

最新版

MBA 《薪酬管理学》

案例集

MBA 导师亲自编写并附案例解析指导

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：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、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：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

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

薪酬的起源与含义

“薪酬”一词所对应的英文单词有多个，我们通常见到的表达有：**wage**，**salary** 和 **compensation**。其中 **compensation** 是最近也是最广泛使用的词汇。从字面理解，薪酬的意思是平衡、补偿、回报的意思。它暗含着交换的意思。不同的国家对薪酬可能有不同的表达方法，但是其基本意思大体相同——所谓薪酬，指的是劳动者根据劳动所获得的收入。

在经济学的所有论著中，一般对于不同形式的薪酬都统一用“工资（**wage**）”一词概括。在经济学的历史中，对工资问题的研究由来已久。在经济学中第一个用“工资”这个概念的人恐怕是 17 世纪的英国经济学家威廉·配第。在长达 200 多年的历史中，产生了诸如威廉·配第、魁奈的最低工资理论、生存工资理论；亚当·斯密的工资差别理论；穆勒的工资基金理论；马歇尔、克拉克的边际生产力理论、均衡价格工资论；克拉克、多布和皮古的谈判工资理论、集体谈判的希克斯模型；舒尔茨的人力资本理论；威茨曼、马丁的分享经济论和效率工资理论等著名的工资理论。其中许多理论至今仍对薪酬管理实践产生着重要的影响。

根据孙剑平先生的看法，真正从管理学的角度对企业的薪酬制度设计进行研究，始于 1911 年美国管理之父泰勒对薪酬问题的研究。他令人信服地证明了，企业薪酬管理是可以作为科学研究对象的，并注意到了薪酬（尽管仅仅认识到金钱）的激励作用。同时实际分析了怎样发挥金钱的激励作用——运用工作分析和工作评价的方法，探讨理性的薪酬制度的建立。（孙剑平，1999）

从管理学角度对薪酬进行的定义中，米尔科维奇和纽曼、约瑟夫 J·马尔托奇奥和加里·德斯勒等人的观点比较具有代表性。

米尔科维奇和纽曼在《薪酬管理》一书中，把薪酬定义为，雇员作为雇佣关系中的一方，所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。并从社会、股东、雇员和管理者四个角度对薪酬的内涵进行了阐述。

约瑟夫 J·马尔托奇奥（Joseph J. Martocchio）认为，薪酬是指雇员因完成工作而得到的内在和外在的报酬（**Rewards**）。内在薪酬（**Intrinsic Compensation**）是指雇员由于完成工作所带来的心理收入，如成就感、个人进步等等。根据工作特征理论，个人的心理收入来自以下 5 个方面——技术多样性、工作的个性、工作意义、自主权和反馈的程度。外在薪酬（**Extrinsic Compensation**）包括货币薪酬和非货币薪酬。一般而言，货币薪酬又称为核心薪酬（**Core Compensation**），公司以货币形式支付的报酬。非货币薪酬又称为员工福利（**Employee Benefits**）或额外薪酬（**Fringe Compensation**），它包括保障计划（**Protection Programs**，提供家庭福利、改善健康状况，并为失业、伤残或严重疾病等灾难性原因引起的收入损失作出补偿）、带薪非工作时间（**pay for time not worked**，提供带薪休假）和服务（为其家庭提供补助，如学费补助和子女入托补助）。

加里·德斯勒认为，薪酬实际上是指员工因为被雇佣而获得的各种形式的支付。员工薪酬一般包括两个部分：（1）以工资、奖金、佣金和红利等形式获得的直接货币报酬；（2）以各种借鉴货币形式支付的福利，如雇主支付的保险、带薪休假等。

国际劳工组织在《1949 年保护工资条约》中对“工资”范畴做出了界定，“‘工资’一词系指不论名称或计算方式如何，由一位雇主对一位被雇佣者，为其完成和将要完成的工作或已提供或将要提供的服务，可以货币结算并由共同协议或国家法律或条例予以确定，而凭书面或口头雇佣合同支付的报酬或收入。”

驴子与骡子故事

有一位农民，养了一头驴子和一头骡子。平时，他们都干一样的活，驴子拉磨，骡子也拉磨。由于磨房比较狭窄，骡子的力气也施展不出来，他们磨出的面粉也差不多。但是吃起饲料来，骡子吃的却比驴子要多很多。驴子觉得很不服气。一天，农民带着驴子和骡子去市场上卖面粉。天不亮出发，他们先越过两座大山，又趟过一条大河，刚开始，驴子觉得还很轻松，但随着路途不断地加长，驴子觉得自己背上的面粉越来越重了。面对眼前又一座大山的时候，已经汗流浹背、气喘吁吁的驴子终于累倒了，再也爬不起来了。看着驴子的可怜样儿，骡子二话没说，从驴子背上取下面粉放在自己的背上。甚至还半开玩笑地对驴子说：“小兄弟，你现在知道我为什么平时比你吃的多了吧？”

现实版的驴与骡的故事

驴子和骡子的故事有非常多的现实版。位于北京中关村的 JL 公司是一家 IT 公司。公司的主要产品是教育软件。小张和小李是 JL 公司的技术骨干。两个人以前是大学同学，后来又一起进入 JL 公司工作，技术水准相当，在生活中也是好朋友。

小张和小李分别负责不同的产品研发，小张负责 A 产品、小李负责 B 产品。经过一年的艰苦努力，A、B 两个产品同时完成推向市场。但市场表现却完全不同，A 产品很快被市场所接受，为公司带来了很大的效益，而 B 产品却表现平平。

由于 A 产品在市场上出色的表现，年底公司决定为小张增加工资。而小李负责的产品表现不好，没有增加工资。公司的决定迅速在员工中流传，很快传到了小李的耳朵里。小李找到公司领导谈话。小李认为自己受到了不公正的评价，因为 B 产品表现不好，并不是因为产品本身的因素，而是 B 产品被市场接受需要一段的时间，公司为小张增加工资，小李觉得自己的辛勤工作没有得到公司的认可。而公司领导认为市场会评价一切工作，没有接受小李的意见。

没有多长时间，小李离开了公司加入了竞争对手 DD 公司，依然负责与 B 产品类似的产品。半年后，

市场开始接受该产品。DD 公司在该产品上取得了良好的收益。

能力一定等于绩效吗？

在企业管理中，很多领导都是以结果为导向的，他们认为能力都会从结果上体现出来。其实，这样的理念忽视了一个问题，就是很多能力不会马上体现出来，而需要经过一段时间后才能体现出来。如果采取完全的结果导向，按照结果来激励员工，按照结果来发放工资，就会给拥有这些能力、而在短期内没有体现出该能力的员工造成打击。驴子和骡子的故事和 JL 公司的案例都说明了这个道理。骡子的力气比驴子大，从力气的角度上讲，骡子大于驴子。但是平时在拉磨的过程中，并没有体现出来驴子和骡子有多大的区别，在长途跋涉去集市的过程中，就充分地体现出了骡子比驴子的能力强。如果主人在平时给驴子和骡子一样的草料，那到了关键时刻骡子也不可能有力气背更多的面粉。JL 公司的小张和小李的技术水平差不多，两个人负责不同的产品项目，小张负责的项目市场接受的时间短，公司从中获利，而小李负责的产品市场接受时间比较长。由于公司没有考虑小张与小李的能力之间的平衡问题，而导致小李因为心理的失衡而跳槽。如果充分考虑了二人之间的平衡，肯定会在 B 产品上有更多的收获。

看来企业在薪酬制定中，需要考虑能力的问题。但什么是能力？企业究竟为什么样的能力而付费呢？这是个非常复杂的问题。

平衡计分卡

1990 年，Nolan Norton 研究所发起了一个研究项目“未来的组织绩效评估方法”。该项目基于这样一种理念：过去企业中主要基于财务指标的绩效评估方法，已不能满足时代的需求；过分依赖概括性的财务指标，会破坏企业持续发展的能力。研究所的负责人大卫·诺顿（David Norton）亲自负责该项目，哈佛商学院的罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan），以及来自制造、服务、重工业和高科技行业的 12 家企业代表受邀参与。

经过项目组的反复研讨，计分卡的内容逐渐扩大，最终归结为四个构面：财务、客户、内部流程、学习和成长，从而形成一套新的绩效评估系统，称为“平衡计分卡”（Balanced Scorecard，简称 BSC）。项目组的成员将平衡计分卡的思想带回企业中进行实践，并将使用信息反馈。罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿总结研究成果和企业实践，于 1992 在《哈佛商业评论》发表了第一篇关于平衡计分卡的文章“平衡计分卡：驱动绩效的度量”（The balanced Scorecard: Measures that drive performance）。

文章发表后，企业界反响重大，许多企业开始引入平衡计分卡。其中几所公司在实践中，提出了一个重要观点：绩效评估指标必须与公司战略一致。这个道理似乎浅显明白，但是许多企业都做不到。大多数

企业都会致力于现有流程的优化，如降低成本、缩短时间等；但是往往忽视那些战略性的流程：那些必须表现优异才能导致战略成功的流程，特别是一些创新性的流程。因此，平衡计分卡必须表达公司战略。作为公司的“战略地图”，平衡计分卡是公司战略的表述、澄清和沟通工具。基于这点认识，大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰于 1993 在《哈佛商业评论》发表了第二篇文章“平衡计分卡的实践”(Putting the balanced scorecard to work)。

