

● 人力资源
管理系列

THOMSON



第4版

薪酬决策

COMPENSATION DECISION MAKING

[美] 托马斯·J·伯格曼(Thomas J. Bergmann) /著
维达·古尔比纳斯·斯卡佩罗(Vida Gulbinas Scarpello)



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

第4版

薪酬决策

COMPENSATION DECISION MAKING

[美] 托马斯·J·伯格曼 (Thomas J. Bergmann) / 著
维达·古尔比纳斯·斯卡佩罗 (Vida Gulbinas Scarpello)

何 蓉 柳 莉 陆文学 龙先东 李宏伟等 / 译
何 蓉 / 译校

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

薪酬决策/[美]伯格曼,斯卡佩罗著;何蓉等译.—北京:中信出版社,2004.9

书名原文:Compensation Decision Making

ISBN 7-5086-0272-2

I.薪… II.①伯… ②斯… ③何… III.劳动工资管理-教材 IV.F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 081886 号

Compensation Decision Making, 4th edition (ISBN: 0-030-31972-2) by Thomas J. Bergmann and Vida Gulbinas Scarpello

Copyright © 2002 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有,盗版必究。

CITIC Publishing House is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权中信出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

981-240-993-9

THOMSON
★

薪酬决策(第4版)

XINCHOU JUECE

著者:[美]托马斯·J·伯格曼 维达·古尔比纳斯·斯卡佩罗

译者:何蓉 柳莉 陆文学 龙先东 李宏伟等

译校:何蓉

责任编辑:鲁艺

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限责任公司

承印者:北京忠信诚胶印厂

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:31.50 字数:762千字

版次:2004年9月第1版

印次:2004年9月第1次印刷

京权图字:01-2003-8998

书号:ISBN 7-5086-0272-2/F·772

定价:49.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521 010-85322522

<http://www.publish.citic.com>

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序 言

薪酬决策是重要的组织活动。在这个不断变化的时代中，吸引、挽留员工并激励他们的优异表现成为一个比以往更重大的挑战。面对这一挑战，胜利者会获得生产力的增长，组织得以生存；失败者的命运则是生产力下降，组织最终解体或被接管。

组织必须通过竞争得到能力强的员工，同时还要在一系列约束之下生存。目前，随着国内与国外市场上产品竞争的加剧，以及额外的法律压力，组织在做出薪酬决策时受到了前所未有的约束。近来的事件表明，这两方面的约束正在美国发挥其作用。通过更新技术、控制劳动力成本，汽车业正在从最严重的衰退中复苏。而由于较便宜的外国产品的大量进入，纺织业则面临困境。高昂的劳动力成本则使电器业（电视、录像机等）几乎完全成为外国产业。计算机业正在经历意义重大的调整，例如，忙于应付重要的反托拉斯诉讼案的微软公司保持了增长。与 10 年前相比，IBM 已经成为一个不同的组织。而苹果公司尽管新采用了更加丰富的水果色彩，但已经无法重新获得大玩家的地位了。

在法律约束方面，如果触犯了反歧视法及其他与工资有关的法案，组织会被例行公事地带上市法庭。随着《美国伤残法案》、《民权法案》、《事假与病假法案》等法案的通过，以及多方面的税收改革、对卫生保健立法和社会保障改革的持续兴趣，设计有效的且效率高的薪酬计划越来越困难。结果，薪酬决策者们要面对一系列新的政府机构与法庭判例，由它们来裁定实施的薪酬计划是否符合法律规定。组织面临着对最好的劳动力的需求与自身支付能力、法律制度所带来的约束之间的难以置信的张力。本书就是关于它们与其他竞争力量之间的张力的动态研究。

薪酬领域被不同的人描述为一组理论、一系列管理实践，或者一套技术。本书试图将理论与实践联系起来，用技术来帮助实现合理的薪酬实践，从而在这些相互矛盾的描述中理出头绪。

