

第二章

薪酬水平决策与薪酬调查

学习目标

- 理解薪酬水平的概念与薪酬水平决策在薪酬管理中的作用；
- 掌握薪酬水平决策的类型和薪酬水平决策的影响因素；
- 理解薪酬水平调整的概念及影响因素；
- 掌握薪酬水平调整的原则、策略和方法；
- 掌握薪酬水平的调整过程与确定方法；
- 了解薪酬调查的概念、作用和类型；
- 掌握企业外部薪酬调查的步骤；
- 理解薪酬满意度的内涵和影响薪酬满意度的因素；
- 掌握薪酬满意度调查的作用和实施步骤；
- 掌握提高员工薪酬满意度的方法。

案例导入

理吉医院的薪酬问题

理吉医院位于某中等规模城市的市中心,它拥有 296 个住院床位的内科和外科医疗设施服务,除了传统的医疗服务项目外,医院还设有心脏监护、癌症治疗和急诊服务,医院共有 806 名支付全职工资的员工。

理吉医院十分注重员工薪酬系统的内部一致性问题,即保持内部职工薪酬的公平性。医院在对员工工作评估打分的基础上,把员工薪金分成 25 个薪金级别。每一个薪金级别在原来的基础上还有上下 25% 的浮动,没有经验或是经验很少的人,只能得到其所属级别中最低限的薪水。随着员工在工作中的不断进步,医院将支付予员工的薪水与员工工作中表现

出来的水平挂钩。

管理者认为,理吉医院的员工对医院的薪金体系还是很满意的,因为很少听到员工抱怨什么。然而,当人力资源部经理马丁在回顾这些年来医院员工的离职人数时,发现实际上医院的医疗师中存在着异常高的流动率。马丁决定对此现象进行调查,找出原因。他发现本医院的薪酬体系的确存在一些问题。医疗师在医院薪酬体系的薪金等级中属于第八级,医院对第八级岗位的付薪范围是1 750~2 250美元。而马丁的调查也发现,其主要竞争对手Q医院给其医疗师支付的薪水是2 100~2 700美元。显然医疗师的薪酬是存在问题的。

于是,马丁决定召开一次会议来讨论应对的办法。出席会议的有主管人力资源工作的副总裁皮特森和其助手李克。李克建议医院将医疗师的工作级别升至第十级,以保证医院对医疗师的支付薪资水平能与竞争对手的医院付薪水平相当,但皮特森对李克的提议表示怀疑,他认为这样的变动会破坏理吉医院工作评估的可信度,并可能导致员工士气问题,特别是对那些薪金在第八级以上的岗位工作的员工们。

第一节 薪酬水平决策

薪酬水平是组织之间的薪酬关系,是组织相对于其竞争对手的薪酬高低程度。一个组织所支付的薪酬水平的高低会直接影响其在劳动力市场上获取劳动力能力的强弱,也是决定该组织是否能够吸引并留住所需要员工的主要因素。

一、薪酬水平的概念与薪酬水平竞争力的体现

1. 薪酬水平的概念

薪酬水平按照不同的层次可以分为宏观薪酬水平、微观薪酬水平和个人薪酬水平。其中,宏观薪酬水平通常是指一个国家、地区或者行业的整体水平;微观薪酬水平主要是指以组织为单位计算的员工的总体薪酬水平;个人薪酬水平主要是指组织已确定的与资历、职位、知识及技能、绩效等因素相关的员工个人薪酬的高低程度。本书所讨论的薪酬水平主要是指后面两种类型。因此,所谓的薪酬水平,是指组织中各职位、部门,以及整个组织的薪酬高低程度。

2. 薪酬水平竞争力的体现

企业的薪酬水平直接影响企业在劳动力市场的竞争力。这种竞争力体现在两个方面:一方面是在吸引外部人才上体现出来的竞争性,这种竞争性不仅仅体现在企业整体薪酬平均水平的相对优势上,更多的是通过同一企业不同职位之间、不同企业中的相同或者类似职位之间的薪酬水平差距来体现;另一方面则体现在激励和防止内部人才外流方面。

薪酬水平业已成为企业战略管理的一部分,这也从侧面反映出市场竞争的激烈和企业对人力资源的重视。当然,尽管薪酬水平的提高能够增强企业的外部竞争性进而促进企业发展,但也不是薪酬水平越高越好,它是受企业的薪酬支付能力限制的,与企业的人工管理成本成正比。

二、薪酬水平决策在薪酬管理中的作用

受行业特征、市场环境、薪酬战略、支付能力等因素影响,不同的企业有高低不等的薪酬水平,其在劳动力市场和产品或服务市场上具有大小不同的竞争力。薪酬水平决策在薪酬管理中的作用主要有以下四点:

1. 吸引、留住和激励人才

马斯洛的需要层次理论表明,人首先要满足生存、安全等较低层次的需要。而对于大多数劳动者而言,薪酬是保证其日常生活正常进行的经济基础。有关部门的调查数据显示,绝大多数人在择业时,首先看重的是薪酬水平的高低;而且,大多数人在择业时由于对企业的状况缺乏了解,无法正确预测企业的发展前景,所以通常根据薪酬水平的高低来判断企业的优劣。所以,薪酬水平高的企业更能吸引求职者,尤其是优秀人才;而企业薪酬水平太低将导致优秀员工大量流失,致使企业生产经营、科技开发和市场拓展战略搁浅,企业核心竞争力下降。高水平的薪酬一方面有利于吸引优秀人才;另一方面有利于增强现有员工的满意度和忠诚度,降低员工流动率。此外,高水平的薪酬还能控制员工的不良行为,从而降低了各种相关费用。因为一旦员工工作消极或做出危害企业的行为,就会被企业解雇,那么被解雇的员工将会很难在劳动力市场上找到能够提供相同报酬的类似岗位,从而使员工严格遵守企业的规章制度。

2. 有效控制人力资源成本

人力资源成本又称劳动力成本,用公式表示为

$$\text{劳动力成本} = \text{雇员人数} \times \text{平均工资} (\text{基本工资} + \text{奖金} + \text{福利} + \text{津贴} + \text{补贴})$$

企业总是在进行追求利润最大化的理性行为,而控制总成本是实现利润最大化的有效途径。薪酬水平的高低和企业的总成本支出密切相关,尤其是在一些以低成本作为竞争手段的企业和劳动密集型行业企业中。在其他条件一定的情况下,薪酬水平越高,提供相同或类似产品的相对成本也越高。较高的产品成本会导致较高的产品定价,在产品差异不大的情况下,理性的消费者会选择较为便宜的产品。因此,企业可通过薪酬水平决策有效控制人力资源成本。

3. 提升和增强企业实力

高水平的薪酬可使企业吸引到优秀人才。如果企业对这些优秀人才加以合理利用,给予他们充分施展才华的空间,这些人才就会发挥自身的聪明才智,形成一个强大的团队,为企业的发展做出贡献,提高企业在研发、市场等方面的竞争力,不断地实现自我超越,使企业在同行中处于优势地位。

4. 塑造企业良好的社会形象和声誉

企业薪酬水平的高低受其支付能力的制约,所以支付较高薪酬的企业总能给予人们其运营良好的感觉,增加消费者对企业及其所提供产品的信心和忠诚度,有利于企业在产品市场上的竞争;高薪酬还表明了企业对待人力资源的态度,有利于树立企业在公众中的良好形象。

为了确保自身经营的规范性和合法性,企业在确定薪酬水平时,对政府在最低薪酬水平等方面的规定不可以忽视。一旦在这些方面出现对企业形象不利的问题,则对企业在劳动力市场和产品市场上的影响都将会是极为恶劣的。

三、薪酬水平决策的类型

根据薪酬战略的要求,企业在对内、外环境进行分析之后,结合市场薪酬调查,确定符合自身实际的薪酬水平定位。按照与市场平均薪酬水平关系的不同,薪酬水平决策分为领先型、跟随型、滞后型和综合型薪酬水平决策。

1. 领先型薪酬水平决策

领先型薪酬水平决策是指组织支付高于市场平均水平的薪酬策略。采用这种决策的组织通常具有这样的特征:所需人才市场供给不足,投资回报率较高,市场上的竞争者少,薪酬成本在企业经营总成本中所占的比率较低,多为资本密集型产业。在实践中,像惠普、微软这样的大型跨国企业大都采用这种决策。

领先型薪酬水平能够提升企业的形象,吸引大量求职者,同时高薪意味着高素质要求,从而提高企业人力资源的总体质量,而且高素质人才的加入可增强内部竞争,有助于员工提高自身能力和工作绩效;领先型薪酬水平还有利于保持组织人员的稳定性,降低员工的离职率;较高的薪酬水平可使企业不用经常进行市场薪酬调查和对薪酬水平做出动态调整,也可减少薪酬纠纷,从而有利于降低薪酬管理的成本。

当然,领先型薪酬水平也意味着企业要付出高额的劳动力成本,它要求企业能将这种高投入转化为高产出;但是,如果企业不能对这些人力资源进行合理、科学的开发和利用,那么高薪带给企业的便是一种沉重的负担。

2. 跟随型薪酬水平决策

跟随型薪酬水平决策是使本企业的薪酬水平与市场平均水平及发展趋势基本相同的一种常用的薪酬策略。实施这种决策的企业力图使本组织的薪酬水平与竞争对手基本保持一致,同时又希望自己有一定的吸引和留住员工的能力,不至于在劳动力市场上输给竞争对手。这种类型的决策在高素质人才竞争上没有明显优势,但也没有领先型策略所带来的风险和过多的成本负担。

在竞争性的劳动力市场上,采用跟随型薪酬水平决策的企业无法像采用领先型薪酬水平决策的企业那样能对人才产生极大的吸引力。企业要想得到相对理想的人才,就必须参加招聘会,多花时间去广泛搜寻、精挑细选人才,这样就增加了招聘成本;另外,采用这种决策的企业必须根据市场的变化对薪酬水平进行动态的调整,以使之与市场薪酬水平保持一致,也使得薪酬管理的成本有所增加。

3. 滞后型薪酬水平决策

滞后型薪酬水平决策是指企业的薪酬水平按照低于当前市场薪酬水平的标准予以实施的一种薪酬策略。采用这种决策的企业通常处于竞争性的产品市场中,边际利润率比较低,成本承受能力很弱,多为劳动密集型中小企业。

滞后型薪酬水平决策显然不利于企业吸引高素质员工,还会削弱企业吸引和留住潜在员工的能力。但是,如果采用滞后型薪酬水平决策的企业能保证员工将来可以得到更高的收入,那么员工的责任感会提高,团队精神也会增强,从而也会使企业的劳动生产率提高。例如,一些采用滞后型薪酬水平决策的企业采取了股票期权的方式,从而增强了组织的凝聚力。另外,采取滞后型薪酬水平决策的企业还可以通过改善工作环境、增长假期、给予员工

