

企业薪酬福利管理的方法研究

■ 金利番

(重庆发展投资有限公司, 重庆, 401121)

企业薪酬福利管理是指企业在经营目标的指导下,通过制订合理的薪酬福利制度,以实现人力资源管理目标的行为和过程。因为企业薪酬福利管理与企业员工的工作积极性息息相关,所以薪酬福利管理制度的合理与否已成为一个企业能否吸引、留住优秀人才的重要因素。在现代化经济市场中,企业与企业之间的竞争力在很大程度上是人才的竞争,这意味着企业只有吸引、留住更多的优秀人才,才能在现代化经济市场中提升竞争实力。基于此,本文先分析企业薪酬福利管理现状,再概述企业薪酬福利管理存在的问题,最后提出企业薪酬福利管理优化的办法。

一、企业薪酬福利管理现状

(一)薪酬管理问题不被重视

从大部分企业的薪酬福利管理现状来看,薪酬管理问题不被重视已成为一个普遍存在的现象。大部分企业管理者还停留在一味追求眼前的经济利益而不重视企业未来发展规划的状态,这些管理者尚未意识到薪酬管理与优秀人才乃至企业市场竞争实力提升之间存在的密切关联。因为管理者不重视薪酬管理问题,所以他们往往认为按时发放固定工资即能满足员工的需求,甚至还有个别管理者为节约企业运营成本而做出克扣员工薪酬的行为。

(二)部分企业薪酬管理体系不完善

薪酬管理体系不完善存在的问题之一是部分企业内部。薪酬管理体系不完善,具体来说就是企业在薪酬管理体系建设方面未做到具体情况、具体分析。通常情况下,企业薪酬管理体系不完善主要表现在两个方面。一方面是未根据员工的实际情况制订不同的薪酬福利制度,因此导致企业薪酬管理体系僵硬化,时间一长,容易造成“平均主义”盛行,不仅不利于激发员工工作的积极性,还不利于企业整体管理体系的优化和升级。另一方面,部分企业在最初的薪酬管理规划中,并未切实考虑到企业发展的实际状况及现实的市场薪酬比例,这容易导致企业在后续发展中出现过高薪酬无法实时发放或过低薪酬导致员工消极怠工的极端情况。

二、当前企业薪酬福利管理面临的问题

(一)企业薪酬福利管理目标不明确

企业薪酬福利管理的目标通常定位于两个基础点,一个是不断激发、提升企业员工的工作积极性及工作效率,另一个是切实促进企业经济效益的提升与发展。但是,在当前大部分企业的内部发展过程中,企业薪酬福利管理目标的制订并不完善。究其原因,部分企业的管理者在思想层面对企业薪酬管理体系的建设缺乏重视,他们在制订企业薪酬管理制度时大多是直接将同类型、同规模企业的薪酬管理办法直接照搬过来,甚至还有一些企业并未考虑企业规模和类型是否一样就直接将其他企业的薪酬管理制度拿过来自己用。如此一来,企业的薪酬管理目标直接照搬其他企业,会导致本企业在发展过程中缺乏明确、可行的目标。企业薪酬福利管理的目标不明确是一个非常严重的问题,没有明确可行的企业发展目标,企业员工就无法找到努力的方向,时间一长,企业自身的发展会逐步陷入僵化,失去持续发展的生命力与活力。

(二)“平均主义”盛行

平均主义,简单来说就是在一个企业的内部薪酬管理过程中,同职位等级或同工种岗位的员工,他们的工资是一模一样的,甚至还有个别企业,除企业管理者外,其他所有人员的薪酬都是一模一样的,这就是薪酬管理中的“平均主义”。“平均主义”盛行,是当前部分企业在薪酬管理过程中亟待解决的一个重要问题。目前,可能一些企业的管理者认为“平均主义”有利于保持企业内部员工心理的平衡,也有利于增加企业内部员工的凝聚力,但事实上并非如此。例如,两个员工的职位等级相同,他们每个月拿着同样的薪酬,但是其中一个员工的能力一般,每个月完成的工作量只有另一个员工的三分之一,而另外一个员工每个月不仅能快速完成大量的工作任务,还能为企业提出一些有建设性的意见。在此情况下,工作能力一般且工作不积极的员工会觉得自己每个月只做一点工作也能拿到与另一位勤奋工作、能力出众的员工一样的薪酬,进而形成消极懒惰的工作态度;而努力工作却只能和消

