

中欧－密歇根创新管理译丛

薪 酬 方 案

——如何制定员工激励机制

The Compensation Solution

How to Develop an Employee-Driven
Rewards System

约翰·特鲁普曼 (John E.Tropman) 著

胡 零 刘智勇 译

上海交通大学出版社
John Wiley & Sons, Inc.

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬方案：如何制定员工激励机制／（英）特鲁普曼
著；胡零，刘智勇译．—上海：上海交通大学出版社，
2002
（中欧—密歇根创新管理译丛）
ISBN 7-313-02862-8

I．薪… II．①特…②胡…③刘… III．企业管理
—工资制度—激励—研究IV．F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第077786号

薪酬方案
——如何制定员工激励机制
特鲁普曼 著
上海交通大学出版社出版发行
（上海市番禺路877号 邮政编码200030）
电话：64071208 出版人：张天蔚
常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销
开本：787mm×1092mm 1/20 印张：11.4 字数：205千字
2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷
印数：1～7050
ISBN7-313-02862-8/F·403 定价：31.50元
版权所有 侵权必究

The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System

The Simplified Chinese edition is jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright (c) 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc. , A Wiley Company

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc. , 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: permreq@wiley. com.

All Rights Reserved. AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

作者简介

约翰·特鲁普曼：



在欧柏林大学获得了社会和政治学学士学位，在芝加哥大学获得了硕士学位，在密歇根大学获得了社会学博士学位。他受聘于密歇根大学，在社会工作学院教授非赢利机构管理课程，在商学院教授企业行为和人力资源管理课程以及高级员工决策和创造力的培训课程，他还在匹茨堡的卡内基·梅隆大学给高级经理开设有关的培训课程。

约翰·特鲁普曼撰写和编辑了许多书，他最近的新书有《提高心理医生的作用》（与斯科特·兰塞姆威廉·平斯基合著）、《提高会议效率》、《企业创建中的思维管理》、《美国人真的讨厌穷人吗？》和《非赢利机构董事会——我们究竟该做些什么，该怎么去做》（与埃尔玛·特鲁普曼合著）。

约翰·特鲁普曼作为“高质量决策”公司的咨询专家，向所有的企业推出了提高会议效率和加强集体决策能力方面的新理念。他曾与众多的组织合作，如美国企业联合会、底特律犹太协会、密歇根路德教社会服务部和其他一些非赢利组织。他还协助一些大企业工作，如阿博特实验室、杜邦公司、通用汽车公司、福特汽车公司及国家会计事务所和空军等政府机构。

特鲁普曼已婚，有三个孩子和三个孙子。

译者简介

胡 零： 上海外国语大学英美文学专业毕业，上海大学国际金融专业双学位。曾担任上海电视台体育节目翻译，翻译各类外国体育节目和资料。此外，翻译了一些诸如心理学研究方面的科技学术书籍和资料。现任职于上海大学外国语学院，目前正在攻读英国Sunderland大学MA TESOL教育硕士学位。

刘智勇： 上海外国语大学英美文学专业毕业，上海大学国际金融专业双学位。曾在上海大学国际商学院任讲师（1998年获“先进教师”称号），在芬兰耐斯迪公司驻上海办事处任首席代表助理，担任上海电视台体育节目翻译。现供职于上海浦东发展银行总行。

《中欧—密歇根创新管理译丛》序

最近，英国出版的具有广泛社会影响的《全球MBA就业指南》，公布了2001年全球最佳商学院名单。这是对约200家著名国际企业（其中管理咨询公司占35%，金融服务企业占24%，工业企业占23%，科技企业占18%）的调查结果。密歇根大学商学院列入美国20所最佳商学院的第11名，中欧国际工商学院列入亚太地区10所最佳商学院的第5名。而最近在世界著名媒体《金融时报》全球前50名EMBA课程的评比中，我们名列亚洲第2名，全球第29名。现在两个商学院合作出版《中欧—密歇根创新管理译丛》，毫无疑问，这是一件非常有意义的事。

既是译丛，当然这些著作都是密歇根大学商学院学者们的研究成果。这些成果是在对5000人次短期培训课程的企业管理人员进行一次问卷调查之后，对被调查者所罗列的最希望得到解决的45个问题的回答。所以，这些著作非常具有针对性，因而也就有了巨大的实际价值。我们现在把它们翻译成中文，一方面可以使广大读者及时掌握经济发达国家最近的企业管理经验 and 动向，另一方面，也是给我们自己擂响前进的战鼓：与世界一流商学院相比，我们还有着相当大的距离，什么时候我们才能有自己的研究成果和著作呢？中欧国际工商学院，加油！

