

# 竞争力导向型企业薪酬水平政策探讨

何燕珍

(厦门大学 管理学院,福建 厦门 361005)

**摘 要:**本文针对企业不同的薪酬目标,指出了企业薪酬水平政策的竞争力导向特点。在此基础上,进一步分析、证实企业薪酬水平政策与企业经营战略的关系。最后提出了提升企业薪酬水平政策竞争力的思路:薪酬水平政策的重点要关注对企业经营战略产生影响的群体,研究他们的薪酬水平情况,并需要与其他薪酬政策相配合,才能真正达到企业对竞争力的要求。

**关键词:**薪酬水平;薪酬政策;竞争力导向

企业薪酬管理是否能够配合经营战略完成企业所要求的各种目标,已经成为受普遍关注的问题。企业追求具有竞争力的薪酬方案,使得薪酬水平既有吸引力又能取得成本优势。从理论上讲,古典经济学理论已经从不同角度,提出了企业薪酬水平的决定因素。按照这些理论观点,企业的任务非常简单,只要弄清楚各种劳动力的边际生产率以及市场工资率,然后再根据利润最大化原则确定每一种劳动力的雇佣数量。在这样的模型中,企业实在没有必要去设计薪酬水平政策。但在现实中,企业大多非常关注薪酬水平政策,重视本企业薪酬支付水平与外部劳动力市场(尤其是竞争对手)薪酬水平的比较,并尽可能获得某一方面的优势。事实上,有许多因素会导致企业薪酬水平不同于外部劳动力市场的薪酬水平。因此,在特定条件下,企业是在“确定”工资,而不是在“发现”工资。

## 一、不同企业给相同职位同质劳动者支付不同薪酬的原因

关于不同企业之间薪酬水平的差异,几乎所有的经济学家都认为效率工资理论(efficiency wage theory)已经对此作出了解释。因为企业一旦提供高于市场的工资,就可以获得人员使用方面的优势。究其原因:一是较高的工资可以防止员工偷懒。员工偷懒一旦被发现,被解雇的机会成本增加,较高的工资有利于降低员工偷懒的倾向。二是高工资可以吸引素质更好的员工前来求职;同时,企业能以较低的成本来挑选素质较高的员工。三是高工资导致流动率的下降,从而可以相应降低员工流失的成本(Solow, 1979; Salop 和 Stiglitz, 1984; Mankiw, 1997)。这样,只要经济实力许可,企业就会支付高于其他企业的薪酬水平,以提高本企业人力资源管理的竞争力。

但是,效率工资理论却不能解释某些企业提供市场均衡工资,甚至低于市场工资的行为。信号工资理论(signaling theory)则从不同的角度分析了这个问题。这种理论认为,有的企业把薪酬政策作为传递信息的渠道,向求职者和在职职工表明企业所期望的行为和价值取向(Barber, Barron, Bishop 和 Dunkelberg, 1985)。比如,以培训机会和高额股票期权来弥补低工资,可能比单纯支付市场工资更能够吸引重视长期发

收稿日期:2004-06-01

作者简介:何燕珍(1969-),女,厦门大学管理学院讲师、管理学博士。

展的员工。

实际上,这些理论还是不能完全解释企业之间存在薪酬水平差异这个问题。一般地说,企业的薪酬水平会直接影响企业在劳动力市场上获得优质劳动力的可能性。因此,企业为了实现某种薪酬目标,必须与外部组织进行薪酬水平比较。

## 二、不同薪酬水平政策的竞争力讨论

### 1. 不同薪酬水平政策的目标分析

一般地说,企业薪酬水平政策关注的是以下目标:控制劳动力成本;吸引并留住有价值的员工;提高劳动生产率;提高员工薪酬满意度(Rynes和Barker,1990;Margaret,Williams和Dreher,1992)。如果把企业战略分为成本先导型(cost leaders)、创新型(innovators)和差异型(differentiators)三种,那么不同战略导向的企业必须争取不同的薪酬水平政策。

首先,成本先导型企业更强调“劳动成本”目标,以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,尽量避免成本超支(Miller,1986)。

