本质上来说，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。

因此，一个希望健康发展的组织（包括社会和国家也是如此）需要达到的一个最根本的要求就是：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，一个组织只有达到这样的一个基础性要求，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，达成组织的各项经营目标。同时，也只有形成这样一种机制，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就在于此：了解员工对哪些利益（薪酬福利、晋升、个人发展、认可与尊重、成就感、自由度等）有需求，然后通过建立一种机制，用组织的资源提供这些利益，去交换员工的工作时间、努力以及忠诚，从而让他们帮助组织实现自己的目标。

值得一提的是，薪酬管理的理论和实践并非仅仅适用于组织，在日常生活中我们也经常会遇到一些需要运用这方面原理的决策。本书作者在哈佛大学访问期间，曾经对一同在美国学习的8岁的女儿实行过一阵有意思的“绩效奖励”计划，从中感受到了绩效奖励计划的优点，同时也发现了绩效奖励计划可能存在的一些问题。此外，对于薪酬和福利的各自优势的理解，也有助于我们更加了解应当在结婚成家以后让自己的父母更加开心。总之，薪酬管理（以及人力资源管理）的很多基本原理和方法不仅可以帮助企业更好地处理组织和员工之间的关系，也能帮助我们更好地处理很多家庭关系！

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，此后又分别面向各类学生、企业中高层管理人员以及人力资源经理讲授这门课程，在2004年还成为美国报酬学会（WAW）在大陆的首位签约认证专家，用其提供的标准教材在国内讲授IMHR课程，这使得我有机会不断形成和整理关于薪酬和薪酬管理的思想体系以及相关技术和工具。而最近十年来同各类企事业单位的接触，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。

在第四版中，作者更正了上一版存在的一些瑕疵，根据读者尤其是全国各地高校老师通过使用本教材提供的反馈做了多处更新和完善。主要变化包括：压缩了部分理论方面的讨



论，精简了各处文字；对案例进行了较大幅度的更换和调整，新增了华为、三一重工、胖东来、富士康等中国公司的代表性薪酬管理案例，新增了关于公务员薪酬水平讨论的案例；增加了关于组织文化、企业生命周期与薪酬管理之间关系的讨论；增加了人工成本以及薪酬和年终奖的税务处理方面的相关内容，以及我国企业年金和职业年金方面的最新规定；对我国企业的管理层持股计划以及员工持股计划等内容做了全面更新。

在本书第一版的编写以及后面三版的修订过程中，一些研究生为我提供了很多的帮助，他们是修琳、张珂、林南山、曹铁、何育明等。在这里对他们为本书付出的辛勤劳动表示感谢。

自本书第一版出版以来，本人收到很多学生、教师以及企业界朋友的电子邮件和电话，他们或者指出了本书早期版本中存在的一些问题或模糊不清的地方，或者提供了很好的修订和改进建议，从而帮助作者通过不断的修订使本书的内容变得更加准确、全面，容易理解。在这里，作者对广大读者对本书的关注和厚爱表示衷心的感谢，同时希望大家能一如既往地提供好的意见和建议。我的电子邮件地址是：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。办公室电话是010-62519357。

刘 昕

## 教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62515732，62514775                      电子邮箱：[rdcbsjg@crup.com.cn](mailto: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 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

