

PEARSON

人 力 资 源 管 理 译 丛

战略薪酬管理

(第五版)

约瑟夫·J·马尔托奇奥 (Joseph J. Martocchio) 著

杨东涛 钱 峰 译

Strategic Compensation

(Fifth Edition)

 中国人民大学出版社



人力资源管理译丛

战略薪酬管理

(第五版)

约瑟夫·J·马尔托奇奥 (Joseph J. Martocchio) 著

杨东涛 钱峰 译

Strategic Compensation

(Fifth Edition)

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略薪酬管理: 第五版/马尔托奇奥著; 杨东涛, 钱峰译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-11213-8

I. 战…

II. ①马…②杨…③钱…

III. 企业管理: 劳动工资管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 157155 号

人力资源管理译丛

战略薪酬管理 (第五版)

约瑟夫·J·马尔托奇奥 著

杨东涛 钱 峰 译

Zhanlüe 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)

010-62511398 (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 涿州星河印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16开本

版 次 2010年1月第1版

印 张 25.5 插页 1

印 次 2010年1月第1次印刷

字 数 555 000

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总序

自我和我的同事们于1993年在中国人民大学创办中国的第一个人力资源管理本科专业以来，已经过去了十几年，在这期间，无论是中国的人力资源管理教学与研究，还是中国的人力资源管理实践，都有了长足的发展。全国越来越多的高校开始开设人力资源管理方面的本科专业和研究生专业或方向，与此同时，与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教科书可谓层出不穷。此外，中国企业对于人力资源在企业中的重要性以及人力资源管理对于企业竞争力的影响也有了越来越深刻的认识。可以说，中国已经开始进入一个真正重视人的价值的时代。

1999年，鉴于当时国内的人力资源管理教科书还比较匮乏，人力资源管理本身对于绝大多数中国人来说还是一个新生事物，甚至很多从事相关课程教学的学者对此也知之甚少，因此，在一批美国学者，特别是在美留学和工作的人力资源管理专业博士的帮助下，我们精心挑选了涉及人力资源管理各主要领域的比较成熟的教科书，组织成一套译丛介绍到中国来。在几位译者的辛勤努力下，这套丛书终于自2001年开始在国内陆续面世，成为国内第一套比较完整的、成体系的、原汁原味的人力资源管理教科书。这套丛书对于从事人力资源管理学习、科研以及实践的中国读者系统地了解人力资源管理的概念、体系、框架以及理念、技术和工具等产生了很大的影响，获得了一致的好评，一再重印。

然而，在这套丛书出版四五年之后，国际和国内环境发生了诸多变化，像新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖袭击以及中国加入WTO等重大事件，对于人力资源管理领域中的很多问题都产生了深远的影响，因此，此套丛书的原著大都重新改版，将这些新的内容和主题纳入新的版本之中。原著的新版本增加了人力资源管理领域中的一些新的理论、工具和方法，同时调整了原来的很多案例，从而既使这些人力资源管理教科书保持了理论、框架、体系等的连贯性，同时又使得原本就来自实践的人力资源管理理论和教学体系，得以保持鲜活的时代特色。

我们在本丛书的新版重译过程中，一方面，立足于吸收中国学术界最近这些年在人力资源管理领域的许多新认识以及中国人力资源管理实践的新发展，对原版本中的个别译法进行全面的修正；另一方面，将丛书的新版本所要传达的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。

很多人对我们付出如此巨大的努力做这种翻译工作感到不理解，他们认为，中国已经跨过了知识引进阶段，完全可以创建中国自己的人力资源管理体系了。然而，我们却并不这样认为。人力资源管理作为一门科学，在西方国家已经有几十年的发展历史，而在中国，无论是人力资源管理研究还是人力资源

