

疫情冲击下互联网企业薪酬弹性适应调整策略研究

赵文慧¹, 吕蕾莉¹, 窦学诚²

¹甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

²甘肃农业大学财经学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2023年1月16日; 录用日期: 2023年4月5日; 发布日期: 2023年4月13日

摘要

自2020年1月下旬疫情发生后, 为阻断疫情传播, 诸多行业近乎停摆, 互联网企业也面临着严峻考验。此次突发卫生公共事件对互联网企业造成了极大的负面影响, 诸多互联网企业为应对疫情冲击, 选择对薪酬进行调整, 为提高互联网企业的应对能力与薪酬调整效果, 本文以某市互联网行业调查结果为例, 依托与WS公司实际情况进行实证分析, 分析疫情对于互联网企业所造成的影响, 最后从加强绩效考核与薪酬的联系、提高薪酬差异性、以市场为核心等角度, 提出疫情下互联网企业薪酬弹性调整策略, 以此为相关人员提供管理实践经验。

关键词

疫情, 互联网企业, 薪酬弹性, 调整策略

Study on Compensation Elasticity Adaptation Adjustment Strategy of Internet Enterprises under the Impact of Epidemic

Wenhui Zhao¹, Leili Lyu¹, Xuecheng Dou²

¹College of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

²College of Finance and Economics, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: Jan. 16th, 2023; accepted: Apr. 5th, 2023; published: Apr. 13th, 2023

Abstract

Since the outbreak of the epidemic in late January 2020, in order to stop the spread of the epi-

dem, many industries have been nearly shut down, and Internet enterprises are also facing a severe test. This public health emergency has had a great negative impact on Internet enterprises. In order to cope with the impact of the epidemic, many Internet enterprises choose to adjust their salaries. In order to improve the coping ability of Internet enterprises and the effect of salary adjustment, this paper takes the survey results of the Internet industry in a city as an example, relies on the actual situation of WS Company for empirical analysis, analyzes the impact of the epidemic on Internet enterprises, and finally proposes the strategy of flexible salary adjustment for internet enterprises under the epidemic from the perspectives of strengthening the link between performance appraisal and salary, increasing salary differentiation, and focusing on the market, providing management practice experience for relevant personnel.

Keywords

Epidemic, Internet Enterprises, Pay Flexibility, Adjustment Strategy

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

根据 2021 年 8 月 10 日人民日报所发布的数据, 2020 年我国数字经济规模接近 5.4 万亿美元, 居全球第二位, 由此可见数字经济中的互联网企业已经成为经济的高质量发展引擎, 具有极为广阔的发展前景, 此次防御突发卫生事件中, 互联网企业表现出了极为惊人的服务能力以及凝聚力, 疫情中为民众提供线上的物资供应, 为政府等有关部门提供技术方面的帮助, 比如“健康码”“行程码”等, 由此可见, 互联网企业已经成为疫情防控的主力军。但诸多互联网企业受疫情冲击, 出现了短期内成本上升与业务下滑的双重困境, 长期来看互联网企业的发展还将处于上升趋势, 为渡过此次难关, 诸多管理者选择调整薪酬来进一步降低经营成本。

2. 疫情对于互联网企业造成的影响

为探究疫情对互联网企业造成的负面影响, 本文以文献[1]中对上海市的互联网行业调查内容为例进行分析。上海市市社会科学院信息研究所通过对互联网行业的调查, 侧面说明了疫情对于互联网企业造成的负面影响。本次调查范围内共计 117 家互联网企业, 涵盖电子商务、企业生活服务、仓储物流、金融以及医疗教育等领域。

根据该市社会科学院信息研究所的调查信息显示, 2019 年营业收入超过 10,000 万元的企业数量占比为 47%, 营收为 1000 万~10,000 万元的企业数量占比为 27%, 营收为 50 万~1000 万元的企业数量占比为 15%, 营收在 50 万元以下的企业数量为 11%。疫情期间, 该市范围内九成互联网企业表示营业收入与利润与 2019 年相比大幅度减少, 减少比例高达 49%。仅有少部分企业表示在疫情期间营业额有一定程度增加, 此部分企业类别为电商平台、仓储物流等。对受冲击企业规模进行分析后发现, 其中中小型互联网面临着短期造血能力与调整能力较弱, 受到冲击极为严重。虽然医药健康等企业的移动端在短期内大量上升, 但受成本以及物流等其他环节的限制, 短期营收仍然处于下降状态。疫情期间, 造成营业收入下降的原因可概括为下述几个方面。① 受防控措施影响, 企业停摆。② 客户需求显著下降。③ 延期复工造成的劳动力不足。④ 防控措施导致物流堵塞, 运输困难。⑤ 原材料与产品供应被切断。⑥ 外贸相关业务彻底停止。⑦ 跨地区出差难度较大, 造成诸多业务停摆。从成本方面分析, 短期内的疫情防控使得

