

华为薪酬体系研究

王超, 马寿峰

(天津大学管理与经济学部, 天津 300072)

摘要: 我国企业目前的人力资源体系尤其是薪酬体系还处于继续摸索的阶段, 薪酬体系受到经济环境的变化、企业的发展水平等因素的影响。薪酬体系的合理制定与实施对于人才的引进与发展具有基础性作用, 薪酬制度是人才决定是否加入的首要因素, 是人才进入公司后决定是否与公司一同发展的重要因素。华为在成长为全球第一的电信设备制造商的过程中, 具有竞争性的薪酬体系做出了重要贡献, 其薪酬体系为业界所称赞。本文拟对华为技术有限公司薪酬体系的特色进行深入研究, 分析华为的薪酬战略, 华为薪酬体系的逻辑演化, 华为当前薪酬体系的内容、合理架构和有效管理, 华为股权激励制度的发展演变, 总结华为薪酬体系逻辑演化的经验和对其他类似企业的启示。

关键词: 薪酬体系; 薪酬管理; 华为公司; 股权激励

中图分类号: C939

Research on HUAWEI's compensation system

WANG Chao, MA Shoufeng

(College of Management and Economics, Tianjin University, Tianjin 300072)

Abstract: The current human resources system of our country, especially the salary system, is still in the stage of continuing to explore, and with the change of economic form and the different stages of enterprise development, the salary system should keep pace with the times. The reasonable formulation and implementation of the compensation system has a basic role in the introduction and development of talents. The remuneration system is the primary factor in whether or not the talented person will decide whether or not to join. It is an important factor in whether the personnel enters the company and decide whether to develop with the company. HUAWEI has grown into the world's No. 1 telecom equipment manufacturer, with a competitive pay system made an important contribution to its compensation system praised by the industry. This paper intends to study the characteristics of the salary system of HUAWEI Technologies Co., Ltd., analyze the salary strategy of HUAWEI, the salary system adopted by HUAWEI in different historical stages, the content of HUAWEI's current salary system, reasonable structure and effective management, HUAWEI's equity incentive system, summarizes the revelation of HUAWEI's remuneration system to other enterprises of the same nature.

Key words: Compensation system; Compensation management; HUAWEI; Equity incentive

0 引言

纵观世界强国的崛起, 无一不与创新的蓬勃和人才的兴旺有关, 从西方国家的发展经验来看, 企业是提供人才发展和推动社会创新的重要平台, 是国家兴旺发达的重要推动力量。华为 CFO 孟晚舟在与清华学子对话时说到: “大学之大在大师, 企业之强在强人。”人力资本所激发的创新能力以及由此带来的创新氛围, 对促进经济发展起到不可估量的作用。

具体到企业层面上, 薪酬体系的合理制定与实施对于人才的引进与发展具有基础性作

作者简介: 王超 (1994-), 男, 硕士研究生, 主要研究方向: 人力资源管理, 消费者行为

通信联系人: 马寿峰 (1965-), 男, 教授、博导, 主要研究方向: 信息管理、交通系统工程、人力资源与绩效管理等. E-mail: mashoufengtju@163.com

用，薪酬制度是人才决定是否加入企业的首要因素，也在很大程度上影响人才进入企业后的表现。良好的薪酬体系与薪酬管理，能够使加入公司的人才没有后顾之忧，最大效度的发挥自身的创造力，增值人力资本，做好企业健康持续增长的基石。

总体来说，我国各类企业目前的人力资源体系尤其是薪酬体系还处于持续探索的阶段，而且加之经济环境的而变化、企业发展的水平等因素的影响，企业的薪酬体系势必是与时俱进的。华为凭借着十分具有竞争力的薪酬体系，吸引了大批高科技人才的加入，取得了举世瞩目的成绩，引起广泛关注。毋庸置疑，华为别具特色的薪酬体系对华为的高速发展起到了至关重要的作用。

本文拟以华为薪酬体系的特色为例，结合时代背景，以人力资源开发运用、薪酬体系和薪酬管理为理论依据，讨论研究华为薪酬体系的合理架构和有效管理；薪酬体系与企业特点、企业战略的结合程度；华为股权激励制度的特点和作用；华为薪酬体系对其他相同性质的企业的启示，并总结相关经验以作为对其他相同性质企业的启示。

1 薪酬体系理论背景

1.1 薪酬体系研究的发展脉络

薪酬体系是组织人力资源管理系统重要的的子系统之一，它表明了员工获得薪资的相关政策和程序，表达企业用人的方向、观念等理念。合理良好的薪酬体系与组织战略相关联，引导员工朝适应组织发展战略的方向努力。英国学者迈克尔·阿姆斯特朗认为，薪酬体系包括了企业根据员工的贡献、技术、能力以及市场价值来奖励员工的综合的政策、过程和实践。他认为影响薪酬水平高低的主要经济因素有劳务市场因素、供需关系因素以及各类现代薪酬理论中所提到的理论因素^[1]。

随着社会的发展与商业环境的变化，工作性质由个体作业向团队工作环境转变，薪酬体系也逐渐转变为以能力导向与团队水平为核心。薪酬体系的发展演化过程中主要出现了以工作为基础的薪酬体系、以能力为基础的薪酬体系、绩效工资、宽带工资、利润分享制、经理期权计划与员工持股计划、收益分享计划、团队薪酬等薪酬体系，他们不是孤立发展的，而是在很大程度上相辅相成，互为联系。

以工作为基础的薪酬体系：又称职务工资薪酬体系，该体系首先通过评估企业各类不同工作的性质和工作内容，采用特定的评价方法对职务本身的价值做出相对客观公正的评价，并据此作出各类职位的等级判定，结合外部市场的薪酬水平进行薪资定价。Heneman 认为工作评估的方法对于能否成功建立职务工资薪酬体系具有基础性作用，如果评估方法不恰当将助长僵化习气^[2]。

