

基于公平视角分析企业薪酬体系优化

赵文慧¹, 吕蕾莉¹, 尹利杰²

¹甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

²中移(杭州)信息技术有限公司, 浙江 杭州

收稿日期: 2023年10月27日; 录用日期: 2023年12月16日; 发布日期: 2023年12月26日

摘要

本文对公平视角下企业薪酬体系优化必要性进行分析, 并提出坚持内外部公平, 提升员工薪酬满意度、完善绩效考核机制, 确保员工个体公平性以及以薪酬体系优化为导向, 加强企业与员工之间的双向沟通等措施, 以期提高企业薪酬体系优化成效, 充分体现企业薪酬体系构建科学性与合理性, 发挥其激励作用, 使员工全身心投入实际工作中, 为企业长远稳定发展提供基础保障。

关键词

公平视角, 企业, 薪酬体系优化

Analysis of Enterprise Salary System Optimization from the Perspective of Fairness

Wenhui Zhao¹, Leili Lv¹, Lijie Yin²

¹College of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

²China Mobile (Hangzhou) Information Technology Co., Ltd., Hangzhou Zhejiang

Received: Oct. 27th, 2023; accepted: Dec. 16th, 2023; published: Dec. 26th, 2023

Abstract

This paper analyzes the necessity of enterprise salary system optimization from the perspective of fairness, and proposes measures such as adhering to internal and external fairness, improving employee salary satisfaction, improving performance appraisal mechanism, ensuring individual fairness of employees, and strengthening two-way communication between enterprises and employees guided by salary system optimization, in order to improve the effectiveness of enterprise

salary system optimization. Fully reflects the scientific and rational construction of the enterprise salary system, gives full play to its incentive role, makes employees fully engaged in practical work, and provides the basic guarantee for the long-term and stable development of the enterprise.

Keywords

Fairness Perspective, Enterprise, Compensation System Optimization

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

外部环境瞬息变化,促使企业间竞争愈加激烈,人力资源合理利用,有利于增强企业核心竞争力[1]。薪酬待遇则是吸引优秀人才的关键要素,健全与完善的企业薪酬体系,不仅能够对内部员工起到一定激励作用,又能充分发挥员工潜能,为企业创造更多经济效益,也可从侧面反映出企业薪酬体系的公平性。基于公平视角,如何有效优化企业薪酬体系,是目前各相关人员需要考虑的问题。

2. 公平视角下企业薪酬体系优化必要性分析

本文以某企业现有薪酬体系为例,分析与研究基于公平视角的企业薪酬体系优化必要性。由于该企业经营性质特殊性,经营过程中所产生的数据具有涉密性,以《中国统计年鉴》所公布的企业平均薪酬及相关数据为参照,分析该企业薪酬现状。该企业2020年~2023年期间,薪酬增幅分别是-3.5%、1.5%、1.7%、-0.8%;企业增幅分别是11.8%、10.30%、10.5%,2023年无增幅变化;地方GDP增幅分别是3.9%、6.9%、6.5%、2.1%;地方GPI增幅分别是1.6%、2.2%、3.4%、2.6%。

从上述数据可知,2020年~2023年期间,该企业薪酬增幅明显低于地方GDP增幅以及全国企业平均政府,其中2020年与2023年出现了负增长情况。该企业自2020年起,内部薪酬增幅一直低于地方CPI增幅水平。从该企业员工薪酬构成情况来看,主要由岗位工资+绩效工资+福利+货币化补贴四部分构成,由于高层员工推行年薪制,不具备代表性,本文则是面向中层员工和基层员工的薪酬体系(岗位绩效工资制)进行探究。针对薪酬调整,该企业采取整体调整与个别调整两种方式,前者按照目标完成度、全省工资总额等指标统一调整薪酬;后者则是由企业内部人事资源部门拟定薪酬调整方案,待各方主体集中讨论后,再执行个别员工薪酬调整。

