

## PaperCool检测报告简明打印版

相似度：74.3%

编号：KNEWPDUEZ1GJDW54

标题：企业如何有效实施薪酬管理

作者：-

长度：8003字符

时间：2020-11-11 17:24:07

比对库：本地库（学术期刊、学位论文、会议论文）；互联网资源

### 本地库相似资源（学术期刊、学位论文、会议论文）

1. 相似度：12.81% 篇名：《YX公司薪酬管理优化研究》  
来源：《沈阳大学硕士学位论文》 年份：2016 作者：蒋慧雯
2. 相似度：9.98% 篇名：《金川集团有限公司薪酬管理中的问题及对策研究》  
来源：《兰州大学硕士学位论文》 年份：2008 作者：邓辉
3. 相似度：5.34% 篇名：《STA公司薪酬体系现状分析及对策研究》  
来源：《大连理工大学硕士学位论文》 年份：2007 作者：阎红枫
4. 相似度：4.66% 篇名：《全海公司薪酬管理现状与对策研究》  
来源：《中国地质大学(北京)硕士学位论文》 年份：2016 作者：武娜
5. 相似度：3.37% 篇名：《浅谈企业薪酬管理制度》  
来源：《厦门科技》 年份：2012 作者：孙丽玲
6. 相似度：3.08% 篇名：《浅析中小制造业企业薪酬体系的构建》  
来源：《中小企业管理与科技》 年份：2015 作者：倪霆
7. 相似度：2.93% 篇名：《营口港务集团中层管理人员薪酬体系的改进研究》  
来源：《大连理工大学硕士学位论文》 年份：2008 作者：杨萌
8. 相似度：2.84% 篇名：《评析企业薪酬福利制度》  
来源：《经济技术协作信息》 年份：2018 作者：王囡
9. 相似度：2.59% 篇名：《中小企业薪酬管理制度的完善》  
来源：《中外企业家》 年份：2015 作者：肖璐
10. 相似度：2.37% 篇名：《专题辅导报告提升理论基础》  
来源：《公民与法：检察版》 年份：2012 作者：刘立新
11. 相似度：2.25% 篇名：《读书与读书笔记》  
来源：《阅读与写作》 年份：2004 作者：郭久麟
12. 相似度：2.14% 篇名：《NF公司员工薪酬体系优化设计》  
来源：《长沙理工大学硕士学位论文》 年份：2012 作者：夏良
13. 相似度：1.98% 篇名：《供电公司薪酬管理现状及对策研究》  
来源：《科学时代》 年份：2013 作者：吴开菊
14. 相似度：1.77% 篇名：《江西中小民营企业薪酬管理问题及对策研究》  
来源：《华东交通大学硕士学位论文》 年份：2011 作者：舒惠惠
15. 相似度：1.74% 篇名：《关于激励理论在饭店人力资源管理的应用浅析》  
来源：《企业导报》 年份：2018 作者：郑媚丹
16. 相似度：1.58% 篇名：《企业人力资源薪酬管理问题探讨》  
来源：《魅力中国》 年份：2014 作者：苏仁高娃
17. 相似度：1.58% 篇名：《企业薪酬管理存在的问题及对策》  
来源：《财经界》 年份：2014 作者：孙文全
18. 相似度：1.57% 篇名：《现代主要激励理论综述及其对教育管理者的启示》  
来源：《世纪桥》 年份：2012 作者：黄薇薇
19. 相似度：1.46% 篇名：《试论企业在新形势下如何加强思想政治工作》  
来源：《东方企业文化》 年份：2019 作者：包玉荣
20. 相似度：1.38% 篇名：《基于EVA的奖金计划设计》  
来源：《财会通讯：综合(中)》 年份：2013 作者：赵忠奇
21. 相似度：1.27% 篇名：《安全生产技术与安全试题答案》

