

作者简介

约翰·特鲁普曼：



在欧伯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。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

| | | |
|-----|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 方式一 | 邮局邮寄 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 |
| 方式二 | 学校帐号 | 学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。



认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

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。

刘光

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

| | |
|---|--------------------------|
| 2 | 薪酬方案 |
| | <input type="checkbox"/> |

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
一时期不同的人和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们,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,一组骑手围绕着他们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



方案。第3章讨论基本工资；第4章讨论附加工资，即加班工资和股票期权；第5章为间接工资即福利；第6章讨论工作用品补贴，即员工不必自己购买而由企业提供的各种物资，诸如制服、手机和各种办公用品；还有额外津贴，这是一种能起到杠杆作用，用于激发员工潜力的薪酬。第7章讲述员工的晋升机会和个人发展机会，过去，雇员一般对前者比较青睐，但是随着企业结构日趋精简，晋升机会日渐减少，雇员的兴趣逐渐转向后者。个人发展机会包括企业为个人所提供的岗位培训和深造机会，包括支付职工在外培训的学费。

第8章从薪酬的柔性方面讨论三个组成部分。心理收入主要是指雇员从工作本身和公司中得到的精神上的满足。生活质量则探讨了工作和生活能否协调的问题。最后，私人因素是指雇员的个人需求，而企业是否能设法满足这部分需求，往往对能否吸引、留住高质量人才起到决定性作用。

如果说，从薪酬的十个组成部分来重新构思薪酬体系显得有点好高骛远，那么，至少许多公司已经在自助式福利的转化计划上获得了成功，这一点表明我们应当满怀信心地探索未来。第3部分用一个章节主要研究两种规模不同的企业改革方式，当企业面临着薪酬体制的挑战，到底是采用步步为营的方式，还是采取大刀阔斧的方式呢？



目 录

| | |
|----------------------------------|-----|
| 原书总序 | 1 |
| 序言 | 1 |
| 前言 | 1 |
| 概要 | 1 |
| 第 1 部分 整体薪酬方案 | 1 |
| 第 1 章 从旧式薪酬转向整体薪酬 | 4 |
| 第 2 章 自助式薪酬方案：最新的新式薪酬 | 32 |
| 第 2 部分 整体薪酬等式 | 53 |
| 第 3 章 基本工资之争：工资的保障 | 56 |
| 第 4 章 工资加速器：具有推动业绩的作用 | 71 |
| 第 5 章 福利工资：令人迷惑的福利 | 99 |
| 第 6 章 工作用品补贴和额外津贴：提供工具，确立地位 | 117 |
| 第 7 章 个人晋升和自我发展机遇：晋升阶梯或者内部 串岗 | 134 |



| | | |
|--------|-----------------------------|-----|
| 第 8 章 | 薪酬的柔性部分：心理收入、生活质量和私人因素..... | 148 |
| 第 3 部分 | 改革旧的思维模式和组织机构..... | 169 |
| 第 9 章 | 更新传统的薪酬体制..... | 173 |
| 附录 | 公共企业和非赢利机构的薪酬理念..... | 197 |



第 1 部分

整体薪酬方案



薪酬是现代企业中最主要的一个元素。它是对雇员劳动的一种酬劳、一种驱动、一种激励和一份回报。反之,它就产生截然相反的作用。

旧式薪酬,也就是我指的在过去很长的一段时间一直运行并且延续至今的一套薪酬体制,是一种基于职位、岗位和内部均衡的一种僵化的偿付体系。新式薪酬更趋合理化,将薪水与职员和公司的成就相挂钩。最新的新式薪酬,也就是本书向大家介绍的一个全新的概念,是由十种不同薪酬组成成分综合而成的一个整体薪酬方案。这种方案中最为重要的元素有两个:定制性和多样性,即自助式薪酬,它与自助式福利机制相匹配,而后者已经取得了巨大的成功。

本书的第1章详细论述旧式薪酬中的问题,并归纳了整体薪酬体制中所有的组成元素。第2章集中列举整体薪酬机制中的十种不同的薪酬组成成分,并阐明它们是如何组合成一个综合性薪酬方案的。公司完全可以选择分阶段而不是一步到位的方法向整体薪酬体制推进,但必须要牢记一点:公司始终要保持对薪酬目标的清醒认识,最终的薪酬目标必须与公司和雇员今后的发展方向相一致。

第 1 章 从旧式薪酬转向 整体薪酬

本书涉及的整体薪酬体制,也就是过去所说的“薪水和福利体制”,是企业对薪酬体制和投资体系的一种重新构思,让雇员在其中扮演重要的角色。这种体制就是我所说的自助式薪酬,也就是最新的新式薪酬。

对于现有的僵化的体制,许多人早就有异议了。1971 年,时代先锋埃德·劳勒在他所著的《薪酬和企业发展》中,引进了一个震撼人心的新观念,即如何将薪水和企业发展联系起来。爱德华兹·戴明在他的著作《步出危机》一书中批评了薪酬和业绩之间的随意本质。劳勒 1990 年的经典之作《策略性薪酬:企业策略与薪酬体系相结合》的出版使得他再一次引起人们的注目。1992 年杰伊·舒斯特和帕德里夏·津海曼在另一本书中共同论述了新式薪酬这一新概念(此书的序言是由埃德·劳勒撰写的)。

近来一些探索家还在不断地推出他们的新书。2000年,埃德·劳勒在他的新书《奖励优秀》中提及奖励,津海曼和舒斯特的新书《公正支付薪金》,虽然署名顺序换一下,但主题依旧是新式薪酬。然而,各位是否都注意到大部分书的作者,还有其他许多的人,一直都在引用薪酬一词,张口就是薪酬,我们美国人更是一脑子的薪酬。但是,薪酬难道代表了全部了吗?当然不是。除了薪酬外,企业还需要依靠其他东西来吸引、留住和激励雇员,更何况目前薪酬的组成还有许多不尽合理的地方。

我个人认为杰里·麦克亚当斯在他那本名著《奖励计划的优势所在》中作了精辟的论述。他认为所有的奖金和奖励计划都是让员工变得朝气蓬勃、充满干劲的一种手段,一种磨练其技术和增强其向心力的方法,员工们的能力因此得到了淋漓尽致地发挥。任何管弦乐队的指挥或者教练都清楚,光有一帮天赋出众的人,并不能确保乐队有最佳表现。杰里也赞同以团队为基础的奖励概念。在这个崇尚个人英雄主义、各自为政想法盛行的社会,这种提法虽大胆了一些,但却是正确的。另外一些人的理论侧重体制的重要作用。爱德华兹·戴明就是其中一个。但杰里·麦克亚当斯提供了实施中的一些技巧和具体方法。

我还赞同杰里的其他一些观点。他认为只有最好的原理,没有最好的惯常做法。他认为:“最佳惯常做法,即使存在,也是极少极少的,而死板的惯常做法是危险的。只有通过了解员工需求,制定出适合企业的特定的计划,才能促进雇员的业绩。”他的这些话也完全适用于此。本书提供了如何因地制宜地贯彻企业宗旨的一整套原理。企业运用自助式薪酬,再加上雇员们(他们是计划的设定受益者)的协助,肯定能制定出对企业有益的一揽子薪酬方案,这个想法绝对是切实可行的。

关于雇员参与的问题,我还想特别申明几句。在这本书中,我将会从头到尾地一再提议您去了解员工的想法和需求。目前体制的众多毛病,从某种程度上来说,就是起源于缺乏与员工的沟通。其实,

美国人热衷参与,就像他们爱吃苹果派一样。波士顿倾茶事件的诱因,就是没有允许他们参与,所以他们提出了“没有参政权就不纳税”的口号。美国企业也曾犯过类似英国政府的错误,但我们会从中吸取教训的。

自助式薪酬：富有多多样性和可选性

自助式薪酬的理念不仅仅指薪水,而是指一种投资和回报体系,它由十种不同薪酬成分组成,结合了当今员工所期望的不同类型的薪酬意向,薪水只是其中之一(还包括了基本工资或薪资,和一次性的加班费或者奖金)。但除了金钱奖励外,现今的雇员们对于奖励的多样化和可选性的呼声愈来愈高。在当今的多元化全球经济形势下,不存在单一模式的体制。雇主们意识到员工在企业中有多方面的需求。有的员工甚至愿意拿一部分的基本工资去换取另外一些他们所需要的东西。如从工作中得到精神上安慰或满足,因为他认为自己所做的是有意义的。有一位妇女告诉我,她愿意拿薪金的一部分去换取一个没有竞争压力的工作环境。事实上,不仅在同一个阶段,不同的员工有不同的需求,而且随着时间的推移,每位员工的想法也在改变。

需求的变化之快,使人目不暇接,作为企业就应当提供多样的选择。无论是在工作单位,还是在超市,到处都可以满足顾客的选择需求。雇员们对待他们薪酬支票的态度,越来越近似于他们对待他们手中的购物篮子的态度。他们期望有权决定篮子中的内容,他们希望在合理的范围内,有机会参与制定自己的薪酬体制。

本书推荐的体制模式,就是自助式薪酬。员工们可以根据他们的需求、兴趣及他们家庭的具体情况,来制定个人薪酬模式。这种自助式薪酬模式同样提高了员工们薪酬的质量,多样性以及可选性。一家出色的饭店,凭借高质量的、多种类的、可随意选择的佳肴,就能吸引和留住食客。薪酬体制与此同理,薪酬再不是纯粹的薪水,也不



是我后面将提到的新式薪酬,我把它称作是最新的新式薪酬。

为什么我们必须进行这么一个规模巨大的薪酬体制改革?原因有二:第一、旧式薪酬中存在许多弊端。第二、新一代员工更需要一种不同的薪酬体制,其中亦糅合了旧体制的部分内容。在这一章节中,我们将详尽论述旧式薪酬中存在的一些基本问题,同时推出整体薪酬机制的一个大致轮廓。第2章将进一步具体阐述此体制的基本元素。

在正式运作之前

这一章节的其余部分涉及到一些旧式薪酬的弊端,同时也探讨了这些弊端之所以成为顽症的原因所在,讨论的重点放在私营企业部分。(公共企业 and 非赢利机构在附录中将作简要叙述,我们讨论的结果完全适用于这两个部分。因为就问题的性质而言,他们是如出一辙的,只不过表现的程度高低不同。)

许多读者会觉得所列举的问题都是一些非常熟悉,且老生常谈的问题,进而滋生了泄气的情绪,有一种受旧制度的束缚却又无法摆脱,无计可施的感觉。正是在这种情况下,我们更应该勇敢正视它们,决不妥协。

这里有几个问题我必须提醒大家。首先,企业必须了解问题所在,这是一切改进工作的首要条件。对大多数企业而言,薪酬体制可以比作客厅里的一头大象塑像,大而笨拙,沉重而缄默,以往对于薪酬体制的关注常常是微不足道的。哈佛大学的克里斯·阿吉里斯描述企业以往的处理问题的方式时,用了这样几个字,“自卫性的按章办事”,薪酬的不可讨论性使它被彻底忽略了。

其次,自助式薪酬可以解决一些紧迫的薪酬问题。从某一点上看,它可以作为一幅方案图。虽然,这种解决方案的进展显得迟缓,但毕竟为我们提供了一个可视的方向。换句话说,它为探讨薪酬体制提供了一个系统的思维方式,且这种思维方式是可以付诸实施的。



谈到具体执行时,有人会畏缩不前。您可以设想到有人会这么说:“让个人去组合他们自己的一揽子薪酬方案,这不可能!永远做不到!这必须由教授来设计策划。”当然,类似的谨慎的说法和悲观的论调依然不少。然而,我们已经从原有的单一福利机制成功地过渡到自助式福利体制。但上帝保佑,如今自助式薪酬方案已风靡全球,雇员们忙着搜索和挑选,而公司则根据自己的特色,精心打造一个整体福利体制模式,这一切都表明我们已经走上了正轨。

改革的途径有两种。一种是把自助式薪酬机制视作最终的目标。您可以着手一次一步的分阶段方式,从小小的成功逐步走向最终的综合性计划,这叫做渐进性改革,是一种逐步推进式改革。另一种是整套方案在整个企业或者是企业的一个单独的部门全面展开,这叫做转换性改革,或者是革命。每种途径都各有利弊,在第9章我将会进行具体探讨。企业在推进这种改革时,必须考虑到自身的环境、能力和可获得的支持。不管企业是否能一下子达到预期的目标,都要能容纳各方面对推进新制度有利的建议。

旧式薪酬体制中的众多弊端

在典型的旧式薪酬方案中,薪酬主要由五部分组成:

- 底薪
- 年加薪
- 福利
- 一些额外津贴
- 额外赏金(如圣诞奖金等等)

无论是从公司还是雇员的角度,这种薪酬思维方法都带来了一些问题。在本书中我都将会一一详述,这里可以先就其中一些最普遍、最紧迫的问题作一个预览。首先我将讲述其中的九个问题,前四



个是旧式薪酬体制中本身固有的,其余的五个是旧式薪酬体制中最普遍的问题。

旧式薪酬体制固有的问题

旧式薪酬制度中的某些问题已趋概念化:

- 薪水是受职位左右的:在旧式薪酬体制中,雇员认为他们的职位决定了他们的薪水,加薪与他们的业绩无关。
- 无限额的加薪:在旧式薪酬体制中,当雇员达到了他的职务顶端时,加薪即告中止,获取更多薪水的惟一途径就是雇主将雇员提升到更高一层的职务级别。
- 丧失激励目的:在旧式薪酬体制中,薪水与雇员的生产力和贡献不挂钩,由此它丧失了激励目的。就拿基本工资来说(在正式薪水调整之前),它通常与雇员的工作结果、工作成就无关,好像拿了薪水只不过是尽责。
- 养老金:在旧式薪酬体制中,每次加薪都是在底薪的基础上,因此雇员每年都为雇员过去一年的成绩而增加薪水。这意味着在雇员身上的个人投资逐年上升,而对应的生产力并不是以同样的速度在递增,这几乎是在浪费金钱。

旧式薪酬体制中的问题

雇主通常早就意识到了旧式薪酬体制中的按职论薪、不断加薪、丧失奖励机制以及养老金等问题,但他们就像赛跑选手,虽然知道鞋子里有小石块,但是没时间停下来,也没办法采取什么措施。事实上,问题并不局限于此,还在其开始阶段,就已经孕育出一些更为普遍的问题。按理说薪酬体制应当能起到吸引、留住和激励员工的作用,但大部分薪酬体制在这一大着眼点上恰恰是失败的。当今的许

多薪酬体制给人以错误信息,体制本身在结构上与大众的愿望,与总裁们及公司的承诺不相符,言行不一。当公司的承诺与实际操作之间的距离越拉越大时,吸引和留住雇员则会越来越困难重重。这些问题具体表现为:

- 对于薪酬的思考是零碎的,片段的。在大部分企业,不同的人考虑的是不同的薪酬方案。有的人想的是薪水,有的是福利,有的是培训,还有的考虑的是公司产品折扣优惠,有的人考虑奖励,另一些想的是投资,但没有人考虑到应该有个整体方案。
- 估算雇员成本的条件有限,且方式不够公开。从公司方面来看,对雇员进行奖励投资及其管理,这些方面的考虑是由公司的各个部门独立完成的。公司没有能力收集汇总,从而不能对各个雇员的成本做出一个总的评估。也就是说,公司对雇员总成本的估价及替换他所需成本的认识十分有限。
- 对体制缺乏杠杆作用。正因为有太多的人涉及到薪酬问题,公司无法对体制进行调节,汇总以制定出针对性强的一揽子薪酬方案。
- 雇员的参与不够。雇员的参与不够,是旧式薪酬体制的一大特点,尽管美国历史是由那些有强烈参与意识的人撰写的(“没有参政权就不纳税”),但许多公司做到的仅仅是告知雇员他们有多少薪酬,从没有想过了解他们想要什么。
- 推动改革受挫。改革的失败更延缓了改革的进程。正如旧团体组织者所言:“如果您不参加改进方案的策划,您就成为改革的障碍。”旧的薪酬模式常常阻碍公司重新调整薪酬体系,阻碍体制与新战略和新目标相结合。雇员们集体工作,但薪水却因人而异,谁能接受呢?天知道!

福利方面反映了另一种类型的问题。福利占了相当大的比重,



占据薪水和工资的30%还要多,而雇主却从福利制度中一无所获。事实上,设定的医疗和养老金福利思维模式,就如同一个枷锁,使雇主陷入了作茧自缚的处境。一旦承诺了一定限度的医疗福利,雇主就不得不担负起这一责任,无论成本有多大。养老金的情况亦是如此,明文规定的福利计划让雇员的期望值过高,而另一方面作为雇主,企业经济负担过重,也会造成负债经营。

至于额外津贴,企业已逐步舍弃这种方式(高级管理层除外)。因为这一部分要增税,且有详细的记账。(但公司产品的折扣优惠还依然保留)。而且雇员经常分不清楚个人的权利和责任。再者,公司给予员工的额外奖金无非是对预期业绩的事先奖赏或者对已取得的业绩的事后奖励,毫无激励作用,毫无联通性和针对性。

所有这些问题共同造就了一个脱节的分支系统,它经常落后于企业的其他部门的发展,难怪史蒂夫·克尔会这么说:“奖励对象错位,厚此薄彼。”

雇主自身的问题也在影响雇员。当然,雇员有着不同的观点,雇员一般对薪水比较满意,但对薪酬体制则常常抱怨。无限额的加薪,常常使雇员陷入某一级别层,不能得到职务提升,薪酬的提升幅度很小(因为是跨级制的),收入与业绩脱钩,这种随意性对雇员起着巨大的反刺激作用,而我们本认为该起到吸引、挽留作用的制度,恰恰丧失了这一功能。

以专业眼光审视旧式薪酬中的问题

我并非是唯一一位阐述传统薪酬体制缺陷的人,其他一些务实的咨询专家也有同感。有一次我与托尔斯·佩林学院的校长唐·洛曼讲起薪酬事宜时,他强调了旧式薪酬体制的下面五个问题:

结构上的落后

最近几年,公司的结构发生了相当大的变化,其层次精简以后越



来越少了,不再是层层叠叠。公司也重新修改了它的前景规划。雇员的工作职责范围更为模糊更为灵活了。员工结构组成和对雇员的预期期望也有了彻底的改变。与此同时,新的竞争似雨后春笋,不断涌现。

尽管已经有了上述变化,但许多公司依旧顽固地坚持薪酬体制中那些早已过时的基本元素:缺乏弹性的薪水范畴(尽管在 20 世纪 90 年代后期这一特征在迅速消失);薪水体制只侧重于对传统价值进行奖励(例如以工作职责范围及述职报告的数量作为一种衡量标准),不重视当前的需求(即个人的能力和娴熟的技能);以工作性质为标准,决定收入的多少;一味参考市场上老竞争对手的薪水数据;过于依赖以现金手段去挽留或激励员工。更糟糕的是,额外加薪的过程根本显示不出个人贡献的差异。

文化上的滞后

目前的薪酬体制是基于一个含糊的雇佣合同,且该合同的内容从不予以更新。旧合同中声明“如果您工作认真努力,公司也会善待您”。这个照顾的含义基本上就是指,无论您是“有为”或者“无为”,您都可以不用担心您的饭碗问题,所有的雇员在市场调节的情况下,都能坐稳位子。在旧合同中,薪酬包含了这么几个元素:

- 生活费用的增加:这种增加是年年都有的。
- 在底薪基础上的增加:即加薪是在基本工资的基础上实施的。
- 论资排辈的加薪:无论是将服务期直接作为一个重要考虑元素,或者是采用一种百分比递增的运算模式,总之那些工作期限长的雇员的收入相对较多,收入增长幅度也随之较大较快地增加。
- 以级别为主的提薪:按照论资排辈的方式,级别的提升将带给雇员薪水和奖金两方面的上涨潜力。(奖金是以工资的某



种百分比模式进行特殊设置的,其结果是薪水拿得越高,奖金也拿得越多)。

- 纪念品:在不同的纪念周年(如五年、十年等等),雇员们会收到一些与公司有关的纪念品,比如帽子、笔、铅笔盒、或表。通常情况下,例如我的祖父,是在他临退休前,得到了一块纪念手表,但其实他已不需要它了。如果纪念品的发放不是如此的随意,而是与某种业绩、某种成就挂上钩,那么它的意义也就更大了。
- 节日礼物:在节假日,如圣诞节,公司给所有员工的礼物是每人一份火鸡、一个火腿和一篮子水果。
- 奖金:公司会周期性地发放一些奖金,但雇员无法了解它的依据所在,因为它过于模糊暧昧了。

这个基于旧体制,并运用于旧式企业中的旧合同,在进入新文化时代时,就会立刻触礁。新的企业,新一代的员工(X代)和雇员的新意识的崛起,组成了新文化的一部分。新一代的员工、特别是年长员工和各个年龄层的女性职工厌倦了二等公民的待遇,员工反对以在公司的年限长短和脸生脸熟作为评估标准。越来越多的公司感受到新文化正在召唤一种崭新的工作合同。

新合同声称“如果干得出色,你们将有权分享回报”。这种方式更像是一种不确定的权宜合同,它明确了生产目标,并邀请员工和部门一同加入进来。通用电器的杰克·韦尔奇对此方法有过非常独特的见解。他认为在公司内,各个部门必须是佼佼者,占据市场中的第一、第二把交椅。否则,该部门员工会面临以下选择:“改进、关闭或出售。”反之,如果这一部门保持着它的优势地位,那么这一部门的员工将能获得分享利益的权利。

新合同中有许多地方与旧合同截然不同:

- 雇员必须有争取获得竞争性薪酬的权利:再也没有按职论



薪,也不对任何人做出任何保证。个人收入主要受工作表现的影响,而工作表现不仅仅是指个人贡献,也包括了小组和公司的综合成绩。

- 以部门为单位的自我薪酬分配:就比如通用电器的作法,利益在公司内部分享,员工的收入来源有多种途径,他们的收入取决于各个不同部门的成绩。
- 薪水的可变性:在个人水准上,薪水是有差异的,只有当他们的表现达到一定的水准,他们才能拿到全部的薪水。若他们的表现在水准之上,那么他们的收获将超过商定的底薪。
- 薪水的针对性:大部分企业试图采用一种更直观的针对性方式,展现个人收入与工作成就之间的直接因果关系。这使得不同收入的方案与部门经营结果密切相关。
- 部门盈利的分享:这部分奖金的数额是除去成本和其他费用后,超出市场平均水平的部门盈利部分。
- 公司盈利的分享:这部分奖金是指超出市场平均水平以上的,来自于整个公司业绩的部分。
- 按市场调节底薪:底薪的调节依据是根据市场人员情况,人力资源部不能随意规划。

新合同的思维方式是本书所探讨的重点,它就是整体薪酬方案的基本出发点,也是推动力。

策略失误

唐·洛曼发现的第三个问题是,传统的薪酬制度与经营的基本策略脱钩或错位。有的公司声明它的策略之一,就是成为市场上的佼佼者。但该公司却将薪水标准定位在中档水平,且奖金只授予做出出色业绩的高层领导们,这是不对的。正确的方法是应该在策略上提高薪酬标准,建立奖励机制,对于做出业绩的所有人都给予奖励。



有的公司声明,将增加股东的长期利益作为它的一个策略目标,但是公司却着重于奖励短期经营业绩。正确的方法是确保维护股东价值的业绩手段,并将两者融合于奖励制度中。

其次,公司一边想在员工的协助下,确立市场的优势,另一方面却尽可能地降低成本。它们将雇员与成本等同起来,坚信不能给雇员太高的薪酬(变动薪酬设想)。公司将薪水制度与战略目标相结合时,其宗旨就是获取最大盈利,这意味着公司将雇员当作是产量和成本的一个部分。正确的方法是,将更多的注意力集中在公司是否能够通过经营获得满意的回报,而不必过多考虑员工的身价问题,只要能做到物有所值即可。

重大的言行差距

旧的薪水制度常常与管理层所推崇的价值观念相抵触。经理们可能推崇下列价值观:

- 联系高层与股东们的利益
- 建设一个高度技术化的员工队伍
- 鼓励员工的参与性
- 提倡团队工作
- 确认杰出成就
- 重视质量和客户的满意程度

而同时,他们制定的薪酬制度则坚持:

- 允许频繁的股票期权购买
- 运用传统的工作评估方法
- 对雇员有关改进薪水制度的想法置之不理
- 将作用有限的津贴发放作为一种主要的奖励手段
- 将奖金与业绩评估方法挂钩



高级领导层的双重标准

在许多企业中，最高一级管理层的薪水和业绩几乎没有什么关系，而高级管理层对其他员工则再三强调两者挂钩的必要性。因此，即便高级管理层的业绩平平，他们还是从公司拿到丰厚的奖金，分到了许多股票期权。即便市场的回报低于中等水平，他们却依然得到了巨额的收入，决策层普遍没有薪水风险。那么这种做法对于企业中的其他员工，又发出了一种什么信息呢？那些高层人士大声宣称：

“我们要求你们遵循薪酬和成绩挂钩原则，但我们不包括在内。”

“我们应该比股东承担更小的金融风险。”

“即使股东亏钱，我们也应当从公司股票中挣钱。”

“按职论薪已经过时，但我们除外。”

当我将我的发现和唐·洛曼的研究结合起来时（类似的问题在附录中的公共机构中有所论述），脑海里不由浮现出这样一句大难临头时的笑话：“林肯太太，除了丈夫被杀，您认为这出戏怎么样？”即使许多人包括薪酬问题专家、人力资源部官员、总裁们和员工们都同意我们在这些问题上的看法，他们甚至还能举出更多的实例来证明这些观点，但现实为什么丝毫没有改变呢？

结构滞后和制度模式化

社会学家把这种情形称作是结构滞后。当文化和文化价值观念已经朝前发展，而组织结构却无法保持同步时，结构滞后问题也就由此产生。社会学家罗伯特·默顿称之为“制度模式化”。在新的形势下，我们依然深陷于旧模式之中而不能自拔。

造成结构滞后和制度模式化的起因有两类：一类涉及到缺乏战略改革，即我们一直用同一种方法做事。产生这种现象不外乎这么



几个原因：企业想不出新方法，或企业没有办法将新方法付诸实施，或企业没有足够的能力去实施新方法。

第二类涉及到企业的强行记忆机制。当企业或个人以某种方式从事某项工作一段时间后，它无意之中形成一种众人默认的工作风格——即习惯性行为，行动时不需任何思考。而要改变这种默认的工作模式，其难度远远高于对众多表面行为的改变。因此，战略变革的必要性显得愈加突出。更可怕的是，默认模式在越是紧急的情况下，它的影响力也越大。当企业或个人回顾以往成功的范例时，无不将这些范例视为百分之百的真理，不容置疑。但实际上，正是这些由实践而总结出的“真理”首先置企业于危急之中。

有关雇员的错误理论

虽然在新形势下，那些成功的范例一再受挫，但默认工作模式依然时不时抬头。由于对雇员方面存在着重大的理论错误，这种模式才得以继续生存，继而发展成改革中的重大阻力。

- 误解业绩中的奖励元素
- 误解 Y 理论的重要性
- 误解工作结构、工作满足感和出色完成工作三者间的关系
- 误解工作结构中的满意成分和工作不满意成分
- 误解雇员的激励机制
- 误解工作中业绩与均等主义思想之间的文化冲突
- 误解奖励中的等级需求

对这七种误解所造成后果作一次仔细的探讨是相当必要的。

业绩元素

雇主通常低估自己对雇员业绩应起的作用。业绩是能力相互作



用的复杂产物,并受到奖励机制的驱动(第8章我将具体讨论业绩)。对于能力较弱的雇员,公司可以给予较大的奖励去激发他们的潜能;而对于能力较强的人,即使他们不像那些人那么卖力,也同样能做出骄人的业绩。

作为一个人力资源部的经理,他的工作不仅仅是为公司招兵买马,寻求良将,更重要的是充分运用并进一步发展他们。对雇主而言,仅有伯乐和良马还不能彻底解决问题,招募工作仅仅是一个开端。

能力和激励也不能互相分离。悟性,毫无疑问是能力的一个方面;但我们常常过高地估计悟性的作用,而低估了培训和资源方面对其的影响。管理层必须加强与员工的合作,做好这方面的工作,使之与雇员的努力结合起来。

激励中包含成就感和责任感。雇员自身的这两种素质不容忽视,但公司也应努力培养造就一批渴望工作且乐于献身的新员工。

因此完全依赖雇员去干出一番业绩是一种错误的认识。公司在创建优秀企业过程中,不应忽视自身的职责。

Y 理论

在管理方面,X理论和Y理论有一个突出的差异。X理论认为,员工们不愿意工作,因此雇主需要建立一个奖励和惩罚机制(类似于训练动物的方式),以确保员工们能干好工作并成熟起来。其中也谈到“控制范畴”这一概念,一个监工可监督五个人左右,每个员工都处于严密监视之下,而监工自己也被监控。由此,您发现这就像一座高高的金字塔,一层一层叠加起来,这种过时的企业结构框架可以由数字来体现。

Y理论则中辩员工们是愿意工作的,并期望自己干得出色,也能从工作中获得满足感。作为雇主,其职责不是去控制他们,而是为他们创造必要条件,帮助他们完成任务。目前,企业的结构趋势是更精简,更自我调节化,因此,Y理论正是必不可少的。该理论用“交流范



畴”取代“控制范畴”，经理们从不检查员工的工作。当确有问题时，员工自己会主动与经理们进行商讨。

问题是虽然我们生存在一个 Y 理论的环境中，却依然使用 X 理论的思维模式。X 理论的思维方式从很多方面左右着旧的薪酬体制，阻挡着改革的脚步，削弱了企业的生产力，这一连串问题的产生就毫不奇怪了。

工作结构

许多雇主认为员工首先得有满意感，才能干好工作。因此，他们特别强调士气和作风，期望能以此提高工作质量，但是它也会带来一些不利后果。雇主的职责应当是首先改进工作的结构，只有好的工作才能满足员工，有了满足感的员工，工作质量和效率才能提高。员工喜欢的工作包含下列几个因素：工作有意义，工作有完整性（员工负责从头到尾的整个项目，而不是只担任其中一部分工作），工作的自治性（即 Y 理论中权力下放的工作方法）以及责任性。如果雇主能从修正工作结构着手，而非一味苛求员工，那么雇主们就能卸下一部分担子，轻松许多。事实上，修正工作结构并不是件难事。

满意和不满意因素

X 理论中有一个缺陷，即雇主未能发现员工和他们的工作环境之间存在着三个极其重要的元素。第一，雇员首先从自己工作中获得了相当大的满足感，而后，他将这种感觉传送到他工作的社会关系中。第二，工作中有一些出人意料的东西让员工们不甚满意，作为雇主，却对此置之不理。第三，满意和不满意元素是两码事，表示雇主需完成两件工作，剔除不满，创造满足。

表 1.1 结合满意和不满意两种元素，罗列了优秀工作环境的具体特征。最佳的方法就是雇主优化工作环境，上佳的工作环境必然让那些应聘者怦然心动，拼命争取机遇来这里上班。斯科特·亚当斯通过他的系列丛书“迪尔伯特”为我们提供了许多反例，书中描述



的工作环境与地狱差不多。

当您对这一问题已有了一定的认识后,请再研究一下下面的列表,该表帮助我们了解员工在各个层次、级别上的好恶。我们不应只重视工作结构以及员工责任感的培养,而忽略了情感这一极其重要的社会领域元素。为了能吸引和留住员工,雇主必须对所有这些元素(但不包括金钱),逐个分析和管理,同时注意不断创新和扶植。

| 最满意元素 | 最不满意元素 |
|-------|---------|
| 成就感 | 公司决策和管理 |
| 认同感 | 监督 |
| 工作本身 | 与监工的关系 |
| 职责 | 工作环境 |
| 情感 | 与同行的关系 |
| 事业发展 | 与下级的关系 |

表 1.1 满意和不满意元素对工作意愿的作用

| 不满意元素 | 满意元素 | |
|-------|----------|-------------|
| | 很少 | 很多 |
| 很多 | 雇主选择 | 工作环境好,但代价太大 |
| 很少 | 马马虎虎(一般) | 地狱 |

我们从中不难发现,不满意的那列,大部分与人际关系有关。让雇员感到讨厌的是他们工作环境中常受到其他人的干扰。实际上,有些员工认为管理部门根本形同虚设。正是因为管理层未能及时做出反应,采取适当的措施去维护企业的纪律和制度,所以人的问题就成了一个棘手的难题。

奖励机制：雇员的双重性

绝大多数雇主视雇员为一个个单独的个体,而对此雇员自己也



没有异议,这是一个社会共识,但现实生活却是错综复杂的。几年前,哈佛经济学家托马斯·谢林在他所写的那篇名为“自我经济学”文章中,提出了“两个自我”的模式。他指出,两个自我包含了两个不同的优先考虑意识:现今的钱(到手的现金)和往后的钱(为退休所准备的)。换句话说,对我目前有益和对我以后有益的两种方式。这两个自我常常产生一系列冲突,雇主对这两个自我,都需给予一定程度的满足:以月薪支票的形式酬谢那个现在的我,以退休福利的形式酬谢另一个将来的我。

时隔不久,理查德·塞勒和 H. M. 希夫林进一步发展了“两个自我”模式。他们认为,雇员应当既是高瞻远瞩的策划者又是务实的行动者。以下是这一观点的简要内容:

| | |
|--------|--------|
| 现在的我 | 将来的我 |
| 对我有趣 | 对我有利 |
| 行动者 | 策划者 |
| 现在到手的钱 | 以后到手的钱 |

对于雇主,这意味着企业应该达到两种真正的薪酬目标:雇员的当前和未来。至于目前薪酬和后续薪酬分配的比例关系,哲学家们可以进一步展开辩论。在实践中,雇主应给予员工多种选择的机会。比如,目前的收入(薪水、奖金、发展前景的选择);后续收入(更多退休金、一次性年底奖金、延期薪水支付和更好的医疗福利这几种形式的选择);眼前的钱和将来的钱之间的选择。薪酬方案的多样性能够迎合雇员的心意,也符合最新的新式薪酬的宗旨。

企业的文化冲突:成功者与均等主义者之争

企业必须正视雇员的双重性,并协调两者之间的关系。但雇员的这种双重性将与企业的文化发生冲突。而另一种竞争冲突则是围绕在业绩定位与均等主义之间。(参见表 1.2)



争议的一个焦点就是,个体员工和集体的视角不同,意见无法达成一致,公司的薪酬到底支付给个人还是给整个团体?另一个争议的焦点与奖励的规则有关,公司到底是该推行竞争公平原则,还是坚持平均主义?公司到底是否该花巨资去引进和挽留员工,还是随行就市?公司是否该将奖金授予当之无愧的功臣,还是给予那些急需用钱的人?薪酬的提升到底是该延续论资排辈的方式,还是以业绩为标准?

企业可以参照表 1.2 中的业绩文化和均等主义文化。因为,说得极端一点,在现实中,所有的企业文化都多少融合了这两大文化因素,体现了“论功行赏”与“大家共享”之间的矛盾对立。企业采取让雇员根据自己的要求来制定其薪酬方案,无疑是解决这对矛盾冲突的一个好办法。

表 1.2 业绩与均等主义文化的争议

| | 业绩文化 | 均等主义文化 |
|------|-------|--------|
| 公司文化 | 以市场为主 | 以集体为主 |
| 自我 | 现实的我 | 将来的我 |
| 雇员 | 单个员工 | 团体 |
| 奖励制度 | 公平竞争 | 平均分享 |
| 奖励目标 | 最优化 | 牺牲 |
| 奖励基础 | 值得 | 需求 |
| 提薪基础 | 业绩 | 论资排辈 |

需求等级

如亚伯拉罕·马斯洛在他著名的需求等级(图 1.1)中所描述的那样,雇员的需求不但进一步向纵深扩展,而且亦有向上攀登的趋势。加雷斯·摩根将马斯洛的等级理论比作是层层叠加的弹性区域,一组置于另一组之上。马斯洛著作中有两个最重要的最有影响



力的要素,其一,当低层次的需求还未得到满足时,高层次的需求就无从提及,这就是需求的一个等级要素。其二,为雇主提供了一张清单,雇主借此查对自己企业整体薪酬的一揽子计划。

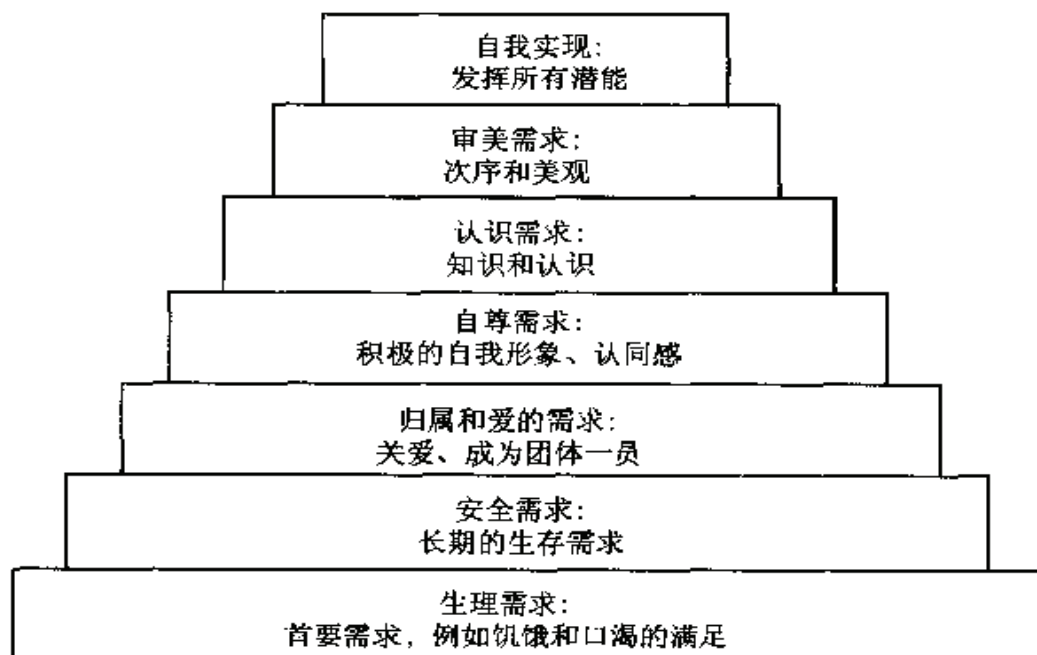


图 1.1 马斯洛的需求等级

总之,上述七种认识的欠缺,是导致薪酬体制僵化的主要原因。而企业的行政部门,要么干预过度,要么不力。改革是当务之急,企业在改革中,尤其要充分考虑诸如员工结构、需求和他们的期望值等情况。

新型企业人员

旧薪酬体制人员的组成,基本上是养家糊口的白种男性一统天下,当然也有一些女雇员和来自少数民族的员工,但通常他们属于次级劳动力,自然获取的也是次级工资待遇,他们的需求不能左右薪水体制。而新型的企业员工的组成则包罗万象,现今,妇女的兴趣和需求正成为工作中的一个重大要素。某些情形下,正是因为原雇主漠



视她们的要求和愿望,才促使她们辞去工作而成为自己企业的当家人。另外,来自少数民族的雇员在工作中正担任着越来越重要的领导职务。

从人员统计中,亦可以看到其他方面的改变。夫妻双方同时工作,这意味着孩子护理问题和弹性工作时间问题(生活的质量问题)已迫在眉睫。除此以外,还包括对家庭老人的照顾,公司现在为员工老年家属提供长期的养老保险,同时也为他们的孩子提供医疗保障。

家庭工作中的其他因素亦不能等闲视之。越来越多的员工在说到家庭收入问题时,反对“惟一收入”的观点。因此,雇主在竭力争夺优秀员工时,应当同时也考虑员工配偶的报酬问题。在大部分雇主看来,一份两万五千美元薪金已是非常丰厚了,但如果对一个员工来说接受了这一合同,他的配偶将失去价值七万五千美元收入的工作时,那么那份薪金也就不值一提了。这种情况频频出现(难怪有一位人力资源经理和我谈起这种情况时,戏称之为“恶化”,或许不太恰当)。在较高层的员工中,高收入、高学历的员工常常与高收入、高学历的女子结婚,因而传统的薪酬变得不如以前那么重要,原因之一就是,个人收入在家庭收入中的比例日趋减少。

同时,对家庭及家庭需求的理解也日益矛盾。现代家庭中有为数不少的男同性恋组合,女同性恋组合,想要领养孩子的夫妇等等,每一种家庭都有自己特殊的情况,都期望通过薪酬体制来满足自己的这些需求。

从总体来看,这些家庭的变化增加了对工作的环境的要求,尤其是对薪酬体制的要求。美国社会教会了我们这一点,您的劳动应当能满足您所需要的一切,因此,工作本身必须具有回报性(即薪酬的要素之一)。在工作中,我们能结交许多朋友,所以公司不能留用废物和捣蛋鬼。教育已经上升成为公司的义务职责,斯坦·戴维斯和吉姆·博特金在《床底下的妖怪》一书中,提到教育的主要职责已经从国家转移到了公司,因此,雇员期望能在工作中获得培训深造的机

会。

最后,我们从不同时代的员工队伍进行探讨。旧式薪酬体制存在于旧的价值观念时代,扬·克洛维奇称之为“付出与获得的合约”,它起源于20世纪30年代的大萧条时期和二战征兵时期。对雇员而言,您只要保证忠诚,保证不离职,就能获得工作保障和定期加薪,附带不错的特殊福利(它是二战的产物之一,在工资和物价紧控时,企业不可能给员工加薪,故给予一定的补贴福利)。那是一个大萧条时代,也是美国钢铁、通用电器、通用汽车、通用矿业的时代(一长串的“通用”企业)。男人脱下军装,穿上灰色法兰绒工作服(斯莱恩·威尔逊1955年的畅销书使这种灰色工装成为一种经典)。旧的薪酬体制和旧的价值体制及其独特文化有着千丝万缕的关系。

我们的新生代,和X代及其再下一代,则有着完全不同的喜好和前景规划。虽然用出生年月对人进行分类有些冒险,但下面的分类方法还是得到人家认同的:老员工(生于1922年~1943年)、新生代(生于1943年~1960年)、X代(生于1960年~1980年)、后一代生于1980年至今,每一代人都有自己不同喜好。一旦老员工退休,而其他人员加入时,随着比例的改变,员工结构也发生了改变。总之,表1.3中的喜好表可以适用于X代甚至以后的各个时代群体。

表 1.3 X代的支持与反对

| 反对 | 支持 |
|--------------------|-------------------------------|
| 高强度的工作环境 | 根据市场变化调整培训方向 |
| 奖励机制中只重视现在而忽视未来的做法 | 计划按照个人需求设计,可灵活改变 |
| 微观管理方式 | 管理层赞赏并给予精确的回馈 |
| 公司不愿对下一代员工长期投资 | 以个人需求价值为主的一揽子自助式福利 |
| 笼统的缺乏诚意的回馈和奖励 | 定期召开员工大会 有充实感 充满活力的工作氛围 |



从表中显而易见,可选性、个人参与设计工作环境的权益、奖励性、可靠性及其独立性,都被一一列入这一代员工的方案中,若雇主希望自己的企业有竞争能力,必须重新构思其薪酬体制,旧式的薪酬体制该退出舞台了。

早在1993年,《全国员工结构变化调查》一书就得出这么一个结论:“综合所有员工,特别是年轻员工的反馈,人们有一种追求更为合理的生活的趋势。他们期望能从工作中合理地过渡到个人和家庭生活。雇主对这种年轻员工非常时尚的选择也表示支持。”企业从多方面、多角度地去估价企业员工的喜好,这不失为一个良好的举措,这有助于雇主了解雇员们的真实想法,企业可以参照第2章介绍的差异指数索引。

整体薪酬方案或称之为最新的新式薪酬体制

很多新的改革方案已经呼之欲出,对于大部分现代人而言,下面的这些词汇如可变薪水、恰当的底薪、自助式福利、发展机遇和心理收入等等已经不再陌生。类似的词汇还有非传统奖励、可选择奖励战略和现代薪酬等等,所以说改革已渐露端倪了。

杰伊·舒斯特和帕德里夏·津海曼在1992年的著作《薪酬方法》中明确指出,旧的薪酬模式已经失效。该书的扉页上是这么描述的:“传统薪酬虽然也自称奖励业绩,但实际上是以职务、岗位和内部均衡为标准的。新的薪酬方法与之形成鲜明对比,突出雇员与公司业绩之间的联系,雇员所获得奖励的多少是与他们自己的努力奋斗和公司业绩的节节上升相关的。纵观整体薪酬前景,新的薪酬体制将确保每个元素——基础工资、可变薪水(激励工资)和间接薪水(福利)都起作用。”

埃德·劳勒为此书作了序言并倡议使用“新的薪酬”这一名词,因为这一名词表明:“它将彻底取代目前的旧薪酬,它不是一种新奇的时尚行为,只能流行很短的一段时间。新的薪酬体制不仅仅是指



经营盈利分享,工资以技能为基础和雇员的参与,而是通过薪酬和福利(即现金和非现金手段),帮助建立一种公司与雇员之间的伙伴关系,将公司的经济效益与各位员工直接挂钩。”

劳勒早期的著作,好比是一把钥匙开启了一道门。随后,舒斯特和津海曼作为开拓先锋,又做出了新的突破,他们发现了整体薪酬方案所包含的十种薪酬组成成分中的三种。但同时您肯定注意到,他们的这本书没有涉及到有关“新的薪酬”中论述的表 X 代的内容。薪水和福利是薪酬体制必不可少的主题内容,但目前这部分工作做得还远远不够。

最新的薪酬体制大大地扩充了整体薪酬方案这一概念,它在三个重要方面优于新的薪酬制度,最新的薪酬体制包含了更多的薪酬元素,它最本质的改变是,薪酬体制从以雇主为中心转变为以雇员为中心,雇员从一个薪水的接受人转变为薪水的客户。作为客户,就有选择的权利,这是第三个区别。当您和您的贸易伙伴坐下以后,边喝啤酒边谈论,您一边告诉他您的愿望,一边告诉他您准备为此付出的努力时,交易就这样达成了。这样的谈论会涉及到方方面面,但不会包括全部内容。因为,您不可能花功夫逐个进行讨论,有可能您对基本工资和较少的风险工资这一组合感兴趣,或者是对相反的组合有意,但无论您做出怎样的取舍,自助式薪酬方案可以让每个人的想法得以具体实施。

整体薪酬等式

最新的薪酬概念,可以通过一个由十种薪酬组成成分组合而成的等式表达出来,这一等式的得出,是根据我在密歇根大学商学院对众多 MBA 学生就工作需求发出的询问,和与无数公司老总及人力资源专家的研讨而做出的。这十种薪酬组成成分所代表的薪酬一揽子方案,已经在我们的思维中具体地呈现出来。问题是它还没有被有效地组合在一起,因此也无法作为一个综合方案得到全面有效的



运作。

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$$

TC=整体薪酬

BP=基本工资

AP=附加工资,定期的收入如加班工资

IP=间接工资,福利

WP=工作用品补贴,由企业补贴的资源,诸如衣服等

PP=额外津贴,购买企业产品的优惠折扣

OA=晋升机会

OG=发展机会,包括在职在外培训和学费赞助

PI=心理收入,雇员从工作本身和公司中得到的精神上的满足

QL=生活质量,反映生活中其他方面的重要因素(上下班便利措施、弹性的工作时间、孩子看护等)

X=私人因素,个人的独特需求(如我能带狗一起来上班吗?)

