

基于控制视角的薪酬 支付基础选择依据研究综述

曹雁*

摘要: 本文基于组织控制视角,深入分析不同的薪酬支付基础所具有的控制功能,在人力资源管理各个环节赋予薪酬新的内涵:绩效薪酬具有产出控制功能,职务薪酬具有行为控制功能,技能薪酬具有投入控制效果。由于包括产出可衡量性、任务可规划性以及行为可观察性在内的工作任务的控制特性决定了管理者可以获得的控制信息,而且它也是决定薪酬支付基础选择的重要影响因素,因此本文将控制特性与薪酬支付基础相结合,提出产出可衡量性是绩效薪酬的先决条件,任务可规划性是职务薪酬的基本要素,投入控制功能是技能薪酬的显著优势。这为管理者选择适当的薪酬支付基础提供了新的理论参考依据。

关键词: 组织控制 绩效薪酬 职务薪酬 技能薪酬

在组织人力资源管理功能中,薪酬作为一种有效的激励手段对个人与组织都非常重要:对个人而言,薪酬不仅是工作的回馈,也代表对个人能力或成就的肯定;对组织而言,它不仅是成本或花费,也是获取竞争优势的利器。员工通过付出自身劳动获得预期的薪酬,组织通过支付给员工薪酬获得希望得到的劳动成果。对于组织而言,究竟应该根据什么支付给员工薪酬呢?这是始终困扰管理者的核心问题,它不仅受到学术界的高度重视,同时也是实务界所关心的热点问题,因此深入开展对薪酬支付基础选择问题的研究对于丰富薪酬设计理论具有重要的理论和实践意义。

本文希望通过文献探讨以及概念的推演与分析,将薪酬的控制功能与组织控制特性相结合,实现两个研究目的:其一,将薪酬视为组织可以采用的一种控制机制,那么薪酬支付基础所具备的控制功能是什么?不同的薪酬支付基础所隐含的控制意义是否有所不同?其二,控制特性在控制相关文献中一向被视为影响控制机制的重要因素,而薪酬作为有效的控制机制,控制特性对于组织薪酬支付基础的选择是否也具有明显的影响?通过对以上问题的分析,以期对薪酬设计提供一种全新的思考模式。

一、薪酬支付基础的控制功能

(一)薪酬支付基础的类别

Gomez - Mejia和 Welbourn(1988)以及 Milkovich(1988)等学者将薪酬支付基础解释为组织在核定与支付本薪、调整薪酬与激励员工时所依据的主要因素或准则,以及其比重组合。薪酬支付基础的组成,主要包含两个部分:一是基本薪酬,二是绩效薪酬。基本薪酬与绩效薪酬的组合比例,代表了不同的风险承担程度,绩效薪酬所占的比例越高,则员工所承担的风险越大(Balkin, 1990)。

不过,仅是基本薪酬与绩效薪酬的区分似乎并不能充分地描述日益复杂的薪酬支付基础选择。因此,诸多学者分别发展了较为完整的分类架构。Balkin和 Gomez - Mejia(1990)指出,薪酬支付基础指的就是职务薪酬、绩效薪酬和技能薪酬的组合。Mahoney(1989)根据产业演进过程的分析,将薪酬支付基础分为三类:职务薪酬、绩效薪酬、技能(个人)薪酬。这三类薪酬支付基础分别代表了薪酬设计的三个重要构面,构面之间不同的组合,形成了各个组织不同的薪酬支付基础。具体地讲,职务薪酬将职务价值作为决定薪酬的依

* 曹雁,北京大学政府管理学院,邮政编码:100871,电子信箱:425731679@qq.com。

据,而职务评价是衡量职务价值的主要方法,如薪水制、计时工资制等;绩效薪酬则将员工的绩效表现作为决定薪酬的依据,如计件制、佣金制、利益分享制、提案奖金制等;技能(个人)薪酬以员工的技能、服务年限、教育等因素作为决定薪酬的依据,如技能薪酬、专业层级性薪酬、年薪等。

