

薪酬策略与公司竞争战略的 匹配机制研究

杨建锋¹,王重鸣²

(1. 江西财经大学 工商管理学院,江西 南昌 330013;2. 浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310058)

摘要:文章通过对185家企业的实地调研,比较了薪酬策略和公司竞争战略的两种匹配模式:中介匹配和调节匹配。否定了中介匹配模式,支持了调节匹配模式,从而解决了薪酬管理研究中长期存在的争议:两者到底是如何匹配的。公司竞争战略并不能自发地促生出相应的薪酬策略,而是需要相关部门较为独立地开发出相应的薪酬策略与之配套。最后,根据研究发现并提出了一些增进薪酬策略与公司竞争战略匹配度的建议。

关键词:薪酬策略;匹配机制;公司竞争战略

中图分类号:F272.92

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2008)05-0063-05

一、引言

为了实现企业的良性化运作,企业不仅需要保持组织与外界环境的匹配,同时也需要保证组织内部各个方面(如公司竞争战略、人力资源实践以及组织结构等)的相互匹配^[1]。只有同时实现上述两个方面的匹配才能给企业带来竞争优势。以往的研究比较关注组织对环境的适应与匹配,而对组织内部各个机能之间的匹配机制还关注不够。

战略人力资源管理的核心就是强调人力资源管理和公司竞争战略之间的匹配,从而使人力资源实践具有战略性。薪酬策略是战略人力资源管理实践的核心部分之一。薪酬是公司促使员工为组织付出心力的最主要手段。而薪酬策略的效能要想得到充分发挥,也需要与公司竞争战略进行充分匹配^[2]。本研究就将聚焦于薪酬策略和公司竞争战略之间的匹配机制,从而探索组织内部的匹配原理。

研究者们现在已经认同薪酬策略需要与公司竞争战略相匹配,这样才能充分调动员工的积极性,从而提升组织绩效。遗憾的是,现有研究主要是在进行理论描述,少量的实证研究却又不能明确地回答薪酬策略和公司竞争战略之间到底是以什么样的机制进行匹配。他们大多只是站在局部的角度来探讨或验证两者之间的匹配机制,并没有在同一研究中,对不同的匹配模式进行对比研究,从而明确验证两者之间的实际匹配机制^[2-4]。

现有研究经常涉及到的匹配机制主要有6类^[5]:调节匹配(fit as moderation)、中介匹配(fit as mediation)、模式匹配(fit as profile deviation)、配对匹配(fit as matching)、格式塔匹配(fit as gestalts)、协变匹配(fit as covariation)。调节匹配和中介匹配是比较常见的方式,它们的检验方法其实就是常用的鉴别调节

收稿日期:2008-04-19

基金项目:教育部博士学科点专项基金项目“创业胜任力、决策过程与创业绩效关系研究”(20060335127)

作者简介:杨建锋(1980-),男,四川成都人,江西财经大学工商管理学院教师,博士,主要从事人力资源

效应和中介效应的方法;模式匹配需要把一个事物与该事物的理想状态进行多个方面的比较,从而判断出两者之间的匹配程度;配对匹配主要是涉及到两个性质不同的变量值之间的比较,其匹配程度往往就是两个变量值(或它们的标准化分数)之差;协变匹配表示多个变量之间变化的方向、速度比较相似,比如经过因素分析后聚集一起的各个变量就是协变匹配的关系;格式塔匹配是指多方面特征比较相似的事物之间的匹配关系,比如经过聚类分析聚集一起的事物之间的关系就是格式塔匹配关系。在这6种匹配当中,前面3种匹配存在效标问题,也就是说它们的匹配程度往往会变现在效标的变化上。而后面3种变异则不一定需要效标来证明它们的匹配程度。

本研究所涉及到的薪酬策略和公司竞争战略之间的匹配,主要是聚焦于两者需要如何匹配才能够提高组织绩效。也就是说,这里存在一个效标的问题。而在上述6类匹配模式当中,能体现效标特征的,只有前面3种^[6]。而以往关于薪酬策略和公司竞争战略之间的匹配模式的研究还仅涉及到前面两种模型(如图1、图2所示):一种是中介匹配模型,认为薪酬策略在公司竞争战略和组织绩效之间充当中介变量的作用^[4];另一种则是调节匹配模型,这种观点是在权变理论的基础上发展的,认为公司竞争战略对组织绩效的影响程度受到薪酬策略的调节。也就是说,公司竞争战略的效力取决于薪酬策略的匹配情况^[2,3]。

