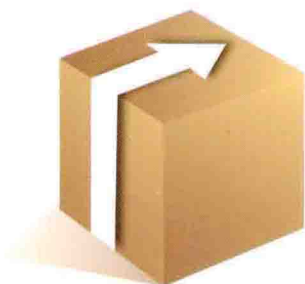


HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

► 人力资源管理译丛

薪酬管理 (第11版)

Compensation (Eleventh Edition)



乔治·米尔科维奇
(George T. Milkovich)

杰里·纽曼 著
(Jerry M. Newman)

巴里·格哈特
(Barry Gerhart)

成得礼 译
董克用 校

中国人民大学出版社



HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

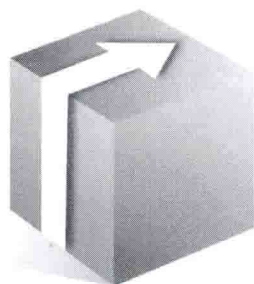
► 人力资源管理译丛

薪酬管理

(第11版)

Compensation

(Eleventh Edition)



乔治·米尔科维奇
(George T. Milkovich)

杰里·纽曼 著
(Jerry M. Newman)

巴里·格哈特
(Barry Gerhart)

成得礼 译

董克用 校

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理：第 11 版/米尔科维奇等著；成得礼译．—北京：中国人民大学出版社，2014.10
(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-20048-4

I. ①薪… II. ①米…②成… III. ①企业管理-劳动工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 231915 号

人力资源管理译丛
薪酬管理 (第 11 版)
乔治·米尔科维奇
杰里·纽曼 著
巴里·格哈特
成得礼 译
董克用 校
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	三河市汇鑫印务有限公司	版 次	2014 年 10 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2014 年 10 月第 1 次印刷
印 张	32.5 插页 2	定 价	69.00 元
字 数	810 000		

C ompensation

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、论著以及教科书可以说层出不穷。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也知之甚少,因此,在—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,作为—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—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教学、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,—再重印。在2005年前后,我们对这套丛书进行了第二次大规模的全面再版更新工作,得到了广大读者的认可。很多大学的本科生、硕士生甚至博士生,以及企业的人力资源管理从业人员,都将这套译丛作为学习人力资源管理知识的教材或参考书。

在这套丛书上—版出版时,大家广泛讨论的还是新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖袭击以及中国加入WTO等重大事件,而在过去的五六年里,以美国金融危机为起源的全球经济不景气以及由此引发的一系列政治、经济和社会问题,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,在这种情况下,本套丛书的原著大都重新修订,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,从而使这些人力资源管理教科书既保持了理论、框架、体系等的连贯性,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—种鲜活的—时代特色。

我们在这些新版的重译过程中,—方面,立足于吸收中国学术界近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—方面,将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。

很多人对我们花费如此巨大的力量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。我国企业中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。因此,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。就好比是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,从而在练就扎实基本功的基础上真正做到“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,否则会把人家有用的东西变成没用的东西,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:既不要妄自菲薄,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情支持和厚爱,我们有信心让这套丛书成为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

中国的改革开放走过了 36 个春秋，经过几代人的不懈努力，我国已初步建立起社会主义市场经济体制。在 36 年的改革征程中，我国薪酬分配领域也发生了翻天覆地的变化，最突出的表现就是，市场在劳动力资源配置和薪酬决定过程中的作用不断增强。但与此同时，国有企业改革和收入分配制度改革也开始步入深水区，面临诸多压力和挑战。2013 年 11 月 12 日党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确指出，要深化国有企业内部管理人员能上能下、雇员能进能出、收入能增能减的制度改革；合理确定并严格规范国有企业管理人员薪酬水平、职务待遇、职务消费、业务消费；努力实现劳动报酬增长和劳动生产率提高同步，提高劳动报酬在初次分配中的比重；健全工资决定和正常增长机制，完善最低工资和工资支付保障制度，完善企业工资集体协商制度；健全资本、知识、技术、管理等由要素市场决定的报酬机制。2014 年 8 月 29 日，中共中央政治局审议通过《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》，吹响了深化国有企业薪酬分配制度改革的号角。在《薪酬管理》（第 11 版）中，作者详细阐述了美国企业薪酬管理的理念、实践及经验教训，系统比较了日本、德国与美国的薪酬制度，并增加了对中国薪酬管理制度的讨论篇幅。毫无疑问，这些发达的市场经济国家的企业薪酬管理理念、制度、方法和经验，是我们在推进我国企业薪酬分配制度改革时需要加以吸收和借鉴的。

