



Tom Lupton

在新千年刚刚到来之际，在这里扼要追述一下管理思想及其实践在过去 100 年中所经过的历程应该是合适的。在追述的过程中，我们将会以本书所涉及的问题作为特别的参考，而这也是我花费了大量的学术生涯以求把握的东西。

对体力劳动的系统研究开始于大约 100 年前，它是和泰勒（Taylor）和 Gilbreth 的名字紧紧相联的。泰勒主义一直流传到现在，在复杂系统中控制工作和提高绩效都能显现出泰勒主义。

泰勒主义的出现可以由那个时期的 3 个经济和社会的发展得以体现：① 那个时期的经理人由于知识的缺陷难以应对由于科技发展和公司规模扩大所导致的一些挑战；② 竞争迫使企业必须更加有效地利用资源的事实；③ 组织对工人产量的严格控制，一般被称做“系统的军队化”（systematic soldiering）。

泰勒的管理方法包括工作测评的方法、精确地设计工具和设施、对工作场所和 workflow 给予系统性的考虑，以及对劳动成本严格的记录和控制。在工作研究技术中，泰勒和他那个年代的人所发明的技术在 100 年以来，不管环境变得多么复杂仍然被经常运用。不仅如此，泰勒主义所包含的主旨和原理还仍具有生命力。这本书着重说明这些主旨是如何应用到薪酬系统的设计中的，以及随之产生的结果。

为了解决“系统的军队化”的问题，简化工作看起来是符合逻辑的。把工人看做一个个体，详细描述工作要求和满意地完成管理层要求的工作以后能得到多少报酬。为了能给工作更努力的人更多的报酬，更多地关注细节，关注数量或质量是可行的。对于重复性的工作按件付酬是和工作本身一样古老的方式，但是对于那些复杂的工作就要用复杂的方法把努力程度和现金回报联系起来。这就导致了早期出现

的不同的激励性奖金方案，比如由泰勒自己提出来的和其他人比如 Gantt、Rowan 和 Bedeaux 等提出来的方案。这些方案形式各不相同，但至今都还在使用。所有这些方案是基于以下认识的：激励工人更努力、更好地工作的最大动力是工人赚取更多钱的欲望。这种观点在以后出现的团体激励和企业收益分享方案中得到体现，如 Scanlon 和 Rucker 的计划所有这些付酬的手段都会在本书后面的章节中涉及。

一个世纪以后甚至更往后，虽然科学管理的应用已经非常普及，但对各种以工人团体为单位设计薪酬的方案的操作还是存在着。这能反映出方案设计本身的缺陷，以及除了赚取更多的钱以外的其他动力的存在（比如寻求社会接触的需求和一些用以上所述不同的方法对工作环境进行控制等），它还可以被看做是更深层次的社会阶层的反映。还有更多内容会在本书中阐述。

## 霍桑实验

20 世纪 20 年代和 30 年代的霍桑实验在管理学发展历史中和泰勒主义具有同等重要的地位。下面援引一批在一战期间研究工作条件和工作绩效的关系的英国心理学家的著作，他们研究了光线、通风情况、工作日的长度和间隔休息等对女工的工作表现的影响。结果显示，这些因素对她们的影响要远远小于观察者对她们的兴趣所产生的影响。在同一个工厂的另一个车间用男工做实验，他们发现要求和别人平等的想法控制着这个车间，薪资体系和员工行为深受泰勒和其他早期的管理方法的影响，在他们的方案中，以努力获得管理控制权为中心，使人们各司其职。

霍桑实验的研究者们的改进建议来自他们对以下事实的确信，即在管理者和工人的关系之下存在着这么一个事实：在消极的行为确实明显得到发现，同时在给予关注的时候也能出现积极的行为。他们认为如果管理者有足够的时间来倾听抱怨和建议，那么员工的信任和自信都会增加。在一个开放的、透明的环境里，工人们没有什么可以畏惧的，就会变得更加合作和有帮助。

这种观点被其他批评者认为是“母牛社会学”。更多的赞成霍桑实验报告的读者开始谈论通过人与人之间的关系来管理。对交流和理解的重视越来越加强，而对严格的、正式的管理的重视越来越减弱。后来这种方式的表现、完善和复杂化在 Rensis Lickert 和 Douglas McGregor 等人的著作中得到体现。当读者在阅读本书的各章节时，可能会思考后面涉及到的、现今最佳的解决方案在何种程度上符合这种思路。

## 瑞典人的方法

在 20 世纪 50 年代到 60 年代，人们开始寻求新的方法来解决泰勒主义和人际关系学校不能解决的问题。一些瑞典的工业主推论，如果一个团队不需要管理而同样能有效地开展工作，那么一定有一些方法使他们能为自己、为管理者同时有效地工

