

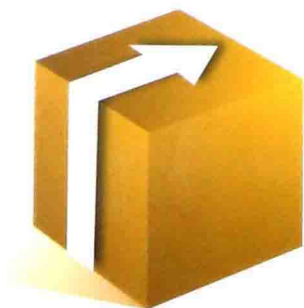
PEARSON

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

► 人力资源管理译丛

战略性薪酬管理 (第7版)

Strategic Compensation (Seventh Edition)



约瑟夫·马尔托奇奥 著
(Joseph J. Martocchio)

刘昕译

 中国人民大学出版社

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

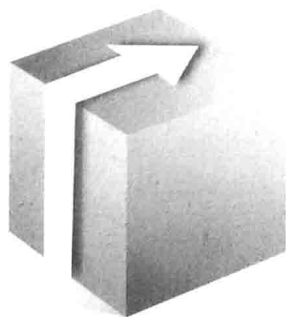
► 人力资源管理译丛

战略性薪酬管理

(第7版)

Strategic Compensation

(Seventh Edition)



约瑟夫·马尔托奇奥 著
(Joseph J. Martocchio)

刘昕译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性薪酬管理: 第7版/马尔托奇奥著; 刘昕译. —北京: 中国人民大学出版社, 2015.4
(人力资源管理译丛)
ISBN 978-7-300-21057-5

I. ①战… II. ①马…②刘… III. ①企业管理-工资管理-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 067768 号



人力资源管理译丛

战略性薪酬管理 (第7版)

约瑟夫·马尔托奇奥 著

刘昕译

Zhanlüexing 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)	010-62511770 (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 2015年5月第1版
印 张	24.5 插页2	印 次 2015年5月第1次印刷
字 数	556 000	定 价 58.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

S trategic Compensation

译者序

由于从大学本科到博士期间一直攻读的是劳动经济学专业，所以后来从事人力资源管理的教学和科研以及企业管理咨询工作时，薪酬管理很自然就成为本人最为关注的一个人力资源管理职能模块。在硕士研究生期间，我就曾经编著过一本80万字的《工资管理卷（现代管理制度·程序·方法范例全集）》（1993）。这可能是当时最早的一部系统介绍现代市场经济条件下的企业薪酬管理制度、程序和方法的书籍，书中不仅有理论介绍和解释，更有大量的发达国家和地区的企业薪酬管理制度范本。但由于当时的中国刚刚准备建立市场经济体制，企业的薪酬管理实践还比较简单落后，编写该书时使用的大量素材来自国外的资料，不得不花大量的精力进行翻译和整理，很多国外企业的薪酬管理概念和制度甚至在中国还没见过，工作之艰辛可想而知。

博士毕业留校后，薪酬管理一直是我主要讲授的一门课程，后来在2001年正式出版了《薪酬管理》教材，作为自己研究工资原理和国内外薪酬管理实践以及多年教学的一个总结，这也鞭策自己不断丰富和完善对薪酬管理的理解，不断再版这本教材。目前这本教材已经更新到第四版（2014），成为国内相当大一部分高校的专业教材。

接受中国人民大学出版社的邀请翻译这本《战略性薪酬管理》的原因有两个：一是曾经翻译过人力资源管理、绩效管理、领导等方面的教材，并且在编写薪酬管理教材时也借鉴过几本西方的同名教材，但翻译薪酬管理方面的教材还是第一次。接受这项工作主要是想借翻译此书的过程梳理一下薪酬管理的基本思路，看看国外教材的编写思路以及讲述的要点，从而在完善自己的薪酬管理教材时有所借鉴。二是看过这本原版教材的大纲和基本内容，感觉这本教材的篇幅不是很大，但要点突出、内容全面、体系完整，对在校学生以及人力资源管理从业者尤其是薪酬管理领域的从业者来说，是有阅读价值的。

