

碧桂园集团薪酬管理分析

张吴蝶

南京航空航天大学

DOI:10.12238/ej.v4i3.709

[摘要] 薪酬管理战略是企业总体战略中重要的组成部分,合理有效的薪酬制度对于企业的生存发展具有重要作用。本文对碧桂园集团的薪酬管理现状进行分析,找到其在薪酬管理中存在的一些问题,并提出针对性的建议,为碧桂园集团及其他组织制定薪酬管理战略提供参考。

[关键词] 碧桂园; 薪酬管理; 激励机制

中图分类号: F061.4 **文献标识码:** A

Analysis of Country Garden's Salary Management

Wudie Zhang

Nanjing University of Aeronautics and Astronautics

[Abstract] Salary management strategy is an important part of an enterprise's overall strategy, and a reasonable and effective salary system plays an important role in the survival and development for an enterprise. This article analyzes the current status of Country Garden's salary management, finds some problems in its salary management, and puts forward targeted suggestions to provide a reference for Country Garden and other organizations to formulate salary management strategies.

[Key words] Country Garden; salary management; excitation mechanism

引言

碧桂园控股有限公司,简称碧桂园集团,中国最大的新型城镇化住宅开发商之一^[1]。企业采用集中化和标准化的运营模式,目前业务发展主要包括建筑、酒店、绿化、物业、建筑设计及家居等几大板块,还涉及到现代农业、智能制造和教育等领域。经过多年的发展,企业开发项目遍布1400多个城镇,服务业主450余万人;碧桂园不但已经成为我国最大的房地产开发企业之一,而且顺利跻身于世界五百强企业,并向着高科技综合性企业的方向稳步前进。

1 企业薪酬制度

1.1 薪酬理念

1.1.1 以岗位定薪:以员工所处岗位级别为基础确定基本薪酬区间。

1.1.2 以市场定薪:通过市场调研及横向分析对比确定薪酬基线;以不同岗位的市场价值和整体市场的薪酬水平为基础,兼顾薪酬体系的内部公平性与市

场竞争性。

1.1.3 以绩效定薪:基于员工对公司业绩的所做出的贡献建立差异化的薪酬制度,将员工薪酬与其具体工作表现和工作成果相挂钩。

1.1.4 以能力定薪:同一岗位与级别的员工,能力不同,薪酬也会有差异,通过级档来体现。

1.2 薪酬级别

碧桂园集团根据员工职位不同,将薪酬水平分为高管、管理、专业和行政四个不同的级别,每个级别又分为九个档差相同的薪档。同级别的员工之间根据能力、经验和历史业绩等因素的差异,来确定不同的薪资档位。

1.3 薪酬构成

员工的总薪酬构成包括基本工资、绩效奖金、福利以及津贴。基本工资的主要依据是岗位价值,同时参考员工的学历背景、工作年限、胜任能力等因素综合进行决定。绩效奖金的主要依据是

绩效结果,在考虑员工个人绩效评估的同时,也与公司及其所在部门业绩挂钩。

1.4 激励机制

1.4.1 成就共享激励。成就共享是碧桂园集团在2012年推出的合伙人激励制度。制度的核心在于增强管理层员工的主人翁意识,将管理层利益与股东利益更加密切地结合,同时鼓励各区域的投资拓展团队争取优质项目^[2]。该制度不仅能促进员工个人的发展,也可以提升企业的运营活力,推动企业的高速发展。

该计划是按照特定计算方式将项目获得的净利润分派给职业经理人作为奖金,奖金分派的方式有现金和股权两种,但是只有职业经理人(包括区域的总裁和经理)才有机会获得集团股权,团队其他人员只能获得现金奖励。此外,区域总裁可获得奖金总额的30%至70%,其余员工的奖金份额由总裁决定^[3]。

1.4.2 同心共享激励。为了增强管理层员工的自主经营意识,使管理层员工

更愿意发自内心地为公司服务,集团于2014年提出并实施了同心共享制度。该制度主要是让管理层员工与集团共同组成一个投资公司,在区域公司的每一个房地产项目中持一定股份,也是为了鼓励管理层员工与集团公司按一定比例来进行合伙经营,共同进行投资和管理活动。

区域公司以各项目为单位划分为单个项目公司,项目公司股份组成规定:集团占股大于等于85%,参股的管理层员工占股小于等于15%。具有参股资格的管理层员工包括三类:第一类是集团总裁、董事、副总裁、助理总裁、中心负责人(含中心副总经理)等人员;第二类是区域总裁、区域投资负责人、区域营销负责人及项目管理团队等人员;第三类为集团、区域中心负责人和区域总裁批准参与投资的其他员工^[4]。

