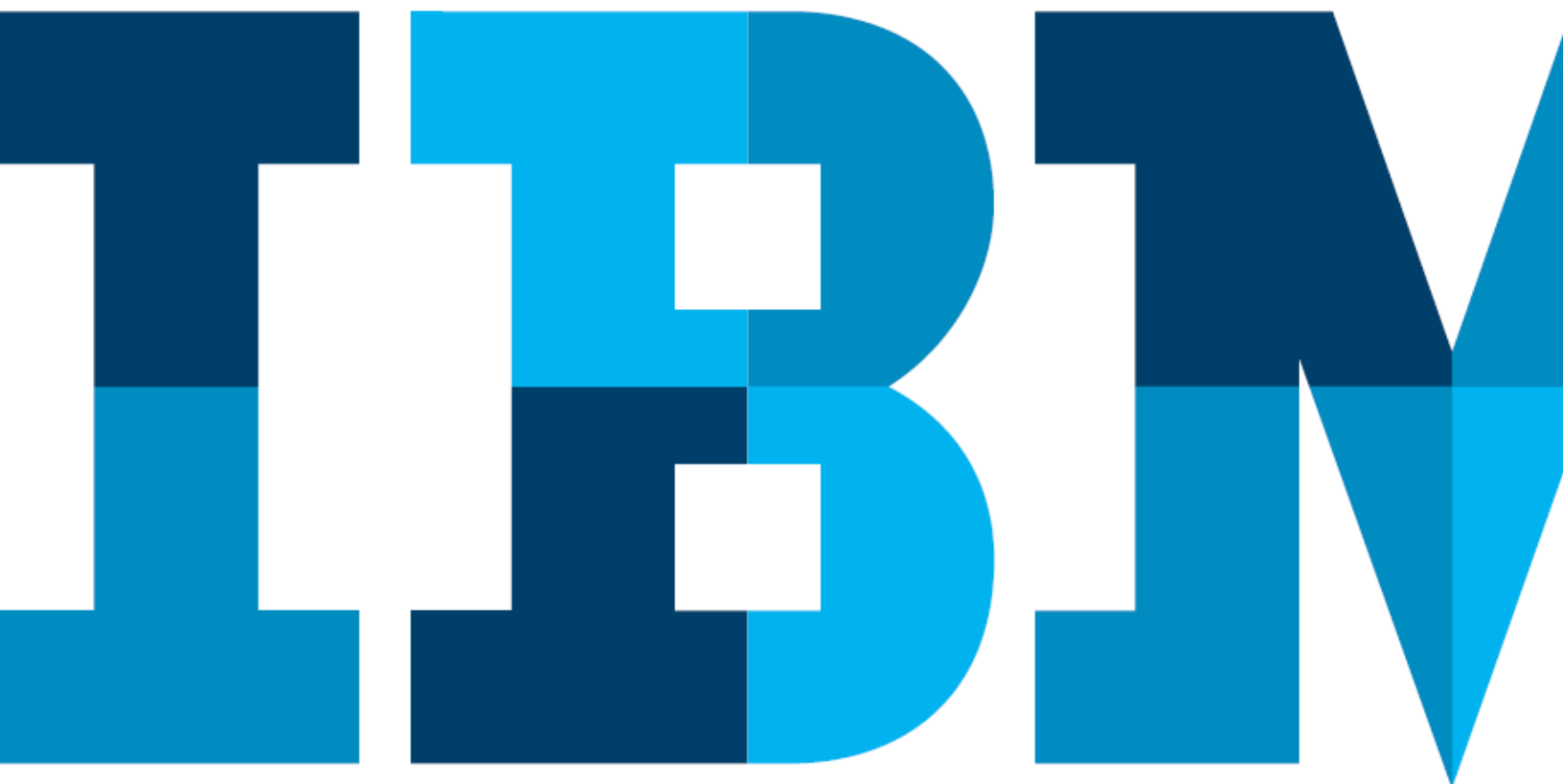


# 激励薪酬管理的新时代：简单性、生产力和盈利率

*软件即服务如何变革激励薪酬管理*



## 目录

- 3 引言
- 4 主要挑战
- 6 云计算的兴起
- 6 为 ICM 采用软件即服务的八大理由
- 9 对 ICM Software 的要求
- 10 对 SaaS 合作伙伴的要求
- 11 重点提示
- 11 关于 IBM Business Analytics

