



· 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·



· 面向21世纪课程教材 ·
Textbook Series for 21st Century

· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

薪酬管理

(第三版)

Compensation

刘 昕 编著

· 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·

· 面向21世纪课程教材 ·
Textbook Series for 21st Century

· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

薪酬管理

(第三版)

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. —3 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 3
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-13342-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 021377 号

面向 21 世纪课程教材
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
薪酬管理 (第三版)
刘 昕 编著
Xinchou Guanli

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
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	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		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2002 年 11 月第 1 版 2011 年 3 月第 3 版
印 张	25.25 插页 1	印 次	2011 年 3 月第 1 次印刷
印 数	585 000	定 价	38.00 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三版与读者见面了。

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。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2009年底,全国已经有300多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和2006年的第二版在一定程度上满足了教学的需要。

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二版的反馈,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。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》、《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。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,以帮助学生更好地理解 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

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，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，我从来没有停止过思考这样一个问题，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）曾经在相当长一段时期内遭到国内学者的批判。但笔者以为，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，它只不过是说人们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。不仅如此，对于不同的人而言，对利益的解释也各不相同，用经济学的语言来说，只要是能够给人们带来效用或满足的有形物品甚至是通过完成某种过程能够带来的体验都可以称之为利益。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是寺庙，还有一些人牺牲个人的金钱或物质利益去无私地帮助别人，他们所得到的利益往往是精神的升华和对高尚感的体验，显然，这种利益的概念超越了我们日常生活中所说的那种狭隘的利益。正因为如此，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》中早已阐明的：没有人性的自私，社会便会失去发展和进步的动力。

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，相反，人的本性中其实还有很光明的一面，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，至少是应当感到体面、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：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于此。

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，甚至可以仅仅是一种自己内心的安宁、能够体验到的高尚感和成就感，或者是单纯因为助人为乐而产生的快感。在职场中，这种利益可以用本书中“全面报酬”的概念来加以概括。总之，管理者必须记住一点，这就是组织需要满足员工对多种不同利益的追求，然后交换他们的工作时间、努力以及忠诚。

事实上，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。我于2009年8月到2010年7月赴美国哈佛大学肯尼迪政府学院做了一年的富布赖特高级访问学者。在忙碌的第一个学期过去之后，夫人建议让正在国内上小学三年级的女儿跟我在美国的小学上一学期的课，以给她一个了解美国文化的机会，同时提高英语口语能力。夫人在春节期间带女儿来到美国，在陪了我和女儿一段时间之后，就回国上班去了。于是，照顾女儿的重任就落在了我的肩上。夫人回国前叮嘱我，她不在的时候要对女儿宽容些，以便让女儿适应只有爸爸照顾的生活，所以我有时去商店购物时，会买玩具给她。但是慢慢地我发现，女儿对玩具的需求是不会停止的，这时我就遇到一个困境：玩具买多了实在是没必要，可是不买孩子又不开心。这时我想到一个办法，然后跟女儿商量：每个月我可以给她买一件玩具，如果她过生日或遇到我也觉得确实不错的玩具，我会给她买，但是，如果她自己想买更多的玩具，或者是我觉得不好但是她想要的玩具，就只能自己掏钱买了。

可是女儿的钱从哪里来呢？给零花钱倒是一种选择，但是我认为这种不劳而获的钱并不会使女儿在花钱时太仔细，于是，我决定给她创造一些挣钱的机会，比如，每次洗衣服烘干之后，女儿要负责叠袜子、衣服等，每干一次得1美元，还有，帮助爸爸把地板上的灰尘拖干净，每次也可以得到1美元。女儿很高兴这样的安排，于是找了个小本子记录自己在哪天因为干了哪件事情能够挣多少钱。我一周左右会跟她现金结算一次。这样下来，我就避免了做不给女儿买玩具的“坏人”，反而成了给她创造挣钱机会的“好人”。而女儿买玩具的需求也受到了遏制，当她自己需要掏钱买玩具的时候，比过去张口跟我要玩具的时候变得慎重多了，对于那些稍贵但不太值的玩具，她自己就不买了，或者是在犹豫不决的时候征询我的建议。后来还发生了一些有趣的变化，比如，女儿有一天主动跟我申请要洗碗，因为这样一来就可以多挣钱，父女俩人经协商之后，谈好了计件工资率，即每洗一次碗0.5美元。虽然女儿有时洗不干净，我还要偷偷重复劳动一下，但是我们俩都很开心。

