

# 科技中介服务机构核心员工薪酬体系的设计

郎丽慧,蔡建峰,郭 鹏

(西北工业大学 管理学院,陕西 西安 710072)

**摘要:**科技中介服务机构在向专业化、市场化和企业化转化的过程中,为激励、吸引和留住核心员工,必须建立科学而有效的薪酬体系。在分析科技中介服务机构核心员工特征和主导需求的基础上,运用激励理论和薪酬管理中的重要思想,探讨了该类机构中核心员工薪酬体系的设计原则和关键要素。

**关键词:**科技中介服务机构;核心员工;薪酬体系

中图分类号:C969:G3

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)06-0164-03

## 1 科技中介服务机构核心员工的特征和需要

对科技中介服务机构核心员工的重视符合重要的管理原理——“二八律”,即 20% 的核心员工集中了组织 80%~90% 的技术和管理,创造了组织 80% 以上的财富和利润,他们是组织中的核心和代表。同时,核心员工也是人才市场上主要的争夺对象,他们“跳槽”的可能性最大,一旦“跳槽”给组织造成的损失往往难以估量。因此,科技中介服务机构应针对核心员工的特征和主导需要制定合理的薪酬体系,以调动核心员工的主动性、积极性,发挥其最大潜能。

### 1.1 科技中介服务机构核心员工的特征分析

一般来说,科技中介服务机构核心员工是指那些拥有专门技术、掌握核心业务、控制关键资源、并对机构发展产生深远影响的在某方面“不可替代”的员工<sup>[2]</sup>。他们一般具有以下特征:

(1)具有强烈的创新意识。科技中介服务机构是知识密集型的行业,在科技成果转化中接触的多是新技术、新产品,如果没有很强的创新意识和创造性,就很难为客户提

供满意的服务,甚至有可能被技术方和投资方联合淘汰出局。

(2)拥有无形的核心资源。虽然科技中介服务机构核心资源的所有权属于组织,但其载体是组织的核心员工,同时由于组织生产的是知识产品,所以核心员工拥有组织无形的核心资源。

(3)难以替代性及其影响性。在实际工作中,组织的核心员工需针对不同客户创造性地解决问题,这决定了核心员工必须具有非凡的分析和解决问题的能力,良好的沟通与交往的能力,强烈的创新意识和丰富的经验等良好的个人素质。而且往往正是核心员工的创意与才华,造就了一个伟大企业,甚至催生了某个新的产业,他们所具有的“资本”内涵难以替代。另外,因为其工作的难以替代性,如果组织的核心员工一旦流失,必将影响组织中相关的工作进程,还会给其他工作人员造成心理冲击。

(4)流动性强。科技中介服务机构的核心员工在人才市场中是稀缺资源,他们不仅在本行业可以找到自己合适的位置,而且可以去大、中型企业担当重要职位,或者去创建自己的公司。就组织的角度来看,这些核心员工属于智力资源中的核心资源,他们的

稀缺性决定了他们有很强的流动性。

### 1.2 科技中介服务机构核心员工的需要分析

根据马斯洛的需要层次理论,可以将组织中核心员工的需求分为生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。由于科技中介服务机构核心员工自身的特征,使得他们形成了独特的需要特征。对组织中核心员工需要特征的了解,可以从核心员工与一般员工需要特征的对比中加以把握<sup>[3]</sup>。

从附表中可看出,两者的需求存在很大

附表 一般员工与核心员工需要特征对照表

需要内容	员工类别	
	一般员工	核心员工
工作条件	强	一般
保障	强	一般
归属感	强	一般
绩效	强	一般
管理监督	强	一般
工资	强	比较强
合作关系	比较强	比较强
参与意识	比较强	比较强
情感因素	比较强	比较强
挑战性	一般	比较强
组织认同	一般	强
专业业务发展	一般	强
创造性	一般	强
责任感	一般	强
成就感	一般	强

收稿日期:2004-11-01

基金项目:陕西省社会科学基金2003年规划课题,西安市科技计划项目(R200317)

作者简介:郎丽慧(1976-)女,山西忻州人,硕士研究生,研究方向为组织行为与人力资源管理;蔡建峰(1964-),男,山东平原人,博士,副教授,主要研究方向为决策理论与方法、组织行为与人力资源管理;郭鹏(1962-),男,陕西西安人,教授,主要研究方向为管理系统工程、企业竞争战略、技术经济分析。