- 来源：《建筑工人》 年份：2004 作者：林建玲  
22. 相似度：1.27% 篇名：《夏天开车需要注意哪些问题》  
来源：《家庭健康》 年份：2012 作者：罗光荣  
23. 相似度：1.00% 篇名：《G能源材料有限公司薪酬管理研究》  
来源：《南京理工大学硕士学位论文》 年份：2010 作者：丁春燕  
24. 相似度：1.00% 篇名：《发展中国家知识产权保护、人力资本与经济增长》  
来源：《中国软科学》 年份：2013 作者：阳立高  
25. 相似度：0.90% 篇名：《对薪酬管理及薪酬激励问题的探讨》  
来源：《中国石油和化工》 年份：2014 作者：于艳华  
26. 相似度：0.86% 篇名：《毕业论文全面质量管理研究》  
来源：《时代教育》 年份：2015 作者：李康荣  
27. 相似度：0.82% 篇名：《房地产企业成本管理及其具体措施》  
来源：《经济技术协作信息》 年份：2013 作者：王嘉  
28. 相似度：0.79% 篇名：《我国企业经营者“年薪制”问题研究》  
来源：《吉林大学博士学位论文》 年份：2008 作者：王连忠  
29. 相似度：0.78% 篇名：《浅析现代企业薪酬制度的管理》  
来源：《中国科技博览》 年份：2014 作者：刘颖  
30. 相似度：0.76% 篇名：《湖南茂华公司员工薪酬管理优化方案研究》  
来源：《湖南大学硕士学位论文》 年份：2015 作者：廖成龙  
31. 相似度：0.64% 篇名：《国有企业经营者薪酬激励问题研究》  
来源：《中国科技纵横》 年份：2011 作者：曲晶莹  
32. 相似度：0.64% 篇名：《北京城建十公司员工激励策略及调整研究》  
来源：《对外经济贸易大学硕士学位论文》 年份：2007 作者：唐保明  
33. 相似度：0.63% 篇名：《经营者绩效考核与薪酬管理》  
来源：《西南交通大学硕士学位论文》 年份：2005 作者：陈诗平  
34. 相似度：0.63% 篇名：《企业知识型员工激励问题研究》  
来源：《天津科技大学硕士学位论文》 年份：2011 作者：冯慧群  
35. 相似度：0.45% 篇名：《基于宽带薪酬体系的公务员薪酬制度改革研究》  
来源：《天津大学硕士学位论文》 年份：2006 作者：王文玲  
36. 相似度：0.34% 篇名：《国有企业经营者薪酬激励问题研究》  
来源：《浙江工商大学硕士学位论文》 年份：2006 作者：王从芳  
37. 相似度：0.33% 篇名：《上市公司经理人报酬激励强度研究》  
来源：《湖南大学硕士学位论文》 年份：2010 作者：戴莉芬  
38. 相似度：0.25% 篇名：《企业经营者薪酬激励研究》  
来源：《江苏大学硕士学位论文》 年份：2005 作者：王艳静  
39. 相似度：0.25% 篇名：《中国上市公司经理人员股票期权激励研究》  
来源：《山东财经大学硕士学位论文》 年份：2011 作者：闫翠美  
40. 相似度：0.23% 篇名：《H供电公司中层管理人员薪酬管理研究》  
来源：《广东财经大学硕士学位论文》 年份：2016 作者：李国龙

### 互联网相似资源(博客, 百科, 论坛, 新闻等)

1. 相似度：7.28% 标题：《企业薪酬管理六大病症分析.doc\_人人文库网》  
来源：<https://www.renrendoc.com/p-48876068.html>
2. 相似度：4.39% 标题：《从传统薪酬战略到全面薪酬战略- 道客巴巴》  
来源：<http://www.doc88.com/p-9099339629043.html>
3. 相似度：4.01% 标题：《可变薪酬- MBA智库百科》  
来源：<https://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%AF%E5%8F%98%E8%96%AA%E9%85%AC>
4. 相似度：3.87% 标题：《薪酬制度 - MBA智库百科》  
来源：<https://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%96%AA%E9%85%AC%E5%88%B6%E5%BA%A6>
5. 相似度：3.63% 标题：《全海公司薪酬管理现状与对策研究--《中国地质大学(北京)》2016年...》  
来源：<http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-11415-1016068504.htm>
6. 相似度：3.34% 标题：《可变薪酬的基础理论是什么? 爱问知识人》  
来源：<https://iask.sina.com.cn/b/iR4iT3KHgFB1.html>
7. 相似度：3.09% 标题：《公平理论的主要内容是什么? - 百度知道》  
来源：<https://zhidao.baidu.com/question/271852555.html>