不过，在这一制度实施的过程中，我也注意到一些不好的苗头，比如，女儿在一次奉命往楼下垃圾桶里扔垃圾袋的时候，小脑袋灵机一动，跟我询问干这件事情是不是也应该给她算钱。我停顿片刻，迅速否决了女儿的提议，提醒她说，这个家是我们两个人的，我有责任照顾她，她也要为这个家做贡献，而不能事事都算钱。女儿很痛快地表示认同我的说法，以后也不再在这些小事上跟我算计钱的问题了。就这样，我们父女俩人高高兴兴地在美国度过了一段难得的单独相处

的时光。

从这件事情中我们可以看到,制度尤其是薪酬制度的设计对于人与人之间的关系以及人的行为的影响是非常重要的,要想形成良好的关系,看到好的行为出现,就一定要有一种好的制度安排。而我之所以拒绝女儿后来两次提出的挣钱的要求,是因为这恰恰是薪酬管理中需要注意的一个很重要的问题,即对员工的必要激励是需要的,但是如果引导员工事事都跟组织计较,每次干事都算钱,那么不仅会导致组织内部的交易成本很高,而且会形成一种员工和组织讨价还价的不良文化。当然,我们通过这个小小的例子也会发现,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材在国内讲授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。

在这个新的版本中,笔者更正了上一版中存在的一些瑕疵,根据一些学生尤其是全国各地高校老师使用本教材的体会和反馈,对一些讲述不够清晰的局部内容做了更为准确的讲解,同时根据本人在课堂讲授过程中获得的一些新的体会对上一版的某些内容进行了完善。此外,全部更新了每一章前面的引导案例以及每一章后面的“复习与思考”和“案例与讨论”专栏,同时将一些有趣的薪酬管理小案例列入各章的薪酬管理小专栏之中,以进一步增加本书的可读性和读者对薪酬管理的兴趣。

自本书第一版出版以来,我收到很多学生、教师以及企业界朋友的电子邮件和电话。他们或者指出了我在早期版本中存在的一些问题,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。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。

最后,必须提到的是,在本书第一版的编写以及第二版和第三版的修订过程中,我的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、曹铁等。在此,也要对他们为本书付出的辛勤劳动表示感谢。

刘 昕

目 录

第一章 薪酬管理总论	(1)
第一节 薪酬的相关概念和主要功能	(3)
第二节 薪酬管理及其面临的挑战	(16)
第二章 战略性薪酬管理	(36)
第一节 战略性薪酬管理与企业战略	(38)
第二节 从传统薪酬战略到全面报酬战略	(47)
第三章 职位薪酬体系与职位评价	(63)
第一节 职位薪酬体系和职位分析与描述	(68)
第二节 职位评价技术	(77)
第四章 技能和能力薪酬体系	(112)
第一节 技能薪酬体系	(114)
第二节 能力薪酬体系	(140)
第五章 薪酬水平及其外部竞争性	(154)
第一节 薪酬水平及其外部竞争性决策	(155)
第二节 薪酬水平决策的主要影响因素	(162)
第三节 市场薪酬调查	(173)
第六章 薪酬结构设计	(193)
第一节 薪酬结构的原理及其设计方法	(194)
第二节 薪酬宽带	(212)
第七章 绩效奖励与认可计划	(227)
第一节 绩效奖励的基本原理	(230)

第二节	绩效奖励计划的种类	(239)
第三节	特殊绩效认可计划	(277)
第八章	员工福利管理	(288)
第一节	员工福利概论	(290)
第二节	员工福利的种类	(297)
第三节	员工福利的规划与管理	(309)
第九章	特殊员工群体的薪酬管理	(319)
第一节	销售人员的薪酬管理	(322)
第二节	专业技术人员的薪酬管理	(336)
第三节	外派员工的薪酬管理	(341)
第四节	管理人员的薪酬管理	(345)
第十章	薪酬预算、控制与沟通	(356)
第一节	薪酬预算	(358)
第二节	薪酬控制	(368)
第三节	薪酬沟通	(375)
参考文献	(390)

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以及其中的重要决策
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其他职能之间的关系

中央电视台节目主持人的薪酬

2010年11月，中央电视台《朝闻天下》主播赵普爆料，自己的月薪实际不足6000元，其中基本工资2968.31元，加上《朝闻天下》一个班200元，上满半个月是3000元，加在一起不足6000元！赵普称，自己之所以曝工资，是对最近网上热炒的“央视主播月薪20万元以上”的回应。

对于赵普爆出的“低收入”，很多人表示怀疑。有记者拨通了赵普的电话，他告诉记者，自己所写的工资收入是真实的。他说，单位补贴有服装化妆费，但那是工作支出，要用发票报销，不算收入。此外，“五险一金”是单位福利，“但那都是不可支配的，每月可消费的收入就6000元左右”。赵普称，之所以谈工资，是因为“不堪其扰”。此前，网络上盛传央视主播月薪20万元以上，“然后好多人天天问我收入，我发话，就是对网传谣言的一个回应”。他说，加入央视五年多来，每个月的收入基本都这样，“身边同事的收入，也差不多是这个数”。

