

关于新时期企业人力资源薪酬管理的思考

张 萌

(中国石油化工股份有限公司石油勘探开发研究院,北京 102206)

摘要:随着现代社会市场经济的快速发展,企业之间的竞争愈发激烈,外部市场环境日益复杂,企业如何做好自身人力资源管理,在最大程度上发挥人力资源优势、调动企业人员积极性,是发展中需要时刻注意的问题。本文以时代背景为基础,以企业角度为切入口,简要阐述了企业的人力资源薪酬管理必要性,分析了企业人力资源薪酬管理不足,之后基于新时期视域对企业人力资源薪酬管理实施路径进行深入探究,以期能够为企业在激烈市场环境中的健康长效发展提供有价值的参考建议。

关键词:企业;人力资源;薪酬管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.062

薪酬管理是企业人力资源管理的重要内容,在我国市场经济发展进入新阶段之后,企业面对的市场环境日益复杂,企业在市场中经营与发展所需要的成本不断增加、发展速度逐渐减缓。在稳健发展时期,企业需要进一步深入发掘自身人力资源潜在发展实力,通过薪酬管理优化调动企业内部人员工作积极性,在满足员工多元化需求的同时驱动员工积极主动发挥自己的工作价值,焕发企业内部活力,共同为企业的发展做出努力。只有良好的薪酬管理才能够激发员工整体工作动力,促使企业人力资源为企业精益发展服务^[1]。

1 基于新时期背景视域分析企业的人力资源薪酬管理必要性

根据《2020年北京市人力资源市场薪酬大数据报告》内容显示,北京地区企业的薪酬水平位居一线城市前列。为了更好地研究为企业所面对的人力资源管理新时期背景情况,研究企业的人力资源管理优化必要性,可以选择具有较强代表性的背景进行分析。

据《报告》显示,对企业薪酬调查采用了“线上线下混合式调查法”,其中线下的企业调查数据为4259户,在岗职工72.6万人;线上的企业调查数据为9万户,包括居住于北京的470万名社会求职者与29万应届高校毕业生。线下调查所得的薪酬数据企业类型前三名为:①金融业;②电力、热力、燃气及水生产和供应业;③信息传输、软件和信息技术服务业。其中金融业的平均薪酬水平为26.94万元,供应业的平均薪酬水平为12.67万元,信息技术服务业的薪酬水平为11.58万元。此外,“智造”行业是背景落实创新驱动战略的主要方向,相较于其他行业,北京智造行业的薪酬增长速度较快,其中新材料、新一代信息技术的2019年薪酬位值分别增长了41.48%、41.26%,增长速度远高于行业大类同期水平,智造行业的具体薪酬位值如表1。根据《报告》内容显示,仅“智造”行业的企业薪酬来看,其人员发布工资相较于2018年增长了6.4%~9.9%;且背景地区将“居民家庭人均可支配收入中位数”调整到4万~12万元^[2]。

表1 北京“智造”行业薪酬水平

北京智造行业	下四分位值	中位值	上四分位值
人工智能	179222	280014	388610
集成电路	140938	212209	319933
软件与信息服务	132121	180922	250367
新能源智能汽车	126719	178316	250113
新材料	130041	176468	252422
新一代信息技术	128820	175487	247220
智能装备	109340	168559	230798
科技服务	111436	162969	182819
节能环保	103819	140912	184120
医药健康	102322	133116	184409

上述种种数据均可以看出,近两年企业薪酬水平不断上涨,那么,此时企业需要做的是什么呢?应该是加强对人员薪酬的管理与控制,在薪酬水平不断上涨的基础上优化薪酬体系,以有限的薪酬资源更大程度地员工工作积极性、发挥员工工作价值。在现代社会市场经济与科学技术的快速发展之下,各行业企业面对的是不断增长的薪酬水平、日益增加的人员费用与愈发激烈的市场竞争。要想在激烈的市场竞争中稳占一席之地,并不是一味的提高薪酬水平就可以的。合理的薪酬管理能够让上述各企业付出的薪酬成本发挥最大的机制,有效提升员工对企业的忠实度,降低企业员工的流动性,还能激发员工的工作热情,体现各岗位人才的创造力^[3]。因此,重视企业人力资源的薪酬管理,既能够保证企业成员的付出得到应有的回报,也能够更好地推进企业的生产与运行,维护企业与员工的利益,对于企业的稳定发展而言也具有重要意义。

