

打造

500 强企业的薪酬体系

Pay People Right!

帕特里夏·津海姆
(美) 杰伊·舒斯特 著
北京爱丁文化交流中心 译



电子工业出版社

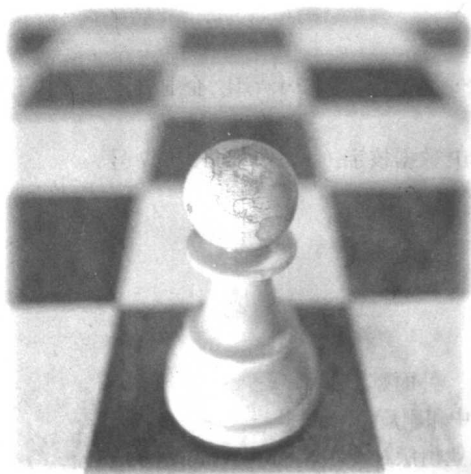
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies

打造 500 强企业的薪酬体系

**Pay People Right! Breakthrough Reward
Strategies to Create Great Companies**

帕特里夏·津海姆
(美) 杰伊·舒斯特 著
北京爱丁文化交流中心 译



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Patricia Zingheim, Jay Schuster: Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies

Copyright © 2000 by Jossey-Bass Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2002-6683

图书在版编目(CIP)数据

打造 500 强企业的薪酬体系/(美)津海姆(Zingheim, P.), (美)舒斯特(Schuster, J.) 著; 北京爱丁文化交流中心译. —北京: 电子工业出版社, 2004.1

书名原文: Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies
ISBN 7-5053-9343-X

I. 打… II. ①津… ②舒… ③北… 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(2003)第 104947 号

责任编辑: 刘露明 韩丽娜

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 18.75 字数: 330 千字

版次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

赞《打造 500 强企业的薪酬体系》一书

“津海姆和舒斯特为那些翻开本书的公司指明了工资的关键作用，并鼓励它们的员工像商人一样思考和行事。这是一本基于正确的价值观和良好的商业意识的最新指导书。”

——**John Case**, *Harvard Management Update* 执行编辑
《*Open-Book Management*》和《*The Open-Book Experience*》作者

“为什么要花精力研究应当如何正确地支付薪酬？因为薪酬是仅有的能够激励管理者的三种形式之一（其他两种包括诱人的前景和合理的公司结构）。津海姆和舒斯特不仅指明应当如何建立适应技术发展水平的薪酬制度，还就如何有效地将工资与愿景和结构联系起来从而建立一个出色的公司提出了实际的建议。他们宝贵的六大薪酬原则值得被贴在每一个办公室的墙上，写在公司宗旨的旁边。”

——**James O'Toole**, 《*Leading Change and Leadership A to Z*》的作者

“津海姆和舒斯特的这本书不仅就工资本身，而且还就怎样将薪酬与重要战略问题联系起来提出了独到的见解。他们为我们指明了一条清晰的道路，提供了新颖并具有领先优势的商业惯例。我大力推荐本书。”

——**Richard J. Schonberger**, 《*World Class Manufacturing*》, 《*Building a Chain of Customers*》和《*Japanese Manufacturing Techniques*》的作者

“在这本书中，津海姆和舒斯特帮助你将‘人是我们最重要的资产’这句常说的话真正地实施下去。这本重要的书指出怎样营造一个能使员工为公司全心奉献、尽力工作的商业环境。对于当今高速发展的全球经济来说这本书很及时。”

——Skip Colbert, 索尼电器公司人力资源和公共事务副总裁

“津海姆和舒斯特再鸣惊人！这本书包括很多实际的和有创意的解决方法，适用于各种类型的企业——从制造业到电子商务，从刚起步的或快速成长型的公司到成熟型的公司。六大薪酬原则确实是薪酬战略方面的一大突破。员工现有价值的概念和全体员工经验为我们当前面临的问题和长期的框架提供了解决方案。我很喜欢这本书！”