综合以上学者的观点,本文拟采用 Mahoney归纳的三类薪酬支付基础,即职务薪酬、绩效薪酬和技能薪酬。这三类支付基础彼此之间并不是互相排斥的,它们可以同时存在于组织中共同构成整体薪酬。组织并非仅根据某种基础作为薪酬支付依据,而是按照组织部门和工作特性的差异,对三种薪酬支付基础的偏重程度会有所不同。

(二)组织控制机制的分类

管理学者们对于控制所持的观点,一般而言可以区分为结构观点以及行为观点两类(Ansari, 2001; Merchant, 2005)。其中结构观点属于较为狭义的控制观点,这类观点强调的是组织必须设计一套最佳的信息流通网络。控制系统即是通过信息的流通,建立评估准则以及设计适当的奖惩工具来发挥控制功效(Bimberg and Snodgrass, 2005)。在这种模式下控制就是由一开始的“目标与标准的设定、工作完成情况的衡量与设定目标的比较、偏差信息的反馈、过程的修正”这一流程所构成。但这种封闭系统模式却有几项重要的前提:首先,必须有明确的目标与标准;其次,实际的工作完成情况必须是可以衡量的;再者,衡量与比较所得的偏差信息必须能够被有效地矫正与修改。通过认真分析比较这三项假设不难发现,它们往往仅适用于较为常规性、例行性、稳定性的组织之中,并非适用于所有组织(Hofstede, 2007)。

由于结构观点的局限性,许多学者用较为广义的行为观点来定义控制的概念。如 Ansari(2001)认为,组织控制系统是为了使成员避免发生组织所不希望的结果而获得较佳绩效所选取的各种安排与行动。Turcotte(2004)将组织控制定义为任何有助于使个人行为与组织利益趋于一致的过程。Merchant(2005)则主张任何事物只要有助于促使组织内人员正确执行已被确定的策略均为控制。本文拟采用 Ansari(2001)对于控制的定义。

有关组织控制机制或控制系统的分类,众多学者分别提出不同的分类方式。

第一类是将控制系统分为“人际-机械”和“统合-离散”两个不同的构面(Reeves and Woodward, 1999)。“人际-机械”构面描述组织控制系统是通过上司对下属直接监督的方式,或是以成本控制系统、质量管理体系等非人际的方式进行控制;“统合-离散”构面则是以各种控制程序之间连结的紧密程度为根据,有些组织的各项控制系统之间紧密连结,形成统合的管理控制系统,而有些组织则不是。

第二类是将控制形态区分为三种类型:完全强制性控制,直接给予命令及监督;不完全强制性控制,通过正式化、专门化、标准化等约束员工行为的行政控制;非强制性控制,控制的目的在于员工认知上的承诺而不是行为(Pertow, 2002)。

第三类是通过统计分析方法将文献中所选取的组织控制(或领导)行为,区分为四个构面:强制性-非强制性控制,是否强迫下属遵从所规范的行为;情境-人际控制,通过主管个人或是环境限制以改变员工认知与行为;专业-模型控制,通过控制信息的获取或是奖励与惩罚来达到控制目的;过程-产出控制,通过产出目标的设定或生产流程的监控来控制员工(Jones, 2003)。

Jones(2003)在其研究中又进一步将过程-产出控制区分为行为控制(指个人直接监督)以及产出控制(指通过产出衡量来控制)。Snell(2006)在其研究中以系统的观点整合人力资源的各项管理功能,将以上各位学者的观点进行了概括,提出三类控制机制,分别为产出控制、行为控制以及投入控制。这三类控制的内涵如下:产出控制规定控制并非设定生产过程的标准作业程序,而是设定下属应达成的工作目标;行为控制旨在一个科层化的框架下,规范员工在工作上的行为表现;投入控制强调针对影响绩效的先前状况进行控制,包括提升员工的知识、技能、能力以及工作动机等,这种控制概念也涵盖了学者们所提出的“自我控制”或“自我管理”的概念。

Wilkins(2008)在以上学者研究成果的基础上通过实证检验发现,在某些组织状态下,行为控制与产出控制均不可行,组织必须选取其他的控制选择,因此又提出第三种控制机制,以弥补行为与产出控制的不足,即通过甄选、培训以及组织文化等方式,塑造员工的价值观,使其与组织一致,因而达到控制的目的,所以这类控制被称之为“文化控制”。这种“文化控制”观念也隶属于投入控制的范畴。

