

# 基于能力的薪酬设计方案问题研究

刘冬银<sup>1</sup>, 龚 慧<sup>2</sup>

(1. 华中科技大学管理学院, 湖北 武汉 430074; 2. 深圳市广大纳米工程技术有限公司, 广东 深圳 518172)

**摘要:** 基于能力的薪酬设计方案, 在越来越多的公司得到了应用。主要探讨了基于能力的薪酬设计方案兴起的背景、作用和实施难点, 并提出了一些建议。

**关键词:** 能力薪酬; 设计方案

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2004)12-0104-02

## 1 基于能力的薪酬设计方案兴起的背景

基于能力的薪酬设计方案的产生是由一系列复杂因素造成的:

(1) 全球竞争的加剧迫使公司将提高核心竞争力作为孜孜以求的目标。而核心竞争力的本质就是附加在企业人力资源(资本)身上的核心知识和技能, 以及对这些核心知识和技能的整合、共享及不断学习和创新的能力。企业确定了自己核心竞争力所需要的员工的知识和技能后, 企业薪酬设计就应该向具备这些知识和技能的员工倾斜。这是企业薪酬体系设计的重要性体现, 也是企业薪酬体系设计应遵循的原则。根据 1998 年《基于胜任力的薪酬体系》的产业界研究报告对来自一系列组织的人力资源专家进行的调查所得出的结论显示, 1/3 的公司已经有了一个基于能力的报酬体系或将在一年内建立这一体系。除此之外, 这份报告还对员工进行了调查, 发现在已经采用这一体系的公司中员工普遍认可这一方案, 而只有 5% 的员工认为它不受欢迎。按照这种趋势, 估计到现在采取这种报酬方案的公司比例上更大。

(2) 传统薪酬固有的缺陷。按传统薪酬理论的思路, 制订薪酬方案, 先进行市场调

查, 而后排出职级职别, 将同等级同类别的职位归类归档, 最后根据实际情况制订出本企业的薪酬标准。显而易见, 传统的薪酬战略无法适应企业和员工的需要, 没有办法将职工的能力差距在薪酬上体现出来, 因此无法对员工产生激励作用。

(3) 组织结构在今天也发生了巨大的变革, 正从机械模式向有机模式转变, 减少了中间层次, 提高了管理跨度。伴随着组织结构的变革, 公司的文化也相应地发生变化, 更专注于改善服务质量和以顾客为导向。这就要求员工有足够的技术能力和必要的人际交往能力, 以便敏锐地感知顾客需求并为顾客提供服务。

## 2 基于能力的薪酬设计方案的作用

基于能力的薪酬设计方案作为一种新生事物, 显示了愈来愈强的生命力, 无疑对企业的发展起到非常重要的作用, 主要体现在以下几个方面:

(1) 基于能力的薪酬设计方案可以满足员工的自尊心和增强他们的责任感, 提高其工作积极性。在通常情况下, 员工更喜欢具有心理挑战性的工作, 能够给他们提供运用自己的技术和能力的机会, 并且有一定的自由度。在适度挑战的条件下, 大多数员工将会感到愉快和满意, 从而有利于提高工作绩效。而基于能力的薪酬设计方案正是以能力

为基础的, 符合这一要求。

(2) 基于能力的薪酬设计方案还能够对变化的心理契约问题做出部分反应。在这种情况下公司和雇员的关系并不是终身雇佣的关系, 雇员的身份由企业人变成社会人。另外, 由于组织层次的减少, 改变了以前以传统职务为晋升途径的方式, 职业定位没有以前清晰。这使得员工在心理上有一定的失落感。所以, 公司和员工之间的关系存在着重新调整和相互适应的过程。公司所提供员工的只是增加技能的机会和由此带来的在双方发展基础上的更大的市场竞争力和增加收入的机会。

(3) 公司可以保持一支比较精干高效的员工队伍, 这能够在最大程度上避免人浮于事的现象, 这在公司规模较小、业务不稳定的情况下显得尤其重要。因为, 当员工具有不同的工作技能时, 他们可以顶替意外缺勤的同事, 例如因事假、病假或培训、会议等原因不能来上班的人员。

(4) 基于能力的薪酬设计方案符合薪酬设计的公平性原则。薪酬设计的两个最重要的原则是, 薪酬对外有竞争性, 对内有公平性。在通常情况下, 员工希望公司的薪酬制度和晋升政策是公正的, 符合他们心中的期望。如果薪酬建立在个人技能水平的基础上, 就会提高员工的工作满意度, 进而提高工作绩效。

收稿日期: 2004-10-08

作者简介: 刘冬银(1965-), 华中科技大学管理学院讲师。

### 3 基于能力的薪酬设计方案的难点

(1)不能科学有效地对员工的能力进行测试和评估。为了说明这一点,必须对能力的定义作出界定。有的观点简单地将“知识”和“技术”视作能力的代名词。还有的定义认为,能力指那些可观察的、可衡量的,对于个人和公司绩效具有重要作用的技能(skills)、才能(abilities)和行为(behaviors)。如果按后一个定义,将能力的要素进行分解,这些因素各自有什么特点呢?美国心理学家麦克·利兰提出人的素质“冰山”模型,形象地说明了这个问题。素质“冰山”模型的观点是,冰山水面以上的部分是知识和技能,其特点是易观察、可测试和易习得,例如专业知识、管理知识、计算机操作技能、语言表达技能等。冰山水下部分是自我认知、社会认知、个性品质和动机,它们隐藏在行为的背后,但对人的行为以及行为后果却起着更关键的作用。而这冰山以下的部分根本无法进行正确的测试。因此以此来评估员工能力就显得相当困难。

