

第一章

静悄悄的革命

我们正在目击一场发生在工作现场的革命。这场革命发生在美国——也可能发生在世界其他地方。这是一场静悄悄的革命，很少被媒体提及。但它的影响却如此深远，以致于它正在改造身在其中或被其影响所及的人。它的影响是渐进的，所以极少有人注意到它。

二十世纪九十年代发生的全球化、组织再造、企业重组和小型化，使企业处于更加严峻的市场环境中。来自各个方面的竞争都在加剧。为了对此做出回应，企业致力于大规模降低成本，重新调整组织结构，对技术进行大量投资以及不断买卖业务。它们甚至还和

竞争者结成战略联盟、伙伴关系或共同组建合资企业。它们试图找到企业的竞争优势和核心价值观。在这个过程中，员工的士气往往显得非常低落，他们开始和组织疏远起来，并对自己的前途感到灰心。他们对组织的忠诚度和责任心已经降到了最低点，那些仍然留在企业的员工对企业几乎没有什么责任感。许多企业没有生存下来，但有一些企业却兴旺发达起来；许多人因此失去了工作，但另外一些人却找到特别的机会。每个组织都在某种程度上被这些力量改变着。在这种混沌状态中，一种新的组织模式正在形成。企业正在从根本上改变他们管理活动和处理企业与员工关系的方式。企业正在对客户做出更快的反应，正在不断降低成本和提高质量。结果，它们正在变得更加具有竞争力，为股东带来更高的回报和为员工创造更多的机会。其中最根本的变化是人们正在做出不同的组织绩效。这就是这场革命的全部内容。

正在不断演进的新型组织比过去更看重员工的价值。通过创造一种方法让员工分享他们创造的成果，它们获得了更多的好处。

本书以案例的形式为我们提供了一个了解今天企业的窗口。虽然这些案例讨论的核心问题是这些组织设计和实施的薪酬体系，但其真实意图却要深远得多。每个故事讲述的都是一个正在面临着变革需要的组织，它要改变他们做生意的方式，并且开发出一套方法来加强和支持这场变革。因此，薪酬体系体现的是组织内部的一整套全新的价值观和实践方法。薪酬体系已经以自己特有的方式改变了组织的精神面貌，改变了雇主与员工的关系以及企业的竞争力和活力。

这些公司已经证明了，正是人们的行为和他们做过的或没有做过的事情，使得公司的绩效变得完全不同。同时，它们还证明了，薪酬体系在变革和指导组织的过程中扮演着重要的角色。

许多人常常为人们的动机做出各种假设，也常常为驱动企业实施成功变革的因素做出假设。这些一流企业传达给我们的信息表

明，提高绩效没有一套简单的公式可资遵循，但它有几个基本要素是必不可少的：员工参与、责任心以及在经营成果中营造利益共享的局面。

展现在本书的每个组织都得适应变化的市场环境。其中有一些企业具有非常连贯的经营策略，而另外一些企业采取的措施更加具有综合性。有一些公司使用了一套明确的绩效考核方法，其他的公司却把他们的战略和公司的价值观转化成各种行动计划。一些公司的领导们在积极地支持和推动变革，而其他的公司却没有这样的领导。但是，这些企业共同的地方是，它们设计和实施了一套能够把对生意和员工的管理整合到一起的整体性的薪酬计划。

从战略的角度定义薪酬

薪酬不只是对员工贡献的承认或回报。它还是一套把公司的战略目标和价值观转化成具体行动方案，以及支持员工实施这些行动的管理流程。它能够在公司内形成上下统一的局面。薪酬体系关注的是行动及其结果。它包括工资计划、激励或奖金办法，以及多种形式的对个人贡献的承认方案。在组织内，它以管理体系和实践的方式存在。它为个人明确界定了‘在组织里，我的利益是什么？’

薪酬体系成为连接雇主与员工的联系纽带。它明确了雇用合同，和雇主与员工之间的关系。作为一个有效的薪酬体系，它不只是给员工发工资，它还要反映员工们做出的贡献，强化员工对企业的责任感。

