

# 浅析薪酬制度与员工激励问题

刘 卿 李 丹 许佳佳

(安顺职业技术学院 贵州安顺 561000)

**【摘要】** 随着当今经济社会的发展,各家企业想要在日趋激烈的竞争环境中赢得市场,其中最重要的因素之一就是员工的激励。因此,制订一套科学合理的企业薪酬制度对于有效激励员工有着重要的意义和作用。本文在分析企业薪酬制度的基础之上,进而分析企业薪酬与激励员工之间的问题,并提出相应的解决措施,为薪酬制度与员工激励问题的进一步良好发展提供参考。

**【关键词】** 薪酬制度;企业管理;激励方法

DOI:10.18686/jyyxx.v2i11.38408

薪酬管理是现代企业人力资源管理六个主体职能之一,在组织中,能最直观反映员工价值和认可度的就是薪酬。管理的核心在于激励手段的灵活应用,而薪酬激励是目前市场大部分企业选择的最有效的激励手段之一,企业中最常见的激励方式仍然是以物质激励为主,金钱是薪酬物质化的主要体现形式,“钱不是万能的,但没有钱万万不能”,金钱对于激发员工工作热情的重要性不言而喻,而同样的薪酬标准在不同的管理者手中所达到激励效果是不一样的,科学合理的企业薪酬制度对员工的工作态度、行为和绩效可以产生正面的激励效果。

## 1 企业薪酬制度的现状和存在的问题

### 1.1 我国企业薪酬激励的现状

改革开放以后,我国的经济建设进入高速发展期,随之带来的是职工收入也发生了翻天覆地的变化。近年来,企业职工的薪资收入总体呈大幅度上升的趋势。以改革开放为例,改革开放以前,企业员工收入过万的仅占整个社会行业的 7.75%;改革开放以后的十年内,年收入在万元以上的比重已达到 33.3%,而进入 2000 年以后收入过万元的则达到了 60.7%。除此之外,部分行业企业高管年薪已过千万元。“十三五”期间,部分行业薪酬水平增长过快、员工福利水平过高,这些现象引发了企业间的相互攀比,助推了一些企业薪酬水平增长幅度过快,这就拉大了不同收入人群的贫富差距,打破了行业之间的薪酬平衡,同时也造成了社会“唯金钱论成败”的不好现象。由此可见,当前薪酬制度的不合理已成为制约我国人才发展的绊脚石。<sup>[1]</sup>

### 1.2 薪酬制度所存在的问题与不足

#### 1.2.1 企业制定薪酬制度缺乏科学性和严密性

企业制订相应的薪酬制度,其目的主要是通过制度达到管人控钱的目的,将薪酬管理法制度化、制度化,为有效激励员工提供服务和保障,然而,现实却是很多企业的薪酬制度构建不合理,没有开展周密的事前调研,也没有论证制度的可行性,单凭几个高层领导商量就随意制定出来,因此,很多薪酬制度是靠经验和市场趋势决定的,没有严密的科学性,这就造成了企业制定出来的薪酬制度在实际运行过程中存在诸多问题,大多数难以达到预期的激励目的。

#### 1.2.2 薪酬制度的激励作用还不够突出

企业制定合理的薪酬制度其本身最大目的在于激励

员工能更加带有热情的去开展工作,激发员工的工作动力,但有些企业管理人员将薪酬福利看作是对职工的“恩赐”而不是激励,在制定薪酬制度时考虑更多是如何节约企业的成本而不是激励的效果,严重忽视亚当斯提出的“公平理论”中关于薪酬激励性的问题。

#### 1.2.3 薪酬制度缺乏公平性

由于我国大多数企业的绩效考评体系还不完善,在很多国有企业、事业单位、公务员中存在着较为严重的“按资排辈”现象,很多时候,员工的薪酬并不是其对企业单位的贡献来评定,而是看员工的资历,甚至很多单位经常听到有员工抱怨,闲得要死的人比累得要死的人的薪酬还高一大截,这极大的挫伤了年轻员工对工作的热情和积极性,反之则助长了老员工投机耍滑、倚老卖老的风气。<sup>[2]</sup>

## 2 薪酬管理的作用

### 2.1 有效的薪酬管理可以留住和吸引优秀的人才

21 世纪,什么是企业的第一核心竞争力。是人才,人力资源管理职能中的“引才”和“留才”都将企业管理的核心放在人才方面,吸引和留住行业中的优秀人才是企业管理中所需要考虑的最为关键的问题之一,一份吸引人的薪酬将为企业带来更多的优秀人才。

### 2.2 有效的薪酬管理有助于实现对员工的激励

赫茨伯格的双因素理论表明:保健因素内容中最重要的一条就是企业发放的工资是否达到员工的内在心理期望,如果能满足这个条件,就可以有效消除员工的不满情绪,维持原有的工作效率,这就充分说明薪酬低的公司,即使企业文化、团队建设、工作环境搞得再好也很难留住真正优秀的人才。

### 2.3 有效的薪酬制度有利于改善企业的经营效益

有效的薪酬制定将会对企业的经营效益产生直接影响,当下,企业的薪酬成本在总成本中大约要占到 40%~65%的比重,而通过制定合理的薪酬制度,企业能够将自己的薪酬成本在总成本中降低 30%~40%左右,这就为企业产品和服务的利润空间提供很大的上升空间,从而提升企业的整体经营效益。

