

基于胜任力的薪酬模式在中小知识型企业中的应用

周二华, 郝翔

(华中科技大学管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘要: 各种理论研究已经表明人力资源系统和战略实施系统的不一致会造成对人力资源价值的破坏, 这也是国内中小知识型企业所面临的人力资源管理危机的症结所在。因而借用平衡计分卡的战略分解思想开发一种符合中国企业实际的胜任力模型, 结合宽带薪酬思路设计一种适合中小知识型企业组织结构的基于胜任力的薪酬制度。

关键词: 胜任力模型; 宽带薪酬; 基于胜任力的薪酬模式; 中小知识型企业; 自我管理式团队

中图分类号: F276.3

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2005)09-0065-03

0 前言

薪酬管理是现代企业人力资源管理的核心内容, 涉及薪酬内容、薪酬结构、薪酬给付方式和薪酬数量等方面内容。目前国内理论界流行的薪酬理念包括为职位、为资历、为业绩以及为胜任力付薪。对于组织结构扁平化、知识型员工比例大的中小知识型企业 (Small & Medium Knowledge Enterprise, SMKE), 为职位付薪不仅与组织结构不匹配, 也与员工的发展意愿相违背; 为资历付薪则无法留住有能力的年轻员工; 为业绩付薪只重视结果而忽视过程, 导致鼓励了达成目标的不正当行为, 或挫败了没能达成目标的正确行为。这3种付薪理念都与高科技企业的战略发展相背离, 而基于胜任力薪酬模式恰能克服这一难题, 因而有了生存的土壤, 所谓胜任力是指在特定工作岗位、组织环境和文化氛围中有优异成绩者, 所具备的任何可以客观衡量的个人特质, 包括知识、技能、社会角色、自我概念、人格特质和动机/需要。

国内外关于基于胜任力报酬模式的研究重点在胜任力模型的建立和宽带薪酬的

设计上^[1-8]。胜任力模型在实际操作中往往由于开发过程过于复杂、能力定义模糊等原因导致推广过程困难重重, 特别是对于管理水平不高、研发过程不规范、资金实力有限的SMKE, 问题尤为突出。因而本文旨在为SMKE设计一种较合理且易于操作的胜任力模型, 并将其引入薪酬体系中。

1 SMKE 基于胜任力薪酬模式的设计

国内知识型员工研究领域的权威学者彭剑锋及其合作者, 对大量的调研数据分析后提出中国企业知识型员工的激励策略应当包括报酬激励、文化激励、组织激励、工作激励4大方面。SMKE基于胜任力薪酬模式的设计准则应该是在知识型员工的报酬激励中兼顾文化激励、组织激励和工作激励, 提高SMT的组织效率, 从而支持SMKE的可持续性发展。

1.1 SMKE 的胜任力模型开发方法

SMKE的胜任力模型开发方法是以SMT为基本单位, 以平衡计分卡的战略分解思想为依据的胜任力分解方法:

SMKE中的SMT由不同的职能人员组成, 而目前国内企业, 如联想、华为等, 所应用的能力模型都是按职能单位构建的, 缺少了协调不同职能人员间合作所要求的能力, 如角色能力。以SMT为基本单元开发胜任力模型则可以解决这一问题。

胜任力模型开发的具体方法主要有行为事件访谈法、基于仿真技术的胜任力评估方法^[9]、专家小组意见法等。这些方法主要存在3方面的缺陷, 首先, 研发过程不规范以及中国人的人格特质都会影响由行为事件访谈法开发出来的胜任力模型的效度。其次, 这些标准素质只是基于企业过去的战略, 而应用环境却是当前的战略, 可能出现一定的冲突。而且, 这类开发方法要么过于复杂, 要么需要企业投入大量的人力物力^[10], 不适合SMKE。由于平衡计分卡的战略支持性以及考虑问题角度的清晰、全面性(各指标间因果关系明确、兼顾结果和驱动指标、财务和非财务指标、内部和外部指标)^[11-12], 因而借鉴平衡计分卡的4个维度(财务、客户关系、内部流程和学习/成长)来分解SMT的胜任力能克服其他胜任力模型开发方法的缺

收稿日期: 2005-01-11

作者简介: 周二华(1972-), 女, 安徽合肥人, 华中科技大学管理学院副教授, 博士, 研究方向为人力资源管理; 郝翔(1980-), 女, 华中科技大学管理学院硕士研究生, 研究方向为人力资源开发与管理

