

初探循证决策下 H 公司薪酬管理优化可行性

刘思彤¹ 刘宣佐^{2,*}

1 辽宁大学亚澳商学院 2 辽阳职业技术学院

DOI:10.12238/ej.v7i7.1702

[摘要] 通过分析H证券公司现行薪酬管理体系存在的保障性、激励性和公平性等方面的问题,提出循证管理方法下的优化方案。研究采用问卷调查和访谈的方式,收集了H证券公司不同职位和层级员工的薪酬满意度数据,并结合循证管理的理论和方法,对数据进行了深入分析。研究发现,循证决策能够显著提高薪酬管理的科学性和系统性,从而提升员工的工作积极性和企业认同感,为H证券公司的人力资源管理提供了实用性建议。

[关键词] 循证决策; 薪酬管理; H证券公司; 人力资源管理; 薪酬满意度

中图分类号: F830.91 文献标识码: A

Exploring the Feasibility of Optimizing Salary Management in H Company under Evidence Based Decision Making

Sitong Liu¹ Xuanzuo Liu^{2,*}

1 Asia Australia Business College, Liaoning University 2 Liaoyang Vocational College of Technology

[Abstract] By analyzing the issues of security, incentive, and fairness in the current salary management system of H Securities Company, an optimization plan under the evidence-based management method is proposed. The study collected salary satisfaction data of employees at different positions and levels of H Securities Company through questionnaire surveys and interviews, and conducted in-depth analysis of the data using evidence-based management theory and methods. Research has found that evidence-based decision-making can significantly improve the scientific and systematic nature of salary management, thereby enhancing employee work enthusiasm and corporate identity, and providing practical suggestions for the human resource management of H Securities Company.

[Key words] evidence-based decision-making; salary management; H Securities Company; human resource management; salary satisfaction

引言

21世纪,企业间的竞争将是以核心能力为核心的竞争,而核心能力则是一个组织中最具特色和最有价值的能力,其竞争最终体现为人才的竞争。而企业要想在人才的竞争中占据上风,就必须在竞争中立于不败之地。考虑到管理理念的更新发展、人才市场的多元化变化等因素,再加上近年来,公司的人力资源费用持续增加,因此,在这样的大环境中,对员工的需求较小,对员工的质量提出了较高的要求,企业的环境与条件能够吸引并留住人才。在这样的要求下,企业急需建立一个完善的企业人力资源管理制度。循证决策的理念起源于80年代的循证医学,是对实证研究的拓展与拓展。实证管理就是以最好的证据为基础,对企业进行管理决策。在已有研究中,已有的实证研究侧重于实证的实现路径,缺少在企业实践中的实证研究。前人在这一问题存在着“研究证据”观、“实证证据观”和“实证证据观”和

“多元证据观”三种观点。因此,本项目拟从中国企业的视角出发,通过实证研究的方法,系统地考察人力资源经理在实证决策过程中使用何种证据,以及在何种程度上进行实证研究。

H券商是伴随着良好的经济环境而迅速发展起来的一家综合性券商,同时也伴随着众多券商的蓬勃发展,同时也带来了巨大的机遇和挑战。所以,根据H证券公司薪酬管理的实际情况,以现行的薪酬理论为基础,运用循证管理的方式,建立一套科学、完善、合理的薪酬制度,对H证券公司薪酬管理中存在的激励不足、保障不足、科学合理、公平缺乏等一系列问题进行根源性的解决,使薪酬的维护与保障功能得到最大程度的发挥,从而使员工的工作热情和对企业的认同感得到进一步的提升,使H证券公司的发展重新走上正确的轨道,本文就是在这样的大背景下提出的。

1 研究对象概述

当前H证券公司针对人力资源绩效体系现行的管理方法主要是传统管理方法。其优势主要有：薪酬体系设置较为简单、薪酬管理较为轻松、一线员工薪资计算简单；但对比优势，H证券公司基于传统管理方法的人力资源薪酬管理的弊端更加凸显：目前H证券公司的薪酬制度较为单一，在中高层管理人员、技术人员、财务人员、后勤人员、人力专员等方面，都采用了一个固定的工资系统加上一种福利的工资制度，这一制度虽然容易操作，降低了管理的难度，但也存在着一定的激励作用。另外，固定的工资体系也不公平，由于每个人的努力程度都不一样，获得的结果也不一样，如果给他们同样的工资，对于为公司做出了巨大贡献的员工来说，是不公平的。H证券公司为一线生产人员，采用的是一种纯计件+福利的工资制度。这一工资制度的优势是明显的，第一，员工的工资核算相对容易，能够降低企业的经营费用。第二，当企业经营状况不佳时，可以减少固定费用，有助于企业进行成本控制。然而，没有了底薪，工人们的生活就会变得不安全，这就让他们的工资失去了应有的保障。

