



REWARDS THAT DRIVE HIGH
PERFORMANCE

薪酬框架

美国39家一流企业的薪酬驱动战略和秘密体系

[美] 托马斯·威尔逊 著

陈红斌 刘震 尹宏 译

SUCCESS STORIES FROM



LEADING ORGANIZATIONS

华夏出版社

REWARDS THAT DRIVE HIGH
PERFORMANCE

薪酬框架

美国39家一流企业的薪酬驱动战略和秘密体系

美] 托马斯·B·威尔逊 著

陈红斌 刘震 尹宏 译

SUCCESS STORIES FROM

LEADING ORGANIZATIONS

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬框架:美国 39 家一流企业的薪酬驱动战略和秘密体系/
(美)威尔逊(Wilson, T. B.)著;陈红斌,刘震,尹宏译. - 北京:华
夏出版社,2001.1

(全球经理人必读经典译丛)

ISBN 7-5080-2300-5

I. 薪… II. ①威… ②陈… ③刘… ④尹… III. 企业管理 -
工资制度 - 美国 IV. F249.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 82003 号

REWARDS THAT DRIVE HIGH PERFORMANCE: SUCCESS STORIES
FROM LEADING ORGANIZATIONS. Copyright © 1999 Thomas B. Wilson.
Published by AMACOM, a division of the American Management Association,
International, New York. All rights reserved.

出 版: 华夏出版社

北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市梨园彩印厂

版 次: 2001 年 6 月第 1 版第 2 次印刷

开 本: 880×1230 32 开

印 张: 10.25

字 数: 243 千字

定 价: 28.00 元



正如本书作者托马斯·威尔逊先生所说，几乎没有哪个公司对自己的薪酬体系感到满意。国外公司是这样，国内公司更是如此。对单个公司来说，被埋怨得最多和最跟不上公司发展步伐的部门可能就是人力资源部或人事部；而对人事部来说，和每个员工关系最密切的就是工资和奖金的发放，员工们对此意见最大，以至于大家都对它似乎已经不抱任何能够向好的方面转变的希望，因此，更不用说能够用薪酬来激励员工和推动公司战略的实施了。不过，从理论上讲，很多人还是相信，薪酬是应该能够起到这样的作用的，只是身边鲜见这样的成功案例，而且让自己来实施改革的话，阻力和难度实在太太大或实在不知道从何处下手，因此姑且安于现状算了。

但是,本书呈现的案例故事对读者不啻一个惊喜:终究有公司在薪酬方面探索出了成功的经验。虽然它们大都是美国公司,但也未尝见得中国的公司就不能从中学到东西,从而摸索出自己的成功做法。如果真的能够产生这样的效果,本书的原作者、出版此书的出版社和译者本人的辛苦就算没有白费。

事实上,作者在书中提到的一些薪酬制度方面的新概念,如收益分享、利润共享、股票期权、雇员持股计划(ESOP)、平衡计分卡、关键绩效指标和团队精神等,对国内从事企业研究和实践工作的读者们来说,并不陌生,而且有些读者正在他们所在的企业进行着这样那样的尝试,甚至有的还取得了不错的效果。对于这些读者来说,作者把这些新颖的概念用一些活生生的案例串在一起,定然能够给他们提供更多的共鸣,从而进一步加深对这些概念的理解和应用。

但是,本书最有价值的地方还不是结合案例对这些概念进行诠释,而且作者的意图和整个薪酬体系设计最难和最关键的地方也不在于对这些概念的应用,相反,它是对驱动企业成功的关键因素的剖析,进而把这些关键因素及其导致的结果和促使结果发生的员工的利益挂钩,就构成了薪酬体系的核心和实质。具备了这种特质的薪酬体系才能成为有效的战略实施和驱动工具。事实上,这个方法论一直被作者贯穿在每个案例中,从而成为把众多似乎十分分散的案例联系在一起的纽带。由于每个企业所处的市场、所面对的客户和对手各不相同,每个企业的经营模式和成功的关键因素也随之不同,反映到薪酬体系中,就具体体现为关键绩效指标上的差异。因此,作者才会在每个案例中不惜笔墨反复地为读者剖析这些问题,由此可见作者的深意。