薪酬体系并不是存在于真空中，它是公司战略和文化的一个组成部分。只有良好设计和管理的薪酬体系才是有效的。这样的薪酬体系，不但能够帮助组织吸引和留住成功必需的人才，还能够影响员工的责任感和他们为企业付出努力的程度。

为什么组织应关注薪酬

有人认为金钱对得到想要的绩效没有帮助，他们旁征博引，找出例子证明金钱报酬给员工们造成了很大的压力，迫使他们采取损害公司、员工及客户利益的行动。他们还以此作为证据，来支持他们自己的价值观和看法。但是，问题是，如果没有某种形式的有意义的交换行为，理想的绩效结果就不会持久保持。当然，薪酬不必总是以现金的方式发放，甚至，它还不必总是以外在的形式提供；当人们从外在的行动中获得了内心的满足时，某种最有意义的时刻就到来了。不幸的是，工作环境本身并不能使员工的个人需要和工作职责保持一致。

确实，当薪酬体系被用于控制或操作时，它可能对组织和个人有反作用。在日常实践中，一些计划可能比任何经理人员都更有影响力。但是，正确的答案不在于抛弃薪酬体系，而在于应用适合组织的薪酬体系。任何剥削性的、以惩罚为中心的、或无责任要求的薪酬体系永远都不可能建立成功的、持续发展的组织做出贡献。

本书展示了一种更好的方法——一种让员工和公司的成功结成利益共同体的方法。如果一个员工的绩效支持了组织的使命、价值观和战略，同时也帮助提高了公司的财务或市场绩效，那么，惟一‘正确’的是，让他因为自己的贡献，得到公平的‘薪酬致富’的机会。薪酬致富的工作环境特征是成就、兴奋和满足感。但是，这不是偶然发生的。必须制定一个有效的战略和一套有目的的行动计划，并把它们整合到组织的日常生活中去，才能够营造这种环境。最好的薪酬体系不是以正式的管理体系的形式出现的，而是以一种自然而然的做事方式存在于组织的各个角落。同时，在这种自然而然的做事方式的背后，有公司的细心的、战略性的支持。

故事能够产生持久的影响

有关人类智力发展的研究表明：当概念以案例研究的方式，而不是以列表或描述的形式展现出来时，学习的效果会更好。每种文明都在用诗歌或故事的形式把传统和价值观一代代传下去。故事创造的精神形象，比其他方式给人的启发更大、记忆时间也更长。它们在人们的情感记忆和现实之间建立起了某种联系。

有一个研究表明，用系列故事的形式教中学历史，中学生能够回忆起来的東西比让他们读传统的的历史教材的方式多三倍。通过开启听众的想象力和唤起他们情感的反应，故事中的一连串事件在听众那里建立起了个人情感联系，从而能够在他们脑海中停留更长的时间。

因此，本书展现给大家的就是来自北美一流企业的成功故事，或叫做案例研究。在我以前的一本著作《创新的薪酬体系：给变化中的工作环境》(Innovative Rewards Systems For the Changing Workplace)(纽约 麦格劳 - 希尔, 1995 年)中,我解释了如何设计各种各样的薪酬体系。那么,在这本书中展现给大家的将是,企业如何摸索、设计和实施薪酬体系来提高绩效和重塑企业文化。

本书案例设计的情况各不相同。有一些案例比较深奥，另外一些却比较简单；有一些是直接和报酬相关的，其余的讲的是回报员工的多种形式，其中有现金和非现金、正式和非正式的方法。它们投入了大量的精力和时间，来解决如何让员工分享他们自己取得的成就和公司绩效。通过分析这些案例，我希望大家能学到并记住成功的薪酬体系和卓越绩效的组织应该具备的基本原则。