本书的逻辑很清晰，一共分为六篇16章。其中，第Ⅰ篇“战略性薪酬管理环境”阐述了薪酬和战略的关系以及薪酬管理环境等方面的问题。第Ⅱ篇“薪酬的基础”说明了资历、绩效以及人等薪酬的重要决定基础。第Ⅲ篇“设计薪酬体系”描述了如何建立具有内部一致性、外部竞争性，同时体现员工贡献的薪酬体系。第Ⅳ篇“员工福利”主要介绍了法定福利和企业自定的一些福利项目。第Ⅴ篇“当代战略性薪酬面临的挑战”重点关注了高管人员、灵活用工人员以及外派员工等几类特殊员工的薪酬管理问题。第Ⅵ篇“全世界的薪酬问题”介绍了除美国之外的其他国家包括中国的薪酬管理问题。最后的结语主要谈到了经济衰退、中国薪酬增长、医疗改革以及劳动力队伍老化等问题给薪酬管理者带来的挑战。

2 战略性薪酬管理（第7版）

我的研究生刘影（1~5章，前言，16章）、涂诚（6~10章）、何育明（11~15章）参加了本书的初稿翻译工作，武静参与了对部分章节的校阅工作，在此对他们的辛勤劳动表示感谢。

广大读者在阅读过程中遇到任何问题请随时跟本人联系，我将尽可能为您解答相关问题。我的电子邮箱是：lxin@ruc.edu.cn。

刘昕

S trategic Compensation

前 言

企业管理员工的方式对于一家企业的经营成功而言，与企业管理自己的组织结构和财务资源一样重要。员工的薪酬管理是一种至关重要的人力资源管理实践：如果缺乏战略性的薪酬管理体系，企业将无法吸引和留住最优秀的员工。如果企业为了吸引和留住优秀人才而支出过高的薪酬，则在寻求竞争优势的过程中又会产生不必要的额外成本。

本书旨在介绍有关薪酬管理的科学与艺术，也包括薪酬管理在强化企业竞争优势方面所起到的作用。如果学生们能够充分理解薪酬管理实践以及薪酬管理者在规划、实施以及评价薪酬体系时所处的经营环境，就完全能够做好在未来胜任薪酬专家角色的准备。因此，我们将考察薪酬管理的背景、向员工支付薪酬时所依据的标准、薪酬体系的相关设计问题、员工福利、向具有战略重要性的关键员工群体支付薪酬时所面临的挑战、全世界范围内的薪酬和福利问题，以及薪酬管理者面临的各种挑战。

第7版的新增内容

1. 在第7版中增加了一个全新的章节，即第16章“薪酬管理者面临的挑战”。这一章是想告诉学生们，除了第1~15章中详细讲述的那些薪酬设计要素，还有更多的问题需要加以考虑。在众多可能会在未来对薪酬和福利管理者产生影响的要素中，第16章选取了其中五个关键议题：