## 引言

精确地规划、执行和管理激励薪酬计划对于企业的绩效、战略和成功至关重要。在全球化和日益激烈的竞争的推动下，快速的技术进步、有限的预算和不断加剧的需求迫使各种规模的企业纷纷改变其使用软件进行激励薪酬计划管理的方式。

各种补充规定、不断变化的市场动态及机遇、复杂的员工绩效激励战略使得对业务增长至关重要的激励薪酬越来越复杂化。与此同时，技术预算正从以 IT 为中心的运营转向业务线 (LOB) 利益相关方，而这些利益相关方需要更多对薪酬系统和流程的影响。

为了获得竞争优势、提高生产力、推动增长、取得利润，众多一流企业纷纷转向软件即服务 (SaaS) 交付模型，以满足激励薪酬管理技术的需求。灵活性、敏捷性、准确性和可扩展性已然成为成功激励薪酬计划的标志。基于云的激励薪酬管理 (ICM) 解决方案可以帮助企业以更小的阻力更快速地获取必要的技术并实现业务效益，从而实现销售绩效和薪酬计划的重要改进。

本文分析了激励薪酬管理领域的云计算趋势及其如何改进关键的薪酬及绩效管理流程的规划、管理、监督和执行。随着云计算时代的到来，ICM 软件已发展成为一系列灵活、强大的功能，影响着业务底线并推动了业务增长。

## 主要挑战

迫于诸多挑战，企业不得不重新考量如何使用各种薪酬来激励企业绩效和行为效率的提高。激励薪酬计划变得越来越复杂，而用于支持这些计划的技术却跟不上需求增长的步伐。企业发现自己正处于成功薪酬计划的十字路口，他们经常因面临以下问题而需要重新设计薪酬流程和工具：

### · 管理成本

在紧缩预算的时代，企业常常发现很难在劳动力成本方面保持优势地位，包括各种薪酬、奖金、期权、激励和非现金奖励。随着企业的发展、业务的拆分或新公司的收购，劳动力方面的成本管理变得更为困难。更重要的是，预测未来薪酬成本和保持与企业战略的一致性变得极为困难。一直以来，很多企业依赖于昂贵、过时的技术和激励薪酬计划的人工管理，导致在调整、争议和合规性处理等部门人浮于事、效率低下。部署 IT 和行政人员进行原有系统的构建、管理和维护工作，会增加成本并使运营模型的管理保持在过于繁重的状态。

### · 全球化

在全球化背景下，企业面临着更为复杂的全球业务环境，要求更注重当地的市场状况。ICM 一成不变的方法不能适应各种不同的喜好、产品组合、劳工标准、竞争对手、法规和税制。

### · 利益相关方的期望

不论经济形势好坏，利益相关方都希望通过对企业的投资或与企业的合作达成目标。由于增长是通过企业推动的，销售更是如此，因此相关要求往往会相应提高，这就迫使管理层不得不更疯狂地寻求可以提高员工绩效的工具。由于增长驱动因素已被公开上市交易公司以及从私人投资者（风险投资家、私人股本公司等）寻求投资的投资者商品化，因此会受到越来越多的详细审查。

### · 销售效率

销售效率不仅受到奖金制度或其他薪酬制度的影响，还会受到为实现目标或企业战略而对薪酬计划进行的调整及持续重新调整的影响。然而，企业经常发现自己并不了解哪些措施可以促进激励薪酬计划，而哪些措施无法提高员工绩效。

这一点在销售和合作伙伴渠道方面尤为明显，有可能妨碍对绩效或交易信用的反馈。缺乏透明性和可视性会使销售专业人员不了解其相对于目标的具体位置，而影响了销售人员的发展。此外，企业不具备足够的能力来推动最佳实践并获得买进，进而提高对个人或企业绩效和薪酬计划的可视性。

#### · 复杂性

一些摒弃了 ICM 计划人工管理系统的企业，成为了复杂 Patchwork 驱动技术的早期采用者，这成为了统筹安排成功激励薪酬计划的主要障碍。事实上，过去人工系统激增或对电子邮件依赖的原因之一在于，初始计算引擎的复杂性、执行时对 IT 人员的过度依赖以及难于有效交付薪酬规则和计划组件。由于绩效提高战略变得雄心勃勃，计划变更频繁，法规激增以及全世界对运营的关注提高，而技术无法跟上步伐，薪酬计划变得越来越复杂。有趣的是，企业往往把电子表格当作权宜之计，而后将其常态化，这严重影响了激励薪酬计划的潜能。