本书第 9 版问世之后，美国的次贷危机诱发了全球性金融危机。危机对薪酬管理实践产生了重大而深远的影响。为了应对危机，有的企业通过裁员来降低成本，比如美国铝业、波音、辉瑞制药、惠普、索尼、联想等国际巨头；有的企业以减薪代替裁员来降低成本，比如卡特彼勒、联邦快递、百得集团和《纽约时报》等知名公司；美国政府为挽救实体经济甚至还直接对一批私人金融企业实施了“国有化”，同时对这些企业高管的薪酬采取严厉管制措施。危机也引发了学术界对各种薪酬管理理论的质疑和思考。有的学者认为，华尔街特有的以“高风险、高收益”为特征的薪酬制度是引发危机的动因之一；有的学者指出，企业高管绩效与薪酬的严重脱节导致企业在危机发生时置股东利益于不顾；有的学者则围绕在后危机时代如何妥善处理企业管理人员薪酬结构的效率与公平的关系问题，提出了看法和主张，等等。在《薪酬管理》（第 11 版）中，作者对上述应对金融危机的各种薪酬管理实践及理论观点，都进行了深入分析和评价。毫无疑问，这些观点、思考和评价，对我国当前深化国有企业薪酬分配制度改革具有积极的参考价值。

薪酬作为收入分配和人力资源管理的核心问题之一，涉及劳动者、用人单位、市场、投资者、社会和政府等各个方面，无论是对宏观经济运行还是对微观经济管理都有重要影响。有时薪酬作为社会或政治问题，还会对社会生活和社会稳定产生影响。在当今企业间竞争日趋激烈、市场对薪酬分配的决定作用日益增强、劳动报酬和劳动

力构成逐步多样化的前提下,任何企业的管理者都有责任深刻理解和把握薪酬的功能、结构、决定机制和技术变革,有责任通过有效发挥薪酬的作用来吸引、保留和激励优秀雇员,从而不断为企业发展赢得竞争优势。为了维护自身合法权益和规划个人职业生涯,普通劳动者也需要掌握必要的薪酬管理知识。对于要保护自己投资利益的投资者或股东而言,学习一些薪酬管理知识也同样很重要。正因为薪酬问题的日益复杂性和极端重要性,我们有必要了解发达的市场经济国家在企业管理中是如何理解和运用薪酬的。

正是基于以上原因,我们决定坚持跟踪翻译这本《薪酬管理》。

米尔科维奇、纽曼和格哈特三位教授合著的这本《薪酬管理》一直以来都是美国学术界和企业界最负盛名的薪酬管理著作之一。该书在1984年首次出版,至今已经再版10次,本版是2014年第11版,也是最新的一版。全书以薪酬模型为核心,以薪酬战略、薪酬技术和薪酬目标为主线,从内部一致性、外部竞争性、雇员贡献和薪酬管理等四大领域,深入探讨了薪酬管理涉及的各个人力资源管理模块,包括战略选择、职位分析、职位评价、技能和胜任力分析、薪酬调查、结构设计、绩效考核、雇员激励、福利管理、工会作用、政府和法律影响以及全球化薪酬管理等,全面展示了薪酬在人力资源管理和企业战略中的重要作用,详尽介绍了薪酬管理理论和实践在全球的最新发展。