以问卷调查方式,分析该企业薪酬体系公平性,结合现阶段企业经营情况及行业发展现状设计调查问卷,旨在多层面对企业薪酬体系公平性如实反映,并获取该企业中层与基层员工对当前薪酬体系公平性的评价。从外部公平、内部公平以及程序公平三方面设置相关问题。问卷发放共计400份,回收385份,有效问卷370份。从问卷调研结果来看,得知该企业员工薪酬公平性偏低,均值仅有2.75,预期值为3;其中行业内公平、分配公平以及个人公平的均值分别是2.684、2.499和2.525,明显低于总体均值。说明中层与基层员工对该企业现有薪酬体系满意程度较低,尤其是行业内公平、分配公平以及个人公平方面。例如,问卷中针对行业内公平所提出的“我的薪酬水平与其他同级公司同岗位的员工相比较,是公平的”问题,其中非常同意选项人数仅有49人,占比总人数13%;非常不同意与比较不同意选项人数分别是87人、81人,占比总人数24%和22%,反映出员工对企业内部薪酬体系的公平性整体满意度较低。

从2022年企业薪酬调查统计信息来看,其中分岗位等级企业从业人员工资价位,分位值总计5档:

10%、25%、50%、75%、90%。中层管理岗 10%分位值对应工资价位是 4.60 万元/年、25%分位值对应工资价位是 6.13 万元/年、50%分位值对应工资价位是 9.46 万元/年、75%分位值对应工资价位是 15.99 万元/年、90%分位值对应工资价位是 27.33 万元/年。基层管理岗 5 档分位值对应工资价位分别是 3.97 万元/年、5.29 万元/年、7.80 万元/年、13.04 万元/年、21.93 万元/年。对照该企业中层与基层管理岗位的工资价位，明显存在较大差距。

基于此，若想实现企业长远稳定发展，必须基于公平视角着手优化企业薪酬体系，以公平理论为支撑，做好企业薪酬体系优化工作，提出具有针对性和有效性的优化措施，以实现薪酬管理制度合理构建，对薪酬管理中企业公平对待每位员工的行为加以体现，减少员工在薪酬方面的负面情绪。同时加强企业管理层与员工之间的双向沟通，更进一步了解彼此利益诉求，既能让员工切身感受到来自企业的关心，又能实现企业薪酬管理制度科学合理构建，为企业健康稳定发展提供基础保障。

3. 基于公平视角如何优化企业薪酬体系

3.1. 坚持内外部公平，提升员工薪酬满意度

从员工角度分析，企业薪酬体系完善构建与顶层设计优化，坚持内外部公平原则，有利于营造更加和谐的工作氛围，并满足员工自我价值实现的心理需求，其工作能力得到肯定，对激发员工的工作热情有着积极作用。具体可从以下两方面着手：

一是，企业与外部相似企业在同类型岗位上所设定的薪酬标准相差不多，与其保持平等或高于状态，可以充分体现企业对薪酬管理中外部公平性的有效控制。通常情况下，若想准确了解外部相似企业及同类型岗位对应的工作水平，必须注重市场调研工作，以掌握类型企业及同类型岗位薪酬设置情况，并促进该项工作常态化开展，使其能够随着时代发展与行业变化所保持薪酬数据获取实时性。

同时在优化薪酬体系时，将其调查结果运用其中，为企业完善与补充薪酬制度提供参考依据同时，也能确保企业薪酬水平与本地区经济发展情况及整个行业薪资水平相匹配，凸显企业薪酬体系公平性，在一定程度上也能起到提升员工归属感与自豪感的作用。企业薪酬体系合理性，能够增强员工对企业的认同感，并逐渐形成良性竞争氛围，以最大限度发挥员工潜能，为企业创造更多价值；而员工也能在此方面影响下不断提高自身综合能力，实现企业与员工共同进步、共同发展。

