

# 竞争战略与薪酬战略关系的实证研究

许新强 李 薇(教授) 刘冬梅

(新疆财经大学 乌鲁木齐 830012)

**【摘要】** 本文基于战略补偿理论,以新疆民营企业的问卷调查获取的数据为基础进行了实证研究,检验了高绩效企业的各种不同经营战略对薪酬政策的影响。

**【关键词】** 竞争战略 薪酬政策 组织绩效

20世纪80年代中期,薪酬政策对战略存在影响的思想开始成为补偿战略的一个主要论题。关于补偿战略的著名理论主要有Lawler的薪酬战略理论(1991)、Schuster 和 Zingheim的薪酬理论(1992)、Gomez-Mejia 和 Balkin的补偿、组织战略与公司绩效理论(1992)。这种基于战略角度的补偿理论认为:不同组织的薪酬政策不同,薪酬政策与经营战略相匹配的企业会有更高的组织绩效(Milkovich, 1988)。

战略补偿理论是一种权变理论,其基本前提是,薪酬政策和经营战略相匹配会影响公司业绩。即绩效高的企业采取的薪酬政策与它们的战略一致,并且从战略上表明的薪酬政策对组织绩效有负面影响。这仅仅是一个学术论据,补偿理论的研究者认为他们最大的挑战是安排补偿制度和经营战略。

本文的实证研究是基于战略补偿理论,通过实证检验在各种不同的经营战略下,哪种薪酬政策与公司业绩正相关。因为薪酬政策明显是在管理控制之下并且是反映组织动机和激励制度最明显的一个要素,所以本文的调查结果将有助于企业制定合理的经营战略与薪酬政策。

## 一、研究假设

根据薪酬理论和战略补偿理论,笔者提出以下假设:

令 $S_i(X) = F_j(X)$ 可得:

$X_{M_i}^* = 5.47$

同理可得:

$X_{P_j}^* = 5.84, X_{F_j}^* = 7.5$

于是,企业j的抢先区域 $R = [3.3, 5.84]$ 。

根据上述均衡策略分析,两家企业的最优策略取决于X值所落入的区域。当X的初始值从0开始变化时,我们就可以得到的一个完美纳什均衡:即企业i将在 $X_{L_i}^* = 3.3$ 时抢先进行投资成为领先者,而企业j等到 $X_{F_j}^* = 7.5$ 时进行投资成为追随者。

总之,与传统的投资决策方法相比,应用期权博弈方法进行技术创新投资决策虽然具有很强的柔性,并且考虑了投资决策的战略效应,但是这一方法在应用中也存在一定的局限性。这主要是由于期权博弈定价模型相当复杂,涉及诸多数学

假设1:就报酬理念来说,与差异化和创新战略相比,成本领先战略下更强调人工成本控制,强调稳定工作任务和传统的管理做法。这类公司的特点是严格成本控制,尽量减少开支,并要求雇员做出重复的贡献,很少考虑风险的可预测性。

假设2:就报酬理念来说,与成本领先战略和创新战略相比,差异化战略更强调激励员工。组织推行差异化战略需要强调目标设定和取得的成就。与成本领先战略相比,差异化战略需要雇员更密切的合作。

假设3:就支付水平来说,成本领先战略会使企业落后于市场或竞争者,而创新战略会使企业领先于市场或竞争者。因为把重点放在成本控制,成本领先战略将使企业在劳动力市场上采取较为保守的策略。

假设4:与创新战略相比,差异化战略下报酬中的激励部分占的比例较高。

假设5:与成本领先战略和差异化战略相比,创新战略更广泛地使个人报酬增长。创新战略需要高度的创造性行为,让雇员承担更大的风险。

## 二、研究设计

1. 变量设计。变量列表如下:

公式的计算,使用固定的程序模块计算才比较现实。但是参数设置过多导致计算程序相对复杂,且模型中的参数估计起来一般比较困难,而且价值遗漏常常不可避免,总是需要不断地校正,因而在实际应用中对于模型的假设以及参数估计等问题应予以更多关注,以增强其实用性。

**【注】** 本文系河北省教育厅项目“基于期权博弈理论的技术创新投资决策研究”(项目编号:S070203)的部分研究成果。

### 主要参考文献

1. 阿维纳什·迪克西特,罗伯特·平迪克著.朱勇,黄立虎译.不确定条件下的投资.北京:中国人民大学出版社,2002

2. 吴建祖,宣慧玉.不完全信息条件下企业R&D最优投资时机的期权博弈分析.系统工程理论与实践,2006;4

3. 吴建祖,宣慧玉.经营成本对企业研发投资决策影响的期权博弈分析.系统工程,2004;5

**表1 变 量 表**

	变 量	变量代码
绩 效	努力绩效	a <sub>1</sub>
	市场绩效	a <sub>2</sub>
	财务绩效	a <sub>3</sub>
战 略	成本领先战略	x <sub>1</sub>
	差异化战略	x <sub>2</sub>
	创新战略	x <sub>3</sub>
薪 酬	人工成本目标	y <sub>1</sub>
	激励目标	y <sub>2</sub>
	薪酬水平	y <sub>3</sub>
	鼓励薪酬与基本薪酬的比例	y <sub>4</sub>
	能力薪酬增长范围	y <sub>5</sub>

