



工商企业管理实践与 创新研究论丛

主编 王海涛

陕西出版集团
陕西人民出版社



工商企业管理实践与 创新研究论丛

主 编 王海涛

副主编 张 伟

编 委 霍东平 加建新 白海洋 许 锐
崔东生 张永盛 李谦定 呼延豪

陕西出版集团
陕西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商企业管理实践与创新研究论丛 / 王海涛主编.

—西安: 陕西人民出版社, 2011

ISBN 978 - 7 - 224 - 09940 - 9

I. ①工… II. ①王… III. ①工商企业—企业管理—文集 IV. ①F276.4-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 229690 号

工商企业管理实践与创新研究论丛

主 编 王海涛

出版发行 陕西出版集团 陕西人民出版社

西安北大街 147 号 邮编: 710003

印 刷 陕西丰源印务有限公司

开 本 787mm × 1092mm 16 开 23.5 印张

字 数 379 千字

版 次 2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 224 - 09940 - 9

定 价 40.00 元

序 言

随着市场经济的进一步发展,工商企业为了更好地迎接知识经济带来的机遇和挑战,在市场竞争中赢得优势,普遍高度重视提高企业管理水平。工商企业也更加关注当前经济发展过程中存在的种种问题以及管理方面的不足,并积极分析和研究造成这些问题的原因,探索改善对策,为进一步提升工商企业管理水平和企业执行力打下良好的基础,正是基于此,我们以论文集的形式,反映工商企业界相关管理人员在近些年来,有关提升企业管理水平方面做的大胆改革和积极尝试,论文集涉及安全管理创新、企业文化建设、人力资源管理创新等方面。

当然,要改变当前我国工商管理方面的粗放式管理,还需要一个较长时间的持续改革,需要企业在人、财、物、管理等方面全面提升,这里提供给大家的只是当前管理变革方面的“冰山一角”,希望本书的出版能引起工商管理界同仁对管理现状、问题、对策以及企业可持续性发展问题方面的进一步关注,为企业的顺利发展注入活力。

本论文集得到了榆林市委组织部、榆林市工信局、西安石油大学继续教育学院等方面的大力支持,在本书出版之际,一并致以诚挚的谢意。

王海涛

2011年6月



目 录 MULU



榆林市能源企业人才培养模式革新初探·张 伟 呼延豪	1
民营企业薪酬管理研究·霍 斌	9
民营中小企业制度创新的思考·薛 松	19
浅谈如何提高企业管理人员的综合素质·安 强	27
论企业文化建设·柳 青	37
我国甲醇行业发展存在问题与对策研究·姬虎平	46
团队激励方法探讨·张彦华	56
企业履行社会责任问题研究·李鹏飞	67
品牌战略实施存在的问题与对策研究·黄 熠	76
我国企业管理理性化的思考·延军国	85
论企业文化建设·温培慧	93
期望理论在员工激励中的应用思考·惠晓蓓	101
企业实物资产的内部控制的思考·韩 宇	109
电力企业安全生产管理研究·何志雄	121
关于完善我国社会保障制度的思考·栾生洲	130
浅谈西北地区的利用外资·杨乐刚	141
管理费用居高不下的原因及对策·王建雄	154
神木煤业石窑店矿业有限责任公司项目管理设计·刘生亮	165
中国零售企业跨国经营的可能性及其制约因素研究·邱瑞敏	177
煤炭企业人力资源管理现状分析·赵 健	186
企业人力资源管理刍议·王建国	193
如何提高煤炭企业管理水平·王文明	202
浅谈中小企业财务管理存在的问题及对策·赵旺雄	212

我国企业营销渠道模式的思考·李增强	221
论企业文化建设·孙晋阳	230
论企业的社会责任问题·田志强	239
从海尔文化看企业文化对公司发展的作用·杜增华	248
中小企业战略管理缺失与应对对策·杜小东	255
浅谈企业人力资源管理过程中激励问题·刘福宝	264
煤矿安全生产管理的思考·刘培斌	274
企业制度建设与创新·盛 涛	282
我国煤化工产业发展存在的问题与对策研究·陈小飞	289
煤炭企业人才激励问题探讨·刘 鹏	297
论企业文化建设·艾冬梅	305
论 360 度绩效考核在企业中的运用·王光亮	315
企业薪酬激励存在的问题与应对·杨永涛	324
浅议平衡计分卡法在企业中的运用·张永宁	333
中小企业发展中存在的问题及对策·王 杰	342
中国企业参与国际金融市场的问题和对策研究·王美香	351
论企业文化建设·武丽韬	361