因此,本文在综合 Pertow(2002)、Jones(2003)、Snell(2006)和 Wilkins(2008)等观点的基础上,拟采用 Snell的观点,将组织控制区分为产出控制、行为控制以及投入控制三种类型。

(三) 薪酬支付基础的控制角色分析

薪酬除了可以吸引优秀人才进入组织、避免组织成员的离职之外,更重要的是可以发挥激励员工努力获得较佳绩效、促进员工的技能发展等功效。而在代理理论的相关研究中,薪酬更是被作为一种最主要的控制方式,以调和代理人与委托人之间的代理问题(Roth and O'Donnell, 2000)。

个人薪酬、职务薪酬以及绩效薪酬三种薪酬支付基础分别是奖励员工在投入、过程(行为)及产出各个环节所做的贡献(Dean, 1999)。但各种薪酬支付基础所能发挥的控制效果是不相同的,也就是说不同的薪酬支付基础各自扮演了不同的控制角色与作用。

1. 绩效薪酬与产出控制

在产出控制系统中,员工对于达成设定目标的过程与方式有较大的自主性,主管并不加以严密的监控。与行为控制相比,产出控制是一种较为分权化的控制方式,例如“目标管理制度就是一种典型的产出控制机制。由于缺乏过程的严密监控,产出控制很可能产生“信息不对称”的现象,下属刻意对主管隐瞒某些信息,导致控制失效的发生。因此,为了减少这种控制失效,组织必须设计完整的绩效评估系统(Williamson, 2002)。在强调产出或绩效为主的控制系统中,绩效评估系统发挥的作用至关重要,包括客观地定义与衡量绩效,因此绩效指标大多较为量化,绩效与薪酬之间连结十分的密切(Kerr, 2005)。这些特性与绩效薪酬的特色是相当吻合的,因此绩效薪酬的产出控制功能也是相当明显的。

2. 职务薪酬与行为控制

由于职务薪酬建立在集权化的层级假设之上,行为控制的形式是通过自上而下明确定义的操作程序而呈现,为了确保下属确实遵从规定的程序,主管必须严密地监督与评估下属。职务薪酬与工作评价系统基本上是科层化导向的,员工的工作职责内容在工作说明书内明确定义,薪酬的支付是按照员工的工作内容及困难度决定,所以在职务薪酬下,非常强调阶层间的控制以及组织设定任务的执行。代理理论的文献中涉及薪酬设计议题时,认为组织有两种设计选择:“行为导向契约”以及“成果导向契约”。“行为导向契约”是指组织给予员工固定的薪酬,并同时收集员工行为表现的相关信息,严密地监督员工(Roth and O'Donnell, 2000);而“成果导向契约”则指按照员工的绩效、成果表现给予不同的奖励薪酬(Nilakant, 2001, 2004)。职务薪酬依照员工所担任的职务内容给予定额薪酬,并不是根据绩效表现而有所差异,因此应是属于一种行为导向契约,控制的焦点将是员工的行为。由于职务薪酬与行为控制之间的关系相当密切,因此职务薪酬的主要控制作用在于行为控制。

3. 技能薪酬与投入控制

投入控制的控制效果来自两个方面:一方面是通过提升员工知识与技能,使员工具备有效执行任务的充分的能力。另一方面是通过提升员工对于工作的投入程度或对于组织的承诺感,使员工执行工作的动机提高,这类似于“自我控制”的概念,员工本身执行工作的动机如果很强,则组织就没有必要再实施过多的外在控制(Manz and Sims, 2000)。由此可见,投入控制最主要的优点就是可以预先防范绩效不佳可能发生的问题。