8. 相似度：3.03% 标题：《论薪酬制度的激励作用.docx\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-210795180.html>
9. 相似度：2.74% 标题：《怎样做好员工薪酬管理,留住人才- 道客巴巴》  
来源：<http://www.doc88.com/p-0814643991994.html>
10. 相似度：2.60% 标题：《中小服务型企业薪酬管理的研究.doc-全文可读》  
来源：<https://max.book118.com/html/2018/1011/8104101046001126.shtm>
11. 相似度：2.48% 标题：《EVA年薪设计.doc\_人人文库网》  
来源：<https://www.renrendoc.com/p-25838122.html>
12. 相似度：2.29% 标题：《企业薪酬管理存在的问题与解决对策Existing questions in enterprise ...》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-109732096.html>
13. 相似度：2.24% 标题：《年薪制,治标不治本\_17hrlp\_新浪博客》  
来源：[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_508d7cd601008jn9.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_508d7cd601008jn9.html)
14. 相似度：2.18% 标题：《企业薪酬管理存在问题与对策分析.doc\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-324701872.html>
15. 相似度：2.17% 标题：《国有企业工资福利制度存在问题与改革方向.doc\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-178279310.html>
16. 相似度：2.00% 标题：《可变薪酬的理论基础是什么? - 问答 - 中华品牌管理网 - 手机版》  
来源：<http://m.cnbn.net.cn/wenda/183122746.html>
17. 相似度：1.94% 标题：《薪酬管理为论题求一篇50007000字论文。\_人力资源师\_帮考网》  
来源：<https://www.bkw.cn/rlzys/ask/2061164.html>
18. 相似度：1.77% 标题：《基于EVA的年薪制设计.doc\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-212045700.html>
19. 相似度：1.44% 标题：《论激励理论在员工薪酬管理中的运用毕业论文.doc\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-56529165-3.html>
20. 相似度：1.32% 标题：《论公平责任原则之不公平\_百度文库》  
来源：<https://wenku.baidu.com/view/9d5d179d5e0e7cd184254b35eefdc8d376ee1487.html?re=view>
21. 相似度：1.27% 标题：《二级人力资源考试真题考点汇编：期望理论-人力资源管理-233网校》  
来源：<https://www.233.com/hr/gls/fudao/201810/11114639811.html>
22. 相似度：1.24% 标题：《企业薪酬制度论文.doc》  
来源：<https://max.book118.com/html/2017/0530/110251415.shtm>
23. 相似度：1.24% 标题：《企业薪酬管理制度的论文.doc\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-178080767.html>
24. 相似度：1.23% 标题：《《福利跟薪资管理.ppt\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-225877188.html>
25. 相似度：1.05% 标题：《公平理论 ( equity theory ) 又称社会比较理论,由美国心理学家约翰·...》  
来源：<https://www.shuashuati.com/ti/6d27c127b5814630bb54127739ed0971.html>
26. 相似度：1.02% 标题：《现代企业薪酬管理的法则\_新浪网友\_新浪博客》  
来源：[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_5fedb01b0100e9vi.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_5fedb01b0100e9vi.html)
27. 相似度：1.02% 标题：《2017几种薪酬制度的优劣比较-工作365网》  
来源：<https://www.gongzuo365.com/baike/659-26553.htm>
28. 相似度：0.95% 标题：《薪酬管理问题分析 - 道客巴巴》  
来源：<http://www.doc88.com/p-1476913883125.html>
29. 相似度：0.95% 标题：《管理学答案\_百度文库》  
来源：<http://wenku.baidu.com/view/d46ad878bfd5b9f3f90f76c66137ee06eff94eb9.html>
30. 相似度：0.95% 标题：《企业薪酬管理与员工满意度问题分析.docx\_淘豆网》  
来源：<https://www.taodocs.com/p-136570414.html>
31. 相似度：0.93% 标题：《薪酬管理》  
来源：<https://www.unjs.com/h/b/121422.html>
32. 相似度：0.71% 标题：《公平理论是指人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关,而且与...》  
来源：<https://bbs.qzqn.com/thread-12466282-1-1.html>
33. 相似度：0.56% 标题：《从激励和保障因素中可得出什么结论 - 百度知道》  
来源：<https://zhidao.baidu.com/question/1179625175844075979.html>
34. 相似度：0.50% 标题：《双因素理论内容部分 - 百度文库》  
来源：<https://wenku.baidu.com/view/0ea5593652d380eb62946df6.html>

## 全文简明报告

### 企业如何有效实施薪酬管理

{92% : 随着社会生产力的进一步发展,我国民营企业在不断地强大。 } {100% : 在这个强大的过程中,人才的重要性越来越突出。 } {100% : 人力资本成为促进企业经济效益不断提高的重要因素,因此,具有高素质、高产能的人才成为一个企业当今可以在激烈的市场竞争中占有一席之地的重要因素。 } {100% : 许多企业开始想方设法吸引优秀人才、留住关键人才。 } {100% : 在这整个过程中,薪酬起到积极的作用。 } {100% : 一个企业需要建立完善的薪酬制度,成为当务之急。 } {95% : 在激烈的市场竞争环境下,全海企业积极改进自己的薪酬管理制度,也取得了一些成绩。 } {96% : 但是由于全海企业落后的薪酬管理理念,忽略了人力资本的重要性,没有充分利用薪酬的激励作用,留住人才。 } 因此,本文对薪酬管理实施问题进行研究, { 56% : 并分析其中存在的问题,提出相应的解决对策。 }