以能力为基础的薪酬体系：又称职能工资薪酬体系，该体系根据员工能力确定薪酬水平，基于员工能力，以员工能力作为发放对象。Cira、Benjamin 认为实施此薪酬体系，如果能够有效地对员工的能力进行测评和评价，克服体系不成熟的问题，那么随着组织越重视员工自身的职业发展，采用这种薪酬体系是进行薪酬体系改进或变革的科学措施^[3]。

绩效工资制：绩效工资制体系不是单独对某个员工进行独立评价，而是综合考虑其与团队或公司绩效的关系后进行评价。在对其进行评述时，Baker 认为绩效工资中绩效测量的特性，尤其是业绩标准是否公正，对于绩效工资能否建立强有力的合约至关重要^[4]。

宽带工资制：此类机制的特点是将许多工资等级压缩为少数的几个宽带，每条宽带有很大的幅度。在涉及到宽带工资有效性的问题时，Arnold 认为如果宽带工资未能达到预想目标，会产生引起组织动荡的负面作用，希望能够增加组织机动性的企业在实施宽带薪酬时不能盲目照搬，要考虑到本公司的实际情况^[5]。

利润分享制：利润分享制根据利润回报确定工资组成，它包括现金与股票利润、股票期权计划、利润相关工资等。关于利润分享制的有效性，有两种不同的声音，Wadhwani、Wall 通过研究发现实施利润分享制能够有效提高劳动生产率，Jacqueline、Coyle 认为它能够促进全面质量管理，但 Blanchflower 的研究结果显示其对公司业绩没有产生任何的影响^[6]。

经理期权计划与员工持股计划：管理层或者员工通过持有公司期权或股票获取利润，三者的命运紧密联系在一起，促使管理层更关注公司的长远发展与股东利益，而不再鼠目寸光或者只关注眼前利益。Garden、Murphy 等都通过实证研究证实了经理期权和员工持股计划能够增强薪酬激励的效果，对于能否刺激公司业绩的发展，则未达成一致的研究结果^[6]。

收益分享计划：此类薪酬模式是根据公司经营业绩的不同情况变化给予员工奖励性报酬。Anita 的研究显示收益分享制能够提高劳动生产率，具体是否使用则要根据组织的特点来决定^[6]。

团队薪酬：此类薪酬模式是指将整个团队或部门的业绩作为评价标准以确定员工薪资的方法。Balkin、Montemayor 认为企业是否采用在这种薪酬模式主要考虑企业的财务水平和对外界环境的认知与应用能力如何^[7]。

关于薪酬体系的演化特点，有两派观点：一部分人认为不同情况下应该采取相应不同的 HR 政策（权变或最适合学派），如 Kanter、Lawler、Gomez-Mejia 和 Balkin^[8]；另一部分人认为可以根据他们的能力找到具有普遍意义的方法并带来竞争优势（最佳实践学派），如 Huselid、Wood、Fernie 和 Metcalf^[9]。中国学者中，吴敬琏和陈清泰认为，企业组织要经历从企业化初步到成熟的企业发展进程^[10]。方振邦和陈建辉以可口可乐（中国）为例，指出企业的薪酬体系要能够适应自身的发展特点与发展阶段，并能够反映和促进其发展战略的实施^[6]。而针对企业薪酬的变化，学者张宇认为企业组织的薪酬管理演化过程主要有自然演化和强制演化两种形式，过程中会产生“复制”“模仿”和“创新”，符合间断均衡假说，在外部显示为企业组织薪酬体系的改进或变革^[11]。

1.2 股权激励理论

具有鲜明华为特色的股权激励制度是其薪酬体系的至关重要的一环，故对相关理论进行简要概述。国外对股权激励理论的研究要早于国内，研究的内容囊括方方面面，但大多都集中在股权激励与业绩的关系上，二者的关系主要分为股权—业绩正相关论、无关论和综合论。

1.2.1 股权业绩正相关理论

正相关论是指实施股权激励制度能够对公司业绩有正向作用，两者之间的关系是正向关系。国外的 Kaplan 通过统计多家股权公司的经营业绩，发现在进行了 MBO（管理层收购）之后，公司价值显著增加，说明业绩和股权之间具有相关性。Berger 通过以期权为标准观察业绩表现，公司业绩随着高级管理人员持股比例的增大而有较为显著的增加。国内张辉明、陈志广通过对沪深两市上市公司的数据进行研究，也得出了相同结论。周建波、孙菊生通过考察 2002 年上市公司股权结构，得出企业发展能力能够决定股权激励制度对企业业绩的作用程度的结论，发展能力越强，股权激励制度对业绩的作用程度越大，关系越明显^[12]。

1.2.2 股权业绩无关论

国内向朝进和谢明对 110 家上市公司进行研究分析后得出管理人员持股比重对企业业绩不存在明显影响，刘英华在对 1999 年中国大陆上市公司进行分析后也得出这个结论。向朝进、谢明通过对 2001 年的 110 家上市公司进行分析得出的结论显示两者之间不存在明显关系。程仲鸣、王海兵等对伊利集团进行了分析研究，衡量指标为 2008-2010 年伊利集团的业绩，发现股权激励制度前，公司的业绩未出现大的变化^[13]。Jensen 对 73 家制造业企业进行研究，发现股权激励制度在某种程度上能够影响公司价值，但影响微乎其微^[14]。

1.2.3 股权业绩综合论

综合论指的是是否采取股权激励制度和企业业绩之间有不明确关系，在特定阶段有可能是正向变化，也有可能是负向变化，变化趋势不确定。李增泉对 1988 年当年的中国大陆上市公司进行统计分析，他发现公司业绩与是否采取了股权激励制度对应关系并不明显，但当持股比例较大时呈现的是正向变化。吴淑坤以 2004-2006 年之间的中国大陆上市公司为样本进行分析，得出企业业绩受到持股比例的影响的结论^[15]。

