

S 电子研究所改制后的薪酬体系设计与研究实践

谢云

中国电子科技集团公司第十研究所

DOI:10.12238/jmsr.v3i3.7837

[摘要] S电子研究所改制为科研性企业,出现薪酬激励不足的问题。本文针对问题进行研究,在薪酬体系设计上、工作机制上提出新方案,强化薪酬的公平性和加大薪酬的激励性,并对员工薪酬分配的难点问题和新员工薪酬激励的重要问题进行专项探讨研究。

[关键词] 企业管理; 人力资源; 薪酬设计

中图分类号: F279.23 **文献标识码:** A

The design and research practice of the salary system after the restructuring of S Electronics Research Institute

Yun Xie

The 10th Research Institute of China Electronics Technology Group Corporation

[Abstract] S Electronics Research Institute has been restructured as a scientific research enterprise, resulting in insufficient salary incentives. This article conducts research on the problem, proposes solutions on design and implementation mechanism, solves the problems of insufficient fairness and incentive in salary, and conducts special exploration and research on the difficult issues of employee salary distribution and new employee salary incentive.

[Key words] enterprise management; Human resources; Salary design

引言

知识工作难以评价和量化,薪酬分配难以有有效的方法,这是企业管理实践的一个难点和痛点。笔者作为主要人员,参与了S电子研究所改制后的薪酬体系的研究、设计、实施和改进工作等,前后历经十二年,本文与读者分享高科技企业薪酬体系的设计实践要点,并对实践中的难点和重点问题进行研究探讨。

1 研究背景及目的

2000年,S电子研究所转制为高科技集团公司。S电子研究所围绕转制开展内部改革,大力开拓国际和国内市场,取得了骄人成绩,科研人员薪酬水平大幅度提高。在高速发展的同时,却出现了“难带富兵”、“人员调配困难”、“团队协作精神减弱”的现象。科研人员特别是高层次、高收入人员工作积极性和进取心大为减弱,人员调配难度增加,大量从高校和社会招聘外协人员补充人力资源的不足,大量员工抱怨工资不合理,工作协同力降低。

为了适应市场竞争的需要,S电子研究所开展薪酬体系设计研究工作。通过研究工作,达到:提升薪酬的激励作用,减少员工的不公平感;构建符合高科技人员特点的薪酬体系,满足高科技人员的高层次需求;关注过程,实现结果,建立薪酬工作机制;建立定薪规则,减少随意性;探讨评价薪酬运行效力的方法和改进措施。

本文的意义在于,对国有科研院所转制为市场企业,建立面向市场,符合企业特点,具有竞争力的薪酬体系具有借鉴意义。

2 薪酬体系存在的问题

2.1 薪酬缺失科学的岗位评价

2000年前,S电子研究所工资主要由两部分组成。一是基本工资,主要根据国家档案确定,占工资的23%左右;二是绩效工资,由各部门确定,约工资的77%。S电子研究所岗位有数百个,专业复杂,工资依靠部门领导的主观印象和感觉确定,造成各专业、各部门、各层次间不合理的薪酬差异,员工产生不公平感。

2.2 薪酬缺乏对不同层次人员需求特点的激励考虑。

S电子研究所是一综合性电子研究所,涉及学科专业多,不同工作的性质差异大,不同层次人员的特点不同,要求激励的内容和激励方式不同。原有薪酬模式激励单一,缺乏个性,没有有效结合不同人员的工作特点、需求特点设计薪酬体系,造成大量员工产生不公平感。

2.3 薪酬缺乏与个人能力的挂钩。

在日常管理,S电子研究所薪酬以岗位为主,实行“薪随岗变、以岗定薪”,忽视个人能力差异和能力的提升,片面追求岗位,人员调配困难,员工不愿到薪酬低、需要学习的岗位工作。

2.4 薪酬缺乏对市场同类人员水平的考虑

S电子研究所的薪酬主要是依据部门间的平衡制定, 缺乏对同类人员同地区的薪酬市场水平的了解。核心竞争力的人员薪酬虽然较高, 但差异比值相对市场薪酬水平低很多。不同专业的技术人员薪酬, 如非主专业的与主专业研究人员的差异比市场小得多, 主专业吸收到优秀人才少、非主专业却相对过剩。

3 薪酬问题原因及改进思路、改进方法

3.1 问题原因

上述问题, 可以归结为两个方面: 一是薪酬体系的设计问题, 在薪酬体系设计时, 没有进行岗位的相对价值评估, 缺乏参考市场同类人员特别是高层次人才薪酬水平, 没有针对员工的特点和个人能力设计薪酬的激励体系。二是薪酬运行机制、评价机制的问题, 薪酬运行缺乏制度标准, 缺乏指导、监督、沟通、反馈的流程。

