doi: 12. 3969/j issn. 1672-0598. 2009. 06. 015

重建员工公平感,维持薪酬竞争力
——“热晒工资”之后的企业薪酬政策应对*

王竹青[1],朱 帆[2],李苑凌[3]

(1. 重庆工商大学管理学院,重庆 400067;
2. 重庆市通信产业服务有限公司,重庆 400041; 3. 西南政法大学 管理学院,重庆 400120)

[摘要]随着“晒工资”现象的日益高涨,员工自身既有的公平感受到了前所未有的冲击,企业传统的薪酬制度也受到了新的挑战。通过深入分析“晒工资”对企业薪酬管理产生的积极影响和消极影响,认为企业应从绩效考核、员工职业发展空间、薪酬观念、沟通渠道、薪酬政策、薪酬调整方式、收入分配制度等七个方面进行改革,以制定更加科学合理的薪酬体系。

[关键词]晒工资;公平感;公开薪酬;保密薪酬

[中图分类号]F244 [文献标志码]A [文章编号]1672-0598(2009)05-0089-04

“晒工资”流传自网络,是指将自己的工资收入、年终奖金公布在网络上或者将明细列给网民看。近年来,每当岁末年初之时,网上便会出现为数众多且热情日益高涨的“晒族”,不仅是在这样一个特殊的时期,在平日里也有许多人热衷于把自己的详细收入甚至日常开支都展示出来,这便是“晒工资”这个生动的名词的由来。

据统计,网上“晒”出的工资条已经涉及中国绝大部分行业。《中国青年报》民调显示,四成网民支持晒工资,其中 47. 5%的人上网看过别人的工资条;37. 7%的人愿意本着“匿名填写,保证真实”的原则,把自己的工资条在网上公开;49. 7%的人觉得,晒工资是为了让工资更透明;45. 1%的人认为贫富差距加大,晒工资能帮助大家认清自己的社会地位。可见,“晒工资”现象已经得到多数职业人士的认可,并有越演越烈的趋势。

在此之前,许多企业如戴尔、索尼、Luxottica、联想等等一些知名的大型企业都是薪酬保密制度的坚定追随者。企业在转型、改制、重组或发展过程中,薪酬体系变化比较大,难以保证薪酬制度的稳定性,为防止企业遭受由于薪酬体系变化带来的难以承受的风险,许多企业选择了保密的薪酬制度。实行薪酬保密制度可以防止员工之间的攀比和猜疑,防止企业内部管理出现混乱。薪酬不公开,员工就不会为“他做的事比我少,为什么收入还比我高”这类问题而影响工作积极性,破坏组织的团结,管理者也可以节省许多精力。还有一点好处是,员工的薪酬也是一个商业机密,不能轻易让对手知道。鉴于此,薪酬保密制度被许多企业采用。

尽管薪酬保密有其合理之处,但网上轰轰烈烈的晒工资现象已使保密薪酬制度面临严峻挑战。为此,本文将着重探讨企业应如何认识和应对员工热晒工资这一现象所引发的一系列问题。

一、热晒工资对企业管理产生的积极影响

热晒工资现象随着互联网和虚拟社区而广泛兴起,是信息技术在企业管理实践中引起的又一次挑战。正如每一种新生事物都有其必然性一样,热晒工资是在企业长期薪酬制度不透明,公平性仍需提高的现实背景下应运而生的,而这一现象对促进企业实施科学有效的薪酬管理起到了一定程度的推动作用。

* [收稿日期]2009-09-10

[作者简介]王竹青(1964-),男,四川内江人,管理学硕士,副教授,重庆工商大学管理学院教师,主要从事人力资源开发与管理研究。
朱帆(1983-),女,河南洛阳人,重庆市通信产业服务有限公司渝北分公司,主要从事人力资源开发与管理研究。
李苑凌(1982-),女,四川遂宁人,西南政法大学管理学院教师,主要从事人力资源开发与管理研究。

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

1. **有利于企业做出相应的薪酬调整,促使其尽快建立更加市场化的薪酬制度。**企业通过"晒工资"中提供的信息,可以了解行业之间的差别,掌握不同企业的薪酬层级。由此,企业就能够从多方比较的角度来对自身员工工资结果的合理性进行再思考,从而在制定和完善薪酬标准时,不仅能考虑到员工对薪酬的心理预期,而且还能充分体现薪酬设计的公平性和合理性,进行科学的薪酬设计,使得本企业的薪酬水平在人才市场中具有充分的外部竞争力,为企业吸引更多的人才加盟。