我们不妨借用一个传统的商业手法,来阐明这个经扩充后的薪酬观念。当企业针对外来客户时,常会用一种“不惜一切代价”的手法,去争取奖励和留住他们,这种方法已广泛运用于外来客户中。然而,雇主至今仍未将其运用到它的内部客户即雇员身上。企业应当更加关注雇员的愿望并尽量满足他们的需求,这样的信念将成为未来薪酬体制的奠基石。彼得·卡佩利在《哈佛商业论谈》上作过这样的评述:“对于一个人才自由流动的世界,传统的留住员工的策略方法绝对不合时宜了,现在到了接受新思想的时候了。”就员工的结构而言,薪酬策略应该有三重目标:鼓励留住最佳人才(前20%),均衡中间部分员工的流入流出(中间60%),鼓励剩余的雇员自动离去(后20%)。高薪根本锁不住您想要留的人,金钱刺激不是惟一可行的手段。企业工作的重点应当放在工作设计、工作定制、优化工作环境和加强社会关系等方面上。卡佩利列举了三个例子,有人可以在



瞬间做出离开纽约公司的决定,但若要他离开他的合作伙伴时,他会很犹豫,依依不舍。休·谢伦伯格在《华尔街周刊》上,把她的其中一个专栏的标题设为:“被忽视的工作巨变所造成的损失;可贵的友谊。”整体薪酬等式将涉及到所有这些方方面面的问题。

实际上,卡佩利在阐述普天寿保险公司工作方法时,引用了一个时尚的观点,他最后的调研成果让人感到非常敬佩。“在设计工作任务时,企业除了注意工作与雇员类型相匹配之外,还应考虑到工作与员工个人需求的一致性。普天寿保险公司正是以这样一套计划来进行实验。这套计划为员工们提供了多种方式,帮助他们评估自己的兴趣爱好和技能价值,鼓励经理们协调统筹薪酬、福利、任务和个人需求的关系。比如,类似兼职性的工作安排可能会满足某个员工对自由时间的需求,他因此能腾出时间,去从事他自己的爱好或者满足他作为父母的职责需求。换一种方法,也许报销学费能让另一位雇员心花怒放,喜上眉梢。”

普天寿保险公司设立了一系列的雇佣方式,其中的大部分适用于所有的员工。这很容易使人联想到,下一步发展目标在于突出薪酬的针对性,企业的重要员工可以就他们的工作和非工作目标,进行一番正式的自我评估,并推测这些目标如何在公司的运作程序中得以实现。这些评估结果将作为个人雇佣协议的依据,这种协议的制定将采用类似员工福利分配的自助式风格,各个雇员将按照事业发展、工作和个人生活的协调比率,分配自己一定数量的现金和期权,这笔钱的数额大小取决于雇员对于公司的重要性。然而,在扩充需求内容的同时,不应忽视另外一个实际情况,拥有不同的需求是一回事,如何建立一个能让雇员在其中进行选择的系统则是另一回事,按需设计,量体裁衣是一个重要的方针。

量体裁衣与交换

21 世纪人人喜欢并追求一种自我风格,强调个性化和可选性,



尤其是美国人,我们选择牙膏、狗食和约会时间,这样的事不胜枚举。可选性本身就意味着一种价值,因此,对大部分公司而言,必须立即改革其单一的薪酬体制。

自助式福利有可能是当今最佳的调配方式。员工们从一组选择对象中进行挑选,在所提供的范围里(例如从低级医疗保险到高级医疗保险),或在大一些的范围(例如从高级医疗保险到长期保险)进行比较,在合理的范围内,自助式福利计划允许雇员自己来健全他们的特殊福利计划。

同样,自助式薪酬方案允许雇员建立他们自己的薪酬系统,并定期(比如一年一次)随着他们兴趣爱好和需求的变化,做出相应的变更。这种选择,对雇员就意味着在多种薪酬方案中进行交换。雇主必须将整个一揽子计划,公布于众,就像自助式福利的做法一样。事实上,由雇员自己去选择,不仅使雇员更了解这一揽子方案并且能激发他们的主观能动性,雇主不必按照自己的意向去施加压力。这种做法的本质就是度身定制过程的一个步骤。下一章节我们将仔细评述各种候选方案和整体系统等式。就目前而言,至少在美国,最新的薪酬体制是建立在一个已被扩展的薪酬领域之上,鼓励雇主为雇员提供更多的选择机会,这一机制具有杠杆作用。

本章小结

自助式薪酬,即最新的新式薪酬是对薪酬体制中的多元性和可选性需求的一种满足,也是对旧式薪酬中的顽症的一种解答。

从雇主的角度去分析,旧的薪酬体制中的一些痼疾是旧的体制自身的产物。雇员,尤其是较年轻的新一代,即使对所获得的收入满意,也对企业薪酬体制和薪酬信息交流工作大为不满。进一步而言,雇员越来越期望得到除金钱以外的多种报酬,这一体制的最终结果是,旧的薪水模式不再起到吸引、留住和激励高级别雇员的作用了。

即使雇主已经意识到这些问题的存在,改革依然存在一些障碍。



其中包括结构滞后,制度模式化,对雇员的错误认识等等。鉴于企业员工的多变性,和员工的需求与期望的多样性,这些矛盾冲突日益加深。

整体薪酬等式将所有的薪酬因素综合起来,突出制作模式上要有一定的定制性和可选性,这样矛盾也就化解了。这个模式就是自助式福利模式,这个曾经遭到强烈反对的方案,目前已经被广泛接受了。从雇主的角度来看。自助式薪酬方案是对变动的企业人员和旧制度中的顽症变革的积极响应,无论薪酬体制改革的进程是快是慢,它总是朝着我们书中的最新薪酬体制方向前进的。

第2章 自助式薪酬方案： 最新的新式薪酬

薪酬是现代企业的一个重要领域，它是对雇员劳动的一种酬劳、一种驱动力、一种奖励和一份回报。反之，它就产生截然相反的作用。旧式薪酬，也就是我们沿用至今的薪酬体制，是一种基于岗位、职务和内部均衡的一种僵化的偿付体系。新式薪酬趋向于一个更合理的薪酬体制，将薪酬与每个职员和公司的成就挂钩。最新的新式薪酬，也就是本书向大家介绍的一个全新的概念，又向前推进了一步，它突出了薪酬方案的整体性和可选性。

整体薪酬方案有四个基本观点：

第一个观点（第1章中已作过阐述），沿用至今的旧薪酬体制已不能起到吸引、留住和激励现代雇员的作用。

第二个观点，整体薪酬方案不仅仅包含薪水、福利和奖励，它还包含了十种不同类型的薪酬组成部分：基本工资；附加工资（奖金、加



班工资和利益分享);福利工资;工作用品补贴(各种办公用品的补贴);额外津贴(生活福利);晋升机会;发展机会;心理收入;生活质量(平衡工作和生活)和私人因素(雇员个人的需求)。

第三个观点,这十种不同类型的薪酬必须组合成一个整体方案,由一个单独的机构——整体薪酬部为每个员工特别设计。如果这十种不同类型的薪酬不能综合成一个整体,那么即使公司对它们非常重视,它们也起不了杠杆作用。

第四个观点,整体薪酬方案必须允许雇员参与,所以称之为“自助式薪酬方案”。

1990年我首次提出这种方案时,还没有一家公司敢于尝试,但现在已被广泛接受。美国薪酬协会,现更名为“工作的世界”,十分强调“整体薪酬”这个概念,特别是强调薪水和福利以外的薪酬因素。美国薪酬协会认为“整体薪酬”这个概念包含三个主要成分:薪水(我称之为基本工资、附加工资),第二个是福利,第三个为“工作经验”。美国薪酬协会是这样论述的:

“工作经验”通常是无形的,对当今的雇员和雇主都非常重要,它由多种奖励因素组成,与薪水和福利有着密切的联系。“工作经验”的五个主要组成部分为:

- 确认、欣赏和重视
- 工作与生活的平衡
- 文化
- 发展
- 环境

美国薪酬协会强调时代已经变了,现在“团体的力量”远远超出个人的作用。

最新的新式薪酬是一个自助风格的薪酬方案。它首先提出一套整体薪酬理念和新的管理策略,接着它创建一个综合的企业环境,所



有的薪酬内容都一应俱全,可让雇员随意挑选。在实施最新的新式薪酬方案前,必须完成以下的变革:

- (1) 破除旧的薪酬观念,树立全新的自助式薪酬理念,帮助大家更全面透彻地了解薪酬的所有内容。
- (2) 运用这些知识,重新建立一个整体薪酬方案的等式。
- (3) 成立专门的薪酬部门,薪酬方案等式中的所有成分,都必须全盘考虑。

本章将通过对以上三个要求的检验,对整体薪酬方案做一个全面总结。在第2部分,我将对薪酬等式中的各个组成部分进行仔细的论述,针对各个特殊的问题,提出相应的解决方案。对于那些不准备对薪酬方案进行革命性改革的企业来说,可以考虑采用第1章介绍的小范围的渐进性改革方式。

自助式薪酬理念

企业必须有一个清晰的、连贯的薪酬理念。但企业通常面临三种情况:第一,企业根本没有理念;第二,企业运用了错误的理念;第三,企业无法运用合理的理念,理论和实践的差距太大。

绝大多数的企业没有薪酬理念。(有些企业只有一些最初级的薪酬观念,比如,一些年长的老总们都持有这样的观点:“我付钱,您做工,别发表意见。”)一个合理的薪酬理念应包含下述五个组成部分:

- 清楚企业为何支付员工
- 清楚企业对员工的业绩要求
- 理解薪酬包含投资和奖励两项内容
- 明确在薪酬政策中,贯彻薪酬理念的必要性



- 一个薪酬分配模式

企业显然对这五个部分的许多地方感到费解,因此,我们有必要逐个进行阐述。

为何支付员工?

绝大多数的企业不了解它们自己的薪酬等式,也就是不清楚薪酬交易到底是怎么回事。企业用薪酬到底交换了什么?

让人大吃一惊的是,许多企业竟然无法回答这个问题:“为何支付员工?”我询问过国内许多经理,他们的回答对我很有启发。我已列举了一个典型的态度:“我付钱,您做工,别发表意见。”许多经理的答复与此类似,只不过语气有所变化。有一位经理的答复更妙:“天哪,多么愚蠢的问题!您必须支付员工薪水!”

实际情况更让人气馁,不清楚为何支付雇员薪水的企业,大都对自己的产品也不甚了解。数年前,约翰·奈斯比特曾问了这样一个问题:“您的公司从事何种生意?”为了回答这个奇怪的问题,雇主们不得不扪心自问一番,企业究竟生产出何种产品。然后,他们就可以回答,为了何种产品而支付雇员薪水。所以,确定雇员薪酬的第一步是,明确雇员所生产的产品或提供的服务项目。虽说这一步只是热身运动,比较麻烦,但又十分必要,它的作用远远超出其本身对薪酬理念的贡献。企业有了这种明确的认识,就好像一个乐队有了乐谱,指挥就能协调各个部门步调一致地进行工作,这第一步工作,让企业对雇员的业绩要求更加清晰具体。

以业绩为主导的薪酬

自助式薪酬是一种侧重业绩的体制,雇员的薪酬多少取决于他们对企业做出的贡献。但是,如果企业本身对业绩要求不够明确,它



就无法主动酬劳员工,或支付正当的薪酬。一旦明确了业绩是一整套雇员必须创造的结果,那么,企业就可以通过投资和奖励手段来酬劳雇员。

这一过程绝对离不开雇员的参与,雇主既希望雇员做出真正的成绩,同时又不能让他们认为他们是被花钱雇来的,要让他们认同自己是企业的成员,大家一起来制定这套业绩评估标准。业绩是指真正的成果,只重结果,不看过程。企业必须首先设计一个合理的结果框架,要给员工发言权,然后,企业可以运用业绩考核表(考核表则采用百分比形式),评估并确定每位雇员(每个团队或单位)的实际业绩。

雇员的投资和奖励

薪酬是由投资和奖励两部分组成的。投资(或称之为超前奖励)是在雇员做出业绩之前支付的,其目的之一是为了提高雇员的技术和工作热情,之二是为了雇员个人和整个企业的将来。奖励一般是事后支付的,与雇员的业绩挂钩。

雇员必须十分清楚,投资和奖励的总和即是薪酬。投资的价值在于它会带来长远的骄人业绩,有一句老话是这么说的:“对人的投资是一种最好的投资。”奖励是在业绩出来后,对员工的进一步奖励,这就形成一个完整的奖励循环。在薪酬体制中,投资和奖励都应该都是以业绩为中心的,无论是预先奖励还是事后奖励,都必须和业绩挂钩。

投资和奖励是薪酬体制中必不可少的部分,这一研究结果表明,人力资源经理这一角色既是股票投资人,也是驯兽员。

一方面老板就像股票经纪人,他们需要一个精明的策略来挑选并激励那些杰出的人才,从某种意义上讲,雇员好比是雇主投资的股票(雇主聘用人力资源经理,其目的就是让他们制定并实施雇员投资策略)。每个雇员或一组雇员(团队)都应有一套专门的模式。企业在做出投资后,期望能得到相应的业绩回报。



另一方面,人力资源经理好比是驯兽员,由他们设计并具体操作这项事后奖励工作。(人与狗的一个区别在于,预先奖励对狗毫无作用。)事后的奖励可以是一句“谢谢”,或者是增加股票期权等等。

然而,过了一段时间,经理常常忘记了自己是股票经纪人的角色,而完完全全地成为驯兽员,并运用驯兽员的工作模式。他们没有认识到薪酬是一种投资,而只当它是成本。投资是一种预先的薪酬,能使雇员安心踏实地工作。可是雇主一旦把它看做是成本,他们就会尽可能地采用降低成本的手法,忽视了行政上的管理,这是一种旧的思维模式。而且,经理一般只在作薪酬预算的时候,会适当考虑一些预先奖励,在大多数时候都将它忘得一干二净;一旦出现预算太高的情况,企业为了控制成本,就开始裁员。

经理为了能激励和留住人才,把全部的薪酬都集中到事后奖励中,近来比较盛行的奖金形式就是一例。现在流行的事后奖励方法独立于现有的工资体制以外,没能做到与之结合形成一个整体薪酬方案。于是,企业认定诸如奖金、股票期权等用于“吸引、激励和留住人才”的薪酬不应包括在首期成本之内。

图 2.1 显示了投资与业绩,业绩与奖励的循环过程。投资是在完成业绩前企业给予的预先奖励,这代表着交易的开始。回报是业绩出来以后的事后进一步奖励,对于这两种奖励,劳资双方每年必须一起重新审核修订。

企业采用这种“前后”相结合的薪酬方案计算出薪酬的总体回报率。投资比率是指前期的比率,奖励比率是指后期的比率。当今,最具竞争力的作法是通过前后薪酬的结合,将薪酬的作用发挥到极点。然后,雇主仔细地分析研究业绩结果,以确定这是否是他们想要的那种交易方法。如果按照旧的薪酬方法,答案往往是否定的,或是模棱两可的。

投资→业绩→奖励

图 2.1 雇员薪酬:一个投资与奖励的组合



以房地产为例,虽然房地产经纪人算不上是典型的雇员,但他们的例子也足以表明投资薪酬(工资和福利)与奖励薪酬(佣金和回扣)之间的差异。(为简单起见,这里我都用薪酬一词,但读者必须明白投资和奖励并非只有现金这一种表现形式,它们可能还包括晋升机会、额外津贴、生活质量等)。例如一个房产经纪人的薪酬收入由薪水和佣金两部分组成(投资加奖励),若每年销售额达到 20 000 000 美元,该经纪人的预支薪酬为 50 000 美元,那么投资比率即为 0.25%;另一个经纪人的预支薪酬相同,但仅销售了价值 3 000 000 美元的房产,他的投资比率为 1.66%。从奖励方面来看,假设每位经纪人都提取销售额的 3% 作为佣金,他们分别得到 600 000 美元和 90 000 美元。那么前者的投资奖励与销售比为 650 000 美元/20 000 000 美元,即 3.25%;而业绩普通的房产经纪人的比率为 140 000 美元/3 000 000 美元,即 4.66%。表 2.1 列出了这些数据,差异显而易见:虽然业绩较好的房产经纪人收入较多,但总的来说雇佣他比雇佣另外一位合算。这里我们还没有将其他的支出(如办公室的成本)计算在内。

表 2.1 两位房地产经纪人的投资和奖励的比率

| | 投资 薪酬 | 销售 | 奖励回报薪水 (佣金) (3%) | 投资比率 (A/B) | 奖励回 报比率 (C/B) | 薪酬 回报 率 |
|-------------|----------|--------------|------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | [A] | [B] | [C] | [D] | [E] | [F] |
| 房地产生 纪人甲 | \$50 000 | \$20 000 000 | \$600 000 | 0.25 % | 3 % | 3.25 % |
| 房地产生 纪人乙 | \$50 000 | \$3 000 000 | \$90 000 | 1.66 % | 3 % | 4.66 % |

类似的业绩分析也适用于其他行业的雇员,如作为教授,他的业绩可能包括研究经费、授课费、成功评定的论文、或者撰写的文章和书。



精明的商人总有一种生意上的直觉,如案例中的第二位房地产经纪人,可能大家首先都会考虑去降低对他的奖励,但也许减少对他的投资这个办法更好。问题是雇主事先对每个雇员的能力不够了解,从而无法判断哪一种方法更合理。然而,如果雇主采用自助式薪酬方案,通过对每位员工量体裁衣,为他们寻找到适合于他们个人的理想薪酬模式,给予他们某些决策权(包括投资和奖励薪酬),从而最大限度地激发他们积极性和工作热情。

从雇员的角度来看,投资薪酬没有奖励薪酬那样风险大,它有点类似于固定利率的抵押贷款。它比奖励回报来得更稳定,但从业绩中提成,获取更高奖励的机会则有限。奖励薪酬就好比是浮动利率的抵押贷款,它冒的风险大,不定因素多,但雇员有可能从中获取更多的利益。自助式薪酬让雇员们得以灵活结合这几种薪酬方式,以满足自己的需求。

阐述薪酬政策

每个企业都必须有自己清晰的连贯的包含企业薪酬理念的薪酬实施政策,该政策的基本准则必须符合以下几条标准:

- 用书面文字表达
- 规范企业行为
- 得到立法当局的认可
- 具有明确的选择性

薪酬政策与薪酬方案实施的区别在于:企业的言与行不一致。许多企业常常把工作中的实践作为策略,缺乏相关政策的指导,企业的行为常常变幻不定,没有统一性,不利于策略的贯彻,并容易使员工对策略产生偏颇的理解,这也是旧的薪酬体制的另一个重大缺陷。

如果企业的薪酬政策很不合理,那么理论与实践的裂痕会越拉



越大,虽说任何理论与实践之间总是存在着一定的差距,但如果企业能仔细分析一下两者产生差距的原因,然后重新更新政策,相信能为企业的发展打下很好的基础。

“我们企业的薪酬政策到底是什么?”这是劳资双方都必须一清二楚的问题。自助式薪酬必须围绕以下几个目标:

- 薪酬以业绩为主
- 薪酬由投资和奖励两部分组成
- 薪酬以雇员为主,即在制度允许的范围内,鼓励员工为自己量体裁衣,设计出一种让他们满足的个人薪酬一揽子方案
- 成功的薪酬政策应做到留住合格的雇员,奖励出类拔萃的雇员,并劝说不称职的雇员离去

这个策略必须向员工传递这样一个明确的信息:达到平均业绩水准的雇员将获取市场平均薪酬;业绩超出市场平均水准的雇员的收入,将高于市场平均水准;而业绩低于市场平均水准的雇员,其收入也会处于市场平均水准以下。

除了达到上述的目标,成功的薪酬政策还必须包括另外一些元素。特里·萨特菲尔德谢精确列出了这些元素,他指出在制定薪酬政策时,必须涉及以下六个方面:

- 市场定位(领先/落后/两者组合)
- 薪酬组合(基本工资与可变工资)
- 工作价值的基础(内部均等与市场)
- 奖励重点(团队与个人)
- 企业结构(传统型与现代型)
- 经营管理(统一型与灵活型)

同时,萨特菲尔德谢针对上述各个方面提出了一组非常有用的



问题列表,只可惜他没有将业绩归纳进去。但不管怎么说,萨特菲尔德谢这一精确列表为薪酬政策的制定开了个好头。

这里有一个很好的实例,有一家名为“高质量决策”的公司,它的主要服务内容是演示如何提高会议效率,公司的座右铭是:“事半功倍。”公司的雇员就企业会议文化、政策及实施等问题,向全球的各家公司推出咨询业务并演示如何提高会议的效率,做出高质量的决策。

“高质量决策”公司的薪酬策略包括以下几个原则:它由投资和奖励两部分组成,公司雇员可以选择稳定型强的薪酬(投资),或变化型强的薪酬(奖励)或参与公司的分红(事后奖励)。根据公司公布的政策,“高质量决策”公司的业绩包括:

- 每5个演示中要有4.3个成功(p)
- 保证重复演示业务(r)
- 保证新的演示业务(n)
- 保证咨询业务(c)

政策进一步规定,每个雇员的投资薪酬为50000美元,公司希望每位员工能够达到平均业绩(即 $p+r+n+c$ 的组合)。但每位员工只拿到40000美元的投资薪酬,另外的10000美元将根据每季度员工的业绩表现,采用递增的方式发放。超出平均业绩10%的员工,一次性薪酬为投资额的15%,超出平均业绩20%的雇员则可得投资额的25%。

这一实例中还有其他几个元素,留在书后我再进一步详细介绍。但在此提醒大家注意,虽然投资薪酬(基本工资)是基本固定的,但也是与业绩挂钩的;投资薪酬的一部分可划出来作为一次性奖励。

薪酬分配

“高质量决策”公司的整体薪酬分配方案是依据诺曼·哈伯格先



生的建议(哈伯格先生是南卡罗来纳州希尔顿岛哈伯格协会的会长兼薪酬咨询顾问),将雇员分为三类:前 20%(优秀),中间 60%(平均水准)和后 20%(低于平均水准),这一分类的意图是奖励优秀人才,因为他们才是公司真正希望留住的精英力量,企业对他们的成绩在物质上和精神上都要给予鼓励;大多数雇员的业绩达到平均水准,企业也应参照市场水平给予酬劳。这种做法传递给那些业绩差的员工一个信息,即他们必须自动离职,再没有什么铁饭碗了。如果您有 10 名雇员,包括 2 个优秀的和 2 个业绩差的,为什么不能只聘用 8 名员工工作呢?这样做,既可节省管理费用,又能省去两位业绩差的员工的薪酬。绝大多数的经理都同意这个观点。表 2.2 总结了这种薪酬政策中员工的分类方法。

表 2.2 整体薪酬分配方案中员工的分类

| 雇员 | 考察结果 | 自助式薪酬 | 管理指导时间 |
|-------|-----------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 前 20% | 公司的中坚; 必须留住他们,他们的贡献远远超出雇佣他们的成本 | 支付高于市场 20%或更多的薪 酬 | 有限; 按需为主; 经理是信息来源 |
| 中 60% | 公司的雇佣大军; 恪尽职守(还可能将他们分成前 30%和后 30%两组) | 按市场或略微高 于市场平均水准 支付薪酬 | 平均; 因工作而定 |
| 后 20% | 公司的累赘; 劝说他们离职 | 支付低于市场 10%~20%的薪 酬 | 多; 如果没有他们,公 司的效率会更高 |

整体薪酬方案等式的元素

第 1 章中所介绍的整体薪酬方案等式与旧的薪酬体制的形成一个鲜明对照,它是自助式整体薪酬方案中的最核心的部分,等式如下:

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$$



这个等式中所列举的各个不同类型的薪酬,我们在第2部分中都将全面详细地向大家介绍,首先,让我们看一下他们究竟代表些什么?

人们最先常想到的是工资,在整体薪酬方案等式中,我们称之为基本工资(BP)。第二个是附加工资(AP),是公司一次性支付的薪酬,包括加班费、股票期权和赢利分享等,这种薪酬的发放可以是定期的,如加班费,但不是确保的。第三个是福利工资,或称作间接工资(IP)。在等式中,这三项被划为一组,因为它们都是现金支付(一部分是现金支付,另一部分是日后支付的)。

第四个是工作用品补贴(WP),指员工不必自己在外购买工作用品,由企业提供诸如制服和工具等等。第五个是额外津贴(PP),虽然数额一直在减少,但仍然是一个奖励手段。其中最常见的额外津贴也许要算是给予员工购买本公司产品的价格优惠。这一方式以前未被当作是一种薪酬方式,但它的确给员工带来了价值利益,因此,现将它和工作用品补贴放在一组。

第六个和第七个分别指晋升机会(OA)和发展机会(OG),指在企业内部,员工向最高层发展的机遇和深造培训机会。一些雇员喜欢工作中晋升的机会能多一些,另一些热衷岗位培训或由企业资助的培训及学位申请,两者都反映出员工对个人职业发展的关注。

第八个和第九个是心理收入(PI)和生活质量(QL),指在工作中的情感回报及协调工作和家庭生活之间的矛盾问题。

最后是私人因素(X),从“吸引、留住和奖励”的角度来看,这个因素将会对某个特定的雇员产生巨大的影响。例如:允许员工带狗上班,安排按摩治疗,清洗汽车,拥有私人酒吧,甚至另外一些更为特殊的纯私人需求。

在构思自助式薪酬体制时,第一步是要做好统一工作,不仅从薪酬理念上将投资和奖励归为一体,而且要落实到组织结构上,也就是建立专门的薪酬部门。

第二步要强调员工的主导作用,员工可按自己的要求,调整制定



各自的薪酬方案。参与范围可超出工资以外的范畴,如发展机会和心理收入。这表明整体薪酬不仅仅局限于现金支付手法,而且也包括与现金相关的其他的薪酬元素。

您和我一起回想在第1章中谈到的新生代员工的满意和不满意因素,这其中显而易见有许多非现金因素。喜好表现出员工对其他一些非现金的薪酬元素非常关注,且企业也能够满足这些要求。在现实生活中,员工根本就没有挑选的可能。从某种意义上讲,众多的企业过多地支付雇员现金,是因为他们缺乏智慧和想象,缺乏一个组织机构来帮助制定一个让雇员称心如意的薪酬体制。

整体薪酬方案等式的一个主要特征,就是整体薪酬方案不仅仅只对特定的雇员行之有效,而且适用于企业的全体雇员。整体薪酬方案百分百地代表了投资和奖励的组合,雇员可以根据各自的不同需求,在雇主规定的范围内,以百分比的方式调配整体薪酬中的十个不同类型的薪酬方案。例如:某个雇员对额外津贴不感兴趣,那么他就可以放弃额外津贴这一部分,而挑选能让他感兴趣的部分,诸如生活质量(减少每周工作时间或者早晨可以在家办公);某个雇员不需要医疗保险(因为他的配偶的保险已经将他包括在内),他就可以把这份原本用于医疗保险的薪酬转换到其他方式上去,比如增加基本工资;某个雇员可以选择高额投资(即高工资),放弃一些事后的奖励(当然在规定范围内)。

以等式方式来表现薪酬,具有诸多优点。它扩大了人们传统概念上的薪酬范围,并把它们组合在一起。它使我们更加清楚地看到,员工是如何在选择薪酬时做出权衡交换的。它为雇员提供了多重选择余地,过去这些员工从未享有这种度身制作自己薪酬方案的机会;同时也让雇主更加明了其员工的要求以及满足这些要求所需要的成本。

在未来的薪酬制度中,选择将成为一个时髦用语。它表明每个雇员在工作中都有更多的挑选余地;同时随着时代的变化,随着需求的变化,这种模式也会做出相应的调整,整体薪酬方案等式展现出选



择的无限空间。

整体薪酬部

到目前为止,这种薪酬等式还只是一种想法,真正的实施必须要有一场文化上的蜕变即价值观的改变,而且这种改变是多层次的。从这一角度我们重新审视一下什么是薪酬,以及应当如何管理。

我们必须结束纸上谈兵,并且不满足于文化意识上的改变,进而建立起一个特殊的组织机构。为了实现整体薪酬方案这一目标,有关部门和人员必须重新组织安排。在我看来,最顺其自然的结果就是成立一个整体薪酬部。这个部门专门负责招募、续聘和奖励雇员的工作,单从其工作职责和其重要性上看,这将是极其具有挑战性的工作。

这个部门由自助式薪酬方式的专业人士组成。他们与每位新员工沟通,并制定适合其要求的一揽子薪酬方案。对于现有的雇员,可按照他们需求的改变,不断更新原有的方案。例如,对一位带有小孩的年轻雇员来说,他可能希望薪酬组合中现行福利的比率大一些,而医疗保险比率小一些。对一个孩子很少,甚至没有孩子,且收入丰厚的年长雇员来说,他不会在乎较高的医疗保险,但他可能希望为他退休以后多积蓄一点钱,他现在不需要太多的现金,但他必须为以后多作打算。

事实上,这种做法已被部分雇员所接受。但具体实施中,雇主感觉到雇员的选择随意性太大。而在大型企业中,每个雇员必须做出积极主动的姿态,这样才能引起薪酬部门对其需求的重视。鉴于这两个不足,雇主常常感到得不偿失,也就是说薪酬还未起到杠杆作用。

企业可以通过福利资本的运作获取利益,方法之一就是帮助雇员发现他们自己最需要、认为最有价值的福利方式,企业可以运用差距指标这一方法,来衡量雇员的现实状况和期望目标。(表2.3)



表 2.3 假设中的雇员差距指标

| 生活区域 | 实例 | | | 读者自测 | | |
|-------|-----|-----|-----------|------|-----|-------|
| | 理想 | 现实 | 差距 | 理想 | 现实 | 差距 |
| | A | B | A-B | A | B | A-B |
| 工作(%) | 25 | 100 | 75 | | | |
| 家庭(%) | 25 | 0 | 25 | | | |
| 本人(%) | 25 | 0 | 25 | | | |
| 公共(%) | 25 | 0 | 25 | | | |
| 总计(%) | 100 | 100 | 150 | 100 | 100 | |
| 指标 | | | $15/2=75$ | | | 总数/2= |

从差距指数中,我们可以计算出雇员期望和现实的差距。这里我向大家推荐生活平衡法则,大家先感受一下这一法则如何运行的,然后我们再把它运用到自助式薪酬方案等式中去。

我们假设雇员在生活的四个方面寻求平衡——工作、家庭、公共活动(去教堂、参加协会活动等等)及其个人活动。雇员只有 100% 的时间,而这 100% 必须在这四个方面进行划分,当然比重略有轻重。参考图中的例子,这位假设的雇员希望能在在这四个方面平分时间(如 A 栏所示),但是 B 栏显示,他把所有的时间都花在工作中,第三栏显示的是前两栏中的绝对差距(绝对差距是指不考虑该数据的正负因素,即不管数据是正值还是负值)。统计数值最后除以 2(实例中为 150),这位假设雇员的差距指标为 75,即他是 75% 不平衡。

这里的不平衡指的是这位雇员的期望与现实存在巨大的差异,而不是告诉我们什么是对什么是错。因为我们还不能确定,什么才是理想的时间分配方式? 另一方面,有时理想的分配方案看似完美,但是在现实环境中却让人不能适应。所以了解差距是第一步,找出造成差距的根源是第二步,最后一步是深思熟虑,然后着手创建一个上佳的组合。一般来说,指标数应在 10 或 10 以下,这样才算达到适



当的标准,读者可在旁边的三栏中自己试一试。

差距指标告诉我们,人的期望和现实的差距有多大,及造成这种差距的原因所在。同样的方法也可适用于特定的薪酬领域,我称之为薪酬分析(见表2.4)。

表 2.4 假设中的雇员薪酬分析

| 生活区域 | 实例 | | | 读者自测 | | |
|-----------|-----|-----|------------|------|-----|-------|
| | 理想 | 现实 | 差距 | 理想 | 现实 | 差距 |
| | A | B | A - B | A | B | A - B |
| 基本工资(%) | 30 | 70 | 40 | | | |
| 附加工资(%) | 50 | 00 | 50 | | | |
| 福利工资(%) | 00 | 30 | 30 | | | |
| 工作用品津贴(%) | 00 | 00 | 00 | | | |
| 额外津贴(%) | 00 | 00 | 00 | | | |
| 晋升机会(%) | 10 | 00 | 10 | | | |
| 发展机会(%) | 00 | 00 | 00 | | | |
| 心理收入(%) | 05 | 00 | 05 | | | |
| 生活质量(%) | 00 | 00 | 00 | | | |
| 私人因素(%) | 05 | 00 | 05 | | | |
| 总计(%) | 100 | 100 | 140 | 100 | 100 | |
| 指标 | | | $140/2=70$ | | | 总数/2= |

薪酬分析法能让我们计算出雇员的期望和现实在整体薪酬方案方面的差距,在第一栏中雇员根据自己的喜好,分配薪酬等式中的各个部分,总的比率为百分之百。在第二栏中,雇员(在薪酬专业人士的协助下)排列现实的薪酬组合比率。第三栏中则显示两者之间的绝对差距,合计的绝对差距除以2得出的数据,代表着薪酬组合的差距指数,它揭示了雇员的期望和现实情况的差距有多大,以及造成差



距的原因所在。

薪酬分析法是薪酬等式的一个运行机制,具有多种用途。

首先对企业自身有一定的用处。企业通过对照来比较现实的情况和企业期望的目标。这里的期望,就是企业的薪酬政策,企业到底想要做什么,要搞清楚这一点有点费劲。另外,要搞清楚现实情况也不易,企业竭力去发现他们到底为雇员提供了些什么。这个方法的关键在于,对于每个薪酬组成部分,标出它的一个指定范围,而不是打上百分比,因为企业主要是让员工有机会在指定范围内,自己决定每个薪酬组成部分所占的比率。

这一方法看似复杂,但许多企业已经开始初步尝试。如果企业已经实施了自助式福利方法,那么实际上已经完成了第一步,即了解差距。企业应决定采用何种福利(理想),同时了解实际已经提供了何种福利(现实),并决定从哪些雇员着手实施这个方法。这就表明,企业已经明确了其福利政策,并建立了薪酬付出与选择模式。

对于企业来说,采用薪酬分析法意味着什么?事实上,随意选择一些雇员即可完成薪酬分析报告。通过抽样报告,便可得到一个总体的指数表,其中各个重要的部门、区域和层次的指数可以清晰地呈现出来。

从而,企业能够了解它正在实施的薪酬方案在多大程度上满足了员工的需求。2000年7月在安阿伯市的密歇根大学高级经理培训中心,举行了一次以企业成长为主题的研讨会,会上我进行了一次测试。我要求出席会议的大约15名经理填写这张薪酬分析表,绝大多数人都更侧重薪酬中的生活质量部分,尽管他们都清楚,这样的选择将意味着基本工资的要有所降低。但最终他们都一致认为,这种做法在他们各自的企业中都行不通。由此,您可以发现企业因为缺乏这种信息,而丧失了制定合理薪酬的机会。

这一信息能使企业着手去做一些它们应该做而没有做的事情。第一步是依照雇员的需求和期望,了解一下企业自身的现状;第二步是明确企业未来发展的方向,这种期望就成为薪酬政策的第一组成



部分,也就是薪酬付出/选择模式的第1部分。这个模式的第2部分是制定现金与非现金选择区域,我在表2.4中也提出过一些建议。当然,薪酬中的现金和非现金选择区域的范围必须明确,基本工资、附加工资、福利工资是主要的现金区域,它们本身也较灵活多变,(如果我妻子的福利待遇很好,我在我的薪酬组合中,就可以放弃福利部分,而将其50%转化为现金),但是,其他一些薪酬部分,如额外津贴或许就不是现金,也不包含任何现金成分。

