

程攀◎编著

店铺

薪酬、奖金和红利

分配技术

发薪酬、奖金和红利不是万能的，
不发薪酬、奖金和红利是万万不能的。

薪酬、奖金和红利是把双刃剑，
——用好了，所向披靡；
——用不好，反伤其身！

奖金

薪酬

红利

如何激励员工早已不是什么新鲜话题，与此有关的讨论也层出不穷。可是什么样的手段才是最有效的呢？

答案无疑是——薪酬、奖金和红利！

如何用好它们，如何发挥它们的最大效用，是你最苦恼的问题，可也是我们将要告诉你的问题！不妨来看看吧！



中国时代经济出版社

程 攀◎编著

店铺

薪酬、奖金和红利

分配技术



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

店铺薪酬、奖金和红利分配技术 / 程攀编著. —北京:

中国时代经济出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5119-0519-2

I. ①店… II. ①程… III. ①零售商业—商业企业—
企业管理: 劳动工资管理—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 237170 号

书 名: 店铺薪酬、奖金和红利分配技术

出 版 人: 王鸿津

作 者: 程 攀

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)83910203

邮购热线: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 240 千字

印 张: 17.75

版 次: 2011 年 10 月第 1 版

印 次: 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0519-2

定 价: 38.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

Qian Yan

薪酬是什么？薪酬是员工提供给雇主所需要的劳动从而获得的各种形式的补偿，是雇主支付给员工的劳动报酬。弄清楚薪酬的本质、含义和构成后，我们会发现，薪酬对于雇主和员工以及相关利益体的意义不一样，但本质上看它既是一种价值的体现，也是一种重要的管理工具。于是，关于薪酬研究的理论越来越多。但至今，我们还没有一个统一的薪酬理论或者说是一种薪酬体系理论。

本书以马斯洛的需求层次理论和波特—劳勒的激励理论等薪酬理论为背景，讲述了几种薪酬管理理论的发展，并分析了薪酬管理制度在店铺这一经营主体中的具体应用。在第一章的理论基础上，本书的第二章将重点阐述如何建立店铺薪酬体系。从薪酬体系的建立、薪酬体系的要素构成以及薪酬管理机制的建立三个方面来分析如何建立合理、有效的店铺薪酬体系。本书的重点部分是通过理解、分析并掌握店铺薪酬管理制度，来认识并应用薪酬、奖金和红利等的分配技术。最后，本书对店铺薪酬分配的实施与持续改进作了详细的描述，以此展望未来薪酬管理的发展将集中体现在员工参与薪酬分配体系的调整上。

在整本书的框架搭建过程中，我们将以一种通俗易懂的形式阐述我们要表达的观点，即“蛋糕分配理论”。

不管我们在研究薪酬的哪些方面，首要的问题就是弄清楚为什么

要付给员工薪酬。在本书中,我们把店铺的雇主愿意拿出来分给员工的部分,可能包括薪酬、奖金、红利或其他福利,比做一份完整的“蛋糕”。对这份“蛋糕”的层层解剖如下:

首先,以为什么要分给员工这样一块“蛋糕”为引子,通过对几种主要薪酬管理理论的研究,阐述薪酬管理的意义、实质和原理。从雇主、员工、投资者和社会监督管理部门等几个角度去解释薪酬的含义和不同体现形式,并提到几种不同经营主体的薪酬管理体制。以此引出店铺薪酬管理的特点。

接下来,我们的重要任务是弄清楚怎么分“蛋糕”。也就是如何建立薪酬管理体系。第二章围绕店铺薪酬体系的建立这一内容来展开。主要从以下几个方面来具体阐述:店铺薪酬体系的建立、薪酬体系的要素构成、薪酬管理机制的建立等三个方面。这其中采用了定量分析和定性分析相结合的方式,获得薪酬管理的经验及教训。当然,任何成功的管理经验都是不可复制的,本书的作用是揭示出具有普适性的、可行性的薪酬分配技术。比如,通过一定的技术手段了解和掌握员工的期望和需求,采用科学、合理和人性化的薪酬激励措施满足员工的期望和需求。

本书前两章内容是以一个重要的假设为前提,即在“蛋糕”大小既定的情况下,如何分好“蛋糕”。具体怎样分好“蛋糕”也是全书的重点。这在第三章的店铺薪酬分配技巧中会详细阐述。

