

策划词 | CEHUACI

调薪,是企业进行员工激励与薪资分配的一项重要手段,也是 HR 部门必须承担的一项基本职责。然而,许多企业的调薪并没有发挥出应有的激励效果,许多 HR 经理也非常不情愿承担“调薪”的责任,因为每次调薪都可能使 HR 经理们面对老板的指责和员工的非议。但调薪往往又是 HR 不得不面临的一项工作,那么,HR 如何更好地将调薪进行到底?

A 案例

A 公司是一家民营家具制造企业,近两年业绩非常突出,员工也已经达到 1000 多人。但是,每到调薪时期,HR 经理都被搞得焦头烂额。因为,各部门的经理总要提交一长串需要加薪人员的名单,HR 经理不得不硬着头皮要求各部门经理将加薪名额控制在一定比例以内。有的部门经理却直接将报告递到了总经理的面前,总经理往往不会拒绝部门经理的“充分理由”,签字同意并又交回人力资源部办理。从而,将 HR 经理推到了绝境……

B 公司是一家国有上市公司,从上世纪 80 年代的亏损大户发展成目前的行业排头兵,员工已经突破 5000 人。但是,B 公司 HR 经理也总被调薪搞得身心疲惫。因为,虽然公司已经建立了比较完善的薪酬晋升标准与规则,但是,每到调薪时,HR 经理都必须提前收集整理好各部门调薪人员的名单和资料,并分别注明所有的意见,然后,提交给主管人事领导讨论名单,这个过程中反反复复要折腾 HR 经理 5-10 次……最后的结果,员工得到一定程度的调薪,HR 经理受到一顿臭批。

案例中 A 公司根本不知道为什么要调薪、调薪的依据是什么、标准是什么,是典型的缺乏科学基础的调薪;B 公司虽然制定了明确的调薪依据和标准,但是在调薪的组织、沟通



等措施方面明显不足,是典型的在调薪艺术上失败的案例。针对 A 公司缺乏调薪基础和 B 公司调薪艺术不足的典型案例,笔者提出奠定调薪基础和提高调薪艺术的几条具体策略与方法。

B. 奠定科学的调薪基础

A 公司调薪失败的根源就是缺乏科学的调薪基础,那么,科学的调薪基础是什么呢?科学的调薪基础简要说就是科学的调薪“依据和标准”,从企业实践的角度来说,就是建立调薪的因果链,包括影响企业人工成本总额的因果链和影响每个员工薪酬水平的因果链。

1、建立人工成本与企业销售额的因果链条

任何一个企业的老板都非常关心企业的人工成本,总想达到付出最小成本、获得最大收益的效果。人工

成本分析机制是薪酬管理的三大基础工程之一,也是实现以最小人力成本获得最大收益的有效手段。

案例中 A 公司和 B 公司可能都初步建立了人工成本与企业业绩的因果链,但是,在日常的管理实践中,可能上至总经理下至一般员工都忽视了对这一指标的重视,这才有了“心软”的总经理面对投诉总是大笔一挥而“同意”,才使得“委屈”的 HR 经理找不到站在企业角度反驳总经理的有力理由。

2、建立决定员工薪资的价值源与调薪规则之间的因果链

员工薪资的价值源是指决定员工薪资标准的基本要素,主要包括四个方面,一是个人价值,包括员工的学历、专业、职称、工龄、能力、素质等方面;二是岗位价值,主要由岗位的职责来体现;三是贡献价值,即员工在某一特定岗位上为企业创造的价值;四是稀缺价值,即根据人才市场供求稀缺性确定的价值。

案例中 B 公司是一家具有相当

倚重科学和艺术,HR 方能将“调薪风险”化整为零

□ 本组稿件撰写 胡八一

管理基础上市公司,应该说基本建立了三个价值源与调薪规则的因果链。但是,B 公司有个特殊情况就是国企背景中的“人情”的因素,最终干扰了这几条因果链的有效落实。

C. 提高调薪管理的艺术

案例中 B 公司的 HR 经理被调薪困扰的主要原因就是企业“人情”因素的影响,消除这种影响的关键是管理的艺术。那么管理的艺术是什么?如何提高调薪管理的艺术呢?笔者认为,简单地说,就是在制度规定的范围内,能够有效影响他人执行相关制度的措施或方法。

1、前期沟通,影响高层支持并坚持调薪规则的实施

HR 经理在正式渠道公布调薪政策、策略、额度、比例及调薪的依据等向企业高层汇报,争取获得企业高层的认可。同时,口头向高层领导说明以往调薪过程中容易出现的一些问题及导致这些问题出现的原因,并委婉地请求企业高层为了避免同类问题的发生,做到客观中立、按规则办事、明确授权等,坚决不违反规则直接受理关于调薪的相关报告与投诉,坚持只接受 HR 部门关于调薪相关事宜的汇报。

