

# 关于事业单位人力资源管理中薪酬管理的分析

张琳

(山西省河曲县民生保障服务中心,山西 河曲 036599)

**摘要:**实施有效的人力资源管理能够促进事业单位内部人力资源实现全面优化配置,调动工作人员积极性,提升事业单位整体服务水平和管理水平。文章先介绍了薪酬管理内容和重要意义,随后介绍了事业单位薪酬管理现状和薪酬管理体系设计原则,最后提出了事业单位人力资源中薪酬管理具体措施,包括创新薪酬管理理念、健全薪酬管理体系、完善绩效考核机制、形成多元化分配体系,希望能给相关人士提供有效参考。

**关键词:**事业单位;人力资源;薪酬管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.36.028

## 1 引言

薪酬管理作为人力资源管理重要内容,科学有效的薪酬管理,可以为人力资源管理提供可靠支持,同时还能够合理约束事业单位各项管理行为,充分调动员工积极性,促进事业单位组织结构和人力资源配置得到全面优化。

## 2 薪酬管理分析

薪酬管理作为人力资源管理核心,会直接影响单位人员综合利益,借助科学有效的薪酬管理手段能够更好保护员工利益,为事业单位创造更大的社会效益和经济效益。薪酬管理也是人力资源管理中较为困难的工作,直接影响事业单位以及员工经济利益,同时也会影响员工福利待遇和单位经营效益。简而言之,在实施薪酬管理中应该按照全体员工的各自贡献程度和付出努力合理确定其所得薪酬。从制度层面分析,事业单位中的薪酬管理是员工薪资待遇划分的依据。结合薪酬管理基础性质分析属于事业单位中较为敏感的内容,所以在事业单位发展中,需要进一步联系自身工作模式和发展需求,合理设计相适应的薪酬管理制度,随着社会发展和市场经济变化趋势,持续完善薪酬管理。

## 3 实施薪酬管理的重要性

通过实施有效的薪酬管理对于事业单位人力资源管理具有重要意义,能够帮助控制管理成本,事业单位通过实施有效的薪酬管理可以促进单位内部人力资源实现全面优化配置,发挥出各个岗位人员的功能职责,减少多余的资源浪费和成本支出,提升资源综合利用率,减少管理成本支出。事业单位中的员工薪酬组成存在一种多元化特征,可以促进实现按劳分配,而员工的薪酬水平还和其自身的工作绩效、贡献度存在密切联系,可以进一步创新优化事业单位办事流程,提升工作效率,减少员工日常工作中的偷懒耍滑行为,节约管理成本。事业单位通过不断完善发展薪酬管理制度,可以创新员工薪酬组成结构,提升员工薪酬合理性,帮助事业单位改变传统分配制度下吃大锅饭的问题,促进员工薪酬待遇和其日常工作任务以及对单位发展贡献度全面联系起来,提高员工薪酬分配公平性。而科学有效的薪酬制度能够积极吸引各方人才加入,优化人才整体待遇水平,尊重员

工个体发展,为其打造和谐舒心的工作环境,有利于建设高素质人才队伍。事业单位通过做好薪酬管理能够帮助企业内部形成健康文化环境,而全面细致的薪酬管理制度可以保障员工付出和所得的平等心,提高员工的职业幸福感、满足感和成就感,深化对于单位工作的认同感,帮助事业单位形成良好文化氛围。

## 4 事业单位薪酬管理制度现状

### 4.1 岗位绩效工资

薪酬本质上是劳资双方利用交易的方法,通过劳动者出让自身劳动权益换取一定补偿或报酬。在整个雇佣关系中,雇员为雇主有偿工作,而雇主需要为雇员提供一定的报酬,该种报酬普遍是按照货币方式实施综合结算,同时在雇员所得报酬中除了各种基础工资之外,同时还涵盖各种基础福利待遇,像是福利津贴、医疗保险等内容。随着时代发展,薪酬进一步扩展,除了原有内容,增加了奖金补助、激励工资、绩效工资以及基础岗位工资等。

