

顶尖商务备忘

必看！
**不加薪
也能激励员工**



三言两语 道破商业趋势
点滴智慧 顿悟企业未来

来自通用电气和高盛的人力资源经验

Reward Systems
Does Yours Measure Up?

(美) 史蒂夫·克尔 (Steve Kerr) 格伦·里夫金 (Glenn Rifkin) 著
梁超群 黄丹凤 译



机械工业出版社
China Machine Press



顶尖商务备忘

必看！ 不加薪 也能激励员工

Reward Systems
Does Yours Measure Up?

(美) 史蒂夫·克尔 (Steve Kerr) 格伦·里夫金 (Glenn Rifkin) 著
梁超群 黄丹凤 译



机械工业出版社
China Machine Press

Steve Kerr, Glenn Rifkin. Reward Systems: Does Yours Measure Up?

Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation.

Simplified chinese translation rights arranged with Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 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Harvard Business Press授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

封底无防伪标均为盗版

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：01-2009-5076

图书在版编目（CIP）数据

必看！不加薪也能激励员工 / （美）克尔（Kerr, S.），里夫金（Rifkin, G.）著；梁超群，黄丹凤译. —北京：机械工业出版社，2010.3

（顶尖商务备忘）

书名原文：Reward Systems: Does Yours Measure Up?

ISBN 978-7-111-29699-7

I. 必… II. ① 克… ② 里… ③ 梁… ④ 黄… III. 企业管理：人事管理—激励—方法 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第019568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：程 琨 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年3月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 8.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29699-7

定价：26.00元

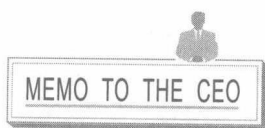
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



出版者的话

顶尖商务备忘

“顶尖商务备忘”丛书由全球一流专家所著，对当今各个商业领域中存在的一些迫在眉睫的问题提供有效的解决方案，为时间紧迫的管理人士量身定制。简洁、专注、以解决问题为导向，每一本书都针对一个重要的管理挑战进行了探讨分析，提出了权威建议，提供了富有启发的观点见解，体现出基于现实的深刻洞察。

下列图书已经出版：



《必看！未来五大战略》

乔治·斯托克 约翰·布特曼
(波士顿咨询集团)



《必看！私募股权启示录》

奥里特·加迪西 休·麦克阿瑟
(贝恩咨询公司)



《必看！绿色战略中的商机》

安德鲁 J. 霍夫曼 约翰 G. 伍迪



《必看！功成身退》

马歇尔·戈德史密斯



《必看！不加薪也能激励员工》

史蒂夫·克尔
格伦·里夫金

译者序

奖惩无处不在，它渗透在我们的生活中。老师给贴个五角星，或者妈妈奖励个游戏机等奖惩中的小儿科伎俩，我们且不必说（其实，对小孩的奖惩问题是小儿科，但绝对是大艺术），在国际舞台上，每天都在上演奖惩游戏。美国政府长期奉行的胡萝卜加大棒政策，就是奖惩游戏的大手笔。不过总体而言，美国人更喜欢使用惩罚策略，与之相反，中国人在外交中则更擅长使用奖励政策；自我们的国力空前提升以来，则更是如此——这就涉及本书中所说的奖励的资源问题。

本书作者之一史蒂夫·克尔曾长期担任通用电气和高盛的首席学习官，与杰克·韦尔奇等商界传奇人物的共事，使他能掌握企业奖惩游戏的核心内幕，但更让人肃然起敬的当然是他本人对奖惩问题的深入思考，曾以《论错误回报员工成就的企业愚行》一书在业界被广泛推崇的克尔先生诚为奖励机制实践问题研究的第一人。

