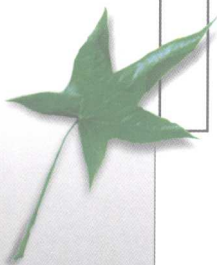


ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

中青年

经济学家文库



匹配视角下的现代企业 战略性薪酬研究

李 军 / 著

PIPEI SHIJIAO XIA DE XIANDAI QIYE
ZHANLUEXING XINCHOU YANJIU



经济科学出版社

中青年经济学家文库

匹配视角下的现代企业 战略性薪酬研究

李军 / 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

匹配视角下的现代企业战略性薪酬研究 / 李军著. —北京: 经济科学出版社, 2008. 8

(中青年经济学家文库)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7452 - 7

I. 匹… II. 李… III. 企业管理: 劳动工资管理 - 研究
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 120527 号

责任编辑：解 丹 马 兰

责任校对：徐领弟

版式设计：代小卫

技术编辑：王世伟

匹配视角下的现代企业战略性薪酬研究

李 军 / 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

永胜装订厂装订

850 × 1168 32 开 9.75 印张 260000 字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7452 - 7/F · 6703 定价：19.00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

目 录

第 1 章 绪论	(1)
1.1 问题的提出	(1)
1.2 国内外研究现状与水平	(6)
1.3 相关概念界定	(15)
1.4 研究思路、内容及研究方法	(17)
第 2 章 多学科视角下的薪酬理论的解析	(22)
2.1 经济学视角下的工资理论	(22)
2.2 心理学视角下的激励理论	(29)
2.3 薪酬的社会学解析	(37)
2.4 管理学视角下的薪酬理论	(40)
第 3 章 我国企业薪酬体系现状及其发展	(49)
3.1 我国企业薪酬体系的变迁	(49)
3.2 我国企业薪酬体系存在的问题	(57)
3.3 战略性薪酬——我国现代企业薪酬体系发展方向	(63)
3.4 本章小结	(69)

第4章 现代企业战略性薪酬内在作用机理分析	(70)
4.1 企业薪酬诸利益主体之间的博弈分析	(70)
4.2 现代企业战略性薪酬的中间效应	(78)
4.3 现代企业战略性薪酬内在作用机理	(90)
4.4 本章小结	(100)
第5章 现代企业战略性薪酬框架和匹配模式	(101)
5.1 战略性薪酬与传统性薪酬的比较	(101)
5.2 战略性薪酬架构	(113)
5.3 战略性薪酬的研究视角	(122)
5.4 薪酬体系与企业战略的匹配模式	(130)
5.5 本章小结	(138)
第6章 薪酬体系与企业发展战略的匹配	(139)
6.1 薪酬体系与发展战略匹配类型	(139)
6.2 薪酬体系与发展战略匹配研究假设	(146)
6.3 研究设计	(150)
6.4 研究结果	(158)
6.5 讨论	(166)
第7章 薪酬体系与企业竞争战略的匹配	(169)
7.1 薪酬体系与竞争战略的匹配类型	(169)
7.2 薪酬体系与竞争战略匹配理论假设	(176)
7.3 研究方法	(180)
7.4 研究结果	(180)

7.5 本章小结	(184)
第8章 战略性薪酬的横向匹配	
——人力资源管理的系统效应	(185)
8.1 人力资源管理系统分类	(185)
8.2 内倾性人力资源管理系统	(189)
8.3 外倾性人力资源管理系统	(202)
8.4 我国企业人力资源系统效应不明显的 原因探析	(206)
8.5 本章小结	(214)
第9章 现代企业战略性薪酬实现的保障	(215)
9.1 夯实战略性薪酬的基石	(215)
9.2 创造与战略性薪酬相适应的企业内部条件	(223)
9.3 优化企业战略性薪酬的外部环境	(231)
9.4 本章小结	(238)
第10章 现代企业战略性薪酬案例分析	(239)
10.1 案例一：微软战略性薪酬体系	(239)
10.2 案例二：A公司战略性薪酬体系	(245)
10.3 案例三：B公司战略性薪酬体系	(254)
10.4 案例启示	(261)
第11章 结论与展望	(266)
11.1 结论与建议	(266)

