

人力资源：知名企业薪酬管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/472/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_472631.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472631.htm) 是薪酬，也是心愁，白了HR的少年头。开春三月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。同行业的薪酬行情如何？整体的薪酬市场又将面临着什么样的问题？考虑到这些问题，对于本公司的薪酬战略又应该如何制定呢？这一些不仅仅是领导者在关注的问题，同样更是站在第一线的HR们需要身体力行的任务。岁前岁后，总有人才流失，也由新鲜的血液进来，如何把一年年的积累下来的好员工通过薪酬体系留下来，又怎样才能把中高层管理人员的积极性调动起来？就这些问题，我们可以看到大面积的进人也大幅度地走人的神秘的华为集团可以说独有法宝，也正是这些法宝让华为一直像“狼”一样进攻着市场。华为是如何做到这一点的呢？曾经担任华为集团副总裁、人力资源总监的张建国先生则从一个体系的构建上作出了具体的剖析。“薪酬”对每一个人来说，都是一个非常关心的话题，但是，作为HR来说，制定这样的一个体系首先要着眼于企业的战略发展。张建国认为，薪酬设计关键是要达到两个核心目的：一个是效率，一个是价值。从而通过薪酬设计体系实现效率优先，兼顾公平，可持续发展。从这个意义上讲，薪酬设计将不再仅仅停留在单纯的薪酬问题，它将为提高企业的竞争力以及全体员工的士气和对公司的归属意识，起着战略性的意义。“HR要从企业自身的价值导向和战略目标两个层面来考量企业的薪酬架构，并在这个基础上对企业内部各类人员进行价值排序，

并衡量各自的价值。”那么，对于今天面临着人心涣散或者石膏流失率的企业来说，企业在薪酬设计体系上应该如何着手呢？在南国花园会所里，已经是益华时代管理咨询公司总经理的张建国先生提出了这样的一个案例：“就拿我做的一个珠海德案例来说吧，根据了解，这个公司的员工月收入都普遍比较低，但是每每到了年底，就有可能莫名其妙地得到一大笔奖金。从老板的角度来看，他的薪酬成本还是比较高的，可问题是，有些员工仍旧对薪酬有很大的报怨，甚至有些骨干员工觉得受到不公平待遇，纷纷离开公司，另谋高就。遇到这种情况，老板也很委屈：我没少花钱，怎么就留不住人呢？”“这说明了一个什么？这是因为虽然企业发给员工的薪酬较高，但是员工在工作中感觉不到，年底总收入高，这在很多人眼里只是一个未知数。企业虽然支出的钱不少，但他没有充分发挥员工的自主能动性和满足员工的自我价值实现意识，在员工的眼里，年底的那份奖金是不可知的，这也就与他的个人能力或者是极小考核方面无法关联，所以，这样的薪酬体系不但找不到好的人才，而且也留不住好的人才。”除了要让员工感觉到劳有所得外，是否还需要树立一种薪酬的等级制度？对此，张建国谈到了这样的一个情况，在一些企业里边，在员工阶段，企业往往能够将现金收入等量化进他们的工资报表中，但是到了管理层人员，因为这个、那个的原因，许诺了许多，也划拨了许多，但在工资中就是体现不出来，这往往就造成中高层离奇地离开，也就是，你没有提拔他的时候，他作为员工还是兢兢业业地工作，但提拔了却反而逼着他选择了离开。不是这些中高层出了问题，而是企业家、或者是人力资源管理方面没有随着提拔而

改变相应的管理方法。在记者的采访中，曾经遇到过这样的一个案例，珠海的一家合资企业，2003年这个公司的人均收入为2.15万元，远高于广州市同行业平均水平，但公司紧缺的人才(如项目经理、经营管理人才等)的收入却低于社会平均水平的收入，例如公司收入最高的项目经理年收入不到12万元(同行业其他公司项目经理收入可达40万元)；而社会上可以随时招聘来的一般员工却取得了高于社会平均水平的收入。如此的薪酬结构，导致这个公司在总体人工成本居高不下，一方面人才流失严重，难以吸引公司急需人才；另一方面却又有许多的平庸人员充斥其间。这其中反映出来的问题恰恰印证了张建国的解释，至于解决方法：结合在华为、联想、TCL等企业从事人力资源管理十多年的经验，张建国表示，从企业战略来讲，这类型的企业应该有明确的薪酬理念与政策，在这种理念和政策指导下，方可制定出严格的任职资格标准和规范的职位说明书，并在确定企业的核心价值观的层面上，对企业内部薪酬的公平性和外部竞争力进行分析，从而建立一个严密的自上而下的行政管理系。构建内部公平与外部竞争的薪酬体系 所谓内部薪酬的公平，就是要求自己所得要与公司内部做出相同贡献的人相当。但具体起来又怎么执行：河南有一户种桃子的农民，在桃子熟了的季节，为了赶在第二天拿到集市上卖掉就找了两个人给他摘桃子，说好一天全摘完给每人二十元钱，这两人答应了。可到了吃中午饭的时候主人发现这两人是摘不完的，于是又找了两人，说好摘完也是二十元的报酬，这两人也答应了。到了下午很晚的时候，这家主人发现这四个人再快也不能摘完，没办法只好又找了两个人，许诺他们每个人摘完后也是每人二十元

