

人力资源经验分享:薪酬设计效率与公平的权衡 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/255/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_255522.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_255522.htm)

人们很早就开始寻找破解薪酬这把神秘之锁的钥匙。直到现在，不管是在发达国家，还是在发展中国家，只有少数成功的企业寻找到了适合自己企业那把锁的钥匙。薪酬要兼顾效率与公平的道理显而易见，实践中往往会产生许多令人意想不到的问题。提高薪酬水平，不但没有促进组织绩效，反而招致员工的抗议；为激励关键员工，拉开薪酬差距，却导致员工甚至关键员工的不满。同样成功的企业，薪酬制度可以完全不同；一个优秀企业行之有效的薪酬制度推广应用到其他企业往往事与愿违，甚至是适得其反。人们不禁要问，薪酬设计与组织绩效之间到底存在什么样的关系？美国南加州大学商学院教

授Lawler III（1995）明确指出：根本就不存在一个放之四海皆准的薪酬制度，因为薪酬制度具有非常强的背景依赖性。薪酬制度能否促进组织效率的关键，在于所选择的薪酬制度是否与企业所在的环境、企业的特点相匹配。为了找到从薪酬设计通向组织成功的钥匙，以下将围绕三个问题展开讨论：

薪酬设计如何体现效率的要求；薪酬设计如何来体现公平的要求；如何来确定合理的薪酬差距。效率的薪酬：为战略实现提供保障 目前的研究文献中，一般从员工个体和组织整体两个层面判断薪酬是否体现了效率的要求。从员工个体层面来看，薪酬设计的效率要求体现在对员工工作动机、工作行为以及个体绩效等方面的促进。目前主要采用绩效动机、缺勤率、员工离职率（离职倾向）、个体工作结果等指

标的改进程度作为判断效率薪酬的标准（Gerhart amp. Gomez-Mejia，1989）。采用员工个体层面指标测度薪酬效率，虽然能够直接获取员工对薪酬制度的主观感受与行为反应，但存在两个缺点。首先，员工个体指标的获取主要是通过员工自我表述，容易受到当时心情及其他因素的影响，可信性较低。其次，员工之间相互协作与知识共享程度对组织绩效的影响越来越大，薪酬制度虽然激励了个人的努力程度，但由于抑制了员工之间的知识贡献与协作，反而可能对组织绩效产生负面影响。采用利润率、净资产收益率等组织经营指标测度薪酬制度效率最能体现股东的利益，但是容易受到除薪酬制度之外许多其他因素（技术发展、产业特征、治理结构、领导能力以及企业历史绩效等）的影响，这些因素远比薪酬制度产生的作用更大。这样，就很难辨别出薪酬制度对组织经营目标的具体贡献。与以上两种判断准则相比，企业战略目标综合了长期指标与短期指标、定量指标与定性指标，更具全面性。由于战略目标制定时，充分考虑了企业内外部的相关因素，更容易识别薪酬对组织的贡献。Balkin和Gomez-Mejia将薪酬的有效性定义为对组织目标的贡献程度。所以，薪酬的效率要求应体现为对企业战略目标的实现所提供支持的程度。有效率的薪酬制度所吸引的人才、倡导的行为与奖励的技能一定是与企业战略导向一致的。例如以技术领先为战略目标的企业，关键人才需要具备创新精神与冒险精神，关键技能体现在一流的专业技能、丰富的研发经验与自我学习的能力，关键行为则体现在相互协作与知识的共享行为。企业的管理者可以通过确认组织中薪酬最高的那部分员工（相对于市场上的薪酬水平，而不仅是与企业内部相

