

综合辅导：薪酬激励制度的管理及分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/493/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_493055.htm

企业的竞争归根到底是人才的竞争，因为人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力。如今，中国已经加入WTO，涌入中国的跨国企业的本地化趋势越来越明显，人才争夺战在各行各业展开。西方的人本管理观念也逐渐深入人心，给我国传统的人力资源管理制度带来了巨大的冲击和挑战。如何获得人才，留住人才，用好人才已经成为企业首先要考虑的问题。而薪酬制度正是从根本上保证人力资源的竞争优势，从而带来市场竞争中的巨大优势。因此，如何设立一种适合企业发展的薪酬激励制度，就成了企业在竞争中获胜的必要保证。

一、我国企业要真正树立以人为本的人本管理观念 人力资本是企业资源中最为活跃和最为重要的因素，是第一资源。不管是操作机器，运作资本，还是掌握技术都要靠人，物质资源和资本的拥有量已经不再是现代企业生存发展的决定性因素。

1、企业员工满意度对实现企业价值最大化起着重要的作用。以顾客为中心的经营理念已经被越来越多的企业所接受，这里的顾客不仅仅是指企业的客户，还包括内部职工。通过服务利润链我们可以清楚的看出企业员工的重要性。从下图的服务利润链可以看出，企业内部服务质量受企业利润和增长潜力的影响，而企业的利润增长来自于忠诚的顾客，顾客忠诚度又来源于顾客满意，顾客满意受到外部服务价值的影响。而外部服务价值又是由那些满意的员工创造的，员工的满意度来自于企业内部的服务质量，这是一个环环相扣的服务

链条。留住员工 员工的生产效率 营业额增长 获利能力

2、树立人本管理观念。

企业要真正树立以人为本的人力资源管理观念，就必须做到：首先，以人为中心，把人力资本因素放在中心地位。人本管理重视对人的开发激励，调动人的积极性，挖掘人的潜力。了解员工的需求，通过良好的薪酬激励制度予以满足。其次，爱护员工，主动改善员工的工作条件和生活条件。只有从关心、爱护、尊重员工的角度来设计薪酬制度，才能激发员工的工作热情。在我国实际情况中，大部分企业没能做到这一点。很多企业面临减员增效、提高竞争能力的压力，很少设身处地为改善员工的工作和生活条件努力，造成员工队伍的凝聚力和向心力不强。最后，要让制度去适应人，而不是人去适应制度。人本管理的核心就是要求尊重人、保护人、激励人，让企业制度去适应人，使每个员工都能达到自我管理。这样才能激发出员工的工作热情和高层次需求。人对于金钱的追求欲望是一致的，但对于文化修养和文化素质较高的人来说，单纯的物质激励作用变弱，精神追求增强。因此，企业的薪酬激励必须从事业发展、感情沟通等方面入手，充分尊重并考虑员工的不同需求，留住优秀的人才。

二、传统的薪酬激励制度存在的问题。

我国传统的薪酬激励制度从根本上说是以企业（雇主）导向为中心的制度，存在着许多与现代化经营相背离的问题。

1、片面理解薪酬的含义和构成。

我国企业对薪酬的理解还停留在工资等物质激励的层次上，其实工资只是薪酬构成中的一部分，只能满足员工最基本的生理和安全的需要。大量的内在的薪酬激励，例如对工作的满意度、提供良好的培训和晋升机会、吸引人的企业文化、相互配合的团队合作精神

和企业对个人的表彰、谢意等等，这些都是薪酬的有机构成。它们属于非货币化的隐性薪酬激励因素，可以显著的降低企业的人工成本，而且还可以对货币化薪酬激励起到有力的补充。在我国企业中，长期以来大量使用工资这一单一的激励形式，对员工的各种需求不加区分。因此，这种激励制度对于年轻的、刚参加工作的员工可能会起到作用，但是对于事业已经小有成就的员工来说，作用并不明显。

2、传统薪酬激励制度的导向不清，激励作用不足。我国大部分企业目前实行的薪酬激励制度是以岗位技能工资为主体的工资分配制度。这是在20世纪90年代国企改革背景下实施的，当时这种制度确实对调动职工积极性和促进企业发展起到了重要作用。但是这种单一的薪酬激励制度越来越不能适应现代企业经营和管理的需要。在目前的企业员工构成中，各种人员的分工越来越细，专业化和科学化已经成为目前企业分工的特征。如果针对不同的企业高级经营管理者、科技研发人员、营销人员采用单一的岗位技能工资形式的薪酬激励制度显然是起不到有效的激励作用。因此建立科学的、合理的、针对不同专业分工的薪酬激励制度已经势在必行。

