

湖南师范大学商学院经济管理理论丛

# 现代企业 战略性薪酬及其 绩效研究

李军著

XIANDAI QIYE  
ZHANLUEXING XINCHOU JIQI  
JIXIAO YANJIU



经济科学出版社  
Economic Science Press

湖南师范大学商学院经济管理理论丛

现代企业

战略性薪酬及其

绩效研究

李军\著



经济科学出版社  
Economic Science Press

绩效管理

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业战略性薪酬及其绩效研究 / 李军著. —北京:  
经济科学出版社, 2010. 9

(湖南师范大学商学院经济管理论丛)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9836 - 3

I. ①现… II. ①李… III. ①企业管理: 劳动工资管理 - 研究②企业管理: 人事管理 - 研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 165642 号

责任编辑: 马 兰

责任校对: 远瑞华

版式设计: 代小卫

技术编辑: 潘泽新

## 现代企业战略性薪酬及其绩效研究

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

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

季峰装订厂装订

880 × 1230 32 开 8.25 印张 230000 字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9836 - 3 定价: 20.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 总 序

湖南师范大学经济与管理学科源远流长。1938年设立的公民训育学系就已经开设经济学、中国经济组织、国际政治经济、近代外国经济史等四门课程。新中国成立后，学校先后于1953年和1960年成立了政治经济学教研组与教研室。1992年，著名经济学家、中国消费经济学的主要创始人之一尹世杰教授调入湖南师范大学工作，我校经济管理学科步入快速发展时期，他亲自创办的《消费经济》杂志也落户我校。1997年，我校成立经济与管理学院，2003年经济与管理学院更名为商学院。

目前，我校已开设经济学、金融学、国际经济与贸易、市场营销、人力资源管理、工商管理、电子商务、旅游管理、酒店管理、文化产业管理等10多个经济管理类本科专业，拥有产业经济学、政治经济学、西方经济学、人口、资源与环境经济学、区域经济学、企业管理、工商管理（MBA）、统计学、民商法学、经济法学等20余个经济管理类专业或相关专业硕士点；概率论与数理统计、运筹学与控制论等5个经济管理相关学科已拥有博士点，形成了博士、硕士、学士三级培养体系。改革开放以来，我校先后培养了包括陈东琪、魏后凯、杨开忠、梁琦、谭跃进、马超群等一大批活跃在经济与管理学界的著名中青年学者。

湖南师范大学商学院一直秉承“仁爱精勤”的校训精神，鼓励和支持教师在教书育人的同时，积极从事科学研究，通过科学研究提升教学水平，并把服务社会作为自己的重要使命。学院已在消费与产业结构、金融保险理论、产业组织理论、区域经济发展战略、人力资源管理、企业理论、开放经济理论、教育经济管理等领域组

建了精干的学术梯队，形成了较为稳定的研究方向。“十一五”以来，学院教师先后成功申报国家社会科学基金、国家自然科学基金等国家级课题 10 余项，在 SSCI、SCI、EI 源刊等国内外重要学术期刊发表论文数十篇。

在经济科学出版社的大力支持下，《湖南师范大学商学院经济管理论丛》将陆续与广大读者见面，希望社会各界不吝赐教。

**湖南师范大学商学院院长 刘子兰**

2010 年 9 月

# 摘 要

薪酬不仅是一种激励的手段，更是推动企业战略目标实现强有力的工具。薪酬具有增值功能、导向功能、实现员工自我价值的功能和分选效应。我国目前企业薪酬体系存在战略性薪酬意识不强、薪酬体系与企业战略不匹配、薪酬构成复杂、结构较散等缺陷。实现代企业战略性薪酬，对于现代企业吸引人才、留住人才和高效率的使用人才，提升现代企业核心竞争力是至关重要的。

本研究运用相关经济学、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，尝试构建现代战略性薪酬框架；探讨现代企业战略和薪酬体系的契合对现代企业绩效影响的中间效应和作用机制，以现代企业薪酬体系和企业战略匹配以及对企业绩效的影响作为研究主体，通过实证研究，为现代企业从战略上重视和提升人力资源作用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。

本研究以资源基础观的战略人力资源管理理论为基础，着重从以下几方面对现代企业战略性薪酬及其绩效进行理论和实证研究。

(1) 战略性薪酬与传统性薪酬的比较研究。战略性薪酬与传统性薪酬的差异体现在五个方面：薪酬理念差异、薪酬功能差异、薪酬导向差异、薪酬激励时效差异、员工参与薪酬决策程度差异。