2 华为薪酬体系逻辑演化

2.1 以非经济性薪酬战略为主导的薪酬体系

这个阶段为华为创业初期，初次涉及通信领域，外部资源非常匮乏，企业难以获得有效的资源支持，企业的发展受到很大程度的限制，企业面临着各项资源受限的困难。根据波特五力模型，此时公司面临同行业中兴公司的压制，遑论爱立信。此外潜在进入者的威胁，供应商和购买者的议价能力也为企业的发展造成了压力。企业身处通信领域，急需专业人才的加入，然而专业人才的薪资要求成为企业发展的矛盾所在。华为此时的员工工资水平和各项待遇都要低于市场行业平均水平，该阶段华为维系人才的薪酬激励措施主要是为员工非经济性薪酬贡献买单。只要工作成绩突出，无论学历背景如何，都可以进行快速升职，管理数十人的部门。这种非现金激励措施，对于充满激情与梦想的创业者来说是具有很大吸引力的。

内部持股制度：与此同时，华为于 1990 年实施股权激励计划，在企业内部建立了全体职工内部持股制度。华为内部发行股票，当时股票发行价格是 10 元/股，按照既定计划用税后利润的 15% 来当作红利。华为员工当时的工资水平在一万元左右，平均持股 1.5 万股，每年股票分红可达 0.7 元/股，年终奖大约能获得 1 万元。股票的派发具有严格的规则和限制条件，只派发给在华为工作满一年的所有员工。派发的份额是按照不同员工的绩效、资格和职位等因素来进行的，以员工的年终奖作为购买方式。华为通过员工内部持股制度，既解决了一定的融资问题，又激发了员工的工作热情，创造出别具特色的薪酬体系。出现人才回流现象。截至 1995 年，华为主营业务收入已经达到 15 亿元规模，员工的规模也已增长至 200 人左右。

2.2 以领先市场薪酬战略为主导的薪酬体系

自 1997 年开始，华为凭借创业期打下的坚实基础和为人锐意进取的精神，华为开上了高速发展的快车道。华为从最初单一的电话交换机领域，向多元化领域转变，业务领域扩展至无线通讯，数据业务和 GSM 等通信产业主导产品。此时华为所能获得的内外部资源变

得丰富起来。华为的薪酬战略跟随公司战略的转变而发生了改进，开始进行领先市场的竞争性薪酬战略。随着公司的迅速发展，对多领域专业人才的需求量剧增，此阶段华为每年新增人才数量超过 3000 人。此时华为的薪酬体系大致为：员工薪酬=基本工资+股票分红+福利补贴，基本工资一般来说包括基础薪酬、学历薪酬、岗位薪酬、职务薪酬和技能薪酬。由此华为形成了“薪酬+压力+补助+奖金+加班补贴”的竞争性薪酬给付。华为此时的薪酬水平比市场平均水平要高出 15%-20%。

虚拟受限股制度：华为初创期所采取的全员固定配股分红对于公司创业期的发展起到了重要推动作用，但进入高速发展期之后华为面临着一系列问题：公司承接大量服务器、路由器等产品的订单，研发服务的投入需要大量资金的支持；华为出现某些员工懈怠和出走的情况，薪酬体系中原有的股权激励制度已经不能适应企业发展的要求。于是华为将股权激励制度转变为虚拟受限股制度，持有虚拟受限股的员工可以通过股票增值和分红获得既定的收益，但并不具有表决权与所有权，员工在职期间，不得转赠或者销售所持股票，员工如果离开公司，所持有的股票要出售给公司，长期股票不再继续派发，原有的股票也将被期权所替代。华为股权激励制度的转变，是华为“普惠面”薪酬激励转向“着重点”薪酬激励的标志，也是华为薪酬体系的一次新的变化。

2.3 以获得分享制薪酬战略为主导的薪酬体系

经过高速发展期的积累，华为于 2005 年实现海外销售超过国内销售的目标，国外业务突飞猛进，国际化的发展路线渐渐清晰，企业对具有全球化视野的人才需求量剧增，该阶段企业既要保持内部薪酬具有公平性，又要保持外部薪酬具有竞争性。薪酬体系是人力管理的关键步骤之一，作为支持性活动对企业生产经营产生重要影响。此时华为的价值分配体系和薪酬策略开始以奋斗者、贡献者为重点，从过去的授予制改变为获取分享制，分配发展机会向奋斗者和成功团队倾斜，各种经济利益的分配必须体现各自的报酬定位，以长期奉献能力和贡献定薪酬，以短期贡献定奖励。工资分配实行的是“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”，奖金分配采取结合部门团队和个人的方式，医疗保险的分配采取高管、资深专业人员和普通员工差别化待遇的方法。此时的薪酬体系更能适应公司业务战略的发展变化，具有强烈的贡献结果导向作用。关于现今华为薪酬体系的细节于下一章节进行阐述。

饱和配股：随着华为持续稳定发展，华为职级定位的成熟，加之遭遇了金融危机，为了稳定核心员工，并凸显华为以奋斗者为本的理念，华为突出饱和配股制度。饱和配股制度依据员工岗位级别设置持股上限，例如，某级别员工的持股上限为 5 万股，如果该员工已达到了 5 万股，那他将不能在参与任何配股计划。据资料显示，华为此次饱和配股规模比较大，配股对象包括工龄在一年以上的全部员工，配股总数额在 16 亿元左右。华为此次配股规模大，涉及了广大华为总下层员工，包括许多年轻员工。既稳定了华为员工的心理，吸引了大批同行业人才，又促进了华为薪酬体系的变化与完善。

TUP (time unit plan) 计划：2013 年在虚拟受限股遭到暂停后，华为为了解决员工想继续持有股权的问题，并激发老员工积极性，推出 TUP (time unit plan) 计划，根据不同员工的岗位、级别和绩效，配送一定比例期权。不需要员工花钱购买，周期一般为 5 年。四年后获得全部分红，并在第五年能够获得股票增值收益，五年后股票数额清零。TUP 计划将股票转化为期权，促进了员工工作积极性，是华为薪酬体系的重要组成部分。