#### · 合规性

这种过去非常简单的事情，现在需要审计记录和复杂的会计核算。任何激励薪酬计划都必须具有足够的灵活性，以便跟上不断发展的审计和报告要求。不仅对于管理层薪酬制度，对于提供期权、股权和佣金的薪酬制度以及提供合伙人机会的计划，也是如此。

## 云计算的兴起

据 Gartner Inc. 表示，云计算的使用日益增多，到 2016 年将成为新 IT 支出的一个重要组成部分。<sup>1</sup> 据联合国《信息经济报告》预测，到 2015 年，基础架构即服务 (IaaS)、平台即服务 (PaaS) 和软件即服务 (SaaS) 所产生的收入预计将达到 430 亿美元至 940 亿美元之间<sup>2</sup>，而 Forrester 估计的市场总额为 206 亿美元。<sup>3</sup> SaaS 开支的增长是所有软件开支总和的六倍，<sup>4</sup> 而据 Forrester 的《2014 年云计算预测》表示，SaaS 现已成为购买新应用的标准。<sup>5</sup>

那么，什么是“云计算”和 SaaS 呢？根据国际电信联盟 (ITU) 和国际标准化组织 (ISO) 的定义，云计算是“一种提供按需的自助配置和管理，进入可扩展的弹性物理或虚拟资源共享池的范式”。<sup>6</sup> 借助软件即服务 (SaaS)，云客户可以利用运行于云提供商基础架构而非客户自有硬件之上的软件。用户可以通过 Web 浏览器等瘦客户端接口或程序接口从各种客户端设备访问目标应用。

在过去十多年中，云计算取得了快速的增长，且在不久的将来，还将继续增长。对于持续的市场增长，其技术驱动因素包括：提供更大敏捷性、价值交付速度和易用性的成熟技术、高速带宽的广泛可用性以及大型数据中心网络的兴起。

## 为 ICM 采用软件即服务的八大理由

激励薪酬管理系统性地对推动企业增长战略的贡献进行了定义和奖励。随着激励薪酬计划在预算紧缩的大环境下对收入的显著推动作用，SaaS 交付模型将会充分利用 ICM 软件的潜能，帮助企业充分利用人力资本方面的每一分投入来获得更高生产效率。

### 1. 生产力和盈利率

SaaS ICM 系统可实时提供有关个人和团队绩效表现的可视性。此外，此类系统还提供更大的灵活性和严密性，以帮助制定和部署计划并自动化询盘、争议、调整、拆分、排程和任务管理等流程。ICM 计划提高的生产力可以直接转化为企业增长的能力。此外，随着 SaaS 计算的引入和互联网/Web 架构的发展，对部署广泛内部 IT 资源以实现业务流程自动化的需求将大幅减少。

## 2. 优化 IT 开支

在紧缩预算的时代，SaaS 可以提供成本高效、基于云的替代方案。Booz Allen Hamilton 最近进行的一项分析显示，在 13 年的生命周期内，实施和维护云环境的总成本比维护传统 IT 数据中心的成本低 2/3。<sup>7</sup> 此外，企业无需苦于自己安装技术基础架构，而通过使用具有高可配置性的 ICM 软件解决与规则、计算、工作流有关的要求，可以最大程度地降低开发成本。相关投资可以记入运营预算，而不作为资本投入；而持续维护、更新及补丁修复由外部供应商负责，这样可以让您的 IT 人员专注于更高价值的活动。

## 3. 根据更高价值的工作重新调整人力资源

随着系统从以 IT 为中心向由 LOB 经理和 ICM 专业人士驱动的转移，一个能够优化昂贵人力资源绩效表现的系统将应运而生。如此，销售运营团队及合伙人渠道经理便从耗时的人工计划管理、研究及争议解决工作中解放出来。

通过 IT 减少用于流程管理的时间，便可以将更多的时间用于分析结果和推动销售。此外，销售团队可以获得有关当前销售激励计划的可视性，同时清楚地了解实际及预计佣金的具体情况。准确的销售薪酬计算可以确保销售团队将更多的时间用于销售而花更少的时间用于复核佣金。

## 4. 创造业务创新平台

强大的技术基础可以确保决策者使用正确的事实依据并确保后续战略和计划的快速、有效实施。ICM 工具帮助用户充分利用复杂计算和数据管理功能，同时对流程中低效的手动程序进行自动化，从而减少错误和循环次数。现在可以了解哪些措施有用、哪些没用，同时还可以轻松对激励措施、计算和公式、计划组件及目标进行必要调整。