除此之外,还有一点是本书作者不可能提到,但又是每个中国企业的经理们不可回避的问题,即在国内企业成功实施薪酬战略必须先杜绝工作现场的“灰色交易和收入”。没有这一前提,再有效的薪酬制度和激励办法都会显得苍白无力。管子曰:“利出一孔者,其国

无敌；出二孔者，其兵半拙；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡。”（《管子·国蓄》）如何使众多的利益之“孔”归结到薪酬这一“孔”上将是在国内企业成功实施薪酬战略的另一关键。

总之，这实在是一本不可多得的好书，每个公司的总经理、人力资源部门主管和各直线主管都将从中受到启发；即使是一般员工，只要关心企业经营和管理，也会从中受益，乃至一改对薪酬制度的看法；对于那些立志于研究企业，尤其是研究人力资源管理和工资政策的人来说，这本书的价值就更大。

可能惟一美中不足的是，由于译者的水平所限，作者的一些思想不能完全被表达出来，而且，翻译过程中的疏漏也在所难免。所有这些都希望读者能够批评指正。

对本书翻译工作的分工是：陈红斌负责第一章至第三章，第九章和第十章；尹宏负责第四章和第五章；刘震负责第六章至第八章；陈红斌负责全文的审定。

献给爱妻弗兰和我的两个宝贝,罗伯特和约翰:你们使我的一生变得如此丰富多彩!

怀念我的两位兄长:你们教会了我所知道的一切!



译者序	(1)
第一章 静悄悄的革命	(1)
第二章 建立企业精神	(9)
案例研究		
亚马逊书店	(11)
MathWorks 公司	(15)
蒂科拉·LLC 公司	(21)
西南航空公司	(29)
威尔逊集团公司	(36)
第三章 结成利益共同体	(49)
案例研究		

杜邦公司	(50)
可口可乐公司	(55)
土星汽车公司	(61)
布恩国民银行	(67)
意维联盟公司	(76)
思科系统公司	(80)
第四章 持续地以顾客为中心	(88)
案例研究	
皇家银行金融集团	(89)
科勒尼传播公司	(98)
科普利制药公司	(104)
星巴克咖啡公司	(112)
第五章 以团队方式工作	(117)
案例研究	
杜邦公司	(118)
康明斯发动机公司	(123)
布兰卡德培训及发展公司	(128)
K/P 公司	(133)
浸信会医疗系统公司	(140)
第六章 支持公司变革	(150)
案例研究	
西尔斯·娄巴克公司	(152)
渴望技术公司	(158)

伯尔克公司	(163)
奥斯拉姆·塞尔维亚公司	(173)
加拿大永明寿险公司	(180)
第七章 留住关键人才	(186)
案例研究	
福利特金融公司	(187)
奇格拉健康保健公司	(193)
健康服务医疗公司	(201)
基恩公司	(211)
第八章 加强质量过程	(220)
案例研究	
联信公司	(221)
特克尼格拉斯公司	(228)
科宁公司	(237)
社区健康计划组织	(244)
哈佛大学健康服务中心	(250)
第九章 使薪酬制度和变化的战略相匹配.....	(259)
案例研究	
哈佛朝圣者健康护理中心	(261)
W·W·格林格尔公司	(268)
金兹米公司	(274)
凯伊私人银行	(279)
李维·斯特劳斯公司	(286)

第十章 并非最后一章	(293)
案例提供者清单	(304)
致 谢	(310)

第一章

静悄悄的革命

我们正在目击一场发生在工作现场的革命。这场革命发生在美国——也可能发生在世界其他地方。这是一场静悄悄的革命，很少被媒体提及。但它的影响却如此深远，以致于它正在改造身在其中或被其影响所及的人。它的影响是渐进的，所以极少有人注意到它。

二十世纪九十年代发生的全球化、组织再造、企业重组和小型化，使企业处于更加严峻的市场环境中。来自各个方面的竞争都在加剧。为了对此做出回应，企业致力于大规模降低成本，重新调整组织结构，对技术进行大量投资以及不断买卖业务。它们甚至还和