(1)绩效方面,本文考虑了三个方面的组织绩效:努力绩效、市场绩效、财务绩效。

(2)战略方面,本文研究的经营战略包括三种:成本领先战略、差异化战略、创新战略。

(3)薪酬政策方面,本文主要从以下几个角度进行:①人工成本目标;②激励目标;③薪酬水平(在相关市场的百分比水平);④鼓励薪酬与基本薪酬的比例;⑤能力薪酬增长范围。

**2. 问卷设计。**

(1)绩效。组织绩效可以从多个角度来评估,如员工、客户和公司股东,所以本文考虑了努力绩效、市场绩效以及财务绩效三方面的组织绩效。对下面被讨论的项目的因素分析证实了三个不同层面的组织绩效,并表明常用的方法差异没有干扰这些量度。

努力绩效根据岗位员工角色之外的行为来衡量,需询问受访者以下四类员工行为的情况:持续超过工作质量标准的员工;帮助他人的员工;为了完成工作任务而加班的员工;请示额外责任的员工。另外,被询问者根据组织本身与同行业的竞争者相比较,按照五级量度法回答关于市场绩效和财务绩效的问题(“1”表示超过20%,”2”表示超过40%,”3”表示超过60%,”5”表示超过80%,”5”表示95%以上)。市场绩效包括产品或服务质量、客户满意度和客户保持率三个指标,财务业绩包括人均销售收入、资产报酬率、利润三个指标。

(2)战略。每种经营战略有三种竞争方法。成本领先战略的竞争方法包括制造流程创新、改进现行产品或服务、质量控制;差异化战略的竞争方法包括广告、品牌、营销创新;创新战略的竞争方法包括新产品开发、提供特定产品或服务的能力。在这个研究中的受访者都是企业的高级主管或人力资源主管,他们往往对组织的经营战略有清晰的了解。因此,要求受访者根据九个项目的重要性,按五级量度法确定问题答案。

(3)补偿政策。要求受访者根据五个报酬目标的重要性,按照五级量度法确定问题答案:①人工成本控制目标;②激励目标;③薪酬水平;④鼓励薪酬与基本薪酬的比例;⑤能力

薪酬增长范围。

3. 样本选择和数据收集。问卷调查的回收率一般较低,针对民营企业的问卷调查回收率更低。为了解决这个问题,本文的问卷调查是在某省级工商联会的协助下完成的,通过该工商联会的正式公文,由其所管辖的地区级工商联会组织本地区范围内的民营企业参加“新税法学习班”,课题组成员免费授课,作为回报,学员填写调查问卷。共有12个地区级工商联会组织了13个“新税法学习班”,参加人员都是民营企业的财务主管,约680人。本文的调查对象是民营企业实际控制人,让财务主管带回企业,由企业实际控制人填写,发放调查问卷500份,收回问卷165份,其中有效问卷114份,有效问卷率为22.8%。样本企业的主营业务行业分布情况如表2所示。

**表2 样本企业的主营业务行业分布**

	Frequency	频率(%)
制造与采矿业	30	26.32
流通业	17	14.91
服务业与其他	67	58.77
合 计	114	100

样本数据可信度检验采用Cronbach's的Alpha进行检验,检验结果如表3所示。从表3可以看出,信度系数为0.9,说明调查量表具有较高的可信度,样本通过了内部一致性信度系数检验。

**表3 Cronbach Coefficient Alpha**

N	Alpha(Raw)
114	0.900

4. 数据分析方法。首先,将收集的样本按照战略和绩效水平分类。将样本按照组织绩效分为高绩效和低绩效两类,当衡量组织绩效的三个指标中有两个指标的中位数在3以上时,认定该组织为高绩效组织。由于应急理念认为在高绩效组织中薪酬政策适合某一战略的证据最多,因此本研究主要集中于高绩效组织,将高绩效组织作为子样本。再将子样本按照他们采用的主导战略划分为三组:成本领先战略,差异化战略和创新战略。划分原则是根据样本中三种战略的积分高低。显然,组织可能会追求使用多个战略。不过,该组织的人力资源补偿政策很可能是他们最重要的影响战略。然后,本文通过多元方差分析和典型判别分析对上述处理后的数据进行分析,对假设进行验证。

