

让员工和企业一起成长 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_AE_A9_E5_91_98_E5_B7_A5_E5_c123_289322.htm 郑州华丽灯饰有限公司在经过20多年的发展和辛苦经营，公司已经初具规模。不论从市场占有率还是从行业地位来说，都已处于领先地位。但最近几年有个深深困扰他们的问题，就是人才的大量流失。一般来说，企业的人才流动在一定比例以内是可以接受甚至是必需的，它能保持组织结构的流动和活力。但对于一个正处于高峰或者迅速成长的企业来说，频繁大量的人才流失，会给企业发展带来深深的伤害和难以弥补的损失。华丽公司目前正面临这样的困境，人才的流失已经开始影响到公司的生存和发展了。于是变革就这样开始。在实际的调查过程中发现，华丽公司员工流失的很大一部分原因是薪酬的不合理，每次发工资的时候，员工的情绪波动最大。大家都感到自己的付出和收入不相匹配。收入是一个人劳动价值的具体表现，当一个人的收入不能体现其应有的社会价值时，人才的流失就成为必然。而华丽公司的薪酬体系还处于大锅饭的状态，直接的后果就是造成员工积极性不高，内部矛盾频生，人浮于事，权责不分，员工的满意度一降再降。为了挽留人才，首先我们就要提高员工的满意度。影响员工满意度的原因是多个方面的。在20世纪90年代之前，企业吸引员工的主要方式，还是以传统的报酬方式为主，如工资和福利。但是21世纪的到来，吸引员工特别是关键人才成为一件艰难的事。员工在考虑潜在的雇主时，越来越多的关注非传统的福利，包括灵活的工作安排，职业发展、工作环境、认同及

赏识等项目。IMHR开发机构之一，美国WorldatWork组织(美国薪酬协会与加拿大薪酬协会合并组成)曾经在世界范围内，邀请AC尼尔森公司开展了一项主题为“最佳的工作场所应该具备何种条件?”的专项调查。调查结果发现，如果人们可以看到他们与公司的关系，可以看到他们是如何融入全局的，那么他们就会忠于公司。他们寻求的是一种共同的命运，也就是他们与公司关系的新价值。与其他福利相比，他们寻求具有竞争力的薪酬，有挑战性的工作、公开的交流、支持型上司、共同分享利润和学习的机会。因此，提高员工的满意度，需要设计一套完整的系统的薪酬和激励体系。这样的薪酬激励体系包括具有竞争力的薪酬方案，科学的绩效管理方案，完善的职业生涯规划 and 提供良好的工作氛围。那么，这样的薪酬和激励体系应该如何去建立呢?我们知道，任何管理体系的建立都需要具有一定高度的战略性理念来指导和控制实践操作。因此，薪酬管理也需要从战略的高度、有前瞻性的来规划设计薪酬系统，以此匹配业务的计划和组织的发展。比如，公司薪酬的市场定位问题:是跟着市场走按行情付薪，是根据员工的资质水平、岗位对公司的重要性、还是业绩水平和贡献程度付薪?抑或多个因素综合考虑?各因素的权重又该如何权衡和分配?这种具有指导性的战略理念来自于公司的战略目标。是公司整体战略规划的一个反映。在市场营销中，也隐含着一套完备的攻守战略模型。该模型的核心含义是公司依据客户的不同，区域的不同，市场的不同等来实施规划自己的营销战略态势。确定什么时候，什么地点，针对什么样的客户采取进攻性或者防御性营销策略。从而实现自己巩固原有的市场，占领扩大新的市场的目的。反映到

薪酬体系中，就是根据攻守态势选择领先、落后或者跟随的策略来达到吸引、保留或是激励人才的目的。对华丽来说，公司经过20多年的发展，在某些产品和区域已经站稳脚跟，客户群相对稳定。其他则是公司新开辟的区域和市场。对于新市场的开拓，公司需要投入大量的资金和人力，采取进攻性的态势迅速占领市场。所以在这个时候薪酬体系采取的战略原则应该抛弃跟随市场的策略，采取领先的原则来吸引和激励人才。这就是华丽公司薪酬设计的战略规划。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