



热门文章

用多元线性

国外汇储备

何加强会计

国衍生金融

间借贷利率

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2006年11月]基于绩效的团队薪酬模式研究

【字体 大 中 小】

作者: [陆添乐 周根然 郭瑞军] 来源: [本站] 浏览:

一、前言

20世纪90年代以前,由于企业的外部环境相对稳定,员工从事一种工作的时间比较长,企业取了职能型结构,这个时候员工绩效的考核主要是基于个人绩效。90年代以后,环境的迅速组织建立一种更加灵活的、注重横向合作的分权化结构,以个人绩效为主的薪酬制度已经不队这种组织形式,因此很有必要建立一种基于绩效的团队薪酬模式。对企业团队进行薪酬激励,关键是建立团队薪酬战略体系。综合组织绩效、团队绩效和个人不同团队类型制定不同薪酬体系,从薪酬内容、结构、支付方式等方面满足团队的多层次、需求,从而达到激励目的。本文提出了一种基于绩效的团队薪酬模式,以期能对团队薪酬所作用。

二、团队与团队薪酬

团队是指为了实现一个共同的目标,有着不同角色定位的人所组成的群体。在这个群体中,共同的价值理念,互相信任,分享信息,共同成长[1]。团队中的人员打破原有的部门界限,的中间管理层次,直接对顾客或公司总体目标负责。团队不仅是一种工作方式,也代表了一种以群体和协作优势赢得竞争主导地位的企业组织形式。

在制定团队薪酬的过程中必须结合团队的特点进行考虑,这样才能使团队薪酬模式更符合团队。团队具有以下几个特征:

1. 团队成员具有普遍较高的团队精神,各成员技能优势互补。
2. 团队氛围融洽,工作环境轻松,团队成员互信互爱。
3. 团队拥有由团队成员认同的能最终实现的目标和共同的价值观。
4. 团队以团队领导为核心,以便捷、高效的沟通机制作保障,信息交流通畅,经验共享。
5. 团队有奖惩分明的激励制度,团队成员共同承担责任。

在考虑团队特点的前提下,团队薪酬模式就是将员工个人薪酬与员工所在部门绩效、员工个部门之间的合作状况、部门内部的合作状况紧密结合起来考虑的薪酬。团队薪酬模式的运用业内部的合作程度与员工的积极性有较好的实践效果,对激发团队成员的工作热情,提高创有一定的现实意义。

我们在设计团队薪酬模式时应该遵守如下原则:

(一) 激励原则

薪酬说到底是一种激励手段,任何薪酬制度的建立都是以一定的激励理论为基础的。弗洛姆论认为动机是效价、手段、期望三方面因素共同作用的结果。这个理论应用到团队当中,制定团队目标时,既要考虑目标的挑战性,也要考虑目标的可实现性;既要考虑团队的目标虑与个体目标的契合度。而且通过成员间合作完成团队目标的同时,也满足了成员的心理交自我提升需求,从而使成员产生努力的动机,发生所期望的行为。

(二) 公平原则

公平理论是由美国心理学家亚当斯提出来的,它侧重研究报酬的公平合理性对员工能产生的响,根据公平理论,员工的工作动机不但受到绝对报酬的影响,更受到相对报酬的影响,即心自己获得的薪酬绝对值,还关心与他人比较的相对值,即自己所得薪酬收入与付出贡献之收入与贡献之比的比值。

(三) 竞争性原则

从市场的角度来讲,劳动力市场的供求状况是我们在进行薪酬设计遵循竞争原则需要考虑的素。

(四) 战略原则

战略原则要求一方面在进行薪酬设计过程中,要时刻关注企业的战略需求,要通过薪酬设计的战略;另一方面要把实现企业战略转化为对员工的期望和要求,然后把对员工的期望和对员工的薪酬激励,体现在企业的薪酬设计中。这一原则应用到团队当中,就是要在组织战指引下,确定团队目标进而将实现组织和团队目标所期望的行为激励因子反映在团队薪酬体此实现战略转化。

三、基于绩效的团队薪酬模式

薪酬的制定是基于一定绩效来制定的,团队薪酬模式应该反映组织、团队、个人三个层次绩效的整体水平。在对团队薪酬的设计思路,应有别于仅基于组织、团队或个体的绩效体系,体现在团队薪酬时既要组织进行考核,又要对团队进行考核,还要对个人进行考核。组织、团队和个体之间是一个有机的整体,在薪酬设计时不能割裂这种联系。团队薪酬实施的过程中涉及两次薪酬分配过程,即组织根据对团队绩效的评估对团队的薪酬奖励,以及团队根据内部的评估标准把团队薪酬在团队内部的二次分配。具体模式见图一

国家政策法规、市场信息、社会经济文化、行业状况等组织外环部因素对组织、团队、个人三个层面都产生着影响。基于组织层面、团队层面和个人层面基础上的团队薪酬策略的设计与实施促进了组织绩效、团队绩效、个人绩效的共同提高,实现了组织、团队和个人层面的全面激励,从而保证了组织战略目标的实现,达到“组织、团队、个人”三赢的局面。