本书最终的目标是把读者打造成薪酬决策者。什么书都无法提供所有的答案，也不可能提供万无一失的方案。书本能够提供的是引出答案的知识与技术。所有的薪酬决策都是

在一系列决策约束之下做出的，本书分析了这些约束。对所有约束的认真的考虑和明智的衡量会产生更理性和更具可行性的薪酬决策，因此，彻底理解这些约束会对读者有所帮助。

换言之，本书的读者将来可以为组织做出薪酬决策。这些决策将决定组织能否达到其目标。这些决策能够决定公司是达到高生产力，还是逐渐被人遗忘。本书的写作目的是，向读者提供在一个复杂的、变革中的和竞争性的环境中做出明智决策的技能。

新版序言

第4版延续了从第3版开始的过渡与变迁的主题。由于商业环境仍在变更之中，这一主题必不可少。当商业发生变化时，薪酬的方法与手段也会变化。

在有些公司仍然恪守传统的工作场所及薪酬方法时，另外一些公司正在寻求以激进的做法代替传统做法。大部分公司则处于这两者之间：尽管不放弃传统，但是，它们也正在寻找新的观念、新的做法和新的变化，以便在变革的商业环境中完善自己。公司正在日益成为国际性组织，它们要应对新的法律，并面临持续的技术革命——这些都改变了它们的经营方式，它们敏锐地意识到了有必要考虑新的薪酬方法。传统方法是在一个较简单的时代里创造出来的，那个时代同质性较强，在本质上趋向于刻板。伴随着多国法律限制与信息快速可得的两方面的新的现实，新的全球化环境要求组织至少对新方法保持开放。结果是，未来的薪酬决策者不仅必须立足于传统，而且要了解所有的选择。因此，本文一方面继续提供有关传统及最常见的薪酬方法的详细介绍，另一方面，本文用更大篇幅重点介绍了新近出现的其他薪酬方法并列其实例。例如，对技术与知识工资的讨论现在包括了对能力（competencies）概念的详细审视，以及该概念在整体的薪酬组合中的应用。对执行官薪酬、团队薪酬和基本工资以外的薪酬的讨论已经与时俱进地得到更新和扩充。全书增加了新的实例和最新的调查数据，并做到了在全球化环境下更透彻地看待薪酬问题。

本书中一个新的重要的布局特色是改变了战略章节的位置。这一章现在列为第2章，排在薪酬导论之后，向读者提供薪酬体系的一个框架。尽管组织战略实际上可以被看做一种约束，但是，它作为一种指导也同样重要，我们可以将它作为薪酬战略的一种手段，将它置于整体组织的哲学与目标的结构之中。

本书另一个新的布局特点是第1章中修订并简化的模型：“薪酬战略模型——从理论到实践”，还配有本书的概要介绍，以便将该模型更好地整合到本书中。

致 谢

我们首先要向明尼苏达大学的产业关系系表示感谢，它为我们提供了薪酬方面的教育背景并增强了我们对此领域的热爱。课程的跨学科性质使我们有了一个可以在其中研究薪酬问题的适当的框架。其次，我们想要感谢来上我们的薪酬课的本科生与研究生，他们激发了我们的思维，使这一版的修订成为可能。

任何尝试写书的人都知道，一本书总是容易招致批评，而批评却并非总是有用。因此，建设性批评就更有价值。我们要感谢以下评论者的宝贵建议：Curt Behrens, 北伊利诺伊大

学; Kermit K. Davis, 奥本大学; Allen D. Engle, 东肯塔基大学; Vicki Kaman, 科罗拉多州立大学; 以及 Robert J. Paul, 堪萨斯州立大学。

对于那些有志于写作的人, 请允许我们向你们推荐一批称职的工作人员, 他们是 John Weimeister, Bobbie Bochenko, Andrea Archer, Bev Dunn, Lisa Kelley, 以及 Linda Blundell, 他们会赞扬你, 鼓励你, 并总能以令人愉快的方式推进你们的写作, 直至其完成。

我们要特别感谢 Marilyn A. Bergmann, 她花费了大量时间编辑处理加到第 4 版中的材料。

最后, 我们必须向所有在薪酬问题上从事写作、教学和实践的实践者与研究者表示感谢。无论是否在本书中提及你们的名字, 我们希望在此向诸位的贡献致谢。

本书包括经验事实、一般信条, 也有我们个人的偏见。数据的误差由我们负责。我们希望, 我们对一般信条的解释是准确的, 而我们个人的偏见是可以容忍的。

我们的朋友及同事 Fred Hills 在本书第 2 版完成之前过早去世, 我们谨向他对本书先前版本的杰出贡献表示感谢, 并为他不能见证本书的继续发展感到哀伤。

Thomas J. Bergmann
School of Business
University of Wisconsin-Eau Claire
Eau Claire, Wisconsin

