

# 安徽民营科技企业薪酬激励影响因素的实证分析

冷辉, 刘晓峰

(合肥工业大学 人事处, 安徽 合肥 230009)

**摘要:**基于调查就安徽民营科技企业薪酬激励的影响因素提出研究假设,并通过选择有效样本与变量做出数据统计和实证分析,以证实民营科技企业在薪酬激励的现状和效果方面有着较大的改进空间。最后从安徽省民营科技企业薪酬管理的实际出发,基于战略、制度等层面对薪酬激励的目标、水平及结构作出相关分析,并提出相关政策与建议。

**关键词:**民营科技企业;薪酬激励;变量选择;实证分析

中图分类号:F244 文章标识码:A 文章编号:1007-3221(2011)06-0222-04

## Empirical Analysis on Influencing Factors of Anhui Private-owned Tech Enterprises' Salary Incentive

LENG Hui, LIU Xiao-feng

(Hefei University of Technology Personnel, Hefei 230009, China)

**Abstract:** Based on the research hypothesis about the influencing factors of Anhui private-owned tech enterprises' salary incentive, this paper mainly tests the improvement space of private-owned tech enterprises in the status and effect of salary incentive by the data statistics and empirical analysis of choosing valid samples and variables. Finally from the status of Anhui private-owned tech enterprises' salary incentive, this paper analyzes the goal, the level and the structure of salary incentive based on strategic and system aspect, and put forward relevant policies and proposals.

**Key words:** private-owned tech enterprises; salary incentive; variable selection; empirical analysis

### 0 引言

随着改革开放的不断深入,民营经济在整个国民经济中的地位日趋凸显,特别是民营科技企业已进入高速发展期。在安徽,一批实力雄厚的民营科技企业也在江淮大地上异军突起。科大讯飞、美亚光电、安科生物等一大批知名科技企业出现在国际国内舞台上。目前,全省已有10个以上的民营科技园区,无为高沟“特种电缆产业群”、天长秦栏“电子元器件产业群”等已成为当地经济发展的支柱。

但是,通过调查发现,安徽省民营科技企业在薪酬管理方面还存在着诸多不规范与不科学之处,远远达不到企业自身规律的要求及管理需要,并且由于其低水平的管理模式、落后的人才观念与薪酬制度、缺乏沟通与交流等因素,使得民营科技企业的后劲受困于自身的“人才瓶颈”。很多中小民营科技企业为了与外资及国有大中型企业竞争,纷纷在决定着企业前途和命运的人才上下注,竞相推出高报酬、高福利政策,且整体薪酬水平不断提升。然而,众多中小民营科技企业所拥有的资源有限,并且企业进一步发展又需要大量资金,过高的人力资源成本使企业难以承受,造成企业在制定薪酬政策时处于两难的境地。因

收稿日期:2010-11-20

基金项目:安徽省软科学研究项目(10030503030)

作者简介:冷辉(1976-),男,助研,主要研究方向为人事、财务管理研究;刘晓峰(1973-),男,副研究员,主要研究方向为人力资源管理研究。

此,对影响民营科技企业薪酬激励的主要因素予以考察,并根据对企业经营环境的最新发展的研究来确定适合企业实际的薪酬战略,是非常必要的。基于此提出本文的研究问题:

- (1)哪些因素可以有效预测薪酬激励的效果?其评估与预测力如何?
- (2)有效预测薪酬激励效果的因素是否会因不同员工的特性而与激励程度有显著差异?

## 1 研究假设

本文基于大量文献的研究和对员工的访谈,并结合以往理论和企业现状产生了以下两个研究问题。

**研究问题1** 薪酬水平、薪酬构成、计酬模式、支付方法能否有效预测薪酬激励效果?其评估与预测力如何?

**研究问题2** 不同学历、岗位、职务、收入的知识型员工,其薪酬水平、薪酬构成、计酬模式、支付方法与激励程度是否有显著差异?

根据这些研究问题,形成了两个基本假设。

**假设1** 通过薪酬水平、薪酬构成、计酬模式、支付方法这4个方面的现状描述能有效地测量员工薪酬激励效果;由此,建立一个标准化回归模型,其中被激励程度作为因变量,薪酬水平、薪酬构成、计酬模式和支付方法作为模型的自变量,模型如下  $T = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$ ,其中, $T$ 为薪酬各个激励因素对知识型员工的激励程度, $X_1$ 、 $X_2$ 、 $X_3$ 、 $X_4$ 分别代表薪酬水平、薪酬构成、计酬模式、支付方法, $\beta_1$ 、 $\beta_2$ 、 $\beta_3$ 、 $\beta_4$ 为模型的标准化回归系数。

