

## 百变薪酬策略应对企业三项变革

日趋激烈的竞争环境、客户需求的提升或变化、供应商因素、技术的革新以及政府政策变化等各方面因素，其中任何一方面的变化均可导致企业变革的形成。企业的管理制度是否能够快速支持企业的变革，尤其是重大变革——如企业改制、企业上市、收购与反收购，成为变革管理成败的关键。

比尔盖茨说过：“把我们顶尖的20个人挖走，那么我告诉你，微软变成一家无足轻重的公司”。可见，人才质量的水平直接决定了公司的生存与发展大计。在市场经济的环境下，企业的薪酬策略直接决定了企业整体人才水平，薪酬策略的科学性与合理性也将影响着核心员工群体的稳定性并反映企业管理及盈利能力的高低。在变革过程中，薪酬策略的更新是制度管理中的重中之重，对变革的成败产生重要影响。

### 变革一：国有企业改制

#### 一、国有企业薪酬策略的特点

1) 薪酬结构与人才的市场价值相悖，高层薪酬不“高”，基层薪酬不“低”；

我们这里谈论的国企指的是面临专制的非垄断行业的国有企业，垄断行业是指那些依靠国家特殊政策或专有技术垄断整个行业生产与经营的行业，如石油、烟草、电信、电力、银行等行业。近年来，中国国有企业尤其是垄断行业的“高管天价高薪”问题，不仅仅引起了国内企业界和广大学者的诸多争议，同时受到国际研究领域的广泛关注。受到“高管限薪令”的影响，诸多国有企业高层管理者唯恐自身薪酬过高，引起上级监管机构的“关注”连续几年不加薪，甚至自减薪酬。但相比高管限薪的措施，国有企业普通员工凭借资源优势，获得定期涨薪（一般为每年）的机会。因此，与市场同行业企业相比，诸多待改制企业呈现出高层薪酬不“高”，基层薪酬不“低”的尴尬局面。

2) 论资排辈现象严重，年资薪酬比例过高；

国有企业的薪酬呈现了“重年资，轻能力”的特点。在咨询过程中，我们常常会发现同样是国有企业某科室的档案专员，年资高的员工往往收入会高出年资低的员工1-2倍，而二者的工作性质雷同，且工作积极性角度往往后者更强。分析原因，一方面在于年资高的员工在国有企业传统的“薪酬普涨”中年年获利，另一方面，很多国

有企业设置“年资工资”额外保障老员工的利益。这些向老员工倾斜的薪酬政策加之国有企业“不可轻易与员工解除劳动关系的文化”导致老员工较之新员工拥有诸多的优越感，而青年员工，尤其拥有高学历、怀揣着事业心的青年员工往往会觉得工作起来受压抑，得不到公正公平的待遇，导致新员工离职率过高。

3) 薪酬改革动力不足，薪酬结构性调整难以推动；

在一些面临改制的国有企业中，管理者固有的“国有企业管理模式”很难在短期内得到转变，纵然历史薪酬成本总额占据收入比例过高，企业承担着巨大的人工成本压力，但谈及全员的薪酬结构化调整时，管理层仍抱着“工资只能涨，不能降”的态度。为企业薪酬改革的成功设置了一定的阻力。

4) 各项福利占薪酬总额比例过大，一定程度上降低了现金薪酬对新员工的吸引力。

国有企业的薪酬构成特点是现金收入比例小，各项福利占比高。近期我们在为一家待转型的国有企业提供薪酬管理咨询服务，这家企业中，无论高层/中层/基层，每位员工均享受补充住房补贴12000元，防暑降温费3000元，节日费12000元，供暖补贴费4000元，旅游补贴10000元的福利，这样的福利总额占最低收入员工年度总收入的五成以上，企业为员工支出的人工成本不低，但在新员工招聘中，往往不具市场竞争力的年度现金收入无法赢得候选人才的关注。

## 二、国有企业改制后对薪酬策略提出的要求

1) 经营指标加强，员工薪酬成本占总成本比例须与市场对接；

由于改制后的国有企业，股东对企业的经营指标有着严格的要求，员工薪酬成本作为总成本中较为重要的组成部分，尤其获得股东及管理层的重视。这时，行业市场薪酬数据将起到重要的参考作用，对于那些薪酬成本严重高于或低于市场水平的企业应尽快与市场水平靠拢。