榆林市能源企业人才培养模式革新初探

张 伟 呼延豪

摘要:近年来,榆林正处在国家能源化工基地建设当中,能源化工基地建设需加快推进人才工程建设,以能源化工技术队伍和企业经营管理队伍建设为重点,人才以能源化工基地建设的支撑作用也日益显现。从专业人才层面讲,能源化工企业人才仍然紧缺,仍需大量化工工艺、化工机械操作、能源专业中级以上专业技术人员;从管理人才层面讲,企业缺乏与其发展速度相适应的各级管理人才。

由于现代科学技术日新月异地飞速发展,企业组织要使自己的员工不断地适应新形势的发展要求,不断地提高企业经营管理绩效,在激烈的市场竞争中始终保持优势,就必须重视对员工的培训以及对培训模式的改革更新。

1.培训模式的革新

针对榆林市能源化工人才的现状,学校进一步解放思想,提高认识,牢固树立大教育、大培训的观念,提升培训层次,对榆林市能源化工行业教育培训工作进行了积极探索,努力实现提高人才综合素质的目标。

(1) 分类别培训。将企业人员按照技术人员、管理人员及党务人员进行分类。针对专业技术人员、管理人员及党务人员量身订做适合岗位特点的培训方案。首先,分类别培训可以使培训需求有针对性,减少了市场调研时间,提高了培训效率。其次,分类别培训涉及部门较为单一,有利于人员的组织调配和培训时间的选择。最后,分类别培训方便培训效果的评估和跟踪,为企业未来的培训方案设计提供可靠数据支撑。学校通过分类别培训的实施,有信心为榆林市能源企业培养造就一批业务能力强,政治素质高,作风过硬,具有战略决策能力的职业化、现代化、国际化的复合型高级技术人才和管理人才。

(2) 分层次培训。将每类人员按照高、中、低三个层次进行培训。将各类人员按照职务职称进行层次化划分,针对各层次人员的共性,结合企业发展战略,进行详尽的需求分析。企业与培训专门机构一起进行培训方案设计,并进行可行性分析。重点抓好高级管理人才、高级技术人才和高级技能人才的培训,使他们成为企业经营建设创新发展的主力军。通过对近几年培训效果的分析,分层次培训效果良好,各层次参训人员的业务能力都有显著提高。在分层次培训实施中,不是层次越细越好,要把握适度原则,使所分的层次既具代表性又具广泛性。

(3) 综合性培训。综合性培训就是对专业技术人员进行管理知识相结合的培训。榆林市能源企业的专业技术人员,特别是中高级专业技术人员都担任一定的领导职务,在工作中都或多或少地执行着管理者的职责。因此对专业技术人员进行管理知识的培训,一定会提高他们的工作效率和执行力,实践也证实了这一点。具体做法是:对初级技术人员进行班组管理和心理健康培训,对中级技术人员实施团队管理及执行力培训;对高级技术人员进行领导能力与领导艺术培训。

(4) 换位式培训。将专业技术人员与管理人员进行换位培训,主要解决专业技术人员和管理人员的沟通与理解的问题。对专业技术人员进行企业发展战略、规章制度、办事流程等方面的培训,使其了解企业的管理模式和具体事务的管理流程,增进对行政管理人员的理解。对行政管理人员进行专业技术方面的感知性培训,使管理人员对专业技术人员的工作环境、人文环境有所了解,有利于彼此更好的交流沟通。换位式培训既能够使专业技术人员与管理人员进行充分的沟通,又有利于构建和谐的企业文化。

2. 培训革新实施的保障

(1) 政策保障。加大培训经费投入,改善培训教学环境,是做好教育培训工作的政策保障。榆林市委、市政府高度重视教育培训工作,从硬件和软件建设方面都给予大力支持。在硬件方面,不断加大投入,加强校企合作,改善学校的校园环境和办学条件。注重发展信息化教育,加快培训教育现代化建设的步伐。在软件方面,培训院校每年都选派优秀教师到高等院校学习进修,提升教师队伍的学历层次和知识水平。严格按照国家规定比例,按时足额提取教育培



训经费,做到专款专用。西安石油大学高度重视培训,花费巨资,购进进行实训设备及模拟系统,为受训学员提供了较好的实验环境。学校积极改造培训公寓,并筹建健身房,为学员提供了较好的住宿条件和体育锻炼条件。

