

工商管理经典译丛

人力资源管理系列

第 I 篇

导 言

- 第 1 章 组织转型中薪酬的作用
- 第 2 章 21 世纪薪酬发展趋势
- 第 3 章 薪酬实践的演变

The Compensation Handbook

工商管理经典译丛

人力资源管理系列

第1章

组织转型中薪酬的作用

Lance A. Berger, Chief Executive Officer

Lance A. Berger & Associates, Ltd.

《美好新世界》(Brave New World)中的 Aldous Huxley 曾给我们这样一个启示：整个社会很可能会变得愈来愈琐事泛滥，以至于公民不能分辨什么是真实发生的事实，什么又是各种媒体制造的伪事实。在当今这个竞争激烈、媒体驱动的环境中，老于世故的自吹自擂者们制造出天花乱坠的舆论来宣传其华而不实的市场方法，却忽略了更有意义的研究，从而加剧了社会信息真伪难辨的混乱现象。这些能说会道的商人宣称，他们的最新方法是能解决我们一切问题的“圣餐”。这种不断被推进的方法有时就像是装在新罐子里的陈年葡萄酒；有时，它却是以名酒为包装的毒液；有的时候，它的确是地道的香槟。

每一种新的方法都有其有益的、真实的一面。它通常掩藏在随处飘散的伪事实的烟雾之中，会成为人类集体智慧中永存的部分。薪酬专家们不得不寻找这种智慧，并将它整合在他们的整体智慧之中。因为这种真实知识的集合体是我们作出持续、快速的组织变革的重要决策的基础。

本章将提供一个概念性的框架，或者说一种制定决策的工具，以求把我和我同事的经验、研究、目标群体、访谈以及我们从现有的薪酬著作中(包括本书)所获得的知识整合在一起。这个框架并不具有魔力，但经过适当调整之后，它就能成为设计薪酬方案的建设性起点。



劳动力管理

在我的经历中,薪酬方案就是复杂的财务分配系统,它的目的经常是重复的、矛盾的,有时甚至是不清晰的。本章重点描述如何运用薪酬方案达到吸纳、维系、激励和奖励雇员的目标。这些目标的确极富价值,并且理所当然地成为我们多年来的追求。然而我发现,薪酬方案最根本的目的和用途却不在于此,而在于劳动力管理,它本身就包含了上述目标。但现实中,这个目标并未被有效地实现,因为公司在实施具有选择性的工资分配制度和其支撑体系时,经常表现笨拙,有时甚至不诚实。

我对劳动力管理的定义是:有计划、有选择性地对特定的个体雇员和特定层级的雇员的吸纳和维系。劳动力管理源自人力资源战略,并以组织战略或成功模型为基础。个人或团队获得工资是因为他们在企业中的贡献、潜在的组织贡献、特殊才干或者其他一些具有差异性价值的特质。为了有效地实施一个可行的薪酬制度,必须制定劳动力评估程序,以确定应受奖励的个人和才能等级。这样的评估体系能清晰地鉴别出富有潜力的、业绩出色的雇员,以及关键岗位的替补人选和热门人才市场。

当薪酬合同的操作规则模糊不清、前后不一致,甚至由管理者独断专行时(或者被雇员这样认为时),就会引发不正常的业绩表现、有害的离职现象以及雇员道德问题。从历史角度来看,公司的薪酬计划一直力图在内部建立一种薪酬结构,以使外部工资市场的差距在公司内部最小化。公司通常选择最强大的工资市场作为参照点或基准。Martin Wolf(第4章)认为,这种方式将导致公司给予某些雇员或雇员等级(employee classes)过多报酬,而给另外一些雇员的报酬又太少。经验表明,在这种情形下,报酬过高的雇员将多于报酬不足的雇员,并且这种过高的报酬是导致20世纪七八十年代企业负担不起其工资成本的主要原因。过高的报酬同较高的失业率一起掩盖了特定人才市场逐渐出现的工资差距,同时还加剧了高级人才的流失和二流人才在公司的滞留。

