

某电力企业兼并重组后薪酬体系重塑

唐海波

海南省发展控股有限公司 海南省海口市 570205

摘要：某电力企业为老牌国有企业，在其兼并重组初期，其薪酬福利体系尚未健全，既没有市场吸引力，也不利于内部人才流动。面对老国企繁重的人力资源负担和错综复杂的历史遗留问题，重塑该企业薪酬福利体系迫在眉睫。本文重点阐述了笔者重塑C公司薪酬福利体系的过程，总结出C公司薪酬福利体系成功重塑案例的先进经验，其经验具有较强的代表性，值得借鉴和分享。

关键词：电力行业；老国企重组；薪酬体系；重塑

The compensation system of an electric power enterprise after the merger and reorganization of the remodeling

Haibo Tang

Hainan Province Development Holding Co., LTD., Hainan Province, Haikou City 570205

Abstract: An electric power enterprise is an old state-owned enterprise. In the initial stage of its merger and reorganization, its salary and welfare system is not perfect, which has no market attraction and is not conducive to internal talent flow. In the face of the heavy burden of manpower resource and complicated historical problems, it is urgent to rebuild the salary and welfare system of the enterprise. This paper focuses on the author's experience of reconstructing C company's salary and welfare system, and summarizes the advanced experience of the system.

Keywords: power industry; restructuring of old state-owned enterprises; compensation system; remodeling

1. 引言

随着我国经济环境变化，电力企业不断重组优化。为更好的利用新平台实现资源整合并促进新发展目标，重塑一套具有较强激励的薪酬福利体系至关重要。C公司的重组整合案例，在我国电力企业优化整合中具有较强的代表性，其成功重塑薪酬福利体系的经验值得借鉴。现将全过程经验分享如下：

2. 企业基本情况

C公司于2010年12月成立，旗下6家全资子公司均以电力业务为主。2014年11月，C公司随母公司B一同并入A公司。并购完成后，A公司将旗下同类业务重新整合，将C公司从B公司分离，并按同类业务管理原则把A公司旗下二级子公司D（主营发电业务）划转到C公

司旗下，对C公司按二级子公司管理。整合后，C公司旗下的7家子公司（即：D公司、C1公司、C2公司、C3公司、C4公司、C5公司、C6公司）除D公司和C6公司外，均具有较长时间老国企身份，人力资源管理工作存在较多的系统问题。

3. 研究方法

通过访谈、问卷、查阅资料等方式^[1]，对C公司各层级，累计133人（其中：高层7人、中层6人、子公司高层23人、子公司中层29人、基层员工68人）进行调查。获得了C公司薪酬管理资料，以此作为重塑该公司薪酬福利体系的基本依据。

4. 发现的问题与问题分析

4.1 薪酬改革的现实必要性

一是C公司员工结构整体欠佳、员工经济要求高，给政策制订构成现实约束。C公司员工平均年龄偏大，年龄结构不合理。公司全体员工平均年龄为42岁，比较大。年龄在40岁以下的人数比例为42%，少于41岁以上

作者简介：唐海波，男，1978年12月，汉族，湖南，本科，海南省发展控股有限公司，邮编：570205，高级人力资源管理师、中级经济师，人力资源管理。

的人数比(58%),这种年龄结构对公司未来梯队建设留下了隐患,不利于公司的成长,同时也影响公司各项政策的执行效果。而员工此阶段普遍家庭“上有老、下有小”、家庭负担重,物质追求较高、较迫切。

二是C公司员工对薪酬现状满意度较低,对薪酬优化呼声较强。从调查问卷数据来看,C公司总体薪酬现状满意度为60%,相对偏低:从不同结构对比来看,C1公司(55%)、C2公司(57%)和D公司(58%)满意度较低,均低于公司平均水平;从不同职层对比来看,基层管理人员(59%)和一般员工(56%)满意度较低,均低于公司平均水平(60%)。