企业需要对工作用品补贴、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和私人因素这些薪酬组成部分做出裁定,即明确每个部分的最精简的组合形式以及能否转化为奖金进行发放。例如,百货公司的员工一般在选购本店物品时,可以享受八折优惠。然而,某个雇员可能希望在整体薪酬方案中,选定其他方面的优惠折扣率,这种例子我以前曾举过不少。又如,某公司通常为它的每位新雇员提供全套的工作设备(服装、办公桌、工具等等),公司也会考虑到一些特殊的专业设备(如警察需配备武器、飞机机修师需配备特殊的工具、特殊的电脑设备),并允许让雇员有选择地进行配备。在上述两个例子中,如果雇员愿意,企业完全可以将这些设备转化为现金发放给他们。

在有些情况下,雇员所期望的薪酬方案(例如生活质量)可能是一个组合体。例如,对众多雇员来说,生活质量的一个方面就是指现场看护孩子(雇员可以在工作时,通过监视器一类的东西观察自己的孩子)。雇员为此需花费一千美元一个月,但他们依然很乐意支付。再比如停车,在密歇根大学,我必须自己支付停车费,系里也稍做一些补贴。

有些福利待遇是无法兑现成现金形式的,例如,有家公司考虑资助其雇员攻读一所名校的MBA学位。假设员工已拿到入学通知,学费可高达每年四万美元至五万美元,公司可能同意对这位雇员攻读学位予以资助(企业可以支付全部费用,或资助学费相对便宜一些的网上学校或非贵族学校)。但是若该雇员无法达到公司的标准(即



完成学业并获得学位),那么这种资助就无法兑现。

当然,企业可以采用任何一种形式的薪酬政策,关键是按照薪酬分析的要求创立一个综合的薪酬政策,所以在确定他们愿意提供的薪酬方式时态度必须慎重。

薪酬分析法除了对薪酬政策在规划研究方面大有帮助外,对个人也很有用处。我举三个例子:第一,可用于招募期间的工作,招聘人员可以利用这个方法来调配对雇员的承诺;第二,可作为一个初步评估,雇员每年可以借此分析法,每年对原有的薪酬组合进行重新评估;第三,人力资源专业人士可以以此进行职业规划,包括解聘后的新职介绍。

所有这些活动,旨在协助公司,使雇主有更多的选择,这对雇佣双方都有益。在当今的市场上,如果雇主期望拥有更多的选择性,关键在于企业必须制定一个比较灵活的薪酬体制,以满足不同员工的不同需求,并使公司在员工身上的投资能带来最佳的回报。表 2.5 列举了一些可能的方案,并针对它在吸引、留住和激励员工方面的效果作了等级评定,得分为“A”的是未来的整体薪酬方案体制,因为它把雇员视作内部顾客。

表 2.5 如何成为优秀的雇主

| 体制等级 | 评论 |
|------|-------------------------------------------------------------------------|
| E | 要么全部接受,要么全部放弃僵硬死板、一成不变的体制 |
| D | 必须接受,如果您有异议,公司可以做一些小的调整,体制自身很僵硬,偶尔能做出反应 |
| C | 必须接受,或者转移到其他部门中去,体制死板,但因各个经理的管理方式不同,其结果也有所区别,总的来说,企业反应缓慢,但可能有些部门的工作较为主动 |
| B | 雇员的要求在某种程度上得到关注,主动的体制 |
| A | 雇员既惊讶又高兴!雇员的要求得到充分的满足,优秀的雇主 |



本章小结

整体薪酬方案等式把众多薪酬解决方案中的因素统而为一。这种方法的背后,蕴藏着一种薪酬理念,即薪酬必须以业绩为主,并允许适当调整投资和奖励的平衡。

这种方法的最大优点在于,它包括了许多雇员所看重的非现金薪酬成分。该成分能像现金一样起到激励员工的作用,同时,这个等式让雇佣双方对薪酬的不满意元素和薪酬成本更加了解。最重要的是,它使雇员有更大的选择余地,度身定制自己的薪酬方案。

差距指标和薪酬分析法能帮助企业和个人对期望和现实的差距进行量化,并随之调整解决方案。在制定一个全新的薪酬体系过程中,薪酬分析法是雇员和薪酬专业人士运用的一个重要手段。即使薪酬体制不需要这种更新,它也能成为一个分析工具,帮助人们去审视这一体制,明确企业在优化该体制时所必须采取的步骤。

新的薪酬体系的制定可以分阶段分步骤实施,也可以采用飞跃式改革,甚至是一步到位的革命性改革。第2部分将阐述整体薪酬方案等式中的各个不同的薪酬成分,并建议企业进行改革。改革目标可以是单个对象或者是一个系列组合,从而逐步制定出一个符合企业和个人利益的综合体系。



第 2 部分

整体薪酬等式



在第2部分的各个章节,我们将逐个探讨整体薪酬等式的十个组成部分。这个组合整体,代表着整体薪酬一揽子方案,值得薪酬经理们好好思索。我曾建议创立一个单独的、一体化的部门来统筹管理薪酬问题,就好比一个乐队指挥需要一张乐谱来指挥管弦乐队。然而,等式中各个环节存在的问题各不相同,因此需要单独进行讨论。

在分别论述整体薪酬的各个组成部分时,我将运用一个统一的模式。首先围绕议题,详细阐述这一部分出现的问题。然后推出“建议方案”。

我们将首先讨论薪酬等式中的第一个组成部分,基础工资,也就是通常所说的薪水或工资。对于大部分企业来说,它在薪酬组合中所占的比重最大,而对大多数雇员而言,它的重要性不言而喻。

第3章 基本工资之争： 工资的保障

美国人是非常饶舌的，经常喋喋不休，我们可以对任何人（出租司机、调查人员、公共汽车上的乘客）做到无话不谈。那些接受调查人员采访的人，常常在无意中默认自己有怪诞的性倾向和犯罪倾向（或承认自己犯过的罪行和怪诞性行为）。但是有一个例外，美国人绝不开口谈论钱的问题。调查人员通常将有关收入的问题放在最后推出，因为被采访者通常不愿给予问答。钱是美国人的大秘密，有可能与您一墙之隔的邻居就是一个百万富翁，只是您对此毫不知情。

这种对金钱的敏感反映出美国人既务实又超脱的奇特态度。“钱能买到什么？钱又意味着什么？”这两个问题总是出现，并且纠缠不清。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



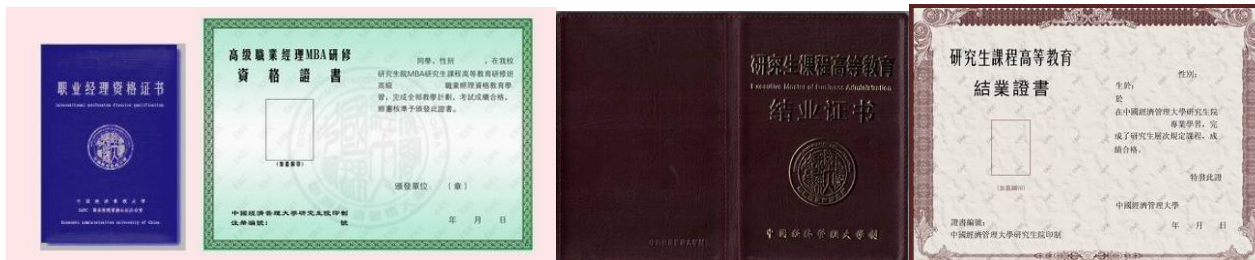
【报名地址】哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

| | | |
|-----|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 方式一 | 邮局邮寄 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 |
| 方式二 | 学校帐号 | 学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。



认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



钱能买到什么？钱又意味着什么？

一方面，钱能买来人们所需的生活必需品。在以前的自给自足社会，人们在自己的农场里种植、养殖或生产绝大多数的必需品。如果有剩余，就出售换取现金，但钱并非是一个必需品。现在人人为钱而工作，我们生产的众多的东西，如蔬菜，转而变为一种非必需品。我们已经从自给自足经济过渡到商品经济。现在，我们可以用钱买到所需要的一切，我们需要用钱去应付我们的日常生活开支。

然而，钱的作用不仅仅如此。工资为人们提供一种保障，能增添一份宽慰。这就好比确保农民年年有一个好天气，一片好土壤，从而年年能有一个好收成。因此，工资这一形式，同时满足了现实的和将来的两种自我需求。

即便从物质角度来看，钱能满足两种不同的购买欲望。一种是需求，指每日生活的必需品；另一种是愿望，它远远超出了需求的范畴，进而转化成一种物质上的挥霍浪费（这是一个世纪前，经济学家索尔斯坦·维布伦创造的说法）。现在我们正从过去的个人实用主义（购买有用的东西），转变到现代的个人表现主义（购买能表达我们个性的东西）的时代。当今的购买次序是时尚在先，实用为后。

从而我们需进一步思索第二个问题：“钱又意味着什么？”钱所购买的不仅仅是有形的物质产品，同时，也包含了部分无形的精神产品（早先我们曾做过有关心理收入介绍），钱能购买尊严、自尊和别人的尊重。在美国传统的价值体系中，虽说不是大声宣扬，但事实是，社会上最富裕的人就是上等人。钱就等于成功，财富愈多意味着愈成功。

在某种意义上，薪水是我们每个人工作的产品。通常情况下，我们不会将自己生产的产品或者提供的服务带回家，但我们的确将薪水带回家。同时，我们都认为工作是对个人价值的一种积极肯定。鉴于这层精神价值与工作关系，金钱也具有了某种神圣的含义。



下面我们就谈及基本工资之争,基本工资不仅仅只包含基本收入,事实上把它称做主要薪酬更为恰当。因为对大多数雇员来说,基本工资是由主要薪酬成分综合而成,雇员将他们得到的主要薪酬与一种安全感和权利享受观念相联系。

因为雇员的价值观念与这个主要薪酬的关系密切,所以,公司在从定岗定薪过渡到按功论酬的过程中,将面临许多问题。现在,我们来讨论这些可能出现的问题,并探索相应的解决方案。

问题

薪酬之所以是一个引起广泛争议的领域,是因为它的高度透明性。在过去的 20 年里,雇主们努力提高生产力、改善质量、调控成本,他们几乎都将“更快更好更经济”作为企业的口号。员工的工资支出,是生产成本中一个透明的、比重很大的部分,雇主可以随时做出调整。企业以往考虑的做法就是裁减人员,他们会采用裁员、重新调整企业结构、重新规划等措施,但无论他们采用何种方式,最终雇主们都意识到,企业在减员时,将那些有用人才一齐舍弃掉了。因为减员是有限制的,这种将精华连同糟粕一起扔掉的做法,实在是愚昧至极。

早些时候,我曾发现减员方式之所以流行是同薪酬中的某个问题有直接关系的。这种做法,是基于将雇员等同于成本的思想认识,认为减员就是降低成本。这样的做法与其说是简单,不如说是草率。它不能彻底解决问题,企业仅仅是做了一个快速的调整。事实上,雇员并非是一种成本,而是一种实实在在的投资。“实际上,只要员工能好好为我干,我真的无所谓给员工怎样的薪酬。我所看重的是,员工能为我创造多少盈利。”不妨以《财富》杂志中“新世纪管理人才”一文中提到的杰克·韦尔奇为例。通用电器的市值从 1980 年的 130 亿美元上升到今天的 4250 亿美元,这是一个 3269.23% 的增幅,杰克·韦尔奇完成了这一令人瞩目的业绩。如果您是通用电器公司的



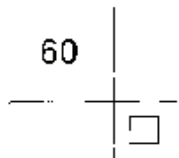
老总，您会在乎支付他多少薪酬吗？我认为薪酬只要能 and 员工为您带来的盈利成比率就行。但是，目前大部分的雇主不会支持这种观点。

错误态度、企业结构、墨守成规

撇开薪酬的明显特征，基本工资的问题一般涉及到三个主要方面。第一方面主要涉及到雇员自认为应当获得的工资与雇主实际支付的工资以及两者都忽视了与工人业绩与企业业绩之间的关系。雇员和雇主这两种认识逐渐在公司的组织体系中建立起来，最后演变为导致许多改革计划流产的巨大障碍。这种认识上的错误与我前面谈到的包括有关养老金和定岗定薪的偏颇理解有关。

第二方面涉及到薪酬体制中结构不合理的问题。尽管薪酬的成本占据了大多数企业运作资金中的一大块，但雇主和雇员任何一方，从没有将薪酬作为一个整体来考虑。对于雇主们来说，他们只是例行地阅读一些报告，了解一些有关整体薪酬的动向。而对于雇员们来说，他们从来没有认识到整体薪酬才是他们劳动应得的回报，特别是从未将福利视为自己薪酬的一个组成部分。

在现实生活中，劳资双方对整体薪酬的这一理念缺乏完整的认识。更确切地说，在他们眼里，薪酬被分隔为多种成分：基本工资、特殊福利、奖金、加班费、额外津贴和各类补贴等等。当然很难在一种薪酬方案中，将所有的元素都包罗在内。另一个问题是，薪酬的各个成分通常又归企业中不同的部门管理，如基本工资就是由企业的一个专职部门遵照某一原理负责制定管理的；福利则是由企业的另一个部门，按照不同的基本原理和宗旨，进行制定和管理；奖金和特殊津贴由其他部门负责，或者根据各自的意向而独立管理。第三方面，就是如何改变劳资双方在基本工资上的错误认识，让僵化的体制变得灵活起来。这个工程非常浩大，难度很高，犹如愚公移山。



确立基本工资

任何重组薪酬的行为都必将引起一些最基本的争议。多年以来,雇主已经尝试了许多种不同方案,其中的三个最具有代表性:按职论薪、按人论薪、按功论薪。但这三种方案都各有其不足之处。

按职论薪

在按职论薪的方案中,雇员的个性已不再重要,该体制被命名为“岗位积分制”。许多年以来,它一直主导美国众多企业的薪酬制度。“岗位积分制”是以可酬劳元素例如技术、主观努力、责任感作为衡量标准,并以此制定出一套薪酬方案,其意图就是,按照工作中所包含的可酬劳元素的比率,做出公正的薪酬安排。它的一个理论就是:各种工作必须按其对应的一定的积分指数,进行综合分类,这一体制很自然地导致了许多公司(甚至联邦政府)中工作设置过于细密。但这种方法的一个明显优势,就是具有公正客观性,不受个人情感的影响。然而,正因为薪酬与岗位是挂钩的,雇员被迫不断地往高一级的岗位攀登。除了每年的加薪,在积分制中升级是惟一多拿钱的办法。更严重的是,它并不关心员工是否创造了价值,也不区别对待员工的不同业绩。这种按职论薪方案的另一个缺点就是,它常常忽视员工另外一些方面的要求,例如提高技术、减少各种费用、获得成功,取得学位等等。

按人论薪

按职论薪方案排除了个人因素,这对每位员工来说都是很残酷的。雇主也承认这方案确有弊端,因此推出另外一种方案,即按人论薪。该方案将个人所掌握的技术和知识纳入薪酬的考虑范畴。按知论薪,充分考虑了员工的教育资历;按技论薪,鼓励雇员在工作中学

习提高技能。因为这种方法能激励员工提高他们各方面的能力,所以得到了雇主的赞赏。然而麻烦随之而来,员工有时候根本没有机会去展示他们的新技能,进而这些技能也因过时而淘汰。上述两种方法都有一个突出的问题——薪水很快就与业绩发生脱钩现象。

按功论薪

以业绩为依据的薪酬只注重结果,不看过程(即不关注员工所做的努力)。在此标准下,资历和经历都不相同的员工,只要他们的业绩水平相同,就可获得相同的薪酬,佣金制薪酬是一个极好的例子。如果让员工去推销汽车,老板惟一关心的问题就是——“您能卖出多少辆车?”

然而,看似很完美的方法还是存在不少问题。按功论薪,注重结果,却忽视了整个环境。例如,1992年一部名为《幽谷的罗斯先生》的影片,大肆宣扬了房屋推销员所受到的巨大压力。因为就每个推销员来说,他们手中需推销的房产档次是有不同的,有好有坏,他们负责的客户经济情况也各不相同,有富裕的和家境一般的。因此,按结果决定薪酬,不仅仅忽视了个人因素,而且还引发了新的不公平。

变更和改进

针对上述薪酬制度中的三个基本方案,有许多的改进方法,表3.1作了简要的总结,该表曾刊登于全美薪酬协会的一个专刊上。

这三个方案中普遍存在着这样一个共同的缺陷,即没有哪一种方案效果特别显著,令人满意。虽然每一种方案在其特定的环境中都具有一定的优势,但正如表中所显示的那样,每种方案亦受到自身的局限。对于那些已困扰人们多时的基本问题,大家渴望有一些新的解答方法。



表 3.1 基本工资的提高方案

| 方式 | 优点 | 异议 |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 自动化进程(按职论薪) | <ul style="list-style-type: none"> • 便于解说和管理 • 尤其适合任务性质明确的短期工作,该工作不需要人际关系的协调 • 确保成本调控,不使其超出市场价 • 符合第七条款/环保规定 | <ul style="list-style-type: none"> • 未论及合作团队精神 • 允许管理层推卸他们监督不力的管理职责 |
| 2. 奖金范畴(按职论薪) | <ul style="list-style-type: none"> • 为灵活定制业绩审核方案提供了便利 • 可根据业绩表现拉大基本工资等级 • 某些特殊工种的薪酬级别可按市场的变化做出相应的调整 | <ul style="list-style-type: none"> • 认定各个管理层有权做出奖金分配方案 • 无法改变某些工作的工资级别过高、公司不堪重负的局面 • 业绩评审有一定的压力 • 符合第七条款/环保规定 |
| 3. 技能薪酬(按人论薪) | <ul style="list-style-type: none"> • 强调员工的个人技术水平 • 明确员工追求的发展方向 • 确保对技术全面的员工进行奖励 | <ul style="list-style-type: none"> • 过于强调个人作用而成为团队合作的一个障碍 • 管理上有一定的压力 • 技术的时限性 • 每位员工的劳动力成本高于传统的标准 |
| 4. 能力薪酬(按人论薪) | <ul style="list-style-type: none"> • 强调员工知识面的广度和深度 • 提倡以人为主而非以工作为主的方法论 • 提高各方面的鉴别分析能力,并保证政策与业务需求相符 | <ul style="list-style-type: none"> • 管理上有一定的压力 • 技术的时限性 • 每位员工的劳动力成本高于传统的标准 • 市场竞争从按职论薪转化为按人论薪 |
| 5. 团队薪酬(按功论薪) | <ul style="list-style-type: none"> • 强调整体胜于个体 • 分享风险和奖励 • 团队中建立高度信任 • 相对简单的管理 • 容易沟通 | <ul style="list-style-type: none"> • 员工挑选最合适自己的团队 • 忽视个人发展前景 • 当项目出现变动时,管理比较困难(无法确认哪些人才是该团队的成员) • 符合第七条款/环保规定 |

(续表)

| 方式 | 优点 | 异议 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. 大笔现金的分配 (按功论薪) | <ul style="list-style-type: none"> 不再没完没了地发奖金而是采用一次性大笔奖金发放的方法 因为每个员工的工资中养老金份额较低,所以与之相关的福利支出也随之降低 符合第七条款/环保规定 没有奖金增加模式 | <ul style="list-style-type: none"> 缺乏制度化 给业绩评审工作施加了巨大压力,而受奖的员工今后的工作压力更大 社会保障协会规定的不可除名的通常比例 劳动力价值上涨导致管理和解说上的不便 |

建议方案

有关基本工资的多项改进,符合整体薪酬原则,因此可视为薪酬整体解决方案的一个组成部分。重组薪酬主要有三项提议:模糊工资等级、浮动薪酬和浮动奖金(后两个提议涉及到企业内部的结构问题)。这些建议已经被许多公司采纳,并且为基本工资的行政管理工作注入了积极因素。

模糊工作等级

许多公司在改革中都采用了模糊工作等级方法,即打乱原有过细的工作分类,扩大工作范围,再重新调整工作组合。这一方法,主要是针对按职论薪方案中工作范畴较大所产生的一些问题,为岗位积分制提供一个解决的方法。

浮动薪酬

第二种方法是,如何从薪酬角度去考虑公司对员工所做出的承诺。例如,如果一名员工的基本工资是五万美元,那么,按惯例,该员工实际到手五万美元。而在浮动薪酬计算中,基本工资仍是五万美



元的员工,起先只能拿到其中的三万五千美元,只有当雇员达到某种商定的目标,或者完成既定业绩后,方能最终拿到另外的余额部分。若该员工的业绩水准超出了商定的目标,那么他的薪酬可以上浮至六万五千美元。这种方法触及了雇主最为关切的问题,他们常常觉得自己承担了支付薪酬的职责,但雇员却不必为此做出适当的承诺,这有欠公平。

根据上述实例,从理论上说,该员工可获得五万美元,其中的三万五千美元是有保证的,余下的一万五千美元,只有当他的工作业绩达标了,他才有资格获得。这些目标早在薪酬商谈时,双方就已达成共识了。

浮动奖金或均分奖金

所谓增加奖金,基本上是归入基本工资内的,前面谈到的养老金也是这样。就雇主而言,只要该职员没有离去,雇主总应为他过去的劳动支付酬劳。因此,以往雇主总是想方设法降低奖金增加幅度,这大大挫伤了那些表现出色的雇员的积极性。雇主也试图通过规定每一个工作级别的薪酬范畴,以达到限制提薪的目的。当雇员达到他们各自工作级别的顶峰时,他们被告知:“抱歉,我们实在是无能为力。”对于那些工作出色的员工,与那些效率较低的员工相比,他们能更快攀上顶峰,这个回答无疑更进一步打击他们积极性。这样做还导致了职位攀升的趋势,比如,从编辑上升至主编,然后,攀升至总编,这种攀升是以获取额外的奖励为目标的。

来自托尔斯·佩林学院的唐·洛曼提出了一种更好的方案(我们在第1章对他已有过介绍),表3.2中大致论述了他的方案。例如,一个编辑的薪水大致是在四万至五万美元之间,那么四万五千美元就是中线;再假如今年公司宣布将就编辑这一工作岗位进行提薪,提升幅度在0%至10%之间,那么5%就是提升的中线;若该编辑的薪酬范围和提薪幅度都低于上述两个中线,对他而言,他所拿到的



提薪部分都划入了他的基本工资范围内。但如果他的薪酬范围和奖励幅度都高于平均线,比如奖励幅度为10%,那么这笔奖金中的一部分应划入他的基本工资范围内,另一部分则成为一次性奖励(这些标准不必都是中线,可以随意在奖励幅度和薪酬范围内确定)。如果他已达到他的薪酬最高值五万美元,又得到了所允许范围内的最高奖励(10%),根据该方案的计算方式,他将拿到一张五千美元的支票,这部分奖金将不归入基本工资。(请注意我们这里的提法,这不是加薪,而是奖励。在以往的思维模式中,人们接受前者的提法,表明加薪部分附属于基本工资,而我们现在的时代热衷于新生事物,所以,应当换一种提法了。)如果您认为这个编辑受骗了,因为他的基本工资没有增加,他没有从这种方法中得到他的奖金,那么您就错了。明年,那位业绩出色的员工若依然干得那么好,那么无论他的收入水平如何,他仍可以得到同样的奖励。在这一特殊方案中,即便业绩一直非常出色的员工,他也不会获得加薪,但他得到了最高的奖励。通过对比,大家可以发现,这个新方法是多么绝妙,原来的方法是多么愚蠢。

超额基本工资部分 \$15 000

浮动基本工资部分 \$15 000

确保基本工资部分 \$35 000

| |
|--|
| |
| |
| |

图 3.1 浮动的薪酬系统中的基本工资、浮动工资和超额工资的图解

表 3.2 加薪分配部分中均分奖励方案

部分划入基本工资,部分划入一次性大笔收入

| | 薪水范畴中的位置 | |
|-------|-----------|--------|
| 百分比增长 | 上部 | 下部 |
| 上部 | 均分或一次性收入* | 均分 |
| 下部 | 均分 | 划入基本工资 |



注：均分，是指在基本工资和一次性收入之间均分。在这个例子中，薪酬范围和奖励幅度标准设置在各自的中线，当然这个标准可以设置在各自的任何范畴内，从而改变奖励的额度。

* 该员工已达到他或她薪酬的最高值，将获得全部一次性奖金

薪酬结合——纵向与横向

从结构层角度分析，完善薪酬的一个重要途径，如表 3.3 所示就是将薪酬做一个横向、纵向的结合。从纵向上看，这三个大栏的各个单元需密切联系。在表 3.3 中第一栏，指的是公司的层次——高级决策层，中级管理层和雇员层，每个层次都与薪酬有一定的联系。作为公司的最高层，总裁我们必须阐明公司支付薪酬的目的（即薪酬政策的目的），确立薪酬的各种不同方案。我将这项工作比作薪酬建筑，好比您正在造房子，房屋政策就是像阐述这座房子的作用及其需要满足的要求，房屋的建筑设计就是具体的规划。

在中间的管理层，好比是承包商，主要是研制一个造房子的具体策略（他们有决定权），并同时设计各种薪酬组合。承包商们制定的策略，是以建筑师提供的蓝图为基础的。

最后我们来看看雇员层的策略是什么？这就更加具体化了：厨房应做成什么样子？车库应做成什么样子？以及它们是否满足了用户的需求？

第二栏与第三栏的关系是非常密切的，例如中间一栏，薪酬的设想和价值观将直接左右薪酬的目标及策略，从而影响薪酬定位及其战术。换句话说，企业必须言必行，行必果，在决策上做到言行一致。

同时自下而上的交流也是十分必要的。因为战术的分歧和问题将会影响策略上的调整，从而影响总体设想和价值观的调整。这意味着企业决策层必须本着不断发展、不断完善的原则，倾听员工的意见，并按照信息回馈，对薪酬政策进行改进和更新。在最新的薪酬方案中，整体薪酬的建筑模型影响着整体薪酬的组合，而每个员工正是



参照这些不同的组合,确立各自的薪酬一揽子方案的。

表 3.3 纵横相结合的薪酬制度表

| | | |
|----------|--------------------------|-----------|
| 宏观:高级小组层 | 薪酬设想和价值 (为什么我们要支付薪酬) | 整体薪酬建筑模型 |
| 中间:人力资源层 | 薪酬的目标与策略 (我们怎么支付薪酬) | 整体薪酬组合 |
| 微观:雇员层 | 薪酬定位和战术 (薪酬的结构是如何组成的) | 个人薪酬一揽子方案 |

薪酬变革

改革薪酬体制是一个复杂的过程,正如我在第1章中所提及的,薪酬文化已深深植根于劳资双方的思想意识中。图3.4从企业的历史与雇员的年龄角度,总结了薪酬中出现的一系列问题——薪酬问题、改革面临的挑战问题、改革的步幅以及改革的类型问题。

表 3.4 就员工年龄和企业历史两个方面、讨论薪酬问题、改革面临的挑战问题、改革步幅问题和改革类型问题

| 员工年龄 | 企业历史 | |
|------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| | 年轻 | 成熟 |
| 年轻 | 问题:建立一个薪酬制度 挑战:设计一个薪酬制度并将它调试至完美无缺 步伐:快 类型:调试型 | 问题:雇主的传统薪酬态度 挑战:年轻员工的涌入使企业文化和结构面临改革 步伐:适中 类型:渐进性改革 |
| 成熟 | 问题:雇员的传统薪酬态度 挑战:改造年长员工的价值观念和顽固的看法 步伐:快 类型:渐进性改革 | 问题:劳资双方相似又过时的态度 挑战:需要采用一些可起到催化作用的手段 步伐:缓慢,或者停止,企业倒闭 类型:革命性变革 |



让我们从当今最典型的企业类型：即老雇员众多、历史较长的企业开始着手探讨。通常情况下，一种文化流行的时间越长，就越难改变，传统的观念深深地沉淀下来，因此当务之急就是改革体制，即革命性变革。由于总体的阻力过大，所以小范围的、递增式的改革方法收效甚微。最可悲的是，如果没有外界的压力，这种革命性变革（力度大于演变）是根本无法启动的。

表中左下单元和右上单元面临的问题相似——要么是雇主、要么是雇员的态度和行为过于传统守旧，革命性变革方式是可行的，因为企业中支持和反对的力量有可能是均衡的。年长的雇主常常不太愿意分享财富，还垂涎员工创造的全部财富。在前面部分，我曾谈到，他们更倾向于将员工视为成本，并一直试图降低成本。同样，年长的雇员通常都经历过艰难生活的考验，进而十分理解年长雇主的态度，因此，他们更倾向于寻求高额的基本工资作为保障（许多人认为他们的雇主绝对不会与他们分享财富）。总之，年长的员工的想法是，基本工资越多越好，这意味着他们更成功。年长的雇主则认为基本工资越少越好，如果他们给得太多，他们就吃亏了。在混合型中（年轻的公司中老雇员较多或情况正好相反），问题只有一半。当然，根据改革对象（员工或是雇主）的不同，所采用的方法亦会不同。

表中的左上单元中指的是由年轻员工组成的年轻公司，公司的薪酬体制充满变化且形式多样。位于安阿伯市的津各曼熟食店是一家由众多年轻员工组成的非常成功的年轻公司。老板曾这么对我说：“我真不在乎给员工多少薪水，我让他们自己挑选；我给他们两个方案：一个基本工资较多，风险较小，另一个恰好相反，我请他们自己决定。”在这种环境下，薪酬变化速度飞快，并且是一种调整型的。因为公司的包袱小，企业调整起来也很方便，能轻装上阵、步伐矫健。而历史较长的企业或有众多年长员工组成的企业，所承受的累赘太重、步伐自然慢多了。

因此，企业改革的方式必须与其环境相符。而企业任何一种努力，终将有助于实现以下目标。



- 观念
- 信息输入
- 参与性强
- 信息量
- 改进性

首先,成功必须有观念支持。当然有一些观念是可以从专家、书本、甚至教授那里借鉴的,但是,一些最有用的想法常常来自于那些离您最近的人——您的员工们。

其次,成功需要有信息输入。任何体制的制定,都必须接受其对象的信息回馈。输入的信息有:什么是您的员工最感兴趣的东西?怎么才能真正调动他们的积极性(参照第2章中有关差距指标方法的介绍)?

第三点极为重要,必须确保受益人的参政议政的权利。自助式薪酬提倡让雇员在一定范围内参与制定和修改他们个人一揽子薪酬计划,甚至于在一切还未正式启动前,企业就邀请他们参加准备工作,从中雇主了解他们需要何种薪酬,以及哪种选择,哪种结合能让他们感到满意。

信息的沟通也是至关重要的。新的员工,包括新的管理层领导,不断加入公司,他们需要了解公司薪酬体制的实质和结构,而这些信息必须时常在全体员工中进行强化宣传。这种沟通方式,对方案本身有着巨大的影响。如果您不是十分明白这句话的含义,我们可以用餐厅作为一个特殊的例子。一顿平平常常的饭,若是服务一流,它所带来的满足感胜于一顿丰盛的佳肴。原因很简单,那些傲慢无理、满腹牢骚的侍者令人生厌。

不断的改进对总体设计也很重要。薪酬方案必须随着环境的改变而同步进行调整,因此必须将可变性、灵活性渗入到整体设计中,使之成为自助式薪酬方案的一个内在组成部分。



本章小结

在这一章节中,我们讨论了基本工资(或者叫主要薪酬)中的一些问题,这些问题不仅仅表现在工资数额上。薪酬可以购买东西,但同时对每个人还包含着不同的意义。因此,薪酬制度被视作一种神圣不可侵犯的事物,很难接近,这一点在由年长员工组成的历史悠久的公司中表现得尤为突出。

基本工资中的问题给改革带来了压力。薪酬因为其可视性而成为削减的一个目标,即使这种做法看起来似乎不怎么高明。当雇主将员工与成本等同时,削减人员的手法变得很有诱惑力。虽然通常股市对此的反应是赞同的,但并不表明这是可取的。

基本工资被作为削减的目标还有其他的因素。养老金通常脱离实际生产力而自成一体,以及员工们的按职论薪意识十分强烈,这两者都成为雇主要应付的问题。当负责基本工资的管理部门与其他的薪酬管理部门脱节时,基本工资中的问题随之呈现出来,而企业中墨守成规的势力为这一变革增加了更大的难度。

雇主们组合薪酬的方法主要有三种:按职论薪、按人论薪、按功论薪。其中每个方法以及他们的改进方案,都有各有利弊,没有一个方法能解决基本工资中的最基本问题。一些值得参考的改进方法有:模糊工作等级、浮动工资、浮动奖金、纵横结合。所有这些方案或者总体方案都要求企业在实施之前,先要进行企业文化和企业结构方面的变革,要求劳资双方更新观念。改革家们必须面对现实,在挑选方案时,不要过分追求完美,要挑选真正适合劳资双方共同利益的薪酬组合。任何一种改革努力,都将从上述目标中获益,即观念、信息输入、参与性、信息量和改进性。

第4章 工资加速器： 具有推动业绩的作用

整体薪酬等式的第二个部分是附加工资。附加工资是一种一次性的薪酬，也就是这类薪水的发放不是定期定量的，如加班费、股票期权和佣金。

附加工资具体有三种形式：内部资源薪酬、利润分享薪酬以及激励薪酬。我将它们称之为工资加速器，因为它们能立刻提升薪酬总额，并且能迅速地促进业绩的提高。

附加工资的种类

附加工资的第一种形式是内部资源薪酬。它是指给予超时工作的额外津贴，也就是给予员工完成了正常工作时间和职责范围以外的那一部分工作后的报酬。加班费就是一个简单的例子。有些企业



常常使用这种方法,有些企业则很大程度上依靠这种方法。然而只有当员工自己愿意加班时,这种方法才能起到最好的作用。

对雇主来说,加班的确可以算是一种实惠方法,因为那些愿意加班的雇员都是技术非常熟练、工作十分卖力的。如果雇主还未曾认真考虑这种方法,那么在这里我建议雇主应该将这种方法当作公司的一种定期性政策,并定期公布一张可进行加班加点的工种清单。

附加工资的第二种形式是利润分享薪酬。顾名思义,当企业获得盈利后,他们(按照事先公布或者保密的方法)与员工们共同分享其中的一部分盈利。虽然利润分享一词可具体指某种奖金分配形式,但在这里我把它当作一种常用词,既可以指现金形式的,也可以指股权形式的。(我之所以说“利润”,是因为盈利分享通常与企业的盈亏有关,或者至少与某个期望的盈亏结果有关。)在高级管理层,利润分享的方法通常是赠送股票期权,至于中层的员工,则通常得到的是奖金。这种方法是对员工所创造的效益的全面肯定,但是,影响利润的因素众多,其中有许多是员工个人所无法左右的。

很多人与我的看法相同,认为目前的这种利润分享范围过度集中于少数高层领导者之中。在第1章中唐·洛曼曾指出,利润分享在最低一级员工和最高一级员工之间的差别很大,在企业中产生了一些不良的效果。当那些高层领导者提取盈利时,企业中的其他人员的积极性则无不遭到挫伤。薪酬专家埃德·劳勒也同意这种观点。劳勒声称公司不应该只在高级领导层中发放股票期权,而应该让全体员工都享受这种权利。只有那样,公司才能留住杰出人才并期望在重要技术领域始终保持领先地位。目前,全美国只有15%~20%的公司同意让所有或大部分员工拥有股票期权,这一数字实在太低了。

从某种意义上说,公司就是一个社团,利益和风险应当共享。更进一步说,利润分享是激励计划中的一个部分。难道雇员特别卖力地工作,仅仅是为了让老板们变得更富裕吗?新一代企业,如微软那样的高科技公司给大家树立了学习的榜样。



有盈必有亏。亏损分担是指当企业遇到困难时,每个人都会受到影响,企业不能只顾保护高级领导层的利益而让众多的一般员工承担失业的痛苦。利润分享与亏损分担侧重的是其覆盖的广度,并不强调均等性。从以往的做法来看,公司在鼎盛时期,对高级管理层奖励过高,而在低潮时期又过分保护他们。这个看法不仅仅是意见,它依赖于戴明先生的调查研究结果:一个企业的产值取决于其奖励制度。

通过火热律师事务所这个极好的例子,我们可以更好地了解这一原理。该公司创建人伊夫林·阿什利说:“您可能从没有听说过一个律师事务所给它的低级员工赠送公司股票期权,但我们公司就是这么做的,员工可获取一部分的股票期权作为奖金。老板千万别像猪一样贪婪,因为猪是肯定要被屠杀的。”阿什利还说:“我想要创造一种平等的轻松的工作氛围,我要让员工知道,不做合伙人也能享受平等待遇。”

对于利润分享原理及其具体实施中的细节还存在许多争议,但雇主们已渐渐明白了这一事实:单靠个人的能力是不能保证质量和企业的效益的,必须依靠团队和整个体制共同努力,他们需要财富共享和亏损共担。我们现在生活在一个“个人独揽财富”的社会,正如罗伯特·弗兰克和菲尔·库克在其书名上所写的那样:“赢者独吞的社会:为什么少数高层人士能分得的比我们这些人要多得多?”我们应该把赢者独享转化为赢者获利,但不独吞。否则的话,红眼病现象将侵蚀员工的积极性,降低生产力,危及企业的盈利。众多企业正朝这一方向迈进,根据由《今日美国》的伊丽莎白·温提供的来自休伊特协会的数据,在1996年,有21%的公司实行了股权分配计划;而到2000年,这个百分比将达到50%。

附加工资的第三种形式是本章节讨论的重点——激励薪酬,也称作诱惑薪酬,或者业绩薪酬,有时也叫盈利分享。激励薪酬是指员工们在达到了某个具体目标或业绩水准或创造某种盈利后所增加的收入部分(例如预算节省部分),现在甚至是教师,也在享用激励薪



酬。从 1991 年到 1999 年之间,采用此薪酬形式的雇主比例从 15% 上升到 42%。

激励薪酬的流行与生产力的提高有相当密切的关系。首先,雇主已经通过缩小人员规模(裁员)来改善企业的盈亏状况,且效果非常显著,企业的内部结构迅速调整到位。但这种裁员方式不能经常使用,因为剩下的人已不多了,裁员总得有个限度。现在雇主希望运用薪酬杠杆原理,并通过将激励薪酬与个人业绩和公司业绩相结合的方法,使留下的员工发挥出更大的潜能。那些对公司盈利贡献越多的人将获得更多的个人奖励,企业希望通过这一方法重新唤起人们工作热情。这与我在第 2 章提到过的“哈伯格级差”原理相似,该原理针对的是基本工资领域。由雇主制定交易规则,然后,雇员按其行事,按其获酬。

其次,雇主十分渴望他们付出的薪酬能够取得物有所值的效果。他们清楚员工还有可挖掘的能力,只要通过适当的激励机制,可以调动起这部分能力,从而提高员工的生产效率。例如许多员工以缩短工作时间作为一种自我加薪手段。据最近的一个电台的调查报告表明,如果一个公司有 100 名吸烟者,每人每天需 40 分钟抽烟时间,按一年 40 周工作日(除去公假、病假、度假等等)计算,那么每年花在抽烟上的时间相当于 133 333 个小时。如果每小时以 20 美元计算,就累积达到 26 万美元之多,这就是一种变相的自我加薪。

再举一个事例,每个星期我都要向我的 MBA 学生问相似的问题:“以您的经验,实际的工作时间究竟有多少?”只有极少的人回答每周超过 80%,一般的回答都是在 60% 左右,这一结果让人吃惊。如果这个非正式的抽样结果可以作为正式依据,那么在最好的公司,每周可多出一天的机动时间。在一般的公司,就可能是两天的机动时间。这样看起来好像企业支薪给雇员,不是为了让他们好好地工作,而是鼓励他们发泄不满。有一个十分流行的轶事,说的是有人曾经问教皇约翰二十三世这么一个问题:“在梵蒂冈到底有多少人在工作?”他思考了一会儿,回答道:“大约一半。”



因此,雇主有充分理由相信在他们的公司里还有未发掘的生产力和未充分利用的资源。埃德·劳勒认为,一个成功的薪酬体制可以激励员工,并使其工作效率提升40%之多!这些由工会提供的数据和比率仅仅是显示出未知的生产力资源的冰山一角。

许多雇主认为,在适当的刺激作用下,这一保留的资源可以开掘出来。他们采用的最典型的刺激方法有两种:短期刺激和长期刺激。短期刺激是与某个项目或者某个受时间约束的目标(如以天、周、月计算)相联系的刺激。当目标实现后,这些刺激都将得以兑现,有点像我们训练小狗时用的“牛奶加骨头”的刺激方法。例如,“盈利分享”就是常常按月发放的。

长期刺激手段相对要复杂一些,它主要有三种方案和用途。首先一种手段是针对作出长期贡献的人。例如最佳雇员奖就是这样一种手段,即在雇员做出了非凡的贡献之后,将被授予一大笔现金奖励。第二种长期刺激手段有别于长期贡献,它是针对长期保持业绩优异水准的人。有时也很难区分长期贡献和长期绩优,但一般来说,长期贡献指的是对个人价值的全方位的观察,而长期绩优是对达到某一目标成就的观察。按照个人全年获得的成就情况,或者是参考个人持续的业绩水准(指连续12个月),企业授予他们一笔数目可观的现金奖励。在这一点上,衡量业绩的时间跨度是长期刺激手段和短期刺激手段的区别所在。而长期刺激手段与利益分享手段的区别又在于,前者突出个人业绩,而后者强调企业的总体效益。