陷。学习/成长维度主要分解的是根据 SMT 的目标, SMT 中各成员需掌握的与专业相关的知识、能力和技能; 内部流程维度主要分解的是影响 SMT 合作有效性的成员社会角色、自我概念和人格特质等要素; 客户维度主要分解的是项目开发过程中项目成员与客户交流时表现出的社会角色、自我概念和人格特质等要素; 最终产品或服务维度, 由于 SMT 的最终产物是产品或服务, 评价指标不仅包含财务指标还有质量指标, 因而在这里将平衡计分卡中的财务维度修正为最终产品或服务维度。该维度主要分解的是依据企业的战略定位, 开发小组各成员所需具备的产品或服务方面的知识。

SMT 的胜任力模型的开发流程如图 1 所示:

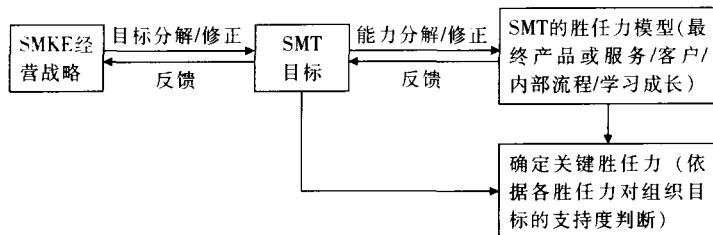


图 1 SMT 的胜任力模型开发流程

现以中小型 IT 企业中较为普遍采用的主程序员制小组^[13-14]为例, 主程序员小组结构如图 2 所示。

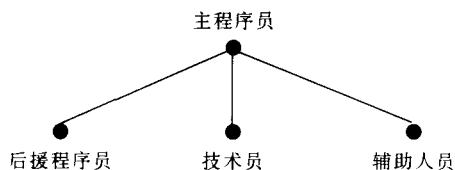


图 2 主程序员制小组结构

在经营战略上, SMKE 一般在大型企业没有或不愿涉及的领域寻求产品研发和生产机会, 分解到 SMT 层面上的目标则为在规定的时间内按预算开发出规定数量的新软件。这 4 个胜任力维度的分解过程紧靠 SMKE 的战略目标, 全面兼顾了小组成员在所处的内外部环境中所应具备的素质, 包含了企业通用的素质、职能专业素质以及本企业和项目小组的专有素质。4 个维度的胜任力(标志有 * 号的为关键胜任力)的分解如图 3 所示。关键胜任力的创新能力保证了产品的创新程度、反映了企业在市场空隙争夺战中的竞争力; 团队合作、遵守开发规范和明确角色任务, 共同保证了新产品开发的顺利进行和按时完成; 发掘新客户影响新产品的

开发数量和新产品的销售量; 价值-成本意识控制了项目的实际开支。这几个关键胜任力在 SMT 目标的完成过程中起到关键作用。

1.2 SMKE 的基于胜任力的宽带薪酬设计

薪酬相当于员工行为的一个指示标, 引导符合组织需要的行为出现。将开发出的胜任力模型作为薪酬设计的基础能激励员工符合企业所需素质的行为出现。由于宽带薪酬具有支持一个扁

平的组织结构、引导员工重视个人技能的增长和能力的提高, 有利于职位的轮换与培育组织的跨职能成长和开发等特点, 符合基于胜任力薪酬模式的出发点, 因而以宽带薪酬制度作为 SMT 的基于胜任力薪酬模式实现的载体。

SMKE 的基于胜任力的宽带薪酬设计第一步是确定 SMT 各成员的胜任力评分表。首先给出各胜任力的明确定义, 根据定义将胜任力分解为几个具体的行为要求, 将各行为要求各分 5 个层次 (按要求的高低) 赋以 0-4 分, 并根据员工在 SMT 中的不同角色要求, 给予相应的行为表现描述。现以 SMT 负责人的团队合作这一关键胜任力为例 (附表)。

