

# 企业人力资源管理中的薪酬管理体系创新

任芳芳

(河北供水有限责任公司 河北 石家庄 050000)

**[摘要]** 社会不断发展以及各个行业竞争日趋激烈的同时,企业也逐渐认识到人才是现代企业经营发展不可或缺的核心要素。企业在发展过程中,必须根据自身发展的实际情况,发挥先进人力资源管理机制的优势,提高企业核心竞争力,推动企业文化建设工作的有序开展。中国倡导的社会主义特色经济发展道路,为企业的经验发展提供了广阔的空间。所以企业在经营发展过程中,必须充分重视挖掘企业内部人才的意义,构建符合企业发展需求的完整组织架构,促进企业综合实力的有效提升,推动企业的发展和壮大。

**[关键词]** 企业;人力资源管理;薪酬管理;体系创新

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.07.111

随着国内社会的高速发展,现代化新技术愈发发达,各个领域都在现代化技术的助力支持下,得到了巨大的发展前景与发展空间。在市场竞争日益激烈背景下,人才是整个企业发展的核心动力,因此,人力资源管理工作是整个企业发展的核心关键,通过薪酬管理可以有效发挥人力资源管理的优势,为此,人力资源部门应当对薪酬管理模式展开适当的优化与调整,以此满足企业长期发展、稳定发展的有效计划,减少不必要的人员流失,为企业长期稳定的发展提供助力。

## 1、薪酬管理体系构建原则

薪酬管理体系应遵循战略性原则、公平性原则、激励性原则和竞争性原则。

1.1 战略性原则。以企业战略目标为出发点和落脚点,要求确定薪酬激励重点,体现薪酬管理差异性,保障企业战略目标实现。

1.2 公平性原则。薪酬管理体系公平性体现在同行业横向对比、企业内部纵向对比,实现相同职位职级薪酬水平相当,提高员工薪酬满意度和忠诚度。

1.3 激励性原则。薪酬管理体系的本质是“付出”与“回报”对等。差异化薪资是最基本、最直接的激励措施,要求企业通过长期、短期薪酬激励和物质、精神激励措施组合达到最佳的激励效果。

1.4 竞争性原则。薪酬管理体系的竞争性不仅体现在企业内部员工之间的竞争导向,还体现在企业外部横向竞争力,以此增强企业对人才的吸引力。

## 2、企业薪酬管理存在的问题

### 2.1 薪酬管理体系有待完善

当前大多数企业在经营管理过程中,企业的薪酬管理工作都是由管理层全权负责,而人力资源管理部门的权限则相对较小。由于企业领导层的主观因素对薪酬管理工作的成效有着决定性影响,导致很多企业在薪酬管理体系制定方面都出现了很大的片面性和局限性问题,制约了薪酬管理工作效果的提升。另外,受到企业员工与管理层认知方面差异的影响,很多企业领导层在传统运营和管理思想的影响下,未能根据员工提出的薪酬需求,转换企业现有薪酬管理理念,不仅导致企业薪酬管理体系出现了不合理的问题,而且严重挫伤了员工的工作热情,对企业的经营发展埋下了隐患。

### 2.2 缺少绩效考核的助力支持

在目前的企业薪酬管理环节,绩效考核没有合理融入薪酬管理工作当中,也是薪酬管理工作当中的不足之处。在具体的企业运营环节,绩效考核不仅关系到人力资源管理工作的考核标准,同样也是评估企业工作人员工作态度与工作效率的重要指标,但基于目前市场管理环境下,绩效考核制度存在过度的借鉴现象,甚至部分企业对相关企业展开照搬,因此薪酬管理模式缺乏与企业的契合度导致与企业管理工作严重脱节,形成对薪酬管理工作的严重制约。

