

差异化管理模式在薪酬政策中的应用研究

阮平南, 刘晓冬, 张 勇

(北京工业大学 经济与管理学院, 北京 100022)

摘 要: 通过薪酬分配达到有效激励, 将薪酬与绩效管理有机地结合, 一直是人力资源管理与实践过程中经常面临的难题。从群体激励的角度考虑, 结合企业价值链理论, 充分应用部门在企业价值增值过程中的地位与作用的不同, 提出了部门差异化管理模式, 并将其应用于薪酬体系中, 较好地解决了激励不足、薪酬与绩效难以挂钩的问题。

关键词: 群体激励; 差异化管理; 薪酬

中图分类号: F244

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)08-0042-02

1 差异化管理在薪酬政策中的应用

根据马斯洛的需要层次理论, 人的需要总是从低层次向高层次过渡, 人的行为是由低层次需要所决定的。在现阶段, 我国大多数企业的现状是, 员工普遍以追求物质利益为主, 因而薪酬激励是最有效的激励方式。从管理学的角度讲, 一般将员工的薪酬分为

保健部分和激励部分。在一个企业里, 根据企业发展战略和组织结构的要求, 需要设置若干部门。每个部门都有其存在的价值和必要性, 但是, 部门的重要性、功能以及其在企业价值增值过程中的作用是有差异的。

1.1 差异化管理理念

差异化管理是指应用价值链的理论, 充分考虑企业各职能部门因在价值链中地位与

功能的不同所引起的对企业价值增值贡献的差异 (或有人在部门中的地位及贡献的差异), 实现企业内部有效竞争和有序管理的管理模式。差异化管理包括部门差异化管理和个人差异化管理。本文主要探讨部门差异化管理模式。部门差异化管理旨在体现管理的层次性, 将部门贡献与薪酬挂钩, 实现组织内部的有效竞争和人力资源的优化配置。

略, 加强网上资源保护^[3]。

3.5 加强政府对高技术企业的监管

政府对企业行为的监督和规范, 应充分考虑消费者利益、市场繁荣稳定和产业发展方向等因素, 尤其应加强产品安全标准、经营范围、经营行为和知识产权保护、专利维权等方面的监管, 确保生产者和消费者的双面利益。同时, 政府应在资源保障方面做好限制性的工作, 一是确立人力资源的利益保障限项, 如最低工资的设定、限定最高劳动强度和工作时间、制定劳动安全标准等; 二是确立自然资源利用的保障限项, 如制定禁止随意占用和滥用耕地、禁止乱砍乱伐森林资源、防止环

境污染等保护自然资源的政策和规章, 对高技术企业的行为进行限制和监督。三是确立产品安全的保障限项, 如仿生研制的人类健康性限制、机器人研制的人类安全性限制和生化产品研制的生态危害性限制等。

参考文献:

- [1] 曹兴, 李佳. 高科技企业发展特征、影响因素及其环境分析[J]. 中国软科学, 2003, (7).
- [2] 中国企业家调查系统课题组. “企业创新、现状”问题及对策[J]. 经济研究参考, 2000, (52).
- [3] 周寄中. 科学技术创新管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.
- [4] 邓国话, 徐克安. 我国高科技企业员工管理的现

状及对策[J]. 华东经济管理, 2002, (2).

- [5] 范柏乃. 高新技术产业发展法律环境研究[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2001.
- [6] 成思危. 努力改善民营企业发展环境[N]. 人民日报, 2001-03-12.
- [7] Lewis M. Branscomb, Philip E. Auerwald. 高科技风险管理[M]. 北京: 中信出版社, 2003.
- [8] The steps to a High-Tech Future: The new Economy in metropolitan Seattle[R]. CEOs for cities and University of Washington, 2000, Fall.
- [9] Per Davidsson, Magnus Henrekson. Determinants of the Prevalence of Start-ups and High-Growth Firms[J]. Small Business Economics, 2002, (19).

