

# 第一章 绪 论

## 第一节 薪酬与竞争环境

传统的薪酬手段已跟不上当今商业发展的步伐，它正使美国工业面临衰退的危险。幸运的是美国公司已认识到这一点，它们正迅速采用其他的薪酬体系，以应付竞争日益激烈的市场挑战。可变薪酬，即按业绩和竞争优势支付薪酬是薪酬体系中一个正在扩张的领域，正是一种新的发展趋势。所以，为这些新的计划提供资金并且形成一些长期有效的操作程序已迫在眉睫。

### 一、传统薪酬体系的缺陷

随着 80 年代和 90 年代国际竞争的加剧，许多美国公司发现它们已不能在全球经济中占据领先地位。在国外公司的竞争下，美国成千上万的工作岗位正在消失，许多行业走向衰败。很明显，过去建立的管理模式——繁多的阶层、紧密的控制、独裁式管理，已不再有效。

变革的步伐已无法阻挡，具有开拓精神的经理们开始向传

统的商业模式和惯例发起挑战。改进的重点起初在生产率上，后来变为质量。经理们开始考虑过程而非功能。国内消费者和国内供应商的概念开始淡化。组织开始扁平化，决定被传达到尽可能低的阶层。福莱德里克·泰勒的劳动力分配理论让位于工作团队及参与式管理。成本得到了削减，不少雇员们担负起过去由管理层承担的责任。雇员们变成了合作伙伴，而管理者变成了小组领导。传统管理模式被请了出去，甚至连管理者的专用餐厅也已开始从生活中消失。

美国商业的薪酬惯例产生于过时的管理理论，因此其自身也已落伍。现行的薪酬体系与新的管理和组织战略并不协调。那些现在被视为取得经营成功必备的行为在公司中并未得到加强。

幸运的是，薪酬系统已经开始适应新的情况，但改变的步伐是缓慢的。在那些薪酬方法不能与变革保持一致的地方，这种转换正受到阻碍，而它对企业在全球经济中保持活力至关重要。

已建立的薪酬方法不能支持当今经营战略的原因有以下几点：

（一）传统的薪酬体系只能提供薪酬，却不能起到奖励的作用

尽管薪酬体系在理论上可以奖励业绩的改善，事实却大不一样。由于价值的增加通常在受薪雇员中分配，其与业绩本身几乎没有关系。表现出众者与表现不佳者间仅有细微差别，奖励业绩的薪酬因此等同于总的增加值。这部分是因为大多数公司中业绩薪酬的目的并不仅限于奖励业绩改善，它也被用来调整总体薪酬结构以适应劳动力市场的变化及通货膨胀的增加。结果是潜在的价值增加中相当大的比例几乎必须被分配给所有

雇员。

业绩薪酬的失败也部分归因于主观评估业绩的固有困难及许多管理者在确切评价下属时的沉默。对典型的小时工来说，甚至连不实行业绩奖励的托词都没有。这些雇员以同样比率获得薪水而不考虑其对公司成功的贡献，因此也就不能激励雇员自主地改善其工作表现。“新型薪酬”的作者 Schuster 和 Zingheim 说得不错：传统的薪酬，尽管自称可奖励业绩，实际上是以资历、权力及内部股权为基础的。

#### （二）传统的薪酬体系不能加强团队合作

与业绩相关的薪酬在其存在的范围内是发给个人的。无疑这会鼓励雇员们使自身利益达到最大而不顾组织中其他人所付出的代价。结果是个人与群体间缺乏协调与合作、有利于其他人的信息被隐藏起来、组织的业绩达不到最优。

#### （三）传统的薪酬体系不支持企业优先发展战略

一个组织的薪酬体系是一股强大的力量，这不仅因为它奖励业绩，而且由于它传达了有关企业经营重心的信息。传统的薪酬手段却都不能利用这股力量，原因在于其既不能传达企业经营方向也不能鼓励对企业经营成功起重要作用的行为。