尊重和荣誉等非货币性报酬来弥补货币性报酬的不足。

4. 综合型薪酬水平决策

综合型薪酬水平决策是指企业根据职位的类型或者员工的类型来分别制定薪酬水平的一种薪酬策略。综合型薪酬水平决策不像上述三种类型的薪酬水平决策那样对所有的职位和员工均采用相同的薪酬水平定位。综合型薪酬水平决策最大的特点就是具有灵活性和权变性。例如,有些企业根据员工所掌握的技能水平不同采用不同的薪酬水平决策,对那些技能水平高、对企业影响大的关键员工采取领先型薪酬水平决策,对中等技能水平的员工采用市场跟随型薪酬水平决策,而对普通技能要求、劳动力供给充足的员工则采用滞后型薪酬水平决策。这样的薪酬水平决策既有利于企业保持在劳动力市场上的竞争力,又有利于控制劳动力成本。此外,企业还可以在薪酬的不同构成部分采取不同的市场定位,如企业可以使基本薪酬部分低于市场平均水平,但是在绩效薪酬方面高于市场水平,这样突出了企业重视绩效的价值取向。

四种薪酬水平决策效果的比较如表 2-1 所示。

表 2-1 四种薪酬水平决策效果的比较

薪酬水平决策类型	薪酬目标				
	人才吸引力	人才保持力	对劳动力成本的控制	降低员工对收入的不满	提高劳动生产率
领先型薪酬水平决策	好	好	不确定	好	不确定
跟随型薪酬水平决策	中	中	中	中	不确定
滞后型薪酬水平决策	差	不确定	好	差	不确定
综合型薪酬水平决策	好	好	好	中	不确定

四、薪酬水平决策的影响因素

员工的薪酬水平不完全是雇主和员工在劳动力市场上自由交易的结果,也不是雇主在企业内部随心所欲的产物,它要受到很多种因素的影响和制约。影响企业薪酬水平决策的因素可以分为企业外部因素、企业内部因素和员工个人因素三个方面。

课堂案例

为什么迈克尔·乔丹的薪水那么高

迈克尔·乔丹在篮球场上杰出的才能是传奇式的,他的薪水也是如此。他每场比赛的收入都超过了 30 万美元。如果他在每场比赛中的平均时间是 30 分钟,那么他每分钟的收入是 1 万美元。乔丹打篮球的收入加上他每年在产品广告方面所赚的 4 000 万美元,比历届美国总统在其任期内收入总和的两倍还要多。洛杉矶的一名救生员每周的收入只有 800 美元,而在电视剧中扮演救生员的男演员每集连续剧的收入达到

10 万美元。他们的薪酬水平究竟是怎么确定的呢？

迈克尔·乔丹的收入如此之高的原因在于他是稀缺的，其他雇主对他也非常感兴趣；而且他们都相信乔丹能给雇主源源不断地创造更高的收入，并且远远高出他们付给乔丹的薪酬。

（一）企业外部因素

企业外部因素主要有国家宏观经济发展水平和劳动生产率，政府的政策和法规的调节，以及劳动力市场供求状况、物价变动、工会组织的作用、地区差异和行业因素等。

1. 宏观经济发展水平和劳动生产率

任何一个组织整体的薪酬水平都受到国家宏观经济发展水平的影响。一个国家的生产力水平越高，经济越发达，创造的财富就越多，相应的整体薪酬水平也就越高。在现实中，薪酬总额的增长幅度要略低于经济效益的增长幅度，员工的实际平均薪酬增长幅度要略低于劳动生产率的增长幅度，以保证社会再生产的继续。

2. 政府的政策和法规的调节

政府以实现公平为目标，综合运用经济、法律和必要的行政手段来规范薪酬分配。宏观经济政策主要是指货币政策、财政政策和收入政策。相关的政策法规有最低工资规定、最低生活保障规定、个人所得税政策、加班津贴制度等。

3. 劳动力市场供求状况

企业的薪酬水平受到劳动力市场供求状况的影响。当劳动力市场为买方市场时，企业掌握着更多的主动权，就会降低薪酬水平；而当劳动力市场为卖方市场时，企业就会通过提高薪酬水平、增强外部竞争力来获得人力资源。不同行业、层次的劳动力市场，供求也存在差异。

4. 物价变动

员工的劳动所得主要是为了满足自己和家庭的需要。一旦物价变动，尤其是生活消费品的价格变动，就会直接影响员工的实际薪酬水平。因此，一般情况下，企业会根据物价指数的变动情况适时地对本企业的薪酬水平做出调整。

5. 工会组织的作用

工会的基本职能是代表和维护劳动者的合法权益。在市场经济国家中，工会一般被作为集体谈判的劳方主体来代表劳动者就薪酬问题与企业进行谈判。因此，企业的薪酬水平还取决于工会的强大程度和谈判力。

6. 地区差异

严格来说，地区差异还不能算一种独立的影响薪酬水平的因素。它实际上是由于地区内经济发展水平、行业结构、劳动力市场、物价行情等多种因素的不同所导致的薪酬水平在区域之间的高低差异。但因为地区差异所造成的薪酬水平的差异十分明显，所以通常也把它作为一种影响因素单独提出来。

7. 行业因素

企业所能够支付的薪酬水平显然会受到企业所在行业的影响，而行业特征对薪酬水平

影响的最主要因素可能是不同行业所具有的不同的技术经济特点。一般而言,资本密集型行业的薪酬水平要高于劳动密集型行业主要有以下三个方面的原因:

(1) 资本密集型行业对资本投资要求很高,这会对新企业进入市场造成一种限制,因而容易形成卖方垄断的产品市场,会左右产品供给。

(2) 资本密集型行业往往要求从业者具有比较高的人力资本投资,即需要有高水平知识及技能的人来运行资本。这是因为存在一种所谓的资本-技能互补假设,即资本越昂贵,则企业越需要雇用具有较高知识及技能的人来运用这些资本,唯其如此,才能保证这些资本能够产生最大的效益。

(3) 资本对劳动力的比例较高意味着劳动报酬在企业总成本支出中所占的比例相对较低,资本的利润较高,从而有能力支付较高的薪酬。相反,那些对资本投资的要求低、新企业易于进入和以竞争性市场结构为特征的行业,其人工成本占总成本的比例较高,属于低工资产业部门,如服装加工业,纺织品、皮革制品生产行业等。

(二) 企业内部因素

企业内部因素主要包括企业的薪酬政策和经营价值观,企业的规模和发展阶段,企业的经济效益与薪酬支付的能力等。

1. 企业的薪酬政策和经营价值观

企业的薪酬政策直接影响薪酬水平的高低。企业的薪酬政策分为对外薪酬政策和对内薪酬政策。对外薪酬政策主要是出于外部竞争的目的,是企业对总体薪酬水平在市场上的定位;对内薪酬政策是企业出于内部激励的考虑,主要体现在企业在员工薪酬管理上的态度、策略,包括薪酬成本的控制,以及薪酬等级、差异的确定等。

企业的薪酬政策与企业的经营价值观联系紧密。一般来说,持有最大产值经营价值观的企业强调员工的劳动生产率,薪酬水平由劳动数量决定,主要表现为货币性报酬;持有最大利润价值观的企业注重薪酬成本的控制,忽视对雇员培训、工作环境改善的投入,倾向于采用劳动力市场中的低位薪酬水平;持有工作生活质量价值观的企业强调以员工为导向,突出人性化管理,薪酬制度设计更加完善,更加注重非货币性报酬对员工的激励作用,薪酬水平较高。

2. 企业的规模和发展阶段

企业的规模主要对管理层人员的薪酬水平产生影响。一般来说,企业的规模越大,管理层人员的管理理念、决策对企业的发展所产生的影响就越大,相应地,对管理层人员的素质要求就越高,其工作的压力就越大,企业需要提供给他们的报酬也就越高。

在企业发展的不同阶段,企业的薪酬水平也不同。在创业阶段,产品的市场占有率不高,投资回收慢,一般处于亏损状态,企业的薪酬水平和福利水平都低于市场平均水平;在发展阶段,产品的市场占有率迅速提高,企业规模迅速扩大,虽然急需追加投资,但薪酬水平较前期仍会有较大的提高,基本与市场持平;在鼎盛阶段,企业高速运转,企业的薪酬制度比较完善,薪酬水平比较稳定,但企业为彰显其实力,也有可能提高薪酬水平;在衰败阶段,企业面临蜕变或解散的可能,企业的经济能力非常有限,因此提供给员工的薪酬水平也就不可能太高,但这也不是绝对的,如有的企业采用了管理者收购和雇员持股计划等,也可能使部分员工的薪酬水平反而有所提高。

3. 企业的经济效益与薪酬支付能力

企业的薪酬水平最终还是由企业的经济效益情况决定的。企业的经济效益直接决定了企业的薪酬支付能力。经济效益好、财力比较雄厚的企业,员工所得的薪酬水平一般都比较

另外,企业的性质、组织结构,以及市场竞争情况也会影响企业的薪酬水平决策。

(三) 员工个人因素

员工自身的因素会对个人薪酬水平产生影响,尤其是在技能/能力薪酬体系中,个人因素更是起到了重要的作用。影响企业薪酬水平决策的个人因素主要有以下三个方面:

1. 个人特征

个人特征主要包括员工的职位、知识、技能、能力和资历等方面。不同的职位等级对应不同的薪酬水平,即使相同职位等级的员工,由于其个人知识、技能、能力的不同,也使得其薪酬存在差异。个人资历是与工作时间、工作经验相关的特征,但不等同于能力。个人特征通常与个人绩效结合起来影响薪酬水平。

2. 个人绩效

现代企业薪酬体系的设计更加注重与绩效挂钩。基于员工绩效的薪酬的优点非常明显,不仅有利于提高生产率,加强团队建设,提高员工工作热情,还有利于改善产品的质量。成就奖金就是一种很普遍的绩效薪酬形式,其他诸如年度奖金、季度奖、月度奖等都属于这种形式,它们是根据员工的绩效评估结果一次性支付给员工的一定数量的货币薪酬。可见,员工个人绩效表现的好坏,也是导致员工之间存在薪酬差异的一个重要原因。

3. 工作差异

工作因素主要包括那些因个人工作的不同而有所不同的因素,包括工作环境、工作技能、工作强度等。一般来说,工作环境越恶劣,工作技能要求越高,工作强度就越大,薪酬水平也就越高。

总之,影响企业薪酬水平决策的因素纷繁复杂,这些因素又不是一成不变的。一旦整个社会的劳动生产率提高,或者劳动力市场的价格发生了变动,或者企业的薪酬战略进行了调整,或者其他环境因素发生了变化,企业都必须根据环境变化对薪酬水平进行动态的调整。但在现实生活中,影响企业薪酬水平调整的最直接的动因还是市场薪酬水平的变化。