以后更多的实践反映出：平衡计分卡还可以成为一种战略管理工具，可以基于平衡计分卡建立重要的管理流程，如计划预算、资源配置、薪酬激励、反馈和学习等，进行整合绩效管理。罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿总结这些经验，1996 年在《哈佛商业评论》发表了他们的第三篇文章“作为战略管理工具使用的平衡计分卡”(Using the balanced scorecard as a strategic management system)。

在这三篇文章之后，创始人和其他研究人员持续不断地进行研究与发展，逐步深化了平衡计分卡的思想，丰富和扩充了平衡计分卡的功能：从一种更全面的绩效评估工具，到战略表述工具，到最终的完整的战略管理系统。

其实，平衡计分卡的演进集中地体现出绩效管理（包括结果管理和过程管理）要同公司战略融合在一起的这种趋势。对平衡计分卡功能演进的研究过程，也就是对绩效管理与战略管理探讨的过程。研究越深入，人们会发现绩效管理的作用越发重要，因为绩效与战略将密不可分；同时也会发现，战略的制定与执行可以得心应手地把握，战略不再像神明一样虚幻，而是像绩效管理一样步步为营、实实在在！

胡雪岩以财揽才

办什么事情都要靠人，因此人才就是企业的生命线。胡雪岩深明此理，他收揽人才的方法更令人称道。他用厚利来买人才，却并不买人，而是买心，以诚相待、信则不疑，不但调动了手下人的积极性，而且使得许多人对他感恩戴德，追随一生。

胡雪岩在筹办阜康钱庄之初，急需一个得力的“档手”。经过考察，他决定让原大源钱庄的一般伙计刘庆生来担当此任。钱庄还没有开业，周转资金都没有到位，胡雪岩就决定给刘庆生一年 200 两银子的薪水，还不包括年终的“花红”。

靠厚利，胡雪岩一下子就动了刘庆生的心。当他将 200 两银子的预付薪水拿出来时，刘庆生激动地对胡雪岩说：“胡先生，你这样子待人，说实话，我听都没有听说过。铜钱银子用得完，大家是一颗心；胡先生你吩咐好了，怎么说怎么好！”从一开始就让刘庆生心悦诚服了。

与此同时，胡雪岩还替他考虑到家里的事情，让他把留在家乡的父母妻儿接来杭州，上可尽孝，下可

尽责，解决了后顾之忧，以便倾尽全力照顾钱庄生意。

一次的慷慨，便得到了一个确实有能力，也的确是忠心耿耿的帮手，阜康钱庄的具体营运，他几乎可以完全放手不管了。

胡雪岩对有功者，特设“功劳股”，这是从盈利中抽出的一份特别红利，专门奖给对胡庆余堂有贡献的人。功劳股是永久性的，一直可以拿到本人去世为止。有位叫孙永康的年轻药工就曾获得此项奖励。有一次，胡庆余堂对面一排商店失火，火势迅速蔓延，眼看无情的火焰扑向胡庆余堂门前的两块金字招牌，孙永康毫不犹豫地用一桶冷水将全身淋湿，迅速冲进火场，抢出招牌，头发、眉毛都让火烧掉了。胡雪岩闻讯，立即当众宣布了给孙永康一份“功劳股”。

同时，胡雪岩还设立了“阳俸”和“阴俸”。所谓阳俸，就像现在的退休金，发给老弱多病无法继续工作的人。而阴俸如同现在的遗属生活补助费，是职工死后，按照工龄长短发给其家属的生活费。当然，不是人人都可以得到阳俸和阴俸，需以对胡庆堂有过贡献为前提，含有论功行赏的意义。虽然，阳俸、阴俸成了胡庆余堂一笔不小的开支，但收到了解除员工后顾之忧、促使人们争强好胜的客观效果，由此激发的生产积极性和创造力所转化的经济效益远远超过了所支出金额。

而现代企业使用的福利管理即从工资奖金之外的激励手段分析如何留住公司需要的员工。

农民工工资问题

湖北省劳动和社会保障厅发出紧急通知，要求全省各级劳动保障监察机构确保在 2005 年春节前清完拖欠农民工工资。用人单位拖欠劳动者工资的，不仅要补发工资，还要向劳动者支付经济补偿金，并会被劳动监察部门处以 5 千元到 3 万元罚款。

湖北省劳动和社会保障厅劳动监察处负责人向记者介绍说，全省还有 700 万元农民工工资没有清欠完毕，截至 2005 年 10 月底，全省已清欠农民工工资 2.92 亿元，占拖欠总额的 97.7%，清欠率全国领先。根据省政府的要求，湖北省 2003 年底以前拖欠的农民工工资，2005 年春节前必须基本清欠到位。

湖北省劳动和社会保障厅出台的《湖北省劳动和社会保障监察条例》于 2005 年 12 月 1 日起实施。这位负责人提醒民工朋友，当权益受到侵害时，要及时向当地劳动保障监察机构举报，要注意保存好证据。

分析：

农民工的工资问题包括其目前的状态，为什么是这样的状态及这种状态产生的后果。农民工对城市经济发展产生了很大的作用，但是其工资在很长一段时期内都没有变化，而且始终保持在一种低水平的状态。这种状态一是由于中国人口众多，产生了众多的过剩劳动力，二是由国家的经济结构所致，因为农产品价格不高，农民在农村不能创造更大的价值和财富，三是我国的农业政策，一般西方国家农民都是享受政府补贴的，而我国相应政策还不完善。另外，有些问题是历史遗留问题，不是一时半会就能解决的。农民收入偏低产生的影响，一是中国在世界产业布局和产业竞争力格局中，我们生产的产品总是处于低端的产品，二是农民的素质和生活水平很难得到提高，从而使国民的素质和生活水平也不能得到整体高速的提高。解决之道就是主动提高农民工的工资，最重要的就是使农民工看到希望，使他们看到政府正在想办法使他们的工资与城市人口的收入更加接近。

管理人员薪酬战略

Newco 公司属于一个管制非常强的行业，现拥有雇员 2000 余名。几年前，该公司几乎要破产，但最终成功地从困境中挣脱出来。原先，Newco 公司实行雇员持股计划，在转变期间，管理层接受了低水平的、缺乏竞争力的货币工资来协助公司度过难关。

管理层知道，在转变期间，要证明对管理人员授予股票期权的正确性是很困难的，主要是由于人们已经根深蒂固地接受了雇员持股计划这种所有权模型的理念。然而，在成功避免了全面的财政危机后，公司管理层成功地进行了股票首次共同发行来增加资本、减少负债和扩大收益。另一方面，公司的成功转变使得该行业注意到其高层管理人员的业务素质，因为高层经营管理者经常碰到有竞争力的跳槽机会。管理层决定改变组织的薪酬结构来适应变化的环境，以对它的管理人员在过去和未来为公司财务成功运转所作的努力进行奖励。

为了实施这一薪酬战略，Newco 公司手下建立了管理人员的薪酬结构，该薪酬结构主要考虑一些驱动因素和限制性因素：

事业战略：Newco 公司需要为降低债务和未来进行兼存储现金资源。这样他们希望为实行可变薪酬计划而强调财务绩效指标，并将股票权益作为一个薪酬工具。

人员战略：现在的管理队伍使公司的价值大大提升，并且认为这种趋势能够继续下去。然而，仍需要招聘一些具有财务管理技能和业务开发技能的关键人员。这些人将从外部招聘进来，这些人应该具有创业精神。这些情况表明，浮动的货币工资、股票期权或其他权益工具将被要求作为主要的薪酬因素。

风险-收益框架：尽管 Newco 公司已经取得了相当好的财务业绩，但行业中的激烈竞争，未还清的债务和未解决的诉讼都显示了这个组织面临着相对较高的风险。管理层的感觉、外部法律顾问和投资银行专家都认为高水平的获得报酬的机会是适合企业的高风险特性的。

所有权结构：雇员持股计划有助于组织的内部公平。因此，坚持雇员持股计划的理事认为，通过股票期权授予导致的管理层收入不平衡很难说是合理的。理事赞成在主要应用货币工资的薪酬结构基础上增加适量的股票期权。这种观点代表一种传统的薪酬结构。据考察，以前该种结构在权益方面没有对其他类似于 Newco 公司的内部公平产生过严重影响。

财务能力：大家都认为，公司储存的现金最好能够减少现有债务，清理资产负债表，并分配到将来的兼并。因此，薪酬开支就与财务绩效目标和非货币工资的应用联系在一起，而非货币资金的应用有利于增加流动资金。

法规限制：作为雇员持股计划的拥护者，该计划委员会负责人当然有义务依照《雇员退休收入保障法》来保护会员的利益。现在的管理人员挽留和招聘高素质人才的能力可以从长远利益来考虑。然而，委员会负责人将面临一旦开始大量授予股票期权就会造成会员减少的局面。另外，考虑近期的股票首次公开发放，由于长期激励产生大笔开支，从而对公司收益有负面影响，所以不可能应用任何的长期激励工具。

竞争实践：研究表明，在公司转型期间，企业家通常会从雇主那里得到相当可观的股票激励，以分享公司的一部分利润或平衡低于市场水平的货币工资。然而股票期权并没有被特定行业的竞争者作为重要的

