

Pay Strategies for the New Economy



卓越的价值

R 基于绩效的薪酬方案设计
Rewarding Excellence

(美) 爱德华·E·劳勒三世 著

北京爱丁文化交流中心 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

卓越的价值

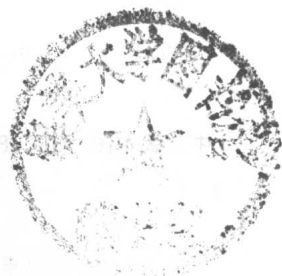
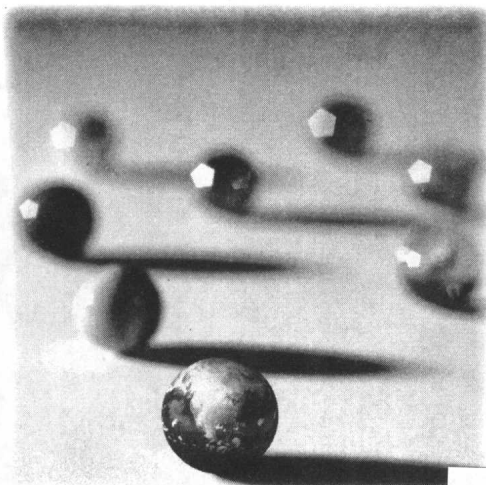
基于绩效的薪酬方案设计

Rewarding Excellence

Pay Strategies for the New Economy

(美) 爱德华·E·劳勒三世 著

北京爱丁文化交流中心 译



B1286009

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Edward E. Lawler III: Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy

Copyright © 2000 by Jossey-Bass Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2002-6682

图书在版编目(CIP)数据

卓越的价值: 基于绩效的薪酬方案设计/ (美) 劳勒三世 (Lawler III, E. E.) 著; 北京爱丁文化交流中心译. —北京: 电子工业出版社, 2004.1

书名原文: Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy

ISBN 7-5053-9342-1

I. 卓… II. ①劳… ②北… III. 企业管理: 劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104939 号

责任编辑: 赵菁

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 14.25 字数: 235 千字

版次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 27.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序

四十年前，我开始研究奖励制度。这几十年发生了很多事，管理领域更是发生了翻天覆地的变化。如今，企业面临着新的全球化经济，面临着 1960 年不曾预见的激烈竞争以及大量的新技术，企业利用这些技术就能以崭新的、更为有效的方式运作。奖励制度也发生了变化，尽管可能不如技术和竞争领域的变化那么引人注目。现在人们对如何设计能为企业和个人提供强大动力的奖励制度有了更多的了解。

在当今激烈的竞争环境中，要想充分发挥奖励制度的作用，企业就必须在各个领域全方位地运用奖励制度。对绩效出色的个人予以重奖，是因为他们对企业的贡献更大，也是因为奖励能起到进一步激励他们的作用。我们还应当根据团队的绩效进行奖励，在很多时候，还应当根据公司业绩给全体员工配发股票和红利。

本书的第 1 部分讨论了企业应该采纳一种新的组织模式。该模式能更好地适应新的竞争形势，能充分体现在当今社会中，竞争优势主要源自企业的人力资源、核心竞争力，以及企业的管理能力。第 2 和第 3 部分阐述了为什么侧重于工作和价值工资的旧式的奖励制度，在培养和激励个人或企业方面不能取得令人满意的效果。旧系统无法帮助企业赢得竞争优势，但企业为了在竞争中取得成功就必须取得竞争优势。因此，企业必须实施奖励制度，只有这样才能吸引并留住合适的人才并激发他们取得更好的业绩。

