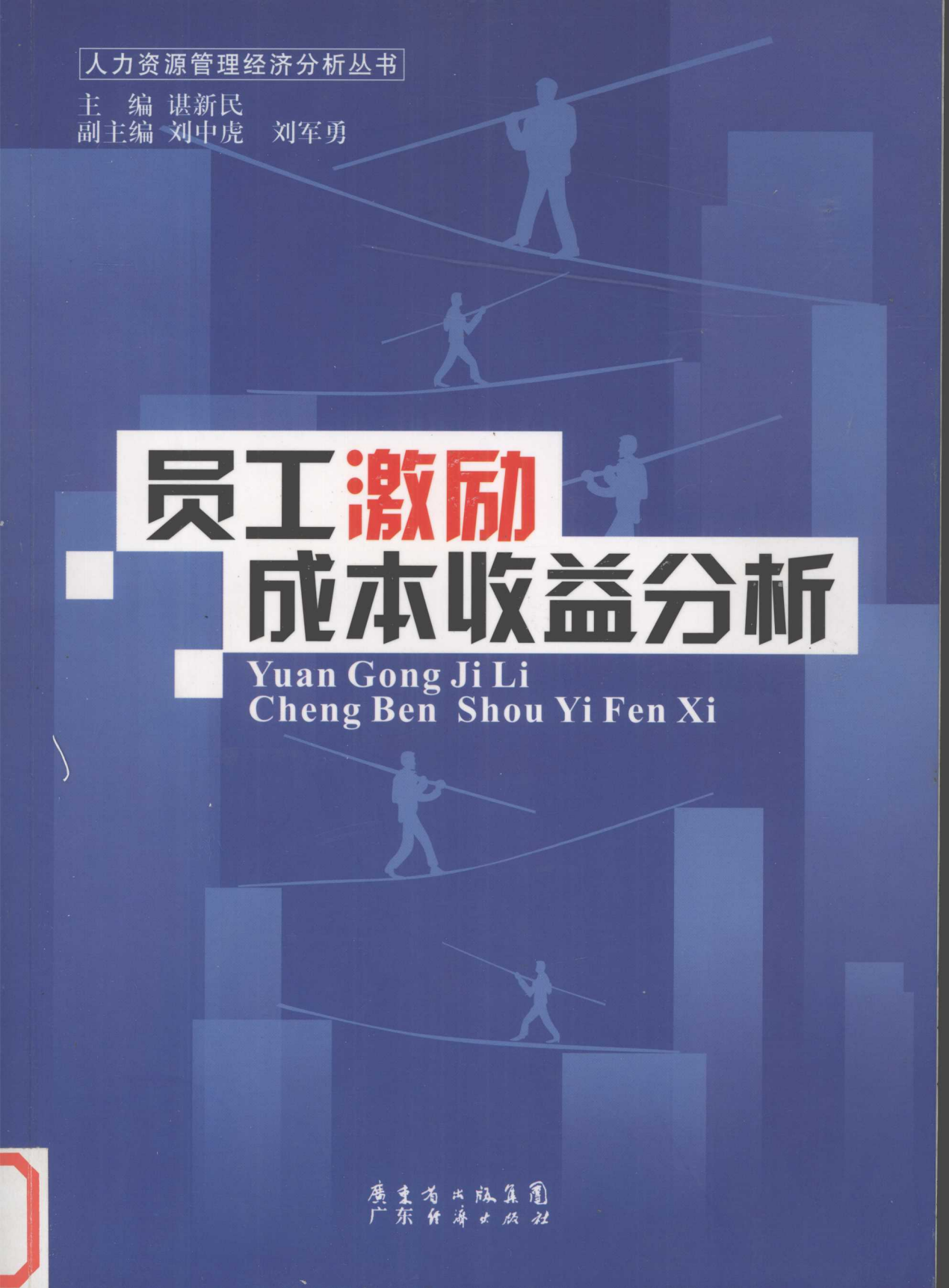


人力资源管理经济分析丛书

主 编 谌新民

副主编 刘中虎 刘军勇



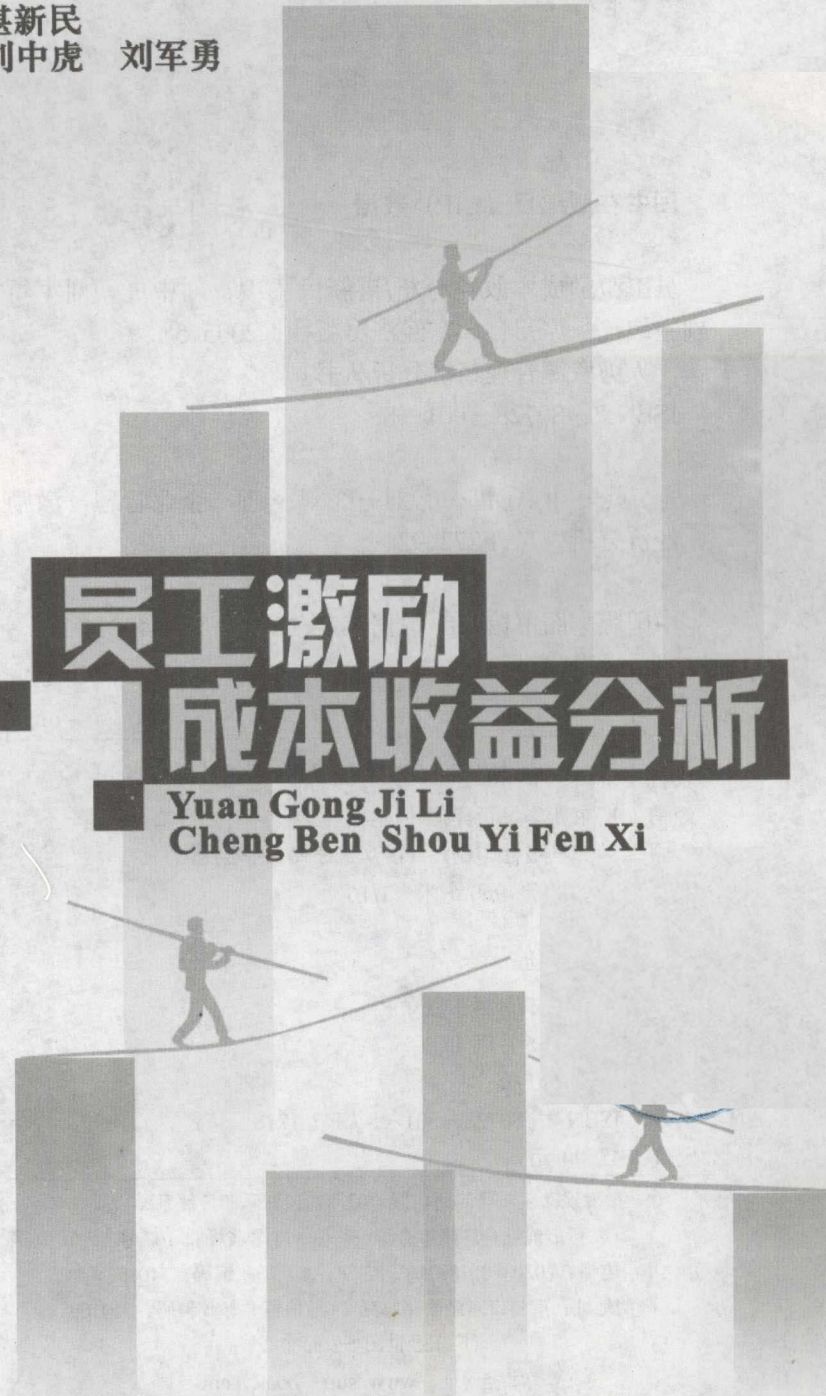
员工激励 成本收益分析

Yuan Gong Ji Li
Cheng Ben Shou Yi Fen Xi

广东出版集团
广东经济出版社

人力资源管理经济分析丛书

主 编 谌新民
副主编 刘中虎 刘军勇



员工激励 成本收益分析

Yuan Gong Ji Li
Cheng Ben Shou Yi Fen Xi

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工激励成本收益分析/谌新民主编, 刘中虎, 刘军勇
副主编. —广州: 广东经济出版社, 2005.5

(人力资源管理经济分析丛书)