。天黑了，桃子终于摘完了，主人给下午和中午来的人每人二十元。他们高兴地走了。给早上来的人工钱的时候，他们就有些不高兴了，他们嘟囔道，为什么我们干的活比他们多却给我们一样的工钱呢？这说明了什么呢？公平是相对的，而不公平是绝对的，而这个不公平又是怎样才可以核算呢？张建国提到，处于这种情况下的企业是有很多的，在内部薪酬公平这个问题上，有的员工在感到自己受到了不公正的对待后，可能会采取各种消极抵抗的方式对待工作，甚至最终会离开公司。由于现代企业是一个分工协作的群体，个人对组织的边际贡献很难准确测量，大多数员工总会认为自己贡献得多而收入得少，总会希望取得更多的报酬，因而“自我比较不公”总是存在。企业要关注解决的主要是内部公平，但内部公平的测量在很大程度上要依据外部比较。因而在关注内部公平的同时也要关注外部竞争。而外部的竞争力则主要是通过薪酬的调整与支付来进行分析，具体的评价标准是：第一看是否有助于实现企业战略，第二看能否帮助提升企业战略，最后看能否促进组织成长。在这个基础上确定了以市场、责任、行为、绩效为一体的四大要素薪酬评价体系后，这种外部竞争力的分析才能够帮助企业来具体解剖其薪酬考核体系是否完善。体系毕竟是一个比较宽泛的东西，就具体到薪酬的层面上，大约存在哪些不同的划分？对于企业不同员工来说，又应该怎样分配才是合理的呢？对这个疑问，张建国解释，一般来说，报酬的存在有以下四种不同形式：股金、工资、奖金、福利。具体分配比例为：操作人员基本工资占月总收入90%，奖金占10%，无股金；专业人员为基本工资60%，奖金25%，股金15%；中层经理基本工资为50%

，奖金30%，股金20%；高层基本工资为40%，奖金20%，股金40%。通过实践证明，如果合理的运用这种分配形式，效果会是很好的，既保证留住了高层管理人才，又激励了刚进入公司的员工，大大提高了公司的人力资本。说到底，薪酬的设计就是通过构建智力资本的优势完成人力资源管理的核心任务。华为的薪酬体系模型结合在华为集团多年做人力资源的经验，张建国具体地从华为的薪酬模型来分析这个企业为什么能够抑制具有“狼”的精神的“DNA”所在：这首先就是我们刚才特别强调的华为的战略观念：在薪酬体系构建上的内部公平性和外部竞争性的辩证统一；在具体的职位评估上的完善分级，即：第一，明确公司价值导向，第二，确定职位评估原则，第三，确定职位评估方法，第四，评估职位等级。当然，确定了这些评价体系与标准后，还要有详细的、充分的调查、研究与制度，以保证论证的合理性。譬如，在1995年的时候，华为已经有500多人，这个时候，当人力资源经理把他们的薪酬数字报给老板的时候，由于人数已经不是创业时候的那几十个人，老板不可能对每一个人的绩效都熟悉，那么，这个时候老板怎么去签字呢？（事实上，一般小型企业几十个人，作为老板来讲，还可能对每一个人了解得很清楚，但对于大企业来讲这是不可能的），于是，任正非就要求我们拿出一个薪酬方案制度来，随后，我们成立了一个薪酬设计小组，三个月开了十几次会，每次都吵架，每次都无所得，随着会议的召开，我们甚至开出个“唯心主义”来，因为我们老是在西丽湖开，所以肯定就会“稀哩糊涂”了，赶紧换个地方，于是到了银湖，两次搞定。其实，说白了就是在这十几次会议和吵架中找出了问题，积累了经

验，但从中也可以看出，做这个事情是非常需要耐心与研究的。当然，一些问题还是没有做明白，最后还得请香港的咨询公司来做。但这些吵架也得出了一个很好的结论，那就是做薪酬体系框架的时候，一定要把人与职位分开。这其中就需要我们总结出的三要素评估法。即：知识能力（投入）、解决问题（做事）、应负责任（产出）。经过这样的评估后，把计算出的每个职位的分数制成职位系列表，从而得出哪些职位等级是平行的，那些职位是重叠的，在平行职位上的就可以实行薪酬相等制度，在科研公司里就有利于消除官本位思想；有职位重叠的就合并，以便于节约成本，压缩管理层级，这一些将有效地解决企业的内部公平性问题。张建国认为，一个好的薪酬结构体系将有效地保证企业发展中的动态合理性，并促进企业的竞争力与提升员工的成就感，能否在士气上与员工的归属感上创造价值是一个好的薪酬体系评价标准。而这个体系也能随着企业的增长而成长，因此，联想集团就出现了他的“木屋理论”，而华为集团也形成了“华为人力资源大厦”，这就是：以企业远景战略目标为地基，企业文化价值观为依托（地面），以任职资格（选）、培训开发（育）、绩效考核（用）、报酬认可（留）四大支柱为支撑的选、育、用、留体系；在这个基础上才形成了风吹不散，雨打不进的以业务管理为屋顶，以双向沟通为经纬的人力资源管理大厦。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](http://www.100test.com)