

經營學碩士學位論文

A Study on the Successful Operation of Annual
Salary System in Korean Companies

- Focus on Case Analysis -

指導教授 姜 元 植

2001 年 2 月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

姜 甫 京

本 論 文 姜甫京 經營學 碩士學位論文
認 准

委員長 辛 瀚 源 (印)

委員 李 基 煥 (印)

委員 姜 元 植 (印)

2000 12

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

Abstract

1	1
1	1
2	3
3	6
2	8
1	8
1.	8
2.	10
3.	11
2	12
1.	14
2.	14
3.	17
3	18
1.	18

2.	19
3.	21
4	22
1.	22
2.	31
3.	40
3	47
1	47
1.	47
2.	가	50
2	51
1.	51
2.	53
3.	56
4.	57
3	58
1.	58
2.	60
3.	61
4.	61
5.	63
4	63
1.	63

2.	64
3.	66
4.	67
5	68
6 ()	68
1. ()	69
2.	69
7 LG	71
1.	71
2.	73
8	74
9	76
4	78
1	78
2	79
1.	79
2.	80
3.	81
4.	81
5.	가	82
3	82
1.	82
2.	83

3.	84
4.	84
4	85
5	87
5	89
	95

< 2 - 1 >	12
< 3 - 1 >	48
< 3 - 2 >	77

Abstract

A Study on the Successful Operation of Annual Salary System in Korean Companies

- Focus on Case Analysis -

Bokyung Kang

Department of Shipping Management

Graduate School

Korea Maritime University

The environment of business management is rapidly changing as the survival of the fittest is becoming a principle amid internationalization, globalization and openness. Under this circumstance of indefinite competition, businesses are absolutely needed to change wage payment system under the seniority rule to annual salary system. Recently more and more local companies have introduced annual system in which compensation is determined according to each worker's capability and accomplishment, becoming a greatly changing blow to the existing payment system under the seniority rule. Annual salary system intends to promote employees' desire for work, increase productivity and innovate organizational climate by adding a motivational factor to the traditional salary system of local businesses under which longer service is rewarded with more payment.

Thus the purpose of this study is to offer effective ways of introducing

annual salary system to domestic companies and build up annual salary system ideal to this nation's circumstances by providing a basic concept of the system and reviewing the current situation and cases of the system instruction in this nation.

The current situation of introducing by domestic companies of annual salary system can be summarized as follows.

First, many companies of Korea have already adapted annual salary system as an capability-oriented reward method to motivate workers.

Second, many businesses have introduced annual salary system focusing on managerial positions, which have been found more effective.

Third, annual salary system has raised workers' participatory motivation and made clear their perception of working objectives, ultimately positively influencing workers' motives for their duties.

Fourth, in its initial stage, annual salary system has been found not having better effects of increasing the ability of individual performance and improving organizational climate.

Desirable ways of introducing annual salary system can be suggested as follows.

First, the capability, accomplishment and attitude of each worker should be evaluated objectively and fairly in advance to establish annual salary system. As a reward method based on capability, annual salary system should take the objective and fair evaluation as its precondition. In particular, conventional complaints about the existing merit rating system should be solved to achieve positive effects of the annual payment system.

Second, in its initial stage, annual salary system should be applied to provoke competition among workers within the same level. In this case,

payments under the system should be different one another only within 5 to 10 %. After annual salary system is established considerably, it is desirable to expand such difference and promote completion among different levels.

Third, annual salary system should be introduced first focusing on managerial and expert positions.

Fourth, payment under annual salary system should be divided into 16 segments. That is, a sixteenth of the total amount should be paid every month over a year, The remaining four sixteenths should be given to workers every quarter in the form of bonus. This can avoid adverse effects of the system introduction.

Prior to the introduction of annual salary system, companies should determine whether they will pay a basic annual salary or add incentives to it. It is recommended to seriously consider the latter to maximize workers' motives.

The original Western annual salary system is in fact far away from this nation's business climates and workers' emotions because it does not allow bonus and benefits as well as retirement grants.

From the view of Korean people, annual salary system should be based on payment system under the seniority rule as long familiar to businesses and workers, and thereon partly added with the capability-based salary system in which workers are differently paid according to their capabilities and accomplishments.