技能薪酬之所以具备投入控制功能,主要是因为:首先,技能薪酬可以促进员工技能的发展。控制制约理论提出,若某行为能够带来员工所喜好的结果(刺激),则该行为日后出现的频率将会增加,所以从学习理论的观点出发,组织针对员工所具备的技能支付薪酬,提供了员工一个有效的诱因,激励员工学习组织所需的新技能(Steers, 2001)。其次,技能薪酬可以增进员工自我管理的能力。垂直与水平技能的学习使得员工对于组织的整体作业流程更为了解,员工与他人合作能力加强,进而形成自主性工作团队。由于员工已经具备了解决系统问题的能力,因此组织更容易将信息与决策权力顺利向下传递,这将有助于员工自我管理能力的提升与参与。最后,当员工对于整体作业流程更为了解时,工作上的绩效反馈将更有意义,工作成果具有的内在激励效果也会更高,因此员工对于工作成果的承诺感将更为增强。可见技能薪酬不仅能有效地提升员工执行工作的能力,而且能够强化员工的工作动机,因此技能薪酬明显具备了投入控制的功能。

二、控制特性对薪酬支付基础选择的影响

(一) 控制特性的筛选

工作的控制特性是指员工在执行工作的过程中,管理者可能获取的有助于绩效管理与控制的相关特性因素。控制特性具有以下特点:一是基于战略视角;二是效率导向;三是区分行为控制与产出控制;四是以绩

效评价的公正性为基础 (Demski and Feltham, 2003)。本文将引用 Demski和 Feltham (2003)所提出的“任务可规划性、产出可衡量性以及行为可观察性”这三项控制特性,来深入探讨控制特性对薪酬支付基础选择的影响。希望通过对控制特性的分析,为薪酬支付基础的选择提供新的参考依据。

1. 任务可规划性和产出可衡量性

Thompson (2001)认为影响员工绩效的两个重要的工作控制特性分别是:要求标准具体性和任务可规划性。Ferguson (2001)认为“产出衡量可取得性”以及“任务规划完整性”是影响控制机制实施的重要因素。Demski和 Feltham (2003)进一步提出在组织控制理论观点中,影响控制机制的两项控制特性分别为“任务可规划性”以及“产出可衡量性”。Snell(2006)依循 Thompson的看法,提出“要求绩效标准的具体性”以及“任务可规划性”是决定控制方式的两个管理信息构面。由上述学者的观点可以发现,对于影响控制机制选择的相关研究,主要集中在两个构面,分别为“产出可衡量性”以及“任务可规划性”。他们都认为当任务可规划性高时,管理者可明确地指定有助于绩效的适当的行为,要求下属必须遵从,并加以监督,因此行为控制将是比较容易实行的。而当产出可衡量性高时,由于有明确的产出标准可供判别绩效高低,因此产出控制将是可行的。当产出可衡量性以及任务可规划性均低时,则只有选择投入控制的方式。

2 行为可观察性

在代理理论研究方面, Demski和 Feltham (2003)认为“行为可观察性”是影响控制方式的主要构面。代理理论观点认为当管理者的评价信息并不完整时,无法对员工的行为加以监控。事实上,某些工作的行为特性本身可观察性就偏低,绩效表现并不容易进行衡量。Ferguson (2001)曾经指出,由于某些工作本身的特性所决定,该项工作不容易获得具有信度与效度的绩效衡量工具,面对这种类型的工作,将无法采取产出控制方式。而肖鸣政 (2007)认为绩效评估方式应该结合工作特性,对于那些绩效衡量工具没有足够信度与效度的工作而言,将很难建立客观与具体的评估标准。他进一步指出有些员工行为是难以衡量的,这些不能衡量的工作将无法给予适当的奖励。

通过以上的讨论可以发现,产出可衡量性与任务可规划性是组织控制观点所重视的两项控制特性,而代理理论研究则除了同样提出产出可衡量性构面之外,主张行为可观察性也是另一个影响控制方式的重要控制特性。因此,综合以上观点,本文归纳出三个主要的研究构面:第一,产出可衡量性,下属的产出标准具体而且容易衡量的程度;第二,任务可规划性,管理者清楚地了解生产过程中所采取的行为与其将导致的结果之间连结关系的程度;第三,行为可观察性,管理者观测下属行为的可行性,对下属工作中所采取的行为掌控程度。