(2)在推行过程中容易受到抵制。这主要体现在公司结构惯性、群体惯性和个人阻力等方面。组织就其本质来说是保守的,对变革有本能的抵制倾向。这种现象在现实中屡见不鲜。作为组织形式之一的公司也是如此。产生这种现象的原因就在于组织的固有机制使其保持稳定。在薪酬设计的过程中,从一个原有的基于职务的设计方案转向一个基于能力的薪酬设计方案必然会冲击原有薪酬方案的稳定性。此外,群体规范也有约束力。因为为保证薪酬设计阶段的有效性,需要组织各个层次参与确定作为该体系基础的技能,在这一过程中有可能受到群体方面的抵制。另外从个人阻力而言,主要体现在3个方面:首先,安全感较高的人可能抵制变革,如果他们觉得原来的薪酬方案有安全感,现在如果作出改变,那么就会给他们带来威胁。其次,担心实施这种设计方案会降低自己的收入,因为他对自己是否能适应这种要求没有信心。再次,是出于对未知的恐惧。一般人是不喜欢不确定性的,因为这意味着用模糊代替已知的事物。

(3)对公司来说,基于能力的薪酬设计方案实施成本较高。因为在薪酬问题上公司和员工站在两个不同的立场上。对员工来说薪酬是最重要的两个激励因素之一,当然希

望多多益善,而对公司来说,薪酬是一种直接成本,希望支付得越少越好。就成本而言,基于能力的薪酬设计方案会提高单位劳动成本、培训成本和管理成本。单位劳动成本的增加是因为大多数工人劳动技能的提高必须增加他们的工资水平。基于能力的薪酬设计方案的引入可能会显著增加培训需求。而培训是基于能力的薪酬制度的基本组成部分,提供培训的成本、员工参加培训造成的停工期以及为掌握新技术而影响现有工作的效率,都会在短期增加成本。实行基于能力的薪酬制度的公司的培训费用一般高于不实行基于能力的薪酬制度的公司。另外体现在管理成本上,基于能力的薪酬设计方案从引入、更新到维持是一个费时和费钱的过程。这些成本可以视为这一报酬体系期待灵活性以及其它收益的一个较为公平的代价。

(4)基于能力的薪酬设计方案的实施过程太复杂,也使实施这种薪酬设计方案的公司望而生畏。对企业的发展最关键的员工能力要素有哪些,同时涉及到能力要素的界定和等级划分问题,这部分内容界定不清楚,就会动摇整个能力评价体系的基础。例如,哪些能力应用于固定工资,哪些能力又与浮动工资有关?哪些能力应用于短期激励和考核?哪些能力与长期激励和考核有关?目前对这些没有作出令人信服的解释。

### 4 实施基于能力的薪酬设计方案的建议

从总的方面来看,基于能力的薪酬设计方案是较为合理的,在现实中也有一定的可操作性,在实施过程中应该注意以下几点。

(1)明确基于能力的薪酬设计方案并不是放之四海而皆准的灵丹妙药。公司的不同发展阶段、组织结构的差异以及人员的构成不同,对是否实施这一方案有很大的影响。基于能力的薪酬设计方案在公司发展的不同阶段效果是不一样的,在公司处于过渡期或持续变化的作用阶段它起着一种强化企业文化、履行工作职责,但当公司处于较稳定的阶段时这种设计方案收效甚微。在组织结构上,采用基于能力的薪酬设计方案的公

司采取的是扁平的组织结构形式,层次较少,工资的带宽较大,并且员工职位轮换较自由;在传统的“金字塔”式的组织结构形式

中,等级森严,并且采用严格僵化的职位分工,明显不适宜采用这种方案。另外在知识员工占大多数并且公司的绩效是由他们决定的情况下,采取这种方案才能发挥较大的威力,因此以传统的职位为基础的薪酬方案对他们是不适合的。

(2)应该认识到基于能力的薪酬设计方案对企业一系列的目标体系的贡献是不同的。有人花了10个月时间对加拿大两家企业进行的实证研究发现,采取基于能力的薪酬设计方案的企业在技能学习、质量、员工投入、降低员工流动量和事故率以及减少成本方面取得了非常显著的成效,但是在另外一个重要指标——生产率方面却不尽人意,据称是因为两家企业在经营时间上存在着巨大的差异造成的。从以上推断,在薪酬设计方案的制定上应根据不同企业的发展目标采用不同的方案。

(3)在采取基于能力的薪酬设计方案中,应该有效地结合其它的薪酬方案。如果完全采取基于能力的薪酬设计方案在有些情况下并不妥当。这已经在企业的实践中得到证明。在美国的一些公司中,在注重员工能力的同时,也注重职位的职能作用和员工的绩效,这三者一起构成薪酬设计方案的完整部分。因此基于能力的薪酬设计方案和传统的薪酬机制并不是完全对立的,问题是如何将它们有机地结合在一起。一项调查资料表明,在已经采取与能力有关的报酬机制的公司中,70%的公司在设计薪酬方案时既考虑员工的能力也考虑其业绩;40%的公司还要进行传统的职位评定。基于能力的薪酬设计方案与传统的薪酬方案在某种程度上是相得益彰的。因为传统的薪酬着眼点是员工过去的业绩,而基于能力的薪酬方案的着眼点是员工创造新价值的潜在能力,着眼于未来。

#### 参考文献:

- [1][英]索普,霍曼.企业薪酬体系设计与实施[M].姜红玲等译.北京:电子工业出版社,2003.
- [2]张一驰.人力资源管理教程.北京:北京大学出版社,1999.
- [3][美]罗宾斯.组织行为学[M].孙敏健等译.北京:中国人民大学出版社,1997.

(责任编辑:高建平)