(责任编辑: 焱 焱)

收稿日期: 2005-09-28

作者简介: 阮平南(1955-), 男, 江西吉安人, 北京工业大学经济与管理学院副院长, 教授, 博士生导师, 研究方向为战略管理与决策支持、城市管理与可持续发展、管理哲学等; 刘晓冬(1981-), 女, 北京人, 北京工业大学经济与管理学院硕士研究生; 张勇(1980), 男, 湖北当阳人, 北京工业大学经济与管理学院硕士研究生。

部门对整个企业的价值并不完全取决于部门员工的真实能力,在很大程度上取决于部门员工的工作动机,即工作的积极性。员工的工作动机不是天生就有的,员工的努力水平取决于目标对他的吸引力,取决于目标能够在多大程度上满足员工的需要。如果部门内的员工齐心协力,那么部门所创造的价值远大于个人创造的价值之和;如果部门内的员工消极懈怠,“磨洋工”,那么部门所创造的价值就要大打折扣了。基于此,企业除了改善部门的管理之外,还要对部门进行激励,了解部门需要同实现组织目标之间的关系,调动部门整体工作的积极性,充分发挥部门的集体优势和协同效能,提高效率,创造更大的价值。

1.2 基于差异化管理理念的企业价值概念图

企业的生产经营活动是企业价值创造和增值的过程,而价值和功能的实现有赖于构成企业价值体系的各部门的协同配合和综合作用(见图1)。

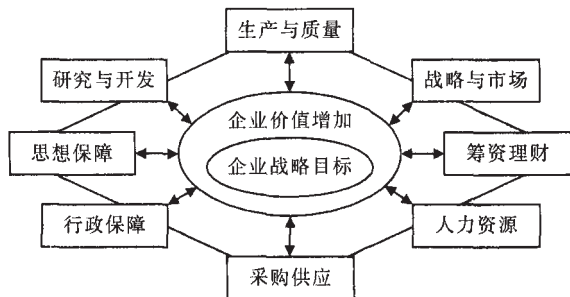


图1 企业价值构成

在企业价值形成和增值的过程中,各部门所起到的作用和所处地位不尽相同。我们可以把企业中部门的作用分为3大类:价值创造、生产服务和环境支持。首先,从企业价值增值主线来看,战略、研发、制造、分销是产品形成的途径,从时间和空间上都具有延续性,这些过程为企业直接创造价值。其次,从对于生产的后勤保障来看,辅助制造部门和管理机构为生产的发展提供源源不断的支持和调控。其中,辅助制造部门中的采购、质保、维修、保障为生产提供合格的原料和过程控制,而处于管理机构的人力资源、财务和行政则为生产提供包括人力、财力和日常事务处理在内的非物质的间接支持。其作用关系可以用图2表示。

概念图形象反映了部门在企业价值增值过程中的作用和地位。处于价值主线上部

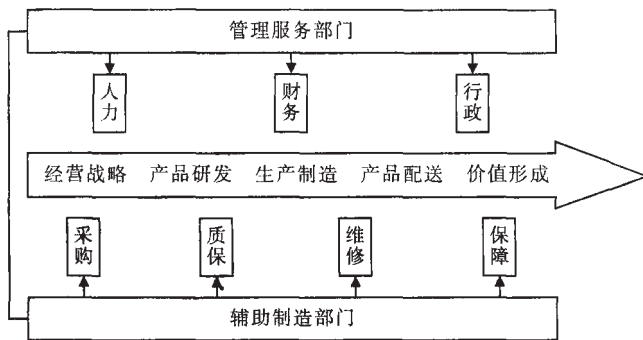


图2 企业价值概念

门的重要性毋庸置疑,管理服务部门次之,辅助制造部门最后,虽然部门重要性建立在部门对企业的价值贡献基础上,但重要性仅仅是一个相对概念,事实上各部门都具有各自特殊的职能,不存在完全替代的可能性。

1.3 差异化管理模式下的薪酬政策的优越性

企业所获得的收益,为了体现公平,必须遵循“按劳分配”的原则进行分配。将差异化管理理念应用于薪酬政策中,其优越性主要包括以下方面:

(1) 有利于企业各部门之间的有效竞争。薪酬政策必须充分体现群体激励和薪酬与业绩挂钩的原则,对于企业的各部门而言,只有真正做出了良好的业绩,发挥了其在企业价值链上的作用,才能体现出本部门的功能和重要性,才能获得较高的部门分配系数,部门薪酬总额才会不断增长,换言之,部门薪酬总额与部门业绩是成正比的,这是管理的差异化原则在企业内部的应用。因此有助于企业内各部门之间相互竞争,从而有助于提高企业的整体实力。

