

薪酬满意度影响因素的量化分析

赵 静

(山东经济学院, 山东 济南 250014)

[摘要] 薪酬对于员工和企业的重要性决定了薪酬管理的重要性,而对员工薪酬满意度的影响因素是薪酬管理需要考虑的一个重要内容。一个高满意度的薪酬可以吸引人才、留住人才,极大地激励员工的积极性,构建企业核心能力,推动企业战略目标的实现。文章从薪酬水平、薪酬结构、薪酬体系、薪酬形式等四个维度对员工薪酬满意度的影响进行了分析和探讨,并应用AHP技术对薪酬满意度的影响因素进行量化分析,薪酬水平、结构、体系、形式及相应的二级指标、权重可为企业薪酬管理者提供借鉴价值。

[关键词] 薪酬管理;薪酬满意度;层次分析法;量化分析

[中图分类号]F249.26

[文献标识码]A

[文章编号]1000-971X(2007)05-0041-04

一、引言

据权威机构近20年的研究资料显示,在所有的工作分类中,员工一直都将薪酬收入视为最重要的工作指标。一个高满意度的薪酬可以吸引人才、留住人才,极大地激励员工的积极性,构建企业核心能力,推动企业战略目标的实现。从对很多中国企业所做的员工满意度和组织承诺度调查的结果来看,在现阶段,我国员工对于企业薪酬制度以及薪酬水平的满意度总体上来说都不是很高,这种情况不仅在薪酬水平不高的企业中存在,在一些薪酬水平已经很高的企业中也同样存在。这说明,薪酬满意度问题不仅仅是一个薪酬水平的问题,薪酬水平满意只是薪酬满意度诸多影响因素中的一个,薪酬满意度实际上是一个多维建构。

二、薪酬满意度的多维建构

美国心理行为学家Heneman通过目前已被西方学术界普遍接受的修正差异理论,把薪酬分解为下列四个不同的维度:薪酬水平、薪酬结构、薪酬体系和薪酬形式。

第一,薪酬水平是指企业中各职位、各部门以及整个企业的平均薪酬水平,薪酬水平决定了企业薪酬的外部竞争性。

第二,薪酬结构是指同一组织内部的不同职位所得到的薪酬之间的相互关系,它涉及到的是薪酬的内部一致性问题。

第三,薪酬体系决策的主要任务是确定企业的基本薪酬以什么为基础。国际上通行的薪酬体系有三种,即职位或岗位薪酬体系、技能薪酬体系以及能力薪酬体系,其中以职位薪酬体系的运用最为广泛。

第四,薪酬形式是指员工所得到的总薪酬的组成成分。通常情况下,薪酬形式划分为直接薪酬和间接薪酬,前者主要是指直接以货币形式支付给员工所提供的工作时间有关的薪酬,后者则包括福利、有形服务等一些具有经济价值但以非货币形式提供给员工的报酬。

薪酬满意度可以相应地被划分为对薪酬上述四个维度的满意,即薪酬水平满意、薪酬结构满意、薪酬体系满意、薪酬形式满意。笔者对上述四个维度的满意度影响因素做了进一步的细分。组织管理者只有认识到薪酬满意度是一个多维建构,才能为进一步量化分析薪酬满意度奠定基础,更好地解决困扰已久的薪酬决策问题。

1. 薪酬水平满意度影响因素。

薪酬水平决定了企业薪酬的外部竞争性。在全球经济一体化以及竞争日趋激烈的市场环境中企业在薪酬的外部竞争性方面的考虑已经越来越多的超过企业对内部薪酬一致性的考虑,开始更多地关注职位与职位之间或者是不同企业中同类工作之间的薪酬水平对比,而非传统的企业平均薪酬水平的对比。

[作者简介]赵静(1969-),女,山东菏泽人,山东经济学院法学院高级工程师。主要研究方向:人力资源管理。

对于企业的薪酬水平满意度产生影响的主要因素有: 同行业或地区中竞争对手相同或相近职位之间薪酬水平的比较; 同行业或地区中竞争对手支付的平均薪酬水平的比较; 企业内部薪酬水平差距是否合理; 与劳动力市场平均薪酬水平的比较。

2. 薪酬结构满意度影响因素。

薪酬结构涉及到的是薪酬的内部一致性问题, 企业内部的薪酬结构反映了企业对于职位重要性以及职位价值的看法。薪酬结构的合理与否会对员工的流动率和工作积极性产生重大影响。

