

略谈现代企业薪酬管理的关键问题

■ 冯涛

一、企业战略薪酬管理的基本分析

企业薪酬策略与企业目标紧密结合,两者之间是相互联系、相互影响的,企业战略目标的变化直接影响企业的薪酬管理方法的确立,同时,企业薪酬管理制度也决定着该企业的活力和竞争力,两者必须相互适应、相互统一。战略薪酬改革的最终目的是增强企业竞争力,突出企业优势,这些内容是相对于企业自身而言,从外界因素来讲,行业的发展情况,国家政策的指向性作用,都会间接影响企业薪酬制度的制定,因此实现企业薪酬管理良好制定的难度相当多,必须综合多方面因素才可以确定。

1. 企业战略薪酬管理的优势

(1)相对于旧有模式,战略薪酬管理制度不仅着眼于对内的公平性和对外的竞争性,而且更多的是结合企业自身的发展阶段、经营方法以及企业文化战略来确定薪酬管理模式。企业薪酬管理制度充分发挥薪酬的影响作用,全面发挥其激励性。

(2)企业薪酬管理制度最注重创新精神的培养,对薪酬技术和方法等方面各个

行创新,以企业目标为导向,为最快完成企业目标为目标而运行。

(3)薪酬是联系企业与员工之间最直接桥梁,薪酬是企业为员工努力工作回馈的报酬,也是两者之间良好沟通的工具。

合理高效的管理制度可以清晰地了解企业价值观传递到员工价值观中,这样两者在拥有共同的价值观的情况下,才能更好更快地向前发展。

2. 企业战略薪酬管理的劣势

(1)战略薪酬管理模式只是给出一种管理薪酬的方法和思路,并没有将精确的具体的设计方案展现出来,管理者在实施中多数情况是通过自身价值观和对工作效果的理解而决定薪酬的管理,这样就会存在很多误差,成为制约企业发展的阻碍。

(2)薪酬管理是指导性的行为准则,是以企业自身价值观和自身企业文化为背景的,当实施中没有直接反馈时,将不会直接对员工造成激励性影响。

二、企业薪酬管理的改革机制

1. 激励员工积极性的方法

(1)实施目标激励。目标激励即通过目标可

视化,使员工的积极性不断提高,在选择目标时,管理者应当注意,应当将吸引力强、可以直接引起员工兴趣的目标展现出来,使其充满斗志,将员工和企业的目标相结合,更好地提高企业发展能力。

(2)实施奖罚激励。在员工自身工作对企业的发展具有较大促进作用时,应当对其予以奖励;与此相反,当员工没有按时按量完成企业交予的任务时,如果不存在其他客观因素阻碍而未完成,则应当对其进行一定的处罚。同时,管理者应当了解员工对自身努力被肯定的渴望,在适当范围内,晋升员工职位,有效地开展激励机制。

(3)实施参与激励。当企业召开各种讨论会时,可以为员工提供一定的发言机会,鼓励员工为企业提意见,认真听取员工的建议,提升员工的荣誉感,使其能真正参与到企业日常工作中,改变传统的领导讲话,员工执行的模式,给员工机会以提出自己的建议,为企业发展注入新的力量。

(4)实施物质激励。采用物质激励的方式不仅可以对员工基本生活保障提供帮助,而且也是激励员工积极性的良好方法。物质奖励是直接体现员工个人价值的载体,是企业

对员工能力肯定的直接变现形式,员工也会因此产生一定的成就感。物质激励是现代企业薪酬管理中最重要激励方法。

2. 激励机制的改革

(1)重视不同形式的薪酬形式。薪酬的形式主要包括内在薪酬和外在薪酬两个方面,工资和物质属于外在薪酬,企业给予的荣誉和成就感是内在薪酬。企业应当注意合理对工作更加把握,将物质奖励与精神鼓励有机结合,使员工能够更多地感受到企业为其带来的荣誉,使其享受工作,实现薪酬管理效果最大化。