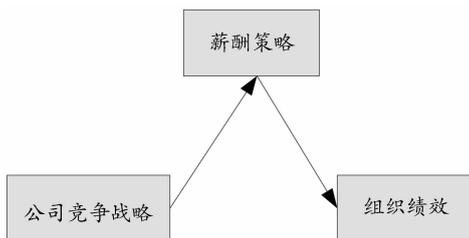


图1 中介匹配模型

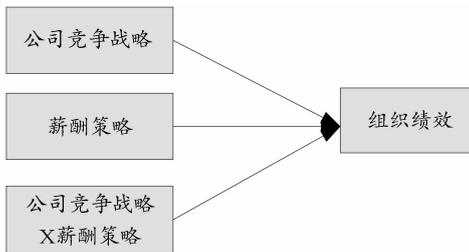


图2 调节匹配模型

根据上述两种匹配模式,本研究提出了一对竞争性的假设,并试图通过对两个假设的对比分析,明确出薪酬策略与公司竞争战略的匹配机制。

根据中介匹配模型,提出假设1:薪酬策略在公司竞争战略和组织绩效之间充当着中介变量的角色。

根据调节匹配模型,提出假设2:薪酬策略在公司竞争战略和组织绩效之间充当着调节变量的角色。

二、方法

(一)被试取样与数据统计

笔者对成都、南昌、杭州等地区的185家中小型企业发放问卷185份,回收156份(回收率为84%),其中136份为有效问卷(有效率为87%)。抽样原则

是邀请样本企业中的一位高级经理或部门负责人根据本公司的实际情况填写问卷。

在整个有效样本中,员工人数小于50人的占18.4%,50~100人之间的占10.3%,100~500人的占32.4%,500人以上的占39%。在公司年龄方面,小于1年的占2.9%,1~5年的占28.7%,5~10年的占26.5%,10年以上的占41.9%。在发展阶段方面,处于创业期的占6.6%,处于成长期的占38.2%,处于成熟期的占38.2%,处于转型期的占16.9%。在产值规模上,年产值小于500万元人民币的占5.1%,处于500万~1亿元人民币之间的占44.9%,处于1亿~3亿元人民币之间的占44.9%,多于3亿元人民币的占5.1%。研究取样体现出了比较明显的正态分布的特征,样本能够比较准确地反映总体特征。

最后,在统计分析方面,本研究的所有数据均采用SPSS13.0进行处理。

(二)变量测量

1. 公司竞争战略

公司竞争战略是指企业和对手竞争时所采取的经营战略。从其维度上看,可以分为3类:低成本战略(企业以低成本的方式生产大量的标准化产品,利用运营效率、规模经济以及低成本采购和严格的成本控制等方案来降低产品总成本,从而取得竞争优势),差异化战略(利用创新设计、高质量、高服务以及良好的品牌形象来实现产品或服务的独特性,从而获取竞争优势),集中化战略(针对特定的细分市场来实现低成本或差异化,从而取得竞争优势)^[6]。本研究采用Porter(1980)的问卷测量上述3个维度^[6]。在本研究中,3个分量表的内部一致性系数分别为0.77(低成本战略)、0.80(差异化战略)、0.83(集中化战略)。

2. 薪酬策略

薪酬策略是一种报酬模式的构建。它通过改变固定薪酬和变动薪酬的比例,从而形成一套混合薪酬模式,再以此来报偿和激励员工。薪酬策略包括两个方面^[2,7]:薪酬设计和薪酬程序。薪酬设计包括薪资水平的确定、变动薪酬的比例选择、薪酬与绩效挂钩的程度;薪酬程序则包括薪酬信息的保密程度和员工参与薪酬制度制定的程度。本研究使用了Balkin & Gomez - Mejia(1987,1990)的问卷。该问卷在本研究中表现出了较好的信、效度。两个维度的内部一致性系数分别为0.85(薪酬设计)和0.90(薪酬程序)。

