



热门文章

- 用多元线性
- 国外汇储备
- 何加强会计
- 国衍生金融
- 国有商业银行

章

章

- 品市场竞争
- 业银行走混
- 国存款保险
- 国创业板市
- 华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

[2006年11月]国有企业如何建立完善的薪酬体系

【字体：大 中 小】

作者：[姜伟] 来源：[本站] 浏览：

国有企业的分配制度改革往往是头痛医头、脚痛医脚，缺乏系统性和前瞻性，往往是方案刚矛盾就接踵而来，从而使改革成了矛盾和问题的“奴隶”，让企业苦不堪言。为了避免这种生，就要求企业必须树立薪酬的系统观念，只有构建了符合本企业特点的薪酬体系，才能很资的杠杆激励作用，解决企业分配制度中的种种矛盾。笔者就此话题，谈谈自己的看法。

一、薪酬体系的构成

过去，我们习惯于把工资和薪酬混为一谈，实际上随着现代企业制度的建立，工资和薪酬已个不同的概念。工资是人力资源作为劳动而享受的回报，而薪酬是人力资本作为资本享受的酬制度应包括三大内容：基本工资分配制度、补充工资分配制度、福利制度。

(一) 基本工资分配制度

基本的工资分配制度是企业职工工资分配主要手段，它应包括工资的支付形式、工资总量的制、考核兑现的方式方法等方面的内容。

(二) 补充工资分配制度

补充工资分配制度是基本工资分配制度的补充，解决的是基本工资制度无法解决的技术、管要素参与分配，主要包括对企业经营者股权激励、按技术要素分配办法、员工认股权办法、等。

(三) 福利制度

完善的福利系统对吸引和保留员工非常重要，它也是企业人力资源系统是否健全的一个重要工个人的福利项目一般可以分成三类。第一类是强制性福利，企业必须按政府规定的标准执养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金等。第二类是企业自行设计的福利见的如人身意外保险、补充医疗保险、家庭财产保险、旅游、服装、误餐补助或免费工作餐查、俱乐部会费、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销一定的交通费、特殊津贴、带等。第三类是职务引发的消费以及弱势群体的待遇。企业福利项目设计得好，不仅能给员工便，解除后顾之忧，增加对企业的忠诚，而且可以节省个人在所得税上的支出，同时还可以在社会的声望。

二、建立薪酬体系面临的主要问题

目前，国有企业工资收入分配的方式还明显带有经济转型时期的过渡色彩，一定程度上受政管理控制，与市场经济的要求相比，仍存在较大差距。国有企业的薪酬管理现状主要存在以一是企业内部工资水平还未能普遍与劳动力市场价接轨，平均主义分配的思想在国有企业底打破，收入分配的激励约束机制尚未健全，对关键的管理、技术骨干等人才的激励仍然不企业收入分配秩序还比较混乱，分配制度还存在一定缺陷，对收入分配差距进行调节的手段很不够，少数垄断企业的工资收入水平过高。同时，部分企业因生产经营困难导致工资水平甚至下降，少数企业出现拖欠职工工资的现象；三是按生产要素分配改革工作尚处于探索阶不多，操作不规范；四是政府管理方式也不能适应建立现代企业薪酬制度的要求。

三、企业薪酬设计的基本程序步骤

薪酬设计的要点：使新的企业薪酬制度体现对内具有公平性，对外具有竞争力。要设计出合薪酬体系和薪酬制度，一般要经历以下几个步骤：

第一步：职位分析，这是确定薪酬的基础。结合企业的经营目标，在业务分析和人员分析的明确各职务和岗位的关系，此项工作应由企业人力资源部门组织，各业务主管部门合作编写书。

第二步：职位评价，重在解决薪酬的对内公平性问题。它有两个目的，一是比较企业内部各相对重要性，得出职位等级序列；二是为进行薪酬调查建立统一的职位评估标准，消除本企位间由于职位名称不同或即使职位名称相同但实际工作要求和工作内容不同所导致的职位难使不同职位之间具有可比性，为确保工资的公平性奠定基础。它是职位分析的自然结果，同位说明书为依据。

第三步：薪酬调查，重在解决薪酬的对外竞争力问题。企业在确定工资水平时，需要参考劳的工资水平。薪酬调查的对象，最好是选择与自己有竞争关系的企业或同行业的类似企业，员工的流失去向和招聘来源。薪酬调查的结果，是根据调查数据绘制的薪酬曲线。在职位等资等级坐标图上，首先标出所有被调查企业的员工所处的点，然后整理出各企业的工资曲线。从这个图上可以直观地反映本企业新的薪酬水平与同行业相比处于什么位置。