——Linda J.Salokas, 亚马逊网站战略发展总裁

“这本书描述了公司应遵循的发展轨迹，懂得如何使员工从思想上有所改变，能从企业和所有制出发考虑问题，能去分享自己创造的成功所带来的快乐。希望通过改变薪酬体制以增加企业商业价值的人应该阅读此书。”

——Tom Morelli, Solelectron 集团人力资源副总裁

“这本书超越了对工资的普通观点。津海姆和舒斯特提出了总薪酬战略，该战略目标明确地提出一种新的‘更合理的劳资关系’。六大薪酬原则和总薪酬的要素把这整个话题归为一点。领导者们将意识到自己如何做才能改进工资支付方法和企业的整体经营状况。我向那些希望通过与被领导者维持长期的伙伴关系来创造可持续价值的人推荐此书。”

——Mark A.Speare, 加州大学洛杉矶分校健康系统人力资源部高级副总裁

“有效的人力资源管理是公司未来惟一有效的竞争力。虽然工资时常是公司最后谈及的问题，但它应该是首要问题之一。对于准备解决这一问题的公司来说，津海姆和舒斯特提出了发人深省的想法和理由充分的建议。本书的案例经典确凿，数量充分，从各个可能的方面剖析了工资问题。这是一本非常有用的工具书。”

——Allan Halcrow, 《Workforce》出版商/总编

“本书提供了许多关于怎样将一个公司的愿景和战略与它的工资体制相协调的经验和见解。公司领导者需要拜读它，领会它的思想，并学会如何正确运用！”

——**Burt Nanus**, 《*Visionary Leadership*》作者
《*Leaders: The Strategies for Taking Charge*》的合著者

“在本书中，津海姆和舒斯特给我们提供了建立工资制度的工具，这种工资制度在新经济时代意义重大。它显示了如何充分地把我们的薪酬制度与经营策略结合起来，从而按照人们增加的实际价值支付薪水。想要认真地管理和激励员工以及支付薪水的人都应该阅读此书，并遵循这两位专家给出的建议。单是稀缺人才薪酬这一章，就有十倍于本书定价的价值。”

“可以这样预测，那些没有学习津海姆和舒斯特薪酬原则和没有采取总薪酬措施的公司，将发现很难招聘并留住最优秀的员工。他们为总裁、企业主、人力资源专家、工会领导人以及那些真正关心战略性运用工资和绩效薪酬的人带来了一本必备的指导手册。”

——**Joseph H. Boyett** 和 **Jimmie T. Boyett**,
《*Beyond Workplace 2000*》和《*The Guru Guide*》的合著者

“人们获得薪酬的方式对公司绩效影响重大。在这里，津海姆和舒斯特为已经成为或希望成为市场领导者的公司提出了合理的原则。”

——**Michael Treacy**, 《*The Discipline of Market Leaders*》的合著者

前言

变化曾是许多公司面前的拦路虎，阻碍了它们的发展。多年前，谁能想到像 IBM、凯马特、通用电气、AT&T、通用汽车、苹果电脑、施乐、超微半导体、欧康、西屋和迪斯尼这样的一些公司会需要通过自我重组以谋求生存？有些企业遇到变化并适应了变化，有的还在苦苦挣扎。

获得员工全身心的投入和支持从而取得业务发展，是多数企业的目标。有些企业达到了这个目标，有些则没有。这种区别有时是由于沟通的水平以及相应的员工接受程度不同。新的薪酬方式认识到了这些变化，并把工资看做是经营绩效的一个主要沟通媒介。

人们都希望为出色的公司工作，其中一部分原因是由于人们希望获得较好的工资和其他形式的薪酬。工资就像企业的加速器油门踏板，可以加快商业进程和取得成功的速度。工资可以使公司在绩效方面保持主动权，并早日实现自己的绩效目标。本书将告诉你如何才能有效地做到这一点，并使之与公司的时间表以及企业发展的目标保持一致。这本书告诉你如何运用薪酬手段在员工心目中树立起企业的杰出形象，从而确保财务方面的成功，并得到顾客的赞扬。

