

人 力 资 源 管 理 译 丛

COMPENSATION

(Sixth Edition)

(第六版)

薪酬管理

[美]

乔治·T·米尔科维奇

Gerge T. Milkovich

／著

杰里·M·纽曼

Jerry M. Newman

董克用等

／译

董克用

／校

 中国人民大学出版社

人力资源管理译丛书目

人力资源管理：赢得竞争优势

雇员培训与开发

人力资源战略

薪酬管理

绩效考评

新员工的录用、面试、甄选与培训

COMPENSATION

(Sixth Edition)

<http://www.mheducation.com>

著作权合同登记号

图字：01-2000-1582号

责任编辑/梁硕 封面设计/徐静 版式设计/王坤杰

ISBN 7-300-04430-1



9 787300 044309 >

Mc
Graw
Hill

ISBN 7-300-04430-1/F·1340

定价：58.00元

人 力 资 源 管 理 译 丛

F244
2M383

COMPENSATION

(Sixth Edition)

(第六版)

薪酬管理

[美]

乔治·T·米尔科维奇

Gerge T. Milkovich

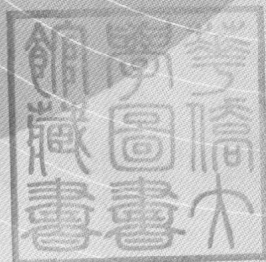
/著

杰里·M·纽曼

Jerry M. Newman

董克用等 /译

董克用 /校



A1014822

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理: 第6版 / (美) 米尔科维奇, (美) 纽曼著; 董克用等译
北京: 中国人民大学出版社, 2002
(人力资源管理译丛)

ISBN 7-300-04430-1/F·1340

- I. 薪…
- II. ①米…②纽…③董…
- III. 劳动工资管理
- IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 084197 号

人力资源管理译丛

薪酬管理 (第六版)

Compensation (Six Edition)

[美] 乔治·T·米尔科维奇 著
杰里·M·纽曼

董克用等 译

董克用 校

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

本社网址: www.crup.com.cn

人大教研网: www.ttrnet.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京金特印刷厂

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 38 插页 3

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

字数: 845 000

定价: 58.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《人力资源管理译丛》
编辑委员会

主 编 董克用

总策划 梁 硕

编 委 (按姓氏笔画为序)

王丽娟 孙健敏 刘 昕 邱立成

肖鸣政 杨河清 吴雯芳 赵曙明

徐 芳 梁 硕 董克用 彭剑锋

曾湘泉 廖泉文

《人力资源管理译丛》总序

人力资源管理将成为 21 世纪管理学的核心，特别是中国管理学的核心。人力资源管理在中国管理界地位的上升并非偶然，它既有国际因素的影响，也有国内因素的影响。

首先，高新技术的发展提高了人力资源在生产中的地位。从国际上看，20 世纪末高新技术的发展使劳动者在社会生产中的地位发生了质的变化。回顾一下工业革命以来的历史就可以看到，工业革命曾使往日的自由劳动者成为了机器的附庸；劳动异化为资本的奴隶；人制造的机器反过来成为了人的主宰。与此相对应，工业革命时代管理学的构架在很长时期内是围绕着“事”为中心建造的，人不过是为完成“事”而存在的。

高新技术的发展改变了工业革命的传统格局，劳动者在生产中的地位迅速上升。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，劳动再次超越资本成为价值增值的主要源泉。在知识经济时代，企业中的人力资源管理也必须突破工业经济时代的模式，才能构建新的激励机制，才能最大限度地发挥劳动者的积极性和创造性，企业才能形成具有持续发展的竞争力。

其次，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。工业革命以来，资本一直努力着以各种方式走向世界，占有领土和资源、输出商品、输出资本都是曾使用过的手段，而高新技术的发展才真正使世界经济一体化成为现实。