(2)员工参与薪酬定价工作。现代社会强调民主化管理,因此在制定薪酬标准时,应当允许员工参与其中,体现民主的原则,使管理工作更加合理,管理方法更加科学,制定出公平的薪酬标准,激励员工去完成各项任务内容,提升薪酬。

(3)薪酬与员工业绩紧密相关。员工业绩是体现员工自身能力的重要标准,因此企业应当合理参照这项内容,科学地对员工自身情况做出评定,从而正确地为员工薪酬标准的制定做出规划,激发员工积极性,实现企业利润的最大化。

遏制网络传销重在精准打击

■ 廖海金

只要交 3500 元入会费,每个月固定交 760 元就可以环游世界!这是一家自称旅游直销公司的组织打出的赚钱模式。此组织名叫“梦幻之旅”,曾被多媒体指出涉嫌传销,南京警方还曾抓获涉嫌传销的组织内骨干。有记者调查发现,该组织在网上仍然很活跃,且有向未成年入渗透趋势。日前,有读者爆料称,其年仅 17 岁的儿子陷入“梦幻之旅”传销组织无法自拔,学习成绩一落千丈。随后,记者打入“梦幻之旅”组织的微信群,发现历时一个月,该群成员就由 200 人增至 480 人。

互联网时代,形形色色的网络犯罪行为,已经成为困扰现实社会的一大难题,网络传销即是祸害之一。不可否认,这些年来,传统传销活动已经受到工商、市场监管部门的密切关注和严厉打击,其生存空间已然越来越逼仄。然而,随着互联网技术的发展,目前传统的传销方式正随着信息技术的发展而逐渐演变为以移动社交软件平台为传销工具的网络传销,并开始逐渐走进公众的视线。“梦幻之旅”只是众多网络传销组织中的一个。

其实,无论是传统模式的传销还是网络传销,其危害性均不容小觑。传销之危害,相信经过近年来的打击和普法教育,绝大多数民众都有了较为直观的认识,笔者在此无需赘言。尤其令人担忧的是,随着网民低龄化趋势,其已极大地危害辨识能力和抗风险能力较差的未成年人的合法权益,既扰乱了经济秩序,影响社会稳定,又给不少家庭带来了毁灭性的灾难。而这,从“梦幻之旅”之危害中即可窥见一斑。

较于传统传销,网络传销之特点在于,一方面,具有虚拟性、行为跨地域性;另一方面,更具隐蔽性、欺骗性、社会危害性,传播速度快,涉及人员多、波及地域广、涉案金额大、发现和查处难度大,等等。

就“虚拟性”来看,其主体和标的均属虚拟性,他们不需要租用场地,也无需对人员进行集中培训洗脑等,传销者利用网络平台,打着远程教育、培训个人创业、电子商务的旗号掩人耳目,遮盖其发展会员(下线)牟利的本质。尤其是,以高收益、低门槛、快回报为诱饵,靠不断发展新的投资者实现虚高利润。

从“跨地域性”而言,网络传销突破了地域与国界的限制,因属地管辖的限制,各地工商、市场监管部门只能对本地传销活动进行监督,对其他地方的传销无法从源头上切断。传销人员采取“游击战术”,“打一枪换一个地方”,国内国外流窜作案,导致治标易,治本难。尤其是对于跨国网络传销,由于网站注册地在海外,还面临法律适用和国际管辖权等问题。去年 10 月 9 日,“WV 国际旅游俱乐部南京梦幻之旅办事处”被南京警方依法查获,11 名重要传销人员被抓。但是“WV 梦幻之旅”仍然在网上活跃和发展会员。这兴许就是“梦幻之旅”打而不死的缘由吧。

一个不争的事实是,从表面看,网络传销调查取证、查处难度较大。网上资源浩瀚如海,相关部门要在数以亿计的信息中发现非法传销的蛛丝马迹谈何容易。更何况,传销网站多以注册用户输入密码的方式才能登录,一般用户无法浏览其内容,而且网站管理不在工商、市场监管范围内,因此无法依职权主动对可疑网站进行监督,只能在现实世界中发现传销痕迹或举报的情况下才能出击,获得案源信息渠道少,导致查处网络传销极为被动。再加上网络证据固化困难,公安介入调查存在相当难度。