作，而且也能保持较高的生产率并关注质量。对他们来说，这个答案能够让他们重新设计生产技术以创造更多有趣的、有责任感的工作。他们还认为工作团队应该协商生产目标和为他们自己想出生产方法，通过这个方法他们可以达到他们的目标。工人们认为在一个团队中不应该只做一件工作，而应该训练做多项工作而且不以他们的绩效付酬，而应该以他们的竞争力付酬。经济和地位的动力促使他们提高自身的竞争力以得到更高的薪酬。总的结果会是多技能的、富有灵活性的工人被激励提高他们的技能。

在实施的时候，这些想法给人留下非常深刻的印象，同时在传统的流水线上也是比较难以实施但是有观察家迅速指出，瑞典人是希望在合适的环境中制造少量的、高价值的产品。这种新的生产系统在这些市场上非常适合，但是在竞争市场被认为是不经济的在这些环境中最佳的解决方案被认为是保持传统的流水线，同时使用不需要技术的工人，付给他们较低的工资。

当然，瑞典人的想法和经验在其他地方得到运用，但是他们的影响没有被广泛传播开来，相反日本生产方式的运用在发达经济国家是非常普遍的。这其中的原因和它对管理、工作组织、工人行为的影响将在下面阐述。但是我想先就一些瑞典组织在创造力上所面临的让人不安的“控制边界线”问题做一下解释，这个问题在欧洲和北美也是很普遍的

## 在哪里是“控制边界线”

我大胆设想除了科学的管理和人际关系学校之外应该还有另外的、更好的对工人行为的解释。它不是从工作场所内部出发而是从外部开始。这种方法开始于询问这些工人从哪里来，他们对社会持有什么样的观点和他们认为工作能为他们的生活带来什么样的变化。如果把一个以工人开始职业生涯的人和以初级经理为职业生涯开端的人做比较是不合适的。在绝大多数情况下，从车间开始的工人也会在车间结束他的生涯。对年轻的经理人来说，他们的方向可能是上升到他们的欲望上限。对年轻的工人来说上升的空间就会受限制得多。当然对于这种规则的例外情况总是公有的。有才能的、富有进取精神的工人可以脱颖而出得到提升。工人的儿子或女儿可以先上大学然后开始职业经理人的生涯，但是一个以经理人为开端最后降级到车间的情况是非常罕见的。

对此的所有解释都应该考虑到社会出身，机会并不是平等的。对那些诞生在工人阶级家里的儿子或者女儿，他们是不可能企求在生活中得到什么重大的转折，即使有转折，他们的路上也会有很多障碍。而中产阶级家里的孩子在求学的过程中碰到的困难就要少，并且他们找到工作也简单得多。许多年前 Lloyd Warner 提出存在着一个“技术阶级”，它不仅存在于组织的阶级结构中，还存在于社会阶级中，体

现在城市分布、街区分布中。在工作上收入的不同则完成了这种的循环，要想改变这种阶级的结构是比较困难的。也许会有很多人员的流动（一般是往上的，很少往下），但是社会结构依旧存在着。对我来说，这种结构是坚实的，它们形成了人们的倾向性、感知和意识形态，它们比沟通失败、缺乏信任等更能解释存在经理人和工人之间的矛盾。事实上，它们可能就是这些冲突的原由。如果这是事实的话，那么在结构发生短期的、巨大的变化的时候，经理人将必须和那些由不同的社会背景、思维方式形成的态度和想法的人一起生活。这在 Paul Willis 关于工人阶级子女的教育问题的著作中得到阐述，同时也作为用来解释工人对工作安排和薪酬制度的反应的一种方法。

那些从事体力工作和日常文职工作的员工无疑是现代社会最具风险的一群人。经理人面对激烈的价格竞争，在降低劳动成本的压力下，他们只有通过裁员来达到目的。当他们做出决定的时候，难题就落到了那些被裁员的工人头上。

## 工作评估

根据他们所担任的责任的大小把他们的工作进行排序，以此决定他们工资的相对水平的做法已经有很长的历史了。如果用更现代的、更正式的观点来看，工作评估同泰勒主义一样必须被提出来。这种做法通过制定和维持工资差异来达到管理对工作流程的影响的正式化，而这种差异被视为控制劳动成本的一种方法。这种先描述工作，然后再排序以此来确定已有的工资差异的系统性过程刚刚出现就已被模仿，但是在一些观察家的眼里，缺少客观性。寻求一种更少的依赖定义、衡量各种因素、赋予不同权重等做法（这是一项包含了很多工作量的、很花时间的的工作）的替代工作评估的做法在二战以后成了当务之急。

