

薪酬管理在企业人力资源管理中的应用策略探讨

刘辉

(山东省青岛市胶州市九龙街道办事处, 山东 青岛 266300)

【摘要】科学合理的薪酬管理机制能够对企业内部的员工产生长远的激励效果,从而有利于企业内部核心凝聚力的提升。尤其是针对企业这种特殊的企业性质,在经营管理的过程中,企业不仅具有符合市场经济发展体系的一方面。同时,还肩负着资产保值增值的重要社会作用,如果在企业中缺乏健全的薪酬管理制度。那么,企业内部的员工在工作过程中将无法感受到有效的归属感,造成劳动与回报不成正比的现状,引发人才的流失。本文主要分析了目前企业薪酬管理机制中常见的问题,并且就薪酬管理的优化升级策略做出了探讨。

【关键词】企业人力资源;绩效管理;薪酬福利;风险管理

引言

在当前经济时代的背景下,我国各行各业的企业发展进程越来越快,获取的利润越来越多,企业人力资源薪酬管理逐渐成为工作的重点环节。不仅能够使完善我国企业的内部管理,而且对于我国企业的健康持续发展具有强烈的推动作用。但是,现阶段,我国企业人力资源薪酬管理仍然存在许多问题,很大程度限制了我国企业的发展。对此,企业管理人员应加强对企业人力资源薪酬管理的重视,并针对当前阻碍其发展的因素,采取有效的完善措施,全面发挥企业人力资源薪酬管理对我国企业发展的推动作用。

一、薪酬管理的基本原则

管理者开展薪酬管理工作时,应当注重公平性原则,确保员工在企业中得到公平对待,所以必须实现个人公平、内部公平与外部公平。制定薪酬标准时,还需坚持合理性原则,应当全面考虑到物价水平、社会行情,同时还要结合员工的工作能力与效率,对公司中同性质、同职位的员工获取的薪资进行比较;按照职务划分薪资标准,各个部门在奖金方面的差距不宜过大,调整薪资规则时要注重其透明化。薪酬管理还需注重激励性原则,提供给员工的福利、奖金以及工资都应对其劳动行为产生一定的影响,否则薪酬管理的效用将降低。另外,薪酬管理不能忽视竞争性原则,企业需要通过有限的内部资源与资金,获取更多的回报,所以需要建立竞争机制,借助薪酬促使员工进行积极的竞争,为企业创造更多的价值。在内部竞争的基础上,还需关注外部环境因素,确保薪酬对于员工具有吸引力,进而挽留优秀人才。薪酬来自企业的经营成本,企

业调整薪酬时,需全面兼顾产出与投入,立足于日后的发展战略与当前的营业收入,再结合员工的工作产出与为企业带来的效益,形成具有经济性的薪资结构。

二、绩效管理的具体作用

第一,通过绩效管理体系促进企业组织结构调整与优化。组织架构的调整一般是企业对社会整体经营状态变化的一个反应,其体现为多样化,如降低管理者级别、缩小规模、适应性、团队工作、高绩效的工作体系、战略性业务组合和授权管理等。在组织结构调整之后,管理思路和工作风格也要随之转变。第二,业绩管理工作可以提高个人和集团的业绩管理水平。在市场经济竞争中,一个企业要想获得竞争优势,就需要进一步提升其整体效能和业绩。实践已经证明,提升业绩的最有效途径就是进行业绩管理。因为业绩管理是指通过提高团队人员的业绩和进一步发展集团、个人的潜力,使团队不断成功的管理思路和有重大战略意义的、高度整合的管理方式。第三,绩效管理可以促进品质管理。组织业绩体现为数量与品质两方面。在管理实践中,产品质量已作为组织绩效的一个关键方面,而品质管理工作也已成为企业质量管理工作中的热点。在管理实践中,绩效管理过程将有助于企业提高全面品质管理水平。也因此,绩效管理工作能够为管理人员带来品质管理工作的新技术与工具,使管理人员可以把品质管理工作过程视为企业组织文化的一个重要部分。

三、目前企业薪酬管理存在的问题

(一)薪酬分配中“平均主义”严重

当前我国部分企业中较多实行的依旧是传统的

按岗位、工龄、职称、技能等级等因素评定薪酬的方式,员工“论资排辈”“熬工龄”的现象较多,员工的个人贡献与收入联系不紧密,薪酬分配未体现出员工的个人价值、工作业绩和岗位价值,平均主义盛行,员工“吃大锅饭”的心理依然存在,企业内部缺乏利益共享机制,员工没有为企业长远利益着想意识。另外在激励方面,多数企业主要采取以基本工资为基础、绩效奖金结合年终奖为激励手段的单一激励形式,对采取以岗位分红、科技成果转化、股权激励、延期支付等长期薪酬激励措施较少,这种重短期轻长远的薪酬激励模式,也在一定程度上淡化了员工和企业发展之间的联系,甚至会对企业长远发展带来负面影响。