报酬形式采用，主要是因为行业中大部分企业都是所有权与经营权合二为一的。研究表明，大部分管理者得到的货币工资大大低于同类国内公司的标准。有关竞争实践的一个不同意见是应该对以下三类公司加以分析：特定行业公司，处于转型期的公司和实行雇员持股计划的公司。调查发现，所有这三类公司都广泛使用了股票激励。特定行业公司对于管理人员似乎更支持广泛退休计划、附加管理人员退休计划、延期支付计划和额外补贴方案。

在上述情况下，董事会提出了如下的薪酬战略并最终获得通过。

1. 薪酬结构。管理人员薪酬包括以下部分：

（1）基本薪酬，因为经验和能力达到预期水平而付给管理人员的报酬；

（2）年度奖金，奖励管理人员超越的战略、财务和运营目标，这些目标被认为有利于公司持续发展和对盈利有至关重要的贡献；

（3）长期激励，以股票期权形式，允许管理人员合理分享公司未来的成长，使他的经济利益和雇员持股计划相一致，并吸引和留住管理人员。在少数情况下应用受限股票来达到特殊的招聘和保留目的；

（4）将不为管理者提供退休方案和额外补贴，因为这些计划普遍缺乏绩效激励，并且其他雇员也未应用。

2. 竞争定位。Newco 公司的薪酬方案有如下性质：

（1）为避免 Newco 公司的职员由于薪酬原因被竞争对手挖走，管理人员的年度现金薪酬是参照同一行业中规模和收入处于同等水平的公司或其他性质相近的受管制行业的企业而确定的；

（2）为了在有效处理公司财务的同时提供合理的有吸引力的薪酬水平，规定如下：如果达到本年的财务、战略和执行目标，年度货币工资将被定为市场第 50 个百分位的水平；如果超过公司预定的目标，将提供达到市场第 75 个百分位上的总货币工资水平；

（3）为保证公司雇员持股的水平，初步的长期激励的授予将参照它们的稀释影响而确定，这一点可以参照那些实行雇员持股计划的公司和被认为已陷入困境或正在转型的公司的稀释比率；

（4）为便于管理和保持一致性，长期激励仍然参照确定货币工资时所参照的同类规模公司以评估提

供给管理人员的现金报酬；

（5）长期激励的最迟授予期比市场上普遍的为留住关键人才的授予期更长。

3. 绩效指标和标准。为了将管理人员的薪酬和公司目标联系起来，Newco 公司的管理人员报酬将按照以下提示进行：

（1）为了支持组织财务目标并使股东获得最大利益，短期激励主要决定于组织绩效，并对依据于对组织目标的个人贡献大小授予不同奖励，同时保持适度的弹性；

（2）为了在 2—3 年内，达到完成股票首次公开发行的组织目标，绩效指标应该是可量化的、客观的，并与组织的战略增长和利益创造直接有关；

（3）为了满足公司的战略财务需要，绩效将主要依据财务结构进行衡量，这些财务结果包括原始收入，现金流，总收入的年增长；

（4）为了使公司从同行业中脱颖而出，绩效考核将同时参考内部财务预算目标和行业中同等规模公司的相对绩效；

（5）为了使管理人员集中精力于产生稳定而持续的财务增长，绩效考核将在相对窄的范围内进行，当绩效低于期望财务业绩的 90%时就不会得到奖金，如果绩效超过期望值的 110%，奖金就会达到上限值；

（6）依据首席执行官对每个管理者的努力程度的评价来确定管理人员通过股票或股票期权分享公司的收益增长的资格。这一评价将接受薪酬委员会重审。

结论：

没有两个组织是完全相同的：它们拥有不同的雇员、资源、使命和雇员事业战略来完成它们各自的使命。这样就没有理由用同种方法来支付薪酬。组织应该依据其内部和外部业务的、人口的和组织的特征来执行薪酬实践和政策。

从薪酬福利到工作体验：IBM 等企业的实践

案例 1 叙述：IBM 公司

20 世纪 90 年代中期以前，IBM 公司可以说是财大气粗，近乎垄断的地位使得 IBM 可以支付任何同类企业都无法匹敌的薪酬福利，然而，在竞争越来越激烈的 90 年代中期，蓝色巨人却徘徊在濒临崩溃的边缘，如果不是那位从一家食品公司空降过来的首席执行官郭士纳先生展开大刀阔斧的改革，我们今天恐怕已经见不到这位蓝色巨人的身影了。郭士纳在 IBM 的改革首先从薪酬福利体系动手，他改变了 IBM 公司原有的官僚化薪酬体系，将薪酬与市场接轨，将员工个人的薪酬更多地与绩效以及客户等因素联系起来，同时还将股权从高层管理人员大规模地扩展到了一批优秀员工。

郭士纳的改革无疑是成功的，但是在逐渐走出危机之后，IBM 并没有停留在仅仅依靠薪酬福利来吸引、留住和激励员工上。近些年来，IBM 在大力推行全面报酬的新实践，尤其是在认可员工的贡献、保持工作和生活之间的平衡、企业文化建设以及员工发展等工作体验方面进行了大量的创新。第一，IBM 公司设立了各种各样的认可奖项，其中既包括由同事提名的奖项，也包括由管理层提名的奖项。这些奖项可以用来对员工长期服务等各种表现提供奖励和认可。第二，IBM 公司制订了专门的生活和工作计划，将公司原来的很多方案整合进来，明确了平衡员工的工作生活和家庭生活的公司目标。第三，IBM 公司文化的变革很明显，同时也很微妙，大家清一色穿着蓝色制服的现象不见了，公司把重点转移到通过高层管理团队来培养各层次员工的领导力方面。第四，作为电子商务领域的领袖，IBM 充分利用在线的方式进行知识管理，员工可以进行在线学习和职业生涯规划。第五，IBM 公司采取了各种措施来改善员工的工作条件，为员工充分提供各种工具和资源，来确保他们工作上的成功。

IBM 公司做出的上述努力，使它在与微软等一些实力更为殷实的企业进行竞争的时候，仍然能够保持对优秀人才的强大吸引力。在 IBM 公司中，负责企业系统部、个人系统部以及软件和技术部的薪酬总监安德鲁·里其特博士说：“我们发现，那些能吸引并留住人才的因素，并不一定能够激励员工，反之亦然。工作体验是报酬中的一个驱动性因素，如果我们忽视了这一点，就会给我们带来损失。”因此，“尽管我们是在和一些腰包非常鼓的公司竞争，但是我们仍然能吸引到真正优秀的人才。我们必须继续努力，提供富有挑战性的工作、自我管理的机会以及让人们发挥自己的作用和影响力的工作场所。如果员工的工作体验不

好，人员流失数字马上就会告诉我们在发生的一切。”

案例 2 叙述：美国西南航空公司

不仅 IBM，世界航空史上的一大奇迹——从来没有亏损过的美国西南航空公司，也正是依靠在企业内营造快乐工作的氛围，让员工找到了一种在其他企业无法感受到的美好工作体验，最终取得了令其他航空公司望尘莫及的成就。西南航空公司员工的低流动率和高敬业度并不是拿钱买来的，其支付的薪酬在航空业中仅属于一般水平。西南航空的这种成就实际上得益于公司创始人罗伯特·凯勒在西南航空一手培植起来的关爱、尊重、庆祝以及认可的文化，以及公司塑造出来的一种让员工感到安全、快乐从而可以全力投入工作的良好工作环境。

第一，西南航空创建了一种像对待客户一样对待员工的公司文化，公司坚持为员工提供一种稳定的工作环境，在 30 多年的经营中，即使是在“9·11 事件”发生后，国际航空业面临极大打击的情况下，从来没有解雇过任何一位员工。此外，西南航空还鼓励员工具有一定的灵活性，并且对他们进行各种跨职能、跨领域的交叉培训，一方面让员工拥有学习和追求个人成长的机会，能够充分发挥自己的才干，另一方面确保他们具备参与企业战略规划和决策的能力。

第二，西南航空非常看重让员工在工作中找到乐趣，所以经常鼓励员工以轻松的心情看待他们的工作和竞争，公司也努力创造一种充满欢乐气氛、笑声、幽默感、创造性的工作环境。西南航空认为，工作愉快的人一定比较主动，员工不一定要抱着严肃的态度才能完成工作。因此，公司允许员工在工作岗位穿着自己感觉最舒适的衣服，当员工能够以轻松的休闲穿着工作时，他们常常会把工作当成一种游戏。

第三，西南航空从成立之初就形成了浓厚的赞赏和庆祝文化。凯勒非常重视对员工工作的认可和鼓励，他每年亲笔签发给员工的感谢信多达上万封，同时还经常出其不意地邀请优秀员工与自己进餐。西南航空认为，庆祝实际上是人的一种本性和需要，庆祝可以提升人性，鼓舞精神所需要的生命力和活力，同时还能舒缓紧张情绪，帮助员工建立自信。因此，西南航空不放过任何一个对员工的工作努力以及所取得的成就加以庆祝的机会，凯勒本人也积极出席各种员工庆祝大会，甚至会以猫王、巴顿将军、骑士的扮相出场，与员工同乐。

