

中国人民大学

《薪酬制度诊断》

MBA 导师

文跃然 教授

全国迷你型MBA职业经理双证班

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

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- 88342620

电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.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



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

教师简介 文跃然



文跃然，中国人民大学劳动人事学院教授，人力资源管理系主任。著名的薪酬管理专家，美国人力资源管理协会会员，美国薪酬管理协会会员。主要研究方向：薪酬管理、战略性人力资源管理。主要讲授：《薪酬管理》、《工资理论》、《战略人力资源管理》、《劳动经济学》等课程。曾出版《薪酬管理》、《薪酬管理原理》、《西方劳动经济学》等多部著作，主持编写 21 世纪人力资源管理教材 18 本。并曾主持国务院发展研究中心“中国期货市场”、中国电信“企业文化建设”等重大课题的研究

薪酬制度诊断

一、薪酬制度的诊断工具

在进行薪酬诊断的过程中，可以利用一个诊断表来进行学习。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

表6-1

薪酬诊断表

五个板块	十个问题	33个具体维度
薪酬战略	薪酬制度是否与企业战略挂钩	1. 薪酬制度是否与企业业务战略挂钩； 2. 薪酬制度是否与企业功能战略挂钩； 3. 薪酬制度是否与企业的发展阶段相匹配； 4. 薪酬与组织架构的关系； 5. 薪酬与文化的关系。
基本薪酬	基本薪酬的支付依据是什么	1. 确定基本薪酬主要的支付基础（3P/4P原则）； 2. Pay for Job（以职位为支付依据的技术支持体系是否健全？）； 3. Pay for Competence（以能力为支付依据的技术支持体系是否健全？）； 4. Pay for Performance（以绩效为支付依据的技术支持体系是否健全）； 5. 基本薪酬的增长机制设计是否合理。
	如何保证薪酬的外部公平性	1. 有无定期的同行业外部市场薪酬水平调查； 2. 是否将同行业外部市场薪酬水平与企业职位评价体系及现实制度等因素综合考虑。
	基本薪酬的结构	1. 薪等数量是否合理； 2. 薪级幅度是否合理； 3. 薪等间是否应有重叠，重叠幅度应多大；薪酬结构制定背后的哲学（合理的、科学的收入差距）。
奖金	支付奖金的依据是什么	1. 考核对象是否合理（组织整体、团体、个人）； 2. 考核指标的确定是否合理； 3. 考核流程是否合理；考核背后的哲学（鼓励战略、流程、效率或问题解决）。
	支付多少奖金？奖金量	1. 奖金的绝对量是否合理； 2. 奖金占个人总收入的比重是否合理； 3. 奖金与业绩的关系是否合理（占销售额、利润的比重应为多少）； 4. 企业各部门之间奖金的比例是否合理； 5. 与同行业外部市场奖金水平相比是否合理； 6. 企业内部不同层级员工的奖金比例是否合理。
	奖金的支付方式	1. 支付对象是否合理（组织整体、团队、个人/核心人员、一般性人员）； 2. 奖金支付的周期是否合理； 3. 奖金发放的具体形式是什么（股票期权、收益分享、成本节省）。
福利	如何设计一套符合法律的法定福利体系	1. 是否符合法律要求。
	如何设计一套补充福利系统	1. 企业是否有一套发挥人力资源管理功能的自主福利； 2. 自主福利的发放对象如何安排； 3. 自主福利的种类是否系统； 4. 自主福利的发放形式是否灵活。
制度化	薪酬体系的制度化	1. 薪酬制度是否全面地反映了薪酬体系各个环节的设计思路； 2. 薪酬制度是否具备动态调整机制； 3. 薪酬制度是否具备完善的沟通机制（意见与满意度反馈）。

企业的薪酬由三个基本部分组成：基本薪酬体系、奖金体系、福利体系。为此，诊断也要以这三个方面为基本的出发点进行。

企业的薪酬工作主要是要围绕两件事情进行：第一是找出十大问题，第二是为这十个问题找出解决的方法。这十个问题中有三个是与基本薪酬相关、三个是与奖金相关的，还有两个与福利相关。如果形象地再带上一个战略的帽子，加上一个制度化的帽子，就形成了十个问题。要诊断一个企业的薪酬体系是否合理，就要关注这十个问题。

薪酬诊断的 33 个问题其实不是一个硬性的数量，维度是根据问题来的。版块决定问题，问题决定维度。

这种诊断有较强的逻辑性，还可以保证诊断的全面性。

二、如何进行诊断

薪酬制度主要是通过问卷法和访谈法来进行诊断。

问卷法是让员工填写问卷，通过对问卷的整理和分析，了解员工对企业某些问题的想法，发现普遍的规律。要使问卷法成为发现问题的工具，需注意：

第一，问卷要有效，即提出的问题必须符合逻辑。

第二，填写人必须真实地填写自己的想法。

访谈法相对于问卷法来说，操作起来比较复杂。访谈法的优点在于访谈人与被访谈人可以面对面进行交流。通过面对面的交流，可以发现问题存在的原因及问题的解决方法。

第二节 如何形成新的薪酬制度

形成新的薪酬制度需注意的几个问题：

一、如何通过访谈和问卷诊断结果

对薪酬制度的问题进行梳理的时候要注意两点：第一是要全面，尤其是大的问题要全面，不能漏掉关键的问题；第二是不要太关注细节，大问题不要漏掉并不是说要过度关注细节。要抓大放小，抓住关键问题。

二、如何根据诊断结果形成初步意见

第一，根据问题寻找解决的方向；

第二，与旧的薪酬制度进行平衡。注意保留旧制度中存在的好的方面。在进行薪酬改革的过程中，要防止过度激烈的变化。

三、如何通过与高层进一步沟通形成进一步的意见

在第一步和第二步的基础上，与高层沟通需注意两点问题：第一，要让领导充分认识到这些问题，并理解这些解决问题的思想精髓；第二，要保持薪酬制度的独立性，如果把制度的每个细节都包含高层的意见，有可能失去制度的独立性。薪酬制度要保证制定者有一定的自主观点。

四、如何做测试与预算

测算的工作指的是把薪酬制度的基本想法与实际的数据结合在一起进行模拟，检查按照新的制度运行下来实际的预算够不够。很多企业忽略了这一步。

测算还有一个功能是看得清楚实际的差别是多少，把一些问题扼杀在萌芽状态。

五、如何与员工沟通收集问题

薪酬是涉及到员工个人利益的，如果让员工被动接受，就会使这个制度的效率受到影响。在这个步骤中，要注意以下几个问题：

第一，与员工沟通的范围。比如说控制层级，如先与中层干部进行沟通，然后与部门中层进行沟通，然后再进行普通员工的沟通。

第二，沟通的核心。很多时候沟通要着眼于最重要的部分，如员工应该拿多少钱，这个是员工最关心的问题。要坦诚公开的沟通，可能也会有问题，因为这个数据可能会发生变化，进而使得员工产生疑义。

同时，有些人群要重点关注，如弱势群体；另外一个需要关注的问题是工资公开发放还是秘密发放。

六、如何形成新的意见

在前面的几个步骤扎实地实行的基础上，最后一个步骤是制定新的制度方案。值得注意的是，新的制度方案最终需要经过高层领导的认同，要拿着收集的意见，拿着模拟和测试所收集和发现的问题，向高层领导汇报，让高层领导最终认可。

第三节 薪酬制度的实施与调整

通常情况下，在实施和调整的过程中，会遇到如下六大问题：

一、薪酬的发放时间

通常，在时间上有两种方式：第一，年终统一发放；第二，在员工周年纪念日个别发放。

两种方式各有利弊。第一种方法年终统一发放，所有的员工都发放。优点是便于管理，易于对员工进行统一的评价，但是个性化不强，激励性效果差，员工进公司的时间不同，有时候标准很难把握。

第二种方法员工周年的纪念日发放。这种方法个性化，比较有激励作用，但是操作难度比较大。

二、如何做薪酬预算

薪酬制度只是制定一个薪酬框架，但是具体的预算还是要年复一年地去做。在这个主题下要着重关注三个问题：

（一）薪酬预算的时间安排：假定一般薪酬要在1月1日实施，那么初步预算一般是在5、6月进行，11月份核定预算。一般要改变薪酬预算也是在5、6月份。

（二）薪酬预算制定方法：自上而下和自下而上的预算方法。

自下而上：优点是比较民主，缺点是会多报预算。

自上而下：优点是便于控制预算。

人员变动较大、扁平的公司自下而上比较好。而对于层级较多的企业则适合自上而下的方式。

(三) 人力资源部门的角色：人力资源部门要分析清楚一些问题，把预算建立在一个理性的基础上。

三、如何调整基本薪酬

绩效加薪有一个工资成本控制问题，如果每一个评价优秀者都会提高工资水平，就会使得工资总额超出预算。可以用强制分布法来解决这个问题。

员工表现等级	低于中点值(%)	高于中点值(%)
卓越	9—11	7—8
超出期望	7—8	5—6
达到期望	4—6	3—4
未达到期望	0	0

通常情况下，有九个方面需要在薪酬制度进行调整时加以关注：薪酬战略（外部情况变化）、基本薪酬的决定基础、薪酬的市场水平、调整薪酬结构、调整奖金支付基础、奖金的支付方式、奖金量、法定福利、企业自己办的福利。

对这个问题，需要从三个方面加以考虑：

如果涨基本工资，员工比较愿意，因为基本工资是实实在在的。基本工资有刚性，涨容易，降困难。

奖金是一次性激励的比较大，固定增长的比较少，但是一次性的激励比较大。而涨福利的情况比较少见。

明，如果增长少于 2%，员工没有感觉，如果高于 15%，企业很难承受。一般会在 2%到 15%之间取值。

而且一般会分三、四个月到期实现。

（三）涨的次数：一般是一、两年涨一次。

六、新的薪酬制度调整要注意的问题

（一）有一段试行期。在公布薪酬制定的时候要留出一个试行期，用试行期发现问题，一般是六个月，也有的是一年。

（二）多长时间彻底调整一次比较好。要看情况，只有当薪酬制度从根本上来讲已经不能运行，才需要进行彻底调整。

（三）建立一个意见收集机制。要有员工自由地反映意见的机制。很多企业没有想到这个问题，还有的认为薪酬制度要有权威性。但是如果充分建立一个反馈机制，可以更全面地发现和把握薪酬的问题。

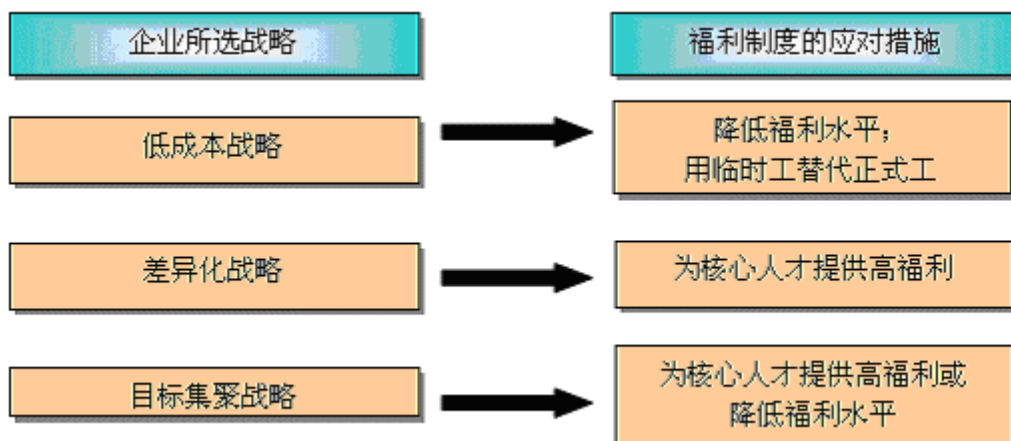
如何设计一套好的福利管理制度

一、好的福利制度的标准是什么

1. 容易理解的（Understandable）；
2. 灵活的（可变动的）（Flexible）；
3. 可管理的（可操作的）（Administrable）；
4. 可支付的（Affordable）；
5. 恰当的（Appropriate）；
6. 符合法律的。

二、如何设计一套好的福利制度

充分理解企业战略，使福利制度与企业战略相适应：



企业根据不同发展水平来设计福利：

企业发展阶段		开创	成长	成熟	稳定	衰退	再次创新
薪酬形式	基本薪酬	低	有竞争力	有竞争力	高	高	有竞争力
	激励薪酬	高	高	有竞争力	低	无	高
	福利	低	低	有竞争力	高	高	低

全国迷你型MBA职业经理双证班

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

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- 88342620

电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.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



《薪酬管理》

案例教材

案例材料一

不要薪酬的实习生

罗杰是某大学四年级人力资源管理专业的学生。今年2月，他在一家物流企业开始实习工作。他的工作内容是对该企业的人力资源制度进行重新思考与构建。他在这个企业工作了3个月，工作做得有声有色，不仅指出了该企业人力资源管理工作存在的一些问题，也为该企业的人力资源管理制度构建提出了切实可行的计划，因而受到了主管的好评。在实习期行将结束的时候，企业明确表达了希望罗杰能够留下来为企业工作的愿望。然而，在实习期间，企业除了给他一点午餐补贴外，其他什么也没给。

与此同时，他的另一个同学赵鑫却在一个咨询公司从事培训营销工作。在实习期间，他先后为该公司发展了三个客户，为此，他领到了1500元的业务提成，此外，该公司还为他提供了专项的培训经费。

今年夏天，大三的王新民在一个职业运动队做媒介宣传工作。她发布新闻、整理剪报，编写了一本75页的媒介指南。回家时，她带走了职业运动队的许多纪念品——咖啡杯、钥匙链、T恤衫——但没有一分钱。

现在，越来越多的毕业生提出了零薪酬就业。

思考题：

1. 雇佣双方从以上实习活动中得到了什么？
2. 零薪酬就业的动机是什么？你是否能接受这种理念？为什么？

案例材料二：

诺基亚内部薪酬体系

诺基亚对电信业来说，就是一个令人折服的传奇：一个以造纸起家的芬兰小公司，历经130多年，非但没有为时代所淘汰，反而一举走出世界，从摩托罗拉和爱立信等老牌电信巨头手中夺过了手机老大的宝座。在中国，诺基亚更是如日中天，不但以50%多的市场占有率傲视群雄，更以其产品战略上的步步领先成为了中国市场上“手机时尚”的代名词。

帮助员工明确工作目标

当代管理大师肯·布兰查德在其著作《一分钟经理》中指出，“在相当多的企业里，员工其实并不知道经理或者企业对自己的期望，所以在工作时经常出现‘职业偏好病’——即做了过多经理没有期望他们做的事，而在经理期望他们有成绩的领域里却没有建树。造成这样的情况，完全是由于经理没有为员工做好目标设定，或者没有把目标设定清晰地传递给员工。”