## 3 薪酬制度如何更好的激励员工的建议

### 3.1 提高薪酬制度的科学性

薪酬制度的建立对于任何一家企业来说都可以上升

到战略性的决策,是企业的头等大事,想要使制定出来的薪酬制度更加科学合理就必须有赖于事前精心的开展薪酬调研,广泛征求意见,在制定过程中需要采用自上而下和自下而上相结合的方式,既控制薪酬总成本,不能让其成为企业的过重负担,又要兼顾员工的利益所得,使之具备一定良性竞争能力和普遍的激励性,薪酬制度制订完成后,运行一段时间要及时对效果进行总结和反馈,采取动态调整机制,制度不是一成不变的,而是进行动态管理,要根据企业内外部环境的变化从而采取相应的措施,这里不妨可参考借鉴“戴明环”管理模式。对于企业的高级人才可以采用股票期权、员工持股计划等形式,把企业利益和高层次人才相捆绑,使之成为命运共同体,在解决员工后顾之忧的同时,更加激励员工以饱满的热情和昂扬的斗志迎接新的挑战。<sup>[3]</sup>

### 3.2 深化薪酬制度的激励作用

薪酬的激励主要体现在外部激励和内部激励上,所谓的外部激励指的是制订的薪酬制度对外要有竞争性,一般而言整体薪酬水平要略高于市场上同类型企业的薪酬水平;而内部激励指的是薪酬制度对内要有一定的激励导向性,在企业内部形成一个良好的竞争机制,“多劳多得,少劳少得,不劳不得”就是内部竞争的总体要求,而这涉及到一个效率和公平性的问题,如何把握这两者之间的关系将决定企业的薪酬激励制度能否取得较为满意的效果,作为一名优秀的企业人力资源管理人员应灵活的把握两者之间的平衡性,更好的做到“强调效率兼顾公平”。

### 3.3 薪酬制度面向员工公开、透明化

薪酬由于直接关系到员工的切身利益,因而许多员工对公司的薪酬制度是尤为关心的,这造成了设计薪酬制度的工作人员经常出现“费力不讨好”的现象,薪酬不但没能起到正激励,相反在某些时候反而起到了负激励。造成这种现象的根本原因之一就是很多企业的薪酬制度没有很好的向员工进行公开,这就会使员工之间互相造成猜忌,更甚者对公司产生不满和愤慨,因而不能在团队中产生较好的凝聚力。为了降低员工的猜疑和不满,可以让员工参与到薪酬制度的制定过程中去,让员工更进一步的了解企业的薪酬制度,在绩效考评时也可以让员工亲身参与到考评过程中去,并在考评结束后对考评进行评估,真正做到薪酬管理的全程透明化,更好的向员工传达一个信息:

为什么别人的薪酬比你高,到底是高在什么地方,让员工之间产生良性的竞争氛围,激励员工以更加饱满的热情和积极向上的态度投入到工作岗位当中。<sup>[4]</sup>

### 3.4 设计符合员工需要的福利制度

员工个人福利制度基本上分成两大类,一类是强制性福利,即企业必须按相关规定执行,如按规定为员工缴纳“五险一金”等。另一类是企业自行根据自身文化及激励制度要求设计的福利,常见的有:人身意外保险、健康检查、餐补、通讯费、交通费、特殊津贴等,而员工有时会把它作为衡量企业整体薪酬水平的一个重要参考指标。

薪酬福利的成本对于任何一家企业而言都是不小的开支,对于一些中小企业来说更是一种沉重的负担,而往往员工对于企业制定的福利政策还不领情,针对这种情况可以考虑采用“福利自助餐”制度,这种制度是首先由企业进行内部调查,真正了解到员工需要哪些项目的福利,然后结合企业自身的实际情况制定出若干选项的福利项目,员工根据自身的职级和需求情况去选择自己真正需要的福利,最后由人力资源部门统一收集确认实施。这种方式的福利制度,虽然可能会增加人事部门的一些工作,但提供更好服务的理念以及选择最佳激励方式本身就是现代人力资源管理的要求和发展趋势<sup>[5]</sup>。

## 4 结语

总之,企业薪酬制度是一项庞大而复杂的工程,它需要将人力资源管理上升到企业的战略高度,而不仅仅只依赖于人事部门,做好企业的薪酬统筹管理工作是企业面临的难题和痛点,但同时又是企业激励员工最有效的手段之一。薪酬管理的根本目标不仅仅是通过金钱来提高员工的工作热情,而是通过调整支付方式,适当改变薪酬制度,从而取得良好的激励员工的效果。企业只有根据自身实际情况,制定一份科学合理的薪酬制度对于实施薪酬管理有着极其重要的作用,它能确保企业能有效的激励员工,才能在竞争激烈的市场环境中保持企业的先进性,才能在“人才是第一生产力”的今天保留和吸引大量的优秀人才,从而使自身不断发展壮大,始终走在时代的最前沿。

作者简介:刘卿(1987—),男,讲师,研究方向:物流管理,企业管理。

## 【参考文献】

- [1]兰德华.我国企业激励机制的简要辨析[J].法制与社会,2009(6).
- [2]李锐.浅析我国薪酬战略管理的相关问题[J].商场现代化,2009.
- [3]劳动和社会保障部职业技能鉴定中心.企业人力资源管理师二级[M].中国劳动和社会保障出版社,2014.
- [4]周镇连.企业薪酬战略与人才战略刍议[J].就业指导就业调研,2009.
- [5]朱传伟.实施全面薪酬战略留住并激励企业员工[J].商业经济,2009.2.