(2) 实现组织内部的有效激励。在部门内部,部门主管具有薪酬的二次分配权,他会依据部门员工的个人绩效而分配薪酬,这种举措遵循了“按劳分配”的原则,是差异化管理在组织内部的最佳体现。它打破了长期以来实行的不公平的“大锅饭”的分配格局,能够极大地调动员工工作的积极性,充分发挥员工的潜能,造成部门内员工互相竞争的有利局面,从而提高部门的整体绩效。

(3) 促进企业内部人才的合理流动,实现人力资源的优化配置。由于实行了与绩效挂钩的薪酬分配制度,“能者多劳”、“多劳多得”的分配观念将会深入人心。企业的广大

员工,都会想方设法寻求在岗位上发挥自己的专长,各部门岗位设置要求人员“能上能下”,人力资源部定期对各层次人员实行竞聘上岗,形成“有为才有位”的竞争机制。这样就在企业内形成了人才的有序流动和良性循环,避免了人才的逆向流动,有利于实现人力资源的优化配置。

2 基于部门贡献的绩效考评和薪酬分配体系

绩效管理是人力资源管理理论与实践的重点与难点。绩效管理与绩效考评的核心目的是为了通过绩效管理和考评实现个人绩效与组织绩效的共同增长,消除工作中的不合理消耗,实现低成本的经营生产。此外绩效考评的有效实施必须结合有效的薪酬激励和对组织与个体贡献的有效评价,否则将可能导致负面效应。

根据有效激励的原则,企业内部组织分处在企业价值形成的不同环节,对组织价值形成有不同的贡献,因此各部门享有不同的分配权限。

笔者认为,企业可以每年度的经营目标为基础,根据部门功能和重要度系数将任务目标分解到每个部门,并在期末根据目标要求对其贡献进行绩效考评,考评结果用于兑现激励薪酬和奖励。

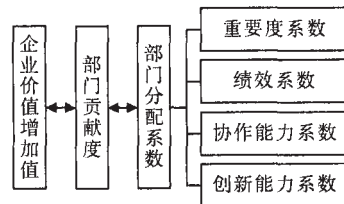


图3 部门分配系数关系

在部门分配系数的组成要素中,重要度系数是根据企业各部门在价值增值过程中的作用以及贡献大小来确定的。评定要素主要包括部门的工作量、岗位资格、技能水平、绩效和对企业价值增值的贡献等。由于包含不易量化的因素,因此调查采用简单排序法(0—1打分法)。操作办法:根据部门的岗位资格、技能水平、绩效和对企业价值增值的贡献等确定排序得分。将企业所设部门列成

矩阵表,横排表示该部门在与相邻部门进行重要度比较中的得分,相对重要一方得1分,次要一方得0分,把每个部门的得分累积起来,除以所有部门累计得分,求出各部门的重要度系数。

附表 部门重要度系数评价

部门	A	B	C	得分	系数
A					
B					
C					

除了部门重要度系数较好衡量,可以通过定量的方法分析外,其余因素都只能进行定性分析评价。对于部门分配系数这样一个既含有定量因素,又包括定性因素的评价问题,运用传统数学方法来建立标准的切实可行的综合评价模型是比较困难的。但可以用模糊数学理论中模糊综合评判的方法来有效地解决这一问题。模糊综合评判方法^[4]的具体步骤如下:

(1) 建立因素集。影响评判对象的各种因素构成的集合称为因素集,用U表示:

$$U=\{u_1, u_2, \dots, u_m\}$$

其中, u_i 代表第 i 个影响因素, m 是因素数。这些因素通常都具有不同程度的模糊性。

本文中,部门分配系数的影响因素可以取为:

$$U=\{\text{重要度, 绩效, 协作能力, 创新能力}\}$$

(2) 建立权重集。一般说来,各个因素的重要程度是不同的,为了反映各因素的重要程度,对各个因素 u_i 应分配给一个相应的权重 $a_i, i=1, 2, \dots, m$, 通常要求 a_i 满足: $a_i \geq 0$,

$$\sum_{i=1}^m a_i=1。$$

于是,由各个权重 a_i 组成一个权重集 $A: A=\{a_1, a_2, \dots, a_m\}$, 对于企业的各个部门而言,都需要建立一个权重集。

(3) 建立备择集(评价集)。备择集是评判者对评判对象可能做出的各种总的评判结果组成的集合,用V表示:

$$V=\{v_1, v_2, \dots, v_n\}$$

其中, v_i 代表第 i 个评判结果,为总的评判结果数。在本文中,评价集可以取为:

$$V=\{\text{非常重要, 一般重要, 不重要}\}$$

(4) 单因素评判。单独从一个因素出发进行评判,以确定评判对象对评价集V的隶属程度,称为单因素模糊评判。设评判对象按因素集U中第 i 个因素 u_i 进行评判时,对评价集V中第 j 个元素 v_j 的隶属程度为 r_{ij} , 则按 u_i 的评判结果可用模糊集合 R_i 表示:

$$R_i=\frac{r_{i1}}{(u_i, v_1)} + \frac{r_{i2}}{(u_i, v_2)} + \dots + \frac{r_{in}}{(u_i, v_n)}$$

R_i 称为单因素评判集,可简记为:

$$R_i=(r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{in})$$

作矩阵:

$$R=\begin{pmatrix} R_1 \\ R_2 \\ \dots \\ R_m \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{pmatrix}$$

称为单因素评判矩阵。

(5) 模糊综合评判。为了合理地反映所有因素的综合影响,模糊综合评判可以表示为:

$$B=A \circ R$$

即

$$(b_1, b_2, \dots, b_n) = (a_1, a_2, \dots, a_m) \circ \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{pmatrix}$$

这里,“ \circ ”表示A与R的一种合成方式,本报告中取最大最小合成算子“ \wedge, \vee ”, 则有:

$$b_j = \bigwedge_{i=1}^m (a_i \wedge r_{ij}), j=1, 2, \dots, n$$

b_j 称为评判指标,它表明综合考虑所有因素的影响时,评判对象对备择与元素 v_j 的隶属度。

(6) 评判指标的处理。由于上述模糊评判方法只是针对单个部门而言,没有体现部门与部门之间重要度差异,因而还需要引入部门重要度系数的指标,考虑单个部门在整个企业中的地位与作用,综合评判部门的重要性。取

$$D=C \circ B$$

其中,C为部门重要度系数列矩阵,“ \circ ”表示C的每一行元素与对应的B矩阵同一行元素的乘积,这样就得到各部门重要性的模糊综合评判值。

3 结论

以往的人力资源管理理论,一般都从员工个体的角度阐述绩效与薪酬的关系,而没有考虑群体激励,因而难以达到有效激励的目的。本文以部门在企业价值链形成过程中的作用及贡献为切入点,依据“按要素分配”的原则,建立了基于部门贡献的绩效考评和薪酬分配体系,从理论上提供了一种解决激励不足、薪酬与绩效难以挂钩的问题的方法。

参考文献:

[1] James N. Baron. Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers [M].北京:清华大学出版社,2003.
 [2] 安妮·布鲁斯,詹姆斯·S·伯顿.员工激励[M].北京:中国标准出版社,2000.
 [3] Lynch R. Sustainable Competitive Advantage: towards a Dynamic Resource-based Strategy[J]. Management Decision, 1999, 37(1): 45-50.
 [4] 宋晓秋.模糊数学原理与方法[M].徐州:中国矿业大学出版社,2004.

(责任编辑:汪智勇)

Study on the Application of Discrepant Management Model to the Compensation Policy

Abstract: It is always considered to be a conjunction to pay for performance HRM theory and practice. From perspective of mass stimulation theory in conjunction with Value-chain theory, this paper raises the conception that each sector contributes differently to corporation's value-chain according to its function, and puts forward "Sector Discrepant Management Model". With application of the model into the compensation system, the problem of insufficient incentive and ineffective payment is to be solved.

Key words: mass stimulation; discrepant management; compensation