

基于员工关系管理的 薪酬结构设计*

张丽梅

摘要: 员工关系管理是现代企业人力资源管理的重要内容,注重和谐与合作是这一概念所蕴涵的精神。在激励员工的众多方法之中,薪酬激励可以说是一种最直接、最有效的方法。如何把和谐与合作的精神体现在对员工的薪酬结构设计中,本文从权衡企业人力资本的价值、合理确定员工的薪酬结构、引入股权激励机制等方面进行了探讨。

关键词: 员工关系管理;薪酬结构设计;激励

中图分类号: F27 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2006)06-0053-04

员工关系管理(ERM)起源于现代管理实践,彼得·德鲁克关于“人力资源”概念的提出以及人事管理理论和实践的发展使传统的人事管理开始向人力资源管理转变。正是在这种背景下,劳资双方从对抗走向更多的合作,“员工关系”取代了劳动关系这一概念。

一、员工关系管理的基本内涵和意义

“员工关系”一词,源自西方人力资源管理体系,在西方企业中最初劳资矛盾激烈、对

* 本文为江苏省教育厅高校自然科学指导性研究项目《模糊数学在人力资源管理薪酬中的应用研究》成果,项目编号:04KJD110100。

注 释:

- ① United States District Court, E.D. New York. In re VITAMIN C ANTITRUST LITIGATION. This document refers to All Actions No. MDL 06-1738 DGT/JO. June 7, 2006.
- ② 又称“the foreign sovereign compulsion test”。
- ③ Transcript of Conference dated May 3, 2006 ("Tr.") at 38 (statement by counsel for the Ministry of Commerce of the PRC ("Ministry"))。
- ④ 案例来源: Inter-American Refining Corp. v. Texaco Maracaibo, Inc., 307 F. Supp. 1291, 1298. (D. Del. 1970).
- ⑤ 商务部、海关总署 2003 年第 36 号公告(关于对柠檬酸等 36 种商品试行出口预核签章管理)。转引自“中国海关”网: <http://www1.customs.gov.cn/Default.aspx?TabID=433&InfoID=11070&SettingModuleID=1427>。
- ⑥ “医保商会 2003 年 11~12 月份大事记中国医药保健品商会信息网 ... 12 月 9 日 维生素 C 分会理事会在上海召开会议,就行业自律问题进行了探讨”,引自“中国医药保健品进出口商会”网站。
www.cccmhpie.org.cn/NewsDetail.aspx?ID=6312 - 39k, 该新闻目前已经无法打开。

抗严重,破坏了企业稳定的发展。在劳资双方力量博弈中,管理方认识到缓和劳资间紧张关系、让员工参与到企业管理中所产生的积极作用。随着管理理论的发展、人们对人性本质认识的不断进步以及劳动法律体系的完善,企业越来越注重改善员工关系、加强内部沟通渠道、建立企业形象和最佳雇主品牌。现代“员工关系”强调以员工为主体和出发点的企业内部关系,注重个体层次上的关系和交流,是从人力资源管理角度提出的一个取代劳资关系的概念,注重和谐与合作是这一概念所蕴涵的精神。

1. 员工关系管理的含义 广义的员工关系是在企业内部以及与企业经营有密切关联的集体或个人之间的关系,包括企业内的群体间关系、个体间关系、个体与群体间关系,甚至包含与企业外特定团体(供应商、会员等)或个体的某种联系。后者则被称为外延的员工关系。狭义的员工关系是指企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响。它是与企业的目标、战略、实际的管理过程和结果相联系的。

本文所要研究的员工关系管理偏向于狭义的员工关系。因此,我们把员工关系管理定义为:一种旨在改善企业和员工关系、员工与员工关系的新型管理机制。员工关系管理的目的是通过提高员工满意度,优化人力资源管理,促进企业利益的最大化。

2. 员工关系管理的经济意义 实践表明,经济效益与企业的员工关系近似地表现为正相关作用。经济效益的提高或下滑导致了员工关系的改善或恶化;反过来,员工关系的改善或恶化也会导致经济效益的改善或恶化。同时,现代复杂性科学告诉我们,这种正相关作用的变化并不是线性的,而是非线性的。

