

全球一流的管理专家 对薪酬与激励的思考

薪酬 与 激励

《哈佛商业评论》20年最佳文章精选

ULTIMATE REWARDS
What Really Motivates People to Achieve

(美) 史蒂文·克尔 (Steven Kerr) 编
边婧 钱晓强 张烨 译



机械工业出版社
China Machine Press

全球一流的管理专家对薪酬与激励的思考

薪酬 与 激励

《哈佛商业评论》20年最佳文章精选

ULTIMATE REWARDS

What Really Motivates People to Achieve

(美) 史蒂文·克尔 (Steven Kerr) 编 边婧 钱晓强 张烨 译



机械工业出版社
China Machine Press

Steven Kerr. Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve.

Original Work Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由the President and Fellows of Harvard College通过Bardon-Chinese Media Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2002-5803

图书在版编目(CIP)数据

薪酬与激励:《哈佛商业评论》20年最佳文章精选/(美)克尔(Kerr, S.)编;边婧等译.-北京:机械工业出版社,2005.1

书名原文:Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve

ISBN 7-111-15525-4

I. 薪… II. ①克… ②边… III. ①企业管理:劳动工资管理-文集 ②企业管理:人事管理-激励-文集 IV. F272.92-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第115547号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾梅罗云 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718 mm × 1020mm 1/16 · 14.25印张

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

前言

史蒂文·克尔

本书收录的每一篇文章都有资格被列入这本经典的文集中。尽管它们写于不同的时间，不同的年代，但文中所讨论的问题在今天看来仍然像以前一样重要，甚至有过之而无不及。

文集与合著的著作不同的地方在于，文集集中的各位作者从来没有打算要共同写一本书，因而不会刻意去协调他们的想法，使其一致。所以，像挪动家具、为每件家具找到一个合适的地方这样的任务（确保各位作者的世界观能够在一起共存，而且一位作者的概念基础能够坚定地支持另一位作者的观点），就自然而然地落到了读者的身上，这也许会给读者造成一点混乱。

写这篇前言的目的就是想帮助读者梳理书中作者所讨论的一些关键问题，并把这些问题的置于一个框架中，使读者对本书的内容形成一个整体印象，从而在一定程度上帮助读者完成搬运家具的沉重工作，理清书中的脉络。

报酬如何影响绩效

在所有的心理学流派中，最为基本的等式之一就是：

$$\text{能力} \times \text{激励机制} = \text{绩效}$$

由此看来，令人满意的报酬的主要作用就是增强对员工的激励，提高其积极性。有些人[包括埃尔菲·科恩，《为什么奖励计划不起作用》（*Why Incentive Plans Cannot Work*）作者]认为，报酬不能提高能力，如果一位员工不能胜任他的工作，“依靠激励来提高生产率不能解决潜在的根本问题，

也无法带来意义深远的改变。”这种说法有些夸大，因为报酬确实影响能力，它可以激励员工更加集中精力工作，在业余时间学习与工作相关的知识，参加培训课程，在获取更好的工具、更多的信息方面做出更多的投入。合理有效的报酬体系还可以吸引资历和能力更为胜任的人进入公司，并鼓励内部员工接受职位的变化。不过，相比之下，报酬对于积极性的影响更为直接。

“最终报酬”的特征

公平

报酬应该能够同时改进效率与公平。影响效率的既有主观因素，又有客观因素，而公平则几乎完全是由主观因素所决定，并受到组织内部文化力量的强烈影响；而且，正如迈克尔·比尔[《重新思考奖励的作用》(*Rethinking Rewards*)作者之一]所指出的那样，还受到不同国家文化力量的强烈影响。在许多西方国家，报酬的公平性意味着对过去成绩的肯定，有时候被称为“对（过去）绩效的酬谢”。而在其他社会体系中，公平意味着给每一个人支付相同的酬劳，按照工作年限（资历）付酬，或者给那些开销更大的人支付更多报酬，例如在日本公司中，就会给已婚员工或者有孩子的员工增加工资。（许多这类公司也认为，向承担同样工作的妇女，尤其是已婚妇女，支付比男性员工更少的报酬是公平的。）在另外一些国家，人们不喜欢根据绩效付酬，这更多的是出于现实经济状况的考虑，而不是人生观的问题。这些国家的边际税率很高，员工一般对于任何类型的财务报酬都不是很感兴趣，而是喜欢获得更多的闲暇时间，能够到度假村去度假，得到其他不与工资相联系的额外津贴。