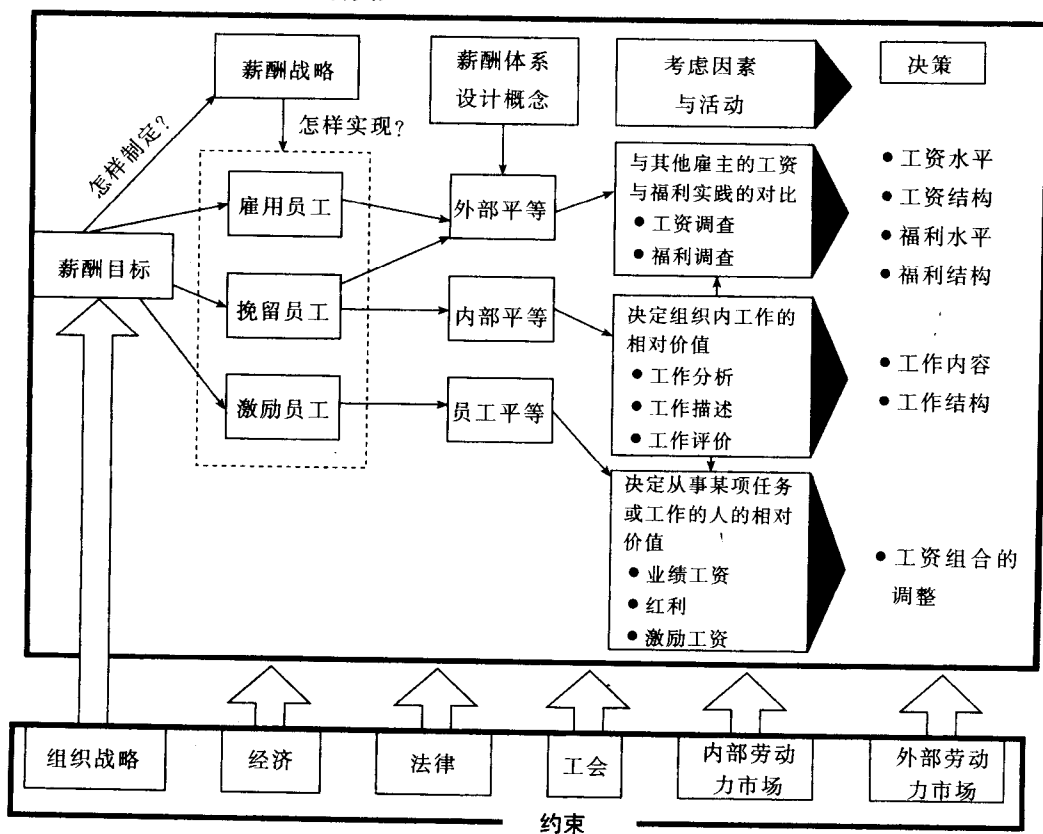
Vida G. Scarpello
School of Business
Georgia State University
Atlanta, Georgia

Frederick S. Hills, Late
School of Business
Virginia Polytechnic Institute and State University
Blacksburg, Virginia

内容简介

对读者来说，最令人沮丧的是拿起一本书，却不知道它打算说些什么。因此，以下的薪酬战略模型（Compensation Strategy Model）直观地表述了本书各个部分的内容，由此模

图表 0.1 薪酬决策：从理论到行动



型可以看出,对薪酬的研究是一个从理论到实践的过程。

第1章从一个基本问题入手:什么是薪酬?薪酬的目标是什么?一个组织要认识并达到雇佣、留任并激励优秀员工的基本薪酬目标,否则,它就没有获胜的机会,无法在一个变动的、经常面临全球性挑战的时代中竞争。在建立了三个基本薪酬目标之后,本书开始检验薪酬实践得以建立的基础,即导出目前这种薪酬方法的基本理论。通过使用外部平等、内部平等和员工平等这样的概念,最终指导组织达到其薪酬目标。