2) 为了获取业内竞争性人才，确定企业核心人才薪酬市场定位，有助于企业提升发展动力；

从市场经济的角度分析，何种薪酬定位将决定了企业吸引行业内何种能力的人才。企业的人才尤其是核心人才，将决定着企业发展的战略高度及实现的速度，因此，哪个企业获得了市场上最优秀的人才，终将获得竞争的领先地位。

3) 加强薪酬的动态调整机制，薪酬普调与业绩调薪相结合；

国企改制后，员工的收入水平将与个人的业绩表现及企业的盈利水平直接联系。以往那种，无论干好干坏加薪机会一样的政策将一去不复返。“薪酬调整”不同于“薪酬上调”，企业业绩好，员工将获得不同程度的加薪，员工业绩好，加薪幅度高；相反员工业绩差，也将受到一定的约束，薪酬水平将有所下降。

4) 合理设计薪酬构成的项目比例，增强薪酬的外部竞争性和内部公平性。

对于薪酬构成，要充分参照外部行业市场数据，一般来讲，年度薪酬总额=月度现金收入\*付薪月数+月度(季度/年度)浮动薪酬+各项补贴+各项福利。薪酬结构的合理性，不仅仅影响着招聘工作的顺利程度，也将影响着员工的离职率。

### 三、企业案例

A报社是某部委直属事业单位，随着国家报社改制要求的最后期限2015年限制，该报社将于2012年完成全面改制工作。

该报社全体职位评级为2-19级(按太和职位价值评估工具评估而得，共25级别)，其中一些负责档案保管，数据更新的内勤人员，年度薪酬总额为28万余元，负责人力资源工作的专员(报社共70人，人力资源相关工作的职位有人力资源总监和人力资源专员)年度薪酬总额为21万元，而这两位任职者专业与从事的工作没有直接联系，由于来报社工作时间均超过了10年，在薪酬普涨中年年受益。

在薪酬改革方案中，太和顾问通过职位价值评估的结果-职位价值等级搭建了报社职位薪酬与行业市场比对的桥梁，根据报社的薪酬总体定位，构建“核心人才”(管理层+编辑群体)按市场90分位水平定位、支持人才(内勤/行政/人力资源/排版)按市场50分位水平定位。

结合报社成本控制及改革平稳过渡需要，对“该升”及“该降”员工，执行过渡方案，即“该升”员工执行上一年度薪酬涨10%处理，“该降”员工薪酬不变。结合未来员工绩效，薪酬将逐步趋同设计方案，具体如下：

薪酬变动 年度业绩得分	该升	不动	该降
A	涨两级	涨一级	不动
B	涨一级	不动	不动
C	不动	不动	不动
D	不动	不动	降一级
E	不动	降一级	降两级

## 变革二：待上市企业

### 一、上市前企业薪酬策略的特点

1) 薪酬政策规范性不足，薪酬政策差异性较大；

由于企业对薪酬管理体制主动性缺乏，因此会出现薪酬制度的完善性，市场性层次不齐甚至缺失，造成薪酬政策有较大的差异性。

2) 决策机制相对集中；

因为缺乏相应的董事会、监事会股东大会等的管理机构、监督机构。因此很容易造成企业薪酬的决策出现相对集中在公司高层，或者直接为总经理一人决定，因此会出现薪酬制度随意性，缺乏科学性。

3) 执行密薪制，高管薪酬结构复杂，且无需对外公布。

通常未上市企业，由于未有监督机构的强制要求，企业为了减少员工的不公平感，让员工了解职业生涯发展通道的同时又避免员工之间互相攀比产生负面心理。通过制度减少个人薪酬攀比带来的负面心理，这与我们的传统文化有一定的背离。在传

统的中国社会中，人与人之间的心理距离远比西方人近，个人隐私的空间较西方社会小得多。亲友、同事之间打听收入司空见惯。“密薪制”来自西方，需要有一个和东方文化融合的过程。实际上文化和我们有更多相似性的日本企业也在实行个人工资保密的制度。在国内不少企业中，也有很多执行“密薪制”较好的公司，如联想集团，该公司规定：严禁互相打听工资，一旦违反，就请离开公司。