随着各种不同规模、不同类型的美国公司开始重新编制它们的战略、运作方式和人力资源计划,以求在全球化背景下更有效地参与竞争,在公司内平均分配工资的“甜言蜜语”般的主张注定要过时。这种自然的组合过程与持续的经济增长和正在不断变化的人力资源统计学一并,再次坚定了我们已有知识的信心:没有可以通用于任何情形的雇员薪酬方案。不论采用哪种方案,它都需要适应公司在急速发展的商业环境中不断改变着的商业地位。此外,一种薪酬制度不可能用于所有的雇员,更不必说从属于这些群体之下的子群体了。今天最合适的薪酬方案到明天也许就会成为历史。完成一项方案所要花费的时间、成本以及长期的可信度都必须予以慎重考虑,因为很可能这项方案还没完成,就已经过时。也许,它不适用于覆盖所有的雇员。

公司自身经常会进行变革。大多数变革幅度都很小,但是随着时间的累积,这些小变革所带来的影响将愈来愈大。其中一些主要的变革出现的频率将增多。在公司,这种变革属性,特别是在对劳动力管理工作持续的变革需求的前提下,怎样构造可变革的薪酬体系这个问题必须被提上议事日程。我的经验和研究证明,答案就在于公司发展

阶段、外部市场对各种人才的需求以及薪酬技术的协调一致。要成功地协调这些因素不仅需要具备高水平的技术经验,还少不了直面变革的勇气。

什么是变革?它是指当公司预测并回应发生在顾客基数、所处的竞争性环境,或内部运送产品或服务的能力上的变化时所产生的状态。由于外部力量和内部适应能力的不同,各公司变革的强度和速度也不同。公司内部变革的敏捷度与其战略、生产运作、公司文化和报酬体系的结合程度相关。其中公司战略、生产运作和公司文化中任何一个或几个因素的微小变化都应引发组织对薪酬体系的重新审视。当某个变化导致组织的不稳定时,应该对组织薪酬体系与其现有的战略、运作方式和文化的结合状况进行快速了解,并设计出理想的结合方式。现行的薪酬体系和未来的薪酬体系的差距是一个变革计划的基础。

不论是短期计划,还是长期规划,都应该包含以下与薪酬战略相关的要素:以公司招聘和雇员流动的原始资料为基础对每个人才的薪酬支付情况进行鉴别,各种薪酬形式的结合(基薪、年终奖、长期激励、福利等与职业生涯相关的因素),以及竞争性薪酬水平。公司应在其总体承担能力的范围内实施一系列的薪酬战略,这些战略旨在以个人或群体对公司的贡献为基础分配薪酬。战略目标并不是使公司失去那些不可或缺的关键人才,而是鼓励那些对于公司长期目标和人力资源规划来说并非十分关键的人才的流动。

可变薪酬制度涉及对一项或多项薪酬要素(包括外部薪酬市场、竞争性薪酬水平、各种报酬形式的结合或薪酬技术)的重新审视。可变薪酬制度需要组织在变化发生时不仅有一种改变原有程序(计划)的意愿,还能把焦点集中在对薪酬包作出更大调整(个性化)的基础上。最后,本章将介绍一系列的工具,它们将有助于实践操作者更好地作出薪酬决策。

薪酬整合模型

《变革管理手册》(The Change Management Handbook)^①一书向我们描述了建立薪酬战略的过程,并阐明了怎样将薪酬与企业发展周期中的各个阶段结合起来。图1-1所展示的就是一个整合模型。应用此模型时必须根据企业中每一个业务单位所处行业的不同而进行调整。

最困难的(薪酬制度)调整是企业向另一个成长阶段快速发展时。此时,已不宜对企业内部各要素进行整合。在公司进行诸如裁员、并购等激烈变革时,这种情形尤为突出。当规模较小的企业增长速度减慢时,或企业突然急速增长时,也会面临同样的问题。整合模型给我们的建议是:激烈或突发的组织变革需要的是一种不同的企业文化,进而需要一种不同的薪酬体系。遗憾的是,现有企业文化通常无法支持企业在发展中的这种突发局面。此外,企业也不能依照图1-2“量身定做”自己的薪酬包。从某种意义上说,企业的生存与效率取决于其内部各变动要素(战略、运作方式、人力资源和薪酬)之间成功的再整合。

^① L. A. Berger, M. J. Sikora, and D. R. Berger, The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation, New York: McGraw-Hill, 1994.

