

Talking about the Design Idea of Strategic Salary System of State-owned Enterprises Real Estate Enterprises

Jing Xue

PowerChina Real Estate Group Ltd., Beijing, 100097, China

Abstract

The construction of a performance-based strategic salary system has played a positive role in realizing real estate enterprises' rapid realization of corporate strategic goals and labor productivity in the regulatory cycle. This paper will take state-owned real estate enterprises as an example, from the perspective of salary management, explain the specific operation process of the real estate industry to build a salary system.

Keywords

State-owned enterprises; human resources; strategic salary system; salary design

浅谈国企地产企业战略性薪酬体系的设计思路

薛晶

中国电建地产集团有限公司, 中国·北京 100097

摘要

构建基于绩效考核为导向的战略性薪酬体系对地产企业在调控周期内快速实现企业战略目标、提高劳动生产率等方面均发挥出积极的推动作用。本文将以国有地产企业为例,从薪酬管理的角度出发,阐述地产行业搭建薪酬体系的具体操作过程。

关键词

国有企业; 人力资源; 战略性薪酬体系; 薪酬设计

1 引言

当前地产市场进入持续健康稳定发展的阶段,“快周转”成为行业发展常态,如何提升公司运营效率,加快销售去库存以及快速回笼资金成为了企业发展至关重要的一环。地产企业纷纷通过加强人力资源管理、优化人力资源配置、重视人才培养开发、深化全员绩效量化考核、规范薪酬福利管理等多项举措着力打造过硬的人才管理团队。构建基于绩效考核为导向的战略性薪酬体系对地产企业在调控周期内快速实现企业战略目标、加快项目运营节奏、扩大企业发展规模、提高劳动生产率等方面均发挥出积极的推动作用。本文将以前述国有地产企业为例,构建基于绩效考核为导向的战略性薪酬体系,阐述薪酬体系设计的想法和思路。

2 薪酬体系设计思路: 从传统到战略的转变

传统薪酬体系是企业所有部门和员工薪酬无区别或略有区别,固定工资在薪酬结构中占比较大,员工工作能力及工

作成果体现在绩效激励中差别不大,长期会造成员工工作惰性和效率较低。

战略性薪酬体系是将员工薪酬水平同企业总体发展战略相结合,结合企业实际情况,进一步制定相应的薪酬体系。战略性薪酬主要体现以下几个方面:

(1) 强化绩效考核在薪酬体系的应用,企业按照不同业绩、不同部门和不同岗位来兑现薪酬。绩效考核强调以工作计划为主线,以全面预算为控制,将工作计划和预算管控相结合。

(2) 突出对员工工作成果完成质量、数量的考核,改变传统薪酬中“大锅饭”的局面,让员工真真切切地注重绩效,使其为企业所做的贡献与获得的薪金报酬直接挂钩。

(3) 突出对核心部门、核心员工的激励,强化核心岗位在企业发展过程中的关键作用,让薪酬成为员工奋斗的动力。绩效考核的兑现是激励手段,而企业战略的实现是最终的目的。

从传统薪酬体系转变为战略性薪酬体系,前提是要求薪酬体系必须与公司战略发展体系相匹配,同样也需要满足员

工的实际需求。

3 薪酬体系设计原则

3.1 与市场接轨的原则

为了企业战略目标的实现,保持足够的薪酬竞争力才能吸引和招聘优秀人才充实到员工队伍中,建议企业薪酬水平应随时与市场薪酬水平接轨。

3.2 向关键岗位倾斜的原则

薪酬体系设计过程中,应向关键岗位、业务骨干、市场紧缺岗位适度倾斜,符合市场规律,吸引、保留人才,促进公司可持续发展。

3.3 薪酬结构优化原则

在薪酬水平向市场水平对比靠拢的同时,薪酬固浮比向市场水平看齐,优化薪酬结构,增强人才吸引力。

3.4 符合国家薪酬有关规定的原则

薪酬涨幅应与公司经营业绩增长相适应相匹配,体现“业绩升薪酬升,业绩降薪酬降”的原则,保证调整后的薪酬总额控制在薪酬预算的范围内。

4 搭建薪酬结构的要素

4.1 薪酬类别

一般情况下,企业按照岗位和级别可划分为年薪制人员和非年薪制人员。公司中层及以上管理岗位可定义为“年薪制人员”,该类人员负责达成单位/部门的年度既定目标,按照年度考核结果兑现年度奖金;公司一般员工可定义为“非年薪制人员”,员工负责完成本岗位工作内容和成果,可按照绩效考核结果及时兑现绩效奖金。

4.2 薪酬结构

根据薪酬类别,设置不同的薪酬结构。

(1) 年薪制人员薪酬结构可按照基本薪酬、绩效年薪、工资性津贴或补贴、其他福利四部分组成,其中:

基本薪酬是员工收入的主要部分,也是计算其他薪酬收入的基础。基本薪酬表现出较强的刚性,一般呈现递增趋势;

绩效年薪与公司整体业绩完成情况、所在单位/部门年度考核完成情况及个人考核成绩结果三方面挂钩,绩效考核指标设置要具备合理性和可操作性;

工资性津贴或补贴是一种补偿性的劳动报酬,具有一定

的灵活性。在津贴、补贴设计上要防止设置过滥和随意取消两种倾向;

福利是企业为满足员工的生活需要,在工资收入之外,向员工本人及家属提供的货币或非货币的补助形式。福利设计时应注重其长期性、整体性和计划性。

(2) 非年薪制人员薪酬结构可按照固定工资、月度绩效奖金、工资性津贴、其他福利四部分组成,其中与非年薪制人员不同的是绩效奖金。

绩效奖金与个人所在单位业绩完成情况、所在部门月度考核完成情况及个人考核成绩结果等方面挂钩,绩效考核指标设置要切合实际,确保员工收入较为稳定。

4.3 岗位价值评估

岗位价值评估是指在岗位工作分析的基础上,对岗位的责任大小、工作强度、所需资格条件等特性进行评价,以确定岗位相对价值的过程。岗位评估是先对岗位价值进行评判,然后根据评定结果再划分出不同的等级。一般采用美世咨询的国际岗位评估系统 IPE2.0 进行岗位价值评估,该评估系统分为 7 大因素 16 个维度。

岗位评估的程序:组建内外部评估委员会,外部专家和内部有丰富经验的中高层干部担任,人数控制在 10 人以内;对评估委员会的参评委员进行培训,目的让他们了解评估标准和评估方法,评估的重点是“岗位”相对企业的价值,而不是岗位上的人;评估结束后按照打分成绩达成评估结果,根据岗位价值的评估结果,对岗位价值进行相对排序,确定岗位相对价值等级表。

4.4 固浮比设置

固浮比设置:若绩效奖金占比过少会导致薪酬与工作业绩、经济效益脱节,使薪酬缺乏激励效用;若绩效奖金占比过大导致工资收入不稳定,难以维持正常生活需要。所以基于绩效考核导向的薪酬分配引入激励机制,强化激励效果,适当加大浮动奖金占比(建议年薪制人员为 4:6,非年薪制人员为 5:5 或 6:4),实现员工奖金与公司业绩、部门和个人工作计划完成情况紧密挂钩^[1]。

5 设计薪酬方案的步骤

5.1 确定企业现阶段薪酬策略

按照企业发展阶段和企业战略的不同,一般情况下分为

“领先型、跟随型、滞后型”三种薪酬策略，本文以成长型国有房地产企业采取跟随性薪酬策略为例。

5.2 调研和搜集内外部企业薪酬数据

(1) 引入市场值作为对标基线，把企业与行业的区域市场的水平实时对标，明确自身薪酬水平在行业中所处的位置；

(2) 选取行业内十家以上企业规模和企业性质与本企业类似的各岗位薪酬数据为调研样本；

(3) 将企业上一年度薪酬数据按层级、类别和岗位不同进行分类准备，将各固定工资、绩效奖金、工资性津贴、福利四大类数据细化。

5.3 计算薪酬等级标准

在岗位相对价值等级确定的基础上，结合企业工资总额预算、内外部薪酬数据以及企业的薪酬调整策略，对薪酬等级表进行测算。

(1) 确保工资总额在年度预算批复值之内

为进一步深化分配制度改革，促进企业实现高质量发展，促进国有资本保值增值，国有企业工资总额预算增长程度受控于国资委及地方政府，当年度的预算批复值与公司年度经营业绩考核利润总额目标值相匹配，并且根据营业收入、利润总额的增长程度，与企业经济效益和劳动生产率挂钩结合劳动生产率、人工成本投入产出对标情况^[2]。

(2) 确定薪酬等级

按照公司薪酬策略、工资总额及公司实际岗位数量确定薪酬等级设置的级数。一般情况下，突出激励的薪酬策略，薪酬等级设置也较多。

(3) 确定薪档

一般薪档数量为奇数，常见为3档、5档和7档。

(4) 确定某一薪酬等级的中位值

根据现有薪酬水平，对标市场数据确定薪酬年度调整数据，再选定某一层级拟定的数据作为中位值，按照固浮比即可推算年度/月度固定工资数值。

(5) 确定每一级的递增系数

递增系数是指两个薪酬等级之前的增加幅度，层级越高，增加幅度越大。确定递增系数后，各薪酬等级的中位值均可计算得出。

(6) 确定每一薪酬级的最大值和最小值

薪档最小值 = 中位值 / (1 + 幅宽 / 2)，薪档最大值 = 最小值 * (1 + 幅宽)。

其中，幅宽是指每一薪酬等级的级别宽度，反映为同一等级员工因工作年限、工作能力、工作价值等不同而在薪酬上的差异。一般情况下，随着薪酬等级的提高，幅宽越来越大，一般的幅宽区间为80%–120%。

