

薪酬制度设计与员工激励机制研究

●王 韬



[摘要] 现代企业发展进程中,员工作为重要资源,是企业提高竞争力的关键所在。随着社会经济的快速发展,企业间的竞争日趋激烈。从本质上看,企业间的竞争就是人才竞争。如果企业员工能够以积极向上的态度对待工作,保持严谨负责的工作作风,将会为企业创造出不可估量的价值。不少企业为提高员工的工作积极性,开始关注薪酬制度的设计。从员工激励角度合理设计薪酬方案,对于激发员工工作热情具有重要作用。基于此,文章首先总结现代企业激励性薪酬制度设计的遵循原则。其次,分析基于绩效考核的企业薪酬激励机制的设计。最后,研究激励企业员工的措施。

[关键词] 薪酬制度;设计;激励机制;原则

当前,企业若想要在竞争激烈的市场环境中占据一席之地,就需要加强对企业员工的重视。员工的向心力与凝聚力,是企业发展的基础和前提。而企业的薪酬,对员工的工作态度及行为有直接影响。受多种因素影响,仍有部分企业在经营发展期间并未合理设计薪酬制度,没有从激励角度上提高员工的积极性和主动性。此种情况下,需要结合时代发展特征及员工的需求,通过开展绩效考核工作,达到激励员工的目的。从激励机制出发优化薪酬制度,促进员工在日常工作中发挥主观能动作用。综合来看,本研究具有一定的现实价值和意义。

现代企业激励性薪酬制度设计的遵循原则

(一)客观性原则与战略性原则

现代企业激励性薪酬制度设计过程中,客观性原则与战略性原则具有重要意义。其中,客观性原则关乎员工对企业的满意度。组织薪酬制度,应尽可能地将客观合理原则凸显出来。企业发展进程中,相较于薪酬水平,员工更关心的是薪酬差别。薪酬制度设计时要在考虑效率的同时,强调客观透明。战略性原则,与企业核心竞争力提升有关。企业在设计薪酬制度时,需要围绕企业财力、物力和人力资源,对以上资源进行有效整合,实现企业战略目标与宗旨,增强企业综合竞争力。

(二)人性化原则与竞争性原则

现代企业激励性薪酬制度设计时,务必要遵循人性化原则与竞争性原则。其一,人性化原则。无论是从激励薪酬的设计,还是到方案的最终执行,都要坚持人性化。在设计

计前,要调查员工对薪资的满意情况,及时发现员工反映的薪酬问题。通过员工的参与,收集员工对薪酬调整的意见,结合员工意见及企业发展的需求,合理制定激励性薪酬制度。其二,竞争性原则。薪酬水平,会影响企业对人才的吸引力程度。在竞争性原则下,要求企业薪酬水平可以吸引更多优秀人才。若企业员工薪酬的外部竞争力不高,将会加大人才流失率,不利于企业战略目标的实现。企业内部薪酬差距过小,也会出现一定问题,降低员工的工作主动性。因而在设计激励薪酬制度时,要将竞争性原则体现出来。

(三)层次性原则与动态性原则

现代企业激励性薪酬制度的设计,离不开层次性原则与动态性原则。其一,层次性原则。通常来说,员工薪酬体系具有多层面,包括横向结构和纵向结构。设置薪酬等级,能够细化不同岗位的差别,使企业根据员工的职位合理付薪。提高薪酬等级的幅度,可以使薪酬管理更加灵活,增强员工的主动性,使员工在各自工作岗位上发挥价值。其二,动态性原则。薪酬制度的科学性,具有相对性。一旦市场环境或企业战略目标发生变化,薪酬制度就会需要调整。坚持动态性的激励性薪酬制度,可使薪酬制度与企业发展战略需要相符。

基于绩效考核的企业薪酬激励机制设计分析

(一)岗位分析及设计

在对企业薪酬激励机制进行设计时,需要着重对岗位进行分析与设计。企业薪酬激励机制客观性的前提,是相对

精准地了解不同岗位的重要程度与职责内容。多数企业在传统管理思维的影响下,为员工分配薪酬时存在统一固定问题。为有效解决以上问题,企业需要全面收集各部门的岗位信息,针对特定的岗位作出清晰规定,对完成特定工作量所必要的人员行为等信息加以确定。整理岗位说明书,详细描述岗位内容、要求。前者应涵盖聘用员工的条件、所处工作环境、岗位支撑及工作职责;后者应涵盖员工的生活背景、工作技能与经验。企业对岗位进行分析的根本目的,是为掌握现有岗位职责、内容、目标等,为后期人力资源规划与绩效评估提供科学依据。规范化管理岗位时,企业管理人员需要详细分析岗位情况,在确定岗位指标金额的基础上,合理分配权重,最大程度上发挥薪酬激励机制的价值。由于岗位分析工作比较复杂,企业需要全方位地测评岗位,确保分析结果的科学性。另外,企业分析岗位过程中,要充分考虑企业文化与目标,确保员工目标与用户需求相符合,从整体上提高员工的服务质量,为增强企业核心竞争力奠定基础。