4.2 薪酬构成体系化程度低,激励性不足

4.2.1 C公司各单位薪酬构成体系化程度低、激励导向各有特点

C公司所属的各分子公司背景不同,情况比较复杂,薪酬组成差异也比较大。调研发现,C公司系统7家公司(含总部)薪酬结构除固定薪酬部分外^[2],不同公司的薪酬项目及列支科目对比,均不相同,比如工龄工资、季度奖、全勤奖、水电补助、通讯补助、培训补助、劳动保护费、三八及保健、其它等各公司的薪酬结构及名目均不一致。其中,部分公司有通讯补助,有的体现在员工工资中,有的没有体现,会使部分员工工资数据不能完全代表其实际收入;公司之间在法定福利上也有差别,比如住房公积金缴纳标准,分子公司之间也有差别。

4.2.2 C公司浮动薪资占比偏高、员工缺乏安全感

查阅资料,从C公司下属的各分子公司薪酬结构看,除C6公司员工的浮薪占比较低外,其他分子公司的浮薪占比普遍较高。如浮动薪资占比过高,容易导致员工固定部分较低,个人缺乏安全感,特别是收入不高的一般员工,最终影响企业凝聚力和员工归属感。

4.2.3 C公司浮动薪资与绩效未有效链接,激励作用有限

由于浮动薪酬与绩效链接范围有限,绝大多数员工浮动薪资“浮而不动”,未起到应有的激励作用;

对分子公司经营层而言,C公司组织的年度经营指标考核,能有效激励管理层,驱动经营目标达成;而日常考核,除C3公司外,均未能有效发挥作用;

一般员工方面,除了C3公司对公司和班组有发电量的考核外,其他公司的绩效考核基本未有效运行,某种程度上存在“干多干少一个样”的现象。

4.2.4 C公司当前的薪酬体系存在中长期激励不足的问题

核心员工的激励措施缺乏针对性,缺乏有效的中长期激励机制。领先企业是通过股权激励计划将核心员工的个人利益和企业的长远利益紧密捆绑在一起,在降低当期现金激励成本的同时,充分发挥吸引、激励和保留核心人才的作用。

4.2.5 C公司员工对薪酬结构优化调整的期待较高

访谈中员工提到,“现在浮动的部分太多”、“现在每个月发的工资太少,单职工家庭尤其难,每个月都盼着发工资,到年底倒是有一笔年终奖,但是年终奖能不能拿到不能保证…”。

调研问卷也显示,认为“目前薪资组成,固定薪酬和浮动薪酬比例合理”的中高层、基层管理及一般员工的比例分别只有26%、23%和14%。

4.3 薪酬内外部公平性不足

C公司目前多数权属公司仍是窄幅薪酬:目前多数权属公司窄幅薪酬^[3],主要以行政职衔而非岗位价值确定的薪酬等级体系,同样的职衔但岗位价值不一样、而薪酬一样,影响到“内部公平性”。同时,薪酬外部竞争力较弱。

4.3.1 C公司人员负担重,人均营收和人均薪酬较低

C公司在发展中伴随着人员编制相对庞大、历史负担较重的现实问题,客观上导致公司人均营业收入和人均薪酬较同行“双双走低”。如,2012-2014年(近3年)C企业人均营业收入是28.7万元/年,行业平均值为179万元/年,当地标杆值为302.2万元/年。近1年C公司人均薪酬为4.9万元/年,当地标杆值为10.4万元/年,行业P75为25.9万元/年,行业P50为12.6万元/年,行业P25为10万元/年。

4.3.2 不同分子公司盈利能力有分化、但薪酬占营收比高,支付能力受到制约

从三年毛利润率统计来看,C公司低于全国水电同行平均水平。C公司内部不同分子公司盈利能力有差别,以C1公司为例,毛利润率高于于全国平均水平,展现出较好的盈利能力;但2014年薪酬总成本占营业收入的比重远高于行业均值,薪酬增长带来的财务压力相对较大。