第2章讨论的是战略问题。理论与实践之间的联结必定要将组织战略的方方面面都包括在内,因为任何成功的薪酬战略不仅要反映理论背景,也要同组织文化与组织目标相一致。例如,在一个高度竞争性的全球市场中,组织要明确的是,它的公司战略必须将成本包括在内。劳动力便是最大的成本,因此,尽管紧张的劳动力市场可能意味着薪酬战略的制定者应当考虑整体性的加薪,组织的成本控制(cost containment)战略还是会产生重大影响。组织战略可以被视为一种约束,限制了薪酬战略的方向与结构,但也可以被视为一种指导,能帮助薪酬战略决策者在组织的整体框架中达到其目标。

第3章审视了经济约束的理论框架,只有透彻地理解了组织能够达到的、对薪酬的实际的与功能性的方法的经济约束概念才能做到这一点。上一段的例子提到,组织由于它所在的全球市场而需要控制其成本,这可以说是支付能力(ability to pay)概念的典型例子。尽管第3章相当大的一部分论述了边际生产力的经济理论基础,但是,在这里,理解这一理论的细节不如理解劳动生产力与组织的支付能力之间的关系重要。这一章还简要论述了以前的其他经济工资理论,例如公平工资理论(just wage theory)、基本生活保障理论(subsistence theory)、代理理论(agency theory),并进一步给出了这些理论的实例,将它们与当前的薪酬活动联系起来。

如果不仔细研究员工行为(worker behavior),对薪酬理论的检验就不能算是全面的。因此,第4章涉及期望、平等及公正等理论以及它们对薪酬的意义,并研究了强化(reinforcement)与需求(need)。只有基于这些概念,薪酬管理者才能够预测薪酬计划对实施对象的影响。员工们必须受到公正与平等的对待,对于加诸己身的事情他们必须有发言权。为了使一个薪酬计划有效,薪酬管理者只确保计划满足并实现了员工的需要是不够的,同样重要的是员工在此过程中的参与(例如,360度反馈,即全方位反馈),要让他们意识到,薪酬计划满足了他们基本和高级的需求。

第5、6章检验了重要的约束。内部劳动力市场、工会及立法环境都影响了薪酬战略。组织的任何计划都必须在一定约束下执行,这些约束包括员工对平等的看法、计划的各部分的合法性、工会的影响及其合同义务。第5章明确了内部劳动力市场、它在组织内部的运行,以及它为了保持内部平等而对薪酬造成的影响。这一章的其余部分和第6章则关注两个机构:工会与政府。

工会的存在及相应的集体谈判协议赋予了组织一个它必须在其运行的框架。工会不仅是一个旁观者,更是建立薪酬计划的一个组成部分。即使某一组织仅有一个部分参加了工会,或者工会处于组织的外围,仅仅起到工资与福利薪酬的参照点的作用,但是,工会对于薪酬计划的整体水平与结构仍然发挥着重大的作用。例如,A组织没有工会,如果A组织里的雇员发现B组织建立了工会,并为其雇员提供了更高的工资和更好的福利,他们

就会认为这种情况不平等，这就是 A 组织与 B 组织之间的外部不平等。这时，A 组织的雇员们便会施加压力，使 A 达到 B 的薪酬水平。A 如果不听从这一要求，其雇员有可能会流失，或者组建工会。

类似地，政府通过法律法规对组织发挥影响。这样的法律法规通常是在社会感觉到雇员—雇主关系中的不平等之后建立的。第 6 章着眼于立法的某些最显著的部分——工资与工作时间法、收入持续性保护法，以及养老金与福利法等，并考察了它们对薪酬决策的影响。管理人员必须在现有立法框架内设计、执行薪酬计划，他们还要意识到基于社会上对不平等的认识而产生的未来立法的可能性，这种不平等包括对雇员的强制性健康保险。这一章也论及了确保组织服从法律、降低法律对违抗行为的敏感性的监督计划，以及组织如何积极影响未来的立法。

前面这些章节着重于理论、战略和组织的外在约束，为薪酬管理的行动与决策提供了一个活动场景。第 7 章到第 10 章则集中于建立薪酬计划的基本步骤，从工作分析开始，完成工作评价，实现工作定价，最终形成整个工资结构。