因此为了维护企业内部的公平，又没有监督机构强制要求，未上市企业通常会采用密薪制。

## 二、上市中企业薪酬策略的特点

1) 证监会要求上市公司对财务信息（含薪酬总成本、高管薪酬信息）定期对外披露；

由于上市企业需要对董事会、股东大会负责，从另一个方面说上市企业即为公众的企业，因此其有义务进行财务信息的准时、准确的披露。因此作为重要的高管薪酬信息则更需要进行披露，因此企业的薪酬管理制度要更加符合市场标准。

2) 管理制度规范化要求提升，违规成本加大；

对于薪酬管理制度，由于需要对公众以及内部人员进行适时准确的披露，而为实现企业内部人员公平性，以及对外部人才的吸引，一套符合现代企业制度的薪酬管理制度则更能适合上市公司的要求，另外又由于证监会、股东大会，监事会的监督作用。因此对于违反现代企业制度以及相关法律法规的违规成本更加增加。

3) 核心人才将受到“显性薪酬”与“隐形薪酬”的共同激励。

由于上市企业存在一些更加广泛的薪酬奖励办法，而使企业对于核心人才可以实施显性薪酬，例如工资、福利、隐性薪酬，例如，期权、优先股等不痛的薪酬激励办法。

因此在对企业核心人才的激励拥有更多的办法来进行，从而维持企业的核心目标实现。

## 三、企业案例

C公司为国有控股大型的集矿业勘察、开采、冶炼、销售为一体的矿业上市公司。其股票同时在美国纽约交易所、香港联交所和上海证券交易所挂牌交易。

总部和下属企业的工资体系仍沿袭国家事业机关单位的管理模式，按行政级别划分工资等级：

公司总部的工资等级分为8级，下属企业基本工资等级达到36级；

公司总部和企业的福利/辅助工资占收入的比重分别达到41%和44%，而国际同行业平均水平约为32%；

工资等级的确定依据行政级别、人员工龄和职称等要素，缺乏对岗位重要性、所需专业和经验及其市场价值的反映，论资排辈现象严重。

C公司目前的奖励分配机制不是以业绩为导向，缺乏目标体系和业绩评价体系的支持：

C公司的奖金数额取决于奖金基数和奖金系数；

奖金基数与公司/下属企业经济效益挂钩，奖金系数根据职位级别高低评定，高职位对应较高系数；

经营目标的确定依据上年度的完成情况，而不是基于预先制定的年度经营计划；

岗位的奖金分配取决于职位级别，而不是业绩表现；

缺乏健全的业绩评价体系支持。

与国际惯例相比较，C公司的高层管理人员薪酬激励机制中缺乏长期激励要素：

国际上企业高层管理人员的变动收入占总收入的57%左右，其中长期激励占总收入的比重约为42%；

公司总部副总裁以上（含）高层管理人员的变动收入约占总收入的21%（不考虑中年底奖金情况下），没有长期激励要素；

下属企业高层管理人员采用年薪制，年薪中的变动收入约占总收入的74%（不考虑中年底奖金情况下），没有长期激励要素。

在薪酬改革方案中，对C上市公司进行目标薪酬激励体系建立，在目标薪酬激励体系包括固定收入、年度奖励和长期激励收入三个部分。

在固定收入中，包括工资和福利两个部分，所占比例为70%：30%。

C公司的工资体系由按照不同职级而设的工资段组成，整个工资体系每年还需要根据经营情况和市场薪酬增幅水平进行调整。

具体调整：

每个工资段分为若干个工资等级；

员工工资晋级由原来的月工资等级向前晋升一至二级；

工资晋级一般在每年年底进行，依据工作业绩评估，由各级考核人根据成绩确定晋升级数。

年度奖励和长期激励作为目标薪酬激励体系中的变动部分，依靠完善的业绩考核管理作为绩效贡献确认的保障。

## 变革三：并购类企业

### 一、并购企业薪酬策略的特点

1) 并购企业双方或多方拥有不同的薪酬文化；

薪酬文化是企业薪酬管理方面形成的企业文化的子文化，其所包括的价值观、行为准则等意识形态和物质形态为该组织成员所共同认可。薪酬文化是贯穿于企业薪酬管理各个方面，定位薪酬管理理念的企业精神和价值观以及具体行为表现的综合，也就是薪酬制度和政策中蕴涵着薪酬文化，薪酬文化理念指导企业的薪酬制度与政策。由此可见，薪酬文化是企业文化下的一种亚文化，是一种组织成员所共同认可的对薪