4.3.3 C公司某些关键岗位薪资缺乏市场竞争力

资料分析发现,C公司部分核心岗位的薪酬策略定位有待提升,比如项目经理,大多处于市场水平的P50与P25之间。C2公司(工程业务)核心岗位的薪酬竞争力低。访谈中员工也提到“想引进部分核心人员,但人家都不愿来”、“来了干不了几天就走了”等。

4.4 调薪机制不规范

C公司缺少规范的调薪机制,查阅资料发现,部分子公司“普调滞后、异动调薪单一、绩效调薪失灵”,需强化调薪功能和机制建设:在C公司总部层面未建立明确的调薪机制和政策,需要明确调薪政策、形式、程序。各分子公司之间调薪分化明显,部分公司薪资得到一定增长,有的分子公司增长有限。

从外部分析,C公司当地物价、社平工资及最低工资都有较大增长,从2008年到2014年,社平工资由21761万元/年增至50589万元/年,年复合增长率15.1%;C公司总部所在地最低工资由630元/月增至1050元/月,年复合增长率为8.9%;物价年复合增长率也达到4.2%。

5. 体系重构的策略与原则

C公司重构薪酬体系,要将自身的发展规划、职工认可的文化观念及所处的内外部环境有机地结合,从而制定指导原则^[4]。

5.1 形成明确的定薪原则和策略

不同业务所处行业、发展阶段、市场环境、经营难度都不同,人员状况和重要性也有差异,需要有不同的薪酬策略来更好的激励员工。公司亟需系统梳理固定薪酬、浮动薪酬、福利以及非金钱性奖励的基础上,分类分层(权属公司分类、人群分层)构建多元化、差异性、竞争性和整体性的薪酬策略。

5.2 兼顾内外公平原则

解决薪酬的“内外部公平性”,可通过薪酬等级设置,确定不同差异的薪酬策略,同时,明确薪酬结构类型。可考虑从刚性、窄幅薪酬向弹性、宽幅薪酬转化。此外,将薪酬水平与市场薪酬水平进行比较,将薪酬资源向关键职能倾斜,以优先吸引、激励和保留关键岗位人才,以有效吸引和保留优秀人才。

5.3 注重薪酬结构与激励性

依据公司未来的发展定位和经营情况、财务支付能力、市场工资水平、人才状况、不同价值等要素,为不同人才群体制定有针对性的、多元化的薪酬组合,强化薪酬的针对性激励功能,并有效平衡长、中、短期的利益;以岗位责任大小、岗位工作性质确定浮动薪酬比例,并与考核结果挂钩。

5.4 关注调薪机制

构建普调、岗位异动调薪和绩效调薪的调薪机制,综合考虑地区性工资水平、生活指数、行业情况、企业实力、岗位重要性、业绩及个人期望等因素,实现调薪管理的规范化、体系化。

6. 问题解决思路与对策

根据对C公司管理现状的分析结果,结合现场调研的具体情况,对C公司重构薪酬激励体系提出具体的整体解决思路及建议如下:

6.1 重构C公司薪酬体系

以C公司薪酬管理现状为基础,尊重历史、放眼未来,综合考虑公司战略、文化、项目期望、薪酬管理内在要求和合法合规等因素,从薪酬的策略、等级、结构、水平、调整等方面进行系统构建,并充分考虑岗位和绩效的配套优化,为C公司构建一套在未来发展中系统而有效的薪酬激励机制。

6.1.1 薪酬水平分析及建议

整体上,即要综合考虑人均效能的提升,又要合理控制人工成本与营收比,而不是绝对值;要对总成本结构重点优化,提高薪酬支付的有效性,实现薪酬总额和营收同步增长;针对不同的人才类型,制定针对性的激励策略,将薪酬资源向关键职能/核心业务单元倾斜:

(1) 核心且稀缺人才,比如公司中高级人才。定位于目标人才竞争市场的P75分位;运用股权激励有效保留人才;

