

人力资源综合辅导：薪情能靠人情决定吗 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_467447.htm LW是国内某名牌大学计算机专业的优等生，在认准了网络经济时代网络安全产品将大行其道的情况下，毕业后即投身于北京市一家民营IT企业，从事防火墙软件的开发工作。年轻人凭着一股对工作投入和钻研的热情，工作业绩突出，很快获得了公司的认可，在短短的二、三年内，就由工程师提拔为项目经理，再由项目经理提拔为部门经理，在业内也开始小有名气。对于自己的发展和待遇，LW总体上比较满意，虽然与同行比起来，薪酬待遇不如对方高，但是因为公司有其技术和客户资源上的优势，规模愈来愈大，LW认为自己留在公司仍然会有发展的。因此，虽然外面的公司频频向其抛出橄榄枝，承诺以比目前薪酬高得多的薪水，LW仍然没有动摇自己在公司发展的信念。但是，一次偶然的机会，在其借用另一部门经理的文件时，无意中看到了对方的工资条，比自己的多出3000多元。对方的业务能力和工作业绩均不如自己，到公司的时间跟自己也相差无几，但是据传，该部门经理的父母与公司老总的关系非同一般。公司一向宣称在定薪时非常注重“人性化”，会充分考虑个人的能力和业绩，难道这就是所谓的“人性化”薪酬？照此看来，说其“人情化”更贴切。再想想最近越来越多的员工离职，LW产生了动摇，自己是否应该另谋高就，寻求发展？LW所在公司的这种情况并非个例，在中小型民营企业中特别突出，其薪酬确定更多的基于“人情”而非“人性”。这类公司部分部门经理或以上级别的员工进

公司时，会因为是老板的熟人，而在给他们定薪时有意或无意有所偏高。这种不科学不平衡的薪酬标准会打击其他员工的积极性，在企业里产生负面影响。企业规模小的时候，这种问题不会暴露的太多，但一旦企业规模越来越大，问题就会越来越突出，严重的情况会导致员工的主动离职率偏高，影响企业的正常运作。一年半载以后若仍无改变，就会影响到公司的整体运作。薪酬之所以出现“人情化”的问题，表面上看似乎更多是由于老板个人意识的问题，但是究其深层次的原因，笔者认为主要有以下三点：第一，在于薪酬体系设计和制度的缺失，公司难以有客观的标准确定员工个人的薪酬等级和标准，“内、外部公平”没有办法得到保障；第二，在于缺乏与薪酬相挂钩的考核体系，或者虽有了体系，但是考核体系执行不到位，不能做到有效激励，导致员工的“自我公平”难以保障；第三，在于薪酬和考核体系与制度执行和监控的缺失，导致即使有了标准和依据，在实际的运行过程中仍然可能与设计的初衷相背离。我们知道，在进行薪酬体系设计时，在把握薪酬要在预算范围之内执行公司的奖励、调整、提薪策略和控制人工成本的前提下，还要把握好个人薪酬的“三个公平”和“三项匹配”。这些都是“人性化”薪酬的内核。“三个公平”，即“内部公平”、“外部公平”以及“自我公平”。所谓“内部公平”是指相对于公司内部其他员工的薪酬待遇是公平的；“外部公平”是指相对于外部相似岗位员工的薪酬是具备竞争力的，公平的；“自我公平”是指员工个人的薪酬与其自身贡献相比是公平的。所谓“三项匹配”是指个人的薪酬要与公司内部岗位的相对价值相匹配；个人的薪酬要与外部的市场价值和稀缺程

度相匹配；个人的薪酬要与其绩效相匹配。在公司实际操作的过程中，“三个公平”是企业定薪时都要考虑的因素，“外部公平”更多的在于企业用薪酬吸引外部人，一旦个人进入企业之后，“内部公平”与“自我公平”将是个人更加关注的问题，如果这两个方面缺失，对于企业的留人会有不小的“杀伤力”。这是因为，虽然个人会将其薪酬与公司的外部市场进行比较，但是外部市场的薪酬待遇即使高，如果个人想获得更高的水平，就要参与到外部不确定的环境中，因为其机会成本偏高，所以个人即使关注，不满意程度也相对会降低；但在公司内部，不存在类似的机会成本，每个人都会对公司内部个人的价值与贡献进行判断，并相互比较，因此，更容易让人产生不满意的感觉。薪酬体系设计时如果缺乏对内部公平性的考虑，缺乏一把科学、统一的尺子衡量各岗位之间的相对价值的高低，没有充分的依据做出价值判断，因此在定薪时，公司人力资源部和老板往往是依据“人情”或应聘者的谈判能力来确定员工的薪酬，常此以往，薪酬水平标准难以形成体系，丧失了内部公平性。虽然从纵向上看，其部门内部岗位价值可能相对合理，但由于薪酬在部门之间缺乏横向的可比较性，有可能会造成部门各岗位之间岗位价值与实际价值的背离。员工在进入公司时都要遵循以岗定薪，以薪定级的原则。在以岗定薪的基础上，根据岗位评估确定薪酬的级别，在级别确定之后每个级别水平范围的设计要有一定的灵活性，也就是每个级别要确定合理的薪酬带宽，其中要考虑员工的资历怎么样，市场的情况怎么样，对于老员工要看表现怎么样。在具体的操作实施过程中，可能难以一步到位。因此，个别人可以有特殊处理(根据市场而