(2) 组织保障。榆林市委、市政府在思想上高度重视,认真组织落实,这是做好教育培训工作的组织保障。榆林市委组织部认真学习贯彻全国人才工作会议精神,落实《国务院关于大力发展职业教育的决定》等文件要求,结合企业实际,成立党管人才工作领导小组和党管人才工作协调会,研究部署人才培养工作,在继承传统的基础上努力开创教育培训工作的新局面。以榆林市工信局组织,榆林市委组织部监督的形式,委托西安石油大学对能源化工人才进行专项培训。形成各司其职、齐抓共管的培训工作机制,形成了多层次、多渠道、大规模的人才培训格局,为榆林市人才培养计划的实施提供了坚实的组织保障。

(3) 质量保障。整合资源,改进方法,是做好教育培训工作的质量保障。西安石油大学不断探索教育培训工作的规律、创新工作模式和方法,使教育培训工作切实取得实效。资源共享和整合性原则——这主要体现在:整合培训策略、培训资源共享两大方面。一是整合培训策略,主要做法是:力求做到通识培训与学科培训相结合、书本理论与学校实际相结合,优化资源与师资队伍相结合。二是整合培训资源共享,建立以校本培训为中心,整合集中培训、专业引领、问题指导、岗位研修相结合的培训模式。继续教育学院对各种教育资源进行整合,形成了以培训中心为主阵地,各二级单位积极配合的培训模式,达到教育资源共享的目的。积极整合师训、教研等优质资源,充分发挥高校、教研部门的合力作用,提高远程资源服务与辐射能力。在培训方式上,继承优良的工作传统,并利用新科技手段将现代教学方法应用到培训中,运用现代传媒、远程教育等培训方式,提高了培训效率,努力提高教育培训工作的质量。

(4) 制度保障。制定战略,建立制度,是做好教育培训工作的制度保障。为确保教育培训工作的顺利开展,榆林市工信局把培训教育作为一项基础性工作,统筹规划,合理安排。研究制定了榆林市人才培养方案。建立了培训协调会制度,专门研究教育培训工作,制定相关政策,协调各部门之间关系,做到各部门之间上下联动、协调一致。建立了联合教育执法检查制度,对培训承办方的培训情况进行综合检查,并及时总结。从而形成了年初有计划、年中有检查落实、年底有总结考核的业务工作流程,使教育培训工作向规范化、制度化迈进。西安石油大学进一步完善培训的各项规章制度,强化管理人员素质,严

格甄选授课教师,提高培训教学质量。建立健全教学管理监督机制,按照事前、事中和事后三阶段进行培训教学监控。

3.培训效果评估革新

(1) 测试比较评价法。在培训开始和结束时分别用难度相似的测试题对受训者进行测试,然后将两次成绩进行比较。如果受训者在培训结束时的测试成绩比开始时成绩高出很多,则表明经过培训确实增加了受训者的知识、技能,培训是有成效的。

(2) 工作态度调查评价法。用同样的调查表调查受训者在培训前后工作态度的变化。即将前后两次调查结果进行比较,如果受训者在工作态度上确实表现出高度的责任心、良好的工作态度以及严密的组织纪律性等,则表明培训具有成效。也可以根据受训者的结课成绩来评价,如果其成绩普遍优异,则表明受训者在培训期间已获进展,并表示受训者对培训的满意程度。

(3) 工作标准对照评价法。培训结束后一段时间内,以书面调查和实地考察等方式,了解受训人员在工作数量和工作态度等方面能否达到工作标准来判定培训有无成效。如果受训者通过培训后,在工作数量、工作质量和工作态度等方面均达到或高于领导所规定的工作标准,则表明培训具有成效。

(4) 收益直接评价法。即同类员工比较评价法,这种方法是比较受训者与未受训者的工作,以此比较结果对培训的成效做出评价。如两者在同样的条件下,在培训前工作成绩相差无几,而其中受过培训的人员工作有明显进步,效率有所提高,则表明培训具有成效。

4.培训工作需要坚持的原则

(1) 坚持综合平衡的原则。为了把企业的教育培训工作搞好,就必须对企业内所有部门、单位、岗位、人员以及培训内容等进行通盘考虑和周密安排,必须做好综合平衡工作,决不能出现片面化的状况,决不能顾此失彼。否则,会影响企业整体人员素质的全面提高,会影响企业生产经营的健康、可持续发展。



