



面向21世纪课程教材

Textbook Series for 21st Century



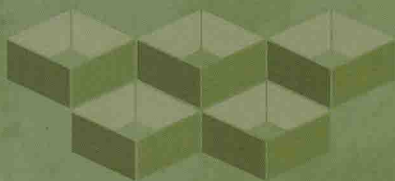
- “十二五”普通高等教育本科国家级规划教材 ·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

# 薪酬管理

(第5版)

Compensation

刘昕 编著





面向 21 世纪 课程 教材

Textbook Series for 21st Century

“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 5 版)

## Compensation

填字 10

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. —5 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 9  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材  
ISBN 978-7-300-24920-9

I. ①薪… II. ①刘… III. ①企业管理-工资管理-高等学校-教材 IV. ①F272. 923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 213213 号

面向 21 世纪课程教材  
“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 5 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	<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	版 次	2002 年 11 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2017 年 9 月第 5 版
印 张	25.25 插页 1	印 次	2017 年 9 月第 1 次印刷
字 数	618 000	定 价	45.00 元

---

# 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教授、博士生导师

### 编 委

廖泉文 厦门大学管理学院教授、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教授、博士生导师

赵曙明 南京大学商学院教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学政府管理学院教授、博士生导师

关培兰 武汉大学经济与管理学院教授、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五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，已经成为企事业各级领导考虑的最重要的问题。随着移动互联网的发展、全球化步伐的进一步加快、人工智能等最新科学技术的发展以及90后开始大量进入职场，各种组织的人力资源管理面临诸多新的挑战，很多组织的人员数量增长可能会逐渐停止甚至下降，但对员工的质量要求却大大提升，这就对组织的人力资源管理水平提出了更高的要求。

从我国改革开放30多年的历程中可以清楚地看到，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”。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，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。近几十年来，我国几代领导人都强调人才对于国家发展的重



要作用,人才是第一资源日益得到广泛的认同,国家领导人一再强调的人才强国战略更是将人力资源和人才问题提升到整个国家战略的高度。

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管理理念、掌握科学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列。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,到目前为止,全国已经有500多所高校开设了人力资源管理本科专业,人力资源方向的硕士和博士培养也已经上规模。尤为可喜的是,不仅面向私营部门的人力资源管理专业人才培养日渐成熟,面向公共部门的人力资源管理专业人才培养也已经在很多高校中渐成规模,并且对公共部门人力资源管理水平的提高发挥了积极的作用。从2001年开始出版的本系列教材的第一版,到目前为止已完成了四次全面的再版修订工作,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四版的反馈,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》《人力资源战略与规划》《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制中，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重要的一个。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，但却不可以没有薪酬管理。

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制而单独存在。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（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（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（法学）。此外，必须承认的一个事实是，移动互联网的发展给企业的薪酬管理带来更大的挑战，薪酬保密越来越不可能，企业必须有能力和在一个开放、透明和分享的时代做好自己的薪酬管理工作。

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的规律是什么？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，但都有些片面。实际上，薪酬管理乃至整个人力资源管理在本质上都涉及一个最根本的问题，这就是人性的问题。

说到人性，很多人会觉得是老生常谈，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。

西方经济学和管理学的一个最基本的假设——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”并不是指损人利己、损公肥私以及小气、喜欢

占便宜等道德层面的不良特征,只不过强调人都在乎自己的利益,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得到心灵上的安慰,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(社会和国家也是如此)需要满足的一个最根本要求就是:设计出一种能够让人们体面、心安理得甚至有成就感和自豪感地获得利益的机制。这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个基础性要求,才有可能引导员工尽心尽力的工作,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,只有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、自由等)有需求,然后建立一种机制,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,从而帮助组织实现目标。

值得一提的是,薪酬管理的理论和实践并非仅适用于组织,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情形。作者在哈佛大学访问期间,曾经对在美国上小学三年级的女儿实行过有意思的“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,对薪酬和福利各自优势的理解,有助于我们更加了解如何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。