这个观点指明了员工绩效管理里一个长期为人忽视的问题——在许多情况下，员工的低效业绩，并不是因为员工的低能力或低积极性，而是因为目标的不明确性。而绩效体系是整个薪酬体系的基础，如果没有解决好这个问题，薪酬体系的合理性与公平性必然会受到挑战。精于管理的诺基亚早就看到这个问题，其解决方案甚至比肯·布兰查德的解决方案更具前瞻性和战略性。

诺基亚则认为，不但要对每一个员工的工作目标、更要对员工的发展方向进行明确的界定与有效的沟通。只有这样，员工才能在完成眼前工作目标的基础上，与企业的发展保持同步，才能在企业成长的同时，找到自己更大的发展空间。而且诺基亚提倡，在这个目标确定的过程中，员工才是主动角色，而经理则应该从旁引导。小张告诉《IT时代周刊》记者，为了达到这个目标，诺基亚启动了一个名为 IIP（Invest In People 人力投资）的项目：每年要和员工完成 2 次高质量的交谈，一方面要对员工的业务表现进行评估，另一方面还要帮助员工认识自己的潜力，告诉他们特长在哪里，应该达到怎样的水平，以及某一岗位所需要的技能和应接受的培训。

通过 IIP 项目，员工可以清晰地感觉到，诺基亚是希望员工获得高绩效而拿到高薪酬，并且不遗余力地帮助员工达到这个目标。这就为整个薪酬体系打下了良好的基础。

薪酬参数保持行内竞争力

诺基亚认为，优秀的薪酬体系，不但要求企业有一个与之相配的公平合理的绩效评估体系，更要在行内企业间表现出良好的竞争力。比如说，如果行内 A 层次的员工获得的平均薪酬是 5000 元，而诺基亚付给企业内 A 层次员工的薪酬只有 3000 元，这就很容易造成员工流失，这样的薪酬体系是没有行内竞争力的。然而这里又存在一个问题，如果企业员工的薪酬水平远高于业内平均水平，就会使企业的运营成本高于同业，企业的盈利能力就会削减。这同样也是不利于企业发展的。

为了确保自己的薪酬体系具备行内竞争力而又不会带来过高的运营成本，诺基亚在薪酬体系中引入了一个重要的参数——比较率（Comparative Rate），计算公式为：诺基亚员工的平均薪酬水平/行业同层次员工的平均薪酬水平。例如：当比较率大于 1，意味着诺基亚员工的平均薪酬水平超过了行业同层次员工的平均薪酬水平；比较率小于 1，则说明前者低于后

者；等于 1，两者相等。

为了让比较基数——行业同层次员工的平均薪酬水平——能保持客观性和及时性，诺基亚每年都会拨出一定的经费，让专业的第 3 方市场调查公司进行大规模的市场调查。根据这些客观数据，再对企业内部不同层次的员工薪酬水平作适当调整，务求每一个层次的比较率都能保持在 1~1.2 的区间内（即行内同层次薪酬水平与高于水平的 2 成之间）。这样既客观有效地保持了薪酬体系在行内的竞争力，又不会带来过高的运营成本。

重酬精英员工

巴雷特法则（Pareto's law）又称 80-20 法则，它概括性地指出了管理和营销中大量存在的一种现象，比如：20% 的顾客为企业产生了 80% 的利润，或 20% 的员工创造了企业 80% 的绩效。根据前者，营销界衍生出一套大客户管理（Key Customer Management）营销管理理论与方法。而后者则促进了人力资源管理上的一种新理论——重要员工管理（Key Staff Management）的产生。

诺基亚是重要员工管理理论的推崇者，从其薪酬体系中即可明显发现这一点。例如，诺基亚的薪酬比较率明显地随级别升高而递增：在 3~5 级员工中，其薪酬比较率为 1.05；而在更高一层的 6 级员工中，其薪酬比较率为 1.11；到了 7 级员工，这个数字提高到了 1.17。也就是说，越是重要、越是对企业有贡献的精英员工，其薪酬比较率就越高。这样，就确保了富有竞争力的薪酬体制能吸引住企业的重要员工。

这还使得诺基亚的薪酬体系有一个特征，级别越高的员工，其薪酬就越有行业竞争力，让高层人员的稳定性有了较好保证，有效避免了企业高层动荡带来的伤害，使诺基亚的企业发展战略保持了良好的稳定性。而这对于企业的持续发展来说，是至关重要的。

而在不同层次的薪酬结构上，诺基亚也根据重要员工管理原则作了相应的规划，其薪酬结构上有 3 个趋向性特征：基本工资随着等级的升高而递增；现金补助随着等级的升高而降低；绩效奖金随着等级的升高而升高。

重要员工管理理论在诺基亚薪酬体系中的嵌入，一方面保证了高层员工有更好的稳定性和更好的绩效表现，同时也给低层次员工开拓了一个广阔的上升空间，在薪酬体系表现出相当强的活力与极大的激励性。

“诺基亚北京公司薪酬体系”的“现金福利”部分，有一个排满中国节日的现金福利发放表：春节每个员工发放现金福利 600 元，元旦 200 元，元宵节 100 元，中秋节 200 元，国庆节 300 元，员工生日发放 400 元。

诺基亚是一个典型的跨国公司，其现金福利的发放，虽然不算一个大数目，却完全是按照中国传统的节日来设计的。其中体现出的对中国文化的理解，让中国员工有被尊重与被照顾的感觉。而“员工生日”现金福利的规定，更是让员工感受到细致入微的个性化体贴。

在薪酬体系中表现出来的对中国文化与中国员工的尊重，使员工们“受尊重、被确定”的组织认同需求得到满足，无疑是诺基亚薪酬制度上的另一个闪光点。

思考题：

- 1.从诺基亚的薪酬制度分析其遵从了什么样的薪酬理论？
- 2.你如何评价？

案例三

格兰仕的战略转型：从“世界工厂”到“世界品牌”

近期，格兰仕决定整合微波炉、空调、小家电三大产业品牌、渠道和人力资源优势，组建中国销售总公司，改变原来格兰仕微波炉、空调、小家电各条线的单打独斗的格局。格兰仕对此的解释是：适应企业由“世界工厂”向“世界品牌”发展的战略转型。业内也有分析认为，这是格兰仕在微波炉、空调主业面临瓶颈时做出的调整。在空调方面，事实证明，将微波炉的“规模优势”模式简单克隆到空调营销上是不成功的。而微波炉市场经过多年的价格大战，市场格局基本稳定，但行业利润也接近谷底。

不管是否为形势所迫，格兰仕的新战略确定了它的新方向：从专业制造向品牌运营、从家电供应向服务供应转变。在新的战略下，格兰仕的人才、品牌、价格、营销等方面都将表现出新的特点。

人才：高层走向年轻化

出任中国销售总公司总经理一职的是少帅韩伟。今年 35 岁的韩伟于两年前才加盟格兰仕，之前曾担任上海家乐福家电采购总监和上海世纪联华集团全国采购部长。

在中国家电行业企业，市场营销层面的统帅存在着老龄化的问题，韩伟挂帅格兰仕中国市场，也标志着格兰仕统筹业务层面的高层已经走向年轻化。实际上，从 2000 年开始，格兰仕就在积极推进干部队伍年轻化的建设，目前已经卓有成效，集团执行总裁也不过 40 出头，一支年轻有为、精力旺盛的高效经营团队已经在格兰仕形成。

品牌：寻找新的品牌价值点

要真正从“世界工厂”变成“世界品牌”，格兰仕需要在增强品牌美誉的过程中提升企业竞争力。

格兰仕的确凭借全球加工厂的本钱在世界创出了属于自己的一片天地，但是格兰仕在有了自己比较坚实的基础后，却曾喊出“继续为世界做 50 年加工厂”的宣言，“加工厂”一度成了格兰仕品牌的价值点。

可口可乐说过，即使它全世界的工厂一天被全部烧毁，第二天它就马上复活。因为什么？因为它的品牌价值还在！而现在格兰仕的新的品牌价值是什么？在新战略的框架下，重新打

造格兰仕品牌的价值点已经成为当务之急，在找到新的品牌价值点后，要在此基础上喊出自己的个性品牌口号，从而在消费者心中留下自己鲜明的品牌形象。

价格：放弃价格战

“价格屠夫”曾经是人们对格兰仕的一个谑称。通过挥舞“降价”大棒，格兰仕取得了世界和中国市场占有率第一的骄傲成绩。然而，在新的战略下，格兰仕这招“伤敌一千，自损八百”的险中求胜的法宝还能继续灵验吗？或者说，继续保持低利润，格兰仕还能发展吗？答案是否定的，因为格兰仕已经明确表示要放弃价格战。

现在的问题是，长期的价格战容易让经销商和消费者形成“降价”依赖症，消费者习惯了你的降价，突然有一天你不降了，消费者是否会转移目标呢？放弃价格战将是对格兰仕品牌忠诚性的一个考验。

营销：开创蓝海

微波炉是世界公认的高效节能环保产品，被西方国家誉为厨房革命的标志。但是在中国，由于人们长期受传统的明火烹饪习惯影响，导致微波炉在国内出现“高普及率”与“低使用率”的两极分化现象。调查显示，大多数拥有微波炉的消费者普遍只使用了其功能的 5% 左右。

对此，新上任的格兰仕中国销售总公司总经理韩伟指出，中国作为微波炉生产大国，为全球提供了众多高科技、高性能产品，给众多家庭提供了更健康节能的烹调方案，虽然格兰仕在产品上已经实现了“全球同步供应”，但是国内消费者的消费理念还远远不够国外成熟。格兰仕联手央视共同打造品牌栏目，对消费者如何用好微波炉提供解决方案，改变微波炉在消费者心目中的“简单加热工具”印象，在微波炉产业链中发现“新蓝海”，赋予产品价值创新，实现消费者、商家、厂家的共赢，推动整个行业持续健康发展。

思考题：1. 格兰仕的战略转型对人力资源管理产生了怎样的要求？

3. 分析格兰仕战略转型导致的人力资源管理重点的变化，并思考如何制定与之相配的薪酬战略。

案例材料四

学校董事会对教师薪酬的看法

最近 Ithaca Journal 的头版刊载了在南山小学，一名一级教师在期末时得到了她一位 6 岁学生的拥抱。这位教师拥有小学教育的学士学位、辅导心理学的硕士学位和工业关系的博士学位，然而，她的薪酬仅是一级教师的中等薪酬水平。

教师协会的主席说，把教师的薪酬与该地区他人所挣的平均薪酬作比较，这是不公平的。“如果生活在学校这个地区的人们的平均薪酬是 24000 美元，这意味着内科医生的薪酬也应该是 24000 美元吗？”

这位具有博士学位的一级教师的薪酬应该高于一级教师的普通薪酬吗？

思考题：

1. 你将向学校董事会作何建议？
2. 以人为基础的薪酬结构支持你的建议吗？
3. 以职位为基础的薪酬结构支持你的建议吗？

补充案例五：

IBM 高绩效的薪酬文化

在 I B M有一句拗口的话：加薪非必然！I B M的工资水平在外企中不是最高的，也不是最低的，但 I B M有一个让员工坚信不疑的游戏规则：干得好加薪是必然的。

I B M的薪金管理非常独特和有效，能够通过薪金管理达到奖励进步、督促平庸的目的，I B M将这种管理已经发展成为了高效绩文化（High performance culture），这里，让我们来解读 I B M高效绩文化的精髓。

个人承诺计划

I B M的薪金构成很复杂，但里面不会有学历工资和工龄工资，I B M员工的薪金跟员工的岗位、职务、工作表现和工作业绩有直接关系，工作时间长短和学历高低与薪金没有必然关系。在 I B M，你的学历是一块很好的敲门砖，但决不会是你获得更好待遇的凭证。

在 I B M，每一个员工工资的涨幅，会有一个关键的参考指标，这就是个人业务承诺计划——P B C。只要你是 I B M的员工，就会有个人业务承诺计划，制定承诺计划是一个互动的过程，你和你的直属经理坐下来共同商讨这个计划怎么做得切合实际，几经修改，你其实和老板立下了一个一年期的军令状，老板非常清楚你一年的工作及重点，你自己对一年的工作也非常明白，剩下的就是执行。到了年终，直属经理会在你的军令状上打分，直属经理当然也有个人业务承诺计划，上头的经理会给他打分，大家谁也不特殊，都按这个规则走。

I B M的每一个经理掌握了一定范围的打分权力，他可以分配他领导的那个T e a m（组）的工资增长额度，他有权力将额度如何分给这些人，具体到每一个人给多少。I B M在奖励优秀员工时，是在履行自己所称的高效绩文化。

I B M的个人业绩评估计划从三个方面来考察员工工作的情况。第一是W i n，致胜，胜利是第一位的，首先你必需完成你在P B C里面制定的计划，无论过程多艰辛，到达目的地最重要。第二是E x e c u t i v e，执行。执行是一个过程量，它反映了员工的素质，执行是非常重要的一个过程监控量。最后是T e a m，团队精神。在 I B M埋头做事不行，

必须合作。在IBM采访时有一个强烈的感觉：IBM是非常成熟的矩阵结构管理模式，一件事会牵涉到很多部门，有时候会从全球的同事那里获得帮助，所以Team意识应该成为第一意识，工作中随时准备与人合作一把。

双向沟通

如果员工自我感觉非常良好，但次年初却并没有在工资卡上看到自己应该得到的奖励，会有不止一条途径给你提出个人看法，包括直接到人力资源部去查自己的奖励情况。IBM的文化中特别强调Two Way Communication——双向沟通，不存在单向的命令和无处申述的情况。IBM至少有四条制度化的通道给你提供申述的机会。

第一条通道是与高层管理人员面谈（Executive Interview）。员工可以借助“与高层管理人员面谈”制度，与高层经理进行正式的谈话。这个高层经理的职位通常会比你的直属经理的职位高，也可能是你的经理的经理或是不同部门管理人员。员工可以选择任何个人感兴趣的事情来讨论。这种面谈是保密的，由员工自由选择。面谈的内容可以包括个人对问题的倾向意见，自己所关心的问题，你反映的这些情况公司将会交直接有关的部门处理。所面谈的问题将会分类集中处理，不暴露面谈者身份。

第二条通道是员工意见调查（Employee Opinion Survey）。这条路径不是直接面对你的收入问题，而且这条通道会定期开通。IBM通过对员工进行征询，可以了解员工对公司管理阶层、福利待遇、工资待遇等方面有价值的意见，使之协助公司营造一个更加完美的工作环境。很少看到IBM经理态度恶劣的情况，恐怕跟这条通道关系密切。

