

浅谈秦皇岛首秦金属材料有限公司投产初期薪酬体系设计

◆孙长青

(燕山大学经济管理学院 秦皇岛首秦金属材料有限公司)

【摘要】秦皇岛首秦金属材料有限公司(以下简称首秦公司)是2003年由秦皇岛首钢板材有限公司(以下简称板材公司)融资筹建的中型钢铁冶金联合企业,如何实现公司的快速增长,壮大企业的实力,进行快速的资本累计,人力资源管理是一个关键问题,而薪酬体系的建立则是其中的重要一环,本文将结合首秦公司的薪酬体系,对其薪酬体系设计的整体思路做一浅显的探讨。

【关键词】薪酬体系设计 薪酬调查 岗效职级工资制

一、首秦公司的人员构成情况简介

首秦公司是2003年由板材公司融资筹建的中型钢铁冶金联合企业,人员构成如下:在首钢总公司各工序厂及板材公司抽调了600名行政管理、专业技术人员和技术操作水平较高的工人;通过社会招聘了400名大中专毕业生及有工作经验的工人;在技校招了441名学员。该阶段的人员不稳定、流动性较大;且新招录人员所占比重较大,这些人员的技能需要进一步培训和提高;首钢和板材公司抽调人员技能水平较高;如何对这些人员进行有效的整合,需要建立一套科学的、系统的薪酬体系,吸引和激励人才,从而实现公司的快速增长,壮大企业的实力,进行快速的资本累计。

二、薪酬体系设计

(一)薪酬体系设计思路

薪酬制度是人力资源管理中的重要环节,也是企业内部运营机制的重要手段,对企业来说是一把“双刃剑”,使用得当能够吸引、留住和激励人才,而使用不当,则可能给企业带来危机。建立一套全新、科学、系统的薪酬体系对于企业在知识经济时代获得生存和竞争优势具有重要意义。

首秦公司目前处于快速成长期,员工中技能为初级水平的的新招录人员所占比重较大,需要为其制订合理的职业晋升发展规划,积极引导其提高技能水平;投产后,迅速达产,形成能力,创造效益是首秦公司的中心工作。综合以上情况,我们拟为其建立一套技能取向型①和价值取向型②并重的薪酬激励模型。对公司主要群体实行岗效职级工资制,对其他特殊群体,实行灵活的薪酬形式,如对中高层经营管理人员实行年薪制和经营团队持股计划等,形成多元化的薪酬分配格局。这一分配模式将有利于调动公司员工工作的主动性和积极性,建立起有效的公司内部工资薪酬激励约束机制,实现“按劳取酬,效率优先,兼顾公平”的目标。

(二)薪酬市场调查及水平确定

薪资和福利是企业雇员个人贡献的物质报偿,是员工生活的主要来源和保障,因此,企业薪酬福利水平和结构是否合理,直接影响着企业雇员的生活水平,影响员工的工作热情和归属意识,直接关系到企业的经营和发展。建立合理的薪资制度对企业来说是非常必要的,而建立合理薪资制度的前提是准确掌握目前本地区市场薪资“行情”状况,尤其是同行业的企业。

我们对北京、唐山、秦皇岛地区部分冶金企业的工资情况进行调研,在北京地区,选取了首钢第三炼钢厂,这个工序厂的岗位设置同我公司相似;在唐山选取第二耐火厂(据调查,该公司的工资水平在整个唐钢集团处于上游);在秦皇岛地区选取秦皇岛首钢板材有限公司;同时为了在同地区不同行业企业中建立人才竞争

优势,我们选取了秦皇岛邦迪公司、秦皇岛渤海铝业公司,这两家企业都是秦皇岛本市工资水平较高的私营或合资企业。我们对这些企业的利润、销售收入、成本总额、员工人数、年人均工资、工资占销售收入的比例和工资总额占成本总额的比例做了详细的分析比较,并结合首秦公司处于快速成长期,职工普遍技能水平较低,企业效益水平也处于初级阶段,因此,适宜实行低起点、快晋升的薪酬策略,在市场上相对具有竞争性的薪酬战略,因此,总体薪酬水平将比照唐山地区钢铁冶金企业和秦皇岛地区相近行业平均水平,按略高于平均水平设计,定位在年人均工资水平为30000元左右。

薪资总额的增长要遵循“工资总额的增长低于利税增长,人均工资增长低于劳动生产率增长”的原则。核定工资总额增长幅度时要综合考虑以下五个主要因素:企业效益及职工技能提高情况;本地区劳动力市场工资指导价位变化情况;同行业薪酬水平变化情况;社会消费物价指数的变化情况;薪酬水平每年调整一次。

(三)职层、职种划分及对应的薪酬模式设计

以首钢总公司《冶金及通用、服务性岗位分档标准》和岗位劳动要素评价结果为确定依据,经过详细的岗位(职位)评价,从任职者所需的适应性、技能水平及责任大小的层次性划分职层,将公司的全部岗位划分为3个职层14个职类,通过以上职层划分,可以清楚地确认哪些员工是企业的核心人员,合理的确定其薪酬模式和薪酬水平。对中高层人员实行年薪制与股票期权相结合的方案,是依据首秦公司处于创业期,是成长阶段,需要一个有魄力的领导班子,在薪酬设计上就需要具有较强的激励性,要将高额报酬与中高强度的奖励相结合。虽然这种风险较大,但能促进企业快速成长,回报率也高。对专业技术管理职层和作业职层则执行与岗位、绩效紧密结合的岗效职级工资制,同时也使个人绩效和团体绩效紧密挂钩。执行岗效职级工资制的人员其薪资构成主要分为四个单元:岗效职级工资单元、奖金单元、福利单元、津贴单元。在岗位工资等级设置过程中,注重突出技术管理职类的重要性,其工资等级起点较高,研发职种比技术服务职种工资等级高;策划职种比执行职种工资等级高;专业技术管理职层比作业职层工资起点高、总体工资水平高。

三、结束语

该薪酬体系自2004年8月正式实施以来,达到了预期的激励效果,在员工中形成了学技能、比技术业务水平的良好氛围,为企业的发展注入了活力。同时,由于引入了点价值量,自2005年6月份以来在钢材市场大幅下跌、企业利润大幅减少的情况下,通过点价值量的上下浮动,绩效工资水平能适时的进行调整,使职工个人利益真正与企业的整体利益紧密挂钩,实现了个体目标与企业目标的有机统一。

参考文献:

- [1]王学力.企业薪酬设计与管理[M].广州:广东经济出版社,2001.
- [2]罗赢著.现代企业薪资福利设计操作[M].北京:北京大学出版社,2002.