这些著作有一个重要特点：“困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题，但其解决方案却随着时代的变化而变化。”

这既是调查和研究的结论，同时，它也突显了一个十分重要的管理原理：管理必须与时俱进，不断创新。

毋庸赘言，这些著作讲的都是美国的情况，中国的文化传统不同，发展阶段不同，所以读者必须结合自己的情况加以分析。有些具体做法，可以直接“拿来”运用，更多的情况是无法照搬的。但是毕竟人家是先进生产力的产物，我们要善于透过他们那些具体做法看到背后隐藏着的科学原理。把经济发达国家先进的科学原理与当代中国的具体实践相结合，创造我们自己的企业管理措施来，这应是提高我国企业竞争力的正确之路。

有话则长，无话则短，打住。

A handwritten signature in black ink, consisting of the characters '刘光' (Liu Guang) in a cursive style.

2001年10月8日于

五乐斋

原丛书简介

21世纪的经营管理者将面临最严峻的商业挑战，如何才能使自己的组织在激烈的竞争中脱颖而出呢？来自密歇根大学商学院的著名学者基于多年的创新研究与公司咨询经验将为您提供最前沿的管理理念和最实用的管理工具。本丛书着重探讨企业所面临的最紧迫的问题，并提供最具创新精神的解决方案。

原书总序

欢迎阅读密歇根大学商学院创新管理丛书。本丛书着重探讨企业经营所面临的急需解决的问题。这同时也是密歇根大学商学院所尝试的一系列活动的一部分。我们希望通过各种形式，如研讨会、调查研究、交互式遥距培训、印刷物和媒体等，创造和分享管理知识。

正是这样的创举与努力点燃了我对密歇根大学商学院的爱恋之情。我毅然于1984年加盟该校。在我报到的第一天，我就深深地被她吸引了：高质量的研究、闻名遐迩的MBA课程以及卓越的经理人培训中心。这是一所致力于前沿研究、创新教学及大胆实践的学校，同时也是一所能将创新思维转变成有形成果的学校。

密歇根大学商学院创新管理丛书就是这样的有形成果之一。其问世尚有一段不为人所知的有趣历史。每年参加我们短期培训课程的人次多达5000。在我们设计的一次问卷调查中，我们要求被调查者写出他们所面临的最大挑战是什么。此后的某一天，行政主管露西·秦交给我一份材料，其中列出了被调查者所罗列的最希望得到

解决的45个问题。这些问题各具特色，有的涉及如何创业，有的涉及如何克服个人压力。其范围之广，使我看到了潜在的价值。困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题，但其解决方案却随着时代的变化而变化。于是，我兴冲冲地跑到Jossey-Bass出版社，与我的朋友探讨出版的可能性。探讨的最终结果就是今天呈现在读者面前的密歇根大学商学院创新管理丛书。

本丛书共有九个分册，每一分册都是一个独立的主题，但合起来就构成一套完整的管理工具，涉及企业经营的各个职能领域，如战略、人力资源、财务、会计和生产经营等。本丛书借鉴了密歇根大学的跨学科研究成果，然而，每一本书都力求深入浅出，使经理人能迅速加以运用。认真阅读的读者一定会发现，本丛书将使您和您的组织变得与众不同。

罗伯特·E·奎因

咨询顾问

密歇根大学商学院M.E.Tracy杰出教授

序 言

21世纪的前20年，企业将会面临高质量人才特别紧缺的问题，根据最保守的经济预测，劳动力市场的人口统计明显表明，招聘工作将比十年前更为艰巨。

人力资源的重点在“人才争夺”。但是这一争夺的真正目的是帮助企业充实实力，树立起竞争优势。这是一场必须由人去赢得的战争。这场争夺主要围绕着一个战略方针，即不惜一切代价，一掷千金。所以，这也是一个投标战，雇主纷纷做出各种承诺，如股票期权、奖金、额外津贴、个人发展计划，以及最重要的，一个令人满意的工作氛围。

极少数的人力资源策划包含留住人才的办法，即延聘有用人才。这比招募新人要合算，因为新员工一般不了解公司的运作情况，这也是老雇员作为商品的一种价值体现。

约翰·特鲁普曼的这本书向从事人力资源和薪酬管理的专业人员展示了一种留住有用人才的思维方式。我们必须继续在人才市场

上保持竞争力，这是我们主要的策略，但这不是纸上谈兵。我们必须采用一些现在看来似乎还很遥远的手段。正如作者所指出的，那些曾被称为“遥遥无期的”、“不现实的”、“会带来管理上噩梦”的手法早在20年前就曾尝试过。作者的最佳实例，就是自助式福利计划。这种手法旨在把激励计划扩展至每个员工，使他们了解并重视那些对公司的成功极为重要的因素。作者还提出应该通过员工的更多参与来提高业绩，而不是单纯只靠管理层出谋，雇员出力的方式。当时，这被视为一种激进的方法，而现在已被广泛接受并采纳。