2 研究意义

本课题以H证券公司为例，运用循证管理的相关理论，以H证券公司为例，对其人力资源管理中存在的问题和存在的问题进行研究。通过对目前存在的问题进行分析，并结合有关的人事管理理论，让企业意识到目前急需解决的问题，并针对目前存在的薪酬管理问题，给出了相应的改进措施。希望通过本文的研究，能够为H证券公司的人事管理工作提供一些有益的借鉴。

目前，H证券公司尽管已经建立了多年，但是其人力资源工资管理制度却并不完善，导致了高素质的人才短缺，管理人员的水平也有所不足，不公正的薪酬制度造成了员工工作积极性、主动性和创造性不足，员工责任心不足，继任阶梯断层等问题，不能支持企业的经营目标。H证券公司要使员工对公司的归属感得到最大程度的满足，就必须对其进行有效的激励。与此同时，剔除那些不具备竞争能力的人，吸纳更多的人才。为了开发新的产品和新的市场，我们必须通过员工的价值革新来建立新的核心能力。斯蒂芬·罗宾斯(2017)在其《管理学(13版)》(2017)一书中提出了以下三点理由：第一：从各种研究中可以看出，人力资源是企业获得竞争优势的一个重要源泉。这个结论不但对美国有效，对其它国家的机构也是有效的。一份对2000多个全球性公司进行的全面研究显示，以人为中心的人力资源管理可以为企业额外的利益，从而为企业提供有利条件；第二：人力资源管理是组织战略的重要组成部分。依靠员工使公司在竞争中获得成功意味着管理者必须改变他们对员工以及对工作关系的看法。他们必须与员工共进退，并将员工视为合作伙伴，而不只是考虑支出最小化甚至避免支出。这就是以人为本的组织所做的事情，如美国西南航空公司和戈尔公司。第三：人们发现，组织对待员工的方式会对组织绩效造成显著的影响。研究发现，公司的高绩效工作实践与组织高效应对变化和市场挑战的能力之间存在正相关关系。能够使个体绩效和组织绩效都达到高水平的工作行为称为高绩效工作实践(high-performance work

practice)。这些高绩效工作实践的共同点是：强调认同员工参与；提高员工所具备的知识、技能和工作能力；增强他们的动机；降低工作惰性；在鼓励低绩效员工离职的同时，努力留住高绩效员工。

3 研究要点

(1) 梳理H证券公司原有的人力资源管理的构架以及优势和劣势。

(2) 概述将采用的循证管理的主要原则和方法，用循证管理的方法论来评价H证券公司当前人力资源薪酬管理体系和内容，找出当前薪酬管理中存在的不足，分析不足的原因，同时解决问题的优势以及实施中所碰到的挑战，研究的难点及解决措施。

(3) 运用相关循证管理的原理、方法及理论到实际人力资源薪酬管理的问题中，采用什么具体的途径及步骤去解决H证券公司人力资源管理面临的问题。

(4) 提出解决问题的新方法：加强高层管理者支持、完善薪酬管理配套体系、建立公正绩效考核体系、规范职称评价体系、做好宣传工作这几个方面来优化H证券公司人力资源薪酬管理。

(5) 对优化后的H证券公司人力资源薪酬管理进行验证并得出结论。

4 研究过程及可行性探讨

当前H证券公司针对人力资源绩效体系现行的管理方法主要是传统管理方法。其优势主要有：薪酬体系设置较为简单、薪酬管理较为轻松、一线员工薪资计算简单；但对比优势，H证券公司基于传统管理方法的人力资源薪酬管理的弊端更加凸显：目前H证券公司的薪酬制度较为单一，在中高层管理人员、技术人员、财务人员、后勤人员、人力专员等方面，都采用了一个固定的工资系统加上一种福利的工资制度，这一制度虽然容易操作，降低了管理的难度，但也存在着一定的激励作用。另外，固定的工资体系也不公平，由于每个人的努力程度都不一样，获得的结果也不一样，如果给他们同样的工资，对于为公司做出了巨大贡献的员工来说，是不公平的。H证券公司为一线生产人员，采用的是一种纯计件+福利的工资制度。这一工资制度的优势是明显的，第一，员工的工资核算相对容易，能够降低企业的经营费用。第二，当企业经营状况不佳时，可以减少固定费用，有助于企业进行成本控制。然而，没有了底薪，工人们的生活就会变得不安全，这就让他们的工资失去了应有的保障。