#### （四）传统的薪酬体系缺乏弹性，不能反映经营成果

在传统惯例下组织付给雇员相同的薪水而不顾经营业绩或盈利性如何，因此薪酬实质上是一项固定成本。

薪酬不仅是一项固定成本，在许多公司中出于竞争考虑它被固定在相当高的水平。这种情况源于经营状况良好时或通胀水平较高时长期的薪酬大幅提高。一家企业在其业绩出众时能提供较高的薪酬水平，但当实力雄厚而工资水平较低的竞争者加入时它将无力承担。

传统的报酬系统已变得不再有效，因为它们与当今的经营

重点不一致，与当今的组织战略也不协调。正如哈佛商学院经营管理教授 Rosabeth Moss Kanter 所说：“关于薪酬的陈旧观念已经破产了”。这种不协调当然不能持续下去。除非改变我们的薪酬体系，否则许多企业的经营目标将无法完全实现。

为迎接这种挑战，美国公司正迅速采用其他可替代的薪酬体系。而这些可替代的薪酬体系包括不同形式，其中可变薪酬可能应用最广泛而且满足许多现行薪酬体系的需要。

具体来说，可变薪酬服务于两个非常重要的目的：第一，它使薪酬体系与企业经营战略和人力资源战略相一致，第二，它使薪酬至少部分反映组织业绩。

## 二、薪酬体系调整的重要性

当一个组织的体系与其人力资源战略和工作设计不一致时结果如何呢？通过发出自相矛盾的信号，这种不一致会造成组织内部的混乱。当管理层欲将专制型企业文化变为参与性企业文化时缺乏可信度。当管理层要求雇员做一件事情而组织体系却强加全然不同的行为时，组织内部的压力增加。一个理性人应当做管理层要求的事呢，还是为保险起见做过去已做过的事从而增加收入与提升机会呢？鱼和熊掌不可兼得，最终必须舍弃某一样。不幸的是所舍弃的通常是刚刚开始变革，它是脆弱的而且会威胁到雇员地位，它最终被组织体系的严酷事实击败。

对于薪酬体系调整的重要性，有关组织变革方面的学者意见基本一致：

所有关于大规模组织变革的学术作品都蕴含着这样的思想：你必须改变旧的薪酬体系以支持新方案的实施。

该领域新出现的范例是基于以下战略定位，即公司需要使

用薪酬作为实现经营目标的基本综合引导机制时，发放“内部股权”和“外部股权”居于次要地位。

当组织确定并要求雇员努力实现新战略目标时，不改变薪酬体系会阻碍这种意图的实现。公司经常期望通过宣布改组来实现巨大的行为转变，而实际上薪酬体系告诉雇员的却是这种转变不受欢迎。

薪酬是整个人力资源战略中至关重要的一部分。由于薪酬对雇员来说既看得见又非常重要，能够起到宣传作用并为战略目标提供报酬的薪酬计划就增加了雇员理解目标与实现目标的可能性。

有效组织研究中心主任 Ed Lawler 用简单明了的语言阐述了缺乏调整的后果：

除非组织中大部分体系均被调整为与参与性管理方式保持一致，否则参与性管理计划最终将不会奏效。

### 三、按业绩支付薪酬

过去，人们不假思索地习惯认为，受雇于一家公司是为了从事一份终身的职业。许许多多的雇员终身供职于一家公司。雇主和诸多雇员之间相互忠诚是理所当然的。时代发生了变化，重新策划、机构精简和人才争夺重新构造了雇用决策的竞技场。刚毕业的大学生再也不会梦想在同一家公司供职终身。除此之外，世界范围竞争性的经营压力使公司惟一看重的是业绩好坏。过去按业绩支付薪酬一般是通过在雇员的职业生涯里为其提升职务来完成的。现在，仍有很多公司使用这种方式。随着时间推移，提高基本工资变成了对业绩进行奖励的一般方法。