华为薪酬体系的演化过程，脉络是比较清晰明朗的，每个阶段的薪酬体系都是依据本阶段企业的经营战略所进行变化和改善，这也说明薪酬体系不是一成不变的。公司的发展是按

照企业生命周期理论进行的，在不同阶段公司采取的业务战略是有差异的，所需要的支持性活动也有差异。

3 华为新时代薪酬体系

3.1 华为薪酬体系概览

华为目前的薪酬体系历经三个时期的发展变化而形成。公司坚持“以奋斗者为本”的人力资源管理理念，采取战略性薪酬策略，依照员工自身的工作表现和对企业的实际贡献，建立起以职位价值为导向的薪酬体系。实行“人岗分开”的价值评价体系，采用知识水平、解决问题、应负责任三要素评估法，经过评估计算出每个岗位的分数的制定成职位系列表，进行基本工资定位。工资的分配依据员工工作执行能力和对企业的真实贡献而进行，建立一整套以绩效目标为导向的考核制度。华为与 Hay Group、Mercer、Aon-Hewitt 等公司展开长期合作，定期对薪酬内外部水平等进行调研，并且会依据情况的变化和调研的结果对公司薪酬体系进行改进。在全球推行的股权激励制度为 TUP 计划，将全球员工和公司发展紧密联系起来^[16]。

总体来说，华为的薪酬体系是以公司经营战略为导向，以薪酬管理思想、薪酬战略、薪酬管理原则等软实力为基础，以包括职位分析、职位评估、薪酬定位、薪酬项配比等在内的薪酬设计与薪酬结构分析，薪酬构成，薪酬内部公平性与一致性，业绩考核与薪酬支付，薪酬沟通与员工保障为内容的完整大厦。

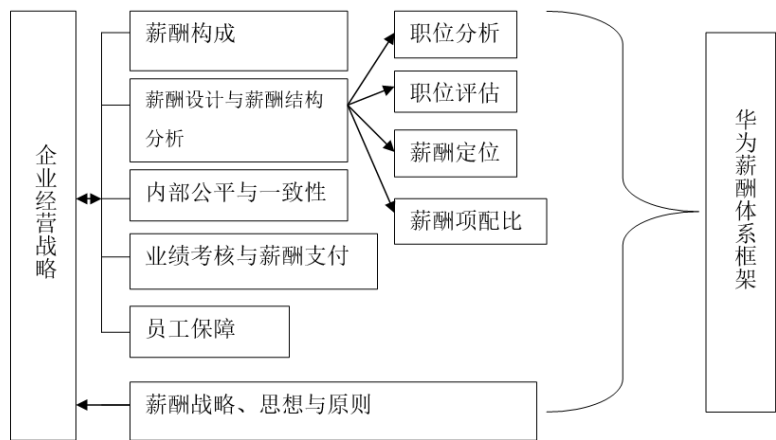


图 1 华为薪酬体系框架图
Fig.1 Huawei compensation system framework

3.2 华为薪酬体系战略模式

3.2.1 基于组织发展阶段

根据格林纳提出的组织成长与发展的五阶段模型，一个组织的成长与发展一般可以分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段，每个阶段的领导方式、组织结构和管理体制都有不同的特点，每个阶段组织都需要异质性的员工群体和相适应的薪酬体系。华为处于创业期时内外部资源都不充足，达不到可以充分利用的状态，此时华为采取以员工内部持股计划为特色的非经济性薪酬体系，既能够破除公司发展面临的资金不足等问题，又可以对员工起到激励作用。在组织进入聚合、规范化和成熟的发展阶段，华为采取向奋斗者倾斜

的基于能力的职能工资制，强调能者多劳，劳者多得，聚力华为的快速发展。

3.2.2 依托并表现企业经营战略

薪酬体系作为企业重要的支持性活动之一，跟随组织结构的调整以适应企业经营战略的特点。华为在其创业初期，公司定位是行业追随者，采取聚焦发展战略，此时公司只能采用内部成长战略来整合组织的内部优势。非货币性薪酬激励是此时公司采取的主要手段，员工能够在这风云激荡的时代开疆拓土，体会创业的激情与成就，员工此时的各类投资将在未来转化为更大的财富与成功。华为进入快速发展期后，其公司战略转变为国际化战略，全球运营，需要更多国际化的专业人才，并且大力推行员工的本地化，进行全球范围的本地化运营，公司对于技术创新有了更高的要求。此时公司采取领先市场的薪酬战略，公司整体薪酬水平高于同地区的其他企业，薪酬体系更加强调对外部具有竞争性，这也表现出公司“高质量，高压力，高效率”的狼性企业文化。

3.2.3 效率优先原则

根据《华为人力资源管理纲要》，公司以绩效作为评价奖励的重要依据，效率优先，兼顾公平，可持续发展，是公司价值分配的基本原则。在进入快速发展期之后，华为从英美引进和建立了规范的职务评价体系，以重视员工的绩效表现。公司着力通过人力资源政策的落实，建设效率优先，公平合理的回报体系，让员工形成“绩效好自然回报好”的心理定式，引导员工淡化对分配的关注，聚焦到生产上。根据霍桑效应，员工如果意识到自己的言行举止会被注视和观察时，会有意采取改变自身原有举止的措施。华为强调效率的策略会对员工的奋斗方向产生影响。

3.3 华为薪酬组成

华为薪酬组成为外在报酬和内在报酬，外在报酬包括基本工资、固定性奖金、津贴、业绩奖金、长期激励所得和福利，这都是经济性薪酬形式。内在报酬包括“高效工作、快乐生活”的工作氛围、员工访谈、民主生活会、“3+1”活动、良好的用工环境、员工 e-learning 学习平台、平等的培训和晋升机会等，这都是非经济性薪酬形式。具体图示如下：

