

# 实践自助式薪酬方案的理性思考

杨杰<sup>1</sup> 凌文铨<sup>1</sup> 方俐洛<sup>2</sup>

(1、暨南大学管理学院 广州 510632 2、中国科学院心理研究所 100101)

薪酬是对劳动者劳动的一种酬劳、一种驱动、一种激励和一份回报。合理的薪酬不仅能满足劳动者的基本生存需要,还表达了组织对劳动者本人的尊重和对劳动者所创造价值的认可。因而,薪酬是实际价值和象征价值的复合体。如何给付薪酬,既是一门科学,又是一门艺术。正因为如此,有关薪酬的各种理论和实践层出不穷。自助式薪酬方案的出台代表了业界在此领域的最新尝试,它以员工为中心,强调度身定制和多样化,因而对正处于转轨后期市场经济的我国企事业组织而言具有重要的指导意义与参考价值。

## 自助式薪酬方案的产生背景

自助式薪酬方案的产生,是基于以下四点假设:

劳工队伍的主体及其需要已经发生显著的变化

在当今的劳工队伍中,1960年以后出生者逐渐成为主体(可统称为X代)。由于经济、技术、社会的发展,X代人的需求与他们的长辈已有显著的不同。他们有着明确的个人好恶,强调个性化、自主选择和自我负责。

Davis曾就美国劳工的需求变化情况作出估计,美国劳动者的需求主要集中在较低层次的生理需要与安全需要,因而雇主只需向劳动者提供一份稳定的工作、定期加薪及少部分特殊福利即可换取员工的忠诚与高生产率。而到了20世纪90年代,随着劳动人口中从事与知识劳动相关者的比例渐次提升,劳动者们将关注的焦点更多地转向较高层次的归属与爱的需要、尊重的需要以及自我实现的需要。这就对雇主薪酬的给付提出了许多新的挑战。

就中国而言,全国总工会宣教部对企业员工价值取向进行的调查表明,员工在就业选择上,挣钱是主要目的。北京地区46.4%的青工认为挣钱是工作的主要目的,76.9%的青工认为假如有机会要选择“收入比目前高的工作,不怕工作辛苦和冒险”;有91%的青工表示愿意到合资企业工作,理由是“收入高”。中科院心理所的专家研究则发现,激励工人的因素并不仅仅是高额的奖金,而对于非金钱因素,如成就感、被赏识、嘉许、工作本

身、责任性、晋升的机会等同样起着非常重要的作用。此外,《经理人》杂志曾委托深圳市兰帮市场调查公司,在北京、上海、深圳三地就薪酬状况与薪酬观念进行过调查。结果发现,经理人心目中理想状态的薪酬构成依次是:工资、奖金、住房津贴、医疗/保险、交通津贴、学习进修的机会、一定额度的交际应酬费用、企业内部股份、其他。上述调查结果充分表明,在中国,员工的需求亦随生产力的发展正日趋多元化和差异性。

员工最清楚自己的需要,也有能力做出合乎需要的选择

这是基于西方文化对人类与生俱来所拥有的四种天赋的认识:自我意识,意识到自己和他人的存在;想像力,能超出现实之外;良知,能明辨是非善恶;独立意志,能够不受外力影响,自行其是。

组织的薪酬方案设计要想达到目的,必须要吸纳员工的参与

在决策问题四分图中,薪酬问题处在高问题质量、高认可维度一区,即它既与组织发展、利益紧密相联,又与员工利益直接相关,牵一发而动全身,因此,吸纳员工参与到薪酬设计中来,不仅有助于薪酬内容的合理性和完整性,而且在情感方面也会接近与员工的距离,更重要的是,通过此举可向员工清楚地传递这样一种信息:组织心中时刻装着员工,正在并且将会尽最大努力去满足他们。

传统薪酬体制不能吸引、留住和激励现代雇员

具体表现在以下四个方面:

接职论薪。传统薪酬体制是一种基于职位、岗位和内部均衡的一种僵化的偿付体系。在这种体制下,人们认为职位决定薪水,加薪与员工的业绩无关。

无限额的加薪。在传统薪酬体制下,当雇员达到了他或她的职务顶端时,加薪即告中止。获取更多薪水的唯一途径就是雇主将员工提升到更高一层的职务级别,这一方面限制了员工职业发展的视野,另一方面由于众人争过“独木桥”,组织内部的权力斗争也就呈现越演越烈之势,而且难以控制。

