

哈佛商学院 **MBA** 管理全集

Library of MBA Management From Harvard Business College



人力资源管理卷

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

The Settlement of
Salary and
Stimulation of Personnel

企业的激励方法与误区

薪酬政策的执行与控制应注意哪些问题

薪酬调查设计与工资结构

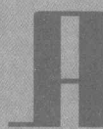
金钱及非金钱的激励

薪酬设定 与员工激励

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

人力资源管理卷
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

薪酬设定
与员工激励

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sercmar

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.
2003. 11
(哈佛商学院MBA管理全集)
ISBN 7-5387-1738-2

I. 人… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247.7
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004522号

(哈佛商学院MBA管理全集人力资源管理卷)

薪酬设定与员工激励

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 165千字

印 张: 7.5印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1738-2/I·1645

定 价: 15.00元

目 录

第一章 激励职能综述	(1)
第一节 企业的激励政策	(3)
一、激励种类	(4)
二、激励方法	(6)
第二节 激励的报酬艺术	(9)
第三节 激励的误区避免	(12)
一、激励的误区	(12)
二、应避免的十件事	(15)
第二章 薪酬管理概要	(18)
第一节 薪酬管理的重要性	(18)
一、激 励	(19)
二、基本生活来源	(19)
三、招揽人才	(19)
四、资源及财富分配	(20)
五、劳资协调	(20)
六、工作价值	(21)
第二节 薪酬的类别	(21)
一、直接金钱报酬	(22)
二、非货币报酬	(23)
第三节 薪酬管理的基本理论	(24)
一、薪酬管理的基本准则	(26)
二、薪酬管理要达到的几大目标	(27)

三、薪酬管理的四项基本原则	(28)
第四节 薪酬管理的步骤及范围	(31)
一、订立薪酬政策与目标	(31)
二、职位分析与评价	(31)
三、薪酬调查与薪酬构成	(31)
四、工作绩效评估与薪酬计算方法	(32)
五、奖励与福利计划	(32)
六、薪酬政策的执行、维系及控制	(32)
第三章 职位分析与工作评价	(33)
第一节 职位分析	(33)
一、职位分析的目的与用途	(33)
二、职位分析的方法与程序	(35)
三、职位说明与工作规范	(45)
第二节 工作评价	(50)
一、工作评价的作用	(51)
二、工作评价的步骤	(52)
三、工作评价的方法	(53)
第四章 薪酬调查与工资结构	(67)
第一节 薪酬调查	(67)
一、影响薪资水平的因素	(67)
二、薪酬调查的原因	(71)
三、薪酬调查设计	(73)
四、间接的薪酬资料及其他有关的薪酬趋势调查	(80)
第二节 薪资构成	(83)
一、厘定工资结构的程序	(83)
二、运用薪酬结构奖励员工的工作表现	(91)

三、香港公务员的薪资结构	(93)
第五章 绩效考评与奖励制度	(96)
第一节 工作绩效考评	(96)
一、绩效考评的意义与目的	(96)
二、考核的方法与形式	(98)
三、考核制度的缺点及未能有效应用的原因	(110)
第二节 奖励制度	(113)
一、金钱及非金钱的激励	(113)
二、奖励计划的形式	(114)
三、绩优薪给奖励制度	(129)
第六章 福利保障与工资政策	(130)
第一节 员工福利与保障	(130)
一、员工福利与保障的意义	(131)
二、福利计划的范围与分类	(132)
三、劳工保障	(140)
四、弹性的福利计划	(146)
第二节 工资政策的执行、维护及成本控制	(148)
一、策 划	(148)
二、预 算	(150)
三、成本控制	(152)
四、审 核	(155)
五、传达有关薪酬的信息	(156)
第七章 各类人员的薪酬设计	(159)
第一节 管理人员的薪酬	(159)
第二节 销售人员的薪酬	(163)
第三节 科技及专业人员的薪酬	(166)
一、管理发展路径	(167)