比)所具有的性格特征、表现出的行为与能力是否与实现战略目标需要的相一致来判断薪酬制度的有效性。具体来说,薪酬设计是通过以下三个方面对战略目标实现提供保障。吸引关键人才不同战略模式需要不同类型的人才,这也就需要不同的薪酬制度。有关薪酬策略的研究表明,组织的薪酬水平、薪酬特征与吸引、留住特定员工所需的特征是相一致的。比如,高浮动的薪酬制度有利于吸引具有冒险精神和创新精神的员工,这种薪酬策略将会促进差异化与技术创新战略的实现;相反,高稳定的薪酬制度吸引和留住的则是谨慎、墨守成规的员工,这种薪酬策略与强调标准化、低成本战略模式相匹配。只有执行能够吸引与留住实现战略目标所需要的关键人才的薪酬策略,才是有效的薪酬制度。奖励关键技能不同的战略模式需要不同的技能作为支撑,这就需要相应的薪酬制度能够激励员工学习与掌握该方面的知识。低成本战略需要在同行中领先的成本管理能力和技术领先的战略中则需要员工具有行业中一流的专业技能,同时又必须具备出色的研发管理能力。差异化战略要求员工具有更加敏锐的市场嗅觉与营销能力。研究表明,员工会将更多的时间花在能够得到组织认可的领域来学习掌握一种能够受到组织奖励的技能。为了激励员工掌握组织迫切需要的技能,就要根据员工关键技能的水平来确定薪酬等级。只要能够持续对关键技能进行奖励,薪酬制度就会像指挥棒一样激励员工提高关键技能,促进组织战略目标的实现。激励关键行为不同的战略模式对员工的行为要求也不相同。一个研发项目经理的绩效构成不仅包括了进度、质量与成本等短期指标,还包括技术创新、人才培养、技术定型等长期指标。注重当期赢利能力

的薪酬设计更注重短期指标与薪酬的联系，侧重于长期可持续发展的薪酬设计则侧重于对长期指标的奖励。一般来说，处于初创期、成长期的企业薪酬设计中会侧重于对短期行为指标，而处于成熟期的企业则更加侧重于员工的长期行为。

**公平的薪酬：员工价值判断准则一致的程度** 员工的薪酬公平感直接影响到薪酬激励作用的发挥。员工的公平感来自于与自己所选择参照系的比较。根据员工选择的参照群体不同，可分为外部公平和内部公平。外部公平是指与企业外同类岗位任职人员的薪酬水平相比所获得的满足程度；内部公平感是指与企业内部其他员工的薪酬水平相比所获得的满足程度。管理者的薪酬决策就是在外公平与内部公平之间的权衡。

**外部公平导向** 即使在统一地区，不同企业对同一岗位也会给出不同的薪酬水平。以西安市劳动局2005年给出的薪酬调查数据为例，同一工种高位点（75分点）与低位点（25分点）之间的薪酬差距最大的为5倍以上，最小的也有30%以上。是追求外部公平，选择高于市场工资率的薪酬水平以吸引与留住优秀员工，还是选择较低的薪酬水平以获取成本优势，这是每个企业所面临的选择。注重外部公平，选择高于市场水平的薪酬，在人力资源市场上就会具有较高的竞争力。根据薪酬研究者（Reynolds，Slichter，Dunlop amp. Cook（1995）指出，大多数CBS主持人所赚取的收入要高于他们过去在一家小型地方电视台所获得的收入。其主要原因并非CBS具有雄厚的财力来支付高工资，而是CBS具备为这些主持人提供创造更高价值的工作流程。但我们同样也看到一些负面??较高的外部公平感，但其才能无法得到充分发挥，而是忙于参加一些不创造价值的应酬。在这种情况下，企业就

很难通过高薪促进组织绩效。采用高薪酬策略吸引“金凤凰”固然重要，但是种好“梧桐树”对企业来说更为重要。外部公平导向型的薪酬策略要求企业采取高于市场工资率的薪酬水平，以满足员工的外部公平感，通过筛选与激励作用以获取对组织绩效的促进。但是，组织内部制度必须具备识别优秀人才能力，能够创造优秀人才发挥才能的环境，如果做到这两个方面，高薪策略所带来的高人工成本也就不足以影响企业的赢利水平了。

