

薪酬

INNOVATIVE REWARD SYSTEMS FOR THE
CHANGING WORKPLACE [美] 托马斯·B·威尔逊(Thomas B. Wilson) 著
张敏 宋黎明 张慧云 刘晓峰 译

以薪酬战略撬动企业变革

本书被哈佛商学院誉为

【美国企业的觉醒之钟】

A WAKE-UP CALL TO AMERICAN BUSINESS

薪酬

INNOVATIVE REWARD SYSTEMS
FOR THE CHANGING WORKPLACE

以薪酬战略撬动企业变革

[美] 托马斯·B·威尔逊(Thomas B. Wilson) 著
张敏 宋黎明 张慧云 刘晓峰 译

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬:以薪酬战略撬动企业变革/[美]威尔逊著;张敏等译. —北京:中国社会科学出版社,2004.3 (Leaders 工商管理译库)

书名原文: Innovative Reward Systems for the Changing Workplace

ISBN: 7-5004-4119-3

I. 薪… II. ①威…②张… III. ①企业管理:劳动工资管理 ②企业管理—激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 117668 号

图字: 01-2003-8241 号

责任编辑 孙振远 屠敏珠

责任印制 戴 宽

封面设计 十亩工作室

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029453 传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

印刷装订 中国文联印刷厂

版 次 2004 年 3 月第 1 版 印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 21.125 插 页 2

字 数 320 千字 印 数 1-10000 册

定 价 39.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:(010)64059527; (010)64041536

 中社博雅

丛书主编：廖理

策 划：路卫军(genesis2001cn@yahoo.com.cn)

耿华军(kaipi@sina.com)

责任编辑：孙振远 屠敏珠

特邀策划：王云珍 周丽 王莉莉



此书呈献给福兰、罗伯特和约翰,我的生活之源
以及我的父母:劳伦斯和海伦,我的生命之源

一部美国企业的觉醒之钟

罗萨贝思·莫斯·坎特

(哈佛商学院教授)

这是托马斯·威尔逊先生凭借丰富的第一手资料撰写而成的一部观点新颖、敏锐、内容全面而翔实的著作。书中威尔逊先生很好地诠释了著名企业的经验，阐明了企业家们如何使薪酬制度与高效的经营战略相辅相成、相得益彰。在全面展示创新激励方法的同时，他还向经理们传授如何选择和贯彻这些创新激励方法的有益经验，并向广大读者剖析了薪酬制度的内在特征，揭示了人的行为的真正动力。他倡导变革环境中的企业应遵循实际的、自上而下的、始终如一的业绩管理原则。

除此之外，威尔逊先生更为重要的举措是：他提醒世界各地的公司改变创立高效企业的假定条件。美国企业之所以充满活力，在很大程度上依赖的是将更多的职权下放给更多的责任人。这就要求工人阶级遵从全员质量管理准则或者赋予第一线的服务人员更好地为客户服务的权限。也就意味着鼓励企业创新——经理和工人担当企业主人翁。为此，我们不得不扬弃一个世纪以来的管理理论和实践。

传统的薪酬制度依等级而定。与薪酬挂钩的是级别或地位，而不是业绩。地位是根据掌管的雇员或者资产，而不是从建设未来的战略性贡献的大小来加以评定的。行为受制于程序手册和主管，主管密切关注、监督着生产活动而不在于衡量成果。员工的评定来自于其直接领导，晋升的希望成为他们不断进取的动力。事实上，如果与等级体制相匹配，薪酬在很大程度上是与晋升相挂钩的。无法向更高级晋升，无论从薪

水、工资，还是影响和责任角度而言，人们很快就会达到一个顶峰，这些机制在控制业绩的同时，也滋长了那些能够制约较高等级业绩的行为：建立企业王国、注重晋升而非取得成果、得过且过、遵循内部条例而不是为客户提供最佳成果。

如今，这种代价昂贵、运转缓慢的官僚体制的固有缺陷从里到外暴露无疑。从内部而言，一些老牌的美国工业巨头业绩在不断下降，从外部而言，高新技术企业的蓬勃发展造就了快捷的创新活动。20世纪80年代，在高新技术企业的带动下，美国的小企业成为创造工作岗位的引擎，创建了新的模式：出现了较少等级和更多灵活性的企业。不断加剧的全球竞争，对一度享有保障的汽车和钢铁行业中那些僵化而地区分割严重的公司构成了威胁，使这些公司更善于接受新的模式。美国的大公司开始仿效小公司的创新和团队精神，同时在如何获得竞争能力的看法上也超越了企业原有的界限。这种萌芽于20世纪80年代，90年代呈现飞速发展的变革进程，正在松懈企业结构和打破界限、消除等级、职能、部门、行业、供应商和客户之间的壁垒。