二、专业发展路径·····	(168)
第四节 海外雇员的薪酬·····	(169)
第八章 薪酬体系的检讨·····	(175)
第一节 主要薪资体系与想法·····	(175)
第二节 基本薪资的改善与其他津贴的关系·····	(180)
第九章 升迁与激励·····	(182)
第一节 公开赛模式·····	(182)
一、薪资结构与员工努力·····	(188)
二、机 遇·····	(194)
三、产业与国际间的比较·····	(201)
四、应 用·····	(202)
第二节 公开赛模式与组织图·····	(203)
第三节 实证研究的证据·····	(207)
第四节 绝对绩效与相对绩效·····	(209)
一、员工的分流·····	(213)
二、员工能力的歧异·····	(215)
三、不对称的薪资结构·····	(216)
第五节 内部晋升与外部挖角·····	(217)
第十章 职能薪给体系的人事考核制度·····	(223)
第一节 人事考核制度的动向·····	(223)
第二节 职能资格制度与人事考核制度·····	(227)

第一章 激励职能综述

经济学认为，奖金是实现按劳分配的一种补充形式，是对劳动者超额劳动的物质鼓励。为了纠正分配中的平均主义，在一定条件下扩大报酬的差距，拉开档次，以体现奖勤罚懒、奖优罚劣。

法学从国家宪法和各项法令的角度阐述奖励制度，认为对生产、发明、技术革新等给予奖励有利于鼓舞劳动者向先进者学习，能更好地鼓励员工巩固和提高劳动热情，提高业务技术水平和积极性；惩罚则是对违反法律行为者的制裁。违反刑事法律中强制规定的，由法院给予刑事制裁；违反国家其他法律、法令中强制规定的，由国家行政机关给予行政制裁、纪律制裁。

行为科学认为，奖励是对取得突出成绩、做出卓越贡献的先进单位和个人的表彰与鼓励；在消极行为发生后，给予某些令人不喜欢的对待，或取消某些为人所喜爱的东西，从而减少或消除消极行为，就叫做惩罚。

从上述定义中可以看到，奖惩两者虽然方法不同，着眼点不同，但都有一个核心内容——激励。通过奖励或惩罚激发、鼓励人们向着信息发布者确定的目标调整或增强自己的行为指向和力度。

激励就是激发、鼓励、维持动机，调动人的积极性、主动性和创造性，使人有一股内在的动力朝着所期望的目标奋

勇前进的心理过程。调动人积极性的各种措施，按其本质来说，就是要采取各种形式的激励手段去激发行为的动机，使外部刺激转化为人的自觉主动行为的过程。

激励因素就是那些能诱使一个人做出成绩来的事物，其中可以包括更高的工资、有声望的头衔、贴在办公室门上的大名、同事们的赞扬以及许许多多其他使人情愿干活的东西。当然，动机反映了需要，而这些需要又是一些看得见的报酬或奖励；这反过来又加强了对满足这些需求的欲望。同时，报酬或奖励也可以是一种手段，用来调和各种需要之间的矛盾，或者重点强调某一种需要，使之得到优先的满足。

因此，激励因素就是能影响个人行为的某种东西。它对一个人愿意做些什么事情的取舍有重大影响。显然，在任何企业里，主管人员必须关心激励因素的作用，并创造性地运用它们。人总是以种种方式来满足自己的要求，譬如，一个人可以通过积极参加社交俱乐部而不必通过企业来满足归属的需要，可以用但求无过、凑合过的方式来满足经济的需要，可以用花费时间积极参与政治活动的方式来满足地位的需要等等。当然，主管人员所必须做到的，是利用那些激励因素诱导人们为其所属企业有效地工作。任何一个主管人员都不要期望去支配雇员的全部活动，因为员工总会有一些与企业无关的欲望和动机。但若要使一个公司或企业经营有效和卓有成就，则必须在每个员工的身上激发起足够的动力，并使他们得到满足。

构成生产力因素的人是指掌握一定的文化、科技知识、劳动技能，并且具有极高的积极性、工作热情，在实际生产劳动中能发挥其创造力、智慧的人。激励是生产力的促进剂、推动剂。

现代企业管理正在从以物为中心转向以人为中心，越来越突出人的作用和力量。人是管理的主体，激励是管理的核心。总之，正确地认识激励理论、模式，不失时机地采用适当的激励方法与手段，这对各级管理人员具有很大的指导作用，可以避免决策失误。