### 引言

{87% : 薪酬管理是人力资源管理的重要内容。 } 电子有限企业是一家为政府机关服务的物业管理企业,企业性质还不够明显。 在市场化的改革中,电子有限企业传统的薪酬体系出现了许多不相适应的问题,迫切需要通过改革来进行完善, {86% : 以调动员工工作积极性,促进企业的持续发展。 }

### 一、薪酬管理概述

#### (一) 薪酬的概念

{100% : 薪酬是企业提供给员工的劳动报酬。 } {100% : 这里的薪酬含义比较广泛,包括货币性的报酬和非货币性的报酬。 } {100% : 货币性的报酬体现出来的是物质上的激励,而非货币上的报酬体现的是对员工内心的激励。 } {100% : 或者说是,主要是因为员工给企业提供了自己的辛勤劳动,企业为了使员工可以更好地为自己服务,所提供员工的生活保障和物质享受。 }

#### 薪酬管理的概念

{80% : 企业的薪酬管理,就是企业管理者对员工薪酬的标准、发放水平、薪酬构成要素进行确定、分配与调整的过程。 } { 78% : 传统的薪酬管理过于注重物质报酬, } { 56% : 而忽视了员工的心理感受及行为特征。 } { 58% : 现代企业的薪酬管理理念已经发生了根本性的转变,薪酬管理立足点已经发生了改变, } 已经由先期注重物质转向更加注重人的因素。

{97% : 薪酬管理包括狭义和广义两种, } 狭义的薪酬通常是指工资、奖金、福利等物质报酬;而广义的薪酬除了上述之外,还包括具有挑战性的工作、轮岗机会、获得精神上的满足、宽松的工作时间、个人成长的空间、学习成长的机会等方面, { 59% : 现代的薪酬管理是物质报酬与员工精神激励的综合体。 }

{ 64% : 企业的薪酬管理主要内容如下:薪酬管理的目标、薪酬政策及薪酬结构等方面的内容。 } 薪酬管理的目标主要包括:稳定的员工队伍、激发员工潜能、提升组织绩效、最终实现组织目标和员工职业生涯规划的协调发展。 {95% : 所谓企业薪酬政策,是指企业管理者对企业薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择和组合,是企业在员工薪酬上所采取的方针政策。 } {89% : 而薪酬结果是指企业员工之间的各种薪酬比例及其构成。 } {98% : 主要包括:企业工资成本在不同员工之间的分配;职务和岗位工资率的确定;员工基本和浮动工资的比例及基本工资及奖励工资的调整等。 }

#### (三) 薪酬管理的内容

{100% : 薪酬的目标管理,在目标管理过程中,薪酬应该怎样去辅助完成企业的长远目标,薪酬又该怎么发放给员工。 } { 79% : 薪酬的水平管理,在水平管理的过程中,根据企业的实力工的薪酬水平,行业的人员相比与企业内部人员相比,他们薪酬的分配比较公平要不断地调整,与企业外部同他们的薪酬具有一定的优势。 } {85% : 薪酬的体系管理薪酬的结构管理即是对经济性薪酬和非经济性薪酬的统一管理。 } {95% : 是从薪酬的结构上实施的管理,就是怎么样按照职位的级别划分薪酬,每一级别又是如何分等级的多少。 } { 67% : 每个等级的差距是多少,每个级别是薪酬的制度管理, } 就是对于管理薪酬的制度如何建设,如:怎样实施薪酬管理、薪酬决策是什么样子的,薪酬管理的方法等等。

### 薪酬激励理论

#### 1.期望理论

{ 59% : 期望理论,是由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆于1964年提出来的。 } {95% : 期望理论是以三个因素反映需要与目标之间的关系,要激励员工,就必须让员工明确: ( 1 ) 工作能提供给他们真正需要的东西; ( 2 ) 他们欲求的东西是和绩效联系在一起的; ( 3 ) 只要努力工作就能提高他们的绩效。 } 激励取决于行动结果的价值评价 ( 即“效价”和其对应的期望值的乘积:  $M=VXE$  )。

## 2. 双因素理论

{ 64% : 双因素理论又称激励保健理论,是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的。 } {97% : 双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个:一是保健因素,二是激励因素。 } {98% : 只有激励因素才能够给人们带来满意感,而保健因素只能消除人们的不满,但不会带来满意感。 }