- “大衰退”产生的后果
- 就业不足及其对薪酬的影响
- 中国的薪酬增长
- 医疗制度改革面临的挑战
- 劳动力队伍的人口结构变化

2. 在第2章中增加了一些关于应当得到薪酬的工作活动的最新描述。

3. 在第2章中介绍了2010年颁布的《病患保护及平价医疗法》。

4. 在第13章中为甄别员工是否属于非固定员工提供了决策规则。

5. 在第12章“高层管理人员薪酬”中增加了对充满争议的薪酬发言权和《多德-弗兰克法》的讨论。

6. 对各章节都进行了修订，以尽可能描述对于薪酬管理者来说比较重要的最新统计数据 and 议题。

关于本书

本书一共包括 16 章，适合一个季度 10 周或者一个学期 15 周的课程。这些章可以划分为六篇以及一个结语（含第 16 章）：

第 I 篇：战略性薪酬管理环境

第 II 篇：薪酬的基础

第 III 篇：设计薪酬体系

第 IV 篇：员工福利

第 V 篇：当代战略性薪酬面临的挑战

第 VI 篇：全世界的薪酬问题

结语：薪酬管理者面临的挑战

讲授 10 周课程的教师可以考虑每篇讲授 2 周的时间。讲授 15 周课程的教师可以每章讲授 1 周。如果采取压缩的 8 周课程，则需每周讲授 2 章。

本教材适合各类学生，包括本科生和硕士研究生。此外，本书还适合所有的商科学生使用，无论他们的具体专业是什么。学习人力资源管理专业和其他专业（例如会计、财务、管理、国际管理、市场营销和组织行为学等）的学生均能从本书中获益。这是因为，无论处在哪个职能领域，几乎每一位管理者都会涉及薪酬决策的制定。无论是薪酬管理领域的新兵还是当前的薪酬管理者都可以把本书作为一个有益的参考。本书各章的“薪酬管理实践”专栏将会阐明薪酬管理与其他管理职能之间的联系。

各种可用的教学辅助资料

与本书配套的教学补充材料的设计目的在于让教师和学生获得积极的教学体验。伊利诺伊大学博士研究生博库·布鲁克巴斯（Burcu Bölükbaşı）开发了与本书配套使用的教师手册、练习题和 PPT 资料。

在本书每章的结尾部分都有一个“薪酬管理实践”专栏。这个专栏通过提供清晰的运营要点，阐明了直线经理人员、员工以及薪酬管理者是如何通过彼此之间的相互作用将各种薪酬管理概念转变为薪酬管理实践的。这些内容由伊利诺伊大学的开发总监根茨·弗朗兹（Gentz Franz）整理而成。

在本书的每章结尾处均提供了一个简短的案例。这些案例由鲍德温-华莱士学院的洛里·朗（Lori Long）教授编写，案例中的内容都涉及一些现实中的薪酬管理问题，案例的附带问题可以用于课堂讨论，或者是作为家庭作业来完成。教师可以从为本书专门设计的网站上的教学资源部分获得这些案例问题的参考答案（网址：www.pearsonhighered.com/martocchio）。

针对各章内容设计的一些补充性简明案例也是由鲍德温-华莱士学院的洛里·朗教授编写的，这部分案例对学生开放，同样可以从为本书专门设计的网站上获得（网址：www.pearsonhighered.com/martocchio）。教师可从培生公司（Pearson）的教师资源中心提供的教师手册中获取这些案例的参考答案。

补充教学参考材料

教师资源中心：教师资源中心（www.pearsonhighered.com/irc）包含幻灯片和各种课堂资源，与本书配套的这些内容由伊利诺伊大学的博士生博库·布鲁克巴斯做了全面修订。教师可以收集这方面的资源，将其编写成富有感染力的课堂讲稿，然后将这些讲稿上传至在线课程管理系统。

你可以在教师资源中心获得以下教学补充内容：

● **教师手册：**教师手册做了全面修订，且为每一章提供了全面的授课大纲以及补充性的教学资源。

● **测试题集：**测试题集由多项选择题、讨论题和论述题组成。对每道题都做了说明，并配上了页码索引、难度评级（划分为易、适中、难三级）以及属于应用类题目还是记忆类题目的分类，这些都有助于教师创建结构合理的测试题。

● **PPT 文件包：**PPT 文件包也做了全新的修订，丰富的文件包包括每章的概要及书中配的一些图表。这些内容的设计都是为了方便教师的教学工作，同时也是对课堂教学的一种补充。

● **TestGen 软件：**TestGen 是用来进行测试和评估的一整套工具，包含纸质测试题集中的所有题目。学生也可以使用 TestGen 的 BlackBoard 和 WebTC 转化版本。

致谢

有许多人对本书前几个版本做出了巨大的贡献。在此，本人对在本版书的编写过程中，对各章节草稿提出宝贵意见的以下几位审稿人致以衷心的感谢：

华盛顿州立大学，Dennis Cockrell

陶森大学，Nhung Nguyen

威明顿大学，Audrey Parajon

夏威夷太平洋大学，Cheryl Crozier-Garcia

本人要感谢培生教育出版集团布莱恩·米克尔森（Brian Mickelson）先生提供的指导和专业意见，同时还要感谢在幕后为本书的设计、营销和制作默默付出的众多专业人员，感谢每一位对本书的贡献。