(2) 现代企业战略性薪酬对企业绩效的作用机制分析。战略性薪酬与企业绩效之间并不只是一种简单和直接的关系。战略性薪酬通过人力资源效能对企业绩效产生影响，从而决定企业能否获取和保持持续竞争优势；人力资源效能由人力资本效应、员工态度和行为效应组成。

(3) 现代企业战略性薪酬匹配模式研究。企业战略分为发展战略和竞争战略,发展战略可分为激进型、谨慎型和过渡型战略,竞争战略可分为防御型、前瞻型和分析型战略。薪酬体系分为有机式、过渡式和机械式的薪酬体系。激进型战略与有机式薪酬体系匹配,谨慎型战略与机械式薪酬体系匹配,过渡型战略与过渡式薪酬体系匹配。防御型战略与机械式薪酬体系匹配,前瞻型战略与有机式薪酬体系匹配,分析者型战略与过渡式薪酬体系匹配。企业战略不同,就需要选择与之相匹配的薪酬体系,从而支持企业的发展。

(4) 战略性薪酬绩效研究。战略性薪酬绩效是企业通过发挥战略性薪酬的战略导向功能、筛选功能、激励功能,达到组织和员工双方所期望的结果或行为。员工是企业学习与成长的原动力,员工素质是决定企业持续发展的驱动因素。通过对战略性薪酬绩效与传统性薪酬绩效的比较,发现战略性薪酬绩效具有三个特征:指标多维性,绩效管理过程是事前计划、事中管理、事后考核所形成的三位一体的系统,绩效评价属于发展导向和战略导向。战略性薪酬绩效指标体系由人力资源效能指标体系和企业绩效指标体系构成。

(5) 战略性薪酬绩效的实证研究。基于文献回顾和理论分析提出了研究假说。实证分析结果发现:发展战略与薪酬体系的匹配对企业绩效有显著影响。企业发展战略比较激进时,其薪酬体系适合有机式;发展战略比较谨慎时,其薪酬体系适合机械式。竞争战略与薪酬体系的契合对企业绩效产生积极影响,其中防御型战略与机械薪酬体系、前瞻型战略与有机薪酬体系相匹配对企业绩效产生积极影响。发展战略或者竞争战略与薪酬体系匹配通过人力资源效能中间变量对企业绩效产生积极影响,数据分析表明,存在部分中介效应。

(6) 现代企业战略性薪酬实施保障研究。提出企业战略性薪酬的实施必须基于综合和协同的观点,通过健全战略薪酬的基石和构建基于战略的绩效管理体系等,实现战略性薪酬的横向匹配;分析了影响战略性薪酬的企业内部环境,企业文化和企业所处的阶段

发生变化，薪酬也必须进行相应的变化，否则将阻碍企业战略的实施；实行不同的企业治理结构、组织结构以及现代企业制度的企业，其薪酬体系不同。相关法律法规的制定和执行、劳动力市场的建设、信用体系的建立以及制度的完善都是战略性薪酬实施的重要外部保障。



# ABSTRACT

The compensation is not only a motivating method, but also a powerful tool to impel the realization of the goal of enterprise strategy. The compensation has the increment function, the guidance function, the function of realizing the staff self-value and the separation effect. At present, there are some shortcomings in our enterprise compensation system such as: wake consciousness of compensation strategy, the unmatched compensation system with the enterprise strategy, the complicated compensation constitution, and the dispersed structure. The realization of the modern enterprise compensation strategy is very important to attract the talented person, to retain the talented person, to use effectively the talented person, and to promote the core competitiveness of modern enterprise.

This research utilizes economic, management, psychology and other aspects theories, carefully examining the compensation from the multi-disciplinary angles of view, attempting to construct modern compensation strategic frame, discussing the mediating effect and function mechanism made by the influence of conjunction of modern enterprise strategy and compensation system to modern enterprise performance, taking the modern enterprise compensation system and the enterprise strategic match with the impact on enterprise performance as the main research. Through empirical research, this research provides the theory support and the policy framework with the modern enterprise, taking seriously and promoting human resources function from a strategic

sense. Therefore, this research has significant theory significance and high application value.

