

谈谈企业薪酬定位高低的区别及优缺点

首先：谈谈为什么说相对高薪的企业，其实总体的人力成本并不比那些相对底薪的企业高？

谈及企业的总体人力成本，大多数人首先都会想到工资、奖金、社保等显性的人力成本，但往往忽略了招聘成本、人员置换成本、学习培训成本，以及由于人员素质不佳导致的低劳动生产率所导致的“高成本率”。这就像是购买汽车，除了裸车总价款和保险、上牌费用等拥有成本之外，还有最重要的、长期性的维护保养费用、汽油费、停车费等使用成本。但多数企业往往只关注人力的“拥有成本”（即薪酬水平），而忽略了人力的“使用成本”（即招聘成本、人员置换、学习培训成本，也包括为了使某员工达到岗位的基本任职要求所应当支付的误操作、低效率的代价以及相关的学习培训投入）。

举个例子，企业花费 2000 元招聘一个“便宜”的销售代表，但要支付其他的成本才能让这个销售代表达到合格或优秀的水平，分摊下来其总体成本可能高于花费 4000 元招聘一个“昂贵”的销售代表所支付的成本。学习和成长需要付出代价，要么这种代价是以较高的薪酬成本去体现，要么是以额外的学习培训费或者以降低劳动生产率、误操作为代价，总而言之，不管任何企业，其总体人力成本都要遵守类似“能量守恒定律”的某种规则——成本不会凭空消失或产生，而是会转化为另外一种形式。

因此，如果企业能够对人力成本进行全口径统计，就会发现看起来较低的人力成本其实并不低；而那些行业领先的跨国公司，虽然人员工资很高，但实际上人力成本率并不高，甚至比许多本土同行更低。但是这些行业领先的跨国公司并不完全依靠高薪来吸引人才，他们最值得本土企业学习的地方，是他们极度重视人才的培育，通过一整套强大的人才培养机制，系统、全面的对新员工进行学习培训，让刚毕业的大学生在一年甚至是更短的时间内成长为优秀的人才，同时又提供高于同业平均水平的薪酬，这种高投入高产出的人才战略，对其市场地位的巩固和提升起到了至关重要的作用。

本文的立意是为了澄清被误读的人力成本而非鼓吹高薪的作用，同时，也希望引起本土企业的重视，这才是众合众行想要表达的观点。

其次：谈谈高薪定位有哪些优点和不足？

企业采取高薪定位策略，主要有两个优点，首先是相对能吸引到更多优秀人才，其次是员工的稳定性会比较高，但高薪定位策略同样也有明显的缺点；首先是企业的薪酬成本较高，当企业的经营业绩下滑时，必然会首先采取裁员或减薪的方式来控制成本，但裁员或减薪很可能事与愿违——想淘汰掉的员工留了下来，而想要挽留的员工却离职；其次，由于是高薪定位，这部分成本必然要体现到企业的产品价格上，这会影响到企业的市场份额。所以，留心观察的话会发现，平均薪酬处在行业的领先水平的企业，如果不是垄断行业，那么这家企业的产品基本上都是行业内的高档品牌，因为高档品牌往往能够有更多的溢价，能够化解那部分高出的薪酬成本。

除了极少数行业绝对领先的企业可以承担全员高薪定位，绝大多数企业都无法采取这一策略，但这并不意味着给否定高薪策略找理由，而是采取更加科学的混合型薪酬策略：对于核心岗位采取高薪定位，对于非核心岗位采取中等或中等偏上的薪酬定位，对替代性

强的岗位，采取中等偏低的薪酬定位。这样更加科学，也更加经济。

薪酬水平只是影响企业的人才吸引力的必要条件而不是充分条件，要想提高员工的平均素质和技能，吸引更多优秀人才加盟，仅有高薪酬定位远远不够。

再次：谈谈低薪酬定位有哪些优点和不足。

企业采取低薪酬定位策略，惟一的优点就是其人力成本较低，相对的人力成本更为柔性。不过，低薪酬定位策略已经不适应当前的主流趋势，因为当前中国经济正在转型，依靠低劳动力成本获得成本优势的发展模式已经走到尽头。

低薪酬定位有很多不足之处，首先是很难吸引到优秀人才；第二，由于薪酬较低，员工对企业的忠诚度和满意度也很低，生产的产品、提供的服务质量也不可能很高；第三，不利于提升企业的总体竞争力。

此外，如果要以全口径统计人力成本的话，采取低薪酬成本策略的企业，实际上发生的总体人力成本并不低，所以，即便是企业想采取低薪酬定位策略，也不能在全序列都偏低的策略，而是根据职位序列和岗位的重要性，有针对性的设置，采取混合策略。

最后：说说为什么说中国当下平均工资上涨对企业来说是利好消息？

无论是中国制造还是中国创造，都离不开优秀的劳动力与核心人才，可以说人才是企业发展的根本。从历史的发展规律看，当前的中国企业界，类似于 90 年代的韩国和 70 年代的日本，都经历过劳动力平均工资从低到高这一发展过程。而现在的中国，恰好处于从低劳动力平均工资向高劳动力平均工资转变的阶段，劳动力密集型产业也已经开始向中西部落后地区，以及向越南、菲律宾等欠发达国家转移。

无论企业是否愿意，都必须面对劳动力成本不断上升、优秀产业工人稀缺的现实，这对企业而言，与其说是一种挑战不如说是一次机会——被迫向技术含量更高的产业转型的机会。我们都知道，外贸型、代工型企业极易受到汇率和国际经济形势的影响，从来没有哪一个国家可以依靠贸易行业或加工行业实现强国，只有依靠精密制造、高科技行业才能实现富国强工的国际地位，因此，中国当下劳动力平均工资上涨，实际上也是逼迫企业不得不脱离过往的发展模式，从而转向产业升级，向高附加值、高技术含量的产业迈进。

任何一次大的社会变革，其驱动力往往不是来自内生因素，而是来自外生因素；中国企业的产业升级，既然无法依靠企业家的自省来实现，就只能依靠劳动力平均工资的上涨来实现。