第三种方法是公司套用长期刺激这一概念,实际上这种方法与薪酬管理的关系更加密切。它试图通过事后支付一笔很有诱惑力的奖金,让员工能与企业就此更好地联系在一起。我们以往的奖金发放,无论是长期或短期的,都是采用一部分现在发放,另一部分留在以后发放的方法。按此方法,若是公司答应给予短期刺激一万美元,但今年只发一半,另一半留到明年发放。到明年那个时候,其他该发放的奖励也到期限,可能一并兑现。(至此,短期刺激与长期刺激合而为一。)或者雇员可获得某种股票期权,但只有等到规定的时间后,



雇员才能获得实际利益。

从表面上看,激励薪酬似乎是一种交易,“您出一份力,我付一份薪”。位于美国克利夫兰市的林肯电器公司已成功地运用了这种方法数年,但这种方法在欧洲国家却惨遭失败。这说明这种方法不可能一直有效,即便在美国也是如此。其原因是什么呢?这种激励薪酬有不少自相矛盾的地方,与其说是推动业绩,不如说是暗中破坏业绩。

问题

虽然激励薪酬看似是一个激发积极性的好方法,但它有时也会起到相反的效果。或者对有为者与无为者不加区别,或者给予的奖励与工作业绩完全无关。

以下就是我总结的共十一个弊端:

- 定位错误
- 不恰当的或者过分推崇的个人英雄主义:引发红眼病
- 惩罚效果及其对内在激励机制的破坏
- 不完善的业绩评估体制
- 贪婪:老板垂涎盈利
- “谁人获益”的两难境界,是用百分比还是用现金计算
- 缺乏对满足者的刺激作用
- 缺乏内在稳定性
- 不理想的实施
- 不恰当的调配比例
- 以钱施压,强行控制

我知道列出这十一个问题是多了一些,也许该把他们组合得更精炼一点。但是,我实在找不到一种方法可以将他们浓缩起来,所以我还是准备就十一个问题逐一展开讨论。按照问题/方案的模式,

列出十一个建议方案。这里的大多数问题都源自刺激概念所涉及的某些复杂的理论,当然也包含了希望和风险。

定位错误

激励薪酬的第一个问题就是定位错误,即史蒂夫·克尔所说的“厚此薄彼”。1978年克尔以此为名出版了一本专著,1996年再版时,则被当作“经典”著作,显然是因为这方面的研究工作没有取得突破和长进。

有些公司对激励薪酬定位错误,结果铸成大错。我们常常在强调效率的同时,却把时间作为一种奖励的标准;我们在注重结果的同时,却按资历来进行奖励;我们在鼓励员工努力工作的同时,却以高于一般员工四百倍的薪金去酬劳高级决策人员。

克尔所说的那些促使我们犯错误的因素,值得大家引起关注:过于迷信客观标准,过于迷信表面成绩,过于强调投机取巧(说谎和虚伪),过于强调社会伦理和平等原则而疏忽了效率。

不恰当的或者过分推崇的个人英雄主义:引发红眼病

第二个问题指的是不恰当的个人英雄主义。爱德华兹·戴明认为,我们之所以能达到了我们预期的目标或结果,主要是因为体制本身起了很大的影响,而非个人作用。美国社会是一个高度个人主义的社会。我们不妨将个人比作脚挑夫,将团体工作比作货车。在现实生活中,恰恰是货车,即团体,产生了更大的作用。这就好比众多伟大的独奏家是无法组成一支出色的管弦乐队的。

我们虽然很清楚这一点,但却时常不经意地将其遗忘。戴明在其著作中明确地揭示了体制的作用。他将影响企业效益的原因分为两种:普遍原因和个体原因。他认为,企业无论是赢利或亏损,这一结果与普遍原因的关系更大。过分奖励个人会使激励薪酬显得非常



随意,事实上,这是该方法最根本的缺陷。同样,公司常常回避其体制自身的矛盾和问题,将企业的亏损归罪于个人,惩罚过重。

过分推崇个人英雄主义还引出另一个问题。有时候企业授予某个人或者小组的奖励过高,可能会打击了其他人的积极性。戈登·费尔克拉夫曾在《华尔街周刊》上著文“经理先生们请注意:丰厚的支票未必能获得成功”,谨慎地指出奖励少数可能会打击多数,从而引发红眼病。

惩罚效果及其对内在激励机制的破坏

激励薪酬会直接产生违背其意愿的结果,分析家阿尔夫·科恩在他的《奖励带来的麻烦》一书和其他许多文章中谈及到这个问题。

激励薪酬带来的负面作用有以下几种:第一,这种奖励挫伤了那些未能得到奖励的人的积极性(即红眼病),因此,激励薪酬方法的作用可能远远没有人们预想得那么大。而且,奖励具有不易满足且过后即忘的特征,从而丧失了奖励的价值,导致奖励的金额一再上升,引发员工间的相互攀比,形成一个恶性循环。如某个员工的奖金是一千美元,那么一千美元所代表的价值是锁定的,而其他人获得奖金数额的多与少,对他就可能产生很大的心理影响。但要是每人各得一千美元,那么奖励的意义就被大大削弱了。奖励的目的就是激发员工的积极性,由此决定了它的覆盖范围不能太广。

第二,一旦确立了颁发奖励的体制,通常总有一些人能够一而再、再而三地拿到奖金,得奖的人总是固定在那么几个人中间。还记得在一二年级的时候,总有一个名叫查利的人连着几次将我挤出榜首,夺得头奖。类似的事例我们都记忆犹新。

激励薪酬同时也给体制本身带来负面作用,造成员工只为获得奖励而工作。若发生这种情况,它就严重地破坏了体制内在的激励因素。我们中所有的人在对自己孩子进行奖励时都深有感触。孩子们干家务活是否应该获得奖励?一方面,我们想对他们的付出给予



一些肯定;另一方面,我们认为作为家庭成员,他们应该有这种自觉的意识去帮助家长。同时,关于劳动价值问题也让人避之不及。我曾经让我的儿子帮忙除草,也付给他一些钱。儿子和他的伙伴们交换意见以后,回来修改了价格表,增加了各种名目繁多的收费项目。而当我还在犹豫不决的时候,他一下子提价了20%。这种“我能从中获得什么”的意识对企业总的来说,是弊大于利,最起码的一点,价格上升造成成本上扬。

不完善的业绩评估体制

我们常常将业绩评估与基本工资中的加薪部分联系起来,事实情况也的确如此。我将这一部分的内容放在这里,而不是在前面基本工资一章进行论述,是考虑到附加工资(特别是激励薪酬这部分)涉及到具体的现金计算公式和衡量方式。一个作用显著的激励薪酬必须与具体的业绩挂钩,同时也与其他不同方式的现金奖励相对照,例如奖励、盈利分享(分红)或者奖金。其中最关键的工作就是业绩评估。因此,第四个问题重点讨论不完善的业绩评估制度。这涉及到两个问题:首先制定预期的目标,我在谈及第一个问题时也已经提到过这一弊病,定位错误;其次,即使在预期目标确定之后,如何确立一个正确的计算公式,以及如何为员工提供信息反馈和自我评估手段,以帮助他们更好地达到各自的目标。这些都是有待解决的问题,仅仅确立目标是不够的,经理们应该通过主动提供信息反馈和自我评估手法,去帮助他们达到目标。(这意味着企业必须保障目标的稳定性,不能轻易改变。)如果一开始就没有确立适当的计算公式,那么雇主们讨论的焦点不再是员工做了些什么,而变为该如何去评估每位员工。将业绩评估放在这里讨论,正是因为它的这种特殊性,它既与基本工资中的某些问题有关(包括较新型基本工资结构),同时也与激励薪酬中的问题有关。

在目前的企业中,有效的信息反馈是十分罕见的,这一问题有其



历史根源。在按职论薪的体制中,工作就是工作,您要么做,要么不做,让老板给予您一定的帮助这种说法听起来近乎荒唐。目标与任务是对应的,员工的任务是一套具体的工作程序,不被视为个人的业绩。经理们不必为员工提供信息反馈,这也意味着他们缺乏组织能力和经验。另外的一个问题是如何发布业绩报告中的坏消息?我们在业绩评估时常常碰到这种情况。人们总是一副提不起兴趣的样子,躲躲闪闪,十分小心,我们常会采用一些快速点评法。打个比方,老板刚刚开始对某位员工进行业绩评估,话锋突然一转,聊上了足球。曾有一位在汽车公司工作的员工告诉我他这方面的亲身经历,他是在上男厕所时得到关于他的业绩评估的。当时他听到相邻的小间里飘过来老板的声音:“吉米,今年你干得不错,我已把你归入15%奖励的人员中了。”在这种情况下,员工根本不知道如何反应。

另一方面,业绩评估的氛围总是显得过于低调消极,“你这里做得不对,至少做得还不够好”这类评语时有所闻。无论是发布者,还是接受人,都是处在一种十分压抑的气氛中。也许应该让您的员工知道他们什么地方做得很好,而且希望他们能继续保持下去。这样的积极评语做起来根本算不上难,但我们常常忽视了这一平衡。微弱的表扬声被淹没在一片批评声之中,从而造成员工消极抵触的情绪。

除去这些常见问题,还有一些值得引起关注的特殊弊病,具体如下:

- 光环效应:只看重个人的名誉声望而忽视其实际的能力
- 第一印象:拒绝根据新的信息重新做出评估,过于相信第一印象
- 近期印象:过于强调最近一段时间的表现
- 过于宽大或者过于严厉:处理上过于极端化
- 笼统效应:没有针对性,缺乏个性
- 克隆效应:偏爱与自己品行相似的员工



- 连带效应:犯经验主义的错误

当然,实际上我们当中不会所有人都会犯如此明显的错误。然而不排除个别人会犯其中的一些或全部的错误。我一直感到诧异:这是如何发生的呢?

贪婪:老板垂涎盈利

第五个问题可能会粉碎我们为建全激励薪酬所做出的所有努力。至今,雇主们依然坚信少发工资是一种上策,即视雇员为成本。这种思维方式的问题在于它忽视了结果,忽略了雇员是一种投资。他们不理解这样一个事实,即如果员工得到丰厚的薪酬,将会创造出更高的价值。激励薪酬中的一个重要理念,就是确认员工能通过多种途径分享由他们创造的一切价值。事实上,“投资”理念可以视为一种企业风险管理,企业在雇员身上的投资与它在其他方面的投资一样,都能获得满意的回报。

问题的关键在于,从价值利润出现开始,老板们就一心想独占它。这种“掠夺性”的手法屡见不鲜,这是一种贪婪,是一种由于过分推崇个人英雄主义而滋生的产物。经理们认为这是他们的功劳,因此他们有权享用这些额外的价值。如果一般雇员无权分享这些价值,这正好说明了我们仍然是生存在一个赢者独享的社会。

“谁人获益”的两难境界,是用百分比还是用现金计算

如果企业同意支付激励,那么他们该怎么去实施呢?在决定这个大问题时必须考虑到:一、是否采用根据基本工资的比例这一方式(这样,基本工资高的人将拿到更多的奖励);二、是否采用现金方式(这样,基本工资低的人将获得一个更大百分比的加薪)。有人认为“可以以日常的薪水为准,每位员工按此获得相当的盈利百分比”,薪



水高的人倾向这种方案,认为它不失公平。比如一个 10% 的奖励分配方案,收入是十万美元的经理可获得一万美元的激励,而收入是两万美元的低级职员只能拿到两千美元的奖励。由此,富人更富,而收入低的人则牢骚满腹。我们不妨采用现金方式,比方说每人可获得五千美元,对收入两万美元的职员来说,他获益 25%,而收入十万美元的经理们只获益 5%。同样数额的奖金代表了不同的百分比,但目前对这两种方式都有争议。

缺乏对满足者的刺激作用

激励薪酬只有对有此需求且急需奖金的人才能生效,但不是对每个人都是如此,这就是我们所说的“高薪”问题。当庞大的激励已失去其传统的实用价值时,它就仅仅具有象征意义。在最高等级中,如果激励薪酬数额达到数百万美元,例如 2000 年上半年,有两位总裁拿到了十亿美元以上的巨额奖励,这里我暂且不对这笔奖金的数额是否恰当,是否符合伦理提出质疑,我只想知道如何去激发一个亿万富翁的积极性。这是高薪所带来的问题。当激励薪酬数额低于十亿,它对亿万富翁的激励工作就消失了。

缺乏内在稳定性

下面讲的是激励薪酬的内在不稳定性问题,这种不稳定性在体制的影响下变得日趋严重。员工经常碰到奖励无法兑现的情况。除此之外,激励薪酬的一个最重要的特点就是其内在的不稳定性。对有些人来说,这种不稳定性意味着他们有机会获得更多的奖励,他们坦然面对风险,愿意承担任何不可预计的结果。而那些已有家室孩子的员工的感受就迥然不同。对这些人或者是正处在某个人生阶段的人来说,更大的盈利伴随着更大的风险,因此,激励薪酬不适合作为一种激励手段。



当然,造成这种不稳定性的原因很多。例如,承诺的股票期权有可能比股票原价要高出许多;有的公司根据市场的变化重新计算奖金;即使在对最高层的奖励体制中,不稳定因素同样存在。

不理想的实施

激励薪酬实施中产生的问题与具体的激励方案无关。即使方案本身不错,如果得不到很好的贯彻,照样会变得更糟糕。所以,具体分析激励方案时,主管必须明确在何时以何种方式及何种数量进行激励。

劳勒在他的《薪酬和企业发展》一书中讨论了构筑一个优秀体制的几个必要条件,他认为激励薪酬必须具备以下几个因素:

- **能拿到多少奖金**

虽然不能一概而论,但奖金的数额通常起到至关重要的作用。美国人在这方面喜欢越高越好。

- **其他人能拿到多少**

这涉及到公平原则,激励可以是糖果,或是几十元钱,但必须做到公平。公平意味着按比例分配,受益人的回报都必须与其努力或者成绩形成合理的比例,如下面的公式所示:

我的奖励/我的付出(努力)=您的奖励/您的付出(努力)

我的奖励/我的产量(结果)=您的奖励/您的产量(结果)

- **对其他受奖人身份的确认**

如果这些受奖人属于企业内的中下层员工,表现突出,那么可以确认他们有资格获取奖金。如果对表现突出与表现平平的员工同时进行奖励,不加区分,这就是实施中存在的奖励不当的问题。



- 对于奖励的认识

激励薪酬必须包含公平原则,又包含适当原则。如果奖励与盈利的对比数额太小,这样的微奖,对于员工来说近乎于一种侮辱,这也是激励薪酬的另一种负面影响。

- 如何挑选受奖人

在许多情况下,公司的挑选程序缺乏民主性,员工对此挑选的标准不甚了解,因此,获奖励时会感觉十分“惊喜”。这同上述确认受奖人身份的观点相似,激励薪酬必须挑选合适的人选,决不能奖励那些吹牛说谎和巴结拍马屁的人,这样才能起到真正的作用。

- 覆盖范围易小不易大

激励薪酬的作用似乎在小范围内更为明显。然而我先前也曾指出,这样对调动所有人的积极性会产生不利影响(至少应当给每个人同样的得奖机会)。但是要是人人都拿到了一笔五千美元的奖金,那么,这样的奖励还有它的价值吗?从职务级别上看,的确有种贬值的感觉,但五千美元毕竟是五千美元。“级别膨胀”也是一个值得关注的问题,借用吉尔伯特先生的话来说:“如果人人是人物,就没有人物可言。”这也是激励薪酬问题之一,总得有一个绝对价值和一个相对价值,当奖励过于普遍时,级别膨胀就随之产生了。

- 一定的透明性

激励薪酬必须公开化。一些公司常采用秘密奖励的方法:“您收好两万美元,但千万别告诉任何人。”这样级别问题再度产生了。如果采用秘密手法,激励方案的社会价值将大大削弱,进而激励意义也丧失殆尽。



不恰当的调配比例

这个问题是涉及到激励薪酬的调配方法,即如何将激励薪酬调配到一个恰当的程度。给一条狗过多的食物,只能使它反胃;给它太少,使它感到难受。激励薪酬与此同理,给的太少,会让员工生气;给的太多,又是奖励过头。雇主的过度奖励并不能得到相应的回报,这么做甚至可能掉进激励失效的陷阱。

酬金就是用来处理这种情况的一个方法。特别要指出的是,酬金是一种现金谢礼,是对员工所做工作的一种确认,而非奖励。如果我声称给予某位雇员一百美元的酬金,这即表明我不是为他所做的工作进行付款,只是表示谢意,这样做可以最大限度地降低员工的不满情绪。

一个合理的激励薪酬方案必须符合某种比例关系,即激励金额要与贡献成比例,激励方案必须以市场和雇员为双重依据。我支付给一个有名的咨询专家的钱要比一个名气上差一些的专家要多,这种比例关系是正常的。同样的道理,一个一级厨师拿到的钱要比一个手艺不错的厨师要多,一个出色的指挥拿到的钱要比一个水准一般的指挥多,一个出色的撒马利亚人(乐善好施者)拿到的钱要比一个普通人要多,一个一流的工匠拿到的钱要比一个普通工匠的要多。过高奖励,即奖励的幅度高于业绩表现,两者之间不成比例。这是一种浪费,它并不能激发员工去更努力地工作。相反,员工的脑子里会产生这样一个质疑:“公司是否清楚自己正在干什么?”就像速溶咖啡、洗洁精和饮料一样,并不是越多越好。

考虑用多少洗洁精是一个问题,用哪一种洗洁精又是另外一个问题,因为这和要洗什么衣服、使用什么洗衣机是有关系的。激励薪酬方案与此同理,最关键的是奖金的数量要恰如其分。



以钱施压,强行控制

雇主有时候会将激励当作一种控制手段,剥夺了下属的自主权。好比家长利用激励手段,按照他们的意愿去规范孩子的行为,不让孩子按照自己的喜好和能力做出决定。如果双方在具体的工作意向上不能达成共识的话,激励就变得居心叵测,令人作呕。莫尼卡·兰利在《华尔街周刊》上写了一篇名为《家长以钱压人——孩子为钱妥协》的文章,其中她谈到在富裕家庭里,家长如何蛮横地将自己的意愿强加到孩子身上。比如家长向孩子发出这样的建议,“如果您的妻子不出去工作,我们会付钱给您”等等,两代人之间就产生出不少积怨和不满。

建议方案

如果上述问题得到妥善处理,激励薪酬就会成为整体薪酬机制中的一个作用显著的核心部分。首先我想先介绍一些激励薪酬和附加工资的建议方案,然而再对上述的问题进行具体探讨。

激励薪酬方案是一个激发员工积极性以达到完成某个特定目标的方案。该方案要取得成功,有一个秘诀:贯彻正确,避免错误。听起来特别简单,但其中包含了一个深奥的道理。许多人认为,如果他们现在做的是正确的,那么他们就不可能犯错。这么想就错了,您可能一边干得很好,一边却在犯错误。其原因在于您做的是两件不同的事。比如,一个出色的推销代表可以促销许多的产品(干得很好),同时开支巨大(犯错误)。因此有意识地加强正确的一面,预防错误的一面,是十分必要的,这也就是所谓的“优秀”概念。我们的讨论会同时涉及到这两个方面。

首先,每个企业实施的薪酬方案(包括激励薪酬)必须是切实可行的。这种可行性也部分意味着企业的可信度,它们必须具有“表面



有效性”，或者让员工觉得很诱人，而且必须简单易懂，否则，起不了作用或者作用不明显。

雇员同时必须明了他们的表现与激励目标之间的切身关系，也就是论功行赏。未来的受益人可以以自己的行为来影响这一奖励。但一般来说，雇员个人行为无法影响企业的总体盈利，所以，我认为盈利分享（分红）并非是一种好的奖励办法。

这一方案必须是真实可信的，只有让雇员亲身经历，他们才能相信耳听是虚，眼见为实。

如果在任务完成之后，激励薪酬能立即兑现，而不是一年一发，那么效果就更为理想。数额低但针对性强、更快速的激励方案比数额高但缺乏针对性、发放迟缓的方案效果明显要好，这并不是说，我们不喜欢接受一大笔钱。但奖励若是不与具体成果挂钩，员工的感受同摸彩中奖差不多，全凭运气，因此，根本谈不上有激励作用。

此外，激励方案必须便于员工记忆，让员工们十分容易地掌握每项业绩的具体要求。也就是说雇员可以了解通过何种努力达到何种奖励目标。如果没有这种联系性，那么所说的激励的意义就全部丧失干净了。

薪资的等级与马斯罗的需求等级也有一些共同之处。最基本的薪水形式即基本工资具有定期性和保障性，这些特征代表了我们的基本需求。但一旦我们的需求超越了这一基本水准，上升至奖励水准，个人的需求就出现了特殊性和差异性，这时，统一的激励方案就不再适用了。在等级越高的地方，对应的激励越需要多元化、个性化和差异化。劳勒曾指出，激励薪酬机制的作用远远超出其表面的价值意义，它的最大的作用在于对个人积极性的调动。因为某个具体数额的激励，比如一笔一定数额的钱，它的价值，对于不同的家庭和不同文化背景的人，所代表的意义也迥然不同，而积极性则是受个人主观愿望控制的。

在统一了认识之后，我们应该就上述提出的问题进行具体的解答。当然在这里，我们不可能就所有这些错综复杂的问题提供一个



完整的解决方案,但可以为企业在进行整体薪酬方案调整时提供一些基本指导思想和大胆的设置。

错误定位

为了避免发生“厚此薄彼”的情况,雇主必须明确奖励机制的原则是,无功不受禄。雇主必须自问:自己是否满意现在的结果?是否满意员工的业绩表现?这些得奖人有没有让自己感到物有所值?

在评估某个具体的激励方案时,雇主要充分考虑到错误的奖励可能带给企业的负面影响,要不断地进行反思,同时也要征询员工们的建议,看一看方案中所有的条款是否周密详实,以及效果如何。当您在确定具体工作目标时,难度标准最好适中,太容易或太难都会让人不能接受,成为笑谈。这里有两种您十分熟悉的有效的确立目标的方法:

精明的目标

具体

便于管理

可以达到

现实

受时间约束的

成功的目标

简单

易懂

以能力为主

沟通畅通

公平

透明

保持积极性



不恰当的或者过分推崇的个人英雄主义：引发红眼病

回想一下您的企业有没有牺牲团队和体制的利益,过分强调个人英雄主义。请注意光凭个人才能是不能组建成一个出色的团队的,只有将对个人的奖励和团队的奖励综合起来,才是一个成功的激励薪酬方案。但如果不注意两者的轻重关系,也有可能打击个人的积极性。只有将对个人杰出才能的奖励(包括对个人失败的惩罚)和盈利分享方案(分红)结合起来实施,才能提高团队和体制的生产效率。

惩罚效果及其对内在激励机制的破坏

这里有几种方法可供参考。首先,保证员工有一个适当的基本工资,从而他们不必为了温饱而拼命工作以获取激励薪酬。在类似汽车销售或总佣金的方法中,激励薪酬没有被当做是附加工资,而是作为员工的基本工资或者薪水的惟一来源。这时,激励薪酬所包含的内在激励因素就被毁灭了,但解决的方法并不是提高基本工资。参照诺曼·哈伯格的三分法(前20%员工的基本工资,高于市场价的15%;中间60%与市场价大致持平;最后20%低于市场价15%甚至更多),工资的等级幅度可以相对较小,但雇主必须不断根据市场变化进行调整(对于最后的20%员工,雇主不必那么小心谨慎)。有些雇主常和我提及如何为新员工定薪的问题,通常雇主支付给新员工的薪水要多一些,但如果新员工的薪水和年长员工的薪水进一步拉大,即表明该企业正采用一种滞后市场的薪水策略,来剥削它年长的员工。

雇主必须时常提醒自己有没有过多地奖励某些雇员。切记激励是靠激励薪酬方案的内在激励机制来实现的,其中最佳的方案是上司的肯定和赞赏。



不完善的业绩评估体制

这一领域目前的状况非常糟糕,急需整改。经理们当务之急是建立起一个经得起考验的一流的业绩评估体制。

一流的业绩评估体制,首先必须有明确无误的预定目标。一旦目标设定,经理们必须提供信息反馈和做出评估报告,而且不管是调查还是评估,不能仅是一年做一次。信息反馈必须及时,应当做到以下几点:

- 持续不断
- 频繁
- 针对问题(重点在于指正或者表扬业绩)
- 不加判决
- 包括正负两面
- 非常具体扼要,使雇员能够一目了然
- 当事人容易接受
- 双向性
- 表述人不能总用“他们”一词来表述
- 重点谈论能有所作为的部分
- 数量适中(不是“倾销”)

众多的信息反馈为评估报告打下了基础,评估报告和信息反馈的区别在于,评估报告:

- 增加了判决意向
- 致命性——它会影响您的生活
- 具有权威性
- 涉及到工作的标准性



- 是业绩评估程序中最薄弱的环节

成功的评估报告结合了目标与从反馈中取得的信息。评估报告以结果为主,而反馈更侧重过程。结果也是整个目标的一个组成部分,由此,从一开始雇员对所运用的标准十分了解。

在进行信息反馈和评估工作的时候,经理们应展开两项技术工作:辅导和劝说。经理们根据自己的经验通过指导、设立标准、解释程序和提供信息等多种方式辅导下属员工。在信息交流出现问题时,辅导是十分必要的。比如,当有名员工不知道如何操作一个新的文字处理程序时,经理只需要辅导他如何去做就行了,这不涉及到个人工作态度问题,员工并不抵触工作,只是缺乏一些必要的信息和理解。在这种情况下,经理不该对员工的能力产生质疑。

相反,劝说是一项情绪化的工作。当情绪问题阻碍了员工去听取辅导信息时,劝说工作就极为必要。而且这项工作必须做在辅导工作之前,因为一旦有了态度障碍,雇员就无法接收那些有用的信息资源,这种障碍有时表现为厌恶,如“我讨厌电脑”,或者是焦虑,如“我的这方面的技能太差劲”。雇主当然不可能处理所有的态度问题,但是,如果他们表现出适当的关注,对雇员碰到的具体问题,采取倾听、证实、鼓励、探究、解答和支持(从精神上,而非行动上)的态度,这无疑将排除一些抵触情绪,让员工重新恢复自信,从而使技术上的辅导工作得以更顺利地进行。

贪婪:老板垂涎盈利

如果您是雇主,正处于一个侵吞全部盈利的有利位置,我们却让您放弃这样的好机会,您会怎么做?大家都知道,这样的事说起来容易,做起来就难了。您可以模仿吉米·卡特处理通奸的方式:仅仅心里垂涎,不付诸行动,这也是抵制诱惑的一种方法。但问题是雇员一旦发现您的这种侵占意识,对您的信任感即刻丧失,一旦失去这种信



任感,就再也无法挽回了。

如果您没有这样的运气,可以登上“垂涎者”的位子,而只是被垂涎的对象。那么,即便您发现老板们违背了自己先前的承诺,您也无可奈何,惟一能做的就是对这种自私行动尽早有个思想准备。

“谁人获益”的两难境界,是用百分比还是用现金计算

正如“两难”一词所暗示的那样,在处理这一问题时,可以说没有一个两全其美的办法。也许可以采用将奖励一分为二,一半以现金计算,另一半以百分比形式计算的方法(也包括盈利分享)。这种一半对一半的方式只能算是一种初步的改进方案。不管您选择了哪种方案,都应公开地承认方案的不足之处,不应该中伤、诋毁那些提意见的人。因为,至今没有确立一套完善的应对方法,所以,如果一半对一半的方案行不通,可以根据自己的情况来处理。

缺乏对满足者的刺激作用

必须承认对有些人而言,金钱不再是一种强大的刺激手段,埃德·劳勒曾这么说:“没有证据可以表明巨额的股票期权能对企业业绩或对高级人士产生任何积极作用。尤其是当某些个人已经处于刺激极限时,额外的激励已完全失去了它的功能。”

并不是说只有网络公司那些亿万富翁不在乎这些奖励,还有一些人,他们更在乎自己的生活质量,追求一种更简单的生活方式。有一些年长的员工期望生活中能多一些休闲的时间,少一些追名逐利。他们更看重心理收入和生活质量,认为它们比额外的奖金要更有意义。这也是整体薪酬方案的一个根本所在:发现雇员的真实需求。那些对钱已不感兴趣的人肯定对其他一些东西有兴趣,发现这种需求,然后满足他们。(同时,别忘了对员工的表现予以适当的肯定和赞赏。)



缺乏内在稳定性

激励薪酬的不稳定性有目共睹,对有些人来说是一种诱惑,对另外一些人来说就是压力。企业必须正视这正负两方面的影响,不能假装负面影响并不存在。不稳定性即风险所在,人们常常过分夸大潜在的盈利部分,而低估了潜在的风险。自助式薪酬从某种程度上为员工自由选择风险机率提供了一定的回旋余地。

不理想的实施

实施中存在的问题是我们在本章节中讨论最多的地方。坦诚地讲,不理想的实施,其作用等于零。有时候,在某些部门里设定的规章制度早被忘得一干二净,经理们随心所欲地进行着不规范的管理。这被罗伯特·默顿称作“管理模式化”。在第1章节中,“管理模式化”指的是,在失去目标的情况下,其他的运作仍按原有的程序照常进行,就像过时的电脑代码,永远不会被淘汰一样。

有关实施的几个要点需要着重注意:

首先,作为实施者,应该实实在在地进行管理。雇主必须以慎重的态度来实施附加工资方案,并定期做出适当的调整,必须让雇员一同参与附加工资方案的研制和调整工作。那些由人力资源部独自研究出来的方案,往往都是糟糕透顶的。

同时,寻找一个良好的实施环境,可以尝试一些新的方案,不必害怕失败。通过投石问路的方法达到最后的成功。

还记得奥卡姆剃刀原理吗(简化原理)?该原则以威廉·奥卡姆的名字命名,威廉·奥卡姆是14世纪的一个主教,他发明了一套关于数学论证的测试原理,即步骤少的论证优于步骤多的论证,该原理表明越是简化越是好。但简化并不是单一,简化的计划能完成基本任务(解答等式),单一的计划看似不错,但很快失效。

企业要坚持贯彻同一种措施,并特别注意观察雇员的行为模式,这种观察调查要有连续性和常年性。通过观察个人及其部门的趋向性,可以掌握雇员、团队和部门的行为趋向。如果个人或部门有一些消极趋向,必须进一步研究如何去调整。任何人都可能犯错,如果有人在一个季度或者一年里,曾有过一些不当的行为,我认为不能以此怪罪雇员,而应更多地从其趋向性中去加以总结和判断。

再者,即便在辉煌的业绩中,也包藏着某些消极领域,即欠缺的部分。回顾“优秀”的定义:避免错误,贯彻正确。我曾引用了这么个特殊例子:一位销售代表,业绩突出,但额外支出惊人(或者是其他错误行为)。雇主常常因为他们是优秀的代表,对他们的许多毛病也抱着放任的态度,缺乏及时指正。同时,雇主也忽视了跟踪调查。即便在密歇根大学的数据收集分析中心,这方面的工作也十分差劲。每位教职员工根据教授的课程进行评定,每年我们仅仅得到当年有关的课程信息,有关的走势及其总的数字常常是一片空白,如果我们想要了解这方面的情况,就必须自己来计算。

综合各方面的建议和调查研究结果,企业可以建立一个先进的薪酬体制。这个体制不仅涉及了企业结构(适当的组成部分),也涉及了整个运作过程(变革)。这一变革的进程意味着更新和制度化,也意味着在劳资双方之间,终于找到了一个合适的中介,即人力资源部的从业人员。

最后,我必须像在其他章节中一样,再次重申劳资双方沟通的重要性,畅通的交流能让员工在精神上得到更多愉悦的感受。

不恰当的调配比例

协调指的是寻找一种单个的激励方案或者是多个综合方案。企业提供一套可让员工自由挑选的菜单,可以是一笔销售额或者盈利额的回扣奖金,也可以是宴请雇员一顿晚餐或者是免费为雇员及其伙伴或者配偶提供一次免费旅游。企业都必须很好地把握奖励的分

寸,这份礼物不能太轻,也不能太重,要正好到位。

这种分寸感的把握需依赖两个必要的条件。第一、研制出一个薪酬政策以决定公司能够达到的薪酬档次。公司必须做出一个具体的决议,并向员工进行详细介绍。其目的就是让公司看到自己的优势,明白自己能做什么,而不是让公司明白自己不能做什么。让公司更乐观、自信起来,这是第一步的工作。(非盈利薪酬就不具备盈利性薪酬的特点,它们须通过其他方面进行改进完善。)

第二,在政策允许的范围内,向员工特别是其中有主见的人征询意见,以确立哪种激励方案最为合适。

罗伯特·格林先生将员工和薪酬风险进行了归类,不同等级的员工对不同的薪酬风险感兴趣。表4.1列举了格林先生有关附加工资的薪酬理念。同时,格林还推出了股权制这一薪酬形式。表面上,这只是附加工资的另一种形式,但实际上,这种形式却将员工和公司的命运更紧密地联系在一起。这种密切性是现金根本无法达到的。从调配薪酬比例的角度来看,现金薪酬和股权制薪酬带来的心理效应也是全然不同的,这一点也应引起重视。

表 4.1 根据员工类型研制的一揽子附加工资计划

| 薪酬因素 | 员工类型 | | | |
|----------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------|
| | 高级企业人员 | 项目人员 | 一般企业人员 | 合同工 |
| 附加工资 (可变薪酬) | 盈利分享 项目激励 | 项目激励 投资参与(现金) | 盈利分享 业绩分享 个人生产率激励 | 个人生产率 激励 项目激励 |
| 股权制 | 员工个人持股计划 股票期权 公司股票的盈利分享 | 投资参与(股权) | 员工个人持股计划 股票期权 公司股票的盈利分享 | 没有 |

表4.1同时增设了合同工这一特殊栏目,因为他们不是传统概念上的企业正式员工,也因为雇佣他们的费用要略高于一般的企业



员工,所以他们不被纳入薪酬考虑的范围之中。例如,在养老院,公用护士的费用比一般护士的费用要高出许多,因此雇主不情愿在较高的薪水基础上,再为合同工提供其他的薪酬。我个人认为,看他们是为您的企业工作的份上,最好也将他们划入这一考虑范畴。在董事会上要对这些人的激励方案和定位进一步加以协商,这也是不容小看的问题。

当然这些仅仅是专家们的建议,毕竟在自助式薪酬中,员工们自己的想法才更为重要。我虽不敢确定格林先生的建议一定正确,但有一点我可以保证,格林先生的方向没错。

以钱施压,强行控制

对于这个问题的解决方案很简单。首先,雇主和雇员必须就目标达成共识,否则,一方觉得是一种不错的激励方案,而另一方则认为是一种苦役。雇主,如同家长,总有自己的一些主观偏爱,如有自己喜欢的慈善团体、党派和自己的社会价值观念等等。在这个社会,一向是有钱的人决定一切,他们通过运用附加工资,或者抓住这种激励机会,进一步传播推广自己的这些非商业性目的的主观意向。即便这种激励薪酬颇具诱惑力,但往往也是曲解的,不符合具体情况的。因此,应当弃之不用。斯蒂芬·洛夫尔有过这么一句名言:“关键是突出重点。”所以生意就是生意。附加工资方案是以促进生意成功为目的的,而雇员个人的成功既是企业生意上成功的一个先兆,也是一个结果。如果雇主过于分散自己的精力,而忽略了它的主要目标,那么将削弱激励的作用,并最终使自己一无所获。

方案总结

除了上述的建议,公司必须牢记,随着时间的流逝,任何一种激励薪酬都会失效,我指的是激励作用的逐渐衰退。那些过去很有效



的激励方式拿到现在可能就不起作用了。这种逐渐衰退性质,分几种情况:第一种情况是价格上涨趋势。我儿子以前除草的报酬是五美元,现在已涨到十美元,还包括其他的一些条件和一个口头承诺的奖金。对于员工的这种贪得无厌的心态,雇主们齐声斥责。他们的这种态度也不无道理,但有时候,这也反映出企业的薪酬水准已落后于市场价格(如我的儿子与伙伴交流后知道自己的薪酬太低了)。因此,这价格的上涨部分即代表了上涨的市场价格。雇主应当时时注意市场的动向,并做到及时调整。第二种情况是指某个激励方案已失去作用了。例如激励的对象发生变化,对一个已经十分富足的人而言,再大的奖励也提不起他的兴趣,或者是某些激励手法已失去诱惑力,例如一年四季的常规宴请。

由此可以得出这么一个结论,一个好的激励薪酬体制必须不断地检测和不断更新,必须引入新的竞争机制和先进技术。总而言之,激励薪酬体制是充满活力的,必须不断地调试、更新并使之制度化,许多公司只图坐享激励薪酬给企业带来的效率,而不着手去实施这件工作,这是行不通的。

本章小结

附加工资是指基本工资之外的三种额外薪酬:内部奖励、利润分享和激励薪酬。内部奖励作用很大,雇主应考虑将之制度化。盈利分享是对盈利的全面分享,但作为奖励,它的作用不是很明显,因为盈利分享涉及到对诸如公平原则这类因素的考虑,这其中包括一些基本社会因素以及企业自身的因素。社会原因是指,我们不期望在这个社会中,有这么多薪水微薄的人。正如亨利·福特所指出的那样:一个消费经济社会必须依赖一群具备一定购买能力的消费者。他认为他的员工应该有足够的钱去购买自己企业生产的汽车,所以,他将每个员工每天的薪酬提高到五美元。企业自身的原因是指,我们现在的社会过分突出个人的作用。我们在奖励个人和奖励团体的



选择中,更倾向前者,正如戴明和一些高层人士所认为的那样,我们对于集体的力量认识不够。如果附加工资方案中包含股权制这种形式,相信员工将会以一种更积极主动的态度去推动企业的发展,将自己的命运与企业的命运紧密相连。

当今的一大热点是激励薪酬,它是对某个完成任务者的一种额外的一次性奖励。如果方法运用得当的话,即目标具体明确,实施手法公开,支付时间不拖延,那么激励薪酬方案将取得圆满的效果。当然该方案中还存在不少问题,有的容易解决,有的很难对付。

附加工资,无论以何种方式出现(内部奖励、盈利分享、单个激励薪酬方案,或者是多个综合方案),都将是整体薪酬组合中的一个极有价值的组成部分。与所有手段一样,附加工资在具体实施中也需要先进技术和其他方面的帮助。如果仅仅将钱发给员工,而不做任何形式的调查研究,不去了解员工的真实感受以及方案的实施效果,那么这些钱肯定是白花了。

第5章 福利工资： 令人迷惑的福利

整体薪酬等式中的第三个部分是间接工资，即我们通常所说的福利工资。福利工资有别于以单位工作时间计算的薪酬方式，该费用由雇主全部或主要承担，我们可以把它看做是整体薪酬方案的一个部分。自第二次世界大战后，因为工资和物价受到严格控制，所以福利待遇不断提高。福利的作用表现在以下几个方面：

首先，福利工资是不同于基本工资形式的一种薪酬支付手段，这种薪酬方式有其本身的价值（这一点我随后就会谈到）。同时，通过这种酬劳方式，雇主还能达到延期付税的目的。

其次，福利工资为雇员将来的退休生活及一些可能发生的不测事件（如疾病）提供了保障。即便那些支持并强调自由竞争的市场人士也不忍心见到员工陷入生活深渊。如果谢林先生所定义的“现在的钱”是指基本工资和附加工资，那么福利工资则应被看做是“以后

的钱”。(参见第1章中关于“自我经济”部分)

此外,福利工资亦是调整雇员购买力的一种手段,使得雇员能以较低的价格获得自己所需的商品,如眼镜、健康保险、人寿保险和置业等等。

雇员薪酬、失业补贴和社会保险这类福利是强制性的。我们更关注的是非强制性福利,如健康保险和退休金方案。这类自愿性福利,是雇主自行挑选的福利项目。关于福利的讨论将从一个最基本的问题入手——为什么公司一开始就愿意承担这部分的福利工资?

企业为何设置福利待遇?