西南航空的很多做法我们在这里无法一一列举，但是很显然，正是由于西南航空为其两万多名员工提供了良好的工作体验，才导致公司不仅创造了极高的员工忠诚度以及生产率，同时还使公司的低成本、低票价、高安全性、高准点率经营战略得到了坚决的贯彻和执行，取得了骄人的业绩。

案例 3 叙述：惠普公司

不良的工作体验往往导致企业人才流失严重，经营业绩滑坡。在这方面，惠普公司首席执行官卡莉·费奥瑞娜在今年年初的黯然谢幕就是一个典型。惠普公司过去曾经被喻为“一家最不像美国公司的美国公司”，因为惠普公司从 1939 年创立之日起，两位创始人就奠定了惠普公司关心和信任员工的文化基调，而这种充满人情味的文化和氛围恰恰是吸引大量优秀人才加盟惠普并长期在惠普工作的重要理由。而卡莉在上台之后所采取的很多措施，包括通过兼并康柏、进行大规模的人事调整、改革薪酬体系、削减福利以及强硬解雇公司高管等做法让员工失去了安全感，没有了在企业中长期职业发展的前景，实际上破坏了惠普人长期以来引以为自豪的“惠普之道”。结果，卡莉不仅没有改善惠普的业绩，而且导致了惠普公司员工的强烈不满，一些曾经在惠普长期工作的人不得不忍痛离开惠普。看看卡莉下台的消息公布之后，惠普人几乎弹冠相庆的热闹场景让我们不能不反思，让员工愉快地工作，让他们有美好的工作体验是多么重要。

国内外的企业管理实践表明，工资水平最高的企业并不一定是员工自愿流动率最低的企业，也不一定是生产率和绩效最优的企业，要想打造一支高生产率、高绩效和高承诺度的员工队伍，企业必须从薪酬、福利以及工作体验三个方面做好全盘规划，不仅让人才进得来，还要留得住，而且不仅要留住员工的人，还要留住员工的心。

分析：经济全球化进程中，各国企业已经越来越清醒地意识到，能否赢得竞争优势并且保持这种优势，关键在于能否形成一支胜任、敬业、忠诚的员工团队。然而，说到吸引、保留和激励员工，大部分企业马上会想到薪酬和福利，很多企业甚至将薪酬福利视为激励的全部。无可否认，一流的薪酬福利在吸引员工方面有着明显的优势，这是因为，一位没有进入某一企业的求职者，他在不同企业进行比较和选择的时候，只有企业所提供的薪酬福利是最容易把握和衡量的，同时也是最容易在不同企业间进行比较的。至于说让人愉快的工作氛围、上级的重视和认可、个人的发展机会以及良好的组织文化等软性因素，只有进入企业

才能真正地体会到。

上述三个公司的案例告诉我们，除了薪酬和福利，工作体验也是全面报酬体系中的一个重要组成部分，对于留住企业员工有重要的影响。

所谓工作体验，是指对于员工来说非常重要，但是却不像薪酬和福利那样容易触及的一些报酬要素。它主要包括员工的努力和绩效得到认可和赏识、工作和生活的平衡、组织文化、个人发展机会以及环境等五大方面的因素。

1. 认可和赞赏

一个组织各个层次上的员工都需要感到自己所做的工作是被组织看重的，被视为有价值的，能够获得工作的成就感。而使员工有这种感觉的并不仅仅是与绩效挂钩的个人加薪或者奖励等，能够达到类似效果、成本更低并且可以经常给予的则是上级提供的及时、具体、真诚的认可和赞赏。此外，还有组织以发放奖品或礼物、召开庆功会等各种非货币形式对员工及其群体的努力和成绩所给予的认可和鼓励。这一方面要求企业必须学会如何在日常工作中有效地赞赏和鼓励自己的员工；另一方面也要求企业必须在传统的薪酬和福利之外，去寻找更加丰富多样的、能够对员工进行奖励和认可的形式和手段。

2. 工作和生活的平衡

现代社会的发展，使得越来越多的人将关注重点从工作和经济收入转变为重新关注个人和家庭生活质量，对于很多经济收入水平较高的真正有能力的高层次人才来说尤其如此。在这种情况下，企业如果试图像过去那样，通过提供高水平的薪酬福利来换取员工的拼命工作，作为对员工家庭生活损失的一种补偿，其效果会越来越差，那些不能使员工保持家庭生活和工作生活平衡的企业将会无法留住自己所需要的人才。这样，企业就必须在灵活的工作安排以及为员工提供便利的各种计划等方面进行大量的投入。其中，前者包括弹性工作时间安排、远程工作、非全日制工作、更短的日工作时间或周工作天数等；后者则包括儿童看护、老人看护、锻炼和保健、洗车、购物等各种服务。

3. 组织文化

关于组织文化，伦敦商学院教授杰伊·康戈尔有一段非常形象的比喻，他说：“文化非常像是鱼缸里的

水，尽管它在相当大的程度上是不易被人觉察的，但是它的化学成分以及能够支持生命的元素却深深地影响着鱼缸里的生物。”员工在一个组织中工作时，只有当他个人的价值观与组织的价值观相吻合时，他才会感到自在和快乐。而组织文化恰恰是组织的价值观和经营理念的一种体现。因此，一个组织要想让优秀人才不仅能够加入本公司，而且能够留下来，同时还能够尽心尽力地努力工作，就必须培养一种对员工有吸引力的组织文化。

良好的组织文化一旦形成，它不仅能够自动将那些与公司的价值观不相符合的人筛选出去，而且能够在没有规则的时候成为指导员工采取何种行动的一种事实上的程序手册。组织文化能够创造真正的员工忠诚度，而不仅仅是满意度。正如斯坦福大学商学院教授杰弗里·P·费符所说，要想培养一种高绩效的组织文化，除了要有一整套宣扬员工重要性的价值观和哲学之外，还必须能够把这些价值观转化为实际的一整套管理实践。

4. 个人发展机会

个人发展机会包括学习机会、得到指导和培训的机会、职位发展机会以及参与决策的机会等很多方面的内容。由于企业和员工之间的契约早已从传统的终身雇佣转变为长期就业能力的培养，因此，一家仅仅能够提供高薪，却不能为员工提供长期发展机会的企业越来越难以留住人才。因为如果在一家企业得不到个人发展机会，他们就会到其他能够提供这种机会的企业中去工作。

然而，随着组织的扁平化，传统的晋升阶梯的数量被大量削减，仅仅依靠级别晋升来对员工进行激励的做法所受到的约束越来越大，在这种情况下，企业必须寻找一些创新性的方法来对员工进行开发。比如，为员工配备资深员工或管理人员充当他们的教练或导师，对他们的职业发展和进步进行指导和帮助；给员工更大的授权；对员工进行跨职能或跨地区的调动，增加员工的工作内容，丰富员工的工作经历；在企业内部为员工提供创业平台等。美国著名管理顾问公司美世公司甚至允许自己的员工到其他企业中暂时工作一段时间，然后做出自己的选择。有人担心这种做法会导致人才流失，但是美世公司却认为，公司能够为员工提供这种机会本身，就向员工表明，公司对于员工的职业发展是真正重视的，这种做法只会使公司对于员工更加有吸引力，而不是相反。

平衡计分卡重塑 DHL

在 2002 年的一年中，中外运——敦豪国际航空快件有限公司（DHL）的许多客户得到了更好的服务。不仅全年的服务价格大大降低，而且 DHL 还给它们配备了专用电脑。通过互联网，客户可以实时监测所递货品的当前位置。良好的服务让 DHL 拿下了 2002 年中国国际快递市场 37% 的份额。

这些转变与 DHL 公司采用平衡计分卡有很大的关系。

服务关系到企业的未来发展。DHL 打破原来分公司业绩衡量单纯的财务指标，推出平衡计分卡，将分公司、部门、员工衡量的内容拓展：不但有财务指标，同时还有客户服务、作业成本。2001 年年底，在准备推出平衡计分卡的动员会上，公司董事总经理谢耀依这样说：“作业成本法能够报告活动和产品的成本，平衡计分卡则提供一种全面的测量框架，它把组织的能力与为客户创造的价值挂钩，并最终与未来的财务业绩相联系。”

DHL 的平衡计分卡具体涵盖了三个环环相扣的内容：财务指标、作业指标（成本和效率）、客户指标。假设总分为 100 分，则三者分别为 40/30/30 分。各指标仍可细分，比如客户指标一项中又具体包含“客户保有率”、“新客户的开发”、“客户满意度”3 方面内容。

在推行平衡计分卡之初，谢耀依亲自挂帅，华北、华东、华南区域负责人和部分优秀地区经理组成一个特别行动小组。一年多时间过去了，回忆起当时的情形，谢耀依认为推行这个计划的关键在于高层的沟通和对指标体系的共识。要分布于不同城市的 39 个分公司服从一个指标体系，本身就不是一件容易的事。财务、客户、作业相互比例是多少，如何看待客户保有率，快件必须从快递中心到达客户手中的要求是不是适用于所有分公司，这些问题必须要经常沟通协调。

“差不多每两三个月我们就有一个大会，邀请不同的区域负责人、总部职能部门的有关人员、某些分公司的负责人一起，在一个房间里边做‘困兽斗’，把不同的指标定下来，”谢耀依笑着说，“前期的沟通花了六七个月，指标体系出来了。不过最重要的是在沟通的过程中，大家对企业的目标是什么更清楚了，也更明白如何达到这个目标。”