约瑟夫·马尔托奇奥

S trategic Compensation

目 录

第 I 篇 战略性薪酬管理环境

第 1 章	战略性薪酬管理：人力资源管理体系的一个组成部分	3
1.1	分析和界定薪酬环境	4
1.2	薪酬管理的历史视角：通向战略性薪酬管理之路	9
1.3	薪酬管理的战略决策与策略决策	11
1.4	薪酬管理者的目标	15
1.5	薪酬体系的利益相关者	21
第 2 章	薪酬管理环境因素	26
2.1	影响企业薪酬策略的相关雇佣法律	27
2.2	收入维持、安全以及工时方面的法律	28
2.3	薪酬歧视方面的法律	32
2.4	指导自定员工福利的法律	40
2.5	环境因素对作为雇主的美国联邦政府的影响	44
2.6	工会作为环境因素产生的影响	45
2.7	市场方面的影响因素	47

第 II 篇 薪酬的基础

第 3 章	薪酬的传统基础：资历和绩效	55
3.1	资历和工龄加薪	55
3.2	绩效加薪	60
3.3	绩效评价	62
3.4	强化绩效与薪酬之间的联系	72
3.5	绩效加薪计划可能存在的局限	73

第4章	奖励性薪酬	79
4.1	奖励性薪酬概述	79
4.2	奖励性薪酬与传统薪酬的对比	80
4.3	个人奖励计划	82
4.4	群体奖励计划	86
4.5	公司奖励计划	93
4.6	奖励性薪酬计划的设计	96
第5章	以人为基础的薪酬	102
5.1	界定以人为基础的薪酬: 胜任素质薪酬、知识薪酬和 技能薪酬	102
5.2	以人为基础的薪酬计划的运用	105
5.3	采用以人为基础的薪酬计划的原因	106
5.4	以人为基础的薪酬计划的类型	107
5.5	以人为基础的薪酬和以职位为中心的薪酬的比较	112
5.6	以人为基础的薪酬计划的优点	113
5.7	以人为基础的薪酬计划的缺点	115

第Ⅲ篇 设计薪酬体系

第6章	构建具有内部一致性的薪酬体系	123
6.1	内部一致性	123
6.2	职位分析	125
6.3	职位评价	137
6.4	职位评价方法	139
6.5	具有内部一致性的薪酬体系和竞争战略	145
第7章	构建具有市场竞争力的薪酬体系	150
7.1	具有市场竞争力的薪酬体系: 基本构成模块	150
7.2	薪酬调查	151
7.3	内部职位结构和外部市场薪酬水平的整合	166
7.4	薪酬政策与战略要求	168
附录	基本薪酬预算调查: 美国, 2009—2010年	171
第8章	构建认可员工贡献的薪酬结构	181
8.1	构建薪酬结构	181
8.2	设计绩效加薪体系	189

8.3	设计销售人员的奖励性薪酬计划	195
8.4	设计以人为基础的薪酬计划	199
8.5	薪酬结构的变形	204

第Ⅳ篇 员工福利

第9章	酌情自定福利	213
9.1	酌情自定福利概述	213
9.2	酌情自定福利的构成	215
9.3	酌情自定福利的收益和成本	222
第10章	企业出资的退休计划和医疗保险计划	227
10.1	退休计划概述	227
10.2	税收优惠型养老金计划	229
10.3	固定收益计划	231
10.4	固定缴费计划	232
10.5	固定缴费计划的类型	234
10.6	混合计划：现金余额计划	235
10.7	医疗保险计划的定义及其概述	236
10.8	付费医疗服务计划	238
10.9	限制型医疗服务计划	241
10.10	优先医疗服务提供者组织	242
10.11	医疗服务点计划	243
10.12	专项医疗保险福利	243
10.13	消费者驱动型医疗保险	245
第11章	法定福利	251
11.1	法定福利概论	251
11.2	法定福利的构成	252
11.3	法定福利的成本与收益	263
11.4	设计和规划福利计划	264