的差异。借助附表分析科技中介服务机构的核心员工的主导需要如下:

(1)核心员工的物质需要。从附表中可以看出,物质需要对组织核心员工来讲,依然是比较重要的。从职业生涯的角度来说,一个人能够发展成为核心员工,很可能是他多年知识、经验、技能及能力等各方面的积累。这需要付出很多的时间、精力与金钱等,所以说物质需要对于核心员工来说是相当重要的。它不仅是其个人及家庭的生存需要,而且是一种个人精神上的回报。而现在多数科技中介服务机构是从政府单位转化而来的,属事业单位,其薪酬体系是由上一级主管部门决定的,这种发展模式及其薪酬体系决定了他们的工资水平偏低,这种状况不利于该类员工潜能的发挥。

(2)核心员工的社会需要和自我实现的需要。从附表可以看出,核心员工对社会需要相对于一般员工更强烈一些。这也是由他们的特征所决定的,毕竟他们拥有一般员工所不具备的知识、技能、能力及经验等,而恰恰是这些使他们有更强烈的社会需要。科技中介服务机构的核心员工,注重实现自我价值,注重与他人合作,期望得到社会与组织的认可。他们一般有明确的奋斗目标,他们从事工作不仅是为获得较高的薪酬,更是为发挥自己的专业特长和成就自己的事业。他们的学习欲望强烈,要求不断地更新知识。

## 2 科技中介服务机构核心员工薪酬体系的设计

在设计科技中介服务机构核心员工薪酬体系时,需把握设计的基本原则和基本程序中的关键要素。

### 2.1 科技中介服务机构薪酬体系设计的基本原则

(1)公平性。根据亚当斯的公平理论,科技中介服务机构在设计薪酬方案时须处理好组织的3种公平问题:外部公平、内部公平和员工自身的公平。为有效解决组织内的公平问题,需要考虑以下3个因素的影响<sup>[4]</sup>:一是薪酬与核心员工价值的关联性。随着组织市场化进程的加快,核心员工的薪酬需符合市场经济的规律。因此组织在确定核心员工的薪酬水平时,应以人才市场的价格为基础,使核心员工在个人内心比较过程中产生公平感;二是薪酬和核心员工工作价值的关

联性。科技中介服务机构各工作职位都有相应的知识、能力、经验等要求,而且各岗位在组织中的相对重要性即对组织的贡献具有差异性。当组织的核心员工以组织内部员工作为参照物时,只有当薪酬合理反映其工作价值时才能产生公平感;三是薪酬与核心员工工作绩效的关联性。心理学研究表明,每个人都倾向于低估别人的努力而高估自己的投入,对报酬待遇易产生认知失调。因此核心员工的薪酬只有与其工作绩效和贡献直接挂钩,并与绩效评估相结合,才能使核心员工产生公平感。

(2)竞争性。科技中介服务机构需要考虑薪酬是否具有市场竞争力的问题。随着我国市场化进程的加快,人力资源要素配置也必须符合市场经济的规律。因此,科技中介服务机构在确定自身的薪酬水平时,一方面,各岗位薪酬级别需要参考同行业薪酬水平进行调整,确保在此薪酬水平下组织能招到合适的人才;另一方面,人力资源部门还需要定时了解竞争对手的薪酬变化情况,以确保薪酬水平具有市场竞争力。

(3)激励性。鉴于科技中介服务机构核心员工的特征和主导需要,在设计组织薪酬体系的过程中,要注意掌握好按需激励的原则、多样化、多层次激励的原则和激励适度的原则。

(4)动态性。薪酬设计的动态性是指薪酬应依据组织内外环境的变化适时地改进、调整和完善组织的薪酬体系。科技中介服务机构为保证薪酬体系的动态性应考虑以下几个方面:一是科技中介服务机构面临的外部环境是不断变化的,故组织的薪酬系统要能充分体现市场的薪酬水平,从而保证组织的薪酬水平具有市场竞争力;二是科技中介服务机构就像生命体一样,也要经历不同的发展阶段。处于不同阶段的组织具有不同的特点,因此需要根据组织的经营和发展情况,以及其它有关因素的变动情况,适时调整组织核心员工的激励对象和相关薪酬结构,以增强激励的针对性和效果;三是科技中介服务机构薪酬水平的动态调整要符合核心员工的经验曲线规律<sup>[4]</sup>。经验曲线是指随着时间的增加某个体对某个岗位、某项工作的熟悉程度、经验积累乃至感情会越来越深,从而有利于员工改进工作方法,提高工作效率,更好地完成本职工作。随着时间的