1.5薪酬管理要求——密薪制

根据公平理论研究结果,80%的人都觉得自己付出的多、得到的少,集团认为薪酬的公开意味着更高的成本付出和更低的员工满意度,因此企业实行密薪制,即任何关于薪资的数据都要求严格保密。此外,集团还认为薪酬保密也是员工职业化的重要表现之一。在密薪制的基础上,员工在任何场合讨论个人或他人薪资,都是违反公司纪律的表现,公司将视其情节,予以处理。若员工对薪酬福利有任何疑问或不解,不应私下讨论、猜疑,应及时、坦诚地向上司或所在人力资源部提出,以在部门内建立良好、畅通的沟通渠道。

2 存在问题及建议

2.1存在问题

2.1.1薪酬制度没有透明化。“按劳取酬、同工同酬”的分别配观念对我国影响深远,人们不仅会把薪酬作为自己为企业劳动所得的报酬,而且也会自然而然地将其作为企业对自己工作效果的评价依据^[5]。另外,由于中国人天生具有喜欢打听别人隐私的习惯,在注重个人

隐私的西方国家适用的密薪制在我国却并不适用。因此,保密的薪酬制度使薪酬不仅没有真正起到薪酬保密的效果,反而使得薪酬制度的激励作用大大减弱,未知的薪酬数据也会使员工对于企业薪酬制度的公平性和公正性产生怀疑。

2.1.2将薪酬视为公司的纯成本支出,对于员工的重视度不够。碧桂园集团过于注重公司的快速发展,致力于提高企业的服务质量和营业能力,从而忽略了自身员工的需求。公司对外部建造、设备方面投资热情很高,但是对内部员工薪酬水平提高却并不十分关心;此外,公司只是单纯将员工的投入视为成本支出的费用,而不是对资本的投资,没有充分考虑到员工能够给企业带来的价值。

2.1.3基层员工薪酬与福利管理薄弱。近年来,我们经常可以在各种报道中见到碧桂园企业拖欠农民工工资的案例。作为一个有责任有担当有知名度的大型企业,不能一味注重于提高自身的利润水平,而忽视对农民工以及其他基层员工权益的保障,这样对于企业形象也会产生很大的负面影响。

2.1.4薪酬管理过程缺乏沟通。企业的内部沟通机制还不算完善,又受到密薪制的影响,导致很大一部分员工对自己和他人的工资存有疑心,这样会引起员工之间的相互猜忌和矛盾,导致企业内部不良竞争、消极怠工等问题;不但没有很好地发挥薪酬的激励作用,反而会对于员工的工作积极性产生不好的影响。

2.1.5忽视薪酬体系中的精神激励作用。企业秉持“金钱至上”的理论,对员工精神方面的建设进行选择性的忽视,不仅让员工的人格得不到充分的尊重,也让企业一部分优秀的人才难以得到重视和发展,对企业来说也是一种重大的损失。

2.2提出建议

2.2.1薪酬管理制度应该透明化、公开化、公正化,并且需要建立更加完善的

薪酬管理体系来对其公平性、合理性提供保障。

2.2.2应对于员工的薪酬管理和薪酬水平的提高给予充分的重视,了解员工自身的需求,为他们提供多元化和个性化的薪酬形式。

2.2.3应重视底层员工的薪酬管理,维护农民工的权益,树立良好的企业形象。

2.2.4应建立“以人为本”薪酬体系,与员工进行充分的交流和沟通,了解他们的需求并及时获取他们的反馈,用以更好的完善企业的薪酬体系。

2.2.5应充分重视薪酬激励的重要作用,对于激励的形式和内容进行充分的考虑,使其最大限度地发挥应有的作用。

3 结语

综上所述,经过多年的发展,碧桂园集团制定了具有一定竞争性的薪酬管理战略,建立了比较合理完备的薪酬管理体系,但是其薪酬管理制度仍然存在一定的问题。对于企业而言,必须建立适合自己发展薪酬管理制度,这样才能留住人才,保证在竞争日益激烈的当今社会获得优势。

[参考文献]

[1]张梦泽.碧桂园的战略性人力资源管理策略研究[J].现代商业,2019(2):76.

[2]任宇星.碧桂园价值双享激励计划案例研究[D].青岛理工大学,2018.

[3]蒋娉婷.碧桂园“成就共享”激励机制对企业财务绩效的影响研究[D].广州大学,2019.

[4]许福勋.碧桂园价值双享股权激励制度实施效果研究[D].中南财经政法大学,2020.

[5]杨晓宁.XX餐厅薪酬体系再设计[D].山东大学,2012.

作者简介:

张吴蝶(2000—),女,汉族,安徽省宣城市人,本科在读,工商管理专业。