本书既注重理论性,又注重实践性,论述深入浅出,通俗易懂。书中任何一个结论的得出都有大量的实证研究作支撑,任何一种薪酬技术的应用都有大量鲜活的案例作例证,使得每一位读者都能够深入领会各个理论要点和管理技术的含义和应用。这体现了作者在学术研究上的严谨性和实证精神。关于本版的主要特色和创新之处作者已经在序言中作了充分说明,我们在这里不再重复。

在翻译这本教材时,我们依然摒弃了过去多人参与的大军团作战式翻译方式,改由一人独立翻译,一人独立校对,从而最大限度地保证了中文版名词术语的统一性、语言风格的统一性和行文逻辑的统一性,进一步提高了翻译质量,增强了可读性。在翻译过程中,对于一些专有名词和专业术语的译法,我们结合我国大陆地区的研究现状和企业实践,研究参考了港台地区有关文献的定义方法或翻译方法,力求在我国的学术语境下实现概念的统一,以期为学术界或企业界对有关问题的研究提供一个统一的平台,使大家对相关问题的讨论有一个共同的指向,以不断促进薪酬管理教学和研究水平的提高。

需要再次强调的是,本书与其他同类教材相比最大的特色在于它的实证精神。这主要体现在全书的大量参考文献上。作者在每个章节都引用了多达几十甚至上百种研究文献,内容包括学术专著、研究论文、实验数据和网络资源等。对于这些参考文献我们没有翻译,目的在于使读者在深入研究有关薪酬问题时可以直接查阅相关文献,拓宽阅读范围,增加研究储备。因此,建议那些有能力阅读英文而且愿意对有关薪酬问题进行深入研究的读者,不要轻易放过这些参考文献。况且,在信息化时代,获得这些文献并不困难(为方便读者查阅及控制篇幅,各章注释放在网上,网址为 <http://www.rdjg.com.cn>,读者可免费下載)。

翻译既是学习的过程,也是再创作的过程,这种创作主要体现为在忠实原文的基础上,研究如何以符合中国人的语言特点、思维习惯和学术语境的方式,将作者的思想准确无误地传递给读者。这个过程是痛苦的,我们虽然做了种种努力,但由于时间、精力和学术水平的限制,难免会有不尽如人意的地方。所以,我们希望读者在阅读过程中多提宝贵意见,以便我们未来跟踪翻译本书的更新版本时作进一步的修改和

完善。中国人民大学出版社的于波女士也为本书中文版的面世付出了大量心血，在此表示衷心感谢。也有读者对本书第9版的翻译提出了不少好的意见、建议，为本版的翻译增色不少，在此一并致谢。

董克用 成得礼

C ompensation

序 言

有些书可以改变你的生活。本书或许不属于此类。但通过阅读本书，你能更好地理解报酬的重要性。毕竟，在今天这个世界，当你拿起报纸，打开电脑，或者浏览博客时，你常常会发现许多人都在大谈薪酬问题。金融危机给薪酬管理造成了诸多影响。有的人的工作时间被缩短，有的人的报酬被冻结或减少。为什么会发生这种情况？因为这是在不解雇雇员的情况下削减薪酬成本（尽管并不必然是总体薪酬中的福利部分）的选择之一。当然，也有的人被解雇，失去了工作、收入和福利。金融危机也将人们的注意力集中到了管理人员的薪酬上。当政府忙着为金融行业注资以助其摆脱困境时，报纸也报道了华尔街的雇员们所获取的巨额奖金，也正是这些人对这场金融灾难的爆发负有不可推卸的责任。随着金融危机接近尾声，我们看到雇主相对而言不再强调削减劳动力成本，而是更加重视人员招聘（有时甚至在美国也是如此）。然而，就业量的增长却比较温和。这又是为什么？雇主由于需要保持对成本的控制能力，而且不希望在对产品需求增长前景（进而引致对劳动力需求的增长）判断错误时被迫削减劳动力，他们对增加新雇员已经正变得越来越谨慎。但是对某些种类的雇员的竞争已经越发激烈，向这些雇员支付的工资、薪水和福利也相应增加，这意味着雇主必须对他们的薪酬进行持续不断的评估并将之锚定在竞争位置。

