国际工商管理百科全书

（第二版）

第四卷

International Encyclopedia of Business and Management

(Second Edition)

Volume 4

主编　马尔科姆·沃纳（Malcolm Warner）

中文版主编　卢昌崇

中国人民大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

国际工商管理百科全书

（第二版）

第四卷

International Encyclopedia of Business and Management

(Second Edition)

Volume 4

主编　马尔科姆·沃纳（Malcolm Warner）

中文版主编　卢昌崇

分卷主编　于立　孙劲悦

中国人民大学出版社

·北京·

《国际工商管理百科全书》编委会

主　　任　卢昌崇

委　　员　（以姓氏笔画为序）

于　立　王　询　王庆石　王铁军　孙　开

孙劲悦　杜两省　张凤林　孟　韬　郑文全

秘　　书　徐　刚　林　媛

《国际工商管理百科全书》编辑工作组

组　　长　沈小农　陈　莹

副 组 长　费小琳　于　波

责任编辑　（以姓氏笔画为序）

王　前　王海龙　杜俊红　胡志敏

钱　伟　唐　奇　潘蔚琳　薛　锋

装帧设计　池海玉

凡 例

《国际工商管理百科全书》为方便读者使用而设计。下面概要描述它的组织与编辑方法，并说明查找材料的方法。

词条顺序

本书包含750个词条，按照统一的英文字母顺序分布在7大卷中。各个词条的排列也是按照英文字母的顺序。需要注意，这种排序根据的是单词的顺序而不是字母的顺序，即不考虑词条题目中的and，in，of和the等虚词。第八卷（索引卷）给出了全部词条按照英文字母顺序排列的目录。

索引卷

为了使读者能够从书中获得最大的收益，第八卷对于第一至第七卷中出现的关键术语、概念、国家和人名提供了一个系统、完整的索引。在索引卷的开头给出了一个关于索引的指南。此外，索引卷还包括了对于相关出版社和机构准予引用版权材料的鸣谢目录，也是按照以英文字母排列的词条顺序列出的。

交叉参阅

本书提供了大量的交叉参阅，以便显示可能与某一词条具有密切关系的其他词条。书中共有三种交叉参阅的方式：

词条题目中的参见提示

在按照英文字母顺序排列的全部词条题目中，包含有“参见”（see）条目，它告诉读者该题目或者在另一个不同的词条里讨论，或者作为另一个更大的词条的一部分。例如：

Corporate taxation（公司税）：see TAXATION，CORPORATE。

Ethics（伦理）：see BUSINESS ETHICS；MARKETING ETHICS。

词条正文中的参见提示

每一词条正文中的参见提示，告诉读者与所讨论问题具有密切关系的其他词条。这些其他词条通常会对该问题提供更详尽的解释。这些参见提示使用大写字母。

词条结尾的参见提示

在每一词条的结尾附带的参见提示（See also），告诉读者与本词条相关联的其他词条，比如更具专业性的词条、传记类词条、地域类词条，以及其他学科中的相关词条等。这些参见也是使用大写字母，并按照英文字母顺序排列。

词条格式

在本书中，每一词条的开头都有一个带有序号的细目，它给出了正文中各节的标题。这样，词条的范围和内容结构便一目了然，对于特别感兴趣的部分也更易于查找。

主题性的词条以“概览”开头，它对于该条目的主题进行简要介绍，并对其内容提供有用的摘要。传记类词条以一个关于主人公生平的重要日期和事件及其主要著述的摘要开头。每一个词条都附有“延伸阅读”（详见下文）。

词条撰写者

词条撰写者的名字署在每一词条的末尾。读者可以在第八卷找到本书所有词条撰写者的完整名单，它显示了这些词条撰写者在撰写本书时的工作单位，以及他们所撰写的词条的题目。

延伸阅读*

每一词条都有一个“延伸阅读”部分，它给出了正文中引证的所有参考文献的详细信息。对于那些渴望深入钻研某一特定主题的读者，还提供了关于阅读材料的附加提示。正文中直接引用过的参考文献在前面加注了“*”号。

延伸阅读中的文献是按照作者或编者人名的英文字母顺序排列的，同一作者或编者的不同文献则按照年代顺序排列。合作发表的文献按照第一作者人名的顺序排列。若同一作者既有独立发表的文献又有合作发表的文献，则独立发表的文献排列在前。当出版物系由机构所发行时，作者被冠以机构的名称。用非英语发表的出版物尽可能地被翻译成英语。

延伸阅读中列出的文献附有注释，简要说明该文献的水平、重要性及其用处。

延伸阅读中的参考文献与建议是按照哈佛方式（Harvard style）给出的。作者与编者试图提供最详细的文献目录资料。

编辑方式

本书中的拼写与标点采用英式英语使用标准。斜体的使用被控制在最低限度，通常仅限于书名或杂志名称。缩略语和缩写词在一个词条中第一次出现时，给出全文拼写。中国人名按照西文方式处理（例如，Chen Derong，写成 Derong Chen，或 Chen，D.）。在人名的字母排列中，Mc 与 Mac 都被视为 Mac，其顺序取决于随后一个字母。

（张凤林　译）

* 本书的延伸阅读部分没有翻译，而是直接将原始文献及其注释附上。这主要是因为其中绝大部分尚无中文版本。渴望进一步研究这些文献的读者可以借此线索去寻找原文文献。——译者注

需要全本请访问 www.ertongbook.com

Ibuka, Masaru (1908–1997)
井深大（1908—1997）

1 引言
2 传略
3 主要贡献
4 评价
5 结语

个人背景

2773

- 1908年4月11日出生于日本栃木县日光市
- 毕业于早稻田大学（Waseda University）理工学部
- 1926年与前田（Sekiko Maeda）结婚
- 1946年创立东京通信工业公司（Tokyo Tsushin Kogyo）（索尼公司的前身）
- 1950年担任东京通信工业公司总裁
- 1958年将公司更名为索尼（Sony）
- 1971年担任索尼公司董事长
- 1976年退休，担任索尼公司名誉董事长
- 1997年12月19日去世

主要著述

Watashino Rirekisho（My Personal History）（1962）

Sozo Eno Tabi（Journey to Creation）（1985）

Ibuka Masaru no Sekai: Erekutoronikusu ni Chosen Shite（The World of Masaru Ibuka: The Challenge of Electronics）（1993）