第三条通道是直言不讳（Speak up）。在IBM，一个普通员工的意见完全有可能会送到总裁郭士纳的信箱里。“Speak up”就是一条直通通道，可以使员工在毫不牵涉其直属经理的情况下获得高层领导对你关心的问题的答复。没有经过员工同意，“Speak up”的员工身份只有一个人知道，那就是负责整个“Speak up”的协调员知道，所以你不必担心畅所欲言过后会带来风险。

第四条通道是申诉（Open door），IBM称其为“门户开放”政策。这是一个非常悠久的IBM民主制度，IBM总裁郭士纳刚上台就一改IBM老臣的作风，他经常反向执行Open door，直接跑到下属的办公室问某件事干得怎么样了。IBM用Open door来尊重每一个员工的意见。员工如果有关于工作或公司方面的意见，应该首先与自己的直属经理恳谈。与自己的经理恳谈是解决问题的捷径，如果有解决不了的问题，或者你认为你的工资涨幅问题不便于和直属经理讨论，你可以通过Open door向各事业单位主管，公司的人事经理，总经理或任何总部代表申述，你的申述会得到上级的调查和执行。

让我的烦恼有机会表白

I B M的薪金是背靠背保密的，薪金没有上下限，工资涨幅也不定，没有降薪的情况。如果你觉得工资实在不能满足你的要求，那只有走人。

如果因为工资问题要辞职，I B M不会让你的烦恼没有表达的机会，人力资源部会非常惋惜地挽留你，而且跟你谈心。

I B M会根据情况，看员工的真实的要求是什么，一是看他的薪金要求是否合理，是否有P B C执行不力的情况，如果是公司不合理，I B M会进行改善，公司对待优秀员工非常重视。第二种情况是看员工提出辞职是以增资为目的，还是有别的原因，通过交谈和调查，I B M会让每一个辞职者有一种好的心态离开I B M。

为了使自己的薪资有竞争力，I B M专门委托咨询公司对整个人力市场的待遇进行非常详细的了解，公司员工的工资涨幅会根据市场的情况有一个调整，使自己的工资有良好的竞争力。

I B M的工资与福利项目

基本月薪——是对员工基本价值、工作表现及贡献的认同

综合补贴——对员工生活方面基本需要的现金支持

春节奖金——农历新年之前发放，使员工过一个富足的新年

休假津贴——为员工报销休假期间的费用

浮动奖金——当公司完成既定的效益目标时发出，以鼓励员工的贡献

销售奖金——销售及技术支持人员在完成销售任务后的奖励

奖励计划——员工由于努力工作或有突出贡献时的奖励

住房资助计划——公司提拔一定数额存入员工个人账户，以资助员工购房，使员工能在尽可能短的时间内用自己的能力解决住房问题

医疗保险计划——员工医疗及年度体检的费用由公司解决

退休金计划——积极参加社会养老统筹计划，为员工提供晚年生活保障

其他保险——包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目，关心员工的每时每刻的安全

休假制度——鼓励员工在工作之余充分休息，在法定假日之外，还有带薪年假，探亲假，婚假，丧假等

员工俱乐部——公司为员工组织各种集体活动，以加强团队精神，提高士气，营造大家庭气氛，包括各种文娱、体育活动、大型晚会、集体旅游等

思考题：

1. IBM 的薪酬体系有何特点？
2. 对 IBM 的薪酬体系有何评价？

补充案例六：

康贝思公司的薪酬体系

康贝思公司是一家在上世纪九十年代中期创办成立的集研发、生产和销售为一体的民营家电企业。主要产品为燃气用具、厨房电器、家用电器等家电产品。自成立以来，公司抓住市场机遇，以高科技为先导，高起点、高标准引进吸收国内外先进的燃具生产技术和工艺，严格按照质量标准组织生产，通过建立自有营销渠道网络进行产品销售。经过 10 余年发展，公司现有员工 1000 多人，总资产 8 亿元，净资产 3 亿元，年销售额达到 10 多亿元。近一年来，公司出现产品开发跟不上消费者需求变化和开发周期过长、向客户提供产品不及时、生产成本与竞争对手相比居高不下、销售业绩停滞不前等现象。为了应对新环境对公司产生的影响，康贝思公司和当前大多数企业一样，也推行了战略重组、流程优化、组织精简等变革措施，以期提升企业的经营业绩。然而，迄今为止，令人遗憾的是公司付出的这些努力都没有取得预期的成果。

康贝思公司以前的薪酬制度是以管理职务等级标准建立的，公司薪酬项目主要包括三部分：基本工资、绩效工资和福利；这种基于管理职务等级标准为基础来确定薪酬的内部等级体系，主要考虑的是岗位的职务高低、管辖范围、决策权力等。

康贝思公司所有岗位按照管理职务等级划分为 12 个等级，一个职务等级对应一个薪酬级别——一岗一薪。基本工资和绩效工资总额水平由管理职务等级确定，所有岗位的两者的比例都一样，为 90/10；工资等级要得到晋升必须要在管理职务上获得提升，一旦员工职务上得不到升级，其工资水平基本上不会发生变化，除非公司进行员工工资普调。

康贝思公司每个月进行员工绩效考核来决定员工的绩效工资，主要集中对生产和销售人员的考核，考核是由员工的直接上级进行，人力资源部进行复核和归总。考核主要是从工作态度、工作任务和出勤方面进行，以确定员工的绩效等级。绩效考核结果共分为三级：一等（优秀）、二等（称职）、三等（不称职），其相应等级的考核系数为 1.1：0.9：0.7；并采取强制分布法将员工考核一、二、三等的比例控制在 10%：60%：30% 范围内。每年年底公司会对员工一年的绩效进行一次归总性评估，评选出具有卓越贡献的员工并给予特别奖励，自实施以来，最多的一次获得特别奖励的员工也没有超过 5 人。

薪酬项目组合为：基本工资+绩效工资+福利

状态： 固定 + 浮动 + 固定

比例： 60% + 40% + （福利占工资总额 20%）

基本工资的确定办法：

- ◆ 以职务等级标准进行确定，等级越高工资水平越高；
- ◆ 反映职务高低、管辖权、预算决策权的职位等级标准是工资等级体系建立的基础；
- ◆ 工资水平是基于内部职务高低，而不考虑外部工资水平；
- ◆ 每一等只有一级，共有 12 个等级，其平均差距为 25%左右，最高与最低工资相差 14 倍多；
- ◆ 工资增长依据职务晋升实现；
- ◆ 基本工资每月固定发放，与员工的出勤相关；
- ◆ 绩效工资：绩效工资占基本工资的 11%左右；
- ◆ 绩效工资获取依据员工的绩效考核结果对应的等级系数决定；
- ◆ 绩效认可：绩效考核由上级依据员工工作态度、工作任务和出勤进行考核；
- ◆ 考核结果等级的系数按等级分为：一等（优秀）1.1、二等（称职）0.9、三等（不称职）0.7；
- ◆ 考核等级得到严格控制：员工考核一、二、三等的比例控制在 10%：60%：30%范围内；
- ◆ 在年底对于特别优秀的极个别员工给予特殊奖励；
- ◆ 公司对表现优异的员工颁发总经理奖；
- ◆ 公司总经理为了调动员工的积极性，在薪酬之外实施了总经理奖励制度，由总经理依据公司阶段性工作任务安排进行奖励，奖励方式是以现金进行，额度为 200 元至 1000 元不等，其实施对象主要是部门负责人以上级别人员。

最后，公司在内部进行了一次员工民意调查，调查结果清晰地反映出几个主要问题：除了高层外，员工大多数不清楚公司的战略和目标，更不知公司如何有效实施战略，以及公司战略和自己有什么关系；公司在实施变革后，员工工作责任发生变化，但薪酬还是老样子；员工薪酬的升降只以职务等级说话；员工的薪酬获取虽说以绩效考核确定，但绩效考核又缺乏相应的客观标准，基本上全由上级说了算等。

思考题：

1. 康贝思的薪酬体系是以什么为主建立的？在建立薪酬等级时采用的是什麼方法？
2. 康贝思公司的薪酬体系有什么问题吗？如果有，应该如何改进？

案例材料七：

技术传播是怎样在企业被阻断的？

张雁和王黎明是多年的同事和好朋友。他们在一家国有大型制造企业里的同一个部门里工作。他们在相同的地点和工序里使用不同的设备。过去，他们在品管部工作，收入仅只是因为张雁比王黎明早来两年而有极其微弱的差别。王黎明和张雁是很要好的朋友，他们喜欢聚在一起讨论工作上和工作以外的其他事情。在教育小孩遇到麻烦或压力时他们经常一起相互出主

意，还常常拿孩子们的趣事取乐。由于各自的小孩子在相同的幼儿园，两家也经常聚在一起。四年前，企业调整工作岗位，将他们同时调到装配部工作，主要任务是完成设备的组装工作。而且企业改变了工资策略，实行计件工资制，经过一段时间的学习与适应，他们都能达到正常的生产水平。

张雁和王黎明都是很称职的员工，很少给上司添麻烦。但在一个主要产品的装配和打磨过程中，张雁却遇到了很大的困难。在操作过程中她总要损失 30% 的材料。由于零件需要重做，经常导致工期延误，致使装配部常常不能按时完成每周的工作计划，为此，张雁受到了主管的批评。张雁尽了很大的努力，希望解决这个问题，但收效甚微，她觉得非常的沮丧。

但王黎明显然不受这个问题的困扰。他知道怎样夹紧钳子，怎样操作正在转动的工具。因此他总是能够超额完成任务并得到额外的奖励。因为害怕技术的传播可能会使企业提高绩效标准而使收入降低，他没有将操作技巧告诉张雁。当主管让他去教张雁怎样操作时，他总是答应得很好。但是，除了对张雁表示同情外，他从来就没教过她。他明白保守这些工作技巧和其他的技术对确保他的技术等级的重要性。尽管他希望朋友和公司都能成功，但不想以牺牲自己的生计为代价。

当王黎明为这种进退两难的状态所折磨时，张雁已经对困难妥协了。对这种情况主管除了关注事态的发展外不知道还能做些什么。经理们对这些问题也一无所知。企业总是存在着许多类似的问题。

思考题：

1. 是什么原因导致王黎明不愿意将技术传授给张雁和其他的员工？
2. 你对彻底解决这个问题有何建议？

案例材料八：

西南航空公司的特殊绩效薪酬

西南航空公司成立于 1971 年，它是整个 20 世纪 90 年代航空业内盈利能力最强的航空公司。无论是石油危机还是航空价格管制都未对其业绩造成较大的影响。西南航空公司之所以能够一直保持着强有力的组织竞争力，一方面取决于公司的竞争战略，另一方面取决于其独特的组织文化和薪酬管理体系。西南航空公司薪酬管理的很多做法被众多组织效仿，包括经营者薪酬、利润分享计划、退休金计划以及公司股票计划等，而它的特殊绩效薪酬制度也很有借鉴意义。西南航空公司在认识到成就薪酬和激励薪酬的局限性之后，制定和实施了一系列特殊贡献认可计划，来鼓励和支持公司所期望得到的员工行为。

西南航空公司的特殊贡献认可计划每年的具体做法都会有所变化，但其中的能够唤起员工的兴奋、参与和乐趣这些主题却是永恒的。例如，“心中的英雄”就是其中一种新形式，它奖励那些在后台工作，但对客户服务做出重大贡献的团队和个人。这些员工大多来自设备

维护部门、辅助服务部门或其他支持性岗位。他们是经过广泛的提名和严格的评审过程被挑选出来的。给予他们的荣誉是把优秀团队的名字喷涂在飞机上，许多人能分享到这种活动多带来的兴奋之情。

西南航空公司的特殊绩效薪酬还包括“酷兵奖”、“总裁奖”、“最高扳手奖”、“超级明星”、“闪烁之星”、“荣誉之声”等。很多这样的特殊绩效薪酬形式都是由各基地的员工委员会设计和管理的。人力资源部门根据需要提供建议和帮助，并选派计划设计者到其他基地取经，寻找解决方案。其中，最为重要的理念就是要对人们喜欢的任何事情进行奖励和酬谢，包括生日、周年纪念、晋升、特别的努力都成为庆祝的对象。例如，公司在芝加哥接管中途航空公司的几项业务时，现场工作组发现另外一家航空公司占据了他们公司的航空通道大门，于是员工自己动手把通道设施和器具从原来的大门上拆了下来，并搭建起一套地勤设施，从而保证了工作的顺利进行。当这些员工回到总部时，受到了其他员工的热烈欢迎，现场悬挂着“欢迎回家！”的横幅，当员工们走进拥挤的休息室时，人们开始欢呼，这使得每个人都为自己取得的成就感到自豪。

在公司，对员工特殊绩效予以承认已经成为日常工作的一部分，各种奖项都是以非常有趣和有趣的形式颁发的。奖品包括小额现金奖品、礼物证书、储蓄债券、图书、参加某些活动的门票、香槟酒、手表、额外的休假、T恤衫、鲜花，以及任何有创意和有意义的东西。西南航空公司不仅利用了特殊贡献认可计划或某一项奖品达到了激励目的，而且也正是利用一种精神和创新机制不断更新奖励形式，才使得这项活动能够方兴未艾，并形成一种强有力的组织文化。

资料来源：李建新等，《组织薪酬管理概论》，北京，中国人民大学出版社，2006，P268-270

思考题：

1. 西南航空公司施行的特殊绩效认可计划与其他薪酬奖励计划，诸如利润分享计划以及员工持股计划等相比有怎样的优势？
2. 西南航空公司的特殊绩效认可计划对公司和员工会产生怎样的影响？

案例材料九：

某民营高科技公司的员工福利计划

一家民营高科技公司的经营状况一直不错，特别是1999年5月后，由于产品十分畅销，致使公司的经济效益大幅度提高。为了激励员工，提高公司的凝聚力，公司老板采取了一系列增加员工福利待遇的措施：首先为全体员工在当地的劳动行政部门建立了养老、失业、大病医疗三项社会保险，还一次性把欠缴了两年的三项社会保险金补缴齐了，这就解除了员工的后顾之忧；然后每月给员工增发了职务补助、交通补助、伙食补助等，使员工的收入有了较大幅度的提高。

这样一来，员工们个个心情舒畅，干起活来特别卖力，人人都超额完成了自己的生产任务，公司的形势一片大好，公司老板高兴之余，心想：“员工这么卖力地为公司干，我也得让公司对得起大家，得想点办法让员工们得到更好的待遇。用什么办法呢？”