第一节 企业的激励政策

激励，作为在企业管理中的一种职能，是根据某具体目标，为满足人们生理的、心理的愿望、兴趣、情感的需要，通过有效地启迪和引导人的心灵，激发人的动机，挖掘人的潜力，使之充满内在的活力，朝着所期望（或规定）的目标前进，这是一种目的性很明确的管理活动。这个活动过程是：

“刺激→需求→动机→行动”

激励，从管理角度看，就是要赋予员工以完成工作效益目标所需的动机或动力。作为企业决策人，无不希望自己的员工为实现企业的生产经营目标而不懈地工作，而员工也不想通过自己的努力，得到生理的需要，即吃、穿、住的满足；安全的需要，即劳动保护、社会保险和退休金制度的待遇满足；社交的需要，即希望从集体中得到和睦、友谊；被尊重的需要，即自主、自尊、自豪、地位、荣誉及自信心；自我实现的需要，即希望自己的才能和潜力能够最大限度地发挥出来，希望自己的工作称职，在事业上有成就。对此，企业决策人应当正确、充分地运用激励机制和领导艺术，并以自己的良好语言修养和自律行为影响来引导这个激励过程，给员工创造一种良好的工作环境和施展才能的有利条

件，使被激励的人在致力于实现整体工作目标中能达到个人的期望目的。

一、激励种类

激励有它特定的运行规律。要达到受“激”而“励”的功效，首先应掌握和认识激励的分类，以针对性地统筹运用。在此，我们根据企业在生产实践中的探索，概括地归纳为下列主要类别。

1. 物质激励

追求生活的需要，是人生存的本能。

它在客观上是体现在物质需求的基础上，在需求合理、情况可能的前提下，企业从具体实际出发，针对不同性质的需要特点，引导他们对目标需求所肩负的责任及工作效果的客观认识，不要超越客观现实，把需要放在现实的基点上。物质激励在政策上要注重向一线、科技和有突出成绩的人员倾斜，以适当的物质手段来刺激工作人员，以唤起人们对欲望目标的向往和追求，并激发人的上进心，促进人们对自身社会价值的认识。与此同时，物质激励的作用要放在思想品德和道德情操的培养重点上，立足点则要放在激发人的主观能动的持久性上，才会有更好的功效。因此，从这个意义出发，要把物质激励和精神激励有机地结合到一起。

2. 精神激励

精神激励是一种深入细致、复杂多变、应用广泛、影响极大的工作，它是管理者用政治教育、倡导企业精神，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的新型员工队伍的有效方式。比如在企业各级组织中开展有领导的竞赛评比活动，能

有效地统一集体与个人的目标，以激发人的团结协作的整体积极性，提高工作效益。它能增强人的智力效应，启迪丰富想象，发挥创造性；它还能促使人的感觉、知觉敏锐准确，注意力集中，提高操作能力；开展竞赛，还能提高产品生产的数量与质量；团体间的竞赛评比，能缓和人际矛盾，增强集体荣誉感，积极为集体做贡献。企业的精神激励任务，就是决策人善于发挥先进员工的进取奋发精神的作用，在给予他们鼓励的同时，帮助他们从各方面消除消极影响，以使大家的积极性得到最大可能的发挥。

管理者在运用精神激励时，要注意以下几点：

(1) 不要脱离物质奖励而片面地使用精神激励，要根据具体情况灵活运用，不要偏倚。

(2) 运用精神激励时，管理者一定要发自内心，要有真情实感，防止给下属造成走过场、装样子的不良印象。

(3) 运用激励艺术，要注意因人因事因时制宜，采取不同的激励手段。如：当下级遇到特殊困难，缺乏自信，寻求上级支持时，领导要及时予以支持激励；当下属精神沮丧，情绪受挫，感情苦闷时，管理者要予以热情的关怀和抚慰，施以情感激励等等。

