

让员工有满意的薪酬

对于一个企业经理来说，设计与管理薪酬制度是一项最困难的管理任务。如果建立了有效的薪酬制度，企事业组织就会进入良性循环；相反，则是员工的积极性发挥不出来。

有一个国外民意调查组织在研究以往二十年的数据后发现：在所有的工作分类中，员工们都将工资与收益视为最重要或次重要的指标。工资能极大地影响员工行为——在何处工作及是否好好干。

因此，如何让员工从薪酬上得到最大的满意，成为现代企业组织应当努力把握的课题。应该从以下方面把握：

(1) 为员工提供有竞争力的薪酬，使他们一进门便珍惜这份工作，竭尽全力，把自己的本领都使出来。支付最高工资的企业最能吸引并且留住人才，尤其是那些出类拔萃的员工。这对于行业内的领先公司，尤其必要。较高的报酬会带来更高的满意度，与之俱来的还有较低的离职率。一个结构合理、管理良好的绩效付酬制度，应能留住优秀的员工，淘汰表现较差的员工。

(2) 重视内在报酬。实际上，报酬可以划分为两类：外在的与内在的。外在报酬主要指：组织提供的金钱、津贴和晋升机会，以及来自于同事和上级的认同。而内在报酬是和外在报酬相对而言的，它是基于工作任务本身的报酬，如对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。事实上，对于知识型的员工，内在报酬和员工的工作满意感有相当之大的关系。因此，企业组织可以通过工作制度、员工影响力、人力资本流动政策来执行内在报酬，让员工从工作本身中得到最大的满足。

(3) 把收入和技能挂钩，建立个人技能评估制度，以雇员的能力为基础确定其薪水，工资标准由技能最低直到最高划分出不同级别。基于技能制度能在调换岗位和引入新技术方面带来较大的灵活性，当员工证明自己能够胜任更高一级工作时，他们所获的报酬也会顺理成章地提高。此外，基于技能的薪资制度还改变了管理的导向，实行按技能付酬后，管理的重点不再是限制任务指派使其与岗位级别一致，相反，最大限度地利用员工已有技能将成为新的着重点。这种评估制度最大的好处是能传递信息使员工关注自身的发展。

(4) 增强沟通交流。现在许多公司采用秘密工资制，提薪或奖金发放不公开，使得员工很难判断在报酬与绩效之间是否存在着联系。人们既看不到别人的报酬，也不了解自己对公司的贡献价值的倾向，这样自然会削弱制度的激励和满足功能，一种封闭式制度会伤害人们平等的感觉。而平等是实现报酬制度满足与激励机制的重要成分之一。

(5) 参与报酬制度的设计与管理。国外公司在这方面的实践结果表明：与没有员工参加的绩效付酬制度相比，让员工参与报酬制度的设计与管理常令人满意且能长期有效。员工对报酬制度设计与管理更多的参与，无疑有助于一个更适合员工需要和更符合实际的报酬制度的形成。在参与制度设计的过程中，针对报酬政策及目的进行沟通、促进管理者与员工之间的相互信任，能使带有缺陷的薪资系统变得更加有效。