

doi:12.3969/j.issn.1672-0598.2015.01.008

# 民营企业人力资本薪酬策略设计及其运用方法研究<sup>\*</sup>

王旭辉

(闽南师范大学,福建漳州 363000)

**摘要:**基于薪酬是作为激励企业不同类型人力资本价值实现的重要经济杠杆,对不同类型人力资本采取不同的薪酬策略显得尤为重要。鉴于我国民营企业<sup>①</sup>人力资本薪酬水平相比其他性质企业仍很低,企业人才的激励、留用与争夺都处于劣势。本文从薪酬结构、薪酬水平以及薪酬组合三方面制定民营企业不同类型人力资本薪酬策略设计原则及其具体运用方法,旨在增强民营企业薪酬的外部竞争性、内部一致性以及绩效激励作用,从而提升民营企业人力资本薪酬竞争力。

**关键词:**民营企业;人力资本;薪酬结构;薪酬水平;薪酬组合

**中图分类号:**F240 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2015)01-0056-06

随着我国经济社会的信息化、科技化、知识化进程不断推进,人力资本已经成为企业获取竞争优势与快速发展壮大的内在决定因素,人力资本的薪酬策略也逐渐成为企业薪酬管理运作的核心内容。薪酬作为人力资本争夺的重要影响因素,已在国内外绝大多数企业中成为不争的事实。根据我国城镇不同性质企业人力资本薪酬平均水平由低到高排序分别为民营企业、港澳台商企业、国有企业和外资企业<sup>②</sup>(见图1),这表明民营企业在争夺人力资本方面处于劣势。于是,如何提升民营企业薪酬竞争力,提高企业员工工作效率、增强满意度、实现企业经营战略,已成为民营企业亟待解决的一项重要课题。基于此,本文从薪酬水平政策、薪酬结构

以及薪酬组合三方面着手,较为全面和深入地分析不同类型人力资本的薪酬策略运用,旨在增强民营企业薪酬的外部竞争性、内部公平性以及绩效激励作用,进而提升民营企业人力资本薪酬竞争力。

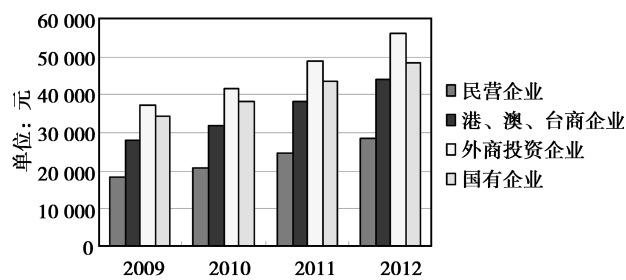


图1 2009—2012年不同性质企业人力资本平均工资比较

\* [收稿日期]2014-10-27

[基金项目]福建省软科学项目(2013R0103)“优化福建省人力资本配置促进经济增长对策建议”

[作者简介]王旭辉(1971—),男,辽宁抚顺人;经济学博士,闽南师范大学副教授,主要从事劳动经济学、薪酬管理研究。

① 民营企业包含三个层次:一是广义民营企业,指除国有和国有控股企业以外企业的统称;二是内资民营企业,指广义民营企业减去港澳台和外商投资企业;三是狭义民营企业,单指私营企业。本文民营企业是指狭义的民营企业<sup>[1]</sup>。