奖励制度（尤其是薪酬制度）对动机和绩效的影响是众所周知的。奖励制度应该鼓励员工提高个人技巧和能力，并且根据绩效进行奖励。

如果能很好地做到这一点，奖励制度就能为企业效率的提高做出重大的贡献。

本书的重点及本书与众不同之处在于：提出了一种全新的奖励制度设计方法，能设计出有效地吸引、留住和激励个体的奖励制度。正如我在第2部分所指出的，企业必须谨慎制定一套奖励制度以吸引、留住并培养出合适的团队成员。也就是说，企业必须根据员工个人的绩效状况而不是根据他们所从事的工作的类别来支付薪酬，并且应该将薪酬的给付与员工的市场价值联系起来。当企业根据个人的绩效状况进行奖励时，企业不仅能培养出有价值的人力资源，而且还能获得新的组织能力和核心竞争力，并借此取得竞争优势。

本书的第3部分侧重于绩效的薪酬支付问题。有效的奖励制度是激励员工使之取得优秀的业绩以及实施企业战略方案的关键。要想做到这一点，企业所面临的挑战是如何衡量并根据绩效进行奖励，以及明确应该在多大程度上将个人工资同绩效挂钩。要想使奖励成为一种有效的激励因素，奖励必须成为整套薪酬体系中的重要部分。这在传统的取决于价值工资的薪酬制度中是绝对不会发生的。因此，我强烈建议应该根据员工的业绩状况，使用红利、股票期权以及其他各种形式的支付方式来奖励员工。

本书的第4部分综合阐述了用于奖励优秀员工的各种薪酬支付方法，并指出企业设计整体奖励制度时应该将目标定格在尽力提高企业的效率上。这部分内容将重点放在各种支持并适应高绩效企业模式（将在第1章中进一步阐释）的奖励制度上。这种高绩效企业模式在过去十年中已经被广泛采用。在此，我明确指出：旧奖励制度完全不能支持也无法适应高绩效企业模式。

《卓越的价值》一书不仅告诉我们应该如何奖励个人，还告诉我们应该如何设计和管理复杂的公司。本书将重点放在薪酬制度上，因此本书对于那些负责设计和管理企业薪酬制度的人有很好的借鉴作用。本书对参与设计和管理那些在当今商业环境中具有竞争力的复杂企业的人也很有裨益。

《卓越的价值》一书参考了大量有关奖励制度的研究材料，并且将重点放在了灵活运用研究材料以及各种各样的薪酬和奖励措施上。我讨论了不同企业所使用的制度，此外，还就下列问题提出了自己的建议。

这些问题包括：管理者应当如何指导绩效评估；应当如何支付为自己工作的人；更重要的是，应该如何为企业制定薪酬制度。我还指出了衡量各种制度的恰当性的指导方针。这些制度包括：基于团队绩效的薪酬支付体系、全方位绩效评价制度以及基于技能的薪酬支付体系等。这些讨论给那些必须就薪酬制度的设计和实施做出决策的管理者提供了有价值的蓝图。



致谢

过去二十年，我一直是洛杉矶南加利福尼亚大学绩优企业研究中心的一位成员。该中心主要致力于奖励制度的研究。中心的研究成果对本书的撰写有很多贡献。我特别感谢 Jay Galbraith、Gerry Ledford、Allan Mohrman 和 Susan Mohrman，他们的工作促进了我的关于奖励制度的思想的形成。

绩优企业研究中心确实是一个独特的团体，它使我能够从理论和实践两方面开展研究。该中心获得了 50 多家企业以及南加利福尼亚大学马歇尔商学院的支持。正是因为有了这些支持，我才有机会去研究很多公司的薪酬实践案例，从而发展并检验我在本书中提出的理论。在手稿的准备期间，中心的几位成员给我提供了很多帮助。在此，我要特别感谢 Kristan Venegas 和 Dustin Pendill 的支持。

我的妻子帕特在我写作本书期间不断地给我支持。当我灰心丧气的时候，她鼓励我；当我粗心大意的时候，她鞭策我；最重要的是她给了我爱和支持。对此，我非常感激她。我很幸运有这样的妻子。

爱德华·E·劳勒三世
洛杉矶，加利福尼亚



The Author

作者简介

爱德华·E·劳勒三世，是南加利福尼亚大学马歇尔商学院管理和组织学教授，也是绩优企业研究中心的主管。

1964年，劳勒获得加利福尼亚伯克利大学的博士学位。毕业后，他进入耶鲁大学任工业管理和心理学的助理教授，三年后，他升为副教授。

1972年劳勒来到密歇根大学任心理学教授，并在社会研究学院的调查研究中心担任计划部主任。1978年，他成为南加利福尼亚大学马歇尔商学院的教授。第二年，他在该大学创建绩优企业研究中心并担任主管。