管理实践,都还处于发展的初期阶段。我们企业的很多人力资源管理者对于人力资源管理的理解都还不是很到位,尽管他们已经能够说出很多人力资源管理的概念、理论甚至工具和方法,但是在实际运用时,却由于对这些概念、理论、工具和方法的理解不深,结果导致无法达到西方很多企业的人力资源管理职能所能够达到的那种状态。所以,我们认为,在没有真正从根本上理解西方人力资源管理的理论起源、发展以及核心内涵之前,我们最好不要武断地说,西方的东西已经没有用了。这与一位没有任何武功基础的外国年轻人,仅仅看了两本少林寺的拳术图谱,跟着少林寺的和尚偷学了一招半式,便觉得自己可以创立美式或英式少林拳一样幼稚可笑。如果不进行反复的练习和长期的揣摩,没有扎实的基本功和一定程度的悟性,人们学到的任何武功都只能是花拳绣腿,中看不中用。同样道理,中国企业及其人力资源管理人员要想真正掌握人力资源管理的精髓,就必须继续加强自己的理论基础和综合修养,充分领悟人力资源管理的核心精神,从而在基本功扎实的基础上真正做到形变而神不变,只有这样,才能找到通过人力资源管理来帮助中国企业赢得竞争优势的机遇。在这一点上,我们非常欣赏深圳华为技术有限公司总裁任正非先生在引进西方管理系统和管理技术时所持的一种观点:要先僵化,再固化,最后再优化。也就是说,在没有真正学懂别人的管理系统和管理方法之前,先不要随意改动,否则就会把人家有用的东西变成了没用的东西,反过来还骂人家的东西没有用。总之,我们认为,对待西方的管理理论、管理思想、管理工具以及技术等应当坚持这样一个基本态度:既不妄自菲薄,也不盲目追随,但首先要做到充分理解,只有这样才能做到取舍有道,真正实现洋为中用。

翻译工作无疑是艰苦的,但也是充满乐趣的,我们愿意为中国人力资源管理事业的发展贡献我们的心血和汗水,同时也衷心地希望广大读者能够从中汲取对自己有用的知识,培养专业化的技能,从而使本套丛书能够为广大读者个人的职业发展以及中国企业人力资源管理水平的提高产生应有的作用。

最后,感谢广大读者长期以来对本套丛书的热心支持和厚爱,我们有信心让这套丛书变成一套人力资源管理领域中的经典译丛。如果您有什么样的要求和意见,请随时与我们联系。

我的联系方式:

中国人民大学公共管理学院

北京市海淀区中关村大街59号

100872

电子信箱: dongkeyong@mparuc.edu.cn

董克用

中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

中国人民大学人力资源开发与管理中心主任

前言

公司在市场上的成功既与企业管理者以何种方式管理员工相关，也与公司组织结构和财务资源相关。薪酬管理是人力资源管理实践的关键职能之一：如果没有合理的薪酬体系，公司就不能吸引和保留高素质的员工。

薪酬体系如果和企业的战略目标相匹配，能够提升企业的竞争优势；设计不良的薪酬体系则会损害企业的竞争优势。本书的书名《战略薪酬管理》反映了员工在战略薪酬体系中的关键性地位。

本书的目标在于介绍薪酬管理的科学和艺术，及其在提升公司竞争优势方面所扮演的角色。读者只有在对薪酬管理的实践以及薪酬体系计划、实施和评价所处的商业环境有了很好的把握之后，才能为未来胜任薪酬管理者的角色做好准备。因此，我们将考察薪酬实践的背景、制定薪酬的标准、薪酬体系设计问题、员工福利、为战略员工群体制定薪酬的挑战以及世界各地的薪酬和福利概况。

关于本书

本书共包括 16 章，适合 10 周或者 15 周的学期教学课程。本书各章可分为 6 篇。

第 I 篇：战略薪酬的背景

第 II 篇：薪酬基础

第 III 篇：设计薪酬体系

第 IV 篇：员工福利

第 V 篇：战略员工群体的薪酬设计问题

第 VI 篇：世界各地的薪酬问题

实行 10 周课程计划的教师可以考虑每部分教学 2 周。实行 15 周课程计划的教师可以考虑每章教学 1 周。压缩的 8 周课程则每周需教学 2 章。

每章包括学习目标、小结和问题讨论。另外，每章还包括两类补充材料——“提升美元”和“投掷硬币”，我们在本版中将这部分内容放在教师手册中，补充材料描述了薪酬专家面临的挑战。

本教材适合类型广泛的学生，包括各个专业的本科生和硕士生。另外，本书还适用于所有商科专业的学生，包括人力资源专业和非人力资源专业的学生（例如，会计、财务、一般管理、国际管理、市场营销和组织行为等专业）。所有商科专业的学生都可以从本书中受益，毕竟所有职能领域的管理者都会面临制定薪酬决策的问题。无论是初学者还是薪酬实践者都会发现这是一本很有用