3.2 问题改进思路

面对以上问题, 从薪酬体系设计和薪酬运行机制进行改进。薪酬体系设计方面: 进行岗位价值评价, 确定岗位相对价值, 根据市场薪酬和个人能力确定薪酬水平, 结合人员和岗位特点, 设立薪酬项目和月度、年度发放比例。薪酬运行机制方面: 制定薪酬规章制度, 建立薪酬运行组织和配备人员, 建立控制和监督、反馈机制, 建立员工的交流、沟通措施等, 评估薪酬运行的效果并进行改进。上述两方面是一持续、循环的过程。

3.3 问题改进

3.3.1 薪酬体系设计改进

薪酬体系的改进主要针对问题, 依据现代管理学的激励理论如公平理论、双因素理论、层次需求理论、期望理论, 依据现代薪酬理论如人力资本理论、供求平衡理论、集体谈判理论等, 应用岗位评价技术(海氏评价), 遵循公平, 激励, 客观, 竞争, 合法, 与战略相一致, 兼顾公司和个人利益的原则, 考虑人员特点和工作特点, 设计薪酬体系。

S电子研究所科研人员的薪酬设计主要开展了三方面的工作: 价值导向工作, 基础工程工作, 设计技术研究工作, 具体如下。

价值导向主要包括个人价值、岗位价值、贡献价值。个人价值即员工本身的价值, 主要参考因素有学历、工龄、职称、素质、重大工程项目经验等。岗位价值是员工所能作出贡献大小的工作平台, 具有一个相对静态的价值系数。贡献价值是“市场价值”, 即员工在特定岗位上为企业创造的价值, 并且价值被企业所或市场购买。贡献价值与员工价值和岗位价值长期相关, 但短期又有独立性。影响S电子研究所研究人员薪酬的主要因素为学历、工龄、岗位价值, 其中学历影响因素为20%(即学历每高一级薪酬增加20%左右), 工龄影响因素为2%(即工作每多一年, 薪酬增加2%), 岗位价值影响因素为8%(即岗位等级每高一级薪酬增加8%)。影响因素的内部呈高斯正态分布, 差异分布区间系数比值在0.7-1.4之间, 三者影响因素共同作用的关系为乘积关系。

基础工程包括人力成本分析、薪酬调查。人力成本分析主要确定薪酬年度总额, 薪酬调查主要是制定薪酬的外部竞争策略。S电子研究所薪酬总额为毛利润的35%, 营业收入的22%。S电子研究所薪酬水平为市场的60%分位, 改进后主专业薪酬为市场的75%分位, 非主专业薪酬为市场的50%分位。薪酬内部分配差异关系为: 重要主专业薪酬内部等级差异为指数关系, 重要非主专业辅助专业薪酬内部等级差异为等比关系, 辅助专业薪酬内部等级差异为等差关系。

薪酬设计技术包括结构设计、纵向等级设计与横向等级设计。结构设计主要是工资项目的设计, 根据不同人员需要、业务不同特点设立工资项。纵向等级设计是促进员工工作向上发展的动力, 如因职务晋升、能力的提升的工资晋升。横向等级设计是员工立足本职工作进步的动力, 如年度考核合格工资的晋升。薪酬项目设计重点考虑激励作用, 同时兼顾保健作用, 不同类型人员工资固浮比例不同, 变动频率和弹性不同。S电子研究所薪酬体系为六元薪酬结构, 即基本工资(4项)、岗位工资(2项)、津补贴(6项)、绩效工资(月度绩效/年度绩效, 12项)、专项奖励(26项)、中长期激励(3项)。基本工资相对稳定, 绩效工资变化频繁。绩效工资分为月度绩效和年终绩效, 金额比例为3:4。高层次人才设立专项奖、中长期激励。S电子研究所薪酬等级为管理、研发、市场、技能四个系列, 其中薪酬研发系列纵向有19个等级, 主要包括世界顶尖人才(2个等级)、国内顶尖人才(3个等级)、集团级专家人才(3个等级)、领域专家人才(4个等级)、专业研究设计人才(5个等级)、起航人才(2个等级), 纵向薪酬等级上下间有一定交汇。根据各类岗位的职业生命周期不同, 薪酬每等级分为6-22档次, 每等实行积分制, 员工积满七分晋升一等, 弥补纵向晋升有限带来的不足。

3.4 薪酬实施的改进

3.4.1 建立薪酬组织, 制定规章制度, 保证实施薪酬工作

S电子研究所建立2-3薪酬组织, 开展薪酬工作。建立S电子研究所薪酬委员会, 负责薪酬的战略制定、工作规划, 负责重大事项的决策, 确定重要人员、关键人员的薪酬等。建立1-2级部门薪酬对口工作小组, 负责本部门薪酬政策制度的细化和上级薪酬政策、决议的落实。人力资源职能部门负责培训委员和小组成员等工作。