第Ⅴ篇 当代战略性薪酬面临的挑战

第12章	高层管理人员薪酬	277
12.1	高管人员薪酬与非高管人员薪酬比较	277

12.2	高管人员薪酬决定原理：对竞争战略的影响	278
12.3	高层管理人员的定义	278
12.4	高层管理人员的薪酬包	280
12.5	高层管理人员薪酬制定的原理与过程	288
12.6	高层管理人员薪酬披露规定	291
12.7	其他福利	294
12.8	对高管人员薪酬的发言权	294
12.9	高管人员薪酬：美国高管人员的薪酬过高吗	295
第 13 章	灵活劳动力薪酬：非固定员工和弹性工时制	302
13.1	非固定员工	302
13.2	非固定员工的薪酬和福利	310
13.3	弹性工时制：弹性工时、压缩工作周和远程办公	315
13.4	弹性员工的薪酬和福利	317
13.5	工会对非固定员工和弹性工时制的反应	319
13.6	使用非固定员工和弹性员工的战略问题及其选择	319

第 VI 篇 全世界的薪酬问题

第 14 章	外派员工薪酬	327
14.1	竞争优势及国际经营活动与竞争优势的匹配	327
14.2	外派员工薪酬的一些基本考虑因素	329
14.3	国际薪酬计划的构成	331
14.4	美国外派员工基本薪酬的确定	331
14.5	美国外派员工的奖励性薪酬	333
14.6	为美国外派员工确定福利	335
14.7	确定美国外派员工薪酬包的资产负债表法	337
14.8	外派员工回国后的薪酬问题	341
第 15 章	其他国家的薪酬和福利	345
15.1	北美洲	348
15.2	南美洲	351
15.3	欧洲	353
15.4	亚洲	354

结 语

第 16 章	薪酬管理者面临的挑战	363
16.1	“大衰退”产生的后果	363
16.2	就业不足及其对薪酬的影响	364
16.3	中国的薪酬增长	368
16.4	医疗制度改革面临的挑战	369
16.5	劳动力队伍的人口结构变化	371

第 I 篇 战略性薪酬管理环境

第 1 章 战略性薪酬管理：人力资源管理体系的一个组成部分

第 2 章 薪酬管理环境因素

第1章

战略性薪酬管理：人力资源管理体系的一个组成部分

学习目标

通过阅读本章，你将了解：

1. 基本薪酬的概念以及薪酬环境
2. 薪酬管理历史：从管理功能到战略功能
3. 战略性薪酬与策略性薪酬的区别
4. 人力资源部的薪酬管理者的目标
5. 薪酬管理者与各种利益相关者之间的关系

在 20 世纪的大部分时间里，当代人力资源管理实践的前身被称为人力规划工作或人事管理工作。20 世纪早期，人力规划关注的主要是如何通过有效利用工厂中的员工来努力实现每位员工在单位时间内的产出最大化。例如，管理者努力提高每位工人每小时制作的服装数量。

此后，大量涉及工薪税、最低工资法以及反歧视立法的政府规章制度纷纷出台，推动了企业人事管理功能的诞生。在企业必须遵守这些法律的背景下，人事管理承担起了确保公司不违反大量细致的法律规定这样一种行政管理和支持性功能。（例如，什么是相同的工作以及某个地方的通行工资水平是多少。）从 20 世纪 70 年代起，人们对于员工管理或人力资源管理能够为一家公司的成功做出自己的贡献有了更为普遍的认识。人事职能（例如，招募、绩效评价以及薪酬管理等）的管理效率显然可以通过成本控制间接地为企业成功做出贡献。