互联网企业面临着较大的成本上升压力，以某生鲜电商为例，虽然疫情期间订单量增长量为四到五倍，客单价上升 80%左右，但受生鲜价格上涨因素、采购因素、人员因素影响，企业利润不增反降。从成本结构的分析，员工成本、房租成本以及管理支出是各个互联网企业面临的成本风险。此外，部分企业在市场维护方面的支出存在较大增长，订单违约成本迅速上升，使得在仓储以及供应链维护方面支出较大成本。

2022 年第一季度中，超过八成的企业表示，企业只能够接受延期开工 30 天，且需要动态调整年度营业计划，仅有少部分企业表示疫情将会对企业业务产生积极方向的影响。多数受访企业认为，复工复产后会面临较多挑战，其中包括客户流失、员工流失以及市场萎缩等。为缓解疫情对企业经营造成的压力，选择灵活调整薪酬是最佳方法，而调整薪酬的基础便是明确当前背景下薪酬体系中所存在的问题[1]。

3. 疫情冲击下互联网企业薪酬体系中存在的问题

基于上述分析，可发现疫情冲击下，国内经济处于停滞状态，互联网企业也不例外。多数互联网企业的业务开展受到阻碍，盈利受到影响，面临着较大经营压力。在无法改变外界环境因素对企业经营产生影响的情况下，缓解经营压力的最佳手段便是从企业内部入手，采取有针对性措施降低经营成本。对于互联网企业而言，人工成本是主要成本，因此，调整企业内部薪酬体系，调整的前提便是明确当前企业薪酬体系中所存在的问题，下文便依托于某互联网企业，分析其薪酬体系中所存在的问题。

3.1. 企业概况

WS 公司 2003 年于某市信息港成立，注册资金为 2000 万元，办公场所有 600 平方米，是支付宝渠道商之一。且在九年发展中陆续承接了地方市政府、区政府等机关单位的电商推广服务，深受各级好评，得到了当地政府的极大关注与支持。

受当地疫情因素影响，2019~2022 年第二季度，WS 公司所承受的经营压力较大，经营成本较高，员工成本成为企业的最大成本支出。为缓解经营压力，管理人员决定对薪酬体系进行调整，该企业薪酬构成情况具体如下。

WS 公司的薪酬体系是由岗位职级所决定的，当前 WS 公司的岗位职级包括决策、管理以及执行三个层次。岗位类型有研发、运营、营销三种。管理层包括不同部门的经理、工程师以及总监，执行层有专员，技术人员以及助理等，决策层的薪酬制度为年薪制。

上述岗位职级下，WS 公司的薪酬内容包括工资、津贴、福利、工勤工资等。基本工资方面，基础岗位的员工按照该市最低基本工资的 0.8 进行确定，主管与经理按照基本工资的 1 倍进行确定，高层管理者按照基本工资的 2 倍进行确定。津贴方面包括工龄补贴、保密补贴、电话补贴以及交通补贴、餐费补贴，其中工龄补贴每年会为员工提高 100 元，不同职级的电话补贴、交通补贴以及餐费补贴的分级标准为 100 元、100 元、300 元，具体基数由实际情况决定。工勤工资为 100 元。绩效工资则是按照员工贡献与工作成果进行分配，具有较大弹性。但不同岗位的员工分级标准不明显，绩效差距较小，均是由总工资基础的 30%进行计算。岗位薪酬则是按照个人能力确定职级水准，再由职级水准确定岗位薪酬，学员为 300 元，助理为 500 元，初级为 900 元，中级为 1200 元，高级为 2100 元。

3.2. 绩效考核与薪酬体系脱钩

WS 公司在绩效发放中为按照基数工资的 30%全额发放。此种情况下绩效便失去了激励性，员工不愿意承担更多义务，此种情况在疫情影响下会逐渐加重，使得内部员工缺乏工作动力与积极性。从薪酬结构整体来看，稳定性较高，这便会造成员工工作积极性锐减，降低工作热情，阻碍 WS 公司在疫情之下的市场进行发展。

3.3. 薪酬激励缺乏差异性

从整体薪酬结构分析, WS 公司的薪酬结构缺乏一定差异性以及层次性, 虽然不同员工的基本工资存在差异, 但差异不大, 且绩效方面的激励是相同的, 难以体现出薪酬体系的差异性与激励性。此种薪酬结构会在一定程度上增加员工成本, 增大 WS 公司疫情背景下的经营压力。