摘　要

井深大（Masaru Ibuka）是一位著名的企业家，他建立了世界闻名的电子工业公司——索尼。他是一位富有创造力的工程师，也是一位有能力的管理者。1946年索尼公司成立时，是一个仅有几十名员工的小企业，如今已成长为电子业的巨头之一。由于索尼主要生产消费类电子产品而非军用品，并对磁带录音机、晶体管收音机、电视机、卡带式影像录放机和Walkman随身听等产品进行了成功的生产，因此在战后的日本社会，井深大成为“大规模消费”和“和平主义”的象征。井深大所强调的创新理念也不同于倾向跟随和模仿他人发明的典型日本企业的做法。从索尼公司繁忙的工作岗位退休之后，他将大部分时间用来参与**经济界**（zaikai，日本大企业集团）的活动，并研究如何开发日本青少年潜能的教育问题。

1 引　言

井深大因其出众的独创能力、商业策略和革新才能而闻名。他个人拥有约70项发明专利，其注重产品差异化的策略使他同本田宗一郎（Soichiro Honda）和盛田昭夫（Akio Morita）（see MORITA, A.）一起成为享有盛名的企业家。他们鲜明的企业家精神反映了战后日本社会的一个方面。他的重视独创性、坚持创新的倾向大大有别于贸易协会和日本**企业系列**（keiretsu）的“群体导向”特性。为什么井深大采用了这样的理念？这种理念发挥了怎样的效果？

2 传　略

井深大出生于日本日光市，父亲供职于一个中等规模的**财阀**（zaibatsu）古河（Furukawa）。井深大年幼丧父，在度过了一段艰难的童年生活后，他考入了日本早稻田大学，主修电子工程。大学期间，井深大做出了一些非常出众的发明，也因此被称为“学生发明家”。大约在同一时期，他成为了一名基督教徒，尽管不属于十分狂热的那一类。1933年毕业后，井深大进入了生产录音录像设备和

胶片的照相化学研究所（Photo Chemical Laboratory）工作。

2774 由于不太满意自己的工作，井深大进入日本声光工业公司（Nihon Ko-on Kogyo）工作。1940 年，他建立了一家新公司——日本测量工具公司（Nihon Sokutei Ki），主要生产可用于搜索潜艇的继电器。这样，井深大的工作与海军联系在了一起，也正是在这里，他结识了海军中尉盛田昭夫。战后，井深大建立了东京电信研究所，主要生产电压表。6 个月后，该研究所改组为东京通信工业公司。1958 年，东京通信工业公司更名为索尼。

井深大 1950 年开始担任东京通信工业公司总裁，1971 年起担任索尼公司董事长，盛田昭夫继任总裁。1976 年，井深大成为索尼公司的名誉董事长，盛田昭夫继任董事长兼首席执行官。

3 主要贡献

井深大在索尼公司的发展历程中显示出了卓越的领导才能，特别是在由他担任总裁和董事长的 1945—1976 年间。他作为企业家的特点表现在科学思想和对创新精神的重视上（see JAPAN, MANAGEMENT IN; TECHNOLOGY DIFFUSION IN JAPAN）。井深大的工程学背景成为他爱好发明的源泉。在动荡的 1945—1950 年间，索尼公司尝试生产了很多产品，最终经过无数次的试错后，成功制造出了日本第一台磁带录音机。井深大为这个项目提供了强有力的技术指导。为取得这个项目的成功，他亲自招聘了很多大学生，甚至包括很多硕士和博士，其中包括后来获得诺贝尔物理学奖的江崎玲於奈（Leona Esaki）。索尼公司三分之一的雇员都受过高等教育。这种结构就是井深大科学思想的体现，它为索尼磁带录音机的成功研制作出了贡献。

井深大技术导向思想的另一个例证来自 1952 年他对美国进行的为期三个月的考察，在此期间，他意识到了晶体管的发展潜力。回到日本后，井深大迅速启动了晶体管技术的研究。1953 年，索尼公司从西方电气公司（Western Electric）获得了该公司 1948 年的晶体管技术的非独家专利权。但是这并没有使索尼获得晶体管的技术秘密，因此索尼必须独立开发属于自己的应用技术。最终，索尼在晶体管的大规模生产方面取得了成功。开始时，晶体管的产出比率非常低（只有 5%），上马这个项目风险很高。但井深大认为，尽管产出比率只有 5%，但晶体管具有很大的发展潜力。

井深大把晶体管的研发活动扩展到了一些新领域，例如晶体管收音机、晶体管电视机、家用录像机、集成电路收音机、特丽珑（Trinitron）彩色显像管、U 型视频（U-matic）磁带录像机和 Betamax 盒式磁带录像机。这些新产品都来自井深大坚定不移的驱动力。

井深大倾向于生产消费类产品，而不是工业产品，更不是军用品。索尼公司出色的环境适应战略体现为晶体管技术在当时非常受消费者欢迎的收音机上的应用。当时每个人都希望拥有一台晶体管收音机，因为那是生活富裕的标志。1955 年，索尼公司生产出了世界上第一台晶体管收音机。井深大以消费者导向为核心，喜欢生产个人消费者可以直接使用的产品。索尼公司几乎所有的产品都是供普通消费者使用的，尽管有一些是提供给电台和电视台使用。这种消费者导向的理念在晶体管收音机、晶体管电视机、家用录像机、彩色电视机和 Betamax 录像机等产品上得到了体现。

个人消费需求的浪潮如此巨大，以至索尼公司的这种战略与日本战后的发展完美地结合在了一起（see BUSINESS HISTORY, JAPANESE）。井深大对民用晶体管技术的重视也有益于日本的发展，因为日本军方对晶体管技术的需求是可以忽略不计的，而民用市场对成本的抑制促进了晶体管的迅速发展。但在美国，军用品市场占主导地位，推动了晶体管技术的发展和晶体管产品的生产。

井深大对消费需求的重视也引起了一些误会。举例来说，1963 年，由于成本高昂和生产困难，井深大下令减少生产供广播电台使用的特殊音频产 2775
品。这个项目的负责人拒绝执行井深大的命令，因为他认为如果公众知道电视台使用索尼公司的产品，那么普通消费者就会对索尼公司的产品产生信任。但是井深大并没有改变索尼公司主要生产大众消费品的观点。更重要的是，索尼公司从未真正发展过集成电路技术，尽管此前做过一些实验。由于早期的失败，索尼公司仓促放弃了发展集成电路技