尽管有以上种种约束，我们仍认为，公平意味着一个人的报酬至少大体上与他的工作绩效相关。

效率

公平这个概念通常被认为是对过去绩效的酬谢，而效率则可以看做是对

未来创造更好绩效的鼓舞。效率可以有多种解释，不过，我们将其定义为：激励员工，使其以有益于组织的方式工作。从理论上来说，我们无法回答为什么肯定过去成绩的酬劳不能鼓舞未来的工作，而“最终报酬”的特征之一就是它能够同时兼顾效率与公平。有时候雇主似乎必须在两者之间做出选择，例如，某个将获得晋升的候选人的确应该得到提拔，但他可能是个很差的领导者；而另外一个人的表现不是很稳定，但可能会在更高一级的职位上发挥得很出色。

如果想对公平与效率的相互作用以及不同类型的组织如何解决两者之间的关系进行深入思考，可以参见罗伯·戈菲和加雷斯·琼斯的文章《现代公司的凝聚力》(*What Holds the Modern Company Together*)。用戈菲和琼斯的术语来说，我们将发现社交性较高的组织非常重视公平，因而能够容忍相当程度的无效性；而集体性较高的组织为了确保有效地运作，可以容忍明显的不公平。

满足财务和非财务需要

如果你曾经参加过商学院的课程，那你可能听说过这样的观点：“内在”报酬比“外在”报酬更重要；工资最多只是个保健因素，而不是激励因素；人类寻求的是自我实现和工作的丰富性，而金钱仅仅是一种不一定非要得到满足的不完全的、低层次的需要。对于这些仍旧流行的观点，本文集中的作者支持者有之，反对者亦有之。

为有效处理这一争议，也许我们可以先就没有争论的事情达成共识——人们对金钱的热情绝对是独一无二的。与其他报酬不同，金钱不会饱和，也就是说，没有人会拒绝金钱，也没有人会退还已经到手的金钱，有钱的人一般都会尽自己所能获取更多的钱。

那么，这是否就否定了本书中所说的自我实现的论点呢？并非如此。一旦人们的健康、安全和稳定等需要得到了满足，就可能追求其他更高级的目标。尽管如此，我们必须记住，正如安德鲁 M. 莱比（《重新思考奖励的作用》作者

之一)和科里·罗森、迈克尔·考利[《员工所有制能发挥作用吗》(*How Well is Employee Ownership Working*)作者]所说,金钱扮演着重要的角色,它能够满足绝大多数人对于赢得认同、地位和自尊的需要。对一些慈善家、艺术家(参见《重新思考奖励的作用》中特里萨 M. 阿玛比尔的评论)和辞退工作而去追求梦想的人而言,金钱也是他们得以追求最高层次需要的必要条件。

既然金钱在人们的生活中扮演如此重要的角色,为什么本书中的有些作者否认财务报酬是一项强有力的激励因素呢?这是因为组织常常误用财务报酬,并且处置失当!当财务报酬支付得公平、有效时,公司就会得到员工的积极响应和工作热情,从而更好地实现组织目标。但问题在于,金钱的分配常常既不公平,也不体现效率。在这种情况下,组织得不到员工的积极响应、工作热情或其他任何可用的东西。对组织而言,以这种方式花钱是一种愚蠢的行为,而从员工的角度来看,这根本无法满足他们的高层次需要。