在组织层面上,组织目标、组织所处的生命周期、组织文化、组织核心竞争力、组织结构之间有相互影响。组织薪酬必须首先建立在对组织整体绩效的评估考核的基础上,经过组织成员的共同努力取得组织绩效,组织根据一定的绩效评估标准对组织所取得的绩效进行合理评估,按其绩效支付组织整体薪酬。

在团队层面上,组织战略和战略目标的实施决定着团队目标的设定并依赖于团队的成功运作。团队目标的实现是组织战略目标实现的组成部分。团队类型、团队生命周期的阶段、团队的规模以及团队本身所具有的精神共同决定了团队成员的价值取向、共同影响团队的整体目标。团队薪酬必须首先建立在对团队整体绩效的评估考核的基础上,团队成员共同努力取得团队绩效,组织根据一定的绩效评估标准对团队所取得的绩效进行合理评估,按其绩效支付团队薪酬。组织对团队的奖励反过来强化团队绩效水平的提高。

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

在个人层面上，团队是由个人组成的，团队目标的实现离不开团队成员的努力。同样成员个人价值和个人的薪酬期望值。团队根据恰当的分配标准再把组织对团队的激励薪酬在团队成员之间进行二次分配，可以使团队成员的个人满意度提高，从而又进一步促使团队成员为实现新的团队目标而共同努力。

团队薪酬实际上是把组织目标以及组织赋予团队的目标与团队成员个人的目标恰当的结合起来，首先关注的是组织的绩效，其次才是团队整体的绩效，最后才是团队中成员的个人贡献的不同。组织的绩效要通过组织中所有团队的共同努力，而团队的整体绩效则需要通过团队成员的共同努力得到有效的提高，如果组织目标或者团队目标没有实现，那么即使个别团队或团队中的个别成员的个人贡献非常大，也不能得到奖励。通过团队薪酬的有效实施，可以把组织与团队、团队与个人之间的利益关系理顺，能够使团队之间、团队成员之间更紧密地团结在一起，向着共同的目标努力，从而达到个人、团队、组织三赢的效果。

四、模型运用的配套设施及注意的问题

团队薪酬对薪酬规划和管理最大贡献是：促使企业组织采用更为整体观的薪酬方式。在企业对团队薪酬模型运用的时候应该对其配套设施及注意的问题作一些说明：

(一) 团队绩效考核系统的完善

人力资源管理体系中的每个模型都不是孤立存在的，企业在设计团队薪酬体系的同时必须具有与之配套的绩效考核系统，这样团队薪酬模式的作用才能得以高效的发挥，团队薪酬很大部分是取决于组织、团队和个人的绩效，因此需要以结果为导向的定性或定量的绩效指标的衡量。而且不同类型、不同规模的团队所对应的绩效指标是不同的，应根据组织的战略目标为团队确立与之相对应的绩效指标，因此完善团队绩效考核系统与模型成功应用非常重要。

(二) 团队文化建设

团队文化是团队在发展过程中形成的、为团队成员所共有的思想作风、价值观念和行为规范，它是一种具有团队个性的信念和行为方式[5]。团队文化建设的目的是让成员了解和尊重各成员的文化差异，使成员接受和认可他人的文化背景，尊重他人的语言风格以及行为习惯、宗教信仰等，加强团队文化建设，形成一个共同认可的与组织目标一致的团队文化，从而强化团队的绩效。

(三) 管理信息系统的构建

团队薪酬体系的设计都是建立在一定的数据分析的基础上的，为方便、快捷、准确的开展薪酬管理工作，必须要构建一套管理信息系统，可以有利于各类数据的科学管理和快速传递，可以为团队成员构建一条公开、畅通的沟通渠道，有利于团队薪酬体系的实施。

五、总结

在过去，组织中一直提倡的团队合作精神，但是没有在传统的薪酬设计中很好地体现出来。目前以团队为基础的薪酬设计远没有像传统薪酬管理模式那样成型，许多企业正努力寻找一种双赢的薪酬模式。本文提出的基于绩效的团队薪酬模式能弥补个人薪酬体系产生的不良影响，如促进团队行为，加强团队成员之间的信息共享和合作。然而，团队薪酬和个人薪酬的使用并不是绝对的，人们对团队薪酬风险偏好的选择往往取决于团队薪酬设计的本质。因此，在实践中如何把握个人薪酬与团队薪酬之间的度的问题，以有效地调动员工积极性，使团队产出最大化，这仍是一个很值得研究的问题。

参考文献：

- 【1】李志高 刘军 基于团队的绩效评价指标体系的建立思路及应用 [J] 商业研究 2005(13)
- 【2】张雪松 高绩效团队的模型构建 [J] 人力资源开发 2005(7)
- 【3】惠青山 团队导向的薪酬设计 [J] 中国人力资源开发
- 【4】陈清泰 吴敬连 可变薪酬体系原理及应用 [M] 中国财经出版 2000
- 【5】何叶 李鑫 团队激励薪酬模式研究 [J] 软科学 2004 (6)
- 【6】万奇 浅谈现代企业团队与个人绩效管理 [J] 管理科学文摘

(作者单位：南京航空航天大学经济与管理学院 南京航空航天大学经济与管理学院 南京航空航天大学经济与管理学院)

南京航

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款