

Research on the Improvement of Salary System in Company D

Haifeng Wang¹, Ying Zhao²

1. School of Economic & Management, Inner Mongolia University of Science & Technology, IMUST, Baotou, China

2. School of Economic & Management, Inner Mongolia University of Science & Technology, IMUST, Baotou, China

1. sophy.nankai@126.com, 2. zhaoying_yi@163.com

Abstract: Many problems that large-scale private enterprise groups encountered in the rapid development were related to their imperfect salary system. Based on an analysis to defects of the existing salary system in company D, this paper elaborated the aim and principle of salary system together with the salary structure that modern private enterprises should have. And then this paper designed a new salary system according to the reality in company D. Half-year trial run showed that the new salary system was better than the previous system to adapt to the development requirement of company D in a new phase.

Keywords: private enterprise; salary; salary fairness; salary satisfaction

改善 D 公司薪酬制度的研究

汪海凤¹, 赵英²

1. 内蒙古科技大学 经济与管理学院, 包头, 中国, 014010

2. 内蒙古科技大学 经济与管理学院, 包头, 中国, 014010

1. sophy.nankai@126.com, 2. zhaoying_yi@163.com

摘要: 大型民营企业集团在快速发展中遇到的许多问题与其不完善的薪酬制度有关。本文在分析 D 公司现有薪酬制度弊端的基础上阐述了薪酬制度的目的、原则以及现代民营企业应有的薪酬体系, 并针对 D 公司的实际设计了新的薪酬体系。半年的试运行表明了新的薪酬制度比原有的制度更能适应公司在新阶段发展的需求。

关键词: 民营企业; 薪酬; 薪酬公平性; 薪酬满意度

1 引言

薪酬是指员工因被雇佣而获得的各种形式的经济收入、有形服务和福利。薪酬制度作为企业核心管理制度的重要组成部分, 一直是企业内部管理体制建设的重点所在。一个企业的薪酬制度合理与否很大程度上决定着企业的经营情况。

伍晓奕等认为, 企业薪酬管理的公平性和薪酬体系的满意度对员工的归属感、工作积极性和工作绩效都产生显著的直接或间接影响^[1]。曹利娟、朱妙芬认为, 民营企业在转型阶段往往会出现薪酬设计不合理、员工找不到合适的职业发展通道等问题, 要想提升待遇只有挤管理岗位, 通过“升官”来实现^[2]。王呈斌认为, 企业薪酬体系满意度的影响因素依次为: 内部

基金项目: 内蒙古科技大学创新基金项目(2009NC092)和内蒙古自然科学基金(2009MS1006)

公平、外部公平和自我公平^[3]。其中高学历高层次人才更看重外部公平, 而低学历低层次人才更看重内部公平。

2 问题说明

D 公司是一家位于我国西部省份的大型民营企业集团, 经营范围涉及水资源开发、城市给排水经营、工业供水、污水处理、水利水电工程建设、市政工程建设、房屋建筑工程建设、公路工程建设、项目投资、房地产开发、物业管理等和收费公路经营等。公司 2009 年总资产超过 30 亿元, 净资产达到 20 亿元。

公司成立于 20 世纪 90 年代初期, 从 2003 年起, 公司进入了快速发展阶段, 公司的年销售额以每年 2 亿元左右的速度增长, 并增加了房地产、物业管理等新业务领域。但是随着公司的快速发展, 公司已有的

薪酬制度已经不能适应企业的发展,造成公司出现人才流失、员工工作积极性不高等问题。

3 D 公司现有薪酬制度分析

通过对公司现有薪酬制度文件的研究和对公司各级管理人员以及普通员工的访谈,发现 D 公司现有薪酬制度中主要存在 5 个方面的不合理因素,造成了薪酬制度没有达到公司预期的目标。