**假设2** 学历、岗位、职务、收入等是影响企业员工薪酬激励效果的调节变量。也就是说,随着学历、岗位、职务、收入的不同,知识型员工对其薪酬激励的各种现状描述和激励效果的感受程度会有着显著的差异。<sup>[1]</sup>

- (1)随着学历的提高,知识型员工对不同薪酬激励因素及激励程度的感受程度相应提高。
- (2)随着岗位重要性的增加,知识型员工对不同薪酬激励因素及激励程度的感受程度相应提高。
- (3)随着职务的晋升,知识型员工对不同薪酬激励因素及激励程度的感受程度相应提高。
- (4)从事专业技术岗位的知识型员工比从事管理岗位的知识型员工对各薪酬激励因素及激励程度的感受程度要高。

## 2 样本及变量选择

### 2.1 研究样本的基本情况

考虑到研究总体分布的宽泛性和复杂性(不同区域、不同行业、不同竞争地位、不同管理模式),本文样本对象的采集主要是民营企业相对密集的计算机软件、信息服务、新能源、新材料等行业的15家民营科技企业。本次调查问卷拟包含的样本数目为225个,合计回收问卷189份,有效问卷166份,有效样本率为87.8%。

### 2.2 变量选择

依据公平理论和知识型员工薪酬管理现状,本文拟从4个主要维度来考量民营科技企业员工薪酬激励问题,以此为基础设计出针对知识型员工的薪酬激励现状及效果的调查问卷。

第一,薪酬水平。是指薪酬的高低状况,包括绝对水平,以及与同行竞争对手比较后的相对水平。这一维度主要衡量企业薪酬的外部竞争性,从行业薪酬公平性的视角衡量对员工的薪酬激励情况。

第二,薪酬构成。是指在企业组织结构中不同职位的相对价值及与其相对应的薪酬水平之间保持的相互联系。这一维度主要衡量薪酬的内部统一性,从企业内部公平性的视角衡量对员工的薪酬激励情况。

第三,计酬模式。是指企业核算员工薪酬的具体方法,通常看作是企业的绩效考核体系。这一维度主要衡量薪酬的个人公平性,从知识型员工自我公平视角衡量不同薪酬与其贡献大小的相称度。<sup>[2]</sup>

第四,支付方法。是指企业依据员工的不同特点,确定适当的、有区别的薪酬支付方式的过程。这一维度主要衡量薪酬体系实施的科学性,从技术实施的视角衡量企业对知识型员工的薪酬激励情况。

## 3 数据分析

本部分运用SPSS14.0统计软件对回收的有效调查问卷的样本数据进行了较为详细的统计分析。

### 3.1 描述性统计分析

对有效问卷中有关薪酬激励的现状及其效果进行描述性统计,得到了表1的统计结果。为了便于研究分析,将调查表中的5个选项进行赋值,感受程度由低到高分别计为1~5分。如极不满意,1分;不满意,2分;一般,3分;满意4分;非常满意,5分。

表1 有效问卷的描述性统计结果表

分量表	有效样本数	最小值	最大值	平均数	标准方差
A 薪酬水平	166	1.000	4.000	2.902	0.643
B 薪酬构成	166	1.533	4.000	2.778	0.651
C 计酬模式	166	1.000	4.323	2.852	0.611
D 支付方法	166	1.000	5.000	2.930	0.676
Y 被激励程度	166	1.000	4.000	2.810	0.682

从表1中可以看出,在被调研的企业里,员工对于薪酬水平、薪酬构成、计酬模式和支付方法这四项的感觉程度都较低,均值都未超过3.0分(即中等水平),被激励程度也较低,也未达到3分。

### 3.2 相关分析

对员工薪酬激励的主要因素和被激励程度进行相关分析,分析结果显示薪酬激励的4个主要因素与被激励程度之间存在着显著性正相关,除了支付方法的相关系数在0.6以下外,其余3个指标的系数均相对较高,尤其是薪酬水平与被激励程度的相关系数最高。由此可见,这4个方面的因素确实对知识型员工的被激励程度存在非常重要的影响。

