

文章编号: 1005-0523(2004)06-0071-04

浅析南昌民营企业员工薪酬激励

车小花, 邓惠群

(华东交通大学 经济管理学院, 江西 南昌, 330013)

摘要:通过分析南昌民营企业的具体特点以及在薪酬管理上存在的问题, 在设计薪酬方案时, 提出了“攘外必先安内”的薪酬指导思想以及浮动薪酬优于固定薪酬、短期激励好于长期激励的薪酬指导方针。

关键词: 南昌; 民营企业; 薪酬激励

中图分类号: F244

文献标识码: A

0 引言

近两年来, 随着南昌宏观经济发展环境的改善和外向经济的快速推进, 南昌市的民营企业也获得了快速的发展, 并呈现出产业升级、融资环境改善、园区经济高速发展等亮点。但南昌民营企业在蓬勃发展、快速成长的同时, 其对内部员工的管理以及薪酬激励方面存在的问题也日趋尖锐起来。因此, 根据南昌民营企业的具体特点, 设计出合理的薪酬激励方案, 对于规范南昌民营企业的内部管理并为其进一步发展铺平道路, 都具有很重大的现实意义。

1 南昌民营企业特征及薪酬管理现状分析

民营企业在整个社会经济活动中, 是一个比较特殊的群体, 它受行政约束小, 自主独立性强, 经营灵活, 形式多样, 具有现代企业制度的诸多特征。我国地域辽阔, 区域经济发展不平衡, 又加上政策优惠倾斜不一, 导致了各地区省市的民营企业发展态势的五彩缤纷。南昌民营企业由于其特殊的社会经济环境和地理位置, 也呈现出自己的一些特征。

1.1 拥有廉价劳动力市场

南昌作为江西的省会城市, 拥有来自全省各区、市、县及部分省外的求职者。劳动力市场的繁荣使南昌的民营企业拥有一个非常廉价的外部劳动力市场。据统计, 南昌的劳动力成本大约是沿海发达城市的 $1/3$ 。这种劳动力资源的优势, 一方面有利于资金实力不是很雄厚的民营企业获得廉价的劳动力资源, 但另一方面, 我们也看到劳动力的可替代性强, 使南昌民营企业容易忽视对员工的激励和开发, 员工一些哪怕不需花多大代价便可满足的需求也不予满足。这种武断的管理方式使得南昌民营企业的员工激励状况不容乐观。

1.2 总体规模小, 市场竞争力弱

南昌民营企业规模虽然有金鼎软件、先锋软件、清华泰豪信息技术等大牌企业撑腰, 却仍掩饰不了其瘦小的身躯。南昌的民营企业绝大多数都属于中小型企业。这在管理上虽说可以灵活多样、简单明了, 有利于上下级直接沟通, 但却不能享受规模效应带来的好处, 也难以形成自己有特色的品牌产品。一般而言, 规模较大的企业能够为员工激励提供坚实的物质基础; 品牌很响则容易让员工有很强的归属感。而南昌民营企业正是在这些方面的“弱势群体”, 因此更需要一套行之有效的薪酬激励

收稿日期: 2004-04-08

作者简介: 车小花(1981-), 女, 江西修水人。

方案,否则,在人才的争夺中将更难与其他省市的大企业相抗衡.

1.3 高校资源相对较少,缺乏地缘优势

南昌与其他兄弟省会城市相比,高校资源相对较少且实力较弱,加上地处中部,缺乏地缘优势,这些都使得高层次人才的获取比较困难.这种先天的缺陷,使得南昌民营企业处于非常不利的地位.如果不能采取有效的激励措施,克服先天的不足,吸引并留住人才,人才资源的匮乏势必成为制约其进一步发展的瓶颈.