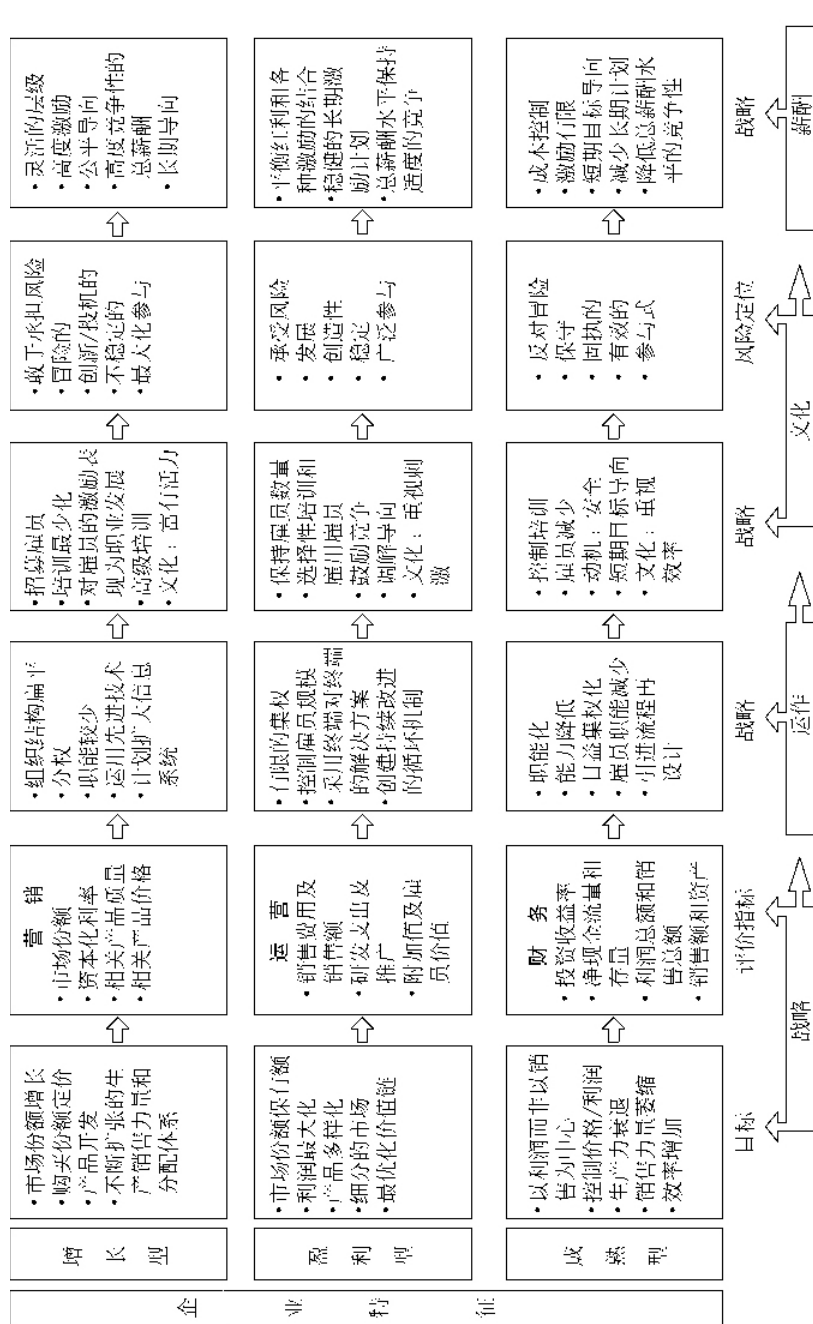


图 1-1 整合模型

资料来源：Copyright © 1999 Lance A. Berger & Associates, Ltd.

		人才可获得性		
		低	中	高
产业 增长	高	高度个性化		
	中		具有适度弹性的 薪酬包	
	低	有选择的个性化		高度标准化的 薪酬包

图 1-2 量身定做个性化的薪酬体系

以下工具是用来辅助公司在变革危及到其内部各要素的整合状况时能作出理智的决策。在此只对这些工具进行说明,而非详尽无遗。至于对这些技术的细节论述则会贯穿于本书的其他各章。读者需要参照附录以获取本章图中数据的有关辅助信息。

这些工具被划分为以下三个部分:

- 企业处境和薪酬技术(见图 1-3)