活生生的现实描述

本书所讲的案例都是在这些公司的代表的亲自参与下写成的，因此，它们是对这些公司真实的、活生生的描写。案例提供者的清单在本书最后列出。

那些参与本书的人有几个意愿。首先，他们想和面临相似问题的其他人分享他们的成功。他们想让别人知道应该做什么。其次，他们想推广这样的观点：即薪酬体系在一个企业的经营战略中扮演着重要的角色。最后，他们意识到，公司内部的员工以及正在或想和他们做生意的客户也许会读到这本书，进而会了解他们所在企业的经营哲学、价值观和独一无二的管理风格。

当然，也有许多公司不愿意参加进来。因为他们担心竞争对手学到他们的成功秘密，这也反过来证明了薪酬体系在公司竞争力中的重要性。出于同样的理由，在不影响读者对概念理解的前提下，案例中的一些细节也被删除了。

一个收罗最佳实践的案例集

关于行业领导的书已经有很多了。但是，往往一个公司出现在这样的书中不久，它就会被竞争对手兼并，或被出售，或被激烈变化的市场所湮没。

本书所说的公司并不全是各自行业的领袖，虽然其中肯定有一些企业现在是处于这样的位置上。案例涉及的公司横跨了整个北美大陆。在实施薪酬体系方面，有一些公司已经有很多年的历史了，另外一些却才刚刚开始。在一些情况下，薪酬体系对公司的业绩产生非同寻常的影响；而在另外一些情况下，薪酬体系的影响尽管重要却很有限。一些案例讲的是公司的薪酬哲学及其发展史，另一些讲的

则是某个已经应用得非常成功的具体的薪酬方案。

那些没有让员工积极地参与进来，以及以过于随意、过于专断或不是基于事实的方式判断绩效的企业和案例，我们没有采用。另外，一般的利润分享方案，除非它们能够反映一种积极的管理过程，否则，也被我们排除在外。

因此，这些都是成功的故事。它们之所以被挑选出来，是因为它们对公司文化和绩效产生理想的影响。它们中的每一个都特别讲述到了到底是什么使他们取得成功，以及他们的企业有何与众不同的地方。

如何利用本书

尽管本书可以从前往后读，但它并不是为这种传统的读书方式写的。读者在阅读这本书的时候，可以采取一种跳阅的方法，从一个部分跳到另一个部分，而不会影响对内容的理解。本书是围绕这样的主线组织的：即薪酬体系建立的原因不是因为这些公司需要这么个体系，而是因为公司要解决某些特定的问题。你的阅读可以从那些和你目前的情况最相符的章节开始，然后开始思考下面一些问题：

1 确定实际的期望。本书并不打算介绍最好的公司的最佳实践经验。它是一本关于现实的书。它没有讲如何设计最好的薪酬体系，但它可以给你方法和观念上的启发，帮助你改变思考、设计和管理薪酬的方式。

2 跳出你目前所处的环境来看问题。读一读你所处行业之外的公司的情况，读一读和你目前环境并不密切相关的案例，可能对你会更有收获。从那些和你所处情况不一样的人的所作所为中学习，你能够得到很多收获。

3 世界上并没有一个完美无缺的薪酬体系。想一想人们所做的事，为什么要这样做，以及他们学到了什么，你会发现每个公司都在做出取舍，都在为给定的相互冲突的环境找到最好的解决之道。因

此，本书也没有给你提供这样的蓝图，指导你设计完美的薪酬体系。事实上，每种情况都是不一样的。当你要找到你自己的答案时，这本书就能够为你提供一些重要的线索。因此，本书的案例是为了帮助你激发灵感和冒出思想的火花，而不是简单地模仿别人的做法。

本书提到的所有公司都已经采取了大胆的行动措施来改变管理过程，设计对他们公司能够产生深远影响的实施方案。但是，需要记住的是，这些案例只是对商业活动的一个抽样结果。抓住这些故事代表的思想精髓，接受挑战，找到自己的薪酬体系解决之道。只要你的方法比竞争对手好，你就能获得竞争优势。

在你开始阅读本书之前

数以百万计的人已经被本书中的方案所影响，还有更多的人，包括这些公司的客户和供应商，已经在为实施这些方案而采取的行动中受益了。许多其他的企业也被这场在全球市场上发生的静悄悄的革命所触动。

