

# 企业人力资源薪酬管理中存在的问题及对策

冯雪

陕西延长石油(集团)有限责任公司延安石油化工厂

**【摘要】**人力资源管理关系着企业经营管理效率的提升和持续健康发展,而薪酬管理作为人力资源管理的重要手段,能够有效地吸引并激发人力资源的潜能。但目前我国企业的人力资源薪酬管理存在很多问题,大大制约了企业的发展进程。本文首先介绍了企业人力资源薪酬管理的内容及重要性,列举了企业人力资源薪酬管理过程中存在的问题,在此基础上提出了提高企业人力资源薪酬管理水平的对策措施。

**【关键词】**企业人力资源;薪酬管理;对策措施

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.648

## 前言

随着市场经济的不断发展和社会环境的不断变化,企业之间的竞争也变成了人才和知识的竞争,为了应对日益激烈的竞争局面,企业要从人力资源的薪酬管理方面入手,建立适合企业现实情况的薪酬管理体系和管理机制,提高企业的薪酬管理水平,在使用过程中及时调整并加以控制,以促进企业经济效益的提高和现代企业管理制度的建立。

### 1. 企业人力资源管理薪酬管理的含义

企业薪酬是指企业内部员工通过自身的劳动,切实履行岗位职责,在完成工作任务后获得的劳动报酬。企业薪酬管理是指企业以国家的法律法规为依据,制定并实施企业薪酬管理制度的过程,其中包括员工薪酬的发放、支付标准的建立、薪酬分配的结构调整等<sup>[1]</sup>。薪酬管理具体可以分为四个方面,一是企业薪酬总额的管理,即对企业薪酬总额的控制与调整;二是企业薪酬水平的管理,要处理好企业内各岗位员工的薪酬管理问题,使得企业薪酬水平和市场平均薪酬水平相适应;三是企业薪酬制度的管理,包括薪酬支付的管理和结构的管理,确定好薪酬的计算方式、计算标准,确定好企业各员工的薪酬构成及各薪酬项目的比例;四是企业的日常薪酬管理,即做好企业薪酬的统计和分析、开展员工薪酬满意度调查和定期改进薪酬计划等。

### 2. 企业人力资源薪酬管理的作用

#### 2.1 满足企业的发展需求

随着社会经济的发展和市场竞争的加剧,人力资源管理得到越来越多企业的重视,企业员工对企业的发展和竞争力的影响自然不言而喻。薪酬是激发员工工作热情和积极性的动力,也是维持其生活的保障,对于员工来说有着重要意义,而企业的发展需要员工的参与和支撑,只有员工努力工作,企业才能保持良好的发展态势。

#### 2.2 激发企业员工的工作热情

如何充分发挥企业员工的能动性,提高员工的凝聚力,使其高效率完成工作任务,为企业带来更多的经济效益成了很多企业重视的问题,关乎着企业能否取得良好的发展。企业需要优秀人才提供专业技术和劳动力方面的支持,为企业的发展创造活力和机会,而企业的薪酬管理制度是吸引和留住这些人才的关键<sup>[2]</sup>。一个好的薪酬管理制度能够让员工更好地发挥其知识水平和技术水平,激发其工作热情,让员工在工作中获得价值感,增强员工对企业的归属感。

#### 2.3 强化企业文化

薪酬管理制度不仅对员工的工作态度、工作行为、工作成果等有指导性和约束性作用,也可以为员工带来很多福

利,提高员工生活质量,从而帮助塑造企业文化。如企业为员工提供餐饮和住宿补贴、增加员工商业保险等非现金的方式,从而减少其在生活方面分散的精力,更好地平衡工作和生活。此外,很多企业的文化变革都伴随着薪酬管理制度的变化,甚至以薪酬制度的变化为导向,所以,一个好的薪酬管理制度对企业文化有着积极和重要的影响。

### 3. 企业人力资源薪酬管理存在的问题

#### 3.1 对薪酬管理的重视程度不足

很多企业为了追逐利润的最大化,把主要的精力放在了产品的技术研发、推广、生产、销售、服务等方面,忽视了人力资源方面的管理。部分企业的管理人员认为人力资源管理只涉及招聘员工、考勤管理、工资、社保、入离职手续办理等方面,因此在选拔薪酬管理人员时对所学专业、过往经历等没有明确的要求,这就导致薪酬管理人员缺乏专业知识和实践经验,在进行薪酬管理工作时较为随意,不仅弱化了人力资源管理的职能,也不利于员工对人力资源管理工作配合,甚至为企业的经营管理带来风险。