克尔先生的视野非常开阔，这使他能从宏观上把握奖励机制问题。诚如本书中他所阐述

的，奖惩是一个人人都在玩的游戏，大至国家政府，小至部门经理（主任）。“美国建立了世界上最昂贵的医疗保健体系，但美国民众却不是世界上最健康的民族，这应部分归因于激励系统中所存在的缺陷。”作者的分析让人信服，也让人忍俊不禁。他的有些语言有时候非常“毒”，可谓“一箭穿心”。为什么健康者也会被医生“看”出病来？因为“他们知道自己绝不会因为替病人做了无用的检查而被起诉，但却很有可能因为没有做此类检查而惹来诉讼麻烦。此外，前来问诊的健康人还是一项持续的经济来源，他们不会因为突然抱病身亡而让医生感到难堪”。这类简明的分析，让问题的症结所在——美国医疗制度中的奖惩机制，一下子现了“原形”。当然，书中的分析，远比上述引用更全面、更具说服力。美国人在“第二次世界大战”中为什么打得精彩？在越南泥潭中为什么遭遇失败？在克尔看来，这里的根本原因也在于奖励问题。这种隐形的奖惩问题是本书中的一大亮点，很能启迪思维。伊拉克战争的转机在什么地方？也许同样在于这种“隐形奖励机制”的转变。

奖惩似乎是个简单的问题，谁都知道，应该奖励好的，惩罚差的、落后的，似乎凡是有常识的人都可以做好奖励问题。但诚如书所述，奖励有时是个非常复杂的问题。例如，如

何奖励隐性业绩？诸如团队协作、“以老带新”等很难量化的东西，应该如何奖惩？应该建立怎样的机制？作者在本书中开宗明义，提出了对业绩的定义问题，这就是奖惩中“纲”的问题。对于上了一定规模的企业或其他机构，定义业绩也许就不是依靠常识可以解决的。即便你采用“库存降低”、“销售业绩”、“数据说话”等所谓的“硬事实”为依据的业绩评价标准，也可能遭遇失败。

奖惩中的“目”就更加复杂了，但作者对其中的主要问题都做了清晰的剖析。所谓“目”就是细节，“细节决定成败”这句管理时代的新格言，在克尔的这本精彩著作中都有体现。例如，相对评价与绝对评价各有什么利弊？为什么杰克·韦尔奇由于情势所逼，做出了“最差的10%员工自动解职”的决策？奖惩游戏中存在怎样的真假零和博弈？管理者是怎样在奖励中作茧自缚的？业绩考评中，你当然会考虑已发生成本，但是你考虑过“已避免成本”吗？奖惩中如何处理公平与效率之间的平衡？书中的分析让人常有豁然开朗或者别有洞天的感觉，有时你不得不击节赞赏、拍案叫绝。

克尔实在是个“趣人”，他的许多例证，把枯燥、实用、铜臭的奖惩问题，分析得很是“趣逗”。他的讲述经常点到为止，却让人回味无穷。例如，海豚救人的克尔版本就非常cynical（我一

直无法满意地将这个词译成汉语)，让感伤主义者或浪漫主义者读来有点胸闷：“数百年来一直流传着落水海员因被海豚推回到岸边而奇迹般生还的故事，海豚也因此被描绘成仁慈心善的水中生灵。然而科学研究却对海豚的这一形象提出了挑战。研究表明，事实上海豚非常喜欢推东西，而不仅仅是推人。同时，它们会将东西推往各个方向，而不仅仅是推向岸边。当然，那些不幸被海豚沿着海岸线推行，甚至被推向大海深处的落水者很少再有机会讲述他们当时的经历。”这个故事与奖惩游戏中的某些问题存在着诸多可比性与相似性，我们的许多管理者都被手下的“海豚”迷惑了，克尔如此暗示道。

最后值得一提的是，在我们的翻译过程中，上海英硕文化传播有限公司在翻译统筹方面做了大量工作，在此表示感谢。

梁超群 黄丹凤

2010年1月于上海



MEMO TO THE CEO

目 录

出版者的话

译者序

1 奖惩体系的力量 / 1

2 第一步 用『可执行语言』表述发展目标 / 13

3 第二步 制定全面系统的评价标准 / 31

4 第三步 构建有效的奖惩体系 / 73

5 从周一早晨开始 / 113



MEMO TO THE CEO

奖惩体系
的力量

管理的过程，就是不断地解决问题的过程。有些问题，我们总是愿意花大钱去解决，却永远无法根治，如电脑病毒；有些问题的解决之道众人皆知，但绝大部分企业由于无力承担其高昂费用而不去解决，如为全体员工提供优质的医疗保健服务这个问题；也有问题的解决方法既明确又经济，但正因为如此，每个企业都能妥善加以解决，即便做得再好也不能形成任何竞争优势，如计算员工薪水。奖惩体系问题又可自成一类。建立成功的奖惩体系所应遵循的基本原则，可以说是众人皆知的。并且，这件事，做坏比做好花费更巨。即便如此，有些企业管理人员仍频频违背这些基本原则，甚至有些在其他职能的履行中表现相当出色的经理也不例外。由于企业间存在这种差异，构建起有效的奖惩体系将会为企业带来巨大的竞争优势。