② 数据来源于《中国统计年鉴(2010—2013)》整理得出。

## 一、文献综述

由于我国民营企业起步较晚,多数为家族式企业,缺乏现代企业制度的根植,薪酬问题一直是困扰民营企业的问题。比如薪酬管理缺乏薪酬战略规划,很多民营企业没有从企业的总体战略和人力资源战略高度出发设计薪酬管理战略,往往企业花费不少薪酬成本却没有实现企业战略目标。企业不同类型员工的薪酬组合比例失调,容易导致员工基本薪酬比例过高,可变薪酬过低,使员工缺乏薪酬激励作用。<sup>[2]</sup>多数民营企业缺乏对职位薪酬体系、技能薪酬体系和能力薪酬体系的合理化、规范化和科学化的建立,导致企业员工的价值与贡献不能用薪酬体现出来。<sup>[3]</sup>民营企业薪酬缺乏外部竞争性,不仅难以吸引外部优秀人才,而且促使企业关键人才流失率不断提高。李亚慧和马晓波(2010)通过民营企业员工的薪酬调查分析发现,50%以上的员工认为公司薪酬水平缺乏人才吸引力,26.1%的员工认为员工辞职与薪酬有直接关系,41.3%的员工认为员工辞职与薪酬有一定的关系。民营企业薪酬内部一致性较差,50%以上的员工对自己的薪酬水平不满意,56.2%的员工认为自己的薪酬水平低于其他部门相似资历的员工。民营企业薪酬设计缺乏激励作用,34%的员工认为薪酬与岗位的重要性不相称,52%以上的员工认为薪酬水平没有体现个人的价值,63%以上的员工认为薪酬对于员工的激励程度不够强。<sup>[4]</sup>针对民营企业现存问题,许多学者从企业薪酬管理整体角度提出了相应对策。比如建立科学的薪酬结构、建立员工参与薪酬制度<sup>[5]</sup>、提高企业家的自身素质与树立现代薪酬管理理念、逐步弱化家族式管理并建立现代企业制度<sup>[6]</sup>、建立科学高效的企业高层管理人员的薪酬制度<sup>[7][8]</sup>。民营企业薪酬策略实质是优化企业内部资源,制定具有竞争力的薪酬水平政策、设计合理的薪酬结构以及薪酬组合,提高薪酬的外部竞争性与内部公平性,增强员工的工作满意度和归属感,从而提升他们的工作积极性和工作绩效。<sup>[9]</sup>

## 二、企业人力资本分类与薪酬概念界定

### (一)企业人力资本分类

本文按照人力资本的能力和角色分类,现将人力资本类型划分为四种:一般型人力资本、技

能型人力资本、管理型人力资本和企业家型人力资本。<sup>[10]</sup>一般型人力资本是指具有初级的学习能力、计算能力、分析能力和适应能力等最基本与最简单的生产能力的人力资本,其能力水平只能达到社会生产与服务的基础水平,主要从事以体力劳动为主的工作,对应的角色为普通生产人员和服务人员等。技能型人力资本能够从事特殊技术要求的工作,是技术创新的主要承担者。在现有资源约束条件下,其能够通过技能或科学技术完成新产品的开发与研制,特殊产品的加工、生产和服务,其能力水平远远超出一般型人力资本,对应的角色为技术人员和工程师等。管理型人力资本掌握管理知识和组织管理与协调能力,是现代管理实施与创新的人才。在既定资源约束条件下,其能够实现现有的各种资源优化配置,为企业带来更大附加值的经济效益,对应的角色为各级各类的管理人员。企业家型人力资本是指具有资源配置能力、决策能力、预见能力的人力资本,是企业的灵魂和经济发展的动力源,典型代表为企业家。

### (二)薪酬概念界定

每一个人对薪酬(compensation)的理解是不同的,这种差异性主要源于个人观察问题的角度不同,因此我们可以从社会、企业、个人三个层面的视角对薪酬进行理解。对于社会而言,薪酬是全体员工的可支配收入,薪酬水平将决定社会整体的消费水平;对于企业而言,薪酬意味着成本,以最低的成本获取最大的利润是判断企业薪酬体系设计好坏的主要指标;对于员工来讲,薪酬是他们出卖劳动的所得,是交换的结果。<sup>[11]</sup>刘昕(2011)将薪酬概念的界定划分为三类:(1)宽口径的界定,即将薪酬等同于报酬(员工认为在工作中获得所有各种他认为有价值的东西)。(2)中等口径的界定,即员工从雇主那里获得的经济收入以及有形服务和福利。(3)窄口径的界定,即薪酬仅包括货币性的薪酬,不包括福利。根据上述薪酬概念的分析,本文将薪酬界定为员工在工作中获得的各种形式的经济收入、有形服务与福利,即:基本薪酬、可变薪酬和福利三部分。

## 三、民营企业人力资本薪酬策略设计原则

伴随企业薪酬管理的不断发展,战略性薪酬管

理已成为企业薪酬管理的主流。战略性薪酬管理的突出特点是将企业薪酬纳入企业外部竞争的层面上,再结合企业薪酬内部公平性为实现企业战略目标而设计的薪酬管理。于是,需根据战略性薪酬管理的理念,制定民营企业人力资本薪酬策略设计原则。