《商业周刊》将劳勒评价为世界一流的管理专家之一。由于劳勒为人力资源管理做出许多贡献，美国薪酬协会和人力资源管理协会给他颁发了终生成就奖。在薪酬和企业绩效方面，他为许多企业和政府机构提供过咨询服务。

劳勒撰写或与他人合著了250多篇文章和30多本书。最近出版的书有《最终优势》（1992年）、《面对未来的企业》（1993年）、《从头开始：建立新的企业模式的六个原理》（1996年）、《未来的企业》（1998年）、《高绩效企业的战略：总裁的报告》（1998年）、《领导能力改变手册》（1999年），以上书籍均由Jossey-Bass出版社出版。

Introduction

前 言

我认为企业管理方式正在经历着一场翻天覆地的革命。当今，新技术和重大的社会、政治变革已经带来了商业全球化以及越来越多民主的国家，由此掀起了一场企业管理方式的革命。近年来，数十亿的人已经或将要踏入资本的时代，其中少数精英还随着因特网、卫星电视、手机和电话会议的不断发展而进入了电子网络的时代。

技术和政治变革对企业的影响是巨大而多元的。企业越来越发现只有以大刀阔斧的方式重塑自我才能在新的全球经济体系中具备竞争力。他们不仅需要重塑或改变自己的基本企业结构、全球影响力和对信息技术的使用，也同样需要改变自己的奖励制度。



绩效要求

随着资本主义和全球资本市场的不断发展以及贸易壁垒的不断减少，提高绩效水平也许已经成为了企业一个新的最重要的压力。这些变革为企业提高效益创造了大量的机会，但同时也产生了大量新的竞争对手和要求更高的投资者。公司股东权利的增大使他们能够对企业管理施加更多的压力，以便让企业为他们带来更多的收益。现在，退休基金和互惠基金在许多企业中占据着大量的股份，这就使它们的所有者对企业绩效有了更大的发言权，并已经导致了一些首席执行官的辞职和许多公司董事会的重组。

20 世纪 90 年代，美国电话电报公司、美国西尔斯公司、IBM、通用汽车、康柏电脑公司等许多大公司都因为经济效益低下而将首席执行官解职。在企业分红方面，股东获得高额利润对董事会和高层管理带来的压力已经产生了诸多影响，包括要求越来越多的董事会成员和高层主管购买自己公司的股份和各种股票期权计划的实施。当今全球经济的现实是，公司不仅要与本

国、本州内的其他公司，还要与世界各地的公司竞争金融资本。今天，金融资本能够并且确实在向任何能够为它带来最大利益的地方迅速转移。

消费者购买能力的增加进一步加剧了企业绩效的压力。最近一份对首席执行官的调查表明，他们都认为顾客期望值的增加已经成为了他们所面临的最大的挑战。世界上几乎所有的产品和服务都已经过剩，不论是汽车、电视机或是餐馆。这就导致了一个微妙但重要的变化，主动权从卖方向买方的转移。而大量的信息又加剧了这种变化，使消费者能够借助它们更成功地进行购买。因特网、电视和其他一系列信息传播途径使消费者可以对不同的产品和服务进行比较，了解更多的信息之后再做出决定。因特网还提供了一种新的销售渠道，人们购买很多产品的方式正在随之改变。这就促使零售商和企业都必须对自身的经营模式进行重新设计。企业从没有像今天这样面临这么大的绩效和变化的压力，而且毫无疑问这种压力还会继续增大。



知识增长

将 20 世纪下半叶形容成一个知识爆炸的时代一点也不为过。这一时期技术的发展是令人难以置信的。新知识创造了新产业，不仅使我们有能力将人类送上月球，而且还能使彼此在地球上通过新的方式更经济、更有效地进行交流。未来还将是科学技术知识持续发展的时代。就像科学发现不断增加一样，企业花在技术研究与发展上的资金也将不断增加。