{97% : 其理论根据是:第一,不是所有的需要得到满足就能激励起人们的积极性,只有那些被称为激励因素的需要得到满足才能调动人们的积极性;第二,不具备保健因素时将引起强烈的不满,但具备时并不一定会调动强烈的积极性;第三,激励因素是以工作为核心的,主要是在职工进行工作时发生的。 }

## 3. 公平理论

{ 76% : 公平理论由美国心理学家亚当斯于1965年提出。 } {97% : 该理论是研究人的动机和知觉关系的一种激励理论,理论认为员工的激励程度来源于对自己和参照对象的报酬和投入的比例的主观比较感觉。 }

{98% : 该理论的基本要点是:人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关,而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。 } {99% : 人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较,并对公平与否做出判断。 } {100% : 公平感直接影响职工的工作动机和行为。 } {99% : 因此,从某种意义上讲,动机的激发过程实际上是人与人进行比较,做出公平与否的判断,并据以指导行为的过程。 }

### 当前我国企业薪酬管理实施现状

#### (一) 薪酬管理与企业发展战略不匹配

{100% : 企业经营战略不同,薪酬策略也应不同,但目前我国企业大多实行统一的薪酬策略,很大程度上与企业经营战略脱钩。 } {100% : 如对于处在成熟阶段的企业,其经营战略与成长阶段不同,因而薪酬制度也应有相应变动,但管理者并没有将员工薪资予以适当调整。 } {98% : 又如一些企业声明将股东的长期利益作为它的策略目标,但企业却着重于奖励短期经营业绩,导致了薪酬制度与经营战略的不匹配。 }

#### 工资机制分配形式单一

{92% : 目前我国企业对员工的报酬激励方式比较单一,大多仍为基本工资加奖金、年度奖金奖励等构成。 } {100% : 而奖金和年度奖励通常是现金的形式。 } {80% : 这样,要做到实现员工尤其是优秀员工的价值,不仅需要建立一套完整的考核体系,更需要企业有足够的现金流量来支持。 } {94% : 然而,诸如“股权激励”等在国际上行之有效的经验在我国尚处于试点探索阶段, } 即使在最具有推行“股权激励”的天然土壤的我国上市企业也是如此。

#### (三) 重视外在薪酬,忽视内在薪酬

生理需要、归属需要、安全需要、自我实现的需要和尊重的需要是根据心理学家马斯洛的需要层次理论把人的需要分为五个层次。如今,社会的发展使员工在满足最基本的需求之后对于个人价值的呈现和工作的成功都有了一定的需求,内在薪酬也就是精神层次在得到重视,但是中国企业在这方面的努力还是不够。

## 三、企业薪酬管理实施存在的问题

#### (一) 薪酬制度科学性有待提高

{97% : 通常薪酬制度是由企业根据劳动的复杂程度、精确程度、负责程度、繁重程度和劳动条件等因素,将各类薪酬划分等级,按等级确定薪酬标准的一种薪酬制度。 } {100% : 广泛的意义上,薪酬制度包括了薪酬体系。 } {99% : 在这里,薪酬制度主要是指薪酬制定的依据、制定各类人员的薪酬水平的方法;而薪酬体系则指具体的个体薪酬水平确定后,如何确定其构成;两者同其他薪酬要素共同构成一个有机的薪酬系统。 }

{100% : 不同性质的企业,其薪酬制度的具体构成因侧重点不同而有所不同,确定不同侧重点的基础是付酬对象。 } {100% : 付酬对象是薪酬最基本的内容也是最重要的内容之一,它指的是最根本的付酬依据,即以什么确定薪酬。 } {100% : 通常有年资、岗位和职能三个付酬对象。 } {96% : 薪酬制度是根据付酬对象确定的付酬根本准则,即薪酬的方向性问题:企业薪酬的侧重点是什么,鼓励员工何种行为,朝什么方向发展。 }

{100% : 薪酬制度是企业薪酬的根本大法,是薪酬系统其他组成部分的基础和根本。 } {98% : 薪酬制度制定不科学是薪酬其他“病症”的根源。 } {95% : 其表现形式有两种:在一个历史较长的企业中表现为年资成为主要的付酬对象;升职与加薪以个人的服务年资为基础,导致依人定岗而非以岗定人;而在市场竞争的压力之下,加班作为弥补文化教育水平相对较高的新鲜血液之薪酬的主要调剂手段,导致企业的薪酬矛盾加剧,最终使企业陷入对外不具竞争力和对内的体制不公平的境地。 } 目前我国企业中, { 59% : 很多企业的薪酬制度都不完善, } 有的企业甚至没有薪酬制度。 {98% : 不完善的薪酬制度,会出现谁权力大谁说了算。 } {93% : 如奖金和津贴发放、提职提薪,暗箱操作或考核搞“走过场”,不公平、不透明,不能知人善任,选贤任能成了一句空话。 }