Then the latter system should be expanded ultimately toward the original Western system. In conclusion, annual salary system currently operated in Korea is sort of compromise between the existing payment system under the superiority rule and the original salary system.

1

1

, , , 가
21 ,

IMF , 가 ,
IMF
(M&A)

가

가 가 , , , , 가

가
 . Cooke(1994)¹⁾ (employee participation program) (group-based incentive)

가 가 .
 (1998.12.31) 28.9%,
 44.8% 73.7%가 , 99

(1998.7.1)
 78.3%가 가 가

1) William N. Cooke(1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance," *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 47. 594-609

가

가

(1999.3.25)

, 가

(35.9%),

(24.3%),

(12.6%)

2

2)

가

(Reengineering)

가

2)

, “

”,

1991. 1. 3 19

(organizational fairness justice)

가

가

가

가

가

가

가

가 가

가

가

가

가

.
 , 가
 . 가
 가
 . 가 가 가
 .
 . 가 .
 .
 가 ,
 .
 가 ,
 .
 가 가 가
 . 가 가
 , , ,
 .
 , ,
 .
 , ,
 .
 , 가
 .

가 ,

.

,

,

,

.

3

.

,

가

.

5

.

1

.

2

.

3

,

.

4

2

1

1.

, , 가

. 가

,

, ,

.

,

.

, ,

.

. 3)

,

4)

3) (1994), “

”, 「 』 ,

4) (1996), “

”, 「 』 , 10 , p.

가
가
가
가
가
가
1
1
)
가
가
가
가
가
가
가
가
가
가
(merit pay)
(pay for performance), (Performance - Based pay system), Wilso
n⁶⁾

115- 137.
5) (1994), “ ”,
6) Thomas B. Wilson.(1994). *Innovative Reward System for the Changing Workplace*,

가
가

가

가

. Milkovich⁷⁾

가

. Henneman(1992)

가

.

, ,

가

.

2.

1)

,

가

가

.

.

, ,

가

.

2)

,

New York: McGraw-Hill, Inc.
7) Geroge T. Milkovich and JerryM. Newman(1999). *Compensation*. New York: McGraw-Hill. 6th ed.

2 - 3

3)

4)

가

가

3.

A, B

가

가

가

1)

:

12

1/12

17

12/17

2

2)

:

,

가 .

< 2-1 >

	(,)	()

2

가 ,
가 .
, 가 , , ,
,

IMF

,

가 . 8)

가 .

가 ,

가 .

,

가 .

,

가 .

,

가 .

가 .

가 .

9)

.

,

가 .

,

가 .

,

가 .

가 .

가 .

가

8) (1999), 「 , 」, :
 9) (1998), 「 , 」, : , p.112- 113

1.

가 ,

가 .

가 .

,

.

,

,

,

.

가

.

가

2.

가 .

1) , . .

가 .

2) (post) 가 .

가 ,

.

가
가

3)

가

가

4)

가

가

가

가

, 가

가

가 . 가 가

가

가

가

가

가

가

가,

가가

가

.10)

가

10)

(1996), 「

」,

가

가

가

가

가

가

가

가

,

가

.

가

3.

(plus - sum)

(zero - sum)

IMF

가

가

가

가 . IMF 가 가 . 가

3 .

1.

가 . (career - change) 가 . 가

가 가

가

2. 11)

1)

2)

가

가

가

가

가

11) (1994), , p.9- 10,
(1996), .

3)

가

4)

가

가

(base-up)

가

가

5)

가

가

6)

가

가 가

가

가, ,

가

,

가가

3.

가 .

1)

가 900 1000
100 가 ,
,

가 가 가

가 . 가

2) () 가 .
가

가 .

가 가

3)

가 가

4)

(up-to-date)

5)

가 .

6)

가

가

7)

가

8)

가

가

가

가

가

4

1.

1)

(wage)

가 , (salary) .12)

(Merit system)

95%

가가

가

가 .13)

가

가가

가가 가

가

1930

가

.14)

12) (1994). 「 , . p.52

13) , p. 52.