(7) 确定档差

档差是指每一薪酬等级最小值到最大值的等比差距，档差 = (同一薪酬等级最大值 - 最小值) / (档位数 - 1)。档差计算出来后，各薪酬等级的每个薪档值均可按照上述公式计算得出。

(8) 薪酬等级标准的计算结果取整

将薪酬等级表中的每个数值进行以100的整数倍进行取整后应用。

5.4 设置与公司业绩挂钩的目标绩效考核机制

企业可结合自身实际情况，设置个性化的绩效考核机制，提升企业核心竞争力。目标管理主要是根据企业内部构建的发展策略及绩效考核标准，对企业员工的工作情况进行监管，促进目标迅速落实的关键方法，通过对目标落实情况来给予适当的奖惩。

将考核结果在绩效奖金中加以应用是考核机制落地的重要一环。构建基于绩效导向的多元利益分配机制，“计划 + 全面预算管理”为主线的绩效考核体系是将经营业绩指标和要素管理能力相结合，目标层层传达，指标逐级分解。绩效奖金同所在单位组织绩效、所在部门绩效及员工个人绩效三方面相关联，强调绩优者多得。

年薪制人员可设置为年中/年度考核，在组织绩效层面是根据所在单位收益情况、年度核心指标完成情况、所在单位/部门年中/年度经营目标的整体计划完成情况以及其他公司个性化考核指标等进行量化考核；在个人绩效层面可采用360考核方式，考核指标围绕“德能勤绩”四个维度进行指标设置，量化测评后将考核结果强制分布，考核结果按照优良中差进行排序，同时设置绩效考核区间、保底值及封顶值；组织绩效和个人绩效考核的最终结果都将用于绩效年薪的兑现。非年薪制人员可设置为月度或季度考核，在组织绩效层面与所在单位的业绩完成情况、所在部门的计划完成情况相关联；在个人绩效层面考核方式同年薪制人员。

考核结果用于绩效奖金的分配和兑现,同时设置保底值和最高值,绩效奖金的保底值基于保证员工正常生活工作需要,绩效奖金的最高值基于员工工资收入封顶设置。

5.5 员工薪酬入位

企业根据各岗位员工的岗位价值评估结果,测算出各等级人员年度薪酬总额,再结合员工岗位胜任情况、岗位成熟度、胜任度、关键职责履行情况、学历状况、工作经验、综合能力、特殊技能、市场稀缺程度等来确定其所对应的薪级和薪档。

5.6 配置多样化的激励奖金

除绩效奖金之外,鼓励企业根据自己实际情况,在工资总额预算之内设置多样化的激励奖金,比如超额贡献奖、特殊贡献奖、业绩表彰奖、激励性专项奖金、优秀员工奖等,在实现公司业绩目标增长的同时激发员工工作积极性,鼓励有能力的团队和员工多劳多得,焕发组织活力,发挥员工的主观能动性。

5.7 引入薪酬调整的长效机制

薪酬调整的多种形式主要包括:

(1) 薪酬普调

基本薪酬调整:根据企业经营状况、市场物价指数、行业薪酬水平及企业发展战略要求进行整体调薪;绩效奖金标准调整:根据公司经营业绩、年度指标完成情况等因素,绩

效奖金标准可进行调整。

(2) 岗位变动调薪

实行以岗定薪制,当员工工作岗位发生调整时,需对其薪资作相应调整。

(3) 考核结果调薪

每年第一季度,各单位可根据上一年度绩效考核结果,对员工进行薪级或薪档的调整。

(4) 特殊调薪

对于工作表现突出,为企业发展做出重大贡献者,经公司决策程序可予以一定数额的特殊调薪。

6 结语

企业设计薪酬体系是以助力企业实现战略目标为前提,以切实制定员工合理的收入水平为基础,开展以岗定员、岗位定责、绩效考核量化激励、薪酬入位和薪酬调整等形式的薪酬管理活动。员工是企业可持续发展的动力源泉,只有大力提倡与公司业绩和个人绩效相关的绩效激励机制,优化薪酬结构,合理设置固定收入、绩效奖金及福利三者的发放标准,才能实现员工收入水平和公司业绩的同步发展。

参考文献

- [1] 美世国际职位评估法.MBA 智库百科.
- [2] 尹隆森,孙宗虎.岗位评价与薪酬体系设计实务[M].人民邮电出版社,2005.