第 7 章描述了薪酬管理者从雇员那里搜集关于工作及工作任务的信息的过程。第 8 章揭示了上一章所得到的相关信息对建立一个相应的内部工作结构的作用，这一章的重点是关于建立工作结构的非量化方法和量化方法，前者包括排序法、分类法，后者有因素比较法、分数分析法。

第 9 章放宽了视野，从外部平等来探究工作结构。在这里，核心在于从相关的外部劳动力市场及产品市场获得适用的资料。这一章有关于如何设计、实施和分析工资与福利调查的内容，并讨论了第三方资料。第 10 章既讨论了一个适宜的工资与福利结构的建立，也论及这类计划的执行与保持。

第 7~10 章着重于工作或工资计划的整体结构，关注内部和外部平等。第 11 和 12 章则关注个人，考察员工平等对个人绩效的促进。第 11 章又回到了理论上，讨论了期望理论、强化理论、目标设定理论，等等。这一章建议，为了改善员工的实际平等状况，或使员工获得主观上的平等感觉，可以设法用多种资料来源来测量员工的绩效（例如，360 度反馈），或者可以让员工认同甚至制定工作绩效的测量标准。第 11 章还论述了减少评价过程中的偏见与错误的问题。

第 12 章研究激励及其应用。像第 11 章一样，本章也简要回顾了其理论基础，论证了建立激励制度的理由，随后说明了个人的激励计划及其问题、群体的激励计划及其问题。

在任何薪酬计划中，都有很大一块是福利计划，因此第 13 章全方位地研究员工福利，即员工得到的间接经济奖励（可以证明，这一点对于员工是否加入或留在一家公司中具有影响力）。这一章从理论框架开始，讨论了员工的随时间而增长的福利，包括法定福利（例如，社会保障、员工薪酬），养老金，非工作时间的收入（例如，休假期间的工资），卫生保健福利，以及其他可供选择的福利（例如，搬迁费、遣散费、期权）。本章根据福利水平及结构来考查福利决策，并研究了当前员工福利的潮流。

第 14 章考察了影响整个计划的一些问题。本章关注福利计划的实际管理，即预测需求，研究预算，检查政策与实践是否一致，监督薪酬体系下员工的行为及员工对结果的认知。如果没有这些，精心设计的工资计划能否如愿实施就没有保证，工资计划原本对作为

薪酬目标的雇用、挽留、激励员工方面的影响也无法确定。

最后，第 15 章关注某些独特的薪酬问题。首席执行官、董事会成员，或者驻外员工，都不是符合前述薪酬模式的个人，在工资及福利方面，他们是雇员中的特例，他们同时又是非常重要的组织成员。本章还讨论了不符合前文所述的薪酬模式的另外一些薪酬方案，例如，双轨薪酬计划、以技术或知识为基础的薪酬计划、团队薪酬以及销售激励计划。

以上的薪酬战略模型试图以从理论到行动的模式形象地说明本书的内容。但是，同所有模型一样，它未免过于简单了。薪酬计划的发展要经历一个过程，其中颇有反复。这个过程从一定的目标开始，研究理论与概念，并在这些理论与概念的基础之上创新实践，完成决策。决策的结果便是薪酬计划。但是，本书已指出，在整个过程中，应不断地对初始目标及理论、概念进行回顾和再参考。最终，组织将启动薪酬计划，如果该组织足够精明的话，它会在组织目标之下定期评估其薪酬计划。评估的结果反过来又会导致组织考查理论与概念，重复或改变有关行动，并且为了适应劳动力市场、经济形势、内部或外部市场、法律以及组织战略等的变化，还会制定新的决策。