14) (1995), 「 , p. 15

가
가

1938 (Fair Labor Standard Act)

1 8

40

1.5

.15)

가

2)

가

가

가

가

3 - 5

가

가

1 ,

1 - 2

,

1 - 2

10% - 15%

가

90% 가 1 1

15)

(1994),

, p.52

3)

가 , 가
 . 가 ,
 가 , 가
 가
 . 가
 . 가
 . 가
 가 , 가
 가 , 가
 가 , 가
 가 , 가

16)

16) (1994), “ ”, 「 』, 5 , , p. 60

, , 가

가

, 가

가

, 가

,

4) ()

1970 ,

,17)

(1)

, 가

, 가

17) (1994), , p. 55

가

가

(2)

가

가

가

가

가

가

,

,

가

가

5)

. 1980

60

,

,

85 - 90%

가

가

가

,

가

가

,

가 가

가 가 가 .

가 . 가

90% 1 1

가 가

가

1989 80

5% 2 - 12%

6)

.18)

가 가

가

18) (1994), , p. 58-59

가
가
(: ,)
가
가
가
가

가
가

가

.19)

가가

가

가

가 가

가

2.

19) , p. 50

1)

가

,

. 가 가
, 가 가
가 .

가 가 .

1980

가 .

1950

가 가 .
가 가 가 .
가 가 가 .

,

,

가

,

.

,

. 1993 6

‘

5

-

,

96

1800

.

가

가

가

가

.

가

가

가

가 . 가 , ,

가 . 가 가

가, 가 가 가

가 (, ,)

가 , 가

, 10%

,

,

가

가 . ‘ 가

,

,

가

가

가

20)

,

가

,

가

20) (1994), " , 「 」 , , p. 49

, 가 가
 가 가
 ,
 , 가 가
 , 가 가
 가 가
 a) 가
 b) 가 가
 가 가 가
 가 가
 c) 가 가
 가 가
 가 가
 2)

3가

①

, 가

②

,

, 가

③

1/ 12

1/7 - 1/8

가

가

가 1991

.²¹⁾

10%

29.7%

가

57.4%

가 67.8%

28.4%

83.3%,

30%,

. 20%

6,7%,

3.3%

100%

가

21)

(1994),

, p. 41-42

가 73.8% 가
가 58%, 가 52%
. 76.7%,
53.3% 40%, 26.7%,
23.3%, 10% .
67.3%, 가
가 49.3%,
25.9%, 15.6%,
가 .
81.1%, 78.3%
가 50% .
. 367
3가 .
, 가
, 가
, .
.
a)
가
b) 가 가
가
.
c)
가 .

d) 가

e) 가 ,
가 .

3)

a) 가
가 .

b) 가
가,
가 .

c) 가
.

d)

e) 가 가 .

f)

g) 가 가 .

가 가 .

2 가 가 .

h) , 가 , 가

i) 가 가 .

j) 가 가 .

4) 가 가 .

가 가 , , , , 1

가 가 가 .22)

22) (Takisawa, K), 「 ,21 , p.101- 107

, (, , 가 ,
) .
 ,
 ,
 ,
 , , 가 1994
 ‘ (査定)
 . 가가 ’ 가
 , 가 가
 . 가 가
 , 가 가
 가

3.

23) (1993), “ ”, 「 」 17 , pp. 29-30

1)

24) 가, 가
가 . 13
가 .

가, 가
가 , 가
가 . 가
20%, 50%
가 .

가 . 가
1 1
가 .

가 , 가
.25)

가 . 가

24) (1995), “ ”, 「 19 , pp. 2-51.
25) (1992), 「 」, , pp. 272-280

가 .

,

가 가

가

,

.

가 .26)

(, ,

,

가 . , Lohn

(Techiker)

(,) Gehalt ,

.(50%) (

26) (1996), , p. 2-51

)
a) , ()

b)

c)

a) , ,

b)

c) , , ,

d)

,
() , ,
가 가

2)

가
(, ,) 가 가
가 가 가

가

가

가

가

27)

a) ()

500 - 700

가 가

가

30

b) 가

가 가 , 가

가 가

가

27) (1994), , p. 64

c)

가

가

가 가

가

가

a)

가

b)

가

c) : 가 .

d) : .

3

1

1.