在运行的过程中，许多目标都经过了微调。以客户满意度调查为例，开始的方案是请一家第三方调研公司对不同的分公司进行跟踪，但是很少有调查公司有遍布 39 个城市的网络，同时每月一次的调查频度会带来大量的费用。后来让区域管理办公室审查辖区的分公司，按照公司表格内的问题来了解员工的服务态度、解决问题的能力等。但是此法影响到调查结果的客观性，公司则决定改为跨区域公司互访，北方区打电话到南方区，尽量把不公平的元素抛开。

2003 年 2 月，一年一度的 DHL 中国经理年会在杭州拉开帷幕。整整一天，大家忙着讨论 2003 年公司应该拟订哪些平衡计分卡指标，每一个指标对应的目标又是什么。相对于半年前的沟通，这次会议显然轻松多了。大家已经达成了一种无声的默契和共识，因为与 DHL 关键战略因素相对应的平衡计分卡，不仅提高了客户服务能力，甚至在某种程度上改变了 DHL 的管理基因，重新塑造了它的竞争力。

分析：本案例是企业应用平衡计分卡取得高绩效，赢得竞争优势的好例子。

首先回顾一下卡普兰和诺顿提出的平衡计分卡，从结构上看，他们认为考核应该考四个方面：财务指标、客户指标、内部管理指标、学习与成长指标。

财务指标，主要考核企业在股东眼里的表现如何，销售额、利润率、资产的增长。

客户指标，考核企业在客户眼里的表现，主要是客户满意度，新客户增长率、老客户保留率，客户服务的设施。

内部管理指标，考核在内部流程的每个环节上，比如财务、生产、销售、研发，是不是做到最好。

学习与成长指标，主要考核员工的能力，比如核心员工的数量，核心员工知识的增长情况、积累情况，员工满意度。

本案例中，我们看到了什么？——DHL 是怎样运用平衡计分卡进行考核的。

1. 使用平衡计分卡明确了考什么的问题，建立了考核指标体系。打破原来分公司业绩衡量单纯的财务指标，DHL 的平衡计分卡具体涵盖了三个环环相扣的内容：财务指标、作业指标（成本和效率）、客户指标。并将各指标再细分。

2. 确定考核的绩效标准（指标目标）。有两点：群体沟通，高层、职能部门、区域负责人、地区和分公司经理特别重视沟通，并定期沟通；目标在实际中都经过微调，使之更可行、更有价值。

3. 谁来考？尽管案例没有明确说明，但是人力资源部一定是考核过程中的重要成员（总部职能部门的有关人员）。其他还有谁？区域负责人、部分优秀地区经理、某些分公司的负责人（在公司层考核中，他们正相当于基层经理）。

通过本案例，我们没看到却能联想到什么？——“原装”平衡计分卡有四个方面，DHL 的平衡计分卡只有三个，少掉的是“学习与成长指标”。如何看待这一问题？

这其实也是一部分国内企业都存在的情况，如果不考虑企业的特殊因素，而仅作为共性现象，我们可以作以下判断：

1. 对员工能力的评价较易被忽视。平衡计分卡主要适用于公司层和部门层的考核，对这样的层次而言，业务业绩（比如财务表现、成本和效率、客户）具有显性的特点，是股东评价他们的主要方面。员工能力则相对隐性，对他们的关注则可能较低。

2. “学习与成长指标”不可少。一个企业要想有好的财务指标就必须有好的客户，如果要有好的客户就必须以好的内部管理为支撑，如果要有好的内部管理，就必须有好的员工。反过来也是一样：好员工——好的内部管理——好的客户——好的财务结果。这是缜密的逻辑，拥有好员工是根基性的因素。所以，针对员工的“学习与成长指标”不可少。

福利激励，解决后顾之忧

《寓言故事》猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降得越厉害。于是猎人去问猎狗。猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了您，主人，但是我们会逐渐老去，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？所以不如现在省些力气延缓衰老啊！”

猎人分析汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，也可以得到一定数量的骨头。于是，猎狗们的积极性又被调动起来了，捉到的兔子又多起来了。

分析：

寓言中的猎狗只是在向猎人要求着养老保险这样的保障，其实整个故事是在引出福利这种激励体制的重要性。福利为员工解决后顾之忧，能够让员工全身心地投入到工作中去，不受其他因素的过多影响。

近年来，福利的确对企业员工产生了很大的吸引力。

“方正电子给员工的薪水并不算多。但是仍有许多优秀人才选择了方正，同时人才的流失率也比较低。这在很大程度上归功于方正为员工提供的良好福利保障。”方正电子有限公司人力资源部的主管说。据了解，方正为自己的员工提供了不短的带薪休假和良好的素质培训等项目。

调查显示，GE、Microsoft 等国际型企业中，比较常见的是下面几种新型福利。他们对国内企业都有着很强的借鉴作用。

第一，生活周期福利。这种福利基于一个人的特定生活阶段，包括儿童看护和老年看护等等。其中，儿童看护在外企非常流行。这个项目最基本的福利就是免去了不菲的托儿所费用，同时员工可以常常去看望孩子并与他共进午餐。

第二，健康项目福利。不少企业都建立了自己的健身中心或运动中心，或者为员工负担参加健康俱乐部的费用。而美国著名的网络公司 INVOLVE 则是在一年的工作日中给员工一个经济酬劳，比如在属于正常工作日的日子里，员工利用非上班时间慢跑 1 英里给 1 美元，以鼓励他们锻炼。

第三，自助式福利。这种形式允许员工自己控制并选择所受的福利，允许员工把那些适合他们个人需要的福利组合在一起享受。

从传统定义的福利计划转变过来

在产品和服务市场化的今天，不仅每一个人每天都面临着竞争，并且公司也面临着吸引和留住优秀员工的竞争。所以，柯达正在将他的退休计划从一种传统定义的福利养老金计划转变为一种将现金平衡计划

与 401K 计划公司配套资金相结合的模式。

员工们可以选择既有的计划，也可以选择新的计划，他们必须在 1999 年 12 月前完成这一选择。以下是员工们可选择的项目：

现在传统定义的福利计划

1. 401K 计划（没有公司配套资金）
2. 公司提供退休人员健康保健和牙齿保健
3. 公司提供退休后的人寿保险
4. 进入财务计划

新计划

1. 现金平衡养老金计划（每年的增加额为收入的 4%）
2. 401K 计划（工资和奖金的 3%作为公司配套资金）
3. 公司不提供退休人员的健康保健和牙齿保健
4. 公司支付\$10,000 退休后的人寿保险
5. 进入财务计划

如果员工选择新计划，他的现金平衡计划账户中的开放平衡将会根据现有传统福利计划下累积的福利总价值来计算。柯达在选择新计划的人数上没有预定的目标和任务。

柯达发展他新的退休计划，使之无关成本——在从传统的退休金计划转变到新计划的过程中，公司没有产生明显的成本或节省。

变革的原动力

像许多其他美国公司一样，柯达正在改变他的退休计划以吸引和留住那些能够促使公司获得成功的员工。很少有候选人喜欢传统定义的福利计划，很多人都更青睐公司提供的 401K 计划和股票计划。向新的

退休计划的转变有利于柯达与其他公司在人才竞争上赢得优势。这种转变已经在人才招聘中显示出它的优势。

还存在其他一些因素，导致了选择现金平衡计划作为新的退休计划的一部分。

一、公司重组

当实行传统的福利退休金计划的公司通过出卖业务或者减小规模（以临时解雇的方式）进行重组时，在福利开始有实质性增长的情况下，那些工作时间较短的员工将会面临相当的困难。这里有很多苦闷的说法，比如“如果我可以呆一个月、六个月、三年或更长，我就可以获得多得多的退休福利。”

新的退休计划解决了这个问题。在现金平衡计划中，员工的账户是稳步增长的，没有必要为了得到相当比例的退休福利而工作到一个特定的日期。

保留技术工人

在传统的福利养老金计划下，员工即便在 100%地获得享受退休福利的资格后仍然留在公司，他们有时也会觉得他们的工作一无所获（working for nothing），并且看起来可能离职。新计划则减少了这样的念头。因为员工每年都得到一笔相当可观的福利，不论他们在公司工作多长时间。

易于沟通

新计划更易于理解和沟通。柯达发现除非临近退休了，否则员工对传统退休计划的理解十分匮乏。一个更为简单的计划意味着员工不但可以更好地理解该计划、能够意识到它的价值，而且能够更好地执行它。

提供员工选择

大多数企业会选择即将退休的“祖父级”员工并提供过渡福利以协助那些服务较长时期的员工获得与原先计划同等的收益，而不是提供多样选择。因为，大部分柯达人已积累长期服务却未接近退休，祖父级员工的数量有限。即使在重要的过渡福利下，一些长期服务的员工还是会在新计划下产生与原有计划的收益落差。尽管管理层高度关注前后两种计划的保持和沟通，但提供选择看起来还是最佳方法。这也是由柯达