3. 民主激励

在社会主义的企业中，每个员工都充当一定的工作角色，但都是处在公平、协调、尊重、平等的人际关系中共事。就是企业管理者，也应是在支持、引导、启发人的工作自觉性中施行监督控制。民主管理是企业的本质，因此，企业应在集中管理的体制原则下，体现最大限度的民主，维护和尊重员工主人翁的地位。在企业中，即使是有不符合整体利益的行为，也应当以纪律和制度来减少和消除其实现利益

的可能机会。

4. 情感激励

情感是人对客观事物所表现出的一种感觉的态度。它能反映人对事物作用后的好恶喜厌倾向。例如企业领导对员工关心和信任，把集体的温暖送到他们身边，可以激发他们对企业的热忱和对自己工作的责任，强化他们的企业主人翁感。情感激励的形式是多种多样的，从帮助解决生活与工作上的实际困难，促进他们积极上进；从兼做社会义务的服务到政治上的进步，从各个角度给予激励，促进工作效益。总之，企业的决策人要想达到激励决策的作用效果，就应把情感激励贯穿于激励的全过程，把对员工的情感直接与他们的生理和心理需要有机地联系起来，并力求他们的个人愿望现实化，情绪始终保持在稳定的、愉悦的、兴奋的状态中，以促进工作效率的提高。

二、激励方法

激励的作用，是在适应一定社会环境的变化和接受某种教育的背景下，受激人认识了事物客观存在的正确性的情况时，自觉地发出自身能量而产生的功效。因此，企业决策人只有正确地使用激励方法，使受激人自觉地进入应激状态，本能地去奋斗，才能收到效果。然而激励的方法多种多样，在此，我们介绍常用的几种方法。

1. 目标欲望

人的各种需求欲望都是在某项具体目标的诱导作用激励下产生的。作为企业，要完成一个时期的生产经营任务，必须根据自己的实际能力，制定一个在决策之后可以实施的计

划，这个计划在细化后可以成为每个部门和具体人的工作目标，而这个目标在实现后，能为员工带来具体的目标利益。围绕目标的实现，企业的激发力是否符合受激者的实际承受力、不同特性的工作岗位和个人的个性、风格、知识程度、对外在条件的接受等都存在差异。因此，激励要符合受激者的实际情况。另外，激励要有时机条件的选择，不到应激状态，无法实现激发，往往是激而不发。从量的角度看，过高或过低，都不能起到激发作用。因此，要达到激发的效果，必须先创造激发的有利条件，把满足需要转化成为人的主观意识，并进入企业目标实现活动的作用之中。与此同时，要保持人的欲望潜力，应不断地给予他们思想、工作、情绪上适度的引导和支持；否则，这种努力很可能变成“三分钟的热情”，而无法完成较长时期的目标任务。

2. 政策运用

运用政策的方法激励员工的工作积极性，有影响思想和行为的巨大威力。一个政策运用正确、得当，可以指导人们参与社会生活，调节人们的利益关系朝有利的方向发展。特别是当它和思想工作密切配合时，使用激励的效果会更好。这就是说，思想教育可以帮助人们对政策的理解，保持人的心理稳定和思考的整体性。

3. “以迂为直”

“以迂为直”是一个需要较高艺术和原则性较强的激励方法。当工作对象在某问题上的认识钻入“牛角尖”，一时又不能说服时，我们可以暂时避开矛盾的锋芒，以旁敲侧击的方式，使他或他们触类旁通；或通过避“实”就“虚”，借以举一反三，剖析利害关系；再者，当教育者与受教育者在认识上有距离时，教育者可在一定程度上暂时“退让”，

从感情上去拉近距离，去沟通思想，然后再晓以利害，这样往往会收到事半功倍、“退一进二”的激励效果。

4. 竞争激发

一个有生机的企业，除了直接以经济的激励手段刺激员工的积极性，提高劳动生产率之外，还应建立和强化竞争机制，为各工作部门和工作员工创造竞争条件。特别是在科学技术发展的今天，竞争尤为显得重要，谁的竞争意识强，谁就能领先占领市场，获得效益。为此，企业要使员工能自觉地发挥潜能力量，就必须制定一个相应的竞争目标，通过一定物质的奖励和荣誉赋予，开展有目的、有意义的“达标”或“夺标”等劳动竞赛、技术操作表演，或以班组为单位，以突击队的形式，开展象征性的攻关、技术革新等活动，并大力表彰其中涌现出来的劳动能手、技术尖子，广泛宣传他们的先进事迹，介绍他们劳动技能的形成过程。这样，形成企业你追我赶的“竞争”气候。激励技术“尖子”向更高、更尖的技术冲击，使一般员工通过学习别人的好经验来刺激自己学习技术的主动意识，并以此强化“只有参与竞争才有更多的收益”的欲望观念。