极怠工的员工拿同样薪酬的员工,则会产生不满情绪,继而开始消极怠工,甚至对企业失望,选择离职。在“平均主义”盛行的环境下,以上两种情况最容易发生,而这两种情况都不利于企业的长期发展,不仅无法增加企业员工的凝聚力,还会养成企业员工消极懒惰的工作态度,流失大量优秀人才,阻碍企业可持续发展。

(三)绩效考核制度不合理

绩效考核制度不合理是当前大部分企业在薪酬管理过程中容易遇到的问题,“一刀切”是不合理的绩效考核做法。在此环境下,一些能力一般的员工会因为考核门槛过高而无法达标,久而久之就会失去努力工作的信心;而另一些能力较为突出的员工,因为轻松就能达到考核标准,绩效考核不具备挑战性,所以时间一长也容易失去工作的积极性。另外,一些企业的绩效考核与薪酬管理直接挂钩,这就容易出现一些人拼尽全力也无法拿到基本薪酬,而另一些人轻松就能拿到基本薪酬的情况,长此以往,不仅不利于企业员工的团结,还容易导致企业员工消极怠工、敷衍了事。

(四)激励机制不完善

激励机制是企业薪酬管理体系中不可或缺的组成部分,也是薪酬管理体系的灵魂所在。一个企业的激励机制是否完善,会直接影响企业全体员工的工作积极性,甚至关系整个企业的核心利益。但是,从当前部分企业的发展现状来看,他们在薪酬管理过程中应用的激励机制是不完善的。近年来,虽然一些企业已经意识到“平均主义”带来的一系列消极影响,开始积极创新优化激励机制和措施,但是,大部分企业是从物质激励方面入手,很少考虑精神激励方面。事实上,企业的激励机制不能一味地以物质激励为主,这容易造成激励机制单一、僵化,无法长期保持企业员工的工作积极性。企业激励机制的完善应将物质激励与精神激励两者有机结合起来,让不同需求的员工都得到满足,从而主动投入工作,保持工作热情和工作积极性。

(五)企业薪酬福利管理过程中员工参与度不高

在企业薪酬福利管理过程中,员工参与度不高是部分企业在薪酬管理过程中常遇到的一个问题,这与部分企业的传统薪酬管理理念存在一定联系。在传统的企业薪酬管理理念下,企业薪酬管理制度通常是由企业管理者直接制订,而其他企业员工只需要按照管理者制订的制度执行即可。虽然有部分企业在薪酬管理体系建设过程中会以会议商讨

的形式来确定企业薪酬管理制度,但与会人员大多是企业的高、中层管理人员,普通员工基本没有机会参与企业的薪酬管理制度制订。因为以上原因,企业薪酬福利管理的员工参与度不高问题有待解决。企业薪酬福利管理的员工参与度不高问题不仅不利于企业的长期发展,还会阻碍企业薪酬管理体系的升级优化。

三、企业薪酬福利管理办法研究

(一)制定明确的企业薪酬福利管理目标

企业的发展离不开一个明确的发展目标,只有制订明确目标才能指引正确的前进方向,这对企业发展来说十分重要。作为企业发展中的关键环节,企业薪酬福利管理目标是企业发展规划的一项重要事务。制订明确的企业薪酬福利管理目标需从以下方面入手。第一,要充分了解企业的实际发展状况、企业的投入与效益对比及员工的能力状况等多个方面,综合多方面因素制订符合企业实际的薪酬管理目标。第二,企业在薪酬管理制度的制订过程中不能照搬其他企业的薪酬管理制度,这不仅会脱离企业发展实际,还容易造成薪酬过高无法兑现或薪酬过低打击员工工作积极性的情况。第三,企业薪酬管理目标的明确应以提高员工工作积极性和促进企业经济效益发展为基础点,然后不断细化和完善。只有如此,才能保证企业朝着正确的方向不断前进,取得进一步发展。

(二)打破“平均主义”,动态化薪酬管理

打破“平均主义”的有效办法就是实施动态化的薪酬管理,而动态化的薪酬管理实际上就是多种薪酬管理制度共同实施。简单来说,在薪酬管理过程中,应根据不同员工的不同情况制订相应的薪酬管理制度。对于一些职位级别较低但能力十分突出,或某方面非常优秀,能为企业带来积极影响的员工,企业应在同等级薪酬的基础上给予一定提升。同时,企业应在固定薪酬外设定动态化的浮动性薪酬,即根据个人能力的大小及对企业发展的贡献值大小,灵活调整部分员工的薪酬,实现浮动薪酬管理。诸如此类的薪酬管理制度还有很多,企业只有不断创新多种薪酬分配制度,切实完善企业薪酬管理制度,才能有效激发企业员工的工作积极性,从而提升企业的整体经济效益。