碰巧的是，一位保险公司的推销员刚好在这时来公司推销保险。公司老板灵机一动，为每个员工再投保一份储蓄性养老保险，不是挺好的办法吗？于是，老板在与推销员谈妥了保险的有关事宜后，签订了职工的保险合同。

第二天，老板在全体员工大会上宣布：“公司从今天开始，以后每月为大家投保一份储蓄性养老保险，保险费是每月 250 元，公司决定为你们承担 200 元，另外 50 元由你们个人出，公司每月从工资中扣出。这样，等你们将来退休时，既能领到一份政府发的退休金，又能从保险公司领到一份额外的养老金，这是公司为大家谋的又一项福利。”

听了这个消息，绝大多数员工非常高兴，认为这是公司为员工做的好事，惟独一位姓杜的库房保管员对此事不满，他对老板说，自己现在家庭生活有困难，因此不愿意每月拿出 50 元投保储蓄养老保险。他表示，尽管公司付出的更多，他还是不想参加这个保险。

思考题：

1. 根据你掌握的福利管理知识，评价这位老板对公司员工福利管理的可取与不可取之处。
2. 如果你是这位老板，对于这位姓杜的库房保管员不想参加这次保险活动的情况，你会采取什么办法解决？

案例材料十：

由两位年轻人辞职引起的薪资制度变革

一家在同行业居领先地位、注重高素质人才培养的高技术产品制造公司，不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手公司里任职。其实，这家大公司的财务主管早在数月前就曾要求公司给这两位年轻人增加工资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，这两位年轻财务管理人员的工资水平，按同行业平均水平来说，已经是相当高的了，而且这种加薪要求与公司现行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此拒绝给予加薪。

对这一辞职事件，公司里的人议论纷纷。有的人说，尽管这两位年轻人所得报酬的绝对量高于行业平均水平，但他们的表现那么出色，这样的报酬的确很难令人满意。也有的人质疑，公司人事部门的主管明显地反对该项提薪要求，但是否与公司雇用和保留优秀人才的需要相适应呢？公司是否应当制定出特殊的条例来吸引优秀的人才，或者还是让那些破坏现行制度的人离开算了？……这些议论引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与生产、销售、财务等各部门人员组成一个专案小组，就公司薪酬计付方式广泛征求各部门职工的意见，并提出几套方案，供下月初举行的公司常务会讨论和决策之用。

思考题：

1. 这两名年轻财务人员属于那类特殊群体？他们辞职的真正原因除了薪酬，还有其他原因吗？
2. 你认为要挽留住这样的员工，该采取怎样的薪酬支付方式？
3. 如果采用加薪的方式留住这两名员工，你认为应该采取什么办法解决其他员工因此而产生的不公平感？

补充阅读材料

补充阅读材料一：

危险的假设

在心理学领域之外，很少有人区分内在激励与外在激励，而那些区分内在激励与外在激励的人们认为可以将这两个概念简单相加，即同时运用两类激励手段，从而达到最好的效果。从逻辑上讲，采取两种方式的激励比单独使用一种效果好，但是研究表明现实中并不是这样的。

一些管理者坚持认为外在激励存在的惟一问题是奖励计划不能正确地对是否奖励做出判断，但是这些管理者没有理解包含在奖励计划中的心理学因素，没有意识到坚持这样做将会产生的风险。

奖励促进了人们对薪酬的关注。但当一个组织运用斯金纳的管理和薪酬体系时，人们可能会对工作丧失兴趣。然后管理者就摇着头说，“你看到了吧？如果不向他们提供奖励，他们将什么都不做。”这是一个典型的自我实现的预言。斯沃索莫（Swarthmore）学院心理学教授巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）承认虽然运用行为理论能够有效地描述在美国的工作场所中究竟发生了什么，但这不是因为工作本身就是行为理论原则的天然例证，而是因为工作受到行为理论原则的指导，遵循行为理论的原则行事，因此被转变为这些原则的例证。

有些管理者坚持认为没有奖励手段，员工就不能正确完成工作，但他们没能够提供具有说服力的证据来支持这一观点。向一个动机不明的人承诺给予其奖励，就如同为口渴的人提供盐水一样。给予物质好处这种手段在工作场所难以发挥作用。

资料来源：节选自阿尔菲·科恩，《为什么奖励计划难以发挥作用》，《哈佛商业评论》精粹译丛——薪酬管理，中国人民大学出版社，2004年，P41—42。

薪酬管理的基本原则

《打造 500 强的薪酬体系》[美] 帕特里夏·津海姆著，电子工业出版社，北京，2005 年。
P2—10

1.使获得薪酬成为一种具有积极意义而又自然的经历

开始时，领导必须向员工传达改变薪酬体系的原因及其对员工和公司的益处。让员工参与改变薪酬体系过程，以获得他们的理解、认可和承诺

2. 将薪酬与企业的经营目标相结合，创造出双赢的合作关系

公司和员工都需要从双赢的合作关系中受益。帮助企业实现目标的员工都可以分享这项成果。要想保证平衡的双赢合作关系，公司必须提出明确的方向，员工必须不断地创造附加值，而且公司要通过薪酬对员工价值表示认可

3. 开拓员工的视野

让员工通过参与不断地认识到自己对团队、商业单位和公司会产生怎样的影响。让员工了解自己的工作会对客户产生怎样的影响，以及自己如何根据客户的需求来调整自己的工作。要确保企业中的每个干系人对企业的整体成功都了如指掌

4. 整合各种形式的薪酬

让每种薪酬措施都发挥最佳效用。在确定员工薪酬时，企业要对总薪酬和总工资进行全面衡量。利用总薪酬来定制更为合理的劳资关系

5. 用基本工资来奖励员工个人的现有价值

利用基本工资来奖励个人价值的一个方面：（1）公司需要的个人用采取得成果的技能 and 能力；（2）个人长期以来的稳定绩效——不论是个人贡献还是对团队绩效的贡献；（3）与劳动力市场相关的个人市场价值

6. 利用可变工资来奖励工作成绩

最基本的是公司需要用业绩来满足股东的期望并展示公司诱人的前景。可变工资（现金和股权）通过对成绩卓著的员工的奖励使员工与公司之间建立了干系人关系和双赢合作关系，如此一来，双方可以共享企业成果。可变工资最适合奖励成绩，因为它灵活可变、适应性强、反应迅速，并且能够重视成功的关键衡量标准

1.使获得薪酬成为一种具有积极意义而又自然的经历

人们通常能够很好地接受他们所理解的东西。要想得到员工的认可、支持和承诺，企业必须让员工参与经营过程和薪酬流程。企业通过与员工的广泛沟通使他们了解支持公司经营目标的新的薪酬方案。新方案有助于员工了解改变薪酬体系的商业逻辑和对他们的影响以及所有干系人（包括员工、公司、股东和客户）取得一种平衡的业绩成果的必要性。公司必须让员工参与决定如何最有效地完成任务和实现薪酬目标，从而使员工和公司都能取得成功。

企业必须利用可以传达的有限信息来尽可能积极地自然地改变薪酬体制，这一，至关重要。沟通、参与和表扬有助于薪酬方案更好地得到认可。中心小组或设计团队就是让员工参与薪酬设计流程的途径。暗箱操作薪酬设计和瞒着员工向领导兜售薪酬设计方案的日子已经一去不复返了。信任的建立取决于薪酬变化的积极程度，也就是坦诚的沟通、员工的参与和有效的变化管理。

惠普、孟山都、通用电气、微软、英特尔、西南航空及其他公司在这方面做得非常好，它们培养员工接受双赢和成功（或失败）共享的理念。员工了解公司，并且知道自己是企业成功的关键因素，那么他们就会充分地发挥自己的能力，来促成公司激发积极性的变革。好公司能够提供激发积极性的工作环境，它们使总薪酬的变化变得积极，并且得到了员工的信任和承诺。其他一些公司也成功地做到了这一点，并且得到了丰厚的回报。还有一些大公司，如可口可乐、吉列、思科系统、朗讯科技、IBM 以及总部遍及全球的索尼、荷兰皇家航空公司和丰田公司都十分重视积极的工作关系和有效的沟通。

原则 2 将薪酬与企业的经营目标相结合，创造出双赢的合作关系

工资和其他形式的薪酬是传达经营方向和价值的有效方法。如果公司确定了薪酬体制并且建立了双赢的合作关系，那么员工就成了干系人。薪酬体制与经营目标一经结合，就可以为企业带来附加价值。要想做到这一点，企业必须理解所有干系人如何从发展和利润中受益，并且通过培训、解决问题以及真实有效地授权和责任划分来拓展员工对主要公司目标的认识。这说明，在客户衡量价值的情况下，薪酬体制要注重让外部客户来优化绩效。鉴于合作需求的不断增加，薪酬需要将个人与团队、商业单位或公司的目标和成果联系起来。

双赢必须是双方都能从合作关系中获利的平衡式赢利。公司必须确信自己正在通过薪酬获得价值，而员工则必须承认公司的期望与所提供的薪酬是相得益彰的。公司的实际绩效与竞争对手的绩效是息息相关的，而且也必须与劳动力市场建立双赢关系。

为什么在薪酬与业务之间建立积极的双赢关系如此重要？过去，新进公司的员工都会希望自己最初达成的劳资关系会成为自己职业生涯的惟——种模式。但是，这种想法已经行不通了，因此企业必须想尽一切办法帮助员工理解改变薪酬体系的原因。员工只有支持这一变化才能从中获益。更合理的劳资关系是双赢，每个人都会成为薪酬变化的受益者。旧的劳资关系是家长式管理或高度敌对管理，随后出现的新劳资关系大部分表现为公司合伙人的形式。如果在总薪酬的框架下，公司和个人能够从合理的商业模式中获得较为公平的回报，那么最新的劳资关系，也就是我们所推荐的更合理的劳资关系就会取得成功。这种更合理的劳资关系就是本书的基础。

原则 3 开拓员工的视野

我们使用望远镜的目的是为了把远处的物体拉近，并对其进行研究和了解。公司的财务业绩，乃至某些外部客户，看起来可能很遥远。薪酬必须成为连接员工和经营成果衡量标准的望远镜。我们相信，员工都希望公司获得利润，希望有效地发挥作用。员工都了解公司对自己的期望，以及自己如何为公司的总体计划做出贡献。随着时间的推移，员工虽然辗转于不同的公司，但是这一信念却更加坚定。如果企业只要求员工考虑近在咫尺的目标，那么它就是在建立一种排斥的劳资关系。员工无法从企业为了成功而必须创造的附加价值和必须实现的目标方面了解企业。

我们所讨论的“视野”，是指员 I 作为个体或团队成员对经营成果产生影响的范围。当你问员工陶工作是什么时候，大部分人都会向你描述他们的具体任务和职责。但是，好公司应该希望员工能够从如何让自己的工作符合公司的目标这一方面来做出回答。这样，员工的视野就拓展了，他们意识到自己的绩效也可以影响衡量经营成果的标准。企业通过拓展员工对衡量标准的认识，使他们更加明确公司经营和客户目标。

举例来说，旭电科技的员工（财富 500 强企业之一，两次荣获马尔科姆鲍德里奇国家质量奖）考虑的是公司的运营状况，而不仅仅是得到一份 A 作。当旭电科技的一个潜在客户问该公司的员工为什么要拾起地上的零件时，她指出了废料的六项价值。这样，好的印象促成了交易的达成，旭电科技因此也赢得了一个客户。薪酬将员工与公司联系起来，通过共享企业财富让他们见证了自己的工作成果。

开拓视野是指，解释公司获得成功的必要条件并提供给全体员工。为了指导员工如何为公司的财务业绩创造附加值，某电子企业利用柠檬水货摊的实例来教育文化层次不同的员工 c 首先，员工熟悉了柠檬水货摊的业务：生产一批质量不合格的柠檬水意味着什么，竞争者在街对面又摆了一个柠檬水商摊意味着什么，决定是购买还是租用餐桌又意味着什么。然后，员工利用从柠檬水货摊中学到的财务原则来理解本企业的生产设备。

还有一个例子，某航空公司通过向员工提出 III 谁能准确地实现净资产回报（return Onnct assets, RONA）”这样的问题向员 A 传授关于 RONA 和可变工资的长远衡量标准的知识。开拓视野的目标就是告诉员工，他们的工作会对衡量成功的标准，如质量、成本高效率、客

户满意度和产品交付，产生怎样的影响。

开拓视野意味着合作。在电影《正午》当中，加里·库珀不得不独自对付一群罪犯。尽管他成功了，但是他的成功离不开受他保护的市民对他的支持。企业的合作性和互相依赖性越来越强。广义的团队和个人对公司的成功都是至关重要的，但是人们已经将工作重心从个体转移到个体如何促使团队、商业单位和公司发挥最大优势。

在美国，这种转变是非常困难的，因为美国长期以来形成了强烈的个人主义思想，而且人们已经在工作中习惯了单干的做法。在西部片中，英雄约翰·韦恩骑马来到小镇，

他在没有任何镇民帮助的情况下打败了坏人，并且带着胜利的荣耀离开了小镇，从此消失在人们的视线之内。但是，西部牛仔的个人英雄主义行为并不完全适用于工作。诚然，企业的认可对于员工保持良好的状态至关重要，但是，公司要想正常运作，工作场所中的人必须成为团队、工厂、商业单位和公司中互助高效的团队执行者，这两方面是相辅相成的。因此，企业必须树立真实可靠的团队合作思想。由于技能和能力通常取决于个人，而每个人又不可能掌握复杂经营所要求的一切技能，因此人们将个人视为团队、商业单位和公司业绩的促成因素。

当然，我们希望有效地奖励那些业绩突出的个人。然而，许多企业正在延伸高价值员工的定义。新一代业绩突出的个人在促成共享目标实现的同时，帮助同事提高效率。如果你能够将公司所有业绩突出的员工的绩效与公司的利益结合起来，那么想想看，你的公司会多么强大。如果你能够让其余的员工也感受到绩效奖励的优越性，那么你的公司将受益匪浅。如果你能够根据实现共享目标来确定员工的最高绩效，那么你应该考虑到由此产生的绩效工资方案所创造的价值。有这样一幅卡通画，大个子们向船的一端划水，小个子们向另一端划。船主们站在船头，看都不看两边划水的人，说：“看样子我们要转着圈前进了。”如果所有的划水者齐心协力地让船直行，结果会怎样呢？

原则 4 整合各种形式的薪酬

如果薪酬体制开始赢得员工对主要经营目标的配合和支持，那么它就为企业提供了丰厚的回报。你可以通过让各种薪酬措施发挥最佳效用来充分利用薪酬体制。薪酬体制不是总工资的范畴，而是总薪酬的范畴。如果公司决定对员工为公司做的总体贡献进行奖励，那么公司必须考虑并协调各种形式的薪酬。这意味着，公司要侧重于整个薪酬体制，而不是代表一个薪酬元素的单一薪酬措施³