2 基于新时期背景视域解读企业人力资源薪酬管理不足

新时期背景下,不仅仅北京地区的企业员工薪酬水平不断提升,其他地区的企业员工薪酬位值也在发生变化。可以看出,企业的用人成本不断增加,对人才需求的满足度不断增强,更多的企业认识到满足人才需求的重要性,纷纷加强度薪酬的管理,致力于以薪酬激发员工积极性,以此来吸引人才、留住人才、发展人才^[4]。但现实情况是,很多企业在薪酬管理中一味的增加员工的薪资待遇,更加倾斜于“薪酬”而忽视了“管理”,出现了很多“企业薪酬较高但是无法激发员工积极性、无法实现预期目标”的情况。这是由于这些企业缺乏科学有效的薪酬管理,做了“无用功”,具体体现如下。

2.1 薪酬设计片面,存在设计出发点不科学问题

科学的薪酬设计中,企业需要考虑较多的因素,包括:员工的基本工资、员工补贴、福利待遇、绩效工资等等,需要考虑不同部门、岗位、人员在公司内的位置与定位、考虑员工的实际贡献。但是结合企业的实际情况来看,由于受到历史阶段时期计划经济的影响,更多的企业设置岗位薪酬时会过度遵循“公平性”原则,尽量保证各部门、岗位之间的基本工资相一致,尽量缩小企业员工之间的薪酬差距。从市场经济视域来看,这种公平的薪酬设计本身就存在着“不公平”现象,努力工作、贡献较大的员工与庸庸碌碌的员工之间缺乏较大的薪酬差距,不仅无法回馈努力员工的勤奋,也会滋生庸碌员工的惰性,让他们产生一种“××那么努力工作,不也是和我的工资差不多么,我不很努力干活,也能够领到这些工资”的想法^[5]。长此以往,企业员工的工作积极性逐渐弱化,越来越多的员工都会“庸碌的领取差距不大的工资”,导致企业难以发挥人才价值,影响企业的长期发展。

2.2 绩效考核局限,不能够激发员工动力

绩效工资是薪酬的重要组成部分,绩效考核也是薪酬管理的有力手段。良好的绩效考核能够充分激发员工的工作积极性,增长员工的斗志,提升员工的工作责任心。在实际过程中,部分企业在制定绩效考核制度、实施绩效考核机制中存在明显不足,这些企业设置绩效考核无法把握员工的核心需求,所设置的绩效考核奖励与惩罚也都“不痛不痒”,发挥不了解绩效考核的作用。在一些员工心中,绩效考核就是对自己日常迟到早退的惩罚工具,对于另一些员工来说,简单的绩效考核能够帮助他们获得更多的薪酬,但是却无法激发起卖力工作的动力。这就是绩效考核的局限之处^[6]。

此外,一些企业的绩效考核存在不同部门、不同岗位使用同一套绩效考核体系的情况,或者是各个部门之间的绩效考核指标体系过于相似。这种情况直接影响绩效考核的实施成果,导致绩效考核不契合岗位及员工的实际情况,对员工的激励作用有限,甚至会引起部门制度僵化的作用,无法发挥出人力资源管理的作用。