术，而没有考虑井深大坚持发展晶体管的主张。在索尼公司发展可以量度机械工具原料的磁性天平时也出现了相同的情况。

井深大所喜欢的产品的一个共同特点是紧凑简洁。因此，索尼公司坚持发展更小、更轻便的产品，从电子管到晶体管，到集成电路，再到袖珍收音机。小型电视机、Walkman 随身听、可视 Walkman 随身听等都是索尼公司的产品。这符合战后产品小型化的趋势，也使索尼公司能够赢得市场，从而实现快速发展。

这里有一个产品小型化的例子。索尼公司的第一台磁带录音机重达 100 磅，几年以后由于产品的改进，重量下降到 30 磅。现在，袖珍收音机和 Walkman 随身听继承了这一传统。创新、消费者导向和产品小型化是索尼公司从一个小型的地方性企业发展成为拥有数千名员工的大型跨国企业的重要因素。

4 评 价

索尼精神可以表述为“不走别人走过的路”（Sony 1986）。通过大规模生产和营销降低成本、获取利润不属于索尼公司战略的一部分。通过对研发的大量投资和生产有独创性的产品，索尼公司能够生产其他公司生产不了的产品，这类产品的持续生产便构成了索尼公司的基础（see BUSINESS STRATEGY, JAPANESE）。

尽管偶尔也出现过失误，但井深大从没有放弃创新的立场。他坚持生产消费类产品和对产品小型化的不懈追求对索尼公司的发展起到了非常重要的作用。下面这段话体现了他富于创新和挑战性的思想：

> 尽管我们应该以科学数据为基础作出低风险决策，但保持敏锐、大胆的思想是非常重要的，它使我们能够迎接挑战。如果我们害怕了，不敢做任何事，索尼公司就会退化为一个旧式的企业。如果你认为一件事情对索尼有利，就应该大胆尝试。责任也意味着付诸实施的胆略。
>
> （Sony 1986）

即使在井深大退休和去世后，他的精神始终是索尼公司的支柱。对技术和消费类产品的重视在井深大退休后曾一度被改变。众所周知，索尼公司的 Betamax 录像机被家用 VHS 录像机击败。有些人认为，索尼公司的 Betamax 在技术上比 VHS 先进，但是从商业角度看，VHS 赢得了录像机市场上的胜利。面对这种情况，索尼公司作出了回应：进行机构重组，引进多部门结构以及加强大规模生产系统特别是营销机构。供广播电台使用的音像和视频器材的生产被重新引入。幸运的是，作为辅助性业务的磁性天平的生产为母公司渡过萧条年份起到了很大的作用。

在企业文化方面，由于井深大的影响，索尼公司有一种独特的氛围（see BUSINESS CULTURE, ASIAN PACIFIC）。索尼公司没有日本企业必须有的企业之歌和座右铭，相对而言，公司更重视员工的个性。据说，井深大和盛田昭夫称呼他们的员工为（例如）Smith-san 和 Jones-kun。这些礼貌的称谓表达了索尼公司轻权威重平等的特征，而这很可能来自井深大的绅士风度和富于想象力的影响（see INDUSTRIAL RELATIONS IN JAPAN）。

5 结 语

在日本，井深大是一位传奇式的企业家，深受人们尊敬。他的职业生涯同许多日本大企业高层管理者形成了鲜明对照。如果说以组织为导向的企业文化是日本企业的典型特征的话，那么，井深大与本田宗一郎和盛田昭夫等人也许应被看做日本商界的特例。井深大特有的足智多谋和创新精神正是当今竞争世界所迫切需要的。

2776

ETSUO ABE
MEIJI UNIVERSITY
（李姝　译　孙劲悦　校）

延伸阅读

（*为词条中引用的文献）

Ibuka, M. (1980) *Watashino Rirekisho* (*My Personal History*), Tokyo: Nihon Keizai Shinbunsha. (Ibuka's own description of the first half of his life, first published in 1962.)

Ibuka, M. (1985) *Sozo Eno Tabi* (*Journey to Creation*), Tokyo: Kosei Shuppansha.

Ibuka, M. (1993) *Ibuka Masaru no Sekai: Erekutoronikusu ni Chosen Shite* (*The World of Masaru Ibuka: The Challenge of Electronics*), Tokyo: Mainichi Shinbunsha. (Records of interviews.)

Ibuka, M. (1998) *Chichi, Ibuka Masaru* (*My Father, Masaru Ibuka*), Tokyo, Goma Shobo. (The explanation of Masaru Ibuku, by his son, Makoto Ibuka.)

Morita, A. (1987) *Made in Japan: Akio Morita and Sony*, London: Collins. (Interesting self-portrait of Morita and Sony; provides an accurate explanation of Japanese business behaviour.)

Nakagawa, Y. (1993) *Sozo no Jinsei: Ibuka Masaru* (*Life of Creation*), Tokyo: Kodansha. (Biography of Masaru Ibuka, using personal interviews as sources.)

Noda, K. (1963) 'Sony', *Ekonomisuto*, 11 June: 72–6.

* Sony Koho Shitsu (ed.) (1986) *Kaisha no Yuki* (*The Boldness of a Company*), Tokyo: Kodansha. (The first official company history of Sony.)

Sony Kabushiki Kaisha (ed.) (1996) *Genryu* (*The Origin and Development of Sony*), Tokyo: Sony. (The second official company history of Sony.)

See also: BUSINESS CULTURE, ASIAN PACIFIC; BUSINESS HISTORY, JAPANESE; BUSINESS STRATEGY, JAPANESE; COMMITMENT IN JAPAN; INDUSTRIAL RELATIONS IN JAPAN; JAPAN, MANAGEMENT IN; ASIA PACIFIC, MANAGEMENT IN; MORITA, A.; TECHNOLOGY DIFFUSION IN JAPAN

Incentives 激励工资

1 激励工资的出现
2 绩效与行为
3 激励工资、衡量方法和目标
4 关于白领雇员激励工资方案的几点思考
5 非货币形式的激励工资
6 激励工资收入与绩效
7 支付方法
8 激励工资与按结果付酬
9 对管理人员和白领雇员的激励工资方案
10 21世纪以来的发展
11 核心能力与工资
12 其他激励工资/薪酬体系
13 结语