企业处境/ 薪酬技术	高度的周 期循环	初创阶段	遭遇财务 困境	工资膨胀	可控制的 离职	裁员	企业文化 转型	发扬企业 家精神	频繁的工作 内容变动
利润分享	XXXXX	XX	XXX				XXXXX	XX	
个人最佳 奖金	XXXXX	XXX			XX				
机会/收益 分享	XXXXX		XXXXX				XXXXX		XXX
团队激励			XXXXX				XXXXX		XXX
个人激励	XXX		XXX				XXXXX	XXXXX	
关键贡献 者方案	XX	XXXXX			XXXXX		XXXXX	XX	XXX
基于能力、 知识和技 能的工资			XXXXX				XXX		XXXXX
宽带薪酬	XXX		XXX		XXX		XXXXX		XXXX
长期激励	XX	XXXXX			XXXXX		XXXXX	XXXXX	
减薪			XXXXX	XXXXX		XXX			
工资冻结			XXXXX	XXXXX		XXXXX			
双梯式薪 酬体系*				XXXXX		XXXXX			
一次性 加薪			XXXXX	XXXXX					
扩大薪 酬间距			XXXXX	XXXXX					
职业生涯		XXXXX			XXXXX		XXXXX		
非货币 薪酬	XXX	XXX		XXX	XXXX		XXXXX		XXXX

注: X 表示技术的有效性

* 表示新雇员的工资比率低于现有雇员

图 1-3 企业处境与薪酬技术运用

图 1-3 将 9 种不同的企业处境与 16 种薪酬技术联系在一起。每个小方框中的 X 代表薪酬技术与企业处境相结合的有效程度。例如,团队激励和机会/收益分享激励是企业遭遇财务困境时非常有效的薪酬技术。而当出现或预测将出现频繁的工作内容变化时,宽带薪酬是很有效的。

- 薪酬技术,描述性矩阵(见图 1-4)

总结与图 1-3 中的薪酬技术相关的 4 种重要的特征。例如,“关键贡献者”计划必须以一个可靠的“必留雇员”的鉴别程序为基础。利润分享则需要一个关注全体雇员共同命运的沟通程序支持。

- 企业文化与薪酬制度(见图 1-5)

此图总结了与薪酬技术相关的 8 种企业文化。例如,如果雇员对企业管理的信任度很低,利润分享激励可能会增加雇员的不满。

最理想的状态是,企业能在来自于市场、竞争或内部变革引发组织的不稳定之前策划出其薪酬的改革方案。敏捷、快速地反应和调整会增加一家企业潜在的生存机会。

以下步骤将有助于企业在变革中确立薪酬方案。

1. 确定变革的方向,即企业是处于加速期还是减速成长期。一般来说,起杠杆作用的薪酬的量(可变薪酬所占的比例)将随着预计的企业成长速度升高或降低,其具体的变化量因个人、组织水平、工作单位的不同而异。雇员具有风险逃避或风险喜好特征都很可能与公司的转变不相适应。而这种不适应将会延误新的薪酬方案及时、彻底地开展。

2. 确定企业在 2~3 年内能够负担的薪酬数量。年度增长必须有选择地分配给关键雇员或不同级别的雇员以避免极度有害的离职现象。

3. 鉴别企业所处的彼此分离的竞争性薪酬市场的特征。注意:这些市场中的竞争者并非企业的商业对手。它们的名单可以在企业的招募资料、离职分析和内部晋升数据中找到。尽管各人才市场以后可能会趋于合并,或先保持分离,然后逐渐合一,但在初始状态下,它们应该被严格区分开。

4. 在每个薪酬市场以及在每个企业内,评估人力资源总成本(包括基薪、可变薪酬、福利、培训与教育支出、职业生涯以及其他相关项目)的竞争性水平。由于一些雇员群所花费的成本相对于他们对企业的贡献可能过高或过低,因此,这种评估将有利于进一步确定企业支付能力的限度和薪酬的分配状况。

5. 确定每种人才的招募难度、招募所耗时间、流动率、所需技能水平和必要的培训。当某种人才既面临招募困难,同时又伴随着过长的招募期、高流动率、严格的技能要求和高昂的内部培训成本时,需要分配给这种人才的工资也将多于在以上方面得分较低的群体和个人。

6. 将薪酬中更大的部分与公司的新增收益联系起来,并以此为基础,评估公司的支付能力。假如一家企业以新增利润为其可变薪酬的资金来源,那么它就能负担较高的竞争性薪酬。可是,更高的薪酬水平所带来的风险有可能与企业文化不相适应,还可能进一步加剧公司雇员的不稳定性。