可用性

让我们来看一个无效报酬的例子:任何一种报酬最基本的特性就是它的可用性,简单来说,如果你没有某种东西,你就不应该去试图使用它。看起来似乎是个显而易见的事实,不值一提,然而实际上,每时每刻都有人在违反这一定律。有的公司只有很少的工资增长基金,高级管理人员却花费大量的时间为员工评级、排序、打分,时间浪费了不少,人们的期望也逐渐升高了,但最终工资只是增长了一点点,每个人都感到失望、尴尬。在这种情况下,并非财务报酬不重要,而是奖励得太少,不够充分,因而效率很低。如果无法利用财务报酬,不如接受事实,转而求助于其他方式,特别是更好地利用非财务报酬,倒不失为一种聪明的选择,因为非财务报酬的可用性不会受到预算或者老板的限制。

在财务报酬不可用时,可以有效地依靠内在报酬,对此彼得 F. 德鲁克[《工商企业能从非营利性组织中学到什么》(*What Business Can Learn from Nonprofits*)作者]提供了证据。

适合性

报酬不具有可用性也许不是任何人的错或者说是谁故意设计的，而是不适合性，即只有某些级别、某些类型的人可以得到某种报酬。比如，按月领取工资的员工可以得到，而按小时领取工资的不行；专职的员工可以得到，临时的就得不到；有些人符合领取红利的条件，有些人则不符合，等等。这些几乎都是有意设计的，而且通常都有很好的理由。组织通常都鼓励新来的、级别较低的员工向更高职位努力，沿着组织的阶梯向上攀登，因此将许多富有吸引力的报酬只给予那些达到较高级别的人。这类报酬包括利润分享、股票期权、受邀参加在风景胜地举行的会议、获准乘坐飞机头等舱或使用公司飞机等。同样，对低级别员工构成激励的是渴望摆脱费力不讨好、报酬低微的工作任务。因此，研究生拼命工作以获得博士学位，助教追求任职资格和任期，实习医师渴望成为有充分资格的医生，会计师事务所、律师事务所、咨询公司中资历较浅的员工超时工作，以求有朝一日成为合伙人。

然而，不幸的是，这种报酬概念是为早些时候的情况而创造的，那时候，更大意味着更好，人们似乎面临着永久的增长，管理者因增加组织层级、员工数量和预算而获得奖励。但在今天这个组织扁平化、不断削减规模的年代，上述做法就不利于生产发展了，而且，下面这个重要的人口统计数字使得它们越发显得不合时宜：1996年是第一个生育高峰出生的人达到50岁的一年，这意味着在大部分组织中，不到50岁的人占很高比例。他们不会很快退休，但却急着利用为高层人员提供的报酬体系中的一些好东西。

正如罗莎白·默丝·坎特[《新型管理工作》(*New Managerial Work*)作者]和道尼塔·S·沃尔特斯(《重新思考奖励的作用》作者之一)所指出的那样，这种大批人员角逐数量很少的高层职位的情况意味着，在组织中使用职位晋升作为报酬越来越困难了。所以，现在越来越多的公司试图解除报酬与等级晋升之间的部分联系，以便让人们理解，他们不必沿着等级制度快速攀升，还有一些其他途径一样也可以打造一份好的事业——在今天这个不断削减规模、愈加扁平化的世界里，这种等级制度正在逐渐消失。

VIII

除了这些人口统计数字和组织现实之外，还有一个简单的事实：如果只有一部分人可能得到某种报酬，那么对于组织而言，用来表彰员工以往绩效的方式就更少了，员工受到的激励降低，改进未来绩效的效果就会受到影响。举例来说，大多数国家发行的彩票中奖率几乎是微乎其微，但却仍有数以百万计的人购买彩票。假设现在宣布名字叫琼斯的人不符合中奖条件，也就是说，如果某个叫琼斯的人抽到了中奖号码，却要重新抽取另一个号码，那么这会发生什么情况？任何名叫琼斯的人还会再去买彩票吗？