现在，信息技术专业人员可以毫不费力地从一家公司跳槽

到另一家。企业意识到了进行变革的竞争性需要和激励性需要。现在很多雇员会问：如果我承受了这种风险，我能从中得到什么好处呢？要回答这个问题，可变薪酬是一种很不错的办法。在美国商业企业以外的多数公司中用可变薪酬对主管人员以下的雇员按业绩支付薪酬的做法正处于发展阶段。只有不到 30% 的企业对其全体雇员实行可变薪酬。而这 30% 的企业中，大部分实行的是“利润分享”，而且忽视了业务单位的业绩。不到 10% 的企业实行了针对全体雇员（无论个人、小组还是业务单位的业绩均进行奖励）的各种可变薪酬计划。随着企业近来对业绩、保留人才和竞争优势的重视，可变薪酬有了颇多的发展机会。

可变薪酬计划在当今的美国企业中颇为流行，我们将其定义为一种按照某些群体或企业业绩的预定标准支付给特定雇员群体现金奖励的薪酬制度。调查数据表明，现在约有 2/3 的大中型公司针对其雇员实行某种形式的可变薪酬计划。然而可变薪酬计划的广泛应用相对较晚：20 年以前还很难发现这些制度。

在可变薪酬普遍应用的背后是什么呢？商业环境的各种根本性变化推动了这种发展，尤其是那些与国际竞争的发展有关的变化。具体来说，有两股力量使得可变薪酬成为许多公司满意的、行之有效的补偿方法，即：

1. 由于全球竞争，今天许多行业中的公司几乎没有什么定价能力，因此当人力成本上升时，也就不能将其转嫁到消费者身上。在这种形势下，基本工资的增长就成为一种无法得到弥补的成本，因而直接降低了企业的利润。另一方面，正因为这一点美国工业越来越重视可变薪酬，并将其作为在高度竞争的环境中提高工资的一种手段。

2. 美国的经营管理人员逐渐意识到：没有所有阶层雇员的承诺和参与是无法在严酷的国际竞争环境中生存下来的。这种意识导致管理发生了根本性的变化。传统的独裁式管理正在缓慢地、但又必然地被一种以团队为基础的、参与性更强的管理体制所代替。随着这些文化变化过程的发展，传统的薪酬制度变得不足以支持这种转变；而现在需要的是这样一种支付体制，即能够表达出公司经营的重点并强化对于高度竞争环境中取得成功极为关键的各种行为（如合作、不断的改进等等）。换句话说，使薪酬管理、经营策略和新的管理理念保持一致极其必要。

#### （一）使薪酬与当今的管理手段协调一致

在 20 世纪的大部分时期，与工作设计有关的管理手段来源于 Frederick Taylor 信奉的“科学管理”理论，该理论后来由他的学生 Frank Gilbreth 和 Henry Gantt 进一步发展。科学管理的目标是通过分析加工程序并将不同的操作组合分给个人来使工作效率达到最大。一个给定的工序因此被分解为不同的工作，每个工人专门从事一项工作。

这种方案在当时是正确的。世界产品市场正不断扩大，科学管理促进了大规模生产技术的发展，满足了对高数量、标准化产品不断增长的需要。在那时劳动力充裕但教育水平低，生产对雇员的要求只是“一双手”。

以控制为重点的管理是科学管理很自然的产物。大规模生产要求工人们的活动彼此协调而且每个工作都必须正确完成。既然工人们是由于他们的双手而非大脑被雇用的，他们也就无需实现一定程度的控制。生产过程之外的实体也就有必要确保实施适当的控制，该实体通常被叫作职员。因此阶层不断增加，官僚作风泛滥。

然而 20 世纪七八十年代国际化竞争的到来使这种设计工作的方案失效了。在美国，整个制造业都发现其成本太高而质量太低。当消费者需求的产品和服务能够在他们想要的时间送到且本身没有缺陷时，他们的需要得到更好的满足。公司不得不改变其基本的管理方式，之后，由于市场与技术的变化速度极快，他们不得不再次改变。对美国的制造业来说改变已是常事。

制造业建立的官僚体系已完全不适应迅速变化的环境。管理中已建立的阶层及职员使决策制定慢得像爬行，因此变革受到阻碍，公司不再反应灵敏，事实上他们已经麻痹了。确信产出决定一切的管理者不会对市场需要、质量、服务及其他市场反映出的情况作出调整。雇员们不注意竞争带来的挑战（管理层认为告知他们没有必要），也没有对工作场所的控制权，因此也会抵制变革。