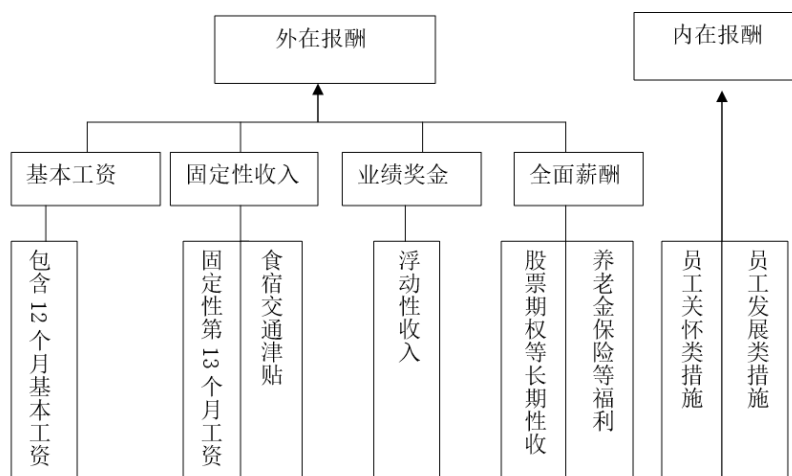


图2 薪酬组成图

Fig.2 Salary composition

一般来说，薪酬的构成部分对于员工的吸引能力，保留能力和激励能力的作用是不

的，基本工资的吸引和保留能力比较高，但激励能力不够，相比较而言绩效奖金的激励能力最强。可以说华为的薪酬构成充分考虑了上述的三种能力。

3.4 华为薪酬设计与薪酬结构

3.4.1 职位分析与分类

华为职位类别框架图如下：

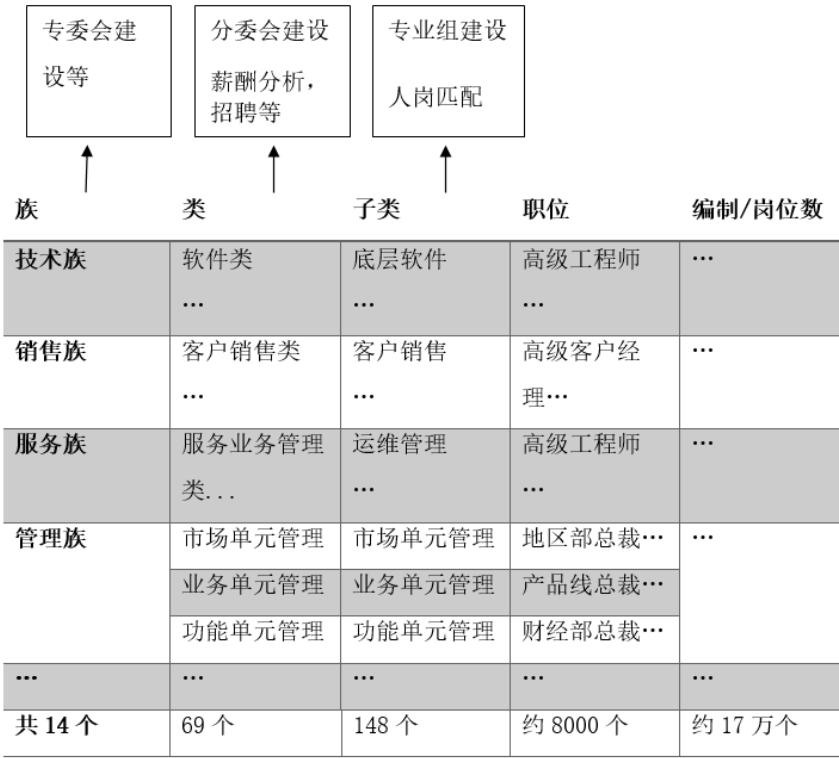


图 3 职位分类图
Fig.3 Job classification

依据职位分析可以制定出岗位说明书，这是职位评估、招聘和绩效管理的基础，一般来说包含了职位的基本信息，职位的目的，相互工作关系，职位范围，应负责任，任职要求，工作依据和部门职责等内容。

3.4.2 职位评估

职位评估是指在职位分类的基础上，根据既定的评价方法，按照每项职务对企业贡献的大小，确定各项岗位在组织中的相对价值。职位评估的方法主要有四种：排序定级法、标尺套级法、标尺评分法和因素比较法。职位评估方法间的比较如下

比较的基础	比较的范围	
	综合整体比较（定性式）	因素分解比较法
职位对职位	排序定级法	因素比较法
职位对预设标尺	标尺套级法	标尺评分法

图 4 职位评估方法图

Fig.4 Job evaluation method

由此可见，不同的评估方法对比的标尺不同，各有优劣，其中的标尺评分法是运用的最普遍的一种职位评估方法，这种方法是指先确定出一种供作比较评价标准用的标尺，找出所有职位共有的评价因素，此种因素反映了公司对于雇员的要求。

华为采用的职位评估方法是 Hay Group 三维度八要素打分法，三维度包括工作能力，为客户创造价值的复杂度和应负责任。八要素包括专长、沟通和组织影响力、工作流程深度、思考的环境、工作的挑战性、对于客户满意和团队工作应负责任、贡献性质和贡献范围。这种方法按照既定的职位说明书的要求，对不同的岗位采用差异性的维度比重和要素比重，依据选择的付酬因子，对各类职务的相对价值进行排序，对其指派分数，确定职务的职级，根据确定的分数和职级确定其薪资水平。可以看出，华为的职位评估方法是以标尺评分法为基础的。需要指出的是华为的职业评估作为一项专门的职务，需要进行系统的学习方可开展。本文仅将华为职位评估方法的框架列出，如下：