对于企业的薪酬结构满意度产生影响的主要因素有: 企业相同职位内部的价值比较; 企业内部不同职位之间的横向价值比较; 企业内部不同职位之间的纵向价值比较; 灵活多元化的分配机制。

3. 薪酬体系满意度影响因素。

薪酬体系有三种, 即职位或岗位薪酬体系、技能薪酬体系和能力薪酬体系。企业在确定员工的基本薪酬水平时所依据的分别是员工所从事的工作自身的价值、员工所掌握的技能水平以及员工所具备的能力或任职资格。

对于企业的薪酬体系满意度产生影响的主要因素有: 企业对员工绩效行为能力的合理评价; 员工的职位价值及其对组织贡献的客观评价; 职位的等级数是否能满足员工的晋升需求; 能否做到薪酬信息的有效沟通。

4. 薪酬形式满意度影响因素。

薪酬形式是指员工所得到的总薪酬的组成成分。对于企业的薪酬形式满意度产生影响的主要因素有: 员工所得薪酬与应得薪酬的比较; 员工所得薪酬与预期所得薪酬的比较; 薪酬与绩效的关联程度; 总薪酬的各部分分配比例是否合理。

三、层次分析法的引入和应用

1. 层次分析法的概念。

层次分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)是美国运筹学家T. L. Saaty教授于20世纪70年代初期提出的一种简便、灵活而又实用的多准则决策方法, 它把一个复杂问题分解成组成因素, 并按支配关系形成层次结构, 然后应用两两比较的方法确定决策方案的相对重要性。

2. 应用层次分析法的主要步骤。

应用层次分析法的主要步骤: (1) 弄清要达到的目的, 划分和选定有关因素, 并将其进行分类的因素划分在不同的层次中, 建立起递阶层次结构; (2) 判断同一层次各元素关于上一层次中各因素按照某

一准则的影响程度, 并将其量化, 构造两两比较的判断矩阵; (3) 由判断矩阵计算被比较元素对于该准则的相对权重, 并进行判断矩阵的一致性检验; (4) 利用层次单排序的计算结果, 进一步计算出更上一层(或总目标层)的优化次序, 也就是层次总排序。

3. 层次分析法对薪酬满意度影响因素综合评价中的应用。

层次分析法用于解决包含多项标准(薪酬满意的四个维度)问题时, 决策者经过判断各项评判标准的重要性、决策变量相对于评判标准的优先级, 给出各个标准的权重, 各个决策变量相对于每项标准的优先级, 量化决策变量, 经过计算后确定出总排序, 从而为决策提供依据。

4. 运用层次分析法对薪酬满意度的影响因素进行量化分析。

通过运用层次分析法对薪酬满意度的影响因素进行比较、对比, 可以为管理者有的放矢构筑起令员工满意的薪酬制度创造前提条件。

第一, 建立指标因素权重的层次结构。

建立薪酬满意度指标因素权重的层次结构, 如图1所示:

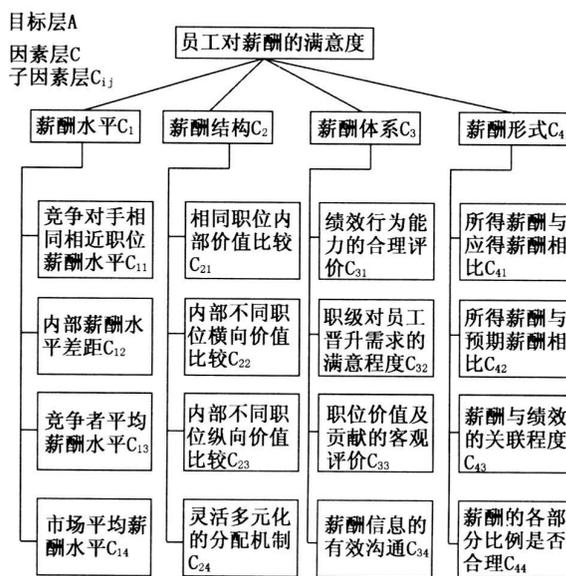


图1 指标因素权重的层次图

第二, 层次分析法的标度及含义。

为使各个标准, 或在某一标准下各方案两两比较以求得其相对权重, 引入相对重要性的标度, 如表1所示。

表1 标度对比表

标度 a_{ij}	定义
1	i 因素与 j 因素相同重要
3	i 因素比 j 因素稍微重要
5	i 因素比 j 因素比较重要
7	i 因素比 j 因素非常重要
9	i 因素比 j 因素绝对重要
2, 4, 6, 8	为以上两判断之间的中间状态对应的标度值
倒数	若 j 因素与 i 因素比较, 得到的判断值为标度 $a_{ji} = 1/a_{ij}$