### 3.3 回归分析

上述的相关分析表明各主要因素与被激励程度之间的关联程度很高,为了进一步证明它们之间的因果关系,本节使用多元回归分析的逐步回归法(stepwise),得出被激励程度的标准回归方程:

$$\text{被激励程度} = .409 \times \text{薪酬水平} + .171 \times \text{薪酬构成} + .245 \times \text{计酬模式} + .189 \times \text{支付方法}$$

通过以上分析可以得出这一结论,即:薪酬水平、薪酬构成、计酬模式和支付方法是影响薪酬激励效果的4个主要因素,员工被激励程度是这四个主要因素共同影响的结果。在逐步回归过程中,薪酬水平首先进入方程,其单独的解能力为59.8%,并且在模型中的回归系数最大,达到了0.409,分析表明薪酬水平在四个变量中是最重要的影响因素。尽管薪酬构成、计酬模式和支付方法的单个解能力不高,但它们在依次进入模型后表明,其影响能力依然较为显著,原因在于这些因素在薪酬水平的高低上有着较大程度的影响,因此对于被激励程度的高低也起着决定性影响。<sup>[3]</sup>

### 3.4 方差分析

如果将不同员工的个人背景特征与上述薪酬激励因素及被激励程度进行方差分析,最终结果表明,知识型员工的学历、岗位、职务与收入对其感受到的薪酬激励因素及被激励程度存在明显差异,而因学历因素显示的差异并不显著。根据前面的假设,我们认为学历越高,知识型员工受到的待遇应该更好,其各方面的感受程度也应该较高,但是根据我们的调查情况分析,结果却迥然相反,不同学历的知识型员工在感受程度上的差异并不明显,造成这一现象的可能性成因如下:(1)从采集的有效样本情况看,受访者主要集中在本科和硕士学历,而所获本科以下和博士的样本数量甚少,造成分析的结果有偏颇;(2)据访谈了解,当前大中型企业的各项薪酬政策更倾向于工龄较长的员工,即使是博士学历如果入职时间较短,其获得薪酬待遇也不会很高。<sup>[4]</sup>因此,学历因素并不能有效地调节知识型员工对薪酬激励效果的感受。在薪酬激励因素模型设计中,可以把学历剔除出调节变量,而只保留岗位、职务和收入这三个调节变量。

## 4 结论与政策建议

### 4.1 结论

从以上实证分析的结果可以看出,民营科技企业知识型员工对薪酬激励的4个现状——薪酬水平、薪酬构成、计酬模式、支付方法——的感受程度都较低,同时,员工的薪酬激励效果用“被激励程度”表示,低于一般水平。薪酬水平、薪酬构成、计酬模式和支付方法是影响薪酬激励效果的4个重要因素,这4个因素可以较为有效预测薪酬激励的效果。可以说,员工的被激励程度是这4个因素共同影响、相互作用的结果。本文薪酬激励的4个现状描述可以看作是影响薪酬激励的一部分因素,对薪酬激励因素的满意程度与本文调查问卷中所涉及的对激励现状及效果的感受程度也具有很大的相似性,虽然本文的调查与他们的研究分别使用了不同的调查问卷和不同的被试者,但却得到了相当一致的结论,说明民营科技企业在

薪酬激励的现状和效果方面现状不容乐观,薪酬激励机制仍然有着较大的改进空间。

## 4.2 政策建议

本部分从安徽省民营科技企业薪酬管理的实际出发,基于战略、制度等层面对薪酬激励的目标、水平及结构作出相关分析,并提出如下政策建议:

### 4.2.1 选择与民营科技企业发展与竞争战略相匹配的薪酬激励模式

薪酬激励是与企业自身发展战略相匹配的薪酬决策机制,对企业总体战略的实施具有重要的支撑作用。薪酬激励模式作为企业总体战略系统的重要子战略,必须与企业总体发展战略的方向、目标相一致,反映和体现企业在不同发展阶段特征。根据企业总体战略来确定薪酬的文化理念、薪酬的管理与政策、薪酬的水平与结构,以强化对员工的激励,激发员工的积极性与创造力,增强企业的外部竞争力,强化企业的团队精神与凝聚力,提升企业绩效。

