

文章编号:1002-980X(2006)05-0067-04

企业薪酬体系设计思考

郑文力

(福州大学 管理学院,福州 350002)

摘要:通过分析我国企业薪酬设计中存在的问题,剖析薪酬结构及其应具备的功能,就基本工资、奖金、福利的设计提出具体方法,并指出薪酬需依企业不同发展阶段进行相应调整。

关键词:企业;薪酬;设计

中图分类号:F406 **文献标志码:**A

一、问题的提出

广义的薪酬,即报酬,是指员工因向企业提供劳动而获得的各种形式的回报,分为内在报酬和外在报酬两大部分。内在报酬是员工由工作本身而获得的满足感,是精神形态的报酬,包括参与决策、弹性工作制、工作的有趣性等;外在报酬则以物质形态表示,包括直接薪酬、间接薪酬及非财务性报酬。其中,直接薪酬则包括基本工资、奖金、股票期权等;间接薪酬即各种福利;非财务性报酬是指与职务相关的一些特殊待遇,如秘书、办公室装潢、特定停车位等。狭义的薪酬,则指企业向员工支付的各种形式的现金和实物,是广义薪酬中的外在报酬部分(但不包括非财务性报酬),也可称为货币性报酬,我们经常讲的薪酬概念即指狭义概念,也是本文所谈及的概念,这样,薪酬就分为了基本工资、奖金、福利三部分,其功能也对应为三种:(1)维持功能,指通过劳动,劳动者获得维持其基本生存所必须的物质,含吃、穿、住、行等方面,由工资来体现;(2)激励功能,指劳动者提供了超过工作标准的劳动所获得的补偿收入,由奖金来体现;(3)保障功能,指劳动者所获得的收入能够保障劳动者提供今后的劳动,即“维护”成本,这可由福利来体现。薪酬的结构与功能的对应关系如图1所示。

入世后,在运作规范的跨国企业面前,中国企业的薪酬水平相形见绌,外资企业工资高且结构合理一直是不争的事实,他们善于运用薪金来调动员工

的工作积极性。随着外资企业的涌入及中国人才市场上人员流动障碍的清除,我们必须就薪酬策略反省自己的不足,目前,我国企业薪酬水平偏低、薪酬结构不合理的现象均普遍存在。为留住人才,我们必须在薪酬设计上下功夫,既体现人才贡献的回报,也体现公司经营战略和价值观导向。

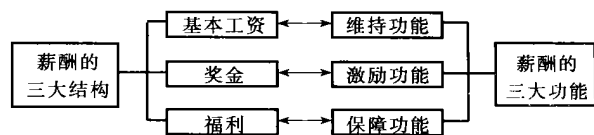


图1 薪酬结构与功能的对应关系

二、企业薪酬现状

企业在建立薪酬制度时,必须考虑对外公平和对内公平的原则。对外公平,是指企业必须建立一个在劳动市场上具竞争能力的薪金水平;对内公平则是指企业必须建立一个内部一致的薪级结构。

(一)薪金水平的厘定

薪金水平是指企业员工的平均薪金,厘定薪金水平的政策如下:(1)超出竞争企业水平——企业采用超出竞争企业的薪金水平来吸引和挽留优秀员工,使员工的高薪开支与其高绩效相对应,此为领先政策;(2)相应竞争企业水平——企业采用竞争企业的薪金水平,吸引和挽留称职的员工,使企业有能力在其他方面(如产品品质)跟其他企业竞争,此为相应政策;(3)低于竞争企业水平——企业采用低于竞争企业的薪金水平,减低劳工成本,但企业通过其他

收稿日期:2006-02-25

基金项目:福建省教育厅课题:薪酬机制与人才回流战略(JB02104)

作者简介:郑文力(1966-),女,福州人,福州大学管理学院教授,硕士生导师,研究方向为人力资源管理。

途径,如提供晋升机会和美化工作环境,以平衡薪金水平偏低的负面影响,此为落后政策。企业在厘定薪金水平时,必须参考劳动市场的数据进行分析,这些资料可以从顾问公司或政府部门购买或索取。在中华英才网的薪金水平调查中,除9.9%的人拒绝回答这一问题外,仅有1.4%的受调查者认为自己的薪金“不错,我十分满意”,认为自己所得“还行,比较合理”的占35.8%,另有52.9%的人表示“太少,与我付出的劳动不符”,可见,有半数以上的员工对自己的薪金不满,这显然难以激励他们努力工作,倘若企业没有形成一个外部公平、富有竞争性的薪酬水平,那么人才向高报酬的国外企业流动就不可避免,可见,企业必须就其薪金水平做出决策。企业在设计其薪金水平时,必须考虑如下三个因素:确保对人才的吸引力、降低企业财务压力、提高市场竞争力。