内部公平导向 内部公平感是企业内部员工之间薪酬水平比较所获得的满足程度。公平感与员工技能、资历、绩效、职责、工作负荷、工作量等因素密切相关。由于员工的价值判断准则不同，以上因素在不同企业薪酬决策中的重要程度也不尽相同。注重内部公平的组织往往具有较低的薪酬差距，以激发员工之间的协作与知识共享，进而对组织绩效产生促进作用。根据相关研究表明，内部公平为导向的薪酬策略获得成功至少应解决好两个问题：员工的价值判断准则与企业战略重点能否形成共识；员工之间的价值判断准则能否形成共识。

战略目标与员工价值判断的共识 企业的战略重点与员工的价值判断之间往往难以形成有效统一，会存在一定的冲突，甚至可能发生员工的价值判断准则与企业战略重点背道而驰。比如，在改制前的国有企业中，大部分员工认为薪酬决策中应该充分考虑资历、员工对企业的累计贡献等因素。但是，由于企业面临市场的激烈竞争，为实现战略目标需要对具有高学历、创新精神的员工增加激励。如果以大部分员工的判断准则作为确定薪酬的依据，追求内部公平，虽然会获得较高的员工满意度，但就会与组织战略目标相违背。如果强调战略重点，可能就会招致

大部分员工的抵触，产生较大的改革成本。企业在薪酬改革中往往会遇到这样的冲突，这就需要就战略目标与员工进行充分沟通，达成一定的共识，以最大程度减少这二者之间的冲突。

员工之间价值判断准则的共识 不同利益群体都会在各利益利益的驱动下，主张采用对自己最有利的指标作为确定薪酬的关键要素。生产人员强调应加大工作环境、工作负荷等指标的权重，而研发人员则会认为技能水平才是决定薪酬最为重要的因素；年龄大的员工强调将资历的重要性，年轻员工则认为绩效才是决定薪酬的依据。在这种组织情景下，追求大部分员工满意显然不切实际，这就需要以掌握企业关键资源的那部分员工的价值判断准则作为薪酬设计的主要依据，只有这样才能保证企业的效率。所以，只有组织内部存在一个被广大员工普遍接受的价值判断准则，而且这个准则与企业的战略选择相一致，才能做到和谐与效率的统一。

外部公平与内部公平的矛盾 没有一个组织会单纯地以外部公平或内部公平为导向来设计薪酬，都是在二者之间寻找最适合自己的平衡点。外部公平强调薪酬的外部竞争力，吸引和留住优秀人才；内部公平则侧重于组织内部的和谐与稳定，提高员工的满意度和忠诚度，保证组织的稳定与长期发展。激励员工是薪酬设计的主要目的，在选择外部公平还是内部公平为导向之前应首先明白员工到底是更注重外部公平还是内部公平。以下分别从企业所处环境的角度和员工的角度来分析外部公平与内部公平之间的矛盾以及解决的思路。

市场环境竞争越激烈，薪酬设计越应该侧重于外部公平 在以内部公平为导向的薪酬策略下，组织中优秀员工虽然处于薪酬等级中的最高点，但会低于市场上同等人才的薪酬水平；而其

他员工虽然处于薪酬等级中的低位点，薪酬水平仍然高于市场水平。这就会引发优秀人才的不满而离职，产生人才上“劣币驱逐良币”的现象。在20世纪90年代以前，IBM在电脑行业一直处于领先地位，市场竞争优势明显。采取内部公平导向型的薪酬策略，追求组织内部的和谐与稳定。但是，随着20世纪90年代初期个人电脑行业竞争日益激烈，新兴的小企业采取灵活的激励手段（股权激励等），大大提高了电脑行业优秀人才的收入水平。此时，IBM大量优秀人才开始流失到能够提供更高收入的公司中。IBM迫于压力也开始逐渐在组织内部拉大薪酬差距，提高核心人才的收入水平