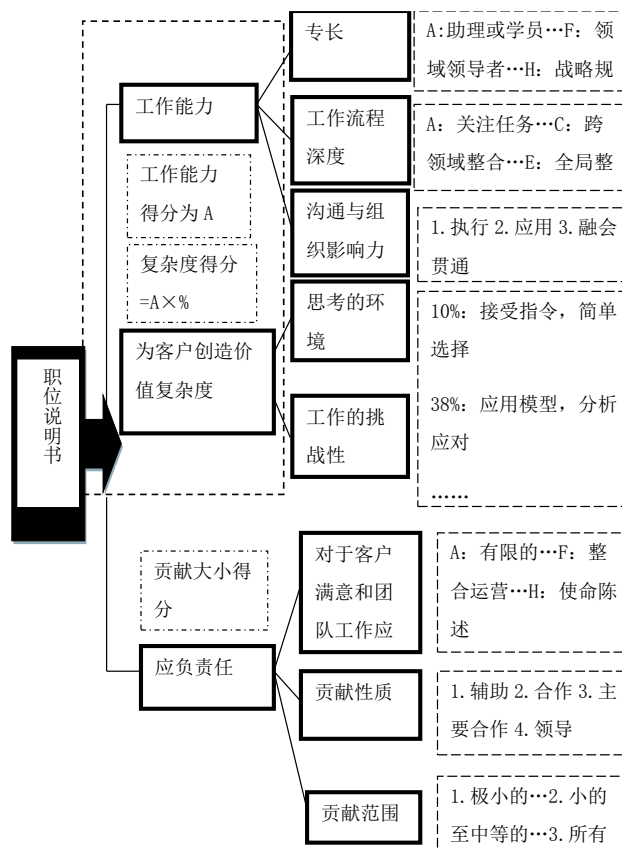


图 5 华为职位评估框架图

Fig.5 Huawei job evaluation framework

根据三维度八要素进行打分后，得出某个职位的最终得分，按照得分对比既定的职级表，进行确定基本工资的工作。

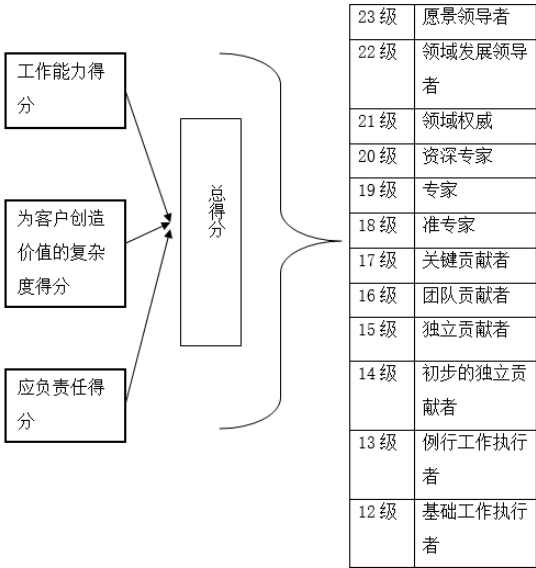


图 6 得分职级对应图

Fig.6 Score corresponding to rank

3.4.3 薪酬定位与薪酬分位值

薪酬定位是指在建立薪酬体系时，为了确定本公司的薪酬水平处于市场中的地位而进行一项工作，它体现了本公司所提供的薪酬水平所具有的外部竞争性的程度和对各类人才的吸引程度，也反映了本公司薪酬制度的有效性。薪酬分位值则主要反映了市场的薪酬水平状态，将数据分为 4 个部分，每个部分大约包含 1/4 的数据项，临界点数字即为四分位数。第一四分位数即 25 分位值，表示有 25%的数据小于此数值，反映市场较低端水平；第二四分位数即 50 分位值，表示有 50%的数据小于此数值，反映市场中间水平；第三四分位数即 75 分位值，表示有 75%的数据小于此数值，反映市场高端水平。根据上海外国语大学张旋的研究，目前市场上关于薪酬构成和职位级别的分位值表如下^[17]：

表 1 薪酬构成分位表

Tab.1 Compensation composition interval table

薪酬构成	<25 分位	25-50 分位	中位值	50-75 分位	>75 分位值
基本工资	0. 4%	5. 1%	55. 7%	34. 9%	3. 9%
绩效奖励	4. 4%	9. 8%	56. 6%	27. 3%	2. 0%
股票期权等长期奖励	6. 9%	6. 9%	56. 4%	26. 6%	3. 2%
福利与特殊待遇	3. 6%	8. 5%	60. 3%	25. 4%	2. 2%

表 2 职位级别分位表

Tab.2 Position level table

职位级别	<25 分位	25-50 分位	中位值	50-75 分位	>75 分位
最高管理层	0. 0%	0. 5%	32. 2%	53. 5%	13. 1%
高级管理层	0. 0%	0. 0%	36. 1%	53. 8%	10. 1%
中级管理层	0. 4%	0. 8%	45. 9%	46. 7%	6. 3%
初级经理 与技术人 员	0. 4%	4. 7%	55. 0%	36. 0%	3. 9%
普通职员	0. 0%	8. 9%	63. 6%	25. 2%	2. 3%
手工操作 人员	1. 6%	13. 4%	60. 4%	20. 9%	3. 7%

305 从薪酬构成分位表中可以很明显地观察到，目前市场上有多于 50%的企业会将公司的薪酬构成定位在中位值水平上，也就是市场上的中间水平。少量企业将公司的薪酬构成定位在低于中位值的水平，有多 30%的企业将公司薪酬构成定位在中位值到 75 分位值的水平。华为目前的薪酬水平定位在高于 75 分位值的水平，这也反应了华为“有竞争性的薪酬”的战略。

310 从职位级别分位表中可以明显地观察到，目前市场上多于 50%的企业将最高管理层和高级管理层的薪酬水平定位在 50-75 分位值水平，超过 40%的企业将中级管理层的薪资水平定位在中位值及以上的水平。对于初级经理、普通职员和一般手工操作人员，则大多数企业将薪酬水平定位在中位值。华为目前将中级管理层及以上的职位薪酬水平定位在高于 75 分位值的水平，将中级管理层以下的其余各类职位薪资水平定位在中位值与七十五分位值之间的水平。这表
315 明华为各职位所具有的薪酬水平都远高于同类市场的中间水平。鉴于华为绝大部分员工为知识型员工，此类薪酬定位符合其员工性质与公司性质。

