

人力资源管理案例：整体薪酬及薪酬自助 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270723.htm 案例 A 企业工作取得

一定成效的时候，老板会给员工发放一笔上千元的奖金（大部分企业通用的激励方式）。老板本来以为这样就可以充分调动员工的积极性了，但是近年来发现这样的激励方式已经逐渐失去了作用，员工在领取奖金的时候反应非常平淡，就像领自己的薪水一样自然，并且在随后的工作中也没人会为这上千元的奖金表现得特别努力。同时，老板还发现员工的抱怨也比以前有所增加，员工们认为老板不重视他们的需求，给不了他们想要的东西。于是员工离职尤其是优秀人才的跳槽现象开始增多，这给企业造成了巨大的损失。案例分析由上述案例可见，员工的激励方式多样化、自主化是未来企业制定员工激励方案的发展方向。但是如何在企业的具体实践中去操作呢，以下建议将会对企业的老板有很大的帮助：员工需求调查和满意度调查分析 员工需求和满意度调查是企业制定员工激励方案的前提条件，只有做好了这两项工作，企业才有可能提出针对性的计划和方案，达到激励员工的目的。举例来说，有的员工需要金钱奖励，有的员工需要提升，有的员工想要假期，有的员工需要工作更加丰富化和多样化等等，只要是企业能够提供的并且是企业发展所允许的，企业就应该尽量做到让员工各取所需。同时，员工满意度的调查也有助于企业了解近期在员工激励方面的工作是否完善，需要在哪些方面进行改进。在满意度调查问卷方面可以参照美国保罗麦那斯研究成果知识型员工激励要素排在前四位

的是个人成长、工作自主、业务成就和金钱财富再从公司的实际情况和研究对象的需求特征出发设计出与个人收入满意度、个人发展满意度、工作自主满意度、业务成就满意度、人际关系满意度、公司福利满意度相关的一些提问。树立整体薪酬的概念 整体薪酬体系又称为自助餐式的薪酬方案，是在公司和雇员充分沟通的基础上来确定雇员的薪酬形式，埃德劳勒认为：“整体薪酬体制不仅仅是指经营赢利分享，工资以技能为基础和雇员的参与，而是通过薪酬和福利（即现金和非现金手段），帮助建立一种公司与雇员之间的伙伴关系，将公司的经济效益与各位员工直接挂钩”。它主要的特点是：多样性、定制化和动态性，最本质的理念是从雇主为核心转变为雇员为中心，雇员从一个薪水的接收人转变为薪水的客户。作为客户，就有选择的权利。由于雇员的需求是多样的、动态的，所以雇员的报酬也应该突破单一的现金形式。特鲁普曼将薪酬细分为 5 大类 10 种成分，并以薪酬等式的形式表现出来： $TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$ 式中：TC = 整体薪酬 BP = 基本工资 AP = 附加工资，定期的收入，如加班工资等一次性报酬 IP = 间接工资：福利 WP = 工作用品补贴，由企业补贴的资源，诸如工作服、办公用品等 PP = 额外津贴，购买企业产品的优惠折扣 OA = 晋升机会：企业内的提拔机会 OG = 发展机会，企业提供的所有与工作相关的学习和深造机会，包括在职在外培训和学费赞助 PI = 心理收入，雇员从工作本身和公司中得到的精神上的满足 QL = 生活质量，反映生活中其他方面的重要因素（如上下班便利措施、弹性的工作时间、孩子看护等）X = 私人因

素，个人的独特需求（如我能带狗一起来上班吗？）上一页页码：[12 >>] 下一页 由于不同的雇员对薪酬体制有着不同的认识和需求，一刀切的激励机制不能产生最佳的效果，最好的方式是与客户市场上的情形一样，实行雇员薪酬方案定制化，根据雇员不同的需求来安排以上 10 种薪酬成分的比重，一个员工对应一个薪酬组合。比如某个员工对额外津贴不感兴趣，那么他可以放弃这一部分，而挑选能让他感兴趣的部分，诸如生活质量（减少每周工作时间或者早晨可以在家办公）；再如，某个员工不需要医疗保险（因为他的配偶的保险已经将他包括在内了），他就可以把这份原本用于医疗保险的薪酬转换到其他方式上去，比如增加基本工资；还有，某个员工可以选择高工资，放弃一些事后的奖励，而某个员工选择低工资，希望年底多一些分红……总之，定制化的薪酬方案不仅满足了员工的差异化需求，也降低了公司在员工身上的投资成本，提高了投资效率。而自助餐式的整体薪酬体系就做到了这一点，它为企业提供了一揽子的薪酬计划。同时，自助式薪酬是一种侧重业绩的体制，雇员薪酬的多少取决于他们为企业做出的贡献。一旦明确了业绩是雇员必须创造的结果，那么企业就可以通过投资（如培训）和奖励手段来达到激励员工的目的。 薪酬自助要遵循的几个原则

- 1．最终的薪酬目标必须与公司和雇员发展方向相一致。公司在照顾员工个性化需求、为其定制薪酬方案的同时，也要注意适当约束和引导，只能在企业允许和能够支持的范围内满足员工的不同需要。
- 2．必须允许雇员参与。自助式薪酬方案突出的特点就是员工能够积极参与自己薪酬的形式和内容的确定，如同在自助餐厅吃自助餐一样，根据自己的口味

选择自己喜爱的菜肴。因此公司的决策人员需要与雇员进行充分的沟通、交流，与雇员共同商定其一段时期内的薪酬方案。 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