因此,在充分了解并掌握网络传销相关特征之后,对于如何更好地发现并精准、有效打击网络传销有了清晰的思路。这就是,树立“互联网+”意识和大数据思维,充分运用科技手段打击网络传销。

一方面,监管部门要通过群众举报、公开网络信息浏览、相关部门移交等途径筛查网络传销案源线索,从中发现从事传销活动的网站、网页;综合运用网络调查、实地核实、可疑资金交易分析等手段,加强在线和远程电子数据证据采集、固定和分析工作,获取涉及的单位、人员、银行账户、活动范围、活动地点、服务器和网站所在地及在本地区活动情况等信息,深挖线索,追根溯源,精准确定打击对象。

另一方面,加强对搜索引擎、社交平台、第三方交易平台、第三方支付工具等网络服务供应商的监督规范,建立常态化沟通平台,明确其为各级监管部门开展调查、处理违法信息提供协助配合的义务,并要求其设置实时的传销信息关键词上传渠道屏蔽、网络平台信息搜索等功能,即时删除有关传销信息。对不履行相关义务的,依法追究其法律责任。加强相关软件的研发和平台建设,在网络传销信息监测搜集、案源线索转办、固定证据获取等方面为监管部门提供技术支持和保障。

需要强调的是,防患于未然才是正道,除了执法部门采取“雷霆万钧”之势对网络传销摧毁之外,更需要强化宣传教育,引导群众自觉抵制和防范传销。把打击和劝导并重作为一种新的防范途径,让反传销的知识教育进社区、进校园,尤其是要进入各种社会课堂和宣传媒体,从而织就一张降服网络传销的“天罗地网”,使各种面目的传销活动无处遁形,实乃治本之策。

(作者系江西省新余市渝水区市场和质量管理局党委书记)

“阿米巴经营”对企业管理的启示

■ 杨桐桐

阿米巴即变形虫,此种生物可以根据外界环境的不同改变自己的形态,使自己生存下来。“阿米巴经营”就是根据产品、工序、客户或地区等的不同,将大组织划分成许多独立经营、独立核算的小组织,这样的小组织即是“阿米巴”。每个阿米巴都像一个小企业,都有经营者,都有销售额、成本和利润。通过考核每个阿米巴的经营者和每个阿米巴员工每小时产生的附加价值,实现“全员经营”,能发挥每一位员工的积极性和潜在的创造力。

“阿米巴经营”是由日本企业家稻盛和夫独创的一种企业经营方式,其京瓷公司有数千个阿米巴,50 多年来从不亏损。“阿米巴经营”显示了全员市场化核算的独特魅力,值得实体经济和企业界认真学习借鉴。

“阿米巴经营”的管理要点

核算单位时间附加价值。“阿米巴经营”的突出管理特点就是核算每一个阿米巴的单位时间附加价值,计算公式为:单位时间附加价值=(销售收入-经费支出)/(正常班次+加班数)。单位时间附加价值是计算员工 1 小时劳动时间能够产出多少附加价值,把人看作是创造附加价值的源泉,而不是成本。劳务费不计入经费开支,只是计算出阿米巴的总劳动时间,用附加价值的结算销售除以该总时间,得出单位

时间附加价值;用总的劳务费除以该总时间,得出单位时间的平均劳务费。如果阿米巴的单位时间附加价值低于单位时间平均劳务费,就表示该阿米巴亏损;反之,如果超出单位时间平均劳务费,就表示盈利。因此,各个阿米巴领导可以时刻关注“单位时间”盈亏的临界点。