本书给这些公司提供了一个分享经验的机会。若你有“故事要讲”或愿意深入地讨论一些细节问题，请与我联系 (info@wilsongroup.com)。我和那些对本书做出贡献的人都列在本书前面，你可以和我们中的任何人直接联系，只是，由于工作压力和忙于一些重要的事，这些人并不容易找到。

写作本书有一个目的。本书把众多企业已经成功使用的、用于提升竞争力的理念和方法提炼在一起，这些理念和方法推动了它们自己的静悄悄的革命。我的希望是，这些故事确实能够对你做什么、为什么要这样做以及怎样做产生影响，从而使你能够以一种让你的客户、员工、其他利害关系人以及你自己同时受益的方式，改变企业的氛围和环境。我希望本书帮助你成为这场全球变革的一份子。

第二章

建立企业精神

怎样为一个组织注入或保持当年创业时的企业家精神呢？企业文化的特征之一就是客户和员工、员工与经理以及每个股东之间建立一种强烈的合作关系。这样，大家就同处于一条船上，共同对付动荡不安的市场环境，每个人每天都能够感受到生存的压力。他们开始不断创新，因为只有创新才能够使他们具有竞争力；他们开始积极地采取措施来解决问题，因为公司负担不起等待。在这样的企业里，就有一种行动和协作的精神。

若组织成功了，它就会成长。当组织变大之后，就会出现正式的组织结构和体系来管理由此带来的复杂性。然而，这些改变却可

能限制企业的精神。员工不再那么容易和执行官达成一致，所有决策都需要层层审批；他们开始执行分工细致的专门任务，但他们和客户利益的直接联系却因此受到了限制；他们把老板看作客户而不是他们所服务的人。那些在组织年轻的时候使它强壮起来的精神——响应性、柔性、对共同目标的承诺——在组织成员的记忆中逐渐暗淡下去了。

在本章，你将看到亚马逊书店(Amazon.com)经历了几何级数式的增长还仍然能够保留小企业的公司文化。其中，薪酬体系是公司保持这种感觉的关键；MathWorks 通过一个“利害相关计划”让员工分享公司的成功，共担个人责任；蒂科拉公司开发了一套销售激励计划，用它来鼓励对客户的关注和把公司多个业务线协调到一个共同的销售平台上来，这个措施是蒂科拉获得公司整体增长的关键；西南航空公司强调过程和文化的选择，它用了一系列精细而又有力的薪酬方法来加强企业文化；最后，威尔逊集团作为一个新兴企业，它正在建立旨在为将来保留价值观和企业家精神的薪酬体系。

虽然这些公司处在发展的不同阶段，但对保持富有企业家精神的公司文化都有共同的关心。他们正在以独特的方式用薪酬方案来建立这种精神。对一些公司来讲，这意味着变革；而对其他的公司来说，却是从一开始就要找到正确的薪酬体系。它们都看重企业文化，因为企业文化能够使它们界定自己在市场上的独特性。从这个方面来讲，它们是领导者。

通过人力资源和薪酬体系的设计 塑造绩效卓越的企业文化 亚马逊书店

公司背景

作为一家总部设在华盛顿州西雅图市的爆炸性成长的公司，亚马逊书店是世界上最大的网上书店，也是万维网（World Wide Web）上被访问次数最多的站点之一。公司成立于 1994 年，它除了销售书籍外，还出售 CD 片，最近刚开设了在线音乐商店，另外，它还兼卖录音带和录像带。客户可以按作者名、书名、主题、或关键词进行搜索查询；销售商品的最高折扣可达 40%，客户选好商品后，书和 CD 片等直接向分销商或出版商订购。但是，公司根据预测的需求，仍然在不断增加商品库存。通常，书和 CD 会在二至三天内从公司的两个大型仓库送到客户手中。