南昌民营企业的上述特征,深深地影响着民营企业的薪酬管理.通过笔者对南昌市一些民营企业的接触和调查,我们发现,南昌民营企业大多实行的是单一固定工资制,每月固定的时间发放固定的工资,每年年底发放一笔数目极小的奖金便算完事.另外,南昌有很多民营企业实行的是保密薪酬.这种保密薪酬制,虽然能斩断员工内部比较,实现薪酬内部暂时的公平,但是,保密薪酬只是建立了一道抵挡薪酬内部公平的藩篱.员工间无法进行薪酬的比较,仅仅是在一定程度上避免了不公平感的产生,似乎维持了表面的和谐,但它并不直接导致员工的内部公平感和薪酬满意感,反而可能会引起员工之间、员工与上司之间的猜忌,不利于企业内部的稳定与团结.因此,我们认为,南昌民营企业的薪酬制度在对员工的激励方面尚不尽如人意.

2 南昌民营企业薪酬激励方案设计思路

薪酬激励历来是公认的最有效也是最有力的激励方式,能使薪酬在多大程度上发挥它应有的作用决定了一个企业的激励水平.

根据南昌民营企业自身特点以及在薪酬管理上存在的问题,在设计薪酬制度时,应注意把握以下几点.

2.1 要有先进的薪酬理念

企业的薪酬制度归根结底是为了吸引和留住人才,促进企业目标的实现.但南昌民营企业具有总体规模小、资金基础薄弱的特点,与那些实力雄厚的国有大中型企业及跨国公司相比,想靠高薪、企业发展潜力等来吸引人才,显然是不现实的.那么,民营企业凭什么来参与人才市场的角逐呢?只能靠对市场反映的灵敏度!一般而言,规模较大的企业都经历了一个较长时期的发展,各项规章制度包括薪酬方案无不打上了历史的烙印,而其高层领

导者决策的谨慎性以及进行革新所必然要面对的历史阻力,往往使这些大型企业不能有效地追逐市场信息,给予人才最及时的激励.这也是为什么在一些大名鼎鼎的企业中员工对薪酬的满意度并不很高的重要原因之一.相比之下,南昌民营企业历史负担小,调整灵活,而且民营企业家在企业中的威信高,完全有条件实践先进的薪酬理念.需要指出的是,学术界一般很少有人会将薪酬理念的先进与否同企业薪酬的激励效果相提并论,认为两者并没有直接的相关关系.而实际上,本文中的“先进”,指的并非是在时间上的逼近,抑或是理论界的前沿,而是指正确传递了劳动力市场人才需求信息,经过企业实践证明了有效的薪酬理念.这个定义其实并不苛刻,这种提法也并不空洞,在现实中,很多实力雄厚的国有大中型企业,其故步自封的薪酬制度使其遭遇了严重的人才流失,并不是它们不知道先进的薪酬理念,而是由于其他的一些外部因素使其不具备实践这些薪酬理念的条件.相反,很多外企由于移植了西方先进的薪酬理念,迅速占领了人才市场的高地并在实践中发展了这些理念,使其真正适合自己.南昌的民营企业完全可以借鉴这一点,借助市场力量的“东风”,扬长避短,占据人才市场的一席之地.

2.2 内在一致性优先

企业的薪酬制度一般要面临两个问题的检验,一是内在的一致性,二是外部的竞争性.其中,内在的一致性主要是指企业内部员工之间薪酬的分配是否与他们所做的贡献相匹配;而外在的竞争性是指本企业员工的薪酬水平,在同行业企业中处在哪一个等级水平.完美的薪酬方案应当既能使企业达成内在的一致性,又能使企业的薪酬水平在本行业中具有竞争性.对南昌的民营企业而言,这两个方面都是其要努力的方向.但在两者不可兼得的情况下,应如何抉择呢?一般而言,要实现企业薪酬的内在一致性,应从工作分析入手,明确各岗位的工作职能,评定其对企业组织目标的贡献,进而确定它的薪酬数额,这是一个管理层面的问题;而要使企业的薪酬变得有竞争性,乃至进攻性,则一般要先在本行业内做一次薪酬调查,在权衡了岗位间的可比性之后,将本企业薪酬水平置于行业的领先地位,这是一个企业实力的问题.很明显,南昌的民营企业大多不具备实行竞争性薪酬的实力.但笔者主张南昌的民营企业适度放弃薪酬的外在竞争性却并不仅仅是由于实力的不足,因为短期资金的实力