### (一) 薪酬水平政策制定充分体现企业外部竞争性

薪酬水平不仅是指企业之间的薪酬关系,而且企业相对于其竞争对手的薪酬水平的高低,更强调相同行业或相同职业的员工进行薪酬比较,甚至是跨地区进行比较。薪酬水平政策通常有三种类型:领袖型政策、市场追随型政策、拖后型政策。这三种类型政策的共同特点是都以市场薪酬平均水平作为参照对象进行设计本企业人力资本的薪酬水平,它们的不同之处仅在于本企业人力资本的薪酬水平的制定或高于、等于、低于市场薪酬平均水平,这主要是由于受到本企业内部经济实力的限制而决定的。比如,领袖型政策是指企业支付高于竞争对手的薪酬水平,目的是吸引、激励和留住员工,并将员工的不满降至最低限度。其薪酬设计方法是在每年年底调薪时,先对下年的市场薪酬平均水平变动趋势进行预测(通常假设每年市场薪酬平均水平是上升的),然后确定下年年底时的市场薪酬平均水平,再以此作为本企业下年度全年的薪酬水平<sup>[12]</sup>,从而确保本企业的薪酬水平在下半年全年中都高于市场薪酬平均水平(如图 2 所示)。而市场追随型政策和拖后型政策都是考虑到本企业的经济实力情况,分别对下年制定不同的薪酬水平(如图 3 和图 4 所示)。此外,还有一种重要的权变型政策,这种政策是指企业根据不同类型人力资本分别采用上述三种不同的薪酬水平政策进行制定,比如对企业的核心人才会制定领袖型政策,一般员工采用市场追随型政策,从而使企业保持薪酬的静态适应性和动态柔性,为企业最大限度地节约薪酬成本。

### (二) 薪酬结构设计着重体现企业内部公平性

本文中的薪酬结构是指同一薪酬等级内部的薪酬变动范围(又称薪酬区间)。薪酬区间大小受到职位价值、职位层级及企业文化等因素影响。职位价值越大、职位层级越高、企业鼓励或接受收入

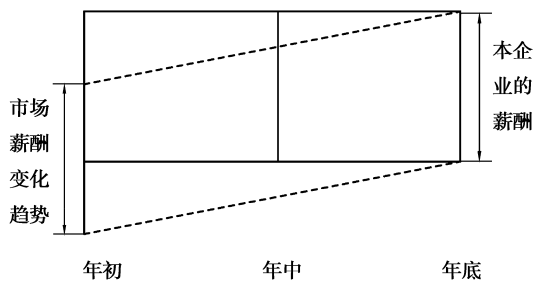


图 2 领袖型政策

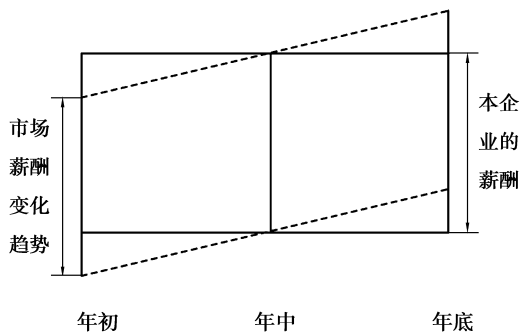


图 3 市场追随型政策

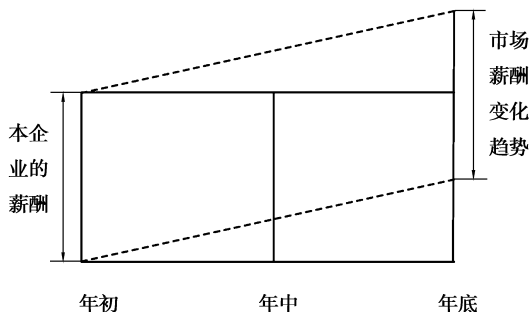


图 4 拖后型政策

差距的扩大,就会使薪酬区间越大。相反,职位价值越小、职位层级越低、企业反对收入差距的扩大,就会使薪酬区间越小。薪酬区间变动比率是指同一薪酬等级内部的最高值和最低值之差与最低值之间的比率,它是衡量薪酬区间大小的一个常用指标。针对传统的薪酬区间的变动比率为 40%~50%和薪酬等级数量多的特点,一种改进或替代的宽带型薪酬结构已悄然流行。这种宽带型薪酬结构是对多个薪酬等级以及较窄薪酬区间进行重新组合,使之变成只有相对少数的薪酬等级以及相应较宽的薪酬区间,一个典型的宽带型薪酬结构可能只有四个薪酬等级,薪酬区间变动比率为 200%~300%。<sup>[12]</sup>因此,针对企业不同类型人力资本的职位价值由低到高的特点,薪酬区间可以设计成为由窄