概 览

2777 激励工资在世界范围内各种雇佣组织和雇员群体中的使用越来越广泛，在过去的十几年里尤其如此。即使在萧条时期，各种形式的“额外收入”所产生的激励效果也会使人很感兴趣。激励工资方案给雇员提供了超出基本薪酬之外的货币或非货币（通常是货币等价物）形式的奖励，是企业影响雇员行为和工作绩效的一种尝试。这种额外的奖励可以看做为企业作出一定贡献，超过雇员正常工资回报的一种奖励。更加努力地工作，肩负更大的责任，超额完成销售指标，为董事会获得更多的利润等行为都可以成为发放激励工资的理由。总而言之，激励工资可以应用于各种类型的工作。

传统上，激励工资方案在英国比在许多其他工业国家更加流行。在美国，薪酬支付的惯常方式一直集中在货币和非货币工资的一揽子支付计划上，即使其中有一些革新和变化，也往往集中在总体工资支付或支付方法上，而不是体现在诸如激励工资等单个要素上。因此，美国公司薪酬体系最显著的发展来自20世纪80年代以来逐渐盛行的“自助餐计划”或弹性支付体系。在英国，这种弹性支付计划带来的激励效果在很大程度上被忽略了，货币形式的激励仍然被认为是提高人力资源绩效的最基本的促进因素。下面我们将会看到，这样一种弹性计划依然有理由被认为是一种激励工资，也有证据表明，美国企业将工资视为战略性人力资源管理不可或缺的一个组成部分，从而将工资成本与企业绩效联系在一起（Schuler 1995）。在诸如荷兰、法国、意大利和丹麦等欧洲大陆国家中，工人获得激励工资的可能性比在英国要小得多，而前东方国家集团据称比英国更广泛地使用激励工资（Logger, Vinke and Kluytmans 1995）。激励工资在亚洲和大洋洲国家则与在英国一样流行。有趣的是，远东的第三世界经济体类似于英国20世纪早期的产业状况，当时工厂车间的激励工资发展非常迅速。

在一些组织中，激励工资代表了相当大比例的工资管理活动。对于受奖励的个人来说，激励工资是个人收入中很重要的一部分。对于工会和雇员代表来说，激励工资是集体谈判的议题。而对于管理者来说，激励工资方案有助于降低单位产品的生产成本，提高雇员对企业的贡献水平，或更一般地说，改善企业绩效；或者至少也是一种良好的意愿和承诺。不幸的是，将激励工资的效果转化为某种程度的企业绩效改进却是一件非常困难的事，而且对雇员绩效的奖励很少能与实现企业的战略目标联 2778
系起来（Smith 1999），这似乎是一个自相矛盾的说法。本词条在说明了经济性激励工资的起源之后，将介绍各种不同的激励工资方案、它们的优缺点以及这些方案在各类工作中的应用。

1 激励工资的出现

16世纪英国手工业协会制度的解体见证了资本主义商品经济的兴起，在后一种制度下，工人们受雇在雇主家干活挣得计件工资收入。这种经济体制可以被认为是世界上以货币为基础的激励工资方案

的首次应用，它一直持续到18世纪末把英国带入工厂时代的产业革命时期（see INDUSTRIAL REVOLUTION）。工业化大生产最初并没有大规模引进激励工资，直到19世纪末（1884年），激励工资才以“基于绩效的差额计件工资”的形式被纳入循环和重复性的生产活动之中。20世纪初，哈尔西、埃默森、甘特和贝多克斯（Halsey，Emerson，Gantt and Bedaux）使用了激励工资方案，以提高手工劳动的效率；这种效率的提高使工人获得了某种形式的奖金（即货币激励工资）。正是以英国和美国的泰罗制为起点，基于工作衡量的现代激励工资方案才得以产生（see TAYLOR，F. W.）。

在工业化生产和城市化时代，雇用销售人员进行销售的百货公司也出现了。销售佣金的概念是在19世纪后半叶出现的，对此显然没有文献记载，雇员被付给相当于商品销售额的一个固定比率或百分比的工资。从那时起，销售佣金作为一种对从销售员到销售经理的不同层次销售人员的经济性激励工资延续至今（Smith 1991）。

另外值得注意的是，在19世纪产生了非货币性激励工资，罗伯特·欧文（Robert Owen）、西伯姆·朗特里（Seebohm Rowntree）、卡德伯里（Cadbury）和弗赖伊（Fry）等英国工业家认识到了雇员福利对于雇员激励和绩效改进的重要性。朗特里的功绩是引进了养老金计划，建立了起草和监督关于工作规则和雇员绩效的参与程序，创立了雇员代表制度。这些可以提高雇员对企业贡献的“定性的”措施帮助一家糖果企业改进了绩效，使其取得了长期的繁荣（Smith 2000b）。

可见，激励工资产生于工业生产时期的车间，至今已有很长一段历史。在美国，它的发展仅限于在衡量劳动生产率方面的应用，目的是保证大规模生产的技术效率。在英国，这些措施得到了额外的拓展，用以阐释诸如哈尔西-威尔（Halsey-Weir）、罗恩（Rowan）、阿特金森（Atkinson）、艾林翰（Allingham）、毕多克斯（Bedoux）、差额激励和累进激励等激励方案中的激励工资支付问题。这些只是1900—1950年间在英国出现的70余种激励计划中的一小部分，它们显著提高了两次世界大战之间英国制造业的生产效率，尤其体现在汽车、国防、普通制造业等方面。事实上，与激励工资相关的衡量标准和机制大大促进了20世纪大规模生产的“革命性变化”。

在欧洲国家，激励工资的运用一直很少，直到目前这种状况才得以改变。第二次世界大战后的生产实践强调高水平的工资本身作为一种奖励措施的重要性，也指出了一种既能够提升雇员对企业的贡献水平，又不需要通过衡量劳动生产率来确定额外的激励工资的支付系统的重要性（Adler 1986）。在日本，尽管在20世纪80年代出现了基于企业绩效支付奖金的趋势，但日本企业雇员的工资常常以资历为基础（Lawler 1987）。在非洲、亚洲和大洋洲国家，过去40年间，激励工资得到了长足的发展。尼日利亚、坦桑尼亚、以色列、印度、印度尼西亚、马来西亚、中国香港和澳大利亚等国家和地区纷纷在小范围内试行了激励工资方案。这一名录并没有包括所有的国家和地区，但却揭示出一些国家和地区对手工业使用的激励工资正逐渐成为财富增长的推动力之一。西方国家自20世纪70年代中期起，开始注重对白领阶层、技术人员、专业人员和经理人员运用激励工资。这一发展变化是为了提高白领雇员的工作效率，因为经过了与组织变革和IT革命相联系的劳动力过剩状态之后，蓝领劳动力的数量已经减少了。