公司的销售额，1995 年时只有 511,000 美元，1996 年就攀升至将近 1600 万美元，到 1997 年达到了 1 亿 4780 万美元，而 1998 年第一季度的销售收入就达到了 8740 万美元，比 1997 年同期增长 446%。虽然公司把力量集中在扩张和市场份额的攫取上，但它仍然得盈利才行。期间，公司的客户规模已经经历了惊人的增长，从 1997 年三月的 340,000 人剧增到 1998 年三月时的超过 220 万人。亚马逊书店在 1997 年五月以每股 18 美元的价格首发上市，到 1998 年 6 月时，它的股票在 95 美元以上的价位上被交易（这还是刚刚“一拆二”之后的价格）。

公司创立者

吉夫·贝索斯是亚马逊的创立者和首席执行官。他在年仅三十

三岁时，就成为今天这个信息时代和上市狂潮中真正的成功英雄之一，他现在拥有净值 10 亿美元以上的资产。贝索斯毕业于普林斯顿大学，拥有电子工程和计算机科学学士学位，他一直就想成为一名企业家。1994 年，他意识到互联网是他通向企业家之路。当时他在华尔街为 D·E·肖公司工作，他了解到，万维网的用户数正在以每年 250% 的速度增长。他认识到，这个速度比他曾经看到的任何领域的成长速度都要快，因此他决定在网上试着找到一种做生意的方式。对于一家传统的有形的书店来说，它没有办法同时接纳 250 万个客户，但是，在网上，你却能够把这样独一无二的书店建立起来，就这样，亚马逊书店就诞生了。

公司文化

贝索斯从亚马逊成立的第一天起就努力要建立一种强有力的企业文化。考虑到他所从事的生意的竞争激烈程度和非常薄的毛利空间，它首先是一种提倡节俭的文化。直到今天，公司所有的办公桌都是用再生木板做成的，电话号码簿被当作计算机显示器底座，塑料牛奶箱被用作文件箱。这种节俭的做法使公司能够在成长中把钱更多地投向经营规模的继续高速扩张中，而不是把它们花在有形资产的投资中。

这是一种以高度紧张和努力工作为特征的文化。公司快速的成长、来自于巴恩斯 & 诺日尔和博德尔斯的激烈竞争、国际扩张和进入新市场等因素，共同营造了一个超负荷的工作环境，在这里，每个员工都想成功，并都愿意竭尽全力为成功而努力工作。

这种文化还有一个特点就是对长短期目标的平衡，而且通常是贝索斯为这些目标指明方向。华尔街一向是关注短期盈利能力的典型代表，现在却被亚马逊这样的立足于更长远目标，致力于推动互联网商务革命的公司迷住了。然而贝索斯也知道，只有具备了近乎完美的短期操作前提，长期的成功才有可能。因此，他要求两者同时达

到，并且公司短期的结果应该保证长期的成功。

因此，这种文化对这样的事业是充满热情的：通过互联网改变人们购物的习惯。贝索斯并不想要亚马逊的文化对每一个人都具有吸引力，相反，他希望吸引住的人具有以下特征：事事与常人不同，并且愿意为之付出努力。

员工

伴随着销售收入的急剧增长，公司的员工也大幅度增加，从 1996 年底的约 150 人，到 1997 年底的 600 多人，进而到 1998 年年中的约 900 人，然而，一直没有变化的是对雇用员工的素质要求。

亚马逊有一支最聪明的员工队伍。尽管公司不会根据学业成绩 (SAT) 把应聘者排除在公司之外，但在面试时还是要求提供这方面的证明，公司最终招到的员工都是像普林斯顿、达特茅斯、哈佛、斯坦福、伯克利这样的顶尖学校的顶尖毕业生。它也从像微软和沃尔玛这样的高成长公司招聘一流的顶尖人才，因为他们对企业的高速成长有亲身的体验。

