

国外企业薪酬政策及其对我国企业的启示

何燕珍

(厦门大学 管理学院,福建 厦门 361005)

摘 要:本文对企业薪酬政策的前沿理论进行了分析,展现了国外企业薪酬政策所关注的战略层面,以及个性化薪酬政策所追求的目标。在此基础上,考察我国企业薪酬政策的缺失对企业薪酬管理产生的影响,并提出了若干建议。

关键词:薪酬管理;薪酬政策;研究思路

20 世纪 80 年代以来,西方企业薪酬管理受到普遍关注的主要原因在于其能够实现对经营战略的配合,完成企业所要求的各种不同的目标。为此,从整体上把握薪酬管理导向就成为企业一项重要的政策性活动。而我国企业微观层面的薪酬管理,基本不考虑政策方面的问题。在计划经济体制下,我国企业薪酬管理活动受制于政府行为,企业只能被动执行政府的各项政策。因此,企业层面和政府层面的工资政策是相同的,企业无须也无法根据实际情况制定合理的薪酬政策。在建立和完善市场经济的过程中,政府把薪酬管理作为企业自主权的重要内容下放给了企业。当前,大多数企业在薪酬管理方面沿袭着原来的做法,从来没有从战略高度来看待薪酬问题。无论我国理论界还是企业界均未意识到企业薪酬政策的重要性,这方面的研究还基本处于空白状态。

一、对国外企业薪酬政策研究的分析

1. 企业薪酬政策框架的界定 国外大量研究表明,企业对薪酬问题的关注,在于它能够配合企业经营战略目标的实现。虽然一些学者把那些指导薪酬决策的准则和导向称为“薪酬战略”(compensation strategy),但实际上这些管理导向和管理思路并非战略本身,其仅是为了实现经营战略而采取的企业层面上的管理活动。因此,本文把这些准则和导向通称为薪酬政策。为了分析薪酬政策与企业战略、企业业绩的关系,不同研究者将薪酬政策分解为有助于研究的不同维度体系。概括起来,主要有两种类型的划分方式:(1)五维度法:薪酬哲学;外部竞争力;激励基础薪酬的组合;个人薪酬升级;薪酬控制方式和标准(Ronald G. Ehrenberg 和 George T. Milkovich,2000;Edilberto F. Montemayor,1996)。(2)九维度法:风险分担;内部一致性;薪酬保密程度;薪酬与业绩的关系;决策的分权程度;等级性;薪酬参与度;岗位/技能工资;长期工资(David B. Balkin 和 Luis R. Gomez - Mejia,1990)。尽管一些具体项目的归属

收稿日期:2003-04-10

作者简介:何燕珍(1969-),女,厦门大学管理学院博士研究生。

有所差别,但企业薪酬政策的整体框架基本还是按照这种思路进行解释的。

总而言之,企业薪酬政策是企业为了把握员工的薪酬总额、薪酬结构和薪酬形式而确立的薪酬管理导向和基本思路的文字说明或者统一意向。具体地说,薪酬政策体现为企业对薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择,包括企业对员工薪酬所采取的竞争策略、公平原则、薪酬成本与预算控制方式等内容,从而确保员工对薪酬系统的基本看法,有助于配合组织经营战略的实施,促成组织和个人目标的实现。

我们从对薪酬体系的把握和指导角度出发,把所涉及的项目纳入以下框架:(1)薪酬水平政策。这是企业为保持外部竞争性而相对于竞争对手或市场一般水平而进行的薪酬水准定位。可以根据企业的实际情况,采用领先于市场、追随市场或者低于市场水平的政策等。(2)企业内部薪酬等级划分政策。主要是确定以何种标准对员工的薪酬进行等级划分,规定员工薪酬升级的标准,以岗位、资历、业绩或者技能等为依据,把握不同等级之间的差距,控制企业内部薪酬分布的合理性。(3)薪酬组合形式。考虑薪酬以何种具体形式发放,确定稳定部分与可变部分的比例,短期薪酬与长期薪酬的组合,以及直接经济薪酬与间接经济薪酬的替代性等。(4)薪酬管理与控制方式。主要确定员工参与程度、薪酬透明度、成本控制标准等内容,以体现日益受到重视的程序性公平要求(见表1)。