变宽。一方面强调人力资本在企业中创造的贡献与薪酬成正比,体现薪酬内部公平性。另一方面,有利于将不同类型人力资本的薪酬与外部市场薪酬进行权衡,从而保证企业薪酬的外部竞争性。

### (三) 薪酬组合内在设计突显人力资本的绩效激励

薪酬组合是指由基本薪酬、可变薪酬(包括短期和长期奖励)、福利等部分组成,并且在这一组合中体现出这些薪酬的不同组成部分占总薪酬的比重分别是多少。在薪酬组合中,基本薪酬和福利对员工更多地起到保障功能,可变薪酬是根据员工的绩效进行奖励,对员工起到激励作用。如果在总薪酬既定的情况下,基本薪酬和福利在薪酬组合中的比重越大,可变薪酬在薪酬组合的比重将会越小,这就意味着员工的保障性收入会越高,员工的绩效激励会越低<sup>[13]</sup>。因此,在薪酬组合中要适当提高可变薪酬的比重才会使员工受到更大的绩效激励作用。可变薪酬中短期激励使员工关注短期绩效,可能使员工产生短期行为,企业中普通员工往往更愿意接受短期奖励计划。而长期激励与企业的长期目标相结合,使员工将企业当做自己的事业来经营,企业高层管理者通常愿意接受长期奖励计划。处在企业内部职位结构不同层级的员工的薪酬组合内在设计是不同的。比如美林公司对组织内部不同层级的员工支付的基本薪酬、现金激励(指短期激励)和股票计划(指长期激励)的组合(见图 5)<sup>[14]</sup>,它体现初级职位到高级职位,基本薪酬占总薪酬的比重逐渐减小,可变薪酬占总薪酬的比重逐渐增大,并且长期奖励为高级管理者的主要激励方式。

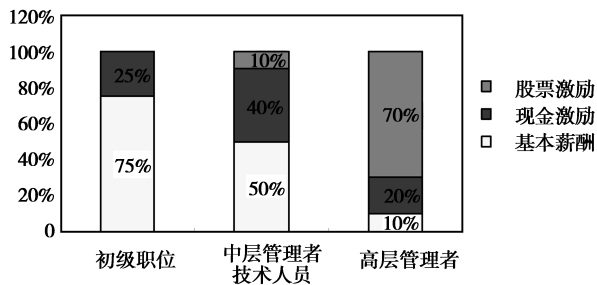


图 5 美林公司内部薪酬组合变化

## 四、民营企业人力资本薪酬策略的运用方法分析

不同类型人力资本在企业中的贡献是不同的,

其劳动所得的价值回报有明显差别,因而如何让员工感受到薪酬的外部竞争性、内部公平性和绩效激励作用,重点在于制定合理的薪酬水平(见图 6)、薪酬结构(见图 7)以及薪酬组合的薪酬策略。