就战略性协调而言，企业领导们都需要问自己一个重要的问题，那就是自己的公司是否为员工提供了分享成功的机会，而不仅仅只是让员工分担不安、不信任或不满。本书是关于如何筑就企业的成功、如何与员工一起分享和庆祝成功，以及为什么你的公司应该这样做。对于一本关于薪酬的书来说，培养、分享和庆祝成功是写本书的一个假设性前提。但是，为了发展壮大，公司必须开诚布公地与全体员工进行沟通，从而达到共同发展的目的。工资是一种强有力地传达企业价值观和发展方向的沟通媒介。我们相信，工资必须与企业的状况联系起来，才能有效地传达恰

当的信息。但遗憾的是，工资常常会传达一些错误的信息，在不该多的时候多，不该少的时候少。将工资和商业目标结合起来可以带来真实的、积极的好处，使员工和公司都从中受益。通过本书，我们想显示工资将如何展现一个真实的未来，告诉员工公司希望他们怎么样做，而这一切将如何使他们受益，使他们作为公司的合作伙伴，从而成为赢家。

本书的基础是将工资和其他薪酬工具与企业目标相联系起来的六大薪酬原则。我们相信，这些原则开辟了一条道路，使工资成为企业发展的一个有效工具。我们希望说明怎样能合理地实际运用这些原则，实现经营目标，并与员工分享成功。

自从我们的《*The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*》出版以来，我们给许多营利或非营利的组织提供了多次咨询服务。根据这些咨询经验，我们总结出了薪酬的原则。这些原则的基础也来自我们对薪酬结构的研究。我们将薪酬结构的研究重点放在探索现代商业问题上，譬如：团队和团队薪酬；技能与能力工资；稀缺人才、销售团队和高级管理人员的薪酬；全球薪酬和并购薪酬。

公司要想实现高效的总工资（包括基本工资、现金和同等的可变工资、褒奖和福利），惟一的途径在于为工资变化营造一个高效率的、易于理解的商业环境。《打造 500 强企业的薪酬体系》一书提供了营造这个商业环境的各种方法，告诉我们应该如何运用薪酬原则将工资与商业环境联系起来，从而创造出富有成效的总工资。

如果你所在公司的商业环境和工资方法已经很好地联系在一起了，你也许会觉得没有必要阅读有关将商业进程和总工资联系在一起的部分内容。如果是这样，我们建议你注意一下我们书中有关如何更好地处理工资问题的一些建议。但是，经验告诉我们，工资所传达的信息往往与企业所需要传达的信息并不一致。如果你的公司也是如此，不必沮丧。一个公司内部采用的工资支付方法很难改变，因为工资会涉及情绪问题，会影响到公司里的每个员工。工资问题会吸引人们的注意。当企业需要改变劳动力和企业文化，以便取得更高的企业效率，成为一个令人向往的雇主时，工资就可以成为有力的“重量级”工具。

如果你有足够的勇气，就应该把工资选为促进商业发展的加速器，因为它不是权宜之计。许多关于管理或公司变革的畅销书对工资问题之所以避而不谈，也许是因为与那些书中所提到的其他一些温和的变革措施相比，工资问题相当棘手。处理工资变化需要耐心和持续的关注。本书旨在帮助你了解你的企业是否具备改变薪酬体系的环境。然后，我们会就此提出建议并告诉你应该如何做以及怎样变化才能实现高效率的总工资。



工资：变化的主导因素

本书指明了工资对企业绩效的主导作用和传递信息的作用。工资在帮助公司和个人提高业绩方面扮演着重要的角色。改善工资体制有许多重要的可行方法。在本书中我们阐述了员工应当如何增加价值，以及公司如何才能从当前状态达到希望的目标。