近年来，研究者和人力资源从业人员开始不断地以量化方式来探讨人力资源管理对企业经营成功做出的贡献，比如对创新、更高的销售额、产品质量、典范性的客户服务等产生的影响。有人指出，人力资源管理者角色正在从执法（监管）者向咨询者转变，同时他们的视角也从做好一名工匠向提供高质量的人力资源管理体系设计转变。根据需要达成的经营结构来设计人力资源管理实践仅仅是第一个必要的步骤，薪酬管理对于经营结果的达成起着重要作用。

在未来十年中，对企业成长构成制约的首要因素就是它们在吸引和留住员工方面的能力不足。虽然许多人对这一点都感到毫无疑问，但薪酬管理者却并未对此做出回应。很多公司的高层人力资源管理人员称，在他们公司的报酬战略中，

仅有大约一半与企业的经营战略或人力资源战略联系在一起。这一点对于薪酬管理者来说具有深刻的含义，这表明他们必须重新思考自己在组织中扮演的角色。企业管理层需要他们以一种有助于企业经营的方式来应用自己的专业知识和技能。

大多数薪酬管理过程实际上是用来对管理者施加控制的，而不是为了帮助他们取得成功而提供便利。这类控制模式的例子包括自上而下的薪资和绩效加薪预算、职位评价计划、薪资等级设计、加薪矩阵以及对长期和短期浮动薪资计划施加的各种限制等。当初设计这些制度的本意是帮助管理人员开展经营，结果却成了限制管理者的手段，具体表现就是管理人员经常需要把“可接受的”管理实践的范围向外拓展。如果人力资源管理者与经营管理者是真正的伙伴关系，他们就应当向领导者提供工具，而不是设定规则。

在新经济时代，应该用有利于帮助管理者经营业务的各种工具来代替各种规则。顾问这一新角色要求薪酬管理者成为薪酬大师，他们不仅能够设计薪酬体系，而且能够传道解惑。为了扮演好薪酬大师的角色，薪酬管理者应当能够做到：

- 通过熟练且有创造性地应用薪酬管理领域的各种基本原理，构建与组织的经营环境相匹配的各种管理工具。

- 教给管理者如何运用这些管理工具来释放员工的潜力，从而驱动业务大幅发展。

- 放松对管理者的控制，将自己的角色视为流程的促进者，而非所有者。

从薪酬顾问向薪酬大师转变要求具备以下三个方面的条件：

- 企业的经营环境、战略、组织结构、流程以及文化已经有了坚实的基础。薪酬大师必须能够根据特定企业的需要，懂得如何综合运用专业经验和胜任素质来设计企业的薪酬计划。要想对企业有这种深入的理解，就必须透彻地理解一家企业和行业与其他企业和行业之间的各种细微区别，并且能够娴熟地运用薪酬技术方面的知识。

- 在管理者的工具箱中应当包含经营一家企业所需的各种工具。管理者需要创造一整套与经营环境相适应的工具，这套工具能使他们在任何一种情境下都去做正确的事情。过去，管理人员在不同的情境下面对不同的人群时，往往只有一种管理工具可用，这就是绩效加薪。这就好比大师给了学徒一个锤子，然后试图教他用这个锤子去做某些东西，可是这个学徒却看一切东西都像是钉子。正如大师一样，薪酬大师也是培育专家的人。

- 教会管理者如何使用每一种工具。任何一位工匠都会做东西，但只有大师才懂得如何教会别人做东西。更重要的是，大师不仅会教别人如何正确地使用每一种工具，而且还很清楚一点，这就是尽管他手中有多种工具，但在特定的时间、地点或情境下，他只会使用最合适的那一种工具。^[1]

1.1 分析和界定薪酬环境

薪酬管理职能不是在真空中运行的。相反，它只是一家公司的人力资源管理系统的一个组成部分而已。此外，薪酬管理者还需要与来自不同机构的人进行互动，其中包括工会代表以及企业高层管理人员。在介绍一些关于薪酬的基本概念之后，我们还会更详细地来探究这些观点。