3. 企业绩效

企业绩效表示企业完成组织目标的程度。它是利益相关者们评价企业业绩的最有力的指标。在利益相关者中,卷入程度最高的就是公司所有者和公司经营者,所以我们从两个方面来测量公司的绩效:组织收益和员工发展^[8]。在本研究中,这两个分量表的内部一致性系数分别为0.81(组织盈利)和0.83(员工成长)。

4. 控制变量

根据以往研究,我们发现员工人数、公司年龄、产值规模、公司发展阶段和组织绩效之间存在显著相关。为了使研究构思能够得到清晰验证,我们把这4个变量作为控制变量,在研究中进行了统计控制。

(三)共同方法偏差的鉴定

本研究的数据来源于对每个企业的负责人的问卷调查。也就是说本研究中的自变量、因变量以及其它控制变量均是来源于同一个人的问卷回答。这样就容易出现共同方法偏差:研究中各个变量之间的相关关系是因为他们的测量方法以及数据来源相同,而不是因为它们之间的真实联系所产生的。共同方法偏差会在很大程度上增大研究结论的误差。为了保证本研究结论的可靠性,我们进行两个方面的共同方法偏差鉴定。首先,通过各变量之间的相关系数矩阵(表1)可以看出,那些逻辑上不存在太大联系的变量之间并不会出现显著相关;另外,利用Podsakoff和Organ提出的Harman单因素检验方法,把问卷中所有变量进行探索性因素分析,在不进行任何矩阵旋转的情况下得到的首因子能解释总体变异的28.9%,并不能解释绝大多数总体变异^[9]。结合这两方面的证据,我们认为本研究的共同方法偏差并不严重,不会在很大程度上影响研究结论的可靠性。

三、结果

表1 各变量的平均数、标准差及其相关矩阵

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
员工人数	3.92	1.11										
公司年龄	3.07	0.91	0.44 ^a									
产值规模	2.45	0.59	0.50 ^a	0.31 ^a								
发展阶段	2.65	0.84	0.27 ^a	0.61 ^a	0.21 ^b							
低成本	29.11	4.32	-0.03	-0.12	0.08	-0.27 ^a						
差异化	32.17	7.48	-0.11	0.03	0.01	0.01	0.46 ^a					
集中化	16.81	3.66	-0.21 ^b	-0.31 ^a	-0.14	-0.37 ^a	0.48 ^a	0.33 ^a				
薪酬设计	38.02	8.37	0.04	0.12	0.10	0.10	0.43 ^a	0.56 ^a	0.29 ^a			
薪酬程序	19.38	3.30	0.01	0.11	0.12	0.10	0.24 ^a	0.59 ^a	0.29 ^a	0.48 ^a		
组织收益	14.18	2.11	-0.15	-0.18 ^b	0.00	-0.22 ^a	0.27 ^a	0.55 ^a	0.22 ^b	0.11	0.23 ^a	
员工成长	15.96	2.98	-0.17 ^b	-0.12	-0.13	-0.21 ^b	0.31 ^a	0.66 ^a	0.21 ^b	0.32 ^a	0.44 ^a	0.54 ^a

注:1. 相关系数是根据标准化后的数据算得(前4个变量还经过了自然对数转换),平均数和标准差是根据原始数据算得。

2. a: $p < 0.01$, b: $p < 0.05$

研究使用层次回归法来比较中介效应模型和调节效应模型。表2和表3给出了标准化回归系数及其显著性水平。本研究根据Baron和Kenny^[10]的思路:利用3个模型来检验中介效应。模型1中,低成本战略($\beta = 0.22, p < 0.05$)和差异化战略($\beta = 0.41, p < 0.01$)能显著影响薪酬设计。模型7中差异化战略($\beta = 0.57, p < 0.01$)和集中化战略($\beta = 0.22, p < 0.05$)对薪酬程序的影响显著。在模型2中,只有差异化战略对组织收益的影响显著($\beta = 0.60, p < 0.01$)。所以,只需要考虑薪酬策略的两个维度在差异化战略和组织绩效之间的中介效应。结合模型3、模型4、模型5可以得知,无论是薪酬设计、薪酬程序单独进入方程,还是共同进入方程,差异化对于组织收益的效应均能达到0.01的显著水平。因此,可以得出结论:薪酬策略各维度在3种公司竞争战略与组织收益之间不存在中介效应。