有人认为,福利工资把雇主卷入到没完没了的行政事务中去,如果没有福利工资,企业的运转情况会更好,这种说法得到许多人的赞同。有一位首席执行官对此做了这样的评述:“福利工资的发放并未使我的企业有所收获,我们花了大笔的钱,账单源源不断,但是,它们不仅对企业毫无帮助,而且竟成为令企业头疼的根源。”尽管如此,仍有三种非常有推动力的价值观或者说理念促使雇主发放福利工资。它们是薪酬理念、社会保障理念和雇员需求(或称之为保持企业竞争力)理念。

薪酬理念

对于有些人来说,福利工资是另一种形式的薪酬,它的出现有其偶然性。当时正是第二次大战期间,工资调整受到抑制,雇主必须另谋办法去增加薪酬。随后,经济开始复苏,雇主可以用较低的成本为雇员提供一些价值,如医疗费报销就是最好的例子。



社会保障理念

雇主必须发放福利工资也是因为考虑到社会因素。美国的许多社会福利项目都是由企业自己提供的,诸如医疗、伤残保险、工作津贴、失业补贴等等。在这些众多的项目中,雇主是政府的合作伙伴。例如,美国人的退休金是通过社会保障机构发放的,但是企业和个人必须向社会保障信托基金交付一定的费用(即按照联邦保障征款法案,用他们个人或企业收入所得税的退税部分缴纳保障金)。许多企业,特别是大型企业都拥有一套符合自己实际情况的福利方案,作为对国家社会福利保障项目的必要补充。

福利工资,也是一种提供更为平等薪酬的方法。福利工资的等级拉得没有一般薪水大,相对而言,薪水更偏重雇员的业绩,而福利工资则用于满足员工的需求、更符合平等原则。

雇员需求理念

需求是行为的最根本动力,这就是企业设置福利待遇的基本动机。福利工资已日趋成熟,任何企业都无法回避这一事实,否则必陷入困境。有些企业采用雇佣临时工,或者招募兼职人员的办法,这样就不必背上福利的包袱。然而,福利待遇已成为企业相互竞争的一个主要砝码,冷酷的竞争让雇主别无选择。

问题

福利工资的不同价值,造成人们对福利工资的不同认识。我认为,福利工资的性质有些接近于保险。因此,我建议在选择整体薪酬等式时,将那些可以保障雇员将来或者是防范不测的项目归入福利工资方案名下,而其他一些项目主要是满足员工其他方面的需求,例



如培训、优惠购买公司产品、配置公司汽车、教育资助和儿童护理等等,应归入其他的薪酬方式中去。我在第1章中就指出,一个典型的薪酬方案是应包括工资、福利或其他一些额外津贴(如果有的话),但由于人们对薪酬这一领域的认识十分有限,所以,在划分上过于笼统。

而且,我认为不应由雇主单独承担福利工资的成本,雇员也应分担一些。在员工明确其福利意向后,雇主可以承担该福利方案中的基本部分。

当前的福利工资矛盾重重,常常使雇主感到非常麻烦,主要的问题如下:

- 雇主和雇员双方对福利工资认识上的混乱
- 成本问题
- 没有资金保障的责任
- 缺乏雇主调节作用
- 行政管理上的复杂性
- 缺乏针对性和灵活性
- 关于受益人的争议
- 玩弄手法

雇主和雇员双方对于福利工资认识上的混乱

就劳资双方而言,雇主对于应该给予何种福利,员工对于应该享受何种福利,双方的认识都很模糊。企业竞争日趋激烈时,这种困惑尤为突出。福利薪酬或社会保障是否就能满足员工呢?雇主对此不能确定。如何保持政策的连贯性?企业究竟为员工提供何种福利?怎么分配其中的比例?以及如何具体实施?在这些具体问题上,无论企业的规模大小,企业雇员和人力资源专业人士之间都存在着很大的认识分歧。



这一认识分歧,也造成了雇主很难确定他们所应该承担的成本以及为什么要承担。大多数情况下,雇主在制定福利方案时扮演的是被动的角色。有许多奖励雇员的方案被错误地归入福利待遇中。举例来说,不应将资助 MBA 学位教育,当作是一种福利,但是把它纳入个人发展方案中去会更贴切些。

与雇主相比,员工在这方面的欠缺有过之而无不及。对员工来说,他们所缺少的不仅仅是该方面的基础理论。在福利的具体实施中,一般只有当员工出现了如生病、致残和被解聘(失业)等情况时,福利方案中的具体内容才能真正生效,且实际操作也很复杂。因为福利方案,对“将来”的针对性更强,所以,大部分员工对于他们所享受的福利的种类、期限以及适用的范围模棱两可,一知半解。从这一点上看,大多数福利就像是对家庭成员的一种临时保险。大部分雇员只知道自己有权享受某种福利,但对其细节就所知甚少。

成本问题

有一点对所有雇主来说是明确无误的,即福利成本高得惊人。目前的福利支出相当于薪水工资的 30% 至 40% 左右,若薪水是一千美元,那么雇主需另拨一笔三百至四百美元数目的费用作为福利预算。所以,许多企业都千方百计地压缩福利预算。在一些新建的还未成立工会的公司中,招募临时工或兼职人员的趋势越来越普遍。在降低成本的无情的压力下,福利很自然成为一个众矢之的。

总成本过大是一个问题,成本难以控制则又是另外一个问题。这种失控,表现在几个方面:首先,在某种福利的最初实施阶段,劳资双方都觉得合算。然而,随后雇主发现无论成本发生何种变化,他都得继续提供这种福利,企业犹如被套上了绳索,再也无法解套。医疗保险就是最好的一个例证,由于医疗成本的飞速上涨,虽然保险的范围依旧,雇主面临的每年巨额百分比的保险费用在增长。从雇员角度来看,他们这一福利待遇没有改变,所以他们不会心存感激。而实际



情况是,雇主的福利支出正在不断增加,但这一点与受益人毫不相关。

没有资金保障的责任

同样的问题也存在于退休福利领域。根据许多企业的福利方案,其中对员工的退休薪酬,作了一定程度的规定(可按人的寿命调整),确认企业有义务根据员工的寿命支付退休金。因为现在人的寿命逐年延长,这笔退休金日益膨胀,成为企业的一个巨大的债务。一些公司必须为此另外留出一大笔费用,但是要公司履行这样的义务,实在也是勉为其难,因此有些公司就会故意漏给或少给、甚至不给这笔退休金,从而,雇员在最后关头被弃置一旁。

缺乏雇主调节作用

雇主明显地感到自己的付出没有得到回报,这就是问题的所在。福利工资在整个工资中占据了相当可观的比例,而这巨大的支出未能起到激励员工的作用。这样的福利,实在是没有可取之处,而且还带来了行政上的麻烦。在员工看来,享受福利是他们正当的权利,因而他们永不知足。这一欲望之壑雇主很难填满。(为什么不能完善现有的有关眼睛和牙齿护理、医疗费报销以及其他方面的医疗福利待遇?) 津海曼和舒斯特认为,问题出在目前的福利方案缺少限制上面。他们是这么评价现有的福利待遇的作用的:“我们认为,福利工资应当能帮助公司加速实现目标,或者是能有效地沟通劳资双方,组成一支上佳的员工队伍,达到双赢的目的(即劳资双方都有获益),但目前福利根本没有起到这些作用。”

行政管理上的复杂性

鉴于劳资双方对于福利机制都十分陌生,所以在具体执行时,存



在着管理不力,或是管理过头的倾向。企业对于福利机制缺乏客观上的把握,对某一具体问题或某一具体人物,进行了过多的行政干预。传统的福利制度,在本质上是被动的,当具体问题没有出现时,劳资双方都不清楚这项福利方案该如何执行,雇员也没有兴趣去探讨它的价值;一旦问题出现,员工开始时还略感兴趣,之后马上因为与己无关而兴趣索然了。

缺乏针对性和灵活性

传统的福利制度诞生于一个传统的年代,形成了一种固定化的模式。那个时候的家庭模式是父亲工作,母亲在家照顾两个小孩,还有一条狗,夫妻年龄都是35岁。当然家庭情况远没有这么简单,但那个时候,这个传统的思维模式主宰着这一领域。

众所周知,现在企业人员的家庭情况变化很多,有双薪家庭、单亲家庭、不寻常家庭,企业员工的年龄不同,能力也不同。因此几十年前的那套固定的方案不再能适合于现代的家庭。不同的文化程度和不同的生活舞台决定了各个员工不同的福利需求。

事实上,从更深的层次去分析,就产生了有关这种传统福利制度是否适合所有雇员的质疑。这一制度的问题在于它仅仅提供了一套福利方案,没有其他选择。对有些人进行重复保险,对有些人的保险还不够到位,比如退休金,让员工按照雇主的意愿储蓄退休金(有时候是以强制的方式)。除了体制过于死板僵硬的毛病以外,还不够个性化、美国化,美国人强调一切东西都该具有可选择性,包括狗食。

传统的福利结构缺乏灵活性,它规定一旦某人享受了某种福利,那么人人有权享受,这直接导致了雇主千方百计地减少福利项目。如果有雇员要求给宠物购买医疗保险,这意味着企业必须推广普及这种福利,雇主往往因其总体成本过高而进行抵制,从而有宠物的员工也只能放弃他的这一要求。



关于受益人的争议

这一问题是所有问题中最难应付的一个。为什么有人认为雇主有义务为其家庭成员保险呢？原因有两个，其一是历史缘故（我们过去就是这么执行的）；其二是竞争原因（其他企业是这么执行的）。虽然公司千方百计想要制定出一套更有弹性的、更合理的和更便于沟通的福利方案，但他们的这种想法常常面临考验。随着生活方式的改变和需求的改变，关于保险的内容、范围及其成本问题的争端日益激烈。举例来说，如果一个公司准备为一个家庭成员提供保险，但由于对家庭的定义也日益混淆，公司无法确认其受益人范围。在许多企业中都有男同性恋和女同性恋家庭，他们是否可被视为一个家庭而享受这种保险权益？这又牵扯到另一问题，同居的女友或男友算不算是家庭成员？已成年孩子失业在家，没有福利保险，他能否享受这种权益？仅“家庭”两字就已经非常复杂了，所以，我们应当充分认识到这一问题的严峻性。

玩弄手法

最后的一个问题是玩弄手法，即劳资双方为了确保自己的利益，随意操纵福利方案。如有的企业以现金兑现的形式鼓励某些员工放弃医保，去享用他们配偶的医保份额；也有一些员工，出于自身的考虑，虽然已经夫妇双双享有医疗保险，但仍然想要增加医疗保险份额。雇主抵制员工出于逃税目的而提出的各种要求；员工则试图扩大工伤致残的赔偿范围以达到增加收入的目的。诸如此类的方式层出不穷，由于政策和实践的不一致，造成劳资双方思路混乱，措施不当。

建议方案

首先我们逐一分析针对上述问题的八个提议，然后总结出一个更为全面的总体方案，即自助式福利方案。同时，也包括自助式福利方案评估方法以及改进的建议。

雇主和雇员双方对于福利工资认识上的混乱

从福利工资体制中的多重价值或者多重理念来看，雇主需要寻求一种综合了薪酬理念、社会保障理念和雇员需求理念的福利计划，许多雇主都倾向于这种组合。但如果企业能够更清楚地了解各种福利的目的和宗旨，那将有助于他们更有效地与员工们进行沟通。

有些企业的做法比较极端，他们用现金代替了所有的薪酬方式，让员工用钱去购买自己所需的保险。有些企业则认为社会保障是一个很重要的部分，企业有义务提供这方面的福利（本杰里公司就是一个例子，公司在高级职员与低级职员之间制定了严格的等级规定）。还有些企业的作法就是保持与市场同步。企业的首要工作是要确定公司未来发展的方向以及衡量这些福利的价值，并决定合理的投资比例。这项工作可从这几个方面去考虑：企业的规模、企业的竞争环境（地理环境和同业情况）、企业员工的期望和企业自身的定位。

一旦政策明确了以后，企业必须立即拟定一个与员工交流的计划。许多公司认为第一次向员工介绍福利方案是非常关键的一步。但实际情况表明，这种初次介绍不能达到预期的效果。原因有两个：第一，新员工的脑子处于超负荷状态，他们对于方案中最基本的东西都无法理解，其他的就更谈不上；第二，所谓的介绍，往往对于方案中重要的原因部分不作具体展开，对于方案的目的性及其有关的基础原理不作说明，或者说明不够充分。企业要帮助员工正确认识福利方案，就必须在沟通计划中同时注重讲述福利方案的具体操作程



序及其目的。在薪酬方案上,企业可以加强宣传力度,单一的交流方式根本不能对全体人员产生作用。所以,企业可以将个别交谈、文本印刷、电子通讯(电话及内部网)等方式结合起来,并且时常进行个别强化。

不仅如此,通过与员工的交流,企业可以更好地评估现行的福利方案。例如,通过邀请部分员工参加的专题座谈会,雇主可以了解方案传递的范围和传递的渠道等情况,调查参考同行的做法也将大获启发。

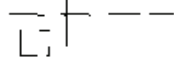
成本问题和缺乏资金保障的责任

公司应当择时对福利的成本进行一次全面的测试分析。公司每年在某个时间制定部门和公司预算开支计划,福利开支也是其中的一个项目。但这一时间不适合做整体评估测试,因为各个方面的工作还未整顿就绪,无法就每个具体项目进行成本估算。这个成本估算,不仅仅指工资薪水部分,而且还指总体成本,包括无法控制的可变成本和养老金、福利部门的行政开支、失业薪酬、税金以及员工保险费等等。只有对总成本做出估算之后,公司才能在着眼于如何在提高个人收入的同时激发员工更高的工作热情。

改变高成本的一种方式,就是将固定的福利方案转变为固定的投入方案,这也是自助式福利方案中最值得一提的部分。在咨询了薪酬公司和员工以后,雇主决定公司准备投入多少资金比例作为福利待遇,随后再根据这一目标设立医疗和退休金福利计划。

缺乏雇主调节作用

在对福利的实际成本做出估计以后,雇主可以考虑如何让这笔支出起到最大调节作用。企业可以通过增强宣传力度、重新策划项目、加强与其他公司的合作(目的在于降低成本)以及密切与供应商



的联系等方式,争取达到期望的价值目标。有些企业在年底时会向员工列出一张清单,详细说明各项福利待遇的价值,也有一些企业就医疗保险、退休金问题和其他福利项目的具体内容与员工交换意见,进行磋商。

行政管理上的复杂性

即使公司没有采用革命性薪酬改革(体制改革),而是运用渐进性薪酬改革(体制内部的小范围变革),通过简化操作程序和精简福利方案,公司一样可以取得成效。大部分企业在福利工资领域,都存在着严重的政策与实践相互脱节的现象。因为企业在具体操作时往往会做出一些特殊变动,这样随着另案处理的情况越来越多,从而使企业自己制定的策略形同虚设,失去作用。

我在第4章中谈到奥卡姆的剃刀原理,即越简单越好,企业在制作福利方案时应充分借鉴这条原理。大可不必等到年底大审查时,再对福利方案中多余的内容进行删除。因为许多企业复查不够,回馈贫乏,导致企业的文件夹充斥了大量的过时的消息和不精确的条文。对于许多员工来说,这些材料实在是太陈旧了,根本无法从中了解自己的权益。有些公司因为害怕惹上官司诉讼,一味地增加细节说明内容,冗长繁琐,让员工越读越烦。有时员工迫不得已上门咨询,碰巧接待他们的主管自己还在接受这方面的培训。因此,根本不可能做出清晰精确的介绍,公司在这方面的的工作急需改进。

缺乏针对性和灵活性

造成政策和实践严重脱节的原因来自两个方面:僵化的体制和人员的流动。虽然企业力争满足各位员工的不同需求,但在一个僵化的体制下,它也仅仅只能凭借一些特殊的处理方式来解决员工的需求问题,结果导致许多不规范的行为。企业只有依赖政策的灵活



性,才能从根本上解决这一问题,这也是自助式福利方案的优势所在。

关于受益人的争议

由于这一领域中的社会价值观念存在分歧,所以大多数企业都采用随行就市的做法。市场上总会有领跑者,有些企业总会带头尝试一些新的福利项目,例如为男女同性恋家庭购买健康保险。到时机成熟时,这一项目也会被公众所接受。但我个人还是倾向于运用较保守的福利方案,因为这可以避开矛盾冲突和舆论批评。总之,人们所要求的福利种类大相径庭,对企业而言,不可能做到全部满足。惟一的解决办法就是建立一个自助式的福利方案。

玩弄手法

玩弄手法并不都是坏事,它亦可转化为促进体制改进的另一个途径。如果雇主注意对那些员工的特殊需求进行跟踪,并从中删除一些不合法的需求,那么,余下的部分将成为政策变革中最具价值的一个信息来源。举例来说,请病假是许多公司中一个争议颇多的问题。雇主常常事后发现员工请假并非因为自己生病,而是要照顾生病的孩子。所以整体薪酬方案中应考虑将假日、病假和其他公益时间统一起来,这样劳资双方都能更好地利用假日时间,而员工在使用这些时间时也不会感到内心不安,他们会更加热爱自己的工作。

一个革命性的方案:自助式福利计划

公司在推行革命性改革方式时,不妨采用自助式福利方案,也称作弹性福利方案。它起源于20世纪70年代,目前愈来愈受到欢迎。该方案分三种,全部项目灵活(即所有的项目都可自由挑选)、部分项



目灵活(有些项目可以自由选择,有一些是规定的项目)、小范围灵活(可自由选择项目有限)。无论哪一种方案,其基本原理是一样的,即遵循自助式薪酬的最基本观点:个性化和可选性。员工在规定的的时间和现金范围内,有权按照自己的意愿组合自己的一揽子福利计划,他们享受的福利待遇将随着他们生活的改变而改变。有的员工喜欢从工资中代扣的形式享受更高档次的福利项目。比如,有一家公司为员工提供汽车保险,根据弹性福利方案,员工可以用薪水来支付这一保险费(由公司出面为其购买汽车保险,由于是团体购买,因此其价格肯定比个人购买要来得便宜);再比如,有的员工放弃医疗保险,因为他的配偶的医疗保险已将他包括在内,他可以用这部分福利工资去抵销购买汽车保险的支出。

员工之所以喜欢自助式福利方案,其原因就在于方案富有灵活性和自由选择性。该方案也减少了雇主的成本投入。因此,从这种角度来看,这的确是个双赢的好方案,但是价值冲突问题依然难以解决。

自助式福利方案从本质上改变了传统福利体制,从一个福利保险模式转变为一个薪酬模式,从一个固定的福利方案转化为一个固定的资金投入方案。这一变化对雇主来说意味着,他们不再被福利(固定的福利)套牢,而且企业能够具体控制资本的支出情况(固定投入)。这种结果,对劳资双方都大有裨益:雇员可以更清晰地了解自己的权利和义务,而雇主在控制住成本以后,可以将省下来的一部分钱作为业绩奖励。这些都是自助式方案的优点,但并不是人人都同意我这种观点。有些人认为自助式方案让雇员也承担了不恰当的风险,雇主可以藉此采取搪塞的态度,推脱自己的责任。虽然对于自助式方案仍存在分歧,但这一发展的趋势已经被认同了。

此外,企业要考虑到具体执行时可能面临的问题。首先,新旧方案的转换过程十分复杂,必须邀请经验丰富的咨询公司给予协助。同时,员工的积极参与也是确保转换成功的一个重要因素。大公司因为内部拥有较强的人力资源,所以与小公司相比,转换起来要轻松



许多。另外公司对于采用何种方案(全部项目灵活方案或者部分灵活方案)必须做出一个决策,同时解决某些具体的行政管理问题。其中最常见的一个问题是“逆向选择”,因为员工认为自己每年都有改变自己福利方案的机会,所以他们常常选择自己比较容易发生的问题的部分来进行保障。比如,有的员工仅在他们出现视力问题的那一年,提出矫正视力的要求。类似的要求还有牙齿护理,这类领域员工最容易做出逆向选择。对此,企业可以设置时间限定,规定两至三年的周期,不允许员工每年自由更换一些福利项目。只有当企业积累了一定的经验,该项目日趋成熟后,才能允许员工重新调整自己的福利方案。

任何方案都会有问题存在,如果该方案能够让劳资双方职责分明,无疑是一个上佳选择。至少在方案执行的初期阶段,成本并没有多少降低,因为雇主不愿意让员工觉得他们的福利水平在下降。但该方案的优势在于它让雇主在摆脱福利这一包袱的同时,又通过现金形式向员工提供多方面的保障,为雇员展示了一个更加美好的未来生活。此外,增加的成本不再由雇主一方承担,而形成双方分担的局面。当然,从员工角度来看这并非有利,但我坚持认为这种做法对员工是有益的。因为它创造了让员工介入的机会,从而员工可以参加到自己的薪酬方案的建设工作中去(这其中也包括了福利方案的建设)。

自助式福利计划的另一优势在于,一旦该方案取得成功,它将大大推动整体薪酬机制的改革进程。

评估企业的自身福利方案

需要指出的是,薪酬体制中的各个组成因素,都应当被视为一个单独的、完整的、灵活的系统组成部分,而其中自助式福利系统是整个自助式薪酬体制的一个很关键的组成部分。从此入手,企业能够很顺利地将薪酬体制改革推上正轨,下面介绍几种方法:



从高级职员入手

根据我的经验,最了解该方案具体细节的人正是那些具体执行人员。因此,第一步必须向有关的高级职员进行一些咨询:

- 我们提供了哪些福利项目?
- 全部的成本是多少?
- 我们从中有没有获益,福利待遇和全部成本是否成适当的比例?
- 有没有可以删除的福利项目?
- 现今的福利方案中有没有什么遗漏之处?

请教主管福利部门的负责人

首先对于高级职员的回答的准确性做到心中有数,然后请主管负责人帮助一同进行分析,对于认识上最混乱的地方和最不准确的地方加以确认,并记录下来。

与主管负责人探讨一些其他问题

薪酬主管人当然比您本人更清楚方案中所存在的问题,认真向他们请教,同时让他们帮助确定适合企业的福利方案(到底是与市场同步还是领先于市场或者是落后于市场)。

从员工中获取相关信息

企业通过定期调查和小组抽样,可以了解员工对于目前实施方案的态度,并决定是否需要给他们更大的自由度,这有助于自助式方案的建设。

探寻最佳的实施措施

企业应了解一些其他公司的相关做法,有可能和您所想象的有



所出入。例如美林公司的健康保险计划：

有关健康保险的计划数不胜数，这里我们一起研究一下美林公司的健康保险计划。总的来讲，这个金融巨头在健康保险上是十分慷慨的，公司也定期根据需求调整保险内容。但美林公司的计划有其与众不同之处，公司声称他们的医疗保险计划为公司节省了不少钱。由于通货膨胀，其他公司的健康保险费日趋上涨，而该公司费用不仅不涨，而且下跌，与一些规模与其差不多的公司相比，该公司在每位员工身上花费的医疗保险费相对要低一些。事实上，有近半打的公司模仿借鉴了这一方案。

那么美林公司是如何取得这些成就的呢？其中的一个重要原因是公司强调早期诊断和提供一流的就诊医院；其次，公司注重盈利分享，不独占全部盈利，划出其中一部分用于添加福利工资，这种做法值得参考。

政策审核

当企业在充分掌握了一定的数据材料之后，应当邀请各方代表参加一个公司策略审核会议。目的是明确该福利方案的价值意义，以及企业的预期效益。企业还要倾听员工们的意见，不必害怕对某些福利项目进行修改。可以参照美林公司的做法，适当增加一些高档次的福利选择项目。这样做看起来有点违背初衷，但实际效果不错。

强化宣传力度

任何关于企业薪酬的改革（或者是部分薪酬的变革）都不能摆脱文化背景，从一线的工作人员到高级职员，都必须充分理解这种变革的目的及其主要观点。强化宣传力度（一遍一遍地重复）和尝试不同



的宣传渠道(以多种形式进行传播)是十分必要的。

反复重温

这一章节中我一再强调定期检查工作的重要性,企业每年都应当对福利项目逐个复查,并加以完善。这么做的一个原因是因为我们现在生活在一个电脑联网社会,以前每两年完善员工手册的做法是行不通的(现在的员工手册都是电子化的,以联网为基础的);另一个原因是,单一的计划造就了一个固定的庞大机体,导致任何的改革举措都显得兴师动众,且进展迟缓。因此有些企业总是尽量回避问题,逃避改革,一旦问题严重,亡羊补牢,为时已晚。

这里我们来打个比方,大多数的薪酬体制就像众多的商住楼,体积庞大、结构坚固,受此制约,很难再做任何结构上的变动。我们能否做这么一个设想,建造一幢占地面积达数千平方英尺的大楼,这幢大楼的内墙可以自由移动,那样的话,要进行变动就变得十分轻松了。阿尔科公司的总部位于匹茨堡,其内部结构就类似于这种建筑。我建议企业每年调整一次,调整目的在于与市场同步,而且企业必须主动地去适应,而不是被动地接受市场的变化。企业可以充分利用内部和外部的信息,通过民意调查,可以得到许多有益的信息(电子邮件和互联网可以协助这项工作);也可以从员工的某些特殊需求中获得启发,掌握新的需求动态,这些都是内部信息资源。外部信息资源,可以从美国薪酬协会这类机构中得到不少同行的经验和信息。人力资源部门就是具体的薪酬执行部门,他们对所获的信息不会听之任之。企业在不断审核的基础上,将福利方案调整到最合理状态。也就是说,全方位的审核调整才能使福利制度中所有项目都能发挥出应有的作用。

本章小结

福利工资,即间接工资,是在第二次世界大战时期,因为工资受



到严格调控,企业为了增加员工收入,而设立的一种薪酬方式。福利工资日趋膨胀,目前已成为整个薪酬成本中的一个重要支出部分;成本膨胀的原因有两个,既有社会原因,又有企业的自身因素。

随着企业人员的流动性增大和企业竞争日益加剧,企业自身意识到必须对福利方案进行全面的定期的审核。传统企业的僵化体制和员工的多元化等因素,导致政策和实践的严重脱节,又造成了劳资双方之间的相互不满。

雇主必须十分清楚他们推行的福利方案的价值和目的,对所需成本也应一清二楚,同时企业为了让员工了解福利方案的基本原理及其具体条文,必须强化其宣传工作。

本章节的自助式薪酬计划阐述了如何增加员工的福利选择权,如何控制雇主的成本投入,如何赋予体制更大的灵活性等等问题。事实上,这也是实现本书所倡导的自助式整体薪酬的最为重要的一步,当然,要真正实现自助式整式薪酬理念,这一过程将会十分漫长。早在1983年,就已经有调查表明自助式薪酬概念受到了欢迎,因为它满足了员工的不同需求。

第6章

工作用品补贴和额外津贴： 提供工具，确立地位

整体薪酬等式中包含了工作用品津贴和额外津贴。工作用品津贴指的是雇主为员工工作所提供的各种设施设备，诸如制服、设备、办公桌、电脑、电话、汽车以及任何工作上必须使用的工具；额外津贴指的是雇员享有购买公司产品的优惠权或者是享有俱乐部成员的特殊待遇。前者为员工提供了工具，后者为员工确立了社会地位。

两者涉及的是薪酬等式中一个较为模糊的领域，它们不是以现金的方式出现，但也不能说它们不包含金钱因素。它们的功能就像是外汇，用于支持员工工作，吸引他们使用自己公司生产的产品（或者让他们对自己的工作感到满意），或者帮助他们建立起自尊和威信。

那么这两者与整体薪酬等式存在着什么样的关系呢？关系很密切，只是他们的作用稍有不同。企业若是不设立工作用品补贴，雇员



就不得不自己花钱购买这些材料,从而减少了他们的实际收入。有些公司物资充足,有些公司则物资短缺;有的企业提供给员工部分或一切所需的用品,有些公司则很小气地施舍一些很便宜的零零碎碎的小东西。如果员工拿的是同样数额的薪水,那么后者的员工的实际收入较前者要少了一些。我曾经听说有这么一家公司,如果员工不把用过的旧便笺底板交上去,就无法得到新的。

额外津贴部分从另一方面提高了员工的生活质量,公司可以为员工提供某种优惠产品或者某项免费服务。最常见的额外津贴就是优惠提供公司自己生产的产品(汽车公司可以对汽车给予折扣优惠,而钢铁公司就没法这么做了),如果员工喜欢公司的产品,那么这种福利待遇很有意义。其他的额外津贴需要某人签字以后才能生效,这事实上是表明受益人的身份有些特殊,他们的特殊待遇包括免费旅游,免费停车等等。

工作用品津贴:私人工作用品和工作环境设施

我所指的工作用品津贴大致来说是指员工工作时必需的有形设备。我将会员制待遇这类情况归入薪酬发展机会范畴中,其他高档次的设备(比如公司为某位员工购买一辆名贵小汽车)应归入额外津贴范畴,这些东西都已超出工作必需品的正常范畴。

工作用品津贴必须符合另一个特征,即所需的工具材料,必须是与当前的工作有关,而不是与员工的事业发展有关。与当前工作有关的设备,通常是不可随身携带的,而与事业发展有关的物品则不然。

工作用品分为两种:私人工作用品和工作场所的设备。前者包括员工每天都需使用的东西,如钢笔、铅笔、制服和随身工具等等;后者包括办公桌、电脑、工作间和铲车等等。

关于这两种工作用品,到底哪些才是必需的?这很自然地又成为一大分歧点,但劳资双方一般对于最基本的材料不存在分歧。此



时我脑子里一下子跳出这么一个例子,有一个玻璃清洁工曾告诉我:“我的公司只给我提供梯子,其他的東西都让我自己买。”显然,公司应当提供诸如清洗剂之类的工作必需品。但公司方面也作了申辩,指责这些清洁工对清洁用品肆意浪费。公司认为,如果由他们自己花钱去买,他们会注意节约爱惜。雇主对待工作用品补贴的态度,就像他们对待基本工资一样,都将其视为一种成本,从而尽量采取压缩降低的方法,甚至试图将这些费用转嫁到员工身上。这些雇主没有意识到,无论从技术上还是工作态度上,一个拥有精良设备的员工,在工作时会格外的精神饱满。反之,员工常常在申报工作用品时,发生虚报多报的情况。

除了在工作必需品的界定上有分歧外,工作用品津贴还有其他一些问题。我们下面具体分析各种工作用品补贴中存在的问题以及解决方案。

私人工作用品

私人工作用品是指每名员工在工作时必备的用品,包括下列几项:

- 个人装备:服装、制服和劳防用品等等
- 工具:范围很广,包括榔头、电话、软件,还有个人家庭电脑、电子邮件和因特网账号
- 必需品:即时贴、笔和其他常用的储物设备
- 娱乐:工作午餐报销、享用免费丰盛早餐及其他

雇主可以通过多种方式提供这些用品,例如从公司的商店提供,或者凭单据报销,或者提供统一的信用卡等。雇员这类的开支一般不多。我班上的一个 MBA 学生,每年在这方面的支出,也就在一百美元至两千美元之间。



个人工作用品的问题

这里存在着这样几个问题。首先,企业在提供基础设备和先进设备的问题上意见不一致。举个例子,家用电脑是否应当由企业提供?有许多员工认为在当前这么一个经营全国化甚至全球化的年代,他们需要对客户和供应商做出快速的反应,他们家中需配备电脑。例如住在旧金山的某雇员早晨六点起床时,他在纽约的同事已经上班一个小时了。如果企业为该雇员在家里也配置一个电脑,那么他不必根据美国东部时间提早上班,家庭电脑能让这种沟通更为畅通,更不受时间约束。

第二个问题涉及到企业的投资成本。工作必需品既是一种成本又是一种投资。事实上,员工购买工作用品的权益可以与其个人的生产效率联系起来,即生产效率高的员工,可获取更多更好的工作用品,诸如大屏幕电脑。这里的区别是,员工享受的工作用品有等级差别,基本工作用品人人都有,而先进的、特别的工作用品则只能归生产效率高的员工享用,这么区分也是合乎道理的。然而,在基础工作用品和高级工作用品的分配方式上,往往引发各种争议,争论的焦点在于分配不够公正,有助长个人主义的倾向。

第三个问题涉及到个人的趣味与爱好。有些员工喜欢玩具。举一个例子,公司为每位员工都购置了一种普通的办公室电话,大家的电话机都是一模一样的,可能有的员工的办公室设置了更多的分机,这种配置应该说是很常见的。但有些雇员可能喜好更别致一些的电话机,如带免提的、可移动的、带铃响设置的等等,难道雇主也要满足这类要求吗?什么才是雇主必须要满足的要求?什么时候员工的特殊要求可以给予考虑呢?

最后的一个问题是关于员工是否有权保留工作用品。我家的那台家庭电脑是我的老板出钱购买的,我能否把它留下来或者送给我的母亲?



关于个人工作用品的解决方法

首要的考虑,就是要列出一份清单,注明企业为哪位员工具体提供了哪些工作用品。根据我的经验,这份清单很管用,有些特殊工作用品是经董事会批准的,有些是员工自己申请的。每人的情况各不相同,通常不同的部门、不同的业务领域,在具体操作时都各行其是,一般不参照具体政策(即便有的话)。清单的作用就很明显,它明确了员工在何种情况下使用何种工作用品。

第二步涉及到如何将这些具体情况制定成一个能前后对照的表格,从中可以清楚地了解目前企业提供的工作用品的类型及其配置情况。随后,管理小组对这些情况进行分析调查,以了解目前的工作用品配置情况是否公平合理?前后是否一致?是否都与业务工作有关?是否创造效益?在没有进行这一复查之前,企业最好维持原状。

第三步是从员工中去了解雇主提供的工作用品是否完备。大多数情况下,企业在征询意见之后,都会做出相应的调整。例如有的员工反映企业更换工作围裙的速度太慢,他们常常等不及,自己花钱去买。雇主还可以从雇员那儿了解到还缺乏那些工作用品。在一个高速运转的网络世界(网络世界的三个月相当于现实世界一年),所需的工具和设备也是不固定的,需要经常替换,软件升级的速度就是最好的例子。办公室的日常工作中,也存在着同样的问题。我曾采访过一个高级职员,他给了我这么个生动的例子:“这里您可能不需要添置额外的设备,但我家里需要配置一个传真机,我与东海岸的办公室时常有文件交换,所以家用传真机是一个必需品。”事实上这是一个合理的要求,但他的请求未获批准,他的上级经理看不出这么做的必要性。

第四步,将经理们所做的调查分析与员工们的想法进行对照,研制出一系列的政策和具体措施,让员工们能够不费周折地、迅速地获得他们真正需要的工具。同时在政策的指导下,建立一个能满足员



工需求的机制。为员工设立一个购买工作用品的账户,就是这样的一种机制。对于某些具体的工作,可以先规定一个报销的范围,如果员工业绩特别出众,可以适当扩大这一范围,这样,有关不公正的争议将被一一化解。雇主在提供这种账户时,应当舍弃以往那种被逼无奈的姿态,这也是招聘和留住人才的一种深谋远虑的手段。

工作环境设施

个人工作用品指的是个人私人使用的必需品,而工作环境设施是指与工作环境溶为一体的那些有形的必需品。它们最大的区别在于,员工可以购买个人工作用品,但一般自己无法提供或购买这些设施。

为了便于讨论这一问题,我们将工作环境设施分成三类:小型、中型和大型设施。我们在薪酬领域中,主要谈论的是小型工作设施,诸如工作间或某个特定的场所,这些是员工每天工作的岗位。除了提供工作场所外,企业必须向员工提供完成工作所需的一切材料,不能让他们自己去花钱购买,这样会影响他们的收入。

雇主是如何装备这一工作空间的呢?我有一位教授朋友曾对我发出这样一个感慨:“我是六十年代进这个大学工作的,至今仍在使用一个金属制成的办公桌,从未更换过。”这个大学没有更新办公用品的想法,也许这位朋友可以自己掏钱买一个好的,但这么做似乎不值。员工们指望雇主能出钱为他们提供安全的、现代的和舒适的工作设施。

老板们常常搞不清什么才是最重要的。我曾经咨询过一个企业家,他对此满肚子牢骚,因为他的那些普通职员抱怨座椅不好。他说:“这些家伙想要一种能升降,能前后自由移动的座椅,这种座椅要价是五百美元一把,我坐的是普通椅子,我能坐,他们应该也能坐。”事实上,他坐的并不是普通椅子,他坐的是老板椅,它的价位高于员工想要的座椅几十倍,而且他每天都要将它升降好几回,他也从不打



字。我很理解员工们对于自身健康的关注,所以我劝说这位企业家朋友,考虑员工们的这种高档次的工作设施需求,让员工坐上他们想要的座椅,这也说明他们对于自己的工作环境有了一种参与意识。那位企业家在发了一顿脾气之后,采纳了我的建议,员工得到他们想要的椅子后兴高采烈,工作效率直线上升,误工率降低了。

中型和大型设施,严格地说,不是员工有能力购买的工作设施,不应归入我所谈的薪酬范围。但因为与其他薪酬性质相同,即雇主能够利用它去吸引和留住员工,所以我还是准备加以论述。从雇员角度来讲,如果他在这个公司工作,而他必须掏钱自己去买工作设备,那么他要么辞职,要么偷懒,总不能让自己太吃亏。如果他不得不在一个设备很差劲的公司上班,那么他要么提出加薪,要么另找工作。

中型的设施指的是工作区域里的设施,诸如地板、办公场所的装潢等等。企业应在这里准备大量的设备:复印机、档案柜和订书机等。这里也常常是召开会议的场所,所以必须添置会议通讯设备、话筒和其他一些相关设施。作为员工,他们根本没有能力去更新这些中型设施。

大型设施指的是整个工厂或者公司的综合环境。包括:设备是否先进?功能是否齐全?设计是否影响员工身心健康?照明是否充足?空气是否清新?员工在此环境下工作是否会产生压抑感?等等。举一个有关航空公司的例子,我搭乘的飞机从底特律起飞以后,我有机会与机上的员工探讨他们对自己工作的感觉。在候机楼里,常常可以看见等候服务的客人排起长长的队伍。在柜台检票处,一年四季人手短缺,楼下负责行李的部门情况亦是如此。员工抱怨该公司长期人手不足,造成他们长期超负荷工作,他们认为自己根本不可能提高服务质量,这是人员短缺带来的弊端。

工作环境设施中的问题

工作环境设施中的最大问题在于企业如何考虑有关设备的供



应、维护和更新问题,企业如何对此进行调查并做出决策。雇主一般不做类似调研,他们的思维模式非常被动,只有当危机出现时,他们才做出应急反应。雇主还必须了解掌握哪种设备是工作设施中最为重要的。我们常常发现有些雇主更新了某个设备,但这种更新与员工毫无关系,而那些员工真正需要的设备被原封不动地打包,搁置在那里。雇主对于员工的需求缺少一种洞察力,忽视了与员工的沟通。我的一位编辑朋友提供了下面的几件轶事。

几年前,我工作的一家出版公司决定租用该楼的第二层,扩大办公规模,公司决策层决定将这一层布置成一个开放式的样子,这也受到那些主编们、设计师们和其他员工的欢迎。感谢上帝,即便是家小公司,总裁们有时对员工的想法还是有所了解的,最终他们请了一位搞室内装潢的而不是室内设计的人来负责这项设计工作。成千上万的美元被用于购置气派的办公桌、雅致的照明灯具、漂亮舒适的座椅及装饰墙面的彩色涂料等。

员工搬到这个新场所才一个小时,就发现这一层的设计布局无法工作,许多配置基础设备的地方没有设置电源插座,员工时常必须从办公桌到电脑和电话之间来回穿插。他们还吃惊地发现自己的座椅竟不能转动,漂亮的办公桌尺寸不对,无法进行长条校样和其他工作,室内照明太暗,无法进行仔细的校样工作,最大的问题是书橱太少。

公司第二次做调整时,思路就对头了,他们请了本公司的一位女雇员负责重新设计布局,碰巧她既擅长书籍封面设计,又熟悉室内设计(她一直在公司工作,只是从未有人向她讨教过)。她不仅仅依照自己这方面积累的经验,而且多次与其他员工面谈,仔细倾听他们的意见。

另一位出版公司的总裁,在一次出版社会议上的发言博得全堂喝彩。该出版公司是通用石油公司下属的一个公



司,该总裁在会议上讲述自己公司的工作环境设施是如何定夺的。按照通用石油公司的做法,如果您是公司第二副总裁,您将按照您的等级,享用一定级别的办公室、办公桌,甚至放在桌上的烟灰缸等级也不一样。通用石油公司是严格按照等级进行工作设施配置的,这种方法可能适合于负责石油业务的总裁,但对于出版公司来说,就行不通了。在出版公司,这位第二副总裁需要的不是那种等级的烟灰缸,而是一个大桌面,因为他需要上面摆满各种草图、样稿等等诸如此类的东西。企业事实上很少考虑到工作环境的设施配置应和实际需求相结合。

有关大型设施的争议也有不少,如停车事宜。就拿我来说,我工作的密歇根大学的老板们给了我一个办公室、一张办公桌、一些文件夹和一台电脑等等(当时常规的做法是发一台打字机),老板将这些必需品看做是成本支出,因此他们再也不肯为我付停车费了。像其他雇主一样,他们认为我该考虑的问题是怎么工作,而怎么配置工作设施是属于他们考虑的范畴。但是,也有其他一些公司为自己的员工提供免费停车场地,因此到底应当怎么确定工作环境设施的范畴呢?

