

薪酬体系中值得思考的几个问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/249/2021\\_2022\\_\\_E8\\_96\\_AA\\_E9\\_85\\_AC\\_E4\\_BD\\_93\\_E7\\_c37\\_249732.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E8_96_AA_E9_85_AC_E4_BD_93_E7_c37_249732.htm)

一、支付薪酬时，如何平衡个人绩效和团队绩效？个人绩效还是团队绩效是目前薪酬制度中讨论的热点。传统的绩效考核方式是以个体考核为主，主要重视员工的工作品质、创新能力、团队合作、沟通协调、责任感以及主动参与等方面。20世纪中叶以来，团队工作方式在美国等一些发达国家逐渐兴起，在变革组织工作内容和提高组织绩效方面的巨大作用日益被人们认可，团队绩效和团队薪酬也由此兴盛起来。团队绩效一般重视生产力、产品与服务品质、顾客满意度、时间、成本等指标。当目标设定明确、个人绩效很容易测量、任务完成又与其他人很少相关、监督者的公平性也能保证的情况下，个人绩效更为合适；相反，个人绩效很难测量、工作产出是团队协作的结果、员工有着较高的组织承诺时更适合团队绩效。但人们在实践中发现，实施团队绩效并不是那么简单。首先，管理者已经习惯了个人绩效的管理模式，这种模式比较简单、明确也易于操作，无论从观念上还是从实践中改变这种思维定势并不容易；另外，如何建立完善的团队绩效管理模式也需要一段时间的探索和调整，甚至还需要其他方面的变革作为配合，因此组织惰性也阻碍了团队绩效的实施。针对这一问题，高层管理者要认识到团队绩效的重要性，消除员工对变革的恐惧，并制定相应的制度加大团队绩效的奖励力度。其次，单纯的团队绩效也引发了一些问题，例如社会惰性和“搭便车”现象，团队中有些成员付出很少，但却能拿到和

其他人同样的报酬，造成团队成员都向偷懒惰者看齐，严重影响了团队的整体绩效。因此，我们在评价团队绩效的同时也要评价团队成员的个体绩效，在支付薪酬时同时考虑团队绩效与个人绩效。目前比较好的解决方法是，假设按照团队绩效确定某团队的薪酬总额为10万元，团队中的五个成员在绩效考核周期内的考核结果分别为80，60，90，80，90.用总额除以考核结果之和计算出团队的单位工资为250元，则进行团队内部工作分配的时候，考核为90分的人所获得的工资为22500元，而考核为60分的人只能得到15000元。这样就在薪酬支付中把团队绩效和个人绩效结合起来了。

## 二、支付薪酬时，如何平衡短期绩效和长期绩效？

没有哪一家企业将短期激励和长期激励完全分割开来，因此，实际中我们关注的是如何平衡这两种激励方式。在组织中，有一些人一定会对组织的长期绩效产生更深刻的影响，例如高层管理者。这一观点有助于我们理解在薪酬支付过程中，如何在短期绩效和长期绩效中进行平衡。无论你更关注短期绩效还是关注长期绩效，有效的薪酬制度要体现企业中不同人员对组织实现长期战略目标的影响程度。越来越多的股东和董事会更看重高层管理者的能够保证企业3-5年顺利发展的各种能力，这就意味着企业要衡量他们的长期绩效指标，例如客户增长率、盈利能力、客户服务水平、新产品或新服务的开发速度等。而基层员工则更多地通过个人、团队或职能部门更多地影响着组织的短期绩效，尤其是年度绩效。例如，销售代表决定着年度销售业绩；生产工人决定着每年甚至每天的产品质量等等。因此应该给予这类员工短期的奖励，及时地肯定他们工作上的业绩。但是，中层管理者和一些核心员工对组织绩效的

影响差异并不明显。如果这些核心员工对组织的长期绩效也有着重大的影响，那么也应该对他们实施长期激励。股票期权、股票增值计划、完善的福利制度等，目的是在企业成功发展的基础上，通过为核心员工提供这些奖励鼓励他们与企业共同奋斗。因此，根据不同员工对企业短期、长期绩效的影响程度来决定他们的薪酬，才能有效解决薪酬支付过程中的长期导向与短期导向的问题。