计划组件也可以重复使用，还可为成功的 ICM 方法开发最佳实践库。

## 5. 整合和合理化 ICM 流程

所有数据、规则、工作流、工具和报告都集中于一个逻辑位置，可供不同角色和部门的人员轻松访问和使用，如业务分析师、薪酬专业人士、销售运营、人力资源、财务和销售。数据可在不同系统间自动迁移，如工资单、仪表盘和指标管理应用。

由于 SaaS 工具的集中性，可以通过相似的 Web 浏览器和界面为大规模目标群体轻松修改薪酬计划。这也有助于：监测假设的有效性，审核变量，获得对有利、不利趋势的早期预警，修改对未来薪酬成本的预测。

## 6. 组织灵活性

业务光速般发展变化。企业必须能够为各种大规模群体处理复杂的数据集和变化、动态的薪酬方法。那种仅需每年调整一次计划的日子早已一去不返。我们越来越多地需要对激励措施（尤其是与指标或 MBO 有关时）或与合作伙伴合同约定的量额进行持续分析和临时调整。更别提那些企业结构变化、合并与收购以及剥离了。

薪酬系统需要具备可访问性和灵活性，否则将成为提高员工绩效工作的障碍。

## 7. 全球支持模型

构建在 SaaS 平台之上的 ICM 系统，可以在不影响绩效的情况下，满足不断增长的需求，为各个部门、分部和与合作伙伴渠道提供所需资源以实现激励薪酬计划管理，这种管理需要对独特市场状况的地方知识和支持，例如不同的劳工费用、对佣金和激励的人文态度等。企业可以在增加员工、合作伙伴、业务部门、流程、新技术和策略的同时，继续保持同等的绩效水平。

## 8. 合规性与安全

SaaS ICM 系统可以及时了解因日益增加的法规、全球化和数据隐私问题而变得日益复杂的合规性、安全性和审计要求。用户可以获得一个在以下方面具有专业优势的环境：完善安全标准，提高审计可视性、帮助企业利用数据和计算来校正潜在的错误。此外，与工资单等外部系统的自动化集成可以消除故障点。薪酬涉及劳动力成本、销售数据甚至利润等敏感信息。固件安全至关重要，可通过加密、追踪“在何时由谁更改了哪些内容”的监测工具及相关标准确保固件安全。

### 对 ICM Software 的要求

认识到可以推动增长、提高生产力的 ICM 系统的合规性、有效性和效率如此重要之后，接下来便应对提供给 SaaS ICM 合作伙伴的选项进行审核。对以下标准加以考虑：

#### · 基础架构

- 快速实施，在经验证的技术堆栈（硬件、数据库、运营系统）之上
- 维护/升级，随着技术发展，对于满足性能要求至关重要
- 在各个利益相关方（合作伙伴、销售和内部人员）、部门、区域和交易（从数百到数亿）间的可扩展性



### • 功能：简易性和控制度

- 直观、易用的界面可以帮助正确的人员驾驭系统，而不是过于依赖 IT
- 市场上的最新创新 - 专注于区别于同类的功能，如建模、对薪酬花费的预测性分析等
- 可用性 - 供薪酬计划/组件的终端用户及管理人员使用
- 灵活性 - 规则、工作流和用户界面保持贵企业的独特风格
- 久经验证 - 您值得信赖的品牌，解决方案经业内同行的验证
- 集成 - 可与销售自动化、合作伙伴关系管理 (Partner Relationship Management)、工资单等周边应用集成

### • 安全性

- 最新的安全标准 ( ISO 27000 系列、SSAE 16 )
- 最新的加密方法/入侵检测工具
- 数据隐私标准

### • 全球支持

- 多语言支持
- 多货币支持
- 支持数据冗余和隐私标准

## 对 SaaS 合作伙伴的要求

灵活性、敏捷性、准确性、生产力、可扩展性已然成为成功激励薪酬计划的标志。为了获得竞争优势、提高生产力、推动增长和利润率，众多一流企业纷纷转向软件即服务 (SaaS) 交付模型，以满足 ICM 技术需求。基于云的 ICM 解决方案可以帮助企业以更小的阻力更快速地获取必要的技术并实现业务效益，从而实现对销售绩效和薪酬计划的重要改进。然而，在云作为 SaaS ICM 系统的驱动因素迅速激增的同时，大量解决方案涌入市场。我们应该如何进行筛选呢？下列五大重要标准可为您选择供应商提供帮助：