问题的实质在于，尽管百万分之一的概率与毫无机会在本质上是相同的，但这两种情况却会产生完全不同的心理和行为模式。例如，给少数原来不符合条件的员工奖励股票期权，将会极大地改变人们对这种报酬的看法，并促使他们为了获得报酬而更加努力地工作。[参见杰克·韦尔奇接受诺埃尔 M. 蒂奇和拉姆·查兰的采访《速度、简约、自信：杰克·韦尔奇访谈录》(*Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch*) 时对此事的评论。]

但是，我们必须牢记，让更多的人符合获得报酬的条件并不一定能够保证报酬体系在人们眼中是公正的。例如，邀请3个级别低的工人到管理者休养的地方休养，可能会使3 000个工人产生强烈的疑问：为什么选择这3个人，而不是他们？也许会让大家感觉到，公平在很大程度上取决于绩效的定义和衡量的可信性。

可见性

一项公平且有效的报酬对于得到该报酬的人来说至少必须是明显的。大多数报酬对于接受者来说是明显的，但并非所有的报酬都是如此。例如，有些组织用类似于精算师的语言来描述其津贴组合，这使得大部分人对于它的价值都没有多少了解。

为了使报酬产生充分的效果，还必须使这项报酬对于接受者之外的员工也是明显可见的。（如果你给某人增加了500块钱的薪水，而其他还不知

道这件事，那么你所激励的人数在0和1之间——这可不是对公司资金有效地利用。)

在有效报酬的所有原则中，可见性是最经常被违反的一个。除了法定要求必须公开财务报酬的公共部门外，很少有公司这么做。对于公开财务报酬的反对意见根深蒂固，不太可能由于我们在这里的几句劝说就一下子改变了。然而，有两点意见值得提醒大家注意。第一，在不透露工资的公司中，当员工接受调查，被问及与同事相比他们的报酬如何时，无一例外地对自己的处境有着不符合事实的认识——他们的感觉比实际情况要糟。如果缺少正确的信息，人们就会用虚假的数据来创造实际并不存在的巨大的不平等。因此，如果组织公开其财务报酬，引起的主要反应很可能是减轻人们的烦恼，使他们感觉受到安慰。

第二，如果我们不能说服组织公开其财务报酬，至少应该让它们认真考虑公开非财务报酬的想法。许多管理行为实际上并没有太多财务上的价值，但却可能成为有力的报酬方式。例如，派某人参加专业会议，邀请一个团队向部门的全体员工或CEO陈述他们的建议，或者感谢另一个部门中有效地完成了跨组织边界工作的一位员工。但是，如果不将这些非财务报酬公开化，它们的效能就会大大降低。

可逆性

每个人都会面临一种情况：无论何时，只要你做出决定，就会面临着犯错误的风险。因此，对于任何决定来说，一个好的特征就是可逆性——能够撤销你不喜欢的结果的能力，或者至少降低损失，避免错误的重复。

从组织报酬的出发点来看，可逆性可以用两种方式定义。理想情况下，它意味着能够收回一项报酬，比如剥夺某人的头衔或者收回公司的汽车。但是，一旦报酬支付之后，常常不可能收回它们。因此，较为宽松的定义是指可以取消给付报酬的决定，从而不需要在将来向同一个人再次支付报酬。

有些报酬实际上是不可逆的，例如，给员工增加的基本工资。如果给一

个不应该得到奖励的员工增加工资，意味着在此人就职于公司的未来若干年中为其创造了一项固定年金支出，而且，将来的工资增长很可能会基于目前已经包含的错误的工资，从而使得累积的实际错误形成几何增长，付出昂贵的代价。这也就是为什么可逆报酬（红利、奖励津贴、风险补偿等）成为分发财务报酬的极具吸引力的方式。可逆报酬还可以用做“减震器”，能够在不减少人员的情况下降低工资支出。例如在日本，绝大多数大型公司的员工获得的财务报酬中大约40%都是可变的。