全面经营的理念。始终把“客户决定价格”的理念作为经营的前提。不是按照成本来决定产品的售价,而是首先全方位地考虑市场价格,然后在此基础上为了获取充分的利润而彻底降低成本。也就是说,并不是“成本+利润=售价”,而是基于“售价-成本=利润”的思路,在经营中彻底贯彻销售额最大化、经费最小化的原则。在产品的制成、出货之前,物资是在公司内部各道工序之间流动的,“阿米巴经营”在这些工序之间,也像外部市场一样进行“公司内部购销”。购销价格不是按照制造部门的综合成本来定价,而是根据市场价格来进行定价,建立一种把市场信息反映到企业内部的核算管理机制。阿米巴为了防止核算的恶化,会主动削减成本、减少经费开支。就这样通过把市场原理渗透到制造工序,在公司内部形成市场活力,使阿米巴不得不致力于提高自身竞争力的竞争。

经费支出。“阿米巴经营”的经费开支项目除劳务费之外,包括了实际发生的所有经费支出,月度发生的费用不仅有经营活动的直接费用,还有阿米巴无法进行直接管理的

间接费用,并且全部体现和反映在阿米巴的单位时间附加价值上。管理部门的经费支出按照业务相关联的原则,分摊到由于发生了经费而获益的阿米巴组织中,管理部门通过月经费预算转移给阿米巴。如果实际发生额度较预算有大幅度提高,阿米巴会追究管理部门为何经费增加的原因,这样也增强了管理部门人员的经费意识。

时间核算。单位时间核算制不是注重各个阿米巴的劳务费,而是关注总时间,从单位时间附加价值的角度进行核算管理。每个阿米巴的总时间不仅包含本部门员工直接投入的劳动时间,而且还要把业务相关的管理部门的总时间按比例分摊给各个阿米巴。如何有效地使用时间,是事关部门经营的重要因素。把总时间作为标准不仅可以有效地减少加班时间,而且还可以有效控制用工数量,并且让一线的每一员工、管理部门的每一员工意识到时间的价值,在时间的使用方面下功夫,让全体员工杜绝浪费时间的现象,努力提高生产效率。单位时间核算不是在月末统计当月的生产、销售、经费、时间等重要的经营信息,而是每天进行统计,统计每一个阿米巴组织的日完成量,并迅速地将结果反馈给现场员工,让每个阿米巴成员知道他为公司创造多少价值,今天的任务有没有完成。同时也使管理者很轻松看到当前的问题出在什么地方,下一步应该如何处理。

“阿米巴经营”对管理的启示

“阿米巴经营”的管理方式,对于企业从生产型向经营型转变、更加注重企业价值管理、实现企业价值最大化,有很多有益的启示。

建立市场信息传递机制。以市场价格为基础,以市场信息为导向,优化组织机构,明确核算单元,建立经营运行机制,在全员成本目标管理的基础上,强化核算意识、利润意识,真正实现生产型企业由成本控制中心转变为利润中心。

改善核算管理方法。应由单纯的核算成本转变为核算价值增加值,充分发挥考核的导向作用,把会计核算的即时结果不仅报高层管理人员,而且反馈给一线人员,让员工对企业创造多少价值有直观的感受和切身的体会,这样才能增强全体员工的盈利意识和价值增加意识。

健全精细化管理制度。引入“时间”概念,将年度目标细化到季度、月份甚至到每一天,及时核算时间和业绩,使每一位员工都能意识到必须创造出高于人工成本的附加价值。

完善管理制度,规范员工行为。如制定库存的内部利息高于市场利息的制度,并作为经费开支部分扣除,就能提高存货的周转率;制定财务借款逾期不还加收利息的制度,就会促使员工主动还款等。

(作者单位:河南新县高中)

领导力并非只属于 CEO:分布式领导展望

■ 刘松博

分布式领导的理念和模式

MIT(麻省理工学院)斯隆管理学院的领导力中心堪称世界最有影响的领导力研究机构,其网站首页醒目位置有该中心代表人物彼得·圣吉的这样一个判断:领导力是分布的;领导力并非只属于 CEO,它能够且应该渗透到公司的所有层级中。这描述的正是最近几年来在西方领导力研究和实践领域最具革命性的概念之一:分布式领导。