第二步运用 360 度评价法在素质评分表中对员工的各能力进行评分, 平均分为员工在该素质表现上的得分。

最后将各员工的一般胜任力和关键胜任力的得分对照相应的宽带工资表中的评

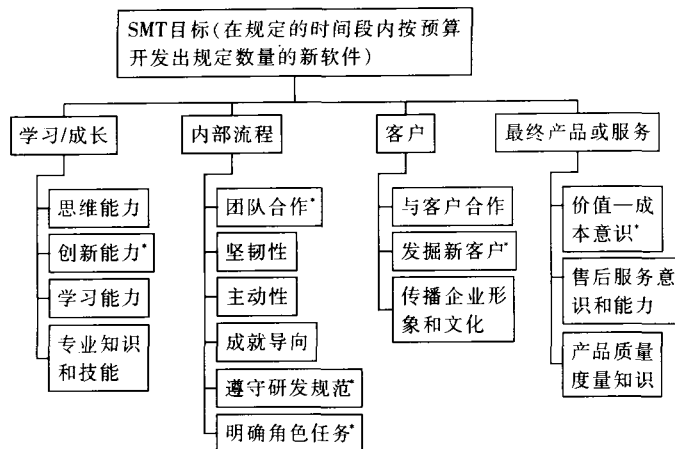


图 3 SMT 四维度胜任力模型分解

附表 团队合作素质评分表

团队合作: 个人愿意作为群体中的一个成员, 与群体中的其他人一起协作完成任务, 而不是单独地或采取竞争的方式从事工作。体现在沟通、知识共享、提供技术帮助等行为上。

| | |
|---|-----|
| 0 分—从不与其他成员沟通 | |
| 1 分—与其他成员有较少的沟通; | |
| 沟通 2 分—普遍参与成员间的沟通; | 评分 |
| 3 分—积极主动参与团队成员间沟通; | |
| 4 分—组织团队成员间进行沟通。 | |
| 0 分—从不共享知识; | |
| 1 分—少量的经验知识交流; | |
| 知识 2 分—较大量的经验适应交流; | 评分 |
| 共享 3 分—主动收集并整理成员间交流的经验知识并将其共享; | |
| 4 分—将自己的经验知识通过内部刊物发表进行共享, 积极寻求知识共享渠道, 倡导其他成员进行知识共享。 | |
| 0 分—任何进修不提供技术帮助; | |
| 1 分—被动地向其他成员提供技术帮助; | |
| 2 分—有时能主动向其他成员提供技术帮助; | 评分 |
| 3 分—积极主动向其他成员提供技术帮助; | |
| 4 分—主动向成员指出可获得技术帮助的其他渠道。 | |
| 平均分 | 平均分 |

价标准, 确定该员工所得的薪酬金额。报酬带宽必须兼顾内外部公平性。一般来说 5 到 8 个等级的工资带就可以满足组织需要了。如果员工的得分介于两个带宽之间, 若该员工有超过半数的关键胜任力得分符合较高等级的带宽的标准, 则根据就高不就低原则确定其薪酬。

2 SMKE 基于胜任力薪酬模式的特点和作用

SMKE 通常都会面临难以保证企业战略的有效执行、人员流失现象严重、项目对个别开发人员的过度依赖、团队成员对薪酬分配不满、团队合作效率低等现象, 基于胜任力的薪酬模式能有效克服这些不良现象, 具体体

现在其核心部分,即胜任力模型的特点上:

(1)能支持企业战略实施,同时保持员工目标、团队目标和企业战略的一致性。SMT单元的胜任力模型的4个维度层层支持、层层增强,逐步完成产品从构思阶段到成形阶段的顺利转型。专业胜任力(学习/成长维度)是软件开发的基础,能确保内部交流(内部流程维度)的可能,有了内部合作的畅通进行才可能进行软件开发,实现客户的需求(客户维度),有效掌握客户需求确保了软件的适用性,使得软件有进入市场的可能(最终产品或服务维度),加入周密的市场知识,更加增强产品在市场中的生存能力,而产品的市场生存能力又关系到企业的生存能力,故SMT胜任力模型能有效支持企业的战略实现,又由模型构建流程可知其能保证员工目标、团队目标和企业战略的一致性。

(2)能减少员工流失、败德行为,以及这些不良因素造成的损失。客户维度中分解出的传播企业形象和企业文化的力量使得员工价值观与企业文化一致性增强,促使有利于企业形象和符合企业文化的员工行为出现,从而削弱了员工流失及出现败德行为的思想根基。内部流程维度中的团队合作素质可以具体体现在沟通、知识共享和提供技术帮助等行为上,这些行为有利于内化于员工脑内的隐性知识显性化,使得软件开发的核心技术能被其他接替成员迅速掌握,从而降低了软件开发对个人的依赖性,可以减少人员流失等不良因素造成的损失。内部流程的遵守开发规范(技术保密、编写保管各种文档)为减少员工流失、败德行为和这些不良因素造成的损失提供了制度保障。