我所称之为战略和管理的“4F”，是当今最为成功的企业特征。^①Focus（更注重）：企业集中关注较少的经营和生产活动，并从深度和技术层面上加以展开；Faster（更快捷）：企业在现行的经营中更为快捷地进行创新活动；More flexible（更灵活），企业更加灵活，跨越了部门、职能和等级之间的传统界限，促使团队共同取得成果；Friendlier（更友善），企业更加友善，与客户、供应商和外部合作者建立联盟和协作关系。

这4个“F”战略对工厂和员工而言意味着侧重点的重大转移。^②

●从臃肿转向精炼：新的雇员原则。授权假设从“越大越好”转向了

① Kanter, R.M., *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*. New York: Simon and Schuster, 1989.

② Kanter, R.M., "The View from the 1990s: How the Global Economy is Reshaping Corporate Power and Careers", *In Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1993.

“越小越美”——更加灵活了。很快地，对“臃肿”机构而言，可以通过裁员、人浮于事、供养从事非基础工作的闲散人员的主观想法已经被那些更注重主要生产行为的“精炼”机构的偏好所代替。这些机构正在尝试着依靠全球采购和外部供应商为企业服务。企业期盼着现有的雇员承担更多的工作而不是雇用新的员工。

- 从垂直转向水平：新的机构。传统的美国公司因注重等级而妨碍了企业主人翁精神、锐意变革或创新能力的发挥。因公司将奖励与实际的贡献更为直接地挂钩，必须不断鼓励创造更好的业绩，因个人或团队业绩的变化不一和公司前景的起伏不定，补偿薪酬更有可能出现的是上下波动而不是逐年稳步增长。总而言之，公司需要新的创新奖励制度，因为原有的制度已不能适应当今竞争的商业环境。

为了在全球经济中进行有效竞争，企业必须吸引、留住、激励和有效利用企业所能挖掘到的最优人才。然而人们在感觉不到有所回报时，并不愿意施展他们的才能。在20世纪90年代，如果采用70年代的等级和官僚模式，在施展才能和得到回报之间就很难找到平衡点。正如威尔逊所说，如今的公司必须实施广泛的创新奖励，这些奖励不仅要与企业经营战略紧密相联，还要有多样化、经常性的业绩评估方法所支撑。

有关重视人力资本的讨论正在展开；领袖们在谈论“核心优势”和“能力竞争”，或者称“我们最为重要的资本每天均在发生变动”。然而，会计制度已经无法赶上这种转变，即要求从仅仅评估金融资本转向评估人力资本的建设。而奖励制度还未能完全将战略目标转换成具体的业绩评估措施和方法，从而赋予人们在日益竞争的环境中采取有效行为的手段。

因此，托马斯·威尔逊一书成为美国企业的觉醒之钟。同时也唤醒了人力资源经理们和专业人员——应由他们来制定和实施业绩管理和奖励制度。至于从近10多年来人力资源部门的“战略性”作用来看，人力资源经理已经成了落伍者，而不是领导者。不是人力资源的执行官而

是工程和统计学家在倡导全员质量管理，是他们率先对业绩管理和奖励制度重新进行定义（本书中威尔逊通常提及的质量专家是 W. 爱德华·戴明）。不是补偿薪酬的专家而是公司股份偷袭人、机构投资人、经济学家和其他的股东分析师，掀起了对管理的工资水平、奖励措施和股票期权的再思考。不是人力资源部门而是更好地反馈于客户的市场压力提出了对业绩管理进行重新定义的需求。

本书将给人力资源经理创造另一次机遇。运用本书所述的综合方法，经营战略与人力资源政策完美结合的梦想就能成为现实。我期待着全美国和全世界的企业经理们精读这部专著，汲取营养，利用有益的工具。

序 言

全世界的公司正在尝试着进行机构的根本性变革。变革的部分原因包括激烈的竞争、变化了的法规、新技术的出现，以及客户需求的变化等等。他们采用了各种措施，诸如全员质量管理、机构重组、缩短生产周期、精简机构、放权、战略联盟和注重客户服务等。