2779

2 绩效与行为

激励工资是用以提高雇员对企业的贡献水平的，管理层希望雇员的贡献水平能够使企业的绩效保持在正常水准之上并且高于仅由基本工资带来的雇员贡献水平。雇员的绩效被定义为：（1）数量上的产出（以时间或物质产出来衡量）；（2）一些企业目标的实现；（3）某些更宽泛的定性因素，例如技能、责任以及一般的表现。第一个定义通常适用于蓝领工人的激励工资方案（例如计件工资制）；第二个定义适用于管理者（例如利润分享和销售提成）；第三个定义适用于白领工人（例如绩效评价）。激励工资通常会使管理层考虑，在基于绩效的贡献这一点上，他们对雇员有什么期望，以及他们打算以货币或非货币的形式支付多少作为激励工资。

激励工资代表了对工作中的行为过程的一种干涉。它有时建立在这样一种简化的假设基础之上，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

即雇员对于企业的需要漠不关心，只有给雇员一些“报酬”或“好处”，才会使他们产生积极有益的行为。创造一种允许和有利于雇员改变态度的环境是毫无必要的，应该把激励的效果集中在雇员的行为方面。雇员所持有的任何对企业不利的态度都应该用报酬将其“扼制住”，以使这些消极态度不再成为雇员贡献和企业需要这两者之间的障碍。在这些方面，激励工资方案应主要关注工作环境中的结构性因素，并着眼于改进雇员的行为。但是在实践中，设计“行为因素”以对雇员的行为产生积极的影响是很困难的（Lawler 1987）。尽管企业在工作衡量、生产控制和计划以及工资体系等方面在技术上设计得很完美，但这种“技术上的完美性”目标往往无法同“行为上的完美性”取得一致和平衡，也就是说，企业无法使雇员处于一种社会心理学意义上的激励环境状态，在这种环境下，雇员精神状态良好，能持续保持高绩效水平。缺少这样一种环境就使得大多数激励工资在最好的情况下可以使雇员的绩效得到暂时提高，而在最坏的情况下则会导致产业关系的恶化（see INDUSTRIAL AND LABOUR RELATIONS）（Gregg *et al*. 1993；Heery 1996；Walsh 1997）。

然而值得注意的是，美国文献中关于激励工资的争论常常揭示出人们对各种形式的货币报酬影响雇员绩效的能力缺乏信心（Kohn and Davies 1995）。大多数这类观点的结论是：组织成就的取得是由于雇员之间的协作，而不是工资和绩效之间的离散关系（Pearce 1987）。

3 激励工资、衡量方法和目标

激励工资提供给个人，多用以表达对其努力或成就的肯定和认可（see MOTIVATION AND SATISFACTION）。这种直接的、针对个人的激励工资在车间层面和管理层的工资方案中一直受到欢迎。另外一种方式是，按照事先确定的安排把激励工资提供给一组雇员，近年来，这种方法在工厂车间的工资方案中得到了应用，但更常见的还是应用在白领雇员的激励工资方案中。先提供团队奖金，再对个人绩效提供额外激励的方式目前越来越受欢迎。

由于工资通常是基于绩效的，那么就需要对雇员的贡献进行衡量和评价，车间作业工作衡量技术对此提供了衡量标准，但白领雇员和管理工作的衡量方法所具有的精确度要小一些。在高层管理人员激励方案中，常使用利润和销售额作为衡量标准。价值增值衡量法作为一项巩固和加强蓝领和白领雇 *2780*
员激励工资的措施，在过去的应用一直是不完整的。

激励工资和奖励通常在取得绩效后短时间内支付。体力劳动者的激励工资一般与周工资或月工资同时支付，对于白领雇员来说，激励工资通常在下一时期的工资中反映出来。近年来的激励工资方案，特别是“价值增值类”和“利润挂钩类”方案，由于激励工资的支付必须延后数月以给结果的计算留出时间，所以不能满足上述要求，在这种情况下，友善的关系有时会带来绩效的改进，但却不一定总是这样。

激励工资方案的目标通常是围绕着管理层所期望的企业绩效的提升来设置的。具有激励作用的税后奖金通常是雇员的目标，因此被看做真正的激励工资，可以带来期望的努力程度和绩效水平，同时为雇员提供超过基本工资的可观的回报。如果要达到激励效果，那么确定超过基本工资的这部分激励工资的大小就需要管理层进行有效的判断。车间货币奖励方案最初提供等于雇员基本工资三分之一的奖金，而任何低于基本工资四分之一的奖金通常被认为无法起到提高雇员努力程度的作用。这表明白领雇员的激励工资方案存在一个潜在问题，即该方案至多只能增加相当于基本工资 3%～5%的奖金（Smith 1991，1993），即使雇员的绩效由于这种激励工资而得到了某种改进，也可能是由于存在着与奖金的激励效果完全不同的原因，并且改进可能仅限于一种“关系友善”的效果。

任何期望对企业绩效发挥积极影响的激励工资方案都应该能够自筹资金，但这在实践中却很难实现。绩效衡量和各种准备工作所带来的成本，加上激励工资本身的成本，可能是一笔相当大的开支。提高效率和人力资源的有效使用所带来的节约最好应超过成本开支，至少应与成本相当。

在激励工资方案的设计、实施和保持过程中，最重要的是需要管理层和雇员对方案有充分的理解，并把方案同设备的最优利用、服务、更有效的工作方法以及企业的组织结构联系起来。因此，激

励工资扮演的角色不仅限于工作数量方面，还涉及质量方面的因素，包括以财务和实际数据衡量的雇员贡献的绩效评价方法。这种关于人力资源使用的管理决策的数据资料库的改进，意味着在企业实体这一层面上，有了提高和改进效率的机会。