**三、统计分析**

表4列示的是各个指标之间的相关系数。从表4中的数据可以看出:努力绩效(a<sub>1</sub>)、市场绩效(a<sub>2</sub>)及财务绩效(a<sub>3</sub>)之间的相关系数在0.34和0.42之间。这表明,三个指标衡量的是不同层面的组织业绩。此外,三项战略之间的相关系数在0.12和0.15之间,这表明三种类型的战略是相对独立的,并且组织可由他们主导的战略归类。而绩效指标、战略的重要性以及薪酬政策之间呈显著相关。

表4 相关系数表

	a1	a2	a3	x1	x2	x3	y1	y2	y3	y4	y5
a1	1										
a2	0.34**	1									
a3	0.42**	0.36**	1								
x1	0.34**	0.40**	0.37**	1							
x2	0.04	-0.02	0.11	0.13	1						
x3	0.24*	0.10	0.11	0.15	0.12	1					
y1	0.20*	0.23*	0.29**	0.42**	0.23*	0.28**	1				
y3	0.26**	0.38**	0.24*	0.47**	0.10	0.17	0.40**	1			
y4	0.25**	0.29**	0.17	0.42**	0.15	0.20*	0.43**	0.67**	1		
y5	0.33**	0.35**	0.16	0.48**	0.08	0.26**	0.51**	0.55**	0.61**	1	
y6	0.30**	0.20*	0.18	0.46**	0.14	0.23*	0.45**	0.52**	0.50**	0.75**	1

注: \*\*表示在0.10水平上显著, \*表示在0.05水平上显著。

典型判别分析,将七项薪酬政策作为独立变量,战略组作为非独立变量,表明不同战略组与具体的薪酬政策的关系。分析结果在表5中列示。典型的相关性表明双方的判别函数是显著的。标准化判别系数类似于多元回归系数,每个预测变量反映的贡献可以区分不同的战略组。表5中的这些系数表明三个战略组的高绩效组织之间有显著的差异。这些判别系数为前面的主张提供证据。

表5 Canonical Discriminant Analysis Results

Canonical score at group centroids		
样本分组	Function 1	Function 2
成本领先战略组	0.611	-0.122
差异化战略组	-0.460	-0.321
创新战略组	-0.157	0.397
Canonical Correlation	0.414 **	0.298 *
Standardized canonical discriminant function coefficients		
变量	成本领先战略与创新战略	差异化战略与创新战略
y1	0.623 ***(-0.025)	0.288(-0.025)
y2	0.553 *** (0.099)	0.469 ** (0.099)
y3	0.381*(0.361 *)	0.211(0.361 *)
y4	0.461*(0.120)	0.603 *** (0.120)
y5	0.283(0.592 ***)	0.034(0.592 ***)

此外,中心分数为三个战略组分别建立各自的判别函数。第一判别函数将高绩效的成本领先战略(正分数)与高绩效的创新战略(负分数)分开。第二个判别函数将高绩效的差异化战略(负分数)与高绩效的创新战略(正分数)分开。因此,正的判别系数在第一个函数显示高绩效的成

本领先战略,负的系数显示高绩效的创新战略。同样,对于第二个判别函数,负的系数显示高绩效的差异化战略,正的系数显示高绩效的创新战略。

每个判别函数(列)的前三个系数涉及薪酬理念。这些系数表明成本领先战略和差异化战略的理念集中于激励政策,并且成本领先战略采取薪酬理念的重点是人工成本。这些结果为假设1提供了充分支持。与假设1一致,成本领先战略与其他两个战略相比人力成本重要性的强调具有显著性。检验结果对假设2提供部分支持:对于激励理念,差异化战略比创新战略更重要,与假设2一致;但是成本领先战略对于激励理念的强调与差异化战略同等重要,这与假设2相反。

薪酬水平政策的检验结果对假设3提供部分支持:与假设3一致,在薪酬水平政策上,创新战略领先市场或竞争者;与假设3相反,成本领先战略与创新战略相比在薪酬水平政策方面同样积极。

检验结果对假设4是支持的。高绩效的差异化战略与创新战略相比,对激励薪酬更重视,并且成本领先战略比创新战略更重视激励薪酬。表5的结果还对假设5提供支持。与成本领先战略和差异化战略相比,创新战略下更广泛地使个人报酬增长。

#### 四、结论

本文检验了业务水平的竞争战略、薪酬政策与公司绩效之间关系的理论,从相关文献中整理出关于这些关系的五个理论假设,并以一个地区的企业为样本,提供数据来评估这些假设。

经过检验,五个理论假设中有三个得到了充分支持,另外两个得到了部分支持。以下理论的预期得到支持:①成本领先战略比差异化战略更加重视人力成本目标;②差异化战略比创新战略更重视激励目标的重要性;③创新战略在薪酬水平政策方面更积极;④差异化战略比创新战略提供更多的激励薪酬,成本领先战略比创新战略提供更多的激励薪酬;⑤创新战略更广泛地使个人报酬增长。

#### 主要参考文献

Arthur J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, Academy of Management Journal, 1994;37