显然，总薪酬包括建立高效企业所必需的决策性的方方面面。总薪酬的全部要素包括开发并投资员工的未来，提供激励人心且具有挑战性的工作，聘用优秀的同事和领导，共同开创公司有吸引力的未来。很明显，员工不仅仅是为了钱而工作。你必须把与总薪酬相关的一切因素综合起来，如：（1）使员工能够发挥公司希望员工为取得成功所应发挥的作用；（2）明确员工分享公司业绩成果的方式。

企业不仅要整合个体员工的薪酬，而且还要整合工作小组的各种薪酬，这一点至关重要。整合的依据是与业务相结合的商业目标，该目标确保企业各级成员都朝着同一方向前进。第三个原则，即开拓员工的视野，有助于推动这种整合。

原则 5 用基本工资来奖励员工个人的现有价值

是什么使迈克尔·乔丹对芝加哥公牛队如此重要？是他在一场接一场球赛中的出色

发挥，他将自己的现有价值带给了公牛队。在每一场球赛中，乔丹不仅仅是要打“比赛”，而是要体现一种锲而不舍的精神。即使乔丹在某一场比赛中状态不佳，他也会在整个赛季中表现得神勇无敌。

是什么成就了员工个人的价值？是什么让员工永远那么重要？换句话说，为什么他们具有现有价值？这也是乔丹为何如此重要的原因。现有价值是以下三个因素的综合：（1）公司需要的个人用来取得成果的技能 and 能力；（2）个人长期以来的稳定绩效——不论是个人贡献

还是对团队绩效的贡献；（3）与劳动力市场相关的个人市场价值。上述因素共同形成了个人对公司的现有价值，我们用基本工资对个人现有价值做出回报。

世上根本不存在万能的薪酬解决方案。c 公司对于基本工资三个因素的侧重 s 可能各不相同。与其他公司相比，菲多利食品有限公司、葛兰素威康医药公司、艾特纳人寿和意外事故保险公司、英美联合石油、锦标国际公司和史克必成医药公司更重视能力因素，因为能力是他们人力资源战略的重点。我们的研究表明，绝大多数依靠吸引和维护信息技术专业人才来发展业务的大型信息技术公司都承诺，只要员工学会并应用了自己的技能和能力，公司就会提升他们的基本工资。这些信息技术公司等不到一年就要进行薪酬审查，要不是薪酬的竞争力与公司得到的价值成正比，所有稀缺人才可能都会跳槽到其他公司。

第二个因素——一个人长期以来的稳定绩效，有别于一个运行周期内的绩效，通常通过每年调整基本工资来进行奖励。可变工资在尺度上是多样的，可以更有效地奖励当前和年度的绩效和成绩，而不是作为全年绩效的年终奖金。现有价值是指，根据符合员工当前基本工资水平的持续绩效趋势来确定员工能否创造高于当前基本工资水平的价值。强调这一因素的企业最注重的是成果，经营策略和工作计划为了加强公司成果与个人现有价值之间的联系而派生出不同级别的目标。

所有公司都顾及了第三个因素，即与劳动力市场相关的个人市场价值，但是侧重，社，有所不同。这一因素有可能起到推动作用，或者可能成为主要的决定性因素，比方说，在整个劳动力市场对工作和角色进行了明确统一的定义的情况下，或者在可变工资已经成为关键支付因素的情况下。奖励个人现有价值的关键是逻辑形式的改变，即从“我就是工作，工作就是我”到“我对公司的价值体现在我如何获得并应用所需技能，以及如何帮助公司获得成功。”

原则 6 利用可变工资来奖励工作成绩

所有的薪酬体制一经制定和实施，公司就需要取得一定的成果来满足股东的期望，并且提供有竞争力的将来。由于成绩是由员工创造的，因此公司应该根据他们取得的成绩对员工做出回报。可变工资灵活可变、反应迅速，它既可以对个人或团体业绩成果进

行奖励，又可以将重点集中在从财务到战略的一系列措施和目标上。由于员工需要在每个绩效周期重新赚取可变工资，因此可变工资可以为既得成果提供有意义的奖励。

可变工资是联系员工与客户目标，深化员工对公司需求和价值的理解，以及分享企业成果的重要薪资沟通媒介。可变工资包含现金和股权（如股票和股票期权）。它不仅为执行人员、管理人员和销售人员的主要奖励因素发挥作用，而且为全体员工的关键奖励措施服务。通用电气、孟山都、IBM、通用食品公司、赫门米勒家具公司以及其他一些市场主导者已经转变了自己的薪酬战略，即对员工的技能和能力进行投资，然后利用可变工资来奖励员工创造的成果。我们认为，一旦公司在其他薪酬原则的基础上已经设计、实施并传达了自己的可变工资，那么可变工资就成为聚焦公司所需预期成果的主要机会，

务实的商业意识

上述薪酬原则的基础是准确的商业判断力、来自各个企业的丰富经验以及对总薪酬体制的推动因素的研究。薪酬原则的目的是帮助人们配制公司绩效的“秘方”。确定如何从薪酬进程中获取更多的价值这一点至关重要。企业要继续实施薪酬体制并保持薪酬体制的灵活性，这也是很关键的。薪酬措施可能会发生改变，但是原则是永恒不变的。

补充阅读材料二

CEO 薪酬是怎样算的？

苏德哈卡·V·巴拉康德兰(Sudhakar V Balachandran)

英国《金融时报》撰稿人 2006 年 11 月 20 日 星期一

对任何上市公司而言，协调股东与管理层的利益、使之密切联系并趋于一致，是一项根本性的挑战。处理这一挑战的一个至关重要的手段，是高管薪酬结构。

近年来，众多投资者和监管机构已采取措施或正考虑提议，以改变确定和报告高管薪酬的方式。这部分是因为，投资者将此视为日益重要的问题。根据公司治理咨询公司机构股东服务公司(Institutional Shareholder Services)发布的 2006 年全球机构投资者调查，在加拿大、欧洲大陆的欧盟国家，以及英美两国，高管薪酬被视为公司治理的三个最重要方面之一。

本文将聚焦股东在协调高管薪酬与企业总体业绩方面的角色。

薪酬合约谈判时保持独立

理论上，高管薪酬的目标之一，是把高管与公司股东的利益密切联系起来，并提供激励条件以优化企业总体业绩。

管理人员做出日常运营决策，而这些决策可能影响股东回报。因此，高管通常会遇到这样的情况，即他们的决策将为自己带来私利，但股东却要付出高昂的代价。例如，管理者可以利用公司资金给企业购买一架喷气机，既用于公务，也用于私事。缓和此类利益冲突成为一个常见理由，解释了为何管理层的薪酬(至少部分)要基于公司业绩。

但近年来，高水平的高管薪酬因几乎与业绩无关而一直备受诟病此外，许多人认为，高管高薪方案不但没能使管理者与股东的利益趋于一致，实际上反而起到相反的作用。

在《不看业绩付薪水》(Pay without Performance)一书中，卢西恩·伯切克(Lucian Bebchuk)和耶西·弗里德(Jesse Fried)通过比较公司高管与体育明星，探讨了薪酬问题。他们称，尽管后者的薪酬反映了个人技术和表现，但同样的基本原理不应适用于高管。

两位作者表示，其根本区别在于，体育明星的薪酬合约是经过“独立”谈判的。这意味着，各方当事人直接代表自身利益进行谈判，并未受到其他有关当事人的不当影响。相比之下，上市公司股东通过董事参与决定高管薪酬的谈判，而董事的任命、薪酬和未来潜在的商业交易又可能受到这位高管的影响。

我与彼得·约斯(Peter Joos)以及约瑟夫·韦伯(Joseph Weber)合作进行的研究已确认了这一观点。2003 年前，我们研究了一些美国公司，它们执行基于股权的薪酬方案，这些方案有的经过了股东正式投票，有的则没有。当时，如果公司有意将股票期权作为薪酬方案的一部分，法律上要求实施一项计划来确定诸多问题，如奖励股票的数量、期限、条件，以及可能有资格获得股权的雇员名单。在实施这一计划的过程中，企业可能要么由董事(作为股东代表)批准该计划，要么在委托书中加入该计划，并寻求股东的正式投票。

我们在企业如何做此决定方面发现两个有趣的模式。第一种，业绩不佳时，企业很可能

避免正式的股东投票，而只寻求董事会的审批。逻辑上，，如果在业绩恶化时请求股东同意管理层的股票期权薪酬计划，股东更有可能投否决票。

第二种，管理层宁愿寻求董事会的审批，也不愿冒被股东否决的风险。如果董事会严格代表管理层的利益，从而独立行使职责，这就不会成为问题。不幸的是，事与愿违，这并不是公平交易。我们发现，随着“内部人士”(企业高管)在董事会中所占份额增大，管理层避免正式股东投票的可能性越大。我们在一人身兼首席执行官和董事长两职的公司中发现了类似的趋势。

我们也发现，没有大股东的公司比有大股东的公司避免股东表决的机会更大。因为大股东通常在董事会中占有一个席位，此类股东可能密切关注公司动向，积极倡导股东权利。

最后，我们发现，未经正式股东表决便实行股权薪酬计划的公司，在计划实行后3年间，其业绩依然毫无起色。

企业现被要求向股东提交所有基于股权的薪酬计划，以供投票表决。我们的研究表明，只要寻求投票的决策不是其他潜在问题的症状，这项新要求将增加执行基于股票期权之薪酬计划的独立程度。

透明披露制度的作用

如果股东试图对薪酬政策施加影响，他们通常面临一系列法律和结构性障碍。例如，他们通过投票影响薪酬制度的能力相当有限：只能批准或拒绝管理层和董事会提出的薪酬计划；或提起不具约束力的股东建议，其投票结果不具强制力。

但某些行动可能对舆论产生影响，并且有助于股东克服他们面临的结构和法律障碍。法布里齐奥·费里(Fabrizio Ferri)、塔蒂阿娜·桑迪诺(Tatiana Sandino)和加伦·马卡里安(Garen Markarian)最近调查了多家公司2003至2004年间由工会基金股东在委托书中提出的建议。他们希望确定股东能够采取行动的类型，及股东的战略性和有效性程度。这些建议都寻求把员工股票期权自愿作为开支，并将薪酬过高作为动机的一部分。要明白，当时股票期权由于多宗会计丑闻而备受诟病，而且监管机构正在辩论是否要发布指令，要求把员工股票期权作为开支(这一规定最终于2005年6月开始生效)。

该研究发现，股东能够兼具战略性和有效性。例如，为了使高管薪酬受到关注，股东采取了以下策略：他们挑选了一个大批支持者感兴趣的话题(股票期权的会计处理方法)；选择了一些存在大规模员工股票期权计划并可能实施股份稀释(这意味着股东承担的成本可能很高)的大公司(为了获得媒体的注意)。这些建议获得的支持率(平均为47%)比之前任何与薪酬相关的股东建议(平均支持率为20%)都高得多。此外，该建议还增大了目标公司及其同业者自愿把期权作为开支的比率(溢出效应的一种表现)。

这个例子表明，即使存在法律障碍，股东建议也可通过诉诸舆论发挥作用。此外，尽管不能保证员工股票期权费用化一定能产生更好的薪酬做法，但股东正寻求利用期权费用化作

为遏制薪酬过高的一种途径，这一事实表明，他们认为薪酬委员会、对薪酬计划进行投票和法律诉讼等其它机制能够解决问题的可能性更小。

过去 10 年中，股东维权活动有所增加，但缺乏透明度限制了它的有效性。一只体育队伍的所有者能看到队员合约，上面标明了他/她的体育明星的薪酬，而上市公司的股东却很少能见到标明高管薪酬的合约。因此，通常情况下他们几乎得不到多少信息来判断高管薪酬方面的操作是否合理。

披露高管薪酬

在关于高管薪酬的争论和最近一系列公司丑闻爆发后，监管机构加大了提高透明度的努力。1 月份，证券交易委员会(SEC)提出一项提议，建议修改美国上市公司的高管和董事薪酬披露规则。证交会主席克里斯托弗·考克斯(Christopher Cox)在一份书面声明中解释道：“过去 10 年中，发放给高管和董事的薪酬组合已发生巨大的变化。我们的披露规则未能跟上市场变化的步伐，而且在一些案例中，现行披露规则没有反映真实薪酬状况，反而模糊了人们的视线。”

证交会提议中的具体变化措施包括：扩大薪水、股票期权价值以及“所有其它报酬”的披露范围。其它报酬包括养老金计划的精算价值，以及首席执行官、首席财务官及其后 3 位最高薪酬高管的额外补贴的精算价值。提议还包括使用“简单易懂的英语”进行披露的规定，以帮助股东理解，因为许多股东可能不是专业投资人士。

美国的变革走得够远了吗？

当前美国提议的措辞使一个问题不够明了，即披露要求是否达到了英国等其它国家的力度。目前，英国要求披露的两项引人注目的内容，在美国证交会的提议中并无明确规定。

首先，英国公司必须披露参与设置高管薪酬方案的薪酬顾问姓名。在一些规模较大的英美公司，利用薪酬顾问是普遍做法，但此类顾问可能并不具备独立立场。例如，他们通常负责公司全体员工的福利和养老金管理活动。目前，英美两国都未要求披露上述类型相关活动的范围。

其次，如果确定薪酬的过程依赖于同类似公司进行比较，参照的对等团队也必须披露出来。通常，董事会会辩称，公司必须能够“吸引和留住”最优秀、最有才干的高管，以此来证明参照对等团队的做法是正当的。问题是，它们只比较了薪酬，而如果各家公司的对等团队，都参照对方设立基准，都试图以高于平均的水平设定管理者薪酬，以吸引和留住人才，结果将是，不管业绩如何，所有公司支付的薪酬都会不断上升。

经济学家称之为“齿轮效应”(ratchet effect)。如果股东们知道出现了这种设定基准的做法，他们可能既会分析对等团队的薪酬，也会分析它的业绩，并可能把维权行动的目标放在

控制这种效应上。换言之，虽然现行与拟议的证交会披露要求聚焦于披露薪酬制定过程的结果，但与英国的对比表明，薪酬制定过程本身也举足轻重。

但披露可能要付出一定代价。一些公司强调，披露其对等团队会泄漏私密信息，并使自身置于战略劣势地位，这种劣势会比不透明性对股东造成更大程度的伤害。在英国，有人提出还有另外一项代价：最优秀的高管可能宁愿离开英国公司加入美国公司，因为美国的报酬不那么透明，并且可能会更高。