作者从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年还成为总报酬协会(WAW)在中国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,这使得作者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。加入总报酬协会之后,作者利用该协会发布的大量研究成果和工具方法进一步夯实了自己在薪酬管理理论和实践方面的基础。此外,自1995年赴华为主持设计销售办事处主任年薪制方案开始,二十多年来,作者一直在同各类企事业单位接触,有更多的机会了解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。帮助中央电视台《新闻调查》节目设计的栏目组绩效奖励方案以及帮助中国建设银行设计的二级分行行长年薪制



方案等都取得了很好的实践效果，这些经历大大丰富了作者对薪酬问题的理解。最近几年，通过参加国家人力资源和社会保障部资助的关于公务员工资和企业相当人员工资比较的课题，作者对薪酬管理的重要性及其复杂性有了更为深刻的认识。

在第5版中，作者更正了上一版存在的瑕疵，根据读者尤其是全国各地高校老师的反馈做了多处更新和完善。第5版最大的变化表现在以下几个方面：第一，对本书统领性的前两章内容进行了重新整理和完善，对薪酬和薪酬管理的总体内容做了更为清晰的讲述，使教材开篇第1章的逻辑更加清晰，重点更加突出，内容更为精练实用。在第2章中，对总报酬体系做了更新，详细讲述了三个总报酬模型的发展变化情况及其含义。第二，精心编写和整理了谷歌的薪酬管理、万科的事业合伙人制度、梅奥诊所医生的独特薪酬体系等最新的案例，力图反映薪酬福利领域出现的最新变化及其发展趋势。第三，将雾霾补贴、护士打麻将被扣奖金、互赠假期福利、苹果专卖店员工的薪酬等鲜活的案例纳入小专栏，使教材的可读性更强。同时调整了一些案例和小专栏的位置，以便与正文的内容更好地匹配。第四，根据最新的发展变化对我国上市公司股权激励以及员工持股计划等内容做了全面的更新，特别关注了创业型企业的虚拟股权激励问题。

在本书第一版的编写以及后面四版的修订过程中，一些研究生给我提供了很多帮助，他们是修琳、张珂、林南山、曹铁、何育明、许锡艳等。在这里对他们付出的辛勤劳动表示感谢。

自本书第一版出版以来，作者收到很多学生、教师以及企业界朋友的电子邮件和电话，他们或者指出本书早期版本中存在的问题或模糊不清的地方，或者提供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更加准确、全面，更容易理解。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：[lxin@ruc.edu.cn](mailto:lxin@ruc.edu.cn)，通信地址：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：010-62519357。

刘 昕



# 目 录

<b>第 1 章</b>	<b>薪酬与薪酬管理基础</b> .....	<b>001</b>
<b>引 例</b>	谷歌公司的薪酬管理 .....	001
第 1 节	薪酬概论 .....	005
第 2 节	薪酬管理概论 .....	022
<b>案例与讨论</b>	东航云南分公司飞行员的“集体返航”事件 .....	034
<b>第 2 章</b>	<b>战略性薪酬管理</b> .....	<b>037</b>
<b>引 例</b>	海底捞的秘密武器 .....	037
第 1 节	战略性薪酬管理与总报酬体系 .....	040
第 2 节	薪酬战略与企业战略及生命周期 .....	060
第 3 节	薪酬管理与组织文化 .....	065
<b>案例与讨论</b>	华为公司的薪酬战略与薪酬管理 .....	070
<b>第 3 章</b>	<b>职位评价与职位等级设计</b> .....	<b>076</b>
<b>引 例</b>	A 公司薪酬福利管理制度 .....	076
第 1 节	职位薪酬体系及其职位分析基础 .....	080
第 2 节	职位评价 .....	087
<b>案例与讨论</b>	M 电信集团公司的薪酬体系 .....	116
<b>第 4 章</b>	<b>薪酬水平决策</b> .....	<b>120</b>
<b>引 例</b>	用“薪”关爱员工的胖东来 .....	120
第 1 节	薪酬水平及其外部竞争性决策 .....	122
第 2 节	薪酬水平决策的主要影响因素 .....	129
第 3 节	市场薪酬调查 .....	137
<b>案例与讨论</b>	公务员的薪酬水平低吗? .....	154
<b>第 5 章</b>	<b>薪酬结构设计</b> .....	<b>156</b>
<b>引 例</b>	美国联邦政府通用薪酬标准表 .....	156
第 1 节	薪酬结构的原理及其设计 .....	157