第三章在揭示影响薪酬分配的因素以及薪酬分配会影响哪些管理要素后,重点阐述店铺薪酬、奖金和红利的具体分配方式。通过围绕不同类型的店铺经营中员工的薪酬、奖金和红利的分配问题,分析出分配的策略和技巧,并对如何运用这些分配技术进行了详细的阐述。在这一章节中,本书以《GB/T18106-2004 零售业态分类》中列举的不同行业的不同类型店铺为标准,分类列举各种薪酬管理案例。其中,店铺类型包括“食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材商店、购物中心、社区购物中心、市区购物中心、城郊购物中心、厂家直销中心”。这些类型的店铺其薪酬分配形式虽各有不同,但其薪酬分配的本质却是一致的。

本书以组织经营管理中的薪酬管理理论为基础,从现实环境出发注重分配技术的实用性,并结合不同店铺的薪酬分配制度这样的实际

案例进行分析、总结,这种以案例研究为主的结构带给店铺经营者以全新的、系统的、科学的且深入浅出的薪酬管理理念,并用众多的案例告诉读者,终端零售业经营有一条重要规则——要想把“蛋糕”做大,必须先分好“蛋糕”。

最后一章,本书从薪酬管理的可持续性发展的角度,引出薪酬管理的终极目标——把“蛋糕”做大,即如何通过利用薪酬分配技术,达到提升员工绩效和满足员工需要的双重目标。本书在最后阐明薪酬管理制度重点在于执行和实施,如何有效地运用薪酬管理制度,实施薪酬、奖金和红利的分配。同时,对薪酬分配的改进工作也提出了一些具有创新性的改进措施,例如,如何科学地制定劳动定额标准,以此完善工资分配机制。

当然,除了总结出各种薪酬分配的技术,本书的目的归根结底还是在于如何用好这些分配技巧和工具。所以,本书最后根据持续改进的工作原理,对店铺薪酬分配的发展和创新的 requirements 和意义进行了深刻阐述,提出员工参与薪酬分配体制改革和实施的观点,揭示未来店铺薪酬分配模式的发展将按照博弈论,即薪酬的各方利益体在不断的“斗争”和“统一”中达到相对平衡态势的观点。

目

第一章 为什么给员工分“蛋糕”

——店铺薪酬管理的意义

第一节 薪酬的本质、含义和构成/3

第二节 薪酬管理的意义、实质和原理/10

第三节 几种薪酬管理理论的发展/14

第四节 不同经营主体的薪酬管理体制/27

第五节 店铺薪酬管理特点/31

第二章 蛋糕就这么大,怎么分

——店铺薪酬体系的建立

第一节 店铺薪酬体系的建立/40

第二节 薪酬体系的要素构成/49

第三节 薪酬管理机制的建立/67

录

第三章 分好你的蛋糕

——薪酬分配的技巧

第一节 影响薪酬分配的因素/81

第二节 薪酬、奖金和红利的分配方式/94

第三节 薪酬分配的影响/112

第四节 不同店铺的薪酬分配案例/125

第四章 让蛋糕变得更大——用好分配制度

第一节 薪酬分配的实施/186

第二节 薪酬分配的改进/194

第三节 员工参与分配体系的调整/206

第五章 分好蛋糕带来的好处
——店铺薪酬分配的作用

第一节 店铺薪酬分配的作用/217

第二节 店铺薪酬管理的地位和作用/222

第三节 薪酬管理的满意度/227

附录/232

目

录



第一章

为什么给员工分“蛋糕” ——店铺薪酬管理的意义







薪酬是什么？如果我们把店铺的雇主愿意拿出来分给员工的部分，可能包括薪酬、奖金、津贴、补贴、红利或其他福利，比做一份完整的蛋糕。那么薪酬就是这个蛋糕的价值体现，而蛋糕同时也成为联系雇主和员工之间的一种纽带。雇主会把蛋糕当做一种支付手段，是对员工所付出的劳动力的一种回报；也会把蛋糕作为一种工具来达到管理的目标。

由此看来，薪酬实际上是员工提供给雇主所需要的劳动从而获得的一种补偿，而薪酬的本质究竟是什么首先要从薪酬关系说起。本章描述了薪酬的本质、含义及其构成要素，着重谈薪酬管理的实质、意义和原则。薪酬管理实际上是人力资源管理核心内容之一，它是指：制定薪酬数量标准，评估、控制及调整薪酬水平和薪酬比例。接下来，本章从薪酬及薪酬管理理论的发展沿革和几种主流理论来阐述薪酬及薪酬管理理论的发展轨迹。