(三)制定合理的绩效考核制度

大部分企业都实行了绩效考核制度,它与企业的薪酬管理制度联系密切,因此,制订合理的绩效考核制度对企业的长期发展来说是一项十分重要

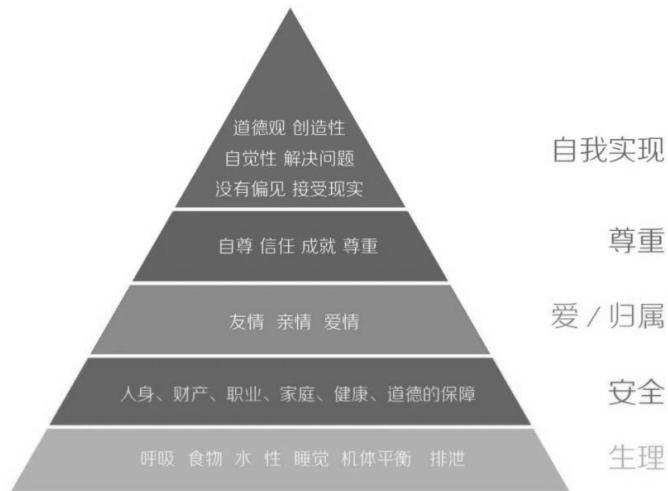


图 1 马斯洛需求的五个层次

的事情。第一，制订合理的绩效考核制度应打破企业考核“一刀切”的现状，设置多种考核机制、多道考核门槛，让企业全体员工根据自身的实际情况选择不同的考核方式。如此，既有助于解决部分员工百般努力却无法考核达标的问题，又能避免企业绩效考核标准过高而影响能力一般的员工，造成消极影响。第二，企业应从多方面入手，丰富考核内容，并有针对性地设置一些具有挑战性的考核项目，实现“跳一跳，摘桃子”的考核目的，让全体员工能在长期参与绩效考核的过程中一步步超越自我，不断提升工作能力及全面素养。

(四) 完善、创新多种激励机制

美国心理学家马斯洛在《人类激励理论》中初步提到人的需求总共有五个层次——生理、安全、归属、尊重及自我实现(见图1)。心理学家赫茨伯格则在分析了员工感到满意及感到不满意的因素后，提出了著名的“激励-保健因素”理论，其中，激励因素包括个人在成就、成长、责任及赏识方面的需要，保健因素则包括个人在物质、社交、身份地位、经济上的需要。根据上述理论，企业要想完善并创新多种激励机制，需从两方面入手，一方面是物质激励，另一个方面是精神激励，物质激励和精神激励有机结合起来，才能真正发挥激励企业员工工作积极性的作用，提升企业经济效益。完善、创新多种激励机制对企业来说是一个较为复杂的过程，实际上就是了解不同员工的实际情况，从员工的需求出发判断该员工需要的是物质激励还是精神激励，从而最大限度地满足员工的实际需求。

(五) 提升企业薪酬管理过程中的员工参与度

员工参与理论认为，互动参与是企业实施薪酬

管理的一项重要手段，在参与管理的过程中，员工能确立努力目标和明确自身价值。同时，在薪酬管理过程中，采取多种措施解决企业员工参与度不足的问题十分重要。企业管理者让不同职级的员工乃至普通员工充分参与薪酬管理制订，既能激发员工的参与积极性，又能提高企业薪酬管理制度制订的科学性和合理性，一举两得。当大部分员工都拥有参与企业薪酬管理过程的机会时，他们的实际薪酬期望值及薪酬分配的真实意愿都会得到充分体现，此时，企业管理者就能更加具体地掌握企业员工的实际情况和需求，为薪酬管理制度的制订和完善提供参考。

四、结语

在现代化经济发展进程中，企业的薪酬福利管理或多或少存在一些亟待解决的问题。企业薪酬福利管理直接影响着企业发展规划的切实利益，因此，企业薪酬福利管理的方法研究对于大部分企业来说是十分必要的。在企业薪酬福利管理的过程中，为取得更好的效果，企业需要从优化升级薪酬管理制度、明确薪酬管理目标、创新多种激励机制及提升企业薪酬管理过程中的员工参与度等多个方面入手对企业薪酬管理制度进行细化和完善。只有如此，才能提高薪酬福利管理的效率和质量，最大化企业经济效益。

【作者简介】金利番(1991—)，女，重庆巫溪人，硕士研究生，高级经济师，重庆发展投资有限公司，研究方向为人力资源管理。