(2) 坚持服务企业战略原则。战略是企业的最高经营纲领,企业的培训工作必须从企业战略的高度出发,也就是要求培训工作不仅要关注眼前的企业需要,更要立足于长远发展,从未来的发展角度出发搞好培训的计划、组织、控制等工作的管理。

(3) 坚持员工个人发展和企业整体发展双赢的原则。企业培训工作的核心观念是以人为本。因此,推进企业教育培训工作又好又快发展,就不能把企业员工个人的发展和企业整体的发展对立起来、割裂开来,而应看到这两者之间是互相促进、不可分割的,是有机地联系在一起的。我们不能单纯地为教育而教育、为培训而培训,而要把企业员工的发展和生产经营的发展有机地结合起来,从而达到双赢的最佳目标。

(4) 坚持“平等交流、注重沟通”的原则。坚持以人为本的科学发展观,还要求我们在企业教育培训工作中,坚持“平等交流,注重沟通”的原则。从事企业教育培训工作的同志一定要尊重人、理解人、平等待人,一定要摒弃那种单纯的“你教我学”、忽视平等交流、不注重互相沟通的做法。

(5) 坚持注重实效的原则。由于培训的目的在于员工和企业的绩效改善,因此,在企业教育培训工作中,我们一定要从本企业的实际情况出发,脚踏实地,实事求是。要根据本企业的生产性质和经营特点,来确定企业教育培训的重点内容和重点项目;根据本企业的财力状况,来确定企业教育培训的规模;根据本企业当前的工作任务和今后的发展目标,来确定企业教育培训的短期、中期和长期计划;根据本企业各层面的状况和所存在的各种问题,来确定企业教育培训的综合方案,而且培训工作要结合员工的年龄、知识、思想等实际情况进行。

(6) 坚持差异化的原则。在企业教育培训工作中,我们一定要着眼于发展,不要总是停留在一个水平和一个层次上,不要固步自封、停滞不前。而要伴随着社会的发展和时代的进步,伴随着国家和企业前进的步伐,不断有新的提高和新的进展,这既要有教育培训工作规模和数量上的扩大,更重要的是要有质量和效果上的提升。为了使企业教育培训工作有新的发展和提高,我们必须努力进行改革,不断总结经验教训,努力改进教育培训工作的内容、方法和手段;善于借鉴和吸收国内外先进的方法和经验,不断采用新的科学知识和技术手段,同时必须注意培训内容的差异化和培训员工方面的差异化。

5. 培训革新工作的几点思考

(1) 注重终身学习,发展继续教育。继续教育作为现代终身教育思想的体现,彻底改变着人们对教育的理解,应深化对继续教育的认识,树立全新的教育观,认识到实施继续教育是一项长期、系统的工程,是引导专业技术人员、管理人员运用已有知识去分析解决实际问题的能力型教育。从一定意义上说,继续教育是建筑在学历教育基础上的高层次教育,它既不脱离文化程度这一根基,又十分讲求教育培训的方法和创新意识的培养,它比学历教育要求更高,难度更大,更加注重个性化培训。因此,要把继续教育放在应有的地位加以重视,把培养创新型人才作为教育目标加以落实。

(2) 注重改善条件,谋求培训发展。我校的培训工 作 尽 管 近 年 来 取 得 了 一 些 发 展,但是和其他石油高校、专业培训机构相比还存在不小的差距。鉴于建立学习型社会、学习型企业的理念和需要,我校培训事业要做大做强。首先,密切与培训办学单位的联系,最大限度地了解、掌握油田培训的需求。其次,进一步健全硬件设施。要建有专门的培训公寓、培训教室、培训活动中心等,为学员的培养提供良好的活动环境。再次,进一步完善软件条件。包括培训师资库的完善、培训管理人才的引进与培养、培训教材的编撰等。最后,创新教育管理模式。继续教育要有专门部门或机构进行管理,使培训工作必须走上程序化、制度化、规范化的科学管理轨道上。不论继续教育培训时间有多长,都要明确培训的目的和重点;要划分准备阶段、组织教学阶段、收尾阶段,每个阶段重点抓什么工作都要按程序运转。