酬管理有指导作用的价值标准和文化信念。

真正成功的并购整合其实是通过各种手段做到让双方员工接受这次并购，并能相互了解、彼此信任，形成对未来目标的共识。这就要求企业应将文化整合置于首位，特别是要培养双方经理人能接受不同思维方式，使双方能在未来企业的价值、管理模式、制度等方面达成共识。而这就需要不断地沟通，而忽视沟通，非要争取“强权”，即使并购企业和目标企业在经济方面存在不平衡，也有可能为将来留下隐患，即媒体上所讲的跨国并购拒绝“文化强势”。因此在实施并购企业文化融合过程中，为了让所有的员工都能稳定下来，应尽可能地保持薪酬待遇的稳定，并尽早将薪酬方案明确化，让薪酬结果清晰以减少员工的猜测与恐慌业务格局影响着职位设置及薪酬策略。

2) 不同企业拥有不同的人才观，薪酬市场定位不同。

由于不同企业的战略目标不同，以及同行业所针对的细分市场也有所不同，所以所拥有的人才观，薪酬观也有所不同，并且还随着企业的规模大小有很大的关系。因此企业在对人力资源的战略也有着诸多不同。

因此，不同企业对照的薪酬市场分位选取也会有所差异。

## 二、并购后企业薪酬策略的特点

1) 构建具有包容性的薪酬文化，确保变革稳定，避免人才流失风险；

在对薪酬文化进行融合时，要做到岗位、薪酬、绩效三位一体。有了这样一个三方面配合的人力资源管理框架，将所有员工都纳入其中进行规范化管理，就能消除原有的薪酬体系混乱造成的矛盾。

2) 以战略目标为出发，确定并购企业整体薪酬策略。

不同行业间的企业，拥有不同的薪酬制度，包括工资结构和水平、福利制度、激励制度等。在制定企业整体薪酬策略时，要以合并后企业的整体战略目标出发，并同时考虑到员工的切身利益，处理不好将直接导致优秀人才的外流，影响合并后企业整体战略目标的实现。

## 三、企业案例

S企业为一家生产大型机床设备的国有大型企业，因业务扩展的需要，近年来连续并购了多家同行业的企业。

S公司在完成对被并购后的企业的业务整合、组织机构重新整合、资金的整合、生产能力的整合之后，目前S公司与被并购公司的薪酬管理现状仍然维持之前状况。而存在较大差异的薪酬体系会带来员工相互的比较，从而有可能导致员工士气的低落，造成骨干员工的流失。在这种情况下，必须要求对薪酬体系进行统一。因此在为S公司进行薪酬体系设计时，以业绩为导向，通过业绩的差异实现收入的差异；同时对于公司而言，统一薪酬体系，实现此次整合的平稳过渡。

在薪酬方案中，太和顾问根据职位价值评估的结果对原本并不统一的职位体系进

行整合，根据核心职能、主要职能、次要职能三级职能分解方式，进行职位职责的划分，从而明确职位的职责，避免出现职责交叉和职责空白的情况。根据三级职能分解，建立基于业务流程的组织设置和职位设置。统一了S公司的组织和职位体系。

通过分析S公司与被并购后企业的薪酬制度的现状，由于S企业是以制造大型数控机床为主营业务，因此科研开发人员为企业的核心骨干员工，而优秀科研人员的流失则可能削弱公司的核心竞争力，因此在高工、总工以上级别薪酬选取市场较高水平，其他职能部门担负的多是执行工作，这部分人员进入门槛低，可替代性相对较高，基于公司成本考虑，将此部分职位的薪酬选取市场中等偏下水平。

将S公司的薪酬结构设置为固定薪资和浮动薪资两部分，固定薪资包括基本工资、岗位工资两部分，浮动薪资包括提成工资、绩效奖金两部分。