在 20 世纪八九十年代科学管理已逐渐让位于一种全然不同的工作设计手段。非常明显，只有当每一位雇员都理解环境变化的重要性并被鼓励和授权去迎接由此带来的企业生存挑战时，一个组织才能迅速适应周围环境的变化，令人窒息的官僚机构必须清除出去以使决策在尽可能低的阶层由那些掌握最佳信息的人制定。公司领导开始意识到干实际工作的雇员才真正对其工作领域的活动有最深的了解。

美国的公司也认识到：当雇员们彻底明白工作结构并能利用团队工作的协调性时，他们会更有效地调整其工作程序并改善业绩。

以上所述说明雇员应组成团队并被授予决策权而不是像个人的简单集合那样盲目工作。官僚统治因而被团队概念所替代，公司中正在发生巨大的文化变革。以下是 1994 年商业周

刊 ( Business Week ) 对工作文化改变的特别报导 :

过去的 10 年 , 也许超过大规模生产到来后的任何其他时期 , 我们目睹了工作方式发生的深刻转变。在那些正经历组织扁平化并逐步分散决策制定权的公司中 , 工人们对他们的工作有了更大的控制权 , 自我控制已经替代了工人只能做所分配之事的教条。

随着公司中这种改变的逐渐显露 , 一个新问题应运而生 : 即目前的组织体系已不再适应新的管理思想。

## (二) 发展与新管理思想协调的组织体系

组织体系会影响人们的行为并形成组织的文化 :

1. 选择体系建立雇佣标准 , 因而影响组织中雇员的类型。当一个组织雇佣缺乏创造性、不愿做决定的人时 , 该组织将很难建立起高度参与性、表现出优良的企业文化。

2. 培训体系决定雇员的技术与能力。当雇员缺乏基本的经营或技术技能时 , 希望他们在其工作领域能不断提高业绩是不切实际的。

3 信息分享方式直接影响雇员的知识及对企业经营与竞争挑战的理解。缺乏信息的雇员作出的决定不可能使公司利益最大化。而且他们会误解以至不信任影响他们的管理决策。

4 评估体系界定雇员应被强化的特征或行为。如果公司不能评估雇员适应周围环境的能力和团队合作的意愿 , 雇员也就不会全力增加其对公司的贡献。

5. 提升方式决定谁能上升到掌握权力的位置。如果人们只是由于其技术水平而被提升的话 , 公司的经理们就不会对参与性管理有高度责任感。

6. 控制系统通过政策、手续及批准权力设立雇员的行动界限。当雇员决策范围由于严格控制而受限时 , 他们很难得到

授权。

以上所列当然并不完全，因为未加上薪酬体系。事实上公司如何补偿雇员对组织文化影响最深。薪酬体系能起到激励作用，雇员们会做那些使自己收入增加的事情。薪酬体系通过加强产生雇员收入的行为来引导雇员的努力方向。薪酬体系通过传达企业优先发展方向起到交流、沟通的作用，很明显对组织文化产生有力影响。

遗憾的是这些体系在大部分公司中，是在科学管理时期发展起来的。公司不需要基于团队合作的雇员承担不断改进的责任，因此，在选择时就不会考虑这一方面的特征。公司没有必要发展超出雇员完成指定工作所需的技术，也就不用在企业经营与团队合作技能训练上浪费资源。管理层不想让雇员做决定，所以不必为其提供商业信息。公司不希望管理者和经理授权给其雇员，因此也就不会将这种行为列入评估和提升标准中。公司不想让雇员在团队中工作、对其被指定的工作方式提出疑问，或者承担本应由管理层承担的责任，因而不会为雇员们的以上越轨行为给予报酬。

根据高度参与性、高度责任感战略，为了对薪酬体系进行调整，目前许多公司正在重新审视其薪酬方式，这需要使薪酬与公司经营协调一致，组织战略是实施该可变薪酬的两大推动之一。