公司不仅要让股东和顾客满意，也要让员工满意。人们一生中很大一部分时间都在工作，所以应该采取合理的步骤，使工作时间尽可能地积极、高效、富有成果。许多员工确实很希望能为公司创造价值，他们愿意并且能够这样做。既然员工工作是为了获得工资和许多其他薪酬要素（例如，发展、工作环境和工作本身），那么采取一些实际的、合理的措施使工作变成一种令人愉快的经历，是符合企业的最大利益的。工资和其他薪酬是公司本质的强有力的象征，它们有助于指明变革的方向，鼓舞员工成为公司的亲密伙伴。



更好的员工待遇与新的劳资关系

我们听到很多关于员工必须学会接受“新的员工待遇”的言论。这种所谓的新的员工待遇不是以共享为基础的，而是克扣缩减待遇。这种新的劳资关系通过降低员工的预期值、迫使他们为自己的绩效承担更多责任。我们不赞成这种做法。

我们相信公司能够也必须提供更多的东西。我们也建议公司应该制定适当的工资和其他薪酬解决方案，给员工提供分享成功的机会，这样，他们的工作会比工资改变以前做得更好，并使公司取得成功，同时自己也过得更好。我们的信条是，更有利的机会和更合理的员工待遇不仅是可能的，而且企业应当将良好的员工待遇作为一项帮助自己走向成功的措施，从而使自己成为一个更成功的雇主，一个更佳的绩效创造者，一个让人们渴望加入并为之工作的地方。

《The New Pay》通过基本工资、可变工资和福利引进了“总”的概念。而本书则通过涵盖除工资以外的其他薪酬，同时关注全球化、并购、稀缺人才、销售专员、高级管理人员和团队等关键商业机会，将这种观点延伸到总薪酬。



读者群

你的公司正在努力使工资真正符合绩效要求吗？

你正在失去难以替补的关键人才吗？这是否拖延了企业业务的进行？

你的公司运行良好，但是否仍在寻找一种方法使员工获得帮助从而做得更好？

你的公司是否已经按团队模式运作，但仍通过基本工资的增长来奖励个人绩效，所以员工适应团队结构的速度较慢，而团队也没有像预期那样迅速产生效果？

你是否并购了一家工资解决方案截然不同的公司？

你的公司是跨国经营的吗？

本书能帮助你解答这些问题。我们的主要读者包括高级管理人员、经理、商业和工会领导、服务商、顾问、变革者、企业改善分析师以及人力资源、工资、福利方面的专业人士，还有所有负责公司的人力资源调整、增长和成功或对此感兴趣的员工。读者应该是那些积极寻找一种方式来使人们更紧密地参与经营活动的人，并使劳动者在绩效方面崭露头角，分享经营成果。《打造 500 强企业的薪酬体系》从一种极具战略性但又非常贴近实际的商业角度来鼓励大家将工资视为商业计划进程的一个因素。因为我们把薪酬视为改善公司绩效的潜在的强大伙伴，所以我们相信任何受命带领公司朝新方向努力的人都将对此感兴趣。



本书的结构

本书的编排特别方便你浏览自己感兴趣的部分，或者根据你的兴趣展开深入研究。我们建议你先通读前三章以了解我们的主要思想。然后，如果你对某个具体问题感兴趣，例如团队薪酬、可变工资、稀缺人才薪酬、销售人员薪酬、全球薪酬或并购薪酬，你可以单独阅读相应的章节。但是，我们希望你能先通读本书，从而对薪酬的潜在力量有一个综合的了解。在本书中，我们给出了许多例子。可能有些例子并不是你公司所在的行业，但是我们相信它们所传递的信息可以被运用到任何由员工创造价值的情形中，我们也相信你可以根据自己的情况从具体案例中举一反三。