知识和信息技术的快速、持续增长对企业造成了两个重要的影响。首先，它废弃了传统的经营模式，即以信息缺乏和信息传递成本高昂为前提，代之以信息分配为基础的经营模式。随着计算机和信息技术的发展，这些假设都已经不再适用。由于现在信息的传递已经非常方便和便宜，建立在新的经营理念上的新型企业模式已经发展起来。我将在第 1 章讨论这一问题。可以肯定的是，大多数企业将运用这些模式来适应新的科技和竞争的要求。

其次，技术的高速发展已经使知识的管理和发展成为了企业的重要任务。它已经改变了工作的结构和人们应该知道的及工作的内容。越来越多的工作成为了知识性的工作。为微软公司编写软件程序的人员是这样的，很多生产工人也是如此。过去的生产工人一般只负责完成简单、重复性的工作，而现在可能要操作程序化的设备，进行统计程序控制，或与供应商安排时间和处理问题等。简言之，很多老式的工作已经不复存在，取而代之的是新型的工作，这就要求员工成为知识型的决策人并能够了解企业的商业战略、业务和客户。



新的劳资关系

企业所面临的绩效要求、技术的高速增长和工作实质的转变都带来了雇主与雇员之间关系的重大变化。其中一个变化就是大家经常谈到的从较长时间的雇佣关系向更短的雇佣关系的转变。另一个变化，也是最重要的变化，就是从雇主到雇员的重要性的转移。企业的确正在并将继续进行大规模和经常性的裁员；雇员的工作安全感的确越来越少；个人的确更加担心他们的事业和技能。但事实是，越来越多的雇员在与企业的关系中处于优势地位。当然，不是所有的雇员都有优势，那些拥有企业所需的技能和知识，以及了解这些技能和知识的稀缺性和重要性的雇员占有很大优势。

为了在今天的行业环境中具备竞争优势，企业越来越需要能够提供相关知识和技能的雇员。人力资源对企业的成功越来越重要。因此，获得、培养和管理人力资源，使之为企业获得高水平的绩效做出贡献，就成为了具备竞争优势的重要因素。

以往雇主负责整个工作关系。人们申请工作，由企业进行面试和筛选。但是，在体育、娱乐、信息技术、咨询、金融、教育和其他很多行业，这种关系正在改变。越来越多的企业需要相互竞争来招募人才。他们要努力捕捉到适当的人力资源，即能够雇佣到最有才能的人员。有时候，通过雇佣最合适的人选，企业不仅能获得关键的人力资源，还能了解到主要竞争对手的实力和能力。

人力资源的重要性最能在一些人的工资中体现出来，例如首席执行官、娱乐明星、运动明星和技术专家等。这些行业中的佼佼者可能开出天价的酬劳。那些非常稀缺的人才可能会要求个性化的工资，通常包括各种津贴，例如出差时要求飞机头等舱机票和酒店豪华套房、房屋贷款，以及豪华轿车或直升机接送上下班等。

体育和娱乐界一直都有代理机构帮助明星进行合约谈判和管理工作的传统。现在，代理也开始代表高级管理人员和技术专家，帮助这些客户处理公共关系、协助事业发展和合约谈判。可以预见的是，随着人力资源继续变得越来越珍贵和工作安全感越来越不重要，会有更多的雇员意识到自己在资源市场的位置和使用代理获得最大收益的价值。同时，会有更多的雇员在雇佣合同中写明有关工作保障方面的条款。

在体育界，最优秀的棒球、橄榄球和篮球运动员所得的薪酬是其他运动员的 40 或 50 倍。这与传统的薪酬范围形成了鲜明的对比，那时很少允许最

佳运动员的薪酬比最差运动员多出 30%。而现在，在体育和其他一些技能水平要求很高的工作中，最优秀的人员往往带来非常巨大的价值。在体育产业中，明星会吸引更多的观众收看电视或更多的球迷观看现场比赛。而在企业中，通过增加收入和公司的股票价格，优秀的首席执行官能够为股东带来数十亿美元的利润。