(二)控制特性是薪酬支付基础选择的重要依据

在理论方面, Demski (2003)认为,通过对控制特性的分析,可以使绩效、职务与技能(个人)三类薪酬支付基础获得适当的安排与调配。这三类薪酬支付基础,各有适用的工作场合,如以职务评价为基础的薪酬,比较适合在传统大规模生产的企业采用,而不适用于那些强调产品品质的企业 (Snell, 2006)。由此可知,该观念已经显示出控制特性将会对薪酬设计产生影响。当工作的绩效具有可确认与可控制的特性时,比较适合采取绩效薪酬;而工作若属于定义明确的工作,而且工作产出是标准化的产品时,则适合采取职务薪酬;至于工作具有绩效变动性高而且需要相当程度的技能时,将适合采取技能(个人)薪酬。

在实证研究方面,控制特性对于薪酬支付基础选择的影响,可以从许多实例中获得支持。张继胜等 (2004)的研究曾针对专业人员、服务人员、销售人员及研发人员等不同工作性质的员工,进行过控制特性与薪酬分配的相关性分析,结果发现控制特性可以解释高达 55%的薪酬变异现象,解释能力远远超过其他各项影响因素。一般在设计销售人员的薪酬时,通常会安排相当数量的销售奖金,使绩效薪酬的比例较高;而设计研发人员的薪酬时,则会特别重视员工的技能水平,使技能薪酬占有较高的比例。此外,各种不同的职位与工作,也都会在薪酬设计的重点上存在部分差异。产生这种差异的主要原因,是由于各种工作的控制特性有所不同,导致薪酬支付基础必须与之配合。举例来说,绩效薪酬之所以特别适用于销售人员,主要是因为销售人员的工作具有产出变动性高而且容易衡量的特性,绩效薪酬才能发挥应有的效果。反之,如果工作绩效的变动性低,则表示该工作无论员工如何努力,产出的绩效差异都不会太大,绩效薪酬将不能发挥显著的作用。同样地,如果工作绩效是不易分析与衡量的,表示该工作缺乏客观的绩效标准与考核依据,将会导致绩效薪酬难以实施。

汇总整理众位学者的主要观点可知,当任务可规划性或行为可观察性较高时,行为控制将是适当的选

择;而当产出可衡量性较高时,产出控制则是适当的选择;若产出可衡量性、任务可规划性以及行为可观察性均较低时,组织将仅能选取投入控制机制。可见,薪酬支付基础由于可有效地诱导、改变员工的行为以及心态,管理与控制员工的绩效表现,事实上是一种相当有效的控制机制。控制特性对薪酬支付基础选择的影响主要表现在三个方面:

1. 产出可衡量性是绩效薪酬的先决条件

在绩效薪酬的制度下,薪酬的支付根据员工的绩效表现而定,因此是一种很典型的产出控制机制。产出控制机制或绩效薪酬能否顺利实施的关键,是下属的产出标准能否具体化地衡量,也即其产出可衡量性的高低。当下属的产出无法通过具体客观的标准予以衡量时,管理者将无法明确地设定下属需要达成的目标(Snell, 2006)。Mahoney(1989)曾指出绩效薪酬能够顺利推行的两个重要前提:一是绩效目标必须能够清晰地设定与传达;二是绩效成果必须是可确认与可衡量的。Demiski(2003)的研究也发现产出可衡量性与销售人员佣金(一种绩效薪酬)比例呈正相关。Jenkins(2005)在回顾了28篇探讨财务激励与绩效间关系的研究文献后,发现其中16篇(也即57%)的研究结果显示财务激励对于绩效有正向影响,这16篇文献的绩效指标均为定量指标,而28篇中有5篇使用定性绩效指标的研究,则均显示财务激励对绩效并无显著影响。

在员工的接受度上,是否能够制定出客观具体而且容易衡量的产出标准,也会影响员工对于绩效薪酬制度的接受度。客观具体的绩效衡量指标要比主观衡量指标更具有激励效果(卢锐, 2008),因为在员工心目中,主观衡量指标经常是没有效度、不公平的,而且容易产生偏差,因此如果依赖主观绩效指标,员工非但不会认为薪酬与绩效有明确的关系,甚至还可能使得员工产生管理者无能、不可信赖的感觉,以及形成猜忌、不信任的组织气氛。由以上讨论可知,产出标准必须具有相当程度的可衡量性应是绩效薪酬的先决条件。