（Richter，1998）。从20世纪90年代初期开始直到现在，伴随着我国对外开放程度逐渐加大，市场竞争也日益激烈，如果不对薪酬策略及时做出调整，就无法回避类似IBM在当时所面临的困境。薪酬保密制度能够有效缓解员工参照系不同而引发的矛盾。根据相关研究表明，组织中最优秀的10%的员工更加注重外部公平，而其他员工则更加注重内部公平。企业选择外部公平作为薪酬设计的主要依据，虽然提高了优秀员工的公平感，但会导致其他员工的不满与抱怨。如果以内部公平为导向，又会导致优秀员工的不满与离职。一般来说，可以通过薪酬保密制度或者公开招聘关键岗位来解决这一矛盾。企业可以根据市场工资水平确定优秀员工的薪酬水平，同时依据内部公平的原则来确定其他员工的薪酬水平。同时，企业对薪酬水平进行保密，尤其是对优秀员工的薪酬水平。采取这种措施，优秀员工获得了高于市场水平的薪酬，产生较高的外部公平感。而其他员工由于不知道前10%员工的具体薪酬水平，只能在剩下90%员工内部进行比较，也能获

得较高的公平感。但采用保密的方式往往只是权宜之计，难以持久。也有实践者采取将企业中最为核心的岗位参照市场薪酬水平的高位点明码标价，在企业内部甚至面向社会公开招聘，通过程序公开、公平，以提高员工对薪酬结果的认可程度。由于各个组织的战略选择、组织结构、岗位设置方式的不同，导致以内部公平为导向的薪酬设计与以外部公平为导向的薪酬体系设计总是会存在偏差与矛盾，关键是要合理地利用薪酬工具解决这些矛盾，其中薪酬差距的设计就是最为有效的工具之一。薪酬差距对组织效率和员工公平感的影响 组织内部的薪酬差距是有效调节组织内部公平与外部公平的最重要工具。Milkovich amp. Baker , 1997 )。在工作相互依赖性较高的组织中，如果薪酬差距建立在个人绩效基础之上，那么薪酬差距越大，对员工提高个人努力程度的激励程度就越强，但是同时也抑制了员工之间的协作与知识共享，降低了组织中的凝聚力。如果组织中的工作相对独立，员工个人努力程度成为影响组织绩效最为关键的因素，建立在个人激励基础之上的薪酬差距将会对组织绩效产生促进作用。目前研究薪酬差距的相关学者发现，销售人员的薪酬差距明显要高于工作相互依赖性较强的管理人员、研发人员。高新技术企业内部员工的薪酬差距要小于传统行业企业的薪酬差距（Siegel amp. Langton , 1993）。选择多大的薪酬差距既能达到组织效率的目标又能使员工获得较高的公平感？也许正如Milkovich（2002）在名为Compensation书中序言所描述的那样：这更需要一种艺术而不是科学的决策思维。拉开薪酬差距的依据 拉开薪酬差距的依据是影响员工公平感与组织效率的另外一个重要因素。如果薪酬差距拉开的依据能够得到



广大员工认同，那么员工所能容忍的薪酬差距也就越大，薪酬差距所产生的负面作用就会越小。一般来说，组织会根据员工所从事的工作内容、技能水平、资历以及绩效作为拉开薪酬差距的依据。企业管理者应根据所在组织的特征来选择不同的依据。

职责清晰的组织适合以岗位为依据 基于岗位的薪酬差距是指依据员工工作所要求的责任、技能、工作负荷以及工作环境的不同来确定薪酬差距。为了获得员工认可，一般是由企业外部相关专家（包括行业专家与人力资源专家）、高层管理者以及员工代表共同对公司岗位进行评估，再根据标杆岗位的市场工资水平确定公司内部的薪酬差距。基于岗位的薪酬差距确定方法在20世纪80年代就已成熟，另外由于员工也能够参与到决策过程，其结果也更容易被接受。但是，将岗位作为拉开薪酬差距的依据也会带来一些问题。如果在相对稳定的环境中，岗位所要求的职责、技能以及工作负荷都相对稳定，随着内部管理的深化，岗位与岗位之间的职责交叉以及空白都会减少，基于岗位的薪酬差距得到认同的程度就越高，员工公平感就越强。但是，随着外部环境不确定性越来越大，对组织内部分工提出了更为灵活的要求，其弊端就越加明显。所以，基于岗位的薪酬差距与稳定的产业环境、传统的组织相匹配。