#### 3.2 薪酬分配方式较为单一

在建立人力资源薪酬体系时,我国很多企业没有完全落实多劳多得、公平公正的分配原则,也没有重视那些关系到企业发展的人才要素,如员工的知识水平、工作技能和管理能力等。在这种现状下,企业的人力资源薪酬体系缺乏完整性,没有企业员工知识、能力等要素的参与,薪酬体系就显得很单一,不能提高员工的积极性<sup>[3]</sup>。另外,我国企业在薪酬管理中存在着平均主义的倾向,尤其是一些国有企业,具体来看,国有企业的平均工资水平高于市场平均工资水平,但国有企业管理层的员工薪资水平不高,与下属员工工资差距小,导致员工对薪资的满意度也不高。这就导致处于企业重要职位的人才流失严重,想分流的人也分不出去,不利于企业吸引和留住人才。

#### 3.3 薪酬管理和绩效管理不够联动

现如今,我国很多企业的薪酬管理不能和企业效益形成有效联动。工资的管理没有和企业的经营状况如工作任务的完成情况、成本的把控、产值和效益的增长情况等密切联系起来,只是体现了管理人员的控制性,员工很难直接感受到市场竞争给企业生产经营带来的压力。在参与市场竞争的过程中,企业如果不能将员工的收入水平与该企业的经济效益挂钩,薪酬只反映员工的工作年限和职称等级,没有反应企业的经济效益方面的变化,就无法提高员工参与企业的经营管理的投入度,更不能充分发挥全体员工的工作积极性,从而阻碍了企业的可持续发展。

### 3.4 薪酬管理制度缺乏公平性和全面性

虽然很多企业都建立起了薪酬管理制度，但很多企业的员工认为企业的薪酬管理制度仍缺乏公平性和合理性，不能反映出自身的价值。很多企业觉得员工的薪资水平和岗位职责对等就可以了，因此出现考核内容不清晰、考核指标不合理、考核结果没有及时反馈等现象，甚至采取暗箱操作的办法，导致企业员工认为企业的薪酬管理只是走过场，自己只能被动地接收，认为自己的付出没有得到相应的回报<sup>[4]</sup>。调查显示，企业高层管理人员对企业薪酬管理的满意度最高，其次是一般的企业管理人员，最后是基层员工，这表明企业现有的薪酬管理制度没有达到很好的效果，不利于调动所有企业员工的生产积极性。与此同时，企业薪酬管理也不够全面，忽视了经济报酬中的非经济报酬部分，不能正确认识到人力资本投入给企业带来的积极影响，如不为员工进行职业素养培训和职业生涯规划培训，导致企业员工信心不足，缺乏明确的发展规划，从而无法产生工作热情。

### 3.5 缺乏科学的薪酬管理理论

从目前我国企业人力资源薪酬管理体系来看，大多数企业在人力资源管理和薪酬管理方面的认知有待提高，缺乏正确的认识，没有树立起科学的人力资源管理及薪酬管理理念，对薪酬的了解不够透彻，在薪酬管理的运用上缺乏系统性和科学性，无法满足员工的需求。很多企业管理人员将员工的薪酬简单理解为基本工资、绩效、奖金及其他形式的福利，认为只要给员工较高的薪资就能满足其对薪资的要求和对公司的认可，从而忽略了对企业员工精神层面的激励。也有一些企业忽视了福利、服务对企业员工的影响，而对生活的满意程度直接影响了员工对企业的满意程度，成为人才的流失不可避免的因素。在这样的错误认知下，企业的薪酬管理乃至经营管理都很难取得较好的成效。

## 4. 企业人力资源薪酬管理的对策措施

### 4.1 树立全新的薪酬管理理念

要想树立全面、科学的薪酬管理理念，发挥好薪酬管理的职能作用，企业的管理者明确管理思想、完善管理手段，让薪酬管理从被动监督到向主动管理方向转变。企业管理者不仅要更新传统的薪酬管理分配理念，建立起以市场为导向，以工作业绩、个人价值、岗位价值为基础的薪酬分配新理念。企业管理者还要充分认识到薪酬管理是企业发展的基础，员工薪酬的内容不仅仅是物质方面，也包括奖金、补贴、福利等，还包括提供给员工的工作环境、培训机会、办公条件、晋升机会等不能用货币的形式发放的精神层面的报酬，给予员工物质和精神方面的双重激励，是企业与社会发展现状相适应，全面落实现代人力资源管理理念，重视各层次员工的实际需求，使其更好地为企业的经营管理服务。