表1 企业薪酬政策的框架

政策维度	维度解释	政策指向	衡量指标
薪酬水平	企业为保持外部竞争性而确定的相对于其他组织或市场一般水平的薪酬水准,考虑如何以市场为导向参照竞争对手的薪酬水平进行定位	选择领先于市场、追随市场或低于市场水平的政策,使薪酬水平符合企业发展水平	1. 薪酬政策与企业经营战略的一致性 2. 竞争性人才的吸收和流失率 3. 满意度
内部薪酬等级划分	以员工对完成组织目标所作的贡献为主要依据,确定以何种标准对员工薪酬进行等级划分,关注企业内部不同职位之间或者不同技能员工的薪酬(包括加薪数额)对比问题	如何合理拉开从事不同工作的员工之间的收入差距;控制最高薪酬、平均薪酬与最低薪酬的倍数;确定增加员工薪酬的依据(资历、业绩还是技能)	1. 员工满意度 2. 公平感
薪酬组合形式	考虑薪酬以何种组合形式发放,引导员工行为取向	确定稳定部分与可变部分的比例,短期薪酬与长期薪酬的结构,以及直接经济性薪酬与间接经济薪酬的替代性等	薪酬对员工行为的导向与企业目标的一致性
薪酬管理与控制方式	对薪酬体系的运行状况进行监督和控制,尽量减少薪酬运行偏差	确定控制方式,如员工参与程度、薪酬透明程度;确定成本控制标准	1. 人工成本效益比 2. 人工成本总量 3. 满意度

资料来源:根据相关资料整理而成。

2. 薪酬政策对企业战略研究的支持 不同的企业薪酬政策支撑着不同的企业经营战略。一般来说,企业可选择的经营战略有三种(Edilberto F. Montemayor, 1996):成本先导型(cost leaders)、创新型(innovators)和差异型(differentiators)。而薪酬政策配合这些经营战略需要达到的目标有:(1)主要目标:劳动成本目标;吸引/留住竞争性人才的目标;激励目标。(2)辅助

目标:工资水平;激励工资的比重;业绩平均水平;提高业绩的员工范围;非豁免权员工中采用业绩加薪制度的人数比例;薪酬决策的员工参与度;能对工作评价和薪酬升级方法发表意见的员工数量。在这种目标设置条件下,薪酬政策通过调整辅助目标来实现主要目标。

围绕薪酬政策与战略的关系,现有研究观点认为:(1)成本先导型战略更强调薪酬政策侧重于“劳动成本”目标,从而适应稳定的组织结构和传统管理模式。这些企业往往严格控制成本,尽量减少成本超支(Miller,1986)。(2)创新型战略需要薪酬政策把重点放在吸引/留住有价值员工的目标上,网罗大量复合型员工,满足企业对员工技能的要求,借助从外部获得的人员来提升企业的竞争力(Miller,1986)。(3)差异型战略强调的是薪酬的“激励”目标,鼓励员工对组织整体目标的认同,并在此框架下进行目标定位,并完成任务。因此,与其他两种战略相比,更强调员工高水平的协调和配合(Schuler和Jackson,1987)。(4)从薪酬水平看,成本先导型战略的薪酬水平更可能低于竞争对手的薪酬水平,而创新政策则更有可能高于市场水平(Arthur,1994)。(5)差别型战略和成本先导型战略倾向于采用激励工资,激励工资的比重较高。实现这两种战略的企业较多地采用定量方法来衡量工作成果,并确定薪酬额,如通过收益分享等措施来提高效率。而创新型战略提倡稳定的薪酬,所追求的文化是员工强烈的归属感,而不是以激励计划来达到商业化企业文化(Kerr和Slocum,1987)。(6)创新型战略可能广泛采用绩效加薪(merit pay)政策,承认员工过去令人满意的工作行为,在基础薪酬的基础上进行永久性加薪。因为这种加薪并不需要事先协商,这样就可以鼓励员工的创新行为,承担更大的风险,追求工作行为的长期效果(Schuler和Jackson,1987)。(7)实施创新型战略和部分差异型战略的企业薪酬政策更加开放,注重员工参与薪酬决策(Schuler和Jackson,1987)(详见表2)。