2. **有利于增强企业和求职者薪酬议定的协调性。**网上"晒工资"所提供的各种类型的信息,不仅为企业提供了一个了解同行业薪酬水平的机会,同时也为求职者在应聘时作为一种薪酬议价的参考标准,他们可以以此为依据定位自己的价值,以免自己的期望值与实际薪酬水平出现较大的差距。同样作为企业来说,通过在互联网上收集同行业、同类企业员工薪酬信息及其发布人对其薪酬的态度,也是一个了解员工对其薪酬水平满意度的平台,企业管理者可以此作为调整薪酬的参考依据,使企业的薪酬水平与员工的心理预期能够达到最满意的契合度。

二、热晒工资对企业管理产生的消极影响

尽管晒工资有利于企业做出相应的薪酬调整,使企业尽快建立更加市场化的薪酬制度,但管理者也必须清楚地看到晒工资现象对企业薪酬管理带来了一系列消极影响和冲击:

1. **破坏了员工既有的公平感。**公平理论最早由美国心理学家 Adams(1965)提出,主要是指报酬数量分配的公平性,偏重分配的结果。分配公平感的获得是通过将自己付出和所得的比例与另一参照对象的比例进行比较,对自己的回报是否合理做出判断,从而获得公平或不公平之感。在以往的研究中,员工公平感通常被认为是一种与动机有关的现象,因此,公平在很大程度上影响着人的行为模式。员工的组织公平通过影响个人行为,能对组织绩效产生重要影响。经常受到不公平的待遇,员工的工作满意度就会下降,进而影响到员工的工作积极性,最终导致员工工作绩效的下降。

在没有"晒工资"现象的情况下,每个人都会根据企业的薪酬与自身的情况产生一种公平感。由于"晒工资"的出现,员工的公平感遭到了一定的破坏,大多数在网上"晒工资"的网民都会对自己目前的工资不满意,这种不满的情绪在网上表露后由于得到了他人的响应而被强化。这种情况常常在于很多网民只看到别人的工资比自己的多,却没有考虑到各个城市的消费差异、行业差异、岗位差异、阶段差异等等原因。由此造成了员工对企业原有薪酬制度公平感的丧失,从而降低员工对企业的满意度并降低其工作积极性。

2. **降低了员工对企业的满意度。**从 Adams的公平理论可知,员工对分配公平的感知主要是通过社会比较得来,没有与参照对象的比较就无所谓公平与否。保密薪酬正是从这一原理出发,通过对薪酬发放结果进行保密,取消员工之间的相互比较途径,回避了由于主观体验造成员工认为分配不公平这一问题,在一定程度上有利于提高员工对企业的满意度。但是,由于"晒工资"的出现,员工增加了工资比较的途径,一旦员工发现同行业同职务的人员薪酬水平高于自己的时候,员工对企业的满意度将大打折扣,从而导致企业员工工作积极性降低甚至离职等现象将在所难免。

3. **增大了企业薪酬管理的难度。**"晒工资"现象的出现,员工对薪酬的敏感程度将会大大增加,企业如果只是简单应付员工对薪酬的反应势必导致员工对薪酬的极大不满。对此,企业就必须要在薪酬制度设计、薪酬理念,以及员工的薪酬心态上花更大的精力,从而增强了企业薪酬管理难度。

目前我国许多企业,尤其是三资以及民营企业,往往实行的是保密的薪酬制度,其核心是公司对员工薪酬的结构和多少只告知员工本人而对其他员工实施保密。其结果是员工本人只知道自己的薪酬结构和水平而无法了解他人的具体情况。但是,当员工将网上晒工资的数据摆放在企业管理者的面前,并以此作为"谈判"的依据时,那么必将对企业现行的保密薪酬制度造成一定的冲击,暴露出企业在薪酬制度中一些不合理的问题,使企业必须重新考虑薪酬体系的设计。

三、企业的薪酬政策应对措施

1. **建立以岗位为基础,绩效为核心的科学薪酬制度。**比较而言,经过科学设计的薪酬制度更能经受得起"晒工资"现象的冲击,而科学的薪酬制度必须是以岗位为基础,以绩效为核心,充分体现薪酬内部公平与外部公平的薪酬制度。对此,企业一方面需要进行职务分析,科学地规范岗位职责,弄清楚各岗位的工作流程、任职资格,并在此基础上做出科学的岗位价值评估,使之成为薪酬的最基本依据;另一方面,需要做好绩效评估制度的设计,体现不同岗位薪酬与绩效的差异,更好的实现按劳分

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

配原则。从而更好地实现薪酬的内部公平。与此同时,企业在薪酬制度设计时还需要做好薪酬的外部调查,切实了解不同企业在薪酬水平上的差异及特点,以切实解决好薪酬的外部公平。