比如 Elliott Jacques 发现一般来说所有工作都具有的同样的特征，那就是有必须的要求（Required）和可选要求（Discretionary）。这种可选要求在组织的最高层最多，而如果往组织的底层看，这种要求的数量就比较少了，一直到组织的最底层。同时他还发现对这些可选要求的实施会带来长期的或短期的结果，对那些有更多可选要求的工作来说，一般决定都会倾向于取得长期的结果。他把这称做“可选要求的时间跨越”，并且认为人们都能直觉地感受到（因此感觉是平等的），他把此作为制定工资差异化的标准时考虑问题的基础。尽管这种做法看起来是最客观的（假设一件工作中可选要求的量是可以测定的，取得结果的时间也是可以确定的），但事实上 Jacques 的做法很少被使用。

T.T. Patterson 提出的决定段方法也是如此。这种方法也只依赖一个变量决定的质量。他认为具有相同决定质量的工作应该归入同一个档次“决定段”，并以此作为设立薪酬差异性的基础。

工作评估使用了很多的因素和权重，因此被很多管理者和工会看做是在特定系统性的程序中运用透明的、具有可理解性的手段，来达到避免冲突使工人感到公平的一种方法。而其他人把它看做是冲突的根源，认为在表面公平的下面隐藏着固有的、不可避免的主观判断的缺陷。还有人警告当技术更新的时候它们会变得腐朽，在劳动力市场发生变化的时候它们也会变得扭曲。但是尽管如此，它们还是可以提供一个表面的公平性和薪资的阶层性。

工作评估在 20 世纪 20 年代显现出主导地位，在 30 年代和二战以后运用更加广泛，特别是在它的诞生地北美更是如此。在过去几十年的英国，它被许多人（特别是女性）视做实现同工同酬的一个方法。

## 管理的“泰勒化”

“科学的”管理者把对体力工作的细节研究看做是增加对工作的管理控制的第一步。50 年以后，对管理工作的细节研究开始被实施，但不是由那些工业工程师来做，而是由那些学者。第一次对管理工作的记录研究 1951 年在瑞典发表，随后还有许多在英国和美国发表的研究。这表明那些中层管理者的工作不仅仅是计划、决策和指导，还有更琐碎的事情包括解决麻烦、谈判和许多“政治”事务。这些研究与之后由上级来记录和控制低层经理人工作的新技术的出现之间的关系只是一个猜测。这些技术有目标管理、管理评价系统和根据绩效付酬等。这无疑说明“裁员”、“延迟”（Delaying）和其他降低成本的手段把经理人的工作推向了风险，并且随着组织在面对市场的压力时显现出来。而那些车间工人，他们在进入弹性的劳动力市场时，要么被看做（这要看一个人怎么看）是可有可无、无足轻重的，要么如马克思所说的加入到“劳动力预备大军”中去。同时那些留下来工作的则如同有些人所说的，是安全的“永久的核心”。我意识到，弹性的劳动力市场是新的、正统的东西——如果在这个竞争激烈的世界上所有其他东西都是弹性的、动态的，那为什么劳动力市场不可以呢？问题是：是谁承载着那些预备大军的经济、社会和心理学成本呢？

## 权力变理论与薪酬系统

在 20 世纪 50~60 年代，通过仔细的研究，人们意识到原来那些作为管理理论和实践核心的概括和通用原则并不是对每种情况都奏效的。结构、过程和行为重新被认识到很大程度上是特定环境作用的结果。化工厂的组织结构就显得与其他制造业组织有很大不同，比如和汽车组装流水线的不同。非常适合重复性劳动的车间工作就不适合更加复杂的、周期长的组装线，对主管和管理者也是如此。这个发现的实践性假设引出“最佳”方法的思路。这意味着无论是设计什么——组织结构、评价

流程、一个工作、一个薪酬体系——都要和技术、产品市场等因素一致。如果这些因素发生了重大的变化，那么方案也要做出相应的调整。如果不调整，那么设计的结构、系统、过程、薪酬体系或其他任何东西都会变成不适合的或者“滞后”的。这种做法和分析变化同时考虑社会学技术的做法是一致的。可以认为组织发展的流程、薪酬体系、组织结构的设计和变化管理都是由此衍生出来的，也可以认为经理人在 20 世纪发展起来的思维习惯深深地受到了这些学术成果的影响。

## 日本的影响

日本工程师发展起来的简单而具有创造性的生产方法的影响是深远的。激起我兴趣的是为什么他们能如此容易地输出，而且能直接在完全不同的文化体制中生根发芽。据我们所知，虽然有报道说在一些东方国家和一些中欧国家这种方法不是很实用，但是在欧洲和北美的经理人和工人还是很容易适应日本的管理方法的。有很多研究已经描述了在日本境外的日本企业中日本籍经理和本地经理以及他们和本地工人之间的关系，但是我不了解他们。如果走马观花地去看一下日本的汽车装配线和电器工厂会给人一个印象：严格的管理和通过参加质量圈和传递式的管理对工人的行为进行技术性的控制。对于是否在这中间显现出管理者和工人之间关系的一些不安现象，我不能确定。如果有的话，那我们也可以从日本人身上学到其他东西。

