

Improving Organizational Efficiency through Salary Management

Kai Wang Chengcheng Zeng

CGN Nuclear Power Operation Co., Ltd., Shenzhen, Guangdong, 518000, China

Abstract

In the increasingly complex business competition environment, improving organizational effectiveness is the key to the sustainable and high-quality development of enterprises. As an important part of enterprise management, salary management plays a crucial role in improving organizational effectiveness through its natural guiding function. From the perspective of salary management, this paper combines relevant theories of organizational effectiveness to analyze the mechanism of salary management on the improvement of organizational effectiveness, discusses the strategies and methods to improve organizational effectiveness based on the basic determination of total salary, and proposes a series of specific suggestions and measures, in order to provide a useful reference for enterprise reform and the improvement of organizational effectiveness.

Keywords

salary management; organizational effectiveness; enterprise reform

通过薪酬管理提升企业组织效能

王凯 曾程程

中广核核电运营有限公司, 中国·广东深圳 518000

摘要

在日趋复杂的商业竞争环境中,提升组织效能是企业持续高质量发展的关键所在。而薪酬管理作为企业管理的重要组成部分,通过薪酬天然的导向功能,对提升组织效能发挥着至关重要的作用。论文从薪酬管理的视角,结合组织效能的相关理论,分析了薪酬管理对企业效能提升的作用机理,探讨了在基于薪酬总额基本确定的条件下,提升组织效能的策略和方法,并提出了一系列具体的建议和措施,以期对企业改革和组织效能的提升提供有益的参考。

关键词

薪酬管理;组织效能;企业改革

1 引言

近年来,通过坚持在国内推进供给侧结构性改革方向和加速数字化转型趋势,对外则倡议一带一路“走出去”策略,中国企业改革取得了显著的成效,企业的组织效能得到了质的提升,其中国有企业已实现向市场经济体制的转轨并进入了改革深水区,民营企业也取得了蓬勃发展并成为中国经济发展的重要力量。在这个过程中,企业薪酬管理改革扮演了不可或缺的重要作用,为组织效能的提升提供了配套的薪酬政策支撑。然而,中国企业改革的现状中也存在一些问题,如部分企业的薪酬管理机制不健全、分配不公等问题,这些问题会制约企业组织效能的进一步提升。因此,需要研讨薪酬管理与组织效能提升的关系,总结出可操作的有效的办法,以进一步指导企业以提升组织效能为目标的薪酬管理

活动。

2 组织效能提升与薪酬管理的内在关系

组织效能这个概念可以追溯到19世纪末和20世纪初的科学管理运动,以及随之而来的工业工程和组织理论的发展。从静态维度来看,正如管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)所述,组织效能是组织实现其目标的程度,包括能力、效率、质量和效益等方面。从动态维度来看,组织效能是组织获取和管理资源,并通过发挥其价值来满足企业需求和适应环境的能力^[1]。

人力资源作为最具活力和潜力的资源,其价值的发挥在很大程度上受到薪酬管理的激发和制约。随着改革进入深水区,中国企业要提高发展质量、激发内在动能,合理投入和不断优化人力资本成为最有效的途径之一。薪酬管理在发挥人力价值衡量工具的同时,更是发挥着人力资本增值、提效的引导作用^[2],从而可以将通过薪酬管理提升组织效能的逻辑起点落在提升人效,其过程可概括为选对人、做对事、

【作者简介】王凯(1987-),男,中国陕西咸阳人,本科,工程师、经济师,从事人力资源规划和人才激励研究。

分好钱。这个过程应该是一个良性循环，如图1所示。

从效能评估的角度来看，虽然很难界定一个针对所有企业都适用的固定模型，但基于包括西肖尔组织效能评价标准模型、麦肯锡7S模型、韦斯伯德六盒模型、11项典型企业能力模型等在内的典型评估模型，结合众多优秀的企业组织效能评估的相关实践案例，不难发现，战略薪酬管理、高水平激励机制都是企业效能提升评估难以绕过的重中之重。