第二节 薪酬水平调整

薪酬总体水平一般随经济发展水平和物价水平的上升而同向变动,一般呈刚性需求,即同一岗位和职位的薪酬只升不降。对于企业来说,应根据情况适时地调整薪酬水平。

一、薪酬水平调整的概念及影响因素

1. 薪酬水平调整的概念

薪酬水平调整是指薪酬结构、等级要素、构成要素等不变,而仅调整薪酬结构上每一等

级或每一要素的数额,而使内部一致性和外部竞争性进行综合平衡的过程。薪酬调整是企业薪酬管理中的一项重要工作。

2. 薪酬水平调整的影响因素

除了正常的增薪之外,薪酬水平的调整还受到其他一些因素的影响。例如,企业根据薪酬市场的变化和物价指数的变化,通过补偿员工因通货膨胀或者薪酬市场的整体变化而导致的实际收入无形减少的损失,使员工的生活水平不会降低。再如,企业为了鼓励绩效好的员工,使他们继续保持良好的工作状态,并激励其他员工积极、努力地向他们学习,采取对这部分员工的薪酬水平进行调整的方式进行激励。有的企业会把员工的资历和经验当作一种能力和效率,对已在企业工作一段时间的员工通过提高薪酬水平的方式予以奖励;有的企业为了满足对一些急需专业技能的需求,会在岗位和职务不发生变动的情况下,给具有这些技能的员工提高薪酬水平。

另外,当企业效益好时,会普遍提高员工的薪酬水平;当企业效益不好时,根据企业的实际情况再次进行调整。在薪酬改革、员工调派、增加临时工作任务等情况下,企业也会对全体或部分员工进行薪酬水平调整。

二、薪酬水平调整的原则

在进行薪酬水平调整时,企业需要遵循以下几个原则:

1. 选择薪酬水平调整的政策

企业总体薪酬水平的主要作用是处理与外部市场的关系,实现一种能够保持外部竞争性的薪酬水平。薪酬水平调整是为了贯彻新的薪酬政策,反映了企业决策层是否将薪酬水平作为与外部竞争和内部激励的一个有效手段。

知识链接

不同薪酬水平策略的薪酬水平调整

如果企业为了贯彻领先型薪酬水平策略,就要将企业的薪酬水平提高到在同行业或同地区市场上整个薪酬调整期内都可以维持的优势水平。企业在进行领先型薪酬水平政策的制定时,可以暂时不考虑企业当前的财务状况,不单纯把薪酬作为一种人工成本投入,而是作为一种战略投资,或者说是进行风险投资设计。如果企业调整薪酬水平的期限是每隔一年调整一次,预计当前市场薪酬的年增长率为10%,那么企业的薪酬增长率就必须高于10%,以便在下一个调整期到来之前企业的薪酬水平仍然不落后于市场水平。

如果企业选择了先领先型、后滞后型薪酬水平策略,则可以将企业的薪酬增长率定在5%~10%的水平,这样就可以保证在前半年企业的薪酬水平领先于市场水平,在后半年逐渐与市场拉平。

如果企业选择了滞后型薪酬水平策略,那就以市场薪酬率作为薪酬调整的基准,而后随着时间的推移,到期末,企业的薪酬水平则会落后于市场水平。

2. 对不同岗位和员工实施有区别的调整政策

一些对员工的技能和专业性要求比较强的企业,应该重视经验曲线的作用。所谓经验曲线,是指随着时间的推移,某员工对某个岗位、某项工作的熟悉程度、经验积累乃至感情会越来越深,而有利于员工改进工作方法,提高工作效率,更好、更合理地完成本职工作。这种经验不是永远增加的,随着时间推移,经验的积累也将越来越慢,直至停止。

经验曲线在不同性质的工作之间的作用程度和积累效应是不同的。一般而言,技术含量高的经验曲线的积累效应大,反之则小。从事技术工作的员工,随着工作年限的增加和经验的积累,其研究和开发能力会逐步提高。工作的难度高,需要员工具备较强的创新精神,其经验的积累是缓慢和长期的。这种经验只要稍微增加就可以促进员工的工作能力和工作效率大幅度提高。相反,一些技术含量低、简单易做、非常程序化的工作,其经验积累得就快,达到顶峰的时间相对较短,而且达到顶峰后就不会再继续增加,其经验的价值也不会很高。

3. 确定薪酬水平调整的重点

企业薪酬水平调整的原因和目的不同,决定了调整的重点不同。例如,企业会面临是调整基本薪酬还是浮动薪酬的问题。通常情况下,企业调整基本薪酬或者企业大幅度调整薪酬,是由企业的经济效益、市场变化或政府政策引起的,与员工的个人业绩没有直接关系。而非基本薪酬的调整,如企业提高浮动薪酬,则是为了实施新的企业薪酬政策。前者主要是为了保持企业薪酬的外部竞争性,使企业具有更大的灵活性;后者的重点则是激励员工提高个人业绩,降低企业的人工成本。

一个比较成功的做法是:将两者有效地结合起来,使薪酬水平的调整结合薪酬结构的调整,即在企业普调薪酬的情况下要抓住重点,最好不要同比例地增加每个员工的薪酬,也不要同比例地增加员工的每一部分薪酬。

企业在进行薪酬水平调整时,既要考虑企业战略的变化,具有前瞻性,也要考虑薪酬成本控制问题。企业不考虑财务状况,盲目地追赶市场工资率进行薪酬水平调整,将会导致人工成本迅速上升,企业财力枯竭,其结果反而会达不到预期的目的。

三、薪酬水平调整的策略

薪酬水平调整是薪酬管理中的一项重要工作。薪酬水平调整是一个内部一致性和外部竞争性综合平衡的过程,主要包括基于绩效考核的薪酬水平调整、基于职位变动的薪酬水平调整、基于资历的薪酬水平调整和基于劳动力市场行情的薪酬水平调整四种策略。

(一) 基于绩效考核的薪酬水平调整策略

绩效考核是确定从事某一工作的员工的相对价值的过程。绩效考核可以表明员工工作完成情况的好坏,根据员工的绩效表现,参照已确立的岗位标准,则可在薪酬水平范围内调整其在薪酬水平范围中的位置。

基于绩效考核调整薪酬水平时,必须使薪酬的调整额对员工有意义。通常要考虑以下几个问题:

1. 最低限度有意义的调整额

最低限度有意义的调整额是指员工认为对薪酬水平有意义的改变的最低金额。这一概

念的基本前提是,如果薪酬水平调整前、后的改变量很小,就不能巩固一般员工或优秀员工的绩效,或鼓励他们提高绩效。

2. 组织期望该员工在组织内服务的时间

组织在进行员工薪酬水平调整时,必须考虑组织期望该员工在组织内服务时间的长短,薪酬水平范围应该足够宽,使组织能够持续依据高绩效调整其薪酬水平。企业可以将薪酬水平范围中的中点薪酬作为一个控制点薪酬,用它对应企业中做这份工作的普通员工所能达到的绩效水平可得的薪酬。

课堂案例

根据组织期望该员工在组织内服务的时间调整员工的薪酬水平

如果组织期望某员工做一项工作达到 8~10 年,那么其薪酬水平范围就应该足够宽,使组织能够持续依据高绩效调整薪酬水平。如果没有合理的宽度,绩效水平高的员工很快就调整到了薪酬水平范围的顶点,薪酬的进一步调整也就没有了余地。

当然,这不是说薪酬水平范围越宽越好。如果薪酬水平范围过宽,而基于绩效的薪酬调整额过小,就会使员工要花很长时间才能达到薪酬水平的中点,这同样不利于提高员工的积极性。平衡这两者之间矛盾的最好办法是将薪酬水平范围的中点薪酬作为一个控制点薪酬,而其最低点则由一个普通员工达到称职所需要的时间来决定。假如控制点的年薪酬水平是 21 000 元,员工需要 4 年时间才能达到称职。则从控制点开始,每年以 3% 的差别来设定起点薪酬,那么最低点的年薪酬水平大约就是 18 658($21\ 000 \div 1.03^4$)元。在控制点之上,组织便可以确定怎样来调整绩效优于称职(中点)水平的员工的薪酬水平。假如组织希望在称职水平之上有 25% 的差别,那么只要用这个差别乘以控制点即可,为 2 6250 [$21\ 000 \times (1+25\%)$] 元。

3. 调整的公平性

组织在进行员工薪酬水平调整时,还要考虑调整的公平性问题,必须考虑这种调整对员工的相对薪酬水平差异的影响。因为薪酬水平的差异通常反映了员工所处地位的差异。

课堂案例

为什么员工薪酬增加了也有不满

甲和乙原有的薪酬水平不同,但他们现在的绩效表现都很优秀。如果组织决定对两人都给予 5% 的薪酬水平调整,这时,虽然两者增加的百分比相同,但其实际薪酬水平差别会越来越大,永久性增加绩效薪酬可能恶化不合理的薪酬结构,低薪酬水平的员工可能因永远赶不上高薪酬水平的员工而愤愤不平。这种不同薪酬水平下相同绩效调整率的效应如表 2-2 所示。

表 2-2 不同薪酬水平下相同绩效调整率的效应

单位:元

年 份	甲的薪酬	乙的薪酬	甲的薪酬-乙的薪酬
2014	3 500.00	2 800.00	700.00
2015	3 675.00	2 940.00	735.00
2016	3 858.75	3 087.00	771.75
2017	4 051.69	3 241.35	810.34
2018	4 254.27	3 403.42	850.85

为此,在基于绩效水平进行薪酬水平调整时,既要考虑员工的绩效考核分数,也要考虑其在薪酬水平范围中的位置。表 2-3 是一个假设的基于绩效的薪酬水平调整参考表。

表 2-3 基于绩效的薪酬水平调整参考表

工 资	绩 效				
	优秀	较好	一般	较差	差
4 500~6 000 元	5%	3%	1%	0%	0%
3 000~4 500 元	7%	5%	3%	0%	0%
1 500~3 000 元	9%	7%	6%	2%	0%
0~1 500 元	12%	10%	8%	4%	0%

(二) 基于职位变动的薪酬水平调整策略

在组织的业务流程改进过程中,原定的职位评价要素可能与职位的关联度下降了,须进行调整;也有些因素可能变得不再适合对某一职位的评价,需要从该职位评价的报酬要素中剔除;或者以前不具重要影响的一些要素,现在成了影响员工职位价值的重要因素;等等。这些都决定了要对职位薪酬水平进行调整。基于职位的薪酬水平调整的方法与给职位进行定价的方法相同,它实质上是对职位薪酬水平进行重新定价。基于职位的薪酬水平调整主要是调整职位的相对价值,以重新定位职位的薪酬水平。

(三) 基于资历的薪酬水平调整策略

资历薪酬或工龄薪酬是组织明确通过永久性地提高薪酬水平来激励员工增加在该组织的工作时间的方法。基于资历的薪酬水平调整可以巩固员工获得的知识和技能。从政策设计的角度来看,基于资历的薪酬水平调整可以有直线型、凸型、凹型和 S 型四种类型。这四种类型的薪酬水平调整可根据工作的性质或劳动特点,以及组织的经济实力而定。