2.**为员工提供福利待遇和职业发展空间,减少“晒工资”现象对员工的心理冲击。**广义薪酬并不仅仅指货币部分,也包括企业为员工提供的各种福利待遇和职业发展机会等。大量研究表明,员工关注在企业的生存和发展,年轻员工、管理人员甚至会表现出发展需要比生存需要更加关注的特点。可见,企业员工也并不会仅仅把眼光放在薪酬的货币部分上。对此,企业需要从广义的薪酬观出发,可以通过员工的职业生涯规划、员工学习机会、晋升机会等方面制度的设计,增强企业对员工的凝聚力。这样员工就会把更多的注意力转移到自身的发展上,而不是一味盯住自身的物质待遇水平,从而改变了员工对薪酬的比较模式,减少了“晒工资”现象带来的心理冲击。

3.**培养员工正确的薪酬公平观。**“晒工资”现象对员工的冲击程度与员工的薪酬公平观有关,当员工具有正确的薪酬观时所受的冲击就会小。从对企业员工的调查发现,一些受到冲击大的员工在薪酬公平观上常常存在着一些误区,首先是错误的以为薪酬就是纯粹的物质待遇,不把非物质薪酬考虑在薪酬范围之内;其次,只比较每月或者每年薪酬数量的多少,而不比较知识学历、能力、工作绩效、劳动强度、工作时间、工作压力等因素。其结果是当因为薪酬不满跳槽后又后悔自己的错误选择,对此企业应该加强培养员工正确的薪酬公平观,使他们懂得薪酬除了物质性的待遇以外,还包括非物质部分,同时要明确薪酬具有一定的不可比性,尽量引导员工将薪酬的横向比较引向个人的纵向比较,把自己的努力、绩效与收入结合起来比较,而不是盲目地把自己与别人进行薪酬数量比较,从而增强员工对薪酬公平的正确认识,提高员工对本企业薪酬制度的认同。

4.**建立正式的沟通渠道,增强员工对企业的满意度。**组织中由于正式沟通的渠道不畅会导致非正式沟通的产生和盛行。在实行保密薪酬制度的企业中,关于薪酬信息的传播通常是通过非正式渠道进行的,这些信息的真实性往往非常低,而错误信息的传播将使员工对企业的满意度降低甚至丧失,破坏员工和企业之间的和谐氛围,降低员工对企业的忠诚度。因此,企业在进行薪酬体系设计时,要充分引导员工参与政策制定,同时建立正式的沟通渠道,加强沟通,定期进行行业薪酬调查,将员工所对应岗位的薪酬调查结果与员工进行沟通,肯定并接纳员工的积极意见,同时要充分考虑员工的福利,消除因“晒工资”而导致的员工与企业之间的隔阂,使员工充分感受到在企业的主人翁地位,增强员工对企业的满意度。这样,才能从根本上提高员工的企业忠诚度,在企业中谋求企业和自身的协同发展。

5.**慎重选择保密或公开的薪酬制度。**在我国,中国人的面子心理,以及处于改革、创业阶段的企业难以保证薪酬制度稳定性的现状,因此保密薪酬制度存在着一定的合理性。但“晒工资”现象提醒企业:建立公开的薪酬制度才是企业薪酬管理的大方向。因此,企业可以根据自己的实际,例如企业类型、企业文化、企业员工类型、企业所在行业特点、企业所处的发展阶段等内外环境进行分析选择,使保密薪酬制度与公开薪酬制度结合起来。

企业一般实施公开透明的薪酬制度,让员工明确地计算其劳动所得,显示企业在使用劳动力方面是公平、公正付酬的。但是大多数企业在支付时都采取了秘密支付的方式,这样很难达到预期的激励效果。现在员工的心态是患寡亦患不均,公开支付会让员工了解自己与企业内外部同类员工的差距,正确评价自己的工作付出与回报,从精神和物质两方面起到激励作用。同时通过公开透明的方式可以起到监督的作用,减少企业薪酬的随意性,维护薪酬制度的严肃性和公平性。

目前较为成熟的做法是:每个人的薪酬水平是相互保密的,但是薪酬结构以及薪酬计算标准方面的规定向员工公开,这样一来,员工清楚了整个企业的薪酬结构,明白了自己在整个薪酬体系中的位置,了解了每个薪酬项目的决定因素,这对员工来说,将自己的收入与付出可以有效地结合起来,对自己未来的晋升通道也有了明确地认识,这就使得员工的努力更有目标,工作起来干劲也更足。当然不同企业不同的文化特点,是保密还是公开,如何保密和如何公开都需要企业加以慎重考虑认真对待。

6.**采用透明和公开的薪酬调整方式。**企业要能够吸引、留住和激励员工,必须力争薪酬的内外部公平性。大多数员工对内部与外部薪酬公平都很关心,根据员工关系的特点,知识员工、高管人员、优秀的能力强的员工对外部薪酬公平会更加关注。所以企业为了保持持续发展的能力,就要在劳动力市场上提出有竞争力的工资水平,就必须对外