92 가
가 .
IBM, ,
가 . 93
OECD 가 IMF

IMF

. 93
, LG,
가
91 (KDI)
(KIET)

가 .
96

가 1998 54

. 1 ,
40 , 65 (28)

28) (1998), 「 , 」 ,

< 3-1 >

	'96		85	1/20()	
	'93		20	1/12()	가 , ,
	'96		140 ()	1/20(6 , . 1)	
(;)	'95		240	1/12()	
	'94	()	370	1/19 (700%)	가 , , , ,
	'96.1	()	37	1/18 (6)	, 가 ,
	'97.3			1/18 ()	(1) (0~200%),
	'93.1 2	()	2,000	1/12 가 (1)	, , , 가
	'94		90	1/12 가 (1)	, 가 , , ,
	'95.1 '95.9			1/18 6/12	, ,
	'94		45	1/12()	
	'95		1,200 ~ 1,500	1/18()	, , , , 가 , , ,
	'96.4		100	1/20()	, , , ,
	'95.3 ~		118	1/12() , ,	,
(S H L)	'95.			1/18()	, 22
	'94		231	1/12() 가 1	, , 가 ,
	'96.1		430	1/18(6) ,	, , ,
	'97		100	1/12()	,
	'96.6		350 ()	1/15 ()	
PSB()	'97.8	() ; () ;	13	1/12()	,

(K I E T)	'96		50	1/ 12()	,
	'84.12 ()		65	1/ 12.9()	
	'98.3			1/ 12 2	,
	'94.9		1,210	1/ 12	
H P	'84.9		600	1/ 12.9()	,
	'98.3			1/ 20 8/ 20	, 가
	'94.1 ¹ ()~5 (),		350	*1~5 1/ 12()	
	'92.9 ()		4	1/ 12()	
	'97 ()		13	1/ 12()	,
	'95.3			1/ 12()	
	'95 ,		30	1/ 12()	,
L G	'92		130	1/ 12 1	'95.7
L G	'98.5 ()		1,000	1/ 20 , 1/ 20	2/ 20, , , 가
	'92 ,		80 ()	1/ 12(4)	, 가 ,
	'96.3		400	1/ 12(4)	
	'92		110	1/ 12()	가) (
	'95.3		110	1/ 12()	가) (
	'92(70%) '96(30%)		100 ()	1/ 12	,
	'96			1/ 12()	
			110	1/ 12() 1/ 12	

	'96.3 3	()	500	1/12 (6.5/12)	, , 가
	'79			1/12()	, , 가
3 M	'95			1/12()	, , 가
(K D I)	'91	()	50	1/12	
IBM	'68		1,500 ()	1/19(5 2)	* , 가
	'72	()	500	1/12, 4 6	, 가 ,
	'96.4			1/12()	, ,
	'90		250()	/14(2)	(,)
	'94		50	1/12 4 6	, 가 ,
	'91. 10	()	270	1/20()	,
	'94		320()	1/20()	
	'93.3		41	1/12()	
	'95.3 '96.3 '97.3	,		(- 1/18) 2/18	

* : 1)
2)

2. 가

가 가

가

가

가

가

가

가 , 가 가 가 가 가 가

2

1.

(1)

a) : 가

b) : , ,

(2)

100 : , ,

:

_____ 21

100 : 가

.

가

1) 21

1996

100

‘ ’

. 21

1992

‘21

,

,

.

,

.

2)

21

‘

’가

.

.

100

‘ ’

‘ ’

()

,

21

가

.

3)

.

‘ (equal work, equal pay)’ ,
가 ’ 가 .
가 .

2.

1)

a)

b)

c)

d)

e)

가 , , , , 가

가 가 .

2)

a)

가

가

가

가

가

b)

Appraisal)

(MBO)

(Performance &

가

가

10%

c)

가

가

5

가

가

5%

d) S

가

가

3)

가

1 1

(Accounting System)

가

1994 1

가

가

)

)

,)

,)

가

(Magnetic Tape)

가 가

가 가

3.

1)

()

2)

‘ (Plus- sum)’

가

(Zero- sum)’

가

가 가

가

3)

4)

가

5)

가

가

가 (75%)

가

가

가

가

1

가

가

18

12

가

가

4.

(安逸即死, 變身即生)

가 .

가

. , ,
가 .

가

가

가 .

가

가

3

1.

가

. , ,
 ,

, 가 ,

, , 가

2가

, .

가

·
,
·

가

9

가

가

가

가

가

· 가
가

,
가
,
가

가

, 가
가
·
·

가

2

1995

3

, , 1995

가 1995

1994

가

1995

2.