ISBN 7-80728-001-8

I. 员… II. ①谌…②刘…③刘… III. 企业管理—激励—经济分析 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 040216 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	25
字数	418 000 字
版次	2005 年 5 月第 1 版
印次	2005 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-001-8 / F·1218
定价	45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

导 论

伴随着知识经济的来临，一个以物质为中心的时代即将宣告结束；一个以人力资本为中心的时代已向我们走来。企业要想在以后的竞争中夺得先机，就必须占领人才的制高点。要做到这一点，企业就必须有一套完善、灵活的人力资源开发与管理体系。一般而言，人力资源开发与管理体系可以概括为四大模块：即员工进入（员工招聘）、员工激励（员工绩效考评、员工薪酬）、员工培训、员工离开（员工解聘）。其中员工的使用是其中中心环节，也是人力资源能否有效发挥潜能、能否为公司创造更大价值的关键所在。而员工激励（员工绩效考评、员工薪酬）是员工使用的主要体现形式。有效的员工激励往往会极大地激发员工的工作效率，为公司带来更为可观的收益。当然，不管何种形式的激励，对于企业而言，都是一种稀缺性资源。也就是说，我们必须考虑这样一个问题：如何利用有限的激励资源去激发员工，如何对员工的使用收益成本进行比较客观的度量？激励方法、激励手段、激励对象的选取往往会极大地影响激励效益。作为人力资源工作者，如何解决激励资源的有限性与激励对象的多元性、激励成本与激励收益之间的矛盾往往成为工作的中心环节。显然，这就要求我们站在更高的角度审视员工的使用问题：员工的使用是一个闭式的循环系统，绩效考评是员工有效使用的前提和基础，良好的薪酬制度设计必然是合理绩效考评的反映。绩效考评与薪酬设计的合理匹配才能带来员工使用系统的良性循环，这也是本文的主要着力点。那么如何做得更为有效一些呢？这里没有唯一的正确答案。本书力求为人力资源工作者提供一些解决问题的一般分析方法、手段与工具，而不是提供一些现成的答案。

基本思路

设计用一条什么样的主线作为分析人力资源管理的核心问题——员工激励，是区分不同的人力资源管理教材和专著体系的主要标志。激励效益是企业人力资源管理的终极目标，本书以为，激励效益的提高不仅仅体现在激励成本的控制上，更多地体现在激励成本投入的产出收益上，因此，我们不但要控制激励成本，有时候也要敢于增加激励成本。作为一本人力资源管理经济分析系列丛书，本书当然以人力资源管理与开发为研究对象。但诚如本章第一节所述，在市场经济条件下，企业的激励成本与收益构成了劳动力市场的核心内容，也是决定个人与家庭、企业、社会、国家等人力资源开发与管理的基礎。因而，本书每章紧扣员工激励的成本与收益分析，从员工激励的运作成本开始，然后逐步对内部晋升、工作环境激励、授权激励、培训激励、文化激励等特殊形式激励模式进行成本收益分析，并提出了一些可行的改进激励效益的方法与措施。最后，对员工激励过程中最为重要的两环——绩效考评与薪酬管理，进行了详细全面的成本收益分析，可以说，真正自始至终贯彻本书的唯一主线——提高激励效益。

分析工具和方法

本书力求不落俗套，有所创新，从经济学的角度出发，运用管理学、心理学的有关最新理论作为分析工具，力求从制度创新与制度安排、文化、意识形态、习俗等方面的作用来解释激励效益的提高。当然这种分析是初步的，尝试性的，也并非强求在每章中均要运用，但愿这一分析工具能给大家带来一些启迪。

本书也大量运用精选的国内外案例作为分析的材料，并力图对案例作出我们自己的分析和思考。同时，结合大量的图表及统计数据，增添了文章的说服力和可信度，虽然有的地方还需要进一步斟酌，但图文并茂、通俗易懂是人力资源管理学科发展的方向，本书也力求做到这一点。

理论框架和内容体系

如何构建本书的理论分析框架，是撰写本书的难点所在，也可能是本书的特色之所在，本书以激励成本与收益为主线，将员工激励过程中一系列程序、步骤紧密有机地结合起来，形成了它们之间既有区别又有内在联系的框架体系。

