

薪酬战略与企业绩效的相关性研究

■余向平

一、薪酬战略的基本维度

薪酬战略一般由报酬一揽子计划的设计、市场定位和报酬策略的选择等基本维度组成 (Milkovich, 1988)。其中“报酬一揽子计划的设计”是指报酬方案中薪水、福利和激励报酬等成分的相对重要程度; 市场定位是指企业将报酬定位在低于或高于其竞争者水平的范围: 报酬策略的选择则由企业的管理体制、效标和酬劳员工程序上的方法组成。目前国外的研究者已经开发了测量这些维度的量表, 共有 13 个子维度 (Balkin & Gomez-Hejia, 1990)。其中报酬一揽子计划设计维度包括薪水、福利和激励报酬 3 个子维度; 市场定位维度包括与竞争者相比较的报酬 1 个子维度; 而报酬策略的选择维度则包括 9 个子维度, 分别是: 风险分担、报酬关系的内部一致性、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。

二、薪酬战略的模式及其与企业总体战略的关系

将标准正态分布的密度函数的横轴 (-3, 3) 区间长度按固定资产的折旧期限等额地分为 n 段, 每段的平均长度为 $\frac{6}{n}$, 形成 n 个区间, $[-3 + 6(t-1)/n, -3 + 6t/n]$, (t=1, 2, ..., n), 将各段对应的曲边梯形的面积 $[\Phi(-3 + \frac{6}{n}t) - \Phi(-3 + \frac{6}{n}(t-1))]$ 作为各期的固定资产折旧率, 其中 t 从 1 到 n。

其次, 构造过渡变量 D, 建立正态动态折旧的等值关系。

$$C - S \times (P/F, i, n) =$$

$$D \cdot \int_{-3 + \frac{6}{n} \times 0}^{-3 + \frac{6}{n} \times 1} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}u^2} du + \dots$$

$$+ \frac{D \cdot \int_{-3 + \frac{6}{n} \times (n-1)}^{-3 + \frac{6}{n} \times n} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}u^2} du}{(1+i)^n}$$

(一) 薪酬战略的模式

模式

根据 Gomez - Mejia 和 Welbourne (1988) 的研究, 企业薪酬战略主要通过三个维度来进行区分, 即确定报酬水平的效标或基准、薪酬体系的设计和和管理框架。根据三个维度及其相关子维度的情况, 我们可以将薪酬战略的模式划分为如表 1 所示的两种模式。

(二) 薪酬战略与企业总体战略的关系

从薪酬战略与企业战略匹配的角度来思考问题是非常有用的。在选择一种薪酬战略(制度)的时候, 企业必须考虑如何有效地使其融入企业的整体经营战略。

表 1 薪酬战略的模式

机械的薪酬战略 (MechaniStiC CompensatiOn StrategieS)	有机的薪酬战略 (OrganiC CompensatiOn StrategieS)
报酬的基准(Basis for Pay)	报酬的基准(Basis for Pay)
工作	技能
强调资历	强调绩效
个体评价	团体和个体评价
短期导向	长期导向
风险回避	风险承担
组织和部门绩效	部门绩效
内部公平>外部公平	外部公平>内部公平
强调等级	强调平等
定量绩效计量	定性绩效计量
设计问题(Design Issues)	设计问题(Oesign Issues)
报酬水平>市场平均	报酬水平<市场平均
固定报酬>激励报酬	固定报酬<激励报酬
日常奖金	延迟收入
依赖于内部奖励	依赖于外部奖励
管理框架(AdminiS“a“ve Framework)	管理框架(Administra“ve Framework)
集权	分权
保密策略	开放式交流
不参与	参与
官僚层级策略	柔性策略