## 泰勒主义和社会

在这个前言中，我曾经提到泰勒主义是一套经过设计的在工厂控制工人行为的技术。生产力的发展和信息技术都使“固定”的工作场所的重要性降低了，这不是要否定在这里所得到的一般性理论，而是说控制和避免控制会出现不同的形式。

在最后一部分我想要说的是泰勒主义作为一种控制工作的技术，具有不容置疑的革命性影响，但它只是一个宽泛的社会控制哲学体系中的一个有机组成部分。这种哲学遍布社会的每个角落而不仅仅是在工厂。在市场经济中对劳动力的需求来自于对产品、服务的需求。劳动力价格就像其他商品的价格一样，是受供求关系影响的。在一个企业中，企业主和他们的代理者（经理们）都希望在雇佣合同中，不管是直接还是间接，都包含一个条款，使他们有权力用能确保企业主盈利的手段来控制工人的行为（在法律允许的范围内）。所以任何与劳动力市场的冲突，比如工会的活动、不适当的法律限制或者在工厂水平上的“系统的军队化”都被认为是市场机制操作不当所引起的。

在市场经济中劳动力的稀缺把雇主推到了一个不利的位置，因为劳动力的价格是上升的。因此，拥有一批没有得到雇佣的工人对于市场机制的操作是有利的（就像我们看到的）。事实上在市场操作上存在着许多限制，比如在产品、服务市场的壟

断力量，工会的影响和最低工资的法律规定，潜在劳动力的地理稳定性等。产品和服务市场已经越来越全球化，可是劳动力市场还是存在着国家化和本地化。因此，不少企业进入劳动力相对廉价的国家并在那里生产产品。竞争无疑越来越国际化并且对国家繁荣的影响是各国政府考虑本国经济的整体健康性和竞争性的主要方面。因此控制问题从企业的层次上升到国家的层次。如果不是这样，那如何解释英国的国家收入政策和撒切尔夫人降低工会对劳动力市场的影响所做的努力（绝大部分成功了）呢？我还感兴趣的是现在有一个趋势，政府在企业层引进了改革来重新使用泰勒式的管理技术，比如近些年在任何层次的组织中重新使用按绩效付酬的系统。虽然有充分的研究证据表明这种方法运用到复杂的专业工作会引发很多问题，但是这种做法还是在这些行业普及开来，比如学校教学。这种运动应用到公共部门就被视做新的管理方式了，因此大商店也应用了“科学”的管理方式，比如计划，对效率和效益的衡量等。

泰勒主义是最权威的吗？我想可以从我讨论过的一些原因说不是，但是它一定会长期存在下去，并且它的技术会在每个层次都得到精炼，不管是什么肤色的人执政或他们对其他伟人有多高的信仰。泰勒主义，无论叫其什么名字，它都是市场经济的有效操作的核心。我最遗憾的是，泰勒主义的伟大之处和优秀之处并没有让他们的研究对象看到，这本来可以给他们带来好的政策和每个层次的有效运用的这本书对他们来说值得一读



1

2

3

4



# 第 1 部分

## 战略薪酬 ——薪酬的背景

# 第 1 章

## 薪酬管理中的争论



Stephen Taylor

从 1960 年以来，在将薪酬体系作为一个实现组织目的的手段中扮演的角色方面，管理人员、咨询顾问和学术界的兴趣在不断增长。该领域中产生新思想的原因在于英国推出主要的决定薪酬的劳资谈判方法。这种方法起先是应用国家的层次上，而后逐渐应用到组织的内部。这恰好与处于上升状态的一种对人的管理的方法是相一致的，通常该方法被冠以 **HRM**（人力资源管理），它使得雇佣工作在为组织实现竞争优势方面扮演着极为重要的角色。

### 1.1 基本选择

作为基础，有两个关键的问题是一个组织在阐明薪酬战略和政策时所必须提出的：

- ( 1 ) 该支付给每个雇员多少薪酬？
- ( 2 ) 以何种支付方式？

一系列薪酬体系和工资层级的决定方法被运用来帮助管理人员从追求组织最大利益的角度来回答这些问题。在回答第一个问题时，必须从以下三个方面进行考虑：薪酬等于市场水平或高于市场水平的各自相对的优点，运用一些工作评估方案的形式，以及与被工会认可的谈判。这三个基本的方法不是相互排斥的，相反，在调整的环境的约束下，决定薪酬水平时还可以混合使用。在回答第二个问题时，从传统