职业体育中有很多显著的例子说明杰出运动员与球队其他成员之间在薪酬上的差异。例如，1998 年美国全国橄榄球联合会中，每个位置上收入最高的球员都能挣到 300 万美元以上。而在薪酬最高的位置四分位上，迈阿密海豚队的丹·马里诺可以挣到 750 万美元。当然，每个球队中还有不少球员挣的是联盟的最低工资，即 13.1 万美元，这相对于同队的不同球员和打同一位置的不同球员的工资水平已经存在很大差异了。

如果不是存在制度限制球队老板向球员“付钱过多”，美国橄榄球界的工资差距可能会更大。该制度严格规定了球队花在球员身上的工资总额。而从没有工资限制的美国棒球界来看，橄榄球中的工资限制确实很可能限制了优秀球员的工资额以及球员之间的工资差距。在棒球中，现在顶级球员每个赛季能挣 1500 万美元，而工资较低的球员挣的和橄榄球球队中同等的球员差不多。具有“柔性”限制的篮球赛事中，迈克尔·乔丹 1998 年挣了 3000 万美元。《财富》杂志的一篇分析文章报道说这笔钱花得很值，它估计乔丹在他的篮球生涯中为 NBA 创造了大约 10 亿美元的价值。



人力资本和企业绩效

在棒球和其他职业体育项目中，在球员身上花钱最多的球队基本上总能赢得比赛。1997 年，佛罗里达马林鱼队是球员薪水最高的球队之一，那年他们赢得了全美职业棒球联赛总冠军。1998 年，该队认为无法再支付高额薪水，于是卖出了一些高薪球员。结果，他们所支付的薪水和成绩都大幅下降了。而另一方面，纽约扬基队成为了球员薪水第二高的球队，它代替马林鱼队成为了职棒联赛的总冠军。不过，1998 年花钱最多的棒球队巴尔的摩金莺队整个赛季表现欠佳，这也证明了比赛结果并不仅仅由花钱多少来决定，因为如何花钱也很重要。

这一切都清楚地表明，如果企业希望吸引更多优秀人才和取得高水平绩效，它们就需要给予出色雇员高额的薪酬。这就要求抛弃最优秀雇员的工资水平只比平均和低于平均水平的雇员高一点的传统薪酬结构和惯例。这种薪酬体系在传统的官僚企业中还可以接受，但是在那些员工是企业成败的关

键，决定企业是高绩效公司还是平均水平或普通公司的企业中，这种薪酬体系就不合适了。在今天的新经济环境下，企业必须投资于人力资源才能赚钱。

人力资源的重要性清楚地反映在许多知识性公司的股票价格上。例如，微软公司没有多少厂房和设备，但是它的股票价值很高，这正是由于其雄厚的知识资本。1999年，它是市场价值最高的美国公司，领先于通用电子、通用汽车、杜邦公司和其他拥有更多员工和物质资产的公司。

员工是企业资产的重要组成部分，这并不是新观点。早在20世纪60和70年代，人们就试图把企业的人力资源放在资产平衡表中。这一努力并没有获得显著成功，是因为这种做法错误地把员工看做资产。企业拥有的资产可以进行买卖，但是企业并不拥有员工，所以不能买卖员工。员工应该被看做人力资本的投资者，资本由投资者所有，而不是由企业所有，是否用来投资取决于企业为员工提供的回报和对他的重视程度。

雇员投资时间、精力、智慧和技能，企业必须为这些投资支付薪酬。如果只为一个企业工作，企业成员实际上就放弃了将他们的人力资本投资到其他企业的机会。个人在不断选择他们投资人力资本企业的同时，也积极地提高和发展他们的资本。那些不经常提高和培养这些的雇员会发现他们的价值越来越小，而那些有心进行投资的雇员会发现他们的价值越来越大。