与传统领导学研究领导者个人特质或角色不同,分布式领导主要探讨由多人担任领导角色的领导模式。管理大师明茨伯格于特地在《金融时报》撰文,提出组织应该将以个人为中心的领导力模式转变为分布式领导。他提出,分布式领导就是组织的不同成员根据自己的能力和环境条件的变化动态地分享领导角色。MIT 领导力中心甚至决定将未来二十年的研究重点放在分布式领导之上。管理学的另一位大师查尔斯·汉迪也指出了分布式领导的重要意义,并且还用一个赛艇团队的例子说明了分布式领导的模式。比赛时,领导角色由站在船尾的矮个子担任,他可能并不会划船。尾桨手决定划桨的节奏,所以也是领导者。此时的船长只是一个普通的桨手。而在不比赛时,船长和教练分享着领导者的角色。这也正与分布式领导开创学者之一的斯皮兰斯提出关注领导者、下属和情境三者的互动过程相吻合,他认为随着时间和环境的推移,领导和下属的角色可以交换,而在某一具体时刻,领导者可以多于一人。极端情况下,所有人都可以共享领导角色。

Gronn 提出分布式领导有三种形成的方式,自发的(Spontaneous)、本能的(Intuitive)和制度化的(Institutionalized),这对于认识分布式领导的运行模式有很大的帮助。如果为了解决某一问题,多人甚至是所有人都贡献出知识和领导力,问题解决完后大家的合作自动消解,几乎没有有人意识到自己也提供了领导力,这就是自发的分布式领导。如果经过一段时间后,两人或两人以上形成了紧密的合作关系,合作伙伴之间也都意识到自己

是“共同领导”,这就是本能的分布式领导。如上的前两种情况在项目研发团队或咨询团队中都是比较常见的。而如果企业通过正式的制度或结构的调整将领导力分散下去,不管是正式领导还是非正式领导,都是在这样正式的安排下产生的,这就是制度化的分布式领导,比如,Dell 公司专门成立“CEO 办公室”,首席执行官的责任通过制度化的方式分解给几个人,而非只是 CEO 一人担任。对于一个企业而言,现实的情况往往是三种形成的方式都存在,但通常应该是以一种方式为主的。

分布式领导的价值和背景

之所以普遍认为分布式领导极具研究价值和学术前景,这一模式将会在未来的管理实践中扮演越来越重要的作用,并被称为领导力的明天,其主要原因在于下述理由。

第一,在迅速变革和全球一体化的浪潮下,竞争压力越来越大,管理者所面临的环境越来越动荡和复杂,具有比以往更高的不确定性。有限理性的管理者无法通过个人的命令对下属进行全面的控制,也无法通过个人的努力来梳理纷乱庞杂的信息,更无法仅通过个人的决策就能引领整个组织。与之相关的学术背景是,很多学者认为现代领导理论中只关注“英雄式领导”是一种偏见,完全忽视了不同领导间的相互影响过程。分布式领导最主要的特征就是:领导是人与人之间互动的产物,重视非正式领导的作用,突破了传统领导研究中只探讨正式领导者所应具有的特质或行为的思维惯性,开始关注领导的功能被分布在各个层次或部门的实践,突破了原来的静态研究视角,转而关注领导角色转换、行为流动的动态过程。在企业中,种种问题也开始困扰英雄式领导。在美国的民意测验表明,只有 16% 的人相信他们公司的管理者,企业领导者似乎正在失去往昔的光彩。接二连三的财务丑闻甚至败走麦城引起公众的愤怒。“救世主”CEO 单枪匹马就可以拯救和发展企业的例子越来越成为神话。领导力在这样的背景下向外分布成为了某种程度上必然,英雄式领导所承担的巨大压力也会得到相应的释放。