本书的内容体系包括三大部分：

第一部分主要是对激励进行总体概述，较为全面地分析了各种特殊形式的激励成本与收益，包括对相关概念的界定以及员工激励的研究发展趋势，员工激励的运作成本分析，内部晋升、工作环境激励、授权激励、培训激励、文化激励等特殊形式激励模式的成本收益分析以及改进。

第二部分主要对员工激励的重要环节——绩效考评的成本收益以及改进进行研究，包括绩效考评概述、影响绩效考评效益的因素分析、绩效考评收益分析、绩效考评的评价、绩效考评的效益改进、绩效考评实施与成本控制、绩效考评的风险控制、绩效考评手段改进与成本控制。

第三部分主要是对员工激励成本的重要来源——薪酬成本进行成本收益分析及改进研究，包括：薪酬制度的设计，薪酬制度设计需考虑的因素，职位评价与成本控制，薪酬调查与成本控制，薪酬定价、结构设计 with 成本控制，薪酬成本管理，薪酬的给付，薪酬的调整，薪酬成本控制，常见薪酬模型的设计等内容。

需要说明的几个基本概念

1. 激励

就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。简言之，激励就是通过调整外因来调动内因，从而使被激励者的行为向提供激励者预期的方向发展的过程。

2. 激励成本

就是指组织为了激励员工所花费的各种成本，它既包括直接成本，又包括间接成本，还包括机会成本。

3. 激励机会成本

指的是组织将一种资源用于激励员工也就意味着它不能用于其他用途，从而可能给组织带来的收益损失。

4. 激励效益

激励效益指的是组织对员工进行激励的投入与产出的比较，即激励收益与激励成本之比。在管理活动中，如果激励收益大于激励成本，则具有激励正效益；如果激励收益等于激励成本，则视为零效益；如果激励收益小于激励成本，则产出负效益。提高激励效益是人力资源管理的基本目标、出发点和归宿。

5. 机会主义行为

人的机会主义行为是指人对自我利益的考虑和追求的行为倾向，意思是，人具有随机应变、投机取巧、为自己谋取更大利益的行为倾向。首先，人的机会主义行为倾向具有二重性，一方面，机会主义动机或行为往往与冒风险、寻找机遇、创新等现象有一定的联系，机会主义的对立面就是保持现状；另一方面，机会主义又会对他人造成一定的危害，如机会主义有时把自己的成本或费用转嫁给他人，从而对他人造成侵害。其次，我们要把人的机会主义行为倾向与人的道德败坏区别开来。人的机会主义行为倾向根源于人对自身利益追求的内在动机与外部环境。人对自身利益的追求可能有两种基本结果：一是人在追求自身利益最大化的过程中也促进了社会经济的发展（即主观上为自己，客观上为别人）；另一种结果是人在追求自身利益最大化的过程中损害了他人的利益。外部环境对人的影响也表现在两个方面：一是制度较完善的外部环境促使人们在合理、合法的范围内追求自身利益的最大化；二是制度不完善的外部环境刺激了人的机会主义行为动机，从而不择手段地追求自身利益的最大化。

目 录

导 论 /1

第一章 简述激励成本收益分析

第一节 激励概述 /4

一、激励的特性 /4

二、走进眼花缭乱的世界——激励的形式 /6

三、不可忽视的激励风险 /15

四、探寻影响员工激励效果的因素 /17

五、激励理论研究的新趋势 /23

第二节 员工激励的运作成本分析 /25

一、激励的直接成本 /25

二、激励的间接成本或机会成本 /26

三、激励制度的运作效益分析 /26

- 第三节 薪酬激励的成本收益分析 /27
 - 一、抓住工资的手 /28
 - 二、欲说还休的奖金 /29
 - 三、离不开的福利 /31
 - 四、激励的魔方——股权激励 /33
- 第四节 特殊激励形式的成本收益分析 /41
 - 一、内部晋升的成本收益分析 /42
 - 二、工作环境激励的成本收益分析 /45
 - 三、授权激励的成本收益分析 /47
 - 四、培训激励的成本收益分析 /50
 - 五、企业文化与员工激励 /55
- 第五节 激励效果评价 /57
 - 一、被激励者的效果分析 /57
 - 二、从激励成本和激励效果上来评价 /58