对于越来越多的喜欢在家上班的员工来说,这一矛盾更加突出。如果员工的工作离不开电子通讯设备,那么作为雇主,究竟应当承担多大的责任和义务呢?比如,在办公室里,员工可以共用一台传真机,但雇主是否应该为在家上班的员工也配置一台呢?如果那样的话,名目繁多的设备添置将无疑增加成本的投入。(在前面部分,我们在说到跨国业务部门时,曾提及这一类的情况。)

一些设备既可归入个人工作用品范围,又可算作是工作环境设施。福特汽车公司给予员工每人一台电脑和一个因特网账户,因为福特先生很精明,他预计到在当今的企业中,熟练使用电脑是员工必须具备的基本技能。这么做,不仅对企业效益有利,而且可以节省一



笔电脑培训费,因为员工基本上是通过自学,或者是由自己的孩子教授培训的。

另一个问题是指工作环境设施可转换为个人额外津贴。额外津贴通常具有区分社会等级的价值功能。比如说,一辆公司的汽车是工作的一个必需品,但一辆豪华名车的含义则完全不同,这其中的豪华部分的价值意义就是额外津贴所赋予的。

有关工作环境设施的建议

我们已经在前面详细叙述了解决个人工作用品中一系列问题的具体步骤,这些步骤在这里同样适用,我们就不再重复了。但还有一些其他的问题必须一起讨论,其中的一个问题就是规模问题。工作设施涉及到大量现金的投入,我们是指高耸的大楼、庞大的建筑、许许多多的工作室和数不清的电脑等设施,这是让雇主揪心的一笔巨额支出。雇主尽力降低成本的做法没什么错,但我们的确发现不少雇主捡了芝麻,丢了西瓜。在此,我建议雇主们要把这笔费用视为一种投资(特别注意措词),因为当前最先进的设施、最优秀的设计布局、最尖端的技术是夺得竞争优势的一个重要因素。雇员从来都是偏爱竞争市场中的领头企业的,如果雇主的设备陈旧得如同一家古董店,相信是留不住什么人才的。事实上,继续延用陈旧设施也给企业造成了成本浪费,只是这种浪费不易被察觉。因为不断的人员更换和低下的生产效率,对企业而言也是一种亏损。因此,企业应当视不断更新换代设备为一种良策,同时注意一旦维护设施所需的成本超出更换新设备的成本时,应立刻置换新的设备。至于个人工作用品,雇主可以授权给每个雇员一定的额度,雇员则可以根据自己的实际情况,选择各种办公及家庭工作用品。

额外津贴

额外津贴是指某些人为一些特殊的公司工作,或者在企业界担



任一个特殊的职务,因而有权接受的特殊优惠待遇。理查德·亨德森对这种专为雇员提供的服务作过定义,也不妨将此作为对额外津贴的一个初步定义:一种可提高雇员生活质量、满足其个人和社会需求又可降低由雇主承担的成本的薪酬形式。他进一步指出,这是一种价值等同于现金的收入,而且受到雇员的广泛青睐。虽然美国国税局规定一定数额的额外津贴可视为一种员工收入,但劳资双方从避税角度考虑,仍然很支持这种方式。一般的额外津贴是特指员工在购买本公司产品时所享受的折扣优惠。比如,密歇根大学让其教职员和学生优惠购买足球票,汽车公司让其员工购买本公司生产的汽车时可以享受一定的折扣,零售店准许本店职员在本店优惠购物,这种类型的额外津贴仅仅为本公司员工提供了优惠的产品和服务。其他的额外津贴类型还有诸如体检、参加公司高层研讨会等等。以下是《有线新闻》杂志中介绍的一些硅谷公司的额外津贴方案:

太阳微系统公司

- 干洗服装
- 公司经营的杂货店,可冲洗照片和订花等等
- 自助式餐厅和小酒吧
- 现场加油和汽车业务代理
- 电瓶车充电码头
- 配有专职医生的诊所
- 公司自备健身房
- 幼儿哺乳室

甲骨文公司

- 干洗服装
- 公司自备健身房并提供修指甲和按摩服务
- 停车场及其代理汽车业务
- 送花业务



- 冲洗照片业务
- 自动取款业务
- 修鞋业务
- 六种不同烹饪风格的餐厅,从美国风味到印度风味

网景公司

- 干洗服装
- 公司自备健身房
- 代理汽车事务
- 办公室杂役,专人代理旅游事务,专人送信
- 现场牙齿护理
- 冲洗照片
- 按摩服务

直观公司

- 干洗服装
- 按摩服务
- 加油
- 现场公证服务
- 洗衣业务
- 每周由专车派送水果和蔬菜

技术整合公司

- 现场按摩服务
- 干洗服装
- 加油和汽车业务代理
- 赠送电影票和其他活动票
- 专人代理旅游业务,专人送信



这张名单上的数家公司所提供的额外津贴条款目前日趋流行，受到广泛的青睐。例如专人服务，这个部门通常由数个员工组成，只要支付一点小费，他们就可以为您跑腿，为您订票，落实一个紧缺的座位，取回去洗的衣服等等。按照传统的做法，总裁我们都将 these 事务交给他们的秘书去打理，撇开这种做法是否得体不说，许多职员并不知道该如何去完成这些任务。比如去落实一个紧缺的座位，即使他们有能力应付，这也占去他们相当多的正常工作时间。因此，专人服务方式已经成为一种常用的额外津贴形式。美林公司也采用这一额外津贴的形式，同时它们又新建了自己的健身中心。（公司还允许它的职员在那些新经济公司的股票未正式上市之前就进行投资，从而对他们获得发展机会更为有利。）

一般额外津贴的覆盖面非常广泛，所以通常不会在员工中引起等级争议，不会造成自我意识膨胀。而其他的特殊额外津贴正好具备这两种特征，除了受到高级决策层认可以外，它遭到了一般员工的强烈抵制。这些特殊津贴可分为三类：内部额外津贴、外部额外津贴和个人额外津贴。

内部额外津贴 这类津贴是指，在企业的内部设施中，为某些员工提供的便利（也包括停车场），其目的是要拉开雇员之间的差距。特殊的就餐室、特殊的电梯和特殊的浴室都算是这种性质的津贴。它还包括为某个特殊员工的办公室加铺地毯、增添特殊医疗设备、内部装潢更加别致或者是配备私人助手和职员（比如私人厨师）。

外部额外津贴 该项津贴是指员工在外享受到的优惠待遇，发放这类津贴的目的是让这一特权的受益人，或者是让这一特权的分享人（即您的客户或者供应商），无论是直接地或者是间接地，感受到这一特权带来的个人价值，诸如搭乘头等舱的飞机、可带配偶的旅游、配备私人汽车司机和豪华名贵的汽车、巨额娱乐补贴和提供俱乐部会员证等，这些都属于外部额外津贴范畴。

个人额外津贴 这个津贴与业务的关系不大，但与员工在企业的地位有关。它包括低息个人贷款，提供有关免税政策的法律咨询，



免费修理家庭设施,私人借用公司设施等(如安排婚宴)多种服务。这些项目在有些公司已经被当作一般额外津贴。

额外津贴到目前为止还没有被当作是正式收入的一个组成部分,但在许多情况下,公司必须对某些额外津贴项目进行核价,然后向美国国家税务局申报,而受益人必须为享受这种待遇而上税。

问题

一般额外津贴其本身没有什么问题,对雇主来说,这种优惠措施其成本相对而言还是较低的。以优惠价购买公司产品为例,这种方式对市场上本公司的产品销售同样起到了推动作用,员工对自己的公司和公司的产品怀有一种特殊的感情,因为这其中也包含了他们自己的劳动价值,所以往往很乐意购买使用。从这一角度来看,对劳资双方来说都是互惠互利的,是一种双赢。然而,并不是所有的公司,都能提供同等的额外津贴待遇,因此这也是造成了企业与企业之间的竞争压力。还有一种特殊情况,有些企业生产的产品是化学武器,作为雇主,是决不能优惠买给他的员工的。另外还有一种让雇主头痛的问题,如何确认哪些人才是公司的正式职工,有权享受这些福利。当前公司的界定不是很分明,这样的折扣优惠难道是无边无际的吗?不妨一起回忆一下我们在讲到福利工资时谈到的类似问题,如果您的员工有权享受这种折扣优惠,那么他的配偶或伙伴呢?他的父母孩子呢?他的叔叔阿姨呢?他们是否可以享受同样的优惠呢?正是由于这些原因,有些专家建议废除这些额外津贴,他们认为不如多发一点工资,然后让员工们用多发的钱自己去买所需的东西。

第二个问题与特殊津贴的用意有关。特殊津贴的目的是提高某些职员在企业的地位,拉开与一般职员的距离,这种用意与当前美国企业界和全世界的企业的发展趋势背离。在当今的企业中,我们提倡团队精神,推崇协作态度,强调企业在结构上更加精简,扩大部门的责任范围,所以我们应当尽力消除这种等级差异,决不该再去推广



这种做法。

第三个问题是,这种特殊津贴引发了个人主义意识膨胀倾向。那些受益人对于自己所享受的特殊待遇感到受之无愧,他们自我感觉太好,总觉得自己比其他人出色,这就给公司带来了麻烦。因为总有一天他们的头会高过公司的门框,他们的要求将会超出公司的最高限度,他们会变得目中无人、贪婪、言行幼稚、脾气暴躁,他们的欲望是无止境的,给的越多,要的越多。

第四个问题与前一个问题的性质一样,涉及到滥发津贴。员工出行可以乘飞机头等舱,但这并不是说员工必须坐头等舱;员工娱乐活动的费用可以报销,但这样不表明员工可以追求奢侈豪华的生活。飞行里数累计奖励方法是一种相当不错的补贴形式,但是,有相当一部分员工,不管业务是否紧迫,一律搭飞机出行,为的是自己方便,增加差旅费报销,根本无视这样做带来的负面影响,这既增加了成本,又降低了效率和生产力。

解决方案

我第一个建议就是,企业应坚持发放一般额外津贴,该类津贴让企业的每个员工都产生认同感,它不会在企业内部造成不和,反而能使员工团结起来,更坚决地维护公司的名誉。举个例子,如果企业的产品是合法的,可以买卖的,或是对员工具有使用价值,我认为企业都应该给予这种优惠购买本公司产品的待遇。它的好处在于既让员工高兴又能推动产品销售,成本虽低,但收效甚高,而且公司可以从员工使用产品的过程中获得更多有价值的反馈信息。一般客户的反馈信息没有这么直接,量也没有这么大。如果企业的产品不宜出售,企业可以变相地和一些指定的商店里为本公司员工提供购物优惠。

同时,我也支持扩大受益人的范围,当然也不是指人人都享有这样的待遇。我认为有些家庭成员,或者是供应商也可划归到受益范围之内。受益人范围越大,企业内部不和就越少。



有些公司的产品无法出售,因此公司无法(不是不愿意)提供折扣优惠待遇。因为一般额外津贴与特殊津贴的作用正好相反,我建议这些公司可以创立一些其他类型的津贴形式,诸如开设健身房、公司自己组团旅游及其他形式的津贴。这样有助于在员工中培养一种认同感和集体感,而正是这种认为自己是公司一员的态度将促使员工为公司尽心竭力地工作。

我的第二个建议是,尽量少发或不发特殊津贴,无论是内部的特殊津贴、外部特殊津贴或是个人特殊津贴。特殊津贴造成企业内部的分裂,助长了受益人的个人主义意识,就像许多吸毒的人一样,他们的吸食剂量不断上升,受益人的要求亦是永无止境。我知道自己的这一观点很难让高级职员们所接受,因为他们特别青睐这种由公司提供的或者是由竞争对手给予的特殊待遇。因此想要全部取消,恐怕不够现实,但我请公司方面多多考虑特殊津贴造成的企业内部的分裂状况,也请公司的高级员工们多多为公司打算,不能只考虑自身利益。

我认为要特别注意对内部特殊津贴和个人特殊津贴的发放,这两者引发了很多的怨恨和不满。而外部特殊津贴,如俱乐部会员证,往往和业务的联系很密切,而且不是像内部特殊津贴那么显眼的,因而能为员工所接受,也不会造成太大的内部分裂。如果企业考虑发放特殊津贴,这种外部特殊津贴将不失为一种权衡方式。

总而言之,因为税收和内部分裂这两个原因,企业发放津贴的势头日趋减弱,但高级主管除外,他们似乎对此情有独钟。在构筑薪酬框架的时候,企业不妨将额外津贴(特别是一般额外津贴)组合到整体薪酬计划的一揽子方案中去。雇员可以放心,这一部分津贴已纳入他们的薪酬,同时雇主可以进行挑选,是提供某种具体津贴还是给员工现金。比如某个产品便宜一百美元,雇员可以接受这种价格优惠,也可以拿取等值的现金。通常雇主是不太愿意支付现金的,对他们而言,公司提供价格优惠就是让每名员工都清楚自己的权益,从情感上得到了满足,而且雇主也不必百分之百地承担整个费用,因为正



如雇主所期望的那样,并不是每个员工都会去享用这种优惠的。还有一个例子,一些大学对于想要入学的员工和员工家属不给予学费优惠;有些大学只局限于给予在本院就读的员工或家属适当的优惠;还有些大学,发放一笔相当于他们学费的现金,资助那些想去其他学院学习的员工及其家属。以我的经验,从没有企业愿意将优惠待遇直接转换为现金发放给员工的。

本章小结

工作用品补贴和额外津贴是整体薪酬等式的重要组成部分,但常常被企业忽视。它们的重要性体现在其影响力方面,无论是工作用品补贴欠缺,还是特殊津贴过头,都会带来不同的麻烦。如果企业对于个人工作用品和工作环境设施有一个周密的计划,这不仅完善了薪酬方案中一个关键的组成部分,更是向员工表明企业重视他们的价值,为其努力工作提供了最好的客观条件。企业为其员工提供的具有本公司特色的额外津贴,使雇员有了一种归属感。

在处理这一薪酬领域的问题时,首要的一步是整理出一份能反映企业设施的清单,了解企业提供了什么设施和待遇?由谁策划其中的那些具体内容?这些设施和待遇是否与员工的需求相符?他们与企业最终想要实现的目标有什么关系?

接下来一步是,组织一个雇员工作小组,让这些员工代表对当前的措施进行一一评估,肯定好的一面,对不足之处提出改进方案。

也许把这两个方面作为薪酬的一个组成部分,看似不尽合理。然而,就工作设施而言,企业承担的费用或者转嫁到员工身上的变相费用都是十分可观的。额外津贴让员工轻轻松松地过上了高档的生活,从而大大地增加了他们的实际薪酬。鉴于它们在整个薪酬中的作用,我们将其归入在整体薪酬方案之中,一点都不牵强。

第7章 个人晋升和自我发展机遇： 晋升阶梯或者内部串岗

企业向员工提供的薪酬完全不局限于金钱范围,就像我们在第6章中所证明的那样,它可以表现为企业为员工代付某种费用、职位上的某种特殊津贴和各种各样的额外津贴方式。在本章中,我们着重论述另外两个对员工极为重要的薪酬组成部分:发展机遇和晋升机遇。当员工在考虑是否在这个公司工作时,通常最为关注的是基本工资、各种形式的附加工资、工作用品补贴和额外津贴。然而,公司提供的晋升和培训的机会也一样值得关注。事实上,对许多年轻的雇员来讲,它的分量更举足轻重,决定了他最终是走还是留。在当今的形势下,个人发展机会较之晋升机遇显得尤为重要,因为这是一种使雇员终身得益的薪酬。



梯子型晋升到内部串岗

很久以来,争夺晋升机会,向上攀升一直是员工所有考虑的因素中分量最重的一个,这么考虑也确有其道理。原因之一是,大家总是以一个人获得的职位的高低去评价他是否成功。同时,获取这一职位的速度快慢也是其中的一个必要的评判条件。换句话说,年纪轻轻就功成名就是每个人的梦想。这比慢慢爬升,在青春已逝后,才谋得一个高位,要精彩痛快得多。不管传统的目标在现在看来有多么不合潮流,但它表明年轻就是本钱,那时您的年轻就意味着数千美元的薪资。现在年轻人的身价也变得更高了。有一点是毫无疑问的,职位越高越好。

在有些领域,如大学、室内交响乐队,职位越高并不一定就是越好,反而有些当事人心存疑窦。有个教授曾这么说:“上面抓壮丁,非让我做系主任不可。”不过,一般这种人都被当作“异类”。几乎人人都相信职位越高越好,因为社会存在等级制度,职位和社会等级是息息相关的,虽然表面上看还不是特别露骨。

然而,这种现象现在已发生了很大的变化。首先,结构精简后的现代企业根本没有那么多的副总裁的职位。从某种程度上,内部串岗正在取代阶梯发展模式。内部串岗方式以前不被员工看好,因为它只是一种企业内部的横向调动,雇员被调动到其他部门,职责没有多大的变化,但这种方式正有日趋流行的趋势。除了企业内部串岗,员工对企业提供的学习培训机会也更加重视,员工对此的关注程度,已超过对企业中获取晋升机会的关注。员工越来越多地从自我锻炼、自我培养的角度来看待自己的工作。对于他们来说,现在从事的工作必须让他们受益匪浅,为以后的跳槽打好基础,做好准备。

一个人在某个企业工作的时间越久,他在该方面的工作经验积累就越丰富。然而,鉴于一些技术因素及雇员积累的重要知识往往



与独特的企业文化相关联,所以,这种工作知识在其他企业的实际运用性可能较小。

虽然,现代企业中员工的流动性很大,但员工的核心知识,可以到处运用,而且可以在工作中不断充实调整。所以员工期望企业也是一个教育培训场所,他们可以从工作中不断扩大知识面,提高工作技能。

有些缺乏眼光的雇主对这种做法不以为然,他们不解为何要去培训一个准备跳槽的员工,这么做的风险显而易见。然而,雇主应当看到这名经过培训的员工无论他将来是走还是留,至少目前他能为公司更好地工作。

雇主常常在雇员面前唠叨他们应当信任公司,遵守对公司的承诺。有一位老板这么对我说:“现在的雇员不具备过去雇员的一些素质。”(其实,我觉得他所说的素质无非是指雇员应该满足于自己的低工资水平,能让他更好地盘剥他们的价值。)但雇主经常在自己的员工面前失信,不遵守自己的承诺。员工最害怕老板违背承诺,我在密歇根大学高级职员培训班有一位学生就有这种类似的经历,当他休完假期回公司上班时,获悉他的公司已被收购,而他的桌子上摆着一封解聘信。在这种情形下,雇员是否还应该信任他的公司?对此,众多的雇主根本没有什么意识。鉴于现代企业中的收购兼并现象举不胜举,所以,雇员当然不愿意一辈子在同一家公司工作。以往,员工关注的焦点是工作中孕育的晋升机遇,而现在他们更看重工作中孕育的自我培养、自我学习的机遇。他们会这么问自己:“这份工作能让我学会什么?对我今后的工作有没有帮助?”

员工的这一观点与以前截然不同,他们的态度等同于斯坦·戴维斯和吉姆·博特金《床底下的怪兽》一书中的观点:如果您不能从正在做的中学会一点东西,最好早点跳槽。现代社会一切发展太快,这迫使员工不断地进行自我充电。



问题

当企业试图将这两个因素归入到薪酬体制中,使其更合理更完整时,一系列问题尾随而至。我曾提到过结构精简以后的现代企业的一个重大特征,就是高级职位的数目在锐减。在企业提供学习机会方面,企业的确为培养员工花了不少的钱,但大部分的教育经费都花在培训上面。有些培训应由公立或私立学校提供,有些则是企业分内的事。当然,也有些费用是雇员花在攻读学位上的。底特律有家汽车公司就是这么做的,它资助员工攻读 MBA 学位。但从雇员角度来看,许多企业缺少一个良好的计划,以使这些学员有机会尝试使用他们所掌握的新技能。因为员工每晚上夜校学习,最终拿到了 MBA 学位,但他们所做的工作和以前一样,丝毫不变,那么 MBA 学位对他们又有什么意义呢?对于员工来说,除去自己的努力和汗水,不花一分钱拿来 MBA 学位也没什么不好。但企业在员工身上投资了数百万美元,却未能将这种投资与企业的目标、前景和价值相结合,从而造成投资浪费实在可惜!雇主从未重视过员工的个人事业发展计划。

麦克莱伦在《成功的动机》一书中归纳了四种类型的动机需求:成就感需求、权力需求、归属需求和自主需求。关于归属需求和自主需求,我将在下一章节中有关工作设计和工作团体中具体论述,我们这里主要探讨前面两个需求。成就感需求,指的是个人在工作中有期望自己能出色完成任务的强烈愿望和冲动。有很高成就感需求的人往往不断地向自我能力进行挑战,注重各方面的信息反馈和对自己技能的全面培养,充分实现自己的个人价值。而那些成就感需求较低的人往往只求平稳舒适、不思进取。权力需求较强的人与权力需求较弱的人的表现正好相反,前者喜欢全面负责,独立行事,后者缺乏自信,令人担忧。企业的难处在于它们无法将成就感需求较高的人与权力需求较高的人区分开来。想做好事情的人与想成为控制



者的人是不一样的,所以企业需要费一番功夫,根据自己的企业情况,研制出一套能有效区分这两类人的可信方法。但对于企业来说,这并不容易,因为其中有许多混淆不清的因素。首先,这些人的需求是互相交叉的。其次,单从权力需求出发,我们知道存在着两种性质的权力需求。一种是正面的权力需求,员工从企业利益出发,试图通过自己的努力,实现个人和企业的目标。另外一种是有负面的权力需求,某个职员垂涎某个职位,只为满足自我膨胀的权力欲望。雇主应当根据自己的判断最大限度地鼓励提拔前者,打击后者,因为他们往往是害群之马。

晋升机会

首要的问题是纠正有关晋升的传统观念,即无论何种晋升都是有益的。个人需要在社会大环境中确立一套新的价值观,而是否在企业中身居高位并不是体现这种价值的惟一衡量标准,它应当包含晋升机遇(权力需求)和发展机遇(成就感需求)。

第二个问题是关于如何确定正确的人选。令人遗憾的是,许多企业的失败例子正好印证了“彼得原理”。不妨听我来简略地阐述一下:您在目前职位上的工作干得越出色,您越可能被确定为晋升的对象,直到您江郎才尽,您的晋升空间才会消失。我可以确信我们中许多人在现实生活中都见过这样的事例。比如我们有时会发出这样一声感叹:“嗨!这个家伙怎么混到这个职位了?”答案很简单,这位经理在前面那个岗位上发挥得很好,但是他现在的工作并不需要原来的那些技能了。因此,晋升工作应更多从新的工作性质出发,多考虑提拔精通这方面技能的人才,而不是只重视表现不错的门外汉。反之,对于精通某一领域并做出成绩的人,不能想当然地调离这一领域,提拔他去从事他所不熟悉的工作。还有一点对雇主来说,要做到就更难。那些在目前岗位上业绩不突出的人,也不能从提拔的补选人员中删除。就好比不是所有好的教师都能成为一名好校长,有的



教学水平差劲的教师转行做校长却干得有声有色。

第三个问题是,要对员工的抱负作一个具体评估,员工的进取性大小是一个很重要的因素。当然这也不是说野心越大,就越适合提拔到高一级的职位,企业需要对员工表现出的正常的权力欲望和自私的权力膨胀有一个细致的分析判断。后者只从个人利益出发,往往不愿意为争取这一职位付出应有的努力。

最后,企业必须参考流动轨迹图,如图 7.1 所示。此图说明只有当个人技能与个人所面对的挑战处于交叉点位置时,企业的效率和个人的效率才能达到巅峰状态(如图中 A1 和 A3)。如果技能指数超过挑战指数,个人就会产生厌倦情绪(如图中 A2);如果挑战指数超过技能指数,人就会变得焦虑不安(如图中 A4)。

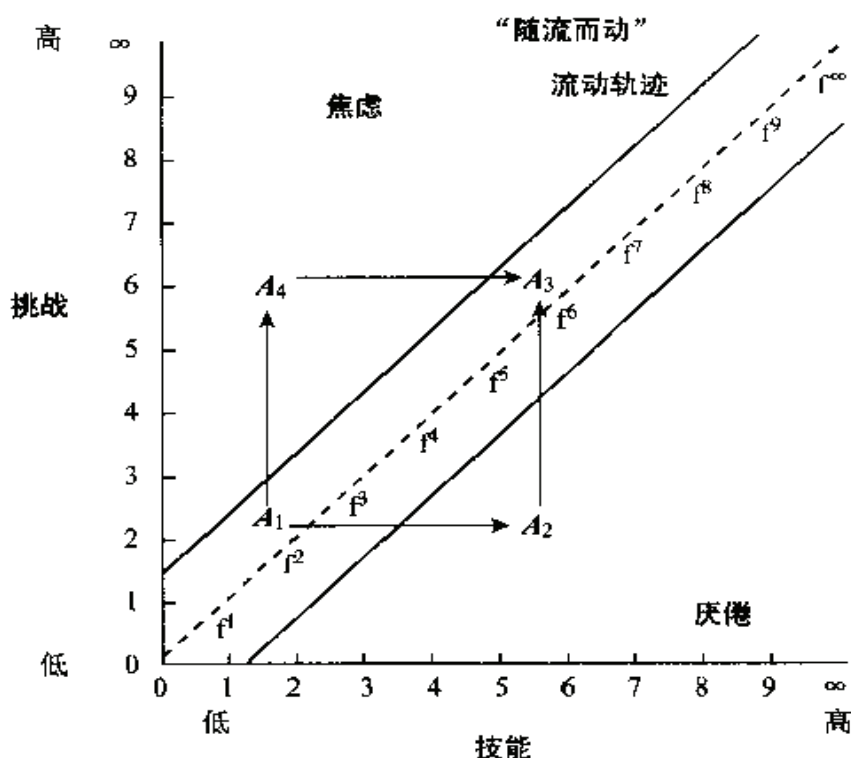


图 7.1 流动经历为什么会增加意识的复杂性

聪明的经理们会根据流动轨迹图规划他们的薪酬方案。其中挑战代表着企业和个人的目标,技能是实现目标的手段,无论是给予员



工晋升的机遇,或是发展的机遇,或是两者兼而有之,必须将薪酬范围控制在流动轨迹这一区域中,这一点至关重要的。难点是工作环境是多变的、动态的,因此图中数据不可能是不变的。个人处于三种运动位置:在流动轨迹中,在流动轨迹的上方(感到焦虑),在流动轨迹的下方(感到厌倦)。当员工的工作状态越来越好时,企业应当给予他们更多的挑战,但企业往往忽视了这点,从而导致了员工滋生了厌倦情绪。F线代表了员工的综合工作状态,当F点往上移动时,表明员工的综合意识越强,工作表现也越出色。

发展机遇

谈到发展机遇问题。首先,企业应该抱着这样一个态度,将培训和教育当作薪酬体系的一个组成内容,而不是仅仅作为去满足某些高级经理和一般职员的一时需求。企业在整体策划培训教育计划时,应更具战略性和组织性。这也是绝大部分企业都具有的一个战略意识,因而企业必须仔细培训内容和教育方式。而其他不合适归入发展机遇部分的东西,可以算做是薪酬等式中的私人因素,也就是个人的某些特殊需求。对于那些有强烈成就感需求的人,企业尤其要重视,一旦他们认为方案不够完善、不够刺激,他们就会放弃在这里的工作。

第二,教育培训作为对个人的一种投资,必然存在成本问题。许多公司,比如埃尔可公司就有一个他们自己的“大学”。但是很难将教育培训和企业盈利联系起来,原因之一是因为这一投资成本是隐形的,当培训教育计划因内容不足而导致失败时,它在培训经费预算上毫无反映。举个例子,有一位员工认为现在的工作已让他厌倦,他不能再学到什么新的东西,或者是受到其他公司的优惠条件的诱惑而跳了槽,这所引起的成本与企业的培训费用无关。但企业必须重新招聘人员接替他的位置,这样成本就反映出来了。

第三,教育培训费用一直是企业全部预算中最易被削减的部分。



企业总是把它看做是一种额外的,而不是基本的待遇,就像学校中的音乐课,总是被列为可取消的首选对象。

解决方案

当公司将员工的晋升机遇,特别是发展机遇,自动归纳到企业的运行机制中去时,有一些问题一定要谨慎考虑。

晋升机会

有相当一部分的企业,在挑选了极具潜能的特殊人才之后,就注重对这些人才的工作职责和发展轨迹进行调整,提前为他们做好了晋升的准备工作。然而,这些被选中的特殊人才对所有这些计划一无所知,只能凭借公司的一些传闻进行推测。对员工来说,他们的参与积极性被剥夺了。

一旦人选确定以后,企业要为他们制定一个个人发展规划。我把这种以晋升为目的发展规划称作为梯子型晋升。企业的那些顾问专家必须清楚地了解哪一种规划能够与这些特殊人才的愿望相符合,哪些措施对他们最为有效,他们的不足处在哪里,他们还有哪些潜力可以挖掘。如果雇佣双方对于晋升方案能达成共识,那么企业就可以安排具体的培训管理项目,让这位新经理上任后不被当做一个“糟糕透顶的老板”,而是使他(她)成为一个出色的老板。

接下来的一步,就是具体规划工作细则以及可能遇到的挑战因素,这样的规划必须是长期的、有针对性的规划,这样员工才能为未来的工作提前做好准备。这些规划越具体,员工心中就越有底,对下一步工作就能准备得更充分。有时,公司会让该员工在正式接受下一个工作之前,接受一个热身培训(比如,派他到巴西工作一年,为将来从事国际业务作好准备)。

最后,企业制定一个辅助计划,能帮助他们尽快进入角色,圆满



地完成任务。一般情况下,员工一旦接受工作,就常常被告知:“嗨!这下看您的了,好好干。”这些新员工无法获取不带偏向的反馈信息,无法向那些能给予帮助并起监督作用的人员讨教。

发展机遇

发展机遇涉及到两项基本工作,其一是企业内部串岗的规划,其二是公司自己的教育培训课程的制定。

企业内部串岗,是指为每位员工提供一个企业内部培训或者是去其他地方接受培训的机会。技术方面的培训尤为重要,在许多企业和工厂,企业依然延续着古板的传统做法。个人的发展离不开行政上的提拔,企业内部串岗模式对此做出了挑战。一些员工并不谋求职位的晋升,他们渴望在技能上不断有提高。所以企业应当尊重他们的愿望,为帮助他们实现技能上的不断进步提供方便和条件,这是明智之举。企业应当有具体的培训细则,阐明对个人技能发展有益的各个培训项目和措施。在具体的工作中,企业必须提供全方位的具体帮助。

这种以注重发展机遇为目的的承诺,也是一种薪酬形式。我知道有这么一家公司,曾经尝试了这一做法,结果是弄巧成拙,让受益人根本高兴不起来。有一位员工希望能从事国际业务方面的工作,公司答应可以考虑。但讨论的结果是再过几年后才能给予调动,但公司没有告知具体的原因,事实上,好多的细节永远是对员工保密的。

在这两年中,这位员工坠入爱河,并已订婚。有一天,老板把他叫到自己的办公室,对他说:“在一个月內,您将动身出发去我们在意大利的一个分厂工作。”这种交流方式本身就有问题,太专横独断了,公司根本没有征求一下员工的意见,询问他的情况有无改变。当该员工回答老板,称自己已经结婚,不能再像过去那样无拘无束去海外工作了。他的态度惹火了老板:“是您自己提出要去国外工作的。”该



员工只好回答道：“可那是两年之前的想法，现在情况已经发生了变化。如果当年您就有所承诺，我就可以调整好我的生活后赴任。”

在这种情况下，公司的老板过于呆头呆脑了。我相信，雇主过去和现在都坚信自己是有理的一方，错的是不知感恩图报的雇员。化解问题的关键在于老板应当和员工就工作安排进行公开的磋商，并一起制定方案。内部串岗培训工作可分为两个部分：一部分是以培养工作经验为主；另一部分是强调与员工个人发展规划相配合的教育培训。这些教育培训可以包括攻读学位（如 MBA），也可以是一些特殊的高层次培训项目。这类项目只要规模适中，也可以由公司自己组织，在企业内部开展。

关于公司提供的机遇，公司应当有个明确的认识，并促使发展机遇成为企业中一个积极向上的因素。这类机遇不仅仅指企业组织的内部培训，还包括一些社会组织的培训和教育项目。

由公司自己设立的培训课程，可以分成几大类展开。当然最主要的项目是技术培训，为在岗职员提高业务水平提供帮助。大部分企业（无论规模大小）都很乐意去做这项工作，并且做得很出色。

企业应当关心的第二个方面是关系到以团队为主的培训和具体课程设置。尽管目前团队的发展速度迅猛，但在世界著名的企业，包括美国企业在内，团队培训依然是一个空白。在诸如怎么促使团队做出正确决策，如何提高会议的效率等等课题上，具有针对性的培训教育课程寥寥无几。

如果公司提供一些增进员工交流方面的培训教育项目，公司也将受益匪浅。公司在向员工征询造成他们不满的原因时，发现员工常常将矛头对准与他们朝夕相处的上司、同事、同行以及下属，总之，是他们工作中遇到的各类的人。我的专门调查小组发现，这并不是他们产生不满的真正原因，人际之间存在的不愿倾听、不愿沟通和不愿合作的冷漠态度才是罪魁祸首。因此交流培训应当是所有培训中的第一重点，当公司准备实施团队方案时，这类培训是必不可少的。

最后，对于员工的培训还可以具体从个人思想、人际关系和个人



成熟三个方面入手,自身意识的培训是十分有益的。“情商”对美国企业界的影响非同寻常,情商是专指一个人在确认和控制自己或他人的感情方面的能力。丹尼尔·戈尔曼的专著《情商》和《情商的运用》引起了广泛地瞩目,他最近在《哈佛商业周刊》上新发表的名为“卓有成效的领袖风格”一文更激起了大家的兴趣。现在雇主视“情商”同“智商”一样重要,许多企业正考虑如何开拓这方面的培训工作。

“情商”的培训同时也能让所有员工获益不少。与其他以发展机遇为目的的培训项目一样,“情商”地培训使企业从中得益,但是员工得益更大,因为他们可以随身带走这些技能,终身享用。

有时候,对员工进行一般的培训是绝对不够的。尤其在高层管理领域,必须强化人与人之间的交流。作为一个高级导师,这也正是我所要考虑的课题。有许多高职人员向我讨教如何才能让那些愚蠢透顶的家伙明白,他们的所作所为已经给他人造成了不利的影响。但是这些高职人员对于自己的某些愚昧无知是闭口不谈的。与我共事中的人员中,有相当一部分的人都表现出这种综合病征。有时候,我不得不称问题是出在头头那儿。许多经理告诉我这一情况,大多数陷入麻烦的人不是因为他们技术不行,而是自身缺乏协调人际关系的能力。他们在这方面的欠缺也大大影响了他们今后的事业发展。(有关个人辅导的细节,可查阅高级人员辅导和人力资源系统一书。)

如何提高个人技能,涉及到员工如何处理工作压力的本领。“变化的时代”网站是这么阐述它的观点的(并提供了一套压力测试题):压力是造成生产率低下、社会机制瘫痪和疾病等的主要原因之一。它的形成与工作中或社会环境中人们面临的巨大压力有直接因果关系。这家网站指出了造成压力的根源,并阐述了压力带来的负面影响,并简明讲解了这一由超负荷压力带来的问题,使人豁然开朗。致力于适当的控制和减小压力的培训项目对劳资双方来说都是有益的。



除了减压管理,增加对时间的管理亦十分必要。“思想工具”网站可以在这方面给我们提供帮助。我们都注意到个人在工作中浪费时间这一现象,因此大多数雇主对效率问题十分关注,早期的科学管理研究也是围绕着这一重大课题进行的。在深受欢迎的培训课题中,时间管理培训就是其中之一。

建立一个良好的工作环境和维护员工的身体健康,其重要性不言而喻。具体的工作包括确保工作环境的安全,监控物质浪费,提倡禁烟活动和健身运动。在这方面,雇主准备了许多活动项目,从开设营养学方面的知识讲座到如何参加健身。有些公司甚至开设健身房,并配备咨询专家。只有健康的员工才能增加生产力,减少缺席情况,降低员工薪酬成本,同时也节约了医疗保险费用。

对于员工的个人培训不必由公司自己去负责实施,公司可以仅仅辅助这一工作,让其员工参加由某些社团、社区综合教育机构或者是由某些商业机构组织的培训项目。关键是这些培训能帮助员工全身心的发展,且给雇主们带来巨大的收益。

方案总结

作为企业,应当同时设立发展机遇和等级晋升这两项内容。如果有个工程师很满足于做一个出色的工程师,雇主应当尊重他的选择并为他提供(与职位晋升待遇相同的)技能发展机遇。

仅有晋升阶梯是不够的,企业必须将内部串岗机制也补充进去。企业可以为员工提供包括这两种机遇的薪酬方案,但企业必须做到以下几点:

作为整体方案的第一步,企业必须确保该方案同时包含晋升阶梯和内部串岗这两种机遇模式。该方案根据员工的兴趣和表现,结合雇主的期望和目标,制定出重点不同的有针对性的个人发展方案。成就感需求和权力需求可作为一种评估手段,去衡量员工对晋升和技能拓展这两方面到底感兴趣的程度如何。这一方法同时可以随着



时间的推移而改变,新成立的 HRGEMS 网站允许雇主参加自身测试并为其保存测试结果。所有参加测试的员工个人资料可以作为最新的信息来源供雇主参考。

企业在考虑晋升机遇的时候,尤其针对某些特殊雇员或者是有巨大潜能可挖的新成员,应当经常检查自己这方面的工作情况。同时要建筑一个畅通的交流渠道,从中经常获取员工提供的反馈信息和个人要求,这些信息对雇主来说是极其宝贵的。

企业在考虑发展技能机遇时,第一,不妨先拜读一下由戴维斯和博特金撰写的《床底下的怪兽》一书,以便对于当今市场上人才的需求有一个更清醒的认识。他们认为员工们必须在工作中进行不断的自我提高,自我完善。同时,积极争取员工的信息反馈是企业必须认真做好的一项工作。

第二,寻找一种能让劳资双方都能获取较好回报的教育培训机制,先对目前现行的教育培训状况做一番战略考察。以医疗和健身培训项目为例,其实许多这类项目都具有这种杠杆调节作用,雇佣双方都能从中获得收益。

第三,测算企业内部培训和企业外部其他培训项目的费用支出情况。特别注重那些整体教育培训计划的针对性,让那些计划既符合企业的战略目标,又结合员工的兴趣爱好。不要像有些公司那样,一方面鼓励员工去攻读 MBA 学位,另一方面对于那些新鲜出笼的 MBA 人才,却没有做出相应的工作方面的调整计划。

最后,企业应当建立一种双向激励的薪酬方案,员工既可选择技能发展,又可选择等级晋升。如果有一些教师只想干好自己的本行,成为本行业的先锋人物,而放弃被提升为校长的机会,对这些愿望我们亦能认可,因为不是每位教师都想坐上校长宝座的。

本章小结

在当今的商业界,“进取”的含义已与过去截然不同了。从前,人



们在企业中争夺晋升机遇,因为这是公认的惟一发展的途径,而且晋升的速度愈快愈好。如今,仅有晋升阶梯是不够的,内部串岗机制作作为一种补充方式,而不是替代,也进入了这一领域。企业对这两种方式要区别对待,并提供相应的机会。

如同我们在本书中其他章节里一再强调的那样,晋升机遇和技能发展亦是整体薪酬的一个组成内容。它们不仅仅是行政管理上的事情,而且是关系到能否帮助企业实现最终的目标、完成整体使命和实现企业价值的重要因素。在结构精简以后的现代企业和新一代员工的身上,这种期望和需求愈加强烈。企业必须有这样一个新的观念,员工的知识面应该广一些,不能只局限于岗位技能。同时也应采取具体措施支持员工提高综合素质,让员工能从企业的晋升阶梯和内部串岗机会中寻求自身发展的轨迹。

第 8 章

薪酬的柔性部分： 心理收入、生活质量和 私人因素

在美国社会里，金钱的作用已变得无可匹敌，人们已普遍接受“金钱至上”的人生观点。钱是如此的重要，以至于连有钱人也常常为如何花钱（消费）这个问题而费尽心机。约翰·豪伊教父在他的那本《神圣的消费》一书中，也曾探讨过金钱的作用问题。对于薪酬专家而言，金钱不能代表一切，其他重要的因素亦不容忽视。

我们有不少有关金钱的成语和俗话，如“利欲熏心”、“金钱不是万能的”。1981年有人曾做过一次调查，让求职的学生，对18个因素按其重要性进行排列，抽样表明，钱只排在第九位。我尤其突出这次调查的时间，是想表明早在20年前，人们已经萌发了这种新观念。在他们看来，工作中还有其他因素更具价值。在新一代的员工中，大家对非金钱因素看得越来越重，但他们的这种选择至今未能得到社会和雇主应有的重视。



1980 年,桑迪·詹克斯和他的同事们从社会学这一视角,对这一问题展开了讨论。他们研制了一张工作吸引元素指数表(见表 8.1),钱在众多吸引元素中名列榜首。然而,另外 13 项非现金因素综合起来,其指数总和是现金指数的两倍,这些具体的数据反映了其相对的重要性。带有减号的是负面因素,比如工作环境较差,工作中有过多的行政干预(微观管理)或者工作过于机械和重复。在政府部门工作也是一种负面因素,职员也感到一定的失业风险和等级压抑。

表 8.1 工作吸引元素指数表

| 排名 | 项目 | 次重要性比重 |
|----|--------------|--------|
| 01 | 收入 | .214 |
| 02 | 教育资历要求(越高越好) | .165 |
| 03 | 工作时间超过 35 小时 | — .145 |
| 04 | 岗位培训 | .134 |
| 05 | 工作环境肮脏 | — .132 |
| 06 | 休假时间(越长越好) | .107 |
| 07 | 可自我安排时间 | .106 |
| 08 | 过多的行政干预 | — .104 |
| 09 | 工会合同(仅此一份) | .099 |
| 10 | 工作过于机械和重复 | — .096 |
| 11 | 政府职员 | — .090 |
| 12 | 国有企业职员 | — .071 |
| 13 | 森严的等级制度 | — .082 |
| 14 | 失业风险 | — .082 |

显而易见,在工作中,除了薪酬以外,还存在众多让人喜欢或者讨厌的因素。工作既为人们带来一定的金钱,同时代表了一种社会价值(积极的或消极的)。工作也意味着您已成为某个社团的一员,



将与社团内的成员和其他社团如少数民族和地方社团的成员进行交流。但工作通常也包含了一些额外的因素,我称之为私人因素。如果这些额外因素能够得到满足,员工的工作热情还会增加,员工会更确切地感受到工作带来的充实感。美国薪酬协会的巴巴拉·帕罗斯女士提出了“共创未来”的观点,其含义不仅是指职员们有义务与公司共同承担经营风险,还涉及到其他一些因素。巴巴拉·帕罗斯女士和来自默瑟学院的比尔·香农先生将一起就此阐述他们的见解:

- 有意义的工作:员工从事的工作具有挑战性和社会意义
- 金融信息:员工对公司事务有充分的了解而且能够不断地获取信息
- 领导:最高层领导的实干作风
- 员工参与:员工献计献策,参政议政
- 业绩回馈:员工从多种渠道源源不断地获悉自己的业绩评估状况
- 前景设计:公司从长远的角度,为员工设计个人发展规划

整体薪酬等式的最后三项组成内容基本上也包括了上述这几个因素。心理收入是指雇员在工作中,或者在与下属、同行、上司的交往中所获得的快乐感(或失落感)。生活质量是指职业和个人生活的关系,这一问题涉及到如何平衡工作和生活之间的关系,包括如何密切家庭和工作的具体方式。比如,公司应考虑为员工的上下班提供一些方便。私人因素是指员工有一些较为重要的个人需求,期望得到满足。这反映出新一代的员工和其他追随者们正在重新积极地设计自己的工作和生活方式。

心理收入: 免费享受生活中最美好的东西

心理收入是指由工作的性质、工作的表现和工作的环境等因素



共同创造出来的情绪上的满足感。它是指个人的积极性、个人的价值观以及工作环境(包括工作情况、工作本身、上司和其他成员)三个方面的综合作用,给个人带来的强烈的快乐感受。雇主可以通过改进几个方面的工作,使员工们更加努力地工作,为企业做出更大的贡献。一旦忽视了心理收入的作用,其损失是难以估量的:

- 企业为争取或挽留某些人才不得不增加支出
- 雇主对员工缺乏信任,一直怀疑员工是否循规蹈矩,是否尽心尽职
- 权力的威慑力下降,造成员工们心不在焉的工作态度,工作中的失误和返工现象屡禁不止

问题

心理收入中最基本的一个问题在于,雇主常常只是嘴上说说,但从没有把它真正当一回事。这意味着企业中有一部分潜在的资源被浪费了,雇佣双方的“双赢”机会丢失了。我个人认为,最主要的原因是企业机制中缺乏对整体薪酬方案的规划,雇主不知道自己该为员工提供些什么,员工不清楚自己这方面有些什么样的需求,或者即使清楚,也是心存疑虑,犹豫不决。

在工作中,确实有一些因素能够帮助企业创造一种积极的工作环境,让员工精神饱满地投入工作。但这些因素过于强调柔性的一面,也有可能影响到企业硬性的一面(组织结构)。举个例子,有的员工喜欢一个人全面负责一项工作,或者是整项工作中一个单独的部分,这也就是所说的“使命感”。但是,企业在涉及到“流水线”或者分工十分明确的工种时,要多考虑这些工作的性质和企业的结构。因为过多过细的分工将会导致员工没有办法去了解整个工作程序,从而失去整体感。事实上,过细的劳动力分工剥夺了他们工作中最



为重要的一个价值,即劳动力价值,这也就是卡尔·马克思所说的“剥削”。

这些消极方面必须得到更正。对于现代企业来说,他们所面临的问题是,他们能否以最快的速度去弥补薪酬机制中这一缺陷。

第二个问题关系到工作本身。工作意义是工作中最为重要的部分。比如,对一个电工来说,接线只是他的工作内容,而这项工作本身为家庭和企业解决了他们所需的电源问题,这就是意义所在。每个人都希望自己的工作具有很大的社会价值。有一名参加培训的学生,在谈到企业的行政管理和工作意义时,发表了这么一个观点:“我的工作,或者说我工作的价值,不在于薪酬多少,而在于获得一种个人成就感。”

约翰·卡尔文用了一个很独特的词“感召”来表达自己这一观点,即每个人都是在上帝的感召下才去从事某项工作的,也就是说每个人都是按上帝的旨意来决定自己的工作的。这似乎有点夸大其词,但确有其人,比如慈善机构的工作人员、神职人员、社会工作者、教师和医生等等,他们牺牲了一定的基本工资,为了有机会去帮助他人,获得心理上的满足。而有些工作则违背社会健康和福利原则,比如给小杂货店送烟,就具有消极心理影响。在多数情况下,雇主会考虑加强其产品和服务的社会价值,从而也提高这一工作自身的价值含量。

第三个问题涉及到公司的老板,也就是雇主。如果您对一个糟糕老板可能产生的消极影响依然心存疑虑的话,那么在拜读了斯科特·亚当斯所撰写的《迪尔伯特》系列丛书之后,这种疑虑就会消失。这套丛书受到异乎寻常的欢迎,书中的那个竖着头发,顽固得像块石头的老板,似乎一下子成为众多老板的一个形象代言人(当然,我不是指每个老板都是这样的)。那些糟糕的老板,无论是愚昧无知的,还是用心恶毒的,甚至是有精神失常的,都给员工带来了无法言表的痛苦和折磨,而那种常常恶言伤人的老板会逼得职员愤而辞职。埃米·齐普金在《纽约周刊》上发表了她的看法:根据一项盖洛普民

意测验,大多数员工在求职时,期望能遇上一个关心员工的老板,并将此需求排在金钱和额外福利之前。在采访了700家公司的两百万员工之后,盖洛普调查发现员工为公司工作期限的长短、他的业绩水准的好坏,都和他与他的直接上司之间关系是否融洽有关。马库斯·白金汉作为盖洛普公司的高级顾问和主要分析师这么评论道:“正是那些不懂管理艺术的经理让公司在员工的心目中的形象大打折扣。”

另外,斯菲林和卢·哈里斯发现,跳槽的人正是因为不堪忍受老板的恶言恶语而离开的。在接受采访的员工中,40%的人给老板的评价是很差,并全部表示要跳槽到新的公司,而认为老板不错的只占11%。

我们还有另一个更严峻的发现,根据1999年赫德森学院组织的民意测验,在被调查的2293名员工中,发现有56%的人认为公司对他们的生活和事业漠不关心,有55%的人(这差不多是同样的比例)认为他们无法做到对公司以诚相待。这种糟糕的管理方式带来很大的负面心理效应,从而造成了人才的流失,亦是企业无法吸引人才的最主要原因。

问题的根源在于,企业旨在提高员工职业生活的措施,不仅威胁企业原有的文化和结构,也给经理们在管理工作上带来了压力。我可以更坦率大胆地告诉大家,让这些经理们去担当新的薪酬计划的实施人,无疑是让他们咬牙去自揭伤疤。

最后的一个问题涉及到工作团体(即其他成员),情况更为复杂。对于这一问题,有两种解决途径:一种是建立一个和睦的工作团体,其中的成员在一个充满团结的氛围下愉快地工作;另一种方法难度较大,我的一个朋友称之为建立一个“净化工作环境”。这表明企业不准备对那些恶毒的捣蛋鬼采取睁一眼、闭一眼的方式,而是当机立断,予以开除。大部分职员都愿意遵守企业的各项规章制度,但总有些家伙长期无法无天,好像他们享受着某种特权,这些家伙犹如往井中投毒的人,伤害一大群周围的员工。他们仗势欺人、出口伤人、满



腹牢骚、有严重的破坏和压制人性的倾向、喜欢性骚扰、脾气暴躁,有时还偷窃办公用品等等,这些行为严重地破坏了工作氛围,让员工们无不感到愤慨。印第安娜大学篮球队前主教练博比·奈特就是这样的一个代表人物。在任职期间,他不断地从精神和肉体上欺凌他的同事、下属、有时甚至是上司。在他被解聘之前,与他一起工作的人可谓是工作在水深火热之中。伊夫林女士,这位火热律师事务所的创始人,也许也有过类似的亲身感受,所以她的公司有一个独特的口号,其缩写为“NAP”,意思是决不允许那些混蛋在公司里横行霸道。

建议方案

解决这个问题,要从体制入手进行改革,使企业有一套积极主动的管理机制,但是难度很大。相比之下,多给员工发一些钱,这样的做法要简单多了。如果雇主能对以下的领域多进行研究,相信还会有巨大的改进余地。

工作

挖掘工作潜力和注重工作设计是两个行之有效的办法。绩优,是指员工在从事该工作中,能有最佳的水准发挥,或者说是达到了他能力的顶峰,或者照本文在第7章中有关流动轨迹的定义,即在技能指数和挑战指数交叉点上达到能力发挥的极点。现在,我们在此把这一定义再扩充一下,请看下面的等式:

$$\text{优秀业绩} = \text{能力} \times \text{积极性}$$

这个等式表明,如果能力指数和积极性指数各为10,那么一名这两项指数都为10的员工能够得分100。若一个员工能力指数为5,积极性指数为10,或者恰好相反,他们的得分都是50。下面的一



个等式说得更加具体。

$$\text{能力} = \text{态度} \times \text{培训} \times \text{资源}$$
$$\text{积极性} = \text{进取心} \times \text{使命感}$$

从这个更具体的分类中,我们可以发现提高员工业绩的方法共有五个:企业必须帮助员工树立一个良好的工作态度,提供培训机会,确保资源供应,刺激员工进取心,建立责任感和使命感。所有这五项都需要管理部门进行教育辅导。因此,经理和主教练的工作职责相差无几,经理差不多扮演了“主教练”这一角色。雇主在这五个方面采取的措施,其目的就是为了提高员工的业绩水平,这一点无疑会赢得员工的支持(毕竟谁不想把工作干好呢?),雇主也能直接或间接地从中获益。

那么这一业绩水准的提高,是针对什么目标呢?当然是工作,这也是雇主必须完善的第二个领域:工作设计,一份好工作应该具有下列积极特征:

- 技术多样化:有机会运用不同的技术
- 任务明确性:有机会从事整个项目
- 工作的知识性:有机会显示知识对工作的作用
- 工作的经验性:有机会显示经验对工作的作用
- 自主权:在一定范围内有权独自处理事务
- 工作责任感:对自己的行为能承担责任
- 回馈性:能获取有关业绩的信息

如果一项工作在这几个方面的数值都很高,即表明这一工作很有吸引力。雇主应该从挖掘工作潜力和注重工作设计两方面入手,对照自己企业在这方面的工作情况,找出差距。

为了提高业绩水平,企业应当对员工的工作能力进行辅导,尽量



激发员工的主观能动性并加强工作设计,为员工创造一些必要条件。同时,企业也不要忽略建立一个业绩确认方案。当一名员工在工作上做出好成绩时,公司要予以积极的肯定和表扬。在具体执行时,要注意把握适度,且方法要不断更新,形式要多种多样,态度还要真诚感人。如果您在给一名员工发放两万美元的奖金时,悄悄地告诉他一定不要声张,那么这一笔奖金的价值就贬值了。同样的道理,如果您在给一名员工发放一千美元的奖金时,配以一些祝贺活动,那么这笔奖金就升值了。

工作的价值

雇主应当设法让员工从工作中找到更多的满足和自尊。企业可以通过突出员工的头衔来提高员工的社会价值感。如果新设计的工作名称与工作本身比较相符,那么就能纠正某些社会偏见。比如,我们把推销员这一名称改为“客户服务专家”,这听起来很好笑,但反映出雇主的用心良苦。再比如,“垃圾收集员”听起来很难听,换成清洁工就体面多了,因为前者只涉及工作的内容,而后者突出了该行业所提供的服务特色。无论是推销员或者清洁工,他们承受的工作压力都很大,但他们的工作绝对具有社会价值。对于在养老院工作的护工来说,她们的遭遇也大致相仿,这不只是一个简单的工作名称问题,而关系到这些人的社会待遇以及他们自身特殊的感受。我常听有人这么说:“我再也不干这种工作了。”那么,那些需要护理的病人由谁来照顾呢?事实上护工的工作,对于病人和社会来说都极为重要,它应该得到应有的尊重和荣誉。这项工作可以从养老院开始,让从事该行业的员工受到应有的尊敬,使他们更有荣誉感。

好的经理和好的管理模式

行政管理面临两大难题,其中之一是如何发现优秀经理(另一个是工作团体)。经理们在推动企业的决策和运行方面起着相当大的作用,但有些经理常常愚不可及,至少他们对自身的行为缺乏相当的



意识和自我反省能力。鉴于这一原因,公司应当邀请外部公司进行一系列的调查测试,以获得真实的信息回馈。

要成为一个好经理,您不仅要做出成绩,而且要避免犯错。它们之间的关系不是对立的,更确切地说,他们的互相关系是成直角的。假设有这么两条线,水平线代表错误,垂直线代表成绩,每条线分隔为从0~9共十个数值,9表示您在这一坐标上得分很高。若一位经理得了两个9,表明他成绩卓著,同时也犯了不少错误。若该经理得了两个1,表明他基本上无所事事。一个优秀的经理应当多出成绩而少犯错误。成绩是指辅导员工,为他们提供资源,做员工的良师益友,像关注自己事业一样去关注他们的未来发展。埃米·齐普金在《纽约周刊》上发表过一篇文章,指出优秀经理才是公司的宝贵财富,其作用胜过一切。我们在下面部分还会继续阐述这个问题。

关于管理方面的论著成千上万,这也反映了对于这一领域,人们的兴趣有多么浓厚。但是,那么多的管理信息资源未能在现实中被充分利用,信息资源和实际运用之间互相脱节。好比有关减肥与健身的信息一样,虽然层出不穷,但被真正采纳或实践的实在太少。另一方面,某些综合素质较差的经理根本不会从自身去寻找问题,从而也无法纠正错误,所以如何解决自身错误的问题就显得更加错综复杂,我们在下一个专题中会详细叙述。

工作社会

工作的环境就好比是个社团,如校园,大家一起工作一起玩。如果在这一社区中,大家都拥有相同的价值观念,员工自身就能健康发展。如果这一社区充满诚实、善良、自律和协作精神,那么这个团体就会蓬勃向上。反之,如果社团中充满了谎言、凶残、放纵、懒惰、自私和挑衅,那么这个团体就会受到很大的伤害。就像天堂与地狱,截然不同。问题是,在当今这样一个世界,员工们不会喜欢在地狱工作,大家都在寻找天堂,毫无疑问,这是一种必然的选择趋势。

造成这种地狱般的恶劣工作环境的一个重要原因就在于经理。



与其他人相比,经理是社区的总负责人,当然难脱干系。成功的企业不仅必须清除那些令人讨厌的经理,而且还要将表现平平的经理们培养成业绩出众的人才,这是薪酬体制的一项重要工作。经理必须对那些不能很好地合作的害群之马进行批评,甚至可以开除,不能让这些谎话连篇、凶残好斗、懒惰自私、又喜欢放纵自我的家伙,在社区中为所欲为。

作为一项具体的措施,企业可以为员工提供必要的条件,满足这方面的薪酬需求。

定期的工作情况测试:员工欢迎企业定期向他们了解工作情况,这项检查必须包括公司的具体措施的实施情况及其每位员工的个人表现。

定期对经理进行检查:员工也欢迎企业定期全方位了解经理的工作情况。

人盯人调查:在会议中经常发生当面质问的情况,或者是一对一贴身防范,直到挖出那个害群之马或消除那些颇具危害性的行为方式。

了解情况后采取行动:有了这方面的信息还不够,必须采取相应的行动。作为招聘工作中的一个环节,让新雇员和老雇员进行面对面交流,使他们了解企业这套“发现问题,解决问题”的思路。

选择老板:选择老板就好比是选择学校,这与我们所倡导的自助式薪酬体制的宗旨是一致的。它可以理解为:如果您不喜欢您现在的老板,您可以重新再选。在密歇根大学为学生选择导师,就是使用这一方法。我知道刚刚开始的时候,可能大家心里觉得有点别扭,但凭借这种方法,的确能够传达强大的信息,如果人人都弃某一老板而走,这就告诉了我们一个无可辩驳的事实。

生活质量

生活质量是指员工平衡工作和整个生活的关系,他们能愉快地



享受工作和生活中的乐趣。那么如何才能协调好工作与整个生活的关系呢？《华尔街周刊》上刊登了休·谢伦巴格的一篇专栏文章：“工作狂们最想知道的是：我还能有我的个人生活吗？”因为在生活中，家庭生活占了很大的一个部分，因此生活质量主要讨论的是如何处理工作与家庭这一对矛盾。生活质量的另一个部分是指员工的健康，如果员工身体虚弱就根本谈不上平衡好工作和家庭的关系。

问题

在生活质量上，存在的问题不少。鉴于这本书的宗旨，我只准备就这些问题中的一个，即工作生活与家庭生活的平衡问题，进行重点探论。

从如何对待工作与家庭的问题上，我们可以感受到长达 50～100 年的文化变迁。随着工业化的进程，人们脱离了家庭农场式的生活方式。那时每个家庭成员都共同生活、相互照顾，但现在工作与家庭已完全分离，长时间的持续工作也成为很平常的事。怀特写了一本名为《企业人》的书，讲的就是这样一个变迁。当今的从业人员非常的多元化，特别是妇女，“六进六出”的工作时间模式已经过时。新的从业大军的三类代表正是这场变革的主力军，他们是新生代、国际大军（全球范围的竞争）和异性（指女性从业人员）。除去这些依然在壮大的主力军，我们还应发现一个新兴的领域——因特网。它对市场经济的冲击力很大，因为它能使人们洞察其他企业的动向。雇员开始意识到他们可以借鉴同伴的成功经验，学会如何去改进自己工作环境中不尽人意的地方，使之变成一个健康向上的社团。作为雇主，可以从工作时间和工作地点入手，使这两者能够变得更加灵活，尽力解决一些后顾之忧。

第二个问题是保持工作和生活的和谐与平衡，这是当前员工、特别是年轻的一代的迫切要求。有些雇主过于死板，往往仍只考虑企业的运行情况，而漠视雇员的家庭生活。有一名年轻的工程师埋怨



道：“我们的上司（我对他不屑一顾）竟然决定每个周六上午 8：00 和周日下午 4：00 召开一个小时的碰头会，商讨公司未来发展前景问题。然而我们在这些会议上根本无所事事，这完全是一种浪费时间和典型的形式主义。”还有一位 30 多岁的工程师这么评述他的老板：“我的老板在厂里不分白天黑夜地干，他根本没功夫去看看自己的三个孩子，这根本不是我想要过的生活，但我觉得我已经掉入一个陷阱，无法摆脱。老板期望我们能像他那样工作，可我期望有自己的生活。”因此，我们面临的挑战是，如何在家庭和工作之间找到一个平衡点。

第三个问题是超负荷工作。我们从朱莉·肖尔那里了解到美国的超负荷工作情况很严重，人人都忙得不可开交。这导致了另一个问题，即阿莱·霍克蔡尔德所说的“轮班工作”问题。许多妇女才从公司下班回家，立刻要紧张地投入到家务中，家务活就是她的第二份工作。虽然，霍克蔡尔德在他那本《时间的束缚》一书中提及许多公司都推行“家庭保护”政策，但即便是这方面立场很坚定的公司，往往也不能长期执行此项优惠政策。

这些还不是问题的全部，比如还有上下班路程问题，是不是很远？工作环境是否舒适、吸引人？还有雇员的疾病和不适，对生活质量所造成的损害也是巨大的，所以企业必须特别注意这些问题。

解决方案

从整体薪酬方案角度出发，我们从三个方面来探讨生活质量这一问题。第一，企业的高层必须对生活质量这一薪酬因素引起高度重视。他们在制定总体政策时，应将这一因素的分量与保障产品质量和总体质量管理相提并论。薪酬经理不可能将工厂迁移，这是董事会的事。同时，许多企业范围内推行的措施，如安全项目和禁烟项目，必须从管理层开始贯彻执行。首席薪酬经理有责任向其他高级经理阐述生活质量的重要性。



第二,必须对经理进行培训教育。那些制定每周六上午8点召开例会的经理们,都必须接受培训。如果没有那些受过培训且高度负责的经理们的参与,这些新项目根本无法推行。

第三,综合应用各个薪酬项目。例如,良好的工作环境计划,表明了雇主致力于提高员工的身体健康状况的积极姿态。这一计划工作必须包括定期报道有关健康、安全、培训、禁烟、减肥咨询活动以及有关食物营养方面的情况。这一举措不仅显示出企业一方的关怀,也给予了许多员工实际的帮助。这对企业的财务状况的改善也有益,因为员工的医疗保险费用会因此降低,因病缺席情况也会减少。

那些旨在缓和与工作与生活矛盾的项目特别突出了时间上灵活性的重要作用。有些曾经让人羡慕的东西,现在已成为企业必须考虑的部分,并被溶入到整体规划中,这其中最关键的问题就是如何掌握工作时间。在当今的社会,员工不可能指望上司会说:“您想什么时候来就来,想什么时候走就走,我们会照旧付工资给您。”但让我们再反问一下自己,为什么不可以呢?这充分暴露出“早九晚五”与弹性工作制的区别,前者侧重员工到岗上班,后者注重业绩。在谈及创造优秀业绩这一问题时,我指出员工们都有一种成就感需求,都想干好工作。雇主们必须授权给他们,让他们有权决定如何进行调整,以达到出色完成任务的目的。这种协调既包括员工之间的合作,也包括争取彼此家庭的支持。这一方式的特点,表现为劳资双方的关系从控制与被控制过渡到彼此交流沟通(当然对雇主而言,放弃控制权是很难的),老板转变为教练和良师益友,老板为员工排解了他们最为担心的问题,让员工在工作时有充分的自主权。

缓和工作和生活矛盾的计划五花八门,从托儿所到固定休假,从养老院到各种代理服务,每个公司可根据其特点做出自己的选择。这些项目的用意在于增加员工的工作灵活性,方便他们的生活。有人曾做了这么一个比喻,现今的员工仿佛驾驶着一辆超重的货车,只有两吨载重量的货车却装载了三吨的货物,员工不堪重负。较为明智的做法是将那超重的一吨货物从车上卸掉。



设立一个良好的工作环境,最好从时间的安排上入手。像以往一样,不断地征求企业员工的意见,了解他们到底想怎么规划自己的工作时间。纸上谈兵是根本无法获得成功的。

还有其他一些灵活运用时间的方法,固定休假(虽然遭到一些反对)变得愈来愈受欢迎。根据《华尔街周刊》的消息:“美国企业排名前100名优秀企业中,有近一半的公司提供固定休假或者其他类似的假日,这比一年前增长了18%。”

私人因素

我们将论述薪酬等式中的最后一个成分,即私人因素(X因素)。但我认为称其为双重私人因素(X²)更加妥当,因为它包括了两层意思。

问题

它的第一层含义是指新生代员工。我在第1章中特别指出了这一群体的特殊需求,这里我再进一步补充一下。

新生代员工对于当前企业的工作环境有其自己的打算,他们的想法与我这本书的观点在许多地方不谋而合。下面所列的令新生代员工恨之入骨的经理的所作所为能让我们更清楚地了解他们的想法(摘自克莱尔·雷思的著作《超越新生代》)。

- 他们给予的提薪毫无价值意义
- 他们在说谢谢或者拍您的后背时,显得很做作,假心假意
- 他们让员工去做一些勉为其难的工作,或未加培训就让员工直接上岗
- 他们对于工作环境中的脏、乱、差现象视而不见
- 他们在回答员工问题时,总说一些“照我说的做”这类的话,



或者采取类似的命令口气，一副不容质疑的架势

- 对于某些员工的越轨行为熟视无睹
- 对于员工的建议和想法置之不理
- 他们从不提供业绩回馈，也不定期检查员工的表现情况
- 事无大小，样样都要过问

能够对这些问题早一份警惕，就是早一份预防。企业要招募和吸引这一新生代群体，有必要了解他们的偏爱和意向。

“X”还有另外一层意思，在几何中，X 通常代表未知数：“求解未知数。”在整体薪酬等式中，X 指企业在招聘和吸引某些特殊人才时，考虑到的一些与众不同的非常条件。例如，有一家公司允许员工在工作室配一个吧台；另外一家公司允许某员工正式上班前提前休假，因为这是他和妻子早就安排好的度假计划；还有一家公司推荐某位员工的孩子上大学及提供夏季打工机会；甚至还有一家公司同意一名员工带狗上班。许多较为传统的企业肯定不会招募此类人才。新理念强调的是雇主的态度应该更加开明，并尽可能去满足员工的需要。不管怎么样，雇主都应该记住：任何事情都没有固定不变的条条框框。

建议方案：X 代

经理们采用的吸引和留住新生代群体的措施与良好的管理方式，在性质上完全一样，可以做到相辅相成。我在前面罗列了经理们令人厌恶的一些行为方式，现在我排列出经理们正确的行动方式，具体如下：

- 研制一种更注重业绩，更为明智的薪酬机制
- 关注员工的成就，适当地给予表扬或奖励
- 在良好的薪酬机制中，员工经培训后上岗，并有一套个人人事



业发展的规划设计

- 整顿工作环境
- 邀请员工一起制定解决问题的方案,重要的不是显示雇主的权威,而是注重结果
- 铲除害群之马,净化员工队伍
- 定期听取员工的建议,并保证在今后的工作中进行调整完善,毕竟只有干活的人才最了解情况
- 定期做出业绩评估,可参考第4章的回馈规则
- 减少控制,加强交流

建议方案:神秘的X

每当我和一些经理们说起X因素,许多人都持有消极态度。他们会不耐烦地说:“要是我根本不知道他们想要些什么,那我又该怎么办呢?”还有一种发问也代表了同样的被动立场:“这是您的权力,如果您有什么不同的要求,您有权来申请,但批准的可能性很小。”这个神秘的X意味着,负责薪酬的经理不仅对员工的请求要做出回应,而且要自己主动设身处地为他们着想。

经理们主动地从员工那里了解他们的需求和喜好,及时发现工作中的不足之处,并做出改正,这种积极主动的态度就是薪酬的一个特征。提高员工的生活质量的途径很多,公司之所以不为,是因为无知。当您的员工已经辞职而去,您还有必要去追问原因吗?如果您坐等员工自己来提出申请,您往往会发现许多人非常犹豫不决,不敢直言相告,特别是当他们意识到自己的请求已经超出了常规(如等级、阶层、民族、性别等因素)。要是强迫他们这么做,这就彻底违背了薪酬等式中设立X因素的初衷。鲍勃·纳尔逊的那本《1001种奖励员工的办法》是这方面的经典之作,可以为雇主指点迷津。

员工提出申请后,薪酬经理不要总习惯问“为什么”,而是应该问“为什么不可以”。当然,这并不是说所有的特殊需求都必须一一满



足。我的意图在于告诉大家,许多企业中存在的“无为”的态度与我所提倡的“积极、有为”的态度形成一个鲜明的比照。

总之,雇主要积极主动地为员工设想,尽可能地为他们分忧解难,保证他们能够积极参与企业的一切活动。

建议小结

与薪酬等式的前面一些组成部分一样,我必须强调,在改革之前,应当先有一个明细清单,使我们对目前的状况了如指掌。下面的清单就是对本章所探讨的问题做的一个归纳总结,请务必仔细阅读一下,然后再考虑下一步的对策。

心理收入

- 赞赏员工的成就
- 工作具有趣味性
- 工作具有意义性
- 得体的老板
- 净化工作社团

生活质量

- 良好的工作环境
- 工作和家庭两者的平衡(您可以回顾一下公共行政管理工作中有关的讨论部分,虽然它主要是针对联邦政府部门的,但同样也适合于我们的企业。企业的每个部分都涉及到诸如人员流动、家庭工作协调、人力资源和项目评估及其实施等问题)

私人因素

- 新生代群体问题



- 特殊的个人要求

关于这些话题有一个最基本的问题：在所有这些领域里，我们做出了多少努力？我用正电子代表积极的行为，用负电子代表起负面作用的行为，请您就下列问题逐一给予回答：

- 我怎么确定自己正在干些什么？
- 有那些积极行为可以算是某些经理推动的结果？
- 有没有经理在起着负面作用？
- 如果我给薪酬领域里每个项目都设定一分，那么您的企业可以得多少分？您的企业打算要拿多少呢？
- 您的企业有没有一条可以与员工沟通的信息通道，从中企业可以定期听取他们的愿望和意见，以便制定出更合理的方案？
- 企业能否从其员工中委任一些人，让他们监察这些领域，然后归纳总结，使企业的政策更合情合理？

在清单方面，不妨参考美国薪酬协会出版的一本 1998 年冬季专刊《ACA 周刊》上的一篇名为《新的工作环境：化解工作与生活之间的矛盾》文章。专刊分为四部分：改革、弹性工作制、良好的工作环境和事业发展咨询以及关爱家庭。每部分都有内容详尽与篇幅可观的文章，从中也许能发现您的公司感兴趣的東西。公司是否在努力推行薪酬改革？公司是否会在以后继续运用这些新举措？

本章小结

整体薪酬等式的最后三个内容是心理收入、生活质量和私人因素。公司在当今市场形势下要想吸引和留住人才，必须考虑到心理收入因素，即保证工作既有趣味又有意义，老板的言行举止必须得体



稳重,以及缓和员工的工作与生活矛盾。私人因素包括了两层含义,即新生代群体和未知因素,员工期望这两方面能够得到公司的特别关照。

雇主有可能还没有在这些领域里逐一展开变革,有可能他们的举措或多或少缺乏主动性和协调性,他们在这方面的努力极有可能还不够,而且相互之间缺乏充分的协调。他们的动机往往并不是源于薪酬理念,而只是按例行事。这些薪酬成分对于雇员来说与现金一样至关重要,这是他们挑选工作时的一个重要砝码。



第 3 部分

改革旧的思维模式和 组织机构



改革的迫切性有目共睹,然而,推行改革障碍重重。有关改革的说法五花八门:不改革就无法生存;谁要是迟疑不决,谁就会被远远地抛在后面;领导才能是指企业能够进行稳而不乱的改革;改革就是要破旧立新。

虽然这些说法反映出人们在改革压力面前的一种醒悟,但是改革的某些特性却让人望而生畏。第一,它使人们感到不适,有一种飘忽不定的感觉,而工作上必须比以前更用功更努力;第二,有一种不确定感,改革的结果无法保证,不可能每次成功;第三,改革具有巨大的破坏性,它打破了原有的投资结构、行为模式和对员工的承诺。当我们远距离地审视这些旧的制度、旧的模式时,心里竟然会升起一股怀念之情。

薪酬是实际价值和象征价值两者的独特结合。但对大部分企业而言,这一领域恰恰是改革没能触及到的地方。无论是从提高产品质量和生产效率,还是提高会议效率,几乎每一个改革过程都是飞速的。但是薪酬的改革与其他领域的改革远远脱节,人们对此还没有足够的认识。

大量关于薪酬理念的著作竞相出版,这是一个好兆头(最近根据亚马逊网站统计,冠以薪酬标题的内容有两千多条)。美国薪酬协会更名为“工作的世界”也是一个信号,预示着承担改革使命的列车即将起程。本书旨在为改革指出一个明确的目标。

企业必须进行两方面的改革:第一,思维模式的转变,关键是多设想一下改革给大家带来的好处,比如福利待遇更新颖、更完善;第二,薪酬和福利领域的改革,企业必须重新组建企业结构蓝图,赋予员工新的工作职责,提供新的培训项目(指负责薪酬工作的经理们),将所有薪酬等式的组成部分综合起来,由一个独立的企业部门管理。听起来,这项工作十分艰巨,不由得让人有些气馁。但正如我在第1章中所说的,我们在自助式福利领域,已经有过类似的尝试,所以可以借鉴这方面的经验,这样企业在向自助式领域过渡时,可能也不会像我们想象的那么困难重重。



最后一章是关于对传统的薪酬体制改造,着重阐述改革的过程。文章的标题给了我们一个有益的提示,改革就是对薪酬体制的更新完善。为何企业不从这儿入手呢?

第9章 更新传统的薪酬体制

对传统的薪酬体制的更新,其实就是一次革命,而这样的改革是一件十分艰难的工作。您肯定记得西西弗斯这位希腊神话中的暴君吧,白天他被神处罚去推石上山,而每晚石头又会从山顶滚下,于是他只得重新再推,年复一年,没有穷尽。企业的改革和这种苦役极为相似,企业每天都在进行改革,但到头来,您总会突然发现一切如故。罗莎贝斯·坎特把这种旧体制的不断复活比作是“躲藏在机器里的魔鬼”。它意味着,即便旧体制已被新体制取而代之,而旧体制的余烬若是不灭,只要有一点风,它立刻会死灰复燃。

对薪酬体制的改革,可能是企业所有改革中最具有挑战性的一项,因为这是企业中最具价值的领域。不管怎么说,钱总是钱,它能买东西,但我也一再强调,钱不仅仅是钱,它还有其他意义,它给人自尊,是社会公认的一种价值体现,甚至有时,它代表了上帝的宠幸。



不管怎样,钱的作用利弊参半,您得自己小心。旧的薪酬体制是企业这个大机器中的一个恶魔,不将其铲除,它就有可能复活。不对旧薪酬制度进行改革,企业的其他方面的改革必然会受阻,改革的效果不会显著,旧的行为模式又会卷土重来。对薪酬体制的改革必须与其他领域的改革同步(最好是领先于其他领域的改革),这样它就不会变成一个停滞点,而将会成为一盏指路明灯,照亮改革前进的方向。

最终的目标:一个整体薪酬部门

根据整体薪酬体制的基本推理,最为迫切的改革应当是政策改革。一个崭新的薪酬政策,必须是整理成文的,它罗列了各种实用的薪酬方案,并通过权威部门的审批。它们能够反映公司有关整体薪酬计划的决策(有些内容在自助式福利规划中已有所体现)。

当政策确立以后,下一步的工作就是建立一个专门负责整体薪酬工作的部门。这一部门依然保留了薪酬体制原有的一些功能,主要负责福利、培训、额外津贴和各种名目的特殊薪酬安排。这个部门实行全面配套式服务,员工可以畅谈自己的薪酬意向,有专人负责解决员工的这些特殊需求,并最终汇拢成一个整体方案。

自助式薪酬是建立在薪酬的可选性和个性化的基础之上的。它允许员工参加到个人薪酬计划的协商工作中,每位薪酬代理人都会辅导每个员工如何去策划自己的一揽子计划。如果有必要的话,他会为员工联系专家咨询,他会千方百计地满足每位员工的薪酬要求,若是员工的某些想法不尽合理,他也会直截了当地告诉他们不能采纳的原因。

不仅如此,每位薪酬经理都有一个备忘录,将已解决或尚未解决的问题、已完成或尚未完成的工作记录在案。因此,每位经理手上都有一份定期的情况记录,这对薪酬体制进一步的完善更新大有帮助。

这样一个全方位的彻底改革,是对体制的革命性改革。当然,这种革命性改革的风险很大。基于多种原因,这种全盘改革计划可能



会因其不切实际而最终夭折。在这种情形下,循序渐进,也就是渐进性改革就成为一种明智的策略。在这本书的整个篇幅中,我就薪酬中的某些具体问题,提出了相关的解决方案和建议,这些具体方案就是渐进性改革举措的一部分。对于每一个薪酬等式的组成部分,我们都逐一提出了解决方案。现在,我将从改革的过程、改革方案的可选性以及改革成本等方面逐一切入、逐步推进和深化主题。

首先,我将从改革的方式入手,即在薪酬体制的改革中,到底是选择革命性改革方式还是渐进性改革方式,随后我将列举这两种方式各自存在的问题及其解决方案。

革命性改革和渐进性改革之争

这两种方式都各有其利弊,首先我们先来看一下革命性改革方式的利与弊。

革命性改革

革命性改革涉及范围大、力度深。首先,它对陈旧的结构进行了大幅度的改造,并力求将所有阻碍企业前进的绊脚石全部铲除干净。它要求企业所有成员都无一例外地投身这场改革,不管您是否喜欢这场改革,雇员都被卷入其中,没有其他选择余地。如果您拒绝加入到改革大军之中,您就成为改革的障碍。说得更形象一些,您要么登上这辆改革列车,要么改乘其他交通工具。如果您不参与改革,那么您很有可能不得不另谋高就了。当自助式福利体系初次出台时,每位员工都被纳入体系之中。

薪酬计划的大幅度改进,也意味着它在企业众多竞争领域中的位置,已从后排跃至前排。企业在许多领域具有竞争力,且主要都表现在产品和服务上,但也有一部分表现在企业对其员工的态度和待遇上。在产品不分上下的情况下,如果企业的薪酬制度优越,那么企



业就能吸引和留住最具创意的、效率最高的、精力最充沛的和投入的员工。制度优越并不是指钱给的最多,好比那些最时尚、最令顾客有宾至如归感觉的旅馆(一般是年代久远的旅馆),它们并不一定是最昂贵的。极为凑巧的是,诺曼·哈伯格曾提及过薪酬体制中的“排挤政策”,它的作用是劝说那些企业中的落后员工自动离职。因此,企业可以减轻一些负担,不再显得节俭和刻薄,变得极为和善与友好,虽然,企业的员工成年累月地一起工作,但依然乐在其中。

革命性改革既让人提心吊胆,又让人欢欣鼓舞。在我们的成长过程中,也有过这样的人生体验,比如搬迁、结婚、孩子出生。当这些事情发生的时候,我们不能确定未来会怎样发展,尽管有些忐忑不安,但总的来讲,我们还是对未来的发展抱有积极的态度——这种“我们能行”的态度,正是革命性改革所创造出来的一种乐观和自信,这应验了老虎蒂亚贞(印第安酋长)的一句老话:“它让一切变得精彩起来。”

最后,革命性改革是以网络速度推进的。我曾指出,网络世界的三个月等于现实生活的一年。以前,比较理想的变革方式是逐步推进法,但这种方法现在行不通了。因为,现在的改革,要求同时完成多项任务,即强调同步地,而不是分先后次序地完成各项任务。在当今社会,企业必须遵循“烹饪青蛙”的原则,即企业内部改革的力度必须强于企业外部的变化力度,否则,您的企业将被淘汰出局。

另一方面,革命性改革也存在着十分明显的缺陷。显而易见,改革的力度越大,其难度也越大。改革薪酬机制面临的挫折(如同直布罗陀海峡中的暗礁),可能会导致人们最终放弃这种改革。改革的目标愈高,所冒的风险也愈大。一旦受挫失败,结果惨不忍睹。

薪酬体制的革命性改革难度最高,因为目前的薪酬体制基本上都是各自为政、互不干涉的。即便要说服员工接受一套新的体系,也不是件容易的事。我曾和一些员工谈及让他们担任薪酬代理人这一工作,他们对此的认识非常有限,一副似懂非懂的样子。即便在我向他们详细介绍了薪酬等式各个部分的内容,然后告诉他们其工作职



贵是和员工一起全面地研究员工的个人需求,为他们的一揽子方案出谋献策时,他们仍是一副难以置信的样子。他们会对我说:“伙计,想法不错,但这决不可能实现,再说我根本不知道自己该做什么,也不知道怎么做。”这种现象应当引起企业改革者的关注。

这种现象,事实上传递了另一种意识倾向。当有人说“我不知道自己该怎么做”时,这不仅仅是指他们关注自己这方面的能力,同时也反映出他们已经逐渐认清了企业的现状及其本质。当他们说“这行不通”时,他们的意思不是说他们不知道会发生什么样的后果,而是指企业的决策层会抵制这种做法。举个例子,我班上一名 MBA 夜校生设计了一套工作制度,这里包含了一些非常与众不同的薪酬理念。她在一家软件公司工作,负责管理一个 35 人的小组,该小组成员正全身心地投入到一个项目中。根据她的策划,小组从周一午休以后开始正式工作,在周四完成工作。小组成员完全有能力在这一期间内出色完成任务,他们有个流动呼叫系统,所以,在任何时候都能做到客户随叫随到。对于小组成员来说,他们获得了一种非金钱可替代的生活质量,他们可以在周五和周一上午自由处置这些时间。大家都赞同这样的安排,他们在工作中发挥了很高的积极性,工作极为卖力。无论从哪方面来看,这都是一个成功的策划。但我这位学生的经理却持反对意见,他一直不停地在强调:“周五员工必须上班。”当被问及原因时,他回答道:“因为历来周一、周五是必须上班的,您不来上班肯定是不对的,万一有事,怎么办?”尽管他们一再告诉他,这一小组已经提前完成了任务,而且客户多次以口头和书面形式表示了满意,而且一再告诫他,不要收回承诺,否则,极有可能触犯众怒,导致员工辞职,或是服务质量降低。但这位经理还是不停地唠叨:“周五是法定工作日,这是不容改变的。”(这件事情的结局是令人满意的,他最终把这一计划当作试点项目,不再坚持他自己的想法。但自从这一事件后,因为他工作作风太古板,他被调离了岗位。)他的这种态度和立场大家都十分熟悉,毋庸置疑,他们那一代人对于循规蹈矩非常在行,然而,现今这样的工作态度已变成一种缺陷,为注重



业绩的、明智的现代公司所唾弃。

鉴于上述原因,在进行革命性改革时,企业必须有一个细微全面的战略规划和有鲜明企业特色的实施策略。也许有些企业还不具备足够的能力去推行这样的改革,但这并不意味着放弃,这些企业不妨可以尝试一下渐进性改革。

渐进性改革

革命性改革从某种程度上来说,是代表了一个演绎的过程,它以战略为指导,以阶梯方式推进。而渐进性改革更像一个归纳的过程,分段完成,最终汇合成一个整体。

渐进性改革的优点在于:首先,渐进性改革针对的范围虽小,但易于成功,且对其他领域的改革大有帮助。我们可以采用“先易后难”或者“步步为营”的方法。“先易后难”的方法指的是利用现有的机会,从那些较易成功的领域入手。“步步为营”的方法更注重成功给企业和个人带来的喜悦,而不是强调成功的大小。我在前面的章节里,对具体的问题罗列了一系列解决方案,也是出于这样的目的。当您仅仅准备做一番小范围调整时,您大可不必兴师动众地采用整体薪酬方案。但有一点必须铭记,战略策划是必不可少的,这个策划代表了企业的一种视野,将每个部分有机地结合起来,并使每一项改革方案的动机和目的更加清晰一致,否则员工会觉得这些改革举措太随意。