(四) 基于劳动力市场行情的薪酬水平调整策略

基于劳动力市场行情的薪酬水平调整是指从薪酬水平的市场竞争力角度调整薪酬水平,使组织内各职位的薪酬水平与市场薪酬水平相一致。其常用的方法是在市场薪酬调查的基础上,组织直接将薪酬水平调整为同行业的薪酬水平,或通过调查确定关键或标杆职位的薪酬水平,然后按照相对价值调整其他职位的薪酬水平,或借助市场薪酬曲线进行调整。

以上四种薪酬水平调整策略各有优劣,企业需要根据实际情况选择合适的策略。

四、薪酬水平调整的方法

薪酬水平调整有以下几种常用的方法:

1. 降低工资水平

工资增加一般是呈刚性上升的,即工资标准随经济发展和物价水平的上升而上升。在一般情况下,同一职位的工资只升不降。因此,当出现通货膨胀时,必然拉动企业员工工资的上涨。由于工资成本大幅度上升,企业难以给绩效优秀者更多的奖励,致使绩效优秀者与绩效平平者的收入差异微小,激励机制失效,这会使实行绩效工资的企业难以运转。一些经营业绩不佳的企业便在薪酬管理上采取短期措施和长期措施两种方式应对难关。

(1) 短期措施。短期措施有工资冻结、延缓提薪、暂停生活补贴等。

(2) 长期措施。长期措施有解雇一些高级管理人员或让他们提前退休;缩短假期,延长工作时间,降低福利标准或者减少福利项目;控制企业非经营性支出;调整奖金计划,将薪酬结构更多地与刺激性奖励联系起来,而不是与固定工资联系在一起。

2. 提高工资水平

提高工资水平可采取以下几种方法:

(1) 奖励性调整。其是指对绩效或贡献突出的员工予以加薪。

(2) 生活指数调整。其是指为了补偿物价上涨造成的实际收入水平下降而给全体员工加薪。

(3) 效益性调整。其是指因企业效益上升而给全体员工加薪。

(4) 工龄性调整。其是指因员工增加了在本企业服务的年限而予以加薪。

3. 工资指数化

工资指数化是指通过工资与物价挂钩来调整薪酬水平。工资指数化的目的是消除市场经济条件下物价波动对员工工资水平的影响,对工资制度实行物价补偿。其根据物价指数的变动而相应调整工资,使工资的增长高于或至少不低于物价的上涨。在工资表上,只列出等级工资的指数,实际工资的货币额等于工资指数乘以最低生活费,最低生活费则随物价的变动而变动。

五、薪酬水平的调整过程与确定方法

(一) 薪酬水平的调整过程

1. 通过薪酬调查掌握与本组织有关的劳动力市场的流行薪酬率

首先,通过市场薪酬调查,在了解竞争对手薪酬水平状况的基础上调整本组织的薪酬水平,使之比竞争对手的薪酬水平更具竞争力。其次,通过市场薪酬调查,了解同行业和相关劳动力市场的流行薪酬率,在此基础上把本组织的薪酬水平调整为同行业的薪酬水平。或者先确定某些标尺类工作的薪酬水平,然后按照相对价值调整其他工作的薪酬水平。所谓标尺类工作,是指从那些候选的工作中筛选出的最具有关键意义的、可用作与其他工作对比

的工作。薪酬调查的结果通常包括各种工作的最低小时薪酬、中位数小时薪酬、最高小时薪酬和平均小时薪酬。

2. 调整、确定各等级的薪酬水平

结合对薪酬调整原因的分析,运用下面介绍的“薪酬水平的确定方法”中所介绍的方法来调整、确定各等级的薪酬水平。

(二) 薪酬水平的确定方法

薪酬水平的确定实际上就是制定员工薪酬的高低,其主要方法有以下几种:

1. 薪酬平均率法

薪酬平均率法可用公式表示为

$$\text{薪酬平均率} = \text{实际平均薪酬} \div \text{薪酬幅度的中间数}$$

薪酬平均率三种值的不同含义如表 2-4 所示。

表 2-4 薪酬平均率三种值的不同含义

薪酬平均率的值	具体含义
>1	用人单位支付的薪酬总额过高,实际平均薪酬超过了薪酬幅度的中间数
<1	用人单位支付的薪酬低于薪酬幅度的中间数,或大部分职位的薪酬水平都在薪酬中间数之下
=1	用人单位所支付的薪酬总额符合平均趋势

用人单位可根据本组织的薪酬平均率情况等来确定本组织的薪酬水平。

2. 增薪幅度法

增薪幅度是指组织内全体员工平均薪酬水平增长的数额,一般以一年为核算单位。其相关公式为

$$\text{本年度的平均薪酬水平} = \text{上一年度的平均薪酬水平} + \text{增薪幅度}$$

3. 最低工资水平法

最低工资是指国家和地方政府立法所规定的,用人单位在不破产的情况下,以及劳动者按照合法的劳动合同从事了规定的劳动后,劳动者应得或用人单位应付给劳动者的最低劳动报酬。用人单位必须执行国家和地方政府对最低工资水平的规定,使本单位确定的薪酬水平符合相关法律的规定。

4. 综合因素法

综合因素法是指综合考虑经济发展水平、劳动生产率水平及其增长情况、就业水平和社会平均工资水平、居民生活费用价格指数的变化趋势、大多数企业的支付能力、社会救济金和失业保险金水平等影响薪酬的因素后来合理地制定薪酬水平的一种方法。

上述四种方法中,第四种方法是最常用的方法;而第三种方法必须被执行采纳,因为它是法律上的明文要求。

第三节 薪酬调查的概念、作用与类型

一、薪酬调查的概念与作用

（一）薪酬调查的概念

薪酬调查就是通过一系列标准、规范和专业的办法,对市场上各职位薪酬信息进行分类、统计和分析,形成能够客观地反映市场薪酬现状的调查报告,为本组织建立薪酬体系、制定薪酬策略、进行薪酬预测提供决策依据和参考的系统的过程。薪酬调查有两方面的含义:一方面是针对外部市场的薪酬调查,另一方面是针对本组织内部的薪酬满意度调查与收集员工的合理化建议。针对外部市场的薪酬调查主要是为了实现本组织薪酬的外部公平性和竞争性,针对组织内部的薪酬满意度调查主要是为了实现本组织薪酬内部公平性。

企业在进行薪酬调查时,要调查以下几个方面的薪酬信息:

1. 外部信息

外部信息主要是指相同地区和行业中相似性质、规模的企业的薪酬水平、薪酬结构及其变动情况,影响企业薪酬制定的各项经济因素,以及政府的有关法律、法规和政策等。一个具有挑战性的薪酬设计必须是基于市场的,人力资源市场乃至全国经济领域的各项经济指标都将直接影响工资增长率。对薪酬策略产生影响的经济指标主要有国家的宏观经济政策、失业率、消费指数和国民生产总值的增长速度等,是企业在制定和调整薪酬方案时可参考的资料。

2. 内部信息

内部信息主要是指员工的薪酬满意度和合理化建议。员工薪酬满意度调查的功能不仅在于了解有多少员工对薪酬是满意的,还在于了解员工对哪些方面不满,以及对薪酬管理的建议,进而为制定新的薪酬体系打下基础。

现实中,薪酬调查不可能对企业内部的所有职位及所有薪酬信息逐一进行调查。因此,在大多数情况下,薪酬调查旨在确定基准职位的薪酬水平,其他职位的薪酬水平可以根据其相对价值和基准薪酬水平进一步确定。

（二）薪酬调查的作用

企业通过薪酬调查,可以增加对竞争对手的了解,有助于企业及时调整自己的薪酬战略;薪酬调查的结果对企业实现薪酬在效率、公平、合法等方面的目标也有重要的影响。具体说来,企业薪酬调查的作用主要体现在以下几个方面:

1. 为调整薪酬水平提供依据

大多数企业都会定期对自己的薪酬水平进行调整,而调整的依据一般包括生活成本变动、员工绩效改善、企业的经营状况与支付能力等,或者是随着竞争对手的薪酬水平有所变化而进行调整。企业及时掌握竞争对手的薪酬变化和市场环境的变化,可以有针对性地制定自己的薪酬调整对策,以免在人力资本市场和产品市场的竞争中处于不利地位。因此,企

业进行薪酬调查有时比企业内部的岗位评定更为重要和有效。

以往国内企业在制定薪酬体系时,比较重视薪酬水平的内部一致性,也就是通常以某岗位的工作内容、工作技能的复杂性为基础来确定薪酬水平,这样就容易忽视薪酬水平的外部竞争性。现在大多数企业开始重视薪酬水平的外部竞争性,许多企业逐渐从以岗位为基础的薪酬体系转向以人力资本为基础的薪酬体系。例如,在以人力资本为主要竞争优势的行业中,企业中的许多职位的薪酬往往更依赖于市场薪酬水平的调查结果,以保持其外部竞争性。因此,企业需要通过薪酬调查获得相关信息,为调整薪酬水平提供依据。

2. 为调整薪酬结构提供依据

薪酬结构主要是指不同职位、不同技能之间薪酬水平的对比关系。决定薪酬结构的因素有外部因素和内部因素。由于竞争环境的变化,企业在确定薪酬结构时更加重视薪酬的外部竞争性,极端情况是直接根据市场薪酬水平确定企业的薪酬结构。薪酬调查可以为优化薪酬的内部结构提供有价值的参考信息。例如,企业可以工作评价结果与薪酬调查结果比较的结果来确定和调整薪酬等级,实现内部一致性与外部竞争性之间的统一。

3. 获得最佳薪酬要素组合

过去的薪酬调查往往集中在基本薪酬。随着总薪酬战略的应用,薪酬调查更关注与总薪酬相关的调查。调查内容包括基本工资、可变工资、津贴、福利,以及薪酬管理的内容、方式和过程等。通过这些调查,企业可以发现激励与总薪酬之间的关系,从而在不增加或少增加薪酬成本的前提下重新调整薪酬要素组合。

4. 评估竞争对手的人力成本

一些企业,特别是那些竞争性激烈行业中的企业,如零售企业、快速消费品企业等通常运用薪酬水平调查数据来对其竞争对手的产品定价和生产制造成本进行财务分析,进而评估其人力成本总额。人力成本从一定程度上反映了企业的获利能力和利润率,可以作为本企业制定竞争战略的依据。

5. 为制定薪酬预算和控制人力成本提供依据

薪酬水平调查结果是企业进行薪酬决策的重要依据之一,最终会通过薪酬体系的实施影响企业薪酬的公平、公正、合理这一目标。企业的人力成本和产品竞争力往往会受到薪酬水平调查结果的影响。因为企业总会根据这一调查结果来确定自己的薪酬预算,进而确定本企业的人力总成本。企业只有制定了薪酬预算,并有效地控制人力成本,才能较为准确地预测企业的利润率,从而制定出更为合理的竞争战略。