3 薪酬管理在企业不同发展阶段的侧重点

上述确定了通过薪酬管理来组织效能的基本逻辑，然而不同企业的发展情景千差万别，可采用的组织效能提升策略和方法也应因地制宜。

对于不同发展阶段的企业，薪酬管理的侧重点应有所不同。对于初创期的企业，需要吸引和留住人才来推动业务的发展。因此，薪酬管理的侧重点应该放在吸引和激励核心人才上。具体而言，可以采用较高水平的薪酬来吸引和留住这些人才，同时也可以通过股权激励等长期激励手段来绑定核心人才。对于成长期企业，业务快速发展，对人才的需求也越来越高，此时，薪酬管理的侧重点应该放在吸引和留住高素质人才上，除了提供有竞争力的薪酬水平外，还可以通过职业发展、培训、福利等手段来吸引和留住人才。此外，在成长期，企业也需要建立完善的绩效管理制度和薪酬调整机制，以激发员工的积极性和创造力。对于成熟期企业，业务稳定、对人才的需求也相对稳定，薪酬管理的侧重点应该放在建立完善的薪酬体系上，包括制定公平合理的薪酬制度、实施绩效管理、建立职业发展体系等。此外，在成熟期，企业也需要关注员工的福利和工作环境，以提高员工的满意度和忠诚度。对于衰退期企业，业务萎缩、对人才的需求也相应减少，此时，薪酬管理的侧重点应该放在控制成本和调整结构上。具体而言，可以通过优化组织结构和调整岗位设置来降低成本，同时也可以通过提供培训和发展机会来帮助员工转型和提升技能。此外，在衰退期，企业也需要关注员工的心理状态和生活质量，以稳定员工情绪和提高企业形象。

4 通过薪酬管理提升组织效能的策略和方法

薪酬管理在组织层面主要是发挥总额管控的功能，促

进组织战略落地、经营绩效提升，同时伴随着企业文化的塑造和强化。而在员工个体层面则主要体现为经济保障和激励功能，促进员工对企业满意度的提升，保留高素质人才持续稳定为企业做出贡献。这两个层面分别对应薪酬管理的总量特性和结构特性^[2]。

薪酬总量是企业为了完成既定的目标而能支付的全部薪酬额度。近年来，中国大型企业基本已经形成了集团公司对成员公司实施“工效挂钩”的薪酬总量控制机制，而成员公司内部对于各组织单元也实施了总量预算、市场化考核的“向下核定”的管理模式。

首先，在组织结构层面，应建立组织效能导向的薪酬总额管理框架。

第一，不断深化业务差异化管理，即动态调节的“分灶吃饭”模式。对于不同组织和业务单元的经营状况、竞争态势和发展阶段，制定差异化的薪酬管理策略。在制定薪酬总量预算分包时，一方面考虑各组织单元推进日常基本业务的完成以及对其员工的薪酬保障，设立总量基本包；另一方面更要结合企业总体战略和各组织单元的贡献类型，将其薪酬总额与其业绩贡献相挂钩，设立总量激励包。在薪酬总量清算时，可以考虑对高利润、高增长、业绩贡献更大的组织单元结算更多的总量激励包；对低利润、低增长、业绩贡献较小的组织单元结算较少的总量激励包。

第二，鼓励适宜的组织形式，并逐步趋向于高效能组织形式。对于上述情况中的后者，在适当控制薪酬总量的同时，需重点通过优化组织结构的方式来弥补薪酬水平的不足。一方面，管理者可以全方位梳理组织的用工情况，从能力的维度将用工分为高中低不同层次，再结合任务难度强度将工作分配给不同层次的员工。在薪酬总量受控的情况下，允许管理者根据实际情况采取不同的用工分布，从而形成员工的正向竞争与协同，如图2所示。另一方面，可以建立内部劳动力市场，允许员工在组织内部流动和转换岗位，从而帮助员工在组织内部寻找更适合自己的职位，实现人力资源配置的优化。同时，还可以考虑适当引入灵活用工形式，更好地满足用工需求，在薪酬总量固定的情况下，带来更高的组织效能^[3]。