表2 不同薪酬政策所支持的经营战略

薪酬政策及环境	资料来源	经营战略		
		成本先导型	差异型	创新型
组织结构	Miller(1986)	机械		有机
人力资源系统	Arthur(1994)	控制		归属
薪酬系统	Gomez - Mejia 和 Balkin(1992)	制度规范		经验
薪酬哲学	Corroll(1987)	成本	激励	吸引/留人
薪酬水平	Miles 和 Snow(1984)	低于市场	与市场持平	高于市场
薪酬组合刺激性	Miller(1986)	低		高
绩效加薪	Schuler 和 Jackson(1987)	有限		广泛
管理与控制	Tichy et al. (1984)	封闭		开放

资料来源:根据相关资料整理而成。

此外,Edilberto F. Montemayor(1996)用实证研究的方法对ACA(美国薪酬协会)的1400家成员企业进行研究,证实了以上的大部分结论,另外发现了三方面的区别:(1)采用成本先导型或创新型战略的企业都同样关注“劳动成本”与“吸引/留住人才”目标;(2)成本先导型战略也不像一般认为的那样被动,同样要求薪酬政策对市场作出积极反应;(3)实施成本先导型战略的企业甚至更强调员工对薪酬决策的参与。由此可见,由于企业外部环境日趋复杂多变,因此薪酬政策所要达到的目标就更需具有动态性,方可满足企业经营战略的要求。

3. 薪酬政策与满意度关系的研究。现实中,许多企业希望通过薪酬政策达到员工满意的目的。Jason D. Shaw 和 Michelle K. Duffy 等人(1999)按照薪酬政策的四个维度(薪酬水平、薪

酬升级、薪酬结构、福利水平)来考察员工满意度,研究结果发现:(1)“按照个性特征(如年龄、性别、受教育程度、本企业工龄)制定的薪酬政策与满意度不存在显著相关关系”并没有得到一致的结论(Judge,1993;Heneman、Greenberge和Strasser,1998);(2)薪酬水平与满意度基本呈正相关关系(Motowidlo,1982);(3)由四个维度构成的公平模型强调的是员工对投入产出的主观认识。要达到公平的结果,就必须处理好投入与产出的关系。员工对薪酬政策是否满意,在很大程度上取决于员工对公平的理解(Heneman,1985;Lawler,1971)。这里提到的投入与产出因素主要包括:(1)投入因素:受教育程度、工作时间、工作强度、体力要求和工作危险性等;(2)产出因素:工作安全性、高回报率、晋升机会、工作趣味性、工作自主权、对社会的贡献等。显然,这一方面的研究更强调薪酬政策符合员工对公平的心理需求。

二、我国企业薪酬政策的缺失对薪酬管理的影响

随着市场经济的建立和发展,我国企业工资分配自主权逐步得到落实,分配主体日趋明确。但是,企业基本上仍在政府统一的工资政策框架内进行具体的薪酬制度设计。我国理论界和企业界均未意识到个性化的企业薪酬政策的重要性,因而企业薪酬管理的被动局面一直未能得到扭转。确切地说,这种企业薪酬政策的缺失已经导致了薪酬管理方面的种种问题。

1. 无法真正落实我国政府工资调控政策的精神 在企业薪酬政策缺失的情况下,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,企业不是从自身发展的角度考虑薪酬问题,而是盲目“利用”政策“便利”,谋求近期和局部利益。比如,毫无根据地把整体工资水平普遍调高,这不但没有改善原来的平均主义弊病,而且也没有留住人才,反而让高昂的人工成本削弱了企业的市场竞争力。同时,高工资造成了“骑虎难下”的局面,给企业进一步控制成本带来难度。这种顾此失彼的现象并非具体的薪酬设计技术所能解决。在这种情况下,企业根本无法真正贯彻政府出台的市场型工资政策。

2. 缺乏指导企业薪酬管理的基本思路 企业薪酬政策约束和引导着企业薪酬管理行为,即规定不可以做什么,鼓励做什么,可以多做什么等。在具体进行薪酬决策和设计的时候,只要经过简单推算就可以操作,不必对所有事项都重复决策,从而保证决策、行动与目标的一致性。而我国宏观工资政策仅仅是对工资管理的一般性描述和规定,却无法为企业提供具体的指导思路。