## 年薪制缺乏竞争性令优秀人才却步

{98%：年薪制很早前在发达国家已广泛应用,年薪制一般作为高层管理人员使用的薪资方式,是一种完全责任制薪资。}{100%：从人力资源的角度看,年薪制是一种有效的激励措施,对提升绩效有很大作用。}{100%：年薪制突破了薪资机构的常规,对高层管理人员来说,年薪制代表身份和地位,能够促进人才的建设,也可以提高高薪者的积极性。}{61%：因而许多企业对高层管理人员实施年薪制的薪资方式。}

{83%：年薪制虽有诸多优点,但也有许多弊端。}体现为:

### 1.年薪缺乏竞争性

{91%：其一表现为在确定了最低的业绩目标和奖金封顶的情况下,往往在计划指标之下不会受到惩罚,计划指标之上不会受到更多的奖励。}{87%：其二表现为经理人和企业制定目标时往往将目标计划定低,使其更易于实现而掩盖了本应该发挥的水平。}

### 2.标准难以统一

{100%：高级管理人员年薪最高多少,最低多少为合理,无客观标准。}{100%：我国是低收入的发展中国家,与美、英发达国家不能攀比。}{100%：就是在国内,不同地区经济发展水平差距很大。}{91%：甚至同一地区,但不同行业、不同企业间造成企业效益差距的非经营性因素也很多,因而也不具备。}

### 3.可变性差

{99%：每年就业绩目标进行谈判的普遍做法进一步削弱了奖金数量的可变性,实际上破坏了管理人和股东利益的一致性。}

{95%：总而言之,年薪制的效果就是使经理人像债权人那样思考和行动,而不是像所有者那样思考和行为。}{94%：年薪制更多是一个短期激励措施,很有可能助长企业经营者的行为短期化。}

## (三) 忽视薪酬体系中的内在薪酬

{100%：广义的薪酬可分为内在薪酬与外在薪酬两个部分。}中国目前企业的薪酬指的都是外在薪酬, {81%：是企业支付给员工的工资、奖金、津贴、福利等实质性东西,即货币奖励和非货币奖励,它需要企业在经济资源方面付出相应的代价。}{82%：而内在薪酬是员工由于完成工作而形成的心理思维形式。}{62%：包括参与决策、较大的责任、个人成长机会、较大的工作自由及自由裁定权、较有趣的工作、活动的多元化等内容。}{97%：目前,我们的一些企业界尚未认识到内在薪酬的重要性,有的企业从不为员工提供培训,员工用不着承担较多责任,也毫无压力。}{100%：表面上看,这种悠闲是一种福利,实际上则造成人的能力降低,使人逐渐落伍、贬值,在市场上失去竞争力,从某种意义上说,这才是对员工最可怕的一种剥夺。}{97%：忽视“内在薪酬”,导致的后果是员工的内在薪酬为负数,员工对企业的满意度极低,劳资关系紧张。}

## (四) 薪酬结构中可变薪酬比例太低

{100%：可变薪酬是短期激励和长期激励的组合。}{95%：经营者年薪=基本薪酬+可变薪酬,可变薪酬=现金激励+短期激励+长期激励。}{100%：其中长期激励是可变薪酬的核心。可变薪酬源于管理中的绩效原则和风险对称原则。}{97%：绩效原则认为,对经营者的激励水平要与企业绩效相关,企业业绩越好,对经营者的激励强度应越高;企业经营越差,对经营者的激励强度越低。}{98%：这种激励强度量化为可变薪酬。风险对称原则认为,为了有效的激励经营者,设计经营者的激励机制时要遵循收益与风险对称的原则。}{96%：企业经营越好,经营者的风险收入越高;企业经营越差,经营者的风险收入越低,甚至会减少其基本薪酬部分。}{98%：这样就能够使经营者承担相应的风险的同时能够得到与风险对称的回报,以此鼓励经营者大胆创新,努力提升业绩水平,实现股东价值最大化;同时风险因素约束经营者的短期行为。}

{97%：与基本薪酬相比,可变薪酬更容易通过调整来反映组织目标的变化,在动态环境下,面向较大员工群体实行的可变薪酬能够针对员工和组织所面临的变革和较为复杂的挑战做出灵活的反应,从而不仅能够以一种积极的方式将员工和企业联系在一起,从而为在双方之间建立起伙伴关系提供了便利,同时还能起到鼓励团队合作的效果。}{98%：此外,可变薪酬一方面能够对员工所达成的有利于企业成功的绩效提供灵活的奖励,另一方面,在企业经营不利时可变薪酬还有利于控制成本开支。}