4 关于白领雇员激励工资方案的几点思考

可实现的绩效水平这一问题对于白领雇员的激励工资方案同对于手工和体力劳动者的激励工资方案一样重要。但是，除了使用销售量和利润指标的情况外，确定白领雇员绩效的方法也不可避免地存在问题。办公室职员的工作衡量措施有时可以解决这个问题，但它在应用性和有效性方面存在一些限制。服务范围曾是确定白领雇员激励工资的一个流行方法（应用于工资晋级方案中），但它在绩效提高方面是否真正产生了激励效果受到了怀疑。这些激励工资方案主要考虑的是给雇员提供一个不变换工作的诱惑，而不是对更大的贡献水平的激励。大多数传统的白领激励工资方案都以主观衡量为基础，激励效果比传统的车间方案要弱一些（Fowler 1988）。虽然实践表明，管理层的干预即使对于最慷慨的车间激励工资方案来说常常也是必要的，但白领雇员的激励工资方案与传统的体力劳动者的激励工资方案相比，需要管理层对绩效有更高的控制程度（Smith 1991，1999）。

5 非货币形式的激励工资

2781

诸如员工持股计划之类的安排构成了非货币激励方案（或称延迟的货币激励方案），用以提高雇员的组织承诺，同时使雇员认识到比金钱更高层次的需要（Knight 1986）。这样一种认知有利于创造出雇员对企业态度的积极氛围，而这种氛围反过来又可以促进货币激励对雇员和企业绩效产生积极影响。但是非货币激励可以包括更多的内容，例如福利和额外补贴，而大多数企业都没有认识到这一点。长期服务报酬、合理化建议奖励、报销、缴纳与个人健康相关的服务费（会员费），以及企业车辆的使用权等都是非货币激励工资的表现，这些在影响雇员的动机和绩效方面扮演着重要的角色（Smith 2000b）。这些福利待遇所产生的激励效果有时没有货币激励那么明显，它们对雇员行为的影响也无法进行简单的衡量。作为直接的和短期的激励工资方案，其应用必须事先安排好。其他非货币激励工资包括工作环境、与职业发展有关的教育和培训等等（see CAREERS）。这些方面的规定迄今为止仍是最低限度的，但据称与绩效有关的教育和职业培训已取得了令人瞩目的成绩（Pickard 1990；Sheard 1992）。

一些福利的集中使用作为一种激励工资在很大程度上被雇主忽视了，这在人力资源管理方面是一个巨大的损失，因为福利可以有效地影响雇员的行为（Friedman 1990；Terry and White 1997）。仅从长期看，福利带给雇员的友善和安全感可以改进企业绩效的方方面面，并且福利至少可以成为推动雇员之间进行协作以对绩效产生积极影响的重要力量。按照赫茨伯格（Herzberg 1975）的激励模型的一般观点，友善的关系和安全感可以扮演保健因素的角色，也就是说，福利作为薪酬包的一个组成部分，不能起到改进绩效的作用，但如果没有福利，则会导致绩效下降。

除了福利自身的激励作用之外，福利从雇主到雇员的“交付”方式也被认为具有某种形式的激励效果。本词条所说的方式就是根据雇员个人需要而定制的“弹性福利”：特别是当涉及企业车辆使用权、养老金、儿童保育等高价值的福利时，就会产生对雇员意愿和动机的激励效果。美国企业更愿意采用弹性福利计划，而采用该计划的欧洲和英国的企业相对要少很多（Sparrow and Hiltrop 1994；Arkin 1997）。然而，关于福利和弹性制度的争论是有益的，它把关于激励工资的争论扩展到了非货币形式的领域。

6 激励工资收入与绩效

当采用直接的货币激励工资时，管理层和雇员需要回答三个基本问题：

- 雇员应该获得多少奖金？
- 为了获得相应的奖金，雇员需要付出何种程度的努力？

● 他们能付出多大程度的努力？

第一个问题的答案取决于包括劳动力供给、雇员代表和管理层的相对谈判能力、产业经济形势和劳动力群体的预期等因素在内的一系列问题的组合。第二个问题也很难回答。管理层知道他们希望自己的雇员付出多少努力，但雇员会根据自己能接受的程度确定工作的节奏，这可能与管理层的期望产生了不一致（see HUMAN RESOURCE MANAGEMENT）。面对控制和决定工资水平及雇员努力程度的困难，管理层采取了各种各样的衡量方法作为对第三个问题的回答。因此，在任何一个激励
2782 工资框架中，管理层相信，他们是在三个假设条件的基础上针对可以衡量的努力和贡献进行支付：

（1）经过衡量的努力程度应该等于组织中人力资源能够贡献的最高努力水平；

（2）采用物质激励方法，能够使雇员愿意为实现企业目标作出贡献；

（3）贡献与收入挂钩。

这三个假设目前尚有争论。最大的努力和贡献程度常常与雇员应该付出多少努力联系在一起，而且管理层无法把这个因素完全置于自己的控制之下。对于第二和第三个假设来说，单纯的货币或许不能构成激励因素；支付方法和社会心理因素同样需要管理层慎重考虑。

在最后的分析中，货币激励工资方案仅仅能代表一种讨价还价的结果，或雇主和雇员关于绩效和工资的一种妥协。激励工资的支付反映出了各种各样的关于工资、绩效和衡量标准的观念。问题是企业的哪个目标需要采用激励工资制度来实现。博弈的各方都在追逐自身的利益，管理层的责任包括确保雇员在实现获得合理收入和提高生活水平的个人目标的同时，也自发地为企业目标的实现作出贡献，管理层的工作是要保持努力和回报的长期平衡。假设这种平衡是由妥协而不是由精确的事先计划决定的，就产生了这种平衡到底能不能实现的疑问。大量证据表明，这种平衡的实现往往是十分困难的（Smith 1993）。

7 支付方法

传统的用于激励工资支付的“工具”是专门为蓝领和体力劳动者设计的激励工资以及专门为白领设计的激励工资方案的总称。近年来，产生了放弃这种二分法转而采用适合于组织中各类雇员群体的通用型激励工资方案，一个例子就是基于能力的工资。所以下面的讨论转向这些不同的激励工资方案，从相对传统的蓝领白领二分法安排开始，并对激励工资的最新发展进行回顾和评论。

8 激励工资与按结果付酬

这一标题下的激励工资方案通常是计时工资和计件工资的衍生形式，往往以工作分解、工作重复性、计件工资率工资和个人努力的报酬为基础。这些方案的成功依赖于一个传统的假设条件，即物质上的奖励可以导致雇员更加努力工作，从而为企业生产率的提高作出贡献。与这一假设相联系的是，雇员的努力程度与收入成比例。一个比较准确的尝试被引入确定努力—回报关系的过程中，特别是在英国和北美的工业中，工作衡量技术扮演了最重要的角色。