(二) 薪酬管理机制落后

目前,很多企业内部人力资源管理人员在薪酬管理的过程中缺乏创新观念,对于薪资的激励作用意识不足,甚至在管理的过程中,还是采用了传统的陈旧性管理方式。这种墨守成规的管理方法,随着时代的发展必然会被淘汰。与此同时,薪酬管理制度的刻板性也会导致新旧人力资源管理建设在交接的过程中出现一系列的问题,让企业的薪资管理制度建设处于逆境局面,阻碍企业新鲜血液的涌入。目前,在社会经济的飞速发展过程中,很多企业也逐渐意识到了自身薪资管理制度的不合理性,有一大部分企业已经开始根据市场形势建立起具有激励性质的多元化管理机制。但是仍然有部分企业的薪酬管理方式浮于表面,并且在落实的过程中,并没有进行有效的监督,长年累月地采用这种陈旧式的单一型薪酬管理模式将会在企业内部形成一种恶性循环。导致企业在激烈的市场人才竞争中不具备竞争优势,阻碍企业的长远发展。

(三) 薪酬管理人员不到位

当前,我国大多数企业负责人力资源的专业人员数量小,甚至有些企业并没有配备相应的专门的人力资源管理人员,通常由其他部门兼职管理。在这种情况下,薪酬管理方面的专门负责人员更是处于严重缺乏的状态,这也是造成我国薪酬体系存在问题的主要原因之一。与此同时,很多企业在年度薪酬计划编制时不能与企业其他部门进行充分的沟通,极有可能造成企业薪酬管理准确性及实用性的缺失,甚至与实际的需求严重不符,并不适用于企业实际的日常运行,普通员工对于公司制定的薪酬管理制度并不了解,是管理者与被管理者之间的误解逐渐扩大。

(四) 市场研究不足

一般大部分企业没有立即对市场薪酬管理开展充分调研,其薪酬管理水准没有做到市场定位标准。许多企业的薪级工资严重超过行业标准,乃至小于行业标准。因此,薪酬管理不能有效遵循经济和竞争原则,严重影响了薪酬管理作用的有效充分发挥。因为薪酬市场调研不立即有效,福利政策不健全,存在单一等问题。长期如此提升福利花费,也会影响员工获得福利的积极性,严重影响优秀人才的招聘。

四、薪酬管理在企业人力资源管理中的应用策略

(一) 更新薪酬管理观念,扭转认识层面的偏差

管理者应当保持强烈的学习意识,学习管理理论并将其应用到管理工作中,正确认识薪酬管理对于现代企业的价值,避免在薪酬制定中存在随意性或者主观性行为。薪酬管理人员应当为企业发展战略的基础上,制定薪酬方案,充分考虑到企业当前的实际情况与未来发展需求,给员工提供具有竞争力的奖金与工资。对薪酬管理的重要性形成清晰的认识,面对处于不同岗位以及需要完成不同任务的员工,了解其存在的差异性,如工作复杂程度、技能与知识的需求等方面的差异,并在薪酬水平上体现出差异,按照岗变薪变与以薪定岗的工作原则,逐步确定各类员工的薪酬等级与薪酬结构,形成合理的薪酬整体水平,使薪酬在行业中保持良好的竞争性。同时,还要保障薪酬能够对员工的工作成果进行客观反映,以此来增强薪酬管理的公平性。

(二) 加强薪酬结构设计

保证薪酬结构设计的科学性,可提升企业薪酬管理效率,因此,企业在薪酬结构设计上灵活调整薪酬结构,实行定岗定薪管理,例如,技术性岗位薪酬设计上,除基本工资外,设计福利、红利发放标准,充分调动职工工作积极性。在薪酬类型方面,增设交通补助、餐补、保险等福利,定期评选“明星员工”、“优秀员工”等,增强企业职工的荣誉感,调动职工工作积极性。同时,企业要与时俱进,积极开展市场薪酬调研工作,明确定位职工薪酬,在实际调查调研过程中,选取具有代表性的群体展开访问调查,并根据调查反馈结果,全面分析和评估影响企业绩效的相关因素,并结合企业发展实际情况设定关键性岗位,实现薪酬定位。另外,企业保持薪酬系统适度的弹性,结合企业实际情况,设计工资梯度,合理增加职工休息、休假时间,稳定企业职工队伍,避免出现人才流失问题;切实在企