第二章 激励成本的控制与效益改进

- 第一节 激励成本控制概述 /63
 - 一、激励成本控制的意义 /64
 - 二、激励成本控制的一般原则 /65
 - 三、激励成本控制的基本程序 /66
 - 四、激励成本的控制方法 /66
- 第二节 激励成本的控制 /69
 - 一、掌控激励运作成本 /70
 - 二、不同企业的激励运作成本控制 /71
 - 三、特殊激励形式的成本控制 /72

- 第三节 文化激励的有效使用 /87
 - 一、文化激励的一般原则 /88
 - 二、提高企业文化有效性的基本方法 /89
 - 三、提高文化激励效益的具体措施 /93
- 第四节 激励组合与成本控制 /94
 - 一、激励模式建构原则 /95
 - 二、员工类型与激励手段组合 /96
 - 三、企业发展阶段与激励手段组合 /111

第三章 绩效考评与收益分析

- 第一节 绩效考评概述 /119
 - 一、开发绩效考评功能 /120
 - 二、绩效考评的基本原则 /121
 - 三、绩效考评系统的操作流程 /122
 - 四、绩效考评中的误区 /123
- 第二节 探寻影响绩效考评效益的因素 /126
 - 一、企业的外部环境 /128
 - 二、企业的内部环境 /130
 - 三、考评工作自身的因素 /131
- 第三节 话说绩效考评收益 /133
 - 一、绩效考评的诱惑力 /134
 - 二、绩效考评的收益分析 /135
 - 三、走向绩效考评的终极——考评成果的应用 /136
- 第四节 绩效考评的评价 /145
 - 一、绩效考评系统的评价标准 /145

- 二、该如何评估绩效考评 /147
- 三、绩效考评系统病因诊断 /151
- 四、绩效考评的总结 /154
- 第五节 绩效考评的效益改进 /155
 - 一、绩效考评取得效果的关键 /156
 - 二、改善绩效考评的秘方 /157
 - 三、如何解决绩效考评争端 /159
 - 四、员工绩效改进辅导 /161

第四章 绩效考评与成本控制

- 第一节 绩效考评实施与成本控制 /170
 - 一、360°选择考评者 /171
 - 二、应该重视的培训——绩效考评者的培训 /177
 - 三、绩效考评成功的前兆——方法选择 /180
 - 四、该如何确定绩效考评指标体系 /184
- 第二节 绩效考评的风险控制 /189
 - 一、绩效考评中的偏误规避 /191
 - 二、如何控制绩效考评风险 /195
- 第三节 绩效考评模式选择 /199
 - 一、不同类型员工考评模式选择 /200
 - 二、不同类型企业考评模式选择 /209
 - 三、团队绩效的有效考评模式 /214
- 第四节 绩效考评手段创新与成本控制 /219
 - 一、神奇的自我管理法 /220
 - 二、计算机的应用 /221

- 三、走向绩效管理 /221
- 四、边际员工的绩效管理 /223

第五章 薪酬制度设计与成本控制

- 第一节 薪酬制度设计的基石 /229
 - 一、薪酬制度的设计原则 /230
 - 二、薪酬设计的程序 /231
 - 三、薪酬构成组合模式的优化 /236
- 第二节 薪酬制度设计的影响因素探析 /241
 - 一、薪酬制度本身 /241
 - 二、员工方面 /242
 - 三、企业方面 /243
 - 四、企业外部环境 /247
- 第三节 薪酬制度设计的起点——职位评价 /249
 - 一、职位评价的方法选择 /252
 - 二、职位评价的优化 /254
- 第四节 知彼知己——薪酬调查 /255
 - 一、认识薪酬调查报告的市场价值 /255
 - 二、使用薪酬调查报告时碰到的问题 /255
 - 三、薪酬调查的工作要点 /256
 - 四、薪酬调查范围的确定 /259
 - 五、如何进行薪酬调查 /260
- 第五节 走进薪酬设计的核心——薪酬定价、结构设计 /264
 - 一、薪酬定价方略 /266
 - 二、揭开薪酬结构设计的面纱 /268