第 1 章 总薪酬和六大薪酬原则

开篇第 1 章中，我们将介绍总薪酬的重要性以及总薪酬的各种组成要素，建立全书的框架体系。为了从宏观上掌握薪酬概念，我们在开篇着重介绍各种薪酬措施，

但本书的重点其实还是在工资上。我们归纳出了六大薪酬原则，这些原则能保证我们在本书中所提到的各种薪酬措施在目的和方向上的一致性。这些原则形成了一个统一的主题，而且在我们研究和咨询的过程中已被证明是普遍适用的法则。这一章从企业业务、人力资源和总薪酬战略框架的角度来阐述这些原则。我们建议你大胆地按照这些原则来运作你的公司，你将懂得如何更恰当地支付员工薪酬。如果能和你公司的薪酬制度变革的具体商业环境（第 2 章中介绍的概念）结合起来，这些原则就能改变你公司的现状，并帮你达到所期望的目标。

➤ 第 2 章 薪酬变化所需的商业环境

既然调整工资这么困难，为什么还要去做？为什么要改变它呢？为什么不采取相对容易的措施，比如实施新的培训计划或者修改择才聘任的流程等？之所以要调整工资体制，惟一合乎逻辑的原因是：通过调整工资体制可以使员工们更好地适应企业发展的进程。在这一章中，我们提供了工具帮助你分析公司目前的业务状况以及工资解决方案。这些工具同时也能探究你公司未来的业务前景和机遇，以及总工资怎样使你的公司取得你所期望的业绩。第 2 章阐述了公司业务状况、经营策略、人力资源战略和总薪酬战略如何推动商业环境的发展，使之适应薪酬变化的需要。本章还举了许多例子对此加以说明。我们论述了更合理的员工待遇，并强调通过工资手段来引导和加强变革的重要性。

➤ 第 3 章 整合总工资

总工资是总薪酬的一部分。它涵盖了整个工作经历和更好的员工待遇。在这一章中，我们讨论了总薪酬对企业在劳动力市场上的竞争力的决定性作用。但我们重点讨论总工资中各个要素的重要性，并说明这些要素的最突出的作用。很显然，总工资中的一部分要素适用于奖励个人为企业创造的价值；有一部分则最适合用于奖励个人、小组、团体或公司各部门或层级所取得的成果；也有一部分则最适用于为员工提供与成果或增值价值没有直接联系的补充奖励。本章列出所有可能的工资要素，并解释其中一些要素会比另一些的效果好的理由。我们在这一章里讨论的是如何有效地根据各个公司自身所具备的改变薪酬方式的商业环境以及不同工资要素的特点来分配工资。

➤ 第 4 章 绩效衡量与管理

妥善地衡量和管理绩效是非常重要的，因为它是完善的工资和总薪酬的基石。

这一章讨论经营策略和目标怎样才能最有效地使薪酬制度趋于成功。它介绍了确定与公司业务要求相一致的发展目标,保持持续的发展和绩效反馈的重要性。我们相信绩效衡量和管理应该在总工资解决方案中发挥新的更积极的作用。不管你的公司是否正在有效地通过衡量绩效和能力来实现价值的增加,股东和顾客是一定会衡量公司的绩效的。这一章讨论如何选择衡量标准、目标、技能和能力以配合工资解决方案。绩效的衡量与反馈将体现公司的目标和能力要求。

➤ 第5章 奖励员工个人的现有价值:基本工资

不管公司是根据员工所从事的工作的性质来支付工资,还是根据他们所拥有的能力和技术来支付工资,基本工资都必须反映出员工所能为公司创造的价值,这一点很关键。我们将从三个角度来讨论根据个人现有价值支付工资这一概念:(1)个人为取得成果所要具备的技能和能力;(2)个人长期的稳定绩效;(3)相对于劳动力市场而言的个人价值。要以长远的眼光来衡量现有价值,而不是只看一年的绩效。年度绩效可以通过可变工资或一次性支付的方式得到报酬。我们列举了几个例子,说明一些公司怎样特别注重某一个范畴,以及如何将基本工资的现有价值与其他工资要素整合在一起。