的以时间为基础的评估到各种各样以产量为基础的激励方案，再到按技能和资历付薪，有大量的可供参考的薪酬体系。在这些体系基础上，管理人员还可以增加许多福利，例如公司专车、职业养老金、私人健康保险和公司自己员工购买产品和服务的折扣。另一个基本选择通常不能在有关薪酬管理的文章中找到完整答案，它是指总薪酬的比例的可变性。它不是简单的一个决定究竟与绩效相关的薪酬，还是共享利益的薪酬两者中哪一种比较合适的问题，还必须考虑该比例在个体总收入中是占5%还是25%的问题。这两个总额中最大的区别就是决定一种成功的产出可能比一开始就考虑使用何种形式的奖励来得更为重要。

当在这些领域做出选择时，一些基本的决定因素是组织人力资源政策的目标和独特的薪酬体系。可以通过一系列清楚的目标进行识别：

- (1) 长期地坚持使工资的成本最小化。
- (2) 吸引和保留组织所需要的有能力、有经验和资历的员工。
- (3) 激励员工最大程度地提高组织的绩效。
- (4) 引导员工的努力与工作激情，并鼓励员工的特殊贡献。
- (5) 支持与促进组织的管理变革。

这些有关于产品和劳动力市场的竞争目标的差异，使得薪酬管理的实践变得更复杂。没有一种薪酬体系或奖励形式可以满足一个组织中所有层面的员工的要求，所以就要求经理们在判断基于平衡的评估的各种可能产生的结果之前，仔细权衡各种体系的优缺点。此外，这也并非一种什么都不做也是一种选择的领域，因为实质上所有雇主都必须有一些机制能自然地给他们的员工支付工资。

这是个不可避免的困难抉择，尤其是当这个抉择与宽范围的目标和帮助决定薪酬政策的影响力混合在一起的时候，这一抉择已经引发了学术界、咨询顾问、工会人员与薪酬经理之间的激烈的辩论。在本章接下来的部分中，概述了这四种主要的辩论。虽然在这本书中没有直接地陈述其他更多的观点，但是这些辩论却组成了许多章节的背景，并且自然地影响到了那些辩论之后的假设的提出。

## 1.2 薪酬管理大辩论

过去的20~30年中，英国的组织机构在多大程度上采用了新的薪酬管理方法正是这场大辩论关注的焦点，尤其是经理人从那种以“被动”和“特殊处理”为本质的管理方式向具有战略性特点的方式的转移。尽管这方面的发展主要始于20世纪80年代初期，但其主流观点，正如下面引述所体现的，在早几年的先进作家头脑中已经清楚地形成了。

我们曾经就薪酬体系自问过四个问题，并在试图回答的过程中逐步发展了我们对解决之道的选择方法。这四个问题是：

- (1) 改变薪酬方案时，公司的目的是什么？
- (2) 有什么可供选择的薪酬方案？
- (3) 如何根据公司自身情况决定最适用的方案？
- (4) 可用方案中哪一个最符合期望达到的目的？

这都是些看来浅显易见的问题，然而也是经常被忽视的问题。就我们的经验而言，很少有公司在建立新制度时能清晰完整地陈述其目标或彻底审视已有的方案。虽然公司可能会意识到需要量身定做的东西，但却很少全面明晰地定义自身所处的环境，更不用说衡量了。(Lupton and Gowler 1969)

在 Tom Lupton 和 Dan Gowler 写下以上文字之后，工业结构和竞争环境发生了巨大变化，人事管理措施也相应改变。在员工薪酬领域也有很大变化，劳资谈判逐步减少，代之以更多的法律规定。大部分薪酬专家都同意 20 世纪 80 年代和 90 年代是许多英国雇主薪酬政策获得大发展的时期。例如，这样或那样的绩效薪酬制度明显被更广泛地采用 (Casey, Lakey and White, 1992; Cannell and Wood, 1992)，以及更大比例的工作人员的薪酬方案是和利润相关的 (IDS, 1994)。作为建立内部工作性质差异的方法，工作评估分析方案日益流行 (IRS, 1993)。这些趋势和人力资源管理方法的大原则是一致的，都需要把管理重点从过去那种固定的、集体的、按工定酬的体系转移到采用更灵活的实践方法，以实现在奖励个人/团队的业绩表现的同时，符合建立个人薪酬水平的、公正的、广义目标的需要。

然而，这些发展在多大程度上可以被解释为新的战略性薪酬管理方法的凭据，学术界学者和实践派之间一直存在争议。因此我们也不清楚 Lupton 和 Gowler 指出的那些薪酬管理中的普遍问题自 1969 年以来获得了多大程度上的改正。大讨论中充满了最杰出学者的不同观点。例如，Murlis, Armstrong 和 Wright 在一系列文章和著作中提出员工薪酬管理在 20 世纪 80 年代中期至末期已经经历了根本性的改变，这一领域的做法已经从过去被动的性质变成人力资源管理的重要工具。尽管在变化之初曾经“对于向更具战略意义的薪酬政策发展有出于惯性的不情愿情绪” (Murlis and Wright, 1993)。Clive Wright (1996: 58~9) 也表达了类似观点。