当奖惩体系出现故障

相反，带故障运行的奖惩体系必然会带来经济损失，并产生不良后果。例如，美国建立了世界上最为昂贵的医疗保健体系，但美国却远不是世界

-
-
-
-

上最为健康的民族，这应部分归因于激励系统中所存在的缺陷。医生的错误诊断有两种类型：第一类是将健康人诊断为病人，由此带来不必要的情绪焦虑和经济开支，喜欢吃的东西因此也不敢吃了，原先乐此不疲的活动，现在恐怕只能有节制地偷偷乐一下了，莫名其妙的药物被灌进来了，甚至被不必要地开膛剖腹了——造成了直接的身体伤害；第二类恰恰相反，将病人诊断为健康人，妨碍病人寻求必要的医学治疗，从而使他们失去治愈疾病的机会。

我们希望医生能将上述两类误诊的可能性都降到最低，但研究表明，相比较病人被误诊为健康人而言，健康人被误诊为病人的几率要高得多。一个重要原因是，对于医生而言，将病人误诊为健康人是件非常丢脸的事，并会带来法律上的风险；而将健康人误诊为病人的行为则常常可以逃避谴责，被认为是医生尽心尽力、丝毫不敢有所闪失的表现。同时，医生也知道自己绝不会因为替病人做了无用的检查而被起诉，但却很有可能因为没有做此类检查而惹来诉讼麻烦。此外，前来问诊的健康人还是一项持续的经济来源，他们不会因为突然抱病身亡而让医生感到难堪。

种种因素也在悄悄地助长着诸多不光彩的行为，对此，医生可谓心照不宣。例如，因病人治愈率的高低同医院所能获得的各类奖励直

接挂钩，因此，许多医院更愿意接收健康状况较好的病人。部分医院甚至将急需治疗的重症患者拒之门外，其中少数医院当然因此变得声名狼藉。同样，为攫取经济利益，医院也会在明知门诊治疗更为有效的情况下，要求病人接受住院治疗，在住院期间收取高额治疗费用，并基于经济收益而非治疗状况让病人延迟或提前出院。另一个问题是，医院在预防性治疗中不能获得任何经济收益，或是获得的经济收益远远低于发病后的疾病治疗。保险公司为预防性治疗提供的偿付款十分有限，并不是因为它们未能认识到预防性治疗的重要性，而是因为所处的奖惩体系使它们无利可图。正是由于上述及其他种种异状，2007年美国医疗保险体系中仅有7%用于预防性治疗开支。如果说1盎司预防的功效等同于1磅^①治疗的功效，那么，如此低的预防性治疗比例的结果，我们一算便知。

战争时期，不合理的奖惩体系也有损于国家利益。简单来说，战争时期绝大部分军事机构的首要目标是取得胜利，而绝大部分士兵的首要目标是四肢健全地回到家中。这样一来，两者的目标便产生了尖锐的矛盾。士

① 1磅=0.453 59千克。

兵依据个体目标采取的行动将对军队整体目标的实现产生负面影响。

但事实却并非一定如此，关键在于奖惩体系的设计。例如，越战中频频发生“弑主”（如，军队指挥官立功心切，自愿让自己的部队承担某项危险任务而遭下属杀害）、敷衍塞责、兵变、潜逃等“犯上作乱”事件。但在第二次世界大战期间，此类事件要少得多。造成这一差异的原因多种多样，但对两者奖惩体系的考量将启人心智。第二次世界大战中，美国士兵最大的愿望是什么？回家。何时能回家？战争胜利后。而在战争期间不服从命令的士兵将会遭到严厉处罚。正是由于这一奖惩体系，大多数参加第二次世界大战的美国士兵，无论爱国与否，都将国家命运与个人利益密切相连，竭力争取战争的胜利。