6. 了解薪酬管理发展的新趋势

企业薪酬调查所要了解的数据中,除了基本薪酬这些简单的信息外,还应包括奖金、福利、长期激励、休假等各种福利制度,以及加班时间、各种薪酬计划等方面的信息,甚至包括其他企业的员工流动率、加薪频率等信息。因此,企业可以借此了解某些新型的薪酬管理实践在企业界的应用情况。例如,通过薪酬调查,企业可以了解其他企业在宽带薪酬、能力薪酬、自助式福利等方面的最新应用情况,有助于企业判断自己是否有必要顺应潮流,来实施某种新的薪酬管理实践。

二、薪酬调查的类型

1. 政府部门薪酬调查

政府部门薪酬调查是指由国家劳动保障、统计等有关政府部门组织实施的调查,以在全国范围内各个行业的薪酬水平做出总的评估,了解各行业的薪酬现状,从而为社会提供工资成本指数和有关薪酬的其他数据,发挥行业的宏观指导功能,促进人员的合理流动。

(1) 企业使用政府部门薪酬调查后发布的信息有以下几个优点:

① 由于政府部门薪酬调查的主要目的之一是发挥国家的宏观调控作用,所以这类调查所得的信息都是免费的,企业可以无偿地使用这些信息,从而节省企业自己调查的成本。

② 由于这些信息是由国家调查得来的,故具有很高的权威性、准确性,可以使企业实行的最低薪酬有了法律依据,避免违反国家关于最低工资方面的有关规定,免于企业陷入不必要的纠纷。

③ 由于政府部门的薪酬调查是全国性的,涉及各个行业,调查了员工的工资收入,以及其他与工资直接相关的薪酬项目,甚至员工的工作时间等,可极大地为企业薪酬体系的制定提供丰富的参考信息,使企业可以全方位、多层次地设计自身具有竞争力的薪酬结构。

(2) 企业在使用政府部门薪酬调查后发布的信息时,要注意以下两点:

① 由于此类调查是全国范围内的,其范围之广、难度之大,使调查特别耗时,具有时间的滞后性,所提供的薪酬信息往往不是最新的,在信息的及时性和有效性上会大打折扣。

② 由于此类调查的覆盖面广,使得不可能对行业内的每一个职位都进行详细的调查,而只能选择行业中最具有代表性的基准职位,即那些高度标准化的职位,从而不能满足企业对个性化信息的需求。

2. 企业为主体的市场薪酬调查

企业为主体的市场薪酬调查即企业根据自身的实际需要,应用各种合法的手段,有针对性地组织人员对其所在行业内的竞争对手的薪酬进行全面而细致的调查,以获得相关企业各职位的薪酬水平及相关信息,再对所收集到的信息进行统计和分析,进而在此基础上结合企业自身的战略目标和经营绩效来确定本企业薪酬水平的市场定位,为制定自身的薪酬体系提供保障,增强企业在劳动力市场、产品市场上的竞争力。

此类调查的针对性很强,有利于满足企业的个性化需要,能够得到最新的薪酬动态,以及深化对竞争对手的认识。但在实际中,企业可能因为以下几个方面的原因而不选择自行实施调查:

(1) 薪酬调查是一项非常烦琐的工作,需要花费大量的人力。大多数企业都没有合格的员工从事这项工作;即使有,他们也没有空余的时间从事这项工作。

(2) 被调查企业不愿把自己的薪酬信息透露给竞争对手;即使勉强同意,由于薪酬体系是企业获得竞争优势的重要保障,属于商业机密,因此,其所提供的信息也可能是不完全或不具有代表性的。这些方面的因素均会使企业自己调查的风险很大。

(3) 调查的成本昂贵。由于企业不是专门的薪酬调查机构,如果进行这项工作,就要求企业必须设计一套完整的调查方案并实施,必然要投入大量的人力、物力、财力,会使得企业的成本增加。这些成本包括调查人员的工资和福利,以及各种调查的费用。更为严重的是,

还有可能造成参与调查员工的精力分散,进而影响到组织的正常运作。

近年来,企业与企业之间的相互调查悄然兴起,它是指通过企业之间或协会等机构进行联合调查,以了解行业组织的薪酬标准,确保企业在劳动力市场上的竞争优势。

3. 商业性薪酬调查

市场上存在着大量的专门从事商业性薪酬调查的咨询公司,这些公司向企业提供专门的薪酬调查服务,并收取一定的佣金。咨询公司调查的最大优点在于能为企业提供个性化的薪酬调查。咨询公司在市场薪酬调查方面积累了大量的经验和数据,能准确地按照企业的要求进行相关的岗位薪酬调查,并对企业薪酬结构的设计提供合理化的建议。另外,作为中介机构,由于和其他企业不存在利害关系,相比较企业而言,咨询公司更容易从其他公司获得相关薪酬信息,因而其薪酬调查的结果也就更具有真实性,更有价值。企业委托专业机构调查还能够减少企业人力资源部门的工作量,避免企业之间大量的协调工作,还拓宽了信息获取的渠道。

商业性薪酬调查的不足之处是要支付一笔很高的费用,并且咨询公司的信誉也是至关重要的。此外,企业还要让咨询公司不能随意将企业的薪酬水平、政策等机密性资料和调查的结果透露给竞争对手,不能做出任何有损于企业的行为。

4. 专业性薪酬调查

专业性薪酬调查是指专业协会针对薪酬状况所进行的调查。

在实际应用中,企业薪酬调查并不是简单地运用某一种方法,更不是几种方法的简单叠加,而是结合企业的实际情况,有选择地使用一种或多种薪酬调查方法。

第四节 企业外部薪酬调查

企业外部薪酬调查通常有以下几个步骤:

一、明确调查的目的

企业实施薪酬调查之前,首先应当清楚调查的目的和调查结果的用途,这样才能有效地组织调查。企业薪酬调查的根本目的是帮助企业建立合理的薪酬结构,根据市场薪酬水平确定企业的薪酬水平,使企业薪酬在市场上具有竞争性,能吸引、留住企业所需的人才。因此,薪酬调查的结果多为薪酬标准的制定、薪酬水平的调整、薪酬预算的制定、人工成本的控制,以及整体薪酬水平的调整、薪酬差距的调整、薪酬晋升政策的调整等提供参考和依据。例如,如果调查的目的是就某一职位制定薪酬标准和调整某一职位的薪酬水平,那么就只需对某一职位的市场薪酬进行调查就可以了;如果调查的目的是制定薪酬预算或控制人工成本,那么就要对某些职位或企业中的所有职位进行调查。

录用新人时,要根据应聘者的个人条件,通过对比市场数据确定薪酬;员工职位调整时,就需要确定职位差异,结合个人能力,在了解不同职位的薪酬特点后制定出薪酬调整方案;年度薪酬调整时,要根据企业的收益情况,参考收集的市场信息来确定年度调整比例,拟定薪酬调整规划;企业进行业务拓展时,要摸清当地的情况,合理设计薪酬,做到人员激励与人

工成本并重。

不同企业或同一企业发展的不同阶段,存在不同的薪酬调查的需求和目的;企业所面临的产品市场和劳动力市场的状况因时而异,企业薪酬调查的侧重点也会随之变化。基于此,相关的调查范围、基准岗位、调查内容,以及调查数据的收集和分析方法等都会有很大的差异,随之而投入的人力、物力、财力也有所不同。因此,企业在进行薪酬调查之前必须明确调查的目的,可思考以下问题,以更好地明确调查的目的:

- (1) 员工对薪酬不满意的地方主要有哪些?
- (2) 哪些岗位的流动率最大且最难招到人才?
- (3) 哪些岗位上存在质量和效率的问题?
- (4) 哪些新岗位在企业内部没有可参照的薪酬标准?
- (5) 企业的薪酬和产出比率是否存在问题?
- (6) 是需要对企业的整体薪酬水平进行调整,还是对个别岗位的薪酬水平进行调整?
- (7) 调查的最主要目的是制定薪酬预算还是控制人力成本?

二、选择准备调查的职位与所要获得的薪酬信息

(一) 选择准备调查的职位

企业如果确实需要通过自己进行薪酬调查才能达到自己的目的,接下来要做的就是确定调查哪些职位,是某些类型的职位,还是所有类型的职位。例如,如果企业的目的在于确定管理人员的薪酬,那么只要调查企业高层管理人员和部门经理一级职位的薪酬就可以了;如果企业想要了解的是专业技术类职位的薪酬,就需要将相关职能领域中的整个职位族都纳入调查范围,因为这类职位之间的薪酬差异往往并不体现在工作内容本身,而是更多地体现在它们所要求具备的专业技能层次的差异上。然而,即使已经确定了准备调查的职位的范围,企业也必须选择在调查中所使用的典型职位。这是因为考虑到调查的时间和费用,不可能对所有的职位都展开调查,只能对其中的典型职位进行调查,然后再将调查获得的数据运用到其他非典型职位上。

(1) 企业在进行薪酬调查时,应先对所调查的职位进行明确而清楚的描述。在职位调查中,所使用的职位说明书必须采用比较常见的职位名称。首先,用一两句话描述某一职位的主要职责或目标;其次,以简明扼要、通俗易懂的语句列出该职位最为重要的一些职能和职责,即该职位所从事的主要活动;最后,要准确描述职位目的,也就是该职位对企业的主要价值和贡献,以及任职者的基本素质要求,即该职位对任职者的知识、学历、经验、能力等方面的要求。

同样的职位名称,可能其工作内容相差特别大,或者对任职者的基本素质要求有很大的差别,尤其是国内,职位体系比较混乱,如同样是“行政部经理”,在有些单位可能主要从事后勤、保安等工作,而在有些单位可能还从事人事工作。因此,在进行薪酬调查或使用薪酬调查结果时,为了保证薪酬调查结果的准确性和可靠性,一定要注意调查职位的职位描述是否包括本企业相应职位的职位描述;并且,应将调查职位所提供的职位描述与本企业相应职位的职位描述进行比较,再确定本企业相应职位的薪酬水平。

(2) 企业在进行调查前要确保本企业的职位有清晰的职位层次。因为某些职位族可能包括不同层级的职位,如人力资源职位族就可能包括人力资源总监、人力资源经理、人力资

源专员等职位。每个企业可能会有不同的职位族,即使是同样的职位族,其内部所包括的职位层级可能也不一样。因此,调查的职位族所包括的职位层级数极有可能与本企业的职位层级数不一致。即使两者的职位层级数相同,每一层级职位的职位描述也有可能不一样。在实际操作过程中,企业一定要注意薪酬调查报告中对职位层级的说明,然后根据这些数据进行分析,以确定本企业每一层级职位的薪酬水平。

(二) 选择所要获得的薪酬信息

同样的职位在不同的组织中所获得的价值评价是不同的,它们在不同的组织中获得的报酬方式也是不同的。有些企业给予某个职位的基本薪酬可能不是很高,但是奖励性的浮动薪酬或福利可能很好。因此,薪酬调查如果仅仅包括基本薪酬部分,那么调查所获得的薪酬信息实际上是无法反映市场一般状况的。因此,企业在选定了调查对象和拟调查的职位之后,还必须确定应将哪些薪酬组成部分纳入调查范围。通常情况下,薪酬调查所涉及的薪酬信息包括以下几个方面的内容:

1. 基本薪酬及其结构

企业在进行薪酬调查时,要询问被调查者在某一具体日期的基本薪酬水平。为了减少数据处理的负担,应当指明要求被调查者填写的基本薪酬水平是年薪、月薪还是小时工资。

通常情况下,企业不可能对在同一职位上工作的所有员工都按同一种工资率支付。也就是说,即使员工处在相同的职位上,由于工作绩效和工作经验等方面的差异,不同的在职者所获得的基本薪酬也是有差异的。因此,单纯获得一个平均的基本薪酬数据不足以搞清楚其他企业是如何管理好其内部薪酬结构的。为了全面掌握目标企业的基本薪酬支付情况,可以考虑要求被调查者填写被调查职位的薪酬浮动范围,即薪酬跨度的最低值、最高值和中间值,这有助于确认被调查企业所提供的基本薪酬数据是否准确。因为从理论上讲,基本薪酬既不能低于薪酬浮动范围的下限,也不应高于其上限。

2. 年度奖金和其他年度现金支付

许多企业都向员工提供年终奖,这种年终奖通常是与企业的经营业绩挂钩的,有时也会以年底双薪或者相当于几个月薪水的方式发放;但是,有些企业却不提供这种年底的奖励。因此,在薪酬调查中,调查者必须向被调查企业询问其在过去的一个财政年度中对某一职位上的人所支出的实际奖金数量。不过,要强调所填写的必须是年度的平均数值,以避免将一些在年中才调入的员工的奖金作为年度奖金数据来提供。此外,除了具体的奖金数额之外,最好再了解一下被调查企业所支付的奖金占该职位基本薪酬的百分比是多少。这些信息都有利于调查者做更为详细的验证和分析工作。除了传统的年终奖之外,越来越多的企业实行利润分享、收益分享和一次性加薪等各种现金奖励支付方式。因此,在调查中,要确保将所有这些可能出现的年度现金支付形式都包括进来,否则就会导致被调查职位的薪酬水平被低估。

3. 长期激励计划

随着股票市场的发展和企业管理实践的变化,在企业的高级管理人员和高级技术人员当中,长期激励计划已成为一种越来越重要的报酬方式,股票期权已经逐渐取得了与基本薪酬和短期绩效奖励相同的重要地位。因此,在薪酬调查中不能忽视对这类报酬要素的调查。

在很多企业中还实行员工持股计划,员工所持有的股份数量在很多时候与员工所承担

的职位是有一定的关系的。因此,即使对一些普通职位进行调查,可能也需要询问是否对其实施了股票所有权计划。

4. 各种补充福利计划

在福利方面,有许多企业已经在国家法定的福利项目之外为员工提供各种补充福利,如补充养老保险、健康保险、人寿保险、伤残保险和休假福利等。这些福利支出对员工来说也是一种收入形式,虽然不是以现金形式表达的,但是可以转化为具体的现金金额。在福利较优厚的企业和福利较少的企业中,员工的基本薪酬很可能会有一定的差异。因此,收集企业福利开支方面的信息,对于完整理解企业的薪酬水平也是很重要的。另外,如果被调查的职位属于高级经营管理职位,如乘坐头等舱旅行、使用企业的专机和汽车、企业提供家庭保安服务、企业提供俱乐部成员资格,以及公司提供家庭理财咨询之类的特权或者福利,虽然这些福利在这些职位上的人的收入中所占的比重不会很大,但是仍然被看成非常重要的薪酬成分。

5. 薪酬政策和管理方式等方面的信息

在进行薪酬调查时,除了询问直接薪酬和间接薪酬外,调查者还可以考虑是否应当询问一些关于薪酬政策和管理方式等方面的情况,如包括被调查企业的加薪时间与加薪百分比、加班政策、轮班政策、试用期时间、刚毕业学生的起薪、薪酬水平的地理间差异、员工异地调配时的薪酬处理,以及兼职员工的薪酬管理等。

薪酬管理方式包括薪酬支付的时间、内部薪酬信息的保密程度,以及有关薪酬方面的沟通方式、反馈渠道、员工满意度调查情况等。

在薪酬调查中,如果所调查的职位属于企业高层、中层管理职位或者监督类的职位,那么询问被调查者关于某一职位的权限范围(如管辖的员工数量及其类型、所支配的预算金额等)也是非常重要的。因为这些信息有助于判断某一职位在企业中的地位。当然,在大多数情况下,被调查者乐于提供的是某一职位所管辖的员工数量;至于一些财务方面的信息,如某一职位所负责的资产规模大小或负责完成的销售额多少等方面的信息,被调查者通常是不愿意提供的。因此,调查者可以考虑回避比较敏感的信息,让被调查者提供一些有助于数据分析但又不太敏感的信息,如在房地产行业询问某职位所负责管理的平方米数,在医疗行业询问某一职位所负责的病床床位数等。

三、确定调查的劳动力市场范围与调查对象

1. 确定调查的劳动力市场范围

企业在进行薪酬市场调查之前,必须对企业薪酬所面临的内部和外部环境进行分析,以确定企业外部薪酬市场调查的对象。企业的外部环境分析包括行业状况、竞争状态、产品市场需求、劳动力状况等。企业内部环境主要包括核心职能、现有薪酬、经济承受能力、成本结构等。通过对企业所处的内部和外部环境进行分析,可以界定企业市场薪酬调查的相关劳动力市场。相关劳动力市场的界定取决于薪酬调查的目的,即要确定薪酬水平、薪酬结构还是评估对手的劳动力成本。相关劳动力市场应界定为与本企业存在竞争关系的其他企业,主要包括以下三个方面竞争关系的企业:

- (1) 与本企业从事相同行业或具有相同技术员工的企业。

(2) 与本企业在某一地域范围内竞争人才的企业。

(3) 与本企业竞争同类产品或服务的企业。

职位技能水平与地理范围是界定相关劳动力市场的两个重要维度。一般来说,相关劳动力市场随着职位技能水平的不同而不同,所涵盖的企业可以是为同一职位或技能展开竞争的企业。对于技术水平要求较低的职业,如对文员、一般技术人员的薪酬调查,调查的区域应该是与本企业在地理位置上比较接近的区域;而对高技术职位的薪酬调查,调查的区域应该是全国劳动力市场,甚至是国际劳动力市场。

组织所在的行业是影响薪酬水平的一个重要因素。因此,调查所包括的行业也是应该考虑的一个问题。对于低层级的职位来说,行业之间的薪酬水平差别并不大;而对于中高级管理人员和技术人员的薪酬水平调查,最好是选择与本企业竞争人才的行业进行调查。

2. 明确调查对象

一般企业员工较多,内部职位划分明确,薪酬制度和福利计划完善,可以提供更加准确、丰富的薪酬数据。因此,很多咨询机构按照行业内的企业排名名单选择薪酬调查的对象。因为这样可以保证被调查的企业在行业内具有一定的影响力。从统计学的观点来看,调查样本的容量越大,越有可能消除各种影响因素,缩小误差,反映薪酬的真实水平。因此,如果要求调查结果的准确度很高,那么样本的容量就要很大。但更多的样本意味着更高的调查成本,在预算约束的条件下,能够调查的样本是有限的。因此,在进行薪酬调查时,要尽可能在既定的条件下得到期望的结果。

具体来说,需要进一步分析哪些组织从特定的劳动力市场上雇用员工,哪些组织有足够的所需调查的特定职位等。由此可从既定的市场中确定调查对象。对于一个调查组织来说,没有一个组织是本组织所有职位的竞争者。有些组织可能是管理支持/文员职位的主要竞争者,而另一些组织可能是信息系统/数据处理领域的竞争者等。这就意味着为了获得不同种类职位的薪酬数据,必须对不同的组织进行调查。

如果调查的目标之一是确定组织规模或者组织经营绩效差异对组织高层管理职位的浮动薪酬数量的影响,那么调查对象的构成中就应包括在组织规模或经营绩效方面有较大差异的各种不同类型的组织。调查样本的数量多,对数据做回归分析或进行分类分析的效果才会好。但是,调查样本的数量会受到时间和预算方面的限制。当然,调查所需要的最低样本规模在很大程度上取决于职位的类型。

四、选择调查方法与实施调查

(一) 选择调查方法

调查的目标不同、对象不同,选择的调查方法是有差异的。通常,一些较明确、简单、规范的岗位只需简单收集信息就可以实现目标,因此可选择简单的调查方法来获得信息,如可企业之间相互调查、委托调查、公开信息收集调查等;反之,则需要使用较为复杂的调查方法才能实现薪酬调查的目的,如进行调查问卷调查。

企业常用的外部薪酬调查方法有以下几种:

1. 企业之间相互调查

那些有着良好的对外关系的企业比较适合采用这种方法。因为与同行之间有着较为紧

密的合作关系,能够较为轻松地获得所需的薪酬信息。

2. 委托调查

委托调查是指委托商业性、专业性的咨询公司进行调查。企业需要确定薪酬水平的岗位难以在类似企业中找到对等的岗位,或者本企业属于新兴企业,面临某些岗位确定薪酬水平的困难时,可考虑选择咨询公司收集所需的信息。委托调查所花的费用将比企业之间相互调查要多得多。

3. 公开信息收集调查

公开信息收集调查是指调查政府公布的信息,如政府每年定期公布的劳动力市场指导价;有关的专业协会或学术团体提供的数据,报纸、杂志、网络上的数据等。但是,这些数据的特点是针对性不强,如政府所做的薪酬调查侧重于对宏观信息的收集和调查,侧重于面而不是点;专业协会或学术团体的薪酬调查也不可能面面俱到,不能完全满足企业的需要,只能用于在宏观方面的参考。另外,企业不可能完全免费使用政府或协会、学术团体,以及报纸、杂志、网络上的薪酬数据,只是其费用相对于委托调查更为便宜。

4. 问卷调查

企业之间相互调查、委托调查、公开信息收集调查用于少数的、规范的岗位薪酬调查是切实可行的,用于大量的、复杂的岗位薪酬调查则是不可行的。事实上,大约20%~25%的企业通过正式的问卷调查来实现薪酬调查目标。

调查问卷的设计是一项重要的工作。调查问卷的内容可分成以下三个方面:

(1) 有关公司的资料。例如,公司名称、地址、联络人的姓名、雇员人数、公司规模、营业额、经营的行业、公司资产等。

(2) 有关薪酬的资料。

① 有关现金方面的资料,如各种职位的基本薪酬、平均收入、最低及最高薪酬、奖金(长期或短期)、持股分红、津贴、加班费等。

② 有关福利方面的资料,如补充医疗保险等。

③ 有关薪酬的调整情况、管理的政策及惯例、薪酬结构、假期及工作时数等。

(3) 有关职位及雇员的信息。

① 有关日期信息,如要清楚列明薪酬调查的起讫日期,通常是一年。

② 有关职位信息,注意所调查的职位信息必须与预先拟好的工作说明书互相比对,以保证所描述信息的一致性。

③ 有关雇员信息,如雇员从事该工作的工龄、教育水平等各种任职资格等。

设计薪酬调查问卷时要注意:确保问卷易读、易懂、易回答;将问题和每一页纸都标上页码,以便于将来以数据分析的方式来组织数据的收集格式;为回答者留出充足的书写空间;每一个问题只提问一个信息;在结尾留下一个开放式问题;在关键句子下加横线或者字体加粗;提供调查者的联系方式,以使被调查者有问题时可以联系;如果调查将再次重复进行,则可以请求被调查者对调查的内容和方式等提出意见和建议,以便下次调查时进一步完善。