1)

- : ~

~

- : ~

, 가, ,

~

~ 가

~

~

2)

가

가 가

,

가

.

,

.

3)

,

.

.

,

‘

’

가 (,)' . 가

Pass 가 . 1

, 2가 .
1 ,
2 가 2

3.

a) Base-up() , Base-up 가

. Base-up 가

Base-up

b)

가 ()

가 Matrix

Base-up

4.

1) 1 (94.1 - 95.1)

~
~

2) '가 '

3) , .

4) 가 ' '

,

5) 가 '5 ' , '가'

6) 가 '가 ' 가 .

가 ,

7) 가 ' ,

8) .

9) ()

가 .

5.

, ‘ ’
 , 가 가 . 가
 ‘ 가 ’ 가
 .
 , 가가 . 가
 가 가 가
 가가 . 가
 ,
 . ,
 , 가 .
 , 가 .
 가
 가
 가

4

1.

1)

, BPR, , 가

()

가

가

2)

a) . (94)

b) 가 . (95 가)

c) (TOP)

d)

e)

f)

g)

2.

1) (Process)

a) 94 : - ,

b) 95 : 가

c) 96 3 : 1 (.)

d) 97 3 : 2 ()

e) 98 : (98 ‘ ’)

2)

a)

-

. 1996 (.)

) 1 (.) , 1997 2 ()

, 1998 , ‘ (

)’

b)

-

*

* 가 : ‘ ’

3)

a) 12/ 18.5 25(27) .

b) 6.5/ 18.5 .

c) 12 .

4)

* Plus - sum(가)

*

*

* 가

5)

, Plus - sum ,

,

,

가

.

‘ = + 가 + +

a) : ~ (* 18.5 + * 12)
 ~ ,
 ~ 가
 ~ , 가

b) 가 : ~ + 가 + @
 ~ (5)
 ~
 ~ 1 ()

c) : ~ (,)
 ~ (, , ,)
 ~ 가 (,)

d) : ~ ()
 ~ (,)

3.

1) .
 94 , 95 가 . 2

2) ‘ , , .
 ‘ , ,

3) .

4) ' ' 가 .

5) .

1 (96.3) , 2 (97.3)

6) ,

가 .

7) 가 , 가

' ' 가 .

' . . . (CS)' 5가 가

4.

가 ' . , ' .

*

a) ' ' .

b) ' 가 ' .()

c)

d)

~

~ ‘ ’

~ ‘ ’

5

71 4

, . .

. .

가

.

가

,

,

가 가

,

.

, .

, . .

가

, 90%

가

가

.

.

6 ()

1. ()

()

S/W

한

1990

가

가

()

S/W

가

가

80%

30%, 50%가

10%,

가 10%

250

12

1

14

25

50% 1, 7, 9, 12

2.

1)

가

15 - 20

가

가 1

400

(2)

13

1.520

9

1.200

2)

가

가

가

가

가

가

3)

가

가

가

가

가 .

가 .

가 .

가 .

5 .

가 .

가 .

가 .

가 .

7 LG

1.

가 .

1)

21

PI (Personal

Identity, 1991 - 1995), TI (Total No.1, 1996 - 2000)

2)

가

가

3)

1992

1992

가 1994

가 (94 , 8.600) 47% 가

가
1 (->
-> 가->) , 가가
가

가
68 , 62 , 130 36%가

2.

- 1) 가,
가 가, 가, 가, 가,
가 가 가 . 가 , 1 , 2

가

가 , 가

3

가

2)

가

가

8

가

가

가

가

,

가

가

가

.
 .
 ,
 ,
 .
 , 가 .
 , 가 .
 , 가 .
 , , ,

가

가(, ,) .
 12 , 16 1 , 16 4
 . 가 1

가가

가

9

15

가

. IMF

. 3

가

* :