结论

在最终决策过程中，监管者必须兼顾监管的预期成本与收益。在决定适当规则以监管高管薪酬的设定与披露、以及确定股东需在多大程度上介入这一过程的事宜上，存在许多艰巨而复杂的问题。

要解决这些问题，理解独立订约以及透明披露的概念至关重要。我们对这些概念的理解越深刻，就越有可能破解高管薪酬的奥妙，并最终成功使股东与所有者的利益更加趋于一致。

苏德哈卡·V·巴拉康德兰是哥伦比亚商学院(Columbia Business School)会计学副教授，致力于股东价值管理研究。

补充阅读材料之三：

突然好转的公司

杰克逊电力公司（一个真实的事例，但名字是虚构的）正挣扎在死亡线上。过去的几年它面临着不断加剧的市场竞争——主要来自国外市场。竞争对手的产品价格要比杰克逊公司的低 15%~20%，而杰克逊公司是美国惟一生存的生产这种产品的公司。它现在所面临的挑战是为生存而战。

总体经营战略就是呼吁多方努力使杰克逊公司获得市场领先地位。重点满足客户的变化需求和对客户降低成本。这可以通过在特定部门围绕生产线生产新的产品，降低现行产品价格（和成本），加强与客户面对面的关系来加以实现。此外，通过改善服务，提高产品质量，降低价格，杰克逊努力降低与他们有业务往来的客户的所有成本。执行这一战略将涉及企业的许多成员，而不仅仅是管理人员、营销或是客户服务人员。

这种战略调整对杰克逊公司中的个人来说意义重大：

首先，它在员工中增加了紧迫感和反应速度的要求。等着别人去做是不会导致成功的；

其次，人们需要关注杰克逊公司所面临的核心竞争力问题，并把精力集中在能使公司克服目前困境的那些领域。这就要求把核心竞争战略转换成与每个人相关的衡量指标和指导原则；

第三，员工需要杜绝任何浪费或者低增值的活动，这将减少成本并加快工作进程。不必要的报告和会议将被停止。物资和供应的使用将更加谨慎，从而使得损失最小化。

第四，人们需要把他人——特别是外边的人——看作客户。从现在开始，每个人都将被看作客户或需要提供服务 and 加以赞赏的人。

最后，由于扭转局面的任务是巨大的，人们需要看到自己的成就和别人的评价。按照这种方式，杰克逊公司打算创造一种变革与胜利的精神以此来激发人们并提高企业的成果。

作为经营战略的一个因素，杰克逊公司已经决定就薪酬制度进行专门的变革。这些变革重点是推动杰克逊公司在经营时所必要的变革上。这个薪酬战略包括以下的目标。

- 确定并对人们可以产生影响的竞争性战略的关键因素予以关注：生产成本，交货业绩，客户服务质量和引入新产品。

- 用薪酬战略来强调对企业 and 小组成果的可变薪酬；使用基本工资的增长来确定并奖励对小组或公司做出突出贡献的个人；采用业绩管理来评估对整体目标有贡献的因素，确定关键领域需要改进的地方，对加强了杰克逊公司与现行或新客户关系的主要成就予以表彰。

- 尽可能地减少关注外部竞争或者公司工资率的内部公平性，只要工资水平依然保持在市场可接受的范围。

- 把激励制度的支出频率增加到一年四次，与不断增加的紧迫感相协调。重新构建激励计划，使得每个季度进行单独奖励，并不按照积累业绩进行奖励。使得每个季度出现一场必胜的竞争。

资料来源：[美]，托马斯.B.威尔逊著，张敏等译，《以薪酬战略撬动企业变革》，中国社会科学出版社，P57—58。

补充阅读材料五：

你要指挥一支乐队了！

农场主清晨很早就出去雇人来葡萄园劳动，与工人达成的协议是每天支付他们一个银币。然后，他便派他们去葡萄园劳动。大约3小时后，雇主到葡萄园发现有些雇员正站在那里无所事事；农场主就对他们说：“你们也去干活，我会给你们应得到的报酬。”大约第9小时的时候，农场主再一次到葡萄园里，再一次对一些工人重复上次所说的话。但大约第11小时的时候，农场主在园内巡视时，又发现了另外一些人还是在偷懒，他对那些人说：“你们也去干活。”晚上，雇主对管家说：“把所有的工人都叫来，发给他们工资。”第一个雇员得到一个银币……其他人都得到了一个银币，有人向雇主抱怨说：“最后那个人只工作了1小时，你给我们的钱却与他的一样多，而我们可是在太阳下劳动了整整一天啊！”农场主却说：“朋友，我对你们是没有偏心的，拿着你该拿的，走吧！”

马休的寓言提出了一个古老的命题，即同一组织内部薪酬的公平性和薪酬结构的问题。很明显，在葡萄园内劳动的工作认为“在太阳下工作一天的人”得到的薪酬应该多一点，也许是因为他们认为自己对雇主的收入贡献更大。根据雇员的观点，“公平的薪酬”应符合下面两个标准：“贡献的大小和工作时间的长短。但也许雇主使用的是第三个标准：仅考虑到

员工的个人需求而不考虑工作绩效的差异。

马休没有告诉我们葡萄园内各项工作是怎样组织的。也许雇员们以团队的形式组织劳动：一些人剪枝，一些人拔草，一些人扎葡萄架。也许剪枝比扎架子更需要判断力。在现代薪酬设计中薪酬结构更侧重于通过评价工作的形式和运作方式、工作的相对价值和所从事工作所需的知识和技能来进行设计。这些评价应该是采用各方都接受的形式来进行的。如果管理人员和雇员不接受这个评价过程和所设计的薪酬结构，他们也许就会抱怨：剪枝比扎葡萄架更有价值吗？在今天，抱怨就可能变成辞职和拒绝尝试新技术，甚至对葡萄的质量或者顾客是否满意漠不关心。

补充阅读材料六：

报酬要素定义与分级实例（节选）

报酬要素：知识与技能

定义：

- 知识是指理解并运用理论、规则或事实的能力。
- 技能是指将所学知识应用于实际工作的熟练程度。

解释

- 该要素旨在评估通过各种途径所获得的所有必备“技术”（know—how），从而更加有效地完成工作任务。
- 由于那些合格员工们的背景之间往往存在着显著差异，因而，我们并没有以明确规定的正规教育和工作年限来对知识与技能运用加以限定，而仅作为参考指标。经验、固有技能或通过培训而获得的技能以及正规知识均被视为促成个人工作能力的潜在因素。
- 知识与技能的“类型”之间并未加以区分，如运用具体设备或者某一特定领域的技术或正规知识。该要素着眼于知识水平或深度，以及实际工作中所必备的各种知识与技能的广度、多样性与复杂程度，以及知识 / 技能的更新要求。此要素从技能逐渐过渡到知识。

知识：从简单的知识上升到复杂的知识，从单一的知识上升到跨学科的知识。

技能：从基本技能上升到专长技能

参考职位描述

在评估此要素时，可以参照职位描述上的“基本准入条件”和“知识技能要求”部分。

需要注意的方面

- 应着重评估具体职位所要求的知识与技能水平，而非任职人员自身所具备的条件。
 - 专业领域被公认的知识领域，需要精深的学术和经验积累。以及理解相关的方法与概念。
 - 具体领域：精确确定的领域；
 - 专业领域：宽泛界定的领域，需要全面系统的教育 / 培训；
- 专业：宽泛界定的非常技术化的领域，需要全面系统的教育 / 培训；
-

要素等级：

等级	因素：知识与技能	举例
A	基本技能：遵照简单的书面或口头指导，了解几种既定的基本工作规程；能够阅读参考材料、提取所需信息和进行基本运算；或许需要打字或操作标准型号的机器，其中包括检验、记录和汇报信息。 (一般有高中学历，相关工作经验：0—1年，需短期上岗培训（3个月以下）)	凭证管理 (一般操作岗)
B	宽泛的行政或技术技能：能够收集、组织、核对、整理及 / 或分析结果（数据），完成多个既定的、包括多个步骤在内的规程；这一过程要求某个特定专业项内广泛而细致的知识，或许需要操作更加复杂的设备，以便遵照既定标准生产产品，其中包括使用通用的电脑软件。 (教育程度：中专或大专；相关工作经验：1年，通常需要职业培训)	柜员 (一般行政、业务管理岗或较复杂操作岗)

C	<p>一定的知识或专长领域:在某个特定专业或公认的技术 / 行政职能领域内具有广泛和一定深度的知识,其中包括了解相关政策与规程,遵照这些指导原则制定行动计划;或许需要使用精密的设备并接受全面设备调试与操作的培训;能够分析和理解复杂的信息,可以修改现有的表格、规程或方法。</p> <p>(教育程度:大专;相关工作经验:5年;), 或 (教育程度:本科;相关工作经验:3年;</p>	<p>助理经理 (风险管理)(技术复杂的操作岗)</p>
D	<p>专门理论知识与实践相结合:具备相当程度的专业理论和实践知识,有特定的学历背景要求,一定的经验;可以通过分析技术数据编写报告并进行诠释;熟知所在领域的理论及标准运作方案;可以协助制定新方法与新规程,包括运用相关知识来解决相关领域的实际问题。</p> <p>(教育程度:大专;相关工作经验:8年;), 或 (教育程度:本科;相关工作经验:5年;), 或 (教育程度:硕士;相关工作经验:3年;)</p>	<p>经理 (风险管理)</p>
E	<p>精通专业领域:要求深入了解某个专业领域内的深层理论和现有运作方式;能运用先进的知识与丰富的经验来创建新方法、方案与规程,还包括全面综合理解至少一个主要职能领域中的实际问题</p> <p>(教育程度:本科;相关工作经验:10年;), 或 (教育程度:硕士;相关工作经验:6年;)</p>	<p>法律部总经理</p>
F	<p>先进领域的广博知识:广泛而深入理解若干相关专业领域或学科的理论方案(包括广度与深度两方面);表现出一定的理解力并整合相关学科中的关键信息,在若干相关职能领域内进行运用,处理涉及多个职能领域的问题</p> <p>(相关工作经验:10至15年,要求是跨专业领域的,如:财务和营销等)</p>	<p>风险部总经理</p>

G	<p>多元化的专业知识：全面了解并综合多个专业领域内的关键信息；要求具备有关组织所有主要职能的广博的理论与实践知识，从而制定和实施公司战略。</p> <p>（相关工作经验：15 年以上，如：营销、财务、信息技术和人力资源等）</p>	
---	--	--

补充阅读材料七：

“以人为本”的薪酬管理方案

传统的、以等价交易为核心的雇员薪酬管理方案，正在被“以人为本”的人性化的、以对雇员和潜能开发为目标的管理方案所替代。这种薪酬管理方案的实质是将薪酬管理作为企业管理资源开发的一个有机组成部分，作为一种激励的机制和手段，其基本思路是将企业的工资计划建立在四个原则的基础之上：薪酬、信任、缩减工资分类和基于业绩，目的是通过加大工资中的激励成分来增强雇员对企业的认同感和敬业精神。

与传统管理机制相比，基于人本思想的薪酬管理方案鼓励员工参与和积极贡献，强调劳资之间的分享。其主要的实现措施包括：

- (1) 把雇员作为企业经营的合作者，建立雇员与企业同荣俱损的工资管理方案；
- (2) 改变以工作量测定为基础的付酬机制为技能和业绩付酬机制；
- (3) 加大雇员薪酬方案中奖励和福利的比例，使之超出正常工资数额；
- (4) 使雇员的基础薪酬部分处于变动中，稳定收入比重缩小，不稳定收入加大。雇员工资的分配视雇员对企业效益贡献而定；
- (5) 改变传统的工作时间计量和管理方法，以雇员自报的工作时间和工作量为报酬测量的依据，以建立一种信任感等。

阅读材料八：

个人股份——为什么员工控股企业的回报高于利润

安德鲁·比比

编者附言：对于公司来说，企业由员工控股仍然走一种值得考虑的提高生产率、利润和士气的备选方案。一项新的研究表明，像英国的约翰·列维斯这样的公司取得的巨大成功是由于其创新机制，它鼓励员工的参与并培养一种主人翁文化。

牛津街是伦敦主要商业区，吸引着本地人和旅游者，英国本土和国际零售商都在那里设有旗舰店。牛津街上有一家商店独树一帜——它为 63000 人所拥有。

在英国做了约 150 年生意的约翰·列维斯公司是英国最大的全员所有的企业，旗下共有 27 家百货商场和近 170 家超市。全体 63000 名长期员工都被称为“合伙人”，他们共同控制着企业。公司并没有外部持股者，公司的全部股票由专门成立的员工津贴信托基金管理。

约翰·列维斯公司自 1950 年起就以全员所有的方式来运作，当时企业创始人的儿子以大大低于市值的价格将公司的所有权转让给员工信托基金。今天，约翰·列维斯公司的章程规定，公司的最终目的是“实现全体员工的幸福，使他们在一家成功企业中得到有价值的、满意的就业”。合伙人“分担产权责任以及分享企业的利润回报、知识和权利”。

该公司的正式名称为“约翰·列维斯合伙制公司”，它在鼓励员工参与经营方面还有创新机制。与正常管理结构平行的是一个单独的民主伙伴关系机构，每一个主要经营单位都设一个这样的机构。所有合伙人的利益由全集团范围的合伙关系理事代表，理事会任命 5 名非执行经理参加主要董事会，他们有权解雇董事会主席。在日常工作中，员工可以要求管理层对企业内刊的匿名批评和评论做出反应。

给员工一块馅饼

尽管约翰·列维斯合伙制公司以其创新结构在英国久负盛名，但往往并不被作为一种合适的典型向其他企业推荐，因为它最初之所以创立是出于公司前主人的善心。然而，由英国员工控股企业协会“工作产权 / 有限公司”（JOL）发表的一项题为“股份制公司”的新报告指出，这种企业结构形式在企业经营方面是成功的，完全可以广泛开展，并不像人们普遍怀疑的那样。该报告引用了英国、美国和日本的学术研究成果，这些文章研究员工控股和员工参与是否可以提高生产率和企业效益。该报告说，达到这一点所需要的是一种“主人翁文化”。

约翰·列维斯的店址特别坚持鼓励员工购买那些较小的私人所有的企业，这些企业的所有人正在要求撤出，特别是当他们即将退休之际。JOL 强调指出，不必要采取慈善行为。事实上，将一家企业出售给现行管理者和劳动者也许是抽出资本的最有利的方式，同时又能保证企业继续经营下去。

JOL 的执行经理帕特里克·伯恩斯说，大量的企业由于前任所有者撤出时的局面动荡而陷于不利。他批评企业的顾问和会计师们不懂得员工购买与管理层购买或商业出售可以平分秋色。