11.2 创新之处	(270)
11.3 研究展望	(274)

附录 “薪酬体系与战略匹配对企业绩效的影响”

调查问卷	(277)
------------	-------

参考文献	(282)
------------	-------

后 记	(299)
-----------	-------

第 1 章

绪 论

1.1

问题的提出

1.1.1 研究背景

党的十七大报告指出：“合理的收入分配制度是社会公平的重要体现”，“要坚持和完善按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度，健全劳动、资本、技术、管理等生产要素按贡献参与分配的制度，初次分配和再分配都要处理好效率和公平的关系”，“提高劳动报酬在初次分配中的比重”；温家宝总理在 2008 年政府工作报告中提出“提高企业职工工资水平，建立企业职工工资正常增长和支付保障机制。推动企业建立工资集体协商制度，完善工资指导线制度，健全并落实最低工资制度”。党的十七大报告和政府工作报告都十分重视收入分配制度的改革重要性，指明了企业薪酬制度改革的方向。薪酬制度关系到民生和社会正义，是和谐社会的具体体现，也是深化经济体制改革、政治

体制改革的必要。“中国正在进行着一场举世瞩目的经济改革，无疑，中国经济面临着许多特殊的问题需要特殊的分析才能解决。激励问题是所有经济面临的一个核心问题，中国经济改革要解决的似乎也是个激励问题”（莫里斯，2004）。

企业的薪酬体系是企业人力资源管理系统的一个重要组成部分。对于企业而言，薪酬体系的效果直接影响到企业是否能够吸引人才、留住人才和高效率地使用人才；工资、薪水影响着员工的态度和行为，而且也是一个典型的企业重要成本项目。对于员工而言，企业的薪酬体系和制度更是与自己的切身利益紧密相关；与薪酬相关的政策对于他们的总收入从而生活水平有着极大的影响（Noe，2001）。薪酬不仅仅是作为人力资源成本的支出，它更多的是被视为企业经营战略的有益补充，薪酬不仅仅是对员工贡献的承认或回报，还是一套将公司的战略目标、企业文化和价值观转化为具体行动方案，以及支持员工实施这些行动方案的管理流程。当薪酬体系与企业战略等组织要素相适应时，就能有效地对员工进行激励，增强他们对组织目标的承诺，促使他们帮助组织成功地实现这些经营战略。威廉·P·安东尼（2004）认为，薪酬体系的理念和目标一定要能够加强和反映组织的文化、外部环境及组织的商业战略，管理层在确定组织的薪酬体系时必须考虑与外部环境保持平衡以及与组织的整体战略规划保持紧密联系。

薪酬管理体系为员工建立起了报酬支付的政策和程序，并且直接向员工传达了什么是有价值的、得到企业认可的方向和工作内容。在整个人力资源管理体系中，健全合理的薪酬管理体系是吸引、激励、发展和留住人才最有力的工具；尽管它只是现代人力资源管理体系的若干支柱之一，但无疑是最重要的，对企业绩效的影响与其他各种工具的综合影响相当。在现代人力资源管理的系统中，如何超越薪酬传统的价值补偿功

能,实现其战略意义上的价值实现功能,这将成为我们进行薪酬决策的终极目标。

改革开放以来,我国企业薪酬管理实践在多方面获得了很大进步。但随着知识经济的到来与经济全球化进程的加快,我国企业面临更加复杂、激烈的竞争环境,这将给我国企业薪酬管理带来更为严峻的挑战。

一是经济全球化的挑战。经济全球化下,我国根据本国劳动力资源丰富、资本少的特点,在对外贸易方面实行了劳动密集型的比较优势战略,建立了以低劳动成本吸引外资、扩大出口、促进经济增长的经济发展战略。这种战略在我国经济起步阶段起到了积极作用。低成本的规模效应,使得我国劳动密集型产品在国际竞争处于优势地位,对外贸易迅速增长。2007年,中国贸易顺差达到2622亿美元,同时,低成本的劳动力成为吸引外国资本进入我国的重要条件。外资的大量引入,不仅可以补充我国资本的不足,扩大就业岗位,还可以通过其中的“技术外溢”效应,促进我国技术进步。但随着我国经济发展,这种经济发展战略使得我国政府及企业面临着国内外的经济、政治、社会等多重压力,压力的核心之一就是工资成本。国际层面的压力主要集中在我国企业工资水平提高和工资率的自由化上,其来源于反倾销、国际核心劳工标准和企业社会责任运动。