作者提倡的整体薪酬方案实际上是一个适用性很广的方案。起先可以考虑从一组雇员着手，而不是整个员工队伍。人力资源工作人员都是比较谨慎的，在无数的严酷的教训面前，他们有充分的理由要保持慎重（还记得以行为定位的评级法吗？）。但是本书作者的论述完全基于一个无可争议的逻辑：雇员在企业中的作用变得越来越重要，人才吃紧的现象不会缓解，人才的独立意识越来越强，他们只忠于自己的事业，不像前辈那样对企业忠心耿耿，他们更注重个性化的待遇。约翰·特鲁普曼的这本书里有不少具有创造性的建议，旨在帮助企业树立自身的优势。

《薪酬方案》是一本极富挑战性的著作，其影响可以延续十多年。我们衷心地感谢雇员和企业对此书进行检验和指正。

杰里·麦克亚当斯
回报与认可国际沃森怀亚特组织前全国实践领导者

前言

数年前，密歇根大学商业学院管理丛书的主编罗伯特·奎因先生请我考虑开设一门新的课程，叫做“奖励体制”。作为学院的企业行为和人力资源部主席，奎因对旧式的薪酬与福利并不感兴趣，而是着眼于该领域更新颖的东西。他凭借其广阔的视野，在更早的时候就意识到企业发展的这一新动向，这点值得大加赞赏。

作为一名企业社会学者，我对企业结构规划和企业策略有着浓厚的兴趣，对诸如福利政策这类大众化、社会化的企业策略特别关注，所以我欣然接受了任务。因为我没有受到传统的薪酬体制的束缚，所以是开设这一课程的合适人选。我认为企业的管理思维应该与企业内外的奖励机制相结合，这种结合会得到员工和管理层的一致赞赏并因此产生活力。这一想法让我兴奋不已。我也在《企业创建中的管理思维》一书中有所阐述(夸伦出版社，1998年)。然而实际情况是，一方面企业和经理们经常讨论薪酬，另一方面却只限于支付工资。

就人们期望从企业中获得什么这一问题，我采访了许多MBA学生。随后，我陆续在安阿伯和其他地方采访了法律、医学、社会学等专业的学生，因为我和许多赢利性企业、非赢利性机构及有关政府部门都保持来往，所以也有幸接触到一大批雇员。在一系列采访过程中，我和他们探讨了许多问题：他们期望从工作中得到何种回报？他们将怎样努力去赢得这种回报？他们怎么看待薪酬体制中一系列让人进退两难的问题？比如：公平竞争和均分利益，保障与风险，奖励结果和奖励努力，终身雇佣制与竞争上岗。什么是加薪？为什么他们得到加薪？他们的薪水标准是以什么为依据的？我还询问了他们如何给公平与均等下定义，薪酬中的什么方面让他们感到不悦，还有其他许多的问题。在他们回答其中的有些问题时，他们的语气颇为犹豫。

调查的结果可以用鼓舞人心四个字来形容。一方面，从这次调查中我发展和建立了我在本书中一再引用的十种不同薪酬方式组成的薪酬等式。我发现人们的需求有着惊人的相似之处，只是在特定时间内需求的多少上面存在分歧，这是这次调查的一个重大发现。第二个重大发现是，至少在某种程度上，人们期望由他们自己选择组合自己的一揽子薪酬计划。

开始的时候，我也觉得他们的这种想法有点荒唐。即使我不受传统的薪酬体制束缚，我也知道薪水就是薪水，这一固定模式可以适用于任何人、任何企业。但是我考虑得越久，我越感到我错了，他们的想法是对的。我依然没有跳出旧体制的框框，而他们是置身于旧模式之外去思考这一问题的。有一个MBA学生说：“嗨，这就叫定制。我可以照我的要求定制一辆汽车，我可以从商店无数种牙膏中，挑选出我要的那种。我当然有权为我的薪酬体制提出我的想法。”他所言极是。

从调查中，我还获得其他方面的一些信息。我的MBA班学员组成很多元化：与前几年相比，女学生的比例大大地增加了，占了40%；学生们来自世界各地，他们的年龄跨度也很大，从二十来岁到

五十岁左右，其中有同性恋，有单身，还有带着五个孩子的家长；他们的生活方式也是千差万别，在所有的企业人员统计调查里都能反映出这种员工结构的差异性。显而易见，那种单一的模式时代已经结束了。借用汤姆·彼得斯的话，员工们有他们自己的一系列要求，只有一个灵活机动的薪酬体制才能满足他们的这些需求。