## 第二节 有条件薪酬

在美国企业中实行可变薪酬的第二大推动力是使雇员薪酬的一部分与公司业绩相关。

传统上基本工资是大多数雇员的惟一薪酬形式（当然高级

执行经理的奖金补偿是个例外)。基本工资的第一个问题是其固定性。第二个问题是在通常情况下它总是不断上涨。由于其(根据定义)是固定的,薪水只升不降。两者结合带来的问题是许多公司在过去倾向于使薪酬保持在相对较高的市场水平上。这样做主要是基于吸引和保留优秀雇员的考虑。

当公司正忙于吸引和保留雇员时,实际工资水平较低而生产率和质量相似(或更高)的国外竞争者逐渐进入市场。许多这些颇具人才吸引力与挽留能力的公司非常懊恼地发现其劳动力成本使他们在世界市场中丧失了竞争力。剩下的就跟以前一样:裁员、破产、整个行业输给外国竞争者,那些被吸引及保留的雇员不久就失去了工作。

竞争性环境的现实是清楚而严酷的。公司在其经营业绩良好时能够提供给雇员比市场水平高的薪酬,但当相反的情况出现时它就无力承担这些高水平的薪酬了。当公司处于严酷的竞争压力下时仍然付给雇员高昂的薪酬是导致其破产的原因之一。

显而易见,要解决这个问题必须采用可变薪酬。当薪酬中的一部分随公司业绩变化时,薪酬成本变得有弹性,而且可以根据公司面临的竞争压力和经济状况进行调整。状况不佳时可以获得自动的成本削减,从而提高企业的生存能力。

可变薪酬提供给组织中的雇员敏感的利益:它提高了职业稳定性。当所有的薪酬都固定时,公司能够调整劳动力成本以适应竞争压力的惟一办法是裁员。而另一方面,降低可变薪酬带来的成本下降会减轻裁员的压力。

雇佣关系稳定性问题对公司同样重要。一个试图改变自身组织文化的公司不能忽视工作稳定性问题,这个问题与高度参与性、高度责任感组织密切相关。如果危机刚一出现雇员就失

去了工作，雇员们很难相信管理层重视他们并寻求与他们建立合作关系，而且裁员与经营状况改善时的重新招聘也会带来相当高的费用。这包括解聘薪水，新雇员的培训，生产率的下降，由于愤恨和不稳定产生的雇员责任感降低造成的不利影响。

当一家公司考虑将可变薪酬作为薪酬体系的一部分时，它立即会联想到实施可变薪酬是否应当降低基本工资。拥有可变薪酬体系的公司是否通常使基本工资低于竞争者。一旦可变薪酬开始使用，基本工资是否就不再增加了？

参加最近有关薪酬方式调查的大多数公司（75%~85%）报告其可变薪酬只是竞争性基本工资的附加。换句话说雇员的薪酬没有降低的风险，只有上升的可能性。就组织引进可变薪酬的重要性来说，这是最令人满意的情况，可变薪酬真正提供了公司与雇员双赢的机会。

然而事实是现实情况并不总会产生这种理想结果。由于过去工会的有力谈判或基于“吸引并保留”的薪酬思想，许多公司面临的形势是其基本薪酬大大高于市场水平。维持这种高水平，尤其是在国际竞争压力下，并非可行之举。

要想彻底解决这个问题就必须削减薪酬至可竞争水平并建立可变薪酬体系，只有这样才能确保当公司业绩优良时，才支付高于市场水平的薪酬。虽然在某些情况下（主要是当公司的生存受到威胁时）该过程可以实行，对那些准备建立高度参与性工作体系的组织来说该过程并不实际。

对于薪酬高于市场水平的大多数公司切实可行的做法是减少基本薪酬的上涨比率（在更严峻的形势下，可不上涨）直到薪酬水平与市场保持一致。许多参与上文所说调查的公司宣布可变薪酬为附加物，实际上可以实施这一行动过程。对雇员来

说，实施这种薪酬不会带来其薪酬立刻下降，但要承担以下风险，即雇员在未来的收入可能比公司继续按过去同一标准增加固定薪酬时赚得少，Zingheim 将这种情况称为“潜在的基本薪酬风险”。