目 录

第一部分 导论及理论基础/1

第1章 薪酬导论/3

薪酬问题的影响/3

个人的关注点 • 组织考虑的因素 • 社会关注点

薪酬的界定/8

工资或薪水 • 雇员福利 • 一次性货币报酬 • 非货币报酬

本书的视角/11

薪酬体系的目标/12

影响就业行为 • 薪酬制度的约束

理论和实践的作用/17

小结/18

第2章 战略视角下的薪酬决策/21

导言/21

何谓战略? /21

过去的经营战略和薪酬战略/23

当前的经营战略和薪酬战略/24

薪酬战略和其他的人力资源战略/26

薪酬战略和雇员配置战略 • 薪酬战略和培训战略 • 薪酬战略和福利战略

组织环境和薪酬/30

组织环境的类型 • 环境的不同层面 • 环境的稳定性/不稳定性 • 薪酬决策的不同层面

薪酬决策和组织偶然性之间关系的其他建议/35

产品生命周期 • 迈尔斯和斯诺分类

全球化环境中的人力资源部署/38

人力资源的特点 • 薪酬设计和战略的整合——国际舞台

薪酬设计的经济价值分析基础/41

小结/42

第3章 理论框架1:经济约束/47

导言/47

工资差别——技术上的意义/48

边际生产率理论/49

边际生产率假设 • 作为派生需求的劳动力需求 • 劳动力价值的直观举例 • 雇主的劳动力需求 • 市场上劳动力的供给

边际收益生产率理论和支付能力/55

平均收益和总收益 • 可变成本 • 固定成本 • 利润 • 劳动力的报酬

劳动生产率和支付能力/57

关于劳动生产率的告诫 • 工资水平和工资结构的概念

支付能力和行业特色/58

产品市场调研的重要性/59

产品的需求弹性 • 品牌的需求弹性 • 资本/劳动比率 • 其他生产要素的可替代性 • 其他生产要素的供给曲线 • 工资水平概念

不同工资水平的影响/63

支付低工资的雇主 • 支付高工资的雇

主

其他的工资理论/64

公平工资理论 • 基本生活保障理论 •
工资基金理论 • 投资理论 • 国民收入
理论 • 工作竞争理论 • 谈判力量理论
• 代理理论

小结/68

第4章 理论框架2:员工行为/72

导言/72

雇佣交换的多维本质/72

需求实现理论/75

马斯洛的需求理论 • 艾德菲的需求理
论 • 赫茨伯格的双因素需求理论 • 需
求理论对于薪酬决策的意义

期望理论/78

期望理论对薪酬决策的意义

强化理论/80

强化的类型 • 强化进度表 • 强化理论
对薪酬的意义

公平理论/82

• 亚当斯的平等理论 • 关于平等理论
的研究 • 其他的公平理论

小结/87

第二部分 薪酬的制度约束/93

第5章 制度约束:劳动力市场与工会/95

导言/95

内部劳动力市场/96

组织与内部劳动力市场 • 内部劳动力
市场对薪酬的意义 • 维持内部劳动力
市场要承受的压力 • 内部劳动力市场
的出现

行业间工资结构/100

行业间工资关系 • 工资差异的成因

工会与薪酬过程/102

集体谈判问题 • 集体谈判委员会 • 从
谈判到协议

工会对一般薪酬问题的影响/105

雇员薪酬占国民收入的份额 • 对工资
水平的影响 • 对工资结构的影响 • 对
非工资福利的影响 • 对生产率(支付能
力的指标)的影响 • 对非工会成员的员
工的薪酬包的影响 • 对美国的贸易赤
字的影响 • 对董事会的影响

工会对特殊薪酬决策的影响/109

对工资与福利决策的影响 • 对工资结
构决策的影响 • 对收入保障的影响

工会参与薪酬决策/112

工会分类委员会 • 工资与福利调查委
员会 • 激励计划委员会 • 卫生保健福
利委员会 • 与薪酬问题相关的合同权
利的解释

小结/116

第6章 法律环境/123

导言/123

工资和工作时间法/123

1938年《公平劳动标准法案》(FLSA) •
联邦签约人的工资和工作时间法 • 工
资和工作时间法的管理 • 工资和工作
时间法与薪酬决策 • 工资扣押的规定
• 独立签约人

收入连续性保护法/130

劳动者补偿法 • 失业救济法 • 1935年
的《社会保障法案》 • 工作持续性保障
规范工资和福利的其他法案/137

1974年《员工退休和收入保障法案》
(ERISA) • ERISA的后续法案 • ERISA
和反歧视法的规定 • 规范卫生保健计
划的补充性法律 • 养老金、福利和薪酬
决策