尽管受到批评，Michael Armstrong 和 Helen Murlis 在最近一期的《薪酬管理》杂志中仍然坚定明确地重申上述观点，并进一步声称这一领域新的发展还包括采用更具战略目光的奖励方法，以及广为接受的、强调“薪水政策和方法必须跟随总体战略”的“新薪水哲学”。这些观点似乎并不是以公开的实例为依据的，而是根据著

者多年从事咨询业经验的推论。没有人会怀疑对新的薪酬方法的兴趣正在高涨，这一领域的从业人员正逐步热衷于 HRM 这一战略语言，但问题是实践中是否发生了任何根本变化。

Ian Smith 是以上观点的主要批评者。他认为，首先，这些现代激励方案的基本原理和传统的、商店店面员工管理中一直使用的按工作结果付酬的方式并无二致。其次，并没有任何证据表明这些发展是英国经理人新形成的战略观的结果。对激励方案的浓厚兴趣来自于降低成本的压力以及短期的招聘和挽留员工的需要，因而必然具有被动的性质。英国薪酬管理实践还远没有发展出合适的长期战略，而是维持着“混沌一片”的工作方法。Crowe 分析了造成许多薪酬体系未能激励雇员的原因，并支持 Smith 的观点。他认为失败是因为薪酬管理缺乏战略性的考虑。依据他的从事咨询业的经验，Crowe 推论说传统的薪酬体系仍然存在并使薪酬经理们沮丧，因为在计划战略性改变时，它们常常是一个干扰因素。

Kessler 也研究了当前薪酬实践的发展在多大程度上可以视为战略性的问题。他以出色的实例研究为主要基础，谨慎地推论说两个学派都有价值。一方面，他承认在很多情况下，建立新的以业绩和产出为基础的薪酬体系的尝试，不过是面对常见的管理问题“把包袱从左肩换到了右肩”。但他同时也指出：

使用薪酬体系以及有时结合其他人事管理技巧来促进组织机构和公司文化的变化，相对过去而言是一个重要的进步。的确有例子表明以不同性质的方式使用薪酬制度来重建或发展部分观念、价值取向和技巧。(Kessler, 1995)

学术界的 Poole 和 Jenkins (1998) 对这一大辩论做出了最新的贡献。他们对 909 位高级经理做了一次问卷调查，发现新的薪酬和人力资源管理方法获得了广泛的承认，但是没有太多证据表明它被付诸实施。

对照一下这些公司的政策，许多“新薪酬”的基本要素似乎并没有在英国公司的实践中得到广泛采用。

和 Smith 一样，他们因此确认了理论和实际中的一道鸿沟。然而，他们也引人注目地发现了不同机构在实践上的巨大差异。大型私营公司往往做得比较好。此外，扩张中的公司非常着力于执行战略性的薪酬政策。还有少数公司实行了一些创新的薪酬措施。

### 1.3 最佳实践与最适合

关于薪酬管理的辩论主要是关心什么正在发生，而关于最佳实践与最适合的辩论焦点则在于什么应该发生。在此存在两派观点：一部分人认为不同情况下应该采用相应不同的 HR 政策（权变或最适合学派）；另一部分人认为可以根据他们的能力找到具有普遍价值的方法并带来竞争优势（最佳实践学派）。前者强调战略与 HR 政策同步的重要性，保证其最适合于组织的商业目标；后者专注于吸纳员工、挽留员工、激励员工的最佳方法。薪酬领域多年来一直是“最适合”原则一统天下，但近年来的一些学者，例如 Jeffery Pfeffer，却力图把最佳实践原则带进来。

在传统的 HRM 理念中，对最适合原则的认识多年来也存在分歧。分歧最初模模糊糊地出现在一些文章中，如“关于 HRM 术语含义的争论”（Marchington 1992:9~16），以及和那些关心灵活的 HRM 模式的作品中（Legge 1995:66~71）HRM 在改变管理中的作用（Storey 1992:118~22）。其中，对于权变观点的挑战并没有太多新意，无非是说某种形式的最佳实践原则更可能推动机构的整体业绩在大部分情况下都得到提高（Walton 1985; Guest 1987）。近来出现的大量公开作品更在迄今为止的理论争论之外，首次出现了依据实际经验对最佳实践原则的支持。

对于 HRM 权变观点是否正确的最直接攻击出现在 Huselid（1995）的著作中。通过对 968 家美国公司的高级人事经理的问卷调查，他发现建立“高绩效的工作方式”和一系列数据有正相关的关系，包括更低的人员流转、更高的生产效率以及更佳的集团财务表现。Huselid 接着又评估了如果采用他的最佳实践 HRM 政策将带来的利益，并折算成为按人头计算可获得的经济效益（Huselid 1995:658~9）。