方向性经营战略的两种表现形式是成长战略(内部成长和外部成长)和集中战略(“紧密咬合”)。那么对于追求成长战略的企业和追求集中战略的企业来说, 薪酬战略应当有何种不同呢? 表 2 提供

$$= \frac{D \times [\Phi(-3 + \frac{6}{n} \times 1) - \Phi(-3 + \frac{6}{n} \times 0)]}{1+i} + \dots$$

$$+ \frac{D \times [\Phi(-3 + \frac{6}{n} \times n) - \Phi(-3 + \frac{6}{n} \times (n-1))]}{(1+i)^n}$$

$$C - S \times (P/F, i, n) =$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{D \times [\Phi(-3 + \frac{6}{n} \times t) - \Phi(-3 + \frac{6}{n} \times (t-1))]}{(1+i)^t}$$

再次, 根据等值关系, 计算出过渡变量 D。

$$D = \frac{C - S \times (P/F, i, n)}{\sum_{t=1}^n \frac{\Phi(-3 + \frac{6}{n} \times t) - \Phi(-3 + \frac{6}{n} \times (t-1))}{(1+i)^t}}$$

最后, 依次计算出各期的固定资产正态动态折旧的折旧金额。

$$D_1 = D \times [\Phi(-3 + \frac{6}{n} \times 1) - \Phi(-3 + \frac{6}{n} \times 0)]$$

$$D_2 = D \times [\Phi(-3 + \frac{6}{n} \times 2) - \Phi(-3 + \frac{6}{n} \times 1)]$$

.....

$$D_n = D \times [\Phi(-3 + \frac{6}{n} \times n) - \Phi(-3 + \frac{6}{n} \times (n-1))]$$

可见, 由于固定资产的正态动态折旧模型一方面考虑了固定资产各期折旧额的正态性分布特征, 另一又引入了资金的时间价值观念, 使得其确定固定资产各期的折旧额不论从分布结构还是从内在价值补偿方面都最合理, 固定资产的正态动态折旧模型在各期折旧额的分布结构上更合理, 在折旧额的总价值补偿上更科学, 对于国家税收和企业利润而言都是有利的, 实现了固定资产折旧的帕累托最优。

(作者单位/西南财经大学, 广西师范学院, 成都理工大学)

表2 薪酬战略与企业总体战略的匹配

薪酬战略范畴	企业战略	
	集中战略	成长战略
风险分担(可变工资)	低	高
时间导向	短期	长期
工资水平(短期)	市场水平以上	市场水平之下
工资水平(长期)	低于市场水平	高于市场水平
福利水平	高于市场水平	低于市场水平
工资决策的集中度	集中化	分散化
工资的分析单位	工作	技能

了一些可能的匹配。一般情况下,成长战略强调创新、风险承担以及新兴市场开发,因此它与这样一种薪酬战略是联系在一起:与雇员共同分享风险,同事还使得他们能够通过分享企业的未来成功而有机会在将来获得较高的收入。这就意味着企业需要采用的保持方案应当是:在短期中提供水平相对较低的固定工资,但是同时实行奖金或股票期权等计划,从而使得雇员们在长期中却能够得到慷慨的回报。股票期权计划因被苹果公司、太阳微系统公司以及其他一些硅谷公司所采用而被描述为一种“建造硅谷”的薪酬方案。当这些公司取得成功以后,公司从高层管理人员到秘书的所有人都能够成为百万富翁,如果他们拥有公司的股票的话。成长型企业也同样被认为能够从官僚主义习气的削弱中获益,这在薪酬方面的体现是,在薪酬决策中进一步分权;更大的灵活性;承认个人的技能,而不是受到工作或等级分类系统的束缚。另一方面,以集中为导向的企业需要的是一种极为不同的薪酬管理系统,因为这种企业的增长率较低、劳动力队伍较为稳定,因而对于薪酬决策中的连续性和标准化要求较高。

尽管关于薪酬的研究已经取得了许多积极有益的成果,但也存在诸多不足,主要表现在研究方法主要是规范性的,实证研究基本没有,并且研究多是对影响企业薪酬战略的因素进行分析,而没有对薪酬战略如何影响企业绩效及影响程度进行研究。基于此,我们针对企业不同薪酬战略与绩效之间的相关关系进行研究,并通过问卷调查得到数据的支持,对薪酬战略及员工激励行为与企业绩效之间的关系进行定量分析。