不确定性强的组织适合以能力为依据 为了解决外部环境多变与内部分工僵化之间的矛盾，产生了基于能力的薪酬差距。基于能力的薪酬差距是将员工所具备的专业技能作为拉开薪酬差距的依据。即使相同岗位，也可能由于任职者的能力不同而得到不同的薪酬，这就会激励员工努力学习与本职工作有关的各项技能，员工能够承担多项任务，组织也具有非常强的灵活性，能够根据

外部环境的变化而迅速做出反应。比如，与传统行业相比，高新技术企业所面临的不确定性相对要大一些，其更适合将专业技能作为拉开薪酬差距的依据。但同时也向管理者提出了挑战，管理者必须具备一种评价员工技能的能力。所以，采用这种薪酬策略的管理者应具备能够使下属信服的业务能力，只有这样，才能得到员工的认同。难以找到一个通用的能力评价方法是对基于能力的薪酬差距进一步运用的最大制约因素，但是有关任职力模型（competence model）的研究为发展能力工资提供了支持。

绩效可测度性较高的组织适合以绩效为依据 将绩效作为拉开薪酬差距的依据是指根据员工绩效好坏来支付薪酬，这就导致即使在相同岗位、具有相同技能水平，也会因为绩效的不同而存在薪酬差距。以绩效作为拉开薪酬差距的依据其缺点与优点同样明显。选择什么绩效指标与薪酬挂钩，这个绩效指标一定会随着与薪酬挂钩幅度的增加而得到改善，但很难激励员工为与考核指标无关的工作付出努力，即使这些工作有利于组织战略目标的实现。

作为薪酬研究的大师级人物Gerhart & Milkovich（1992）也只是谨慎地指出：“只有在特定的条件下，薪酬体系才会对绩效产生促进作用”。其主要原因可能是大部分公司都很难清晰定义出他们期望得到的绩效，即使能够精确定义，也很难进行准确评估。所以，针对从事销售、生产等绩效容易测度的岗位更适合将绩效作为拉开薪酬差距的依据。

具有严格淘汰制度的组织适合以资历为依据 基于资历的薪酬差距是指员工的薪酬水平与员工在该企业的服务年限有直接关系，年限越长薪酬水平就越高。这种工资策略最为典型的应用就是年功序列工资制。从技能专用性的角度来看，刚进来的

员工必须要经过大量培训才能获得专用于本组织的技能，企业建立一套基于服务年限的工资差距制度来延长员工的任职时间，以获得对员工培训投资的回报。随着员工服务年限的增加，员工所具有的专用技能就越多，对企业的贡献也就越大，成为了企业价值创造的中坚力量，他们理所当然成为了企业薪酬最高的群体。将资历作为拉开薪酬差距的依据还会有助于资历较深的员工将知识传授给资历较浅的员工，而不用担心知识转移后利益受到损害（Thurow，1975）。这种“论资排辈”的薪酬制度塑造成功企业的案例虽然不胜枚举，但是，一定要注意这种薪酬策略能够成功的前提是企业内部必须存在严格的淘汰机制，能够将那些不合格的员工在进入企业初期就淘汰出局。否则，当他们成为资历较深员工时不能做到德能兼备，就会引发年轻员工的不满，整个薪酬策略发挥作用的基本假设也就不复存在，这个薪酬体系也就土崩瓦解了。以上为了论述的方便独立地介绍了四种拉开薪酬差距的依据，但在企业的实际操作中，往往会选择其中几种甚至全部作为拉开薪酬差距的决定因素，其区别在于四种因素所占的权重不同。小结 薪酬设计体现为为组织战略目标的实现提供保障；要根据环境特征、组织特征与员工特征在内部公平与外部公平之间进行权衡。薪酬差距是调节组织效率与员工公平感的关键因素，企业管理者则要根据所在组织的特征确定薪酬差距大小和选择拉开差距的依据。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)