通过前期沟通这一措施,相信案例中 B 公司在调薪的过程中,就不会再出现一些高层领导的“人情”推荐,也不会出现总经理面对调薪申诉“宽厚处理”的现象。

2、列入考核,提升部门主管的责任意识

调薪最容易出现的问题是,缺乏

与员工进行必要的解释和沟通,使员工对调薪缺乏必要的知情权,从而,导致员工的不满与怨言。出现这一问题的根本原因就是部门主管没有把调薪的相关事宜作为自己责任和义务。因此,人力资源部必须按照调薪政策与依据,客观公正地填报调薪建议。同时,通过与企业高层及各部门主管沟通,将调薪的相关责任列入部门主管绩效考核计划表,从而,提高各部门主管对调薪工作的责任意识,督促部门主管落实调薪的协调、解释的责任,保持调薪的公正。

3、设立投诉渠道,有效引导员工不满

调薪引起员工不满或四处乱投诉等现象的一个重要原因就是企业没有为员工提供明确的投诉渠道和程序。因此,每年调薪的时候,人力资源部应该通过网络公告、或平面公告的形式强调说明调薪投诉的渠道及事宜。

案例中 A 公司和 B 公司如果设立并公开了明确的投诉渠道,相信就不会出现有些部门经理或员工直接投诉到总经理的现象,即使还有少许这样的现象出现,相信 A 公司或 B 公司的总经理也会按照投诉的制度规定将投诉文件交回人力资源部处理。



网络招聘频遭质疑 传统招聘网站何去何从

网络招聘网站沦为企业的广告呈现工具,进而失去招聘的本质功能。

多数时候,求职者在招聘网站填写确切完善的个人信息和简历,都是出于对招聘网站的极大信任,并寄予很大的期望。然而一些招聘网站为了能够吸引更多企业用户,不断降低信息发布的监管机制,让不少虚假信息有机可乘,使求职者难辨真伪。

对于招聘企业来说,同样有这样的感受。一家中小企业人力资源部主管告诉记者:“我们其实很有诚意的在为企业招聘合适的人才,但目前招聘网站提供的信息鱼龙混杂,难以保证优质人才的及时输送,加上为数不少的成本投入,给我们带来很大的困扰。”

新兴招聘渠道介入

DCCI 最新发布的《2010-2011 中国互联网数据报告》指出,2010 年中

国互联网网络招聘市场规模为 36.4 亿元,预计 2012 年将超越 50 亿元大关,网络招聘市场的增长速度未来 3 年将会稳定在 20%左右,网络招聘市场将有较大的发展空间。

近日,拥有巨大流量优势的搜索巨头百度悄然介入网络招聘市场,推出百度人才,一时间引起行业轩然大波,引来各界众说纷纭。甚至有人猜测,网络招聘行业或许将面临一次重新洗牌。

洗或不洗,众多招聘网站就在那里。对于当前充满质疑的网络招聘市场,新的网站或招聘渠道进入,对整个招聘行业来说也许并不是件坏事。面对传统网络招聘行业信息活跃度低、技术及服务更新慢、模式同质化的三宗罪,网络招聘行业的革新也是发展的必然要求。

“招聘的渠道充满多项选择性,企业不会只选择一个招聘网站。为了提高招聘成功率,80%以上的 HR 都会选择多种渠道来招聘,所以只要招聘网站的服务做得到位,效果足够

好,我们就会选择。”一家招聘企业的负责人这样告诉记者。

抛开狭隘的网站间的地位竞争,从行业角度来看,新的网站加入也为众多招聘者求职者增加了一个相互需求匹配的全新平台,带来更具实效的服务价值的同时,也能够激发众多行业参与者活跃起来投入到积极的市场竞争中,促进低迷的行业市场复苏觉醒,进而健康有序地发展。

据腾讯科技一项题为“您是否看好百度涉足招聘市场”的调查显示,在参与调查的 6415 位网友中,有 4410 位网友选择看好,占参与调查网友总数的 68.75%。对此不少求职者向记者表示:“其实有时候我们也是盲目求职,我们更希望有个平台能够给我们一些专业性的职位指导和推荐,让我们能够真正认识自己,找到将来的职业方向。对百度人才我们还是有很大的期待。”

独特运营模式或成新宠

随着社会化媒体的进一步发展,基于人传播的招聘信息开始崭露头角之时,传统招聘网站却还在同质化的深渊中举步维艰。

当前招聘网站盈利途径比较单一,同质化的恶性竞争让彼此元气大伤,大打价格战并不是竞争发展的长久之计。无论是招聘者还是求职者最终注重的都是彼此间精准匹配的效果,招聘网站从客户和用户的根本需求出发,优化服务,创新运营模式,各自专业化细分市场的发展道路才是成功的王道。

传统招聘网站多是以年度或季度会员制为主要收费模式,招聘企业最终能否找到合适的人,恐怕要靠运气了。这种资金、时间与成本与产出效果的不均衡,让招聘企业的投入很难得到优质的回报,往往事倍功半。百度人才推出的企业找到合适的人才信息后再付费的“按效果付费”创新模式,或许能够为行业发展带来新的思路,为招聘企业和求职者带来福祉。