随着时间的推移而不断僵化的倾向，是可逆报酬（包括那些日本公司）面临的最严峻的困难。科学测定，从员工获得红利报酬，到他把这项报酬看成自身权利之间的时间间隔是一个半小时（或者至少看起来是这样）。很多公司不得不放弃其红利计划，因为人们理所当然地领取奖励，“激励”因素因此仅仅成为基本工资的一个名字；即使在非常合理的原因下停发奖励工资，也会使员工认为这是一种惩罚措施。[有关这一问题更详细的讨论和解决方案建议，参见埃尔菲·科恩和迈克尔·比尔（《重新思考奖励的作用》作者之一）的评论。]

多种来源与多头决定

此前我们一直在讨论应当怎样发放报酬以及发放什么样的报酬。除此之外，还有一个关键的问题：由谁来进行评价并发放报酬。最终报酬的一个重要特征在于，它不仅仅取决于等级制度中上级的判断。本书中的几位作者在介绍使用基于绩效的报酬所导致的功能失常时，似乎是理所当然地认为聘用、解雇、奖励和惩罚是上级独有的特权。实际上，正如哈利·莱维森[《对待激励机制的固执己见》(*Asinine Attitudes Toward Motivation*)作者]所说，在传统的官僚制度下情况确实如此。然而，在参与式的、“无边界”的组织中（参见杰克·韦尔奇接受诺埃尔 M. 蒂奇和拉姆·查兰的采访《速度、简约、自信：杰克·韦尔奇访谈录》时对此所做的定义以及罗莎白·默丝·坎特的《新型管理工作》），关键领域的决策权更多地下放，管理者与

非管理者之间的界限也逐渐淡化，同事、顾客和下属都有很多机会参与到评价和报酬发放的过程中。这样就创造了一个机会，极大地增强奖励力度并不一定增加运行效果不佳的风险。

像别人对待你那样对待别人

作为报酬体系所导致的不公平现象的最后一个例子，我们来看一下那些组织中表现最为出色、组织最依赖的员工是如何受到“虐待”的。例如，当公司全面削减经费时，对于公司政客来说几乎不会感到任何困难，因为这些人预料到可能会有这样的削减，因此在他们的预算中早就留出了空间；而对于那些工作草率马虎的管理者来说也不会受到什么损失，他们平常的工作就非常松散，为类似削减留有充足的裕量。真正的受害者是那些已经非常精打细算、几乎没有任何弹性空间的员工。与此类似，表现很差的员工可以在任何时候报名参加培训课程，参加会议或者休假，而表现优秀的员工在工作量允许的情况下偶尔请得一天假就算很幸运了。还有，如果公司中发生买断工龄或者提前退休之类的事情时，谁会得到更诱人的条件：是表现出色的员工，还是那些你希望离开公司的人呢？

也许我们可以这样来定义公平：表现最佳的员工并不一定会得到特别的额外报酬。这还在情理之中，但是，如果公司的做法导致最有价值的员工的待遇却比其他任何人的都差，就毫无道理了。

再论财务报酬和非财务报酬

我们已经分析了公平且有效的报酬的一些特性，现在让我们再回过头来看一看非财务报酬，它们最根本的重要性也许并非在于自我实现或内在充实，而在于具备了前面所分析的最终报酬的特征，因此，非财务报酬的分配可能更符合我们对于公平和效率的定义。

例如，我们在前边已经提到，虽然很多情况下无法利用财务报酬，但是对于非财务报酬，则完全可以自己创造。你可以对某人的表现给予积极反馈和认可，授予更大的责任或者提供参与决策的机会，也可以把所有这些奖励

给予另外一个人，或者在下一周继续给予同一个人。一般情况下，所有员工都符合获得这些报酬的条件，但是，如果你愿意，给予出色员工的报酬可以比其他人的更多。这些非财务报酬的可见性通常没有限制，而且它们也是可逆的，也就是说，如果你一不小心给予了某人过多的自由、挑战或者认可，超出了他应该获得的，你可以收回这些东西。对于非财务报酬，你可以非常大胆，非常富于创造力，因为这些报酬的结果并不是固定不变的。

