

人力资源综合辅导:中国企业七大“薪”事 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_468876.htm “薪酬、心愁，白了少年头。”眼下正是许多公司为即将进入一个新的财政年度精心制定薪酬策略的时候。本行业的薪酬行情如何？整体的薪酬市场面临着什么样的问题？公司的薪酬战略该如何制定？这恐怕是公司领导者关注的大问题。中国经营报结合北京外企太和的薪酬调查，总结了企业薪酬管理中的七大问题，希望能为企业在制定明年的薪酬计划时提供借鉴。近日，北京外企太和企业管理顾问有限公司发布了新的年度薪酬报告，报告共涉及43个行业。报告指出：中国的企业普遍存在薪酬结构不合理的状况，这其中包括了“员工浮动收入占总薪酬比例过低(总薪酬即企业对员工付出的总成本)”，以IT行业为例，浮动收入只占总薪酬的4%。而对外资企业所作的调查，该数据为10%。除此之外，北京外企太和在调查中发现，“高层管理人员的薪酬是否合理？高薪是否能够买来高绩效？金手铐生锈，股权、期权需要重新检讨？”等等“薪”问题，使企业管理者显得“薪”事重重。No.1薪酬不公引起人员流失在企业的人员流失中，由于对薪酬不满而引发流失是比较普遍的。“员工因为薪酬问题而离职不外乎就是觉得薪酬不公平。”北京外企太和企业管理顾问有限公司高级顾问贾怡说，她认为：企业薪酬的制定一般会遵循两个原则“对外有竞争，对内要公平”，而且第二点对员工心态的影响要大于第一点。因此，贾怡建议：每个公司在制定自己的薪酬制度的时候，最好了解市场薪酬水平，再来调整本公司的

薪酬策略。其次，制定公司薪酬制度，必须进行工作分析和岗位评估，根据公司不同部门、不同职位的要求不同制定出薪酬标准。但如果公司目前的薪酬制度难以满足员工的要求，而员工的某一方面能力是公司非常需要的，破例加薪可能引发其他员工的不公平感，该如何解决？贾怡提出：交给员工一些特别的工作任务，如果员工能够出色完成，便可在员工中间树立一定的形象，这样升职加薪也就顺理成章了。

No.2高薪挖人给自己戴手铐 北京外企太和企业管理顾问有限公司顾问张逊注意到这样一种情况，“有一些企业，特别是在一些新兴的行业中，经常会看到，某个企业为了挖人，许诺几十万至上百万的年薪，甚至远远超过公司老总的薪酬。

”张逊认为这样做的后果是，首先会严重偏离一个公司的薪酬曲线，导致公司无法制定出合理的薪酬政策。再者，引起公司内部其他员工特别是与他岗位相似，级别相同的人的不满，由此引发公司内部的薪酬地震，这无疑是给自己戴上了手铐。对于企业来说，一个岗位重要的不是找到了一个多么优秀的人，而是一个合适的人。同时，即使希望通过高薪挖到有用的人，也要提前将薪酬的结构和付出的条件讲清楚。

No.3薪酬遭遇“天花板” 有的企业高层经常疑惑：为什么自己所给出的薪酬已经不低了，但是却依然很难吸引到有价值的员工。或者说，给出了高薪，吸引来了人才，却留不住呢？北森盛世咨询公司的人力资源专家纪伟国指出：薪酬结构有两部分：包括内在薪酬和外在薪酬。外在薪酬就是我们通常所说的工资、奖金、福利；内在薪酬则是指能不能给他挑战性，比如成就感、更有趣的工作、上升的空间、企业文化。如果企业只依靠外在薪酬一个手段，当然会遭遇天花板效

应。合理的做法是寻找两者之间的平衡点。根据薪酬调查显示，一个行业中最具竞争力的企业或者说处于行业中领导位置的企业通常不是行业中薪酬最高的。这些企业的共同点是除了为员工提供较高的薪酬、福利待遇外，还要非常重视员工的培训与发展以及员工的工作环境等。

No.4薪酬管理成本，管理工具？

记者在对企业的采访中了解到：在企业中，经常有员工主动找到企业领导者提出自己的年薪应该拿20万元，而不是现在的5万元，那么，作为企业的领导者应该怎样处理这件事？最常见的情况是，很多企业的领导人会对他的员工说“NO”，因为这样做会增加企业的人力成本。有的企业领导人的态度却不同，某企业的一位高管告诉记者：我对此持欢迎的态度，因为我认为如果人才是真材实料，即使要的是高薪，只要他能给我创造更大的财富，我们为什么不可以各取所需呢？如果你能为我挣50万，我可以给你20万。“其实薪酬应该成为企业管理工具中最锋利最好用的一件利器。但是现在很多企业的领导者仅仅是将薪酬看作是企业的成本，基于这样的理解，企业的领导人所想的是怎样控制好成本就好了，根本没有想过，如果换一种方式发奖金，是不是对员工所起的激励作用就会不同了。这反映了一个企业领导者对薪酬这个概念理解的深度。”张逊这样理解。

No.5薪酬保密企业不可触犯的“天条”？

目前国内很多企业都实行薪金保密制度，除公司指定管理人员知道员工薪水外，任何员工都不知道其他人的薪水，此外，有的企业甚至将之列为自己的几大管理天条，一旦出现泄露，严重者将受到开除的处分。很明显，保密的薪酬制度之所以在企业中盛行，是因为它可以给管理者和员工都减少麻烦，而且它还有助于企业能够

以较低的人力成本雇佣员工。但是我们可以从目前很多仍在执行保密薪酬制的公司看到，虽然公司三令五申地要求员工不准私下议论工资，也不准打听别人的工资，但员工在背后议论得最多的往往是工资，结果保密的薪酬制度成了众人皆知的事实。而且薪酬制度不透明，员工心中缺乏一个客观公正的尺度去衡量付出和所得之间的公正性。因此，有专家提出，薪酬应该增加透明度，可以将它与绩效考核结果挂钩，往往会取得事半功倍的效果。也就是说员工各个发展阶段的绩效表现也客观地被记录下来，这些信息将作为员工调薪的重要原始依据。当绩效好的员工得到奖励和加薪时，会激励他们更好地工作，而那些绩效不好的员工也会通过努力改进自己的行为，迎头赶上，从而形成良性循环的正面激励作用。

No.6金手铐失效股权、期权制需要重新检讨？股票期权激励在全球企业中盛行一时，而通过调查发现，目前国内一些知名度较高的外资企业和民营企业的高管薪酬并没有采用股票期权的方式。原因既和大的市场环境有关，也表明了员工的心态更加看重现实的问题，比较看重当期利益。因此，如何在目前的市场环境下，设计出比较适宜的期权、股权方案，对企业的长期发展起到激励作用成为大家关注的焦点。北森盛世的纪伟国建议：除了期权，可以主动地给管理者一些空间，开放一块业务给管理者去经营，入股到公司来，让他寻找一些与公司捆绑在一起的方式。要解决长期激励的问题，必须建立一种利益驱动模式，使员工的报酬跟公司的股东价值相挂钩、相一致。

No.7高管薪酬有问题 目前国内高管薪酬的结构不合理，基本薪酬所占比例偏大，浮动薪酬、尤其是股权激励部分所占比例偏低。据资料显示，国内企业中，

高管人员大部分未持有公司股份，这说明国内的高管薪酬还主要集中在短期激励。其次，国内企业中普遍存在高管薪酬与业绩相关性不高甚至无关的现象。很多业绩突出的企业，其高管薪酬却依然徘徊在较低水平。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