

# 我国薪酬激励存在的问题与应对

洪 敏 万年县供电有限责任公司

摘要：电力企业越来越注重人力资源对企业可持续发展所起到的重要作用，而合理的薪酬分配，有利于吸引和保留人才，优化人力资源配置，激励员工提高工作效率，有利于提高员工素质，实现自我价值，对企业核心竞争能力培养和长期发展目标实现有很重要的意义。本文通过电力企业薪酬管理的实践，对公司建立与绩效挂钩的薪酬体系进行了探讨。

关键词：项目管理；薪酬激励；团队

中图分类号：F244 文献标识码：A 文章编号：1001-828X（2013）01-0022-01

## 一、前言

薪酬激励作为现代人力资源管理的一个重要组成部分，对提高企业的竞争力有着不容忽视的作用，它直接影响到现代企业的生产经营和可持续发展。从我国企业的实际状况来看，在薪酬激励方面还存在着不少问题，因而重新审视企业现有的薪酬制度，在企业支付能力范围内调整和完善薪酬体系，增加薪酬的激励性，就显得非常紧迫和必要。

## 二、企业激励性薪酬体系的设计

在我国，薪酬是企业人力资源管理中最重要的一环之一。一个以基本薪为中心、具有激励性和可操作性的薪酬体系对企业来说至关重要，它通常包括以下四方面内容：

1.设计基本薪资体系。基本薪设计目前比较流行的做法有两种，即职级薪酬制和宽带薪酬制。职级薪酬制突破了以职位为基础的工资体系。在任何一个企业中职位总是有限的，但级别却可以是多层次的，有了级别工资，就突破了职位工资的瓶颈，将会极大地激励员工的工作热情，使企业获得更好的绩效。而宽带薪酬制是指将多个薪酬级别及其较窄的薪酬浮动范围重新加以组合，以形成薪酬等级较少但每一薪酬级别的浮动范围较宽的新型薪酬体系。

2.绩效调薪。制定了基本薪资体系后，如果要体现激励性薪酬的特点，还必须在日常运作过程中根据员工个人的工作业绩和表现进行进一步的调整，使那些业绩较好、能力较强的员工与那些业绩和能力较差的员工在工资方面拉开差距。

3.薪酬沟通。激励性薪酬体系里面最重要的一条就是薪酬沟通。激励性薪酬是把双刃剑，既可以激励员工更加勤奋地工作，也可以削弱员工的动力。这把双刃剑用得好坏，不仅仅取决于前面的薪酬体系是否合理，更为重要的是企业如何采取适当的方式与员工进行沟通。

## 三、目前我国薪酬激励存在的主要问题

根据有关研究结论，从总体上看大多数实证分析证实：目前薪酬激励并未在我国产生很好的积极推动作用（即激励空缺），产生的原因是什么，我认为主要存在以下几点：

### 1.薪酬策略不适应企业发展需要

根据基本薪酬、绩效薪酬和福利薪酬在薪酬中所占的比重，我们一般把薪酬策略分为三类：稳定型薪酬策略，高弹性薪酬策略，调和性薪酬策略。目前多数电力企业采取的还是稳定型薪酬策略，其基本薪酬、福利薪酬比例都很高，而绩效薪酬的比例很少。这种薪酬策略虽然给员工的安全感很强，但因为绩效薪酬比例较小，很难达到激励效果，起不到吸引关键人才、鼓励创新的作用，容易导致员工懒惰，从而影响了企业的发展。

2.企业管理制度不合理。我国资本市场上国有企业占大多数，而国有企业的资本主体缺位，政企分开不彻底等现象，使企业经营缺乏有效的监督，易导致“内部人控制”现象。关于国有企业的管辖权我

国一般归属于国资委或国家委派的其它部门，但由于国有资产过于庞大而一个国有资产管理部往往管辖为数众多的企业（少则几十家，多则上百家），且受自身专业、人员配备等客观条件限制，导致对国有企业的管理基本上流于形式，无法起到应有的作用。

3.管理人员薪酬比例不合理。在我国企业界，管理人员的基本薪酬在全部薪酬中占绝大部分，缺乏中长期激励，采用了股权激励等长期激励方法的不多。与国外发达国家相比，长短期薪酬激励比例失调情况严重，在这种情况下，管理人员在面临公司短期和长期利益抉择时，往往会侧重于短期能为自身带来更多利益的决策。

## 四、解决办法

1.评价岗位价值，建立薪酬分配的客观基础：企业员工不仅关心他在组织中的绝对薪酬水平，而且更关心其薪酬在组织中的相对水平，即薪酬的内部公正性问题，岗位评价目的之一就是为内部薪酬分配建立公平基础，以更好体现按劳分配和同工同酬的原则。岗位评价是对不同岗位的工作进行研究和分级的方法，它提供了这样一种技术，把提供不同具体服务的各种不同形式的、不可以拿来直接相互比较的具体劳动，通过还原为抽象劳动，使之可以相互比较，进而确定各岗位相对价值关系。岗位评价的目标是为了实现同工同酬，即完成同等价值工作，获得等量报酬。岗位评价作为一种公正地解决薪酬分配问题的方法，是确定合理的薪酬差别的基础。

2.构建全面的监督管理体系将激励和约束并重。为防止大股东和管理层串通操纵股东大会进行自我激励，在对管理层激励方面的投票应充分考虑中小股东发言权，拟可采用分类投票方法，必要时可建立股东追索权制度。此外应强化独立董事在公司监管中的作用，在薪酬委员会中设定一定数量比例的中小股东代表、独立董事和专业人士参加，加强监事会的监察作用和独立性。

3.建立健全职业经理人市场，并实行市场准入制度，让那些有不良职业道德的职业经理人无法在市场上得到受雇机会，提高经理人的违规成本，保障激励制度的顺利进行。

4.加强有关法规和准则的制定的具体化、细则化，对在执行中出现的问

题及时进行修正和补充。

总体来看，我国薪酬激励制度还不是很完善，存在的问题和漏洞也较多。这些有些是制度上的弊病，有些则是我国目前特殊国情所决定的。但可以看到，随着我国经济发展和法制化进程的加快，我国的薪酬激励制度也将努力达到以企业价值最大化为目标，激励与约束并重，责权利一体并和中国特殊国情相结合的特色激励制度。

## 参考文献：

- [1]李银珠.股票期权薪酬制度及其在我国的应用.会计研究,2006.3.
- [2]孙静芹.构建上市公司股权激励制度的有效监管体系.会计之友,2006.9.