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

部公平加以重点考虑。而且员工的需要是多层次的,尤其在我国目前劳动力结构复杂化的情况下,企业必须重新思考现有的薪酬管理方式,不要仍以为今天的员工只要提高工资就可以达到激励效果。企业应了解不同的员工对工作安全、家庭照顾、发展潜力、培训、晋升机会等不同的需求程度。因此,企业经营者应该正视非物质薪酬因素并给予更多的关注。

企业要根据不同类型、不同层次员工的需要和劳动力市场的变化实施动态的薪酬管理模式,并采用透明和公开的薪酬调整方式不断完善企业薪酬体系,提升企业薪酬竞争力,切实把人力资源作为企业的第一资源,向管理要效益。

7. **改革收入分配制度,建立均衡的薪酬体系。**当前的工资制度使多数企业对内缺乏公平感,对外缺乏竞争力。应在薪资分配中引入市场观念,通过"晒工资"现象,充分利用市场的价格发现功能,参照市场提供的岗位工资率来确定我国企业的薪酬分配水平,确保薪酬分配的外部均衡,提升企业薪酬的外部市场竞争力。另外,在企业内部,应根据岗位的技术含量、岗位责任等因素对岗位进行分级,不同岗位的待遇不一样,实现薪酬的内部均衡。这不仅可以保持人力成本的经济含量,也有助于实现人才的正常流动。在拉开岗位工资差距的同时,对于那些绩效易于评估并且有很多职位数的岗位,应加强对工作量的考核,通过不同的薪资标准鼓励先进,鞭策落后,充分调动员工积极性。

四、结论

网上的热"晒工资"现象对大多数企业现行的保密薪酬制度造成了一次不小的冲击,接受这次挑战的不仅是广大在网上晒工资的网民,更是我国广大实行保密薪酬制度的企业。对于大多数企业来讲,在面对这一问题时,应该从改革薪酬制度入手,建立薪酬与绩效相结合的科学完善的薪酬制度,改革收入分配制度,建立均衡的薪酬体系,同时还应该加强培养员工对薪酬的正确认识,在"以人为本"的前提下加强与员工沟通,采用透明和公开的薪酬调整方式,构建一条畅通的信息交流渠道,从而增强企业员工的信任感和企业对员工的凝聚力,更好地为企业创造效益。

此外,热"晒工资"也能促使业绩较差的企业除了做好以上各种措施之外,还要加强自己内部的管理建设,重新思考企业自身的战略规划,从战略的角度来调整自身发展,维持企业生存乃至发展壮大。

[参考文献]

[1] 黎婧敏. 热晒工资 挑战管理神经? [J]. 人力资本, 2007(4).
[2] 何国正. 员工薪酬还是透明好 [J]. 中国人力资源开发, 2004(1).
[3] 唐婧. 浅析薪酬透明化的条件及过程 [J]. 经济论坛, 2006(22).
[4] 魏峰,张文贤. 保密薪酬:认知失调理论的解释 [J]. 当代财经, 2004(3).
[5] 徐昱东. 网上网下"晒工资" [J]. 人力资源, 2007(5).
[6] 马凌. 从资源角度看"公开薪酬与保密薪酬孰优" [J]. 华东经济管理, 2004(2).
[7] 黄力. 关于企业薪酬制度实施中保密与公开的探讨 [J]. 江西有色金属, 2006(1).
[8] 张骥. 薪酬:公开还是保密? [J]. 当代经理人, 2006(12).
[9] 谢晓非,农琳琳,刘嘉. 薪酬发放的激励效应 ——公开还是秘密? [J]. 中国人力资源开发, 2001(2).
[10] 李志,杨帆,郎福臣. 国内企业经营者薪酬激励研究述评 [J]. 重庆大学学报 (社会科学版), 2005(4).

(责任编校:夏冬,朱德东)

Reconstruct employees' sense of equity and maintain salary competitiveness

——Response from enterprise salary policy on the divulgence of salary

WANG Zhu-qing[1] ZHU Fan[2] LI Yuan-ling[3]

(1. *Administration School, Chongqing Technology and Business University, Chongqing* 400067, *China*;
2. *Chongqing Communications Indudtry Services Co., Ltd, Chongqing* 400041, *China*;
3. *School of Business Administration, Southwest University of Political Science and Law, Chongqing* 400120, *China*)

Abstract: The increasing divulgence of salary has not only impacted employees' sense of equity unprecedentedly, but also challenged the traditional salary system. This paper analyzed the positive and negative influence of the divulgence of salary on business management, and indicated that the enterprise should take measures from seven aspects: performance appraisal, employee career development, the concept of salary, communication channels and salary system to set up a more scientific, rational salary system, rejusting mode of salary and income distribution system.

Keywords: divulgence of salary; sense of equity; open salary; secret salary

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net