的核心团队所确定的。

因为柯达给所有员工提供了一种在现有计划和新退休计划之间的选择，因而就需要关于这种选择的广泛的培训。柯达提供了如下步骤：

1. 详细的决策指导，以对比前后计划；
2. 对于两种计划的福利性进行个性化的对比；
3. 由财政专家主持的员工会议；
4. 由财政专家进行电话热线协助；
5. 采用模型软件以允许员工通过不同的假设和因素组合（如利息率、项目薪酬增长等）来进行直观的对比；
6. 企业内部网络建设，用以经常性地对出现的问题进行回答；
7. 展示大量的时事文章。

很明显，无论是在人力方面还是在金钱方面，提供这些物质和服务的责任都是巨大的。举例来说，准备个性化的报告书就需要六个月的努力。因此要有一个时间构架用来决定需要提供什么样的数据和信息；要把这个报告书展示到多么好的程度才行，以便参与者能够把它看成是“苹果之于苹果”的比较，而且“苹果”越多越好，从而最终对该报告进行测试，并对特殊情况进行预测、制定规则。（特殊情况包括以下类似事情，比如：兼职雇员，本年份在休假人员、服务中断人员、新雇用人员、从附属部门调上来的人员、来自并购或已破产公司的人员、享有延期工资和特殊福利安排的人员。）

一个由来自福利部门、沟通部门、法律部门和人力资源部门等人员和自动售货机组成的跨职能团队，成员们在一起能够工作得非常有效。Kodak 近期把这个工作团队作为团队工作日的庆祝项目之一。

员工反馈

Kodak 在设计与沟通过程中利用了雇员聚焦小组。这种雇员投入对沟通结构的设计有特殊的帮助。

员工对新计划和沟通方案的反馈非常地积极。即使那些很有可能保留在现有方案中的长期服务的员工对新计划也持积极态度，并且对公司的改革理由表示理解。公司对当期现金结余公开化，员工们相信每个人都会得到对退休计划的一种选择。

美国安泰 Aetna 保险公司——现金结余计划的发展过程

一、背景与起源

安泰公司发展史上制定过两次注定不会维持较长时间的经营决策。一是在上世纪 50 年代，猫王盛行时期（Pre-jumpsuit Elvis），采用固定缴费的福利养老金计划（Defined benefit pension plan）。二是在上世纪 70 年代，摇滚盛行时期（Disco Inferno），添加丰厚的养老金津贴（generous subsidy），以鼓励提前退休从而削减劳动力。

1996 年，安泰公司确立企业新的发展目标——寻求成为一个高度多样化增长的企业。为此，企业要吸引并保留最高质量的、数量保持在 32000 左右的员工，以支持其高质量的客户服务系统高效运转。为达成这个目标，企业采用了一种“现金结余”养老金计划。

二、具体发展

1. 安泰公司最初并未意识到这一工具/计划的独特性。但在参看媒体对于届时一些其他的养老金计划的报道后，企业认为应关注计划的目标、原则、问题以及企业数据，以体现出该计划的几点特殊性，而这将有助于获得相对满意的员工反应。

2. 计划内容

(1) 采用复杂的公式/规则 Complex formula（每种年龄及服务年限都存在一个不同的缴费率 contribution rate）；

(2) 收取保险金（premium）以开启结余（open balances）；

(3) 8 年过渡计划（Eight-year transition plan）：当前参与者可以选择新、旧计划中较多利益的那一个；

(4) 不以生硬的成本削减来管理/控制支出，而是通过两个方式：第一，最高不超过 50%的保险金一次性提取政策（a limit to 50 percent lump sum）；第二，对新员工终止早期采用的养老金津贴制度。

上述新计划的执行活动，均由广泛的企业内部的沟通与信息传递（Extensive Communications），以及企业辅助性的财政培训和计划来支持（Company subsidized financial education and planning）。

3. 解释为什么要修订养老金计划，以及具体如何执行是很重要的。

(1) 商业环境驱动变革（Business Situation/Drivers of Change）。

有六个因素推动安泰公司于 1996 年修订其养老金计划，并且促使其检验整个薪酬与福利计划的设计和执行。

A. 由于安泰卖掉了其保健产业（Casualty Business）的全部产权并且与美国健康保险公司（U.S. Healthcare）合并，企业由多向保险经营转为一家卫生保健与财政服务公司（A health care and financial services company）。产业战略发生巨大变化。其主要竞争对手变为较小型公司，并且具有较高的灵活性和攻击性。

B. 在安泰与美国健康保险公司间的合并使得新公司的养老金计划需要翻开崭新的一页。两家企业原本的养老金计划截然不同，并且改变任何一家企业的计划都不大可行，全部改变，更不现实。

C. 在过去的养老金执行后，安泰公司内部员工人口统计发生变化。这样的人口统计性变化如今对企业来说很常见——劳动力市场的变动性越来越大，较高的员工更新率，服务时期变短，员工年轻化等等。

D. 在养老金计划的设计与人力资源管理战略之间存在不匹配。企业停止依赖早期的退休计划，作为控制劳动力数量的工具。早期退休计划的特点也不再能够吸引新员工。

E. 对项目的再评估。正常的管理职责包括持续地再评估那些已制定的计划，并通过再评估去促进成本收益率的最优化。

F. 企业需要为自身定位以支持增长。企业的增长要通过较好的服务，建立更健全的供应网，扩大广泛的消费者网络，资产增长，对于资产管理客户而言更有效率的定价，针对股东的较高收益等。

(2) 养老金计划的变革需要通过一系列的管理途径和阶段来完成。

- A. 确立关于企业和员工的目标（Setting objectives with respect to company and employees）；
- B. 制定计划的可选方法（Developing design alternatives）；
- C. 制定（新旧计划的）过渡方法（Developing transition alternatives）；
- D. 数据分析（Data analysis）；
- E. 测试目标组（Testing with focus groups）；
- F. 设计最终方案及批准（Design finalization and approval）；
- G. 执行方案（Operational implementation）；
- H. 组织内信息传递及沟通（Communications）；
- I. 财政培训（Financial education）。

（3）重新设计养老金计划的其他目标

A. 品牌形象（Brand image）。由于安泰的产品之一是员工福利计划与服务的销售，因而其组织自身的员工福利计划必须具有最高的品质，否则无法赢得客户信任。新计划的目标是首先使员工对于安泰的福利感到满意，这是他们转而从顾客去描述与讨论的重要基础。

B. 对员工关系保持敏感（Sensitivity to employee relations）。所有管理层，包括海外成员，在企业刚刚完成缩减及重组后，都对于是否有消极因素注入组织内部保持敏感；并且十分关注如何保持现有员工并令他们向客户传递优质服务的问题。

C. 了解细节（Understand the detail），并关注过去的经济影响下的员工处境（design with an eye toward addressing the economic impact over time to each employee）。确保养老金的最终计划和过渡方案对员工是公平而有效的，在此基础上同时符合所有预期的目标。

D. 要求与养老金计划执行并行的行政外部采办。（Concurrent administration outsourcing was required）安泰的产业发生变化，需要通过外购来协助缩减企业开支。

（4）分析过程（Analysis Process）

理论上，将员工按项目福利水平分解为若干单元（cells）。

这些单元均有三个维度——X：服务的长度（length of service）；Y，年龄（age）；Z：收入（pay）。

每名员工均在新旧计划下进行分析，然后计算两种计划的差值（Deltas）。

差值 Deltas 基于各种假设情况，在不同的设计方法下反复计算数次。

最后，差值 Deltas 用以检测过渡计划模式，并决定哪种计划公式的组合最合适，以一个公平而适宜的基点开启结余和过渡计划。

最终的模式相当复杂，必须通过购进强大的 PC 机以完成分析。而这种准备/辅助工具也是计划成功的关键点之一。

（5）新计划规则与过渡的决定

新的现金结余计划取代了旧的传统的固定缴费计划，于 1999 年 1 月 1 日对新员工生效。

长期服务的员工将在未来八年内按新旧计划中较多福利的那一种获利，八年后，他们仍有权选择冻结旧计划的福利水平，或是开启新的养老金计划。

新计划规则，例如：要求 21 岁的没有服务积累的员工缴纳收入（base, bonus, overtime）的 1.3%。

缴费率随年龄及服务年限的积累不断提升，一直到 65 岁的，有超过 25 年服务积累的员工，缴纳收入的 14%。这与社会保障工资基础的缴费百分率有所不同。

计划执行最初，企业几乎没有任何成本节省。但慢慢的，当不符合旧计划条件的员工开始启用新养老金计划及其津贴福利后，企业将每年通过养老金结余计划节省 2 百万美元。在 20 年后积累将近 4 千万美元。员工的更新率也会影响计划，但到目前为止，安泰公司的员工运转情况一切正常。

员工从旧计划向新计划的过渡是极具挑战性的问题。1997 年公司曾针对“祖父级”（Grandfather）老员工，暂时批准了一项试验性的制度转变，但由于新旧员工服务积累多少所形成的固定的意识，难以同时满足多级员工的心理预期。

在一系列的讨论与咨询后，安泰建立了在一段时期内，对于当前员工采用“一前一后”（Tandem）的新旧计划并行方案。经过一定的努力，企业能够跨越阻碍，过渡计划取得了良好的效果。