### 4.2 建立合理的考核机制

在企业的人力资源薪酬管理中，为了构建合理的薪酬管理制度，并使其在企业得到行之有效的实现，就要从员工绩效考核制度入手，完善和丰富已有的绩效考核体系<sup>[5]</sup>。为了保证薪酬管理制度的系统性、有效性和科学性，应该根据企业的实际情况建立健全薪酬制度，制定公平公正的绩效考核机制，将企业员工的薪酬和绩效紧密联系起来，让其认识到有劳必有得，激励员工努力工作，发挥其主观能动性，获得

合理的薪资收入，从而避免企业因为薪资支付不合理而造成人才的流失，影响企业人力资源管理的可持续发展。

在实际工作中，企业建立绩效考核机制时要注意几个方面。一是企业管理者应根据企业需要根据不同员工的专业水平、工作能力和对企业做出的贡献等因素，制定有针对性的考核制度，同时建立起企业管理层和下属员工之间的信任；二是要实现企业员工的薪酬和绩效考核之间的对等，明确两者之间的区别和联系；三是要根据公平、公开和公正的原则对企业员工的工作情况进行评价，防止考核过程中出现虚假、包庇和违规的现象。

### 4.3 制定公平合理的薪酬管理制度

薪酬管理制度不仅关乎企业员工的切身利益，如绩效和奖励等，还要保证薪酬管理制度的透明性和公正性，从而有效地调动员工的积极性，提升企业的人力资源管理工作水平，最终促进企业的良好发展。比如在员工的晋升渠道方面，企业在进行薪酬评估时，要为员工构建公开透明的薪酬提升渠道，让员工有知晓和选择薪酬渠道的权利，为此，企业应以现有的薪酬体系为参考，建立高弹性的薪酬管理模式，满足员工的个性化需求，保证员工之间的良性竞争。

### 4.4 优化企业的薪酬管理体系

企业的薪酬管理是一个系统化的工程，企业要确定合理的薪酬结构，完善各项薪酬管理制度、薪酬计算标准，不断优化薪酬管理体系，建立健全相关制度，使企业的薪酬管理工作有章可循<sup>[6]</sup>。做好岗位的分析工作是对企业进行薪酬管理的前提，企业需要制定好岗位说明书、细化绩效考核指标、明确员工的工作要求，为薪酬管理体系的建立提供现实根据，杜绝不合理、不公平的现象的发生；做好岗位的评价工作，对岗位的等级进行合理划分，并确定薪酬的相应等级和水平。企业管理者还要定期进行薪酬的调整，创新薪酬管理工作，使薪酬管理体系与企业的战略目标和社会发展现状相适应，助力企业和社会经济的发展。

## 结语

综上所述，人力资源薪酬管理对企业及员工都具有重要意义，企业要想实现经营管理目标，就要通过科学、合理的人力资源薪酬管理制度留住核心员工，充分调动在职员工的工作热情和积极性，提高其工作效率和对企业的忠诚度。因此，企业必须加强人力资源薪酬方面的管理，优化人力资源配置，吸引并留住优秀的人才，进而发挥企业员工的作用，为企业的生存与发展作出应有的贡献。

## 参考文献

- [1] 李兴胜. 国有企业人力资源薪酬管理存在的问题及对策分析[J]. 现代商业, 2020(13): 2.
- [2] 王玉珍. 新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策研究[J]. 全国流通经济, 2021(18): 3.
- [3] 郑鑫. 现代企业人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题及对策研究[J]. 神州, 2021(9): 233-234.
- [4] 诸楠. 企业人力资源薪酬管理中存在的问题及对策思路构建[J]. 商场现代化, 2021(23): 66-68.
- [5] 朱利新. 企业人力资源薪酬管理中存在的问题及应对措施刍议[J]. 营销界, 2021(25): 70-72.
- [6] 金梦瑶. 企业人力资源管理中的薪酬管理创新思考研究[J]. 中国商论, 2020(20): 137-138.