赵普说,网友有疑惑并不奇怪,这些误会在央视内部同样存在。柴璐从中文国际频道转到新闻频道前,曾就收入问题问过赵普,得知赵普的月薪后她就表示不相信。“举个具体的例子吧,《朝闻天下》和《第一时间》同为早间节目,我们一个班是200元,他们一个班是800元。为什么会造成这种差异呢?到目前为止,我们还没得到过权威解释。”

有记者联系到央视一位资深员工,通过他了解到,央视是国家事业单位,新闻主播的收入不会高得离谱。央视主持人的工资与工作年限、工作表现息息相关,而综艺节目主持人的收入往往高于新闻主播。正如央视主持赵普所言,他主持一期节目酬劳是200元,同时频道不同,主持人的收入也不同,欧阳夏丹在《第一时间》的收入一期就是800元。

此外,新闻中心和文艺中心的收入的算法也不同,新闻中心主播是上镜一次算一次工资,文艺中心的主持人是做一期节目拿多少费用,每期节目又要看节目投入量大不大来算主持人的工资。比如李咏主持的《欢乐英雄》、朱迅主持的《正大综艺》这些节目,每次结算的时候肯定比新闻主播要高。另外,文艺中心的主持人工资都是由制片人负责,具体开多少都是由制片人说了算。和工资挂钩的是收视率,如果收视率高,预算也就高,收视率低的栏目收入也就低。

根据这位老员工剖析,央视的主持人考核制度其实和公务员制度没有什么区别,都是要评职称,但没有行政级别。可以评相当于副教授级别的播音员、教授级别的播音员,其中播音指导是最高的了。而播音级别高的都是一些大家熟知的老面孔,比如赵忠祥、李瑞英、李修平、康辉、敬一丹等。

央视主持人的职称是一年评一次,一般的播音员和主持人就评初级、中级、高级。评职称要根据主持人的工作年限和工作表现,比如台里的重大活动是否参与,重大报道是否完成,这些都是考核的指标。比如朱军,每年的春晚都可以看到他,因为春晚就是台里的重大活动,每年的大年三十朱军都是在演播室度过的,自己牺牲也比较大,而主持任务也能圆满完成,所以他的级别也是很高的。

还有知情人指出,从2003年起,央视对主持人实行奖优罚劣制度,评出年度“十大优秀栏目主持人”。这些主持人每人每月可获得1万~1.5万元不等的特殊津贴,这几位名牌主持人的年收入一下子会多出10万~18万元不等,加上每位主持人平时的工资奖金、每年1万元的服装费等台里发放的综合性收入,几乎每个人年平均收入都有十几万到二十万元。央视方面重奖“名嘴”的措施,大大拉开了这10位“名嘴”与普通主持人之间的收入差距。而前几天,赵普刚被央视评为“双十佳”主持人,但赵普的微博和博客上并没有提到这笔补贴。

不少网友认为,央视主持人月薪不高,但可以靠“走穴”获得相当丰厚的报酬。尽管中央电视台前著名节目主持人赵忠祥否认这一点:“不是大家想得那么容易。央视对主持人出去参加活动的审查是非常严格的,需要层层报批,时间往往要半个月以上。有时候等活动都结束了,报批还没下来。”但是知情人透露,没有几个主持人是靠台里的工资过日子:“主持人的代言或者社会活动的收入,那不是台里所能掌控的。”一般来

说，参加客串主持、剪彩、庆典、讲座等活动，按照主持人的名气会获得“市场定价”约定俗成的收入，比如一家省级卫视知名综艺主持人从事商业活动主持的费用在6万~8万元，更有名气的央视主持人超过10万元，甚至更高。央视虽然明文规定不准走穴，但是在主持人休息时，请个假打个招呼也是可以的。也有些主持人“走穴”其实根本不用主持，只是出席一下商家的饭局，几万元的出场费轻松到手。除了走穴之外，还有一些主持人在大学兼职，当老师、讲课、配音，这些都是收入的来源。

资料来源：改编自罗媛媛：《央视主持人灰色收入途径曝光，走穴一次拿10万》，载《扬子晚报》，2010-11-13；卢圆媛：《赵普微博晒工资，自称月薪不到6000元》，载《重庆商报》，2010-11-10。

薪酬对企业 and 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，同时还要看这种薪酬支付能够带来什么样的回报。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。