第四步：薪酬定位。在分析同行业的薪酬数据后，需要做的是根据企业状况选用不同的薪酬水平。

第五步：薪酬结构设计。往往要综合考虑三个方面的因素：一是其职位等级；二是个人的技能和资历；三是个人绩效。在工资结构上与其相对应的，分别是职位工资、技能工资、绩效工资。也有的将前两者合并考虑，作为确定一个人基本工资的基础。综合起来说，确定职位工资，需要对职位做评估；确定技能工资，需要对人员资历做评估；确定绩效工资，需要对工作表现做评估；确定企业的整体薪酬水平，需要对企业盈利能力、支付能力做评估。

第六步：薪酬体系的实施和修正。在制定和实施薪酬体系过程中，及时的沟通、必要的宣传或培训是保证薪酬改革成功的因素之一。从本质意义上讲，劳动报酬是对人力资源成本与员工需求之间进行权衡的结果。为保证薪酬制度的适用性，规范化的公司都对薪酬的定期调整做了规定。世界上不存在绝对公平的薪酬方式，只存在员工是否满意的薪酬制度。企业人力资源部门、宣传部门应充分介绍企业的薪酬制定依据、优点，赢得广大员工理解、支持。

四、薪酬体系设计应注意的几个问题

(一) 体现内在公平，突出外在竞争

企业员工的标准工资应建立在员工的职位基础上(体现内部公平)，同时按劳动力市场价格调整确定工资水平(它体现的是外部公平)。薪酬的定期调整必须掌握市场的水准，要保持企业基本薪酬的竞争性，以吸引和保留优秀人才。同时薪酬的调整也必须考虑社会的生活成本、物价指数、企业的工资支出成本、企业的经济效益、个人工作绩效等等因素，形成规范有效的约束和激励机制。

(二) 引入报酬风险机制，明确薪酬的激励导向功能

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

企业根据实际情况合理确定工资构成，特别是基本工资部分、绩效工资部分所占比重相对平衡。如果基本工资偏低，对于员工利益会有损害，影响工作积极性。绩效工资要有明确发放方式和标准。一个明确公平的绩效工资分配办法，是把员工的目标与企业目标联系起来的最佳途径。在薪酬制度中引入风险机制，使得薪酬成为一种激励与鞭策并用的措施：由于它既体现出物质方面的奖励和处罚，又使不同层次的员工具有不同的风险，这就不但从物质上激励员工奋发进取，而且从心理上激发员工与企业荣辱与共的决心和相互竞争的雄心。

(三) 调薪的方式要透明和公开，并根据员工的不同需要调整管理方式
企业要能够吸引、激励和留住有能力的员工，必须力争薪酬制度的公平。大多数员工对内部与外部薪酬公平都很关心，根据员工关系的特点，内部薪酬公平可能更重要。但是，企业为了保持持续发展的能力，就要在劳动力市场上提出有竞争力的工资水平，就必须始终对外部公平加以重点考虑。然而，员工们所希望获得的除了物质薪资外，还希望得到精神薪资，也就是关心、赞赏、选择、尊重等。这种精神性的要求往往不需要金钱成本，但是作用确实很大。因此企业经营者应该正视非物质报酬之外的精神薪资并给予更多的关注，切实把人力资源作为企业的第一资源，向管理要效益。

(四) 改变传统单一的福利模式，重视员工的福利愿望
福利是一笔庞大的开支，但对企业员工而言，其激励性不大，有的员工甚至还不领情。再者，不同员工会有不同的需求和爱好，采用统一的福利形式并不一定能够满足大多数人的要求。最好的办法是采用菜单式福利，即根据员工的特点和具体需求，列出一些福利项目，并规定一定的福利总值，让员工自由选择，各取所需。这种方式区别于传统的整齐划一的福利计划，具有很强的灵活性，一定会受员工的欢迎。

企业制定薪酬福利制度的指导思想是吸引最好的人才，留住最好的人才，最大限度地发挥员工的内在潜能。但是由于不同的企业目标不同、在市场的状况不同、员工的需要不同，所以在构建薪酬体系时没有统一的定式，只有结合本企业的特点，在不断地探讨和摸索中逐步建立和完善符合本企业特点的薪酬福利体系。

(作者单位：兖矿集团煤化公司人力资源处)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融

XML RSS 2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