3.1 缺乏行业针对性

集团公司业务涉及水、房、路三个不同的行业,但是薪酬设计缺乏灵活性,没有针对特定行业的行业背景来设计薪酬体系,而是出于内部平衡考虑将三种不同行业的子公司的薪酬按照级别向总公司看齐,这样不利于吸引、留住特定行业的优秀人才。例如,房地产行业目前属于高薪行业,薪酬设计当以销售业绩为最主要的考核目标,但是集团为了保持平衡,给予房地产分公司总经理的薪酬上限不高于集团公司部门经理。

3.2 官本位的薪酬制度

公司的薪酬制度在管理人员提高收入方面给出了比较明确的途径,随着级别的升高,收入会有明显的增长。但是,在技术人员提高收入方面却没有相应的途径。因此,在公司内部,提高收入最根本的方法就是“当官”,除此之外无论工作业绩和技术水平如何提高,如何为公司创造更大的价值,都不可能有明显的收入提高。这会导致公司内部的骨干在职业发展方向的选择上必将优先考虑管理岗位,同时处于管理岗位的职员将以小心谨慎减少错误的方式工作,以求保住现有的职位,扼杀了公司的创新性,也不利于留住专业技术人才。

3.3 岗位价值并未体现

在 D 公司,各个岗位之间的相对价值并未体现出来。公司内部各个岗位对公司的贡献程度是不一样的,有的岗位是直接创造利润的岗位,有的是辅助性的岗位。但在 D 公司,对于不同岗位的重要性和创造价值的差别没有得到认同,更没有在薪酬体系中进行反映,这会导致薪酬“大锅饭”。同时,公司对于获取不同技术职称的员工给予不同的薪酬水平,但是在实际工作中,职称并不等同于工作能力。有些职称的获取相

对很容易,而一些年轻能力强的职员因为工作年限的问题没有获得相应职称,就不能获取相应的薪酬,因而这部分员工的薪酬满意度很低。

3.4 晋升空间狭小

整个集团公司的薪酬等级按照岗位等级设定进行,从董事长到实习员工只有 17 级,难以体现各种同级别不同职责岗位的特性,以及对应于特定岗位上人才的不同成熟阶段。每一岗位层级最多只设置了 3 个不同等级,对于某些成熟阶段较多的技术性岗位而言,员工的晋升空间非常狭小。晋升两次之后就会遭遇玻璃天花板,此后除非升官,不然就没有提高收入的可能了,这显然不利于鼓励员工提高自己的业务能力。

3.5 核心人才激励未与公司业绩挂钩

公司内部的业绩考核虽然考核各个岗位的岗位职责,但是确定岗位职责的文献中并没有体现出与公司的业绩直接挂钩。特别是作为公司核心人才的高层管理人员、高级技术人员以及中层的骨干力量,他们的薪酬与公司的业绩关联不明显。虽然薪酬体系中企业效益工资占据了 50% 左右份额,但是没有体现出个人的努力怎么和企业的效益直接相关,结果是大家面对企业效益工资的多少只能“听天由命”。公司应该让核心人才的绩效考核和公司的业绩直接挂钩,让他们分担公司经营的风险,当然也分享公司业绩的收获。

4 改善 D 公司薪酬制度的方向和方法

4.1 薪酬制度的目的

公司设计薪酬制度的目的主要有以下 3 个:

4.1.1 吸引优秀人才

公司以在劳动力市场上具有竞争力的薪酬,将有助于公司发展的优秀人才吸引到公司来工作。合理的薪酬制度不仅让人才得到相应的工作回报,更看到晋升的空间,从而原意选择到公司来实现自己的职业理想。

4.1.2 留住员工

稳定的员工队伍,留住员工,特别是核心员工是企业保持健康发展的必要条件。要留住员工就要给予员工的工作以相应的回报,通过薪酬制度让员工感受到自己在企业受到尊重。因此薪酬制度的公平性、薪酬制度的满意度都是考查薪酬制度水平的重要指标。

4.1.3 促进公司发展

薪酬制度与公司的其它挂历制度一样，最终的目标都是促进公司的发展。公司通过建立合理的薪酬制度，将员工短、中、长期的经济利益与公司的利益相结合，员工与公司结成利益共同体，员工在实现自身的利益的过程中为公司的发展做出贡献。

