

现代企业的薪酬激励

案例

某房地产集团属下一家物业经营管理公司，成立初期，该公司非常注重管理的规范化和充分调动员工积极性，制定了一套较科学完善的薪酬管理制度，公司得到了较快的发展，短短的两年多时间，公司的业务增长了 110%。随着公司业务的增长和规模的扩大，员工也增加了很多，人数达到了 220 多人。但公司的薪酬管理制度没有随公司业务发展和人才市场的变化而适时调整，还是沿用以前的。公司领导原以为公司的发展已有了一定的规模，经营业绩理应超过以前，但事实上，整个公司的经营业绩出现不断滑坡，客户的投诉也不断增加，员工的工作失去了往日的热情，出现了部分技术、管理骨干离职，其他人员也出现不稳定的预兆。其中：公司工程部经理在得知自己的收入与后勤部经理的收入相差很少时，感到不公平，他认为工程部经理这一岗位相对后勤部经理，工作难度大、责任重，应该在薪酬上体现出这种差别，所以，工作起来没有了以前那种干劲，后来辞职而去。因为员工的流失、员工工作缺乏积极性，致使该公司的经营一度出现困难。在这种情况下，该公司的领导意识到问题的严重性，经过对公司内部管理的深入了解和诊断，发现问题出在公司的薪酬系统上，而且关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低，对外缺乏竞争力；公司的薪酬结构也不尽合理，对内缺乏公平，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。针对这一具体问题，该公司就薪酬水平进行了市场调查和分析，并对公司原有薪酬制度进行调整，制定了新的与企业战略和组织架构相匹配的薪资方案，激发了员工的积极性和创造性，公司发展又开始恢复良好的势头。

案例分析

随着中国加入 WTO，经济全球化将越来越深刻地影响着我国的企业，这必将加剧企业的人才竞争。因此，我们的企业如何应对这一挑战，是人力资源管理值得探讨的问题。上述案例所述：“整个公司的经营业绩出现不断滑坡，客户的投诉也不断增加，员工的工作失去了往日的热情，出现了部分技术、管理骨干离职，其他人员也出现不稳定的预兆。”是因为该公司的薪酬制度没能适时进行改进。从这一事例可以看出，企业的薪酬制度科学与否，对企业发展的影响是巨大的，甚至是致命的。怎样建立科学合理的薪酬激励机制，如何发挥薪酬的最佳激励效果，以求企业能吸引和留住人才，造就一支高效、稳定的员工队伍，实现企业可持续发展，是企业人力资源管理的一项非常重要的工作。

一、薪酬激励在现代企业激励机制中具有重要地位

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏科学、有效激励的情况下，人的潜能只能发挥出 20-30%，科学有效的激励机制能够让员工把另外 70-80% 的潜能也发挥出来。所以企业能否建立起完善的激励机制，将直接影响到其生存与发展。激励更是管理的核心，而薪酬激励又是企业激励机制中最重要的激励手段，是目前企业普遍采用的一种有效的激励手段，它相对于内在激励，管理者更容易控制，而且也较容易衡量其使用效果，如果能够真正发挥好企业薪酬对员工的激励作用，就可以达到企业与员工“双赢”的目的。上述案例所述：“该公司成立初期，非常注重管理的规范化和充分调动员工的积极性，制定了一套较科学完善的薪酬管理制度，公司得到了较快的发展，短短的两年多时间，公司的业务增长了 110%。”这是科学的薪酬制度发挥激励作用的充分体现，正是反映了企业薪酬激励效力不可低估。

在今天，薪酬激励成为现代人力资源管理的重要组成部分，它对提高企业的竞争力有着不容忽视的作用。员工所得到的薪酬既是对其过去工作努力的肯定和补偿，也是他们以未来努力工作得到报酬的预期，激励其在未来也能努力工作。在员工心目中，薪酬不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表着员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同，甚至还代表了员工个人能力、品行和发展前景。所以，薪酬激励不单单是金钱激励，实质上已成为企业激励机制中一种复杂的激励方式，隐含着成就激励、地位激励等，因此，薪酬激励能够从多角度激发员工强烈的工作欲望，成为员工全身心投入工作的主要动力之一。员工期望通过积极表现、努力工作，一方面提高自己的工作绩效，另一方面争取薪酬的晋升，在这个过程中，员工会体验到由于晋升所带来的自我价值实现感和被尊重的喜悦，从而激发起员工的工作创造性。客观、公正、合理地报偿为企业做出贡献的每一个员工，既有利于企业的发展，又能保证员工从薪酬中获得经济上、心理上的满足，有利于提高企业员工的积极性。