二是现代技术高速发展的挑战。以计算机技术和信息技术为代表的新技术进步,一方面为薪酬管理提供创新条件的同时,薪酬管理也面临如何借助先进的技术手段,降低管理成本、提高管理效率的难题;另一方面,技术的进步使企业的职位分析和岗位职责发生了许多变化,工作灵活性增强,原有的薪酬策略、薪酬体系设计都将重新调整。技术的进步使高存量的人力资本的员工和低存量人力资本的员工的薪酬差距越来越大,导致我国出现了薪酬分配平均注意倾向和薪酬差距悬殊并存的困境,不利于社会

稳定和建立社会主义和谐社会。

三是环境不确定性的挑战。经济全球化、科技发展、人口状况剧烈变化等因素导致了企业环境呈现前所未有的不确定性。在不确定的环境中,保持一批高素质、相对稳定、忠诚度较高的核心员工队伍,是降低这种不确定性的有效途径。这就要求企业能有效地识别核心员工,并能通过有效的薪酬管理吸引、激励和留住核心员工。

四是成本控制的挑战。薪酬开支是企业重要的成本项目,一般占组织整体运作费用的 20% ~ 50%,薪酬成本在服务业的比重更大,往往可高达 80% ~ 90%。在现代企业竞争中,成本优势不是体现在支出绝对数的大小,而是取决于效率高低。因此,挖掘薪酬成本潜在效率是新时期薪酬管理的一项重要任务。

1.1.2 研究意义

在收入分配和工资制度领域,存在着两种片面甚至是错误的认识:一是从企业角度出发,为了企业的利益和发展,忽视员工的利益;为了企业的产品有价格和低成本优势,压低员工工资,出现许多“血汗工厂”和“血汗工资”现象,造成企业和员工的对立,最终也影响企业长远利益。二是从员工角度出发,关心员工的需要和满意度,强调对员工进行激励,但没有与企业的战略目标和企业利益结合起来考虑,结果造成激励成本远远超过激励所带来的收益。如何将员工利益和企业利益结合起来,使员工的工资制度既成为满足员工需要的手段,同时也发挥它推动企业发展的重要工具的作用,是现代企业管理者面临的一个紧迫而又亟须解决的课题。

薪酬不仅是一种激励的手段,更是推动企业战略目标实现的强有力的工具。具体表现在以下几点:

第一，薪酬具有增值功能，能够帮助企业有效地利用劳动成本，保持成本优势。薪酬不但关系到企业的成本控制，还与企业的产出或效益密切相关。虽然薪酬本身能直接带来成本支出，但可以通过有效的战略性薪酬及其实践，使劳动力和生产资料有效地结合，创造出良好的经济效益，为企业战略的实施提供强有力的支持。合理的薪酬体系具有内部公平性，能够反映和评价员工的工作绩效，从而发挥其激励功能，改变员工态度和行为，促进员工工作数量和质量的提高，提高企业的生产效率。通过设计有市场竞争力的薪酬体系，能够帮助企业吸纳和保留核心人才，从而使企业保持核心能力优势，保证企业经营战略的顺利实施。

第二，薪酬体系具有导向功能。通过薪酬并结合其他的管理手段，合理配置和协调企业内部的人力资源，在充分发挥员工能力并帮助员工实现其自身价值的同时，向员工传递企业战略和目标，帮助员工理解和认同企业文化和价值观，促使员工个人目标和行为与组织目标和行为相融合、相一致。企业组织目标与员工个人目标往往会表现出不一致性，企业可以运用薪酬这种激励手段来引导员工的个人目标与组织目标趋于一致。

第三，薪酬具有帮助员工实现自我价值的功能。薪酬可帮助获得“实物、保障、社会关系以及尊重的需求，对这些需求的满足，在某种程度上也能满足自我实现的需求”。因此，通过有效的薪酬体系及其实践，使薪酬不再仅仅是一定数目的金钱，还反映员工能力以及在企业中的地位。