### 2.3 缺乏对薪酬合理的分配

传统企业薪酬分配与管理体系,主要是以企业上层领导和管理层人员为核心,这种薪酬管理和分配体系存在的问题主要集中在以下几方面:首先,企业制定和实施的薪酬管理体系不符合企业发展的要求。管理层在制定薪酬管理制度时,忽略了基层员工针对薪酬分配提出的意见,企业制定和知识的薪酬管理制度,大多都是由汽车领导层审批实施,导致员工与企业管理层之间发生了严重的冲突和矛盾。其次,企业基层员工劳动付出与实际获得的报酬不成正比。经过深入调查发现,很多企业在经营发展的过程中,并不是按照多劳多得的原则和要求制定相应的薪资标准,致使企业薪酬制度缺乏公平性。最后,薪酬分配制度不规范。随着企业在实施薪酬分配制度时,已经采取了按照员工岗位、等级划分薪酬的策略,但是却忽略了不同等级、同岗位员工在个人能力上存在的差异,这种薪酬待遇区别对待问题的出现,也是导致企业内部薪酬分配不公平现象出现的关键因素之一。

## 3、人力资源管理中的薪酬管理体系创新思路

### 3.1 岗位要素评价创新

岗位价值是确定薪资水平的基础,合理确定岗位价值是全面衡量员工付出与回报的重要依据。在建筑施工企业中,由于岗位设置往往包括多方面工作,要求施工企业合理运用分析方法确定岗位职责对于企业战略目标的价值。在评价岗位价值时,可采用多矩阵要素评分法,即将岗位要素评估分为知识技能与应用、解决问题与创新沟通、财务指标责任、工作条件、体力劳动、影响力六个要素。其中,财务指标责任和工作条件为可替换性要素,可根据岗位特点进行替换和选择,其余要素为通用性要素,可根据要素侧重水平进行选择 and 定性、定量描

述。该方法在企业绩效管理中应用广泛，并取得了良好的应用效果。根据该方法，可按“基本、应用、理解、整合、精通”五个等级进行岗位要素划分，以此建立岗位要素评价矩阵，对岗位各要素要求进行判断和划分。在判断各岗位要素得分的基础上，根据岗位要素评价权重系数，最终确定各岗位评估表，作为岗位职级划分依据。经确定岗位要素和权重系数后，按得分情况划定岗位职位职级，确定各职位职级要求和薪资水平，使岗位要求与薪酬水平挂钩。根据该思路，确定职位职级薪酬层级设计方案。

### 3.2 建立多层次、差异化薪酬体系

就国有企业薪酬管理体系的发展而言，要坚持分类分级管理，建立与企业功能性质、经营发展等相适应的差异化薪酬分配体系。对此，比较科学的做法是根据企业的目标任务区别对待。以笔者调研的某集团为例，商业一类企业以市场为导向、效益最大化为目标，商业二类企业以优质高效完成上级党委、政府下达的重大专项任务为主要目标，非经营性类企业则以保障民生、服务社会、提供公共产品和公共服务为主要目标。那么，在薪酬设定时，绩效权重就应有所区分：商业一类企业绩效权重应比商业二类企业高些，非经营性类企业绩效权重则比商业二类企业更低。在进行整体薪酬体系设定时，应考虑经济效益好、劳动生产率高及较好完成战略任务或重大专项任务的企业工资可以相应多增。反之，则少增或不增，真正实现工资总额与经济效益、效率及工作量同向联动、能增能减。而具体到员工个人，也应区别对待，从岗位分析、评估着手。例如，对集团公司高管，除了基本年薪、绩效年薪，还应考虑任期激励收入，侧重考察高管在合同任期内的综合表现；对二级公司负责人薪酬，尤其是表现突出的商业一类、二类的，可额外核定绩效激励，允许效益好、贡献大的二级企业负责人薪酬高于集团企业负责人薪酬，可上不封顶；企业中层及以下员工薪酬结构应为基本薪酬、工资性补贴、绩效工资（含月度绩效、年度绩效），考虑到中层及以下员工多数为三四十岁的青壮年，故在月度绩效工资和年度绩效工资的比例上，月度绩效可适当倾斜，比列在60-70%之间为宜。在工资档次方面，对核心人才、紧缺人才、技术骨干应给予一定倾斜，体现“多劳多得”的差异化薪酬体系。