Fernie 和 Metcalf 根据 1990 年对 1500 家英国机构进行的劳资关系调查也得出了类似结论（Fernie and Metcalf 1996）。他们的研究和 Huselid 相似，也是试图用量化不同的员工管理方法对组织业绩的相应影响。他们对 3 种工作场所的控制方式进行了比较：独裁、劳资谈判和员工参与。尽管和 Huselid 相比，Fernie 和 Metcalf 的结论不够清晰，但也指出就提高生产效率而言，员工参与的管理方式是最成功的。

不同于 Huselid 的研究，这项调查不是专门用来测试权变观点的正确与否的，因此不考虑采用不同业务战略的机构之间如果采用相同的管理方法，会有什么不同的影响。然而，调查结果所暗示的是同样的结论，即无论在什么行业或竞争环境中，明确设立的工作方法和改善的经济业绩是相关的。

Wood（1995）以及 Wood 和 Albanese（1995）的经验总结报告《高承诺管理》也表达了同样的论断。通过对 135 家英国制造企业的问卷调查，结果显示可观察到的外部环境因素对于公司是否采用高承诺 HR 政策（即强调员工对工作的投入、灵活性、可培训性以及和谐的工作氛围）并没有显著影响（Wood and Albanese

1995 242~3) 因此,采用这种管理方式的原因并非是一些经理人有意识地或潜意识将 HR 政策和商业战略联合在一起,像惯常文献所推荐的那样。

在另外一部讨论同一研究结果的文章中, Wood (1995) 进一步推论高承诺管理是“普遍适用”的,这实际上就是对 Guest (1987) 和 Walton (1985) 中建议的最实佳实践的支持。当然,从权变原则的观点出发,人们也可以反驳说,这些证明经理人没有推行“最适合原则”的例子并不能表明他们就应该这样做。因此,除非有进一步的关于业绩和高承诺实践的有力例证,我们还不能确定那些和 Wood 与 Albanese 同类的、以经验为数据来源的研究是否真的对权变模式的效度构成挑战。

对上述每一种研究的更进一步的批评在于这个隐含的假设,在“最佳实践”的 HRM 方法和较高的财务业绩之间存在相关性,这个相关性表明二者之间存在因果关系。而事实上,其他的因素,例如,一个好的长线投资或激励型的领导,可能是这种结果存在的更深远的原因或者另一个可能性是由于在财务上成功的公司将“最佳实践”HRM 方法优先导入的原因。

然而,Wood、Albanese 和其他人士做出的有利于“最佳实践”的结论仍然是非常重要的,这是对“最适合”模式正确性的明确挑战。此外,他们的总体推论还得到了 Pfeffer(1994)的支持同样采用可量化的调查方法,Pfeffer 依据对大量“成功企业”(即在特定市场上获得长时间的竞争优势的企业)HR 政策的研究建立起一个“最佳实践”方式的案例。尽管看起来不够有科学依据,但他确认了这些成功企业中共有的、但在其他典型的美国公司中没有明显存在的 16 项 HR 措施,主要集中于培训、灵活工作、一般奖励制度、内部升迁和员工参与等方面,并和其他人一样得出这样的结论:

和某些学院著作以及流行观念相反,没有证据表明有效的管理实践是:  
特别流行的(虽然到处都在说要推行这种方法);② 难以理解或领会的;  
一定和组织的特定竞争战略相关的。(Pfeffer, 1994: 27)

两个原因造成最佳实践的观念特别难以向更专业的薪酬领域推进。首先是因为最适合原则已经牢牢统治了这个领域中主要学者和顾问的著作,包括 Kanter(1989)、Lawler(1990)以及 Gomez-Mejia 和 Balkin(1992)在内的权威都是其坚定的支持者事实上他们的观点近年来已经重新包装为“新薪酬”方案,并且和最佳实践的观念针锋相对,正如下面的定义所指出的:

新薪酬并不是要推行新的奖励方法或放弃传统的方式,而是要发现可以加强组织战略有效性的薪酬方案。它和以技术能力为基础的薪酬、利润共享或任何其他近年兴起的薪酬方式都不同。事实上,新薪酬根本

不是一套补偿计划，而是关于奖励制度在一个复杂的组织机构中的作用的思考。新薪酬认为要从业务战略和机构构架出发开始设计，反对那种认为必须把最佳实践组合进公司薪酬体系的假设。（Lawer, 1995:14）