➤ 第6章 建立基本工资的基础结构

劳动力市场的实际情况是有效地进行基本工资和总工资管理的基础。这一章研究外部市场作为总工资基础的重要性,无论公司支付工资所依据的标准是员工所从事的工作还是他们所拥有和使用的技能和能力。本章讨论了基本工资的其他结构形式,包括薪资幅度多级评定、市场比率、宽级和职业宽带。我们将工资归类作为基础结构之一进行了探讨,并就如何利用工资归类和其他工资解决方案共同为企业增值提供了建议。本章在总工资这个大背景下为基本工资建立自己的框架,并连同第5章对基本工资的关键要素进行了阐述。

➤ 第7章 绩效奖励:短期可变工资

基本工资和可变工资,是使总工资与业务状况相协调一致的两大有效武器。绩效衡量和管理使得公司能有效地与员工交流,向他们说明企业的经营目标。根据业绩成果支付工资将始终是工资方案发展的方向和重点。这一章的首要重点是讨论短期可变工资(独立于基本工资之外的附加现金或股份,奖励一年或更短时间内的员工业绩),因为它比其他工资构成要灵活多变。它可以用来奖励小组、团队、工厂、

单位、公司或者个人的绩效。我们要研究可变工资的几种主要形式，并指出如何能最有效地运用可变工资来取得成功，以及应该如何不断地更新这些沟通的内容。我们建议将短期可变工资作为奖励员工工作成果的普遍方式，并会解释为什么说它是一个重要而有效的薪酬工具。

第 8 章 绩效奖励：长期可变工资

公司会在较长时间段里衡量成功程度并提供反馈。虽然短期可变工资能有效地衡量一年或更短的时间段里的绩效并支付薪酬，但公司更像一场马拉松长跑而不是 60 米短跑，不能只看一时。所以越来越多的公司开始向更大部分员工支付长期可变工资，特别是采用股票期权的形式。本章要讨论基于现金和基于股票这两种不同形式的长期可变工资。长期可变工资不仅适用于支付高级管理人员的薪酬，也适用于业务运作中的关键人物，无论他们在公司中担任何种职位。由于适用范围广泛的股票期权已成为一个越来越重要的薪酬工具，因此，我们会指导你了解自己的公司为什么要使用这一工具，以及应该怎样使用。我们在这一章里提供了可行的工资解决方案，并指出如何将它们与基本工资和短期可变工资相结合，形成更有效的总工资。

第 9 章 褒奖与表扬

如何褒奖和表扬成功是更合理的员工待遇的一部分，如果对此不加以讨论，那么薪酬结构的处理就是不完整的。这一章指导你在总薪酬战略中如何对成功进行褒奖和表扬。大型公司都会褒奖和表扬成功。虽然它们采取的方式可能各不相同，但都会采取这项措施。看看那些“最理想的工作单位”和“最受青睐的雇主”名单列表，你就会发现褒奖和表扬成功是使该公司脱颖而出的重要原因。在这一章里，我们探讨褒奖和表扬的作用，并且指出为何只有当工资变化的过程能将分享成功后的喜悦包含在内时，工资体制才能达到最好的运作状态。我们列举了事例，同时也列出一些相关的资源，以帮助读者理解工作中的快乐会为企业和员工带来价值这一观点。

第 10 章 团队的薪酬

团队或类似团队的组织结构是许多公司改革方案的核心内容。在这一章中，我们重点研究小团队，比如项目团队（为完成重要业务目标而成立）、流程团队（公司基本组织结构中的一部分）。传统的总工资解决方案强调个人而不是团队合作。本章对这种个人工资方式提出挑战，我们认为小团队的工资体制应旨在使整个团队取得

成功,而不能削弱团队的凝聚力。在这一章里,我们要讨论团队工作所需的衡量标准、技术、能力以及成果。同时,我们还要讨论团队薪酬的形式以及有关如何向团队薪酬发展的问题。