作为一种数据收集载体,薪酬调查问卷的设计应当尽量考虑被调查者使用的方便。无论最终的调查是以书面问卷的形式还是以电子文件的形式进行,都是如此。为了确保所有的被调查者都能够以相同的方式回答问题,最好准备一份详细的问卷填写说明。

在调查问卷设计完成之后,最好是先做一次内部测试,调查者可以将自己的数据试着填写一遍,或者请不参与调查的其他被调查者试着填写一遍,以发现需要改进的问题。在实施调查的全过程中,调查者还需要与被调查者保持联系,以确保有足够的问卷能够得到回收。

从时间的角度来看,调查者最好是在与被调查者初次接触之后的2~4周内将问卷寄给被调查者。作为一种常见的规则,如果调查的职位在10个左右,那么应当给被调查者提供2~3周的时间来填写问卷;如果调查的职位在35个左右,那么要给被调查者留出4~6周的时间来填写问卷。

(二) 实施调查

实施调查时,资料的收集可以采用寄发问卷及面谈两种方式。除个别情况外,电话访问通常并不合适,因为薪酬调查需要较多的详细资料,答问卷的人往往需要翻阅记录资料才能回答,不能在电话中马上作答。

由于薪酬涉及企业机密,因而在寄发调查问卷前要先与薪酬调查相关企业总经理进行沟通。在与薪酬调查相关企业总经理沟通好后,向企业寄发问卷也要讲究方式:一是直接向被调查企业总经理寄发,对于规模较大的企业可直接向人力资源部经理寄发;二是能够上门发送问卷的最好直接上门发送问卷,不能直接上门的可采取特快专递、传真和电子邮件的方式邮寄、传送和收集问卷。

在给薪酬调查相关企业寄送问卷时应附一封专函,以解释调查的目的,感谢对方的合作,保证资料保密,并详细解释填写问卷时要注意的问题,使被调查企业有足够的时间组织人员填写与回收问卷。寄出问卷后一段时间才回收,给填写问卷的人足够的时间查找资料和回答问题。如果必要和条件许可,可再用电话联络被调查者面谈。面谈时可以当面向被调查者解释一些其不清楚或有疑问的地方,也可以证实被调查者是否正确填写问卷。

问卷收集回来后要及时进行核对,以便及时与被调查者进行沟通与修改。如果问卷调查再配以专业人员面谈,则调查的效果会更好。这是因为,在薪酬调查中,确保职位的可比性往往是数据收集最重要的一个问题,而专业调查人员与企业中的薪酬管理专业人员的直接面谈无疑有助于提高数据的有效性。在双方面谈的情况下,他们比较容易对不同企业间的相应职位进行比较,调查者能够就一些特殊问题直接征求被调查者的看法。

五、统计、分析调查数据

薪酬调查只是一种手段,得出薪酬调查的数据并不是最终的目的,其最终目的是通过对调查得出的数据进行分析,得到人力资源市场的整体资料 and 变化趋势,并借此为企业设定薪酬策略和管理薪酬提供依据。

对调查所得的资料进行初步审阅,若资料并无重大的错误及矛盾,可将资料输入计算机,计算出每一职位的最高和最低薪酬水平,可用简单平均数法、加权平均数法和中位数法计算;再将职位评价中所获得的职位点值与由薪酬调查所得的对应薪酬数据相结合,进行统计学分析,绘成薪酬政策线;然后将资料分析后,归类 and 编制成图表,作为确立薪酬水平的依据。

薪酬数据的分析方法一般有频度分析、趋中趋势分析、离散趋势分析和回归分析等。

（一）频度分析

频度分析是一种简单而直观的方法,是将所得到的每一职位相对应的所有薪酬调查数据从高到低进行排列,然后看落入每一薪酬范围之内企业的数目。

（二）趋中趋势分析

趋中趋势分析通常有三种方法,分别是简单平均数法、加权平均数法和中位数法。

1. 简单平均数法

简单平均数法是一种最为常见的分析方法。它不考虑在不同的企业中从事某种职位工作的员工人数之间的差异,对所有企业的薪酬数据均赋予相同的权重。在操作层面上,它通常是将与特定职位相对应的所有数据简单相加,再除以参与调查企业的数目,从而求出平均值。这种方法使用起来比较简单,但是极端值有可能会破坏结果的准确性,所以有些企业会首先用频度分布将极端值剔除掉。当调查者所获得的数据不能全面代表行业或者竞争对手的情况,或者因一些重要的目标企业拒绝参与而导致数据不完善时,采用简单平均数法是最好的选择。

2. 加权平均数法

采用加权平均数法,不同企业的薪酬数据将被赋予不同的权重,而权重的大小取决于每一企业中在同种职位上工作的员工人数。也就是说,某企业中从事某种职业工作的人员数量越多,则该企业提供的该职位的薪酬数据对该职位的最终平均薪酬数据的影响也就越大。在这种情况下,规模不同的企业实际支付的薪酬状况会对最终的调查结果产生不同的影响。因此,采用这种方法求得的最终结果也就比简单地求平均值更为科学。在调查结果基本上能够代表行业总体状况的情况下,采用加权平均数法是最好的选择。

3. 中位数法

中位数法是指将收集到的职位薪酬数据进行升序或降序排列,然后取恰好位于中间的那个薪酬水平数值。这样分析方法最大的好处是可以排除极端高或极端低的薪酬数据对平均数据的影响。不过,这种方法对数据的分析也是相当粗略的,只能显示出当前薪酬水平的大概情况。

（三）离散趋势分析

描述离散趋势的指标主要有标准差、四分位和百分位。

1. 标准差

标准差反映的是薪酬数据离散的程度。标准差越大,值越分散,即偏离平均值越大。

2. 四分位

四分位是将所有的薪酬数据从小到大排列,以 25%、50% 和 75% 三个百分比将数据分为四组。处于第一四分位数的薪酬数据位于最低的 25% 的范围内;处于第二四分位数的薪酬数据位于 25%~50%;而处于第三、第四四分位数范围内的薪酬高于均值,第三、第四组的薪酬在薪酬数据排列中分别位于 50%~75% 和 75% 以上。

3. 百分位

百分位类似于四分位的薪酬数据排列方法,也是将所有薪酬数据按从小到大依次排列。

百分位代表的是有百分之多少的企业的薪酬水平低于位于该百分位上企业的薪酬水平,其中第 50 百分位是中间值。如果某企业的薪酬水平处于市场的第 75 百分位,说明有 75% 的企业的薪酬水平等于或低于该企业的薪酬水平,只有 25% 的企业的薪酬水平超过这一薪酬水平。

(四) 回归分析

回归分析是确定两种或两种以上变量间相互依赖的定量关系的一种统计分析方法。统计学上用回归分析的相关系数来测试两个或多个变量之间的相关性,即使用可以得到的其中一个变量的值(如销售额等)来预测另外一个变量的值(如销售主管的薪酬等)。两个变量之间的相关系数越接近于 1,则这两个变量之间的相关性越强,可预测的准确性就越高。

六、撰写薪酬调查报告

薪酬调查报告是对薪酬调查结果的最后总结,对企业制定薪酬策略具有重要的参考价值。

薪酬调查报告分为综合性分析报告和专项分析报告。综合性分析报告是指通过对被调查地区的不同性质、规模、行业领域的企业的薪酬数据进行综合分析 with 统计处理,全面反映被调查地区企业的薪酬现状全貌的一种调查报告;专项性报告是指根据企业需要,从参加薪酬调查的企业中选择一定数量的具有可比性的企业,经过数据的分析和处理,最终形成的针对性、指导性很强的专项薪酬报告。这两种报告对企业制定薪酬策略具有重要的参考价值。

第五节 企业内部薪酬满意度调查

一、薪酬满意度的内涵

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过,客户不是在购买某一种“产品”,而是购买需求的满意度。企业要满足客户的需求,一定要通过员工的劳动,无论是制造产品还是提供服务。因此,员工的满意度又决定着企业提供的产品或服务的好坏,即客户的需求满意度。

据有关权威机构调查,客户流失率的 60% 与员工的工作态度有关。员工的工作态度不仅仅是营销人员和售后服务人员的事情,它涉及全体员工的工作态度,而员工的薪酬满意度又直接影响着员工的工作态度。

薪酬满意度是指员工对获得企业的经济性报酬和非经济性报酬的实际感受与期望值比较后形成的心理状态。薪酬满意度的定义既体现了员工对薪酬满意的程度,也反映出企业在达成员工经济性报酬和非经济性报酬方面的实际结果。满意是一个相对的概念:超出期望值为满意,达到期望值为基本满意,低于期望值为不满意。如果用一个量化的指标把薪酬满意状况反映出来,那么这个量化的指标就是薪酬满意度指数。该指数可以反映员工对组织的薪酬价值观、薪酬制度、薪酬水平和薪酬管理各个领域的满意状况。

二、影响薪酬满意度的因素

企业薪酬水平的确定与企业自身的经营情况、企业的外部环境、员工的个人素质等多方面有关。企业薪酬激励的目的在于提高员工的薪酬满意度,从而提高企业的经济效益。企业要提高员工的薪酬满意度,就要对其影响因素进行分析,员工薪酬满意度的影响因素主要是处理好三个公平,即薪酬外部公平、内部公平和个人公平的问题。

(1) 薪酬外部公平是指员工将自己的薪酬和本单位以外的人进行比较而获得的一种关于公平的感觉,即员工所获得的报酬比得上其他单位相类似工作的员工的报酬。

(2) 薪酬内部公平是指同一组织内不同类型的工作的相对报酬与工作本身的价值相匹配,也就是同一组织内部同事所得的薪酬相互比较时具有的公平性。薪酬内部公平说明企业依照员工所从事工作的相对价值来支付报酬。与对薪酬外部公平的关注相比,员工更关注薪酬内部公平,他们在关心自己收入的同时,也在和周围的同事进行着比较。员工把自己的薪酬与企业内部其他人的薪酬进行比较之后,若感觉到自己没有得到公平待遇,其薪酬满意度就会降低。因此,薪酬与满意度联系的关键不是员工的实际所得,而是其对公平的感觉。

(3) 薪酬个人公平是指员工个人对自己的资历、能力和对企业所做的贡献与所获得的薪酬进行比较而获得的一种关于公平的感觉。薪酬支付的基本原则之一是效率优先,即按照员工的岗位和对企业的贡献大小付酬。要实现薪酬个人公平,首先要将员工安排到最适合的岗位,并为他们的职业发展创造机会。即使是相同岗位的员工,其技能水平、工作能力,以及为企业创造的价值也是不一样的。因此,当员工认为自己的薪酬水平与业绩不相符,“干多干少都一样,干好干坏都一样”时,就会对薪酬产生不满。