三、在时间和资源都有限的情况下，我们应该首先满足全面薪酬中的哪个部分？在时间和资源都有限的情况下，我们应该首先满足全面薪酬中的哪个部分？著名的薪酬问题专家Jay R. Schuster和Patricia K. Zingheim认为，在时间和资源都有限的情况下，增加浮动薪酬（例如绩效薪酬）的比例，更能激励员工。浮动薪酬相对基本工资和福利来讲具有风险性，它取决于员工的具体工作行为和绩效结果。员工获得浮动薪酬要付出相当的努力并经历一定的风险，所以浮动薪酬相当于是对员工工作的肯定和激励。而且基本工资和福利相对固定，如果它们在全面薪酬中的比例过高，则会增加薪资成本，也不利于激励员工。所以当组织的资源非常有限，不能依靠基本工资和福利来提高企业薪酬的外部竞争性，那么提高浮动薪酬的就是一种非常明智的选择。

另一种更经济的方式是从精神层面上奖励员工。有一家高科技公司为了表彰年度最佳研发人员，特意在全公司范围内举行了盛大的颁奖仪式，为他们定制了象征荣誉的奖杯，虽然成本不高，但这些研发人员感受到了公司对他们的重视和肯定。这种非货币化的奖励形式是对员工工作中所付出的时间、精力、知识、技能、努力以及所取得的成果等多方面成绩的可认可和赏识，既有利于企业人力成本的降低

，又激励了员工的积极性。四、我们应该奖励绝对绩效还是相对绩效？只有资金雄厚的组织才能给员工提供非常有竞争力的薪酬，但是，大多数的企业还是基于员工的绩效目标的达成情况来支付员工的薪酬的。这时候，企业就要考虑是基于绝对绩效支付薪酬还是基于相对绩效支付薪酬。绝对绩效是指员工完成了既定绩效标准的多少，例如在安全性、质量、利润、顾客满意度以及其他一些绩效指标上的绝对标准。这些标准一旦没有达到，我们就会认为员工是不合格的，就会减少对其的奖金分配。也就是说，在员工没有达到最低绩效标准之前，企业重点关注的是绝对绩效。但是当很多员工都达到最低绩效标准时，我们就更应该奖励相对绩效。相对绩效是将员工的绩效与其他员工的绩效进行比较得到的结果，相对绩效优秀的员工能够获得比他人更多的奖金。如果由于客观因素造成既定绩效目标没有实现，企业仍要给其中较为优秀的员工给予绩效奖励。如果大多数员工的绩效都超出了标准，那么在奖励绝对绩效的同时，再对其中相对绩效较好的员工给予额外奖励，这样，激励效果会比仅仅奖励绝对绩效的效果更好，员工会因为追求相对绩效的卓越而更加努力。企业在测量绩效的时候，仅仅关注着两者之间的一种是不明智的。拿激励经理人为例，企业要考察他相对于竞争公司来说做得怎么样（相对绩效），还要关注他是否达成公司的绩效目标（绝对绩效）。这样既可以提升组织绩效，又可以持续达成高绩效，还可以使公司绩效优于竞争对手。又如在团队中，我们在关注团队绩效的同时也要测量个人绩效。这样，在团队绩效完成的同时，将奖金分配偏向于团队中相对绩效较好的个体，这样有助于减少吃“大锅饭”的现象。