报酬在全球范围也是重要的。例如，假定你是一名俄罗斯宇航员，那么每在太空中行走一步（在技术上称为舱外活动（EVA）），你都会得到 1 000 美元的奖金。一份列有详细任务的太空飞行合同，能使你获得高达 30 000 美元的报酬，远远超过在执行地面任务时获得的 20 000 美元。（与俄罗斯宇航员形成鲜明对比的是，有些美国的有钱人为了使自己能够在太空中 EVA 一把，得排着队地拿出 1 500 万美元交给俄罗斯宇航机构，另外还得支付 2 000 万美元购买太空船票。）结论：报酬很重要。

读了本书，你会更好地理解对什么付酬很重要。许多年前，当绿巨人公司（Green Giant）发现它的一片种植园的豌豆壳里有害虫后，便设计了一套根据捕捉害虫的数量发放奖金的奖励计划。然而，该公司在支付奖金后得到的却是害虫，因为它的雇员很富有创造性，在清除害虫之前，他们把从家中带去的害虫放在豌豆上，以此赚取奖金。

休斯敦公立学校学区也为弄错报酬支付对象付出了代价。学区曾经对教师的奖励做出如下规定：只要学生的考试分数超过规定的目标，任课教师就可以获得高达 6 000 美元的奖金。遗憾的是，后来有几位教师被解雇了，因为学区发现他们向学生泄露考题或直接篡改考试分数。

这些问题是全球性的。英国一家电话公司根据话务员的接线速度来向他们支付现金奖励。有些话务员发现提高接线速度的最佳方法是接错线，更快的方法是挂断电话。“我们正在考虑使用新的奖励计划。”公司一位富有远见的发言人如是说。结论：

明确你对什么付酬很重要。

读了本书，你会认识到如何支付报酬也很重要。摩托罗拉公司放弃了自己原来的薪酬制度，即雇员所称的“只要你还活着，就能保证每六个月晋升一级工资”。取而代之的是另一种新的薪酬制度，即根据雇员对新技术的学习和在团队中的工作支付报酬。这听起来很好，难道不是吗？但也有雇员对那些脱产学习六周仍可以拿到全额报酬的团队成员很不满，因为他们必须完成那些脱产学习者应该完成的工作。最后，摩托罗拉被迫放弃了这种新的薪酬制度。

微软公司的雇员也曾满腹牢骚。越来越多的雇员打算辞职；高层管理人员也准备另谋高就。公司股票的疲软表现使向雇员例行分配的巨额股票期权价值不断降低。怎么办？微软公司对薪酬支付制度进行了调整，除股票期权，还向雇员分配实际股票，这些股票的价值是可以随时了解和掌握的。这种做法增加了雇员报酬的价值，并且降低了股价变动给雇员带来的风险。微软公司得到了什么呢？提高了满意度的雇员和更加高昂的人力成本。但改革后的薪酬制度能否促进产品创新，能否提高客户满意度，能否提升新聘雇员的质量，目前均尚无定论。结论：如何付酬很重要。

我们生活在一个非常有意思的时代。环顾当今世界，不论在什么地方，经济和社会的压力都正迫使经理们重新审视雇员获取薪酬的方式及相应的结果。传统的薪酬制度正受到人们的质疑。但是我们所有的实验和变革又取得了什么样的成果呢？实践中不乏时尚的薪酬理念和流行的薪酬模式，但其中又有多少不是纸上谈兵？