的参考书。

第五版的新内容

包括全新的两章，从前一版本增加到新版本的 16 章内容。

● 第 11 章专门介绍雇主出资的退休计划和健康保险计划，因为公司广泛关注成本越来越高的员工福利计划。例如，我们目睹了从养老金固定收益计划向固定缴款计划的转变。另外，最高法院解决了令人困扰的现金余额计划是否具有歧视性的问题。在健康保健领域，我们正在面临向消费者驱动的健康护理的发展趋势，更多的财务负担正由雇主转向员工。

● 第 16 章专门讨论世界不同国家的薪酬和福利实践。在上一版中，我们用了一整章介绍外派人员薪酬。在这一版中仍予以保留（见第 15 章）。然而，随着越来越多的美国公司向其他国家外包业务，掌握设计工资和福利的最低限度的法律知识非常必要。

第五版中没有包括“投掷硬币”和“提升美元”等内容。

● 在上一版中，这些材料作为说明薪酬重要问题的示例材料融入各章节中。在第五版中，我们将这些内容放在教师手册中（可以从教师资源中心获取，网址为 www.prenhall.com/martocchio）。“投掷硬币”是从员工的立场考虑问题，因为本书的大部分内容是从公司管理层的立场考虑问题。读者在职业生涯早期了解员工的视角非常重要，因为作为管理者（无论是否是薪酬领域的管理者），他们的报告都将和薪酬有关。“提升美元”材料关注于公司用于薪酬和福利方面的财务资源不断缩水的现实。读者将会考虑雇主用更少的薪酬资金追求更高绩效的需要。教师可以从本书的互联网资源中找到用于课堂讨论的问题描述以及其他资料。

当然，第五版的其他章节也经过仔细的修订以描述薪酬管理者面临的最新问题。

反馈

如果您对本书有任何反馈意见，本书的作者和产品团队将深感荣幸。对本书的意见请发信至 college_marketing@prenhall.com，请在标题中加上“Feedback about Martocchio5e”的字样。

对本书的任何问题，请联系我们的在线客服服务部：www.247.prenhall.com。

许多人对本书的前三版作出了有价值的贡献。在本书的撰稿阶段，他们提供了有见地的评价。我对他们表示感谢：

Martha Andrews（佛罗里达州立大学）

Eric Austin, Alltel Co.（阿肯色中部大学）

Cam Caldwell（华盛顿州立大学）

Shawn Carraher（印第安纳大学）

Robert Figler（阿克伦大学）

Daniel Hoyt (阿肯色州立大学)

Deborah Knapp (克利夫兰州立大学)

Maria Kraimer (墨尔本大学)

La Velle Mills (西得克萨斯农工大学)

Lyle Schoenfeldt (阿巴拉契亚州立大学)

Steve Thomas (西南密苏里州立大学)

在上一版本中，我要感谢 Margaret Chaplan 和 Katie Dorsey。Margaret Chaplan 是一位勤劳的图书馆员，她的丰富知识为我提供了无价的帮助。Katie Dorsey 是一位图书馆秘书，同样为我提供了宝贵的建议。

我要感谢培生出版公司以下人员提供的指导和帮助：David Parker, Ashley Santora 和 Nikki Jones。其他许多在幕后辛勤工作的图书设计、营销和生产专业人员也作出了巨大的贡献。我感谢所有这些人。

约瑟夫·J·马尔托奇奥

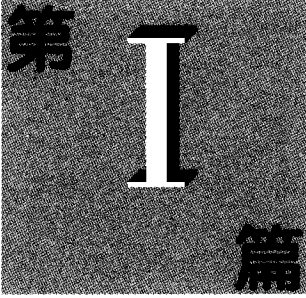
目 录

第 I 篇 战略薪酬的背景	1
第 1 章 战略薪酬：人力资源系统的组成要素	3
探索和定义薪酬环境	4
薪酬的历史视角：通向战略薪酬的道路	10
战略决策和战术决策	12
薪酬管理者的目标	16
薪酬体系的利益相关者	22
第 2 章 执行战略薪酬：战略分析和环境因素	25
战略分析	25
影响公司竞争战略和薪酬实践的因素	34
第 3 章 影响薪酬实践的环境因素	43
薪酬和社会公益	44
影响薪酬策略的雇佣法	45
指导员工酌情福利的法律	59
联邦政府作为雇主，成为影响薪酬的环境因素	64
工会作为环境因素的影响	64
市场的影响	67
第 II 篇 薪酬基础	71
第 4 章 薪酬的传统基础：资历和绩效	73
资历工资和工龄工资	73
绩效工资	78
绩效评估	81
加强工资和绩效之间的联系	90
绩效工资计划可能的局限性	92
将绩效工资与竞争战略联系起来	94
第 5 章 奖金	97
探索奖金	97
对比奖金与传统工资	98
个人奖励	100
集体奖励	104

