

Research and Improvement Ideas of Airline Compensation Management System

Yunchen Liu

State Grid General Aviation Co., Ltd., Beijing, 102209, China

Abstract

In order to enhance the scientific rationality of the compensation management system of Chinese airlines, build a high-quality salary structure, this paper aims to conduct a series of research and analysis on the current airline compensation management situation, by comprehensively combing through the compensation system architecture, put forward the system strategy of each wage unit and distribution mechanism, constantly improve the fairness, rationality, and incentive-oriented role of the salary system, and systematically put forward a series of safeguard measures for the implementation of the compensation improvement plan, establishing a reasonable compensation system is a respect and guarantee for employees, helps to closely align employee development with the airline fate, together for the future, to lay a solid foundation for the long-term development of the company.

Keywords

airlines; compensation management system; research and improvement

航空公司薪酬管理体系研究与改进思路

刘云晨

国网通用航空有限公司, 中国·北京 102209

摘要

为提升中国航空公司薪酬管理体系的科学合理性, 搭建优质的薪酬架构, 论文旨在通过对当前航空公司薪酬管理情况进行一系列的研究与分析, 通过全面梳理薪酬体系架构, 提出各工资单元的体系设想与分配机制建立的优化改进策略, 不断提升薪酬体系的公平性、合理性、激励导向作用, 并系统性提出薪酬改进方案实施的一系列保障措施, 建立合理的薪酬制度是对员工的尊重与保障, 有助于将员工的发展与航空公司的命运紧密结合在一起, 共同面向未来, 为公司长远发展打下坚实基础。

关键词

航空公司; 薪酬管理体系; 研究与改进

1 航空公司薪酬体系现状

目前, 中国航空公司的薪酬管理体系多采用岗位绩效工资制为主体, 薪酬构成与核发模式较为复杂^[1]。其中, 高层经营管理人员的薪酬主要为年薪制, 以按月发放的基本年薪与兑现年度经营业绩成果的绩效年薪两个主要维度构成; 技术技能型员工多采用协议工资制, 薪酬水平由公司结合行业市场水平、公司薪酬策略定位与员工个人综合能力核定; 其他一般服务型员工多采用市场价位工资制进行核发。

中国航空公司岗位绩效工资体系主要由三个部分组成, 基础性工资、福利性工资与绩效工资三个工资单元。当前航空公司薪酬管理体系主要是建立在岗位价值评估的基础上, 通过不同的岗位价值评估方法, 按照员工的岗位价值

核定薪酬^[2]。论文主要是对现有的岗位绩效工资制度提出改进优化建议, 以促进中国航空公司薪酬体系不断健全完善^[3]。

2 航空公司薪酬体系改进建议

公司薪酬体系设计的总体思路应秉持以岗位价值评估结果为依据, 统筹考虑薪酬的内部公平性与外部竞争力, 充分发挥薪酬的激励导向作用。薪酬体系设计应充分体现与公司发展战略匹配、以能力付薪、与绩效挂钩、与市场接轨的核心理念, 通过搭建升薪通道、合理拉开薪酬差距, 达到吸引、激励、发展优秀人才的目的^[4]。

2.1 基于岗位与员工能力的基本工资体系

薪酬体系设计要坚持以岗位为核心主体, 明确岗位的价值决定薪酬的水平。通过开展岗位价值评估, 主要是通过对岗位的核心职责、任职资格进行明确, 综合考虑岗位的工作强度、工作难度以及工作环境等因素, 运用科学的量化评价方法确定岗位价值, 进而科学核定岗位薪酬水平,

【作者简介】刘云晨(1988-), 女, 中国北京人, 硕士, 经济师, 从事人力资源管理研究。

纳入基本工资单元体现^[5]。

岗位薪酬体系的建设过程中,尽管各公司岗位薪酬制度各有不同,但依据岗位价值设定的基本工资都体现出薪酬的稳定性特点,基本工资一般较为固定,在此基础上,可以考虑设置一岗多薪的薪酬模式,主要是指同一个岗位中,根据员工的个人综合能力,如学历、专业技术资格、技能等级、工龄、职业贡献、过往绩效表现等因素核定基本工资标准,同一岗位内部薪酬不唯一,采用宽带薪酬区间,薪酬标准根据员工个人综合能力差异化核定,薪酬体系具有一定的弹性,充分体现公平性与激励导向性。

2.2 基于年功与综合福利保障设定的福利性工资体系

薪酬体系的福利工资单元,可根据员工的工龄、单位在交通、通讯、用餐以及住房等方面的福利性保障综合设定相关补贴性工资。其中,年功工资构建的依据为员工工龄长短,是对员工工作经验、积累的专业技术能力水平与对公司的业绩贡献等的综合体现,是对老员工忠诚与付出的肯定与激励^[6]。福利性补贴的设置可根据公司实际情况、岗位具体工作需求灵活设定,但切忌科目繁杂,应明确清晰的补贴名录与规范的核发标准。