推移,经验积累速度会放慢直至停止。不过经验曲线对不同的工作作用程度和积累效用不同。核心员工所从事的是高智力的工作,经验曲线效用强,所以对组织核心员工的薪酬变动要按经验曲线的变化规律相应地调整薪酬的变动幅度。

### 2.2 科技中介服务机构薪酬体系设计中的关键要素

科技中介服务机构薪酬体系设计中的关键要素主要蕴含在基本程序的5个步骤中。

(1)职位分析与评价。职位分析与评价用来解决薪酬的内部公平性。具体内容包包括:科技中介服务机构结合组织目标,在业务分析和人员分析的基础上,编写职位说明书;比较组织内部各个职位的相对重要性,得出职位等级序列,建立与职位价值相对应的统一评估标准。进行职位评价的过程,实质上是组织决策层确立薪酬分配指导思想、原则和策略的过程。科技中介服务机构在这一步骤中,应确立在分配上向核心员工倾斜的思想;同时,应根据组织所处的不同的发展阶段来确定核心员工<sup>[5]</sup>。

(2)薪酬调查和薪酬定位。薪酬调查用来确保薪酬具有市场竞争力。薪酬调查的对象最好选择与自己有竞争关系的组织,重点考虑员工的流失去向和招聘来源。薪酬定位就是在分析本地区、本行业以及同行竞争对手薪酬数据的基础上,根据组织状况选用适合的薪酬水平。在薪酬定位上,可以选择领先策略或跟随策略。

(3)薪酬结构设计。科技中介服务机构薪酬结构设计要综合考虑3个方面的因素:职位等级、个人的技能和能力以及个人绩效,在薪酬结构中体现为职位薪酬、技能薪酬和绩效薪酬。以职位为基础的薪酬结构把员工的薪酬与其所从事的工作职务联系起来,优点是员工的期望明确,能激励员工的进取精神。随着环境的变化,这种职位薪酬体系既忽视知识和技能不同的员工为企业创造价值的不同,也无法激励员工努力掌握组织需要的知识和技能。为了满足新的需要,可引入一种“以任职者为基础”的薪酬方式,即把个人拥有的知识、技能、能力和实现的绩效作为决定薪酬的基础。以绩效为基础的薪酬结构让薪酬与工作绩效和员工的贡献直接挂钩,有利于员工明确自己的努力方向,并能调整自己的行为习惯和工作目标。

以技能为基础的薪酬结构把员工的薪酬与其获得的与工作有关的技能、能力和知识的深度或广度联系起来<sup>[7]</sup>,鼓励员工尝试更多的工作,钻研更新的工作方法,自觉掌握新的工作技能和知识,这能激励员工不断学习并具有创新能力。

科技中介服务机构在设计合理的薪酬结构时,可以把3种薪酬结构相结合。基于对科技中介服务机构核心员工的特征和主导需要的分析,针对科技中介服务机构正处于向企业化、市场化和专业化转变阶段的特点,组织的薪酬结构应向以知识和技能工资为主,与职位和绩效相结合的方式转变。这样既可激励核心员工积极地去掌握组织需要的知识和技能,又能激励员工努力提高绩效,进而提高组织的效率。

(4)薪酬形式的组合设计。为保证设计的薪酬体系更能体现组织核心员工的主导需要,还应把握好科技中介服务机构薪酬形式的组合设计。薪酬主要包括4种形式:基本工资、绩效工资、短期和长期激励工资、福利和服务<sup>[7]</sup>。科技中介服务机构设计合理的薪酬形式组合可以从下面几个方面考虑:

一是基本工资与绩效工资相结合。基本工资是组织为员工已完成工作而支付的基本现金薪酬,它反映的是工作或技能价值,而往往忽视员工之间的个体差异。绩效工资是对过去工作和已取得成就的认可。作为基本工资之外的增加,绩效工资往往随员工业绩的变化而调整<sup>[7]</sup>。绩效工资能起到激励的作用,但很可能会给员工带来不安全感。所以组织需根据自身的发展模式、文化状况、员工对压力的承受能力来确定基本工资和绩效工资在整个薪酬中合理的比例;二是短期和长期激励工资相结合。短期和长期激励工资两者最大的区别就是员工的近期利益和长远利益的关系。有时高薪是丰厚的,但激励的作用很可能是有限的,因为某些员工