渐进性改革能够将挫折所造成的负面影响减弱到最低限度,使企业能够经受得住失败的考验。事实上,企业可以在计划的前期部分,加入一个风险性较大的试点项目,甚至可以允许一定的失败,来锻炼员工,积累经验,更好地推进今后的改革方案。举例来说,自助式福利计划的发展是走向整体薪酬计划的坚实一步,我们在推行自助式福利改革时,已经获得许多重要的成功秘诀,包括专家顾问在实施方案时积累的宝贵经验和员工对这一方案的总体认识。这个双赢



方案引起了广泛的兴趣,它强调方案的选择性(即雇主与员工的交流),它既是自助式薪酬的一个重要组成部分,又起到了一定的预兆作用。在取得了这一小步成功后,企业可以收手,但是这不是我所期望的。有许多企业的改革计划都中途而废,十分可惜。在这种情况下,企业可以采纳渐进性改革方案。如果改革暂时受阻,企业也可以选择暂缓的办法,这对整个方案是没有影响的。

上述是渐进性改革的一个实例,事实上,还有一些更小的试点改革方案。最好在正式开始之前,在员工中做一些调查,可以参考第1章介绍的差异指数表,从调查对象中抽取信息反馈,了解他们的需求和目前公司的薪酬组合有何不符;或者通过对刚刚加入企业的新成员的调查,了解他们的想法和需求与目前在职员工有何差异。

当然,这种渐进式改革方案也有一些弊端。首先,因为薪酬体制中盘踞着牢固的传统势力,所以,最终企业可能发现小范围的改革并没有带来多大的改观。事实上,那些所谓的成绩可以说是一种因小失大的惨败。拿自助式福利来说,您可以将其视为整体自助式薪酬方案的第一步,但有些老板见好就收了,导致改革无法进一步推进。这表明渐进式改革的每一步都必须既是一个目的,又是一种手段。目的意味着凭借其本身力量也能发挥作用;手段意味着向更高一层的目标去努力。比如您在自助式福利方案获得成功后,不准备再继续推行改革,那么,这一自助式福利方案凭借本身的价值也能继续发挥作用。

这里,我必须再次重申一个整体战略对于企业的重要性。就如一句俗话所说:“如果您不知自己走向何方,您怎能知道自己何时能到达呢?”一个成功的改革策划,不是依赖于时机,关键在于其战略定位。显然,“先易后难”的方法,有一定的诱惑力,但如果易和难之间没有任何观念上或者实际上的联系,那么这种改革就无法最终合并成一个有价值的整体方案。事实上,这种随意的改革在目前的企业中随处可见。这也是导致企业最终的整体薪酬方案缺乏总体的协调统筹。公司在这儿增加了一些福利,在那里又增加了一些额外津贴,



但公司对于这种追加投资,没有一个整体的合理的依据,这也是企业在推行薪酬改革中面临的一个重大压力。

无论是渐进性改革,还是革命性改革,虽然实施的方式不同,但都必须具备一个总体策略规划。革命性改革要求在更新观念后,制定一个平铺式战略方案。其重点是企业重组和具体执行问题。渐进性改革的方法往往针对性较强,在策略制定上有一种渗透性。改革部门的主管若是能胜任这项工作,一般都有举一反三的能力,但工作的性质不同,考虑的问题也会有所不同。渗透管理方式需要注意企业结构调控和发展的总体趋势,平铺式管理方式需要注重企业对各个不同阶段的调控。

双管齐下法

有一种更为变通的方式可将两者结合起来使用。作为改革主管,您做好两手准备,随机应变。这一方法的优势在于,您可以根据您上司的态度以及下级的反馈等等具体情况决定您到底采取何种改革方式。举例来说,在某一方案的准备阶段,首先您可以和人力资源部与一些雇员代表,就这个重组方案在具体实践中可能涉及到的成本问题和时间问题进行交流。针对某些您预期将会碰到的困难,商定一个相应的对策(参考赫伯特·西蒙的著作,不妨做大胆尝试),然后与您的上级一起讨论您的这一初步的设想。如果上级的热情很高,您可以大胆尝试革命性方式;如果反应一般,您不妨将渐进性、小范围改革方式作为首选。

这种随机方案消除了改革负责人常有的潜在顾虑,并帮助他们避免意气用事。同时,它也促使改革采用一种钳形运动模式(既双管齐下模式),即一种综合了革命式方案和渐进式方案的折衷模式。比如,企业在考虑整体薪酬方案时,对福利部分可以运用自助式理念,并采用大刀阔斧方式进行改革,同时关注并针对员工们的一些个人的特殊愿望和需求进行一些局部调整。这种“双管齐下法”策略扬长



避短,深受好评。

如何选择

当涉及薪酬体制改革的问题时,我们是否能够通过一些具体的方针来帮助自己做出一个正确的选择?虽然,凭空遐想是很危险的,但还是有一些值得借鉴的建议。在表 9.1 中,我们可以看出改革的速度与改革的深度对改革策略的作用。

表 9.1 改革速度与深度对改革策略的作用

| | | 改革的速度 | |
|----|---|-------|-------|
| 影响 | 慢 | 快 | 很快 |
| 小 | | | |
| 大 | | 创新 | 创新或发明 |
| 很大 | | 创新或发明 | 发明 |

上述表通过三种不同的速度和深度,对改革的含义作了一个具体地解说。我们主要侧重分析“快和很快”两种速度和“大和很大”两种深度的情况,对于企业中十分常规的慢速和小范围改革,就不再论述了。

如果改革是以较快的速度大范围推进时,在战略计划中自然要包含相当数量的渐进性改革方案,以防止产生混乱的局面。这种高速度和大范围的交叉结合代表了当前企业改革的潮流,企业还是比较青睐渐进性改革方式。另外两种单元组合(高速度和极大影响以及很高速度和大影响),则要求企业在一个瞬息万变的环境中,采用双管齐下法。最后一种是很高速度和极大影响的单元组合,在这种情形下,采用渐进性改革方式就不能适应企业的这一高速度和大规模的改革,企业必须用革命性改革方式,也就是所说的企业重组。然



而问题是,当您意识到您必须进行革命性改革时,您不能指望您原来的高级管理人士能帮助您完成这项工作,因为企业人员此时需要一次大换血手术。

企业如何抉择取决于它此时的运行情况,好比说您置身于一个巨浪滔天的险恶环境,此时,一叶小舟根本不能救您出险境,您只有乘上橡皮筏才有望脱险。也就是说,如果您的薪酬改革只是小打小闹,那么会使雇员大失所望,前功尽弃。

在这一大框架模式下,我们还可以一起探讨一些具体的问题。如果您是薪酬改革的实施者,您到底是倾向大刀阔斧的,还是步步为营、循序渐进的方式呢?您可以先就自己这方面的能力和工作作风做一番考察,然后再作决定。再比如,在一个婚宴上,有人希望有一些音乐伴奏,正好您会拉小提琴,如果此时您能出场演奏,效果一定极佳。但如果有人说要听喇叭吹奏,这时您最好告诉他们,您只会拉小提琴,如果他们更喜欢喇叭就最好换人。如果在推行改革时,您被诱惑或者强迫去做您并不擅长的工作,那么失败的可能性就大幅上升了。

在改革中还必须考虑到个人能力,即罗莎贝斯·坎特所说的“联手共建”能力。她总结了一系列行之有效的方法,无论对哪一种改革方式,都具有持久的作用。

- (1) 确认投资:与您的直接上司一起审核薪酬改革计划,获取他的战略和战术意图以及支持,让您的上级及时了解改革的整个进程情况。
- (2) 兜售和任命啦啦队队长:改革方案宣传工作须自下而上,向下级兜售薪酬改革的有关信息,在他们中间找出一个代表(代言人),或者说啦啦队队长,他本人不仅要坚决支持这项改革计划,同时他将以他的影响力去感染他周围的人,从而为您争得更多的支持。
- (3) 讨价还价,相互让步:这是一种历史比较悠久的改革举措,用坎特的话来说,就是:“用报酬上的承诺来换取人们对改



革的支持。”

- (4) 确保方案通过：当初期准备工作完成后，您可以去向企业的高级管理层递交申请，争取获得批准。高级管理层，一方面希望这个项目能得到大部分人的支持，同时又不愿意把自己看做只是一个橡皮图章。您必须预测上级对这一计划所持的态度，以及在阻力和困难越来越大的情况下，他们是否依然能够坚定不移？如果根据您的判断，您的上级在危急关头会动摇畏缩，那么您最好还是采用渐进性改革方式，否则当您面对重重困难时，您会发现自己孤立无援，而您的上级早就弃您而去了。

改革就像舞台，您就像一个舞者，需要掌握一定的平衡技巧，计划的成败很大程度上取决于您在执行时的技巧运用。

问题

不管选择何种改革方式，大家都会碰上一些共同的问题。诺贝尔奖获得者，来自卡内基·梅隆大学的经济学家赫伯特·西蒙，在数年前就发现了这种情况。他根据观察，将企业改革中出现的普遍现象归纳为五类，称之为“改革的代价”。它们是惯性、自私性、合理性、从属性和文化滞后，我又增加了一个机构滞后。

惯性

惯性是指很难改变个人的某些习惯模式，很难让他们用新的方式去工作。从而改革陷入了低谷，有时候，他们意识到不能再维持现状，但他们依然缺乏足够的热情和动力。即便新技能给予保障，员工的态度也还是很消极，更不用说在没有技术保障，需要这些人付出更大的努力的时候，他们的态度会有所改变。人们更喜欢抱怨，不接受改革。薪酬改革中涉及到的多重价值因素使成功的难度加大。



自私性

当我们发现惯性是一股重要的阻力时,也不该忽视人的自私性在其中所起的作用。对员工来说,惯性是一大难题,但比惯性更难对付的是自己的自私想法,因为有些改革增加了个人的费用。比方说,我的老板引进了一套新的文字编辑软件,即便我清楚,自己目前运用的软件没有它好,但我还是不愿意去替换。这既有惯性问题,又同时包含了私利问题。因为,对我来说,若使用新的软件,我的错误率会上升,效率会降低。再比如,企业在改革原有的退休计划(依据工龄和职务,企业为雇员准备一份退休金),确立新型的退休方案(劳资双方共同分担退休金的筹款)的过程中,个人在退休金总额中所占的比例发生变化,这部分的投资增加,自然引起员工格外的关注。

合理性

人和狗的区别之一,在于人需要知道事情的前因后果,来龙去脉。若我向我的小狗做这样的解释,就很滑稽,有点多此一举。我曾发誓若我将来做家长,我决不说“照我说的做,不要多问”这类话,但我做父亲没多久,就将自己的誓言抛到脑后,而且在我担任家长期间,我一直不停地在重复这句话,这种坏习惯已根深蒂固,很难改变,它的问题在于,它用权威压制了个人意见。在推行企业改革时,企业通常也需做一些解释,必须将改革方案系统化地介绍给广大员工。不能居高临下地对待员工,而应以和蔼可亲的、直截了当的方式告诉员工,新的方案不仅仅能纠正历史问题,而且具有新价值意义。

另一个问题,其实很容易理解。当新的方案公布之后,因为每个人的视角不同,所以理解不同,企业有必要一再重申,这也就是所谓的“强化沟通”。我自己都记不清有多少次我站在教室前,向我的MBA学生公布考试事宜:“考试定于12月15日,周四下午两点,在本教室进行,还有什么问题吗?”立即就有一、两只手举了起来,我叫了锡德这位从不缺课的学生:“锡德,您有什么问题?”“嗯,教授,您能



再说一遍考试的时间和地点吗？”不管您自己觉得说得有多么清楚，您还是得重复上好几遍。

从属性

西蒙先生将这第四个问题称为从属性问题，是指企业在讨论与员工的利益有关的问题时，没有让员工参与，仅仅是告诉员工该怎么做，员工变成了权力施加的对象。我已经在这本书里多次谈及员工的参与作用，想必已经让人有点厌烦了。然而，员工对于将要影响他们生活的事物不能放弃其参与权，在薪酬领域，这一点更为突出。因为薪酬方案中涉及到各种档次的薪酬元素，也许正是因为它的特殊性和重要性，雇主相对而言较少与员工进行这方面的交流。公司往往对于不是很关键的问题，会向其员工进行调查询问，但是在他们眼里，只有股东和经理才有权处理这些薪酬事宜。员工不参与，就无法提供信息，也不会引起足够的重视，更无从协助和推动方案的实施。更有甚者，这种高高在上的做法会引起员工极大的不满和反对，甚至破坏计划的实施。从雇主这一角度来看，没有员工的加入，他们就失去了与之交流的机会。这不仅影响了计划内容的合理性和完整性，而且，在情感方面也会拉大与员工的距离。事实上，这种积极鼓励员工参政议政的目的，正是向他们表明企业心中时刻装着他们，将会尽最大的努力满足他们。

文化滞后

我们常常会碰到推行的改革方案与我们一贯的行为方式，或者是与我们的文化，或者是与公司的惯例发生冲突。在薪酬领域，您常听到有人这么说，“我们一直采用随行就市的做法”，或者“我们的薪酬水平一贯是低于市场价的，或是高于市场价的”。这样的老生常谈已经成为企业的清规戒律。在这种氛围下，改革可谓难上加难。文化滞后是一个社会术语，是指企业内部结构的变化（指市场变化，或者是当地乃至全国的用人情况的变化）超出了企业原有的价值观的



变化,也就是指文化的变革慢于结构的变革,从而产生的一种文化滞后现象。

正因为大家对此都非常不以为然,才使得改革的形势更加严峻。以家庭为例,大儿子长大成家,迁出了小镇,这就是这个家庭的一个结构变化。他和他的新婚妻子,想在感恩节回家看看,碰巧岳父、岳母也住在同一个小镇,也希望小两口能在感恩节那天一起回家团圆,问题是双方父母都表态要小夫妻在感恩节到自己家中团聚。对此,我们可以有多种和睦解决方式。首先,两个家庭可以全部汇集在一起共同庆祝聚餐,或者,两个家庭分别将感恩节聚会安排在两个不同的日子,可以是周五、周六或是周日。但许多人会以“这不是我们以往的惯例”为由,断然拒绝,从而,感恩节变为一个神圣不可侵犯的节日。尽管结构上的变化喻示了礼仪上也应该有所变动,感恩节与其他日子并没什么区别,在安排上尽可以灵活一些,但从感情角度来看,很难让人接受。当人们对于这种灵活性不予认可时,就陷入了一种文化闭锁的境地。在他们的价值观中,只有一种最佳的行为方式,而任何形式上的改变都是不能容忍的。

正因为薪酬体制中包含了方方面面的价值观念,所以很难再考虑到其他的一些也应引起重视的因素。比如您在发放一笔奖金奖励员工时,一定会从一定程度上考虑与业绩挂钩,可是,当雇员的业绩很差的时候,企业还该不该对其进行奖励或者提薪呢?现实中,即便是心肠很硬的经理们,也无法履行“奖金零增长”政策。再比如,对于员工高流动率的想法,我们一般都认为高流动率绝对是件坏事。但这么想不对,占员工人数 20% 的业绩较差的员工的快速流动(根据哈伯格原理)是件好事。如果企业的人员变动很小,即表明企业没有将表现糟糕的人淘汰出局,那么要消除传统的文化概念决非是轻而易举的事。

基于同样的原因,有的员工会说:“我理所当然应当享受全部医疗福利,缺一项都不行。”另一位员工声称:“让员工参与制定他们的薪酬计划绝对不是个好主意。”那么这些观念的依据到底是什么呢?



无人能回答。那些抵制变革的人诚然是站在维护传统的那边,但文化观念无不随着经济情况的改变而改变,那么薪酬观念为什么就不能更新呢?

机构滞后

机构滞后正好与文化滞后相反,前者是指结构发生改变,而观念不变,后者是指新的观念已经形成,但机制本身仍丝毫不变。因此,面对企业陈旧的管理方式和老资格的经理,新生代的员工常常因其想法被拒绝而倍感沮丧。时尚的年轻家庭非常推崇弹性工作制和分担工作职责,但大多数传统企业都对此类薪酬要求置之不理。

解决方案

赫伯特·西蒙不仅是个理论家,他针对自己发现的问题还提出了相应的纠正方案和解决办法,下面我将作简要陈述并补充一些自己的想法。

惯性

西蒙提出了两个建议:让服从行为变得更容易,让抵触行为变得更难。

西蒙引用了联邦政府收入税预扣法作为一个例子。对于员工来说,服从很容易,因为公司已经在发放工资时,预扣了所得税。但抵制较难,因为员工没有其他的办法可选。另一个例子,就是瓶子回收法,在密歇根州,消费者需为每个瓶子或罐头多付费十美分,您不付这十美分,收银员就不给您结账。您可以抱怨咒骂,但您没有办法只好交钱,所以,还是那句话,服从很容易,不服从是不可能的。

在考虑应采用何种薪酬改革方式时,我们要从两个方面去构思:怎么使新事物做起来更容易,同时怎么使延续原来的做法更困难,这种内在的强化机制将加快人们弃旧从新的适应过程。无论是哪一种



改革方式,重要的是要调动员工对新方案的兴趣,使他们跃跃欲试,不再依恋老的惯例。比如,在决定何时推行新的福利方案时,不要采用过渡方式,可以确立一个具体的时间,用一步到位的方式来完成。这样,员工就必须去遵守新的方案,服从很容易。如果员工没有仔细去研究这些新的条款,不做出自己的选择,那么人力资源部会替他们重新安排工作,因此转变是必然的,不容抵制。

耐克公司抓住了摆脱惯性的要点,它的座右铭就是:“让我们马上行动。”

自私性

无论何种改革,都将给人们带来一定的个人利益的牺牲和对原有秩序的破坏,这就让个人感到非常不便。当我跳槽到另一座城市工作时,我面临的是一大堆的麻烦:出售房子、为孩子联系学校、为妻子重新寻找合适的工作等等,但所有这些麻烦,并不妨碍我从事这份新工作,但有时候那些麻烦的确让人头痛、让人畏惧。

西蒙建议对那些无法回避的麻烦,不妨采取先确认、再统一管理的办法。例如,公司委派一名同事,专门帮助我处理各种令人烦恼的事务,这就可以使我避免由自己分心所造成的工作偏差。如果公司为此还能适当提供一些补贴的话,我的工作态度会更投入。我的工作变动的确带来一些麻烦,但重要的是正视它并解决它。

从更深的角度去看,自助式薪酬是解决自私问题的最直接的方法。在制定各自的薪酬方案时,除了每位员工必须清楚自己的需求,他们需要掌握一些新的知识和技术,并投入一定的精力以外,薪酬方案经理也需做出同样的努力。但在开始阶段,他们必须腾出专门的时间为员工提供咨询服务,向他们传授一定的专业知识,这对员工是极大的帮助。过了一段时间,员工也熟悉了这一切,也有能力自己打理这些事务,就不再需要经理太多的指导了。例如,企业在设计新的退休方案时,公司可以聘请专家协助员工一起就他们的工作职责以及债券股票、基金和房地产的资金分配比例进行磋商。



合理性

针对雇主居高临下的态度,西蒙提出了自己的想法,他认为只有通过反省自己行为的动机,建立一套合适的理论,并加以详细阐述,才能纠正这种作风。作为雇主,必须对企业的一系列改革做出合理解释,让全体员工了解其中的原因。

对企业的一系列改革做出合理的解释,实在是一件一举两得的事,雇佣双方都能因此受益。没有那一个部门像薪酬部门那样更需要这样的解释。如果员工想要知道他们目前享受的是何种薪酬待遇,就必须有人向他们做出解释;如果员工想要知道自己工作的具体目标,就必须有人做出解释。虽然,自问自答的过程有一些折磨人,但这样的过程,正是今后向员工进行解说工作中所必须经历的一个准备阶段,这种自我整理的准备工作,事实上是极为关键的第一步。

但仅仅制定合理的解释是不够的,这些解释内容需要一遍遍地重复,直到员工一清二楚,这似乎有点类似强行灌输。如果您已经有了合理解释,但不将其内容公布于众,这样岂不是前功尽弃了吗?有些公司制定了合理的解释,决策层对此都了如指掌,但却从不向员工公开,使员工们对此一无所知,这种情况比比皆是。这样的解释工作需要运用多种途径,即使是在小团体里,每个人对介绍的情况的认识和理解也存在着很大差异,在方式上也各不相同。有的喜欢通过阅读,有的喜欢通过电视或者是个人演示了解情况,有的喜欢听录音介绍,有的喜欢面对面的交流。不管是哪一种员工,都能接受“双频道”传递方式。这一方式的原理是,如果一个人从两种不同的途径获得同一信息,这同一信息被不同的方式强化了两次,那么对这个人来说,他对这一信息的掌握就更加透彻了。

从属性

美国是个注重人权的国家,我在前面曾经引用了波士顿倾茶案作为案例,表明美国人很早就有了参政议政的意识。我们当代的雇



员也继承了这一传统文化。因此,无论是革命性改革或者是渐进性改革,都必须强调让这些受益人参与。当代的员工也许不会像他们的前辈那样,高呼“没有发言权,就算不上是薪酬”,但他们的想法再清楚不过了。所以,这么做的道理非常简单,没有员工的回馈,雇主就无法组建新的薪酬计划。

我们有许多方式可以将员工的信息归总并贮藏起来,雇员可以参加专门委员会,或者定期的调研活动等等,他们的意见将会受到足够的重视,然后被筛选和整理。

这个问题的复杂性表现在,雇主通常能倾听员工的需求,但对他们的建议往往不加采纳,这一点常常让我感到困惑不解。虽然,对雇主而言,他不必采纳员工的每一个建议,因为它们中有许多建议是自相矛盾的,但是许多时候,员工的建议还是可行的,做起来也很简单。如果雇主能采纳,肯定有不少收获,但他们就是不采纳。以前我在一家公司工作时,看见办公室外有一台碎纸机,有人在机上贴了一张纸条,上写“建议箱”,我想,您自然明白其中的含义了吧!

这里有必要记住这么一条原则:“回馈的好处即是回馈。”如果您询问员工他们有何需求,他们马上会将他们想法的要点回馈给您(这就是基础原理),告诉您该做什么,为什么要这么做,当然也告诉您不该做什么及其原因。

文化滞后

如何对企业中传统的价值观念进行改革,的确是件令人头疼的事,特别是这些领域与金钱利益牵扯在一起时,解决起来更难。西蒙提出了两个建议,我自己也有一个。

西蒙的第一个想法即是,确定与人们推崇的价值观念相联系的改革计划,换句话说,就是利用文化冲突。举个例子,一家信奉公平奖励的公司(这里我说的不是同工同酬,而是指奖励员工时,要做到公正)可以援用与其相对抗的成就价值观念,表明只有设立各种不同的奖励计划才能更好地贯彻这一美国人的价值观念。在福利领



域,员工都认为自己有权享受由公司无偿提供的所有的福利待遇(如病假),这时公司不妨设计一个与之对抗的“新收入”价值,即没有请病假的员工,可以赚得一笔全勤奖。其实,这样的对抗价值在企业中有不少,只是我们至今还没有很好地发现并利用它们。

西蒙的第二个建议是,对计划做出适当的调整,使其迎合当前流行的价值观念,也就是说将改革的目的与企业所热衷的一些价值观念联系起来。比如,有的企业认为自己是这一领域里的领头羊,因此,不妨让其成为薪酬领域里的领头人,这一想法对雇主将十分有吸引力。如果公司认为自己是改革创新先锋,那么实施创新的薪酬体制将更有召唤力。

企业的高层组织应当将计划中新颖的观点不断向员工们进行灌输,如果首席执行官、首席财务官或者是其他人能够对改革的方向和目的做出令人信服的解释,这对企业今后的改革将起到巨大的推动作用,反之,如果首席财务官在解说时,语言空洞,遮遮掩掩,那么改革将会愈加艰难。

这里,我附上我的一个建议,我认为不该全盘否定过去。无论是引进革命性改革还是渐进性改革,当我们谈起过去的方式时,都习惯采用“糟糕”、“差劲”这类贬义词,然后,宣布他们将被一种伟大的崭新的方式所取代,这一刻,我们可以感到自己面对着一股巨大的压力。因为所有的人对于旧的传统工作方式,都做出了自己一份贡献,因此,即便这一工作方式不好,也不该强迫员工承担责任。这么做只能让员工做出一副自我防御的姿态,而改革的动力亦会减弱,改革的重心亦会偏离。所以,我们不妨换一个说法,原来好的方式将会被一种更好的新方式取代,让员工感觉改革不是以摧毁旧方式为目的,而是在旧方式的基础上进一步壮大和发展起来。

文化滞后涉及到价值观念转变的问题,这一转变非常之难。在薪酬领域,因为许多价值观念都与金钱有关,因此,这种冲突就表现得愈加激烈。作为薪酬部门的主管,必须不断提高这方面的工作技巧。方法之一就是对上至高级官员,下至底层员工都进行定期的信



息传递和交流,当然,薪酬主管不会指望他们能全盘接受。因为,其中有一些想法非常怪异荒诞,但应当让所有人都对方方面面有所了解。这样的交流也能促进高级官员和员工进行自我反思。那些看似怪异的想法也会起到一定作用,当人们对它们不再讥笑时,他们也会开始接受这些大胆的改革想法了。

结构滞后

结构滞后就像新酒掺到了旧瓶子里,因为旧的薪酬机制的缘故,新的薪酬理念无法得以贯彻执行。这时,专家们可以给予很大的帮助,他们会在员工中作些调查研究,向高级管理层输送员工这方面的想法和愿望的信息,改革的序幕就此拉开了。当然,我们也不必全都仰仗专家的帮助,公司完全可以自己来完成这一任务,可以让那些意见征集人和代表从内部开展这项工作。

建议小结

到这里,我们已经将改革过程中可能遇到的问题一一进行了探讨,并且提出了解决方案,我将对薪酬领域中的改革举措最后作一个归纳总结。

首先,为每位员工度身定制的奖励制度必须具有针对性,企业必须在执行时做到言而有信,不能将有些计划束之高阁。我们可以通过一些途径,从中得到宝贵的经验和思路,“工作的世界”(前美国薪酬协会)设立了一个有关整体奖励体制的时事简报(协会的网址是 <http://www.worldatwork.org>,通讯地址是 totalrewards@listsrv.worldatwork.org),这可以帮助人们收集想法,了解情况,从中还可获得其他的启示。

第二,无论是哪一种改革举措,都将从企业自身入手。企业的需求和企业所能承受的改革力度根本不是一码事,事实上,极有可能碰到这样的情形,即企业想要实行革命性改革,而又不能承受改革带来

的巨大压力,那样企业就倒闭了。在这种情况下,我的意见是换一种方式。有一句老话:“强扭的瓜不甜。”还有一句:“秀才碰到兵,有理说不清。”有时候,企业处于一种喝得醉醺醺的状况,沉湎于自己的历史,墨守成规,在那种状态中,改革代言人带来的任何想法和信息,雇主根本无法接受和消化。事实上,许多新方法的信使(即改革代言人)不是被解职了,就是根本无从入手。

假设您的公司是一家比较开放的公司,运用 KSS 方法将会是一个非常不错的开局。KSS 是维持、中止和启动的英文缩写。这种方法操作起来比较容易,冲突较小,不含技术成分,可以进行信息追踪,为今后的改革铺平道路。维持是指,对所有那些我们认为不错的薪酬方案给予确认,并且继续贯彻执行;中止是指,对那些不够合理的薪酬内容加以删除;最重要的是启动,启动是指,对那些有利于员工的薪酬部分,但公司目前尚未仔细考虑,仍是一片空白的部分,应当重新策划并制定出方案。在执行 KSS 方式时,不妨准备一份表格让员工根据表格上的栏目,针对目前实行的薪酬计划,多提意见。而这些定期的回馈信息亦是改革初期必不可少的步骤(参见表 9.1),那些主管薪酬改革的负责人还会将他们自己的想法再反馈给提供信息的员工(记住回馈的价值在于回馈)。

您所收集到的数据将会是一个非常重要的依据,使您在推行这一改革时所掌握的分寸感和速度恰到好处,让所有的员工感觉舒适,如果您自己不准备全程监控这场改革,您千万不要去尝试 KSS 法。

当然雇主也有可能发现员工的要求很难满足,下面是一个专家的评价:

我认为,如果企业不做大量的基础工作,就向员工出示一张自由问答式的薪酬调查表,这种做法有待商榷。我还记得我上次工作的那家公司,那是个相当开明的公司,即便这样的公司,也无法运用这种方法。因为员工会提出各种各样、千奇百怪的想法,有的根本不可能实施。而公司为了



维护自身的形象,不得不出面解释为何这些想法不能被采纳。如果让我负责这件事,我会让员工自己制作表格,运用 KSS 方法去完成。

这位专家的话讲到点子上,他的这番谨慎是十分有必要的(这是位很细心的专家),改革显然不可能让人人满意。当然,我也一再提到,公司之所以没能满足雇员的部分要求是因为它们对此一无所知。比如说,很少有人知晓宠物医疗保险。这类的需求比例正在上升,我有一位在人力资源部工作的 MBA 学生对这种趋势大加赞赏。但是几年前,当我向我们人力资源部工作的同事提出这一建议时(当然是半开玩笑地),他们对我大肆讥笑。其中有一个家伙说:“约翰,真不错,堂堂一个教授,竟想出这么个点子。今天您提出宠物医疗保险,说不定下次您该提出家电保险,这实在是有点过分了。”但不管这一要求是否过分,人们开始正式接受这些想法的时代已经到来了。我的能源公司(位于底特律的电气公司)为我提供了一项服务,对家中所有的电器和取暖设施负责保养,我只需预先多付一个月的费用。这种福利在我的大学还不曾设立,但您猜怎么样,我已经向人力资源部提出了这方面的请求。

在处理反馈信息和建议时,您要十分谨慎,您不想听的东西就不要去打探,可以在一个专门调查小组中进行小规模的信息咨询活动,争取这方面的主动权。如果您觉得 KSS 方法不够好,尽可按您的设想去做。

最后,请参考由“工作的世界”提供的六项工作步骤:

- (1) 建议确认对您的公司内外都能造成特殊影响的重要因素。
- (2) 列出所有可成为薪酬组合内容的具体项目、福利和工作经历等等,然而逐一评估其对公司的影响力。
- (3) 用两种方法评估公司目前的综合整体奖励方案的运行状况,一是折合成现金,二是参考员工的工作态度。
- (4) 倾听您的员工的陈述,考察薪酬各个组成部分的重要性。



- (5) 在表上清楚地标明每个不同的个人方案中的薪酬组成部分与整体奖励一揽子计划之间的内在相互关系,从而使公司凭借这一整体薪酬机制,占据竞争优势。依照企业目前的状况,制定适当的战略目标。
- (6) 确立薪酬的组合并确保这些组合与企业的文化和行为方式相适应,从而保障公司实施其战略目标。

样本 9.1 薪酬 KSS 样本

理想技术公司薪酬回馈表

理想技术公司着重于考察您对目前薪酬制度的态度,您的薪酬应当包括您的基本工资、奖金和福利。可能您对目前的薪酬已经很满意,也有可能在不总额不变的情况下,您希望能调整一些组合。也许,您希望在工作中能够享受到其他一些优厚待遇,诸如一个能方便您购物的账户、培训进修机会、更多自由安排的时间、或者其他特别的个人要求。在此,我们并不想向各位做出怎样的保证,这只是一项咨询活动,旨在通过你们的建议,帮助我们在明年向大家推出一个更新、更完善的薪酬计划。

下面的三组问题被标上维持、中止和启动的字样。维持,是请你们指出目前执行的计划有哪些可取之处;中止,是请你们指出计划中哪些部分已经过时,必须中止或删除;启动,则是请你们指出还有哪些地方做得不够好,有待改进和提高,还有哪些东西我们还没有考虑周全。

我们坚信“回馈的价值在于回馈”,在下个月出版的信息简报中,我们将会参考所有的建议做出深刻反思,并且提出我们的修改计划。

维持:我们应该维持些什么?

中止:哪些地方已经过时,需要中止或删除?

启动:哪些地方我们考虑不周,有待创新或增加?




本章小结

薪酬体制改革之所以这么步履艰难,是因为在薪酬领域里,从理论到实际,无不渗透着金钱的影响。面对当今世界日趋激烈的竞争,改革的重要性已不言而喻。

改革的方式分两种:革命性改革和渐进性改革,两者各有利弊,也可运用两者相结合的方法。但不管选择哪种方式,企业都必须对自己未来的发展方向心中有数。本书创立了一个未来的薪酬模式:即以雇员利益为中心,将所有的因素都综合在一起,强调可选性和定制性,给予员工更大的个人发挥空间。

不管选择哪种改革方式,它都要企业付出一定的代价,诸如惯性、自私性、合理性、从属性以及文化和结构滞后等因素所带来的代价。对于所有这些代价,事先都要有预见性,要进行化解和管理。如果解决方法能够针对公司的特殊情况,那么取得成功的希望就更大。



附录 公共企业和非赢利机构的 薪酬理念

在本书的第1章中,我们着重描述了一般企业中僵化的薪酬制度所带来的一系列问题,我的观点得到了唐·洛曼的进一步确认,而类似的问题在非赢利或公共企业中依然存在。

公共企业是一个大雇主,它们也面临着提高工作效率的巨大压力。谈及这些政府机构,霍华德·里舍不由得产生这样的疑惑:“在公共企业工作的雇员是否需要新式薪酬体制呢?”对此,里舍从传统的公共企业的薪酬模式中归纳出十一个常见的弊病,具体如下:

- 机构一方面努力倡导团体精神,以削弱因等级差异所造成的不利后果,另一方面却又在不时地强化工作等级制
- 过于强调工资等级和以岗位晋升为目的的提薪,忽视工作能力的培养和锻炼



- 在争夺高薪待遇时,纵容玩弄手段和不诚实的行为
- 由于所有的改革都必须经过传统的薪酬制度的审批,因此在机构重组和裁员问题上往往会受到重重阻力
- 薪酬主管常常墨守成规、不思创新
- 员工感到均分奖金、集体加薪是应有的权利
- 维持这一制度要耗费巨大的人力、物力和时间
- 机构的会议效率极低,一个决策方案出台往往要拖上相当长时间
- 官僚作风盛行
- 因为工资级别和工作中的具体职责关系密切,所以对于员工的分工,规定了明确的界线
- 人力资源部的的工作人员为了坚持企业原则,保证政策得到贯彻和执行,往往容易与基层的经理们发生矛盾

里舍的结论是,公共企业也需引入一套较现代的薪酬方案,但与私人企业一样,新的方案在出台前将会面临巨大的困难。

非赢利企业的情况与公共企业如出一辙,借用保罗·克洛莱里在《非赢利时代》杂志上的一篇评论文章的观点,他认为即便放慢改革速度,也要坚定地引入改革机制。

根据《非盈利时代》杂志上最新的一次读者调查报告,非赢利机构的工资水平在2000年纹丝不动,国民经济的持续发展带来了劳动力资源短缺的矛盾,即便在发展得并不是很好的经济领域,市场上依然人才紧缺。

《非赢利时代》杂志的部分读者收到了第十二月份薪酬调查表,回收的近三百封回复表明,企业董事会在用薪金来提高效益的问题上,措施依然不够有力、合理。

首席执行官2000年的工资可获得30%的上涨,首席财务官的工资仍然保持在\$56 033的水平。



项目经理同样可获得 30% 的提薪幅度,工资可达 \$54 311,一般经理只拿到不到百分之一的上涨,工资只有 \$36 042。

我与洛曼和里舍在关于公共企业和非赢利企业上的薪酬体制上,总体观点是一致的。这两类企业都是典型的旧体制,更多地依赖高薪和提薪的作用。薪酬改革的重点是,薪酬必须与业绩挂钩,但在这两类企业中,要确认员工的工作表现实在是个非常困难的事。所以,从某种程度上来说,在这两类企业中进行改革将遭遇到比一般公司更大的阻力。

中欧—密歇根创新管理译丛

《价值大师——如何提高企业与个人业绩》

本书引导经理们如何既为企业又为自己本人创造价值和打造成功,从而把每位员工的努力都融入企业战略,使企业长期盈利。

《社会资本制胜——如何挖掘个人与企业网络中的隐性资源》

为什么有些人成功了,而有些人却还在苦苦奋斗?他们之间的差别不仅仅在于他们所掌握的知识,而且还在于他们所认识的人。

《忠诚效应——如何建立客户综合衡量与管理体系》

本书介绍了企业应如何发现客户所想要的,并利用这些信息来生产那些可以令客户一直回头的产品和服务。

《薪酬方案——如何制定员工激励机制》

作为薪酬方案的内容,深造培训、晋升机遇、精神奖励及有机会追求一种独特的生活方式,都是有远见卓识的企业吸引高层次雇员的有效手段。

《面试战略——如何招聘优秀员工》

面试战略的运用不仅可以提高企业在吸引和留住优秀人才方面的能力,而且还能有助于管理者更加有效地管理他们上任后的工作业绩。

《跨文化组织——如何提升多元化组织的竞争力》

作者描绘了多元化带来的挑战,分析了推动多元化发展的各种作用力,并且阐述了通过领导、研究和教育来变革企业的创新策略。

《**巅峰表现——如何实现高绩效的五项准则**》

本书将告诉企业管理者如何以成果为导向,从而在企业中创造一个能激发员工宝贵潜能的工作环境,并开发建立有效的绩效改进系统和流程。

《**授权奇迹——如何发挥员工领导能力的五项原则**》

本书描述了企业应如何创造一个赋予员工权力的环境,使他们全身心地投入工作,从而为公司取得佳绩而共同工作。

《**应急管理——如何确保尖峰时刻的高效运作**》

本书向人们展示了高层管理人员在身处困境时是如何进行应急管理的。它告诉人们,高可靠性组织是怎样营造一种团队警觉状态,从而增强发现和纠正差错的能力,使它不致酿成灾难。

中欧管理新著译丛——经理人书架

《**管理大师德鲁克**》

本书通过对德鲁克的生平及其著作的产生背景的介绍,展示了德鲁克这位管理大师的思想发展历程。

《**光与影——企业创新**》

本书以全球最具创新精神和最为成功的13家企业的案例研究为重点,探讨了这些企业的最佳管理方法。



《视觉与感受——营销美学》

作者站在美学的高度探讨了如何对企业进行成功的品牌、识别与形象的战略管理。

《变革——未来企业》

作者在对全球数十家著名跨国公司研究分析的基础上向读者介绍了企业如何成功应对 21 世纪的挑战。

《亚洲品牌之路——亚洲企业如何面向全球市场创建、发展和管理品牌》

本书介绍了亚洲企业如何才能创建自己的国际及全球品牌。

《严肃的游戏——世界顶尖公司的创新思维》

本书将告诉你世界著名公司是如何开展创新活动的。

《大脑型组织——前瞻未来,从创新思想到企业解决方案》

本书向我们描绘了一个能迅速适应全球复杂的、未知的商业世界的理想组织。

《信息大师——客户关系管理的秘密》

本书作者向人们揭示了企业如何摆脱价格战、促销战和忠诚度方案这样低层次的竞争,从而创造出理解客户、理解经营、创造价值的迭代系统。

《CEO 的智慧——29 位世界级 CEO 畅谈 21 世纪面临的经营挑战》

在本书中,你将看到来自不同产业的 29 家国际知名企业的首席执行官是如何制订创新战略、拓展国际市场的。



《企业再思考——未来企业模式》

本书将通过不同企业模式的比较向我们展示 21 世纪成功企业的架构。

《市场领先——技术密集型企业的战略性市场策划》

本书的作者将通过大量的事例告诉我们,如何在高科技企业进行战略性市场策划。

《全球企业设计——从跨国企业到全球企业的转变》

本书是一本向从事单一经营的和多重经营的公司,向跨国公司和国际性企业,向初登台的和富有经验的全球公司经理提供解决方案的著作。

《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》

本书的价值在于,它将引导您的公司为创造和传递顶尖价值找出问题所在,并将帮助企业建立在新经济中愈显重要的新的绩效管理及计量体系。

《EVA 挑战——实施经济增加值变革方案》

经济增加值(EVA)是公司真实经济业绩的计量方法和创造股东财富的战略。恰当地执行 EVA,它将使公司业绩计量摆脱会计惯例的变幻无常,并使管理人员的利益与股东利益相一致。

中欧管理新著译丛——卓越领导

《未来卓越领导——当今管理大师论未来领导》



未来领导者,无论是来自公共行政部门还是私营个体,也不管是初出茅庐者还是富有经验者,都会发现本书对其求知和发展所具有的激励作用及实用性。

《卓越领导之路——如何建立领导动力机制》

如今的商业竞争不仅是金融资本实力的竞争,也是知识资本的竞争。这一知识资本存在于公司内部各层次的员工身上,但只有有识能干的领导才能发掘、培育并实现这一资本。

《卓越领导魅力——企业经营者更迭再思考》

在本书中,作者针对关系型领导魅力的现象做了一次简洁而又严格的描述来探索领导魅力思想的演变,提出了关于两种传统准则——个人魅力和人际影响——的全面观点。

如需邮购,请将汇款寄至:

上海市番禺路 877 号

上海交通大学出版社读者服务部

邮编:200030

电话:021-64073140

请在汇款留言中写明所购图书品种以及数量。国内邮寄免收邮费。