竞争者结成战略联盟、伙伴关系或共同组建合资企业。它们试图找到企业的竞争优势和核心价值观。在这个过程中,员工的士气往往显得非常低落,他们开始和组织疏远起来,并对自己的前途感到灰心。他们对组织的忠诚度和责任心已经降到了最低点,那些仍然留在企业的员工对企业几乎没有什么责任感。许多企业没有生存下来,但有一些企业却兴旺发达起来;许多人因此失去了工作,但另外一些人却找到特别的机会。每个组织都在某种程度上被这些力量改变着。在这种混沌状态中,一种新的组织模式正在形成。企业正在从根本上改变他们管理活动和处理企业与员工关系的方式。企业正在对客户做出更快的反应,正在不断降低成本和提高质量。结果,它们正在变得更加具有竞争力,为股东带来更高的回报和为员工创造更多的机会。其中最根本的变化是人们正在做出不同的组织绩效。这就是这场革命的全部内容。

正在不断演进的新型组织比过去更看重员工的价值。通过创造一种方法让员工分享他们创造的成果,它们获得了更多的好处。

本书以案例的形式为我们提供了一个了解今天企业的窗口。虽然这些案例讨论的核心问题是这些组织设计和实施的薪酬体系,但其真实意图却要深远得多。每个故事讲述的都是一个正在面临着变革需要的组织,它要改变他们做生意的方式,并且开发出一套方法来加强和支持这场变革。因此,薪酬体系体现的是组织内部的一整套全新的价值观和实践方法。薪酬体系已经以自己特有的方式改变了组织的精神面貌,改变了雇主与员工的关系以及企业的竞争力和活力。

这些公司已经证明了,正是人们的行为和他们做过的或没有做过的事情,使得公司的绩效变得完全不同。同时,它们还证明了,薪酬体系在变革和指导组织的过程中扮演着重要的角色。

许多人常常为人们的动机做出各种假设,也常常为驱动企业实施成功变革的因素做出假设。这些一流企业传达给我们的信息表

明,提高绩效没有一套简单的公式可资遵循,但它有几个基本要素是必不可少的:员工参与、责任心以及在经营成果中营造利益共享的局面。

展现在本书的每个组织都得适应变化的市场环境。其中有一些企业具有非常连贯的经营策略,而另外一些企业采取的措施更加具有综合性。有一些公司使用了一套明确的绩效考核方法,其他的公司却把他们的战略和公司的价值观转化成各种行动计划。一些公司的领导们在积极地支持和推动变革,而其他的公司却没有这样的领导。但是,这些企业共同的地方是,它们设计和实施了一套能够把对生意和员工的管理整合到一起的整体性的薪酬计划。

从战略的角度定义薪酬

薪酬不只是对员工贡献的承认或回报。它还是一套把公司的战略目标和价值观转化成具体行动方案,以及支持员工实施这些行动的管理流程。它能够在公司内形成上下统一的局面。薪酬体系关注的是行动及其结果。它包括工资计划、激励或奖金办法,以及多种形式的对个人贡献的承认方案。在组织内,它以管理体系和实践的方式存在。它为个人明确界定了“在组织里,我的利益是什么?”

薪酬体系成为连接雇主与员工的联系纽带。它明确了雇用合同,和雇主与员工之间的关系。作为一个有效的薪酬体系,它不只是给员工发工资,它还要反映员工们做出的贡献,强化员工对企业的责任感。

薪酬体系并不是存在于真空中,它是公司战略和文化的一个组成部分。只有良好设计和管理的薪酬体系才是有效的。这样的薪酬体系,不但能够帮助组织吸引和留住成功必需的人才,还能够影响员工的责任感和他们为企业付出努力的程度。

为什么组织应关注薪酬

有人认为金钱对得到想要的绩效没有帮助,他们旁征博引,找出例子证明金钱报酬给员工们造成了很大的压力,迫使他们采取损害公司、员工及客户利益的行动。他们还以此作为证据,来支持他们自己的价值观和看法。但是,问题是,如果没有某种形式的有意义的交换行为,理想的绩效结果就不会持久保持。当然,薪酬不必总是以现金的方式发放,甚至,它还不必总是以外在的形式提供;当人们从外在的行动中获得了内心的满足时,某种最有意义的时刻就到来。不幸的是,工作环境本身并不能使员工的个人需要和工作职责保持一致。

