

## 货币薪酬激励在企业管理实践中的应用研究

作者：浙江财经学院 杨 俊

[摘要]本文以激励中的货币薪酬激励为例，结合中国企业发展的现实状况和特点，同时借鉴西方发达国家先进企业的发展经验，对我国的企业在货币薪酬激励方面提出些问题和自己的见解。

[关键词]人力资源管理；货币薪酬激励；福利多样化；企业竞争力

薪酬的定义有广义和狭义之分，广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬。经济性的报酬指工资、奖金、补贴、福利等，也叫货币薪酬；非经济性的报酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受，也叫非货币薪酬；本文则仅以货币薪酬为例展开讨论。

货币薪酬激励是通过物质刺激的手段来鼓励员工更好地工作。它的主要表现形式有薪水、奖金、津贴、福利等。美国心理学家马斯洛的需求五层次理论说明，人的需求是分层次的，只有满足了低层次的需求之后，才能考虑高层次的需求。追求基本的物质的需求，是人生存的本能，作为满足低层次需求的保障条件——物质激励，对绝大多数人来说，仍然是个硬道路。

### 一、货币薪酬激励在我国企业中存在的问题弊端

目前我国较多企业仍然采用行政级别来定薪，缺乏薪酬调整机制，管理手段单一死板，基本薪酬往往是按照行政级别而不是职位或技能来确定的。在这种制度下，员工薪酬的增长往往取决于本人在企业中地位的变化而非业务能力的提高。薪酬等级的确定主要考虑行政级别的做法，实质上忽略和抹煞了承担不同工作职责和不同岗位的实际价值差异，助长了官本位思想，挫伤了高知识、高能力拥有者的积极性。

长期以来我国实行的是计划经济体制下的薪酬收入分配制度，应该说这种分配制度在特定历史时期和环境起到了积极作用，但是随着市场自由化进程的加快，在政府管制逐渐解除，以及竞争日益加剧的情况下，传统的薪酬体系中的弊端日益增多，具体表现在：

众所周知，薪酬组合模式为：基本工资+奖金+福利与津贴。改革开放以来，我国大多公司为了追求最大利润，工资的高低完全取决与绩效。这样确实会在短时间内提高大幅利润，尤其是一些像计件制薪酬模式中，但是对长期发展是极为不利的。

1、基本工资的减少，会缺乏员工的安全感。试想一个公司基础工资非常少或者没有，那么该公司的员工要想养活自己，就得时刻非常努力，整天提心吊胆，担心自己的工资这个月会不会减少，明天到那里吃饭，即使这个月的工资比上个月多了许多，他们也不会感到欣喜，因为他们要准备下个月的薪水而继续发奋。

2、稳定性不够。联想一下，为什么眼下公务员的考试会这么热，比考大学很难。可是公务员的工资并不像人们想象中那么高，他在社会上只是中等偏上一点，但是为什么还有这么多人大家千军万马挤独木桥呢？说白了，因为公务员稳定！有了稳定才有了安全感，才会觉的幸福，试想一下并不是你越有钱就越幸福的。

3、盲目攀比。大家的攀比心理在做怪，人都是有虚荣心的，而在事业上大家在交谈收入时，大家拿出来攀比的都是基本工资，因为绩效工资的不确定性，所以许多时候大家会在攀比时，尽管可能总收入高与别人，却还有可能会缺乏自信，而对工作失去信心，最终选择跳槽，而使公司的蒙受损失。

### 二、绩效考核流于形式，缺乏规范

在我国多数企业沿用的是传统的，以经验判断为主体的绩效考核手段，考核内容流于形式。目前我国大部分企业的奖金在相当程度上已经失去了奖励的意义，变成了固定的“附加工资”，员工认为自己拿到的所有奖金都是理所当然应该得到的，所以这种定期的，形式化的考核制度缺乏激励作用。

### 三、薪酬水平与外部劳动力市场脱节

由于缺乏动态有效的总额控制机制，缺乏与市场的对标关联，使企业的整体工资水平较低另一方面薪酬各项目的决定因素和支出标准缺乏合理性，又使薪酬水平无法满足行业竞争的要求。比如：一些企业制订福利政策时，往往“一刀切”、“大一统”，缺乏针对性和灵活性，造成企业内部收入差距过小：即对高技能者的报酬不足，而对低技能者的报酬又过高，形成了“一高一低”的现象。这种企业薪酬水平与外部劳动力市场严重脱节的行为直接导致了企业中的许多精英纷纷离开，或投奔外企，或投奔新兴的股份制公司，或是自己创业。

### 四、货币薪酬相互之间不公平，给公司酿成损失

不可否认，奖励是一种重要的激励方法。必要的奖励，能调动员工的积极性，焕发起工作热情，然而，现实中也有许多奖励不当，反受其乱的遗憾。例如，某经营陷入困境的公司，为了安定人心，给 10 名坚守岗位的员工千元奖金，这一奖，让另一些人受了伤害，一位虽偶然脱离过岗位但却事业有成的广告创意人员不辞而别。

改革开放之前我国的薪酬考核大多实行平均主义，就是大家通常所说的“大锅饭”干多干少一个样，干好干坏一个样，那么当然干的多与好的人就会感觉不公平，我们前面提到过不管一个人多么高尚，即使可能会因谋求个人发展牺牲收入，但不可能长期如此，因为他们要生存。