(2) 基础且稀缺人才,比如综合型管理人才。定位于目标人才竞争市场P50~P60分位;提供培训机会,内部培养;

(3) 不稀缺的核心人才:比如初级人才。要引进人才,定位于目标人才竞争市场P50分位;提供未来可发展机会与平台;

(4) 基础且不稀缺人才:比如支持型人才。定位于目标人才竞争市场P40~P50分位;利用考核拉开差距且完善培训体系。

6.1.2 薪酬结构建议

(1) 需根据岗位责任大小、岗位工作性质确定浮动薪酬比例。浮动薪酬比例设计上遵循“风险与回报同高”原则。

(2) 统一薪酬体系,建立有针对性、多元化的薪酬组合。根据不同人才群体制定有针对性的、多元化的薪酬组合,以强化薪酬体系的针对性激励功能。

(3) 通过建立浮动薪酬与绩效的挂钩机制,避免浮动薪酬“浮而不动”等现象。

(4) 通过中长期激励机制的引入,激发企业活力,做活存量、做大增量。

6.2 构建战略管理体系

战略对公司各项工作的开展应具有导向作用。C公

司薪酬体系应与战略相匹配,充分分解、宣传公司战略,通过将战略转化为对员工期待和要求,并通过激励体系来驱动实现,达成薪酬服务于战略的目的。

C公司的战略制定要建立在行业发展趋势、企业改革、生产经营等内外部环境分析的基础之上,要实施动态管理。

6.3 健全岗位和能力体系

要综合考虑体系的构建、系统设计,而对岗位进行分类、分析与评估,是薪酬结构设计的基础。

一要进行系统岗位分析,梳理出岗位职责和任职资格与要求,形成各岗位的《岗位说明书》,并根据实际需要和变动情况进行动态优化;

二要按照岗位工作性质和特点不同,对所有岗位进行岗位序列分类。可将岗位分为管理、职能、操作等序列;

三要适时构建发展矩阵。员工入职后除强化专业、技能的学习外,还要积极参与企业组织的各项管理能力提升培训,要同步提升专业路线与管理路线的能力水平。

6.4 完善绩效管理体系

建立薪酬体系后,如何给员工支付薪酬?薪酬如何调整?员工浮动收入除了与个人绩效有关外,是否和组织绩效有关等,这些都与C公司薪酬体系中浮动工资部分紧密联系。

C公司需要根据现阶段管理特点,推广基于团队绩效的组织绩效管理体系,适时探索基于个人绩效的个人绩效考核体系。

6.5 打造优质文化

成功的企业都强调用文化吸引人、激励人和留人。要塑造人才成长和能力发挥的平台,为有责任、有担当的员工提供发挥舞台。因此,C公司一是通过企业文化融合,倡导积极向上的人才进步氛围,提高公司凝聚力;二是进步优化员工工作环境,关切员工发展和生活,提高员工对公司认可度。

6.6 加强理念宣传

重塑薪酬体系涉及到每个员工的切身利益,因此薪酬规范要和思想引导和培训同步进行。一是要关注员工对薪酬内部公平观认识,建立并宣传合理的公平观;二是建立正确的市场观念,强化效益工资的理念;三是重视员工智慧,关注员工心理,在薪酬规范过程中,请员工多参与、多了解,也多征求员工意见,促进最大程度的共识。

7. 总结

C公司薪酬福利体系成功重塑案例,是我国电力行业国有企业不断优化重组后的一个缩影,其经验具有较强的代表性,值得借鉴和分享。

参考文献:

- [1]任桂芳.人力资源问卷调查报告书[J].《理论界》,2005,10(30).
- [2]卢培玉.山东财经大学[J].薪酬设计方案,2020,5(27).
- [3]刘杨,王建文.浅谈知识型员工的管理[J].《人力资源》,2021,11(23).
- [4]王宏霞.新形势下如何做好国有企业绩效考核工作[J].《现代营销》,2021,2(25).