(3) 注重整合资源,培育培训品牌。为了我校培训工作全面、协调、可持续发展,就必须在培训质量控制上下工夫,开拓创新,推出学校培训品牌。为实施品牌战略,要做好如下几点:首先,注重整合教育资源,密切与专业二级学院的合作,推出品牌培训工程。其次,对管理制度进行创新。对培训业务实行制度化管 理,建立和完善一系列培训规章制度。再次,建立科学的培训质量控制体系。这是培训工作做大做强的前提和保障,是事关培训声誉及培训品牌创建的关键。最后,注重因材施教,提高培训质量。针对不同的培训对象,通过因材施教,深入浅出地讲解,培养学员的表达能力、分析能力和实践能力。以人为本,培养学员的学习兴趣,增强学员的学习意识,提高学员运用知识的能力。为了



培训目标的实现,提高教学质量,确保培训效果,培训教学管理必须常抓不懈。通过精心制定培养计划和课程设置,优化师资配备,提高管理人员的综合素质来提高培训质量。

(4) 注重以人为本,规范学员管理。继续教育是对所有专门型人才进行补充知识与提高实际工作能力的训练,通过这种训练活动来改善受训人员的知识结构,拓宽知识面,使其专业知识水平、实际工作能力和岗位技术职务相适应,尤其是要学习新理论、新技术、新方法,以形成新的创造能力和自主创新能力。充分考虑培训学员特点,通过校企充分沟通,建立健全培训学员管理制度。其主导思想是:在教学上从严管理,在生活上人性化管理。经过多年的实践,我们摸索出一套较行之有效的培训学员管理办法。首先,完善管理人员配备。为培训班配备一名有责任心的班主任,负责学员日常管理。长期培训班配备专职政治辅导员,负责学员全面管理。管理人员不仅要以饱满的热情、认真的态度投入工作,还要不断的学习,增加知识,开阔视野,变被动状态为主动状态,树立全方位服务意识。其次,以制度管人,发挥培训管理规章制度的作用。通过考勤、请销假、考试、奖惩、写实性鉴定等制度,进一步规范学员管理。最后,充分发挥送培单位作用。邀请送培单位的领导来校座谈,使学员了解送培单位的发展现状、发展趋势,珍惜培训学习机会。

(5) 注重诚实守信,提高培训实效。对于送培单位而言,培训效果的重要衡量指标之一就是培训实效。我校培训工作秉承重承诺、守诚信的服务理念和服务宗旨。培训质量管理贯穿整个培训过程,培训计划的制订是培训实施的第一个步骤,其质量直接决定了培训的绩效。为保障培训实效,首先,注重培训内容的创新。通过培训内容的不断创新,满足企业的培训需求。其次,加强教学质量控制。培训教学的开展不仅需要专业教师的大力支持,而且要求教学管理人员不仅熟悉教学管理,更需要掌握必不可少的协调能力。最后,做好培训学员满意度调查。通过满意度调查来紧密跟踪、反馈受训方需求。运用一系列的内控措施,确保提供优质、全面、周到的教学服务,从而保证培训的实效。

5. 结束语

随着榆林市能源战略的实施和能源的深度开发,榆林市委、市政府专业技术人才、管理人才、实用型人才的需求越发紧迫。我校将以此为契机,精心谋

划、多方筹措,培育具有“榆林特色”的培训品牌,实现校企共建双赢。

作者简介:

张伟,男,1972 年出生,吉林省松原市人,讲师,2000 年毕业于西安石油大学机电一体化专业硕士研究生,现就职于西安石油大学,主要从事继续教育工
作。

呼延豪,男,1985 年生,科员,2009 年毕业于西安石油大学社会体育专业本
科,现就职于西安石油大学,主要从事继续教育工



民营企业薪酬管理研究

霍 斌

1.薪酬管理基础理论

薪酬是员工因其为所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或答谢。其实质是一种公平的交换关系。从生产力角度看,是企业生产或其他经济活动中的活劳动的货币表现形式,是产品最终成本的构成要素。从生产关系角度看,薪酬体现为收入分配的结构。

从广义上讲,薪酬分为经济类报酬和非经济类报酬两种,经济类报酬指员工的工资、津贴、奖金等,非经济类报酬指员工获得的成就感、满足感或良好的工作氛围等,本文使用的是狭义的薪酬概念,仅指经济类报酬。

1.1 薪酬管理的职能

1.1.1 补偿职能

职工在劳动过程中体力与脑力的消耗必须得到补偿,保证劳动力的再生产,劳动才能得以继续,社会才能不断进步、发展。同时,职工为了提高劳动力素质,要进行教育投资,这笔费用也需要得到补偿,否则就没有人愿意对教育投资,劳动力素质就难以不断提高,进而影响社会发展。这两方面的补偿是由职工通过取得薪酬来换取物质、文化生活资料,从而补偿劳动过程中体力与脑力的消耗。