从模型8可以得知,3种公司竞争战略中仍然只有差异化战略对员工成长存在显著影响($\beta = 0.72, p < 0.01$)。结合模型1、模型7,我们得知薪酬策略的

表1列出了本研究中各个变量的平均数、标准差及其相关矩阵。因为有些变量(员工人数、公司年龄、产值规模以及公司发展阶段)均呈偏态分布,研究者对其原始数据进行了自然对数转换。同时,由于各变量的分布区间和测量类型不同,我们对所有变量均进行了标准化分析。表1是根据标准分数计算的相关矩阵。从表1不难看出,公司竞争战略、薪酬策略以及组织绩效等概念的内部各维度之间均呈中等程度的相关:3种战略之间存在着一定程度的相关性(0.33~0.48);薪酬策略的两个维度之间有中等程度的相关(0.48);组织绩效的两个维度之间也有较高相关(0.54)。3种战略中差异化战略和组织绩效两维度的相关程度(0.55、0.66)明显大于其他两种战略与组织绩效的相关程度。而薪酬设计和薪酬程序均在不同程度上与组织绩效的两个维度有正相关(0.11~0.44)。差异化战略和薪酬策略两个维度之间的相关系数(0.56、0.59)也明显大于其他两种战略与薪酬策略两维度的相关系数。

两个维度只有可能在差异化战略和员工成长之间具有中介效应。根据模型9、模型10、模型11发现,无论薪酬设计和薪酬程序单独还是共同进入回归方程,差异化战略均能显著影响员工成长。所以,薪酬策略各维度均不会在3种公司竞争战略与员工成长之间表现出中介效应。

结合上述结果,本研究得出结论:薪酬策略在公司竞争战略和组织绩效之间不存在中介效应。由此,假设1被本研究否定。

对比模型5和模型6,笔者发现在控制了相应变量之后,差异化战略($\beta = 0.86, p < 0.01$)和薪酬设计($\beta = -0.23, p < 0.05$)对于组织收益的主效应显著;低成本和薪酬设计($\beta = 0.47, p < 0.01$)、集中化和薪酬设计($\beta = -0.68, p < 0.01$)以及集中化和薪酬程序($\beta = 0.41, p < 0.05$),对组织收益的交互作用显著。同时,模型6的决定系数远远大于模型5($\Delta R^2 = 0.08, p < 0.00$),可见这3个交互效应项能解释相当一部分因变量的变异。薪酬策略和公司竞争战略的部分维度之间的交互效应能显著影响组织收益。

表2 针对组织收益的多元回归分析结果

	薪酬设计		组织收益			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
员工人数	0.03	-0.05	-0.04	-0.05	-0.04	-0.04
公司年龄	0.06	-0.10	-0.09	-0.09	-0.08	-0.08
产值规模	0.04	0.09	0.10	0.10	0.10	0.11
发展阶段	0.16	-0.21 ^b	-0.17	-0.20 ^b	-0.17	-0.20 ^b
低成本	0.22 ^b	-0.05	0.01	-0.06	0.00	0.07
差异化	0.41 ^a	0.60 ^a	0.70 ^a	0.66 ^a	0.74 ^a	0.86 ^a
集中化	0.14	-0.07	-0.03	-0.04	-0.02	-0.16
薪酬设计			-0.26 ^a		-0.24 ^a	-0.23 ^b
薪酬程序				-0.12	-0.07	-0.18
低成本×薪酬设计						0.47 ^a
低成本×薪酬程序						-0.17
差异化×薪酬设计						0.24
差异化×薪酬程序						0.04
集中化×薪酬设计						-0.68 ^a
集中化×薪酬程序						0.41 ^b
Adjusted R ²	0.36	0.34	0.38	0.35	0.38	0.46
F	11.85 ^a	11.02 ^a	11.29 ^a	9.93 ^a	10.08 ^a	8.70 ^a