本书力图从事实中磨砺信念，从结果中汲取思想，从研究中归纳观点。但是说一千道一万，薪酬管理不仅是一门科学，更是一门艺术。

关于本书

本书立论的基础是薪酬管理的战略选择。在第1章总体薪酬模型中，我们介绍了从纽约到新西兰的经理人员都必须面对的这些战略选择、现实问题及其中所有关键环节。总体薪酬模型提供了贯穿全书的整体框架。我们将结合当前的有关理论、研究及实践，探讨薪酬管理的主要问题。薪酬管理的实践既阐释了薪酬技术的新发展，又诠释了薪酬决策的既有方法。

每一章都至少包含一个“网络薪酬资源宝盒”，引导你获取互联网上大量的薪酬管理信息。贴近现实生活的“案例练习”教你学会应用各章所讨论的概念和技术。例如，第9章的案例主要吸收了纽曼教授用14个月时间在7家快餐店卧底打工的经历。这个案例将向你详细说明用餐高峰期快餐店雇员（当然也包括纽曼教授）的行为，那时他们会为满足顾客用餐需要和完成经理为他们设定的绩效目标而拼命工作。在该案例练习中，我们会要求你推荐采用哪种报酬形式来提高雇员（包括纽曼教授）的工作绩效和顾客满意度。我们从三个方面讨论薪酬管理的重点问题，即理论、研究和实践，我们认为通过这种方法可以将问题各个击破。

作为与本书配套的案例手册，我们也同时出版了一本《薪酬管理案例》，其目的是提供更多的实践技能，以帮助读者应用本书的有关内容。读者可以直接向我们索取这本案例手册（电子邮箱：gtml@cornell.edu）。学习这本配套案例有助于开发你的技能，并使你很容易地将所学的技能用于未来的工作和实践。也欢迎教师朋友就《薪酬管理案例》如何推动薪酬研究与薪酬理论应用于实践以及如何推动构建与工作相关的各种决策能力等问题，通过电子邮件与我们交流。

但是，购者自慎！“国会将高级管理人员的最低工资增加到了每小时565.15美

元”，这是讽刺性报纸《洋葱报》(*The Onion*) (www.onion.com) (“美国最美妙的新闻来源”)的一个标题。文章说工资增长将有助于高层管理人员达到“联邦惬意生活标准”。一位经理抱怨说：“我们的生活方式过于昂贵，让人难以承受。”虽然《洋葱报》的这个故事明显是杜撰的，但是世界上的有些事情还真的很难说。一位经理告诉我们，她在当地的书店寻找本书时，店员在书店库存信息系统中发现了这本书——不过属于小说类！

本版更新之处

本版对所有章节都进行了修订。每一章的修订内容都更新了对各个特定知名公司实施的薪酬战略或薪酬实践所进行的比较。其中，有些公司的薪酬战略或实践成熟而有效（如苹果、IBM、美敦力、微软、美林证券、纽柯、丰田），有些公司则遇到了实际问题（如美国航空、百思买集团、通用汽车），还有一些公司的做法比较独特（如谷歌、全食公司）。本版仍然强调总体薪酬的重要性及其与获取可持续性竞争优势的相关性。它强化了这样一种信念，即除了向雇员支付多少报酬，更重要的是如何向雇员支付报酬。对薪酬的管理意味着要确保那些以适当的方式达到适当目标的雇员能够获得适当的报酬。我们更加重视薪酬管理的理论发展及研究得出的证据。在全书中我们都将这种证据转化为对改进薪酬管理的指导。例如，我们对第 12 章和第 13 章进行了全面修订，这反映了福利管理实践的飞速变革。每一天都会有新的福利形式或新的分配制度被提上议事日程。医疗保险和整个医疗保健行业也在加速变革。鉴于管理层高度重视福利引发的高成本问题，因此我们将向你介绍有关这方面决策应当考虑的主要因素。第 1 章、第 7 章和第 16 章将讨论苹果公司在中国遭遇的薪酬问题，因为该公司大多数产品制造都是在中国大陆（由中国台湾分包商富士康）完成的。在第 1 章和第 2 章，我们也首次向你重点介绍纽柯公司在美国创造的制造业神话。