### 3.3 构建合理的薪资沟通平台

企业在创新薪酬管理制度时，应该通过在薪酬管理制度中设置薪资沟通平台的方式，获取和掌握就业市场与员工的反馈信息，并以此为基础合理的调整和优化企业先行的薪酬体系。企业人力最重要管理部门在日常工作中，必须给予员工足够的尊重，根据员工的日常工作表现、技能和水平，制定科学合理的员工心自在规划，才能在保证员工个人利益不受侵害的前提下，调动员工工作积极性。随着社会的不断发展和进步，企业在人才招聘方面已经失去了以往的主体地位，人才流动呈现出的日趋合理性特点，使得各个领域的专业人才，都可以根据自身的意愿自由的选择岗位和企业。对此，企业人力资源管理部

门也应该及时转变观念，调整和优化人力资源管理策略，才能为企业的经营发展招聘到更多的高素质优秀人才。在薪资沟通方面，不仅要做好在岗员工的落实工作，同时还应通过与求职者的互动交流，了解和掌握求这张的薪资意向，根据企业经营发展的实际情况，制定科学合理的薪资标准，为企业吸纳更多人才。

### 3.4 完善绩效机制以及相关的考核制度

实现薪酬管理工作创新性发展、科学性发展、合理性发展、针对性发展，需要构建完善的奖励机制以及必要的考核措施，结合实际情况通过奖罚措施来激励企业员工的工作积极性以及工作热情，规范员工的日常行为。为实现这一目的，应当确保绩效考核制度建立在公平公正等优质原则上。结合企业内部人员的整体情况，充分考虑到各个岗位员工的自身差异以及岗位特点。具体流程如下：首先，对企业内部的各个岗位价值以及具体的工作内容创新情况展开科学考评，在进行薪酬制定环节，应当考虑到各个岗位工作人员的建议结合实际调研情况，通过与部门负责人的商讨来共同制定薪资标准，对部分特殊性岗位以及技术性岗位，应当予以一定的补助与津贴，使企业内部员工真正感受到企业对其所处工作岗位以及企业员工的重视，并且显著培养员工责任意识以及岗位意识。其次，通过制度考核，可以使各个部门、各个岗位针对性考核个人工作，掌握企业员工的努力程度，实现科学化奖励机制，将员工的个人表现与员工收入挂钩，对各个部门的绩效展开精准计算，然后结合各个岗位人员的表现来展开绩效评定，避免在部门当中出现浑水摸鱼的现象。对于绩效考核环节，应当结合各个岗位的工作情况，由各个部门负责人制定员工绩效考核制度，仅在部门内开展。简单而言，就是员工一旦发现责任性失误，那么就会被列入考核范围，相应的绩效奖金也会分散给其他人员，这样的考核制度，目的在于规范员工的个人行为，避免企业与员工之间出现矛盾，同时也激励了各个部门人员的工作热情。

### 结论

综上所述，新时期企业经营环境出现了诸多变化，需要企业做到与时俱进，积极适应市场经济提出的新要求，科学构建人力资源薪酬管理机制，调动员工对于工作的热情，优化工作质量和效果，为企业发展贡献力量。尽管企业薪酬管理工作存在诸多不足，但企业如果能够结合自身发展实际情况，转变思想观念，正确认识薪酬管理，创新薪酬管理分配方式，健全考核机制和激励制度，就可以达到激励员工工作的目的，最大限度地发挥员工工作价值，促进企业的发展。

### 参考文献

- [1] 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.
- [2] 陈静. 浅谈企业人力资源薪酬管理中构建薪酬激励机制[J]. 经济管理文摘, 2020(16): 97-98.
- [3] 雍铎远. 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[J]. 中国集体经济, 2020(22): 124-125.