小结/147

第三部分 内部平等的决定/151

第7章 工作分析/153

导言/153

薪酬决策制定中的工作概念/153

工作分析的定义/154

薪酬决策制定中工作分析的作用/154

工作描述 • 工作说明 • 薪酬决策中的
工作分类

进行工作分析的步骤/159

步骤1:首要的考虑因素 • 步骤2:要收

集的信息类型 • 步骤3:工作信息来源

• 步骤4:资料收集方法 • 步骤5:同主

管协调资料收集 • 步骤6:资料列表 •

步骤7:资料收集的有效性和可靠性 •

步骤8:成本利润分析

定制的工作分析/172

工作分析结果/172

小结/173

第8章 工作评价:决定内部平等/180

导言/180

工作评价的背景/181

工作评价的起源和发展 • 工作评价的
理论基础 • 选择报酬因素的标准 • 工
作评价中的关键(基准)工作概念 • 单
一与多样的方案 • 制定或购买工作评
价方案 • 工作评价者的选择

工作评价中的排序法/187

工作排序法的步骤 • 排序法的优点和
缺点

工作分类法/190

分类法的步骤 • 分类法的优点和缺点

工作评价的因素比较法/193

因素比较法的步骤 • 因素比较法示例

• 因素比较法的优点和缺点

分数分析法/199

分数分析法的步骤 • 分数分析法示例

• 分数分析法的优点和缺点

其他工作评价技术及其变化形式/208

单因素工作评价方法 • 岗位分析问卷

工作评价的最终结果/209

划分工作等级的理由 • 确定工作等级
的数量

工作评价方法的相对长处/212

简单性及成本 • 可接受性 • 方法的
可申辩性 • 方法的可靠性和有效性

小结/213

第四部分 工资结构决策/229

第9章 工作定价:劳动力和产品市 场调查/231

导言/231

进行工资和福利调查的理由 • 劳动力
市场和产品市场约束

劳动力市场/232

职业技能和劳动力市场 • 地方劳动力
市场的地理范围 • 地区和全国劳动力
市场的地理范围

劳动力市场和产品市场的关系/236

选择被调查的组织/236

工资和福利调查/238

定制调查/238

书面问卷 • 全面调查和简要调查 • 个
人访谈 • 电话调查

第三方调查/242

联邦政府调查 • 专业协会调查 • 咨询
机构调查 • 第三方调查的优缺点

总结调查资料/244

工资资料 • 总结统计资料和工资资料
• 向管理层汇报材料 • 福利资料

工资、福利调查资料与反垄断法/249

小结/251

第10章 工资结构设计:工作评价与工资结构资料的整合/264

导言/264

工作定价的两种方法/265

直接市场定价方法●综合定价方法

制定组织的工资水平结构/265

考察工作结构和市场工资水平之间的关系●制定工资结构的步骤

产品市场约束/272

劳动力成本和决策/273

建立工资水平政策和工资结构/273

工资结构的类型●工资范围的两种类型●业绩范围●业绩范围的政策考量●资历工资范围●业绩和资历工资范围示例●结合业绩和资历的范围●建构工资范围●范围宽度●范围重叠

工资结构的实施和保持/283

保持工资结构●工资级别的初步调整●工资密集

对传统工资结构的其他修订/289

新的工资体系/290

无结构体系

与雇员沟通/291

小结/293

第11章 绩效评价/301

导言/301

回顾:人员评价还是工作评价?●绩效评价的目标●绩效评价信息的用途●为什么管理人员不喜欢绩效评价?