2.3 基于业绩贡献的绩效工资体系

现代企业薪酬管理坚持员工个人能力与贡献相结合,愈要强化员工业绩贡献与绩效工资的挂钩联动机制,充分体现按劳分配、多劳多得的薪酬分配理念。公司通过对员工开展定期(如月度、季度、年度)定量与定性的绩效考核评价,将员工或所在组织的绩效考核结果按一定比例与系数应用于绩效工资单元,绩效佳薪酬升,绩效劣薪酬降,合理拉开同岗位间不同业绩贡献员工的薪酬水平差距,充分发挥薪酬的激励导向作用。特别是技术技能类员工,应逐步加大绩效工资单元在整个薪酬体系中的占比,使员工收入与业绩贡献紧密结合,激发员工工作积极主动性。

在此种绩效工资体系中,对于航空技术技能类人员,往往可采用计时计件的薪酬分配方式或佣金制的薪酬分配方式,是按劳分配的薪酬核发形式。对于计时计件薪酬分配机制,要重点关注单价标准的核定,应统筹考虑岗位年度薪酬水平与行业参考单价标准综合测算设定。对于项目制人员,可通过项目分红等一次性奖励方式核发绩效奖金,体现对业绩成果、成果转化与产出效益贡献的激励。

3 薪酬改进方案实施保障措施

3.1 提高高层意识,确保薪酬体系改革有效推行

薪酬与每一位员工的切身利益息息相关、密不可分,涉及范围广,影响力度大,对公司职工队伍稳定、企业发展都有着深远影响。因此,薪酬体系改革的顺利推进与高层领导的重视与支持密不可分。在体系优化改进中,应充分考虑

历史因素,吃透现有制度设置规则与特殊情况,确保改革工作能够平稳有序过渡。

3.2 健全薪酬管理组织体系,确保薪酬管理机制高效运转

健全公司的薪酬管理组织体系可以从以下几个方面进行推进。

3.2.1 成立薪酬体系改进方案工作小组

薪酬小组成立的意义为保证薪酬体系改进方案能够顺利实施,在此过程中,公司高层领导成员应担任薪酬方案改进小组组长,对方案的内容与实施进行审核与意见指导,由人力资源部门主要领导与专业人员担任小组成员,负责方案的制定与实施工作。

3.2.2 成立内部评审委员会

评审委员会的代表人员选举应确保公平性与群体参与性,确保覆盖公司各层级、各业务类别,对薪酬制度的评审要保证公开、透明,对提出的合理性意见应及时予以采纳和改进,确保薪酬改革的顺利实施。

3.2.3 公司人力资源部应组织各部门重新梳理岗位说明书

对相关人员进行专业培训,可采用自上而下、自下而上相结合的形式进行,确保工作质量;同时组织专家组建各个职位能力素质模型,科学评估岗位价值,为后续岗位工资制度的推行打好坚实基础。

3.3 畅通薪酬沟通渠道,提高员工对薪酬的接受力

在进行公司薪酬体系构建的过程中,薪酬管理体系的改进思路与员工有着直接联系,为保证薪酬体系设计符合行业大环境与公司实际情况,畅通薪酬沟通渠道是解决问题隐患的重要手段,实行广泛的纳谏能提升工作效率并优化整体的制度建设。具体可以从几个方面推进:增强薪酬体系改进方案设计的透明度、在制度推行中,公司的人力资源部在印发薪酬体系改进方案的同时,应积极组织召开方案宣贯会、组织培训,并动员各部门配合传达,开通意见收集及政策解答的渠道等,对员工在薪资方面的疑问与质疑,应及时给予解释反馈,提升员工的薪酬接受能力,促进薪酬体系改进方案的顺利实施与平稳过渡。

3.4 健全配套制度体系,提升员工职业规划能力

在进行薪酬体系建设中,人力资源配套制度管理体系的健全是提升公司整体人力资源管理成效与人才发展的主要因素之一。应建立严格的制度管理体系,提升员工的职业规划能力。具体可以从几个方面推进:建立各级单位的员工能力评价制度、员工职业生涯发展规划制度等,给予员工更广阔更清晰的职业发展通道,在优化薪酬制度的同时,应完善公司岗位管理、培训发展、绩效考核等相关制度,做好人

力资源管理全链条机制的完善建立。

4 结语

综上所述,论文主要针对航空公司的薪酬管理体系进行研究,在薪酬体系的优化改进方面提出具体的解决策略,通过对薪酬体系架构进行全面梳理,完善各工资单元的分配机制,充分提升薪酬体系的科学性、公平性与激励导向性,并系统性提出薪酬改进方案实施的一系列保障措施,提高高层重视程度、健全薪酬管理组织体系、畅通薪酬沟通渠道、健全配套人力资源管理制度体系,提升员工职业规划能力等,减少薪酬体系分配不公产生的负面影响,确保公司薪酬管理制度的健全完善与顺利实施。

参考文献

- [1] 方玮玮.南方公司生产技术人员薪酬体系改进研究[J].环球市场,2019(21):72-74.
- [2] 张戈.现代企业人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题及解决方法探讨[J].老字号品牌营销,2020(1):78-79.
- [3] 马骁.企业薪酬管理研究[J].管理观察,2016(1):3.
- [4] 郭雯雯.薪酬差距与企业绩效的理论构建——基于会计管理活动论的视角[J].航空财会,2020(3):6.
- [5] 田晓庆.企业人力资源薪酬管理中的现存问题及改进策略[J].经济技术协作信息,2019(19):28.
- [6] 郭华.浅析民航系统战略薪酬管理体系[J].中国民用航空,2012(9):3.