(3)能增加团队成员对薪酬分配的公平

感。由于四维度胜任力模型既反映了员工的工作绩效也体现了该员工的情境绩效(工作奉献和人际促进),员工除了信服得分高者的业务能力之外,在感情上也更倾向得分高者。随着得分的减少,业务信服度及感情倾向度也相应地有所下降,因而既保证了操作的公平性也保证了员工内心的公平感。

(4)能增强团队成员合作的有效性。团队中成员交流的频率太低或太高都不好,太低合作无从谈起,太高则既增加交流、通信的费用和时间,又会引起软件错误的增加,从而影响软件开发的效率。内部流程维度中的团队合作素质与明确角色任务素质是相互制约的,可以很好地控制成员的行为尺度,避免诸如滥用团队合作激励的亲社会行为,导致无法按时完成本职工作的现象出现。

3 结论

SMT胜任力模型的开发方法操作简便、开发成本低,并能较全面的涵盖员工所需具备的素质,因而从理论上更适用于以SMT为基本组织单元的中小知识型企业的实际应用,运用薪酬因素可以在一定程度上激励符合这些胜任力的行为出现,有效缓解SMKE的人力资源管理危机,从而提高SMT乃至整个企业的绩效。本文的不足之处在于仅进行了理论描述和定性分析,而基于胜任力的薪酬是否能在实际应用中很好地解决文中所提出的问题还有待于进行进一步的实证分析。

参考文献:

[1]Competency-Based Pay lessons that others learned the hard Way[J].IOMA's Pay for Performance Report,Jul 2000:3-4.

[2]Competency-Based Pay Programs:Too Hard to live with or the Right Stuff?[J].IOMA's Pay for Performance Report,May 2002:6-11.

[3]Darrel J.Cira,Ellen R.Benjamin.Competency-Based Pay:a Concept in Evolution[J]. Compensation & Benefit Review,Vo,30 Issue 5,Sep/Oct 98:21-29.

[4]Karen Pavlinski.Compensation Design in College Station:Skill-and Competency-Based Pay[J].Public Management(US),Vol.81 Issue 4,Apr 99:26-27.

[5]Karvin A Mazer,William W Nicholson.Variable Competency Banding: Combining Variable Pay, Competencies and Broadba...[J].Workspan, May 2004:72-75.

[6]唐纳德·S·耐莫诺夫,建立基于素质的薪酬体系[J].中国人力资源开发,2003,(10):7-10.

[7]刘帮成,唐宇玉.基于仿真的公司创业胜任力评估技术模型[J].科学学与科学技术管理,2003,(8):39-43.

[8]Irv Beiman,孙永玲.平衡计分卡中国战略实施(第2版)[M].北京:机械工业出版社,2004.180-181.

[9]Robert S.Kaplan and David P.Norton.Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System[J].Harvard Business Review,1992:71-79.

[10]Robert S.Kaplan and David P.Norton.Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System[J].Harvard Business Review,1996.

[11]罗南林.组织形式对软件生产率和软件质量的影响[J].工业工程,1999,(2).

[12]倪显利.软件开发项目中人力资源的配置[J].科技管理,2004,(4):31-33.

[13]张鹏程,廖建桥.中小知识型企业的人力资源管理[J].工业工程与管理,2004,(1):9-13.

[14]裴红卫.宽带薪酬[J].企业管理,2003,(7):47-49.

(责任编辑:汪智勇)

Competency-based Pay in SMKE

Abstract:Theories and researches have pointed out that the disagreement between human resource system and strategy execution system will weaken the value of human resource.The disagreement is the very reason for human resource management crisis. Considering the condition of Chinese enterprises this paper designs a new competency model of SMT.The idea of the new competency model derives from the strategic conception of balanced scorecard.Then the paper combines the new competency model and broadbanding to design a competency-based pay system adapted to SMT team.

Key words:competency model;broadbanding;competency-based pay system; small & medium knowledge enterprises(SMKE); self-management team(SMT)