公司范围的奖励·····	111
设计奖励计划·····	114
将奖金与竞争战略联系起来·····	116
第 6 章 以人为中心的薪酬 ·····	119
胜任力薪酬、知识薪酬和技能薪酬的定义·····	119
知识薪酬计划的使用·····	122
采用知识薪酬计划的原因·····	122
知识薪酬计划的种类·····	124
比较以人为中心的薪酬与基于工作的薪酬·····	128
知识薪酬计划的优点·····	130
知识薪酬计划的缺点·····	132
将知识薪酬计划与竞争战略结合起来·····	133
第Ⅲ篇 设计薪酬体系 ·····	135
第 7 章 建立内部一致性薪酬体系 ·····	137
内部一致性·····	137
工作分析·····	139
工作评估·····	156
工作评估方法·····	158
内部一致性薪酬体系和竞争战略·····	164
第 8 章 建立具有市场竞争力的薪酬体系 ·····	166
具有市场竞争力的薪酬体系：基本的组建模块·····	166
薪酬调查·····	167
综合内部工作结构与外部市场工资水平·····	182
薪酬政策与战略要求·····	184
附录：美国 2007—2008 年薪酬预算调查·····	187
第 9 章 建立符合个人贡献的工资结构 ·····	193
建立工资结构·····	193
设计绩效工资体系·····	201
制定销售人员薪酬计划·····	207
制定知识薪酬计划·····	212
工资结构的变化·····	217
第Ⅳ篇 员工福利 ·····	221
第 10 章 酌情福利 ·····	223
酌情福利概述·····	223
酌情福利的组成部分·····	225
酌情福利的战略薪酬含义·····	233
第 11 章 雇主出资的退休计划和健康保险计划 ·····	235
探索退休计划·····	235

合格计划	237
固定收益计划	240
固定缴款计划	242
固定缴款计划的类型	244
混合计划：现金余额计划	246
定义并探索健康保险计划	249
付费服务计划	252
管理式保健计划	255
优先提供者组织	257
服务点计划	258
专用保险福利	258
消费者驱动的健康保健	260
第 12 章 法定福利	264
法定福利概论	264
法定福利的组成	265
法定福利的战略薪酬含义	278
设计和制定福利计划	279
第 V 篇 战略员工群体的薪酬设计问题	289
<hr/>	
第 13 章 经理人员薪酬	291
比较经理人员与非经理人员的工资	291
经理人员薪酬的原理：竞争战略的含义	292
定义经理人员的地位	292
经理人员薪酬计划	294
经理人员薪酬制定的原理与过程	301
经理人员薪酬制定的披露原则	305
其他福利	307
经理薪酬：美国经理人员的薪酬过高吗	308
第 14 章 弹性劳动力薪酬：非正式员工和弹性工作时间	313
非正式员工	313
非正式员工的工资与福利	320
弹性工作时间：弹性上班制、压缩工作周和远程办公	325
弹性员工的工资和福利	327
工会对非正式员工和弹性工作时间的反应	329
使用非正式员工和弹性工作时间的战略问题及战略选择	330
第 VI 篇 世界各地的薪酬问题	333
<hr/>	
第 15 章 外派人员薪酬	335
竞争战略以及国际运营如何适应竞争战略	335

初步考虑	337
国际薪酬计划的组成部分	339
美国外派人员基本工资的制定	339
美国外派人员的奖金	342
美国外派人员的福利	344
美国外派人员薪酬计划的资产负债表法	347
回国后的薪酬问题	351
第 16 章 美国国外的工资和福利	354
北美洲	355
南美洲	360
欧洲	363
亚洲	368
术语表	375