注: a: $p < 0.01$, b: $p < 0.05$

在模型 11、模型 12 中, 差异化战略 ($\beta = 0.88$, $p < 0.01$)、集中化战略 ($\beta = -0.22$, $p < 0.01$)、薪酬设计 ($\beta = -0.20$, $p < 0.05$)、薪酬程序 ($\beta = 0.18$, $p < 0.05$) 对员工成长的主效应均显著; 低成本和薪酬设计 ($\beta = 0.50$, $p < 0.01$)、低成本和薪酬程序 ($\beta = -0.62$, $p < 0.01$)、差异化和薪酬程序 ($\beta = 0.58$, $p < 0.01$)、集中化和薪酬程序 ($\beta = 0.35$, $p < 0.05$), 对

员工成长的交互作用显著。模型 12 的决定系数远大于模型 11 ($\Delta R^2 = 0.15$, $p < 0.00$)。说明模型 12 当中的交互效应项能解释很大一部分因变量变异。薪酬策略和公司竞争战略的部分维度之间的交互效应项能够显著影响员工成长。

综合上述结果, 本研究支持了假设 2: 薪酬策略在公司竞争战略和组织绩效之间有一定调节作用。

表3 针对员工成长的多元回归分析结果

	薪酬设计		员工成长			
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
员工人数	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.08
公司年龄	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.02
产值规模	0.11	-0.09	-0.09	-0.11	-0.11	-0.24 ^a
发展阶段	0.08	-0.25 ^a	-0.25 ^a	-0.27 ^a	-0.26 ^a	-0.31 ^a
低成本	-0.11	-0.01	-0.01	0.01	0.01	0.00
差异化	0.57 ^a	0.72 ^a	0.72 ^a	0.63 ^a	0.64 ^a	0.88 ^a
集中化	0.22 ^b	-0.13	-0.13	-0.17 ^b	-0.16 ^b	-0.22 ^a
薪酬设计			0.00		-0.03	-0.20 ^b
薪酬程序				0.15	0.16	0.18 ^b
低成本×薪酬设计						0.50 ^a
低成本×薪酬程序						-0.62 ^a
差异化×薪酬设计						-0.14
差异化×薪酬程序						0.58 ^a
集中化×薪酬设计						-0.16
集中化×薪酬程序						0.35 ^b
Adjusted R ²	0.37	0.49	0.48	0.50	0.49	0.64
F	12.33 ^a	19.18 ^a	16.65 ^a	17.59 ^a	15.55 ^a	17.20 ^a

注: a: $p < 0.01$, b: $p < 0.05$

四、讨论

(一) 薪酬策略与公司竞争战略的匹配模式

尽管公司竞争战略和薪酬策略之间存在着一定的相关关系, 但是公司竞争战略通过薪酬策略影响组织绩效的中介匹配模型没有得到任何支持。本研究支持了薪酬绩效与公司竞争战略的调节匹配模型, 解决了人力资源管理研究中的一个

重要争议: 薪酬策略与公司竞争战略之间的匹配机制到底是中介匹配还是调节匹配。这使得我们能够更好地采取措施来提高两者之间的匹配效益。

薪酬策略和公司竞争战略之间是一种调节匹配的模式。也就是说, 公司竞争战略并不会自然而然地促成相应的薪酬策略。人力资源部门需要主动地、人为地设计出与公司竞争战略相匹配的薪酬策

略,从而使公司竞争战略的效能得以有效发挥。显然,公司竞争战略和薪酬策略是相互并列的关系,是相互配合而不是谁决定谁的关系。

针对组织盈利而言,差异化战略和薪酬设计的主效应均显著。低成本战略和薪酬设计的交互效应、集中化战略和薪酬设计以及和薪酬程序的交互效应显著。这说明,差异化战略几乎始终能提升组织的盈利水平;低成本战略需要设计出较低的薪酬水平与之配合方能提升组织盈利;而集中化战略则需要企业一方面降低员工的薪酬水平,同时还要提高员工的薪酬决策参与度和薪酬政策的透明度。

针对员工成长而言,差异化战略、集中化战略以及薪酬设计和薪酬程序的主效应均显著。低成本和薪酬设计、低成本与薪酬程序、差异化和薪酬程序、集中化和薪酬程序,4组交互作用显著。这就说明:采用低成本战略的公司,需要使用相对高于竞争者的薪酬水平以及较低的薪酬透明度,来促进员工成长;而使用差异化战略或集中化战略的企业则需要提高员工在薪酬决策上的参与度、提高薪酬的透明度,才能够促进员工成长。