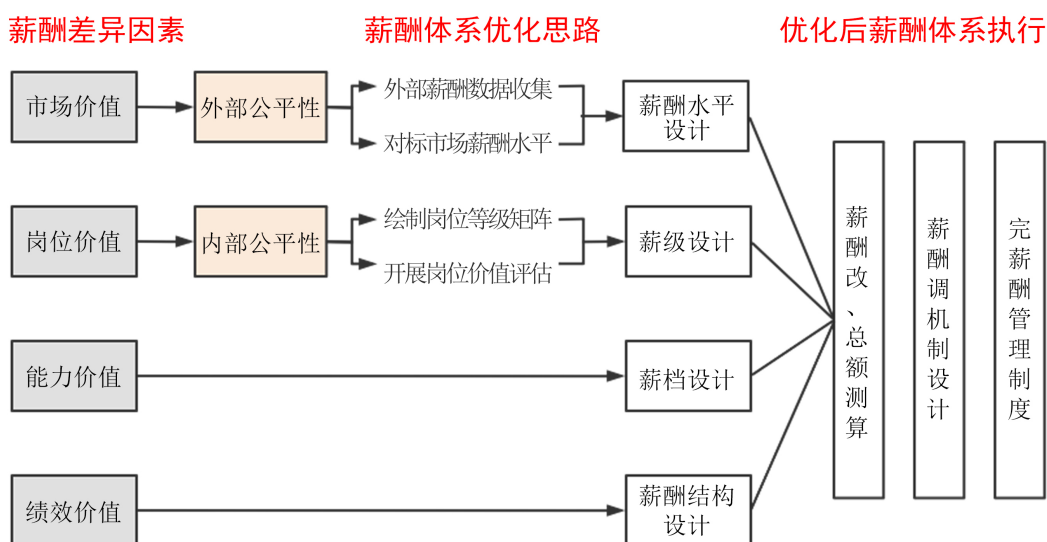


Figure 1. Optimization ideas of enterprise compensation system based on equity perspective
图 1. 基于公平视角的企业薪酬体系优化思路

二是, 企业开展薪酬体系优化工作时, 也要综合考虑内部薪酬设置公平性体现, 加强相似岗位之间的薪酬差距控制, 并明确员工薪酬与其对应岗位价值相关。若想确保企业内部薪酬设置公平性, 必须选择合适的测评方式, 对各工作岗位相应的价值加以准确衡量, 对内部薪酬结构进行合理分析, 及时发现内部薪酬结构所存在的问题, 在此基础上根据其问题提出相应处置方法, 科学调整内部薪酬结构, 从根本上保证员工最终薪酬与当前工作岗位的价值保持平衡关系[2]。基于公平视角的企业薪酬体系优化思路参考图 1。

例如, 以要素计点法对企业薪酬内部公平性进行定量分析, 通过评价岗位要素, 将岗位与特定级别标准进行对比, 以更加精准地确定相对价值。其中岗位评估要素主要涉及组织规模、贡献程度、沟通深度、创新程度以及团队角色等, 并从职责范围、环境条件、任职资格等维度展开综合评价。

以某企业岗位价值评估实施为例, 实施流程如下: 1) 对企业现有各岗位进行梳理和分析, 确定该企业组织结构, 得知工作岗位数量共计 54 个, 并明确各岗位对应职责、目标任务、纪律规范以及岗位要求等。为加快岗位评估, 可从该企业内部典型岗位着手, 完成岗位价值评估工作。2) 由岗位价值评估小组负责该项工作, 也能确保企业薪酬体系优化合理性。应由企业管理层、人事部门、企划部门以及企业骨干等负责人组成岗位价值评估小组。3) 在明确岗位价值评估要求及流程基础上, 筛选其中 9 个典型岗位进行预评估打分, 便于组内各成员短时间快速熟悉评估方法。4) 由于该企业内部岗位数量较多, 需要综合考虑各岗位主要职责等因素, 再进行综合评分, 根据组内成员总评分的平均分衡量岗位价值。将企业现有岗位划分为 7 个等级, 不同等级对应若干个典型岗位。岗位等级划分参考表 1。