第二个阻碍在于如何避免把激励管理中的最佳实践原则简单等同于更高的薪酬和福利。虽然公司慷慨付出有利于提高满意度、忠诚度和培养富有创造性的员工，但也会在很多方面削弱公司的整体竞争力。因为高的成本最终还是会被转嫁给客户。此外，大量例子证明高薪往往是和人事管理领域其他方面的不足相联系的，例如高强度的工作、很少安全保障或者相当粗暴的管理风格，完全依靠高于市场水平的薪酬而维持一个可以接受的员工忠诚度和员工保留。根据 Neil (1996: 184-192) 的报告，新闻国际公司曾经多花钱买来员工对一系列“低员工投入 / 高公司掌控”的人事政策的接受。因此，虽然人事管理的许多方面从最佳实践的思想受益颇多，但对薪酬专家而言，其重要性就大为受限。这些批评也催生了两种维护最佳实践方案的观点。其一指出，高薪并不一定就导致低竞争力，反之亦然。其二认为，虽然最佳实践思想对设定薪酬水平的意义不大，但对制定激励提供形式的决策仍然是有众多可借鉴之处。

Jeffery Pfeffer 是第一种观点的最著名的拥护者。他认为，和许多人的直觉相反，支付高额工资的机构往往比其低薪的直接竞争对手更有效率。这是因为高薪吸引和留住了最主动、最有经验和能力的员工。这些员工不仅仅是生产效率更高，他们的存在以及他们的创造性和高质量，都是制定竞争战略和价格政策的基础。Pfeffer 把人们的普遍认识劳动力的费用等于他的成本称为“第一大谜团”，放在他的“关于薪酬认识的六大谜团”之首。六大谜团并不是 Pfeffer 开辟的新领域，而是效率工资理论中完整发展了的观点和劳动力市场经济学家长期以来争论的主题，但他的确是这些关于薪酬政策的重要问题得以普及的有力推动者。在正规的管理学研究中确立了它们的地位，并以新的案例研究支持这些论点。

第二个最佳实践原理的支持论点更加关注雇主激励支付的不同种类、工资结构以及设定工资的方法。直到今天，仍没有可靠的例证来证明特定的激励实践是可以被广泛应用于各种商业情况的。所有这方面的调查都是从广义上的 HR 哲学来看，把薪酬政策、工具和技巧作为具体的最佳实践。就此可供引用的内容很多。从 Huselid 和 Pfeffer 的作品，Wood (1996) 和其他的关于薪酬政策的专业出版物中（包括本书后面的章节），我们可以得出以下三条基本原则：

(1) 强调以集体业绩，而不是个人表现为根据的激励薪酬系统（与创利挂钩的薪酬、利润共享、所有权共享计划等）。

(2) 职工广泛深入地参与到薪酬系统的制定或重新设计中。

(3) 关于内部薪酬平等的、高层次的考虑(最小化最高和最低工资的差距,有效使用工作评估分析方案)。

然而必须强调,以上原则在多大程度上可以普遍适用并提高竞争优势还是个未知数。与此相反的可信论据倒是存在,正如 Wood(1996)所报告的,那些推行各自不同的最佳实践人事管理政策的公司之间没有一个相同的薪酬体系。最适合和最佳实践的原则辩论因此还是各执一词。一方自信地声称不存在一个最好的薪酬管理政策,另一方认为可能存在。双方都举出了令人信服的案例,但依据实际经验所做的研究数量都还不足以支持他们所声称的立场。目前我们只能认为这是场旗鼓相当的辩论。

## 1.4 期望理论和与业绩挂钩的薪酬

第二个大辩论的历史最长,并且涉及薪酬领域之根本。在历次薪酬体系的新思潮中,它都以某种方式证明了自己的价值,而它之所以长期存在,原因在于它仅仅关心金钱能对个体职工提供多大程度的刺激。期望理论认为钱是最重要的刺激因素,为了获得更高的基本工资或其他形式的奖励,人们会改变自身的行为,做出更多努力,或者向某一个方向前进拥护者声称钱之重要,不仅仅因为其本身,而且因为它是取得其他东西的一个方式。例如,钱对于取得安全感、社会地位和自立性来说是重要的工具,不仅仅限于其作为购买力证明的一般角色。一般认为期望理论来自 Vroom 的著作(1964),但其实它的历史要更加悠久。对期望理论的普遍接受是对近来薪酬体系文化的有力注脚(Lawler, 1981:1~27 and Thierry, 1992:139~40)。简而言之,它认为按特定表现的产出来给予薪酬,不仅使得两相符合,而且通过提供员工所期望的回报在更广的意义上激励了员工。

过去 20 年中期望理论在实际中得到运用,产生出和个体表现挂钩的薪酬体系 (PRP), 以及一直存在的按件计酬和佣金激励方案。把部分工资和工作表现评定直接挂钩的做法对雇主特别有吸引力。无论在私营或国营企业中,这种方法都日益普及(Kessler, 1998:586~8)。如果考虑一下 PRP 体系的优势,就不难理解为什么会这样。

- 吸引和留住优秀人才;
- 提高个体和公司的业绩;
- 更多激励;
- 明晰工作角色和责任;
- 把努力和组织目标直接相连;
- 加强沟通;
- 加强管理层控制;