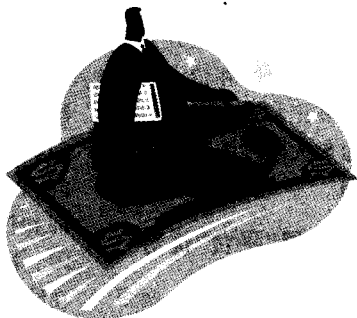


创新报酬模式

■ 肖 诗



越来越多的公司意识到典型的报酬模式——根据最终的结果,如公司的总收入或者卖出产品的数量,来支付员工报酬——并不总是最有效的。以下是一些公司正在试验的最新的报酬模式:

以远大目标为衡量标准

公司为取得更具挑战性的业绩目标向员工许诺高额工资并不新鲜。新鲜的是公司为实现这一远大目标时制订的衡量工资的标准。工资报酬被与诸如利润率或者股票价格等大的公司目标挂钩,而不是与销售人员的销售利润挂钩,这一做法正变得越来越普遍,其他如销售成本等衡量标准在报酬设计中也更常用到。

更大的灵活性

工资标准不再像以前那样一成不变了。各公司更愿意在他们的业务需要的基础上重新设立标准。举例来说,他们可以随着新产品的发布在一年内不断更新他们的标准。当涉及到确定具体标准的时候,更多的公司也愿意让他们的一线经理带头,并给经理一定百分比的自由支配权。比如说,如果报酬标准之一是战略性产品的销售,公司可能会说这项标准必须至少占销售人员工资的10%,但是不能超过20%,至于具体的比率就交由最了解销售人员的经理来定了。

受团队表现影响的奖励

对于高度依赖彼此合作的销售团队成员来说,团队集体奖励正在成为一种奖励合作的方式。但是这种奖励应该只给予那些必须依靠合作才能取得成功的团队——而不应仅仅因为他们在同一个办公室或者工作组。

不同的生活方式

还有一种奖励方式正逐渐兴旺起来:即提供一种

不同的生活方式,比如为员工提供去自己喜欢的地方旅游以及别的不同寻常的经验的奖励。“现在,公司不仅仅可以提供参加高尔夫俱乐部的机会,而且还有上课的机会,”一家奖励项目策划公司 Maritz Incentives 的业绩战略部主任保拉·格达说,“可以是与海豚同游或者参加汽车赛培训学校。”格达强调经历式的奖励还有助于跨越年龄障碍,“婴儿潮那一代人仍然想在他们还有精力的时候尝试一些新的经历。”

公司文化影响力

如今的各种奖励项目不仅仅是一种表示感谢的方式,有时还体现了公司内部和外部的文化价值观。格达说:“在新人类中存在一种意识,他们想要找到他们工作的意义。公司可以将奖励项目作为一种宣传其使命任务和价值的机会。”现在公司正通过计分项目提供小规模的奖励以帮助强化公司文化。公司可以对员工诸如杰出的合作、以顾客为中心或者一些别的事情进行奖励,或者公司还可以对为产品提建议、销售额成倍增加等等具体的行为进行奖励。

合适的工作以及工资

当员工相信他们的长处得到了发挥而且他们也因此获得了相应报酬的时候,他们对工作就会有主人翁的责任感。正因为如此,许多公司使用资格考查模式来确保员工适合于安排给他们的任务。对工作的进一步专业化分工可以给员工更好的表现机会,而这又会为员工带来更高的工资。

根据从事人力资源研究的莎莉对20万人所做的调查显示,销售人员失败的最普遍的原因是:他们选错了职位。“开展新业务需要的才能与维持业务所需的才能是不一样的,”莎莉说,“为一个棒球投手设计的奖励模式应该与球是否击中无关。”