本章将结合实际案例，讲讲薪酬管理在各种不同的经营主体中如何得到运用，并就店铺薪酬管理的一般特点和一些独有的特点展开论述。

3



第一节 薪酬的本质、含义和构成



1. 薪酬的本质

薪酬是员工提供雇主所需要的劳动从而获得的各种形式的补偿，是雇主支付给员工的劳动报酬。薪酬对于雇主和员工以及相关利益体的意义不一样，但本质上看它既是一种价值的体现，也是一种重要的管理工具。

不同国家对薪酬有着不同的理解。在美国，薪酬的英文是 compensation，它等同于付出或工作所换来的工资和福利的总和。在日



本，薪酬的日文是 kyuyo，它是指给予某种东西，有地位高的人施舍的意味；现在日本试图用 hou - syu 来代替 kyuyo，因为日本认为薪酬与上级没有关系，用 hou - syu 这样中性的词语来表示薪酬更客观。在捷克，薪酬的单词是 plat，来自于 platno，指亚麻布或帆布，因亚麻围巾曾是此地区的货币。在中国，薪酬是以木和水为基础，意味着提供了生活必需品。薪酬在不同的国家原有不同的含义，但随着全球范围内的人力资源管理理论普及和交流，人们的看法越来越趋同。Gerge T. Milkovich（乔治·T·米尔科维奇，美国康奈尔大学产业与劳工关系学院教授。35年来，米尔科维奇教授一直在研究薪酬管理问题。米尔科维奇教授的著述颇丰，其中有与 Jerry M. Newman 合著的《薪酬管理》一书）和 Jerry M. Newman（杰里·M·纽曼，美国纽约州立大学水牛城分校管理学院教授，主要研究领域为人力资源管理，与 Gerge. T. Milkovich 合著《薪酬管理》一书，该书自 1984 年首次出版以来，连续再版，是美国高等院校及管理学界最著名的研究薪酬问题的教科书，在企业界也有极大的影响力）认为，薪酬是指雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利的总和。此观点简单、明确，被人们广泛接受。

关于薪酬的本质究竟是什么，首先要从薪酬关系说起。员工与雇主之间的薪酬关系是双方劳动关系的基本构成部分，是以雇佣为前提条件的。没有雇佣关系，也就不存在薪酬关系。例如，实习行为就不具有雇佣性质，因而实习单位给予实习人员的一些补助就不属于薪酬范畴，其他像酒店服务生得的小费、旧社会的一些学徒从师傅那得到的吃住条件等也不属于薪酬范畴。

（1）薪酬关系的前提条件。

薪酬关系的前提是雇佣关系，而雇佣关系又是一种约定关系；所以，薪酬关系是劳动者与用人单位之间就劳动报酬达成约定的产物。但在双方约定薪酬时，劳动过程还没有发生，双方所约定的劳动报酬——薪酬所指向的物件，就不可能是已经发生或者已经实现的劳动，而只能是预期在未来发生的劳动行为。换言之，薪酬的物件是预期的劳动，而非现实的劳动。

（2）薪酬关系是一种交换关系。

关系双方用来交换的，一方是薪酬，另一方是劳动。所以，薪

酬是劳动、而非其他的报酬；薪酬所指向的物件是劳动行为，而不是劳动的结果或其他。因此，如果某种报酬指向的物件不是劳动行为，而是其他，那么这种报酬就不属于薪酬范畴。比如，自由职业者取得的一些收入就不属于薪酬范畴，因为他们用以交换的不是劳动行为本身，而是劳动行为的结果，是自由职业者通过劳动形成的某种方案、设计、程式或者报告等。对于一些企业就某个科研专案资助科研人员，并要求分享科研成果的行为，如果双方对什么时间出成果、出什么标准的成果有严格约定的话，那么这些资助就不具有薪酬性质；如果没有约定、或者约定不严格的话，那么这些资助就具有薪酬性质，起码具有部分薪酬性质。

（3）劳动过程是劳动者生命的存在方式。

劳动过程本身同时也是劳动者的生命存在过程，而劳动者所选择的任何一种生命存在方式（通俗一点讲，就是一种“活法”）都需要衣、食、住、行等物质资料加以保证。在以社会分工为基础的商品社会中，绝大多数劳动者获得那些保证他选择的“活法”得以实现的物质资料，是通过为雇主提供劳动，取得薪酬，再通过市场交换实现的。所以，对劳动者来说，薪酬既是劳动者的劳动报酬，又是劳动者选择某种特定“活法”的物质保证；对用人单位来说，薪酬就是用人单位为了得到劳动者未来的劳动而对劳动者选择的这种“活法”作出的物质承诺，也可以看做对劳动者因为为本单位工作而损失的其他机会成本（为其他单位劳动或者自己经营等）所作的补偿。补偿的最低限度是劳动者维持这种“活法”的最低标准。所以，各国政府规定最低工资标准符合薪酬的内在逻辑。