接受我采访的人也有着类似的需求组合，只是排列方式不同（同一时期不同的人 and 不同时期的同样的人）。他们不清楚自己的薪水标准是什么，或者加薪的依据是什么。事实上，他们对薪酬体制所知甚少。这一发现告诉了我，薪酬领域中的交流应当成为薪酬策划中的一个单独的、重要的因素。

我还采访了这一领域的一些专家和企业家里，我发现大多数企业中都没有一个专门负责处理薪酬问题的中心。事实上，薪酬体制中的众多因素是相互对立，相互矛盾的，当员工试图建立一个适合他们的新方案时，雇主则试图保留原有的做法。这让我很烦恼，我得花比我预想的要大得多的功夫去介绍薪酬因素及其相互之间的协调作用。

虽然亨利·明茨伯格的经典格言告诫我们“合适的就是好的”，但目前的薪酬体制中还存在许多不够完整、不够合理的地方。我们依然处于史蒂夫·基尔所定义的“不成熟的阶段”，即奖励对象错位，厚此薄彼。事实上，我们已经进行了一些小小的尝试，我希望也确信这本书能为大家提供一个新的视点，并为建立未来的整体薪酬体制指明方向。

致谢

兰斯·阿姆斯特朗通过他的一篇描写自行车赛的文章，告诉我们何谓团队精神，一组骑手围绕着他中的领跑车手一路呵护，保证他不受风力、其他车手和各种危险的影响，确保这位领跑者的能力得到最大限度的发挥。我觉得写书也是如此，虽然书的封面上的名字

是我，但也有这么一群人围绕着我，使我得以完成此书。

罗伯特·奎因是密歇根商业学院的著名作家和演说家，也是我的同事。他是第一位邀请我去开设这门关于薪酬的新课程的人，并且首创这一密歇根大学的系列丛书，我衷心地感谢他。我还要感谢那些出谋划策，为密歇根大学创立了浓郁知识氛围的另一些同事们，他们是韦恩·贝克、葆拉·凯普伦尼、杰夫·德格拉夫，还有其他一些人。

乔西赛—巴斯小组，特别是拜伦·施奈德和锡德里克·克罗克，他们是那么的乐于助人。约翰·伯格茨小心翼翼地、一丝不苟地查阅了全书，并对每一部分作了改进。谢里·吉尔伯特和卡罗琳·昂奴作为主要核稿者，用一种追求尽善尽美的专业态度出色地完成了任务。

然后是我的调查对象们，有我自己班上的学生，还有其他班的，还包括与我进行讨论的员工和雇主。他们提供的一些有关兴趣、愿望的信息和建议，对我创立一个崭新的、令人惊奇的薪酬体制，起到了非常大的帮助。

薪酬专家们，从托尔斯·佩林学院的唐·洛曼、哈伯格协会的诺曼·哈伯格、罗克金融社的林赛·克罗斯、津格曼社的琼·施奈德到博德社的艾琳·弗纳，都给予了全力的支持。

一般专家总是强调个人的作用，但我在这里特别想感谢我的妻子彭尼。她有自己的事业，但每天她还要挤出时间来帮助我。我还要感谢我的孩子们，从与他们的交流中，我获得了许多信息，让我知道在大学、图书馆和军队里，是如何来考虑激发员工工作热情，提供生活便利以及肯定和赞扬优异表现者的。

非常感谢那一大批团结在我身边的帮手和他们的鼎力支持，感谢每一位朋友。

约翰·特鲁普曼

2001年2月于密歇根州格伦阿伯市

概 要

本书从雇员的角度向大家介绍一种全新的薪酬思路：自助式薪酬。自助式薪酬同自助式福利的原理是一样的。随着企业员工队伍的组成越来越复杂，他们的需求和价值观也发生了巨大的变化，他们需要一种灵活多样的薪酬制度，这也是对传统的薪酬模式（作者称之为旧的薪酬）中一些深层次问题的深刻反思。

第1部分介绍整体薪酬方案。第1章全面地检查了旧的薪酬模式所存在的问题并详细地叙述了雇员的新的需求。第2章全面评述一个系统的解决方案。重点突出自助式薪酬方案的两个最基本的特点，即灵活性和多样性。还介绍了其他薪酬方案中的各个组成因素。这个系统方案把十个主要的薪酬部分汇拢在一起，其中罗列了从基本工资到反映雇员个人需求的私人因素。这种汇总方式对雇佣双方都大有裨益，特别是对那种以小见大的小范围薪酬改革更是效果显著。

第2部分详细阐述薪酬的十个组成部分中的具体问题及其解决