{98%：当今大部分企业薪酬战略的最重要特征之一,就是除了组织的高层管理人员和销售部门的人有资格获得不确定的奖金或参与年度奖金计划之外,大多数其他人都只能拿基本工资,再加上绩效加薪和生活成本加薪。}时至今日, {97%：尽管许多企业已经实行了浮动工资或者是绩效工资计划,但是由于绩效管理难以落实,绩效工资也往往演化成了一种形式,对于员工而言,他们也同样将这种浮动工资或者是绩效工资当成是自己的一种既得权利,而不是一种真正的绩效奖励或者是与企业分担风险的一种报酬。}{87%：所以导致在薪酬结构中,可变薪酬比例太低。}寻求可变薪酬与基本薪酬二者之间的最佳平衡点, {61%：适当提高可变薪酬在薪酬构成中的比重,}能够给员工以更大的改善空间和激励作用,鼓励员工进行理智的冒险和不断追求

完美。寻求可变薪酬与基本薪酬二者间的最佳平衡点有利于企业以最小的风险获取最大的收益。

#### 四、提升企业薪酬管理实施的措施

##### (一) 树立人本管理理念

{95% : 长期以来企业薪酬管理中薪酬水平、薪酬制度、薪酬结构等方面的内容,都是企业高层以及管理人员制定的,普通员工在企业薪酬管理的参与程度并不是很高,许多员工对自身薪酬水平只能被动的接受,既不了解薪酬的制定标准,也不了解薪酬考核办法,导致许多员工对企业薪酬管理的理念、战略方向的理解程度不足。 } {97% : 为此,应加大企业各类员工参与薪酬管理的力度,将企业员工加入到企业薪酬管理的各个方面之中,使他们了解企业薪酬管理的诸多方面。 } {100% : 避免出现企业员工只对自身岗位负责,而非对事情负责的问题出现。 } {100% : 通过提高员工参与薪酬管理的力度,能够提高员工对企业薪酬管理的理解,更能够促进员工对自身岗位职能了解,促使调动员工在工作中的主动性和积极性得到提高。 } {96% : 加大员工参与到薪酬管理的力度,实际也是发扬薪酬管理的民主风格的一种表现,是体现企业对员工充分尊重的体现。 } {77% : 在具体操作上,一是派出员工代表或通过工会成员共同加入到企业薪酬管理中,对企业整体薪酬管理情况进行了解。 } {100% : 二是通过员工代表和企业高层的协商,共同对企业薪酬管理存在的问题进行协商与解决,并由人力资源部分进行相关协商结果的落实和执行;三是加强企业薪酬管理中绩效考核的量化,并公布定量标准。 }

##### (二) 加大员工参与薪酬管理力度

{97% : 在企业薪酬体系中,货币性薪酬是对企业员工工作能力和努力程度的认可,也是对员工劳动投入的补偿,而非货币性薪酬则是对员工人力资本的进一步开发和提升。 } {100% : 因此员工的教育培训也是其薪酬体系中的重要组成部分,一些员工除了希望获得货币性薪酬之外,也希望通过在企业的工作过程中得到进一步的学习深造机会,通过教育培训,能够进一步的提升企业员工的技能从而能够应对更高层次的工作,能够为企业贡献更高的价值,促进企业竞争优势的提升。 } {96% : 为此,其一,企业加大教育培训工作在员工中的宣传力度,是每个员工充分认识到再教育和培训对自身成长的重要价值;其二,企业应该拓宽教育培训渠道,如有些员工希望能够再到高等院校进行理论知识的学习,将工作经验和理论学习相结合,促进自身能力的提高,企业应加强和高校的合作力度,为该类员工提供这样一个平台。 } {100% : 其三,为考核员工教育培训的成果。 } {94% : 企业人力资源部门应设计教育培训考核体系,以实现对员工培训效果的考核。 } {94% : 其四,企业根据员工培训的考核结果,重新考虑员工的薪酬体系的制定。 }

##### (三) 激励性的绩效薪酬

绩效薪酬同岗位薪酬都是企业的薪酬中的核心薪酬构成部分。绩效薪酬为浮动薪酬部分。原有的绩效薪酬制度由于忽视,企业的组建是一种严格的薪酬、岗位薪酬标准,这使得很多工作在绩效上表现突出,员工的积极性受到了挫伤,失去了激励效果的意义。因此,考虑到原有绩效考核中的非理性变化,改进绩效考核方法,努力提高绩效考核,是优化和完善薪酬体系的基本考虑。在考虑绩效薪酬安排时,员工个人绩效应与企业绩效水平挂钩。然后强调个人绩效在薪酬中的比重,并加以论证。当然,比例应该适当,适当,不要太小,不要失去它的一些激励功能,也不能太大,这必然会带来弊端。这应该是一个很好的方法,告诉所有员工,通过改善他们的行为,努力工作,创造良好的个人业绩水平,共同推动企业整体业绩而实现的。