2.3 激励淡薄,缺乏实际作用

薪酬激励体系设置不科学,很多激励措施流于形式,无法发挥实际作用。薪酬激励体系是薪酬体系中的重要部分,是为了激励员工更投入工作,提高员工工作效率与实效性所设置的。在企业薪酬管理的实际过程中,一些企业缺乏对部门、岗位工作内容、工作特点的独特性考虑,一味地设置“比例性的薪酬激励”,比如:每个岗位的工作内容基础是100%,完成100%之后,每多完成一个百分比,就可以获得相应百分比的奖励。这样做的后果就是,企业每名员工都是按照这个思路工作的,而一些岗位根本无法更具体的量化到工作的百分比,这就就会导致这部分薪酬激励失去作用^[7]。举例为证,某企业的技术部门与业务部门,技术部门负责研发产品、业务部门负责销售产品,业务部门就很契合这套百分比奖励方法,员工纷纷努力销售产品;而对技术部门来说,他们的产品研发周期较长,而产品研发涉及到反复的修改与方案重组,这样的量化方法对他们而言基本是形同虚设的。这样一来,对企业具有极大贡献的技术部门人员反而无法获得薪酬奖励。这不仅不会激发技术部门人员的积极性,很会引起他们心中的不满,对企业的长久发展来说是不利的。

3 基于新时期视域的企业人力资源薪酬管理实施路径

3.1 优化设计薪酬体系,充分满足人员多元需求

新时期背景下优化企业人力资源薪酬管理,建议要优化设计薪酬体系,丰富薪酬体系内容与薪酬给予方法,细化不同岗位、职级、工种的薪酬标准、薪酬增长比例等,以此满足企业内思的多元化人员薪酬需求。实际过程中,企业内部不同部门与岗位的工作性质、工作内容与工作强度均存在一定差异,若可以遵循“公平性原则”则无异于增加内部的不公平性,即——工作更辛苦的岗位与工作较轻松的岗位薪酬差距不大,对辛苦岗位的员工较为不公平^[8]。因此,企业需要先根据自身实际情况、经营行业,设置最低与最高工资标准,明确企业内部薪酬范围。之后,考虑企业的经营需求,将更多的薪酬资源倾斜于核心部门、核心岗位,同时设置基本工资、绩效工资、奖励工资等;可以适当细化不同档位的基础工资,按照员工、组长、主管、经理等职级区别开来;还可以根据上一年度员工的评优结果,对普通员工与优秀员工进行薪酬区分,适当增加优秀员工的“优秀薪酬部分”,以此形成丰富、具体、细致的多元化薪酬体系,充分满足各岗位、工作员工的薪酬待遇需求。

3.2 科学调整绩效考核,持续提升企业人才工作能力

科学的绩效考核体系是强化企业人力资源薪酬管理成果的关键环节,在企业人力资源管理中,开展绩效考核的目的是以绩效奖励激发员工积极性,促使其在完成基础工作之后积极主动提升工作效率与质量,达成指标要求,获取奖励;以绩效惩罚对员工造成约束与督促,促使员工主动规范自己的工作行为,对工作过程进行自我要

求,避免被扣掉绩效工资,以此实现企业与员工的双赢。科学的绩效考核是发挥员工人才价值的重要元素,企业可以首先根据经营发展情况,考虑企业资金承受力,构建基于薪酬体系的绩效考核体系,设计绩效考核制度,细化绩效考核指标^[9]。为了强调绩效考核的作用,企业可以要求各部门管理人员,在“基础指标体系、绩效考核制度”的基础上进行个性化处理,比如:技术部门经理,将绩效考核周期延长为2~3个月,促使其符合产品研发周期;同时将绩效考核形式设置为个人考核与团队考核,团队考核重点在于周期内研发成果的数量、推广情况、其成果的销售情况与客户满意度、对企业经营利润的贡献度等;个人指标主要为在团队内负责的工作份额、加班时长、对研发项目的负责程度等,以此形成具有技术部门特色的绩效考核体系,充分起到激发技术人员研发积极性、提升单位时间段的研发效率与质量的作用。