# 目 录

<b>第 1 章 薪酬与薪酬管理</b> .....	1
引 例 用“薪”关爱员工的胖东来.....	1
第 1 节 薪酬的基本概念及其功能.....	3
第 2 节 人力资源管理体系中的薪酬管理 .....	18
案例与讨论 东航云南分公司飞行员的“集体返航”事件 .....	28
<b>第 2 章 战略性薪酬管理</b> .....	31
引 例 “海底捞”的秘密武器 .....	31
第 1 节 战略导向的薪酬管理 .....	33
第 2 节 从传统薪酬战略到总报酬战略 .....	44
第 3 节 组织文化与薪酬管理 .....	53
案例与讨论 华为的发展历程及其薪酬战略 .....	58
<b>第 3 章 职位薪酬体系</b> .....	64
引 例 A 公司薪酬福利管理制度 .....	64
第 1 节 职位薪酬体系及其职位分析基础 .....	69
第 2 节 职位评价 .....	75
案例与讨论 M 电信集团公司的薪酬体系 .....	103
<b>第 4 章 技能及能力薪酬体系</b> .....	107
引 例 印刷企业的生产岗位及技能等级.....	107
第 1 节 技能薪酬体系.....	109
第 2 节 能力薪酬体系.....	132
案例与讨论 一线技术工人薪酬高于应届毕业生? .....	142
<b>第 5 章 薪酬水平</b> .....	144
引 例 私人银行投资顾问的薪酬行情飞涨.....	144
第 1 节 薪酬水平及其外部竞争性决策.....	145
第 2 节 薪酬水平决策的主要影响因素.....	152

第3节 市场薪酬调查	159
案例与讨论 公务员的薪酬水平低吗?	176
<b>第6章 薪酬结构</b>	178
引例 美国联邦政府通用薪酬标准表	178
第1节 薪酬结构的原理及其设计	179
第2节 薪酬宽带	196
案例与讨论 M电信集团H省公司薪酬体系实施细则	206
<b>第7章 绩效奖励</b>	209
引例 证券分析师的薪酬难题	209
第1节 绩效奖励的基本原理	211
第2节 绩效奖励的种类	219
第3节 特殊绩效认可计划	256
案例与讨论 皇家威士忌公司促销员的薪酬管理难题	264
<b>第8章 员工福利管理</b>	268
引例 某公司员工福利制度	268
第1节 员工福利概论	269
第2节 员工福利的种类	276
第3节 员工福利的规划与管理	286
案例与讨论 微软与谷歌的福利之战	292
<b>第9章 特殊员工群体薪酬管理</b>	296
引例 三一重工公布股票期权和限制性股票激励计划	296
第1节 销售人员的薪酬管理	299
第2节 专业技术人员的薪酬管理	312
第3节 外派员工的薪酬管理	317
第4节 管理人员的薪酬管理	321
案例与讨论 证券公司的员工薪酬	330
<b>第10章 薪酬预算、控制与沟通</b>	332
引例 富士康的薪酬难题	332
第1节 薪酬预算	334
第2节 薪酬控制	342
第3节 薪酬沟通	353
案例与讨论 三菱银行薪酬整合触雷	361
<b>参考文献</b>	364

### 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变化
4. 熟悉薪酬管理的主要内容以及其中的重要决策
5. 说明薪酬管理与人力资源管理其他职能之间的关系
6. 解释薪酬管理中的几项重要决策

### 引 例

#### 用“薪”关爱员工的胖东来

胖东来商贸集团公司是近年来逐渐引起企业界关注的一家商业零售企业。胖东来创建于1995年3月，总部位于河南省许昌市，在许昌、新乡等城市拥有30多家连锁店。经过10余年的发展，胖东来已经成为集专业百货、电器、超市连锁等产业于一身的综合性零售集团，产业涉及服饰、珠宝、医药、电气、餐饮等。胖东来目前共有13000多名员工，7家大型百货超市，1家大型电器专业卖场。做商场超市，它挤倒了实力雄厚的本土品牌、声誉卓著的全国连锁品牌在该城市的商场，使进军该地的世界零售巨头沃尔玛、家乐福延迟开业；做家电，它所在的城市见不到国美、苏宁的影子；做珠宝，其他珠宝店都开始瑟缩过冬。数据显示，早在2008年，胖东来在人均销售额、人均利润、坪效等核心指标方面已经在中国民营商业企业中排名第一；在包括沃尔玛、家乐福、易初莲花等国际巨头在内的全国所有商业企业中，胖东来的这些指标也在前十名之列。