不过，内在报酬的潜力能否实现，在很大程度上取决于管理者是否愿意提供这些报酬以及下属是否乐意接受它们。尽管罗莎白·默丝·坎特（《新型管理工作》作者）、戴维 C. 麦克莱兰和戴维 H. 伯恩汉姆[《权力是重要的激励因素》（*Power Is the Great Motivator*）作者]令人信服地说明，民主的、指导式的领导风格更易于增强管理的力度和影响，但罗纳德 A. 海费茨和唐纳德 L. 劳里[《领导者的工作》（*The Work of Leadership*）作者]也指出了许多管理者所担心的事情：允许下属参与决策和权力下放是否会导致权力丧失。海费茨和劳里还注意到，出于种种原因，下属常常不愿意接受这类报酬。

更多的责任和参与决策的机会并没有得到人们的积极响应，而且，这还不是人们不愿给予或接受的惟一的内在报酬。员工常常会对更大的工作挑战予以反抗，不论这些挑战是以劳伦斯 A. 博西迪“寻求变化的烫手平台”的形式 [诺埃尔 M. 蒂奇和拉姆·查兰所写的《教练式的CEO：联信公司首席执行官劳伦斯 A. 博西迪访谈录》（*The CEO as Coach: An Interview with AlliedSignal's Lawrence A. Bossidy*）一文所述] 还是以罗伯特 H. 谢弗的“努力争取重大收获”[《要求更好的结果，并且努力争取》（*Demand Better Results and Get Them*）一文所述] 的形式来表达。坦率直言的绩效反馈是另外一种据称对于健康、运行良好的组织非常必要的内在动机，然而，究竟管理者能够提供多少坦率，下属又能够接受何种程度的坦率，却一直存在着争议。本书收录了三篇执行官访谈录，我们注意到，杰克·韦尔奇和劳伦斯 A. 博西迪（两位执行官都是由诺埃尔·蒂奇和拉姆·查兰进行采访的）是坦率反馈的坚决支持者，与比尔·沃尔什 [理查德·瑞帕波特所写的《建立一个成功的团队：橄榄球教练比尔·沃尔什访谈录》（*To*

Build a Winning Team: An Interview with Head Coach Bill Walsh)] 的态度形成鲜明对比, 比尔说: “诚实而直率, 这听起来很好, 但是, 以真诚坦率的名义发射出去的毫无感情、像铁锤一样的子弹, 常常会给人们带来最大的伤害。”

令人满意的报酬、中性报酬和功能失常的报酬

不同报酬体系的另外一个差别在于, 它对绩效影响的强度以及在哪些方面影响绩效。有一句古老的谚语说: 如果你足够谨慎小心, 没有任何坏事或好事会发生在你的身上。照此思路, 创造报酬体系应该是一件很简单的事, 也不会导致本书中多位作者所描述的任何功能失常, 惟一的副作用就是这些报酬的效率很低, 不能对未来的绩效发挥任何积极的影响。但事实上, 你根本无法创造这样一种报酬——在刺激令人满意的行为的同时, 又没有相伴而生的导致功能失常的风险。

这种报酬强度与各方面之间的关系在图0-1中进行了说明。“中性”报酬体系的例子包括: 每个人获得同样的报酬; 严格按照服务年限的长短付酬; 实施变化时对所有人一视同仁, 比如所有博士生的生活津贴增加10%。按照人们对于公平的不同定义, 这种做法可能公平, 也可能不公平, 但毫无疑问是低效的, 因为它们不会引起任何好的事情发生。

