

综合辅导：浅谈企业薪酬管理创新 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_493057.htm

薪酬管理理念的创新
管理理念的创新是管理实践的前景。在经济全球化的今天，企业内外经营环境日趋变化和挑战性，薪酬成为企业经营成功的战略条件。那么，企业在薪酬管理的理念上如何创新呢？

1、对薪酬概念的认知水平的更新 传统的薪酬理论知识对直接经济的报酬，特别是货币工资感兴趣，因为按照古典经济学理论，薪酬是劳动成本，是一种生产费用，是能够为投资者带来收入的一种资本形式；同时，薪酬作为劳动者工作的报酬，是促使员工尽最大努力并保持干劲的最重要的动力源。薪酬管理质量的高低决定着员工生产积极性的高低。与古典经济学理论相应，传统企业管理理论将报酬作为唯一的员工激励手段，“企业的成功主要取决于是否采用了最新的工资体系”就是曾经一个有代表性的说法。随着企业性质和管理模式的变革，员工报酬的成分发生了实质的变化，间接经济报酬和非经济报酬的部分越来越重要，与物质报酬完全不同的精神薪酬，也成为了争议的焦点。一些企业的管理者更加注重利用薪酬和福利管理对员工内在价值和创造潜力的挖掘。例如将员工的培训和开发投入与薪酬管理结合起来，增加带薪休假制度，以各种形式让员工持有企业的股份，使员工的工作更具有挑战性，趣味性，成就感和责任感；为员工创造舒适的工作条件和灵活的工作时间等等。

2、对薪酬公平化的新理解 公平付薪历来是薪酬理论争论的焦点之一。因为合理而公平的劳动报酬可以充分调动大多数劳动者的

积极性，减少劳资纠纷。传统理论将公平的概念绝对化，并将其等同与平等，加剧了管理者的茫然，也容易导致劳资争议。近年来，一个与薪酬公平化思想相关的概念“可比性价值”的提出，发展了传统的同工同酬概念，也是薪酬内涵深化的表现。用“可比价值”来解释公平付薪理论，是薪酬内涵深化的表现，其意义在于将公平化建立在更为宽大的基础上，引导人们不再将报酬公平与否的注意力放在内在相对相同职位，而是对相似职位的工作评价上，使得企业的薪酬管理更为灵活和现实。

3、行为科学和心理学的创新应用

常见的关于人的需求满足与激励之间的关系研究证明，在人的诸多需求之中，金钱只能满足某些，而不是全部需求，成绩，权利或者自我实现属于员工的精神需求，它们对激励人的行为有很重要的作用，但不能通过物质刺激来得到满足。对此，现代薪酬管理中注意将培养员工的忠诚和授权作为重要的手段之一，让员工感到自己是企业的拥有者，从自身利益出发去关心企业的利益与发展。许多新的薪酬管理方式出现。例如，间接报酬和非货币工资份额增加，工资等级宽波段化，工资度量中突出技能和业绩贡献，以及让员工参与工作评估和定价过程等，都是这种努力的结果。薪酬管理战略上的创新薪酬制度在复杂的企业管理中起的作用越来越大，被看作推动企业实现战略目标的一个强有力的工具。企业通过薪酬制度中的绩效考核和激励制度，向员工表明企业追求的目标，有效的影响员工的行为和态度。而员工的行为和态度，又反过来影响企业战略目标的实施。如果把企业战略似做企业生存和发展的生命线，那么薪酬管理就是企业战略中的一个链条，在以创新为特征的企业管理中，薪酬管理创新愈加

成为企业战略管理和政策创新的一个有机组成部分。将薪酬上升到战略管理的高度，主要表现在以下几个方面：1、针对企业的不同经营战略，采用不同的薪酬战略。当一个企业在制定经营战略时，首先必须考虑这样几个主要问题：我们是什么样的企业，我们往何处发展，我们的长处、短处、机会、威胁是什么，决定我们能否很好完成目标的主要因素是什么。而这些问题反映在人力资源战略方面则依次为：我们需要什么样的人才和组织来达到目标，在何种程度上这些长处、短处、机会和威胁与我们的人力资源的能力和素质有关，在何种程度上我们员工的质量、动机承诺和态度有助于或有害于企业的成功等。反映到薪酬制度上来就是企业的经营战略需要什么样人才，是看中追求卓越的控制成本能力，还是标新立异的创新思维，或者是细分市场的能力。如何去激励这些态度的形成。当企业的核心战略是以创新来赢得市场时，需要的是敏捷性的、敢冒风险的、具创新力的人员。对他们采用的激励手段是奖励生产和流程中的创新。在薪酬制度的设计中，需要的是灵活变通的一般工作描述。例如一些高科技产业，就是如此。当企业的核心竞争力是聚集于成本领先时，如劳动密集型的制造行业。那么需要以最少的人力做最多的事。对薪酬制度的要求是注重竞争对手的劳动力成本，增加浮动报酬，强调生产效率，重视系统控制和工作要求等等。当企业的目标是以客户至上时，如服务行业。就迫切需要奖励让客户满意的行为和表现的激励机制和以定单来评价工作及能力的约束，由此获得企业的竞争优势。2、企业选择薪酬战略在依据其经营战略的同时，还需结合企业所处的不同阶段，实行不同的薪酬战略。（1）企业成长

阶段对于那些处于迅速成长的企业，经营战略是以投资促进企业成长。为了与这个经营战略保持一致，薪酬战略应该具有较强的激励性，形成一个有魄力的、企业型的领导班子。要做到这一点，企业应该着重将高额报酬与中高程度的奖励相结合。虽然这种做法风险较大，但是，企业可以迅速成长，回报率也高。