4.2 薪酬制度的原则

合理的薪酬制度设计应该遵循以下原则：

4.2.1 遵守国家法律法规，遵照地方有关部门的法令政策

薪酬制度的设计首先必须遵守国家和地方有关部门的各种法规政策，包括《劳动合同法》以及各地方的最低工资标准等。

4.2.2 参照当地物价指数

考虑员工在当地的实际生活成本，保障员工能够获得与其职位和社会地位相当的生活水平，对于处于不同地区的员工，考虑当地的物价变动情况，保障员工不低于在原工作地点的生活水平。

4.2.3 考虑人力资本成本

公司在制定薪酬制度时，需要测算人力资本成本在总成本中的比例及变动空间，考虑企业最终对薪资的财务支付能力。

4.2.4 吸引人才，发挥激励作用

薪酬水平应该能够吸引有技能的人到企业工作。薪酬制度能够把有才能的人留在企业不流失，能激励员工努力把工作做好，做到奖勤罚懒。

4.2.5 反对平均主义分配

收入分配适度向高职位、关键人才、市场供给短缺人才倾斜。对于为公司创造利润的关键岗位、为公司发展提供支撑的关键人才，应该给予与之贡献相应的薪酬待遇。

4.2.6 薪酬制度的公平性

薪酬制度的公平性来自于对各个不同岗位、不同员工做出的贡献的承认，并通过薪酬的差别来体现这种承认。薪酬的公平性包括内外两个方面：对内的公平性体现在公司内部收入分配以为公司做出的贡献作为依据，反对薪酬大锅饭；对外的公平性体现在薪酬水平与同行业同岗位的市场薪酬相当。

4.3 薪酬制度改善的方向

4.3.1 薪酬制度改善的总体方向

基于 D 公司当前的情况，作者认为，新的薪酬体系应该是当期与长期相结合、稳定与浮动相结合、岗位与技能相结合的系统化薪酬结构。员工报酬与可以量化的业绩挂钩，将激励机制融于企业发展战略目标和组织个人业绩联系之中。

4.3.2 中、高层管理者薪酬改善的方向

中、高层管理者采取“宽带可变”理念，以业绩考核为主，而不是等级为主。报酬向业绩优秀者倾斜，鼓励完成目标，为企业发展吸引人才和留住人才。

4.3.3 一般员工薪酬改善的方向

一般员工采取“小步慢跑”理念，小幅度，多频次提高薪酬。将员工短、中、长期经济利益结合，使企业和员工结成利益共同体关系，增强对雇员的凝聚力。

4.4 薪酬制度改善的方法——构建新的薪酬体系

D 公司原有的薪酬制度从体系上更接近于国有企业的传统薪酬制度，工资单上的名目多达近 20 项，这样的薪酬体系不适合大型民营企业集团的经营特点。因此首先要对薪酬体系进行完善。常见的薪酬体系中一般包含 4 个内容：工资、福利、奖金和津贴，但是适应现代企业制度下的民营企业薪酬体系应该仅包括两个内容：固定工资和绩效工资。

4.4.1 固定工资

固定工资包含了原有薪酬体系中的固定工资、津贴、福利中的国家法定福利和部分激励性福利等。固定工资的设定根据 4.2 中所描述的原则考虑该岗位为公司创造的利润以及必须给予员工的必要补偿等因素。

4.4.1 绩效工资

绩效工资包含了上述的原有薪酬体系中的绩效工资、年终奖金、部分激励性福利。绩效工资的设定根据 4.2 所述的原则主要考虑对员工的激励效果。

针对 D 公司作为一个处于高速发展阶段的公司的特点，固定工资比重不宜过高，建议占据全部薪酬的 50~60% 左右。另外，通过上面的分析，将 D 公司的薪酬体系以岗位薪酬等级分布表的形式体现，这样每个员工都可以在其中找到自己的位置以及未来在公司的发展方向。部分岗位薪酬等级分布表见表 1。