	第2节 薪酬宽带 .....	174
	<b>案例与讨论</b> M电信集团H省公司薪酬体系实施细则 .....	185
<b>第6章</b>	<b>技能及能力薪酬体系</b> .....	<b>188</b>
	<b>引例</b> 印刷企业的生产岗位及技能等级 .....	188
	第1节 技能薪酬体系 .....	189
	第2节 能力薪酬体系 .....	211
	<b>案例与讨论</b> 一线技术工人薪酬高于应届毕业生? .....	221
<b>第7章</b>	<b>绩效奖励</b> .....	<b>223</b>
	<b>引例</b> 证券分析师的薪酬难题 .....	223
	第1节 绩效奖励的基本原理 .....	225
	第2节 绩效奖励的种类 .....	233
	第3节 特殊绩效认可计划 .....	275
	<b>案例与讨论</b> 皇家威士忌公司促销员的薪酬管理难题 .....	282
<b>第8章</b>	<b>员工福利管理</b> .....	<b>287</b>
	<b>引例</b> 祥鹏航空公司员工可互赠假期 .....	287
	第1节 员工福利概论 .....	288
	第2节 员工福利的种类 .....	296
	第3节 员工福利的规划与管理 .....	307
	<b>案例与讨论</b> 雾霾补贴 .....	313
<b>第9章</b>	<b>特殊员工群体薪酬</b> .....	<b>315</b>
	<b>引例</b> 万科的事业合伙人制度 .....	315
	第1节 销售人员的薪酬管理 .....	319
	第2节 专业技术人员的薪酬管理 .....	334
	第3节 外派员工的薪酬管理 .....	341
	第4节 管理人员的薪酬管理 .....	345
	<b>案例与讨论</b> 证券公司的员工薪酬 .....	355
<b>第10章</b>	<b>薪酬预算、控制与沟通</b> .....	<b>357</b>
	<b>引例</b> 亚马逊试行每周30小时工作制 .....	357
	第1节 薪酬预算 .....	358
	第2节 薪酬控制 .....	367
	第3节 薪酬沟通 .....	382
	<b>案例与讨论</b> 三菱银行薪酬整合触雷 .....	391

# 第 1 章

## 薪酬与薪酬管理基础

### 学习目的

读完本章之后，你应当能够：

1. 理解薪酬的多元化视角
2. 了解薪酬的简要发展历史
3. 掌握工资、薪酬、总薪酬以及报酬的内涵与外延
4. 理解报酬的相关结论及其对组织人力资源管理的启示
5. 熟悉薪酬管理的主要内容、政策及公平性要求
6. 说明薪酬管理与人力资源管理其他职能之间的关系

### 引例

#### 谷歌公司的薪酬管理

谷歌是由拉里·佩奇 (Larry Page) 和谢尔盖·布林 (Sergey Brin) 于 1998 年共同创建的一家大型跨国科技公司，主要提供互联网搜索、云计算、广告技术等大量互联网产品和服务。2004 年 8 月 19 日，谷歌公司在纳斯达克上市。谷歌的使命是整合全球信息，使人人皆可访问并从中受益，其行为准则是“拒绝邪恶的事物” (No evil)。到 2016 年为止，谷歌已经在《财富》杂志公布的美国最佳雇主百强榜上七次蝉联榜首。

像谷歌这样的技术型公司特别依赖信息技术人力资本，因此，谷歌公司多年来一直保持着在薪酬和福利方面的领导地位，在必要时会采取果断的行动来确保自己能够吸引、激励和留住最优秀的人才。正如谷歌公司前首席执行官 (CEO) 拉斯洛·博克 (Laszlo Bock) 所言，“如何安排员工的薪酬，如何保证公平并与我们公司的价值观保持一致，在谷歌一直是一个很严肃的问题。事实上，作为管理层，薪酬问题是除招聘问题之外我们在所有人力资源问题中思考用时最多的”。