(二) 薪级结构的厘定

薪级结构是指企业内不同工作类型的薪金等级,企业可根据其竞争策略和企业文化建立起不同形式的薪级结构,它的形式有平坦形与高峭形两种,平坦形的薪级结构其薪金差异低,适用于以平等为主的企业文化;而高峭形的薪级结构,其细微地划分员工薪金等级,员工薪金差异大,薪金调整次数亦较密,这类结构对员工的激励作用较大,可减低员工因事业发展机会不足而外流。我国薪酬传统上采用的是平坦型结构,由于对员工的激励作用较低,目前正向高峭型的薪级结构迈进!

三、基于个人的薪酬设计

(一) 薪酬设计的理论依据

人力资本理论认为薪酬设计基于“价值创造”、“价值评价”、“价值分配”。价值创造是企业中通过人财物的有效配置,发挥人力资本潜能来进行的;价值评价是根据各岗位工作性质的不同来评价人力资本的价值实现;价值分配是企业对人力资本的回报,表现在员工从单位获得薪酬。价值创造是价值分配的前提,价值评价是价值分配的依据,价值分配是否合理又将进一步影响价值的创造。

期望理论认为,员工的工作积极性在很大程度上取决于薪酬的吸引程度以及得到它的可能程度,因此,若企业给予员工满意的薪酬,激发员工努力工作,企业就能获得更高的绩效,员工满意度的提高又激励他们更加努力工作(如图2所示),在良性的循环过程中,企业和员工实现了“双赢”的目标。

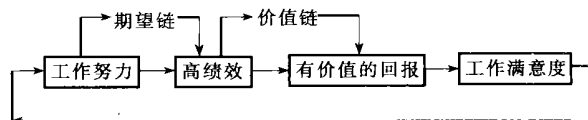


图2 期望回报价值链

(二) 基本工资的设计

将企业员工按工作类别(例如管理员工、技术员工、生产员工等)和工作等级(例如管理人员可分为总经理、部门经理和管工等)进行分类,企业可依“以人为本”的原则决定不同工作类别的平均薪金和同一工作类别不同等级的薪金。基本工资应综合考虑员工所具备的学历知识、技术能力、职称评定、工龄经验等因素,其目的是为了增强员工的稳定感、提高企业的用工灵活性,在不影响薪酬的情况下,员工可以从事不同的工作岗位,企业可以藉此鼓励员工不断学习新知识和技术。

(三) 奖金的设计

奖金的设计基于“工作为本”的原则,有赖于工作分析与工作评价。工作分析包括工作描述与工作规范两部份,工作描述即为职务说明书,是描述工作内容、工作方法以及工作环境的书面文件;工作规范以职务说明书的内容为依据,说明工作执行者所要具备的知识、技能和经验等,所有这些需由上级主管、人力资源部、员工本人各自分别采用访谈法、问卷法、观察法和现场工作日记法来完成。工作分析反映了企业对各个岗位的具体要求,工作评价则对各项工作进行分析和比较,并准确评估各项工作对企业的相对价值,重在解决薪酬的对内公平性,它是奖金设计的重要依据。工作评价的主要方法有:(1)工作排列法——把企业内所有工作按其价值进行比较和排列,通常有直接排列法和配对比较法。(2)工作分类法——把企业所有工作按已定的类别分类,每一类工作通常都有工作性质的客观描述。上述两种方法的优点都是简便与快捷,缺点都是过于主观和笼统,不能显示工作间重要性差距,且评价人很难熟悉所有工作,故只适用于工作类别较少的情况。(3)因素比较法——先确立某企业的标准工作(如工程师、秘书等),定出工作中的付薪因素(如工作技能、智力需求、体力需求、责任和工作环境等);再将企业的奖金按标准工作的付薪因素分配,建立薪金结构表,以供其他非标准工作与之相比较使用;然后,把企业每个员工工作与标准工作的付薪因素比较,依其重要性确定增减,定出各员工的奖金。(4)点数法——此法比因素比较法更为完善,首先,给付