第二,知识经济时代培养了越来越多的知识型员工,下属的全面提升对管理者提出了新的挑战。面对素质越来越高,专业技能越来越强的员工,管理者再也不是“万能”的,而下属也有了领导的能力及意愿,他们还往往比管理者更了解实际的问题和解决方案。尤其是具有专业知识的下属往往是一个组织的核心竞争力之所在,因为个人的专长常体现为默会知识,而默会知识是高度个体化且难以言传的。当知识和领导力不匹配时,可以选择将知识转移给有领导力的人,或是将领导力转移给有知识的人,考虑到专门知识转移的难度,后者的转移条件会成为企业的首选。分布式领导在这样的条件下自然而然地产生了,高素质的专业化中基层干部和员工开始有平台来充分施展自己的领导才能。微软中国提出的“全员领导力”在企业界引起巨大反响,其本质正是分布式领导。

第三,分布式领导具有相当的现实和理论基础。如上的现象已经成为未来不可阻挡的趋势,在很多组织中已经成为现实,在一些教育机构、高层管理团队、咨询公司或项目管理团队中,尤其是在高科技企业的研发团队中,分布式领导有着越来越多的表现,扁平化、跨职能团队、虚拟团队、自我管理团队等模式的兴起也为分布式领导的推广奠定了基础。在理论界,最近出现的共享式领导、集体式领导、合作式领导和分散式领导等新兴概念,都可以放到分布式领导的大框架下进行研究。心理学、社会学、管理学和经济学中的众多理论都可以在分布式领导的研究中发挥作用,从这个角度上来讲,这将是一个具有重大理论价值的学术概念。

分布式领导的释疑和展望

作为一个新的管理概念和领导模式,分布式领导也自然引发了一些疑问,比如,是不是新瓶装老酒,是不是就不需要集权领导了,会不会带来多头领导或无领导状态等。解释这些疑问将有助于这一概念的理解和推广。

分布式领导不等于分权。对分布式领导的主要质疑在于这个概念并没有新的内容,只不过是分权或授权的另一种表达方式。其

实,分权或授权向外扩散的是“权力”(Power),而分布式领导向外扩散的是“领导力”(Leadership),这两个词显然有着本质的区别。分权分出去的是决策权、人事权、财务权等处理具体事务的正式管理权限,而分布式领导分出去的则是愿景激励、个性化关怀、领袖魅力、德行垂范等与特质和行为相关的影响力,正式的领导和非正式的领导往往并存。分权和分布式领导可能在很多时候表现出相关性,但是并没有逻辑上的必然联系。

分布式领导不排除集权。既然权力和领导力并不必然相关,分布式领导自然也可与集权领导同时出现。有学者提出卓越的战略集权领导其实为分布式领导创造了一个共享和参与的文化。如果没有战略领导,分布式领导也很难顺畅运行,其效果也不会好。战略领导在这里成为分布式领导的一个必要条件。战略领导在共享的条件下才会更有效率,领导者应该更多地将知识和领导力共享,而非简单的放弃权力或授权。

另外,人们所担心的多头领导或无领导状态还是从“权力”角度界定的,显然,这与分布式领导也没有绝对的因果关系。需要指出,有学者将“授权”作为分布式领导的一个维度加以分析,即便如此,如上的担心也是不必要的。国内学者李洁芳提出,如果出现某一阶段由多人担任领导角色的情况,也是因为这一阶段有多项工作,每一具体工作由一个相应专长的个体负责,而不是同一工作由多人共同领导,更不是没有明确的领导,因此不会导致多头领导或无领导的情况。

在西方越来越重视分布式领导的今天,中国学术界和实践界已经落在后面。在中国高等教育日益普及,民众素质大幅度提高,知识型员工数量逐年增多,且在大变革时代的竞争激烈,决策环境不确定的大背景下,分布式领导必将成为相关组织和有远见的企业家重视的领导模式,以增强自身的管理效率和效果。由于分布式领导强调成员的参与,这也会激发成员的主动和忠诚,从而为打造“和谐”组织贡献力量。在举国建设和和谐社会今天,这一概念更显示出其在中国组织中的重大的现实意义。