上市之前，谷歌的薪酬水平并不高，由于公司所在地圣克拉拉和圣马特奥是全美消费水平最高的地区之一，所以全公司的平均薪酬低于当地中等收入家庭的 8.7 万美元。当时，几乎所有的新员工进公司时拿到的薪酬都比原来的公司低，但公司将这一点作为甄选新员工的标准，他们认为，只有敢于冒险的企业家型人才才能接受这种幅度达 2 万、5 万甚至 10 万美元的降薪。当

然,当时公司为新员工提供了与降薪幅度对等的优先认股权(谷歌上市后的股票价值使这些员工当年接受的降薪得到1 000倍的回报)。

然而,低薪加首次公开募股(IPO)股权承诺的薪酬分配方式对于最优秀人才的吸引力不会一直存在下去。2005年布林就指出,当谷歌只有几百人的时候,股权是一个非常大的激励因素,因为所有人都能拿到足够多的股权,而且有机会赚很多的钱。但是在公司人数多了之后,这种激励的效果就不那么明显了,股权分配之后被摊得太薄。此外,当一家公司从成长阶段转向成熟阶段,发展速度继而股票价格的增速都会放缓,员工从股票期权中能够获得的收益也会随之下降。事实上,2009年,由于谷歌公司的股价大幅下跌,极大地降低了员工持有的股票期权的价值,谷歌不得不实施一项股票期权交换计划,对764万股期权重新定价,允许员工将自己原来的股票期权替换为一种新的股票期权。谷歌全体20 200名员工中,有15 642名员工利用这次机会替换了原有的期权,行权价格从原来的522美元调整为308.57美元,这样,员工更有可能从未来的股价上涨中获利。仅此一项,谷歌的支出就高达约20亿美元。

不仅如此,2011年,许多公司都在冻结加薪或仅提供2%左右的加薪,谷歌公司却宣布要给全体员工加薪10%,此举被认为部分是为了应对Facebook和其他一些公司与自己进行的人才争夺。据估计,谷歌此次的加薪成本高达4亿美元。公司的一份内部文件显示,这些成本将通过削减股票分红以及员工优先认股权来部分抵消。因此,在谷歌的报酬结构中,现金薪酬部分变得更加重要,甚至超过股权激励。

在美国人才招聘网站Glassdoor.com发布的2015年美国薪酬水平最高的25家公司中,谷歌排名第五(其他几家基本都是咨询公司),其员工平均总薪酬达到15.4万美元,平均固定薪酬达到12.3万美元,苹果公司未能进入该榜单。谷歌公司的软件工程师在硅谷的薪酬水平是最高的,超过了Facebook公司、苹果公司、易趣公司等。据说,谷歌公司手里有一份不长的名单,上面列出了谷歌会设法阻止员工加入的公司(据说包括Facebook公司、Twitter公司以及Square公司)。为了留住员工,任何被这三家公司中的一家录取的员工都将获得更大的加薪幅度或反要约。

谷歌还制定了很多单项奖励计划,比如,为了给Chrome 12浏览器查找漏洞,谷歌向相关研究人员支付了9 970美元的奖金。奖金额位居榜首的一位研究人员因发现一处“高危”漏洞而得到3 133美元的奖金,还有几位研究人员分别获得2 000美元、1 370美元、1 000美元和500美元的奖金。

当然,谷歌公司的福利长期以来也同样被大家津津乐道。公司为员工提供免费且豪华的早、中、晚餐,咖啡厅和果汁酒吧分散在整个园区。公司还为往返旧金山和公司办公地点的员工提供带有wifi服务的免费班车和渡轮服务。巧克力、懒人球(一种开会用的球状坐椅)以及巨型积木随处可见,使这里更像是托儿所。公司还提供健身中心、理发、按摩、医疗服务以及各种高科技清洗服务。第一次做爸爸的员工将享有12周带薪休假,新晋妈妈则可获得18周带薪休假,并且在这段时间里员工依然可以享受股权授予以及奖金。2013年初,谷歌推出了一项新福利:如果员工不幸去世,其配偶在未来10年中将享受去世员工的半数薪酬,同时他们的未成年子女每月可以收到1 000美元的生活费直至19周岁。除此之外,配偶还能获得去世员工的股权。