5 结论

- [1] 新的薪酬制度已经在 D 公司的水务分公司自 2009 年 12 月开始试行了 6 个月，这一阶段中，先前出现的人才流失情况得

到了明显的好转，年均人员流动率仅为 2009 年全年的 1/5。同时，水务公司管理层也表示在逐步适应了新的薪酬体系所要求的管理工作后，管理工作的要求虽然提高了，但是管理

压力却减少了，与各级员工沟通也更加通畅。D 公司已经决定自 2010 年 7 月起在整个集团内部推广新的薪酬制度。

Table 1. Salary grade distribution table

职层	部门	公司高级管理层				生产管理部						工程管理部			水厂		水质管理部		水资源规划部		供水管理部		财务部			综合办公室												
		总经理	生产技术副总	财务技术副总	生产资源总监	生产管理部部长	质量体系管理员	环境体系管理员	安全体系管理员	运维工程师	设备工程师	机修工	工程管理部部长	规划工程师	自控工程师	质保工程师	水厂厂长	带班长	运行工	水质管理部部长	品质工程师	检测工程师	水资源规划部部长	规划工程师	投资工程师	供水管理部部长	客服专员	抄表员	财务部部长	管理会计	成本会计	出纳员	综合办公室部长	薪酬管理员	人事管理员	培训管理员	后勤管理员	
核心层	十二级																																					
	十一级																																					
	十级																																					
中坚层	九级																																					
	八级					资深	资深	资深	资深	资深	资深		资深	资深	资深		资深			资深	资深	资深	资深	资深				资深	资深			资深	资深	资深	资深	资深	资深	
	七级					高级	高级	高级	高级	高级	高级	资深	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级	高级		资深			高级	高级			高级	高级	高级	高级	高级	高级
骨干层	六级					一级	一级	一级	一级	资深	一级	资深	一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级	一级		资深			一级	一级	高级		一级	一级	一级	一级	一级	一级	
	五级					二级	二级	二级	二级	高级	二级	高级	二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级	二级		高级	资深		二级	二级	一级		二级	二级	二级	二级	二级	二级	
	四级					三级	三级	三级	三级	一级	三级	一级	三级	三级	三级	三级	三级	高级	三级	三级	三级	三级	三级		一级	高级		三级	三级	二级		三级	三级	三级	三级	三级	三级	
基础层	三级								二级		二级																											
	二级								三级		三级																											
	一级																																					

备注：有关刚毕业学生入级规定：大专：四级；大本：五级；研究生：六级

表 1. 薪酬等级分布表

References (参考文献)

[1] Wu Xiaoyi, Wang Chunxiao, Xie Lishan, The Impact of Pay Fairness on Employees' Pay Satisfaction[J], Foreign Economics & Management, 2006, 28(02), P7-14 (Ch).
伍晓突, 汪纯孝, 谢礼珊, 薪酬管理公平性对员工薪酬满意度的影响[J], 外国经济与管理, 2006, 28 (02), P7-14

[2] Cao Lijuan, Zhu Miaofen, Research on the Salary Management of the private enterprises in the transition process[J], Market Modernization, 2009, 01, P77(Ch).
曹利娟, 朱妙芬, 谈民营企业在转型过程中的薪酬管理[J], 商场现代化, 2009, 01, P77.

[3] Wang Chengbin, Empirical study on Pay Satisfaction in Private

enterprises-Based on the Model of Adams Equity Theory Analysis[J], Economic Theory and Business Management, 2008, 08, P71-75(Ch).
王呈斌, 民营企业薪酬满意度的实证研究—基于亚当斯公平理论的模型分析[J], 经济理论与经济管理, 2008, 08, P71-75.

[4] Yang Lijie, Broadband Salary System-the Pay Structure of Private Enterprises[J], Money China, 2008, 03, P47-48(Ch).
杨丽杰, 宽带薪酬体系设计—民营企业的薪酬设计[J], 财经界(学术版), 2008, 03, P47-48.