公司员工的平均年龄 28 岁，这一点和硅谷里其他成功的高科技新创企业没什么区别。这是一群充满热情、精力充沛和勇往直前的人，他们将带来互联网商务革命。由于员工平均年龄相对较小，贝索斯意识到，对亚马逊这样高速成长的公司来说，它需要有一个对高速成长公司有亲身感受和经验丰富的高级经理班子。因此，公司的执行官和高级经理大都来自像沃尔玛、微软、渴望技术、苹果电脑、思科和太阳微系统这样的公司。

薪酬体系

亚马逊的薪酬体系绝对是和它的经营战略、员工结构、企业文化及发展定位协调一致的。亚马逊给员工支付的基本工资比市场平均水平略低，而且最基层的员工的基本工资还具有一定的竞争力，但越

往高走，工资就比市场竞争水平低的越多。公司也没有短期激励计划，因此以现金形式支付的总报酬比市场水平略低。这种做法和公司的竞争环境（即较薄的毛利空间和激烈的竞争迫使公司不断扩大市场份额，从而确保最佳的竞争地位）、它所处的成长阶段（高速增长需要大量的现金支持）及其着眼于长期目标的企业文化是一致的。

当贝索斯在 1994 年成立公司时，他坚信为了公司长期的成功，所有的员工都应该持有公司的所有权。因此，公司里所有的职员，上至执行官，下到在仓库工作的成百上千的工人都能得到相当具有市场竞争力的新员工股票期权（new-hire stock options）。在公司上市后一年多一点的时间里，股票价格升到了将近 200 美元一股（拆股前的价格）的价位，许多员工从期权得到的收入相当可观。甚至一些年收入只有 18000 美元的仓库工人的帐面收入也有 5 万美元。这种期权战略能让亚马逊书店吸引和留住它所需要的人才，保留现金用于公司发展，并且让所有员工从公司的长期发展中得到自己的关键利益。

公司内没有特权，这一点体现的是人人平等的企业文化。执行官的办公室和其他员工的没有什么区别（办公桌都是再生木板做的）。在最近扩大办公面积之前，许多办公室常常是两三个人挤在一起办公，当时贝索斯告诉执行官们，他们没有任何例外，也得和别人一样。另外，公司的福利计划也是大多数新创公司和高成长公司的典型做法——满足员工的重要需求，但是不求面面俱到。在医疗福利方面也有明显的成本共享措施，这又一次体现了保留现金用于扩展的经营策略。

薪酬体系和员工的联系

薪酬体系毫无疑问是和公司的战略、经营环境、企业文化、发展阶段联系在一起的。那么，它又是怎样和员工的需要和期望联系在一起的呢？公司想要雇用某种特质的员工——有进取心、聪明、善于

思索，真正与众不同并且愿意投入到亚马逊的长期成功中去。因此公司要通过薪酬体系的设计能够找到并留住这种人。相对较低的基本工资、没有短期激励措施、但慷慨的股票期权计划就构成了公司薪酬体系的主要特点，那些渴望成功、愿意用可能更大的长期收获来交换短期经济收入，以及为了成功不怕近乎疯狂的辛苦工作方式的人被吸引过来了。

未来怎么样

亚马逊书店已开始展望未来的薪酬体系应该是什么样的。很显然，不会改变的是，公司想吸引和留住的那种人。需要改变的是，具体的薪酬体系组合，即整个薪酬体系的各个组成部分的形式及其所占的权重。在员工人数爆炸性增长的前提下，股票期权稀释问题必须考虑；由于公司要吸引一支多样化的员工队伍，因此，公司的福利政策也必须予以重视；另外，由于劳动力市场固有的竞争压力，要求增加现金在薪酬中的所占比重的压力无疑将上升。令人满意的是，公司已经在超前地考虑这些问题，而不是在等问题或危机出现后才做出反应。薪酬体系需要改革吗？当然要改。但是，有一个问题是肯定的，即亚马逊书店的薪酬体系将继续和企业的关键战略、公司文化、吸收和留住优秀人才的愿望联系在一起。