那么，在越南战场上，美国士兵最大的愿望是什么呢？也是回家。何时能够回家？轮值期结束后便可，与战争胜利与否无关。出于分散战争风险的政治需要，越战的奖惩体系强调公平，忽视效率。并且，由于高层倾向于认为士兵之所以潜逃或犯上，多为过度疲劳所致，所以有时候他们常能获得休养机会，而不是遭受严厉惩罚。由此，许多美国士兵得出结论的是，浴血奋战取得胜利并不能为他们个人带来好处。

再来看看离我们更近的伊拉克战争，美国军

队再次采用了轮值制。由于没有征兵制度，士兵的供应量有限。因此，某些部队在轮值期结束后被再次派往伊拉克，也有部队在即将启程回家时被告知服役期延长。具有讽刺意味的是，对于许多美国人而言，以牺牲效率为代价建立起强调公平的奖惩体系，其结果却是在失去效率的同时，也丢掉了公平。

在上述医疗和军事案例中，一个组织机构的奖惩体系的有效性，可以毫不夸张地说，决定了相关人员的生与死。其他性质的组织或机构，其失当的奖惩措施也许不至于带来“致命”后果，至少能让你付出高昂代价。

利用奖惩体系实现你的目标

由于忽视了奖惩体系的基本原则，许多企业内充斥着诸多不良行为。表1列举了部分常见的不良行为及其后果（本书后面的章节中将对此类行为做详细探讨，并提供相应建议）。

有效奖惩体系的一个核心特征便是能帮助你实现目标。表1中描述的种种情况，当然也有可能很合你的胃口。不过我还是假定，这类不良的企业行为经常让你抓狂，你力图加以改变却又苦于没有良方。实际上，你完

•	
•	
•	
•	

全有可能改变这一情况，第一步便是对需要解决的问题进行准确表述。大部分管理人员都认为，错误的根源是那些欺骗上司、操纵数据、与同事盲目竞争的员工。但在本书中我要阐明的观点是，这一看法将问题过于简单化，如同斯金纳（B. F. Skinner）所谓的“骂鼠”（blaming the rat），即“不怪自己怪白鼠”。

表1 不合理的奖惩体系所引发的不良行为

组织目标	但倾向于奖励……	因而常常导致……
长期增长	完成季度目标的员工	过于强调短期业绩； 员工操纵数据
新产品、 新创意	不犯错的员工	风险规避行为
部门间合作、团队精神	个人目标达成	自利行为；无效竞争
坦诚、负面消息及时掌握、员工提供真实反馈	只会说开心话的员工	“杀传信人”；员工附和老板；在业绩考核中将每个人都评为中等以上
工作业绩	出勤状况	员工准时上班，维持表面忙碌
顶级客户服务	营运效益与成本效益	“您的来电非常重要，请稍等……”

行为学家斯金纳的“骂鼠”一说，其灵感来源于此君当年在实验室里的“人鼠之争”。在其职业生涯早期，他在实验室里无数次地折腾过老鼠，以验证自己的行为假设，无奈白鼠总是不配合。他回忆自己当时曾冲着白鼠大喊：

“你们为什么不乖？做出该有的反应！”后来他痛定思痛，终于醒悟过来：不是白鼠不配合，而是自己设计的实验存在缺陷。白鼠的不配合只是对不合理的奖惩体系所做出的合理反应。在对自己设计的“刺激-反应”模式做出合理调整后，白鼠的行为马上变得可测、可控。想象一下，某位杰出的科学家对着自己的实验动物大吼大叫的场面似乎相当怪异，有点不可思议，但这其实与许多高级管理人员的所作所为并没有太大区别。这些管理人员常常无意中建立了不合理的奖惩体系，非但未能引发他们所期望的行为，反而造成了令人抓狂的不良后果。

“骂鼠”概念关乎本书最重要的宗旨，即改变你对于问题本质的认识。不要说：“我的员工动力不足，但这不是我的错。”而要说：“至少就绝大部分员工而言，他们的失当行为不能由他们自己负责，是我的奖惩（和评价）体系出了问题。”这样看问题当然不是一件愉快的事情，因为它让你认定责任在于自己，而非别人。如同斯金纳的领悟一样，这是一个痛苦的过程。但好处在于，既然你是系铃人，那么也可以成为解铃人，这就意味着你无须采取增加员工、提升信息技术配置、聘请顾问或是改变员工性格特征等手段。

-
-
-
-