3.4.4 薪酬项配比

320 华为针对不同的职位级别，对于薪酬的各种分配形式的占比程度是有区分的，不同级别的员工其薪酬结构也不同。基于上文提到的华为的薪酬构成，公司薪酬结构可大致概括为固定性工资收入、绩效浮动收入和股金红利。公司人员级别也可概括分位高层管理人员、中层管理人员、专业技术人员、普通操作人员。不同级别的薪酬项配比为：

	固定性工资收入	绩效浮动收入	股金红利
高层管理人员	40%	20%	40%
中层管理人员	50%	30%	20%
专业技术人员	60%	25%	15%
普通操作人员	80%	15%	5%

图 7 薪酬项配比图

Fig.7 Compensation structure

从上表中可知，随着职位级别的上升，固定性工资收入的比例逐渐降低，而绩效浮动收入和股金红利的比例逐渐升高，高级管理人员的固定性工资收入和股金红利收入基本相同，这种不同级别的薪酬项配比能够通过股权等长期激励措施保证高管团队的稳定性，又能够通过“以奋斗者为本”的绩效激励保证技术人员的工作热情，体现了稳定而有效的比例分配。

3.5 业绩考核与薪酬支付

3.5.1 业绩考核

华为的业绩考核采取个人与团队相结合的方式，总体实现过程如下图：

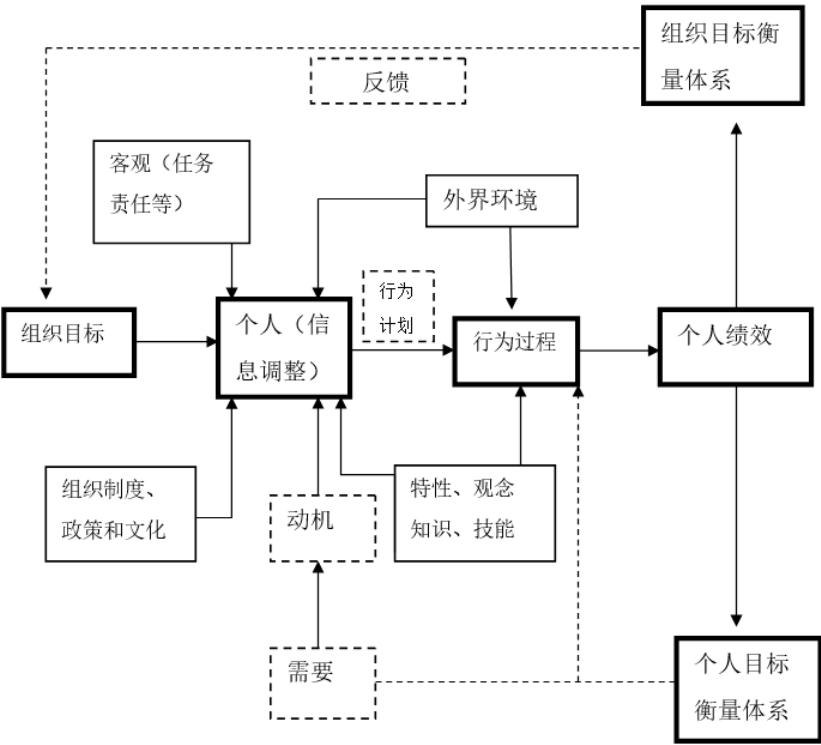


图 8 业绩考核流程图

Fig.8 Performance review process

华为的绩效考核采用的是分层考核方式，主要有三层：中高层绩效考核、中基层绩效考核和计量制员工与新员工，由于其知识型属性，我们着重分析前两种方式。

中高层绩效考核：主要采用的是平衡计分卡和 KPI 六大领域指标的方式，平衡计分卡具有财务、客户、学习成长和内部流程几大维度，KPI 六大指标是与平衡计分卡紧密联系的，是来自于平衡计分卡的，它主要包括人与文化（工作氛围、文化、能力与 HR 系统），技术创新（产品、响应市场速度与研发有效性），制造优秀（供应商、物料与质量），顾客服务（服务质量与培训客户），利润增长（资产管理、收入管理与成本管理），市场领先（份额、形象、竞争力与营销网络），它的本质是平衡计分卡的细化。

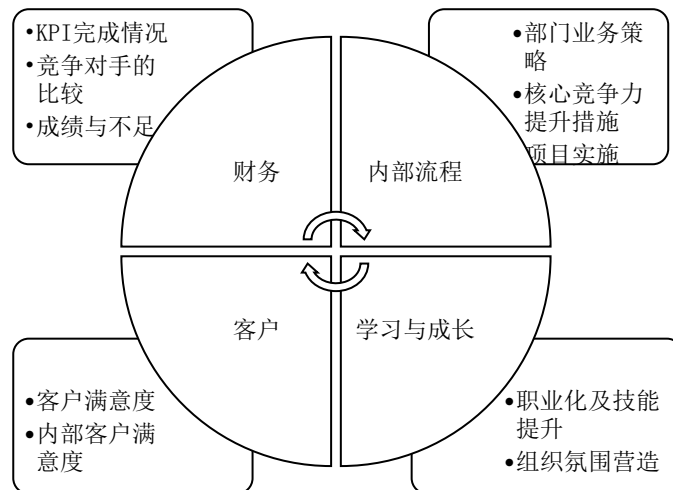


图 9 中高层绩效考核图

Fig.9 Performance Appraisal of Middle and Senior Level

中基层绩效考核：主要采用的是 PBC（personal business commitment）方式，即个人业务承诺，将团队绩效和个人绩效结合起来，一切以解决问题、实际行动和团队利益为原则。所有员工都需要在新的工作年开始时通过与直属经理商讨制定专属的业务承诺，保证个人计划与团队计划相融合。下面举一个简单的例子：

中基层考核表：量化指标+非量化指标+追加目标与任务（70%）+工作态度（20%）+管理行为（10%）。量化指标都能够用指标的方式表现出来，所占比例是 40%，共 400 分。非量化的是重点工作目标，所占比例是 60%，共 600 分。下表为考核图示例：

姓名		职务		评价人		评价日期	
第一部分：指标性目标（权重 40%，共 400 分）							
目标名称	目标标准	权重	分数	完成情况	信息提供人	评估分数	
						A (100%)	B (75%) C (50%) D (25%)
招聘合格率	90%	15%	60			60	45 36 21
.....							
第一部分得分为：							
第二部分：重点工作目标（权重 40%，共 600 分）							
.....							