如今，跨国公司在世界的发展，成为世界经济一体化的强大动力。我国改革开放以来，“三资”企业的发展也构成了这一大潮的一部分。外资

企业的进入，不仅提高了企业的技术水平，也带来了管理理论和管理方法的革命。跨国公司在不同国家的运行，带来了企业人力资源多元化的融合和冲突。再著名的跨国公司，面对全球化的经营，也无法使用单一的管理模式，必须实现管理制度和管理人才的本土化。因此，人力资源管理的国际化与本土化相结合的要求，就成为人力资源管理不同于其他管理领域的重要特征。同时，对于各类企业来讲，借鉴各国的人力资源管理经验也就成为必然。

第三，传统体制的转型中最深刻的变革是人的变革。20年经济体制改革的经验告诉我们，最深刻的改革是人的变革，是人的价值观念的变革，人们利益获取方式的变革和人们行为方式的变革。没有人的变革，制度的变革难以持久。

对于企业来讲，没有外部体制环境的变化，企业人力资源管理体系就难以建立，即使建立了，也无法发挥出相应的功能。但另一方面，宏观经济体制改革本身并不能替代企业内人力资源管理体系的再造。外部的条件再好，没有企业内科学合理的人力资源管理制度相配合，企业员工的积极性也很难激发出来。

应当看到，对于国有企业来讲，20年的经济体制改革已经为企业人力资源管理体系扫清了主要的外部障碍。经济体制改革进行到了今天，已经对企业内人力资源管理提出了要求，要求企业的管理制度对外部体制变革作出回应，从而形成宏观与微观的互动。这就是人力资源管理在我国日趋得到重视的最重要的原因。

改革以来，民营企业在我国得到了迅速发展。不少民营企业，特别是知识型员工为主的企业，在创业之初就建立了规范的人力资源管理制度。但是，更多的民营企业在创业时注意的是技术和市场，忽视了科学的管理制度。在企业成长到一定规模之后，管理中的矛盾，特别是人力资源管理中的矛盾就会显现。这也是目前人力资源管理在我国日趋受到重视的重要原因。

面对上述变革和我国即将加入WTO的格局，我国人力资源管理面临着普及和提高的双重任务。为了应对这一挑战，核心的任务首先是普及人力资源管理的理念和知识，其次是建设一支专业化的人力资源管理队伍。

需要普及人力资源管理理念和知识的主要对象是企业经营者，特别是第一把手。虽然每位管理者都应当是人力资源管理者，但是，如果没有企业第一把手的理解和认同，再好的制度也无法实施。

培养人力资源管理人才要比培养其他类型管理人才更困难。由于人力资源管理的对象是人，因此，并不能像对物的管理那样，用标准化的方法来统一，而需要在规范的基础上发挥人力资源管理人员的创造性。对于人力资源管理专业人才来讲，这里讲的规范主要不是指专业操作方法的规范，而是管理人员其行为准则的规范。

在新世纪，随着中国经济的进一步发展，企业将成倍地涌现。不同类型的员工与不同类型的企业在中国这一大地上的组合，为中国人力资源管理构造了一个丰富多彩的大舞台。12亿人口的中国的人力资源管理专业化水平的提高，不仅对中国的管理学，而且对世界的管理学都将是巨大的贡献。

为了尽快提高我国人力资源管理水平，我们精心选择和翻译了这一套《人力资源管理译

丛》，其中包括：《人力资源管理：赢得竞争优势》、《人力资源战略》、《薪酬管理》、《雇员培训与开发》、《绩效考评》和《新员工的录用、面试、甄选与培训》，这些著作和教材的作者都是美国等发达国家的著名学者，他们的著作在国际人力资源管理学界有很大影响。我相信，这套译丛的出版会给中国人力资源管理的理论界和实际工作部门带来一股清新的风。

《人力资源管理译丛》主编
中国人民大学人力资源开发与管理
研究中心主任 董克用 教授
2001年1月31日

译者序

薪酬问题是劳动力市场和人力资源管理的核心问题之一。它涉及劳动者、用人单位、市场、社会、政府各方面，无论对宏观经济还是微观经济都有着重要影响。在有些时候，薪酬还会成为政治问题，对社会生活和社会稳定产生重要影响。

