

# 对于知识型员工薪酬的激励战略分析

——以 M 公司为例

石 斌

北京工商大学, 中国·北京 100000

**【摘要】**随着时代的发展,科技、技术、知识成为了高企抢占市场份额的核心竞争力,知识型员工在整个过程中发挥着重要作用,因此获得高质量的知识型员工成为企业的核心问题,高企要如何通过薪酬管理吸引人才、留住人才、激励人才。不少高企在薪酬改革的过程中遇到了很多挑战,因为薪酬从个人角度仅仅涉及到公平因素,但是要是从公司角度会涉及到成本、投资的多种因素,给员工多增长一单位的工资可能会给企业带来双倍成本,从社会角度薪酬水平影响着经济、社会公平、社会利益等因素。本文从对 M 公司薪酬问题、问题分析和应对方案进行讨论。

**【关键词】**薪酬激励; 知识型员工; 薪酬构成

对于知识型员工来说,首先我们要将组织目标和个人目标相结合,只有这样员工才能看到职业前景和公司前景。第二是物质激励和精神激励相结合,往往知识型员工往往更加注重精神上的激励。第三是引导性,一切外部的激励如何通过引导转化成被激励者的自觉意愿,这样激励才能对知识型员工产生更好的刺激。第四是合理性,正确的处理奖励和惩罚直接地平衡度。第五是明确性,如同华为激励员工的方法,隐藏每个人的薪资时,也能通过合理的手段告知员工与员工之间的差距。

## 1 M 公司薪酬案例与华为薪酬分析比较

1.1 对外竞争。《华为公司基本法》第六十九条规定:公司保证,在公司发展处于良好的阶段,整体经济环境良好的时期,公司的员工平均薪资将高于该地区同业的最高水平。这个公司政策明显向公司员工做出承诺,同时也将员工薪酬与公司长期利益联结在一起。任正非相信:重赏之下,必有勇夫。

M 公司尽管设立各种福利,但是公司的年假、福利下放不及时,例如午餐福利、交通补贴以及其他的福利,甚至为了基本薪酬会放弃休息时间被迫工作。并且该公司并不设立风险奖金或红利,所以公司的总体薪酬水平较低,与同行业相比有一定的差距。新生代员工不满意程度占比为 75.2%,其中非常不满意占据 11.7%,这样会给 M 公司带来很高的风险和没必要成本。

1.2 对内公平。华为的采用的薪酬分配是根据员工个人的能力和组织的贡献,并且激励的奖金是根据小组和个人的绩效评估共同决定的。在华为中具有相对完善的绩效系统,对每一个员工的升职机会都是平等的。薪酬机制制定岗定责、定人定酬。这种基于员工能力和贡献的绩效考评吸引了更多的知识型员工。

相对 M 公司的绩效考核是不健全的,评价一个员工的绩效的指标包括产出、投入和投入产出率三个指标,而这种模式有 82% 的人不满意,其中因为服务的地区不一样,所属的情况也是不一样,所以相同职位的薪酬水平因地区的不一样,工资有较大的区间变动率。第三管理者缺乏人心,员工认为公司不能很好的公平的对待每一位员工,没有获得授权和信任,尤其是对知识型员工很难在工作中展示出自我,很容易对企业产生不满。

1.3 对员工激励。华为合理地控制员工的薪酬差距,在基本薪资保密的前提下,通过合理的方式告知员工他们之间的差距,让业绩不好的员工意识到差距,并激励自己去改进,来获得更好的奖赏。

在 M 公司更加注重物质上的奖励,但是大部分员工对这种奖励并不满意。M 公司并没有考虑到员工的精神感受,相反 M 公司提供的是物质奖励,这种奖励是永远满足不了员工的欲望的。M 公司应该给予员工更多的精神上的支持和让员工可以看待职业前景。

## 2 对 M 公司存在薪酬激励问题

2.1 缺少外部竞争性。由于中国文化,部分高企管理者认为得到一份出名的公司职位比工作的工资更加重要,但是迫于生活

的压力,员工更愿意选择工资更高的企业。我国大部分在知识型员工和自身预期的薪酬还有很大一段差距,这有可能让竞争对手用高薪战略挖走人才,这样增加了企业的风险性和企业竞争性。

2.2 薪酬内部缺少公平性。不少公司内部的薪酬结构缺少公平性,这也是当前最严重的问题。在我国大部分的企业中是以工龄和资历为首要因素,在要素比较法或者要素计点法中占据高额权重,这轻视个人能力和知识水平的评价,导致刚入职的知识型员工因为工龄短、资历轻,即使在个人能力突出的情况下,也会受到排挤以及不平等待遇,从而影响知识型人员的办公效率以及高度的流动性,大大降低了企业的效率。

## 3 M 公司薪酬问题分析

3.1 薪酬的改革阻力大。阻力来源于外部以及内部。外部来源于多企业的竞争、国民文化等等因素,不少公司认为薪酬的改革不能长期解决问题,他们更愿意用这笔钱去运营,也因此公司规模越来越大,遗留下的越来越多,最终让公司在市场上因为失去知识和技术而丢失市场份额。

3.2 绩效考核机制不够清晰,福利实行不到位。绩效是考核并支付员工工资的重要标准之一,更是了解员工、设计培养员工方案的主要途径。但是不少公司没有一个明确的绩效考核制度,工作职位存在大量重叠,考察界定标准十分模糊,让不少员工钻了空子。

## 4 小结

对于知识型员工,他们相对于较低学历的人拥有更高的需求方面,随着时代的发展薪酬管理这门理论是成长的,如果公司不能很好地发展自己的薪酬战略,他们将会失去大量知识和技术的载体知识型员工,而随着时代的发展,公司的竞争力往往是在科技与知识上的较量,然而公司是由无数的个体组成而成的,没有兵的将军也是没有战斗力的,人作为知识与技术的载体,他们才是公司的财富源泉,而招聘人员是公司获得力量的唯一方法,就如同获得新型的“武器”,放眼未来,两家完全相同企业之间的真正比拼在于人员管理,而薪酬管理正是最重要最简单地吸引人才、激励人才,推动公司发张前进的必然条件。

## 参考文献:

- [1] 杨小恒. M 科技公司新生代知识型员工激励机制优化研究, 2020, 江西师范大学.
- [2] 张旋. 华为公司薪酬管理的研究及启示, 2012, 上海外国语大学.
- [3] 罗庆. 农商银行知识型员工薪酬激励对策分析, in 中国农村信用合作报. 第 007 页.
- [4] 张春愉. 浅析如何激励知识性员工, in 决策论坛——管理科学与经营决策学术研讨会. 2016. 中国北京.