然而，要使员工产权制的益处得以实现，公司必须真正掌握在其员工手中。JOL 明确指出，这里谈的不是国际通行的用公司股份作为一种管理的或人力资源方面的激励措施来奖励职员的做法，特别是高级职员。相反，这种做法强调的是员工控股企业，或换言之，企业全部或大部分由其员工所拥有。这种产权形式可以是个人持股、集体持股（约翰·列维斯采用的方式）或二者某种形式的结合。

英国一家雇员共同控股资本基金会“Baxi 合伙制公司”的负责人大卫·厄戴尔认为，这是一个关键问题。他说：“监督是非常重要的。如果控股不足 50%，则谈不上监督。”他补

充说，根据他的观点，主要或全部由员工控股的公司一般都管理有方。他又说：“普通股份制企业的股东们有时并不了解公司在做什么，而员工们则对企业了如指掌，知道谁好谁坏。经理们必须公正行事。”

员工拥有的企业，如约翰·列维斯，其股份本金为全体员工持有，它不是工人合作社的同义语。工人合作社一般有着更严格的人事结构，必须要遵守国际合作社联盟制定的七条协议原则。然而，即使加上合作社企业，总体由员工控制的企业数量仍然相对较少。这些企业的一个困难是它们不是总能像其他企业那样去筹集运营资金，只能使用贷款资金或利润留存来推动企业发展。

大家为一人，一人为大家

关于是否应当鼓励员工成为自己所在企业的持股人，特别是是否应当鼓励他们提供一部分企业运营所需求的资金的问题，最近已被列入欧盟的议程，特别是与欧盟宣布的里斯本经济竞争力战略相关的议程中。一份欧盟委员会的通讯早在3年前就呼吁要鼓励员工用自有资金参与企业建设，并将此作为各欧盟成员国范围内的一项政治优先目标。

欧盟的呼吁针对性不强，涵盖从JOL式的员工合伙制到股份制这样的主流所有制结构。可能正因为如此，员工资金参与的问题成了一个有争议的问题。观察家们指出，鼓励员工去依赖一个单一的企业，态度可能是不谨慎的，不仅对他们的就业和年金而言如此，而且对于自己投资钱财的唯一地点来说也是如此。

正如罗马大学法学院的安东尼奥·菲奇博士所指出的，工会对鼓励员工将自有资金投入自己企业的计划也往往是谨慎的。他说：“他们粗心员工的直接参与将在不干涉主义方面改变产业关系制度，是与冲突相矛盾的，从而削弱工会发挥的保护作用。”但是，菲奇博士研究过与合作社和社会企业相关的雇员参与问题，他又说，发展社会伙伴能够接受的员工参与形式是很有可能。他指出，这有助于弄清楚利润分享制和真正形式的员工所有制之间的区别。当然，JOL认为这没有困难。正如它的股份制公司的报告所指出的，“关于雇员所有制并没什么，它并不会削弱工会的强大而积极的作用。”

员工所有制企业：简要特征

如何建立	可能结构	主要优点
<ul style="list-style-type: none">◆ 通过向员工出售股份◆ 通过允许员工在达到主要目标或者达到固定日期购买或者拥有股份的计划◆ 通过管理条例，如由全体员工有平等表决权来担保有限责任公司	<ul style="list-style-type: none">◆ 股份有限公司◆ 有限责任公司◆ 合伙制关系◆ 合作社◆ 员工股份产权计划	<ul style="list-style-type: none">◆ 新建企业可以向员工出售股份募集资金◆ 员工所有制有助于一个成长中的企业招聘和保留重要员工◆ 提高员工积极性往往能带来更大效益

资料来源：《劳工世界》，2006.9，P10-12。

赏金猎人的“绩效薪酬”

作者：英国《金融时报》专栏作家提姆·哈福德(Tim Harford)

2006年10月26日 星期四

经济学家和赏金猎人(bounty hunter)之间似乎没有什么共同点。绰号“猎犬”的杜安·查普曼(Duane “Dog” Chapman)有纹身，曾服过刑，拥有自己的电视真人秀节目。他在墨西哥逮住一个美国强奸犯，因而自己现在面临被引渡至墨西哥的威胁。亚历克斯·塔巴罗克(Alex Tabarrok)穿着一条 Gap 卡其布短裤，他对民事侵权法改革很感兴趣。在他们两人中，只有一个经济学家。

然而，这里存在一种不可思议的联系。塔巴罗克教授以及他的同事埃里克·赫兰(Eric Helland)在提醒人们关注“猎犬”以及更为传统的赏金猎人。他们通过用甜言蜜语哄骗逃亡者的母亲，或耐心守在逃亡者女友家的街对面，来抓捕这些逃亡者。经济学家之所以感兴趣，是因为赏金猎人提供了不同寻常的“绩效薪酬”案例。

在任何法律体系中，都有一个非常棘手的问题：疑犯在候审期间是否应被关进监狱。放掉他们，他们或许会潜逃，或端着机关枪闯进商场。把他们关起来，就是把一个尚未被定罪的人关进监狱。这个问题没有简单的答案，但经济学家本能地认为，若用经济手段激励法官恰当处理，他们就能做到。

罗彻斯特大学(University of Rochester)经济学家斯蒂文·兰德博格(Steven Landsburg)提出了一种解决方法。法官每释放一名疑犯，都将获得一笔丰厚的奖金，但如果疑犯用机关枪向任何人开火，该法官将被处以高额罚款。奖金越丰厚，法官就越希望冒险释放疑犯，司法系统对个人自由的支持，就越胜过公共安全。然而，无论奖金多少，法官都会拥有强烈的财务动机，去仔细思考哪位疑犯值得他用社会安全以及自己的银行账户去冒险。

但兰德博格教授或许没有意识到，他那听上去很古怪的主意，已在美国大多数州获得应用，只是以另一种形式出现。那些州并没有为法官制定一种激励机制，而是把他们工作中最为困难的部分交由“私人司法系统”代劳。这就是保释金经纪人(bail dealer)，其激励机制与兰德博格所提倡的几乎完全一样。

根据目前的体系，许多嫌疑人被要求交纳保释金，这种做法使嫌疑人在享受自由的同时，又有回来接受审判的强烈动机，从而能在一定程度上解决个人自由与公共安全之间的权衡难题。问题是，许多嫌疑人没有足够现金来支付金额具有激励意义的保释金。

这就是保释金经纪人的存在理由。保释金经纪人为嫌疑人交纳全部保释金，并从嫌疑人

或其亲属处收取 10% 的费用。只要嫌疑人按时在法庭出现，保释金经纪人就可以收回其保释金，并保留其收取的费用，作为她（或他——保释金经纪人多为女性）的报酬。如果嫌疑人没有到庭，那么保释金经纪人会聘请赏金猎人去追捕。保释金经纪人只有在判断很少出错的情况下，才能赚到钱。

因此，该体系是一种天然的测试，可以判断这类不可思议的“绩效薪酬”是否有效。塔巴罗克和赫兰对该问题进行研究（研究方法不仅包括数据分析，还包括在巴尔的摩周围清晨实地调查），就数千对有类似背景、被控相同罪名的嫌疑人进行比对。

那些通过这种保释金体系而得到释放的嫌疑人，出庭的可能性更大，如果他们弃保潜逃的话，也更可能被“猎犬”查普曼这样的赏金猎人抓获。总体而言，他们成为成功逃亡者的可能性会降低三分之二，即便法官总会“先选定”哪些嫌疑人必须关押起来。

接下来会怎样？曾因谋杀罪而入狱的“猎犬”查普曼找到了成功；他自称为“洗心革面重新做人的代表”。下一步，何不为“私人改造专家”引进绩效薪酬？

薪酬满意度与组织公平

自从组织科学产生以来，薪酬就成为组织激励其成员的重要回报手段。越来越多的调查资料显示，组织成员薪酬满意度的提高是组织吸引和留住人才，提高组织成员工作积极性，进而使组织保持良好绩效的主要因素。同时，薪酬也是组织营运成本的重要组成部分，如何协调组织与其成员在薪酬问题上的矛盾，如何通过有针对性地调整组织的薪酬政策与薪酬管理来提高组织成员的薪酬满意度，从而为组织绩效提供关键性的支撑，成为有实践价值的理论课题。

一、薪酬满意度的多维建构

薪酬满意度目前在国内仍然被看作是一个单维建构，认为它是一个组织成员获得组织回报的经济性报酬和非经济性报酬与他的期望值相比较后所形成的感觉程度。它是一个相对的概念：超出期望值——满意；达到期望值——基本满意；低于期望值——不满意。是否只要当组织成员获得高薪就会满意呢？答案是否定的。薪酬水平满意只是薪酬满意度诸多影响因素中的一个，薪酬满意度实际上是一个多维建构。

美国心理行为学家 Heneman 通过目前已被西方学术界普遍接受的修正差异理论，把薪酬分解为下列四个不同的维度：薪酬水平、薪酬结构、薪酬体系和薪酬形式。他对薪酬的维度作出如下定义：（1）薪酬水平是组织里的几种薪水或年薪的平均值，该平均值可以是基于单个职位的个体薪酬等级或若干职位的薪酬平均值。（2）薪酬结构是组织纵向薪酬职等与横向薪酬职级组成的薪酬网络。（3）薪酬体系是组织用来决定个体涨薪的方法，这可以用组织成员花在工作上的时间来计算（基于时间的体系）或用表现或效率来衡量（基于表现的体系）。（4）薪酬形式是组织成员得到的各种形式的补偿，包括以福利或服务形式支付的间接补偿等。

本文提出，薪酬满意度可以相应地被划分为对薪酬上述四个维度的满意，即薪酬水平满意、薪酬结构满意、薪酬体系满意、福利水平满意。组织管理者只有认识到薪酬满意度是一

个多维建构，才能为进一步量化分析薪酬满意度奠定基础，也只有通过量化分析，才能更好解决困扰已久的薪酬决策问题。

二、薪酬满意度各维度对组织绩效的影响

1. 薪酬和福利水平满意对组织绩效的影响

组织做出的薪酬和福利水平决定会显著地影响个体的收益，包括个体的工作绩效、技能发展、相关的工作态度等。如果薪酬水平或福利水平令人不满意，变迁的渴望会增加，一些消极行为，如懈怠、缺席和跳槽等方面的可能性会增大。令人不满意的薪酬和福利水平同样可能减少组织成员的动力，最终对组织绩效产生负面影响。

2. 薪酬结构满意对组织绩效的影响

如果在层级水平间有显著的薪酬区别，组织成员会更重视成功而不是高效，即他们将努力从事一些诸如沟通和逢迎之类的活动以便升迁，而不是重视那些对提高工作效率有帮助的活动。如果组织里职位间薪酬差异过大，个体不可能在组织里得到升迁以实现大幅涨薪，就会产生对组织薪酬结构的不满，导致个体行为动力的减少和跳槽意愿的增加，从而影响组织绩效。

3. 薪酬体系满意对组织绩效的影响

组织对薪酬和涨薪的评估方法是否合理影响着组织成员的行为。如果对个体的薪酬决定是基于才能和技巧，组织成员会努力地工作以得到这些回报，并且会参加培训以获得优势；如果个体薪酬决定是基于主观评估，逢迎和交往行为会比工作表现占有更多优先权；如果个体薪酬决定是基于任期，那么绩效优秀的组织成员会感到回报不够，并且会跳槽到基于能力付薪的组织里。这些个体收益水平的差异对团体有影响，进而影响组织的绩效。

因此，人力资源管理中提高组织绩效的关键是保证组织成员对薪酬各个维度的满意。

三、公平与薪酬满意度的关系

对薪酬满意度的研究引导人们把注意力从笼统的薪酬转移到对更具体的薪酬的情感反应。公平，作为一个感受原则，对管理者们制定薪酬方案有着巨大的指导作用。公平是薪酬系统的基础，只有在组织成员认为薪酬系统是公平的前提下，才可能认同和满意。

组织成员对公平的感受通常包括 5 个方面的内容：（1）组织成员把薪酬与外部其他类似组织（或岗位）相比较所产生的感受；（2）将个人薪酬与组织里其他类似职位（或类似工作的人）的薪酬相比较所产生的感受；（3）组织成员对本组织薪酬系统分配机制和人才价值取向的感受；（4）对本组织薪酬制度执行过程的严格性、公正性和透明性所产生的感受；（5）对最终获得薪酬多少的感受。

于是，组织公平研究可以把组织成员关注的问题（也是直接影响组织成员薪酬满意度的问题）分为两个大类：一是组织成员的报偿是什么以及这些报偿是如何被支付的，它被称为分配公平；二是组织成员的报偿决定是如何得出的，这个基于薪酬决定过程方面的公平被称为程序公平。

简单地说，分配公平是关于得到结果的公平感，这个公平感并不是简单地取决于得到的数量，而是取决于与其他人相比较而言他所取得的分配结果。它在这一点上和亚当斯的公平理论有共同点，但是，组织公平研究更深入一步，它认为人们确定是否公平还根据他们得到的报偿相对于他们的期望、需要或与一般社会标准相比是否足够。

组织公平不单单集中在得到的结果上，结果是如何得出的，对组织成员同样重要。这方面的公平，即程序公平，指人们不是简单地由判决形成公平的感觉，而是如何得出结论的过程影响公平的感觉。个体在不同情况下会把他们得到的报酬和他们认为应该得到的报酬作比较，如果他们得到的报酬是在可能的情况下（通过公平程序）发生的最好结果，他们会觉得他们得到了公平的对待，尽管有时他们得到的报酬少于他们的期待，他们仍会感到满意。对分配过程的公平性的察觉和分配结果的公平性的察觉会影响个体对他的薪酬的满意程度；同样，薪酬满意度也影响着公平的感觉。可以说，个体对他的薪酬越满意，他越可能对确定薪酬的程序和薪酬本身感觉到公平。

人们可以相信：公平是薪酬满意度和组织绩效之间关系的调节器。

程序公平更多地与侧重点在过程的维度——薪酬结构和薪酬体系满意相联系，它调节把组织当成整体的情绪上的反应，如对组织的支持感、对主管的信任，组织义务（一种把个体和组织结合到一起的心理状态，组织成员和组织的联系使跳槽的可能性减小），组织成员自主行为（指个体在没有被组织奖赏的情况下所自愿采取的超出角色以外的行为），以及个体的跳槽意愿等。而分配公平则更多地与侧重点在结果的维度——薪酬和福利水平满意、涨薪满意相联系，它调节个体特定的有关工作的反应和行为，如工作满意、工作绩效以及跳槽意愿等。

薪酬满意的各个维度经过公平感觉的调节，分别有差异地影响着组织的绩效。如果组织想要提高组织成员对组织的贡献度，则要首先提高组织成员对程序公平的感觉；如果组织要真正长久地留住雇员的心，提升雇员的工作干劲并使其保持较好的业绩水平，提高组织成员的工作满意度，那么，组织在提高程序公平的同时也必须提高分配公平。