战略薪酬的背景

- 战略薪酬：人力资源系统的组成要素
- 执行战略薪酬：战略分析和环境因素
- 影响薪酬实践的环境因素



战略薪酬：人力资源系统的组成要素

学习目标

通过本章的学习，你将掌握以下内容：

1. 薪酬的基本概念和薪酬实践的背景。
2. 薪酬的历史视角——从管理功能到战略功能。
3. 战略薪酬和战术薪酬的区别。
4. 人力资源部门薪酬管理者的目标。
5. 薪酬管理者和其他利益相关者的关系。

在 20 世纪的大部分时间里，现代人力资源管理的前身最初就是指人力规划或者人事管理。20 世纪前期，人力规划通常关注于工厂员工的有效配置以获得最高的单位时间内人均生产产出。例如，管理层试图提高每小时手工制作的衣服的生产数量。

诸多政府规章，包括工资税、最低工资法以及后来的反歧视法等，促使了人事管理功能的产生。遵守法律的要求使人事经理们必须承担管理、支持的功能以保持和法律的各项详细规定相一致。（例如，确定什么是特定地方的同等工作、普遍的工资情况等。）自 20 世纪 70 年代以来，人们开始普遍认为对员工或人力资源的管理有助于公司的成功。人事管理功能还通过成本控制间接地对公司绩效做出贡献。

近年来，研究者和人力资源实践者对量化人力资源管理实践对公司绩效——比如创新、更高的销售额、产品质量、示范服务等方面的影响做了深入的研究。有研究者指出，人力资源职能正从遵循（监控）的角色转向具有工匠般眼光的设计有质量的人力资源系统的咨询师角色。根据业务产出设计人力资源实践是企业经营必须迈出的第一步，薪酬对业务产出做出了重要贡献。

未来十年中限制企业发展的头号因素就是能否吸引和留住员工。虽然许多人都认同这一点，但是薪酬管理人员并没有对此作出适当的反应。人力资源经理的报告显示，仅有半数公司的薪酬战略和业务战略或人事战略

相联系。薪酬管理者有必要重新思考他们在组织中承担的角色，他们需要以一种更能帮助企业运行业务的方式应用其专业技能。

大多数薪酬流程是为了控制管理者而不是促使他们获得成功。薪酬控制的例子包括自上而下的薪资预算、薪资评价模式、薪资等级、薪资提升矩阵以及监控长短期浮动薪资的限制等。这些流程限制了管理者，而不是帮助他们，管理者经常要超越这类“可接受”实践的范围。人力资源经理要和业务经理成为真正的伙伴，就应该向他们提供工具而不是规则。

新经济条件下，规则需要更换为帮助管理者的工具。和过去的监控的角色不同，薪酬主管的新角色是薪酬工匠大师，其任务是设计和教育。为了成为薪酬工匠大师，薪酬管理者需要：

- 有技巧和创造性地运用薪酬管理基本职能，建立和经营背景相匹配的管理工具。

- 教育管理者如何使用这些管理工具以释放员工的潜能，推动业务飞速发展。

- 将自己视为流程促进者而非控制者。

完成从薪酬咨询师到薪酬工匠大师的角色转变需要有以下三个前提：

- 公司的业务环境、战略、组织结构、流程和文化有坚实的基础。薪酬专业技能必须和熟悉具体的业务需求相结合，深入的理解只能来源于对公司和所属行业的细致把握和能够运用合理的技术知识。

- 管理者的工具箱应包含运行业务所需的工具。创建的工具必须适应环境，并使管理者在特定的情境下做出正确的事情。而薪酬管理者以前在不同的情境下应对不同的人只有一件工具——绩效工资。这就好比工匠给了学徒一个木槌，然后试图教会他们做某种物件，结果所有的东西在学徒看来都似乎是个铁钉。作为工匠大师，薪酬管理者必须自身是专家。

- 应教会管理者如何使用每一种工具。工匠们都会干活，而薪酬工匠大师还会传道解惑。更为重要的是，薪酬工匠大师要教会管理者每一件工具的正确用法和运用情境。虽然有许多工具，但是在特定的时间、地点或情境下，只有一件工具是最适用的。^[1]