然而,谷歌并不希望员工因为获得高薪而失去奋斗的动力,而是希望员工能够求知若渴、保持雄心,从而创造更大的影响力。为此,公司一方面不断调整外部激励因素,另一方面注意创造合适的环境,确保内在激励因素(公司使命、对透明度的关注、员工对公司运转的话语权、在自由探索中经历失败并学习、有助于协作的物理空间)能够继续保持。在这方面,谷歌坚持以下四条重要原则:



第一，薪酬水平应该拉开差距。谷歌认为，同级别岗位上的员工薪酬水平相差不到20%并不叫公平，只有薪酬与贡献相匹配才能算得上公平。在一个组织中，员工的绩效并不是服从正态分布，而是服从一种幂分布。换言之，绩效优秀者对组织做出的贡献远远超过绝大多数绩效一般者，他们可以拉动的平均数远高于中位数，因此他们得到的薪酬应当与一般员工形成巨大的差异。在谷歌，两个做相同工作的人由于产生的影响不同，得到的奖金可能相差百倍。几乎每个级别上的薪酬差异都很容易达到300%~500%。同样，尽管谷歌认为大多数与自己规模相当的科技公司不再向全体员工提供实实在在的配股是不对的，但股权分配要看工作表现。曾经发生过这样一件事，在相同领域工作的两位谷歌员工最终得到的股权却是1万美元和100万美元。当然，要想施行这种极端的奖励政策，谷歌认为企业必须具备两种能力：一是必须准确评估员工个人和环境等因素对绩效产生的影响，这样才能在不超预算的情况下让大家接受巨大的薪酬差异，同时让优秀员工有留下来的理由，所有员工有追求更远大目标的动力；二是公司中必须有能够充分理解奖励体系的管理者，从而确保这种极端的分配方式能够达到结果公平和程序公平的要求，同时还能向大家解释为什么有人得到的奖励可以如此之高。

第二，不恰当的金钱激励反而让大家更不开心。谷歌在上市三个月后第一次颁发创始人奖(Founders' Awards)，两个团队获得了以谷歌股票单位(GSU)形式颁发的价值1200万美元的奖励，之后一年又向11个团队颁发了价值超过4500万美元的奖励。但问题接踵而来。一是获得这种奖励的大部分是工程师和产品经理，同样做出非凡成绩的非技术人员感到不受重视。二是由于产品之间存在很大差异，所以技术人员也认为这个奖很难拿到，觉得奖励是公司几个核心产品团队预留的。那些本来也可以获奖，但却被一刀切下来的人更是不满。三是获奖者也不开心，原本以为自己能得到100万美元的获奖者最后发现并非如此，因为这个奖项的下限只有5000美元。此外，那些最优秀的、最富有创造力和洞察力的技术人员由于意识到自己不可能通过同样的产品两次获得这种奖励，所以他们倾向于获奖后立即转移到新的产品领域，而不是在原有的工作领域继续创新。最终，谷歌发现，这种无意中让大家变得“以金钱为荣”的奖励让所有人都不开心。于是，谷歌逐渐把这个奖项改为每年一次，隔年一次，一直到很久都不再颁发。

不仅如此，谷歌还开始探索从金钱奖励转变为体验奖励。尽管谷歌在员工调查中发现，大家更倾向于获得现金奖励，认为现金比体验的实际意义更大，但谷歌决定开始做实验，对照组中的员工继续获得现金奖励，而实验组的员工则得到旅行、团队活动以及与现金价值相当的礼品等奖励，把原来的股票奖励转变为送获奖团队去夏威夷度假，小额金钱奖励变成健康疗养中心休闲活动、团队美食或赠送家用谷歌电视。结果令人震惊，尽管员工之前说更倾向于现金奖金，但实验组认为自己得到的奖励更有趣、更令人难忘、更细心周到，而且，他们获得的喜悦要比获得现金奖励的人持续时间更长。五个月之后，获得现金奖励的员工的开心程度下降了25%，实验组员工的开心程度反而比获奖时还要高。也就是说，金钱带来的喜悦转瞬即逝，体验奖励带来的美好记忆却永远留在员工的脑海中。