率先倡导机构变革的许多人士强调了变革薪酬制度的重要性，以求获得期盼的改进。他们认为如果不改革薪酬制度，人们很快就会沿袭原有的行为模式。正如大量的调查显示，这种担心是有现实依据的，因为许多公司正在表露出他们对变革投入所带来的成果并不满意。显而易见，如果变革努力得以实现和保持，人们应该采取不同的行为或条例。

这就意味着人们应该改变行为方式。对一些人而言，变革使他们获得了新的、更好的机会。对另一些人而言，变革使他们丧失了既得利益（诸如地位、权力或控制），他们开始为未来担忧，或者感受到过去的工作不再存有价值了。因此，为何人们要改变行为方式呢？他们这么做是否可以保障其工作岗位？他们这么做是否是受他人指点？是否他们应该这么做，其机构和主要的股东才能获得成功？

奖励制度可以为人们采取期待的行为提供一个理由，以利于取得期待的成果。然而，现行的奖励制度方法存在许多问题。大部分的奖励制度是基于命令和控制原则的，而不是注重客户，强调竞争，并非合作；实行“以偏概全”而非个性化的奖励。如果奖励制度用来激励期待的变革行为，它们就必须进行彻头彻尾的设计。

形成奖励制度的方法很多。那些试图将奖励仅仅用于关注企业的经营战略和机构目标的做法，与人的行为之间的联系相当微弱。那些注重外部竞争性、法规和成本的做法将会在寻求控制而非支持变革进程上花费更多的时间——忽视了以日常为基础的加强合作和成就的重要进程。最后，那些将奖励简单地视为“胡萝卜加大棒”制度的做法并不具有建设性的意义。

变革环境中的创新奖励制度诞生于变革倡导者裹足不前之时。它提供了一种理解思路，即为何现行的认可和奖励业绩尝试的做法难以奏效，以及有效奖励制度所必需的基本理论和概念以及许多实际的行动步骤。本书并不只是简单地描述公司该干什么，而是提出公司应该做什么；它还还为选择和建立一套奖励项目提供明确的可供选择的途径和框架。

我撰写本书是要告诉总裁们、经理们和其他的领导者如何利用奖励制度来激励和推进变革。我们不应该被现行奖励制度的思维表象所蒙蔽，而是我们应该理解影响人的行为的条件并认识到如何形成制度来调动人力。本书旨在提供为何以及如何办的基本思路。

本书献给那些正面临着机构剧烈变动的人们。这是第一部全面了解当今机构中现有的所有奖励制度，包括正式的和非正式的，短期和长期的，现金和非现金的奖励制度的专著。汇集了来自行为科学、机构变革和经营管理中现有的大量研究成果，以及来自许多典型实例中丰富的个人经验所得出的概念和手段。它不是试图提供一个单一的方法，而是使读者能够根据企业自身的问题找到解决的答案。本书将成为一部参考书、行动指南，或者仅仅作为激发可行性观点和有目的行为的一种素材。

传统的补偿惯例通常将工资制度与雇员津贴挂钩。津贴项目可以有效地吸引和留住人员。然而因为它们不是以业绩为基础，本书没有对此加以直接的研究。它们不以业绩为基础，因为津贴项目运用于每个人，不能与特定的成果直接相关。

本书撰写中我面临的挑战，就是描绘出人的行为准则和技术的实际应用之间的关系。你不必从头至尾通读此书。你应该阅读最初的三至四章，以理解基本的概念框架。然后选择一些你所感兴趣的特定章节：如

基本工资、可变工资、股票项目、特殊的认可项目或者业绩评估。一旦你理解了一个方面，可以按照逻辑，深入到下一个与你企业相关的领域中去。你或许还想了解如何改进你的业绩措施或者发展贯彻变革的战略；这些问题均有专门的章节加以论述。然后观察一些研究案例以便了解如何将计划运用到每个机构中。作为总结，阅读最后一章来评价一下为何你正在从事的工作是如此的重要。我真诚地希望，本书将有助于你的公司创造和保持意义重大的变革，为你的使命提供一个更为清晰的目的。

单靠个人是无法完成本书的。在本书概念的形成中得到了许多人的帮助，其他人对本书的出版做出了直接的贡献。最为重要的是，许多人帮助我创立和形成了这些观点。内德·莫尔斯，杰米·希尔格和我共同发展了本书中所阐述的大部分的新观点和新概念。内德对战略和机构变革的理解相当透彻，杰米在如何看待传统的惯例上具有全新的洞察力和创新思维。此外，阿米·阿米特奇提出持续关注客户并阐述了相关的理论。戴维·奇瑟姆在经典文献的取材上提供了有益的见解和取向。劳伦·萨格内和约翰·索玛蒂肯不断提出和解答尖锐的问题。最后，奥布里·丹尼尔斯提供了本书所阐明的人的行为方面的许多概念性框架和科学原理。我希望在未来若干年内这些观点得到不断发展和加强。