理论上，这些激励工资方案中的激励工资的目的是使雇员的努力程度提高三分之一，从“努力程度等级量表”来看，就是从 75 提高到 100。基本的假设条件是，等于基本工资三分之一的货币激励工资可以使雇员的努力程度同步提高三分之一。尽管雇员能忍耐的努力程度很难衡量，产业工程师还是通过训练尝试使用等级量表来衡量雇员的努力程度。

激励方案可能仅仅以节约的时间为基础或将所花费的时间转换成计件产出或产品价格。在某些情况下，当没有引入时间或实际工作衡量措施时，雇员生产每一件产品都会获得固定数额的报酬，而不考虑生产这件产品所花费的时间。这种方法叫作直接的或固定的计件工资率。

标准的计时工资方案被证明是最为流行的，因为进行工作衡量所需要的条件包括对工作环境、生产控制，以及基于已完成的标准时间计算的标准成 2783
本数据所进行的综合分析。另外，这种安排允许为不同雇员设置不同的工资率。最后一点是传统的按结果付酬（payment by results，PBR）制度的一个关键特征，也就是说，强调的重点是单个雇员，但

是这种安排有一个致命的弱点，它使激励工资制度变得十分复杂，从而导致了向其他工资制度的过渡。

按结果付酬的现代激励工资制度

区别于传统的按结果付酬的激励工资制度，“工作日方案”成为现代的按结果付酬的激励工资制度，它在20世纪70年代受到广泛欢迎。遗憾的是，此类方案没有考虑计件工作的供职期或资历，并且在80年代明显地出现了远离这种制度的趋势。工作日方案的一个重要特征是强调团队、部门甚至公司范围内的工资支付，这有别于传统上那种对个人支付工资的制度。人们曾希望这些新型的工资制度能够简化激励工资方案的结构，并显著减少对主导传统工资制度（例如计件工资）历史的类似问题产生争论的机会。特别地，汽车产业、光学和媒体工程学产业已经看到了工作日方案可观的应用前景。有三种工作日方案类型值得注意，它们已经被应用于体力劳动和管理工作领域。

（1）**受控制或可衡量的工作日方案**。它为雇员一定水准的绩效提供固定的激励工资，可以应用于某个雇员团队或公司的某个部门甚至整个企业。据称，这种工作日方案在实际应用中最受欢迎。

（2）**渐进式的工作日方案**。它为各种绩效水平都提供了相应的工资方案，并可以在整个企业范围内得到应用。这一方案发展的最完善的形式是“奖金支付方案”，这种计划要求建立一个绩效和工资的矩阵，工作等级由工作评价确定，绩效由工作衡量确定（Smith 1991）。雇员的工资可以通过提升自身的绩效得到提高，也可以通过晋升到需要承担更大责任或从事更加复杂的工作的职务等级而得到更高的工资。这种制度可以提高收入和绩效方面的灵活性，被证明是最成功和最经得起时间考验的工作日方案。

（3）**高日薪或时薪的工作日方案**。在这种制度下，有一个无法由管理层单方面决定的绩效标准，雇员由于自身努力达到了这个标准就能享受到持久和高水平的工资。这种机制更多地被北美的企业采用，在英国则不太流行。

无论引入哪种方案，很多顾问和管理层人士都强调工作日方案向管理层提供了发展理性激励工资结构的机会，管理层可以更加有力地控制劳动力成本，而这正是传统的按结果付酬的制度所缺乏的。雇员在短期内可以从收入的全面增加中获益。在长期内，固定的激励工资所带来的收入稳步上升、由改良的生产计划和管理制度所带来的更少的工作干扰，以及同工同酬等，都可以使雇员获益。但是，能够证实这些希望的依据却很少，因此很多按结果付酬的现代激励工资方案在20世纪90年代被废止了。

9 对管理人员和白领雇员的激励工资方案

传统上，促使白领雇员努力工作以实现组织目标的激励方式应该包含在专门为这一群体设计的工资方案中，并且在某种程度上与蓝领雇员的激励制度有很大的不同。这些激励方案包括奖金、工资晋级、绩效评级、利润分享、雇员持股以及现金补贴。重要的是，近些年的发展使上述内容逐渐取代了对蓝领雇员按结果付酬的激励工资方案（Sheard 1992）。

管理层的奖金

基层或高层管理者通常可以以本部门的产出或本部门在标准工作时间里取得的成就为基础获得奖励。这种制度安排在传统的蓝领雇员按结果付酬的框架内是可行的，在工作日方案里也是可行的，管理者通常会得到与其下属相同的激励工资组成部分。这种制度安排也可以扩展到检验和测试人员（即质量控制人员）。此外，奖金也可以依既定目标下已实现的绩效发给基层管理者，以降低部门的成本，提高产品质量并减少浪费。对成本中心的管理人员使用绩效指标是近年来出现的这种方案的进一步发展（Smith 1991）。 *2784*

高层管理者的奖金方案被证明广受欢迎，在范围和性质上有很大的变动空间。大多数奖金方案是以企业盈利能力为基础的，可向个人或团体进行支付。这种奖金方案逐渐发展为可获得退休金收益的形式，20世纪80年代边际所得税税率的降低增强了奖金作为一种增加实际可支配收入的途径所具有的吸引力。下面给出一些高层管理者的奖金方案的

例子。

（1）**奖励基金方案**。即从超额完成的利润或成本节约中提取出来的奖金。这种奖金通常按工资的一定比例基于小组或群体进行支付。尽管这种方案通常局限于董事和高级主管，但在适当的情况下也可以应用于中层管理人员。

（2）**单个高层管理人员的奖金方案**。通常以管理人员所负责的分公司、事业部或职能部门所取得的绩效为基础。这种方案要求有一个事先确定的绩效目标和一个用以确定个人效率的绩效衡量标准，例如资本回报率、产值等，以便确定高层管理人员个人工作的有效性。

（3）**销售人员奖金方案**。这种奖金经常被组织高估，一些确凿的证据显示，对销售人员的奖金并不像传统认为的那样是改进销售绩效的先决条件（Langley 1987；Smith 1991）。这种奖金方案包括两种类型：一种是以销售量为基础的佣金，另一种是基于与产品销售相联系的成本和利润贡献的佣金。这种奖金可以提供给一组雇员或与单个雇员的绩效挂钩。由于佣金形式的奖金是基本工资的附加，所以基本工资本身必须充足，以使雇员具有经济上的安全感，这一点很重要。