2. 任务可规划性是职务薪酬的基本要素

职务薪酬在本质上类似于一种行为控制机制。而Ferguson(2001)认为行为控制必须具备的要素即是任务规划必须完整,任务规划性若不完整,则管理者对于下属行为与其结果间的关联性无法充分地了解,管理者很难将其所要求的工作成果转换为特定的行动方案,因此预先决定下属应有的行为,或将行为步骤转化成标准作业程序将是极为困难的。如此一来,要在生产过程中监督员工,并且评估员工的行为是否恰当,就不是一种适当的控制方式了。Thompson(2001)指出,在一个复杂的开放式系统中,同样的行动可能导致不同的结果,不同的行动却也可能导致相同的结果,在这种情况下,行为控制是很难的。除了任务规划的完整性外,下属行为的可观察性则是另一个决定行为控制机制可行性的构面。如果管理者(委托人)可以轻易地观察到下属(代理人)的行为表现,则管理者就可以指定并要求下属执行特定的行动,所以下属行为的可观察性也是行为控制的必要条件(Baiman, 2002)。Levinthal(2003)也指出,当管理者(委托人)能确实监督下属(代理人)时,基于行为导向契约设计支付给下属固定的职务薪酬,将是“最佳解决方案”。

虽然并无实证研究直接验证控制特性与职务薪酬之间的关系,但因职务薪酬可以说是企业界最为普遍的固定薪酬制度,因此代理理论对于薪酬组合的研究结果应是相当有用的参考。Demiski(2003)针对零售专卖店的研究发现任务可规划性、行为可观察性与销售人员的固定薪酬比例有明显的正向关系。Conbn和Parks(2000)以40对MBA学生进行配对实验设计,研究结果也发现当委托人越容易监控代理人时,就越倾向于使用传统固定薪酬支付基础。由以上的讨论可以发现,任务可规划性以及下属行为可观察性是两个影响职务薪酬选取的主要控制特性构面,任务可规划性越完整或行为可观察性越高,则越倾向于使用职务薪酬。

3. 投入控制功能是技能薪酬的显著优势

投入控制的最大优点是可防范问题于未然,当绩效评价依据缺乏,也即在任务可规划性不完整、行为可观察性低,以及产出可衡量性低的状况下,管理者无法针对下属工作过程中的行为或工作结果的产出进行有效的监控或绩效评估时,投入控制就成为一种可能的选择。Jaeger和Baliga(2009)认为,培训一向被视为一种有效的投入控制机制。培训可以区分为两种,分别为技能培训与价值观培训,技能培训注重提高员工执行工作的能力,而价值观培训则可以增强员工对组织的承诺感,使双方利益冲突减低而达到投入控制的目的。如前所述,技能薪酬一方面可以激励员工学习工作上所需的技能,增强与他人合作、解决问题的能力及自我管理的能力;另一方面,员工经过完整的技能培训,其对全部工作流程的完整了解将使得工作的内在激励效果加强,而提高员工对于工作目标的承诺感,投入控制的功能更进一步加强。

通过以上讨论可知,当组织面临任务可规划性不完整、行为可观察性较低以及产出可衡量性较低时,管理者没有充足的评价信息来控制下属行为或工作成果时,强调投入控制功能的技能薪酬将是合适的选择。

三、结语

本文以控制观点为切入点,深入挖掘薪酬支付基础所具备的控制功能。工作任务的控制特性(产出可衡量性、任务可规划性以及行为可观察性)决定了可获得的控制信息,控制特性是决定组织控制机制和薪酬支付基础选择的重要因素。在选择组织控制机制与薪酬设计时,根据衡量行为与产出的能力而定,绩效薪酬具备产出控制的功能,职务薪酬具有行为控制的效果,技能薪酬则以投入控制效果为主。因此,以产出可衡量性、任务可规划性与行为可观察性作为薪酬支付基础选择的依据,研究组织的薪酬设计问题,为薪酬设计提供了一种全新的思考模式,同时对于薪酬支付基础的内涵也有更为深入的了解。管理者在设计组织或部门的薪酬制度时,应将薪酬设计视为整体控制系统的一环加以考虑,通过衡量任务所具备的控制特性,采用适当的控制机制与薪酬支付基础。若任务产出是明确而且可衡量的,则绩效薪酬将能有效地获得薪酬分配的公平性。而若管理者本身对于任务的整个完成过程了如指掌,相关评价信息十分完整,并且能够有效地监督员工,这时组织可选择以职务薪酬作为主要的薪酬支付基础,以实行较为严密的监督与控制。相对地,当任务产出不明确,而管理者又不具备任务相关信息,或无法时时监督员工时,组织应考虑是否设法提升员工工作技能,使其工作能力提高,以培养具备自我管理能力的员工,组织便无需严密地监控员工的绩效或行为表现,而技能薪酬正是提升员工自我管理能力的有效工具。