毫无疑问，雇员不愿使其未来收入的增加遭受风险，生产率高于平均水平、薪酬与市场一致的公司可以避免以上情况的发生。然而对其他公司来说如果想在长期内保持存活，就没有什么选择了。对于雇员来说，承担这种风险的收益是：更稳定的工作，通过可变薪酬甚至能够实现比在单独的基本薪酬体系下更高的薪酬。对于处在高度商业竞争下的公司来说，基本薪酬的实际增加并非仅仅是其做出的一项选择，它很可能意味着竞争优势的丧失。

## 一、可变薪酬的定义

我们已经扩展了可变薪酬的理论基础，现在是发展一个工作定义以引导以后讨论的时候了。

按照其最简单定义，术语“可变薪酬”可应用于任何薪酬不固定的薪酬体系。然而这种定义过分简单化了，将会包含无法实现使薪酬与公司战略协调一致这一关键目标的方案。为实现我们的目的可变薪酬定义如下：

一种替代性薪酬体系，该体系将薪酬与经营业绩紧密结合并支持参与性管理过程，其现金支付是以预先确定的方式或团队与组织的业绩为基础的。

在本定义中一些特定词语需要特别强调。可变薪酬是一种替代性薪酬体系，暗示着其与传统薪酬体系包含的原则与假定有所不同。与经营业绩的紧密结合有利于建立一定程度上的有条件薪酬，以提高企业的竞争能力和生存能力。与薪酬相结合的业绩指

的是团队或组织的业绩而非个人表现。这项规定培养了团队合作及对共同目标的责任感。可变薪酬通过使薪酬与以团队为基础的高度参与性人力资源战略协调一致来支持参与性管理过程，这项目标清楚地将可变薪酬定位为一项变革手段。奖金是以一次性总付奖金为基础用现金支付，因此增加基本薪水的延期支付，退休计划和体系就在进一步考虑后被淘汰了。最后，支付是以预先确定的公式为基础的，这就排除了奖励体系的随意性。本定义中未提及但值得注意的一个词是激励性。虽然可变薪酬无疑具有一些激励作用。但仅仅将其看作是一项激励计划是危险的。激励，顾名思义，是指通过促使雇员更快或更努力工作以直接带来某种改善。在另一方面，我们的定义阐明可变薪酬为参与性管理过程提供支持，这种授权过程能带来业绩改善。因此更快工作并非问题所在，更聪明地工作才是我们的目标。

遗憾的是传统的组织并不允许其雇员更聪明地工作，要改变这种惯例存在许多障碍，例如管理层的抵制、技术的缺乏、团队合作的缺乏、对管理层的不信任及组织体系的不协调等等。可变薪酬自身不会克服这些障碍，事实上，它可能会加重这些机制失调的负面影响。由于缺乏参与，雇员几乎不会对工作过程产生影响，因此可变薪酬体系将不能发挥其全部潜力。既然可变薪酬体系的有效性在很大程度上取决于参与性改变过程的存在，这就使我们回想起通过使薪酬体系与人力资源战略协调一致——可变薪酬只能被视为一种支持变革的手段。如果公司仅仅是因为其“需要一项激励手段”而采用可变薪酬，它将很可能无法建立起对企业成败至关重要的参与性改进过程。

## 二、可变薪酬的应用

可变薪酬不再是一项仅仅由少数创新组织实施的不寻常的

体系。根据 The Conference Board 1993 年的调查，我们所定义的可变薪酬的不同形式的应用情况如表 1-1 所示。需要说明的是，术语“组织激励”被 The Conference Board 定义为可变薪酬，它通常以组织收入为基础，也许还包括对个人或小组业绩的评价。根据我们的分类，这种方法包括两种类型，例如现金利润分享和目标分享的复合。虽然表 1-1 所示的百分比总体上不具有可加性（例如，一些公司在这些体系中有一种以上在使用），但它清楚地表明可变薪酬已深深地融入美国工业。