其次,创新型企业必须把重点放在吸引并留住有价值员工的目标上,网罗大量掌握复合技能的专家型员工,满足企业对员工技能的要求,借助外聘员工来提升企业的竞争力(Miller,1986)。

最后,实施差异型战略的企业强调的是薪酬的“激励”功能,鼓励员工对组织整体目标的认同,提高员工的工作热情,高效完成工作任务。它们更强调员工之间的高度协调和配合(Schuler和Jackson,1987)。

典型的薪酬水平政策分为领先型、追随型、落后型、权变型和综合型等五种类型。这些政策的竞争力影响着组织实现不同目标的能力,这种能力反过来又会影响组织的绩效(Milkovich和Newman,1999)(参见表1)。由表1所示,领先型政策最大的优点在于吸引员工,减少员工在薪酬方面的不满;追随型政策没有独特的优势;落后型政策的优势在于控制成本;权变型政策对不同的职业类型采用不同的政策,以其灵活性获得成本和工作效率方面的优势;而综合型政策则把薪酬扩大到非货币范畴,关注的是员工获得的总体报酬对员工产生的心理效用,用灵活的组合来替代简单的薪酬水平差别,为企业创造吸引力和竞争力。然而,这种多元化组合也可能造成操作方面的困难,进而导致员工的不公平感。因此,对于成本先导型企业来说,其薪酬水平更可能低于竞争对手,强调薪酬政策的“劳动成本”目标,适应企业控制成本的要求(Miller,1986;Arthur,1994)。创新型企业应该把薪酬水平政策的重点放在吸引并留住高素质员工的目标上,其薪酬水平更有可能高于市场一般水平,以吸引高技能的专家型员工,满足企业对员工技能的要求(Miller,1986)。这些都说明薪酬水平政策对企业战略的重要意义,通过提高薪酬吸引力和薪酬成本—效益比来实现企业的目标。

表1 企业薪酬水平政策与薪酬目标的关系

薪酬水平政策	薪酬目标				
	吸引员工	留住员工	劳动成本控制	减少员工对薪酬的不满	提高劳动生产率
领先型	+	+	?	+	?
追随型	=	=	=	=	?
落后型	-	?	+	-	?
权变型	?	?	+	?	+
综合型	+	+	+	-	?

注:表中“+”代表正相关,“-”代表负相关,“=”代表不相关,“?”代表不确定。

资料来源:根据本文参考文献[5]第193页的图表整理而成。

### 2. 三种典型薪酬水平政策的竞争力讨论

不同的薪酬水平政策各有其产生的根源。但是,这并不等于说,薪酬水平越高,薪酬的竞争力也就越高。在前述五种政策中,领先型政策、市场追随型政策和落后型政策的导向截然不同,而后两种政策则是它们的衍生政策。这里,仅对三种基本政策的竞争力进行分析。

首先,领先型政策的竞争力。正如效率工资理论所阐释的那样,领先型政策可能获得多方面的优势。但

现实中企业却面临多方面的压力。一是管理压力。因为企业在通过支付较高的薪酬吸收了大批有能力的员工以后,如果不能通过各种管理手段将高投入转化为高回报,那么高薪给企业带来的就不是资本,而是一种负担,最终会因为“骑虎难下”而造成被动。二是效率工资的“电影院”效应。在其他企业不用或很少采用效率工资的情况下,某一企业使用效率工资的收益是显著的,但如果许多企业都提高工资,那么就会出现“电影院”效应。这意味着市场均衡工资的提高将导致连环的“步步高”结果,而效益相对较差的企业就难以招架。有些行业的行业性高薪往往无法使企业获得效率工资的优势。

其次,市场追随型政策的竞争力。这是企业最为通用的薪酬水平政策,根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位。实施这种薪酬水平政策的企业往往是既希望确保自己的薪酬与竞争对手保持基本一致,以免在产品市场上处于不利地位;同时又希望自己能够吸引并留住员工,不会在劳动力使用方面输给竞争对手。采用这种薪酬政策的企业,风险可能最小。它们能够吸引到足够数量的员工为其工作,不过在吸引那些非常优秀的求职者方面没有什么优势。