第 11 章 稀缺人才的薪酬

即使对那些大型公司来说,如何处理稀缺人才问题也是一个重大挑战。企业要通过提升自身的核心能力来实现发展,这样一来,吸引和留住稀缺人才所需的费用必定要求改变薪酬方案所赖以实施的基础。这一章讨论了为稀缺人才支付薪酬时,公司将会面对的短期或长期的挑战和机遇,提出了一些能使薪酬制度的结构设计更加灵活的方法,以便与其他企业进行有力的竞争。我们以 IT 行业的稀缺人才为例来讨论我们将会在其他各个领域面对的人才短缺问题。我们建议从总薪酬的角度研究稀缺人才问题,提出只要企业希望自身发展而非衰败,就必须不断地改变工资体制和支付方式。稀缺人才问题将不断地推动这种改变。这一章还就如何为稀缺人才建立一种更合理的员工待遇提出了建议,这些建议适用于所有领域的人才。

第 12 章 销售团队的薪酬

销售报酬是将公司设计、产品或服务的制造和递送,以及服务客户的所有员工和销售团队紧密联系起来的绝佳机会。没有哪家好公司的销售团队会只知道劝说顾客购买产品或服务,而不是和上述这些部门员工联系在一起的。虽然市面上有很多有关销售人员报酬的书,但我们深信,将销售团队的工作与全体员工的工作结合起来才是最重要的。本章讨论了销售报酬方面的问题,并论证了为何要将销售团队的工作结合到企业全体员工的工作中去。同时,我们还讨论了销售团队作用的转变,以及如何设计一个工资体制来合理利用销售部门中的结构和目标的改变。销售过程应逐渐地融合到企业的整体业务运作中,我们说明了有效的工资体制将如何促进这一过程。

第 13 章 高级管理人员的薪酬

总工资中最有争议也是最引人注目的问题之一就是怎样向高级管理人员支付工资。这一章说明了如何通过合理的高级管理员工资来为企业创造价值。高级管理人员的重要性不仅体现在他们是协调总工资与业务过程的领导者,也因为他们在工资改革进程中起典范作用。跟销售人员的报酬一样,高级管理人员的报酬也应该是企业整体业务进程的一部分。本章介绍了实现这一目标的方法,以及这样做将会给

企业绩效带来什么样的好处。我们将研究高级管理人员报酬设计的一些相关事宜,以及将高级管理人员工资与企业经营策略联系起来的重要性。股票期权是高级管理人员薪酬中的一种重要工具,并引发了人们对高级管理人员工资制度的一些批评。我们讨论了股票期权以及如何更有效地设计高级管理人员的薪酬。

➡ 第 14 章 并购薪酬

数据记录显示,大型企业不断地进行并购。兼并和收购以及企业自身发展都能扩张业务规模和增加股东价值。兼并和收购其他企业使企业有机会以积极统一的方式将企业发展的新方向和机遇传达给每个员工。本章将告诉你如何利用并购的机会来更好地将薪酬与企业经营目标结合在一起。并购要融合不同的企业文化、业务流程、产品、服务以及处事方式。并购要把多个公司或同一公司内部几个主要组织机构合并在一起,内部的并购会造成跟兼并法人实体同样严峻的挑战。第 14 章讨论总工资在并购风波中发挥的作用。我们就企业怎样通过设计薪酬体系来激励员工全身心地投入工作,从而使并购行为有效化这一问题提出了建议。本章还进一步讨论了如何处理全球并购问题,因此,在处理棘手的工资问题时,我们必须兼顾本章和下一章(全球薪酬),这很重要。

➡ 第 15 章 全球薪酬

企业的全球化为薪酬体系创造了独特的机遇。虽然,我们承认全球人才的重要性,但我们对现行的海外移居者的总工资惯例提出了质疑,并讨论了其他一些也许能更好地满足跨国公司以及它们的全球化人才所需要的总薪酬方式。全球化环境下,总薪酬与业务运作的协调十分重要。这一章真正考验了企业有没有在全球范围保持一贯的价值观和企业发展方向的意愿和能力。我们认为在全球化公司运营的任何地方,公司的总薪酬战略和稳定的薪酬原则都是同样重要的。因此,我们对如何从全球化角度实施这些原则提出建议。当地的税务、当地的政府规章制度和工资惯例都会极大地影响工资分配形式,我们就如何联系当地实际情况并合理地应用这些战略和原则提出了我们的建议。如何使信息在相隔千里的人们之间畅通无阻地传达(不管是一个在纽约一个在新加坡,还是一个在洛杉矶一个在墨西哥城),是许多公司要面对的挑战。在此,我们提出了有效解决这一挑战的几种可行的方法。