公司应该雇佣那些具备显著和持续发展的市场价值的人员，但是这些人员很容易流失到其他同样需要他们的技能和知识并愿意为之支付公平市场价格的企业。在当今高度竞争的世界，每位雇员都是一个自由的个体，就像每家公司可以自由精简机构、不断分化和改变自身的战略一样。因此，人力资本的市场价值必须反映在人力资本投资者所获得的酬劳数额上，否则，他们就不会留在企业中。忠诚的纽带会因为裁员、精简和失去工作安全感而断裂，但是所需薪酬的出现又能够起到建立新的纽带的作用。

也许对高级管理人员的争夺是最激烈的。麦肯锡咨询公司的一份调查发现，很多公司管理人员短缺并且感觉到应该重点进行高级管理人员的雇佣、培养和挽留。麦肯锡所调查的公司官员中，四分之三的人表示他们的公司缺乏足够的人才以填补高级管理职位的空缺。根据这一结果该调查认为，毫无疑问，吸引人才对于每个大型企业而言都是实现长期有效经营的关键因素。由于企业和商业环境的日新月异，管理人员越来越成为大型企业成败的关键。简单地说，现在要成为一名成功的管理人员比过去需要更多的才华和动力。今天仅仅做一名不错的经理是不够的，成功的管理人员必须是杰出的领导人、经理和梦想家。

由于自身提供股票和其他经济刺激的能力增加，中小型企业吸引高层

管理人才上越来越有竞争力。它们往往能够提供大多数大型公司所无法匹敌的薪酬水平。因此，过去能够控制人才竞争局面的大型公司开始发现自己的处境越来越艰难，过去不是他们对手的公司也开始构成了威胁。很显然，吸引和保留人才比过去更加困难，越来越决定于经济薪酬的多少。随着终身职业、工作安全感和忠诚于单个公司的消失，最优秀的人才正在不断寻找最好的经济收入机会。

在今天的商业环境中，吸引人力资源不仅仅意味着只与其他公司竞争，很多情况下还要与自由职业竞争。很多有才华的人员不需要为某家公司工作，他们可以做自由职业者。因此，企业必须提供一种机会使他们能够在做自由工作时想做而做不成的工作。

从事产品生产的公司需要大量的资金，显然需要建立巨大的规模。然而，对于许多知识型工作如咨询、建筑和拍电影，企业很难为个人提供适合他们所付出时间和努力的工作。为一家比较实际的企业工作可能更具吸引力。

个人作为自由职业者具有潜在的优势，高级管理人员汤姆·彼得斯就是这样一个显著的例子。他的事业开始于为麦肯锡当顾问，但由于种种原因而离开，不过很大程度上是由于他自己工作能有机会获得更好的薪酬。在麦肯锡时，著作权作者的版税落到企业而不是作者手中，所以离开麦肯锡后，彼得斯能够通过销售很多上百万册的专著获得丰厚的版税。这就是自由职业受益的最好实例。

私营企业 SAS 学会是一家主流软件公司，已经运用广泛的手段获得和留住人才，经常被称做是最适于工作的地方。该公司为雇员提供了一系列吸引人的优厚待遇，包括一个免费健康诊所、两个日托幼儿园、每个人都有的私人办公室、灵活的工作时间、设有钢琴师的咖啡厅、年终奖金和分红、35,000 平方英尺的娱乐设施，以及每周 35 小时的行业工作时间。SAS 公司还将员工与公司所在地北卡罗莱纳州的凯力社区紧密相连。SAS 公司为其首席执行官购买公司下属土地打折 10%；雇员要成为他所拥有的全国俱乐部成员也可以打折。最后，如果雇员的子女被凯力的私立学院录取，雇员还能够少付学费。这样慷慨、薪酬丰厚的工作环境所带来的结果之一就是极低的人员调动比率。根据一份报告调查，该公司的人员调动比率维持在 4% 左右，大大低于同行业接近 20% 的平均水平。

这样低的人员调动比率还可能是由于公司所不能提供的待遇造成的：报销攻读 MBA 学位学费和购买公司股票期权，这两项都可能导致人员流动。提供股票期权可能会导致“微软问题”，即个人在股票上暴富以至于不再需要工作。而报销 MBA 学费就意味着雇员能够通过教育增加他们的市场价值