一般来说,在竞争性劳动力市场上,实施市场追随政策的企业没有独特的优势,它们往往会参加大型招聘会,通过多花时间、广泛搜寻、精挑细选的方式来招聘高素质的员工。此外,采用这种薪酬政策的企业还注意随时根据外部市场的变化调整企业的薪酬水平,以与市场水平保持一致。这种企业一般在成本和人员吸引力方面难有强劲的竞争力。实际上,这种薪酬水平政策的竞争优势取决于如何调整企业核心员工的薪酬。外部市场薪酬水平是企业薪酬政策的主要参考依据,企业要取得薪酬方面的竞争力其关键在于保持内部合理的薪酬差距,适当拉开重要职位和非重要职位的薪酬差距。这也说明,职位或职位群的概念在追随型政策中的地位显得更加突出,职位之间的薪酬差异直接影响到企业薪酬竞争力的高低。

最后,落后型政策的竞争力。采用落后型薪酬政策的企业规模往往相对较小,大多要面对竞争的产品市场,边际利润率比较低,成本承受能力较弱。由于受到产品市场低利润率的制约,企业没有能力为员工提供高水平的薪酬,这是企业实施落后型政策的一个主要原因。还有一些企业实施落后型薪酬政策是出于这样一种考虑:以薪酬成本来弥补吸引并留住合格员工方面的弱势(Klaas和McCledon,1996)。这种政策面临的最重要问题就是企业聘用无经验的员工造成的直接和间接培训费用,以及培训后的跳槽风险。不言而喻,落后型薪酬政策不利于企业吸引高素质的员工,而且在实施这种政策的企业中,员工的流失率往往也比较高。

尽管落后型政策会削弱企业吸引并留住员工的能力。但是,如果能以提高员工未来收益作为补偿,那么这种政策反而有助于提高员工对企业的承诺,培养他们的团队意识,进而提高企业绩效。此外,实行这种薪酬政策的企业可以通过提供富有挑战性的工作,创造理想的工作环境,营造良好的同事关系来弥补薪酬方面的劣势。

### 3. 薪酬水平政策竞争力的体现

在现实中,出于薪酬竞争力的考虑,企业不可能采取单一的薪酬水平政策,而是对上述典型的政策进行修正,以便利用某些差异化优势。企业往往根据职别或者员工类型来制定不同的薪酬水平政策,而不是对所有的职位和员工采用相同的薪酬水平定位。薪酬竞争力往往就在于薪酬政策的灵活性和针对性:对于劳动力市场上的稀缺人才以及企业希望长期雇用的关键员工,企业往往会采取更有吸引力的薪酬政策;对于劳动力市场上的富裕劳动力以及受鼓励流动的员工,则采取市场追随型政策甚至落后型政策。这样,企业既能吸引和留住自己所需的员工,又可以合理控制薪酬开支。此外,企业还应该对企业薪酬的不同构成部分采用不同的政策,以传递企业的价值取向以及经营导向。

总而言之,企业薪酬水平应该是对薪酬成本、劳动生产率和薪酬吸引力等各因素进行平衡的结果(Klaas和McCledon,1996)。企业薪酬支出多,并不就意味着薪酬成本高,薪酬效率低;相反,薪酬支出少,也并不意味着薪酬成本低,薪酬效率高(Taylor,2000;Pfeffer,1996)。薪酬效率的最终衡量标准是单位薪酬成本的效率贡献值。也就是说,薪酬成本的考察依据不是薪酬水平的绝对值,而是薪酬与效率贡献的比值。企业薪酬竞争力的比较除了薪酬水平的吸引力以外,重要的是薪酬成本的效率分析。