公平，不管是分配公平还是程序公平，是预见个体对薪酬满意与否的关键因素，也是薪酬满意度的核心。

上述剖析，可以为管理者有的放矢，构筑起合理、公平的薪酬体系和薪酬分配制度创造前提条件。只有提高组织成员对薪酬的满意度，才能更好地吸引人才，留住人才，提高组织绩效，使组织在激烈的市场竞争中立于不败之地。**补充阅读材料九：**

[美]电子科技工业公司台湾公司的员工福利计划

1.ESI 公司简介

电子科技工业公司（Electro Scientific Industries,ESI）为全球的电子市场供应高价值的高科技制造设备。创立于 1944 年，1959 年更名为 Electro Scientific Industries，意涵 ESI 的生产线日益扩充宽广。ESI 的制造厂房设在奥勒冈州和加州，办事处遍及全球，包括北美洲、日本、欧洲、中国、中国台湾、韩国以及新加坡等地。目前公司有 800 多名员工。

2.ESI 的福利全方位奖励

ESI 素以提供创新的方案与卓越的服务而闻名。公司成功的关键在于公司能够吸引且保留最有才干的员工。“全方位奖励”（Total Rewards）一词就代表着薪资——福利——工作经验的最佳结合。

ESI 的“全方位奖励”方案旨在提供以下的福利：与公司的目标一致；市场上的竞争优势；员工持有公司股份；收入保障；工作弹性；工作——生活均衡。

3.ESI 的员工福利项目

公司特别设计了福利方案，为员工提供具有全面性与竞争性优势的保险计划。结合国家与当地的市場情况而定，福利可分为以下几大类：健康保险、储蓄计划、收入保障计划、请假和休假以及工作——生活平衡。每一种方案的设计都具有弹性，以便满足员工及家人的需要。

（1）促进员工的健康。ESI 的健康保险计划，提供全面的医疗与牙科诊疗服务保险。医疗计划提供处方、视力以及保健治疗服务保险。牙科计划提供预防、基本以及主要齿科服务的保险。员工可以将税前工资的一部分存入一个弹性的开支账户，支付个人与亲属额外的医疗健康开销。

（2）投资员工的未来。公司的 401(K)退休储蓄计划提供员工投资于自己未来的渠道。员工可以按照税务局的限制，选择将本人目前工资（税前）的 50%用于延期支付的 401(K)退休储蓄计划。对于员工存入退休储蓄计划中的每一元（上限为工资税的 6%），ESI 则相对雇员存款项目则会配合存入 5 角。

（3）员工股票认购方案（ESPP）。提供一种通过便利的薪资扣除方式让员工认购 ESI 的股票。员工可以选择拿出其薪资支票在扣税之后的一定百分数（1%~15%），通过 ESPP 认购公司股票。购买价格应为发行价有效期第一个工作日或是最后一个工作日两天之中较低的股票价格的 85%。

（4）保障员工的收入。公司提供收入保障方案，协调员工及其家人在遇到伤残、死亡或严重事故的时候能够保障生活标准。公司向合格的员工提供免费的伤残保险、基本寿险与意外险。员工也可以选择自行购买额外的寿险及意外险。

（5）请假和休假。公司的请假和休假方案提供员工休假、请事假和家庭病假的弹性。新进的全职职工每年可以累积四周的弹性休假（FTO）。除了 FTO 外，员工每年还可以获得三天浮动假日。

（6）取得工作——生活平衡。公司致力于协助员工在个人、专业和家庭责任等各方面取得平衡。公司的工作——生活方案可以协助员工学习如何调适并享受人生。工作/生活方案包括：员工辅助方案（EAP）、教育辅助方案以及领养协助方案。公司也在各地的公司办事处提供现场员工托儿与餐厅服务。

资料来源：www.esi.com，经过整理。

参阅材料十：

业绩预期压力下的管理者

约翰·普伦德(John Plender)、阿维纳什·佩尔绍德(Avinash Persaud)

在英美资本主义模式中，股票市场给上市公司的管理者强加了一条十分苛刻的规则。

首先，股价的变动每分钟都在对企业业绩和前景做出挑剔的评论；股市分析人士、基金经理和新闻记者们仔细研究着公司的季度业绩；敌意收购的威胁无时不在。这个体系中，高管的可信度取决于能否使利润持续上升。他们还不得不学会谨慎引导分析人士预期、并最终“实现目标数字”的艺术。

以这种方式将首席执行官置于财务高压下存在弊端，那种令他们失去道德约束，转而造假账的压力更是有害。人们这么做的潜在假设是，企业能够实现始终不断增长、高于平均水平的利润。然而，并非所有企业都能超出平均水平。

另外一个假设同样荒谬，即认为会计学是一门客观科学，能够提出一个值得实现的确切目标数字。而游戏规则的奇怪之处在于，要由高管设定衡量自己的标尺。

由于现在如此之多的雇员都持有所在公司的股份，实现目标的迫切需要也许整个组织都能感受得到。在这种仪式化的预期游戏中，不可避免地存在着篡改业绩以使股价继续上涨的诱惑。如果奖金和股票激励计划的业绩标准与股票表现挂钩，这种诱惑将尤为强烈。

从安然(Enron)到荷兰皇家壳牌(Royal Dutch Shell)的一系列企业丑闻中，这种压力驱使高管篡改数字，以提高自己的报酬。然而，高管也可以完全合法地修改支出决定，操控会计政策的选择，使季度收益趋势更为平滑。

在通用电气(General Electric)前任董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)的自传中，上述两难困境的本质以一种令人吃惊的方式呈现出来。通用旗下投资银行子公司基德尔皮博迪(Kidder Peabody)在 1994 年曾发生过一场灾难，韦尔奇在自传中对此进行了描述。

基德尔的债券交易由约瑟夫·杰特(Joseph Jett)运作，他杜撰了一系列虚假交易来抬高自己的奖金。这些人为捏造的交易推高了基德尔公布的收入，在通用电气第一季度收益只剩下两天就要公布的时候，评估损失的通用电气经理人小组得出结论，需要在账面上冲销 3.5 亿美元，以弥补这个混蛋交易员留下的财务黑洞。

韦尔奇谈到了自己如何就发生的纰漏向通用电气 14 位业务领导致歉，而且他的感觉有多么糟糕，因为这件事将影响公司股价，并且伤害到每一位通用电气的雇员。他写道：“我们各位业务领导对这场危机的反应是通用电气文化的典型体现。尽管当季账目已经结清，但许多人立即提出要弥补基德尔留下的缺口。有些人表示还能从自己的业务中找到 1000 万、2000 万、甚至 3000 万美元，来中和对市场的冲击。尽管已经太迟了，但他们帮忙的意愿与我从基德尔的人那里听到的借口形成了鲜明对比。”

“他们不是出手相助，而是抱怨这场灾难会如何影响其收入。‘这会把一切都毁了，’

其中一个人说。‘我们的奖金泡汤了。我们怎么能留住人？’这两种文化及其差异从未如此清晰地呈现在我脑海中。”

在杰克·韦尔奇看来，这里的道德问题归根结底是两种精神的冲突：一种是植根于华尔街文化之中那种率性而贪婪的个人主义，一种是通用电气主流业务经理人身上健康向上的团队精神。他似乎没有意识到，外人可能会对这样的情形感到震惊：根据通用电气的企业文化，随意调整季度业绩数据居然被视为良好的团队协作。

一些人可能认为，从道德败坏的里氏(Richter)震级来看，这样做的震级并不高。韦尔奇可以毫不迟疑地宣称，调整数据是为了矫正股市的短期主义行为，因此符合全体股东的利益。

根据预期游戏中多少有些武断的规则，篡改数据可能是种合理反应，但是，这里也存在一个问题：股东是否应该被告知通用电气这样做的根据？考虑到这种不透明的报告可能会将管理层置于危险境地，这个问题尤其显得重要。创造性会计方法的风险在于，经理人最终会在他们所经营业务的盈利能力和生存能力方面愚弄了自己。

确定股东是否被严重误导，是企业中无数道德灰色地带中的一个。不过，强调一下高管在调整财务数据时应该询问的问题，那还是可能的。

最基本的疑问在于对业绩的操纵不向股东公开。使短期收益趋势平稳是否真的符合股东利益，抑或暗中操作是为了保住高管的工作、奖金及其它与股票相关的奖励？是否存在这样的风险：篡改业绩的长期负面影响将大过对股价产生的短期效益？或者，更直言不讳地说，是否是因为公司表现恶化才无情地篡改业绩，以期事情出现转机？

业务公开通常是一个好的原则，除非它可能造成相关公司的竞争劣势。在操纵业绩的这个问题上，一个非常基本的原则是：经理人应该“实话实说”，除非坦诚相告显然会对股东以及其他利益相关者造成损害。

如上所述，资本市场预期游戏是一种有瑕疵的责任形式。它将经理人和股东之间的关系——以及对公司表现的分析——弱化为一项过于简单的信任度测试。对有关人士而言，更大的问题在于到底是否要参与其中。在美国，可口可乐(Coca-Cola)已率先拒绝提供季度业绩指导。这是减轻道德压力的一个有效方式。

资料来源：英国《金融时报》中文网 2006年8月25日

业绩预期压力下的管理者

作者：约翰·普伦德(John Plender)、阿维纳什·佩尔绍德(Avinash Persaud)

英国《金融时报》中文网 2006年8月25日 星期五

在英美资本主义模式中，股票市场给上市公司的管理者强加了一条十分苛刻的规则。

首先，股价的变动每分钟都在对企业业绩和前景做出挑剔的评论；股市分析人士、基金经理和新闻记者们仔细研究着公司的季度业绩；敌意收购的威胁无时不在。这个体系中，高管的可信度取决于能否使利润持续上升。他们还不得不学会谨慎引导分析人士预期、并最终“实现目标数字”的艺术。

以这种方式将首席执行官置于财务高压下存在弊端，那种令他们失去道德约束，转而造假账的压力更是有害。人们这么做的潜在假设是，企业能够实现始终不断增长、高于平均水平的利润。然而，并非所有企业都能超出平均水平。

另外一个假设同样荒谬，即认为会计学是一门客观科学，能够提出一个值得实现的确切目标数字。而游戏规则的奇怪之处在于，要由高管设定衡量自己的标尺。

由于现在如此之多的雇员都持有所在公司的股份，实现目标的迫切需要也许整个组织都能感受得到。在这种仪式化的预期游戏中，不可避免地存在着篡改业绩以使股价继续上涨的诱惑。如果奖金和股票激励计划的业绩标准与股票表现挂钩，这种诱惑将尤为强烈。

从安然(Enron)到荷兰皇家壳牌(Royal Dutch Shell)的一系列企业丑闻中，这种压力驱使高管篡改数字，以提高自己的报酬。然而，高管也可以完全合法地修改支出决定，操控会计政策的选择，使季度收益趋势更为平滑。

在通用电气(General Electric)前任董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)的自传中，上述两难困境的本质以一种令人吃惊的方式呈现出来。通用旗下投资银行子公司基德尔皮博迪(Kidder Peabody)在 1994 年曾发生过一场灾难，韦尔奇在自传中对此进行了描述。

基德尔的债券交易由约瑟夫·杰特(Joseph Jett)运作，他杜撰了一系列虚假交易来抬高自己的奖金。这些人为捏造的交易推高了基德尔公布的收入，在通用电气第一季度收益只剩下两天就要公布的时候，评估损失的通用电气经理人小组得出结论，需要在账面上冲销 3.5 亿美元，以弥补这个混蛋交易员留下的财务黑洞。

韦尔奇谈到了自己如何就发生的纰漏向通用电气 14 位业务领导致歉，而且他的感觉有多么糟糕，因为这件事将影响公司股价，并且伤害到每一位通用电气的雇员。他写道：“我们各位业务领导对这场危机的反应是通用电气文化的典型体现。尽管当季账目已经结清，但许多人立即提出要弥补基德尔留下的缺口。有些人表示还能从自己的业务中找到 1000 万、2000 万、甚至 3000 万美元，来中和对市场的冲击。尽管已经太迟了，但他们帮忙的意愿与我从基德尔的人那里听到的借口形成了鲜明对比。”

“他们不是出手相助，而是抱怨这场灾难会如何影响其收入。‘这会把一切都毁了，’其中一个人说。‘我们的奖金泡汤了。我们怎么能留住人？’这两种文化及其差异从未如此清晰地呈现在我脑海中。”

在杰克·韦尔奇看来，这里的道德问题归根结底是两种精神的冲突：一种是植根于华尔街

文化之中那种率性而贪婪的个人主义，一种是通用电气主流业务经理人身上健康向上的团队精神。他似乎没有意识到，外人可能会对这样的情形感到震惊：根据通用电气的企业文化，随意调整季度业绩数据居然被视为良好的团队协作。

一些人可能认为，从道德败坏的里氏(Richter)震级来看，这样做的震级并不高。韦尔奇可以毫不迟疑地宣称，调整数据是为了矫正股市的短期主义行为，因此符合全体股东的利益。

根据预期游戏中多少有些武断的规则，篡改数据可能是种合理反应，但是，这里也存在一个问题：股东是否应该被告知通用电气这样做的根据？考虑到这种不透明的报告可能会将管理层置于危险境地，这个问题尤其显得重要。创造性会计方法的风险在于，经理人最终会在他们所经营业务的盈利能力和生存能力方面愚弄了自己。

确定股东是否被严重误导，是企业中无数道德灰色地带中的一个。不过，强调一下高管在调整财务数据时应该询问的问题，那还是可能的。

最基本的疑问在于对业绩的操纵不向股东公开。使短期收益趋势平稳是否真的符合股东利益，抑或暗中操作是为了保住高管的工作、奖金及其它与股票相关的奖励？是否存在这样的风险：篡改业绩的长期负面影响将大过对股价产生的短期效益？或者，更直言不讳地说，是否是因为公司表现恶化才无情地篡改业绩，以期事情出现转机？

业务公开通常是一个好的原则，除非它可能造成相关公司的竞争劣势。在操纵业绩的这个问题上，一个非常基本的原则是：经理人应该“实话实说”，除非坦诚相告显然会对股东以及其他利益相关者造成损害。

如上所述，资本市场预期游戏是一种有瑕疵的责任形式。它将经理人和股东之间的关系——以及对公司表现的分析——弱化为一项过于简单的信任度测试。对有关人士而言，更大的问题在于到底是否要参与其中。在美国，可口可乐(Coca-Cola)已率先拒绝提供季度业绩指导。这是减轻道德压力的一个有效方式。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net