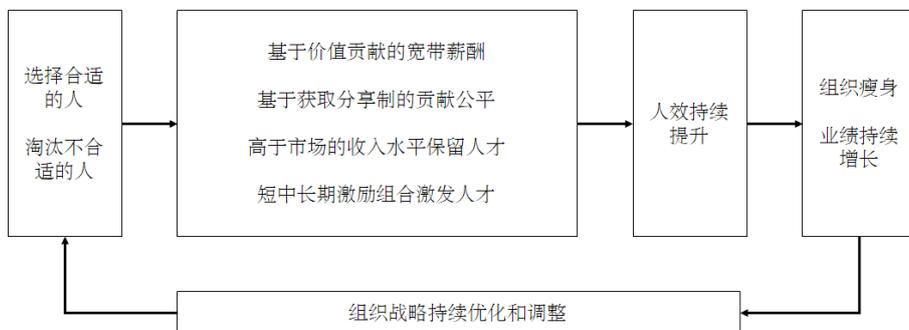


图1 薪酬管理提升组织效能逻辑图

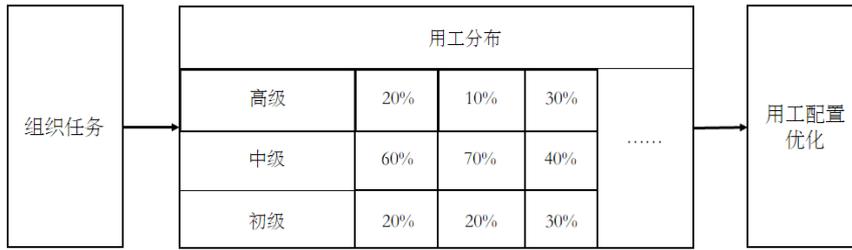


图2 组织用工分布图

其次，在员工层面，应建立面向不同人群的激励政策。

第一，对中层以上管理干部实行任期制和契约化管理。中层以上管理干部是企业战略落地的梁与柱，通过对其实行任期制和契约化，强化其薪酬与契约目标的刚性兑现，强化考核的刚性退出，可以帮助其加强任期意识和使命感，防止职位固化和“管理僵化”，形成“能上能下、能增能减”的动态氛围，激发其创造力和活力，引导其不断提高经营管理水平，促进组织单元业绩持续提升。

第二，对科技人才采取多元化的激励措施。科技人才是企业创新的重要力量，其创新创造能力直接影响企业的竞争力和发展。通过多元化的激励措施，可以激发科技人才的创新创造热情，鼓励其勇于尝试、勇于创新，从而为组织单元带来更多的科技创新成果，促进企业组织效能的提升。一方面，可以考虑为科技人才建立专属职业发展通道和薪酬调整机制，确保其能心无旁骛做科研、长期在企业发展。另一方面，对于科技人才的重要科技成果或创新项目，可以给予相应的奖励和荣誉，如科技进步奖、专利奖、创新成果奖等，以激励其继续发挥创新创造能力。

第三，对管理者薪酬分配公平性监督。薪酬管理机制赋予了各层管理者一定的分配权，这就对企业内部的薪酬公平带来了一定的风险，进而影响员工群体的内部团结和工作积极性。一方面，可以考虑通过薪酬数据分析手段，定期对

各层管理者的分配行为进行审查，以确保其符合公司的薪酬政策和法律法规的要求。另一方面，可以要求各级管理者定期向员工公示薪酬分配的相关信息，包括绩效结构、计算方法和高绩效人群等，以增加薪酬分配的透明度，让员工了解薪酬分配的决策过程和依据，提高员工满意度和认同感、增强薪酬的激励作用、促进组织内部的公平和透明、帮助员工更好地规划和管理自己的职业生涯、促进组织与员工之间的沟通和信任等，从而进一步提升组织效能。

5 结语

通过薪酬管理来提升组织效能不是一蹴而就的任务，而是需要深思熟虑的策略和持续的努力。在进行薪酬管理时，我们必须首先进行合理评估，全面理解企业的战略目标和需求，进而选择和推进与企业战略相契合的薪酬管理策略和方法。这是一个持续优化的过程，旨在实现薪酬管理与组织效能提升之间的良性循环，确保企业的长远稳健发展。

参考文献

- [1] 胡永建,杨青书,任翔.效能评估提升组织能力[J].企业管理,2023(1):110-112.
- [2] 王诚,曹继蓉.高质量发展需更好发挥薪酬政策总量调节和结构优化双重功能[J].上海国资,2022(11):95-97.
- [3] 肖萍.浅析企业组织效能管理[J].营销界,2023(4):17-19.