正因为如此，谷歌更加强调提升员工的体验，而不是仅仅关注金钱。公司公开进行体验奖励，私下给予差异化奖金和股权激励，这样的结果是，员工变得比以前更开心了。

第三，请员工参与奖励工作。谷歌设计了一个方便员工赞扬其他同事的简单好用的工具gThanks。员工只要输入想要赞扬的某个人的名字，再输入消息就可以公开表示对那位员工的赞扬，这让点赞者和被赞扬者都很开心。与之配套的还有同事奖金，即向那些做出突出贡献的同事颁发的奖金。在谷歌，任何一位员工都可以给其他员工提供上限为175美元的现金奖励，而且不需要任何管理层监督或签字授权。在十多年的时间里，公司中几乎没有发生过私下交易以及滥

用同事奖金体系的情况,即使偶尔发生错误使用的情形,也是由员工自己维持这个体系的秩序。这种允许员工相互之间奖励的做法,营造了一种互相认可和相互服务的文化氛围,提醒员工们应该像主人翁一样思考问题。

第四,对失败也应当提供奖励。谷歌认为,尽管激励因素和目标很重要,但经过精心筹划的冒险之举也值得奖励,否则,员工都不愿意冒险了。谷歌曾经有一个项目遭遇重大失败,但公司依然给大家发了奖金,虽然奖金数额不太多,也很难达到大家原来的期望。谷歌希望通过这样的做法确保那些承担巨大风险的员工不用受到惩罚,这对于培育冒险的文化至关重要。

然而,谷歌的薪酬管理并非一帆风顺。2015年7月,谷歌前员工艾瑞卡·贝克尔(Erica Baker)在推特上讲述了自己曝光谷歌内部员工薪酬不平等事件的始末。据说,她和几位谷歌同事在一个周日突然聊起了薪酬问题,然后他们突发奇想地设计了一个电子表格,将自己的薪酬填到表格中,并将其上传到谷歌内部的社交平台,结果这份电子表格以极快的速度传遍谷歌,员工们纷纷开始晒自己的薪酬。艾瑞卡在推特账号上暗示谷歌内部存在薪酬不平等现象,通过对电子表格中的信息加以整理她还发现,这种薪酬不平等现象与员工的性别和种族有很大的相关性。据称大约有5%的员工填写了那份电子表格,许多人基于相关数据要求管理层提供更公平的薪酬。很多同事还因此给艾瑞卡颁发“同事奖金”。但谷歌公司对此感到很不愉快。艾瑞卡没有领到“同事奖金”,最终从谷歌离职,在离开前她还坚称自己曝光薪酬的行为将造福很多人。

2017年伊始爆出的关于谷歌的一大新闻就是,由于领导层变化、战略犹豫不决以及竞争对手不断挖墙脚等原因,曾经志在千里的谷歌汽车项目逐渐冷清,过去一年离职人员骤增。有意思的是,导致大批人员离职的一个重要原因竟然是谷歌给他们发的薪酬实在太多了!据说,2010年加入谷歌汽车团队的最早一批员工享有一种将薪酬与项目绩效挂钩的不同寻常的薪酬制度,除现金薪酬之外,这些员工还获得了奖金和股权。几年之后,这些奖励的价值很快倍增(据说有人拥有的奖金和股权价值在四年内增长了16倍),并可以部分或全部兑现。到2015年底,几位老项目成员的薪酬已经很高,这使他们不再需要就业保障,因而对外部其他机会变得更加开放,不少人选择了离职创业。2016年12月,原谷歌汽车项目变成一家名为Waymo的独立企业,原来的不切实际的旧薪酬制度被更加统一的薪酬结构取代,所有员工在新制度下一律平等。但这也招致一些分析师的质疑,即谷歌是不是打算用这种方式来削减关键人才。