在我国经济体制改革以前，工资是由中央政府直接确定的，任何单位的领导都无权增减其下属的工资，因此，工资成为计划经济体制实现其高度集中统一的重要手段。经过 20 多年经济体制改革，对大多数劳动者来讲，无论是工资还是个人收入都有了迅速的增长。但是，人们的困惑也随之增加了。过去单一的工资，已转变为多渠道的薪酬和个人收入。工资单和工资单外的现金和福利来源名目繁多、渠道复杂，不要说普通的职工，就是学者也往往搞不清工资、报酬、福利、个人收入等概念的外延和内涵，更谈不上了解这些报酬形式是由哪些因素决定的，是通过什么机制决定的。工资是市场经济的产物，目前我国还处在从计划体制向市场体制转轨的过程中，人们在薪酬问题上认识的混乱是可以理解的。

但是，改革进行到了今天，工资的决定权已经下放到企业手中，企业的老总和各级管理者必须了解薪酬的职能、构成和决定机制，才能用好这一锐利的管理工具。说它锐利是因为，如果用得好，它会帮助你解决许多困难；而用不好，它会伤及你自身。正因为薪酬问题的复杂性，所以，我们有必要了解发达的市场经济国家在管理中是如何理解和运用薪酬的，这就是我们翻译这本《薪酬管理》，并将它列入《人力资源管理译丛》的

原因。

米尔科维奇和纽曼所著的《薪酬管理》是美国高校管理学领域最著名和最流行的研究薪酬问题的教科书，同时，该书在企业界也有很大的影响力。该书自1984年首次出版以来连续再版，读者看到的是2000年出版的第六版。本书全面地阐述了市场经济体制下的薪酬理论与实践。全书以薪酬战略、薪酬技术和薪酬目标为导线，从内部一致性、外部竞争性、员工贡献和薪酬管理四大领域，对薪酬所涉及的各个方面都给予了详细的分析，特别是薪酬体系的确定基础、决定机制、结构类型和实施步骤等，向读者清晰地展示了薪酬在人力资源管理和企业战略中的重要作用。本书既有理论性，又注重实际操作，是从事薪酬问题研究及教学和管理实践者不可多得的好教材。

我的硕士研究生曹金昌、陆梦龙、赵浩、王俊杰、成德礼、周善君、刘婷婷等人为此书的出版做了许多工作，提供了译文初稿；中国人民大学出版社的梁硕女士为这本书的出版倾注了大量的心血，在此一并表示感谢。可以说，此书的中文版得以问世是集体劳动的结晶。由于时间和英文水平所限，译文中难免有不尽如人意之处，请同行专家不吝赐教。

董克用

2002年10月15日

前 言

超级油轮艾克森·瓦里德兹 (Exxon Valdez) 在爱德华王子群岛搁浅后，需要采取紧急措施营救处于石油泄漏危险之中的野生动物。于是以每小时 20 美元的工资雇佣伊努特 (Inuit) 族人为搁浅的巨鲸浇水、擦洗、喂食，直到巨鲸获救为止。当这些临时的、高薪的工作做完后，伊努特人又回到他们捕鲸的老本行。金钱的作用的确是神奇无比。

弄清为什么要支付工资很重要。许多年前，当格林·吉特 (Green Giant) 发现他的一片种植园的豌豆壳里有害虫后，设计了一套根据捉虫多少发放奖励的方案。格林·吉特支付奖金得到的却是——害虫。因为格林·吉特的雇员很具有“创造性”，在捉走害虫前，他们把从家中带去的害虫放在豌豆上，从而得到奖金。

再说说计算机“臭虫”吧……西海岸一家举世闻名的软件公司设计了一套奖励方案，那就是给发现软件程序中“臭虫”的软件工程师以奖金。方案设计者没有想到发现“臭虫”的人正是在编码中制造“臭虫”的人。工程师们开玩笑地说“让我做一个游戏吧”。