2.3 制定针对性薪酬管理制度,形成全方位薪酬管理体系

薪酬管理制度是全面统筹、领导企业薪酬管理工作的制度要求,包括企业薪酬制定制度、员工薪酬发放要求与规范、绩效考核指标特色化的有关要求、企业员工的评优制度等。为了更好地发挥薪酬管理的作用,企业需要认识到自身独特性,哪怕是同行业、同规模的企业,也不是完全一样的,其薪酬管理制度的需求也是具有差异的。因此,制定薪酬管理制度,需要立足企业当下的规模、经营方向与长远发展方向,结合企业的特殊情况,制定科学的薪酬管理制度,以此实现企业员工待遇合理化^[10]。根据上部分的“北京智造行业企业薪酬增长”情况来看,企业可以结合本地区、本行业的此类数据分析结果,考虑行业内企业每年的员工薪酬增长情况,将其作为主要依据,同时结合自身的资金情况,适当调整,设计出“5年内的员工薪酬增长比例控制制度”“各部门员工薪酬增长管理条件”等制度,进一步控制本企业内部的员工薪酬增长速度与比例。通过这样的方法,既能够充分发挥薪酬管理的作用,以薪酬管理刺激员工潜能的发挥;又能够保证员工薪酬支出在企业所能承受范围之内、在此类人才资源的合理范围之内,形成全方位、高效能的薪酬管理体系。

2.4 构建灵活福利保障机制,充分调动人力资源活性

新时期背景下优化企业人力资源薪酬管理,建议企业要进一步构建灵活的福利保障机制,在给予合适的奖励奖金基础上,考虑员工的职业发展需求、精神文化需求等,设计丰富的福利保障措施,以灵活的奖励措施有效降低奖金与职位之间的联系,尽可能以贡献度、个人业绩、工作能力与效率挂钩奖金与奖品。这样才能充分发挥人力资源中的福利待遇作用,避免高层领导利用奖励谋取个人利益的同时调动员工积极性。实际过程中,企业可以分别从奖金奖励、购物卡与物资奖励、职业有关培训与学习机会奖励、短期周边个人旅游奖励等方面入手,根据每

个月、季度、半年度、年度的员工工作绩效考核情况、工作数据分析情况、工作中做出的贡献情况等量化分析,综合考虑不同员工的需求,在各个奖励标准层级上同时设置3~4个奖励选择,让员工在获取奖金奖励的同时,选择自己所需要的,这样才能够把握住员工的需求点,充分调动企业人力资源管理的活跃度,促使企业人员积极主动投入工作中^[11]。

结束语

综上所述,关于薪酬管理的思考,更多的是为了借助薪酬管理手段激发企业员工工作动力,发掘员工的工作价值,以此实现以特定的薪酬成本发挥最大程度的实际价值。在今后的企业人力资源薪酬管理中,建议企业要正确面对自己薪酬管理方面的不足,能够主动看到自身的缺陷,有方向的优化薪酬管理体系,丰富薪酬管理方法与制度,进一步满足企业员工的多元化需求,全方位关照员工;可以适当调整福利保障与绩效考核机制,实现员工个人利益与企业利益的大致一致,以此调动员工积极性,为企业的健康可持续发展提供源源不断的支持。

参考文献

- [1]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):121-123.
- [2]余勇军.企业人力资源管理中的薪酬管理创新探讨[J].农村经济与科技,2021,32(08):151-152.
- [3]汪婧媛.新时期企业人力资源薪酬管理问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2021(06):52-54.
- [4]乔艳秋.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].商讯,2021(07):195-196.
- [5]李春鑫.企业人力资源薪酬管理中存在的问题及解决措施探究[J].营销界,2020(50):41-42.
- [6]胡珠芬.新时期企业人力资源薪酬管理的思考[J].现代营销(经营版),2020(12):4-5.
- [7]秦绅翔.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[J].财富时代,2020(09):131-132.
- [8]罗娟.新时期企业人力资源管理薪酬管理的思考[J].中国产经,2020(10):143-144.
- [9]刘文华.企业人力资源薪酬管理的问题与对策分析[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2020(04):3-4.
- [10]于鸿金.企业人力资源管理中的薪酬管理创新研究[J].中国外资,2020(02):98-99.
- [11]张戈.现代企业人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题及解决方法探讨[J].老字号品牌营销,2020(01):74-75.

作者简介:张萌(1983,7,10-),女,民族:满,籍贯:河南,学历:硕士,职称:中级,研究方向:人力资源管理、薪酬管理。