薪因素设定权数来代表它们的相对价值;然后排列这些因素的不同程度,如优、良、中、及、差五级;最后对这些因素的程度以算术级数或几何级数(因素差距较大)制定一套奖金点数表,并根据企业具体的经营状况制定每个奖金点的点值,每个人的奖金则等于各自不同的点数乘以点值。后两种方法的优点是合理与客观,缺点则是复杂和费时。

值得说明的是,在国外的教科书中,将上述的四种方法用于基本工资的设计,使工资的发放立足于业绩、根植于工作,这在讲求市场竞争的企业中是无可厚非的,但鉴于我国目前工资体系的具体情况、企业薪酬设计的能力、员工的心理承受力,笔者认为,在一个过渡期内,在基本工资的评定上仍应坚持“以人为本”的原则,而在奖金的发放上则应以“工作业绩”为先导,可依企业的具体情况选择上述四种方法来使用。

(四)福利的设计

员工福利是指企业内的所有间接报酬,在我国的企业中福利分为法定福利和企业福利两大部分。法定福利是政府通过立法要求企业必须提供的,包括员工集体生活设施(食堂、浴室等)、集体文化娱乐设施(员工俱乐部、员工活动中心等)、员工困难补助、必要的补贴(探亲待遇、上下班交通费补贴、冬季取暖补贴等);企业福利是企业在没有政府立法要求的前提下,依照自身经营状况主动提供的,例如工作餐、旅游、通信补贴等。福利同样会影响员工的流失率和企业的竞争力,故同样应谨慎设计和应用。

四、基于小组“奖金设计模式”的提出

当工作成果是由小组成员合作促成、难以衡量个别员工的贡献时;当企业经营处于急剧转型中、无法订立个人工作标准时,皆宜采用小组奖励模式。这种方式能通过奖金将小组团队的利益和企业的利益较紧密地结合起来,也较为工会所接受。要有效地实施小组奖金制度,企业必须在其他管理作业上予以配合,尤其是容许和鼓励员工表达意见和参与决策,让员工有机会参与设计和落实奖金的计算方法。众所周知,生产一线工人的奖金可以依据生产产品的数量和质量加以发放,但管理人员的奖金相对而言缺乏标准。笔者有幸受福州某企业之邀,对其管理人员的奖金发放进行设计,鉴于该企业处于初创阶段、人数不多,并无完善的工作分析体系,且工作成果多为部门员工集体智慧凝结而成,笔者提出用层次分析法对其部门奖金发放进行设计,各部

门皆派代表参与了设计过程,其结果在企业实际应用中颇受好评,现将此法介绍如下,以飨读者。

该企业设有人事部、营销部、财务部、质管部、工程部、保安部六个部门,我们考虑的付薪因素如下:劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动环境,它们分别用英文字母 A、B、C、D 来表示,付薪因素重要程度评分尺度见表 1,运用排列法进行层次分析、依表 1 的评分标准打分,可确定各个部门的付薪因素权数(见表 2—表 7)。

表 1 评判量化法则

标度	定义
1	i 因素与 j 因素同等重要
2	i 因素比 j 因素略重要
3	i 因素比 j 因素较重要
4	i 因素比 j 因素重要得多
5	i 因素比 j 因素重要得很多

表 2 人事部付薪因素评判表

	A	B	C	D	$\sum \alpha_{ij}$
A	1	2	3	4	10
B	1/2	1	2	3	6.5
C	1/3	1/2	1	2	3.83
D	1/4	1/3	1/2	1	2.08
$\sum \alpha_{ij}$					22.41

表 3 营销部付薪因素评判表

	A	B	C	D	$\sum \alpha_{ij}$
A	1	3	2	3	9
B	1/3	1	1/2	1	2.83
C	1/2	2	1	2	5.5
D	1/3	1	1/2	1	2.83
$\sum \alpha_{ij}$					20.16

表 4 财务部付薪因素评判表

	A	B	C	D	$\sum \alpha_{ij}$
A	1	1/2	2	3	6.5
B	2	1	3	5	11
C	1/2	1/3	1	2	3.83
D	1/3	1/5	1/2	1	2.03
$\sum \alpha_{ij}$					23.36