怎样支付工资也很重要。摩托罗拉 (Motorola) 放弃了自己原来的薪酬体系，即员工所称的“只要你还活着，就能保证每 6 个月晋升一级工资”。它以另一种薪酬体系来代替，即根据员工掌握新技术和在团队工作中的表现支付薪酬。这听起来很好，难道不是吗？但员工对那些脱产学习 6 周，仍可拿奖金的队友不满，因为他们必须完成脱产学习者应完成的工作。最后，摩托罗拉也被迫抛弃了这一新的薪酬制度。

目 录

第 1 章 薪酬模型	1
薪酬：概念释义	2
薪酬形式	5
薪酬模型	9
本书计划	14
相关提醒——成为拥有充足信息的消费者	15
案例练习：付不付酬——啊，有点困难：有吸引力的实习	17
第 2 章 战略性薪酬	20
薪酬战略	22
支持经营战略	22
哪种薪酬决策是战略性的？	24
构建整体薪酬战略的步骤	27
竞争优势的源泉：两种思路	33
制定与实施薪酬战略：并列关系而非替代关系	34
基本问题：“匹配”值得吗？	35
最重要的是什么？	36
双方得到了什么？	37
案例练习：我的薪酬战略是什么？	40

第一篇 内部一致性：决定薪酬结构

第3章	薪酬的内部公平性	48
	薪酬战略：内部公平性	50
	影响组织内部薪酬结构的因素	52
	薪酬结构的差异	56
	薪酬结构的战略性选择	59
	薪酬研究给我们的启示	64
	哪一种薪酬结构最适合组织？	66
	组织内部薪酬一致性的效果	67
	案例练习：你要指挥一支乐队了！	70
第4章	工作分析	76
	工作的相似和差异构成薪酬的内部结构	78
	以工作或员工为基础的薪酬结构	78
	以职定酬：最普通的方案	79
	工作分析的步骤	81
	如何收集工作信息？	87
	谁参与工作分析	90
	工作描述	91
	工作分析是必不可少还是浪费时间	94
	工作分析评价	94
	有关判断	96
	案例练习：工作分析	97
第5章	评价工作：职位评价	100
	以职位为基础的薪酬结构：职位评价	102
	工作内容、价值与外部市场联系：职位评价的定义	102
	主要决策	104
	排序法	106
	归类法	107
	薪点法	109
	谁应该参与？	118
	最终结果：报酬结构	119
	平衡混乱与控制	120
	附录5：海叶（Hay）公司指导图——职位的概览方法	123
	案例练习：为州政府做职位评价	126
第6章	基于任职者的薪酬结构	134
	基于任职者的薪酬结构：技能方案	136

技能分析	138
基于任职者的薪酬结构：能力	143
能力分析	150
再提一次：薪酬结构	153
管理薪酬方案	153
最终的结果：有多大作用？	154
理想的薪酬结构	160
案例练习：学校董事会对教师薪酬的看法	163

第二篇 外部竞争力：确定薪酬水平

第7章 确定薪酬的外部竞争力	171
薪酬战略：外部竞争力	173
外部竞争力是由什么决定的？	177
劳动力市场因素	177
对劳动力需求模型的修正	182
对劳动力供给模型的修正	185
产品市场因素与企业支付能力	186
组织因素	188
相关劳动力市场	189
选择具有竞争力的薪酬策略	192
薪酬水平决策的影响	196
案例练习：暴富的航空公司	199
案例练习：低薪、低技能员工的管理	199
第8章 薪酬水平和薪酬结构的确定	203
竞争性薪酬确定的主要过程	205
为何要进行薪酬调查	205
界定相关劳动力市场	207
调查哪些职位？	213
薪酬调查采集哪些数据？	217
解释并应用调查数据	222
薪酬调查之后做什么？	226
把内部薪酬结构与外部市场薪酬率结合起来	226
设计薪酬浮动幅度和工资带	231
平衡内部和外部压力：调整薪酬结构	236
市场定价	238
附录8—A：应用回归分析法计算市场薪酬水平线	241
附录8—B：通用电气零售商财务服务公司的扩展工资带	242