胖东来非常注重提供优良的顾客服务，顾客从胖东来买的东西可以很方便地退换货。从1999年开始，胖东来就推出了免费存车、打气、饮水、打电话、衣服免费熨烫、裁缝裤边等服务。即使不是从胖东来购买的家电、箱包、鞋具等，只要坏了，拿到胖东来就能免费得



到修理。如果顾客想买的东西胖东来没有，胖东来会把顾客的电话记下来，专门去为顾客采购。胖东来商场的地面干净到可以随便席地而坐的程度。胖东来的营业员笑容真诚，有着发自内心的微笑……到胖东来的顾客绝对不仅仅因为这里有他们想要的商品，更因为这里有他们想遇见的人和温暖，可以享受到“超预期服务”。

零售企业都致力于提升服务水平，但很少有企业能够达到胖东来这种境界。胖东来的优质顾客服务是依靠所有胖东来员工极度敬业的工作热情支撑起来的。那么，胖东来是靠什么样的管理方法让员工爆发出罕见的生产力，同时保持极高的员工满意度、极低的流失率的呢？秘密之一就在于胖东来能够用“薪”关爱员工，采用了在零售行业中罕见的高薪酬、高福利政策。

一方面，胖东来制定了高薪酬政策。胖东来的创始人于东来认为，员工工作不仅是为了挣钱养家，也是为了使自己的人生更加快乐。要想让员工好好工作，就应当先把他们的生活解决好。如果员工自己都不快乐，又怎么能让顾客快乐呢？因此，在当地同行业中，胖东来上至店长、下至保洁员的薪酬水平基本是其他企业同岗位薪酬的两倍以上，甚至高于省会城市郑州的同行业工资。比如，一般零售企业总经理的年薪为50万元，而胖东来的店长年薪就高达100万元。胖东来的中高层干部的待遇是一人一辆车和一栋别墅，处长助理以上的管理人员全部配车。胖东来的保安和保洁员一个月的工资能达到2200元，另外还能根据公司经营情况拿到300~500元的奖金。而在河南当地，保洁员的工资普遍在600~800元左右，最高档小区保安的月薪也只有1100元，而且每天必须工作12小时。不仅如此，胖东来还实行利润分享政策。早在1999年，于东来就将自己90%的股份分给了员工，之后又将自己所有的分红权也给了员工。只要在胖东来工作满三年，任何普通员工都可以享受到公司的分红。董事长于东来本人目前只是领取每年300多万元的工资。

另一方面，胖东来实行高福利政策。在胖东来，除了一般公司常见的福利项目，还有很多意想不到的福利：员工生病可在公司建立的职工诊所免费看病，药品只按成本价收费，更重要的是，员工家属也可以享受同样的待遇；员工在婚、产、丧假期间如需用车，公司会免费提供帮助，同时提供相应的礼金。为了让员工在下班后的业余时间可以有休闲放松的场所，胖东来在每一个商场都留出很大的空间来做员工活动中心。胖东来时代广场的顶层更是全部用来做员工活动中心，公司耗资几千万配置了几乎所有市面上能看到的室内休闲器械：在国内高级健身房才能看到的跑步机和健身器材；成排的宽大按摩皮椅；斯诺克及花式台球桌；麻将桌；能上网看大片的电脑；开放式陈列各种书籍的图书馆；迪厅和KTV包厢；甚至还有一个正规的拳击台。

胖东来推行准时上下班制度，甚至在春节以及每个周二都闭店休息，这对于很多零售企业的员工来说，是不敢想象的福利待遇。胖东来不提倡额外加班，认为这会破坏员工的生活。胖东来还明确规定，所有中高层管理人员每周只允许工作40个小时，6点下班后必须离开企业，6点以后仍在工作岗位上的，被抓住一次将罚款5000元，下班以后必须关手机，手机每接通一次，罚款200元。对于零售行业而言，晚上、周末以及节假日往往是销售额最大的时候，而胖东来却偏偏反其道而行之。2012年春节，胖东来的所有门店均闭店放假5天，而后又推出每周二闭店休假制度，这打破了中国零售业“白天永不歇业”、“节日即黄金时间”的规则。