留住新兴公司的企业精神

MathWorks 公司

软件业一直在经受剧烈的变化，处于动荡不安的环境中。如果一个企业在这个行业取得了成功，发展并成熟起来，那么它也会因此而失去过去的锋芒。在成长的某个阶段导致成功的因素往往就是为后来的失败埋下的伏笔。MathWorks 就处在这样动荡不安的市场环境中，而且它也在以某种重要的、却独一无二的方式面对着成长带来

的挑战。

公司背景

MathWorks 公司 1984 年成立时,是为了满足工程师和语言科学家们对更强的计算工具的需要,当时流行的编程 FORTRAN 并不能满足这一要求。公司创立者,现任总裁杰克·李特和首席科学家克里弗·默勒,都是数学、工程及计算机科学方面的专家,他们一起开创一项新事业。他们设计的 MATLAB,是一套具有全面计算和图形功能的高性能的软件工具,已经被许多公司用于汽车和空中交通系统设计及医药研究,和被科学家用作教育工具。MathWorks 公司已经成为世界一流的工程及科学专业软件工具供货商。

公司员工人数已经增长到了四百五十多人,并且自从成立以来,公司每年都有盈利。MathWorks 公司是一家私人公司,没有风险资本的介入,公司的成长依靠强有力的现金流的管理来支持。这就使公司有能力集中精力关注客户、员工和保持市场地位的产品。公司不需要考虑外部投资者的利益,而追求过高的投资回报率(ROI),它只需为了支持公司的发展和投资需求,保持一定的盈利水平。因此,公司能够一直致力于建设自己独特的企业文化,这种文化以服务于复杂的市场环境为导向,进而影响客户使用它所提供的前所未有的新技术。

MathWorks 的重要特征之一是承诺让员工积极参与和为公司的成功而贡献自己的力量。这种哲学体现在公司的许多方面,从员工招聘和选拔,到工作分配和组织结构设计,到对外宣传和采取的各种市场措施,员工们都能够得到高度全面的信息和广泛参与到公司运作的每一个方面中去。由此导致的结果是,公司对市场的快速响应能力及持续的变革和发展过程,在成熟公司中是少有的。

杰克·李特经常重复的一句话是,“如果我们对工作感到非常高兴和非常有动力,那么客户也会高兴起来。”正是这种对非正式的、客

户导向和充满乐趣的工作环境的承诺塑造了公司特有的企业文化。公司经常调整组织结构，并且对各种跨部门的工作团队情有独钟。各个层次的管理部门都积极提出和采纳改进产品和服务、降低成本的新主意和新方法。同时，公司的薪酬体系积极地支持了这些行为。

建立共享的薪酬体系

该公司最有效的一个薪酬体系是“利害相关计划”(Stakeholder Program)。这是一个让所有员工都有机会分享公司财务绩效的激励办法，随着企业的变化和发展，这套方案在不断变化和完善。

利害相关计划的前身是一个利润分享型的年底奖金方案。当时，奖金确定虽然也是以绩效为基础的，但是其中很大程度上体现了高级管理班子的随意性。随着公司的发展，个人绩效和奖金金额之间的相关性就不那么好理解了。该方案开始被看成是一种节假日奖金或某种权利的象征，而反映不了公司或个人的业绩。

公司 CFO 吉安纳·奥吉弗率领一个执行小组开始研究改革这套方案的替代办法。他们意识到，对员工来说，重要的是让他们分享公司绩效和让他们看到自己取得的成就是如何影响公司绩效的。为此，他们考虑了几种可能的替代方案，其中包括基于绩效的股票期权计划、股票增值权和员工持股方案。所有这些办法看起来都会对公司或管理层的决策增加不必要的压力。

执行小组决定不采用和股权有关的办法，因为他们想让公司继续保留私人公司的身份。尽管可以为这些方案中的私募股票专门设立一个“内部市场”，等公司股票公开上市发行的时候，通过股票溢价让员工得到最大的好处，但是这种做法无疑会给管理层造成很大的压力，要求他们推动公司上市。同时，他们还担心要这些做法产生足够多的实际好处会需要相当长的时间，而他们所寻求的是一种能够对员工行为方式产生更直接影响的激励方法。