

薪酬体系的选择与优化

■ 文 / 常晓妍

薪酬在任何企业都是非常基础而且极其重要的,但由于薪酬的设计不仅影响到对员工的激励效果,还影响到公司的成本及其他各项因素;薪酬的激励效果又受到企业多种因素的影响,因此在对薪酬体系进行选择时,需要根据各个企业不同的特点选择适合企业的薪酬体系。

本文涉及的薪酬体系仅限于经济性报酬体系,因为经济性薪酬体系是最复杂,也是最有研究价值的一项薪酬领域。而且,整体薪酬理念里涉及的非经济性薪酬要素,也必须建立在合理、有效的经济性薪酬体系之上。

企业在对薪酬体系进行构建时,一般从三个方面考虑:一是薪酬水平,即与同地区同行业相比的薪资定位。二是薪酬结构,即企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬(主要指基本工资)和浮动部分薪酬(主要指奖金和绩效薪酬)所占的比例。三、薪级及级差,即企业内部员工之间薪酬差距与薪酬等级,体现了企业的内部公平和价值差异。

要弹性,还是要稳定

由于薪酬体系的各个构成部分的性质不同,所以它们以不同的比例形式组织在一起,即根据不同的薪酬结构,

构造出不同的薪酬体系模式。

根据薪酬体系的“弹性-稳定”程度,可将薪酬体系分为以下类别:

1. 高弹性模式(也称:激励性薪酬模式)

这是一种激励性很强的薪酬模型,绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分,基本薪酬等处于非常次要的地位,所占的比例非常低(甚至为零)。即薪酬中固定部分比例比较低,而浮动部分比例比较高。这种薪酬模型,员工能获得多少薪酬完全依赖于工作绩效的好坏。

优点:(1)激励功能较强,员工会为了得到高的薪酬而努力工作;(2)薪酬与绩效紧密挂钩,不易超支,有利于节约管理成本。

缺点:(1)薪酬水平波动较大,不易核算成本;(2)员工缺乏安全感,容易造成短期行为。

实行高弹性的薪酬模式,则要加大奖金和津贴的比重,减小福利的比重,底薪一般实行的是计件工资制、提成制等;该模式的实行要求对员工的绩效考核要及时、准确,并且具有公平性和合理性。

2. 高稳定模式(也称:福利性薪酬模式)

这是一种稳定性很强的薪酬模型,基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分,绩效薪酬等处于非常次要的地位,所

占的比例非常低(甚至为零)。即薪酬中固定部分比例比较高,而浮动部分比较少。在该模式下,员工的薪酬与个人的绩效关系不大,而主要取决于公司的经营状况和员工的工龄,因此员工的个人收入相对稳定。

优点:(1)薪酬水平波动不大,容易核算成本;(2)员工安全感强。

缺点:(1)缺乏激励功能,员工不用努力就可以拿到稳定的工资,易造成效率低下;(2)企业人均成本稳定,容易形成较重的负担。

实行高稳定的薪酬模式,则要加大基本薪酬的比重,减小奖金的比重;在该模式下,要求对个人奖金的设定时应与公司的经营效益挂钩,而非偏重员工工龄。

3. 折衷模式

这是一种既有激励性又有稳定性的薪酬模型,绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例。当两者比例不断调和与变化时,这种薪酬模型可以演变为以激励为主的模型,也可以演变为以稳定为主的薪酬模型。

优点:(1)既能激励员工的绩效,又能给员工安全感;(2)薪酬制度灵活掌握、薪酬成本容易控制。

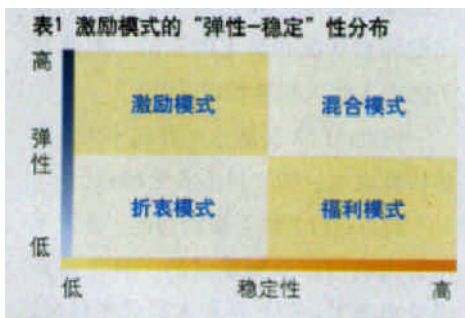
缺点:(1)员工得到的价值表现形式模糊,不能直观地判断薪金的发放依据;