理论基础/304

期望理论●强化理论●公平理论●目标设定理论●隐含合同理论

绩效评价的矛盾/309

概览●两个维度上的对立:工作结果与行为结果

谁来进行绩效评价/312

直接上司●自我鉴定●同事评价●下

属评价●其他评价者●多重评价者

评价标准的问题/316

与组织的竞争性战略无关的绩效标准

●员工无法控制的标准●标准缺失与污染●标准的可测量性●绩效维度的整合●缺少员工参与

评价者的偏见与错误/318

光环偏见或荆棘偏见●过分严厉或宽大●居中倾向●就近倾向●先入为主偏见●相似偏见或相异偏见●次序效应及对比偏见●溢出效应●范围限制●“和稀泥”倾向●培训建议

绩效评价中的法律问题/322

《民权法案》第七条的不利影响●关于《同工同酬法案》●1967年《雇佣法案》的年龄歧视的内容●申诉歧视●法律问题的简要总结

绩效评价方法/325

等级法●评级表●评级图●行为锚定评级表●目标管理

绩效评价会谈/332

会谈准备●反馈

绩效评价与薪酬决策/333

分配加薪带来的预算增加●部门的比率增加●一次性奖励●指导图

小结/336

第五部分 个人平等/349

第12章 个人与群体激励/351

导言/351

与公司战略紧密相联的激励计划/351

理论基础/353

设立激励制度的缘由/355

个人激励计划/356

建立计件计划●计件工资计划案例●建立标准计时计划●标准计时计划案例

个人激励计划存在的问题/363
 设计方面的问题 • 员工方面的问题 •
 管理方面的问题
 群体激励计划/368
 小群体激励计划 • 全工厂群体激励计
 划 • 分红制 • 员工持股计划 • 目标共
 享制
 群体激励计划存在的问题/377
 成功的故事
 小结/378

第13章 员工福利/387
 导言/387
 为什么雇主愿意提供福利?/387
 福利成本/389
 员工福利的增长/389
 工会 • 社会态度 • 关于人和工作的哲
 学的变化 • 税收优待 • 雇主的自身利
 益
 自愿提供的福利的主要类型/391
 退休计划/391
 固定受益计划 • 固定出资计划
 养老金计划当前的实践状态/394
 养老金计划设计中存在的问题
 非工作时间的报酬/396
 假期工资 • 节日工资 • 其他付酬时间
 • 非工作时间报酬的间接成本
 健康与福利保护/399
 医疗保险 • 受控制的医疗保健计划 •
 卫生保健提供者联盟
 其他与健康相关的福利/403
 牙齿保险 • 长期残疾保险 • 疾病管理
 计划
 其他员工福利/405
 人寿保险与意外险 • 股票期权 • 健康
 计划 • 商品与服务的折扣
 员工福利的发展趋势/406
 灵活福利 • 长期护理保险 • 依赖者保

健计划 • 同居者计划
 员工福利管理的发展趋势/410
 福利与法律/410
 福利决策/412
 小结/413

第六部分 完成薪酬决策/419

第14章 薪酬控制与管理 / 421

导言/421
 预算调节/421
 预测需求 • 分析当前工资计划的效果
 • 得出操作预算
 工资计划设计过程与程序/428
 分析工资水平政策——与实践相协调
 • 分析雇员在工资结构内及工资结构
 之间的变动
 监测雇员的认可/431
 监控工资体系与雇员行为的关系 • 监
 控工资体系与雇员评价的关系
 小结/434

第15章 特殊的薪酬/437

导言/437
 高级执行官的薪酬/438
 历史观点 • 理论基础 • 执行官奖金 •
 长期激励 • 执行官激励与战略管理 •
 金色降落伞 • 执行官薪酬设计中的问
 题 • 研究人员薪酬
 国际薪酬/448
 基本薪金 • 员工福利 • 平等福利 • 激
 励 • 评估与满意度 • 文化影响
 董事会薪酬/455
 双轨薪酬计划/457
 双轨薪酬计划的类型 • 利弊之处
 技术(知识)薪酬/459
 有利之处 • 不利之处 • 以技术或知识
 为基础的薪酬计划的有效性 • 实例
 能力薪酬/462

提高对以能力为基础的薪酬的兴趣 •
能力与战略计划的整合 • 有关问题 •
能力的选择与应用

团队薪酬/466

文化态度的变化 • 新的报酬 • 应变准备

销售激励计划/470

实行销售激励的原因 • 直接薪水 • 薪水加佣金 • 预支款加佣金 • 直接销售佣金 • 特殊的销售激励计划 • 销售激励计划的问题

小结/476

导论及理论基础

- 第 1 章 薪酬导论
- 第 2 章 战略视角下的薪酬决策
- 第 3 章 理论框架 1：经济约束
- 第 4 章 理论框架 2：员工行为