3.4. 岗位薪酬缺乏竞争力

从薪酬体系中的岗位薪酬可看出, 不同职级技术人员的岗位薪酬虽然存在差距, 但差别较小, 此种划分标准在市场中的竞争力较小, 难以保证技术岗位工作人员的忠诚度, 薪酬吸引力较差, 这便会影响到疫情期间互联网企业的经营发展[2]。

4. 疫情冲击下互联网企业对薪酬进行弹性调整的策略

基于上文对 WS 公司薪酬体系现状的分析, 下文结合疫情对互联网企业所造成的影响, 提出三项对薪酬进行弹性调整的策略, 以此缓解企业在疫情期间的经营压力。

4.1. 加强绩效考核与薪酬体系的联系

疫情冲击下, 若绩效考核与薪酬体系挂钩性较弱, 不仅会增加企业的员工成本, 还难以达到激励员工的目的。为加强两者的联系, 具体而言应当从下述几个方面入手。

一是合理调整薪酬体系权重。为缓解疫情冲击下企业的经营压力, 管理人员需要对薪酬体系的权重进行分配, 提高对实际业绩在薪酬中的占比, 如此一来不仅能提高员工对于企业的好感度以及认同感, 还能最大限度缩减疫情冲击下, 企业业务停摆的员工工资支出。对于管理岗位等实际业绩难以直接量化的岗位, 则需要从态度、能力、团队业绩等多个方面进行综合考量, 再根据具体权重确定薪酬。管理人员在确定权重时, 应当优先考虑到职级, 不同职级的权重应当存在差异。比如业绩方面, 基层员工权重可设置为 70%, 中层管理人员的权重可设置为 60%, 高层管理人员的权重可设置为 60%, 并按具体权重计算实际绩效, 如此便可在节省成本的同时提高员工的满意度。

二是合理确定绩效。根据 OKR 理论, 绩效确定首先需要明确企业当前的战略目标。疫情冲击下, 企业的战略目标应当尽可能保守, 以求稳为最终目的, 并实现提质增效, 优化人力成本。在此基础上对不同部门的人工成本进行核定。此外, 企业可利用此机会培养一批高素质专业化的应届生, 以此实现以最小的人工成本为企业培养最为合适的人才。企业在根据当年实际情况制定战略目标后, 便需要以研讨会的形式召集各个部门的负责人, 对战略目标进行分解。可以以季度为周期对绩效进行动态调整。分解目标中, 需要确定季度重点工作, 并将职责分解落实, 最后由部门向下传达至基层管理人员。围绕上述标准, 为增加绩效与薪酬的连接性, 应当制定如下规则。月度绩效工资为绩效基数的 $6% \times$ 上个季度的绩效考核分数进行计算, 通过绩效考核分数强制将绩效与员工平时的实际工作进行挂钩。若因疫情影响, 企业停摆, 便意味着不存在绩效, 可最大限度降低员工支出成本。

三是灵活调整绩效。提高绩效的灵活性指的是股权激励计划, 管理人员可利用将此计划与绩效进行挂钩, 增加员工的可变绩效, 如此一来便可有效增强薪酬体系的主动性。通过股权激励与绩效挂钩的方式能够为员工形成长期激励, 可进一步激发员工的工作动力以及积极性, 最大限度提高员工对于企业的归属感[3]。

4.2. 突出薪酬激励的差异性与层次性

为提高薪酬体系的灵活性, 应当从增加薪酬体系的层次性以及差异性入手。为应对疫情冲击下的经营压力, 管理人员应当进一步完善企业内部的职级评价机制, 将职级薪酬与评价保持一致, 尽可能提高

薪酬体系的公平性。可将企业内部岗位划分为五类，管理人员、技术研发人员、营销人员、运营人员以及行政事务人员。以此为基础，管理人员可采用要素计点法确定岗位分值，按照分值排序确定岗位薪酬。首先，应当确定不同岗位的评价要素，设定评价指标，并将其量化。对权重的计算应当取决于该因素对于企业的重要性，可采用德尔菲法进行量化。管理人员可按照责任因素、知识技能、岗位性质以及工作环境作为方向确定要素。其次，在企业内部建立价值评估小组，统一战略目标，并由组内成员建立岗位价值的具体评估模型，对不同岗位价值进行评价。最后经过打分后，进行汇总统计，得出不同岗位的平均得分。WS 公司经过上述打分后，总经理分值为 891 分，副总经理分值为 861 分，总监级为 749 分，系统架构师为 640 分，部门经理为 587 分，区域经理为 586 分，高级工程师为 494 分，高级运营人员为 471 分，基层管理人员为 420 分，剩余不同岗位的基础人员分值在 221~401 分不等。按照上述岗位重要性，将岗位等级分为五个等级。一级为总经理与副总经理，二级为企业内的系统架构师与总监级，三级为中层管理人员与高级工程师，四级为基层管理人员，五级为基础客户经理与技术人员、客服人员等。将岗位归类后再根据不同岗位设定层级系数，按照层级系数确定岗位薪酬。一级系数为 4.03，二级系数为 3.39，三级系数为 2.65，四级系数为 1.82，五级系数为 1.13。此外，管理人员还可根据疫情下企业的实际情况，为各个层级岗位额外设置不同的系数，进一步提高薪酬的灵活性[4]。

