

人力资源经验分享:浅谈战略与薪酬之间的关系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/274/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_274620.htm

在很多企业往往会碰到这样的问题，当企业战略定下来了，职能部门在如何设计本职能的战略去支持公司的战略方面不知道如何下手。另外，对于很多企业来说，公司战略就是市场目标或者是销售订单目标，没有一个详细的互动、协同的整体方案，要求各部门在公司市场目标的指导下，自己制定本职能的战略。在无章可循的情况下，如何制定人力资源部门的战略，就给人力资源经理带来很大的困惑？首先，我们先把公司战略 - 人力资源战略 - 薪酬战略之间的关系先理清楚。公司战略企业要做什么 要做到多大规模 人力资源战略 雇谁？雇多少？结构与规模 薪酬战略 对谁支付？支付多少？

- 1、企业战略是企业经营方向与目标决策过程与活动。它是决定着企业将向何处去，要做什么，在什么市场做什么产品，最终要做到多大的规模？它是企业总的指导方针，企业的人力资源制度、薪酬制度都是为实现企业战略而服务的，企业战略决定了企业人力资源制度的结构与规模，从而决定了企业薪酬支付的结构与规模。
- 2、企业战略定下来以后，人力资源部考虑的是如何能够提供支持战略实施的人才，为战略实施提供良好的保障，这就是人力资源战略的核心。我想，可以从四个方面来考虑：一是，盘点现有人才，保留住现有的人才队伍；二是，发现可以培养的好苗子，为战略实施提供人才梯队；三是，从外部引进合适的人才，加强战略实施的执行能力；四是，及时激励，提高战略实施队伍的士气和运营效率。一项战

略的保障，最重要的就是人员素质的保障，所以，人力资源战略一定得要围绕提供人才资源上设计。刘邦评定天下后，论功行赏，他认为萧何功劳最大，其中一个最重要得因素就是，无论刘邦在前方打了多少次败仗，萧何都能为他源源不断的提供兵源和粮草，为最终战胜项羽提供了人员保障。

3、要为战略实施提供人才保障，最重要的就是薪酬战略，价值如何分配对于人力资源战略的成功与否生死攸关。分配的问题，是企业与员工雇用关系维系的至关重要的一点。所以，薪酬战略解决的就是对谁支付，对什么样的员工支付？支付多少的问题？这也可以从五方面来考虑，一是，企业的薪酬制度配合企业的战略吗？二是，企业的薪酬是否具有外部竞争力；三是，企业的薪酬制度是否具有内部公平性；四是，企业的薪酬制度是成本节约的吗？五是，企业的薪酬制度是有效率的吗？只有解决上面五个问题，薪酬制度才能与战略相匹配，相一致，达到驱动战略实施的作用。薪酬战略如何从五个方面驱动战略

1、企业的薪酬制度配合企业的战略吗？也就是现有的薪酬制度能否驱动公司战略的实施，与业务战略有机地结合起来，有效推进公司战略和业务经营战略的实施。人力资源部通过选择一系列报酬策略来帮助组织赢得并保持竞争优势。在电影上，我们常常可以看到这样的场面，要冲锋某个山头，组织了敢死队，在出发之前，部队长官准备一筐筐的银元摆在队伍面前，长官说：兄弟们，只要你们把他攻下来，这些都是你们的了。这就是在特殊情况下的薪酬策略。如果，今年公司的销售策略是要提高销售量，对销售员的提成考核上就主要是销售量；如果是提高利润收入，对销售员的考核主要是毛利率的，如果是新产品推广，

就要适当提高固定工资比例和新产品销售的提成系数。同样，企业在不同的阶段也有不同的薪酬策略，在初创期，更多的是采取长期激励的方式，在发展期，奖金的比例比较高，在成熟期，短期激励和长期激励要结合起来，在衰退期，要节约人工成本。所以薪酬制度一定要能够驱动企业的战略推行，否则就会拖后腿。