## 三、企业薪酬水平选择的影响因素分析

从企业层面看,影响薪酬水平的因素来自于企业内外部的压力。具体地说,首先,在劳动力市场上招聘

到具有合格技能和能力的员工;其次,产品(服务)市场的竞争对企业财务状况的影响;最后,企业对劳动力的特殊需要,如企业的行业特征、规模和经营战略等。

这些因素在不同的经济背景下,会对企业薪酬水平产生不同的影响,并且会发生变化。有调查表明,它们对美国企业薪酬水平的影响在短短的5年时间里就发生了相当明显的变化(具体见表2)。从前4位因素的排列变化可以看出,生产率、劳动成本以及利润等企业效率因素的影响力逐步超过一些不可控制的环境因素,这说明企业更加强调薪酬对企业成本和绩效的贡献。这些因素以不同方式、途径对企业薪酬水平决策产生作用。

表2 薪酬目标各影响因素的相对重要性比较

顺序	1978年	1983年
1	所属行业	公司生产率或劳动成本
2	当地劳动力市场状况和工资率	公司预期利润
3	公司预期利润	当地劳动力市场状况的工资率
4	公司生产率和劳动成本	所属行业
5	消费价格指数上升	消费价格指数上升
6	本公司工资方案对其他公司方案或非工会会员薪酬水平的影响	公司内部的工资形式
7	罢工的潜在损失	本公司工资方案对其他公司方案或非工会会员薪酬水平的影响
8	公司内部的工资形式	公司内部的福利形式
9	公司内部的福利形式	罢工的潜在损失
10	其他行业的主要工会组织	全国劳动力市场状况和工资比率
11	全国劳动力市场状况和工资比率	其他行业的主要工会组织

注:该调查样本是美国197家公司,表中罗列了1978年和1983年影响薪酬目标的各种因素;排列的顺序1表示最主要的因素;11表示最不重要的因素。

资料来源:Audry Freedman, *The New Look in Wage Policy and Employee Relation* (New York: the Conference Broad, 1985);转引自本文参考文献[5],并进行改编。

### 1. 劳动力市场特征

主要表现为对不同职业薪酬差别的影响。当不同职业的劳动力出现供求变化时,市场引导企业重新确定不同岗位的均衡薪酬水平。在某种职业劳动力短缺的情况下,该职业的劳动力处于垄断地位,就可能获得垄断性薪酬。或者,基于企业经营战略的需要,企业对不同类型的岗位采取不同的政策。

### 2. 产品市场特征

产品市场的竞争程度影响薪酬水平政策。对于竞争对手较少的企业,一般意味着企业的产品或服务需求曲线的弹性较小甚至无弹性,企业可以提高产品价格,而不用担心消费者会减少对产品或者服务的消费。换言之,这种企业实际上可以通过提高价格的方式将较高的薪酬成本转嫁给消费者。在这种情况下,企业支付较高的薪酬水平自然是可行的。而一旦丧失垄断地位,企业由于无法将高水平薪酬所产生的成本负担通过较高的价格转嫁给消费者,因此也就失去了支付高薪的基础。因而,当企业处于完全竞争或类似完全竞争的环境下,企业所制定的薪酬水平往往和市场平均水平甚为接近。

### 3. 企业的行业特征

不同行业的资本-劳动结构差异影响着薪酬水平,资本密集型企业更倾向于高水平的薪酬政策。原因之一在于这种行业对资本投资的要求高,造成了新企业进入的天然壁垒,从而更容易形成卖方垄断结构而提供高报酬。原因之二在于这些行业往往要求从业者具有比较高水平的人力资本投资,具有较高知识技能的员工相应需要高水平的薪酬。原因之三在于资本对劳动力的比例较高,意味着劳动报酬在企业总成本支出中所占的比例相对较小,资本的利润较高,从而有能力支付较高的薪酬。现实中,那些劳动密集型行业,人工