丧失激励机制。由于员工的薪酬不与

其生产力和贡献挂钩,因而丧失了薪酬的激励目的。以基本工资为例,它通常与员工的工作结果、工作成就无关,好像拿了薪水只不过是尽责而已。

滚雪球式日益膨胀的福利负担。由于每次加薪都是在底薪的基础上,而福利水平又与底薪相对应,因此雇主每年都为员工过去一年的成绩而增加薪水。这意味着在员工身上的个人投资逐年上升,而对应的生产力并不是以同样的速度在递增。而且,由于福利水平只能提高,难于降低,因此,组织在浪费大量金钱的同时,也在为自己的发展制造“包袱”。

## 自助式薪酬方案的内涵

自助式薪酬方案,又称为整体薪酬方案,它是密歇根大学商学院教授John E. Tropicman提出的一种新式薪酬体制。它的实质是一种投资和回报体系,由十种反映当今员工所期望的不同类型的薪酬意向组成,具体见表1。

表1自助式薪酬方案之构成

结构关系	名称	符号	意义
	基本工资	BP	员工的工资
	附加工资	AP	从加班工资到股票期权等一次性报酬
	福利工资	IP	传统的福利如医疗保险和养老金
工作用品补贴	WP	WP	员工不必自己在外购买而由企业本身提供的各种物,诸如制服、手机等
	额外津贴	PP	起到杠杆作用,用于激发员工潜力的薪酬
晋升机会	OA	OA	企业内的提拔机会
	发展机会	OG	企业提供的与工作相关的学习和深造机会
心理收入	PI	PI	雇员从工作本身和工作场所中得到的精神上的满足
	生活质量	QL	员工平衡工作和整体生活的关系,他们能愉快地享受工作和生活中的乐趣
	私人因素	X	新生代员工的特殊个人需求

用公式表示即为:

$$TC(\text{整体薪酬}) = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$$

之所以强调自助式薪酬方案是一个投资和回报体系,是因为该方案认为,一个完整的薪酬由投资和奖励两部分组成,而且投资在前,奖励在后。

投资,或称为超前奖励,包括工资、

福利等。它是在员工做出业绩之前支付的,其目的有二:一是为了提高员工的技术和工作热情;二是为了员工个人和整个企业的将来。投资的价值在于它会带来长远的骄人业绩,能使员工安心、踏实地工作。

奖励,包括佣金、回扣、股票期权等,它一般是事后支付的,与员工的业绩挂钩。这就要求组织必须清楚对员工的业绩要求,否则,它就无法主动酬劳员工,或支付正当的薪酬。

### 自助式薪酬方案的特色

综上所述,自助式薪酬方案的特色可以归纳为以下两个方面:

#### 以员工为中心

众所周知,传统的薪酬体制是以雇主为中心的,员工对于自己的薪酬基本上没有发言权。雇主一方面希望在员工的协助下,确立市场的优势,实现组织的可持续发展;另一方面又只把薪酬当作是成本,千方百计地予以降低或控制。简言之,即“又想马儿跑,又想马儿不吃草”。很显然,这种理念与行动的错位,使得雇主与员工之间永远存在一条不可弥合的鸿沟,不可能在二者间建立起一种真正的利益同盟关系。长而久之,还会极大地挫伤员工进取的积极性,降低彼此的信任,从而最终有损于组织的长远发展。

“以员工为中心”意味着组织将摒弃传统的“我付钱、你办事,别发表意见”的薪酬思路,将自己摆放在“创造条件、服务员工”的位置上。很显然,这绝不仅仅是薪酬理念上的变革,它要求雇主和组织拥有宽广的心胸、长远的战略眼光,切切实实地身体力行“与财富创造者分享财富”,因而可以说,这是一场前景美好、意义深远的“持久战”。

#### 定制性和多样性

定制性和多样性意味着承认并不存在一套普遍适合于所有人、所有组织的最佳薪酬方案。不同的人、不同的组织、不同的发展时期,薪酬方案的设计是不同的,而且薪酬的具体组成也会发生各种变化,但“万变不离其宗”,其核心的原理始终如一:在制度允许的范围内,鼓励员工为自己量体裁衣,设计出一种让他们满足的个人薪酬等一揽子方案,从而在最大限度地满足员工需要的基础上实现“奖励出类拔萃的员工,留住合格的员工,并劝说不能称职员工离去”的目的。

### 推广自助式薪酬的约束条件

约束理论的创始人E.M.Goldratt博

士认为任何一种体制至少都会有一个约束因素,从而阻碍它充分发挥潜能。就薪酬体制而言,其改革的迫切性是有目共睹的,但推行改革却障碍重重,尤其是自助式薪酬方案在中国组织中的推广更加任重道远,因为它是对文化传统、所有者理念和操作程序的全新“洗牌”。