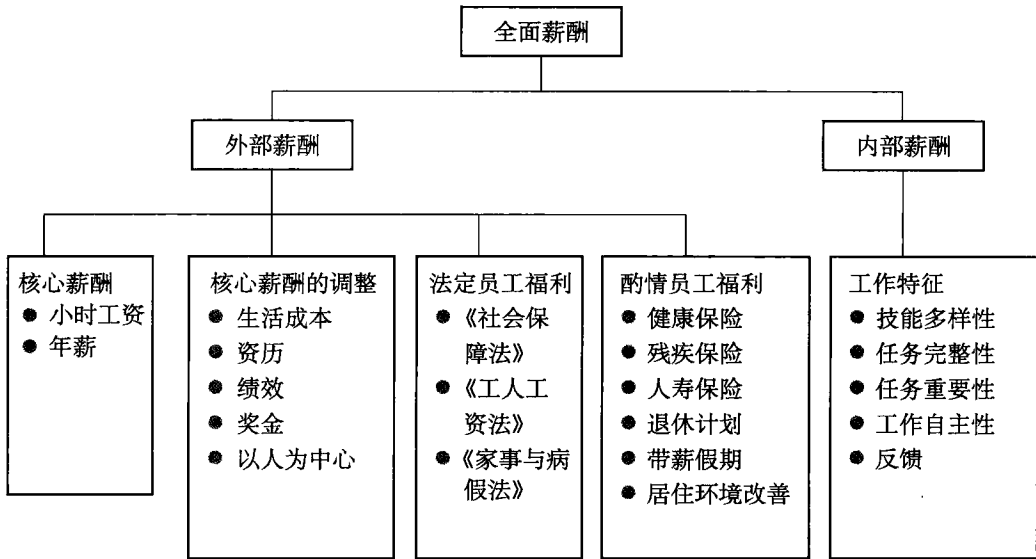
探索 and 定义薪酬环境

薪酬职能不是孤立存在的，而是公司人力资源系统的一个组成部分。另外，薪酬管理者还和其他部门的成员互动，包括工会代表和高级主管等。我们在介绍一些基本的薪酬概念后将详细讨论这些观点。

□ 什么是薪酬

薪酬是指员工完成工作过程中所获得的内部和外部的回报。公司总的薪酬体系既包括内部薪酬，也包括外部薪酬。图 1—1 描述了薪酬体系的组成。内部薪酬 (intrinsic compensation) 反映了员工从工作中获得的心理结果；外部薪酬 (extrinsic compensation) 包括货币和非货币的回报。薪酬管理者负责外

部薪酬。尽管外部薪酬是本书的聚焦点，我们还是要先花一点时间简要介绍一下内部薪酬的概念。



内部薪酬

内部薪酬代表员工从工作中获得的关键性的心理状态。工作特征理论（job characteristics theory）描述了这些关键心理状态。根据这一理论，当员工在五个核心的工作维度上评分高时，他们的心理状态就会获得提升。这五个核心维度是：技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性和反馈。^[2] 缺乏这些关键特征的工作不能提供更多的内部回报。图 1—2 显示了核心工作特征对内部薪酬的影响及其给员工带来的好处。

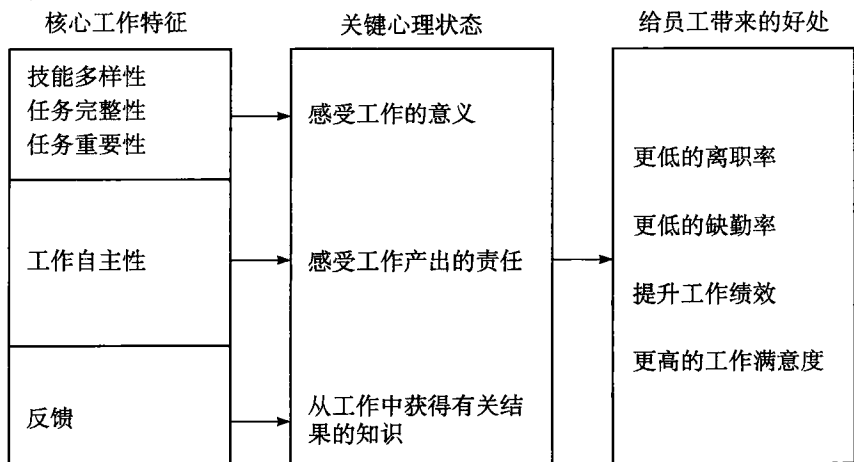


图 1—2 核心工作特征对内部薪酬的影响及其给员工带来的好处