第四，薪酬具有分选效应。Gerhart 和 Milkovich（1992）强调：薪酬决策可能以两种方式影响到员工行为。第一种，也是最明显的，薪酬对组织当前员工的激励水平和行为存在影响，可将这一影响称为奖励效应（Lazear, 1986, 1999）。大多数理论（如目标设置理论、期望理论、锦标赛理论和代理理论）都主要关注于奖励效应。但除此之外，薪酬决策也会通过吸引、选择和

淘汰过程而对组织的员工队伍构成（如员工的能力、人格）产生影响（Schneider, 1987），即薪酬的分选效应（Lazear, 1986, 1999）。薪酬会影响到员工队伍特性这一事实，表明某些组织可能拥有生产率高出平均水平的员工队伍，并且某些组织的员工队伍与其薪酬体系具有更佳的匹配关系（即敏感度更高）。企业以何种方式支付薪酬（比如，薪酬与个人绩效之间的联系是否紧密）可能影响到谁将进入，并将其留在该组织中。其结果是，不同的薪酬可能吸引和留住不同特性的员工，这反过来又对员工的态度和行为产生重要影响。尽管过高的员工同质性可能存在弊端，但很多企业从员工与人力资源战略、企业战略的高度整合中获得了相当大的利益。

正因为薪酬具有增值功能、导向功能、帮助员工实现自我价值的功能和分选效应，因此全面而系统地分析我国企业薪酬体系的现状，有针对性地提出解决问题的思路 and 措施，真正发挥薪酬的战略杠杆功能，无疑具有重大的现实意义。此外，本研究运用有关经济学、管理学、心理学等方面的理论，从多学科视角对薪酬进行审视，尝试构建战略性薪酬体系框架，探讨企业战略和薪酬体系的契合对企业绩效的影响机制和中间机理，为现代企业从战略上重视和提升人力资源作用以及建立和谐的劳动关系提供了理论支撑和政策框架。因此，其研究具有重大的理论意义和应用价值。

1.2

国内外研究现状与水平

笔者系统地从中外文数据库收集与整理了与本书相关的文献。但从文献整理来看，国内外学者的研究重点主要在战略性薪酬与企业绩效之间直接关系的理论与实证研究等领域，对在战略性薪

酬与企业绩效之间关系的中间作用效应与机理的研究相对匮乏。

1.2.1 国外研究现状与水平

1. 战略性薪酬内涵

Gomez - Mejia (1988) 从宏观薪酬角度来理解, 认为战略性薪酬是管理人员根据具体的经营环境, 可以选择的全部支付方式, 这些支付方式对企业绩效和有效使用人力资源产生很大的影响, 它包括: (1) 薪酬的决定标准; (2) 薪酬的支付结构; (3) 薪酬的管理机制。Heneman (2001) 认为战略性薪酬包括四个维度, 分别为薪酬哲学、薪酬评估、薪酬支付结构和薪酬支付方式。

Edilberto (1996) 通过考察企业 and 环境之间的关系、变动薪酬的影响因素后, 认为战略性薪酬包括四个方面: (1) 薪酬哲学, 指组织发放薪酬的目的; (2) 外部竞争性, 指制定战略性薪酬时要考虑竞争者的薪酬策略; (3) 个体奖励, 指薪酬中包含的针对个人绩效的奖金; (4) 支付管理, 指制定战略性薪酬时重视员工参与。

Milkvoich (2002) 认为战略性薪酬是用以提高竞争优势的一系列薪酬选择, 而且形成一个战略性薪酬需要四个步骤, 分别是: (1) 评价企业文化、价值观、全球化竞争、员工需求和组织战略对薪酬的影响; (2) 使薪酬决策与组织战略、环境相适应; (3) 设计一个把战略性薪酬具体化的体系; (4) 重新评估战略性薪酬与组织战略、环境之间的适应性。