员工关系管理作为人力资源管理实务之一,影响着企业业绩。马克·休斯里德进行了广泛而深入的人力资源管理实务调查研究,其结果显示:“人力资源管理实务,其一个标准差的增加可以带来企业人员流动率7.05%的减少,如果以每个员工来测算,其销售额增加27 044美元,其市场价值增加18 641美元,其利润增加3 814美元。”“人力资源系统指标一个标准差的改进,竟然带来了每个员工股东财富41 000美元的增加。”

二、薪酬结构设计在员工关系管理上的重要性

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现,在缺乏科学、有效激励的情况下,人的潜能只能发挥出20%~30%,科学有效的激励机制能够让员工把另外70%~80%的潜能也发挥出来。所以企业能否建立起完善的激励机制,将直接影响到其生存与发展。

激励方法很多,薪酬激励可以说是一种最直接、最有效的方法。2005年1月28日,《FT全球经济报道》展示了一项有趣的发现:英国华威大学经济学教授安德鲁·奥斯瓦德的研究中指出,“工作中的幸福感取决于你和其他人相比挣多少钱。这里是看你的工资‘等级’,看你的薪水在机构中是排81名还是第3名”。可见金钱的激励效果不容忽视和低估。员工所得到的薪酬既是对其过去工作努力的肯定和补偿,也是他们以未来努力工作得到报酬的预期,激励其在未来也能努力工作。在员工心目中,薪酬不仅仅是自己的劳动所得,它在一定程度上代表着员工自身的价值、代表企业对他工作的认同,甚至还代表了员工个人能力、品行和发展前景。所以,薪酬激励不单单是金钱激励,实质上已成为企业激励机制中一种复杂的激励方式,隐含着成就激励、地位激励等。因此,薪酬激励能够从多角度激发员工强烈的工作欲望,成为员工全身心投入工作的主要动力之一。

一项针对我国员工的调查显示,在经济性报酬方面,认为工资、奖金、津贴等工资性收入对工作满意度有决定性影响的员工占样本总体的98.1%;其中认为工资、奖金、津贴等工资性收入对决定本人在公司去留有较大影响的占76.6%。此外,有86.9%的员工认为股权、期权激励对提高员工归宿感有影响,其中65.4%的员工认为有较大影响。福利方面,认为援助计划、保险计划、缺勤支付和保健计划对工作满意度有影响的分别占92.5%、87.9%、86%和57%。可见,薪酬激励仍是影响我国员工工作满意度的重要因素,设计有效的薪酬结构是进行员工关系管理的关键。员工对工作不满的一个直接表现为员工流失率大。中国首次的年度跳槽状况调查——《中国人2003年度跳槽现状白描报告》显示,在参加调查的22 766人中,17%的人在2003年有过跳槽一次体验,此外,80%的人正在酝酿跳槽。从企业的角度看,员工流失意味着企业在雇员身上进行的人力资本投资的丧失,这无疑会给企业发展造成极大的负面影响。员工高比例流失,不仅带走了商业、技术秘密,带走了客户,使企业蒙受直接经济损失,而且增加了企业人力重置成本,影响工作的连续性和工作质量,也影响在职员工的稳定性和积极性,如不加以控制,最终将影响企业持续发展的潜力和竞争力。

三、基于员工关系管理的薪酬结构设计

亚当·斯密在《国富论》里说过:“每个人都在力图应用他的资本,来使其产品能得到最大的价值。一般来说,他并不企图增进公共福利,也不知道他所增进的公共福利为多少。他所追求的仅仅是他个人的享乐,仅仅是他个人的利益。在这样做时,有一只看不见的手引导他去促进一种目标。由于追逐他自己的利益,他经常促进了社会利益,其效果要比真正想促进社会利益时所得到的效果大。”薪酬正是这样一只“看不见的手”,它可以给予员工较大的个人经济利益,员工在追求了个人利益的同时,他也追求了企业利益和社会利益。

1. 正确权衡企业人力资本的价值,提高员工薪酬水平 营造和谐的企业员工关系,就要尊重员工,承认员工的价值。如何正确地权衡企业人力资本的价值呢?这就需要建立一个有效的绩效考评体系。绩效考评标准是设计薪酬激励制度的一个基础环节,是对员工进行短期激励发放薪酬的基础,它不仅影响到薪酬制度的构建,而且影响到激励机制的效果。完善绩效考评体系,首先在工作分析的基础上制定具有可测量性考评指标,建立科学的考评体系,设立合理绩效指标。其次,要充分发挥绩效考评结果的作用,针对考评结果及时做出反应,将任免、职务升降、调薪、培训等与绩效考评结合起来,加大考评的影响力度。再次,重视绩效沟通。绩效沟通是绩效考评的重要环节。绩效管理过程离开了沟通,企业的绩效管理将会毫无效果流于形式,不能实现薪酬体制中的激励作用。沟通使得企业与员工双方在实现员工最大价值上有了合作的可能。