本次问卷调查的样本取自杭州市的18家企业(包括国有、合资、股份、民营等不同所有制性质的企业),共发放问卷200余份,回收问卷191份,其中有效问卷158份。测量问卷包括企业背景情况

调查和企业薪酬战略与绩效关系研究两份问卷。

对回收的数据采用了SPSS11.5管理统计软件进行相关分析,从而探讨薪酬战略特征及员工激励行为与企业绩效之间的相关性。

三、调研数据来源及处理结果

相关关系是指两类现象在发展变化的方向与大小方面存在一定的关系,但不能确定这两类现象之间哪个是因、哪个是果。本部分采用Pearson相关分析法。

本研究为了检验企业薪酬战略是否通过员工激励行为在起作用,能否作为绩效的预测指标,引入了组织绩效和其他三个结果变量指标。组织绩效包括7个方面:市场变化、盈利情况、竞争能力、任务完成情况、离职意向、员工对企业工作成绩的满意度、企业规模变化情况;其他三个结果变量分别是求职意向、离职率和出勤率。

(一)企业薪酬战略特征与企业绩效相关分析

1.不控制中介变量时的相关分析

从表3可以看到,企业薪酬战略特征的三个维度与组织绩效、求职意向、离职率和出勤率都在0.01水平上显著正相关。

2.控制了中介变量员工薪酬公平感时的相关分析

从表4可以看到,控制了中介变量员工薪酬公平感之后,报酬水平定位特征仅与求职意向在0.01水平上显著正相关,与组织绩效、离职率和出勤率基本没有相关;基于岗位评价特征与组织绩效和求职意向显著相关,与离职率和出勤率基本没有相关;基于业绩特征与组织绩效和离职率还存在显著正相关,与求职意向和出勤率基本没有相关。说明自变量引起因变量的变化在很大程度上是通过中介变量员工薪酬公平感起作用的。

3.控制了中介变量员工组织承诺时的相关分析

表3 薪酬战略特征与企业绩效相关分析

薪酬战略特征	企业绩效			
	组织绩效	求职意向	离职率	出勤率
报酬水平定位	.51**	.37**	.34**	.31**
基于岗位评价	.52**	.32**	.40**	.23**
基于业绩	.64**	.29**	.63**	.28**

注:本文所涉及显著性水平,加*表示在0.05水平上显著;加**表示在0.01水平上显著,下同。

表4 控制了公平感变量后薪酬战略特征与企业绩效相关分析

薪酬战略特征	企业绩效			
	组织绩效	求职意向	离职率	出勤率
报酬水平定位	.09	.21**	.04	.01
基于岗位评价	.27**	.14*	.10	-.03
基于业绩	.19**	.03	.29**	-.05

表5 控制了组织承诺变量后薪酬战略特征与企业绩效相关分析

薪酬战略特征	企业绩效			
	组织绩效	求职意向	离职率	出勤率
报酬水平定位	.27**	.23**	.08	.07
基于岗位评价	.41**	.21*	.11	.02
基于业绩	.25**	.10	.28**	.05

表6 薪酬战略特征与员工公平感的相关分析

薪酬战略特征	员工公平感	
	程序性公平	分配性公平
报酬水平定位	.55**	.49**
基于岗位评价	.61**	.52**
基于业绩	.59**	.65**

从表5可以看到,控制了中介变量员工组织承诺之后,报酬水平定位特征与组织绩效和求职意向在0.01水平上显著正相关,与离职率和出勤率基本没有相关;基于岗位评价特征与组织绩效和求职意向显著相关,与离职率和出勤率基本没有相关;基于业绩特征与组织绩效和离职率还存在显著正相关,与求职意向和出勤率基本没有相关。说明自变量引起因变量的变化很大程度上是通过中介变量员工组织承诺起作用的。

