

对部分企业薪酬管理现状的分析及存在问题的建议

管兆成

(安徽工业大学 安徽 马鞍山 243002)

[摘要]近年来,伴随着我国经济的持续发展,企业间的竞争愈发激烈。而能否在竞争中取得并保持优势的关键因素就是能否使得现代企业中最重要资源——人力资源发挥其最大效用。面对这种环境,充分了解员工的需要,并制定能满足他们需要的相关激励政策,才能激发他们的动机,进而驱动他们的工作行为。而薪酬管理激励便是企业激励中非常重要的一环,首先先进的薪酬管理制度可以激励员工的积极性、创造性,促进员工为企业带来更多价值,其次还可以调整企业整体的薪酬水平,为企业节省营运成本。^[1]此外薪酬管理还可以从战略上给企业带来很大的帮助,帮助企业招募到并保留住高质量的人才。本文通过分析部分企业薪酬管理制度的一般现状,发现部分企业薪酬管理制度中存在的普遍问题,并对问题存在的原因进行分析,并结合国内先进企业的薪酬管理制度特点以及实际情况提出相关建议。

[关键词]人力资源管理; 激励政策; 薪酬管理

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.052

1. 薪酬管理概述

1.1 薪酬的含义

薪酬是企业因使用员工的劳动而付给员工的钱或实物,是员工因向所在的企业提供劳务从而获得的各种形式的酬劳^[2]。薪酬有广义和狭义之分,广义的薪酬是指除了钱之外的保险、培训、福利等其他薪酬以及精神层面上给予员工内心层面的认可和归属以及成就。以上这些物质层面和精神层面的都是员工薪酬的一部分。

1.2 薪酬管理的定义及影响因素

薪酬管理就是通过设计合理的薪酬制度和薪酬分配结构,激发员工工作的积极性、主动性和创造性,为企业带来更多的经济效益的同时,降低企业营运成本,提升企业营运效率,是企业人力资源管理中重要组成部分^[3]。

影响薪酬管理的因素包括外在因素和内在因素两部分,外在因素指的是我国的宏观经济环境和政治环境、劳动力市场的供求变化与竞争状况以及当地的生活水平;内在因素指的是企业当前发展的规模,在所处行业中的地位,组织的支付能力和员工的相对价值。

1.3 薪酬管理的原则

在设计薪酬制度,进行薪酬管理时,要遵循战略导向原则、经济性原则、体现员工价值原则、相对公平原则和激励作用原则。

2. 部分企业薪酬管理中存在的问题

2.1 薪酬制度缺乏激励动力

大部分企业的薪酬管理制度中都能对不同级别和不同职能的员工进行精细的划分,不仅明文规定了岗位以及级别的固定薪酬,还包含了可以根据实际情况及员工绩效通过领导来控制的灵活薪酬。但是由于在人力资源知识方面的不足,对部分员工的真正需求了解不充分,导致了薪酬制度缺乏一定的针对性。此外,薪酬制度的激励力度也有所欠缺。员工通常会根据同行的情况与自己的对比,来衡量自己获得的薪

酬是否可以与自己的付出和能力相匹配,但由于员工获取信息渠道的片面性,往往会以同行中最高级别的薪酬与自己进行比较而忽视了个人与企业的实际情况,因此往往会造成员工认为自己得到的薪酬少,而管理者认为给予的薪酬已经高于行业平均水平,使得员工产生消极态度^[4]。原因在于企业制定薪酬制度时往往只注重制定出来的细则,而不向员工解释说明制定薪酬制度的依据,使得员工积极性被抑制。

2.2 薪酬制度滞后

我国正处于经济高速发展阶段,通货膨胀的逐年增长。而部分企业的薪酬制度却仍沿用先前遗留的落后制度,没有考虑社会发展的实际情况,导致员工每年薪酬的增长难以与通货膨胀率相适应,使得虽然员工工资名义上每年都在增长,实际上却越来越少的情况,继续沿用落后的薪酬制度来进行薪酬管理,势必会挫伤员工工作积极性,导致企业缺乏活力,效益降低。

2.3 仍存在奉行平均主义现象

虽然平均主义符合我国传统的‘不患寡患不均’的心态,但如果在企业的薪酬管理制度中仍迷信平均主义,则反而会使得企业的薪酬管理缺乏公平性^[5]。如员工发现付出不如自己多的人拿到了和自己一样甚至更多的薪酬,心态很可能就会因此而出现失衡,工作积极性大不如前。长此以往便会使得企业员工整体积极性的下降,企业整体活力的不断丧失。

3. 国内先进企业薪酬管理制度的优点

3.1 腾讯竞争性内部评级薪酬制度^[6]

腾讯2019年部分薪资结构

新职级	旧职级	年薪(含股票)
7	2-2	30-50万
8	2-3	40-60万
9	3-1	60-80万
10	3-2	80-120万
11	3-3	100-170万

腾讯内部评级制薪酬管理体系优点:

1. 增强了薪酬结构的体系化和透明度。

2. 以员工职业发展体系为基础的薪酬体系, 体现职位的特点、所负责任的大小、能力的差异和对应的市场价值, 有利于员工自身的发展和业务能力的提升。

3. 内部评级制度符合了腾讯的整体发展的战略, 将公司、部门和个人绩效有效联系起来, 保持了业务目标的一致性的同时成为激励的主导因素和内容, 体现了薪酬管理体系的激励导向。

3.2 华为虚拟股权薪酬制度

随着企业业务的发展和利润的增加, 华为的配股成为企业薪酬结构的重要组成部分。近年来华为开始逐步稀释大股东的股权, 扩大员工持股范围和比例, 增强了员工对企业的责任感与归属感^[7]。同时, 通过股权激励, 拉开了员工间收入的距离, 近年股权分红甚至占到了员工收入的30%以上, 对于员工而言具有极强的激励性。此外, 公司股权的配置资格、程序和绩效挂钩, 员工配股根据可持续性贡献、突出的才能、品德和所承担的风险等多个维度进行考察, 促进了员工个人能力的全方位发展和企业自身的持续进步^[8]。

3.3 京东的员工安居政策激励

2020年4月份, 京东宣布将“安居计划”专项基金由原来的4.5亿元扩容至10亿元, 让更多符合条件的员工能够获得最高100万元的购房借款。在京东的薪酬管理体系中, 除了传统的股权激励和绩效考核外, 还结合当前房价普涨的社会背景, 加入了员工安居政策, 通过员工绩效, 任职时间等依据, 设置了具体的条件, 对于符合条件的员工可以向公司申请最高100万元的借款, 而最高100万的无抵押、无担保、无利息的购房借款额度是国内任何一家企业都难以达到的, 将此项政策加入薪酬制度体系充分考虑了员工的具体需要, 使得员工更加积极的工作从而产生更大的价值。

4. 对企业薪酬管理体系问题的相关建议

4.1 推行岗位等级制薪酬体系

岗位工资作为针对岗位制定的工资, 通过岗位带来的企业价值以及岗位的重要程度来进行综合评定^[9]。针对不同岗位再次进行细分的同时, 也可以针对不同的岗位按照不同标准设置具体等级, 这样可以使员工对于自身升职的条件有了清晰的认识, 使员工明确了发展目标, 增强了员工的积极性的同时可以有效提高薪酬激励的效果。

4.2 设置多样化的薪酬考核指标

薪酬考核指标的制定要符合以下几个标准, 首先指标数量应当维持在3个以上, 以2个重要标准为基础, 辅以其他的次要标准^[10]。其次针对不同员工的指标应当不同, 尽量做到

目标的可量化性, 取消一刀切的定性目标。此外, 员工薪酬考核指标的制定一定要经过员工和上级领导的沟通过程, 只有经过双方认可的指标才是具体可行的指标, 才能保障其正确的起到激励员工的效果。

4.3 薪酬管理体系与企业文化相符合

企业文化对推动企业取得良好业绩有着非常重要的作用, 优秀的企业文化可以理顺组织内部价值差异、提高组织运作效率、增强团队士气, 是一个企业的精神内核。腾讯, 华为, 京东的薪酬管理体系的成功离不开与自身企业文化的高度契合。因此薪酬管理制度的设计也需要以企业文化为核心, 使其既成为企业文化的精神体现, 也成为培养发展企业文化的重要途径。

4.4 保障薪酬管理体系有效运行

薪酬管理制度是企业整体管理制度中的重要组成部分, 是保障薪酬管理体系有效运行的基石^[11]。因此要严格保持薪酬管理制度的严肃性, 从制度上面给予各个部门要求, 配合薪酬激励制度的实施, 对于违反制度的部门和相关人员依照企业规定进行严厉惩罚。

参考文献

- [1] 薪酬管理[M]. 中国人民大学出版社, 米尔科维奇, 2014
 - [2] 薪酬管理[M]. 中国人民大学出版社, 刘昕, 2011
 - [3] 现代企业薪酬管理全案[M]. 机械工业出版社, 周永亮, 2014
 - [4] GJ公司中层管理者薪酬管理问题与对策研究[D]. 刘晓蕾. 安徽财经大学 2019
 - [5] 企业薪酬管理现状分析与对策研究[J]. 孙丹. 中国市场. 2010(28)
 - [6] 腾讯方法[M]. 机械工业出版社, 潘东燕, 2014
 - [7] 华为股权激励机制及其研发投入研究[D]. 朱凯旋. 安徽财经大学 2016
 - [8] 华为公司股权激励制度研究[D]. 安海. 对外经济贸易大学 2014
 - [9] 薪酬设计的五大原则[J]. 王易龙. 企业管理. 2010(06)
 - [10] 中国企业薪酬体系的问题分析与对策[J]. 王琳, 沈进. 商业研究. 2005(01)
 - [11] 中国企业薪酬管理中的问题及对策研究[J]. 李燕萍, 刘芳. 科技与管理. 2003(05)
- 作者简介:
管兆成, 生于2000年1月, 男, 汉族, 籍贯湖北省十堰市茅箭区, 本科在读。