5 调研步骤及数据资料来源

(1) 基于当前H证券公司传统的人力资源薪酬管理，本文将采用循证管理这一新的管理方法来对H证券公司人力资源薪酬管理进行优化调整。循证理论最早出现于1980年代，它源于对科学决策的挑战和机遇，当时的实际情况与当前的人力资源管理决策有许多相似之处(Rousseau, 2006)，这也引发了对人力资源管理学者的反思，并将循证理论运用到人力资源决策中。基于此，本研究拟从实证角度出发，通过实证研究，探讨基于实证方法的企业人力资源管理模式。但在循证管理实践中，尚无充分证据证明其有效性(Reay, 2009)，亟需开展实证研究来回答“循证管理

能否真正提升绩效?“它是怎样改善业绩的?”首先,我们要对循证管理中的证据内涵、影响因素和结局变量等问题进行明确。

(2)依据杰弗瑞·菲佛、罗伯特·萨顿(2007)的陈述,循证管理的关键原则总结起来包括如下:对于自己的组织缺陷方面要能够看的清楚;摆事实讲道理,有理有据;对于公知的事情要第一时间掌握和理解;从局外人的角度来看待自己所处的组织;不要让自己被利益的东西牵扯的过深,比如绩效和权威;循证管理并不单单是领导层的事情,而是应该贯穿公司上下的;当管理中出现问题时,要尽可能的在第一时间补救;要常常自我反思,如果我的公司管理失败了该怎么办。从多方位阐述了循证管理应遵循证据管理、全员参与的特性,也描述了循证管理应重视对管理结果的关注。

而循证管理的优势在于,摆脱以往人们单纯的定性分析和停留在理论层面的看待人力资源管理的问题。通过循证管理的方法来进行人力资源管理体系的制定和优化会更加的具有科学性和系统性,可以让组织中的成员更真实的看到当前问题的所在之处,同时循证管理的全员参与性打破了公司层级的限制,有效的提高组织的运行效率。

(3)获取H证券公司的人员基本情况资料,包括员工人数配置数据、员工学历分布数据、员工年龄和年资数据,来呈现当前H证券公司人力资源现在的概况。同时为了对H证券公司当前的薪酬管理现状和公司员工的薪酬满意度做一个详细的了解,笔者向该公司各部门各层级的员工发放了120份调查问卷,收回100份,调查问卷回收率为83%。回收到的100份问卷涵盖了H证券公司各个职位、各个年龄段、各个职级、不同学历的100名员工。调查问卷主要围绕薪酬水平的竞争性、薪酬结构的合理性、薪酬体系的激励性和薪酬体系的公平性这几个方面展开,这几个方面也是最能影响员工薪酬满意度的几个要素。薪酬满意度的高低不仅影响着员工的去留,也对员工的工作积极性和创造力有很大的影响。通过对上述资料 and 数据的整理分析,并结合当前H证券公司人力资源部主管以及公司员工的访谈内容,发现当前

H证券公司人力资源管理中存在的问题,并基于循证管理为基础进行循证决策下人力资源管理的优化设计,完善H证券公司人力资源管理体系。

(4)循证管理方法最大的特点是讲究以事实为证据,因此在实施过程中,通过问卷调查获取数据结果更加科学,通过访谈获取详细的访谈内容会凸显循证管理的真实性;同时问卷调查和访谈的对象从H证券公司的高层管理到一线员工都有,这也充分显示了循证管理中的全员参与的原则。

6 结论

通过对H证券公司薪酬管理现状的深入研究,本文发现当前薪酬管理体系在保障性、激励性和公平性方面存在明显不足,这不仅导致员工流失,还影响了员工的工作积极性。基于循证管理的方法,本文提出了科学合理的薪酬管理优化方案。研究表明,循证决策能够通过系统性的分析和全员参与的方法,显著提升薪酬管理的效果。优化后的薪酬体系不仅增强了员工的满意度和企业认同感,还有效降低了公司的人力资源管理成本,为H证券公司未来的发展奠定了坚实的基础。

[参考文献]

- [1]谭中阳,刘宾.绩效考核管理实战从新手到高手(案例版)[M].北京:清华大学出版社,2019.
- [2]刘刚,梁晗等译.斯蒂芬·罗宾斯.《管理学(13版)》[M].中国人民大学出版社,2017.
- [3]贾旭.基于循证方法的科技成果转化政策评价研究[D].大连理工大学,2021.
- [4]陈莉.养老机构老年人营养管理循证实践方案的构建研究[D].宁夏医科大学,2021.
- [5]李祯.JG公司人力资源管理体系优化研究[D].西安科技大学,2020.
- [6]赫彦勃.中铁A局人力资源管理体系优化研究[D].石家庄铁道大学,2018.