五、薪酬高的企业就一定是绩效高的企业吗？有多少企业是真正基于绩效支付薪酬的？尽管很多企业都会说他们有基于绩效付薪的策略并且也非常愿意这么做，但是，真正做得很好的企业却寥寥无几。大多数企业都知道要基于绩效付薪，但是却不知道怎么做。企业和员工需要建立一种双赢的关系，当员工得到他们的回报的同时，也给组织创造了价值。薪酬高的企业仅仅能让员工看到他能够从企业中获得什么回报，而不能告诉员工如何去创造高绩效、如何去发挥他们的技能和能力。高薪仅仅给员工带来一种优越感和满足感，而并没有建立起一种强调绩效的企业文化。要建立一种强调绩效的企业文化，企业的薪酬制度要能够忠实地反映企业所重视的价值观，让员工明白企业需要他们做什么。例如企业重视创新，要让员工提出的一切有价值的想法都能得到充分的实践，不仅要奖励创新结果，而且也要奖励创新过程。在可变薪酬上，要保证绩效薪酬的比例。不论是高层还是普通员工，都要制定明确的绩效目标和绩效标准；绩效薪酬严格与绩效目标的达成情况挂钩，要能体现出绩效优劣的差异，这样才能对员工有激励作用，才能让员工明白，什么样的行为和结果才是企业真正想要的。让员工看到，即使在高薪企业中，如果员工不努力，还是可能拿到低薪。这种薪酬制度的设计，企业在保证薪酬的外部竞争力的同时，既能够控制薪酬总成本，又能够保证内部公平性，充分体现了薪酬的激励作用。

六、如何决定高层管理者的浮动薪酬？一项调查显示，目前我国上市公司高管的平均薪酬越来越高，而企业的平均效益却越来越差；但是许多效益很好的国有企业，其高管的薪酬却不高。高管的薪酬一般分为基本工资、年度奖金和

长期激励三部分，基本工资稳定在一个固定水平，而后两者均为浮动薪酬。产生这个问题的主要原因就是企业没有把经营业绩与高管的浮动薪酬联系起来。年度奖金一般属于短期激励，与其相挂钩的指标可以从平衡计分卡的财务、顾客、流程、学习与成长这四个维度中选取。如利润增长率、顾客满意度、市场占有率等。因为这部分奖励属于高官的风险收入，在实际操作当中，我们可以综合以上的绩效指标的完成情况，计算出一个恰当的系数，乘上企业利润总额超额完成的部分，来确定高管的年度奖金。当然，若系数为负值或未产生超额利润，则企业高层管理者非但得不到风险收入，还要相应扣减基本收入。因此，该奖金除了起到短期激励作用外，还对高层管理者起到一定的约束作用。目光长远的企业应当考虑将经理人相当一部分的薪酬作为未来的报酬，既能满足经理人风险回报的要求，又能刺激他为企业的长期发展进行考虑，避免短期行为的发生，有利于企业可持续发展。所以，在长期激励中，股权激励是经常被采用的一种激励方式。股权激励所隐含的绩效指标是企业的中长期绩效，当高管拥有了企业的股票或股份，就会关注企业的长期收益，从而可以很好地避免高管人员为了追求短期绩效牺牲公司长远发展。

七、我们从基于绩效薪酬中获得什么回报？企业一般都会花大力气来进行绩效考核并基于考核结果付薪，但是有没有企业想过这样做值不值得？花了大量的时间和精力下去，企业从中获得的回报是什么？显而易见，如果不按绩效付薪，员工就会产生一种应得权利心态认为拿工资是理所应当的，就会产生拿钱不好好干活的现象。如果不为高绩效支付薪酬的话，到最终，企业里只会留下绩效较差的员工，而绩

效较高的员工由于没有得到相应的回报，很可能会离职。也就是说，为高绩效付薪有助于留住和激励高绩效的员工，有助于提高企业绩效，让低绩效的员工向高绩效转变。还有一点就是，绩效薪酬实际上是一种可变成本，会自动随着企业的经营业绩的改变而改变，对于企业来说，实际上是减轻了组织的固定成本开支的压力。很多管理者一眼就能看出哪些员工是高绩效的，哪些员工绩效不好，那到底需要对员工的绩效进行很详细的评价吗？无论是绩效评价还是基于绩效付薪目的都是为了提高组织绩效，对员工进行绩效评价只是绩效管理中的一个部分，一般在评价周期结束的时候，需要对员工进行绩效反馈，要对员工的具体表现做出评价、提出问题和改进方案，这时，就需要前期的相关绩效管理的工作的支持。进行绩效评价的另一个优点是能够让员工感到公平。管理者的直接评价在一定程度上会受其主观因素的影响，所以，用一套标准的绩效考核体系来评价员工的话，会使员工觉得程序公平和结果公平，从而为绩效薪酬的分配提供真实、有力的依据，绩效薪酬才有激励作用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)