1. **经验和可靠性。**您是否与值得信任的品牌合作？他们是否为您的成功而不懈努力？是否有可靠的评论和客户可提供对选择和产品可靠性的验证？现有客户获得了怎样的结果？他们是否有追踪记录供您检查？
2. **最佳实践/IP。**IP 的开发是否是以构建于供应商及客户最佳实践之上的流程为基础？与您合作的公司是否重视创新？他们是否会总结汲取成功和失败的经验教训？

3. **扩展。**无论目前员工人数多少，该解决方案是否可以扩展，以满足您的需求和未来增长？您的投入是否会随着您的业务而增长并为您当前业务的增长提供支持？
4. **服务。**您的供应商是否会交付软件并教您入门？将提供何种服务？该服务将如何与您现有的团队集成？是否会有供应商或合作伙伴乐于帮助您推动业务增长？
5. **愿景。**是否有对服务的未来增长的愿景？该愿景是否可随着您的发展适合您的需求？

## 重点提示

云计算正在迅速激增，真正影响着 ICM 技术在不远的将来的发展方向。SaaS ICM 将成为企业增长和生产力的关键驱动因素；处于观望状态的企业必将面临落于人后的风险。

技术部署方面的范式转移已经开始逐渐兴起，引领了快速采用 ICM 创新，将其迅速应用至各种企业的新时代。

现在有可扩展的解决方案可以使用，这种解决方案可以适应不同规模和复杂程度的企业和运营部门的需求。

由 SaaS ICM 支持的业务流程可以大大简化 IT 资源并为业务利益相关方提供更多的控制度。财务、销售运营、人力资源和销售及渠道管理部门可以更快速、果断地调整雇佣可变薪酬人员，以期实现更远的业务目标。

借助 SaaS ICM，企业可以更有效地合理化并自动化薪酬实践并改善 ICM 流程监督。主要成效包括更有效的薪酬计划和激励措施、更高的员工绩效以及利润空间更大的业务运营。

## 关于 IBM Business Analytics

IBM Business Analytics 软件可提供数据驱动洞察力，帮助企业更加智慧地工作并在同行竞争中取胜。这个全面的组合包括针对业务智能、预测分析及决策管理、性能管理和风险管理的解决方案。

通过 Business Analytics 解决方案，公司可确定和虚拟化在经营业绩方面具有深刻影响的地区趋势和模式，如客户分析。此类解决方案可以比较方案，预测潜在的威胁和机会，更好的计划、预算和预测资源、平衡风险与预期回报进行对比，努力满足监管要求。通过提供广泛的分析，企业可调整策略和战略决策，以实现业务目标。有关更多信息，敬请访问 [ibm.com/business-analytics](http://ibm.com/business-analytics)

### 电话拜访请求

若要请求电话拜访或提问，请登录 [ibm.com/business-analytics/contactus](http://ibm.com/business-analytics/contactus)。IBM 代表会在两个工作日内对您的查询做出回应。



---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589

美国印刷  
2014 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议的条款和条件获得保证。

- 1 Gartner, Inc. 《Gartner 表示，到 2016 年，云计算将成为新 IT 支出的一个重要组成部分 (Gartner Says Cloud Computing Will Become the Bulk of New IT Spend by 2016)》. Gartner Symposium 新闻稿. 2013 年 10 月 24 日.
- 2 《2013 年信息经济报告：云和发展中国家 (Information Economy Report 2013: The Cloud and Developing Countries)》. 联合国贸易和发展会议. 2013 年.
- 3 《云计算、大数据和智能手机应用将推动 2014 年的 IT 开支 (Cloud Computing, Big Data and Smart Mobile Apps will Drive IT Spending in 2014)》. Forrester Research 年度报告. 2013 年 7 月.
- 4 《云计算的未来 (Future of Cloud Computing)》. Goldman Sachs 云 CIO 调查研究. 2011 年.
- 5 《Forrester 2014 年云预测 (Forrester's 2014 Cloud Predictions)》. Forrester 新闻稿. 2013 年 12 月 9 日.
- 6 《2013 年信息经济报告：云和发展中国家 (Information Economy Report 2013: The Cloud and Developing Countries)》. 联合国贸易和发展会议. 2013 年.
- 7 《云计算经济：获得云基础设施的优势 (The Economics of Cloud Computing: Addressing the Benefits of Infrastructure in the Cloud)》. Booz Allen Hamilton. 2013 年.



请回收利用