Based on the strategic human resources management theory with the resource basic view, this research carries on theoretical and empirical study for modern strategic compensation and enterprise performance from the following aspects:

1. A comparative study of strategic compensation and traditional compensation. The differences between strategic compensation and traditional compensation can be conclude as follows: the difference of compensation concept, the difference of compensation function, the difference of compensation-oriented, the difference of compensation incentive aging and the difference of staff participation in the process of compensation decision-making.

2. The analysis of function mechanism about the modern strategic compensation to enterprise performance. The association of strategic compensation and the enterprise performance is not just a simple and direct relationship, the strategic compensation has the influence on enterprise performance through the human resources efficiency, and has the right to decide whether the enterprise gain and maintain continually competitive advantages or not. The human resources efficiency is consisted of the human capital effect and employees attitude as well as behavior effect.

3. The matching mode study of modern enterprise strategic compensation. Enterprise strategy is segmented into development strategy and competitive strategy. the former is divided into radical strategy, prudential strategy and transitional strategy, and the latter is divided into defense strategy, perspective Strategy and assayer strategy. Organic-like system, transitional system and mechanical system are composed of compensation system. The radical strategy and organic compensation system matched, prudential strategy and mechanical Compensation system matched, and

transitional strategy and transitional compensation system matched, defense strategy and mechanical compensation system matched, perspective strategy and organic-like compensation system matched, and assayer strategy and transitional compensation system matched. Enterprise's business strategy is different in that it needs to choose a matched compensation system to support the enterprise's development.

4. The research on strategic compensation performance. The strategic compensation performance is the strategic compensation to play its strategic-oriented function, filtering function, and incentive function, to reach the desired results or behaviour of organization and staff. The staff are learning and growing power source of enterprise, and the quality of staff determine the sustainable development of enterprises. Through the comparison of strategic compensation performance and traditional compensation performance, we can found that the strategic compensation performance is of multi-dimensional indicators, the process of performance management is trinity system which consist of planning in advance, managing in the process, and evaluating in the end, and performance appraisal is of development-oriented and strategic-oriented and so on. The index system of strategic compensation performance is composed by human resources efficiency and enterprise performance.

5. Empirical research on strategic compensation performance. base on the literature review and theoretical analysis, a research hypothesis is proposed. Positive Analysis Results manifest that: the match between development strategy and compensation system has an Significant effect on compensation performance. When the enterprise development strategy is more radical, organic-like compensation system is better, when the enterprise development strategy is more prudential, mechanical compensation system is more appropriate. The consilience between competitive strategy and compensation system has a positive impact on enterprise per-

formance, and among them, defense strategy matched with mechanical compensation system, perspective strategy matched with organic-like compensation system which both have the positive influence on enterprise performance. Through the intermediate variable of human resources efficiency, the development strategy or competitive strategy matched with the compensation system, and exerted an active influence on the enterprise performance, data analysis shows that these present some of the mediating effect.

6. Study on the implementation of security about modern enterprise strategic compensation. The implementation of strategic enterprises compensation must be based on an integrated and synergistic point of view. Through sound the cornerstone of the strategy compensation and build the performance management system based on the strategy, as well as achieve horizontal match of the strategic compensation; analyze the internal environment which impact on enterprise strategic compensation, With the enterprise culture and stage changed, the compensation must also proceed the corresponding changes, otherwise it will block the implementation of enterprise strategy; when an enterprise executing different company administrative structure, organizational structure and modern enterprise system, its compensation system is also different. Planning and executing the related laws and regulations, constructing the labor market, establishing the credit system and perfecting the system are both the important and external protections for enforcing strategic compensation.

# 目 录

<b>第1章 绪论</b> .....	1
1.1 问题的提出 .....	1
1.2 国内外研究现状与水平 .....	9
1.3 相关概念界定 .....	25
1.4 研究对象、研究思路及研究方法 .....	27
1.5 研究内容及研究架构 .....	29
<b>第2章 现代企业战略性薪酬理论基础</b> .....	32
2.1 基于资源基础观的战略人力资源管理 .....	32
2.2 利益相关者理论和人力资本理论 .....	39
2.3 战略性薪酬的权变形态观 .....	43
2.4 战略性薪酬架构 .....	50
<b>第3章 战略性薪酬与传统性薪酬的比较</b> .....	58
3.1 薪酬理念差异 .....	58
3.2 薪酬功能差异 .....	68
3.3 薪酬导向差异 .....	73
3.4 薪酬激励时效差异 .....	77
3.5 员工参与薪酬决策程度差异 .....	78
3.6 本章小结 .....	80