此外,2017年1月,谷歌因在美国劳工部的一次反歧视审查中拒绝上交员工薪酬数据而遭到起诉。近些年,美国劳工部加大了对硅谷科技企业存在的歧视情况的执法力度。硅谷目前的大部分员工都是白人和亚裔男性,黑人、拉丁裔和女性员工数量非常少。一些大型公司公开承诺将聘用更多的女性和少数族裔员工,但实际进展却非常缓慢。作为一家联邦政府合同承包商,企业禁止对员工的种族、肤色、宗教、性别、性取向、性别认同、民族和身体缺陷等实施歧视。美国劳工部下属的联邦政府合同合规办公室(Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP)对谷歌的就业机会均等计划进行了例行审查,谷歌以不愿交出员工私人信息为由拒绝提交薪酬数据和其他信息。美国劳工部要求谷歌履行作为联邦政府合同承包商的义务,否则有可能取消该公司已经与政府签订的合同,并禁止它日后获得政府合同。

资料来源:1. 拉斯洛·博克·重新定义团队:谷歌如何工作.北京:中信出版集团,2015.

2. 谷歌公司官网:<http://www.google.com>.

3. Kristen V. Brown. What happens when Googlers share their salaries. [2015-07-29]. <http://fusion.net/story/174299/salary-sharing-at-google/amp/>.

4. 其他网站.

## 第1节 薪酬概论

### 一、薪酬的多元化视角及其发展简史

#### (一) 薪酬的多元化视角

自从人类从农业社会进入工业社会，与之相伴随的雇佣关系成为一种普遍现象，薪酬就成了一种影响千家万户、企业等各种组织以及整个社会的一个重要事物。劳动者之所以愿意将自己的劳动（包括时间、技能等）贡献给一个组织或一位雇主，很重要的原因是他们期望获得与个人劳动价值相符的经济回报或经济报酬，这种回报最主要的体现形式就是薪酬。因此，薪酬天然地与劳动者和企业有关，此外，薪酬还与政府有关。当我们从员工、企业和社会三个不同角度来审视薪酬时，会看到它们的关注点存在差异，甚至彼此之间存在利益上的矛盾。

##### 1. 员工的薪酬视角

借鉴马斯洛的需要层次理论，我们很容易看出，员工对薪酬会产生以下几个不同层次的需要，这些方面的需要反过来也能够说明薪酬对员工产生的影响。

其一，生存和稳定的需要。毫无疑问，对于绝大多数劳动者个人及其家庭来说，薪酬是一种重要的甚至是唯一的收入来源，它对于劳动者及其家庭的日常生活和正常运转所起到的保障作用是其他任何手段都无法替代的。一方面，薪酬对劳动者的保障作用并不仅仅体现在满足衣食住行等方面的基本生存需要，同时还要能够满足员工在娱乐、子女教育、自我开发等方面的需要。另一方面，薪酬不仅要满足劳动者及其家庭当前的生活和发展需要，还要能够满足劳动者退休之后或者是在疾病、失业等未知风险情况下的基本需要。总之，薪酬对员工及其家庭的生存状态、生活方式以及生活质量等都有极大的影响，而员工总是期待自己的薪酬水平能够不断提高，同时保持足够的稳定性。

其二，地位和尊重的需要。对于员工来说，薪酬具有重要的信号传递功能。这是因为，在现代社会中，由于人们在企业之间甚至地区之间频繁流动，因此在相对固化的传统社会中用来确定一个人的社会地位的那些信号，如年龄、出身、家族势力等逐渐衰弱，而薪酬作为流动社会中一种重要的很容易辨认和对比的市场信号，能够在相当程度上代表一个人的生活层次和社会地位。人们可以根据一个人的薪酬水平来判断其家庭、朋友、职业、受教育程度、生活状况等情况。在一个组织内部，员工的相对薪酬水平高低往往也代表了员工在组织内部的地位和层次，代表了组织对个人的能力和工作价值的肯定。因此，员工对薪酬的关注实际上反映了员工对自身在社会以及组织内部的地位和价值的关注，反映了他们渴望得到尊重的需要。毫无疑问，员工在与社会上以及组织中的其他人员相比时，总是期望自己的薪酬更高一些。