案例练习：薪酬调查具有很大的偏见吗？	245
--------------------	-----

第三篇 雇员贡献：决定个人工资

第9章 绩效工资支付的依据	250
雇主关注什么样的行为——将组织战略与薪酬和绩效管理相挂钩	251
如何激发员工按照组织期望的方式行事——激励理论的观点	253
如何激发员工按照组织期望的方式行事——薪酬管理人员的观点	256
一揽子报酬体系	257
薪酬能否激励行为：一般的评论	260
薪酬能否激励行为：专门的评论	260
设计绩效工资体系	264
案例练习：克林顿医药公司	266
第10章 绩效工资体系设计	273
何为绩效工资体系？	274
可变工资能否提高绩效：一般性证据	275
特殊的绩效工资计划：短期	276
个人激励计划：类型	278
团队激励计划：类型	284
日益流行的长期激励计划	294
附录 10—A：兰德公司的收益分享计划	296
附录 10—B：3M 公司的利润分享计划	303
案例练习：J. 马丁娱乐公司：个人激励制度的成本计算	309
第11章 绩效评价	313
绩效评价在薪酬决策中的作用	314
绩效评价中的常见错误	315
更好地理解 and 评价工作绩效的策略	316
培训评价者提高评价的准确度	327
通盘考虑绩效评价过程	328
公平就业机会和绩效评价	330
把薪酬同主观绩效评价相联系	331
晋升也是一种绩效工资工具	334
附录 11—A：评价模式样表：Outokumpu American Brass 公司	337
附录 11—B：绩效评价样表：Stanley 工具公司	350
案例练习：绩效工资原则的政策含义	353

第四篇 员工福利

第 12 章 福利的决定过程	364
为什么员工福利不断增加?	366
员工福利的价值	367
福利计划: 设计和管理中的主要问题	369
福利方案的内容	373
福利计划的管理	378
案例练习: 蒙特利水利设备公司	382
第 13 章 福利项目的选择	389
法定福利	390
养老金和储蓄方案	397
人寿保险	401
医疗和与医疗有关的福利	402
其他福利形式	405
临时工的福利	407
附录 13: 雇员福利最好的前 10 家公司.....	408
案例练习: 克雷姆工具喷漆公司	410

第五篇 系统的扩展

第 14 章 特殊群体的薪酬	416
何为特殊群体?	417
特殊群体的薪酬策略	418
案例练习: 特殊群体薪酬比较	434
第 15 章 工会在薪酬管理中的作用	438
工会在薪酬决定中的影响	439
工会与其他薪酬体系	445
案例练习: 通用技术公司	448
第 16 章 国际化的薪酬体系	454
社会契约	456
全球工作环境比较	457
全球工资比较	461
比较系统	465
日本的薪酬体系	466
全球扫描	472

外派人员的薪酬	473
全球无国界→薪酬支付无国界?	481
附录 16: 薪酬的全球比较	483
案例练习: 国际化薪酬	486

第六篇 薪酬管理系统

第 17 章 政府在薪酬管理中的作用	498
政府对社会契约的影响	500
1938 年公平劳工标准法案	501
对工资起主导作用的法律	506
工资歧视: 什么是工资歧视?	507
平等工资法案	507
美国 1964 年民权法案第 7 卷; 美国 1991 年民权法案	510
工资歧视与工作差异	511
工资报酬差距	514
可比价值	519
一个积极的方法	521
案例练习: 莱维·斯特拉斯	523
案例练习: 韦扎塔的警官	523
第 18 章 薪酬的预算与管理	530
管理与薪酬模型	532
劳动力成本的管理	532
控制工资水平: 自上而下	535
控制工资水平: 自下而上	539
内部控制	541
薪酬: 信息管理	543
工资: 组织重组中变革的代表	547
薪酬管理部门的结构	547
控制指导: 让(有思想的)经理们有更多的自由	549
附录 18: 薪酬网络资源	550
案例练习: 吐哈勃斯的教师	554
词汇表	559