“把得失看淡一点，企业经营的成功绝不是对眼前利益的斤斤计较，而应该学会‘曲径通幽’，看似是对企业不利的东西，或许正是突破瓶颈的好棋。”对于尝试周二闭店的做法，于东来是这样看的。“我们实行周二闭店也正是出于这方面的考虑，希望在公司这种文化理念的指导下，让我们的员工尽快消除身心劳累、放下心中的包袱、保持乐观的心态。”胖东

来认为，每周闭店一天肯定会对销售有些影响，但作为一个负责任的公司，仅仅考虑创造物质财富是不够的，更多是要考虑员工的生活品质，因为员工不是机器，而是企业的最大财富，企业要学会爱员工。过去，胖东来员工每月需要工作210个小时，如今只需要工作150个小时。许昌时代广场餐饮部铁板烧的一位厨师的工作时间是从上午11点到下午2点，中午休息三个小时后从下午5点工作到晚上8点，一天只需工作6个小时，工资却在五六千元左右，生活非常惬意，难怪这位原先在上海打工的厨师选择了到许昌来工作和生活呢。

资料来源：桑澜菲：《胖东来你也学不会》，载《企业观察家》，2012-04-27；王海杰：《胖东来：用爱把零售做成艺术》，载《商业评论》，2013-07-01；丁昀：《少有人走的路》，丛龙峰：《商业理性与组织人性》，胡宇萌：《于东来的“宗教”》，郭威：《胖东来，企业可以这样活》，任坤：《五星级企业与五星级人生》，均载《中国人力资源开发》，2013-02-03；胖东来商贸集团网站：<http://www.xcpdl.cn/>。

薪酬对企业和员工具有不同的功能，并且对双方都会产生深刻的影响。一方面，企业不能仅仅考虑员工的薪酬成本，同时还要看薪酬能够带来何种回报。另一方面，由于薪酬的特殊性，薪酬的数量和支付方式都会对员工的满意度和组织的承诺度产生强烈的影响。在不同的企业发展阶段以及员工的工作生命周期中，薪酬的地位和作用也会发生一定的变化。此外，作为吸引、保留、激励、开发员工的手段来说，薪酬并不是万能的，薪酬只有与企业的其他各种人力资源管理职能密切配合，才能发挥其独特的作用。

## 第1节 薪酬的基本概念及其功能

### 一、报酬与薪酬

#### （一）报酬

市场经济在本质上是一种交换经济。在为一个组织或一位雇主工作的时候，劳动者之所以愿意付出自己的劳动（包括时间、技能等），是因为他们期望自己能够获得与个人劳动价值相符的回报。通常情况下，我们将一位员工因为为某个组织工作而获得的所有他认为有价值的东西统称为报酬（reward）。从报酬的这一定义不难看出，一方面，报酬并不等于钱或能够直接折合为钱的东西，还包括一些心理上的收益。另一方面，由于不同的人在价值观和需求方面存在差异，一位员工认为属于报酬的东西，对于另外一位员工来说却可能不算报酬，或者尽管是报酬，但报酬的价值却没那么大。比如，工作能够获得上级的认可对于某些员工来说是一种非常有价值的报酬，但对于另一些员工来说却属于可以忽略不计的报酬。

我们可以用两种不同的方式来对报酬进行分类。一种方法是将对报酬划分为经济报酬（financial reward）和非经济报酬（non-financial reward），另一种划分方法是将报酬划分为内在报酬（intrinsic reward）和外在报酬（extrinsic reward）。首先，经济报酬通常包括各种形式的薪酬和福利（其中，薪酬被称为直接经济报酬，福利被称为间接经济报酬）。而非经济报酬则包括成长和发展的机会、从事富有挑战性的工作的机会、参与决策的机会、特定的个人办公环境、工作地点的交通便利性等。其次，内在报酬和外在报酬之间的区别在于，某种报酬对劳动者所产生的激励是一种外部的刺激，还是一种内在的激励。这种划分方法与工作特性理论（job characteristic theory）是紧密联系在一起。该理论认为，具有技能多样性、任务一致性、任务重要性、自主性以及反馈性等五个方面特征的工作，会导致员工产生