并导致他们决定寻找其他更高收入的地方。简言之，SAS 公司还是创造性地提供了一系列优厚待遇，牢牢锁住了雇员长期为公司工作。

包括最大的咨询公司安达信在内的一些咨询公司采取了比 SAS 公司更直接的方式培训雇员，并同时留住他们。公司在投资培训项目之前，都要求雇员签署和约，要求他们如果不能在培训后为企业工作一段确定的时间，就必须为企业培训支付费用。这种做法显然是为了保证培训不会使雇员的流动性增强。在某些情况下这可能是一种有效的做法，但是如果某种人才非常短缺，需要他的企业会甘愿为他支付所欠下的培训费而最终“将雇员买入”。

谁也不能保证人力资本丰富的雇员一定能够提高企业的绩效。因此，奖励制度所面临的挑战就是吸引适当的人力资本并使之为提高股东的利益而工作。如果奖励制度不能实现这两个目标，企业就不能在高度竞争的商业环境中获得成功。一方面，企业必须吸引适当的人力资本；另一方面，又要以合理的成本来有效地进行这项工作。只是简单地花一大笔钱是不够的，钱必须花在吸引和培养适当的雇员上。



薪酬与优势

有效实施传统薪酬惯例的官僚、资金密集型、分层管理、稳定、垄断的公司，如历史悠久的通用汽车和 AT&T 公司，已经不适应当今商业环境的现实，需要进行重大的改变。不难发现，当今奖励制度改革的关键是：以优势作为薪酬支付的重点。很多因素都证明优势应该是企业奖励制度的头号重点，包括吸引和保留最杰出的人才和激励雇员为企业在新经济环境中成功而工作。

建立注重优势的薪酬支付制度和将雇员看做人力资本投资者的奖励制度都要求进行重大的改革。奖励制度一般都将雇员看做从业者，并根据他们工作的职位和内容以及工作表现来提供薪酬。将雇员看做人力资本投资者就意味着两个方面的改变：第一，根据雇员带给公司的人力资本的价值提供薪酬。在一些情况下雇员的知识和技能要比他们的工作内容更重要。第二，根据雇员如何有效使用人力资本（他们的知识、技能和能力）帮助企业提高商业绩效来提供薪酬。

建立识别人力资本价值和奖励优秀的奖励制度并不容易。这要求谨慎地确定企业的奖励制度、商业策略、企业结构、信息体系和员工组成。下面我将阐述如何通过考虑奖励制度影响企业绩效来完成上述工作。

作者简介



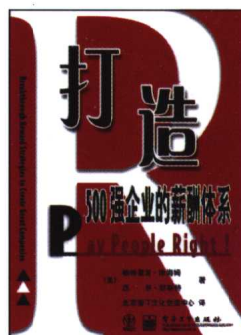
爱德华·E·劳勒三世

南加利福尼亚大学绩优企业研究中心的主管,同时还是该大学马歇尔商学院企业管理学的教授。他是一位在全球广受欢迎的学者和作家,独立著书或与人合著了三十多本书。《商业周刊》将劳勒评价为美国大师级的管理专家。

推荐图书



作者：安德烈·德瓦尔
定价：29.00 元



作者：帕特里夏·津海姆
杰伊·舒斯特
定价：35.00 元



作者：理查德·索普
吉尔·霍曼
定价：38.00 元

目 录

前 言

第 1 部分 奖励与企业绩效

第 1 章 企业效力：新逻辑	2
商业环境的变化	2
新竞争优势	4
新组织逻辑	8
星型模式	15
企业文化	18
结论	19
第 2 章 可选择的奖励制度设计方法	20
结构决策	20
奖励管理中的程序问题	33
雇佣合同	36
设计战略	38
第 3 章 激励并满足优秀的人才	40
根据绩效支付薪酬	40
将薪酬作为一个激励因素	42
动机和奖励	44
对工作的满意度	51
关于激励和满意度的总结性观点	56