第一节 薪酬的相关概念和主要功能

一、与薪酬有关的几个基本概念

（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各种他认为有价值的东西统称为报酬（reward）。从报酬的这一定义我们不难看出，报酬并不等同于金钱或者能够直接折合为金钱，并且，由于人与人之间在需求和价值观上存在差异，所以对于某一位员工来说属于报酬的东西，对于另外一位员工来说却很可能不算是报酬，或者说只能算是没有太大分量的报酬。比如，本人的工作能够获得上级的认可对于某些员工来说可能是一种非常有价值的报酬，但是对于另外一些员工来说，只能算是价值不大的报酬或者根本就不能算是报酬。因此，报酬并非仅仅是一种金钱或者能够折算为金钱的实物概念，它还包括一些心理上的收益。

总体而言，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，经济报酬和非经济报酬之间的界线是，某种报酬是不是以金钱形式提供的，或者能否以货币为单位来加以衡量。经济报酬通常包括各种形式的薪酬和福利（其中，薪酬又被称为直接

经济报酬,福利又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刺激,还是一种发自内心的心理激励。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性的心理状态,即感受到工作的有意义性、感受到自己对工作的责任感、了解自己的工作活动所产生的结果,而这些关键的心理状态又会带来员工的低流动率、低缺勤率和高工作满意度,同时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

雷尼尔效应

位于美国西雅图的华盛顿大学选择了一处地点,准备修建一座体育馆。消息一传出,立刻引起了教授们的反对。于是校方只好顺从教授的意愿,取消了这项计划。

教授为什么会反对校方修建体育馆呢?原因是校方选定的位置是在校园内的华盛顿湖畔,体育馆一旦建成,恰好挡住了从教职工餐厅可以看到的窗外的湖光山色。

为什么校方又会如此尊重教授的意见呢?原来,与美国教授平均工资水平相比,华盛顿大学教授的工资一般要低20%左右。教授之所以愿意接受较低的工资,而不到其他大学去寻找更高的教职,完全是因为留恋西雅图的湖光山色:西雅图靠近太平洋,大大小小的湖泊星罗棋布,天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰,还可以开车去圣海伦火山……为了美好的景色而牺牲更高的收入机会,被华盛顿大学经济系的教授戏称为“雷尼尔效应”。

(二) 薪酬

薪酬显然是报酬的一部分,但是,对于薪酬到底应当包括哪些报酬,目前并无完全一致的定论。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为获取员工所提供的劳动而提供的一种回报或报酬。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。^①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而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

^① Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 2.

报酬)。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。^①

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,大多数实际管理部门都倾向于使用这种定义。比如美国全面报酬学会(WAW)^②就采取这样的定义。而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。^③

需要指出的是,今天的企业界越来越习惯于运用上述第三种关于薪酬的定义。这主要是因为,过去,在劳动者所获得的总经济报酬中,福利占的比重很小,基本上是从属于货币薪酬的;而现在,福利所占的比重相当大,因而有必要从薪酬的概念中分离出来。此外,在运用薪酬相关概念的时候,企业通常把薪酬和福利两部分之和称为总薪酬(total compensation)或总薪酬包(total compensation package),并且将薪酬称为直接薪酬(direct compensation),而将福利称为间接薪酬(indirect compensation),同时把直接薪酬划分为基本薪酬(basic compensation)和可变薪酬(variable compensation)两大部分。

在本书中,我们将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”也包括薪酬和福利两方面内容的调查,等等。

(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、公众以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。因此,一个毋庸置疑的事实是,薪酬在企业的报酬体系中确实处于一种特别重要的地位。

其次,员工对薪酬的抱怨并不一定是因薪酬而起。因为员工在一家企业中工作所获得的所有他个人认为有价值的东西都属于报酬,即可以作为他为企业付出的努力和劳动的交换物,所以,企业必须清醒地意识到,员工对薪酬以及其他外在报酬的抱怨,很可能会掩盖在员工和所属组织之中存在的其他方面的一些问题,比如监督管理水平、职业发展机会、员工对工作的影响力和决策参与水平等。员工有时会以要求提高外在报酬(通常表现为薪酬)的方式来弥补他们对企业内在报酬不足的不满。在这种情况下,简单地增加薪酬往往并不能从根本上解决由于内在报酬不足而导致的冲突。

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

^① 参见加里·德斯勒:《人力资源管理》(第9版),411页,北京,中国人民大学出版社,2005;Milkovich and Newman, *Compensation*, Sixth Edition, McGraw-Hill, 1999, p. 5。

^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年将自己的名称从原来的ACA(American Compensation Association)改为现名,并将自己明确定义为薪酬、福利和全面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全面报酬体系。现有专业会员大约2.5万人。该学会的网址为:www.worldatwork.org。

^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。