在设计中，有两个涉及的问题值得解释：

一、为什么选择八年时期？

简言之，这是在给定的计划公式、结余开启及参与者人口统计值的基础上所得到的最佳时间，使新旧员工的价值达到一致。

二、旧有计划允许员工一次性提取高达总额 50% 的福利，使得员工能够真正获得双重计划下的最佳利益。

（6）沟通与培训（Communication and Education）

企业养老金计划是员工福利计划的一部分，如果没有良好的沟通则再好的工作与资源投资都是无效的。

退休计划的主题是复杂的，因而需要首先通过有效的沟通确保项目被员工所理解和接纳。

在安泰，每名员工在新计划实施前都收到了一份关于年终促进的通知以及包括养老金分析报告的个人化的评述。

进行人力资源专业人员的切实的培训，以使员工能够得到引导，从而针对计划的实施，给以清楚的回应，并配合计划的实施。

总之，成功的关键在于——

1. 集合强大的团队，并确保每名成员具有明确的职责和共同的目标；
2. 进行适当的准备工作，以确保在特定的企业环境下能取得最正确的设计；
3. 双赢的“一前一后”的过渡计划；
4. 高层领导的判断，支持和耐心；
5. 良好的沟通；
6. 由拥有正确技巧和明确的职责划分的团队执行新计划。

某大型公司薪酬制度

第一章 总 则

第一条 宗旨

为建立现代企业薪酬制度，强化工资分配的激励职能，进一步调动员工的积极性和创造性，更好地吸引、留住人才，增强企业的人力资源优势，提高公司核心竞争力，根据《公司法》及国家有关政策规定，结合公司实际，在大量汲取原有薪酬制度精华的基础上，制定本制度。

第二条 基本原则

（一）坚持以目标为导向的原则。薪酬制度的确立要以支撑公司战略目标的实现为出发点，服从并服务于公司总体战略。

（二）坚持以岗位和能力为主线原则。非工程技术类员工的工资以岗位为主线，使工资充分体现岗位劳动价值与贡献的差别；工程技术类员工的工资以能力为主线，鼓励能力的提升。

（三）坚持业绩增长分享的原则。公司的发展需要全员的努力，当公司业绩获得增长时，员工有权分享公司的经营成果。

（四）坚持薪酬体系整合的原则。薪酬体系是一个综合体，要从全局的视角出发，使薪酬体系的各个组成部分协调一致、有机结合。

第三条 制度框架

公司根据不同的用工模式和劳动特点，实行多种薪酬分配形式；在主体薪酬制度的基础上，还辅以经营者年薪制、特殊人才的协议工资制、操作服务人员的市场价位工资制等薪酬制度。

第四条 薪酬水平

公司在进行市场调查的基础上，采取市场领导型的薪酬策略，保证本公司薪酬水平在劳动力市场上具有较强的竞争力。

第五条 适用范围

本制度适用于公司总部所有员工，以及分公司管理层员工和正式职工。

第六条 本制度的地位

本薪酬制度是公司薪酬管理领域最高纲领性文件，为公司薪酬管理提供了全面的准则和依据，所有与

薪酬相关的制度、活动和行为都必须遵照并服从于它。

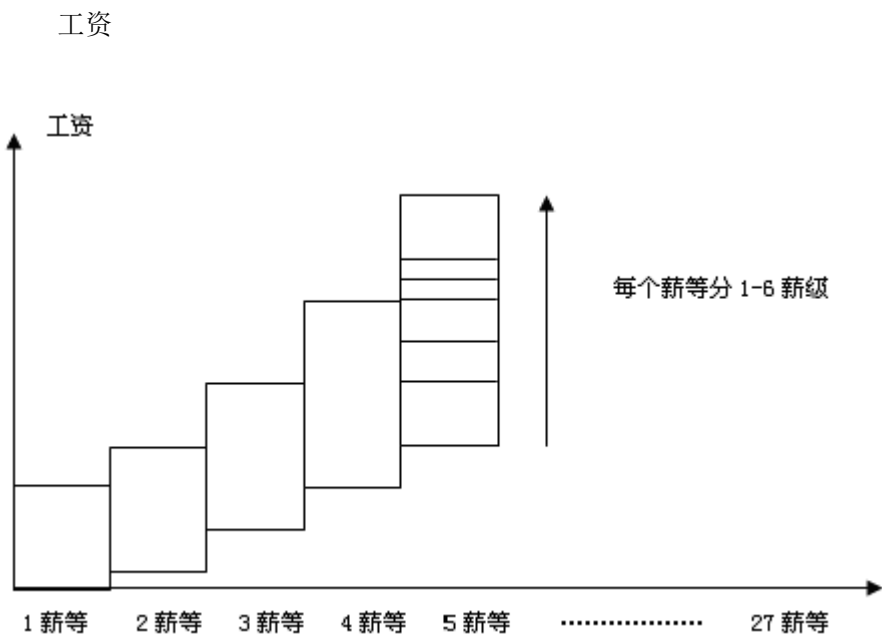
第二章 基本工资

第七条 非工程技术类员工的基本工资以岗位工资为主，工程技术类员工的基本工资采用能力工资；此外，全体员工都享有年功工资。

第八条 岗位工资结构

（一）薪等、薪级的界定

- 1. 薪等是指包含相同或相似的职位价值的区间。根据职位评价结果，将不同的岗位归入 27 个薪等。
- 2. 薪级是指同一薪等中工资的浮动区间，一个薪等被划分为 6 个薪级。利用矩阵法，根据员工的职称和经验，将处于同一薪等中的员工划入不同的薪级。薪级初始化时，原则上不超过本薪等中的第三薪级。
- 3. 随着职位价值的增大，薪级所涵盖的薪酬区间也逐步扩大，使得在职位不变的情况下，工资提升的空间增大，以弥补较高职位晋升空间小、激励弱化的缺陷。
- 4. 较高薪等的薪酬区间和较低薪等的薪酬区间之间存在重叠，以便于岗位工资的动态运行和平衡岗位之间员工能力素质不同产生的影响。
- 5. 每个薪等的每个薪级都被赋予了特定的职位系数。（详见《公司职位系数表》）
- 6. 岗位工资结构示意图



（二）薪等和薪级的调整

1. 薪等的调整原则上只与职务和岗位的变动相关。如果员工的职务或岗位改变了，则须随之进行薪等的调整。

2. 薪级的调整原则上只与员工的绩效考核结果相关。薪级的调整在每年末的员工综合绩效考核后进行。绩效考核结果和薪级调整的对应关系为：

年度绩效考核为 A 等级的，晋升一个薪级；

连续两年年度绩效考核为 B 等级的，晋升一个薪级；

连续三年绩效考核为 A 等级的员工，第三年晋升两个薪级；

年度绩效考核为 D 等级的员工，降低一个薪级。

在薪等不变的情况下，薪级上调的顶线是本薪等的第六薪级，薪级下调的底线是本薪等的第一薪级。

（三）岗位工资的结构由公司薪酬委员会管理。

（四）对本岗位的薪等、薪级划定或调整不满意的员工可以向薪酬委员会提出申诉，由薪酬委员会酌情进行处理

第九条 岗位工资的计算

计算公式：

岗位工资=职位系数×岗位工资基值

岗位工资基值指职位系数 1.0 对应的岗位工资标准。岗位工资基值由公司薪酬委员会管理，半年调整一次。岗位工资基值随公司经济效益情况进行浮动。

第十条 能力工资结构

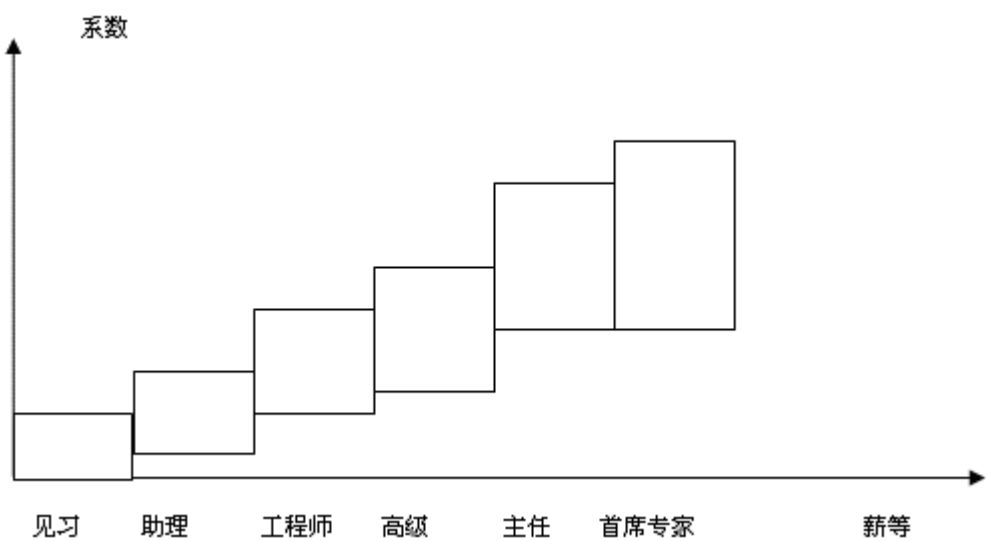
（一）薪等的界定

1. 以职称作为划分薪等的依据，即根据“首席专家、主任工程师、高级工程师、工程师、助理工程师、见习工程师”，将工程技术类员工划入 6 个薪等。

2. 将工程技术类员工的工资与非工程技术类员工的工资进行对接，首席专家对应 17—19 薪等，主任工程师对应 15—17 薪等，高级工程师对应 13—15 薪等，工程师对应 11—13 薪等，助理工程师对应 9—11 薪等，见习工程师对应 8 薪等。（参见《公司管理人员序列与工程技术人员序列职级表》）