业内部营造健康、良好的薪酬管理环境。

(三) 加强薪酬市场调查, 提高企业薪酬竞争力

目前我国企业的薪酬水平在很大程度上存在与市场脱节现象, 参照市场价值确定薪酬水平的能力不强。针对这一问题, 在进行薪酬制度设计时, 要充分考虑内部相对合理公平与加强外部竞争力兼顾的思路, 重点做到与市场化对标, 通过细致的市场调研, 结合行业及地域等因素进行综合考察, 得出精确的数据并加以对比分析, 努力让企业紧密跟踪市场行情的发展变化, 做到薪酬合理浮动, 使企业的人工成本和生产成本得到有效控制。强化薪酬调整的目的性、科学性、合理性, 员工积极性会得到提高, 企业竞争力会进一步增强, 人才流失现象会得到根本扭转。薪酬调查的工作设计要做到宽口径多覆盖, 要充分利用大数据平台, 调查内容既要政府对权威的统计报告、薪资政策指导价进行全面跟踪, 又要对各种专业公司的社会调查结果、薪资期望及走势分析、上市公司年报数据、就业市场需求变化等进行全面分析, 力求完成高质量的调研结果, 对企业薪资调整及决策提供有力支持。

(四) 完善人力资源体系

对于企业而言, 其人力资源体系是非常的复杂的, 包含有多方面的内容, 这些内容表面上是相互独立的, 但是其本质上又是相互关联的, 因此建立完善的运营管理体系是非常必要的, 这样能够使得整个薪酬管理体系, 在企业运用管理的各个方面都发挥出意想不到的作用。对于人力资源管理来说, 其涉及企业各个方面的, 需要多方面之间的相互配合, 而分数考核仅仅是薪酬制度中的一个筹码, 不管是在人力资源管理还是企业薪酬管理中, 都难以发挥出较大的作用。因此, 在现阶段大多数企业薪酬管理工作开展的过程中, 对于薪酬福利管理通常是从两个方面开展, 分别是内在和外在, 对于内在而言, 薪酬福利是以思维的形式存在的, 与员工本身的综合素质水平之间有着密切的关联, 而外在薪酬则取决于货币和非薪酬货币, 这两种薪酬之间的相互区别以及合理的层次划分, 对调动员工的生产积极性有着重要作用。

(五) 宣传保障

宣传保障的主要目的是, 防止在优化薪酬管理过程中, 员工之间产生攀比心理, 若不能进行全面宣传, 非常容易导致员工心态出现问题, 进而降低工作效率, 那么薪酬观念里体系的优化将毫无意义。所以, 在此过程中, 保证足够的宣传非常重要, 具

体可以通过晨会、厂报、公司内网等形式宣传, 让企业内部全体员工了解此次薪酬体系优化, 并积极的参与到这项工作中来。具体的宣传应当分别面向企业管理人员及基层员工, 就管理人员而言, 应当向管理人员宣传薪酬体系优化具体内容, 除此之外, 应当要求企业内部管理层人员负责本部门员工薪酬体系优化的沟通。对于基层员工而言, 宣传过程中应当秉承耐心细致的态度, 对其进行全面的解释, 进而为薪酬管理体系的实施提供良好的宣传保障。

(六) 促进管理体系激励性的增强

不同行业薪资管理系统的水平之间存在巨大差异, 直接导致了国内公司与海外公司之间存在巨大差异, 这也是国内公司在国际市场上缺乏竞争力的主要原因, 所以企业管理者需要合理参考和应用优秀的薪资管理方式, 这将有助于进一步提高企业薪资管理能力, 尤其是提高员工的积极性和创造性。一方面, 企业能够通过推动内部管理者们的积极管理意识, 推动底层员工更好地融进企业集团公司, 以此进行员工持仓制度改革, 以此摆脱捆绑员工的管理问题, 逐渐增加企业的经济利益, 才能为企业吸引人才确立稳固的基础。另一方面, 要及时健全工资评选薪资结构, 严格遵循延展性原则, 以具体调查报告为依据, 保证企业员工具体利益, 推动员工工作效率的显著提升, 进一步推动企业发展。

结束语

总之, 薪酬管理具有明显的动态化特点, 企业要按照自身经营情况与员工的发展情况, 对其进行调整, 选择薪酬管理措施应当体现企业文化。管理者尤其要重视一些非物质薪酬, 将畅通的晋升渠道提供给员工, 对员工进行正确引导, 让员工了解企业的发展前景与经营现状, 更好地为企业发展提供支持。

参考文献:

- [1] 沈昕. 薪酬管理在企业人力资源管理中的应用研究 [J]. 商场现代化, 2019(04):86-87.
- [2] 孔祥霞. 薪酬管理在企业人力资源管理中的应用 [J]. 年轻人, 2019(03):51-52.
- [3] 郝小青. 薪酬管理在企业人力资源管理中的应用探讨 [J]. 山西青年, 2018(23):240.
- [4] 桑斌. 薪酬管理在企业人力资源管理中的应用探讨 [J]. 经贸实践, 2018(15):240.
- [5] 余晓岚. 薪酬管理在企业人力资源管理中的应用分析 [J]. 化工管理, 2017(24):57.