5. 压力促进

给予压力，作用在于变压力为动力。应从整体的利益出发，以善意的态度，并全面地了解受激者的个性特征、处事能力、文化修养，以形象巧妙的策略，为其思想引路，化消极因素为积极因素。在具体实施方法上，要考虑到人本身是不希望有压力的，但其自尊心和自我表现的本能心理是与生俱来而不甘受压抑的，一旦能接受激励的有效开导，便能变压力为动力，而且这种动力往往可以使内在潜在在受激后充分地发出。但我们不可忽视的是，外界的“压力”不可超过

其心理的承受力，否则会产生犹豫、害怕、拒绝的后果，从而激而不发。

6. 关怀感化

关怀感化的激励作用靠的是感情的力量。它体现的是人与人之间的相互尊重、相互关心的良好人际关系。它从思想政治教育方面着手，以情理的疏导，达到尊重信任，又如亲似家人般的关心体贴，达到情感上的沟通，从而实现在思想上的融通和对问题的共识。另一方面，它还可以从精神上激发和鼓励人们去努力克服工作中碰到的曲折和困难，帮助他们解决生活中的实际问题，从而激起他们自觉干好工作的热情。

第二节 激励的报酬艺术

激励与报酬是相关的，因为组织是在理解员工受到激励，进而高质量完成了本职工作的基础上支付报酬的。

认为工资作为报酬体系中的重要组成部分，还具有心理和社会学意义，因为它向员工发送着多种信息，远远不只是一种物质酬劳。工资反映了雇员工作行为的合适程度，它是一种认可信号，告诉员工组织对其个人表现的看法。此外，工资还起着下列作用：

(1) 它满足了个人需要（例如，使人摆脱了不安全感，产生了有能力的感觉，为自我实现提供了机会）；

(2) 它提供了一种反馈，即对员工在各方面工作水平和能力的评价，同时还显示出员工个人在组织中的相对位置；

(3) 当一个人跃升到主管或管理人员的位置时，它又是一种对成功的奖励，使之有资格管理他人；

(4) 它传递了一种消费能力，因为工资反映了个人在消费市场上的购买力。

前面所讨论的激励因素可以分成内在（如工作挑战性、技能挂钩工资）和外在（如工资、业绩挂钩工资、工作条件等）两种。技能挂钩工资被划入内在因素，因为它是指员工因在岗位工作中投入了相应的知识和技能而获得的报酬。结果可能是能力的提高和个人的发展，而“计时工资”类的基本工资可以与需求理论相联系，因为它们对应着公平和保障，反过来又能产生工作中的社会满意度。

根据西方的期望理论，在报酬方面，激励是大有艺术可言的。

期望理论是一种过程型的激励理论。它是由佛隆（V.H.Vroom）在其《工作与激励》（1964年出版）一书中首先提出来的。这一理论认为，人的固定要求决定了他的行为方式。员工的劳动是建立在一定的期望基础上的，这样就可以在个人活动与其结果之间建立某种联系。

通过一定的努力，个体可以达到两种水平的输出。第一种水平的输出，即为达到组织的目标；第二种水平的输出，就是个体本身想达到的目的。这一模式图有助于我们分析个人行为与组织目标之间的可能联系。这两种水平输出之间是有联系的，第一种水平输出的目的是带有工具性的，是达到目的的手段，而第二种水平输出的目的则是个人的目的（可能是认可或金钱）。如果员工的工作结果低于规定指标，这就意味着他没有能达到企业的目标，即第一种水平的输出，与此同时也不能达到第二种水平的输出。在这种情况下，这种工作对员工的激励力量是很微弱的。

而且奖金制度的实施，首先要调查、了解以下两个问题：