薪酬技术	该技术是如何运作的	什么样的企业环境促使企业采用此技术	成功采用此技术需要什么重要条件	采用该技术有什么样的风险
利润分享	- 年度的利润分享 - 利润可以下列方式发放： - 现金/股票 - 延期支付 - 以上两种方式的结合 - 促进雇员参与利润的提高	- 没有资产优势 - 相对需要降低劳工成本 - 渴望创建同甘苦、共命运的意识 - 由权利意识转为绩效意识 - 质量导向	- 同舟共济的意识 - 可靠的管理/信任度 - 雇员参与 - 公开坦诚的沟通 - 精确的财务决算	- 盈利年份不多 - 雇员视计划为收益 - 个人报酬和组织绩效间联系不密切 - 不能满足期望 - 管理者把该技术作为低酬补贴 - 强制性运用 - 雇员注重短期成绩 - 存在不可控因素(影响利润)
个人绩效奖金	- 意外的奖金 - 目的是在组织内运用行为模型 (AXZ)	- 变化迅速 - 人与人之间保持良好的信誉、支持和承诺 - 良好的沟通 - 除了其他可替代报酬措施外运用各种强化手段	- 可靠的绩效 - 可靠的管理评价 - 健全的沟通体制	- 不充分的选择 - 沟通太少 - 不公平的奖励 - 不能鼓舞多数雇员
机会/收益分享(小团体分享、拉克计划、斯坎隆计划、生产率改进分享、团队分享)计划	- 选择相互高度依赖的工人团队 - 可以使用计件工资率、计时工资率(按天数或标准工作时间)、销售额、研发、技术的重要突破、部门产出等指标评价	- 需要以团队方式工作 - 高度依赖雇员 - 团队对个人的工作有影响	- 团队必须能合作,协力工作 - 必须以团队而不是以个人为单位进行衡量 - 所有奖励都是针对团队业绩的 - 雇员信任管理部门 - 团队保持一致	- 团队不能影响最终成果 - 报酬可能与团队绩效无关 - 团队有时起到破坏另一团队的作用 - 标准化管理

图 1-4 薪酬技术：描述型矩阵



薪酬技术	该技术是如何运作的	什么样的企业环境促使企业采用此技术	成功采用此技术需要什么重要条件	采用该技术有什么样的风险
组织/团队激励计划	- 奖励质量、成果、项目的重大进展和其他财务或生产目标 - 根据预先制定的规则分享利润 - 目标导向型激励计划的区别取决于组织层次、总体的目标薪酬	- 需要提高企业生产力和地位 - 利润收缩 - 以信息共享、雇员参与和团队工作为导向	- 可靠的管理/信任度 - 雇员有机会互相影响、提高 - 充分需求/市场潜力 - 劳动者之间互相依赖 - 适当的支持体系 - 管理部门承认雇员的工作 - 投身于变革之中 - 强有力的评价	- 人们不能共同工作 - 缺乏高级管理承诺 - 作为“补救”的办法 - 不充分的信息共享/雇员参与 - 不充分的设计、管理和跟进 - 缺乏风险意识 - 获得的报酬不是雇员努力的结果 - 软弱无力的评价
目标导向的个人激励计划	- 每年一次； - 开发一种基于企业的支付能力、绩效、薪酬的基金 - 分配给雇员 - 每次付酬前都要制定一个限额 - 典型地以财务指标为导向,这些指标由组织各层级目标衍生而成 - 付酬方案与企业目标和衡量标准紧密联系 - 基金总值与总薪酬水平密切相关 - 以个人或团体为基础分配基金	- 绩效导向 - 支付能力 - 目标/评价导向	- 风险承担型或企业家文化 - 可衡量的工作成果和良好的跟进 - 可实现的目标 - 个人影响工作成果	- 组织没有界定清楚绩效评价标准 - 权利型文化抵制风险型薪酬计划 - 不能控制决策 - 组织不能客观地评价绩效
目标导向的个人激励计划——计件工资率	- 根据单位产出预先确定的价格付给工人报酬(典型的单一绩效评价) - 区分各产出水平的基础利率 - 在薪酬和绩效间建立密切联系	需要在非技能的环境中激励雇员	- 简单、重复的生产程序 - 工作成果容易衡量 - 互相依赖程度最低 - 需要合作的程度最低信任 - 工作安全	- 雇员开展反生产活动试图“打击这种体制” - 维持该激励机制的成本较高,因为每次技术变革或新产品引进就需要制定新的工资率

图 1-4 (续)