#### 文化传统的影响

美国管理心理学家Geert Hofstede于1980年在对40个国家和地区进行跨文化研究的基础上提出了确定民族文化特征的四个维度,即权力距离、不确定性避免、个人主义——集体主义和男性度——女性度。研究表明:权力距离小,女性度高的国家易接受参与管理;而权力距离大,女性度低则不易接受参与管理的方式。而中国文化在上述四维上的表征恰恰是:大权力距离、大不确定性避免、强集体主义和小男性度——女性度。由于具有两千多年的封建历史,因此,中国民众普遍参与意识不强,习惯于接受权威的领导,在心态上习惯地处于一种“被动、接受和服从”的地位。而自助式薪酬方案又要求员工向组织开诚布公地表达自己的需要,两者的巨大反差表明,自助式薪酬方案若要真正在中国组织中落实到位,有大量的宣传工作要做。

#### 组织主要所有者的理念

中国人有一种囤积财富的心理,用一句形象的话来表达就是“我的就是我的,你的也是我的”。在中国传统价值观念中,一直存在着“均贫富”的思想,但均的是别人的财富而不是自家那一亩三分地的。受制于这样一种价值理念,中国的企业往往难以做强做大。当然,随着国门的敞开,中国人的财富观念也在潜移默化中发生着变化。就组织实践而言,郭凡生及慧聪在“分享财富”理念与行动上的成功实践为后来者树立了良好的典范。

慧聪是目前国内首屈一指的商情服务公司,它创建于1992年,以14.8万元起家。到目前为止,慧聪已在全国30多个城市建立分公司,拥有近20个垂直的专业网站,员工两千多名,每周出版各类商情网刊85本,建立了近20个行业纵向多层次的信息咨询与商务服务系统。慧聪的服务由商情报价拓展到了广告代理、市场研究、市场策划、广告监测、展示公关以及软件研发、Internet内容提供等一整套的商务信息服务链。

慧聪在激烈的竞争中脱颖而出,并迅速做强做大的原因,在很大程度上得益于其创始人郭凡生创办的“全员劳动股份

制”这一类似于乡镇企业的股份合作制的一种“不伦不类”的东西。“全员劳动股份制”限制了所有持股股东的权益,公司章程规定,股东年底分红不按照股份分红,股东全体不得超过公司分红数总额的30%,郭凡生个人股份虽占了公司股份的50%,但年终分红也不得超过10%,剩下70%的红利分给公司内不持股的普通员工。

#### 组织管理层的积极参与

毛泽东同志曾明确指出,政治路线确定之后,干部就是决定因素。据统计,中国目前劳动者中具有大学文化程度的占1.42%,高中文化的占8.6%,初中文化程度的占23.3%,小学文化的占37.6%,高科技人员占0.04%;全国技术人员总数占全民所有制单位职工总数的22.9%,占全国人口总数的2.08%,2135万专业技术人员中,高级、中级、初级比例为1:5.8:12.5;工程技术人员中60%对新产品开发不适应,23%对进口设备技术管理指导不适应,45%对计算机不适应;工人中1-3级技工占工人总数的71%;4-6级技工占23%,7-8级技工占2%。由此可见,中国劳工队伍的整体素质是不够高的,因此,要想在中国推广自助式薪酬方案,缺乏了组织管理层自上而下的积极推动是不可想象的。

#### 员工成熟度

这里所指的成熟,不仅是指员工的年龄,而是更接近于Hersey与Blanchard对成熟度的定义,即“个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿”。自助式薪酬方案以员工为中心,要求员工从一个薪水的接受人转变为薪水的客户,要求员工清晰、大胆地表达自己的需要,很显然,这只能建基于员工的成熟。而这恰恰是当前中国员工极其匮乏的。因为当要求中国员工对薪酬总是出谋献策时,他们的惯常表态是:“想也白想,说了白说,再说我根本不知道自己该做什么,也不知道该怎么做”。

综上所述,自助式薪酬方案一改过去对薪酬的零碎、片段式的思考,提供了一个可以付诸实施的系统的思维方式,因而可以解决一些紧迫的薪酬问题。但它并不是包治百病的万灵药。正如杰里·麦克亚当斯在《奖励计划的优势所在》一书中所指出的“只有最好的原理,而无最好的惯常做法”,组织在设计自己的薪酬体系时,必须考虑自己的历史文化传承、价值观、经济实力和员工特点,而不能简单“克隆”,否则就极易出现“东施效颦”、“邯郸学步”的景况。☐