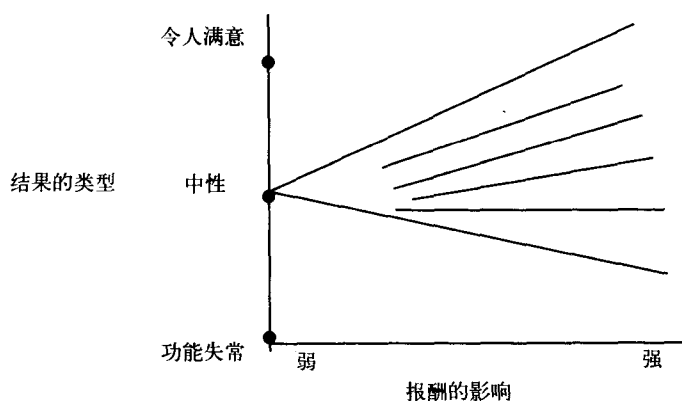


图0-1 中性的报酬体系

因此, 一项报酬离中性点越远, 其影响力就越强, 也就是说, 越可能刺

XIV

激令人满意的行为或者导致功能失常的情况。试图寻求那些只会促成满意行为而没有任何功能失常风险的报酬是毫无意义的；同样，为通常公平且高效的报酬体系有时产生的不良后果而悲伤悔恨也是毫无意义的。如果这些偶尔的负面效果会导致公司付出很大的代价，并且难以承受，那么就应该放弃效率和我们所定义的公平，而去设计一套中性的报酬体系。然而，一般而言，优秀的战略是设计出能够产生如图0-2所示效果的报酬体系，也就是说，有更大的可能性得到令人满意的行为，而产生相对较少的功能失常的副作用，同时避免如图0-3所示效果的报酬体系。