	3	2	1		1	2	3		
	129.327	161.918	169.112	153.452	190.372	235.727	245.533	223.877	45.9%
	669.281	800.009	905.852	791.714	1.012.326	1.069.515	1.110.970	1.064.270	34%
	704.980	885.749	912.989	834.573	920.122	1.088.414	746.801	919.112	10%
	536.712	586.229	612.975	578.639	832.764	1.029.415	1.075.325	979.168	69%
	329.086	450.335	644.760	474.727	733.612	881.280	634.894	749.929	58%
	316.158	336.724	372.980	341.954	404.050	425.054	452.767	427.290	25%
	696.802	847.769	1.024.328	856.633	1.613.190	1.880.518	1.695.875	1.729.861	102%
	826.535	885.360	850.553	854.149	1.080.005	1.221.328	1.248.862	1.183.398	38.5%
	378.859	460.169	493.426	444.152	498.599	435.808	382.743	439.050	- 1.1%
	1.676.064	1.718.972	1.560.452	1.651.829	1.820.841	2.216.966	2.477.404	2.171.737	31.5%
	480.082	520.167	611.297	537.182	917.675	989.452	937.390	948.172	76.5%
	286.659	523.927	1.129.882	646.822	.
()	513.027	603.405	611.874	576.102	690.648	706.580	683.989	693.739	20.4%
	.	1.144.018	1.128.696	1.136.357	1.368.467	1.206235	.	1.287.351	13.3%
LG	.	304.138	406.127	355.132	623.083	786.568	990.381	800.010	125.8%

* : (1992-2000)

4

1

가 .
가 가

. ,
가 .
(+) 가
가
가 .
- - -
가 .

가 가 .
, 가, 90
, , 2000 가가 ,
,
가 .
,
, 가
가
,
.

3가

,

,

.

가

.

가

.

,

,

,

,

가

.

가

.

.

가

.

,

가

.

2.

,

(

,

,

),

.

가

.

.

가

가

가

.

,

3.

36

.

.

1

,

가

.

.

12

1

.

.

4.

()

1 .

7 , 12

가 1 가

5. 가

가 가 .

가 가 가 가 .

1 1-2 가 () 1

1 2

가 1 70%, 2

30%

3

가 ,

가 가

가 .

1.

1 , 1

가 , .

21

.

27

가 .

2.

가

.

가

가

.

가 가

가 ,

가 가 .

,

가

가 .

가 . ,

가

.

.

가

가 ,

.

3.

가

가

a)

b)

c)

d)

e)

94

4.

46

,

,

.

4

가

가

가

(3)

가
가

가

(1 6)

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

‘ 가 , ’

가

가

가

가

가

가

가

가

가

5

가?

,

12

1

가

,

가

가

가

7

가

(Corporate Culture)가

가

가

가

가

가

()

가

(CEO)

가

5

가

.

.

.

가

.

.

,

,

가

가

.

가 가

.

.

,

.

가

.

,

,

가

.

,

가

.

가

가

.

,

가

가

가

가

가

가

가가

가

가

가

가

가

가
가

(改編)

가

80%

가

가

가

가

가

가

50%

가

70%

70%

60%

가

가

가

가

가

95%

가

가

가

1

가

90%가 1

1

가 1969

1994 14.6%

16 18

2 - 3

가

, 가
가 가
가

가

5- 10%

가

, 2

16 4

16 16 1

가

가 . 가

5 - 10%

(長幼有序)

(溫情主義)가

(1995), “ ”, 「 」, VOI7I, NO.7

(1994), “ ”,

(1994), “ ”

(1995), “ ”,

(1994), 「 」, ,

, (1994),

(1996), “ ”,

, (1999), , .

(1991), 「 」

(1999), 「 」,

(1999), “

“,

(1999), 「 」,

(1996), “ ”,

(1997), “ ”,

(1998), 「 」,

, (1992), “ ”,

(1994), “ ”,

(1995), “ ”,

(1996), “ ”, 10

(1997), “ 가 ”,

(2000), “ ”,

(1993), “ ”, 17

(1999), “ 가 ”

(1999), “ ”,

(1998), “ ”,

(1995),

(1991), ,

(1993), “ ”,

(1994), “ ”

(1999), “ ”

가 (1991), “ ”,

Cooke, William N.(1994), “ Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, And Company Performance: A Union-Nonunion Comparison ”, *Industrial and Labor Relations Review*, 47. 594-609.

Milkovich, George T. and Newman, Jerry M.(1999). *Compensation*. Internation McGraw Hill(6th ed)

Wilson, Thomas B.(1994). *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, New York : McGraw Hill, Inc.