

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON COMPENSATION

薪酬管理

李莉 译



关于高层管理者的报酬如何与绩效挂钩的新思考

阿尔弗雷德·拉帕波特

为什么奖励计划难以发挥作用

阿尔菲·科恩

重新思考奖励

阿尔菲·科恩

更简单的支付方式

埃贡·泽德

股票期权知多少

布赖恩·J·霍尔

当收入不再是秘密

约翰·卡斯

关于报酬的六大误解

杰弗里·普费弗

成长的烦恼

罗伯特·D·尼科森

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON COMPENSATION

薪酬管理

李莉 译

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬管理/李莉译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05717-9/F · 1800

I. 薪…

II. 李…

III. 劳动工资管理…

IV. F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 064463 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

薪酬管理

李莉 译

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)

010-62511239 (出版部)

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 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 8 月第 1 版

印 张 6.25 插页 7

印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷

字 数 132 000

定 价 23.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索 and 总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

众所周知，薪酬制度是企业赢得并保持竞争优势的关键。美国著名薪酬管理专家米尔科维奇（George T. Milkovich, 2002）曾说，薪酬在整个人力资源管理中起着领导、支持、变革诱因的作用。

经济体制改革以来，我国企业薪酬制度发生了深刻的变革，企业逐渐成为薪酬制度变革的主导驱动力量。在变革之中，企业的领导者以及各级管理者对薪酬管理的思想理念、实践经验等产生了极大的需求。呈现在读者面前的这本论文集正是满足这种需求的一本不可多得之作。

本书共收录了《哈佛商业评论》发表于1993—2001年间关于薪酬管理的八篇文章，讨论的主题包括：股票期权、高层管理者报酬、奖励计划、薪酬决定机制、收入制度的公开等。每篇文章的侧重点各不



相同，但都提出了令人耳目一新的思想和观点，开阔读者的眼界，引发深入的思考。

《关于高层管理者的报酬如何与绩效挂钩的新思考》一文指出，企业需要在各个层面上提升业绩水平：对于高层管理者，建议以一种与市场指数紧密联系的期权代替传统的股票期权；对于业务部门的经理，提倡采取一种能够准确衡量每个部门价值增值的新方法。同时，文中还对如何运用价值指标衡量一线经理和员工的贡献这一问题提出了建设性的意见。

《为什么奖励计划难以发挥作用》从根本上否定了奖励计划的理论基础，认为其心理学假设不充分，结果导致奖励通常难以实现目标，甚至产生削弱作用。作者科恩将奖励计划失败的原因归纳为不产生激励作用、具有惩罚效果、破坏员工间的关系、削弱了承担风险的动力等六点原因。这一观点引发了激烈的争论，在《重新思考奖励》一文中，九位专家对上述观点提出了各自的看法，科恩随后对各方观点做出了回应。

《更简单的支付方式》介绍了在全世界拥有 57 个分部的埃贡·泽德国际公司不循潮流，坚持采用薪酬与资历密切联系的支付方式，吸引到了杰出的咨询师，保持了极低的离职率。

《股票期权知多少》分析了期权的实际影响，认为股票期权是现有的最好的报酬机制，能够激励管理者以确保企业长期成功、确保员工和股东得到收益的方式经营管理企业。作者介绍了三种常用的期



权方案：固定价值方案，固定数量方案，一次性授予方案；同时，作者对各种方案的激励效果和潜在风险做了评价。

《当收入不再是秘密》一文提供了一个虚构的案例：一家服装公司的一名员工得知了全体员工的报酬情况，并公之于众，管理者应该如何面对与处理。彻底公开薪酬，还是在完善薪酬体系的情况下继续保密，抑或寻求折衷方案？四位专家对此做了评述。

《关于报酬的六大误解》指出了管理者在如何认识劳动力成本、劳动工资率、劳动者的工作动机等方面存在大量错误理解，导致管理人员关于如何支付报酬以及为什么这样支付存在错误的理念。作者解释了这些错误说法盛行的原因，指出其错在何处，并且提出正确看待报酬的建议。

7

《成长的烦恼》也是在一个虚拟案例的基础上展开讨论，核心主题是当企业快速成长、经营战略待明晰、企业文化待转型、工作氛围需改变的情况下，采用何种薪酬战略与薪酬结构能够有效留住员工，尤其是留住核心人才。六位专家为这个虚构的研究案例提供了有价值的解决方案。

从上述简介中即可看出，各篇文章侧重于在企业薪酬管理实践的基础上进行思考和分析。全书不仅提供了大量极具实用价值的实践经验，而且传递出宝贵的信息：面对纷繁的现实要以冷静的态度做出自己的分析与思考，每位作者正是这样实践的。这不禁使我想到话剧《屈原》中的一句台词，“你不



随波逐流，也不故步自封”，将这两句话献给本书的每位作者，颇为恰当。

当一种薪酬形式风靡之时，并不盲目跟风，而是分析其适用条件，分析自己企业的实际状况与特点，做出理性的选择和判断，这正所谓“不随波逐流”；当企业的薪酬管理机制看似运行良好、一切太平之时，敏感地意识到现有机制所隐藏的危机，为变革做好充分的准备，这正所谓“不故步自封”。通过阅读本书，我不仅领会到了应该以怎样的态度面对薪酬管理，而且领会到了做人的道理，这正是经典之作的深意吧。