本书所论的许多观点、概念和过程是由我的客户在现实环境中形成的。他们赋予了我发展和运用这些观点的一个论坛，作为回报，我帮助他们创建了更具吸引力和竞争性的工作环境。本书中所描述的许多公司，尽一切可能地在这里表达他们的看法。

最后，没有福朗·格里斯比的帮助，我是无法完成本书的。她是我最好的评论家，私人咨询员和顾问，尝试过许多疯狂的观点，也是我的妻子。作为一个行业主管，她在如何组织、应用和了解这些概念上提供了实际经验和宝贵的建议。

本书主要论述如何实现变革以及如何机构内造就优秀业绩的环境。具有非常多的正在实践创新观点的公司实现了它们的目标。我不断在寻求发挥作用的项目，而不是将这些项目照搬到其他地方，而是理解个中

的缘故。通过理解项目的有效运作，我们才能在发展和实施富有成效的项目中占有优势地位。因此，如果你知道了正在推行本书中提出的惯例和项目的公司，请和我联系。我对学到更多和与你分享新的观点怀有极大的兴趣。请务必与麻省肯科德的威尔逊集团公司取得联系。

我希望本书使你与你的机构受益匪浅。我们面对着来自全球市场中机构面临更为剧烈竞争的巨大挑战。我们的任务就是创造一个人人富有企业责任感和主人翁意识的环境。只有创立股权，我们才能真正实现这一目标。只有当人们理解和感受到其行为的激励机制时，机构才能持续占据领先地位。你将从本书中懂得，当人们采取的措施超出了期望，我们将会获得巨大的收获。我们的任务就是创造条件，使企业更具竞争力，更为成功，雇员更富有成就感并从业绩中获得更多的回报。

托马斯·B. 威尔逊

【作者简介】

托马斯·B·威尔逊(Thomas B. Wilson)

现任威尔逊集团公司总裁。在二十余年的商业生涯中,他已经指导数百家公司建立了最佳的薪酬体系。这些公司包括全球知名的软件商诺顿公司、Analog Devices、伊莉莎白医疗中心、GTE公司、Fidelity投资公司等等。

 中社博雅

丛书主编: 廖理

策 划: 路卫军(genesis2001.cn@yahoo.com.cn)

耿华军(kaipi@sina.com)

责任编辑: 孙振远 屠敏珠

特邀策划: 王云珍 周丽 王莉莉

封面设计:  十亩工作室 裴海斌

Innovative Reward Systems for the Changing Workplace

1243818

《薪酬——以薪酬战略撬动企业变革》

《服务经济——让顾客价值回到企业舞台中心》

《激情——创造激情四射的企业》

《情绪经济——景气，是情绪的产物》

《移动商务——移动经济时代的竞争法则》

目 录

一部美国企业的觉醒之钟	1
序 言	1
第一章 变化的工作环境	1
军队的入侵可以抵抗，但符合时代潮流的思想却无法抵抗。	
——维克多·雨果，《一桩罪恶史》，1852	
寻找解决的方法	2
回顾历史	3
等级制的出现	5
主管的出现	6
薪酬制度的出现	7
情况有所改变	8
人们需要以不同的方式做些事情	12
勇敢面对矛盾	14
乔治和玛撒故事的尾声	15
第二章 为什么关心薪酬制度	16
如果你总是做你经常做的事情，那么你得到的也是你经常得到的东西。	

现行薪酬制度目标与现实的对比	17
应该使用薪酬制度吗?	20
内在薪酬战略与外在薪酬战略的对比	22
替代的办法是什么?	25
薪酬制度应该起什么作用	26
本书的结构	27
理解人类系统	28

第三章 薪酬制度的基本原理

关心你所强化的东西——你将得到的更多。

——奥布里·丹尼尔斯博士

人类行为的根源	30
科学地理解行为	31
四种后果类型	35
新员工的故事	38
工作环境中的后果	39
运用多种强化	42
使薪酬制度起作用	43

第四章 制定薪酬战略

用 A 方式执行 B 战略，效果好于用 B 方式执行 A 战略

——米切尔·波特，《竞争战略》，1980

成功的动力	48
薪酬制度：下一代	50
制定薪酬战略	55
薪酬战略的实例研究	57
小结	61