从上述结果可以发现,不同的竞争战略需要截然不同的薪酬策略与之匹配。总的来讲,差异化战略几乎总是有利于提升组织绩效;低成本战略和集中化战略则更多地依赖于薪酬策略的支持。

(二)研究的不足

其一,本研究采用横截面设计,结果只能表现出战略、薪酬以及组织绩效之间的静态相关关系。事实上,三者之间存在的是一种互动动态的关系。竞争战略影响公司的薪酬策略需要一定的时间间隔。同样,公司竞争战略和薪酬策略对组织绩效的影响也存在时滞。另外,当组织达到不同的绩效水平时,公司也会考虑调整自己的战略。也就是说,公司绩效可能会对组织的战略以及薪酬策略产生反作用。

其次,本研究是在组织水平上进行的,但对每个企业只收集了一份问卷,这些数据的代表性可能欠佳。但是,每一份问卷都是请公司的企业主或主要领导填写的,所以这些数据依然能在很大程度上体现企业的真实情况。

最后,本研究的样本主要来源于中小企业。年营业额在3亿元人民币以上的企业仅占样本总量的5.1%。所以本研究的结论可能比较适合于中小企业的情况,在解释大型企业的时候,可能需要谨慎使用本研究结论。

An Empirical Research on the Fit between Compensation and Strategy

YANG Jian-feng¹, WANG Chong-ming²

(1. Business School of Finance and Economics, University of Jiangxi, Nanchang 330013, China;

2 College of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: This empirical research studies on the fit between compensation and strategy by the data of 185 firms. It compares two kinds of fits: fit as mediation, fit as moderation. This research supports fit as mediation, refuses fit as moderation, resolves a long-standing dispute. Strategy can not produce the proper compensation to fit itself. Firms need come up with appropriate compensation to fit its strategy. At last, we give some advices to practitioners.

Key words: compensation; fit; strategy

欢迎访问重庆大学期刊网 <http://qks.cqu.edu.cn>

(责任编辑 彭建国)

(三)研究展望

以后的研究需要更多地利用纵向研究设计,从动态的角度来了解公司薪酬策略与公司竞争战略的匹配过程机制,从而帮助我们了解它们之间匹配效应的展开过程。同时,本研究只是比较了中介匹配和调节匹配。模式匹配(fit as profile deviation)^[6]是否能够更好地解释薪酬策略和公司竞争战略之间的关系呢?这将有待于进一步的研究。

五、结论

本研究明确了薪酬策略与公司竞争战略之间的匹配机制:两者之间是调节匹配的关系而不是中介匹配的关系。为了有效发挥公司竞争战略的效能,公司需要制定出与公司竞争战略相匹配的薪酬策略,而不能寄希望于公司竞争战略能够自然而然催生相应的薪酬策略与之配套从而提升组织绩效。

参考文献:

- [1] HAYES J, ALLINSON C. Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organisations [J]. *Human Relations*, 1998, 51(7): 847-871.
- [2] BALKIN D B, GOMEZ - MEJIA L R. Toward a contingency theory of compensation strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(2): 169-182.
- [3] YOSHIO Y, JANET H M. Compensation strategy: Does business strategy influence compensation in high-technology firms? [J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(6): 559-570.
- [4] 江志山. 企业经营策略与薪酬策略对组织绩效之影响 [D]. 台湾: 东吴大学, 2004.
- [5] VENKATRAMAN N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence [J]. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(3): 423-444.
- [6] PORTER M E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* [M]. New York: The Free Press, 1980.
- [7] BALKIN D B, GOMEZ - MEJIA L R. Matching compensation and organization strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11(2): 153-169.
- [8] 龚志周. 电子商务创业压力及其对创业绩效影响研究 [D]. 浙江大学, 2005.
- [9] PODSAKOFF P M, ORGAN D W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects [J]. *Journal of Management*, 1986, 12(4): 531-544.
- [10] BARON R M, KENNY D A. The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.