以上只是个人的一点感受，书中诸多精辟论断、独到见解有待读者细细研读、久久体味。相信每一位读者都能从中发现对自己有价值的东西，从中汲取自己所需的营养。

接受本书的翻译工作时，正值一片肃杀的严冬；翻译结束时，已是万象更新的早春了。愿这本书能如春天吹拂而来的缕缕和风，如润物无声的丝丝细雨，满足读者对薪酬管理知识与经验的渴求，催化我国企业薪酬制度更深层次的变革。

衷心感谢中国人民大学出版社给了我这个机会，使我得以先睹本书中的精妙之作，并有幸将其介绍给广大读者。囿于个人学识、能力和时间，译文中难免不当之处，敬请各位读者不吝赐教。



目 录

1 关于高层管理者的报酬如何与绩效挂钩的新思考

阿尔弗雷德·拉帕波特

/1

2 为什么奖励计划难以发挥作用

阿尔菲·科恩

/27

3 重新思考奖励

阿尔菲·科恩

/48

4 更简单的支付方式

埃贡·泽德

/72

5 股票期权知多少

布赖恩·J·霍尔

/88

6 当收入不再是秘密

约翰·卡斯

/112

7 关于报酬的六大误解

杰弗里·普费弗

/133

8 成长的烦恼

罗伯特·D·尼科森

/159

1

关于高层管理者的报酬如何 与绩效挂钩的新思考^①

阿尔弗雷德·拉帕波特

① 原文发表于《哈佛商业评论》

1999年3/4月号。重印号99210。



作者简介

阿尔弗雷德·拉帕波特 (Alfred Rappaport)

西北大学凯洛格管理研究所荣誉教授，曾在此任教28年。他同时担任L. E. K咨询公司的股东价值顾问。著有具有广泛影响的《创造股东价值》一书，与迈克尔·J·莫布森 (Michael J. Mauboussin) 合著有《期望投资》一书。拉帕波特博士就如何将股东价值方法论应用于规划、绩效评估、报酬激励、兼并与收购以及企业管理等问题发表了70余篇论文。同时，他还是《华尔街日报》、《纽约时报》和《商业周刊》的专栏作家，他曾为《华尔街日报》提出创意，建议其每年发布“华尔街日报股东排行榜”——根据美国各企业的股东总回报排列出美国1 000家最有价值的企业。

2

提要

20世纪90年代中期，股票市场行情攀升，高层管理者的报酬随之一路上扬。因为在美国的大公司中，股票期权占CEO全部报酬的一半以上，占高级业务经理全部报酬的30%左右。在这样一个行情看涨的市场中，出现了一个日益突出的问题：当市场行情快速上升时，绩效处于中下水平的管理者也可以从股票期权中获得巨额收益。

企业需要在各个层面上提升业绩水平，然而现行的薪酬制度与这一目标存在着差距，作者提出了若干缩小其间差距的步骤。

对于高层管理者，作者建议以一种与市场指数紧密联系的期权代替传统的股票期权。在这种报酬方案中，绩效低于

平均水平的管理者不能获得奖励，而高绩效的管理者能获得比传统股票期权制度下更多的收益。对于业务部门的经理，作者指出，不应根据企业股票价格对其加以评价，因为他们对股票价格所能产生的影响微乎其微。作者提倡采取一种能够准确衡量每个部门价值增值的新方法。最后，作者对如何运用价值指标衡量一线经理和员工的贡献这一问题给出了个人的建议。

绩效工资的概念已经获得了广泛的接受，但是激励工资和高绩效间的联系始终很微弱。因此，必须在组织的各个层面进行改革，那些能够促进企业创造更大价值的报酬方案将受到股东们的欢迎。

高层管理者的薪酬问题引发了热烈的讨论，尤其是绩效工资成了争论的热点，因为股票期权已经成为高层管理者报酬中增长最快的部分。在美国的大公司中，股票期权占 CEO 全部报酬的一半以上，占高级业务经理全部报酬的 30% 左右。在董事的全部报酬中，期权和股票补贴约占一半。

这一趋势是新近出现的。在 20 世纪 80 年代的兼并热潮中，企业逐渐引入了与股票价格直接联系的薪酬方案，将其作为一项重要的激励制度。在此之前，高层管理者的报酬主要是以工资和奖金的形式发放，而且只要实现了财务目标即可获得报酬。企业的股票价格与实现财务目标的能力相联系。然而，许多研究对奖金、财务目标、股票价格间的这种假定的关系提出了质疑。例如，迈克尔·C·詹森（Michael C. Jensen）和凯文·J·墨菲（Kevin J. Murphy）两位学者通常引用《哈佛商业评论》中的论文《CEO 的激励——不是支付多少的问题，而是如何支付的问题》来表明 CEO 的报酬与他们的企业为股东创造的价值没有本质联系。

在 20 世纪 90 年代早期，企业董事会开始强调股东的价值。他们确信将管理者的利益与股东利益建立联系的有效方法是使股票期权成为高层管理者薪酬的重要组成部分。

绩效处于中等以下水平的管理者也能从期权中获得巨额收益，面对这一事实，最热情地支持当前报酬体系的人们也要重新思量了

90 年代中期，CEO 以及其他高层管理者发现，他们拥有了大量的股票期权。随着股票市场行情上涨，高层管理者的报酬随之上升。但是 CEO 的报酬和股