图 10 中基层绩效考核图

Fig.10 Performance appraisal at the grass-roots level

根据考核等级确定对应的分配比例与晋升：

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）	E（不称职）
标准	1 月基本薪酬	80%基本薪酬	60%基本薪酬	50%基本薪酬	无
比列%	5	20	50	20	5
晋升	可两级	可一级			无

图 11 晋升分配比例图

Fig.11 Promotion allocation ratio

3.5.2 薪酬支付

华为采取的支付方式是以岗定薪和以人定薪相协调的方式，对于基本工资岗位采取的支付方式为前者，这是一种比较传统的管理方式，相同性质的岗位也可以进行互相参考，而且能够通过提高薪酬的成本可预测性来提高成本控制的有效性，华为的人力财务岗一般采取此种方法。对于绩效工资岗位采取的是以人定薪，这是一种比较灵活的管理方式，需要配合员工 PBC 业绩考核方法，能够最大效度地激发员工的工作积极性，华为的研发岗位和销售岗位一般采用以人定薪的绩效付薪方式。

4 结论与展望

本文由人力资本在全球化过程中的重要性出发，引导出人力资源管理尤其是薪酬体系的设计与建立对于公司各方面的重要性。华为近年来在世界范围内具有广泛知名度，引发社会上关于华为各方面的讨论，尤其是华为的薪酬水平，引致媒体的争相报道。华为作为拥有大量知识型员工的高新技术企业，其薪酬体系的设计与演化过程值得同类企业学习。

通过分析华为薪酬体系及其特色产物股权激励制度不同时期的演化，着重分析华为现阶段薪酬体系，可以总结出值得其他相同性质公司学习的经验与制定合理有效的薪酬体系的策略：薪酬体系的设计要遵循公平性、激励性、竞争性与导向性；薪酬战略要符合企业发展阶段特点；薪酬体系要适应企业发展战略的变化；针对知识型员工设计与之需求相符的一整套薪酬方案；薪酬分配应强调核心员工的利益，强调个人与团队的融合；应该发展具有本企业特色，适应本企业特点和风格的薪酬管理措施。

随着华为的发展进入成熟期与再拓展期，华为的薪酬体系必然会有新的变动，笔者认为华为未来的薪酬体系会调整绩效奖励等可变薪酬在薪酬结构中的比例，以降低基本工资带来的成本压力。华为还可能采用现代化的宽带薪酬管理制度，以提升组织效率与活力。笔者相信，华为必定会发挥乘骐骥以驰骋兮，来吾道夫先路的引导示范作用，带动其他企业协同发展，共同体现中国力量。

[参考文献] (References)

- [1] 迈克尔 阿姆斯特朗著；张晓萍，何昌邑等译. 战略化人力资源方法 全新的人力资源管理战略方法.北京：华夏出版社，2004.01.
- [2] Heneman,R.L.Job and work evaluation:a literature review[J].Public Personnel Management,2003,32(1):47-71.
- [3] Cira,D.J.&Benjamin,E.R.Competency-based pay : a concept in evolution[J].Compensation and Benefits Review,1998,30(5): 21-28.
- [4] Arnold,E.W & Scott,C.J.Does broad banding improve pay system effectiveness[J].Southern Business Review,2002,27(2):1-8.
- [5] Baker,Ct the Use of Performance measures in Incentive Contracting[J].The American Review,2000,90(2):415-420.
- [6] 姚先国，方阳春. 企业薪酬体系的效果研究综述[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版)，2005(3): 74-81.
- [7] D.B.Balkin,E.F.Montemayor.Explaining team-based pay :a contingency perspective based on the organizational life cycle,team design,and organizationallearning literatures[J].Human Resource Management Review,2000,10(3):249-269.
- [8] Lawler,E. E. Research directions[J]. Human Resource Management Review, 2000(10): 307-311.
- [9] Richard Thorpe, Gill Homan. Design and implementation of enterprise compensation system[M]. Beijing: Publishing House of Electronics Industry,2003.04.
- [10] 陈清泰，吴敬琏.公司薪酬制度概论[M].北京：中国财政经济出版社，2001.
- [11] 方振邦，陈建辉. 不同发展阶段的企业薪酬战略[J]. 中国人力资源开发，2004(1): 56-59.
- [12] 蔡立新.比较管理研究的演化分析方法:范畴、意义及应用路径[J].比较管理,2010,2(01):90-100.
- [13] 叶继英，张敦力. 控股股东、高管股权激励与现金股利政策[J]. 财经问题研究, 2014(2):60-66.
- [14] Jensen M.C.Agency Costs of Free Cash Flow,Corporate Finance, and Takeovers.The American Economic Review, 1986,76: 659-665.
- [15] 吕长江,严明珠,郑慧莲. 为什么上市公司选择股权激励计划?[J]. 会计研究, 2011(1):68-75.
- [16] 黄卫伟，殷志峰，吕克，等.以奋斗者为本-华为公司人力资源管理纲要[M].北京：中信出版社，2014.11.
- [17] 张旋.华为薪酬管理的研究及启示[D].上海：上海外国语大学，2012.