3.4.2 理顺流程, 强化过程控制

部门正职领导及重要的高层次专业人员的薪酬由部门负责改为由人力资源部协同部门负责发放, 部门薪酬总额由人力资源部门、经济运行部门、财务部门核定。各职能部门专项奖方案须上报所级薪酬委员会审议, 综合评估批准后发放。部门月度薪酬由部门确定、人力资源部审核后发放, 人力资源部门开展年度薪酬分析工作, 指导部门薪酬分配。

4 有关难点问题及解决

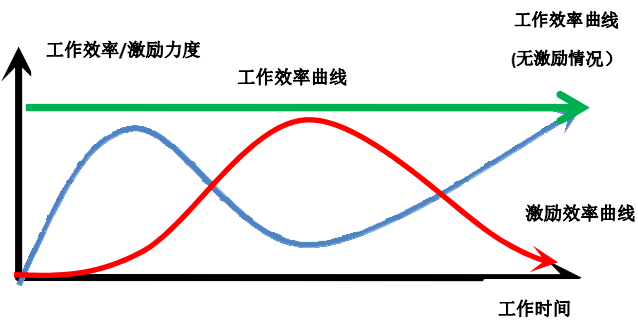
4.1 绩效考核与工资增量分配

绩效考核与薪酬分配挂钩是一工作难点。一方面, 知识工作难以量化, 绩效考核难以精确评价知识员工的工作, 另一方面,

影响薪酬分配的因素多样。通过聚类分析, S电子研究所薪酬分配的主要影响因素为绩效考核、原有薪酬水平。员工考核结果好, 薪酬增幅大一些, 员工原有薪酬水平高, 薪酬增幅小一些。通过对因素的特征向量、特征值分析, 对因素共同作用的分析, 结合作业导向, 建立了S电子研究所薪酬的绩效考核与增量分配矩阵, 指导、评价部门开展薪酬分配工作, 具体情况见表一“绩效考核与薪酬分配系数矩阵”。

表一 绩效考核与薪酬分配系数矩阵

工资增长系数	原工资收入分布(由高到低)			
考核结果及排序	00-15%(15%)	15-55%(40%)	55-80%(25%)	80-100%(20%)
A(0-10%)	15.63%	17.19%	18.91%	20.80%
B(10-40%)	12.50%	13.75%	15.13%	16.64%
C(40-90%)	10.00%	11.00%	12.10%	13.31%
D(90-97%)	0	0	0	0
E(97-100%)	-8.00%	-7.20%	-6.40%	-5.80%



图一 激励力度函数曲线

4.2新员工薪酬激励问题

新员工是公司的未来和希望, S电子研究所的新员工具有很高的学历和专业技能, 经调查发现, 员工工作3-5年后, 流失率达

到60%以上, 流失非常可惜。新员工在工作最初的1-2年的时间, 自我工作积极性和主动性较强, 第3-5年工作积极性和主动开始出现衰减, 工作效率和质量下降。S电子研究所调整新员工薪酬策略: 在一定时间薪酬总额不变的情况下, 前期薪酬增幅较小, 后期薪酬增幅较大, 改朝四暮三为朝三暮四, 通过薪酬策略的结构调整, 达到提升薪酬激励、减少人员流失的效果, 具体示意图见图一。

5 结束语

本文薪酬方法在S电子研究所实施12年, 取得较好的效果, 人力资源成本利润率提高30%, 员工流失降低80%。在多年的实际工作中, 作者认为以下两点对薪酬工作很重要:

(1) 薪酬体系的设计与运行的好坏, 与岗位评价、绩效考核和企业文化等工作密切相关, 如果这些工作做得不好, 即使薪酬设计再科学、依据再充分, 也很难保障薪酬的公平性和达到应有的薪酬激励作用。

(2) 薪酬公平性的研究涉及员工的主管和客观标准, 是随环境不断变化的一种认识, 这需要在今后的管理实践中不断研究、关注和引导。

展望未来, 构建评价科研工作者的能力, 兼顾团队协作和长期发展, 是三年新冠疫情后新质科研企业薪酬研究和努力的重要方向。

[参考文献]

[1]马海刚, 彭剑锋著. HR+三支柱-人力资源管理转型升级与实践[M]. 中国人民大学出版社, 2020.
[2]汪榕. 轻松学大数据挖掘-算法、场景与数据产品[M]. 电子工业出版社, 2018.
[3]胡昌全. 薪酬福利管理[M]. 中国发展出版社, 2006.

作者简介:

谢云(1969--), 男, 汉族, 四川成都人, 硕士研究生, 高级工程师, 研究方向: 企业管理、人力资源、信息系统。