三、建立整体薪酬回报激励体系，真正做到以人为本。200x年春，ACA（美国薪酬管理协会）颁布了一个人力资源管理的新名词整体薪酬回报（Total Rewards）的定义手册，规定整体薪酬回报包括三个主要的内容：薪水、福利和工作经验的丰富。

1、整体薪酬回报的组成要素。（1）直接财务酬劳。包括基本工资、现金津贴、奖励、以及企业股权等。这部分是整体回报中最基本的组成部分。（2）间接财务酬劳。包括健康和福利提供、带薪休假、退休计划、额外补贴、以及个人赏识

。（3）工作内容。这代表了工作自身的质量，包括工作提供的多样性、挑战性、重要性以及其意义，还包括了员工工作表现的反馈和影响。（4）职业生涯价值。包括了个人成长机会、能力提高、组织团队进步、以及雇佣关系的稳定安全。（5）从属关系。代表了员工因为与企业之间的联系而衍生出的归属感。来自于员工所服务的企业自身享有的良好声誉，或者企业所提供的员工与员工、员工与团队之间的好氛围。

2、整体薪酬回报的优点 整体薪酬回报是以员工为导向的薪酬激励体制，它符合现代企业顾客导向的经营观念，这是对传统的以企业（雇主）为导向的薪酬激励观念的重大变革。它关注当今社会企业管理层次减少，管理岗位数量下降所带来的晋升机会不足的现象，在薪酬中提供了发展机会的激励。整体薪酬回报突出了将企业的利益和个人利益协调起来并使之最大化的共赢思想，运用了系统的管理思想，扩充了薪酬的内容，不仅使企业对于人力资本的投资和激励更加具有竞争力，也真正体现了以人为本的人本管理思想。

与传统的薪酬激励相比较，整体薪酬回报具有以下优点：

（1）、整体薪酬回报可以满足人们不同层次的需求，更能激发出员工的内在潜质。人本管理的本质就是要以人为中心，满足职工不同层次的需要。随着人们对价值感认同的转变，员工对于工作以及它能给员工个人带来的回报有了更多、更高层次的价值诉求。如果按照马斯洛对需求的划分，传统的薪酬激励只能满足职工生理和安全等低层次的需要，整体薪酬回报所包括的内容涵盖了马斯洛需求论的各个层次。传统的薪酬激励存在着种种弊端，包括高强度的紧张工作、令人压抑烦闷的工作环境、事无巨细一把抓的管理方式、对员工

长期投资重要性的忽略、大锅饭式的奖励制度和虚假空泛的工作评价。而整体薪酬回报则可以从各个方面来发挥人员的潜能，例如根据个人需要制订的灵活的工作时间安排、提供并且肯定准确的工作反馈、根据个人情况制订的福利制度、有规律的员工会议、突出员工个人绩效的重要性、有利于提高效率的工作环境。（2）、整体薪酬回报可以在抑制薪酬成本支出的同时提高员工的忠诚度。整体薪酬回报包括了企业的一项重要成本支出，而且对于许多企业而言，这项成本存在不断增加的压力。一个完善的整体薪酬回报方案使得企业在薪酬方面的成本支出摆脱了与企业发展缺乏联系的因素，而指向与企业发展和提高工作效率更加密切的因素。许多企业都在想方设法一方面减少财物支出、另一方面提高员工忠诚度。将薪酬重新定位为员工通过为企业工作所能得到一切东西是一个很好的切入点。（3）、指导企业制定策略，加快反应速度。随着经济发展和环境竞争的加剧，企业越来越关心内部运作中能否传达清晰准确的信息，并且消除那些模糊不清、甚至自相矛盾的信息。而整体薪酬回报方案则成为了一个关键信息中转人企业可以通过它将各项有关员工的因素结合起来，并向员工传达信息。同时，整体薪酬回报可以帮助企业借助薪酬这个最直接的手段，理清对于企业发展而言，员工的哪些工作是需要，哪些是不需要的。而细节指标也可以帮助各个层的管理人员迅速对其管理的员工工作内容要求做出反应，从而提高整个组织的反应速度。整体薪酬回报对于我国企业，尤其是以知识资本为基础的高新技术企业，在设计薪酬激励体制，增强员工忠诚度，使人力资源战略始终协同于企业的总体战略方面，具有明显的参考借鉴

作用。但是由于中国固有的传统文化的影响和现实社会发展程度的制约，我国企业对于整体薪酬回报方案的引入必定是一个逐步的、选择性吸收的过程。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