3. 无法发挥薪酬管理在企业发展中的作用 在市场经济条件下,企业的战略性失误可能导致毁灭性结果,而经营战略的实施需要各项管理工作的配合。其中,薪酬管理对人力资源战略的贡献是显而易见的。由于经营战略的差异,企业薪酬政策需要达到的目标也是不同的。企业薪酬政策的缺失严重影响了这些个性化问题的解决,不能突出企业在特定时期内需要解决的重点问题和特殊问题。

三、关于我国企业确立薪酬政策的几点建议

在我国,那些经过规范的公司制改造的国有控股或参股股份有限公司和有限责任公司,已经进入市场,也进行了工资分配改革的尝试。在实现计划工资管理向市场化薪酬管理转轨的过程中,企业尤其需要个性化薪酬政策的支持,方可尽快进入正常的薪酬管理程序,不至于把工资改革当成企业薪酬管理活动本身而造成观念上的混乱。

1. 由企业决策层与薪酬专家团共同策划个性化的薪酬政策 由于国有资产的特殊性,企业必须在理顺国家、企业、投资者和劳动者等利益主体分配关系的基础上,借助薪酬专家的智

慧,结合企业发展战略,关注企业所面临的市场竞争和人才流动的特点,按照规范的薪酬政策框架,提出企业薪酬管理的基本导向和主要思路,从而避免“长官拍板”式薪酬决策方式可能给企业带来的负面效应。

2. 提高企业薪酬的透明度 对员工而言,公平既意味着薪酬分配结果的公平性,也意味着薪酬管理程序的公平性。薪酬对员工激励的着眼点不应该只是员工的既往行为,还要关注员工的日后工作行为。员工不可能也不需要了解制定薪酬的专业技术和具体细节。但是,薪酬政策导向和激励取向可以让员工感受到薪酬体系的倾向性。这对激励过程来说是相当重要的。因此,企业必须通过适当的途径和手段向员工宣传薪酬政策的基本精神。

3. 有侧重地体现薪酬政策目标 随着市场经济的发展,薪酬管理权逐步向企业转移。政府不可能直接控制企业薪酬管理的整个过程。企业对薪酬政策的把握,要体现为一些具体目标和指标。比如,“吸引并留住有价值的人才”目标与控制人工成本的目标在一定程度上彼此对立,企业要根据自身的不同发展阶段、不同经济实力和不同人员素质情况,分清需要关注的重点与非重点目标。

注释:

在美国,非豁免权员工(nonexempt)主要指一些蓝领工人。这些员工加班,企业须支付加班工资,并且受《美国公平劳工标准法》关于加班规定的约束。相反,豁免权员工(exempt)不受此约束,他们的基本薪酬通常采取年薪或月薪形式。这些人如果加班,企业不需支付加班工资。

主要参考文献:

[1]Balkin & Gomez Mejia. Matching Compensation and Organizational Strategies[J]. Strategic Management Journal ,1990 ,10: 153 - 169.
[2]Cynthia Lee,Cynthia Lee & Philip Bobko. The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness:A Two - Year Study of a Skill based Pay Plan[J].Journal of Management ,1999 ,25:851 - 873.
[3]Edilberto F. Montemayor. Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High performing Firms [J].Journal of Management ,1996 ,22(6) :889 - 908.
[4]Edward E. Lawler. Research Directions[J]. Human Resource Management Review ,2000 ,10(3) :307 - 311.
[5]Ronald G. Ehrenberg & George T. Milkovich. Compensation and Firm Performance[R]. NBER Working Paper Series No. 2145.

2003 年第 7 期要目预告

国外社会资本与管理学研究新进展

——分析框架与应用评述 郭毅 朱熹

国外超组织人力资源管理实践及其影响 王健友

西方家族企业接班模型评介与应用分析 苏启林 欧晓明

国外公司购并绩效理论及实证研究评述 刘平

激励性规制的理论与实践述评

——西方规制经济学的最新进展 余东华