成本占总成本的比例较高,一般都属于低工资产业部门,如服装加工业、纺织业、皮革制品业等。

#### 4. 企业规模

在其他因素类似的情况下,大企业同等条件的员工所支付的薪酬水平往往要比中小企业支付的薪酬水平要高。对此的解释主要有:一是培训的原因。大企业更有优势也更有必要保持长期雇佣关系,从而会有更大的动力去培训员工,而对员工人力资本的投资增加则会提高他们的收入能力。二是工作监督的原因。企业规模越大,对员工的工作进行监督就越困难,企业就越希望能够采用其他方式来激励员工。在这种情况下,效率工资理论所揭示的原理很容易导致大企业采用高于市场水平的薪酬,以激励员工在没有严密的直接监督的情况下也能够努力工作。三是经济实力的原因。大型企业具有支付较高薪酬的经济实力,为了获得劳动力优势,打击竞争对手,尤其是新进入该行业的竞争对手,企业更倾向于提供高水平的薪酬,同时又可以更多的精力投入到那些比控制薪酬成本更为重要和更有价值的工作中去。

#### 5. 企业经营战略因素

如前所述,讲究低成本的企业,必然会尽一切可能去降低成本,其中包括薪酬成本,这样的企业大多身处劳动密集型行业,边际利润偏低,盈利能力和支付能力都比较差。因而,它们的总体薪酬水平不会太高。相反,实施创新战略的企业为了吸引有创造力、敢冒风险的员工,必然不会太在意薪酬水平的高低,他们更关注薪酬成本可能会给自己带来的收益,只要较高的薪酬能够吸引并留住优秀的员工,创造高水平的收益。

综合以上的分析思路,图1描述了各种因素对企业薪酬水平政策的影响途径。不管何种因素对企业薪酬水平政策的影响,必定以企业经营战略为最终影响环节对薪酬水平产生作用,再转而反映在企业薪酬水平的选择上。这进一步说明了企业薪酬水平政策与企业战略的关系。

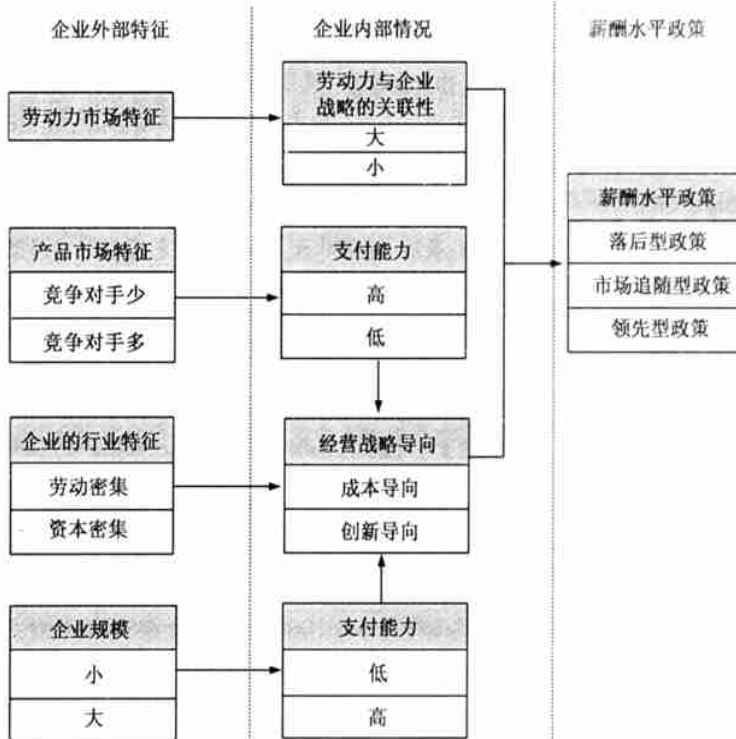


图1 各种不同因素对企业薪酬水平政策的影响途径分析

### 四、提升企业薪酬水平政策竞争力的思考

传统上,企业倾向于把组织中所有工作(或岗位)的平均薪酬水平(其中包括基本薪酬、奖金以及福利)与

市场或竞争对手进行比较(Roy,2001)。但是,值得注意的是,将一个企业所有员工的平均薪酬水平与另一个企业所有员工的平均薪酬进行比较并不代表竞争力的全部意义,薪酬竞争力的关键还在于对不同组织中类似职位和类似技能的薪酬水平的比较。如果由于企业内部薪酬差距的原因,重要职位和非重要职位之间的差距没有适当拉开,哪怕整体的薪酬水平再高也只会失去竞争力,无法获得高成本支出所能带来的优势。这就说明,企业应该在内部公平的基础上来讨论薪酬水平问题。薪酬水平的竞争力应该强调的是不同群体的情况,仅仅考察企业薪酬整体水平的高低,简单认定较高或较低薪酬水平具有竞争力,就可能产生错觉,从而影响决策的正确性。薪酬水平决策的重点要落实在对企业战略产生影响的人群的薪酬情况的研究。