三种关键的心理状态,即能够感受到工作的有意义性、对工作的责任感以及得到关于工作活动产生的结果的反馈,而这些关键的心理状态又与员工的低流动率、低缺勤率和高工作满意度相关,同时有助于强化他们的工作绩效(参见薪酬管理小专栏1—1)。

### 薪酬管理小专栏1—1

#### 葛兰素史克公司调整销售人员薪酬体系

2013年12月18日,英国制药企业葛兰素史克(GSK)中国公司宣布,从2014年起,将对直接面向处方医生的销售人员(包括医药代表和销售经理)的考核和薪酬体系进行根本性调整,即销售人员的奖金不再以个人的销售指标完成情况为基础计算,公司将根据专业知识、服务质量以及对公司价值观的践行程度对这些销售人员考核。与此同时,葛兰素史克公司还将停止向医生提供药品宣讲费,停止直接资助医生参加医学会议。

公司指出,新的销售薪酬体系是为了确保公司把患者的需求作为所有工作的核心,这一措施是基于2011年率先在美国成功实施的“以患者为中心”计划推出的。新的销售人员薪酬体系也将于同年在全球其他市场推出,2015年年初在全球执行。由于葛兰素史克是在中国第一家实行这种调整的医药企业,因此,公司表示可能存在风险:这种做法可能会得罪公司商业部门的现有员工以及依赖制药企业提供医药培训且在这方面缺乏替代资金来源的许多医生。

外界的普遍看法则是,葛兰素史克公司的这种调整实际是其针对在中国陷入的贿赂丑闻而采取的修补措施。该公司不仅在2012年被美国监管机构开出30亿美元的创纪录巨额罚单,而且于2013年在中国惊爆丑闻:该公司高管以及销售人员通过各种渠道向处方医生以及相关领域的官员行贿,以推动医生在处方中开该公司的药品。丑闻暴露之前,该公司每年会给销售代表制定非常高的个人销售目标,同时制定诱人的激励机制:如果完成销售指标,则全年奖金高达七八万元。如果能拿到超额奖金,所得奖金会更高且上不封顶。有时一名普通的销售代表就能拿到40万元的奖金。销售业绩好的人员还能进入精英俱乐部,获得去海外旅游的奖励。此外,公司还默许销售人员以讲课费、餐费等形式将销售额的7%~10%用来行贿医生,以达到让医生多开药的目的。

资料来源:王霞:《葛兰素史克取消个人销售指标,调整薪酬体系》,载《每日经济新闻》,2013-12-18;袁国礼:《葛兰素史克行贿内幕:大客户公关费年送近千万》,载《京华时报》,2013-09-03。

## (二) 薪酬

薪酬显然是报酬的一部分,但对于薪酬到底应当包括哪些报酬,目前并无定论。薪酬一词在英语中的直接对应词汇是 compensation,这个词本来就有弥补和补偿之意,因此,在本质上正是雇主或企业因为员工提供了劳动而给予的一种回报或补偿。然而,即使是在英语中,不同的使用者在使用这一词汇时,往往也会作出不同的概念界定。对于薪酬概念的界定,通常可以划分为三类。第一种是宽口径的界定,即将薪酬等同于报酬,即员工由于完成了自己的工作而获得的各种内在报酬和外在报酬。<sup>①</sup>不过,这种宽口径的定义并不是很常见。第二种是中等口径的界定,即员工因为雇佣关系的存在从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。这一概念包括薪酬(直接经济报酬)和福利(间接经济报酬)。

<sup>①</sup> Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, 2013, p. 4.