4.3. 以市场为核心提升岗位薪酬

针对 WS 公司中岗位薪酬缺乏竞争力的问题，管理人员应当结合疫情下市场的实际情况，以市场为导向，提升关键岗位薪酬。

首先管理人员应当对疫情下市场中同行业关键岗位薪酬进行调查，管理人员可通过第三方权威薪酬咨询公司，对关键岗位薪酬水准进行调查。WS 公司对标本地区同行业企业进行了调查，发现部门经理的高位值为 20,000 元，中位值 15,000 元，低位值为 8000 元，平均值为 12,000 元，系统架构师的高位值为 20,000 元，中位值为 15,000 元，低位值为 10,000 元，平均值为 14,000 元。高级工程师的高位值 15,000 元，中位值为 10,000 元，低位值为 7000 元，平均值为 9000 元，运营人员薪酬的高位值为 15,000 元，中位值为 8000 元，低位值为 4500 元，平均值为 8000 元，区域经理高位值为 8000 元，中位值为 8000 元，低位值为 4500 元，平均值为 8000 元。WS 公司上述五个岗位的薪酬待遇分别为 12,000 元，11,000 元以及 7000 元，5000 元，5000 元。通过对比可知，该地区内 WS 公司关键岗位的薪酬标准在市场中不具有竞争力，为提升竞争力。WS 公司可对营销类岗位的薪酬标准实行跟随战略，贴近岗位的平均值，对于辅助类岗位实行滞后性战略，贴近岗位的低位值，对于关键性的技术岗位、管理岗位实行领先战略，贴近岗位的高位值，以此在节省员工成本的同时，提高岗位薪酬在市场中的竞争力[5]。

Table 1. Statistical results

表 1. 统计结果

因素	均值	标准差	F 值	显著性 Sig
前景信心	4.41	0.54	1.42	0.62
企业福利	4.21	0.56	1.28	1.66
业绩名望	4.12	0.58	1.09	0.63
职务授权	4.11	0.61	1.31	1.08
年终分红	4.01	0.59	0.94	0.97
工作环境	4.05	0.64	0.73	1.17

4.4. 指向性调整激励因素

为提高激励制度的有效性,对 WS 公司内就是九十五名员工进行了调查,分别对前景信心、企业福利、业绩名望、职务授权以及年终分红、工作环境这三项进行打分,满分 10 分,并利用统计学中的方差与显著性 Sig (表示相关性)、F 值(方差分析值,代表数据的真实程度)分析不同激励因素的重要性,具体统计结果如表 1。从表中数据可得知,六项因素中,工作环境、企业福利与职务授权的显著性 Sig 值较高,年终分红次之,由此可见上述三项因素是员工较为在意的,因此可对上述三项因素作为激励,进行指向性调整,激发员工的积极性。

5. 结论

综上所述,为缓解疫情冲击下互联网企业的运营压力,灵活调整薪酬体系降低成本是极为必要的。本文依托于某互联网企业,分析了该企业当前薪酬体系中存在的问题,并提出了三种调整策略,相关人员可从此入手,对薪酬进行灵活调整,缓解疫情冲击下的经营压力。

参考文献

- [1] 顾洁,黄丽华,王振.新冠肺炎疫情对上海互联网行业的影响与政策分析[J].上海经济,2020(2):5-20.
- [2] 陈楷龙.国有 IT 企业薪酬管理变革探究——以 A 公司为例[J].商讯,2021(16):5-7.
- [3] 苏媛.互联网企业员工薪酬管理标准化与流程设计研究[J].山西农经,2021(2):170-171.
- [4] 李周羲.互联网企业:一边在贡献,一边在收获[J].产城,2020(2):32-35.
- [5] 徐双平.构建差异化分配新体系探索弹性激励新模式——差异化弹性激励薪酬研究与实践[J].人力资源开发,2019(14):52-53.