（4）薪酬的基本形态。

最后，作为一种劳动报酬，薪酬既可以是实物形态（包括货币形态）的，也可以是非实物形态的，但货币形态是其基本形态。从逻辑上讲，凡是能够满足人们某种需要的东西都可以作为薪酬，如衣、食、住、行或者带薪假期、为员工自主选择的外部培训专案提供学费资助、甚至某些体面的职务头衔等。但除货币形态外，其他任何实物的或非实物的薪酬形态都不可能满足所有人的需要，只有货币是人人都需要的东西。所以，货币形态是薪酬的基本形态。

需要注意的是，在一个组织内，并非所有能够满足员工需要的

东西都可以被看做薪酬专案，比如单位为提高员工的岗位技能而组织的集体性的培训活动、优良的办公条件、在知名企业工作的优越感等。尽管这些专案确实可以满足一部分员工的需要，但它们并非是劳动的报酬，只能看做员工得到的薪酬约定之外的额外“收益”。

综上所述，薪酬的含义是劳动者因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。它既包括狭义的薪酬，指货币和可以转化为货币的报酬；还包括广义的薪酬，是指除了狭义的薪酬以外，还包括获得的各种非货币形式的满足。



2. 薪酬的属性

(1) 薪酬的契约属性。

雇佣关系是一种契约关系，薪酬内容是雇佣契约的基本构成部分。劳动者和用人单位之间的薪酬契约（约定）主要通过三种方式实现：

一是通过在雇佣合同（劳动合同）中加注薪酬条款的书面约定方式实现；

二是通过双方口头约定的方式实现；

三是通过用人单位制定的薪酬管理制度、奖惩规定等“格式化合同”的方式实现。

薪酬的契约属性要求用人单位的薪酬发放要按照约定进行。薪酬约定的内容，包括薪酬发放的方式、发放的标准，以及劳动者未来的劳动表现等。需要指出的是：雇佣双方对薪酬的约定不是一次完成的，在整个雇佣过程中，双方对薪酬的约定是经常发生的。用人单位对某一名员工的任何一次薪资调整，都意味着双方对薪酬进行了重新约定。

(2) 薪酬的风险属性。

薪酬的风险属性是由薪酬的对象——预期在未来发生的劳动行为的不确定性决定的。由于雇佣双方在约定薪酬时，劳动过程还没有发生，所以双方的薪酬约定是根据各自对劳动者未来的劳动行为的预期作出的；而劳动者未来的劳动行为（表现）在劳动的类别、数量和质量等方面都具有很大的不确定性；所以薪酬对双方都有一

定程度的风险性。对用人单位来说，如果员工在后来的实际工作中表现出的工作能力没有预期的高，或者工作中没有预期的那样积极努力，用人单位可能会觉得用这样的薪酬聘用这名员工不值。对员工来说，如果他实际从事的工作对能力、努力程度的要求超出他以前的预期，他可能觉得先前约定的薪酬太低了。

（3）薪酬关系的非对等性。

在雇佣双方所形成的薪酬关系中，双方的地位是不同的：雇佣方处于主动地位，劳动者处于被动地位。

①在雇佣关系发生时，除了部分薪酬内容（如工资数额、发放周期等）劳动者可以和用人单位平等商谈外，大部分薪酬内容劳动者要适应或者接受雇佣方的薪酬管理模式。

②在雇佣关系存续期间，薪酬专案、数额等内容的调整都是雇佣方控制或主动作出的。

（4）薪酬的刚性。

薪酬的刚性，根源于薪酬的契约属性。薪酬数额是雇佣关系发生时双方约定好的；此后，薪酬的每一次发放，都是对从前的薪酬约定的进一步证实。在这种情况下，除了薪酬中按约定可以变动的部分（如绩效奖金）外，其他部分数额的任何变化都意味着有一方没有遵守约定。正因为如此，即使某一名员工的劳动表现没有达到用人单位的预期要求，用人单位也不容易对他做出降薪的决定；同理，即使某一名员工的劳动表现超出了用人单位的预期要求，用人单位也不可能马上给他增加薪酬，即降薪不易，增薪也不易。薪酬的刚性在实践中表现为：用人单位不会经常调整员工的薪酬标准。