➡ 第 16 章 发挥薪酬的作用

赛跑时,后半段比起跑更重要,只有抢先达到终点才算胜利。这一章要告诉你

的是怎样确保你通过长期艰苦的努力建立起来的工资解决方案具有持续的商业价值。如果一个企业无法解释改变工资体制的合理原因,无法使员工认识到成功需要什么,那么它就无法赢得员工的理解、接受和投入,整个变化的过程就是在冒险。除非一个新的工资方案能够实实在在地实施,并且员工真正地参与进来,否则没人会从中获益。我们强调员工参与、良好的交流沟通和教育培训的重要性。没有这些因素,就不可能使工资体制取得有效的变化。这一章探讨交流、实施、持续改进的过程,以及如何最好地将新的工资方案传达给员工,如何通过有效地实施工资改革并使之不断适应商业活动的新特点来取得持久的商业价值。

鸣谢

如果没有朋友和客户,咨询顾问就成了无本之木。转眼间,我们在这个行业中已经走过了超过 15 年的时间。这么长时间以来,顾问这份工作给我们带来了不少快乐。我们也必须感谢那些为我们的咨询和研究工作提供了舞台的公司。每天我们都从你们那儿学到新的东西。多年来我们与你们在各项目中合作并产生了真挚的情谊。这本书也有你们的一份功劳。我们提到了一些公司的名字,也有一些公司的名字没有提到,但无论如何,这本书中有你们的一份。

特别感谢与我们共事多年的 Delene Smith。她在本书出版期间所做的编辑和辅助工作是卓越的。同时还要感谢在初稿阶段为本书提供宝贵意见的各位管理人员和专业人士。

我们在写这本书的过程中感到了无比的快乐。它是爱的结晶,集中包含了我们多年来所思考的许多问题。我们把这本书献给竭尽全力在这个过程中带给我们灵感、快乐和愉悦的 Squeaky Anne MacPherson。我们没有使用任何匿名作家、秘密编辑、神秘客人或其他“幕后”人物。本书可谓是素面朝天,就此呈现在读者的面前。

帕特里夏·津海姆
杰伊·舒斯特
洛杉矶
1999 年 11 月

作者介绍

帕特里夏·津海姆是舒斯特—津海姆公司的合伙人之一，该公司是由她和舒斯特于1985年在洛杉矶建立的一家薪酬咨询公司。她为大量公司提供有关工资和薪酬体制方面的咨询。作为有关工资在促进企业效益和一线绩效方面的知名专家，她还是《The New Pay》（1996年由Jossey-Bass出版）的作者之一，这本书被公认为是联系工资与企业效益的重要著作。她还在商业和专业期刊与杂志上发表过大量文章。她的观点经常被世界各地的各种有关薪酬与企业经营目标的管理文献所引用。她曾取得密歇根大学学士学位、俄亥俄州立大学硕士和博士学位。

杰伊·舒斯特也是舒斯特—津海姆公司的合伙人之一，他为大量公司提供有关如何将工资薪酬体系与经营策略相结合方面的咨询。作为工资改革的著名领袖，他介绍了许多全新的工资薪酬制度的创新方案。他的许多客户已经成功地将薪酬与自己的业务活动联系了起来。除了《The New Pay》外，他还与人合作出版过两本著作，并且在商业、学术和专业期刊和杂志上发表过大量的文章。他经常在管理和领导研究与讨论会上发言，探讨公司、人员和薪酬体系如何相互作用，共同提高企业的价值。他曾取得南加州大学博士学位和明尼苏达州大学的商学学士与硕士学位。