Table 1. Post classification
表 1. 岗位等级划分

岗位等级	分数范围	岗位名称
1	90~190	行政助理等
2	191~290	行政文员、统计员、销售员等
3	291~390	营销专员、采购专员、税务会计及培训专员等
4	391~440	技术管理、设备管理、人事专员、质量管理工程师等岗位
5	441~589	营销、企划、销售、人事、技术、研发、绩效、物流运输及会计等岗位主管
6	590~689	营销、人事、财务、采购、技术研发、生产等岗位副经理
7	690 以上	营销、人事、财务、采购、技术研发、生产等岗位经理

若想确保企业内部各岗位薪酬公平性, 要对现有薪酬体系加以优化, 适当增加各岗位等级之间薪酬重合度, 有利于调动员工工作积极性, 薪酬体系优化后, 薪酬重合度可控制在 20%~40% 范围内。可通过以下公式计算岗位工作结构中各指标:

- ① 薪等中位值 = (最大值 + 最小值)/2;
- ② 薪酬带宽 = (最大值 - 最小值)/最小值 × 100%;
- ③ 中位值级差 = (较高薪等中位值 - 较低薪等中位值)/较低薪等中位值 × 100%;
- ④ 薪等重合度 = (较低薪等中位值 - 较高薪等中位值)/(较高薪等中位值 - 较低薪等中位值) × 100%。

岗位薪酬优化相关指标数值参考表 2。

Table 2. Values of relevant indicators of post salary optimization
表 2. 岗位薪酬优化相关指标数值

薪等	中位值	中位值级差	薪等最小值	薪等最大值	带宽	薪等重合度
一	3015	——	2515	3515	40%	——
二	3575	19%	2975	4175	40%	45%
三	4455	25%	3710	5200	40%	31%
四	5795	30%	4850	6740	39%	19%
五	7550	30%	6100	9000	48%	22%
六	9450	25%	8500	10400	22%	26%
七	11300	20%	9600	13000	35%	24%

即可结合表 2 岗位薪酬优化相关指标数值,对新的岗位薪酬等级标准进行确定,优化原有薪酬结构,以满足企业内部不同类型人才的薪酬需求,确保企业内部薪酬设置公平性,并起到有效激励作用。

企业构建与市场接轨、反映岗位价值和个人能力素质、拉开绩效表现差异的薪酬体系,以实现“以岗定薪,岗变薪变”目的,提升企业薪酬外部竞争优势,帮助企业吸引外部优秀人才和保留内部骨干人才。并将薪酬绩效挂钩,拉开员工工作成果高低的薪酬差距,充分体现绩效激励约束效果,提高内部薪酬公平性。与此同时,也要做好内部各岗位薪资水平定期公开工作,目的是让内部员工对自身及其他部门人员之间的薪资水平有充分的了解,以确认自身所获取的薪酬是否存在不公平问题,方便员工及时向上级领导反馈薪酬未公平设置问题,帮助企业进一步加强薪酬管理,真正体现企业薪酬体系的公平性和公正性。此外,针对相同岗位员工薪酬设置,若部分员工在实际工作中为企业发展做出贡献或取得突出成绩时,也可以适当在薪酬方面表现出差距性,以激励员工全身心投入岗位工作中,为企业长远稳定发展发挥个人价值。

3.2. 完善绩效考核机制,确保员工个体公平性

基于公平视角,优化企业薪酬体系过程中,也要注重绩效考核机制的完善,目的是确保内部员工个体公平性;围绕薪酬体系优化目标,对现有员工绩效考核机制加以健全和完善,并结合岗位工作实际情况,合理选择考核指标,确保员工的工作成果衡量科学性与准确性。具体可从以下几个方面着手:

一是,为了实现多角度、全方位开展员工绩效考核工作,除了要选择合适的考核方式以外,也要对所选择的具体指标进行量化处理,引导员工对当前工作方向及目标有更清晰的了解,解决原有绩效考核工作开展过于随意的问题,以促进员工考核公平性提升。