第三, 确定薪酬满意度影响因素的权重。

利用 AHP 层次分析法, 确定员工对薪酬满意度影响因素的权重。

(1) 对同属一级的要素, 以上一级的要素为准则进行两两比较, 根据评价标度确定其相对重要度, 据此建立判断矩阵。以因素层 C 为例, 对 C₁、C₂、C₃、C₄ 四个指标两两比较结果, 由某企业薪酬决策小组七名成员的打分平均值来确定判断矩阵的相对重要度。如下表 2 所示。

表 2 四个指标两两比较结果

A	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
C ₁	1	2	2.71	3.71
C ₂	1/2	1	1.86	2.86
C ₃	0.37	0.54	1	2.29
C ₄	0.27	0.35	0.44	1

(2) 计算判断矩阵的特征向量, 确定各要素的相对重要度。

① 将判断矩阵每列正规化: $b'_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{k=1}^n b_{kj}}$, ($i = 1, 2, \dots, n$)

以第一列为例, $\sum_{k=1}^n b_{k1} = 1 + 1/2 + 0.37 + 0.27 = 2.14$

$b'_{11} = b_{11} / \sum_{k=1}^n b_{k1} = 1/2.14 = 0.467$, $b'_{21} = 0.234$, $b'_{31} = 0.173$, $b'_{41} = 0.126$

同理可求出其他三列的 b'_{ij} , 得按列正规化后的判断矩阵为:

$$\begin{pmatrix} 0.467 & 0.514 & 0.451 & 0.376 \\ 0.234 & 0.257 & 0.309 & 0.290 \\ 0.173 & 0.139 & 0.166 & 0.232 \\ 0.126 & 0.090 & 0.073 & 0.101 \end{pmatrix}$$

② 每一列经正规化后的判断矩阵按行相加

$W'_i = \sum_{k=1}^n b'_{ij}$, ($i = 1, 2, \dots, n$) 得:

$$W'_1 = \sum_{k=1}^n b'_{1j} = 0.467 + 0.514 + 0.451 + 0.376 = 1.808, W'_2 = 1.090, W'_3 = 0.710, W'_4 = 0.390$$

③ 对向量 $W' = [W'_1, W'_2, W'_3, W'_4]^T$ 正规化

$$W = W'_i / \sum_{j=1}^n W'_j, (i = 1, 2, \dots, n)$$

所得到的 $W = [0.452, 0.273, 0.178, 0.098]^T$ 即为所求特征向量。

④ 计算判断矩阵最大特征根 λ_{max}

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n (AW)_i / nW_i$$

$$AW = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 2.71 & 3.71 \\ 1/2 & 1 & 1.86 & 2.86 \\ 0.37 & 0.54 & 1 & 2.29 \\ 0.27 & 0.35 & 0.44 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0.452 \\ 0.273 \\ 0.178 \\ 0.098 \end{pmatrix}$$

$$(AW)_1 = 1 \times 0.452 + 2 \times 0.273 + 2.71 \times 0.178 + 3.71 \times 0.098 = 1.844$$

$$\text{同理: } (AW)_2 = 1.11, (AW)_3 = 0.716, (AW)_4 = 0.394$$

$$\text{则 } \lambda_{max} = 1.844/4 + 1.11/4 + 0.716/4 + 0.394/4 = 0.908 = 4.047$$

⑤ 由特征根 λ_{max} 和特征向量 W 进行一致性检验

$$\text{一致性指标 } CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) = (4.047 - 4) / (4 - 1) = 0.016$$

$$\text{查表得同价平均随机一致性指标 } RI = 0.90 \\ \text{则随机一致性比率 } CR = CI / RI = 0.016 / 0.90 = 0.018 < 0.10$$

故可认为判断矩阵具有满意的一致性, 所求权重有效。

根据上述方法, 同理可以得出其他判断矩阵的相对重要度。以子因素层为准则的判断矩阵及权重如表 3、4、5、6 所示。

以薪酬水平为准则的判断矩阵及权重如表 3 所示:

表 3 薪酬水平的满意度权重

C	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	W	一致性检验 $\lambda_{max} = 4.113$ $CI = 0.038$ $RI = 0.90$ $CR = 0.042 < 0.10$
C ₁₁	1	2.86	3.29	4.14	0.497	
C ₁₂	0.35	1	2.71	3.71	0.278	
C ₁₃	0.30	0.37	1	1.86	0.137	
C ₁₄	0.24	0.27	0.54	1	0.088	