其三，公平公正的需要。很显然，对公平公正的需要是人类的天性（甚至也是动物的需要，请参见小专栏1-1），这种需要在经济领域很多时候体现得比在政治和社会领域更为突出，这是因为金钱更容易进行客观的衡量和相互比较。正如我们在后面的章节中将会谈到

的,员工对薪酬公平的需要主要体现在与社会上同类人之间的薪酬比较、与组织内部其他职位上的员工以及同类职位上绩效不同的其他员工之间的比较,还体现在对薪酬管理过程公平性的要求等方面。公平理论告诉我们,员工会将个人的投入产出之比与其他人进行比较,一旦他们觉得自己得到的薪酬不公平,就很可能采取很多后续行动,比如争取薪酬的增加、降低努力程度、离职或者是破坏企业财物等。

其四,自我实现的需要。在马斯洛的需要层次理论中,自我实现强调的是一个人对自己的天赋和潜力等进行充分的开发和利用而产生的自我满足感。因此,从理论上来说,再高水平的薪酬本身也不能与自我实现画等号。但从某种意义上来说,当一个人通过不断挖掘自身潜力在组织中获得理想的晋升,薪酬水平随之不断上涨时,当一个人竭尽全力通过达成更高的绩效水平得到高额绩效奖励时,薪酬往往成为一个人的潜力得到发挥的信号,在一定程度上能够满足员工的自我实现需要。此外,高水平的薪酬还能够让员工进入一种更为自由的生存状态,不会为了生存而选择职业或工作,相反,他们有能力去选择更适合自己的工作和更有意义的事情,更充分地达到自我实现的境界。

最后,正如对马斯洛的需要层次理论所做的不断修补一样,总的来说,员工在薪酬方面的低层次需要得到满足以后,通常会产生更高层次的需要,但是,也不能认为必须先满足员工在薪酬方面的初级需要,然后才会顺序产生高级需要。事实上,员工的薪酬需要往往是多层次并存的,因此,企业必须注意同时满足员工对薪酬多个不同层次的需要。

### 小专栏 1-1

美国埃默里大学(Emory University)的研究者做了一个有趣的实验,专门考察卷尾猴对不公平的报酬会做出何种反应。研究者有意让一些猴子用捡到的鹅卵石交换甜葡萄,而让另一些猴子用鹅卵石交换黄瓜片。实验发现,如果一只猴子用鹅卵石换到的是黄瓜片,那么当它看到自己旁边的猴子能用鹅卵石换来甜葡萄时,它就会摔掉鹅卵石,或者是拒绝吃黄瓜片。因此,从道德的意义上来说,即使是较低级的灵长类动物也会要求在薪酬方面得到公平对待。

资料来源: Nicholas Wade. Play fair: your life may depend on it. The New York Times, September 12, 2003.

## 2. 企业的薪酬视角

企业对薪酬的看法与员工差异很大。对企业来说,薪酬一方面是一种不得不付出的经营成本,另一方面是可以用来吸引、留住、激励和开发员工的手段。

首先,薪酬是一种成本。企业存在最主要的目的是获得利润,而利润本身等于收入和成本之间的差额。很显然,在企业的经营收入和其他成本不变的情况下,作为经营成本一部分的薪酬成本越低,企业能够获得的利润就会越多。虽然薪酬成本在不同行业 and 不同企业的经营成本中所占的比重不同,但是对于任何企业来说,薪酬成本都是经营成本中最为重要的组成部分之一。一般而言,总薪酬在大多数企业的总成本中占40%~90%。比如,薪酬成本在制造业的总成本中很少会低于20%,而在服务行业,薪酬总额占总成本的比重更大,往往高达80%~90%。通过合理控制薪酬成本,企业能够将总成本降低40%~60%。此外,从薪酬成本和总收入的比例关系来看,平均而言,薪酬成本往往占到企业总收入的1/4左