二是,综合考虑现阶段企业经营情况,对各岗位量化考核标准合理制定,并将绩效考核结果与员工薪酬相挂钩,同时也要根据各岗位工作强度,对绩效考核内容加以调整,既能调动员工的工作积极性,又能使员工的工作成果与自己预期收益相符合,避免员工在薪酬方面出现不公平对待的心理。以财务部门人员的绩效考核为例,其考核内容应以财务风险管理防控成效、财务工作效率等方面为主,并针对不同岗位设置不同的考核标准及要求,逐渐形成规范统一的考评机制,及时将考评结果向员工反馈,有效发挥绩效考核机制作用,从根本上保证员工个体的薪酬公平性[3]。

3.3. 以薪酬体系优化为导向,加强企业与员工之间的双向沟通

以薪酬体系优化为导向,以强化薪酬管理成效为切入点,进一步加强企业与员工在薪酬方面的双向沟通,不仅可以提升员工在企业薪酬体系构建与优化中的参与性,又能使企业与员工均能准确了解各自

想法与诉求，以做到在实现企业利益最大化基础上，不断提升员工对自身薪酬的满意度。企业管理人员要定期开展就薪资待遇问题与员工的沟通工作，以掌握内部全体员工对自身当前薪资待遇的满意度，通过加强双向沟通，进一步了解双方实际想法及诉求，并及时处置薪资待遇与工作岗位方面所存在的问题，既能保证员工薪资待遇调整合理性，又能激励员工在实际工作中全身心投入，以达成企业要求的目标，提高薪酬体系优化效果。具体可从以下几个方面着手：

一是，在加强企业与员工在薪酬方面双向沟通基础上，使员工更进一步了解与薪酬相关的内容，如薪酬制度、薪酬结构等，让员工全过程参与到企业薪酬体系优化中，并结合实际情况，对现有薪酬体系加以修正，确保优化后的薪酬体系执行效果。企业管理者与员工定期就薪酬问题进行沟通，不仅能够使双方在薪酬方面达成共识，又能发挥协同作用加快企业战略目标实现。

二是，明确企业价值标准。薪酬标准包含企业的价值标准与激励导向两部分内容，在实际沟通过程中，要引导员工正确认识企业薪酬战略，再确定薪酬体系优化的侧重点，以便更好地发挥薪酬体系激励员工、吸引人才的作用[4]。

三是，基于企业长远发展角度，通过与员工进行沟通，引导其加强对现阶段行业环境的认识，能够对外部市场人才需求及各岗位薪资待遇现状有全方位了解，使其在面对自身薪酬变化时可以理性对待，避免出现薪酬获取不公平心理。基于员工发展角度，在沟通过程中引导其正确认识企业发展与个人发展之间的密切关系，使其明确意识到自身能力提升，有利于岗位薪资待遇调整和提高，以起到调动员工的工作积极性作用。

四是，也要选择合适的方式与员工就薪酬调整问题进行有效沟通，目的是对员工思想动态准确把握，及时发现和解决员工在薪酬调整方面所存在的问题，以体现各岗位薪酬设置与调整的科学性、合理性及公平性，切实提高企业薪酬体系优化效果。

3.4. 遵循公平性原则，加强薪酬管理

遵循公平性原则，开展企业薪酬体系优化工作，有利于进一步加强企业薪酬管理，提高企业薪酬管理水平，同时结合企业经营现状，对现有薪酬管理手段及方法加以完善，既能保证且与薪酬体系优化效能，又能满足企业战略发展要求，为实现企业长远稳定发展提供动力支撑。具体可从以下几个方面着手：

一是，以发挥薪酬激励作用为导向，并聚焦企业战略发展目标，综合考虑企业实际情况，选择合适的薪酬管理手段，使企业薪酬结构设置更加规范，也能保证优化后企业薪酬体系运行有效性，激活企业持续稳定发展的内在动力，推动现代企业薪酬管理精细化发展。根据企业内部现有各工作岗位类型，制定与岗位相配套的资格评审机制，以便企业管理者对内外部利益更好地权衡，达到岗位价值与薪酬同步目的。