### 五、如何运用人力资源管理理论解决问题

管理学家提出了很多具有创意的货币薪酬制度，理想的货币薪酬制度有三个目的：第一是提供具有市场竞争力的薪酬，以吸引有才能的人；第二是确保组织内部的公平，也就是做到员工的同工薪酬；第三是奖励优良的工作业绩，利用金钱奖赏达到激励员工的目的。

#### 1、协调基本薪酬和绩效薪酬关系

基本薪酬——维持员工基本生活的工资。按照岗位的责任大小、岗位任职条件、努力程度等因素决定的工资，由职位等级决定，基本工资是一个区间，而不是一个点。公司可以从薪酬调查中选择一些数据作为这个区间的中点，然后根据这个中点确定每一岗位等级的上限和下限。

绩效工资：按照员工的综合能力而决定的工资，以鼓励员工钻研业务、提高技能，也是对员工智力投资的一种补偿，是对员工的绩效工资可以是销售佣金、项目提成、年度奖励。

如何设计基本薪酬和绩效薪酬，要具体岗位具体分析。在考虑到内部公平性和外部公平性的情况下，在制定基本薪酬时首先要进行工作分析，界定各职位的工作职责和任职资格要求；接着要进行工作评价，确定各个职位相对的价值大小；然后进行薪酬调查，将调查的结果和工作评价的结果结合起来，建立薪酬曲线；最后要根据薪酬曲线来确定薪酬等级。当然还要考虑当地生活水平和最低工资标准，切不能因此失彼。

在设计货币薪酬时，在一些比如计件制的激励薪酬形式，他是根据员工的产出水平和工资率来支付相应的薪酬，在制定该薪酬形式时，确实应该以绩效薪酬为主要薪酬，但也不应该放弃了基本薪酬，每个人都会有各种各样的原因有段时间不可参加工作，比如生病、产假等等。如果有一定的基本工资做保障，这些员工会感到生活的保障，公司的温暖，从而在一定程度上会减少员工的离职倾向。

#### 2、加大绩效考核力度，使薪酬与绩效考核紧密联系

针对我国目前大部分企业奖金在相当程度上已经失去了奖励意义，考核内容流于形式。必须使他们转变观念，使薪酬和绩效考核结果相挂钩，消除原有考核体系中存在的平均主义

与形式主义，建立以业绩为导向的激励机制。为此企业应依据自身特点制定科学化、规范化量化的绩效考核体系。健全考核组织、明确考核标准和考核程度。

### 3、通过薪酬调查，建立与市场相对称的货币薪酬水平

在制定企业的薪酬水平时，企业要对外部劳动力市场状况进行了解，企业可根据商业性薪酬调查或专业性薪酬调查的数据结合外部市场水平调整自身薪酬水平和结构，将普遍低于劳动力市场价位的关键管理和技术人员的薪酬增幅提高，使其接近和超过市场价位，同时降低与市场价位接近的一些简单操作服务类岗位的增资幅度，这样既有利于实现内部公平，又有利于企业薪酬的外部竞争。

### 4、建立公平的薪酬体系

货币薪酬的设计中要体现差距，是为了创造竞争性的组织氛围，同样，必须注意，差距必须建立在公平的基础上，否则只能挫伤员工的积极性。现代企业应该用公平的薪酬来博得员工的信任，不管是资深的员工，企业的骨干，还是一般的员工，都必须平等以对。因此，企业管理者在设计薪酬体系时，要注意公平理论。

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

公平理论对我们有着重要的启示：首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬相对值。其次，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。再次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，一是要认识到绝对的公平是不存在的，二是不要盲目攀比，三是不要按酬付劳是在公平问题上造成恶性循环的主要杀手。

### 5、做好公司长期激励——股权激励

如何有效地实施对经营着、经理人，高级员工的长期激励，一直是管理学界和实际企业管理中的课题。如何设计一套长期激励的模式，激励企业家和经营者创业和守业成了制约和困扰着中国企业发展的关键问题。有许多老总尽管享有十万、甚至百万的年薪但是仍然纷纷倒戈。这是因为企业没有非常吸引力的长期激励所致。

由于经理人和中高层管理者只是将经营和管理企业作为一项职业，所以他不可能像企业的拥有者那样关心企业的成长和业绩。实施员工股票期权计划，其出发点是基于这样一条基本原则：人们对于自己的东西总是会更在乎些。员工拥有了公司股份的期权，员工和企业的利益两者紧密相关。从心理上讲，员工有了主人翁的责任感，就会以主人翁的方式行动，尽心尽力使企业取得更佳的业绩。因为企业的好坏，将直接影响到期权拥有者的利益。

此外，因为股票期权是一种长期性的收益权，所以持有期权的时间越长，获得巨大利益的可能性越大。这样就促使公司的高级管理层和普通员工，都能从长期利益的角度来对待自己和公司的发展，从一定程度上避免了短期行为。

参考文献：

[1]王小艳.如何进行员工激励.北京大学出版社，2004.

[2]彦博.激励员工的艺术.中国商业出版社，2006.

[3]顾琴轩.绩效管理.上海交通大学出版社，2006.第5版.

[4]企业员工管理方法研究组编.企业员工激励方法.中国经济出版社，2002.第1版.