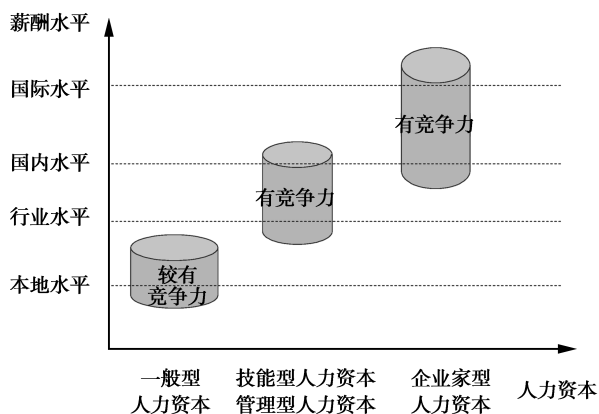


图 6 四种类型人力资本薪酬水平的设计

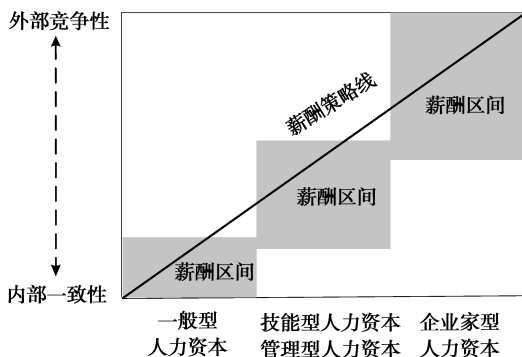


图 7 四种类型人力资本薪酬结构的设计

### (一) 一般型人力资本的薪酬策略

一般型人力资本掌握一般知识和简单的、基本的生产技能,在劳动力市场相对较为容易找到替代者。因此,其薪酬的外部竞争性考虑得相对较少,薪酬水平应该以当地劳动力市场薪酬平均水平作为参照依据,实施市场追随型政策或拖后型政策,确保企业在劳动力市场能够找到替代者。薪酬结构的制定着重体现薪酬的内部一致性,薪酬内部差距较小时更多地激励了职工,薪酬差距较大时对职工无正向激励效应<sup>[15]</sup>,故薪酬区间变动比率要相对较小。如果企业实施宽带型薪酬结构,薪酬区间变动比率会较大,有利于员工的岗位轮换。薪酬组合中基本薪酬和福利占薪酬总额的比重较大,可变薪酬的比重较小,这样会使一般型人力资本具有较为稳定的收入保障。



## (二) 技能型人力资本的薪酬策略

技能型人力资本具有专门的知识 and 能力,他们具有较强的工作自主性和独立性,其工作特点是工作过程很难监控和工作绩效难于考核。技能型人力资本是企业竞争的主要对象,其流动范围一般是行业间和国内市场。因此,其薪酬水平应该以行业薪酬平均水平和国内相近专业薪酬平均水平作为参照依据,采取领袖型政策或市场追随型政策,以吸引与留住技能型人力资本。薪酬结构的制定要同等重视薪酬的外部竞争性和内部一致性,以提高他们的工作满意度。薪酬区间变动比率要相对较大,如果企业实施宽带型薪酬结构,薪酬区间变动比率会很大,有利于技能型人力资本技能的增长和能力的提高。薪酬组合根据企业实际情况采取不同的薪酬模式:单一化高薪模式、较高薪酬+科技成果提成模式、薪酬+股权激励模式。但目前,通常他们的激励报酬金额相对较小,平均不到薪酬总额的5%<sup>[14]</sup>。这种做法明显不适应科技快速发展的时代,应该逐渐加大可变薪酬的比重,对技能型人力资本的激励逐渐增强。他们对福利要求更倾向于参加学术研讨会进行学术交流、学历教育继续深造和技术培训等,福利水平要不低于市场竞争对手的福利水平。

## (三) 管理型人力资本的薪酬策略

管理型人力资本工作特征一般会表现为短暂性、变动性和不连续性,通常,每天他们要处理很多事情,有时甚至上百件事情,在这些事情中要区别轻重缓急,每一件事情上的时间都是有限的,处理好这些事情正是他们的管理能力的体现。管理型人力资本受到的激励水平的高低会直接影响组织的经营绩效,因此,其薪酬水平应该以行业薪酬平均水平和国内相近专业薪酬平均水平作为参照依据,采取领袖型政策或市场追随型政策,提高薪酬的外部竞争性。薪酬结构的制定也要同等重视薪酬的内部一致性和外部竞争性,故薪酬区间变动比率也相对较大。如果企业实施宽带型薪酬结构,薪酬区间变动比率会更大,有利于管理型人力资本的岗位轮换。薪酬组合中基本薪酬占薪酬总额的比重相比一般型人力资本有所变小,福利和可变薪酬占薪酬总额的比重相对增大,激励其工作绩效与管理创新。

## (四) 企业家型人力资本的薪酬策略

企业家型人力资本是组织的决策层,肩负着组织成长与发展的重任,其工作特点是系统性、动态性、权威性、超前性、战略性及综合性<sup>[16]</sup>。其薪酬水平应该以行业薪酬平均水平和国内外薪酬平均水平作为参照依据,更倾向于采取领袖型政策。薪酬结构的制定要重点考虑薪酬的外部竞争性,对薪酬的内部一致性要求相对较弱,故薪酬区间变动比率要相对较大。薪酬组合中基本薪酬占薪酬总额的比重相对很小,福利比重较大,福利水平应具有高度竞争力,可变薪酬比重很大,其中,长期奖励在总报酬中的比重越来越大,这种变化趋势意味着企业把那些有关确保自身生存和发展的决策提升到了越来越重要的地位。<sup>[17]</sup>