除此之外,企业还要考虑非现金薪酬对薪酬水平的替代作用。比如,IBM公司在某些方面领先于竞争对手:众多的培训机会、多种员工扶助方案等。但是它的基本薪酬仅相当于,甚至是落后于竞争对手,业绩奖金也仅与竞争对手相当,创造财富的骨干员工持股却是领先的。此外,该公司还给员工提供了富有挑战性的工作,作为薪酬系统的延伸(Milkovich,1999)。因此,向员工提供特殊培训的企业就有可能适当降低薪酬水平,而不影响薪酬的竞争力。在这种情况下,企业可以权衡劳动力成本与收益之间关系,考察留住某些受过特殊培训的员工而获得的收益,能否抵消因提高这些员工的薪酬所造成的成本增加。

为了支持企业战略,企业薪酬政策是一个整体性体系,仅仅依靠薪酬水平政策还不够,还需要其他方面薪酬政策的配合。如差异型和成本先导型企业需要高比重的刺激薪酬来进一步达到激励目标。这些企业倾向于采用定量方法衡量工作成果以确定薪酬的数额,通过收益分享等措施来提高效率。创新型的企业提倡稳定的薪酬,所追求的企业文化是以员工强烈的归属感为重(Kerr和Slocum,1987)。它更侧重于采用绩效加薪(merit pay)方式,承认员工过去令人满意的工作行为,在基本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)。因此,薪酬水平政策并不足以对企业战略的支持,但是其竞争力在于某些目标的实现。特别地,当薪酬方案扩大到包括像福利或工作安全性等一类项目的时候,企业就必须决定如何在一揽子薪酬方案中对工资和其他一些有价值的报酬项目进行组合。由于外部环境日趋复杂多变,因此企业薪酬政策所要达到的目标就更需要具有动态性,方可满足企业经营战略的要求(Montemayor,1996)。这样,企业薪酬水平政策也需要相应的配合和调整,才能达到企业对竞争力的要求。

**注释:**

所谓电影院效应是指在看电影时,前排的人如果站起来,后排的人必须站得更高才能看到。这种效应在工资方面表现为:企业竞相提高工资水平,以获得人力资源方面的优势,但这样做的可能严重后果就是人力成本方面的压力使得企业反而失去竞争力。

本图根据表2的因素归纳分类后制成,某些因素未能纳入该分析体系,但其影响途径最终都可以归结为经营战略。因此,随着企业外部环境的变化,甚至需要考虑更多的因素。笔者认为,这些因素也一样符合这个规律,即最终通过企业经营战略得到体现。

**主要参考文献:**

[1]Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. . Matching Compensation and Organizational Strategies[J]. Strategic Management Journal, 1990,12:153 - 169.

[2]Cable, D. M. & Judge, T. A. . Pay Preference and Job Search Decisions: A Person - Organization Fit Perspective[J]. Personnel Psychology, 1994, 47(2) :317 - 348.

[3]Carl M. Campbell . Do Firm Pay Efficiency Wages? Evidence with Data at the Firm Level[J]. Journal of Labor Economics,1993,11(3) :442 - 469.

[4]Klaas, Brian S. & McClendon, J. A. . To Lead, Lag, or Match: Estimating the Financial Impact of Pay Level Policies[J]. Personnel Psychology, 1996, 49:121 - 141.

[5]乔治·T. 米尔科维奇( George T. Milkovich ),杰里·M. 纽曼著;董克用等译. 薪酬管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,2002.

[6]理查德·索普吉尔 霍曼著;姜红玲译. 企业薪酬体系设计与实施[M]. 北京:电子工业出版社,2003.