第 I 篇 引入薪酬战略和薪酬模型

第 1 章	薪酬模型	3
1.1	薪酬：它很重要吗？（或者“那又怎样”？）	3
1.2	薪酬：概念界定	4
1.3	薪酬形式	11
1.4	薪酬模型	15
1.5	本书计划	20
1.6	购者自慎——成为有判断力的消费者	21
第 2 章	战略：决策的总体性	26
2.1	战略的相似性与差异性	26
2.2	战略选择	29
2.3	支持经营战略	30
2.4	支持人力资源战略	31
2.5	薪酬模型指导战略薪酬决策	33
2.6	开发总体薪酬战略：四个步骤	34
2.7	竞争优势的源泉：三种检验	39
2.8	“最佳实践”与“最优匹配”	41
2.9	来自研究证据的指导	41
2.10	良性循环与恶性循环	42

第 II 篇 内部一致性：决定薪酬结构

第 3 章	内部一致性的界定	49
3.1	职位与薪酬	49
3.2	薪酬战略：内部一致性	49

3.3	不同组织的薪酬结构变化	52
3.4	影响内部薪酬结构的因素	54
3.5	设计内部薪酬结构的战略选择	59
3.6	来自研究证据的指导	61
3.7	薪酬结构的结果	65
第 4 章	职位分析	69
4.1	以职位或 (和) 人为基础的薪酬结构	69
4.2	以职位为基础的方法: 最普通的方案	71
4.3	职位分析的程序	72
4.4	应该收集什么样的信息?	74
4.5	如何收集职位信息?	79
4.6	职位说明: 对数据的总结	82
4.7	职位分析: 必不可少还是徒劳无功?	85
4.8	职位分析与全球化	86
4.9	职位分析鉴定	88
第 5 章	基于职位的结构与职位评价	95
5.1	基于职位的结构: 职位评价	95
5.2	职位评价的界定: 内容、价值及外部市场联系	96
5.3	“如何做”: 主要决策	98
5.4	职位评价方法	100
5.5	谁应该参与职位评价?	112
5.6	最终结果: 结构	113
5.7	平衡混乱与控制	114
第 6 章	基于人的结构	120
6.1	基于人的结构: 技能计划	121
6.2	“如何做”: 技能分析	124
6.3	基于人的结构: 胜任力	128
6.4	“如何做”: 胜任力分析	132
6.5	再提一次: 以人或职位为基础的结构中所反映的内部一致性	137
6.6	计划的管理和评估	138
6.7	内部结构中的偏见	141
6.8	理想的结构	142

第Ⅲ篇 外部竞争性：决定薪酬水平

第7章	竞争性的界定	152
7.1	薪酬战略：外部竞争性	152
7.2	外部竞争性的决定因素	158
7.3	劳动力市场因素	158
7.4	对劳动力需求的理论修正	161
7.5	对劳动力供给的理论修正（只再讨论两种理论）	164
7.6	产品市场因素与薪酬支付能力	165
7.7	组织因素	168
7.8	相关市场	169
7.9	竞争性薪酬政策的替代性选择	172
7.10	薪酬水平和薪酬组合决策的结果：来自研究证据的指导	179
	附录 7—A：效用分析	182
第8章	设计薪酬水平、薪酬组合与薪酬结构	185
8.1	主要决策	185
8.2	确定竞争性薪酬政策	185
8.3	薪酬调查的目的	186
8.4	选择相关市场的竞争对手	187
8.5	设计薪酬调查	191
8.6	解释调查结果和建立市场工资线	198
8.7	从政策到实践：薪酬政策线	208
8.8	从政策到实践：工资等级与工资全距	209
8.9	从政策到实践：工资宽带化	212
8.10	平衡内部压力与外部压力：调整薪酬结构	214
8.11	市场定价	214
8.12	复习	216