(二)健全薪酬管理体系

设计企业薪酬激励机制时,务必要健全薪酬管理体系。企业管理人员要通过不断自主学习的方式,提高自身的综合能力与素质,正确认识薪酬激励机制对提高员工工作主动性和积极性的作用。在对薪酬管理体系设计时,必须遵循客观性、竞争性及人性化等原则。企业管理中将薪酬管理机制作为管理重点,是发挥薪酬管理机制价值发挥的基础和前提。在此期间,企业要深入分析现有薪酬管理内容的问题,剖析薪酬管理问题产生的原因,对薪酬管理的流程进行改进和优化,激发员工的动力。同时,确定薪酬激励机制的目标,是整体经济效益。秉持相关原则,落实薪酬管理制度。专门设薪酬管理部门,并配备专业的人员进行管理,考核薪酬管理制度的具体落实状况,若发现薪酬激励机制存在问题,要及时进行调整,确保薪酬管理内容与企业实际相符。员工的工作岗位不同,其奖励机制要有所差异。因而,需从多个角度考虑薪酬激励机制的制定。对于员工的奖励,可表现在薪酬工资方面,也可表现在日常福利方面。举例来说,企业可在薪酬工资中纳入员工的基本工资、考核奖励、工龄与岗位工资等。也可在日常福利中纳入五险一金、通勤补贴、培训机会等。通过对不同岗位员工设置不同的薪酬福利,可以实现对员工的激励。

(三)促进薪酬激励多元化

企业薪酬激励机制设计过程中,可以促进薪酬激励的多元化。通常来说,企业对薪酬激励机制进行完善时,要从绩效考核角度出发,提高薪酬激励机制的公开性、透明性及多元性。具体来说,企业员工在完成特定项目工作时,可根据员工工作的完成情况,予以相应的项目奖励。企业员

工以突出成绩完成任务时,管理人员可主动与员工沟通,询问其是否有想要的奖励,根据员工的需求予以奖励。无论哪种薪酬激励,都可在一定程度上提高员工的工作积极性。设计薪酬时,将员工的薪资结合其工作岗位、职责与质量,能够激发员工的动力,使员工出色地完成本职工作,帮助企业达成战略和绩效目标,促进员工与企业的双赢。除此之外,企业对薪酬激励机制进行设计时,要着重考虑机制的差异性与员工的实际职位。在机制差异性方面,并非所有员工都将物质作为首要奖励需要。不同岗位、角色及年龄的员工,其在奖励方面的需求存在差异。相较于刚进入公司的新员工来说,技术型员工比较关注提升个人能力,而新员工则关注未来发展。在员工实际职位方面,需要同时关注各部门各岗位员工的需求,确保对员工的薪酬激励多元化,增强员工的向心力。

(四)合理设计人员薪酬

设计企业薪酬激励机制时,要确保设计的合理性。对管理层和技术层人员的薪酬机制进行设计时,要坚持差异性理念、绩优平衡理念、多重激励理念和渎职解聘理念。首先,差异性理念。依据部门岗位内容及职责等情况,针对性地设计不同员工的薪酬待遇。就管理岗位来说,要分析管理部门、岗位特质,对员工的工作内容与质量进行考虑,选择以岗定薪结合以人定薪的方式。就技术岗位来说,需要对技术性质及难度加以分析,确定薪酬方案。同时,设计薪酬机制时要加大对员工的培训激励力度,鼓励员工在日常工作期间持续自主学习,不断完善自我。其次,绩优平衡理念。业绩是岗位薪酬水平优化的基础。通过对薪酬构成比例的分析,可适当降低员工的无责任底薪比例,而将绩效奖金比例上调。明确员工履职与岗位要求的关系,确保员工潜在能力符合岗位要求,完善多劳多得的制度。再次,多重激励理念。企业对薪酬激励机制进行设计时,可以充分对员工个人能力差异进行考虑。员工所处岗位不同,可根据工作内容予以多样化的激励。企业对员工业绩要求不同,可根据业绩完成情况予以多样化的激励。通过此种方式,提高员工积极性。最后,渎职解聘理念。将传统的固定工作架构模式打破,选择末位淘汰机制,提高岗位灵活性。针对未在规定时间内完成任务、考核不过关的员工,予以调整岗位、降低薪资甚至解聘处理,将有能力的人员调整至相应岗位,并对其薪酬进行调整,激发员工动力。