我国事业单位薪酬始终缺少明确界定,针对事业单位中的薪酬分配尚未形成一致观点,而我国国情直接决定了事业单位相关收入普遍是通过文件规定或文件执行,以文件基础而形成。当前事业单位薪酬主要包括岗位绩效工资以及福利保险两部分组成。岗位绩效工资包括津贴补贴、绩效工资、薪级工资和岗位工作等部分组成,薪级工资以及岗位工资共同构成基础工资。岗位工资可以体现出工作人员岗位要求和岗位职责。结合事业单位发展特征,可以把岗位细分成工勤技能岗位、管理岗位和专业技术岗位等。结合聘用岗位差异,员工执行具体岗位薪资标准。薪级工资可以体现出员工资历和工作表现。一级一薪,各个岗位的薪级起点各不相同,每年定期进行考核升级。绩效工作可以体现出员工的贡献度和实绩。国家针对事业单位的绩效工资主要是以政策指导和总量控制为主。事业单位在准确核算绩效工资基础上,严格按照具体规范要求和程序进行自主分配。津贴补贴即针对某些边远艰苦地区提供的补贴和特殊岗位补贴。至于某些边远艰苦城市应该联系当地的社会发展状况、自然地理环境差异进行合理设计。针对边远艰苦地区工作

人员提供合理补偿,国家负责统一制定各项标准,中央财政承担基础经费。特殊岗位补贴则是以各种特殊岗位、危险、脏、苦等岗位人员提供的经济补偿。

#### 4.2 福利保险制度

事业单位中的福利制度主要是国家和单位为了帮助员工改善其物质生活水平,在劳动保险和工资报酬之外,通过提供基础生活服务,创建食堂等基础福利设施,满足员工基础生活保障,或直接发放现金,帮助员工改善家庭生活困难等问题。事业单位中的员工保险即单位针对那些暂时或永久失去劳动能力的员工支付相应的物质支持。目的是使员工在失去劳动能力后能够得到基础生活保障。此项制度包括退休退职员工保险待遇、公费医疗和保险待遇以及因工伤亡保险待遇等内容。

### 5 事业单位人力资源管理中薪酬管理体系设计

#### 5.1 设计原则

薪酬体系设计是实施薪酬管理的基础支持,借助科学有效的薪酬设计,可以进一步激发出薪酬体系价值功能,提升企业竞争优势和生产效率。在薪酬体系设计中需要坚持四性原理,具体如下图所示:

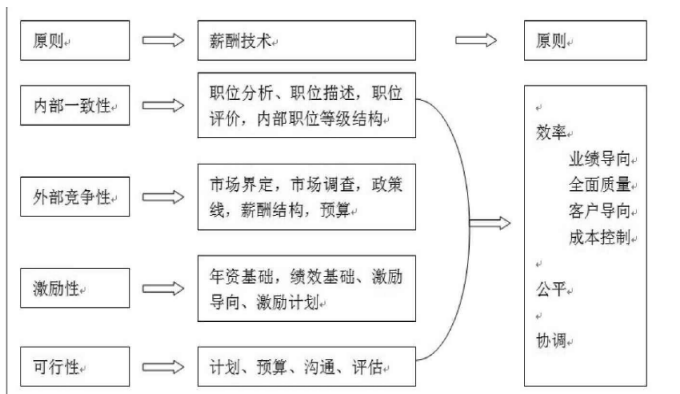


图1 薪酬体系设计四性原理

薪酬设计四性原理分别是管理可行性、激励性、外部竞争性以及内部一致性。内部一致性也是内部公平性,即在相同组织内,各个职务所得薪酬和对应贡献成正比,本质上也是员工内心感受,和组织内其他员工相比,能够得到适当的工作报酬。而内部一致性实现需要以职位分析为基础做好职位确定、职位评价以及职位描述等工作,创建公平、公开、透明的薪酬体系。外部竞争性则是企业薪酬水平应该和劳动力市场保持一致,提升相同工作性质人才吸引力。外部竞争性可以通过设计薪酬策略、做好薪酬调查以及劳动力市场界定等方式实现。激励性原则则是在单位内部不同职务和岗位水平上,拉开适当距离,将员工业绩和薪资报酬全面联系起来,突出按劳分配原则。激励活动则是在绩效考核后,以绩效考核结果为基础,实现相应的激励方案。管理可行性即针对薪酬体系实施合理规划和科学设计,促进薪酬体系的稳定运行,保障顺利实现上面三个目标。

#### 5.2 设计流程

薪酬管理体系设计属于一种较为复杂的工作任务,为此需要严格按照相关程序、规则合理设计薪酬管理体系,具

体包括以下几个步骤环节,具体如下图所示:

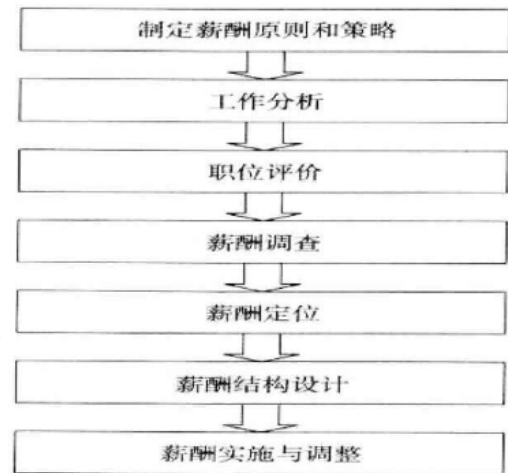


图2 薪酬体系设计流程

薪酬策略、原则制定需要融入企业基础经营发展战略以及文化战略,基于各种战略科学指导下,准确体现不同战略需求。工作分析则是针对不同工作所需知识、责任、基础技能进行明确的过程,也是薪酬设计基础。职位评价能够更好地保障薪酬体系公平性,包含两种目的,一是对组织内不同职位重要程度进行合理比较分析,并得出职位序列等级。二是为调查外部薪酬形成岗位评价标准。薪酬调查即利用合理手段采集企业职务薪酬信息,针对薪酬调查结果做好分析统计工作,为薪酬管理顺利开展打好基础。薪酬调查工作要把重点放到薪酬对外竞争力方面。薪酬定位中,薪酬水平即不同职务、部门和企业机构的薪酬关系,会影响薪酬外部竞争性。所以企业薪酬水平会影响员工保留和吸引。单位通过系统分析市场薪酬数据,合理设计薪酬水平。

### 6 事业单位人力资源管理中薪酬管理策略分析

#### 6.1 创新薪酬管理理念

事业单位在人力资源管理中想要全面创新薪酬管理,应该帮助员工树立合理、全面、正确的薪酬管理理念,充分联系事业单位作用和社会需求,在薪酬管理中融合各种现代化薪酬理念,并以此为基础进行全面创新。为此事业单位在全面改革薪酬管理时,对应薪酬管理人员需要积极创新自身管理理念,融合各种先进薪酬管理制度和现代化管理理念,和国内市场经济模式积极接轨,对当下人力资源管理进行系统分析,明确人力资源管理需求和发展趋势,创新薪酬管理机制。薪酬管理对于单位人力资源管理具有重要作用,相关内容包含薪酬支付形式、薪酬结构以及薪酬标准等内容,为此需要事业单位进一步联系事业单位薪酬管理主要内容,不断完善相关管理制度,充分利用绩效工资和岗位津贴,发挥出良好的激励功能,提升员工的工作激情,使员工在日常工作中能够投入更多的热情,秉持积极心态参与各项工作,提升整体工作效率,优化工作质量,有效吸引优秀人才,挽留人才,减少人才流失对于单位发展的不利影响。

#### 6.2 健全薪酬管理体系

想要进一步提升事业单位的薪酬管理成效,需要建立完善的薪酬管理体系,为顺利开展薪酬管理工作奠定良好

基础。为此需要积极学习吸收国内外先进管理经验和理念,迎合时代发展要求,积极宣传各种全新管理理念,转变事业单位管理的传统习惯和观念,形成前瞻性眼光,合理应用先进的薪酬管理理念。比如将能力工资引入单位分配当中,针对工作能力较为突出的人员,除了按照职称和资格进行评价以外,还需要结合其工作实力进行合理分配,为人才发展提供良好平台。

健全薪酬管理制度,针对现有各种规章制度和政策文件实施全面归纳整理,并在文件整理基础上,按照薪酬管理制度合理分类,明确分别属于绩效管理或岗位设置,对落后的操作条例进行及时废除和清理,进行灵活调整,对于空白制度政策,需要合理制定相关制度文件进行补充和完善。