二、建立企业对外富有竞争力的薪酬体系

在长期的管理实践中，由于我国企业在人力资源管理方面经验的积累时间很短，再加之企业对这方面的管理工作重视程度不够，人力资源管理的基础性工作严重缺陷，企业薪酬矛盾越来越突出。现代企业理想的薪酬制度应达到三个目的：第一是提供具有市场竞争力的薪酬，以吸引有才能的人；第二是确定组织内部的公平，合理确定企业内部各岗位的相对价值；第三是薪酬必须与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，奖励优秀的工作业绩，利用金钱奖赏达到激励员工的目的。企业的薪酬水平是否合理，直接影响到企业在人才市场的竞争力。只有对外部环境具有竞争力的薪酬，企业才能吸引发展所需的各类优秀人才。上述案例中的企业薪酬水平偏低，特别是关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低，对外缺乏竞争力，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。薪酬缺乏市场竞争力，造成企业人才流失的后果是极为明显的，其结果是造成企业不断招聘新员工以满足运作需求的同时，老员工又不断离职的恶性循环，这是企业人力资源的极大浪费。

薪酬是人力资源管理的一个非常重要的工具，使用得当，会激发员工高涨的工作热情，而且又能达到企业人力成本比较合理的目的，有利于企业取得良好的经济效益。随着中国市场化进程的加快，劳动力市场日趋完善，人才作为资源要素之一，其配置也必然要符合市场经济规律的要求，人才的流动必然会受到价格—薪酬的影响，人才向着价高的地区、企业流动就成为普遍现象。从这个意义上讲，企业薪酬水平在人才市场上是否具有竞争力是一个关键因素。企业能否吸引和留住人才，企业的薪酬管理起着重要的作用，所以企业在制订薪酬标准时必须要考虑本地区同行业相似规模的企业薪酬水平，以及本地区同行业的市场平均薪酬水平，尽量使企业的薪酬具有竞争力，能够吸引和留住企业发展所需的人才。

三、加强企业薪酬的对内公平

研究发现，从企业内部来讲，员工关心薪酬差别的程度高于关心薪酬水平，然而员工个人能力及其工作职务、工作态度的区别必然带来个人薪酬的差别，如何使这种“差别”既能鼓励先进又能被大多数员工所接受，而且又体现公平，这对薪酬管理来说越来越重要。在现实的薪酬管理中，这一点往往被忽视。案例所讲的该物业公司工程部经理的辞职，是因为岗位间的薪酬不合理，没有较好地反映企业内部岗位间的相对价值，造成不公平感。工程部经理这一岗位相对后勤部经理工作难度大、责任重，应该在薪酬上体现出这种差别，事实上没有，所以造成了工程部经理工作起来没有了以前那种干劲，后来辞职而去。企业薪酬设计应遵循“公平与公正”原则，特别是对内公平，不同部门之间或同一个部门不同人之间，薪酬水平必须反映岗位责任和能力的大小，也就是薪酬差别必须合理。企业内部薪酬的不合理，会造成不同部门之间以及相同部门个人之间权力与责任不对称，使部分员工在比较中，有失公平感，造成心理的失衡。要加强企业薪酬的对内公平，就必须合理地确定企业内部不同岗位的相对价值，就是要做好企业内部的岗位评价(Job evaluation)，针对岗位本身，从岗位的复杂性、责任大小、控制范围、所需知识和能力等方面来对岗位的价值进行量化评估，这才是从根本上解决薪酬对内不公平的关键所在。

企业采用何种薪酬体系和怎样的薪酬结构必然存在差异，只有根据自身特点建立合理的薪酬结构，才能较好的发挥薪酬的激励作用。薪酬结构设计的目标是要让员工所获得薪酬额与其贡献成正比，企业通过对员工的绩效考核，使岗位之间的晋升或降级有了量化的考核数据，使员工的精力集中到努力工作、提高工作业绩上来，避免干好干坏一个样的消极局面，这样才能较好发挥薪酬的激励作用。案例所讲的公司针对这一问题，就薪酬水平等进行了市场调查和分析，并对原有薪酬制度进行调整，制定了新的与企业战略和组织架构相匹配的薪酬方案，激发了员工的积极性和创造性，公司的发展又开始恢复良好的势头。

综合分析，尽管薪酬不是激励员工的惟一手段，除了薪酬激励这一物质激励手段外，还有其他物质激励手段和精神激励方法，但薪酬激励却是一个非常重要、最容易被管理者运用的激励方法。企业管理者必须认识到薪酬对激励员工的重要意义，薪酬管理并不是对金钱的直接关注，而是关注如何正确使用薪酬这一金钱的激励作用。即使薪酬总额相同，但其支付的方式不同，会取得不同的激励效果。所以，如何实现薪酬效能的最大化，是一门值得探讨的管理艺术。