三、薪酬满意度调查的作用

一个有效的薪酬体系,应该是对外具有竞争性,对内具有公正性,对员工具有激励性,做到公开、公正、公平,能够充分调动员工的工作积极性,使员工的努力方向符合企业的发展方向,实现员工与企业的共同成长。越来越多的调查资料显示,员工薪酬满意度的提高和利润的增加之间有着直接的联系。因此,管理者们越来越关注员工薪酬满意度。对企业管理质量的提升而言,对员工薪酬满意度的调查是企业管理的基础。具体来说,薪酬满意度调查具有以下几个方面的作用:

1. 了解员工对薪酬的期望

企业可以经常性地对薪酬满意度调查,以了解员工对薪酬水平、薪酬结构、薪酬的决定因素、薪酬的调整,以及薪酬发放方式的看法和意见,了解员工对企业薪酬管理的评价和期望,了解员工最关注什么。只有这样,在设计或调整薪酬体系时才能做到有的放矢。

2. 诊断企业的潜在问题

如果企业通过对员工薪酬满意度的调查,发现员工对薪酬满意度呈下降趋势,就应及时检查薪酬政策,找出员工的不满日益增加的原因,并采取措施予以纠正。

3. 找出企业本阶段出现的主要问题及原因

例如,如果企业近来受到产品高损耗率、高丢失率的困扰,那么通过员工薪酬满意度调

查,可以找出导致问题发生的原因,确定是否是员工工资过低、管理不善、晋升渠道不畅等问题造成的;否则,企业管理层只能靠主观的随机猜测来查找原因。

4. 评估组织变化和企业政策变化对员工的影响

在组织变化和企业政策变化前后分别进行员工薪酬满意度调查,通过变化前后的员工薪酬满意度对比,企业管理层可以了解组织变化和企业政策变化对员工薪酬满意度的影响。

5. 促进企业与员工之间的沟通和交流

员工薪酬满意度调查也是一种企业与员工之间的沟通和交流。由于企业保证了员工的沟通自主权,那么员工就会畅所欲言,反映平时管理层听不到的声音,这样就起到了信息向上和向下沟通的作用。

6. 增强企业的凝聚力

员工薪酬满意度调查有利于员工在民主管理的基础上树立以企业为中心的群体意识,培养员工对企业的认同感、归属感,不断增强员工对组织和集体的向心力、凝聚力。

四、薪酬满意度调查的实施步骤

正如薪酬市场调查一样,在进行薪酬满意度调查之前也需要有一个总体的安排,设计出薪酬满意度调查的总体程序。薪酬满意度调查的实施步骤如下:

1. 确定调查的组织者与调查的方式

进行薪酬满意度调查首先应确定是由企业人力资源管理部门自己来组织,还是由企业其他部门来组织。考虑到薪酬满意度调查是针对内部员工的民主性调查,企业的决策层需要确定恰当的调查方式,以获得最准确的信息。

2. 确定调查的内容

应根据调查目的确定调查的主要内容,根据确定的内容决定调查的任务、技术手段和测量目标。

3. 制定调查方案

制定调查方案是指设计调查提纲,确定调查指标,列出调查问题,确定调查范围,选取调查对象,提出调查方法,决定是进行普查还是抽样调查。

4. 实施调查及收集调查资料

调查者根据制定的调查方案实施调查,完成调查问卷的回收,确保调查的数量和质量。薪酬满意度调查中,最重要的是员工薪酬满意度资料的收集。收集的方法很多,标准问卷法是最常用的方法。

5. 处理调查资料

应对收集的调查资料进行归类、统计,形成相关的调查结果图表、文字、评价,最终形成综合调查报告。

6. 分析调查信息

分析调查信息是指就调查发现的问题进行分析并提出改革、纠正的具体措施。

7. 对措施的实施进行跟踪调查

对措施的实施进行跟踪调查可以为企业制定新的薪酬政策,检测员工薪酬满意度调查的实际效果,准备下一轮的调查或其他相关的、专项的调查提供依据。

五、提高员工薪酬满意度的方法

薪酬是企业普遍利用的一种非常有效的激励工具。公平是薪酬满意度的核心。企业要提高员工的薪酬满意度,最终要解决的就是公平问题。但这不是一件简单的事情,它需要运用多种手段,需要企业其他制度的配合。企业必须加强制度化建设,制定科学、合理的企业薪酬制度,建立起内、外部相对公平的薪酬体系,最大限度地提高员工的薪酬满意度,以激励员工的工作积极性。企业可以采用以下几种方法来提高员工薪酬满意度:

1. 提高企业管理者的认识

管理者要从思想上重视员工薪酬满意度的管理,重视员工的需求,通过员工薪酬满意度调查了解员工的需求,为企业制定人力资源管理政策提供依据。提高员工薪酬满意度是企业人力资源管理的日常工作,是一个不断改进的过程。

企业管理者必须全面了解员工的薪酬满意状况及需求,制定并实施有针对性的激励措施,提高员工的薪酬满意度,激发员工的工作热情。

2. 进行岗位测评,评估岗位的相对价值

岗位测评是指根据企业的发展战略,结合企业的经营目标,利用科学的方法,对企业所设岗位的职责大小、工作难易程度、技能要求等方面进行测评,评估出各岗位的相对价值,并根据岗位的相对价值和对企业的贡献度划分出等级,确定各岗位之间的相对工资率和工资等级。

岗位测评是对岗位进行的价值判断,而不是针对实际从事这些工作的员工。应该明确,进行岗位测评是评价某岗位应该承担的职责任,而不是该岗位员工实际行使的职能。因此,企业要建立一套规范、合理、公正的岗位评估体系和程序,通过严格而科学的岗位测评,使各岗位之间的相对价值得到公平体现,有效地解决员工薪酬内部公平问题。

3. 建立有效的沟通机制

员工薪酬内部公平是员工的主观感受。企业要加强管理者和员工之间的沟通交流,增强员工与管理者之间的相互信任。现在许多企业采用薪酬保密制度,提薪或奖金发放不公开,其目的是防止员工在知道其他员工的薪酬后降低对薪酬管理公平的认同。但这种封闭式制度使员工很难判断报酬与绩效之间的联系,既看不到别人的薪酬,也不了解自己对企业贡献,这样会削弱薪酬制度的激励和满足效用。因此,建立沟通机制是使员工感受薪酬内部公平的有效方法,也是企业实现薪酬满足与激励机制的重要手段。

4. 通过薪酬市场调查,确定企业的薪酬水平

薪酬市场调查是解决薪酬外部不公平的有效手段。企业通过外部市场调查可了解市场薪酬水平及动态,尤其是同行业企业的薪酬水平,从而检查、分析本企业各岗位薪酬水平的合理性,确定本企业薪酬在市场上的地位和竞争力。实践表明,一个企业在薪酬水平的确定

上可以采取与社会平均水平持平、略高于社会平均水平、略低于社会平均水平等几种方式。一般来说,企业薪酬水平处于市场平均水平线以上才具有外部竞争性,有助于企业吸引和留住企业需要的优秀人才。

当然,企业在确定薪酬水平时,还要综合考虑企业的战略定位及发展阶段,对采用领先策略还是市场跟随策略,企业薪酬水平是高于、等于还是低于市场平均水平,应具体情况具体分析。

5. 设计合理的薪酬体系

企业要提高员工薪酬满意度,必须设计合理的薪酬体系和相应的配套制度。实行岗位薪酬制度的企业,在目前缺少其他激励方式的情况下,绩效薪酬应当成为激励员工的主要方式,以区别在相同岗位上工作的人对组织的不同贡献。在绩效薪酬管理中,对员工的绩效评估主要是通过通过对员工进行行为测评和业绩测评来实现的。这就要求企业建立完善的业绩评价体系,以保证绩效薪酬能够起到激励作用。



复习思考题 >>>>

1. 什么是薪酬调查? 薪酬调查的意义是什么?
2. 如何进行薪酬调查?
3. 薪酬调查数据的分析方法有哪几种?
4. 简述薪酬满意度调查的实施步骤。



案例分析 >>>>

成也调薪,败也调薪

S公司从事计算机销售、系统集成、软件开发等业务。员工主要由软件开发人员、系统集成项目人员、营销人员、行政人员和财务人员组成。

在创业之初,公司力图通过降低人工成本来提高产品竞争力,各类人员的薪酬定位为处于当地同行薪酬区间的下限。S公司的员工往往干上半年左右就走人,更谈不上招到有经验的人才。2015年,公司承接了大批新型通信软件产品订单,因严重缺乏一批软件开发人员,公司不得不到人才市场突击招人,但未招到合适的人,以至于严重影响了项目的完成。公司一度甚至靠刚毕业的大学生和临时员工维持局面。

为了摆脱困境,S公司在2016年把员工薪酬调整到同类企业的平均水平,招到了一批有经验的技术人员和管理人员。S公司的员工离职周期延长,技术人员年流失率降至25%以下。此时,S公司运营开始稳定,产销量日益增加。尽管如此,S公司仍然未能吸引到业务发展急需的一流软件工程师和项目经理等。此外,由于薪酬计发随行就市、变动频繁,内部薪酬结构关系紊乱,使S公司在处理分配问题上比较被动、滞后,造成不少员工对薪酬分配发生争议、攀比,有一些骨干也因此离开了公司。

2017年下半年,公司经营形势一片大好,为了尽快网罗业内一流人才,抓住有利时机,迅速发展壮大公司,S公司决定实行领先于当地同类企业薪酬水平的薪酬策略。

实行新的薪酬策略后,S公司对高素质人才的吸引力明显增强,每次对外招聘时应聘者

云集,一个普通的岗位也常常会有十几个人来应聘,企业的形象和知名度提高了,员工离职率降至8%以下,员工素质和结构大为改善。

然而,这一策略实行一段时间后,又出现新的棘手问题:一是公司在产品市场上的竞争对手众多,对员工实行高薪并未带来经营利润的同步增长,人工成本的大幅度增加对企业造成持续压力。二是由于员工的薪酬水平高,现金支付量大,公司设置的加薪频率和幅度较小,同岗位人员的薪酬差别不大,上升空间小,随着时间的推移,其他公司员工的薪酬水平不断增长,逐渐赶上S公司的薪酬水平,导致S公司中一些紧俏人才的离职倾向又开始抬头。三是由于按岗定薪且薪酬水平较高,人才的流动率大大降低,导致过去靠人员自然流动就能解决的人员更替和人岗匹配优化工作难以为继,出现了想让走的人不愿走,不想让走的人却要走的尴尬局面,一些有能力、有潜力却没有重要岗位的中青年骨干不断离开公司。

问题:

S公司薪酬调整出现的问题有哪些?你有哪些相应的解决对策?