2. 合理确定企业员工的薪酬结构 一般来说,薪酬构成包括固定的基本工资,可变的业绩奖金,各种福利和补贴,以及股票赠予4个部分。任何企业一定要平衡好薪酬结构中固定薪酬与可变薪酬的比例。固定基薪主要依据员工特点和企业过去的业绩来确定,可变薪酬主要依据风险程度、经济效益和经营业绩的好坏确定。高薪虽然可以吸引人才,但是却不一定能对长期留住员工有效。全面而周到的福利计划是员工关系管理的重要手段,好的合理的福利,比高薪更能有效地激励员工。尽管提供福利同样需要花费企业利润,但

是体现了企业的人情化关怀,增强了员工的归属感,从而增强了企业凝聚力。

提高公司的福利待遇,不是一朝一夕能够完成的。首先要保证国家强制性福利的执行,在此基础上,企业根据自身经营效益、利润完成等情况,建立企业的自愿性福利。公司福利制度不一定要适用同一的标准,可以采用自主式,让员工自主选择最适合的福利;福利制度不一定要一成不变,可以结合企业不同的发展阶段对福利进行加强或者减弱。

3. 适当引入股权激励机制,增强长期激励的作用 期股是指持有人在一定期限内,经股东大会或董事会批准购得一定数量的企业股份,并需在规定期限内逐步兑现的一种激励方式。期权是持有人在将来某一时期内以一定价格购买一定数量股权的权利,到期可行使或放弃这个权利。期股期权具有长期激励的效果,主要表现在两个方面:一是报酬激励,二是所有权激励。报酬激励是在购买股票之前发挥作用的,所有权激励是在经营者购买股票后发挥作用的,一旦员工购买了企业的股票,他们也成为了企业的所有者,也期望企业实现利润最大化和资产的保值增值。

股权激励作为一个在西方出现已久并已经被实践证明成功的激励方式,它曾经创造了一个又一个亿万富翁的神话,它把公司的前途与员工的利益紧密联系在一起,从而给公司员工(包括经理层)戴上了“金手铐”,实现了公司与员工(包括经理层)利益的一致。毫无疑问,其在激励企业经营者、减少代理成本、改善治理结构、促进稳健经营等方面的作用已经成为不争的事实。

当然,股权激励本身是很复杂的,与企业经营规模行业性质等都有关系。一般而言,规模较大的企业可以用股票期权增值权或虚拟股票来激励经营者,而规模相对小的企业则多采用限制性股票或影子股票来达到激励目的。另外,中国资本市场尚不发达,股票价格波动大,使得期权的执行有可能偏离与公司业绩挂钩的初衷。如有可能,对在香港和海外上市的公司尽量采用海外资本市场上的股价作为股票期权行使的依据;另一方面,对不具备此条件的国内上市公司,可采用延长期权强制执行年限或以年度平均价作为期权实施价等措施,使股票价格背离公司价值的程度降至最低。

(作者单位:南京审计学院)

参考文献:

- [1] 程延园.员工关系管理的基本内涵[J].中国劳动,2004,(4).
- [2] 陈建安,胡蓓.超组织环境下员工关系管理研究[J].外国经济与贸易,2005,(1).
- [3] [美]Jeffrey Pfeffer 著,黄长凌译.人力资源方程式:以员工为本创造利润[M].北京:清华大学出版社,2004.
- [4] [美]加里·德斯勒著.人力资源管理(第六版)[M].北京:中国人民大学出版社,2004.
- [5] 刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2002.
- [6] 麦克·比尔.管理人力资本[M].北京:华夏出版社,1998.
- [7] 孟皓.高科技企业员工服务周期研究[J].西北工业大学硕士学位论文,2005.
- [8] 托马斯·B·威尔逊.以薪酬战略撬动企业变革[M].北京:中国社会科学出版社,2004.
- [9] 约瑟夫·J·马尔托奇奥.战略薪酬:人力资源管理方法[M].北京:社会科学文献出版社,2002.
- [10] 朱克江.经营者激励制度研究[M].北京:中国经济出版社,2003.