第Ⅳ篇 雇员贡献：决定个人报酬

第9章	绩效薪酬：证据	222
9.1	雇主关注什么样的行为——将组织战略与薪酬和绩效管理相关联	223
9.2	如何激发雇员的这些行为——理论观点	227

9.3	如何激发雇员的这些行为——薪酬管理者的观点	229
9.4	薪酬激励行为吗?	233
9.5	设计绩效薪酬计划	238
第 10 章	绩效薪酬计划	243
10.1	什么是绩效薪酬计划?	243
10.2	可变薪酬能否提高绩效: 一般性证据	244
10.3	具体的绩效薪酬计划: 短期	244
10.4	团队激励计划: 类型	251
10.5	广为流行的长期激励计划	262
	附录 10—A: 沃尔格林公司的利润分享计划 (401 (k))	266
第 11 章	绩效评价	268
11.1	绩效评价在薪酬决策中的作用	269
11.2	更好地理解 and 评价工作绩效的战略	270
11.3	全面考虑绩效评价过程	284
11.4	公平就业机会和绩效评价	286
11.5	把薪酬同主观绩效评价相联系	287
11.6	作为绩效薪酬工具的晋升加薪	291
	附录 11—A: 平衡计分卡的应用: 能源部 (联邦个人财产管理计划)	294
	附录 11—B: 领导力维度评价模式范例: 辉瑞制药有限公司 ...	296

第 V 篇 雇员福利

第 12 章	福利的决定过程	304
12.1	为什么雇员福利不断增加?	305
12.2	雇员福利的价值	307
12.3	福利规划、设计和管理的关键问题	308
12.4	福利规划的内容	311
12.5	福利计划的管理	316
第 13 章	福利项目的选择	323
13.1	法定福利	326
13.2	退休和储蓄计划	332
13.3	人寿保险	337
13.4	医疗和与医疗有关的福利	337

13.5	其他福利形式	343
13.6	临时雇员的福利	344

第Ⅵ篇 薪酬制度的扩展

第14章	特殊群体的薪酬	349
14.1	哪些人属于特殊群体?	349
14.2	特殊群体的薪酬战略	350
第15章	工会在薪酬管理中的作用	370
15.1	工会在工资决定中的影响	371
15.2	工会与选择性报酬制度	378
第16章	国际化的薪酬制度	382
16.1	全球化背景	383
16.2	社会契约	385
16.3	文化	389
16.4	工会和雇员参与	392
16.5	所有权和金融市场	392
16.6	管理的自主性	393
16.7	成本比较	394
16.8	薪酬制度比较	400
16.9	国家薪酬制度: 理念比较	400
16.10	战略市场理念	408
16.11	外派雇员的薪酬	409
16.12	无国界的世界→无国界的薪酬? 全球化主义者	416

第Ⅶ篇 薪酬制度的管理

第17章	薪酬管理中的政府和法律问题	423
17.1	雇佣关系中的政府	424
17.2	1938年《公平劳动标准法案》	427
17.3	生活工资	434
17.4	雇员还是独立承包人?	435
17.5	通行工资法律	437
17.6	工资歧视: 定义	437

17.7	《公平工资法案》	439
17.8	1964 年《民权法案》第Ⅶ章和相关法律	441
17.9	《第 11246 号行政命令》	442
17.10	工资歧视与差异性职位	444
17.11	工资差距	446
17.12	同等价值	451
17.13	合法性：一种前瞻性的方法	453
第 18 章	管理：让薪酬真正发挥作用	457
18.1	管理、控制（有时是削减）劳动力成本	457
18.2	控制工资水平：自上而下	463
18.3	控制工资水平：自下而上	466
18.4	道德：管理还是操纵？	468
18.5	内生性控制	469
18.6	沟通：信息管理	473
18.7	薪酬：变革的代表	478
18.8	构建薪酬职能部门	478
术语表		483