

# 公平理论视角下的企业薪酬管理

葛广法

徐州港华燃气有限公司

**[摘要]**企业薪酬体系是一个综合考虑诸多现实因素的结果,因此不会出现两种完全相同的企业薪酬体系,但公平理论指导企业薪酬管理体系的现实意义就在于通过对外部、内部、员工个体三个维度公平性因素的综合考量,进一步完善企业的薪酬管理制度,来吸纳并留住优秀的员工,真正地激发出员工的内生动力和工作积极性,从而促进企业的长效、持续发展。

**[关键词]**公平理论视角下;企业;薪酬;管理

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.08.103

## 1 企业薪酬管理中的不公平现象

### 1.1 缺乏科学合理的岗位价值区别体系

很多企业缺乏系统的薪酬管理体系,在进行薪酬设计时没有进行科学的岗位评价,不能合理地确定员工的岗位价值,没有结合员工的努力程度、技能水平、风险程度等因素设计薪酬等级。在进行岗位评价时,过多地依赖于主管的主观评价,带来了一定的人为偏差。当员工感觉到自己的付出没有得到相应的补偿时,员工的工作士气和积极性就会下降,开始不再专注于工作质量转而重视与主管的关系。一旦员工的不公平感开始持续累积时,离职倾向就会成倍增加。企业进行重新招聘、培训的成本会随着离职率的增加而上升,最终企业绩效会受到极大的冲击。

### 1.2 内部薪酬分配不合理

企业在处理内部薪酬的分配时,通常都是通过制定合理的薪酬结构和薪酬等级级差来实现的。企业内部薪酬结构指的是薪酬的各构成项目及各项目所占比例。一个合理的薪酬结构应该包含基本薪酬和可变薪酬部分并合理确定二者占比。薪酬等级级差是指相邻薪酬等级之间的差额。公平理论的内部公平强调了员工与内部相似职位员工进行比较所获得的公平感。薪酬结构不合理、薪酬等级级差过小,那些处于同一职级但从事高风险、复杂性工作的员工就会产生不公平感,最终可能会导致员工频繁换岗甚至离职;相反,薪酬结构不合理、薪酬等级级差过大时,那些从事简单工作的员工会因为薪酬差距过大而产生不公平感,导致工作效率下降或者离职。

### 1.3 薪酬水平与外部市场失衡

员工对外部公平性的比较主要集中在对其他企业中从事和他相似工作的员工所获得的工资水平的关注。这种比较的结果可以影响一位新的求职者做出是否加盟一家企业的决策或对现有员工是否会产生离职倾向影响。可见,外部公平性在很大程度上会影响不同企业间员工的流动性问题,关系到一个企业是否能够吸引高素质员工,是否能够继续留住现有优秀员工。

### 1.4 可变薪酬的确定没有基于绩效考核

很多企业在薪酬设计时存在着较为普遍的问题是绩效薪酬没有明显差异,无法明确地体现出员工个人的努力程度和对组织的贡献大小。作为可变薪酬的奖金,往往很笼统地按照员工的等级和资历来确定甚至平均发放,使绩效考核成了一种形式,这样一来努力工作的员工就会通过比较产生不公平感。可变薪酬原本对企业员工就有很强的激励作用,加之其衍生出来的公平感,使得可变薪酬的激励性被成倍放大,如果企业的可变薪酬确定没有基于合理的绩效考核,那么企业很难发挥出薪酬真正的激励作用。

## 2 完善企业薪酬管理的对策建议

### 2.1 做好全面薪酬调查工作,实现薪酬外部公平

外部公平的侧重点在于企业与外部相似企业的相似岗位之间的薪酬差距不要太大,要达到持平或者高于的状态。要想清楚地了解到外部类似企业、类似工作岗位的工资水平,企业要提前做好针对市场上类似企业、相似岗位的薪酬调查工作,并

且要将这项工作做到常态化,根据时代的发展和行业的变化进行适时地全新调查。同时,企业将全面调查结果用于建立完善薪酬制度时,需要考虑企业的薪酬水平应该与当地的经济状况和水平以及整个行业的薪资水平相匹配,强化组织成员对企业的归属感及自豪感。当企业薪酬管理的合理性被企业员工所认同,并且通过这种认同衍生出竞争性,才能让员工有工作积极性去奋进贡献,企业员工才更愿意提高自身的个人能力,去不断学习、不断充实自己,为企业作出更多贡献。因此,企业在自身条件允许下,应最大限度地满足员工对保障机制和激励机制方面的需求,不仅可以提升员工的满意度和工作积极性,还能够吸引外部人才,确保实现长远利益。

### 2.2 科学分析薪酬结构,实现薪酬内部公平

薪酬内部公平强调在企业内部,相似岗位间的差距不应该太大,并且强调每位员工应该获取与其工作岗位价值相匹配的工作报酬。要想实现内部的公平,各企业应认真地制定测评方案,相对准确地衡量每个工作岗位蕴含的价值所在,科学分析内部薪酬结构,实现工作岗位蕴含的价值高低与员工最终的薪酬成正比。

### 2.3 完善绩效考核,实现薪酬个体公平

要想实现薪酬方面的个人公平,企业就需要建立并完善员工的绩效考核制度和体系,用具体的指标来衡量员工的工作成果。科学的个人绩效考核要注意以下两点:一是在现代企业中,可以考虑采用360度考评方法,进行全方位、多角度的评价,让员工的上、下级、同事、客户和员工自己进行考核,使考核更加全面公正;二是在设定绩效考核的指标中,最好将指标量化,使员工清楚工作方向、明确目标,尽可能地减少绩效考核的主观随意性,使考核更加公平。

### 2.4 加强企业与员工在薪酬方面的双向沟通

薪酬沟通是企业管理层让员工充分参与到薪酬制度、体系和实施的这一过程中,双方在这一步骤中充分表达自己的想法和诉求,来更好地实现企业利益和发展最大化与员工满意度最大化的平衡。企业的管理层应定期与员工进行工资待遇满意度方面的沟通,了解彼此诉求和想法,及时发现各自存在的不足之处,再做出企业提高员工工资,或是员工需要更加努力以达到企业要求的决定,从而使企业和员工对薪酬方面达成一致。

## 结束语

对于企业而言,薪酬管理可以通过吸引高端人才创造企业价值,利用薪酬杠杆协调配置企业资源,通过薪酬的导向作用塑造企业文化、推动企业变革,最终推动整个企业战略目标的实现。在整个薪酬管理过程中,公平性一直是影响员工工作态度和工作行为的重要因素。

## 参考文献

- [1]尹璐.公平理论对企业薪酬管理的指导作用[J].经贸实践,2018(11):277-279.
- [2]赵世莉.公平理论视角下的企业薪酬管理[J].甘肃广播电视大学学报,2014(5):42-45.