(二)企业薪酬战略特征与员工公平感相关分析

从上表6可以看到,薪酬战略特征三个维度都与程序性公平和分配性公平显著正相关。

(三)企业薪酬战略特征与员工组织承诺相关分析

从上表7可以看到,薪酬战略特征三个维度与员工组织承诺各维度都显著正相关。

(四)员工薪酬公平感与企业绩效的相关分析

从表8上可以看到,程序性公平与组织绩效、求职意向和出勤率在0.01水平上显著正相关,与离职率的相关不显

表7 薪酬战略特征与组织承诺的相关分析

薪酬战略特征	企业绩效				
	情感承诺	持续承诺	规范承诺	职业承诺	群体承诺
报酬水平定位	.57**	.35**	.53**	.27**	.27**
基于岗位评价	.63**	.34**	.41**	.32**	.30**
基于业绩	.48**	.27**	.36**	.31**	.36**

表8 员工薪酬公平感与企业绩效相关分析

员工公平感	企业绩效			
	组织绩效	求职意向	离职率	出勤率
程序性公平	.41**	.22**	.08	.27**
分配性公平	.51**	.31**	.19**	.31**

表9 员工组织承诺与企业绩效相关分析

组织承诺	企业绩效			
	组织绩效	求职意向	离职率	出勤率
情感承诺	.58**	.41**	.49**	.37**
持续承诺	.21**	.17*	.17*	.19**
规范承诺	.38**	.33**	.28**	.30**
职业承诺	.25**	.12*	.20**	.24**
群体承诺	.26**	.22**	.21**	.21**

著;分配性公平与组织绩效、求职意向、离职率和出勤率都显著正相关。

(五)员工组织承诺与企业绩效的相关分析

从表9可以看到,情感承诺、持续承诺和规范承诺与组织绩效、求职意向、离职率和出勤率都显著正相关。

职业承诺和群体承诺与组织绩效、求职意向、离职率和出勤率也都是显著正相关。

四、基本结论

(一)薪酬战略特征与企业绩效的关系
通过过相关分析,表明薪酬战略特征各维度与组织绩效和其他三个结果变量之间相关显著。控制了中介变量的作

用之后,除了与出勤率没有显著相关之外,其它仍有显著相关。之所以出现这样的结果,我们认为主要是由于:一是本研究与国外研究的取样有所不同。国外研究的对象大多是CEO等企业高层职员,而本研究的调查对象中高层职员很少,主要是中低层管理人员和一般员工;二是数据来源有所

不同。国外研究人多是企业公布的数据,包括经营管理者报酬多少、企业的盈利等一些财会指标,而本研究采用的是问卷测量所得的数据。

(二)薪酬战略特征与员工激励行为的关系

1.与员工薪酬公平感的关系

本研究的员工薪酬公平感包括程序性公平和分配性公平。

从本研究的相关矩阵来看,薪酬战略特征各维度与公平感两因素相关都在0.01水平显著。这说明企业报酬水平定位高低、报酬是否在岗位评价的基础上决定以及报酬与业绩的挂钩程度等都会影响到员工对企业薪酬的公平感。

2.与员工组织承诺的关系

本研究的员工组织承诺包括情感承诺、持续承诺、规范承诺、职业承诺和群体承诺。

从本研究的相关矩阵来看,企业薪酬战略特征的三个维度与员工组织承诺五个因素都在0.01水平上显著相关。说明企业薪酬战略特征确实能影响到员工的组织承诺。

(三)员工激励行为与企业绩效的关系

1.员工薪酬公平感与绩效的关系

员工薪酬公平感的以往研究主要是考察其与薪酬满意感之间的关系,很少有与绩效关系的研究。本研究发现,程序性公平与组织绩效、求职意向和出勤率都在0.01水平上显著相关,仅与离职率的相关不显著;而分配性公平则与组织绩效和其他三个结果变量在0.01水平上显著相关。说明员工薪酬公平感确实起到了中介作用,薪酬战略特征很大程度上是通过影响员工薪酬公平感,再由员工薪酬公平感影响企业绩效。

2.员工组织承诺与绩效的关系

员工组织承诺与企业绩效的相关分析结果表明,组织承诺各维度与组织绩效、求职意向、离职率和出勤率均显著相关。因此我们可以认为,员工组织承诺在企业薪酬战略特征影响绩效时确实起到了中介作用。

(作者单位/浙江商业职业技术学院)

(责任编辑/易永生)