(2) 薪酬理论水平要求比较高。

该模式要达到理想的效果,需将薪酬体系的各个部分根据公司的具体生产经营特点、发展阶段和经济效益,进行合理的搭配。一般基本薪酬要能够保证员工的基本安全感,然后配合与员工个人绩效紧密挂钩的奖励薪酬或与企业经济效益关联的附加薪酬,甚至比较灵活的员工福利等;该模式同样要求企业对员工的绩效考核要及时准确,并且公平、合理。

4. 混合性模式

这种策略的特点是针对不同的岗位、不同人才的特点选择不同的薪



酬结构策略,比如严格要求自己、积极要求上进、而且喜欢接受挑战的员工可以采用高弹性的薪酬模型,对于老老实实做事、追求工作和生活稳定的员工可以采用高稳定型的薪酬模型。

优点:(1)能够满足不同员工的不同要求,提高员工的满意度,激励效果好;(2)减少了人工成本的浪费,有利于节约成本。

缺点:(1)薪酬制度混乱,不易管理;(2)各个员工之间难以比较,公平性难以把握;(3)薪酬理论水平要求比较高,薪酬设计要求全面、系统。

另外,根据薪酬水平在 market 中的位置,又可将薪酬体系模式分为:市场领先性薪酬模式、市场跟随性薪酬模式、成本导向性薪酬模式以及混合性

薪酬模式。本文随后会结合不同企业的战略模式对这几种薪酬模式进行具体阐述。

没有最优,只有最匹配

各种薪酬体系存在不同的特点,在所有薪酬体系设计中,并不存在最优的方案,只存在与企业发展、企业战略以及企业价值观相匹配的方案。

1. 基于发展战略的薪酬模式选择

企业设计薪酬首先必须在战略的指导下,制定相对于当地市场薪酬行情和竞争对手薪酬水平的企业自身薪酬水平策略。

(1) 市场领先性薪酬模式

采用这种薪酬模式的企业,薪酬水平在同行业的竞争对手中是处于领先地位的。这类企业一般并不是品牌最响的公司,而多是那些财大气粗的后起之秀。领先薪酬模式一般基于以下几点考虑:市场处于成长期或快速扩张期,有很多的市场机会和成长空间,对高素质人才需求迫切;企业自身处于高速成长期,薪酬的支付能力比较强等。处于20世纪90年代初的深圳华为就采用市场领先的薪酬策略,因为当时的通讯行业正处于高速成长期,同时华为也处于飞速发展期。

(2) 市场跟随性薪酬模式

采用这种模式的企业,实行的是市场跟随战略,一般都建立或找准了自己的标杆企业,企业的经营与管理模式都向自己的标杆企业看齐,同样薪酬水平跟标杆企业差不多就行了。

(3) 成本导向性薪酬模式

企业在制定薪酬水平策略时不考虑市场和竞争对手的薪酬水平,只考虑尽可能地节约企业生产、经营和管理的成本,这种企业的薪酬水

平一般比较低,实行的是成本领先战略。有些公司可以依靠其综合优势,而不必花费最高的工资就可以找到最好的人才,并可以利用其公司的品牌,培训机制等来激励和留住人才,因此,在采取成本领先战略的基础上,才可能用较低的工资获得足够的优秀人才。

(4) 混合薪酬性薪酬模式

顾名思义,混合薪酬策略就是在企业中针对不同部门、不同岗位、不同人才,采用不同的薪酬策略。比如对于企业核心与关键性人才和岗位的策略采用市场领先薪酬策略,而对一般人才、普通岗位采用非领先的薪酬水平策略。这种薪酬水平模式相对较为复杂,不利于企业人力资源管理,需要成立专门的薪酬机构对各种人才的薪酬进行量身定制。

2. 基于发展阶段的薪酬模式选择

由于企业在初创、成长、成熟、衰退等不同发展阶段呈现出巨大的差异,所以企业也需要针对所处的阶段对采用的薪酬体系模式做出相应的变化,选择适合企业发展现状的方案。表2是对不同发展阶段的企业对薪酬体系的选择,基本薪酬、奖金、福利的不同组合构建了不同的薪酬体系,对员工的激励和约束效果不尽相同。