最后,本文仅以薪酬支付基础作为研究主题,其他如薪酬竞争力、薪酬内部结构、薪酬在整体人力资源战略中的角色、薪酬管理风格等薪酬设计议题也是应关注的薪酬设计热点,甚至可将薪酬系统视为整体组织运作的一个子系统,针对该子系统与其他子系统间的关系进行探讨。以上研究的深入必将进一步推动薪酬理论的发展和完善。

参考文献:

1. 陈思明, 2004: 《现代薪酬学》,立信会计出版社,第 215 - 217页。
2. 卢锐, 2008: 《管理层权力、薪酬与业绩敏感性分析——来自中国上市公司的经验证据》,《当代财经》第 7期。
3. 肖鸣政, 2007: 《现代绩效考评技术及其应用》,北京大学出版社,第 86 - 89页。
4. 文跃然, 2009: 《薪酬管理原理》,复旦大学出版社,第 312 - 313页。
5. 张继胜、李果, 2004: 《企业固定薪酬支付模式研究》,《中国人力资源开发》第 6期。
6. 张正堂, 2007: 《薪酬管理》,北京大学出版社,第 98 - 103页。
7. Ansari, S L. 2001. "An Integrated Approach to Control System Design" *Accounting, Organizations and Society*, 2(9): 101 - 112.
8. Baiman, S. 2002 "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey" *Journal of Accounting Literature*, 1(4): 124 - 153.
9. Balkin, D. B., and L. R. Gomez - Mejia. 1990. "Matching Compensation and Organization Strategies" *Strategic Management Journal*, 11(1): 153 - 169.
10. Bimberg, J. G., and C. Snodgrass. 2005. "Culture and Control: A Field Study" *Accounting, Organizations and Society*, 13(8): 447 - 464.
11. Conlon, E. J., and J. M. Parks. 2000. "Effects of Monitoring and Tradition on Compensation Arrangements: An Experiment with Principal - agent" *Academy of Management Journal*, 33(10): 603 - 622.
12. Dean, J. W. 1999. "Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia" *Academy of Management Journal*, 37(5): 109 - 140.
13. Demski, J., and G. Feltham. 2003. "Control: Organizational and Economic Approaches" *Management Science*, 31(2): 134 - 149.
14. Ferguson, J. Milliam, and F. C. John Parsons. 2001. "Organizational Control: Two Functions" *Administrative Science Quarterly*, 20(1): 559 - 560.
15. French, W. L. 2007. *The Personnel Management Process* 6th ed., 73 - 76 Boston: Houghton Mifflin Press.
16. Gerhardt, B., and G. T. Milkovich. 1990. "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance" *Academy of Management Journal*, 33(7): 663 - 691.
17. Gomez - Mejia, L. R., and D. B. Balkin. 1989. "Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies" *Industrial Relations*, 28(3): 431 - 445.
18. Gomez - Mejia, L. R., and T. M. Welbourn. 1988. "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps" *Human Resource Planning*, 11(3): 173 - 189.
19. Greenberg, J. 2008. "Equity and Workplace Status: A Field Experiment" *Journal of Applied Psychology*, 73(1): 606 - 613.
20. Gupta, N., and G. D. Jenkins. 2005. "Job Evaluation: An Overview." *Human Resource Management Review*, 1(2): 91 - 95.
21. Hills, F. S. 2009. "The Pay - for - performance Dilemma" *Personnel*, 56(5): 23 - 31.
22. Jaeger, A. M., and B. R. Baliga. 1999. "Control Systems and Strategic Adaptation: Lessons from the Japanese Experience" *Strategic Management Journal*, 6(5): 115 - 134.
23. Jenkins, G. D. 2005. "The Payoffs of Paying for Knowledge" *National Productivity Review*, 4(1): 121 - 130.
24. Jones, G. R. 2003. "Forms of Control and Leader Behavior" *Journal of Management*, 9(2): 159 - 172.