<b>第4章 现代企业战略性薪酬对企业绩效的作用机制</b> .....	81
4.1 多学科视角下的薪酬作用机制的解析 .....	81
4.2 战略性薪酬对企业绩效作用机制模型 .....	90
4.3 战略性薪酬对企业绩效作用机制模型扩展 .....	104
4.4 本章小结 .....	112
<b>第5章 现代企业战略性薪酬匹配模式</b> .....	113
5.1 薪酬体系与企业战略的匹配模式 .....	113
5.2 薪酬体系与发展战略的匹配 .....	122
5.3 薪酬体系与竞争战略的匹配 .....	128
5.4 微软战略性薪酬体系 .....	134
5.5 本章小结 .....	137
<b>第6章 现代企业战略性薪酬绩效的理论研究</b> .....	139
6.1 战略性薪酬绩效的内涵 .....	139
6.2 战略性薪酬绩效与传统性薪酬绩效的比较 .....	145
6.3 战略性薪酬绩效指标体系 .....	152
6.4 本章小结 .....	161
<b>第7章 战略性薪酬绩效的实证研究 I</b>	
——中间作用机制的检验 .....	162
7.1 研究假设 .....	163
7.2 研究方法 .....	170
7.3 研究结果 .....	175
7.4 本章小结 .....	182
<b>第8章 战略性薪酬绩效的实证研究 II</b>	
——不同部门与人员的视角 .....	187
8.1 研究假设 .....	188

8.2	研究设计 .....	190
8.3	模型回归分析结果 .....	190
8.4	本章小结 .....	193
<b>第9章</b>	<b>现代企业战略性薪酬实现保障</b> .....	<b>195</b>
9.1	实现战略性薪酬的横向匹配 .....	195
9.2	创造与战略性薪酬相适应的企业内部条件 .....	202
9.3	优化企业战略性薪酬的外部环境 .....	209
9.4	本章小结 .....	216
<b>第10章</b>	<b>结论与展望</b> .....	<b>217</b>
10.1	结论与建议 .....	217
10.2	创新之处 .....	221
10.3	研究展望 .....	223
附录	“战略性薪酬及其绩效”调查问卷 .....	225
参考文献	.....	231
后记	.....	245

# 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改革的重要性，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、政治体制改革之必要。“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）。

虽然我国企业在员工薪酬管理上采取了许多措施，也取得了一定的效果，但我国企业薪酬体系和管理存在许多缺陷，主要体现在以下几个方面：

#### 第一，战略性薪酬意识不强。

我国许多企业已经意识到员工薪酬激励的重要性，也顺应市场竞争需要积极尝试新的有效的激励方式，但从整体来看，效果并不理想，其中首要的原因就是这些企业经营者战略性薪酬意识不强，没有从战略高度，系统设计一套完整的员工薪酬激励体系，对员工的薪酬激励普遍缺乏理性的战略思考，极少将员工的薪酬作为其发展战略实施的杠杆。现代战略性薪酬意识不强主要表现在：（1）薪酬确定跟着感觉走，缺乏战略层面的分析和思考；（2）没有恰当的激励，不能给员工以准确的定位；（3）现代薪酬认知水平欠缺，薪酬功能错误定位；（4）将薪酬仅仅视为企业的纯支出。不少企业对厂房、设备方面投资热情颇高，而对员工薪酬水平提高和对员工技能的培训却缺乏热情，在薪酬管理中主要是做“减法”，其中一个重要原因就是这些企业的经营者还不十分了解，员工薪酬水平提升与员工素质提高、企业发展这三者之间存在互动的良性循环，是企业兴旺发达的重要标志；（5）“物质资本论”误区。企业重视物质资本的投入，忽视人力资本的作用。

#### 第二，薪酬体系与企业战略、文化脱节。

我国很多企业在薪酬管理方面沿袭原来的做法，没有从战略高度来看待薪酬问题，处在方向不明的混沌状态中，缺乏明确战略指导。我国企业微观层面的薪酬管理，基本不考虑战略方面的问题：一是企业不能理解薪酬管理对于企业经营战略的重要性，更不能明确薪酬管理所要达到的具体目标。在感受“松绑”的同时，企业