问题可以通过融资或信贷解决.更深层次的,是由于南昌的民营企业很多都处于企业生命周期的成长期,其优势资源应配置到市场开拓或技术研发业务上,实在不宜在薪酬水平上过早与大型企业决战.当然,适度放弃薪酬外在的竞争性也不是说企业员工所有人的薪酬水平都低,对企业核心员工还应当由市场来确定其价值.只是在总体水平上,低成本战略恐怕更恰当一些.所以,本文认为,南昌民营企业的薪酬方案强调内在一致性应大于外部竞争性,称为“攘外必先安内”的薪酬指导思想.之所以“攘外必先安内”,因为根据亚当斯的公平理论,员工不仅关心自己经过努力所获得报酬的绝对数量,也关心自己的报酬和他人报酬之间的关系.只有在自己获得的报酬与付出的努力程度之比大于或等于他人所得与他人所付出努力之比时,员工心理才会平衡,薪酬的激励作用才能充分发挥.没有内在的一致性,公平的天秤发生倾斜,再高数额的绝对数薪酬也难以发挥其激励作用.“攘外必先安内”这一薪酬指导原则的确立,一方面可以使南昌的民营企业集中更多的资金来解决企业内部的管理问题,另一方面也可以让民营企业以实现薪酬的内部一致性为契机,规范岗位职责,摆脱长期以来职能混乱的局面.

2.3 有效的薪酬结构及合理的发放形式

相同的薪酬总额,采取不同的薪酬结构以及不同的发放形式,也会起到不同的激励效果.所以,有了激励实质的薪酬指导思想之后,其外在的形式也很重要.撇开具体的薪酬单元而言,笔者认为南昌民营企业的薪酬结构应当体现浮动薪酬优于固定薪酬,短期激励好于长期激励的特点.这样安排薪酬结构的优势有:其一,根据赫兹伯格的双因素理论,固定薪酬只是一种“保健因素”,增加固定薪酬并不能使员工达到“满意”,而只能使其没有“不满意”,要使薪酬真正成为“激励因素”,让员工产生“满意”,就应当加大浮动薪酬的比重;其二,企业的浮动薪酬往往与员工绩效紧密联系在一起,提高浮动薪酬的比重有利于减少企业的固定成本开支,让企业与员工达到“双赢”;其三,南昌民营企业的发展前景并不能与大型企业相比,其提供的长期激励市场认可度低,实实在在的短期激励反而能极大地促成员工完成企业的目标,这也与南昌民营企业所处的发展阶段注重实绩紧密相关.另外,对于具体的薪酬发放形式,一般认为,国有企业在员工福利方面投入了大量的资金,结果却仍被员工抱怨薪

酬过低,很重要的一个原因就是福利开支具有“隐性”,激励力度小.南昌的民营企业在实力有限的创业阶段应当将薪酬资源集中到激励力度大的薪酬单元,尽量使薪酬“货币化”,削减在福利上的开支.

2.4 适度公开发放薪酬

薪酬的透明易于建立组织中相互信任的气氛,减少员工之间的相互猜忌;同时也鼓励员工之间的相互交流,有利于彼此的坦诚相对.对管理者而言,公开的薪酬发放制度能够促使他们更好、更公平地做出决策,赢得员工信任.南昌民营企业要做大做强,肯定不能沿用有“旁门左道”之嫌的保密薪酬,因为这对于其吸引并留住优秀员工也是非常不利的.考虑到过渡的问题,建议南昌民营企业可以先采取将薪酬部分公开的方式.比如,在发放薪酬时不公开每个员工的具体薪金数额,只是在公布各个不同薪酬范围内的员工个数以及薪金的平均值.而如果员工想要了解其他员工的薪金数额,则可设定专门的查询程序.