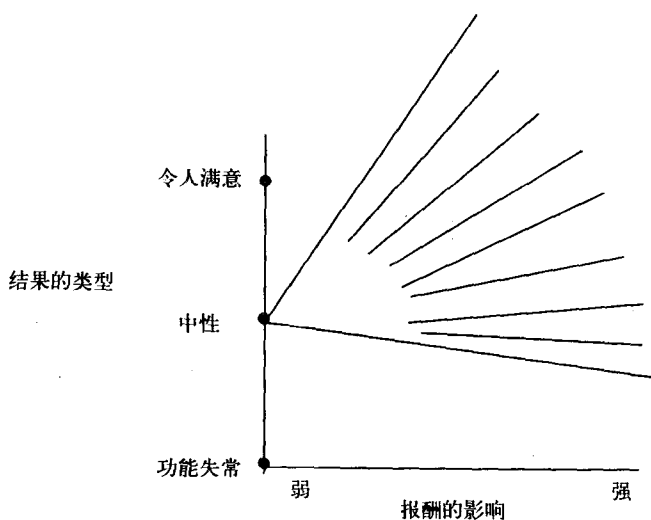


图0-2 构造良好的报酬体系

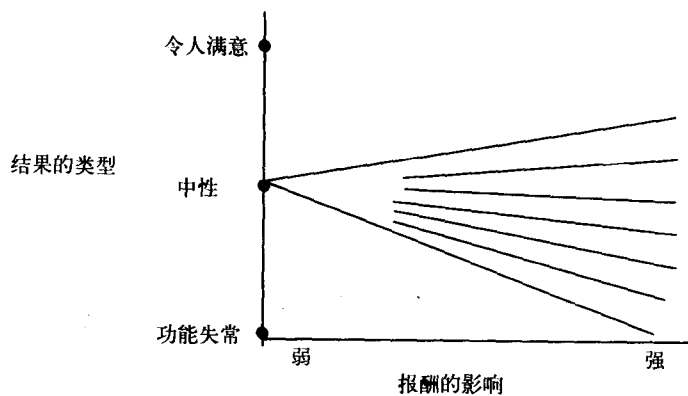


图0-3 构造拙劣的报酬体系

小结

有一个古老的富有喜剧色彩的定义：“经济学家是这样一种人：对那些在实践中行得通的事情，他们总是试图去搞清楚是不是在理论上也行得通。”但是，面对着这么多说明激励计划确实发挥效用的证据，要想推销激励计划不起作用的观点是很困难的。在本书中，你将看到杰里·麦克亚当斯（《重新思考奖励的作用》作者之一）所描述的许多成功的激励计划（涵盖100万人的432个计划）以及L. 丹尼斯·科兹沃夫斯基（《重新思考奖励的作用》作者之一）关于自己公司成功的激励计划的叙述。如果你坚持相信激励计划不起作用，那么就只能推断科兹沃夫斯基和许许多多的其他人都在自欺欺人。还有，你必须为G. 贝内特·斯图尔特泄的问题（《重新思考奖励的作用》作者之一）找到答案，当他提出这个观点时，受到了热烈的响应，以至于被掌声打断——“普通人对于奖励的反应每一天都在我们的经济生活中得到证明。面对价格上涨这样的‘惩罚’，消费者会做出减少消费的反应；而在价格下调这样的‘贿赂’面前，消费者的反应是增加购买……人们在花钱的时候都会对货币奖励做出反应，难道在挣钱的时候就会对货币奖励没有反应吗？”

再论令人满意的报酬和功能失常的报酬

我们在前边已经说明，任何能够产生满意行为的报酬也都可能引起功能失常的不良后果。本书中的几位作者就这一点展开了讨论，尤其是一些具有潜在破坏性的后果，比如阻碍团队合作、抑制坦率直言的气氛和煽动政治斗争等。

不可否认，这样的事情的确可能发生，但是不是一定不可避免呢？关于这一点，乔治 P. 贝克尔三世（《重新思考奖励的作用》作者之一）和杰里·麦克亚当斯（《重新思考奖励的作用》作者之一）都指出了一个关键问题：关注目标，而非任务；注重结果，而非行为。这样，员工们感受到的抑制与支配就会大大减少，从而产生不良后果的可能性也就大大降低。

即使不能衡量结果并且按照结果来决定报酬（有可能很长时间都无法获

知结果，因而必须设立行为的里程碑)，也仍旧可以通过设计与目标一致的奖惩措施，使功能失常的不良后果的可能性降到最低。在另一个古老的喜剧故事中，病人对医生抱怨说：“大夫，大夫，我一做这个动作就疼。”医生的回答很合乎逻辑：“那就别做这个动作。”按照同样的思路，麦克亚当斯和贝克尔都指出，我们可以创造出能够促进而非阻碍团队合作的报酬体系，而罗纳德 A. 海费茨和唐纳德 L. 劳里（《领导者的工作》作者）则提供了一个这方面非常好的实际案例。类似的，贝克尔和艾琳·阿普尔鲍姆（《重新思考奖励的作用》作者之一）都指出，我们有可能构建一个体系，奖励那些各抒己见的人，而惩罚那些独享信息或者卷入政治斗争的人。

我们应该做什么

对于那些反对目前主流的组织报酬体系的论点来说，它们最薄弱的地方可能就在于那些批评得最厉害的人实际上没有提出任何可以取代目前体系的替代方案。举例来说，我们可以仔细看看哈利·莱维森的建议，还有埃尔菲·科恩的推荐。他们认为，与目前的实践相比，我们更应该“为人们提供丰厚、公平的报酬，然后尽最大可能使他们忘记金钱”。“丰厚报酬”意味着对于从事同样工作的人，支付比竞争对手更高的工资吗？如果薪水与绩效不相匹配，那么“公平”到底意味着什么？正如迈克尔·比尔所指出的那样，我们不能仅仅停留在给每个人支付相同的工资上。

科恩认为，对于诸如需要、资历、市场价值甚至工作责任等标准没有特别偏好，而仅仅根据绩效付酬是一件糟糕的事情。由此看来，如果某人被指派承担一项更重要的工作，显然他应该得到更多报酬，但是他是不是称职地完成了指派给他的工作，就不得而知了。

本书结构

本书第1~5章的主要内容是个人需要和组织报酬，其中提出了很多前言中提到的看法和争论。第6~9章在更广阔背景下讨论了同样的问题，尤其是内在动机，因为内在动机是与参与式领导风格和无边界组织结构相关联