比如在高成长性的企业,一般情况下其战略特点强调创新、风险承担以及新市场开发,因此它与这样的薪酬战略联系在一起:与雇员共同分担风险,同时使他们分享企业的成功甚至有机会在将来获得较高的收入。这就意味着企业需要采用的薪酬体系应该是:在短期内提供水平相对较低的固定工资;实行相对较高奖金分享,甚至可以通过实行股票计划,使雇员在长期内能够得到回报。因此,在高成长性的企业,一般应

选择高弹性的薪酬体系模式。

同样，处于其他发展阶段的企业，由于不同发展阶段采取的不同发展战略，要求有不同的薪酬战略与之相适应，而薪酬体系的选择便是对这种薪酬战略的体现。

3. 基于价值取向的薪酬模式选择

由于各个企业所处的环境、形成和发展的历史、领导者的领导风格等各种因素的影响，使各个企业的主导价值有所不同，而不同的价值取向引导了不同的薪酬策略和薪酬体系的选择（见图）。

有些企业偏向个人主义化，工作强调个人成就、独立工作，工作结果强调个人贡献，美国的大多企业都是以这种价值倾向为主，在这种情况下，薪酬设计多选用以绩效奖金为主，工资回报的是个人成就，重视短期目标的实现。而有些企业偏向团队合作，企业的价值实现以集体成就为主，人们的社会和团体意识强，员工接受外在控制的程度强，这些企业以日本企业为典型，员工对公司的决策服从程度高，强调对公司的忠

诚。在这样价值导向的企业，倾向采取集体业绩为重要准绳；由于员工的忠诚度高，员工追求稳定，则在薪酬设计上都采用年功工资的形式。

有的放矢，针对性优化

薪酬制度对于企业来说是一把“双刃剑”，使用得当能够吸引、留住和激励人才；而使用不当则可能给企业带来危机。改革和完善薪酬制度，是当前企业面临的一项紧迫任务。

1. 整体薪酬体系

薪酬既不是单一的工资，也不是纯粹的货币形式的报酬，它还包括精神方面的激励，比如优越的工作条件、良好的工作氛围、培训机会、晋升机会等，这些方面与物质回报结合形成了整体性的薪酬体系。

表2 不同发展阶段的企业对薪酬体系的选择

企业发展阶段	固定工资	奖金	福利	模式
初创期	高	低	低	高稳定模式
高成长期	具有竞争力	高	低	高弹性模式
成熟期	具有竞争力	具有竞争力	具有竞争力	折衷模式
稳定期	高	低	高	高稳定模式
衰退期	高	无	高	高稳定模式
更新期	具有竞争力	高	低	高弹性模式

2. 重视薪酬与团队的关系

以团队为基础开展项目，针对团队设计专门的激励方案和薪酬计划，其激励效果比简单的单人激励效果好。团队奖励计划尤其适合人数较少，强调协作的组织。

3. 弹性、自助式福利制度

公司在福利方面的投入在总成本里所占的比例是比较高的，但这一部分的支出往往被员工忽视，认为不如货币形式的薪酬实在，有一种吃力不讨好的感觉；而且，员工在福利方面的偏好也是因人而异，非常个性化的。解决这一问题，目前最常用的方法是采用自助式福利，即让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合。

4. 薪酬信息日益得到重视

外部信息指相同地区和行业，相似性质、规模的企业的薪酬水平、薪酬结构、薪酬价值取向等，主要通过薪酬调查获得。能够使企业在制定和调整薪酬方案时，有可以参考资料。■

主要参考文献

1. 廖景文. 人力资源管理. 高等教育出版社, 2003
 2. [美] 雷蒙德·A·诺伊等. 人力资源管理: 赢得竞争优势(第三版). 刘昕译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
 3. 成华. 薪酬的最佳方案. 北京: 中国编译出版社, 2004
- 作者单位 厦门大学人力资源研究所