3. 职称确定后，该员工的工资就在本薪等相对应的区间内浮动。

4. 能力工资结构示意图



（二）薪等的调整

薪等的调整原则上只与职称的变动相关。如果员工的职称改变了，则需随之进行薪等的调整。

（三）能力工资的结构由公司薪酬委员会管理。

第十一条 能力工资的计算

计算公式：

能力工资=基值×（最小值+浮动系数）

- 1. 基值定为岗位工资基值
- 2. 最小值是指该员工所处薪等对应的最小系数
- 3. 浮动系数的计算方法为：

设浮动系数为 X，则计算方程式为

$X/\text{极差} = \text{能力考评得分} / \text{能力考评满分}$

第十二条 年功工资

（一）界定

年功工资即仅依据员工在本公司的服务年限而支付给员工的报酬，它独立于现有工资体系之外，单独计算。

（二）年功工资的计算

计算公式：

年功工资=基数×在本公司的服务年限

基数由薪酬委员会确定，并且基本固定不变。

第十三条 基本工资调整机制

（一）岗位工资体系的调整机制如下：

1. 由职务、岗位的变动，带来薪等的变动，岗位工资随之调整；
2. 由员工绩效考核结果的优劣，带来薪级的变动，岗位工资随之调整，调整的频度为每年一次，在年底员工综合绩效考核之后进行；

（二）能力工资体系的调整机制如下：

1. 根据职称的变动进行薪等的变动，工资变动的区间随之调整；
2. 根据员工在“工程技术人员序列能力考评”中的实际得分与满分的比，来确定员工在本薪等中所处的位置，从而获得相应的工资，调整频度为每年一次，在能力考评后进行。

（三）非工程技术类和工程技术类员工均可根据在本公司的服务年限而获得相应的年功工资，年功工资随服务年限的增加而增加。

第三章 奖金

第十四条 奖金计划组成

公司的奖金计划包括基于绩效考核的个人绩效奖金、基于公司业绩增长的部门目标分享奖金以及基于

杰出贡献的总经理奖励。其中，以个人绩效奖金为主体，部门目标分享奖金和总经理奖励为补充。

第十五条 个人绩效奖金

（一）个人绩效奖金是综合考虑职位系数以及绩效考核结果而定的现金奖励。

（二）计算公式：

个人绩效奖金=职位系数×个人绩效奖金系数×个人绩效奖金基值×考核兑现系数

1. 个人绩效奖金系数体现个人绩效奖金与岗位工资的比值关系。

个人绩效奖金系数表			
岗位 \ 权重	岗位工资 (%)	个人绩效奖金 (%)	个人绩效奖金系数 (绩效奖金/岗位工资)
董事长、总经理	20	80	4
副总经理、总师	25	75	3
副总师	28	72	2.5
中级管理者	33	67	2
业务主管	50	50	1
业务助管	50	50	1
操作层服务人员	70	30	0.4

2. 个人绩效奖金基值由薪酬委员会根据公司当期效益情况确定，原则上与岗位工资基值相等。

3. 考核兑现系数：

高级管理层以及分公司经理的考核兑现系数即为其个人考核系数。

部门经理的考核兑现系数=部门考核系数（BX）×70%+个人考核系数（GX）×30%

一般管理层员工考核兑现系数=部门考核系数（BX）×30%+个人考核系数（GX）×70%

部门考核系数（DX）				
考核等级	I	II	III	IV
兑现系数	1.06	1.04	1.02	1.0

第十六条 部门目标分享奖金

（一）部门目标分享奖金是对公司业绩增长的一种分享制度，它使员工得以分享企业发展的成果。同时，通过这部分奖金，公司将员工收入与公司业绩联系起来，引导员工的团队合作，激励整体绩效的提升。

(二) 计算公式:

部门目标分享奖金=增长利润×提取比例×部门分配比例。

1. 提取比例由董事会和公司薪酬管理委员会根据公司的经营业绩决定。

2. 部门分配比例由公司薪酬管理委员会根据各部门的绩效考核结果以及各部门在公司目标实现过程中的重要程度商讨拟订。原则上考核不合格的部门无权获得此项奖金。

注: \sum 部门分配比例=1

(三) 各部门目标分享奖金额确定后, 部门内部按照员工个人现有的职位系数进行奖金分配。

计算公式: 个人分得的部门目标分享奖金=该部门奖金额×某员工职位系数/ \sum 职位系数

注: \sum 职位系数表示该部门员工职位系数的总和。

(四) 部门目标分享奖金来源于公司的利润增长, 并根据公司经营业绩和部门绩效考核结果于每年年底发放。

第十七条 总经理奖励

(一) 为体现公司“岗位贡献收入大于岗位收入”的价值观, 建立有效的激励机制, 对为公司做出突出贡献的员工给予总经理奖励。

(二) 总经理奖励的种类包括: 特殊贡献奖、年终效益奖。

(三) 两类奖项的评选标准由考核委员会制定, 每年统一进行评选, 并将结果交总经理审核、核定, 最后进行公示。

(四) 奖励项目为现金、住房、旅游、培训等, 以自助的形式提供, 由员工自行选择。

(五) 公司确定每年×月×日为“总经理奖励日”, 每年这个时候公司举行全员聚会, 并当众宣读获奖者的先进事迹, 由总经理亲自向获奖员工颁奖。

详见《公司总经理奖励办法》

第四章 福利计划

第十八条 为吸引和留住优秀人才, 增强员工对公司的忠诚度以及归属感, 调动员工的积极性, 公司

根据国家、当地政府有关劳动、人事等政策和公司规章制度，结合公司生产、经营、管理特点，为员工建立福利计划。

第十九条 公司各项福利统一由人力资源部进行系统化管理，主要负责员工福利需求调查、福利项目的开发与设计、各项福利的发布与具体实施、福利水平的调整、国家相关法规的动态跟踪等。

第二十条 公司为员工提供的福利包括核心福利和职位性福利两类。

1. 核心福利，以国家规定实施的法定福利（社会保险和法定假日）为主体，辅以公司补充建立的企业年金（即补充养老保险与个人储蓄性养老保险），旨在为全体员工建立生活保障，解决员工后顾之忧。

2. 职位性福利，包括福利补贴和实物发放，以薪等为分配依据，原则上同一薪等福利分配水平一致，不同薪等员工的福利按职级高低呈阶梯差异，体现职位价值。

第五章 其他薪酬制度

第二十一条 年薪制

（一）年薪制是以年度为单位，根据经营者所承担的责任、风险和经营管理业绩确定和发放其年度工资收入的分配制度。年薪制的对象为集团公司总经理。

（二）年薪的构成包括基本年薪、风险收入和模拟激励期股。

（三）年薪标准的确定和支付详见《公司经营者年薪和模拟激励期股制暂行规定》

第二十二条 协议工资制

（一）对公司急需并具有特殊作用的重要管理岗位和关键技术岗位的特殊人才实行协议工资制。

（二）人力资源部在岗位薪酬调查的基础上，根据公司支付能力，参照市场工资价位确定工资协商标准。协议工资标准随市场工资价位和所聘人员工作业绩予以调整。

公司与所聘人员在协商一致的基础上，就工资、福利标准、业绩考核指标、支付办法和双方应享有的权利、义务等条款签订协议。

（三）实行协议工资制的员工不执行适用于公司其他员工的薪酬福利制度。

第二十三条 市场价位工资制

（一）市场易招聘到的简单操作岗位人员参照市场价位确定工资。

（二）市场价位工资主要由岗位工资和奖金两部分构成，其中，岗位工资相对固定，占员工收入的 70% 左右，奖金根据工作业绩发放，占员工收入的 30%左右。

第八章 薪酬的调整机制

第二十四条 薪酬的调整包括两方面内容：薪酬总额的调整和薪酬平均水平的调整。

第二十五条 薪酬总额的调整

详见《公司工资总额决定办法》

第二十六条 薪酬平均水平的调整

参考劳动力市场工资指导价位和国内同行业工资水平确定企业内部不同人员的薪酬水平。

第九章 薪酬的支付

第二十七条 支付时间及形式

（一）公司实行月工资制，月工作天数以国家法定工作日数为准，平均每月 20.92 天。

（二）员工基本工资于每月 12 日发放。如遇节假日，于法定节假日前一天发放。

（三）员工个人绩效奖金于每年的年中、年底各发放一次；部门目标分享奖金于每年年底发放；总经理奖励于每年年底发放。

（四）各项福利的发放时间详见具体规定。

第二十八条 加班工资

加班工资以基本工资为计算基数，具体支付标准按《劳动法》有关规定执行。

第十章 附则

第二十九条 本制度实施后，原薪酬制度停止执行，其他有关薪酬的规定与本制度相抵触的，按本制度执行。

第三十条 本制度由公司人力资源部负责解释。

第三十一条 本制度自 年 月 日起施行。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：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、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**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

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net