### 4.2.2 薪酬激励模式设计应注重内部公平性和外部竞争性的有机结合

公平是薪酬管理达到激励目的的先决条件,而有竞争力的薪酬机制是民营科技企业在市场上招引人才的重要战略。对于通过努力工作来获得薪酬的员工来说,企业只有保证薪酬分配的公平性,才能使员工相信他们的付出与会得到对等的报酬,否则会挫伤员工的工作积极性和能动性。薪酬政策的内部公平性,指的是在同一企业中不同岗位或职务所获得的报酬应与各自的工作贡献成正比。薪酬政策的对外竞争性,并不是指提高企业薪酬水平,而是指将现有的薪酬成本进行合理分配,将企业的高级管理人员、高级技术人员等对企业贡献度大的员工的薪酬水平定位在市场平均薪酬水平之上,以保证企业在本领域的市场竞争力。<sup>[5]</sup>

### 4.2.3 薪酬激励以能力与业绩为导向,优化薪酬分配结构

对于企业而言,薪酬分配结构的设计对员工的行为方向具有重要的引导作用,以鼓励员工为企业多做贡献。民营科技企业薪酬结构设计时,首先要薪酬调查的基础上,进行工作分析和岗位评价,参照市场价格水平确定,不同的岗位要通过科学的评价确定等级,对应有差别的岗位报酬。同时使薪酬与绩效挂钩,且绩效工资的比例随着岗位级别、岗位所承担责任的增加而增加,保持合理极差,真正做到不同级别员工的薪酬收入与其工作成绩挂钩,并通过员工的工作绩效的量化考核来确定绩效工资的多少,以充分发挥薪酬的激励功能,激发员工的积极性与创造性。

### 4.2.4 薪酬激励模式设计要向关键人才、关键岗位倾斜,体现优绩优酬

企业发展的关键在于人才,民营科技企业的薪酬分配更应体现对一流人才和关键岗位的倾斜。根据人才管理的“二八理论”原则,企业一定要稳住20%的关键性人才,因为这20%的关键性人才,很可能创造着企业80%的业绩,决定着企业的未来。关键人才具有智力投资的长期性、市场竞争的激烈性、产品研发的创造性、工作能力的难替代性等特征,企业关注重点必须向关键管理、科研岗位以及企业主体生产岗位倾斜,要吸引、留住、激励他们,薪酬政策就要向他们倾斜。<sup>[6]</sup>对于上述人才的薪酬分配应充分体现职能资格不同的薪资差异和创新奖励,甚至应包括收益提成、利润分享和企业股权激励等。

### 4.2.5 薪酬激励的实施需要优化民营科技企业发展的外部环境

针对企业的发展,政府应加大立法的前瞻性和灵活性,进一步完善相关的劳动法律规范,完善与工资制度有关的政策法规,完善有关平等就业与公平分配的相关法律。通过加强企业外部人才市场与信息基础设施建设,建立统一、开放、竞争、有序的人力资源市场。通过企业员工参与管理和各种发展成果分享激励措施形成员工与员工、员工与企业之间共赢的良好氛围,共建企业诚信体系。力争创造统一完备的现代企业薪酬制度环境,避免不同领域、所有制、地域企业面临的制度环境差别过大;建立多层次、多方位的协商沟通机制,对各方的主体性与代表性进行合理定位与科学管理,为营造和谐劳资关系实现共赢创造条件。

## 参考文献:

- [1] 李虎,樊宏,区健芬. 民营科技企业科技创新绩效与其影响因素的协整分析[J]. 科技进步与对策, 2010, 2: 109-112.
- [2] 胡春波. 知识型员工的薪酬激励[J]. 企业改革与管理, 2010, 2: 26-27.
- [3] 刘爱军. 薪酬管理理论与实务[M]. 北京: 机械工业出版社, 2008. 19.
- [4] 李秋斌. 我国民营科技企业的发展历程、现状及对策研究[J]. 福建论坛·人文社会科学, 2009, 11: 49-52.
- [5] 张桂清. 民营中小企业薪酬管理问题和对策研究[J]. 商场现代化, 2008, 12: 321-322.
- [6] 王小刚. 企业薪酬管理最佳实践[M]. 北京: 中国经济出版社, 2010. 97-126.