##### (四) 延长激励周期,建立虚拟股票与股票期权的制度

报酬激励方式单一是目前我国企业报酬制度存在的主要问题之一,为了解决这个问题,我们可以借鉴发达国家的股票期权制度。股票期权制度的运用能有效解决企业制企业运行中诸多本质性问题。实际中,报酬方式的采用要受到企业组织形式的限制,如期权、股票奖金等方式只能在上市企业采用,而一些小企业则只能采用现金等激励方式。对于我国企业,不能照搬发达国家股票期权报酬激励制度,而应结合我国的实际情况积极稳妥地推行各种形式的企业员工持股。

#### 1. 建立虚拟股票

{72% : 在发达国家现行的股票期权激励方式下,企业员工在行使股票期权时需要支付一笔现金, }但由于我国的企业员工大多并不富有,难以支付这笔现金。因此,这时授予企业员工购买名义而非真实股票期权的虚拟股票激励方式便显得适用起来。例如,假设某企业有净资产2000万元,提出其中30%进行员工虚拟持股, {63% : 授予企业员工每人100股的虚拟股票,预定价格每股1000元,业绩考核期为两年, }如果两年后该企业净资产增长至3000万元,那么,企业应支付给该企业员工5万元。反之, {55% : 如果股票市场价格不能达到每股1000元以上的水平,企业员工便得不到任何收益。 }

#### 2. 引入期股制

最早出现在美国硅谷的期股是指股东与企业家商定在任期内企业家按既定价格(个人出资或贷款)或以奖励等形式分期分批获取的本企业股份。在兑现前,期股只能有分红等部分权利,这与期权不同的是期权适用于事先

约定的某一时期的股票价格购进将来某一时期的该种股票。

期股作为激励机制,其突出的特点在于:{ 59% : 它不仅可以把企业家的报酬与企业业绩联系起来, }使企业家的价值得以体现,{ 60% : 更重要的是它将企业高级管理人员的报酬与企业的长期业绩联系起来, }{ 68% : 鼓励他们更多地关注企业的长期持续发展,从而可以有效地克服企业经营者的短期行为。 }由此看来,{ 60% : 期股制是比年薪制更高级的一种激励制度, }它能够有效地把企业经营者、从业人员的利益同企业紧密地结合起来,从而更好地激励企业经营者。由于股票价格大体上与企业业绩有一个倍数关系,{ 55% : 经营者持股收益同企业股价挂钩, }因而比单纯的持股更具有长期激励机制。因此,在我国企业推行期股,具有现实而深远的意义。

#### 结语

在如今的市场经济以及各项财政支出透明、紧缩的大环境下,我国许多型国有企业的生存面临着一前所未有的挑战。{ 60% : 怎样才能提高企业的核心竞争力? }型国有物业管理企业本身资产就少,加之又是劳动密集型企业,资产则更少,因此,这些企业要提高核心竞争力,就必须要加强人力资源管理,尤其要加强薪酬管理。要以薪酬管理作为企业转型、改制的突破口,充分发挥“薪酬”的作用,{ 67% : 理顺企业与员工、员工与员工相互之间的各种关系, }充分调动员工的工作积极性,努力为企业打造出一支具有竞争力和凝聚力的员工队伍。

#### 参考文献

- [1]蒋董洪.企业薪酬管理风险评价及控制研究[D].青岛科技大学2015
- [2]侯峻.民营企业薪酬管理改进研究[D].安徽大学2015
- [3]陈春茹.我国家族企业薪酬管理、盈利与社会责任研究[D].山西财经大学2016
- [4]王宝明.我国烟草企业薪酬管理改革研究[D].西南财经大学2016
- [5]梁小卫.贵州民营企业薪酬管理研究[D].贵州大学2016
- [6]邢振江.山西省民营企业薪酬管理研究[D].重庆大学2015
- [7]郭文静.国有能源外贸企业薪酬管理研究[D].北京交通大学2015
- [8]严伟.南京民营企业薪酬管理研究[D].南京理工大学2017
- [9]王泼.民营企业薪酬管理模式及其文化基础研究[D].暨南大学2016
- [10]路军.大型企业薪酬管理模式探析[D].哈尔滨工程大学2015