(金羊)

万达员工成“围猎”对象

大型房企普遍存在人才流失率高的问题



“万达骨干人才流失率在全国大型房企中不是最高,而是最低之一。”针对有关万达在房地产业人才流失率最高等说法,日前,万达集团对记者做出上述表示。万达集团还在近日公开发布了 2006 年以来骨干人才流失率的统计。统计显示,最近 5 年,万达年均高管离职率为 6.23%。

万达去年 35 位高管离职

根据万达集团披露的数字,2010 年,公司高管离职 35 人,离职率 6.52%。这一数字也创造了近 3 年的新低。

大连万达集团股份有限公司分管人力资源的副总裁尹海表示,按照万达集团规定,总部部门副总经理以上、地方公司副总经理以上的人员是高管,也就是公司的骨干人才。截至 2010 年年底,万达集团高管人数为 537 名。

而从去年底,万达数位高管离职的事情在坊间传开。还有猎头公司调查统计称,在大型房企中,万达离职率最高,保持在 30%-40%之间,中高管的离职意向率 80%。

当天,尹海称,入职 3 年以上的高管离职率只有 1.26%。万达从事商业地产 11 年,在集团核心层 30 多人中,只有两位总裁助理、一位副总裁离职,“包括辞退的在内”。尹海介绍说,在离职率统计中,包括自动离职和企业辞退两类高管。

调控年房企高管频现离职

除万达以外,2010 年以来,房企高管离职一直屡见不鲜。2010 年,在金地集团“人事地震”中,包括集团总裁张华纲、上海公司总经理赵汉忠在内的高管离职。

有关分析认为,随着 2010 年楼市调控的启动,房企高管们面临着越来越大的压力,这也成为高管离职的重要原因。在猎头公司披露的统计中,万达集团高管也面临着万达高速扩张带来的压力。

4 月上旬,万达集团董事长王健林对外表示,2011 年万达将加快扩张速度,计划建 18 个万达广场和 15 家五星级酒店。有媒体援引万达内部人士说法,一般业内 3 年做完的工程或项目,万达要求 18 个月完成,完不成则拿不到年终奖。

另一方面,万达还面临着被“挖墙脚”的问题。尹海就对记者表示,万达集团吸纳并培养了商业地产行业众多精英,因此也成为众多猎头公司围猎的对象,不仅高管,甚至普通员工都成为房企围猎的目标。有业内人士对记者表示,随着近两年来房企向商业地产的扩张、转型,商业地产专业人才也成为许多房企争抢的稀缺资源。

除跳槽其他公司外,创业也成为不少房企高管离职后的一大去向。例如今年初,万科执行副总裁徐洪舫及副总裁肖楠辞职,就是去自主创业。赵汉忠离职后也创建了星浩资本。

(张旭)

【延伸阅读】 房企股权激励留人

因高管离职,许多房企也在寻求留人对策。4 月 20 日,万科发布公告称,包括万科董事长王石、总裁郁亮在内的 14 名高管分别获得了 160 万到 660 万份股票期权。2010 年,包括金地、冠城大通、卧龙地产等多家房企公布了股权激励预案。

尹海介绍,万达给予近 200 名高管股权,“一旦上市,这些高管的身价将相当不菲”。

集体涨工资 工资合同就是“护薪符”

同时,该合同还对厨师长、中式/西式烹饪人员、中式/西式面点人员、营养配餐员、餐厅服务员、餐具清洗员、前厅服务员、迎宾员等 10 类岗位的最低工资给出具体标准。其中,中心城区餐厅服务员最低工资标准为 1222 元,远城区为 1017 元。

该合同还规定,餐饮企业要根据本单位经济效益,建立工资正常增长和调整机制,使职工工资随企业经济效益的提高而正常增长,今年各企业

职工工资增长不低于 9%。

职工每月加班不超 36 小时

在规定最低工资标准外,该合同还提出,企业职工患病或非因公负伤医疗期间,当月实发工资在扣除社保后,不得低于合同规定的最低工资标准的 80%。试用期职工工资不得低于同岗位最低档工资或劳动合同约定工资的 80%。

在工作时间上,合同规定职工每

日工作时间不超过 8 小时,平均每周工作时间不超过 40 小时。企业因经营需要,经与工会和劳动者协商后,可以延长工作时间,一般每日不得超过 1 小时,且保证职工每周至少休息 1 天;因特殊原因需要延长工作时间的,在保障劳动者身体健康的条件下,延长工作时间每日不得超过 3 小时,每月不得超过 36 小时。

针对餐饮行业女职工多的实际情况,合同怎么就女职工特殊权益中

反映较为突出的问题作出规定:“在工资、奖金和福利待遇方面,实行男女同工同酬,企业不得因女职工结婚、怀孕、生育、哺乳等情形,降低女职工的工资;怀孕 28 周以上的女职工,经用人单位批准,可请假休息,休息期间的工资按有关法律规定的执行。”

【背景延伸】 武汉市计划在全餐饮行业中

(上接 A1 版)