二、企业的薪酬是否具有外部竞争力？员工往往都喜欢拿薪酬来进行比较，会和外部同等职位进行比较，如果觉得拿得多了就会产生满意感，如果拿得少了，就会产生不满意感。员工对薪酬的满意度会影响员工的工作效率。另外，在选择企业的时候，报酬是很重要的选择因素，拿招聘企业的待遇和现在企业、选择企业进行比较，往往会选择薪酬较高的单位。所以，薪酬制度要定期进行薪酬调查，及时调整薪酬水平，保留、激励现有人员，吸引高素质的人才加入到队伍中来。在国内企业，外部人员在不了解企业的情况下，往往认为员工工资高的企业一定是好企业，所以很多工资高的企业往往汇集了一大批高素质的人才，工资低的企业汇集了一般人才，缺乏高素质人才，对企业的长远发展不是一件好事情。战略的实施需要一群能打仗的队伍，如果这队伍都不合格，这仗可就岌岌可危了。

三、企业的薪酬制度是否具有内部公平性？员工不仅仅喜欢和外部企业同等职位进行比较，还喜欢在内部进行比较。特别是和同等职位、同等职级的人进行比较，如果发现自己干得多，拿得少了自然就会不满意，如果干得少了，拿得和别人一样多，干得多的人也会不满意。“不患寡而患不均”平均主义的思想对企业来说是一个非常具有伤害力的不好现象，在很多企业绩效考核无法推行，其中一个很重要的原因就是平均主义

思想在作怪。所以，我们对价值评价一定要科学，价值贡献大的人拿得自然就多，价值贡献小的人拿得自然就少，贡献越大拿得越多，只有把差距拉开来，才有激励作用。当然这前提就是建立职位评估系统和绩效系统，分配的依据能够说服员工。否则，适得其反。在战略的实施过程中，必然要及时论功行赏，只有解决了内部公平性的问题，才有意义。

四、企业的薪酬制度是成本节约的吗？薪酬设计要考虑企业的支付能力和投资回报率，高薪对于优秀人才的引进当然具有不可替代的吸引力，但是，企业的薪酬标准在市场上应该处于什么位置要视企业的财力，人才的可获得性等具体条件而定，不能一味的强调高薪。薪酬制度不能完全提供一个物质上的报酬，要配合非物质因素，建立一个全面薪酬制度，为员工提供一个可选择性和吸引力的薪酬包。在薪酬支付上，也要对不同的人才类型制定不同的薪酬标准。核心人才、通用人才可以提供市场领先策略，辅助性人才提供跟随市场薪酬策略，而对独特人才可以采取合作的形式，这样，人力成本的投入才能有科学、合理的回报。在企业成本中，人工成本占有很大的比例，这大比例的投入能否起到作用，对战略的最终财务目标有很大的贡献作用。

五、企业的薪酬制度是有效率的吗？这是执行的问题，当前面的四个因素都考虑了，但是在执行上出现了问题，还是不能达到应有的效果，“万事俱备，只欠东风”。企业与员工之间的基础是互相的信任，如果没有了信任，一切都会是空中楼阁。所以，制度出来以后，如果不能秉公执行，或者是朝令夕改、虎头蛇尾。搭建起来的信任基础，就会一点一点被腐蚀掉。这时候，你跟员工谈战略，谈方向，还能起到作用吗？所以，建立制

度的有效执行机构非常重要。薪酬制度的实施不仅仅要专业，而且要得到企业的高度重视，规矩定下来以后，就要坚决的执行，不能因为个人的权威而损害公平、公正性。总结以上可见，企业战略是薪酬战略的指导方向，薪酬制度的制定和实施不能偏离企业战略的要求，薪酬战略是企业战略能否实现的一个至关重要的驱动因素。与战略匹配的薪酬制度能够保留现有人才，吸引外部优秀人才，为战略实施提供人才保障，同时，提高战略实施的运营效率。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