确实,当薪酬体系被用于控制或操作时,它可能对组织和个人有反作用。在日常实践中,一些计划可能比任何经理人员都更有影响力。但是,正确的答案不在于抛弃薪酬体系,而在于应用适合组织的薪酬体系。任何剥削性的、以惩罚为中心的、或无责任要求的薪酬体系永远都不可能建立成功的、持续发展的组织做出贡献。

本书展示了一种更好的方法——一种让员工和公司的成功结成利益共同体的方法。如果一个员工的绩效支持了组织的使命、价值观和战略,同时也帮助提高了公司的财务或市场绩效,那么,惟一“正确”的是,让他因为自己的贡献,得到公平的“薪酬致富”的机会。薪酬致富的工作环境的特征是成就、兴奋和满足感。但是,这不是偶然发生的。必须制定一个有效的战略和一套有目的的行动计划,并把它们整合到组织的日常生活中去,才能够营造这种环境。最好的薪酬体系不是以正式的管理体系的形式出现的,而是以一种自然而然的做事方式存在于组织的各个角落。同时,在这种自然而然的做事方式的背后,有公司的细心的、战略性的支持。

故事能够产生持久的影响

有关人类智力发展的研究表明：当概念以案例研究的方式，而不是以列表或描述的形式展现出来时，学习的效果会更好。每种文明都在用诗歌或故事的形式把传统和价值观一代代传下去。故事创造的精神形象，比其他方式给人的启发更大、记忆时间也更长。它们在人们的情感记忆和现实之间建立起了某种联系。

有一个研究表明，用系列故事的形式教中学历史，中学生能够回忆起来的东西比让他们读传统的的历史教材的方式多三倍。通过开启听众的想象力和唤起他们情感的反应，故事中的一连串事件在听众那里建立起了个人情感联系，从而能够在他们脑海中停留更长的时间。

因此，本书展现给大家的就是来自北美一流企业的成功故事，或叫做案例研究。在我以前的一本著作《创新的的薪酬体系：给变化中的工作环境》(Innovative Rewards Systems For the Changing Workplace)(纽约：麦格劳-希尔，1995年)中，我解释了如何设计各种各样的薪酬体系。那么，在这本书中展现给大家的将是，企业如何摸索、设计和实施薪酬体系来提高绩效和重塑企业文化。

本书案例设计的情况各不相同。有一些案例比较深奥，另外一些却比较简单；有一些是直接和报酬相关的，其余的讲的是回报员工的多种形式，其中有现金和非现金、正式和非正式的方法。它们投入了大量的精力和时间，来解决如何让员工分享他们自己取得的成就和公司绩效。通过分析这些案例，我希望大家能学到并记住成功的薪酬体系和卓越绩效的组织应该具备的基本原则。

活生生的现实描述

本书所讲的案例都是在这些公司的代表的亲自参与下写成的，因此，它们是对这些公司真实的、活生生的描写。案例提供者的清单在本书最后列出。

那些参与本书的人有几个意愿。首先，他们想和面临相似问题的其他人分享他们的成功。他们想让别人知道应该做什么。其次，他们想推广这样的观点：即薪酬体系在一个企业的经营战略中扮演着重要的角色。最后，他们意识到，公司内部的员工以及正在或想和他们做生意的客户也许会读到这本书，进而会了解他们所在企业的经营哲学、价值观和独一无二的管理风格。

当然，也有许多公司不愿意参加进来。因为他们担心竞争对手学到他们的成功秘密，这也反过来证明了薪酬体系在公司竞争力中的重要性。出于同样的理由，在不影响读者对概念理解的前提下，案例中的一些细节也被删除了。

一个收罗最佳实践的案例集

关于行业领导的书已经有很多了。但是，往往一个公司出现在这样的书中不久，它就会被竞争对手兼并，或被出售，或被激烈变化的市场所湮没。

本书所说的公司并不全是各自行业的领袖，虽然其中肯定有一些企业现在是处于这样的位置上。案例涉及的公司横跨了整个北美大陆。在实施薪酬体系方面，有一些公司已经有很多年的历史了，另外一些却才刚刚开始。在一些情况下，薪酬体系对公司的业绩产生非同寻常的影响；而在另外一些情况下，薪酬体系的影响尽管重要却很有限。一些案例讲的是公司的薪酬哲学及其发展史，另一些讲的