（4）**圣诞节奖金方案**。这种奖金方案在财务和零售部门很常见，在数值上相当于一个月的工资，虽然目前还没有一个统一标准。

（5）**用实物支付的奖金方案**。这是一种非货币形式的激励工资方案，包括提供物品、旅行、奢侈品等作为销售或一般管理人员短期绩效改进的激励。一个真正的产业已经兴起，用于满足企业这方面的需要，它的发展暗示了这种激励工资机制是非常流行的。

对文职工作的激励工资方案

工资幅度的设计是为了提供某些工资晋级的形式，有时还用于提供达到更高职位的工作的激励效果。另外，群体激励工资方案在办公室工作环境里得到了应用，以某一段时间内的工作量为基础进行衡量。对个人的激励工资方案以可衡量的工作量为基础，例如打字速度、文件处理速度、计算机操作的熟练程度等。

工资晋级（salary progression）在公共部门中很常见，发生于某个职务的工资范围内，以经验（有时以业绩）为基础，但它在实际生活中的应用越来越少。激励工资采取依经验（供职年限）决定的工资晋级形式，每隔一段时间工资就会增长相同的数额。工资晋级基于人们会以较高的工资离开某个组织（因而脱离该工资序列），离开的人的工资要大于新加入雇员的工资这个假定，因此，传统上认为工资晋级是可以在工资序列内实现经费自给的。在实践中这种情况是否会发生还无法确定。公共部门的工会组织推崇这种制度，认为它可以满足公平和年度奖励的需要，管理层也认为这种制度易于控制。 2785

有人怀疑固定数额的工资增长是否具有激励效果，理由是表现差的人和表现好的人会获得同样的工资增长。于是，在工资晋级制度中引入了一些灵活性，如设定绩效平均水准，即如果绩效在平均水准以下，就无法通过工资晋级；或对高效率的雇员提供两倍的工资增长额，或者引入“附加”奖金支付给高效率的雇员。但是，主要的改进还是简单工资晋级的逐步废弃以及它被以绩效评价为基础的激励工资方案取代（Brindle 1987；Wilson and Cole 1990）。

以绩效评价为基础的激励工资制

固定幅度的工资晋级方法没有提供足够的激励效果，于是以雇员绩效为基础的工资晋级方法就产生了，这涉及绩效评价（或称绩效评级）方法的使用。虽然绩效评价一般是以年度为基础进行的，但理想的情况应该是能够持续进行。绩效评价方法最初设计时不是打算将其作为薪酬管理的一部分（从历史上看，它曾被应用于职位晋升、培训和开发以及拟定冗余人员表等）。很多组织一方面承认把奖金和绩效评价分开的做法有充足的理由，另一方面又得出结论说，雇员绩效评价的信息可以使工资评级从中受益，并且从 20 世纪 80 年代早期起，绩效评价方法的日益广泛采用一直是白领雇员群体激励方案的主要特点。对于与绩效相联系的工资方案来说，绩效评价的定义也是必需的，它一般沿着下面的路线进行：

（1）卓越的或杰出的工作绩效，准备晋升；

（2）很好或很有效的工作绩效，超过工作需要；

（3）令人满意的或适中的绩效；

（4）很少令人满意的绩效，勉强能满足工作需要；

（5）不令人满意的绩效，或根本不适合这项工作。

五个评分等级可以满足绩效评价的需要，但有时优柔寡断的经理会选择中间的等级。在这种情况下，可以使用四个或六个评分等级来解决管理人员在评价过程中举棋不定的问题。组织必须确定在进行绩效评价时所必需的要素，通常包括判断力、知识、组织能力、与其他雇员的关系（团队合作）、态度、进取心和主动性、管理和监督能力以及书面理解和表达能力。各相关分数参见表1。

表1　　绩效评价分值表

评价要素	等级					分数	最终评级
	优秀	良好	符合要求	尚可	不符合要求		
判断力	50	40	30	20	10	40	
团队合作	30	25	20	15	10	25	
进取心和主动性	30	25	20	15	10	20	
管理和监督能力	30	25	20	15	10	25	
书面理解和表达能力	50	40	30	20	10	50	
总分						160	优秀

对雇员获得的总分定义如下：

优秀	159～190分
良好	121～155分
符合要求	86～120分
尚可	51～85分
不符合要求	50分

各要素必须具有等比例的点数，或者被赋予类似于表1中“主动性”的权重。无点数的系统也可以被使用，但评价人员必须依照上面的各项因素对雇员作出书面评价。评价还可以采用排序法或强制分布的方式进行，雇员按类别进行排列，类别常常表示为百分比的形式：

最高等级	10%
下一等级	20%
下一等级	40%
下一等级	20%
最低等级	10%

无论采用哪种评价白领雇员绩效的方案，都必须根据总分确定工资上涨的百分比。得到的总分可以分别归入上述五个类别：优秀、良好、符合要求、尚可和不符合要求。据此，可以采用下面两种方式对雇员发放激励工资。

绩效评级方案

绩效评级方案为雇员提供了超过基本工资的额外奖金。依照前面的绩效类别，就可以建立起合适的绩效评级奖金。每个类别中的分数可以与奖金比例直接挂钩。举例来说，0～25分（不符合要求），没有奖金；26～50分（尚可），奖金为基本工资的2%～5%；51～75分（符合要求），奖金为基本工资的7.5%；76～100分（良好），奖金为基本工资的10%；100～125分（优秀），奖金为基本工资的12.5%。也可以将分数直接转化为奖金，即0～25分，没有奖金；26～50分，每周得到2.5英镑奖金；51～75分，每周得到5英镑奖金，依此类推。在这两种奖金确定方案中，奖金等级呈阶梯状，以反映绩效的差别。

绩效工资晋级方案

绩效工资晋级方案不提供如前所述的奖金，但可采用绩效等级分数来确定每个雇员工资的上涨量和上涨比率。为了推进这种方案，可以为不同的绩效类别分配不同的工资上涨比率：

评价	工资上涨比率
优秀	10%
良好	7.5%
符合要求	5%
尚可	2.5%
不符合要求	0

另外，还可以按照薪酬区间的下限来确定工资涨幅。在工资晋级中，在某一薪酬区间内达到最高工资等级所需的最长时间常常受到限制。

10　21世纪以来的发展

理论界很早就提出将激励工资计划扩展到雇佣

需要全本请访问 www.ertongbook.com