（5）薪酬的弹性。

薪酬的弹性是指员工对薪酬的满意度相对于薪酬变化的反应程度。在一个组织内，薪酬的弹性可以从三个方面加以考察：

一是薪酬的整体弹性。即一个组织整体薪酬水平的变化所引起的员工整体的薪酬满意度的变化大小。

二是薪酬的比价弹性。薪酬的比价是指不同层次人才（比如可将人才划分为决策类人、实施类人才、操作类人才等）的薪酬的比例关系。薪酬的比价弹性就是薪酬的比价变化所引起的员工对薪酬满意度的变化大小。



三是薪酬的差价弹性。薪酬的差价是指同一层次的人才因经验、任职年限、技能水平、岗位等因素的不同而产生的薪酬差别。薪酬的差价弹性就是薪酬的差价变化所引起的员工对薪酬满意度的变化大小。

从经验判断：

①薪酬的整体弹性具有短期大、长期小的特点，即整体薪酬水平的小幅变化对员工薪酬满意度的影响短期较大、长期则较小。

②薪酬的比价弹性较小，即员工对不同层次人才的薪酬差距变化反应较小。

③薪酬的差价弹性较大，即员工对同一层次人才的薪酬差距变化反应较大。由于薪酬差价是衡量组织内部薪酬公平性的重要因素，所以，内部公平原则在薪酬管理实践中极其重要。

(6) 薪酬的增长性。

薪酬的增长性是指，就全社会的整体薪酬水平而言，单个雇员平均薪酬的绝对额（不考虑实际购买力的名义薪酬）具有不断增长的趋势。这种增长趋势根源于以下三个原因：

①随着社会生产的物质技术水平的不断提高，单位劳动所创造的价值也不断提高。

②从一个社会经济发展的历史考察，物价水平具有不断增高的趋势，薪酬作为满足大多数劳动者生活和发展需要的物质保证也会不断增长。

③从用人单位内部考察，随着员工岗位任职时间的增长，其劳动技能和劳动效率也会不断提高。薪酬的增长性质，要求用人单位应根据经营情况定期或不定期地适度提高员工的薪酬水平。

(7) 薪酬的保障属性。

薪酬的保障属性表现在两个方面：

①薪酬是劳动者维持自身及家人生命过程的物质保证，必须及时发放，且数额不能低于满足其最基本生活需要的标准；

②薪酬除要满足劳动者及其家人当前的生活需要外，还要满足劳动者在患病、生育、伤残、失业、退休等不从事劳动期间的生活需要，所以，薪酬应包含劳动者参加社会保险的部分。

(8) 薪酬的法律属性。

现代各国的劳动法规及其他法律法规对薪酬的发放标准、发放方

式,以及与薪酬有关的其他方面内容有许多规定,比如最低工资标准、社保资金的缴纳、个人所得税制度等。这就使薪酬具有了法律属性。薪酬的这一性质,要求用人单位在薪酬管理中要严格依法操作。

3. 薪酬的构成

人的需求有物质和精神之分,薪酬也分为物质和精神两种形式。

物质类的薪酬有:基本工资、绩效工资、岗位工资、奖金、分红、股权收益、补助、津贴、社会保险、养老金、福利条件、劳动保护、休息时间、免费服务等。

精神类薪酬有:工作安全感、职位晋升、个人价值的实现、工作丰富性和挑战性、学习深造的机会等,但在做薪酬体系设计时,往往不包含这一部分,而是另用晋升政策、培训政策来专项解决。

4. 薪酬的意义

由中国经济景气监测中心在北京、上海、广州3个城市对700余位城市居民作的调查显示:对于城市居民来说,发放薪酬的意义有12.2%的受访居民因为不领薪酬而未作答外,其中,37.9%的受访居民认为是保障职工日常生活,25.4%认为在于肯定职工的工作业绩,分别有17.3%、5.2%、2.0%认为在于激励职工努力工作、在于实现职工生活理想、在于衡量与他人差距。可见薪酬的意义呈现出多重性。

而随着社会的进步和思想的开放,单位发放薪酬的意义在于:考核工作业绩的应答率升至最高,达47.4%;保障日常生活的骤降至4.8%;此外,分别有28.5%、13.9%和5.4%的人认为是实现生活理想、激励努力工作、衡量收入差距。以上表明,随着人们日常生活的保障水平不断提高、市场在资源配置中的作用增强、以及劳动个性化的日益突出,侧重反映市场经济效益和劳动个性化的工作业绩考核和实现生活理想等方面的意义越加重要。