表 1-1 可变薪酬计划的应用

计划的类型	公司使用的百分数
组织激励	33%
现金利润分享	21%
小组激励	18%
收益分享	11%

来源：可变支付：激励和报酬非传统计划（纽约：The Conference Board, 1993）

### （一）可变薪酬的实施现状

既然可变薪酬的前景如此乐观，为什么人们都不愿实行可变薪酬呢？一种回答是，根据 Marc Wallace 所做的一项调查记录，可变薪酬失败的比率为 38%。主管人员薪酬和销售人员的薪酬计划的成功率要高得多，但是对过度奖励的担心是实实在在的。例如：主管人员报酬需要人员处理大量管理工作；许多小组计划需要定期重新设计，这件工作需要的薪酬咨询服务无法得到满足。诸如此类的弊端是管理层不愿实行可变薪酬的一部分原因。

设计长期可运作的可变薪酬计划是使其成功的关键因素，

多数计划每年需要更新以保证持续的成功。公平性、可信性和对经营的影响程度可作为衡量成功的标准，那些不能持续发展的计划每年需要特别的关注，这些计划失败的可能性更大些。

权衡个人工作动力与共同的商业目标是一件很重要的事情。对经营成功的回报是最关键的，它的总金额不应多于支付给个人的回报。最低限度是经营成功的需要。雇员视线和控制能力也是重要的可变因素。很多情况下，人们喜欢以掌管何种权力为标准被他人评价，这是个人动力发挥作用的地方。经营成功与个人动力之间的权衡是细微的，一定要小心处理，过分强调个人动力会减少团队协作。眼光太短（就像许多大公司里利润分享计划那样）由于缺乏影响力，因而不能激发雇员的动力。为了使一项计划起作用，关键之处在于将其设计得可以持续运作并有助于经营的成功。

## （二）为可变薪酬提供资金

从财务上讲，可变薪酬比基本工资增加更具吸引力。“基本工资增加”不仅复杂而且难免造成成本的永久增加。另外，“基本工资增加”会使雇员产生一种“赋予”心理：一旦雇员领取到最近一次加薪，他就期待着下一次加薪。许多公司为了对通货膨胀和市场变动的影响进行调整，而实行年度加薪计划（一般称为业绩工资计划），从而进一步增强了这种预期心理。

可变薪酬具有吸引力，一方面是因为它并不年复一年地累积，另一方面，没有花掉的资金每年或每个预算周期内可以得到重复利用。雇员每年必须重新赢得业绩奖金，这就迫使他们需要不断改进，而不是放松下来，产生一种赋予心理——这是“基本工资增加”经常带来的后果。当经营业绩良好时，奖金支付金额可以非常诱人；而当经营业绩较差时，金额也比较小，从而降低了成本，有助于提高企业的净利润额。

战略性的计划有助于向可变薪酬的过渡（见表 1-2）。在向可变薪酬转变的过程中，战略性的计划能起到支持作用。出于对实施成功的需要，健全可变薪酬计划可能花上几年的时间，下面是为长期激励计划提供资金的例子。如在 10 年内把基本薪酬的比例由现在的 55% 降低到 48%。当经营业绩良好时，该计划使总薪酬从 55% 增加到 72%，在一个平均年份里，总薪酬处于市场的 60% 水平，超过现在 55% 的水平。当经营很不景气时，工资支付将削减 7% 以冲销生产下降期间的成本。一旦管理方直接同意支持改善业绩，此计划就成为实行可变薪酬的首要计划。

表 1-2 可变薪酬筹资范例

	本年	3 年后	5 年后	10 年后
基本支付	55	52	50	48
平均奖金	0	4	6	12
奖金	0	8	12	24
总报酬	55	60	62	72

此计划假设可变薪酬与基本薪酬支付的比例为 2:1。这是一种相当保守的方法。此时预期偿付为 1 美元。当经营状况不错时报酬是每年 2 美元，而当经营状况较差时什么也没有。

### 三、作为一项变革战略的可变支付

近几年的调查不可避免地可得出以下结论，可变薪酬被用作广义组织变革战略的一部分非常有效：

虽然许多组织将团队激励视为将可变性引入其薪酬体系的一种方式，然而对可变薪酬的兴趣与组织的目标相比却是令人吃惊地低。这表明组织正开始准确地认识到团队激励是一项重