(2) 企业成熟阶段 对于处于成熟阶段的企业，其经营战略基本上以保持利润和保护市场为目标。与此相应，薪酬战略应以奖励市场开拓和新技术开发及管理技巧为主。要做到这一点，须以平均水平的报酬与中等的奖励相结合。

(3) 企业衰退阶段 对于处在衰退阶段的企业，恰当的经营战略是收获利润并转移目标，转向新的投资点。与这种战略目标相适应，薪酬战略则应实行低于中等水平的基本工资、标准的福利水平，同时采用适当的刺激与鼓励措施并直接与成本控制相联系，避免提供过高的薪酬。

薪酬制度结构的创新 近年来，企业的薪酬结构发生了很大的变化：首先是薪酬制度的选择上，传统的以职务为基础的等级薪酬制度逐步转变为以技能和职务为基础的绩点薪酬制度；基于产出的绩效薪酬逐步转变为基于绩效的团队薪酬制度。同时，企业更关注薪酬结构中的长期激励的成分，将企业的长期利益与企业的中高层管理人员紧密联系起来。另一方面就是工资本身的结构上，将工资等级标准线延长，级差增加的“宽波段”。

1. 绩点薪酬制 绩点薪酬制是根据每位员工职务、管理幅限、特定岗位工作年限等因素，确定其薪点数，根据公司业绩确定基本薪酬率，两者相乘即为每位员工每月的货币薪酬。之所以实施以技能和职务为基础的绩点薪酬制度，主要是为了适应企业内部和外部形式的变化。其初衷是通过报酬

机制，鼓励员工自觉掌握新的工作技能和知识，而后随着企业对人力资源开发的重视，以及组织的扁平化，中层管理工作的缩减，管理者的提升计划减少等现象的出现，技能工资成为新的员工激励机制。这种绩点薪酬制的特点是：（1）以往的薪酬制度，多是以职务或工作价值来确定报酬量，工作的产出是其关注点，而绩点薪酬制度以投入为关注点，以员工完成岗位工作所投入的知识、技能、和能力作为测量报酬的依据。与传统薪酬制度结构相比，这种开发型的制度不仅会使员工关注自身技能的不断更新，而且会使员工勇于接受挑战性的工作。（2）绩点薪酬制度是依据公司的业绩确定基本薪酬率，即每一薪点可得的货币薪酬。这就很自然的使个人利益与整个公司的利益联系在了一起。

2.个人绩效薪酬制度

绩效薪酬（亦称绩效奖金）制度是一种根据员工工作绩效发放薪酬的薪酬制度，员工“工作绩效”的含义与范畴包括个人绩效、团队绩效、组织绩效，由此也就产生了各种各样的绩效薪酬制度。一般来说，按绩效付酬一直是意味着按个人绩效付酬，其典型的形式主要有计件奖励制、业绩提薪和奖金计划等。应该说，个人绩效薪酬制度重在奖励个人的工作绩效，给予差别化的薪酬，从而激励员工多多“产出”，努力向高绩效、高薪酬的员工看齐。在实际工作中，这种基于物质利益基础上的薪酬制度对促进员工积极投入工作、努力参与劳动竞争还是起到了积极的作用。因此被国内外众多企业普遍采用。

3.团队薪酬制度

什么是工作团队呢？简单定义而言，就是一小部分拥有互补技术的人为了一个共同认可的目标，相互交流合作，共同承担责任而实现目标的群体。追究其盛行的原因是因某种工作任务的完成需要多种技

能、经验。这时团队来做通常效果比个人好，并且它有助于增强组织的民主气氛，提高员工的积极性。如今，由于许多公司的工作薪酬制度仍是以个人绩效为基础，这种做法很难使团队成员买工作团队的帐。既然他们仍然根据个人成绩领取薪金，干吗要讲什么工作团队协作呢？为了抵消有关个人绩效工资可以改进工作绩效的神话，我们应当看到，当我们将一大部分集体奖励记入团队成员的一揽子报酬中的时候，会出现什么情况。联合纳入绩效衡量的单位越多，评价的绩效也就越可靠。人们可以非常准确的说出一个组织、一个下属子公司在销售、利润、生产率等方面的情况如何，但要明确区分究竟谁负责了多少生产率、质量和销售额，通常是很困难的，或者说几乎是不可能的。正如获得诺贝尔奖的经济学家赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）指出的那样，组织中的人是相互依赖的，因此组织的成果是集体行为和表现的结果。如果你能轻易、准确、可靠的度量和奖励个人贡献的话，那么你可能就完全不需要一个组织。因为，每个人都会以个人的身份独立进入市场。在那种典型的以个人绩效为基础的薪酬制度下，经营管理者决定加薪，确定薪资增长预算在本单位总薪资预算中的比例，这必然是一个“零总和”

（zero-sum）的过程。我得到的加薪越多，剩给我的同事的加薪额就越少。因此我的同事的绩效越差，我就会越高兴，因为我知道相比较而言我显得更好一些。在组织让所有人们为固定的奖金额而竞争的单位中，都可能出现类似的动机，这种竞争阻止人们分享最佳经验，阻止人们向组织中的其他成员学习。

4. 长期激励的薪酬计划

长期激励的薪酬计划是相对短期激励计划而言的，它是指企业通过一些政策和措施引

导员工在一个比较长的时期内自觉地关心企业的利益，而不是只关心一时一事。在企业目前比较盛行的是员工股票选择计划（Executive Stock Option ESO），资本积累项（Capital Accumulation Programs），股票增值权（Stock appreciation rights）等等。长期计划的实施对象主要有两大类：一是企业的高层管理人员，而是一些高科技企业。 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