二是，合理设计薪酬结构。综合考虑企业组织架构、外部环境以及战略发展目标等因素，再根据公平视角下企业薪酬体系优化要求，合理设计薪酬结构，加快内部薪酬改革，以满足企业扁平化发展需要，解决传统薪酬结构所存在的缺陷，使企业薪酬结构调整更具灵活性，能够随着企业组织架构完善、外部环境变化以及战略发展目标而灵活调整，有效缩小员工之间的薪酬差距同时，也能让员工重视自身综合能力提升，为适应企业发展要求最大限度地发挥自身价值和潜能[5]。为确保薪酬管理效能符合企业薪酬体系优化目标，并不会影响企业经济利益，需要加强薪酬预算编制，以准确掌握企业薪酬总额年增长率。可通过以下公式进行计算：

$$\text{本年度薪酬总额} = \text{上一年度薪酬总额} \times (1 + \text{薪酬总额年增长率})$$

目的是在明确企业上一年的薪酬水平、下一年度业绩预测以及外部市场薪酬涨幅情况的基础上确定企业薪酬总额年增长率，再根据各项薪酬数据信息，完善薪酬管理流程，并为合理编制薪酬预算提供精

准数据，提高薪酬管理效率。

升职是传统薪酬结构中员工薪资待遇提高的唯一方式，在提高薪酬体系优化效能基础上合理设计薪酬结构，适当放宽员工薪酬变动范围，拓展员工加薪渠道，使其在实际工作中做出贡献或取得突出成就时，均能获得与其付出相等的报酬，既能增强员工薪酬满意度，又能进一步提高企业薪酬管理水平。

3.5. 公平视角下的企业薪酬体系优化成效分析

本文结合相关文献，并搜集与整理相关资料，得知企业员工薪酬普遍由岗位工资 + 绩效工资 + 福利 + 货币化补贴四部分构成，员工薪资待遇调整与提升也仅是围绕整体调整与个别调整两方面，前者按照目标完成度、全省工资总额等指标统一调整薪酬；后者则是由企业内部人事资源部门拟定薪酬调整方案，待各方主体集中讨论后，再执行个别员工薪酬调整。上述两种方式，虽然在一定程度上能够体现企业薪酬体系构建的完善性，但仍有明显不足和弊端，从整体上来看，对企业高层管理人员并不会产生较大影响，其影响群体主要是企业中层与基层员工，极易让该类员工群体产生不公平、不公正心理，导致员工岗位能力与薪资待遇不匹配，个人付出肯定未从物质方面所体现，打击员工工作积极性同时，也不利于企业健康发展。

因此，本文提出基于公平视角优化企业薪酬体系的思路及方法，相较于传统薪酬体系调整模式，在具体实践过程中，可以做到内外部公平基础上，并给予员工更大发展空间，发挥薪酬激励作用，引导员工向前发展。该薪酬体系优化方式的创新性不仅体现在助推企业改革发展方面，也能将其转变为提升企业竞争优势、构建科学薪酬管理机制的有效手段，更好地发挥其长期留住优秀人才与发挥人才价值的重要作用。

4. 结束语

综上所述，针对企业薪酬体系优化，要综合考虑多方面因素，基于公平视角，优化企业现有薪酬体系，不仅可以提升企业薪酬体系的完善程度，又能发挥其激励作用，调动员工的工作积极性，并吸引更多优秀人才，解决企业内部人才流失问题，实现人力资源合理利用，增强企业核心竞争优势，从而为企业长远稳定发展提供基础保障。

参考文献

- [1] 周心蕊. 公平为核心, 打造薪酬管理体系[J]. 人力资源, 2023(16): 4-5.
- [2] 丁悦. S 市烟草公司岗位宽带薪酬策略优化研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西安理工大学, 2023.
- [3] 曹炜. G 公司薪酬体系优化研究[D]: [硕士学位论文]. 桂林: 广西师范大学, 2023.
- [4] 朱晓宁. 高管薪酬外部公平性、机构投资者与真实盈余管理[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京财经大学, 2022.
- [5] 李金星. 兼顾公平与差异的 X 公司薪酬体系优化研究[D]: [硕士学位论文]. 郑州: 河南工业大学, 2022.