不仅追求近期利益,而且还关心自己的长远利益。组织可采用短期薪酬和长期薪酬相结合的方式吸引和留住核心员工与组织共同成长。作为一种长远利益的激励工资,就科技中介服务机构而言,员工持股不乏是一种有效的激励方法;三是个人奖励与团队奖励相结合。奖励可以分为两种,一种是个人奖励,它只与个人的努力程度和工作成绩有关,目的是使个人更好地履行角色所规定的任务;另一种是团队奖励,它强调团队效果的发挥。因此,个人奖励能较大地影响个人的活力水平,团队激励可以加深团队成员之间的相互信任和理解,增强团队成员之间的相互协作精神,同时能够改进团队工作绩效,提高生产效率。科技中介服务机构作为知识服务业是一个综合性的行业,不仅需要不同专业的员工来共同完成同一个项目,而且需要每一位员工发挥自己的最大能力,所以对科技中介服务机构核心员工采用个人奖励与团队奖励相结合的办法是切实可行的;四是货币收益和非货币收益相结合。货币收益包括基本工资、短期红利、奖金、长期激励以及福利和服务。非货币收益包括安全、个人地位、晋升机会、富于挑战性的工作等<sup>[8]</sup>。事实上,对于核心员工,非货币收益和员工的工作满意度有相当大的关系。因此,组织可以通过工作制度、员工影响力来执行非货币收益,让员工从工作本身得到最大的满足。这样不仅可以减轻组织对货币收益的依赖,而且可以推动和发展员工的能力,使员工的能动性更好地发挥出来。

(5)薪酬的实施和修正。薪酬的实施和修正是指在确定薪酬调整比例时,要根据具体薪酬数据和人员变动情况,对组织总体薪酬水平做出准确的预算,同时为保证薪酬的动态性,组织需适时对薪酬进行调整和纠偏。

### 3 结论

核心员工是组织的最大财富,科技中介服务机构要想吸引、维系和激励核心员工为其服务,必须制定具有吸引力和激励效用的薪酬体系。在分析了组织核心员工的特征和主导需要的基础上,本文运用激励理论、公平理论和薪酬管理中的重要思想,探讨了科技中介服务机构的薪酬体系设计的4个原则,即基于组织内部的公平性原则、基于组织外部的竞争性原则、基于个体特征与需求的激励性原则和基于组织内外部变化及个人不断发展的动态性原则;并阐述了薪酬体系设计的5个基本步骤,包括职位分析与评价、薪酬调查和薪酬定位、薪酬结构设计、薪酬形式的组合设计、薪酬的实施和修正。在每个步骤中,都结合组织的现状和核心员工的特征及需要,探讨了该类员工薪酬体系设计中的关键要素,为科技中介服务机构薪酬体系的设计提供了若干思路与建议。

#### 参考文献:

- [1] 迈克儿·阿姆斯特朗.战略化人力资源方法[M]. 张晓萍等译.北京:华夏出版社,2004.123-124.
- [2] 唐效良.如何留住企业的核心员工[J].中国人力资源开发,2002,(8).
- [3] 杨佑国.谈现代企业核心员工的需求[J].北京服装学院学报(自然科学版),2002,(2):85-89.
- [4] 王文峰.浅析高校员工薪酬设计的基本要求[J].人才瞭望,2003,(3):36-37.
- [5] 钟定国.公司激励性薪酬体系设计[J].商业研究,2002,(256):29-30.
- [6] 余宏俊.科研院所的薪酬制度设计研究[J].科技进步与对策,2002,(1):97-98.
- [7] 乔治·T·米尔科维奇,杰里·M·纽曼.薪酬管理[M].董克用等译.北京:中国人民大学出版社,2002.
- [8] 谢礼珊,张燕,凌茜.知识经济时代企业薪酬制度[J].中山大学学报(社会科学版),2002,(6):70-75.

(责任编辑:高建平)

## Compensation System Design for Core Employees in Science Service Agencies

**Abstract:** While science service agencies are being transferred to specialization and market oriented enterprises, it is very important to design scientific and efficient compensation systems. Based on the main characters and needs of their core employees, this paper got the basic principals and key factors using motivation theory and other related methods about compensation management.

**Key words:** science service agency; core employee; compensation system design