以薪酬结构为准则的判断矩阵及权重如表 4 所示:

表 4 薪酬结构的满意度权重

C	C ₂₁	C ₂₂	C ₂₃	C ₂₄	W	一致性检验 $\lambda_{max}= 4.016$ $CI= 0.005$ $RI= 0.90$ $CR= 0.006 < 0.10$
C ₂₁	1	2	3	5	0.483	
C ₂₂	1/2	1	2	3	0.272	
C ₂₃	1/3	1/2	1	2	0.157	
C ₂₄	1/5	1/3	1/2	1	0.088	

以薪酬体系为准则的判断矩阵及权重如表 5 所示:

表 5 薪酬体系的满意度权重

C	C ₃₁	C ₃₂	C ₃₃	C ₃₄	W	一致性检验 $\lambda_{max}= 4.162$ $CI= 0.054$ $RI= 0.90$ $CR= 0.06 < 0.10$
C ₃₁	1	3.43	2.86	4.29	0.508	
C ₃₂	0.29	1	0.47	3.14	0.173	
C ₃₃	0.35	2.14	1	2.29	0.231	
C ₃₄	0.23	0.32	0.44	1	0.089	

以薪酬形式为准则的判断矩阵及权重如表 6 所示:

表 6 薪酬形式的满意度权重

C	C ₄₁	C ₄₂	C ₄₃	C ₄₄	W	一致性检验 $\lambda_{max}= 4.122$ $CI= 0.041$ $RI= 0.90$ $CR= 0.045 < 0.10$
C ₄₁	1	3.86	2.43	4.71	0.502	
C ₄₂	0.26	1	0.34	3	0.150	
C ₄₃	0.41	2.71	1	3.29	0.270	
C ₄₄	0.21	1/3	0.30	1	0.078	

综合以上分析,影响员工薪酬满意度因素的指标体系权重如表 7 所示:

表 7 影响员工薪酬满意度因素的指标体系权重

一级指标	权重	二级指标	权重
薪酬水平	0.452	竞争对手相同或相近职位之间的薪酬水平比较	0.497
		企业内部薪酬水平差距是否合理	0.278
		同行业或地区中竞争对手支付的平均薪酬水平比较	0.137
		与劳动力市场平均薪酬水平的比较。	0.088
薪酬结构	0.273	企业相同职位内部的价值比较	0.483
		企业内部不同职位之间的横向价值比较	0.272
		企业内部不同职位之间的纵向价值比较	0.157
		灵活多元化的分配机制	0.088

薪酬体系	0.178	企业对员工绩效行为能力的合理评价	0.508
		员工的职位价值及其对组织贡献的客观评价	0.173
		职位的等级数是否能满足员工的晋升需求	0.231
		能否做到薪酬信息的有效沟通	0.089
薪酬形式	0.098	员工所得薪酬与应得薪酬的比较	0.502
		员工所得薪酬与预期所得薪酬的比较	0.150
		薪酬与绩效的关联程度	0.270
		总薪酬的各部分分配比例是否合理	0.078

AHP 只是为决策者提供了一种定量决策的参考,决策者具有相当的理性、丰富的经验及较高的智慧,是 AHP 方法正确运用的隐含前提之一。运用层次分析法的关键是输入的比较值必须真实可信,通常可以用德尔菲法、头脑风暴法等进行前期的讨论,以尽可能地保证评判过程中的客观性、准确性、合理性。

四、结束语

本文在对员工薪酬满意度影响因素的全面述评的基础上,运用层次分析法对诸影响因素进行量化分析,将管理的科学性和艺术性有机结合。总之,从薪酬管理的角度来看,员工对薪酬满意度已成为摆在企业经营决策者面前一个棘手而又不得不正视的难题,但管理者必须从多个维度来把握这一问题,在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境,推动企业战略目标的实现。

参考文献:

- [1] 刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2002.
- [2] 韩伯棠.管理运筹学[M].北京:高等教育出版社,2002.
- [3] 赵焕臣,许树柏,和金生.层次分析法[M].北京:科学出版社,2005.
- [4] 盖勇,马恩.薪酬管理[M].济南:山东人民出版社,2003.
- [5] 冉斌,金燕.你就是公司顾问[M].深圳:海天出版社,2004.
- [6] 汤代焱.运筹学[M].武汉:中南大学出版社,2002.