总之,薪酬激励作用的发挥需要从薪酬理念的确立到最终薪酬的发放等一系列薪酬流程的支持,任何一环中有悖于员工激励,都会影响整体效用的发挥.

3 南昌民营企业薪酬激励制度的可行性

薪酬激励是一项系统的工作.要使薪酬激励制度成为南昌民营企业赖以吸引人才的重要法宝,除了制度设计外,在实践中还应做到:

3.1 及时与员工沟通

薪酬体系作为一个动态的系统,必须保持一定的活力,而薪酬体系的活力就来源于与员工的沟通.因为一劳永逸的薪酬制度是不存在的,要使薪酬制度能持续发挥它的激励作用,必须要根据员工的需要灵活调整,而这一切只能靠与员工的沟通来实现.南昌民营企业因其规模小,组织结构层级相对较少,上下级沟通渠道应该更加通畅,沟通的机会也更多,管理者应利用好这一优势,使自己的薪酬方案能够真正反映市场信息和员工需要.

3.2 遵循公平公正原则

薪酬的公平公正应该包含两层含义:其一,内容的公平,它是指薪酬应当与员工的劳动贡献相匹配.亚当斯的经典公平理论认为,只有当一个人感到他所获得的报酬与他投入的努力和所作出的贡献之比相等时,才有公平感,从而产生激励.因此,

激励的力度必须与被激励者的贡献相一致,否则,如果激励力度大于员工贡献,容易使其他员工心理失衡并增加企业成本;如果激励力度过小,则对员工起不到激励的作用,很容易导致员工离职率的上升;其二,过程的公平,即薪酬激励的标准必须具有一致性.过程的公平是对内容公平的发展,在某种程度上具有比内容公平更重要的意义.它拓展了传统公平的内涵,具体是指在实际的薪酬管理中,赏罚要做到铁面无私,不论亲疏远近,一视同仁;不分

好恶恩仇,一样对待;不分上下左右,一个标准.薪酬方案内容的公平是薪酬制度公平公正的基础;但同时只有做到过程的公平,内容公平才能有保障.否则,如果陟罚臧否,稍有异同,再“公平”的激励方案,也如同虚设.

参考文献:

- [1] 谌新民,武志鸿.员工潜能激励[M].广州:广州经济出版社,2002.
- [2] 刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2002.

Analyzing of Compensation Encouraging in the Private Owned Enterprises of Nanchang

CHE Xiao-hua, DENG Hui-qun

(School of Economy and Management, East China Jiaotong University, Nanchang, 330013, China)

Abstract: Through analyzing the concrete characteristics of private owned enterprises in Nanchang and questions existing in the management of the compensation, when the private owned enterprises design their schemes of the compensation, the paper proposes a guideline of “pacifying the interior before resisting foreign aggression” and a guiding principle called “float compensation superior to the fixed compensation, encourage being better than the long-term encourage”

Key words: Nanchang; private owned enterprises; compensation encouraging

(上接第 70 页)

- [11] Barz, Rolf, “The Relationship between Return and Market Value of common Stocks” [J] Journal of Financial Economics,

1981, (9), 3—18.

Demonstration and Analysis of “Size Effect” in Chinese Stock Market

ZOU Hong-mei, OUYANG Ling-nan

(Antai Management College, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200030, China)

Abstract: “Size effect” is widely observed and verified in the western nation’s mature stock markets. This essay mainly focuses on whether the “size effect” also exists in China’s stock market and if so, what’s its reason. This essay surveys the main international academic researches in this field, examines various explanations in different period, and finally comes to the conclusion that size effect does exist in China’s market. Then, giving China’s special reality, this paper analyzes the size effect’s source.

Key words: efficient market hypothesis; market anomalies; small-firm effect; liquidity