25. Kerr, J. L. 2005. "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Studies" *Academy of Management Journal*, 28(6): 155 - 179.
26. Kohn, B. A. 2003. "Why Incentive Plans Cannot Work" *Harvard Business Review*, 71(5): 54 - 63.
27. Lawler, E. E. 1990. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, 107 - 113. San Francisco: Jossey - Bass Publishers
28. Lawler E. E., and G. E. Jr Ledford. 1987. "Skill - based Pay: A Concept That 's Catching on" *Management Review*, 76(2): 46 - 51.
29. Ledford, G. E. Jr. 2000. "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers" *Compensation & Benefits Review*, 27(4): 55 - 62.
30. Ledford, G. E. Jr. 1998. "Three Case Studies on Skill - based Pay: An Overview." *Compensation & Benefits Review*, 23(2): 11 - 23.
31. Mahoney, A. Thomas. 1989. "Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation" *Human Resource Management*, 28(3): 337 - 347.
32. Merchant, K. 2005. *Control in Business Organizations*, 178 - 183. Boston: Pitman Publishing
33. Milkovich, T. George. 1988. "A Strategic Perspective on Compensation Management" *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6(1): 263 - 288.
34. Mussewhite, W. C. 2008. "Knowledge, Pay, and Performance" *Training & Development Journal*, 42(1): 62 - 65.
35. Maguire, M. A. 2001. "Organizational Control: Two Functions" *Administrative Science Quarterly*, 20(3): 559 - 569.
36. Nilakant, V. 2004. "Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation" *Organization Studies*, 15(4): 649 - 672.
37. Nilakant, V. 2001. "Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation" *Academy of Management Journal*, 31(6): 488 - 511.
38. Pearce, J. L., and J. L. Perry. 2003. "Federal Merit - pay: A Longitudinal Analysis" *Public Administration Review*, 43(2): 315 - 325.
39. Perrow, C. 2002. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations" *American Sociological Review*, 32(1): 197 - 208.
40. Reeves, T. K., and J. Woodward. 1999. "The Study of Managerial Control" *Industrial Organization: Behavior and Control*, 12(8): 37 - 65.
41. Roth, K., and S. O'Donnell. 2000. "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective" *Academy of Management Journal*, 39(4): 678 - 703.
42. Snell, S. A. 2006. "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information" *Academy of Management Journal*, 35(4): 292 - 327.
43. Thompson, J. D. 2001. *Organizations in Action*, 9th ed., 219 - 227. New York: McGraw - Hill Book Company.
44. Turcotte, W. E. 2004. "Control Systems: Performance, and Satisfaction in Two State Agencies" *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 60 - 73.
45. Weiner, Nan J. 2000. "Job Evaluation Systems: A Critique" *Human Resource Management Review*, 1(2): 119 - 132.
46. Williams, L. J., and J. T. Hazer. 2002. "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods" *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 219 - 231.

An Overview of Research on Compensation Choice from Organizational Control Perspective

Cao Yan

(School of Government, Peking University)

Abstract: From the perspective of organizational control, this paper offers depth analysis on control functions of different compensations. New significance is attributed to compensation during all the stages of human resource management. Specifically speaking, performance - based pay has output control function, job - based pay has behavior control function, while skill - based pay has input control function. As a task control characteristic, which refers to outcome measurability and plan completeness and behavior observability, determines the accessible control information for managers and is one of the crucial factors on the selection basis of compensation, this paper draws the connection between the control characteristic and basis of compensation. The findings are as follows: while outcome measurability is prerequisite for performance - based pay, plan completeness is an integral part of job - based pay, and input control demonstrates distinct advantage of skill - based pay. This paper tries to provide the new references for managers to select the appropriate compensation based on control characteristic.

Key Words: Organizational Control; Performance - based Pay; Job - based Pay; Skill - based Pay

JEL Classification: J24, M52, O15

(责任编辑:彭爽)