2. 战略性薪酬维度

在对战略性薪酬进行界定的基础上, Luis R. Gomez - Mejia (1988) 指出, 战略性薪酬的操作是指报酬一揽子计划的设计、

市场定位和报酬策略的选择。国外研究者在三维度基础上又开发出测量这些维度的量表,共有 13 个子维度,包括薪水、福利、激励报酬、与竞争者相比较的报酬、风险分担、薪酬的内部一致性、报酬保密、基于绩效的报酬、报酬分权、平等报酬、报酬参与、基于工作的报酬和长期报酬等。

(1) 薪酬决定标准。薪酬决定标准是决定薪酬高低的依据,岗位、技能、资历、绩效和市场等都可能是决定薪酬的依据。B. Gerhart (1990) 认为,虽然以工作为基础的薪酬结构本身也有很多局限性,但根据工作以及与之相关的职责来建立薪酬基础的方法应用依然最为广泛。Kerr (1987) 认为,应该依据组织目标和组织衡量绩效的能力来决定是根据绩效还是资历作为确定薪酬的依据。在基于个人绩效还是团体绩效这个问题上,Kerr 认为,把个人绩效作为决定个人薪酬的依据具有很强的激励性。但是如果员工感觉到绩效和薪酬之间的相关性不强,那么薪酬制度就无法发挥应有的激励作用。Demetz (1972) 认为,团队绩效薪酬的前提,一是公司目标或工作本身要求员工之间的合作,二是团体内每一个成员的贡献难以精确衡量。Lawler (1971) 提出使用基于个人绩效的基础薪酬和基于团队绩效的浮动薪酬这种复合薪酬制度,个人奖金根据个人绩效来发放,可以充分利用个人绩效薪酬和团队绩效薪酬的优势。

(2) 薪酬结构。Marcpa 和 Robert (2000) 对于固定薪酬和变动薪酬进行了研究,对于偏好风险的员工,低固定薪酬、高变动薪酬的激励作用大;对于规避风险的员工,高固定薪酬、低变动薪酬的激励作用大。实践中是否采取高变动薪酬,除了要考虑员工特征外,还要考虑企业的外部环境、组织特征等因素。Lawler (2000) 对短期激励和长期激励问题进行了相关研究,同时还对经济薪酬和非经济薪酬等问题进行了研究。在非经济报酬和经济报酬的安排上,公司要获取更有竞争力的地位应重视非经

济薪酬。Hambrick (1987) 对薪酬制度的刚性和弹性特征进行了研究, 认为偏刚性薪酬制度意味着员工能够较好预测未来的薪酬状况, 有助于稳定人心, 但难以适应环境的变化; 好的薪酬制度应该兼具刚性和弹性两种特征。

(3) 薪酬管理制度。在员工参与薪酬决策的问题上, Gomez - Mejia (1987) 认为, 员工对薪酬政策设计和执行的参与与较高的薪酬满意度联系在一起, 也对这些政策有更强的认同感。关于公开还是秘密支付的问题, Lawler (2000) 认为, 薪酬的秘密支付会导致员工之间的互相猜疑, 降低信任水平, 而公开支付则能增加企业管理的透明度, 但是, 公开支付薪酬会导致优秀员工遭受排斥、非优秀员工不合作和相互攀比等问题。

3. 战略性薪酬创建路径

Scott A. Snell (2004) 总结出有关战略、核心能力、人力资源战略和薪酬管理的基本逻辑思路, 认为战略性薪酬应遵循理解企业战略、区分人力资源的类型、确定不同类型人才的管理特征、确定战略性薪酬的创建路径。Gerge T. Milkovich (1988) 认为, 不同的战略性薪酬要适应不同的企业战略, 即企业战略和战略性薪酬之间联系得越紧密或彼此越适应, 企业的效率就会越高。

4. 企业战略与薪酬的匹配研究

国外学术界对薪酬与企业战略之间关系的研究主要集中在以下几个方面:

(1) 发展战略与薪酬的匹配。薪酬与相关多元化: David B. Balkin 和 Luis R. Gomez - Mejia (1990) 的研究揭示了与相关多元化战略相匹配的战略性薪酬。相关多元化的薪酬重点是基本薪酬和福利, 薪酬水平高于市场, 薪酬政策注重保障薪酬、内部