定)，比如外资企业刚刚进入中国的时候，翻译很缺，完全就可以超越薪酬带宽区间，因为市场上的翻译就是很贵。小原则和大原则要控制好，比如在原有的薪酬体系中，很多老员工的实际薪酬范围已经超越薪酬的带宽区间，在薪酬改革的过程中，为了保证平稳过渡，就可通过设计保留工资等方法，用几年的时间慢慢冲减此项，最终达到新旧体系的完全对接。其次，要通过考核，减少薪酬人情化和人性化的差距。考核必须与薪酬相挂钩，才能真正做到员工的薪酬与其自身贡献相比是公平的。现在企业对于考核的重视程度逐渐加深，它不仅仅是企业进行目标管理和沟通的工具，也是保证薪酬体系的公平性的工具。企业在进行实际操作时可结合其自身的发展阶段、管理基础以及不同序列人员工作特点的不同，设计分层分类的绩效考核体系。在员工初始进入公司定级时要考虑个人过去的资历、综合素质和市场行情等确定其初始等级，但是员工一旦进入到企业内部，将来的薪酬调整就要与其个人业绩挂钩。除了在薪酬模块中根据人员类别，设计如绩效工资、效益奖金、提成等不同的挂钩模块外，在进行个人的岗位工资调整时，业绩也是主要依据，做到员工的薪酬能高能低，岗位能上能下。如某些企业在进行薪酬体系设计时做了这样的规定：1.在公司经济效益允许的情况下，公司根据薪酬预算和年度综合考核结果(包括绩效考核结果和职业发展考核结果)对员工的岗位工资进行调整：1)考核结果为“优秀”，自动升一级，且列入升两级候选人名单2)考核结果为“良好”，自动升一级3)考核结果为“合格”，列入升一级候选名单4)考核结果为“待改进”，不升级5)考核结果为“不合格”，列入降级候选名单2.岗位工资升两级和降

级人员名单需要薪酬考核委员会进行审议，总裁审批。第三，密薪制，这在一定程度上，可以缓解薪酬体系和制度本身不公平所带来的杀伤力，但并非治本的方法。要提倡薪酬保密，提倡薪酬与个人能力有关，与个人在公司所处的地位有关。公司作为一个团队，在薪酬上私下交流，过分攀比，会影响别人的士气。虽然中国的文化里原本缺少对于此种规则的遵守，员工开始可能会不适应，但通过制度的保障，慢慢形成一种文化后，大家会自觉遵守密薪制的规定。如有的公司的薪酬保密办法做了这样的规定：1.本公司为达到鼓励各级员工恪尽职守、且能为本公司盈利与发展积极提供贡献的目的，实施以能力绩效论酬精神的薪资制度，为培养以能力绩效争取高薪、良性竞争的氛围并避免优秀人员免遭妒忌，特推行薪资保密管理办法。2.各级主管应培养下属人员不探询他人薪资的礼貌，不评价他人薪资的习惯，以品德操守、工作能力、工作绩效争取同仁及主管的认可。3.各级人员的薪资除本公司主管核薪和发薪人员与各级直属主管外，一律保密，如有违反，罚则如下：1)主管核薪和发薪人员，非经核准，不得私自外泄任何人薪资，如有泄漏情况，另调他职或辞退；2)吐露本身薪资者，罚金200元；3)探询他人薪资者或评论他人薪资者，罚金500元。4.薪资计算如有不明之处，向人力资源部查明处理，不宜自行猜测或理论。以上三个方面的具体内容设计，要结合企业文化、战略、组织、人员情况的现状来考虑，在具体的操作实施中，要结合公司的实际情况运用过渡性的方案加以解决。通过以上三项内容的设计、操作实施与调整，必然能够进一步规范公司的薪酬管理，让作为公司重要运营管理基础的人力资源管理上一个新的台

阶。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