## 五、结论

薪酬水平侧重反映企业人力资本薪酬的外部竞争性,对于在劳动力市场上稀缺的且企业希望长期保留的关键职位上的企业家型、技能型和管理型人力资本需要采取领袖型政策或市场追随型政策。而对于劳动力市场富余、流动性比较大的低职位的一般型人力资本,采取市场追随型政策甚至拖后型政策。薪酬结构的设计着重体现企业内部一致性的同时,还要兼顾与外部竞争性之间的平衡,对不同类型人力资本薪酬的内部一致性和外部竞争性要考虑不同的侧重点。对一般型人力资本更注重薪酬的内部一致性,对技能型和管理型人力资本同等重视薪酬的内部一致性和外部竞争性,对企业家型人力资本更强调薪酬的外部竞争性。通过对民营企业不同类型人力资本采取不同的薪酬策略运用,一方面能够有效控制薪酬成本的合理支出,激励、吸引与留住企业所需的人力资本,提升企业人力资本的薪酬竞争力。另一方面,传递企业的薪酬价值观和企业文化理念,从而促进企业战略目标的实现。

### [参考文献]

- [1] 黄孟复. 中国民营经济发展报告 No. 4 (2006—2007) [R]. 北京: 社会科学文献出版社, 2007: 3.
- [2] 叶小玲, 叶晓倩, 杨卫燕. 中小民营企业薪酬管理探析 [J]. 特区经济, 2009(6): 113-116.

- [3] 周莉莉,陆渝霞.西部地区民营企业的薪酬设计问题与对策[J].改革与战略,2010(9):154-157.
- [4] 李亚慧,马晓波.内蒙古民营企业员工薪酬激励机制现状调查分析[J].经济论坛,2010(3):98-102.
- [5] 钟雪飞,陈芝.民营企业职工薪酬状况的结构方程分析[J].财经问题研究,2010(9):125-129.
- [6] 钟丽华.民营企业薪酬管理的误区及对策[J].山东经济,2007(1):97-100.
- [7] 李小燕,陶军.高管薪酬变化与并购代理动机的实证分析——基于国有与民营上市公司治理结构的比较研究[J].中国软科学,2011(5):122-128.
- [8] 罗兴鹏,张向前.基于和谐管理理论的民营企业职业经理人薪酬管理研究[J].软科学,2012(5):94-99.
- [9] 王炳成.薪酬公平、人格特质与工作满意度关系研究[J].科研管理,2011(3):91-100.
- [10] 王旭辉.我国区域人力资本配置方式优化的探析[J].学术交流,2011(4):72-75.
- [11] 文跃然.薪酬管理原理[M].上海:复旦大学出版社,2010:5.
- [12] 刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2012:68,159.
- [13] 郭吉涛,姜钰美.会计稳定性对薪酬业绩敏感性的影响研究[J].河海大学学报:哲学社会科学版,2014,16(4):68-73.
- [14] 米尔科维奇,纽曼著,成得礼译.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2010:183,308.
- [15] 黎文靖,胡玉明.国企内部薪酬差距激励了谁?[J].经济研究,2012(12):125-136.
- [16] 刘银花.薪酬管理[M].大连:东北财经大学出版社,2007:406.
- [17] 李传宪,黄茜.劳动保护、员工薪酬与企业利益分配[J].贵州财经大学学报,2014(06):83.

(责任编辑:朱德东)

## Research on the Design of Compensation Strategies and the Methods of its Application for Human Capital in Private Enterprises

WANG Xuhui

(Minnan Normal University, Zhangzhou 363000, China)

**Abstract:** It is important for different types of human capital to adopt different compensation strategies, based on the compensation as an important economic lever to encourage different types of human capital realize their values. In view of the compensation level of human capital in private enterprises is lower than the compensation level of human capital in other property enterprises, on the other hand, the incentives, retention, and competition for talents are at a disadvantage in private enterprises. Therefore, in order to enhance the compensation external competitiveness, compensation internal consistency and performance incentive of human capital, the design principles of compensation strategies and the concrete methods of its application for different types of human capital are made based on compensation structure, compensation level and compensation package, so as to promote the compensation competitiveness of human capital in private enterprises.

**Key words:** private enterprises; human capital; compensation structure; compensation level; compensation package