三、走向薪酬管理 /277

第六章 薪酬的控制与支付

第一节 薪酬成本管理 /286

- 一、薪酬成本与薪酬预算 /286
- 二、薪酬衡量指标体系 /288
- 三、薪酬总额的确定 /292
- 四、薪酬成本结构的确定 /295
- 五、组织的人工成本预测、预警系统 /295

第二节 薪酬支付的艺术 /298

- 一、薪酬支付的透明度 /298
- 二、把握支付时机 /304
- 三、不可小视的薪酬支付方式 /305

第三节 薪酬的随机应变——薪酬调整 /310

- 一、调整的原则 /312
- 二、薪酬调整机制 /312
- 三、薪酬的调整 /313

第四节 破解薪酬成本 /319

- 一、薪酬成本控制的战略选择 /321
- 二、掌控薪酬成本控制方法 /322
- 三、特殊形式薪酬的成本控制 /326

第七章 常见薪酬模型的设计

第一节 不同职位员工的薪酬模型设计 /338

- 一、企业家的薪酬设计 /338

二、管理者的薪酬设计	/347
三、研发人员的薪酬设计	/348
四、营销人员的薪酬设计	/350
第二节 不同知识技能员工的薪酬模式	/353
一、知识型员工的薪酬模式	/353
二、专业技术人员的薪酬模式	/355
第三节 团队薪酬模式设计	/360
一、认识工作团队	/362
二、团队薪酬的模式选择	/363
三、团队薪酬设计中应注意的问题	/365
第四节 不同发展阶段的企业薪酬模型设计	/366
一、初创期	/366
二、快速成长期	/367
三、成熟稳定期	/368
四、衰退期	/369
五、薪酬体系设计应注意的问题	/370
第五节 不同类型的企业的薪酬模型设计	/373
一、国有企业薪酬制度设计	/373
二、民营企业薪酬制度设计	/378
三、中小企业薪酬制度设计	/381

简述激励成本收益分析

- 激励概述
- 员工激励的运作成本分析
- 薪酬激励的成本收益分析
- 特殊激励形式的成本收益分析
- 激励效果评价

【案例透视】

老福特首先利用流水线批量生产汽车，使汽车从富人的奢侈品走入美国工薪阶层家庭。为配合新引进的生产方式，他还采取了另一项重大举措，就是大幅度提高工人工资，他在1914年将工人的日工资从不到2.5美元提高到5美元，即著名的“5美元日工资”的薪酬标准。当年美国人均年GNP在385美元上下，行业内工人日平均工资约为2.5美元，一辆汽车的价格才几百美元，“5美元日工资”的标准似乎令人难以置信，一时成为美国各地报纸热炒的新闻。此外，他还不断改善员工的工作条件，并提供比较优厚的福利。

【案例分析】

其实，老福特这样做并非像当年媒体所说的是“慷慨义举”，而是针对当时管理环境和竞争压力所采取的应对措施。在20世纪早期的美国汽车城底特律，工人与工厂仍沿袭一种传统的半松散式的雇佣关系：有活时工人来工厂上班，没活时工人回家。工厂无须在停工时给工人发工资，工人自然也没有义务对雇主作出长期稳定工作的承诺，因而劳工流动率很高，纪律性也较差。这对老福特推行流水装配线的生产方式极为不利，大幅提高工资对降低劳工流动率和改进工作质量具有激励作用。另一方面，流水线使每辆汽车组装工序的用工成本从以往的12个小时降低到不足2个小时，单位产品工时的节省为提高工时报酬提供了经济可能性。

“5美元日工资”本质上是一项激励措施。现代经济学从委托—代理关系和信息不对称角度理解激励机制的重要性和困难性。老福特在雇佣工人时，一个主要要求是工人能长期稳定地工作，而且要保持“清洁、冷静”的高效率状态。获得哪些工人能长期稳定地上班并严守纪律这类信息需要支付成本，更经济有效的方法反倒是出一个远高于市场行情的工价，让工人自我约束。

“5美元日工资”是计时工资。流水线作业这类工厂式生产活动比较容易检查生产者单位时间的劳动数量和质量。但在其他一些工作环境下，较难判断生产者单位时间内的劳动数量和质量，计时报酬就不再是适当的激励方法。