很多人力资源管理和薪酬管理方面的教材都采用这种定义。<sup>①</sup>第三种是窄口径的界定，即薪酬仅仅包括货币性薪酬（基本薪酬和可变薪酬或浮动薪酬之和），而不包括福利。在实践中，大多数企业实际上都普遍地使用这种定义。比如美国总报酬学会（WAW）<sup>②</sup>就采用这种定义。美国联邦政府人事管理署和美国劳工统计局也倾向于使用这种定义。<sup>③</sup>

上述第三种薪酬定义之所以得到广泛运用，主要是因为劳动者获得的总经济报酬中，福利原来占的比重很小，基本上是从属于货币性薪酬的；而最近几十年中，福利占的比重日益增大，因而有必要从薪酬的概念中分离出来。在实践中，企业通常把薪酬和福利两部分之和称为总薪酬（total compensation）或薪酬包（compensation package），有时也将薪酬称为直接薪酬（direct compensation），而将福利称为间接薪酬（indirect compensation），直接薪酬又被划分为基本薪酬或固定薪酬（basic or fixed compensation）和可变薪酬（variable compensation）两大部分。

在本书中，我们采用第三种定义方式，即薪酬仅仅包括直接的货币性薪酬（其中包括固定部分和浮动部分两方面内容），但是不包括福利。然后，为了行文上的方便和用语的简练，我们在有些时候也会简单地用“薪酬”一词来代表“薪酬及福利”。比如“薪酬管理”一词实际上往往包括薪酬和福利两部分内容的管理，而“薪酬调查”包括薪酬和福利两方面内容的调查。

### （三）关于报酬与薪酬之间关系的几点结论

首先，与内在报酬相比，员工和企业都倾向于注重外在报酬，尤其是薪酬，这是因为外在报酬比较容易定性，也容易衡量，同时还便于在不同的个人及组织之间进行比较，而内在报酬则往往难以清晰定义、讨论或者进行比较和谈判。

其次，员工对薪酬的抱怨并不一定是因薪酬而起。员工因为在一家企业中工作而获得的所有自认为有价值的东西都属于报酬，即可成为他为企业付出努力和劳动的交换物，所以，企业必须清醒地意识到，员工对薪酬的抱怨很可能会掩盖员工对组织中其他方面的不满，这些方面包括领导风格、职业发展机会、工作成就感、对工作的影响力、工作的自由度以及决策参与机会水平等。员工有时会以要求提高外在报酬尤其是薪酬的方式来作为对他们得到的内在报酬不足的弥补。在这种情况下，简单地提高薪酬水平往往并不能从根本上消除员工的不满。

再次，内在报酬与企业的薪酬成本降低之间不存在必然的联系。企业可以通过工作系统设计、增强员工对企业的影响力以及调整人力资本的内部流动政策来为员工提供内在报酬，但是这种做法本身并不一定能起到降低企业薪酬成本的作用。实际上，它反而可能会导致员工要求更高的薪酬。然而，由于内在报酬有可能会刺激员工的献身精神，激发其工作潜力，同时对绩效、间接劳动力成本、创新及员工队伍灵活性等产生积极的影响，因此，即使内在报酬无法帮助企业降低在薪酬方面的开支，它对企业仍然具有积极的作用。

最后，企业必须在外在报酬与内在报酬之间实现平衡。当一个人被赋予对其工作进行管

① 参见加里·德斯勒：《人力资源管理》（第12版），422页，北京，中国人民大学出版社，2012。

② 即 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年将自已的名称从原来的ACA（American Compensation Association）改为现名，并将自己明确定义为薪酬、福利和总报酬领域的专业组织，以倡导和推行包括薪酬、福利和工作体验在内的总报酬体系。现有专业会员大约2.5万人。该学会的网址为：[www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org)。

③ 美国劳工统计局的薪酬词典中明确认为，compensation 的含义等同于 earnings 和 remuneration，都是指一位或一群劳动者由于在特定时期为雇主提供服务而获得的各种薪酬或工资之和。