Q 企业员工激励的措施研究

(一)优化薪酬管理内容

在企业发展过程中,激励员工很有必要。为达到激励员工目的,企业可优化薪酬管理内容。绝大多数企业管理

薪酬时,会设基本薪酬标准。员工岗位不同,按照其岗位职责与基本薪酬标准,所获取的薪酬不同。在市场深化改革的环境下,企业岗位工作职能发生变化,企业薪酬管理时需要从企业发展前景和员工实际情况出发,对薪酬管理内容加以优化。企业多以年为单位,调整员工的薪酬,一旦员工在工作期间觉得薪酬与付出不成正比,将会影响员工的积极性。因而对薪酬内容优化时,企业可定期调查员工的工作情况,对于在工作中有突出贡献或是提出对企业发展有价值建议的员工,可予以其快速调整薪酬的机会。此时,员工的薪酬调整不受年度调整制约,可依据自己的职业发展规划,向企业申请调整薪资。此种薪酬调整方式,可以将企业薪酬管理人性化的特征凸显出来,提高员工对薪酬管理的满意度。除此之外,管理人员要及时补充薪酬管理的具体内容,不断学习与人力资源管理相关的知识,依据员工实际工作情况和现有薪酬管理制度,调整薪酬管理内容。

(二)完善薪酬管理模式

企业对员工加以激励时,需要积极完善薪酬管理模式。不少企业薪酬管理工作的开展,以员工业绩或是员工贡献作为薪酬发放标准。从本质上来看,此种管理模式具有片面性。比如,虽然部分员工没有为企业作出发展性贡献,但其凭借人脉资源为企业后续发展提供了助力。而员工没有获得相应的薪酬回报,将会降低员工的积极性。针对此种现象,企业需要从多个角度考虑员工的业绩与表现。具体来说,在考虑员工实际工作状态及工作表现的基础上,也要深入分析员工在资金和人脉等方面的投入情况。通过多角度评价,将员工对企业的贡献情况纳入薪酬分配中。对于为企业献计献策、为企业提供人脉助力的员工,从物质和精神方面予以鼓励。以此,进一步激发员工的动力,使员工能够时刻为企业发展考虑,起到激励员工的作用。

(三)充分发挥激励效能

企业激励员工时,充分发挥激励效能比较关键。企业员工对新管理模式的认同度,会影响员工的工作积极性和主动性。部分企业管理员工薪酬时,以封闭管理为主。此种现象,会导致员工认为自己的薪资与付出不匹配,与同事薪资对比会产生不平衡心理,不利于员工向心力与凝聚力的增强。此种情况下,企业需要将薪酬管理激励效能发挥出来。围绕客观和透明,完善薪酬管理制度并确定薪酬评定标准,将制度和标准张贴到公示栏,使所有员工都能够第一时间了解企业薪酬分配方法,通过对比及时发现自己的问题和不足,发现同事比自己薪酬更高的原因。通过公开透明的薪酬分配,激发员工的胜负欲和工作动力,形成良性竞

争氛围,提高员工工作成效。

(四)了解员工真实想法

企业开展薪酬管理工作,根本目的是激励员工,提高员工的工作积极性,为企业发展贡献力量。不少企业沿用传统薪酬管理模式,与时俱进意识不强,没有关注员工想法,导致员工存在工作懈怠现象。为此,企业要积极主动地了解员工真实想法,结合员工想法对薪酬制度加以完善,实现对员工的激励。举例来说,企业可定期组织召开会议,主题是意见分享。在会议召开期间,员工可采用匿名方式,针对企业薪酬管理制度提出建议,可以是现有薪酬管理的问题,可以是薪酬构成新想法。企业管理人员在收集员工想法后,针对性地适当调整薪酬制度。另外,企业管理人员要不断强化管理意识,能够接受新知识和新想法,为员工设置阶梯式薪资。若员工的岗位工作内容简单,且难度不大,可设置低层薪资标准。若员工岗位工作内容复杂、难度大,可适当增加员工的薪酬。

Q 结束语

现代企业发展进程中,薪酬管理是关键内容之一,关乎企业员工的流失问题。科学合理的薪酬管理制度,对于企业员工有激励性作用,在增强员工向心力的同时,可促使员工做好本职工作。从激励机制层面设计薪酬制度,是企业完成战略目标的关键举措,可提高企业综合竞争力。文章在明确激励性薪酬制度设计原则的基础上,从岗位分析及设计、健全薪酬管理体系、促进薪酬激励多元化、合理设计人员薪酬等方面,围绕绩效考核设计了企业薪酬激励机制。同时,提出优化薪酬管理内容、完善薪酬管理模式等企业员工激励措施。期望通过本次研究,为日后提高企业薪酬制度设计水平与员工激励水平提供建议。

参考文献

- [1]卢萍.加强电力企业薪酬管理,完善内部员工激励制度[J].现代企业文化,2023,25(21):124-127.
- [2]吕洪楼.中西部地区知识型员工激励机制研究——基于四川省A企业知识型员工的问卷调查分析[J].社会科学前沿,2022,11(05):91-97.
- [3]徐忠臣.基于激励作用发挥的企业薪酬管理优化策略探讨[J].企业改革与管理,2022,27(03):84-86.

作者简介:

王韬(1983—),女,汉族,内蒙古呼和浩特人,硕士,工程师,中国原子能科学研究院,研究方向:薪酬管理、绩效管理。