表 5 质管部付薪因素评判表

	A	B	C	D	$\sum \alpha_{ij}$
A	1	1/2	2	2	5.5
B	2	1	3	3	9
C	1/2	1/3	1	1	2.83
D	1/2	1/3	1	1	2.83
$\sum \alpha_{ij}$					20.16

表 6 工程部付薪因素评判表

	A	B	C	D	$\sum \alpha_{ij}$
A	1	2	1/2	1/3	3.83
B	1/2	1	1/3	1/4	2.08
C	2	3	1	1/2	6.5
D	3	4	2	1	10
$\sum \sum \alpha_{ij}$					22.41

表 7 保安部付薪因素评判表

	A	B	C	D	$\sum \alpha_{ij}$
A	1	1/2	1/4	1/3	2.08
B	2	1	1/3	2	5.33
C	4	3	1	2	10
D	3	1/2	1/2	1	5
$\sum \sum \alpha_{ij}$					22.41

设 A、B、C、D 的权重系数分别为 α_1 、 α_2 、 α_3 、 α_4 。利用公式 $\alpha_i = \sum \alpha_{ij} / \sum \sum \alpha_{ij}$ 可算出人事部各付薪因素的重要性程度为： $\alpha_1 = 0.45$ ， $\alpha_2 = 0.29$ ， $\alpha_3 = 0.17$ ， $\alpha_4 = 0.09$ 。同理可得各部门的薪酬权重系数，营销部为： $\alpha_1 = 0.45$ ， $\alpha_2 = 0.14$ ， $\alpha_3 = 0.27$ ， $\alpha_4 = 0.14$ ；财务部为： $\alpha_1 = 0.28$ ， $\alpha_2 = 0.47$ ， $\alpha_3 = 0.16$ ， $\alpha_4 = 0.09$ ；质管部为： $\alpha_1 = 0.27$ ， $\alpha_2 = 0.45$ ， $\alpha_3 = 0.14$ ， $\alpha_4 = 0.14$ ；工程部为： $\alpha_1 = 0.17$ ， $\alpha_2 = 0.09$ ， $\alpha_3 = 0.29$ ， $\alpha_4 = 0.45$ ；保安部为： $\alpha_1 = 0.09$ ， $\alpha_2 = 0.24$ ， $\alpha_3 = 0.45$ ， $\alpha_4 = 0.22$ 。

假设该企业针对付薪因素的重要性程度，每年为每个付薪因素支付的奖金如下：劳动技能 3 万、劳动责任 2 万、劳动强度和劳动环境均为 1 万，我们就可根据测算出的各部门付薪权重的不同，明确不同部门不同的工作价值——即各部门可得奖金，人事部门的奖金为： $3 \times 0.45 + 2 \times 0.29 + 1 \times 0.17 + 1 \times 0.09 = 2.19$ 万，同理可确定营销部为 2.04 万、财务部为 2.03 万、质管部为 1.99 万、工程部和保安部为 1.42 万，这样，该企业除了员工工资和福利如约发放外，到年末各部门的每个员工均按上述数额拿到了各自的奖金。

五、薪酬方案的适时调整

根据企业的需要选择合适的薪酬设计方案后，

就要严格执行以发挥其保障、激励功能，因此构建一套完整的薪酬评价方法实属必要。它包括(1)效果评价法——根据目前薪酬体制的运行效果对现行薪酬方案进行评价，包括员工流动率、工作态度、出勤率、成品率、业绩增长幅度等。(2)顾客满意度调查法——通过顾客对员工的满意度情况来了解员工在具体工作中的表现，可以间接反映出员工对薪酬的满意度。(3)实时调查法——对薪酬运行进行实时的监控，调查员工薪酬的满意度情况，可以采取员工自评和领导、同事他评，但此法适用于公开工资制，让大家在和睦相处的前提下客观地反映员工对薪酬的满意度。

总而言之，企业在瞬息变化的市场经济中要保存实力就必须持续关注市场、关注同行的薪酬设计情况及自身薪酬体系的运行效果，应随着企业经营状况和市场薪酬水平的变化做出相应的调整，采取“与时俱进”的动态管理思想。一般而言，当企业处于高增长长期时，应着重控制成本和提高效率，此时员工福利较低、但基本薪金必须具备竞争力、奖金设计必须较高以鼓励员工的创业激情；随着企业进入成熟阶段，奖金有所下降可福利却有所回升，通过总结企业成长的规律，综合有关企业发展与薪酬制度的研究结果，企业在不同的发展阶段，应有不同的基本薪金、奖金和福利组合，详见表 8。