1.1.2 激励职能

在社会中,职工所需要的物质文化生活资料,是通过货币来实现的。货币的多少由薪酬的高低决定,因此职工为了取得较多的薪酬,提高生活水平,应不

断地、全面地提高自身的素质,以求提供数量更多、质量更高的劳动,从而获得更多的薪酬。

1.1.3 调节职能

薪酬的调节职能主要表现在引导劳动者合理流动,其次还表现在对薪酬关系、薪酬水平的调整来引导劳动者努力学习和钻研企业等经济组织急需的业务知识,从人才过剩的职业向人才紧缺的职业流动,既满足各行各业的需要,又平衡了人力资源结构。同时,薪酬的确定,还能协调国家、集体、个人三者的利益关系。

1.1.4 效益职能

薪酬投入是劳动投入,劳动是经济效益的源泉。薪酬对劳动者来说是收入,是生活资料的来源;对雇主来说,薪酬具有效益职能,因为在正常情况下,一个劳动者所创造的劳动成果总是大于他的薪酬收入,剩余部分就是薪酬经济效益。也正是薪酬的效益职能,社会才有可能扩大再生产,经济才能不断发展,人们的生活水平才会不断提高。

1.1.5 统计与监督职能

薪酬可以反映劳动者向社会提供的劳动量的大小,也可以反映劳动者的消费水平,通过薪酬把劳动量与消费量联系起来,有助于国家从宏观上考虑合理安排消费品供应量与薪酬增长的关系,以及薪酬增长与劳动生产率增长、国内生产总值增长的比例关系。

1.1.6 对企业发展战略的支持和导向职能

一个好的并具有导向性的薪酬制度应当与企业发展战略相适应,并且支持着企业战略的实现。毕竟,薪酬制度有力地传达了这样的信息:在组织中什么东西是最重要的。薪酬制度越是支持公司战略的关键因素,员工们就越能够更好地理解和评价公司的战略。

1.2 薪酬体系的基本模式

薪酬结构主要是指企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬(主要指基本工资)和浮动部分薪酬(主要指奖金和绩效薪酬)所占的比例。供企业选择的薪酬结构策略有:

高弹性薪酬模式。这是一种激励性很强的薪酬模式,绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分,基本薪酬处于非常次要的地位,所占的比例非常低(甚至为

零)。即薪酬中固定部分比例比较低,而浮动部分比例比较高。这种薪酬模式,员工能获得多少薪酬完全依赖于工作绩效的好坏。

高稳定薪酬模式。这是一种稳定性很强的薪酬模式,基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分,绩效薪酬处于非常次要的地位,所占的比例非常低(甚至为零)。即薪酬中固定部分比例比较高,而浮动部分比例比较低。这种薪酬模式,员工的收入非常稳定,几乎不用努力就能获得全额的薪酬。

调和型薪酬模式。这是一种既有激励性又有稳定性的薪酬模式,绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例。当两者比例不断调和变化时,这种薪酬模式可以演变为以激励为主的模式,也可以演变为以稳定为主的薪酬模式。三种薪酬模式的比较见表 1—1。

表 1—1 三种薪酬模式的比较

模 式 内 容 项 目	高弹性薪酬模式	调和型 薪酬模式	高稳定薪酬模式
特点	绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分,基本薪酬等处于非常次要的地位,所占比例非常低(甚至为零)	绩效薪酬和基本薪酬各占一定比例	绩效薪酬等处于非常次要的地位,所占比例非常低(甚至为零)
优点	对员工的激励性很强,员工的薪酬完全依赖于员工绩效的好坏	对员工既有激励性又有安全感	员工收入波动很小,员工安全感很强
缺点	员工收入波动很大,员工缺乏安全感及保障	必须制定科学合理的薪酬系统	缺乏激励功能,容易导致员工懒惰

企业在进行薪酬设计时,还可以选择一种叫做混合型的薪酬结构策略。这种策略的特点是针对不同的岗位、不同的人才的特点选择不同的薪酬结构策略。比如,严格要求自己、积极要求上进且喜欢接受挑战的员工,可以采用高弹性的薪酬模式,对于老老实实做事,追求工作和生活稳定的员工可以采用高稳定的薪酬模式。

2.民营企业薪酬管理的现状及误区

近年来,作为我国国民经济一支重要力量的民营企业,在数量上快速增长,