表 8 企业薪酬组合

企业发展阶段	薪酬水平		
	基本薪金	奖金	福利
投入期	低	高	低
高增长长期	具竞争力	高	低
成熟期	具竞争力	具竞争力	具竞争力
稳定期	高	低	高
衰退期	高	没有	高
更新期	具竞争力	高	低

参考文献

[1] 张德. 人力资源开发与管理 [M]. 清华大学出版社, 2003 年
[2] 何永福, 杨国安. 人力资源策略管理 [M]. 台北三民书局, 1995 年
[3] Milkovich & J. Newman, Compensation, 2 nd ed., (Irwin, 1987)

(下转第 88 页)

转换能力与创新行为有中介效果。

六、小结

本文在研究个人创新行为、个人知识转换能力以及网络形态与网络中心性含义的基础上,定性地分析和探讨了个人知识转换能力与网络中心性对创新行为的影响,并结合对三位广告界资深人士进行的深度访谈分析,指出个人的知识转换能力越高,其创新行为表现越好;个人在不同网络形态中的中心性与创新行为呈正向相关关系。并且,存在网络中心性是知识转换能力与创新行为关系的中介变量的可能。因此,企业在进行人力资源管理时,要注重员工知识转换能力的培养和提高,为员工知识转换能力的提高创造有利条件;同时,还应规划有效的人际互动网络策略,通过员工个人网络中心性的提高,促进和提升个人的创新行为,进而提高团队创新绩效。对于如何定量地分析个人知识转换能力以及网络中心性与创新行为的关系,是值得进一步研究的课题。

参考文献

[1] 罗家德. 2003. 社会网分析讲义[M]. 北京: 社会科学文献出

版社.

- [2] 王思峰, 黄家齐, 郑俐敏. 2002. 团队知识转换与知识创造
的实验研究: 知识螺旋理论的验证[DB].
- [3] Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in
organization[J]. Research in Organizational Behavior, 10: 123
- 167.
- [4] Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. 2001. Organizational
knowledge management: A contingency perspective[J]. Jour-
nal of Management Information Systems, 18(1): 40 - 42.
- [5] Ibarra, H. 1993. Network centrality, power, and innovation
involvement: Determinants of technical and administrative
roles[J]. Academy of Management Journal, 36(3): 471 -
501.
- [6] Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge - Creating
Company[M]. Oxford University Press, Inc.
- [7] Patton, M. Q. 2002. Qualitative evaluation and research meth-
ods(3rd ed.) [M]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- [8] Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. 2003. The social side of
creativity: A static and dynamic social network perspective
[J]. Academy of Management Review, 28(1): 89 - 106.
- [9] Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer,
M. L. 2001. Social networks and the performance of individ-
uals and groups[J]. Academy of Management Journal, 44(2):
316 - 325.
- [10] Zhou, J., & George, J. M. 2001. When job dissatisfaction
leads to creativity: Encouraging the expression of voice[J]. A-
cademy of Management Journal, 44(4): 682 - 696.

Knowledge Conversion Capabilities and Network Centrality Influence on Individual Innovation Behavior

XUE Jing¹, XIE He-feng^{1,2}

(1. College of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China;

2. School of Economics & Management, Nanhua University, Hengyang Hunan 421001, China)

Abstract: Individual innovation behavior contributes to enterprises' survival, and growth. The paper analyzes the effects of knowledge conversion capabilities, and network centrality on individual innovation behavior by interviewing three experienced practitioners of advertising firms. It illustrates that individual knowledge conversion capabilities and innovation behavior are positively related to individual innovation behavior.

Key words: knowledge conversion capabilities; network centrality; innovation behavior

(上接第 70 页)

Thinking of Company's Salary Structure Composing

ZHENG Wen-li

(Management School of Fuzhou University, Fuzhou 350002, China)

Abstract: Salary structure and its function in the companies in China have been analyzed through the analysis of the problems existing in salary structure of the companies and specific approach has been proposed in terms of the composing of basic salary, benefits and premium. The writer has also pointed out that the salary structure should be adjusted based on different development phases of the companies.

Key words: Company; salary structure composing