创建完善的薪酬管理框架,创建薪酬管理小组,组织审计、监察、财政和人事各个部门的积极参与,明确各自发展职能,在有条件的情况下,还可以适当引入各种专业机构和专家组织,形成发展合力,创建完善的工作制度。从纵向发展层面,需要建立完善的三级管理架构,主要可以分成区、基层单位和管理部门。除了区这一层面以外,基层事业单位和各级主管部门需要合理创建薪酬管理机构,帮助处理改革中各种问题。

做好人力资源管理中的基础性内容,薪酬管理、岗位评价和工作分析都是改善单位管理水平的重要内容,为此事业单位需要积极学习现代化人力资源相关理论知识,将其应用到薪酬管理当中。做好工作分析,细化岗位职责,灵活调整岗位说明书。做好岗位调整描述,对于工作内容疏漏和总结不清的需要进行合理补充与明确。对于存在任职资格偏差的,需要重新理清岗位基础知识和行为标准。合理开展岗位评价,为岗位说明调整提供有效参考,以及对不同岗位部门重要性和地位进行有效衡量比较,改善薪酬公平性问题。

### 6.3 完善绩效考核机制

坚持以人为本的基础观念,明确绩效考核目标。人类发展需求呈现出一种多层次特征。事业单位员工除了基础物质需求以外,同时还存在自我实现、荣誉以及情感等方面的追求。为此在绩效考核中,物质激励仅仅是一种基础性内容,需要和精神激励全面融合。形成以人为本的基础理念,明确绩效考核目标定位,除了突出绩效考核奖惩功能之外,还可以凭借工作人员表现充当绩效工资参考和奖惩依据,注重员工未来发展,指导员工发展,提升员工履职能力,推动个人、事业单位和整个社会的前进发展。

注重个体差异性,创建完善的考核指标体系。因为员工思维模式、知识结构、成长环境和年龄差异,使员工的工作表现也呈现出某种差异。为此将相同激励措施应用到不同员工当中,所发挥的激励效果也各不相同。所以在针对事业人员相关激励方法层面需要坚持因人而异,对症下药,如此才能充分激发不同人员的发展潜力和聪敏才智。从绩效考核相关激励机制层面分析,需要结合工作环境和性质等因素对工作人员的影响,执行差异化考核指标体系。分类、分层设计针对性考核指标,保障考核工作的实效性和可信度。

对于不同类别和不同层次员工,需要明确考核指标体系差异。比如针对绩的考核可以细分成个性和共性两种指标。对于不同类型工作人员,考核指标权重也应该形成一定差异。一线生产性岗位侧重于绩效考核,绩和勤等指标所占比例相对较高。高级管理岗位倾向于周边绩效考核,能和德的指标权重较大。

准确把握绩效考核频率,科学设计考核周期,季度考核中重点进行任务绩效定量考核,为年度考核提供材料积累,坚持定性考核与定量考核融合,设计科学考核周期。通过年度和季度考核融合的方式,减少因为绩效考核频率过高使人承受更大压力问题出现,减少员工不满情绪。注重绩效考核公平性,提升员工满意度,在绩效考核中合理创建监督和申诉机制,有效的沟通反馈机制对于员工发展具有重要作用,能够帮助员工进一步了解单位绩效考核成果、目标和作用,引导工作人员积极参与绩效考核工作,成为绩效考核主体。除此之外,为了促进绩效考核顺利实施,还需要创建监督机制和监督机构,确保管理者可以按制度做事,提升员工公平感。等待绩效考核结果出来后,进行合理反馈,利用双向沟通掌握自身不足,明确未来发展方向。除此之外,还需要合理创建申诉制度,组织员工互相交流反馈对于绩效考核的意见和不满之处,加深员工对绩效考核认可度。

### 6.4 形成多元化分配体系

事业单位在薪酬管理中需要积极探索多元分配体系,第一,健全高层次人才激励机制,可以利用协议工资制和奖励薪酬制吸引稳固高层次人才,特别是特殊性专业人才和技术含量较高岗位,可以应用市场工资机制,通过平等协商签署聘用合同。奖励薪酬机制能够激发人才创造性和积极性,为此可以设置特别独立津贴。第二,构建事业单位领导激励机制和约束机制,形成岗位津贴,扩大绩效工资激励效果,和单位效益以及岗位责任全面联系起来。实施绩效考核与绩效工资,注重精神和物质奖励并行,提升整体激励效果。事业单位需要对基础工资和工龄工资比例进行合理调整,提升分配合理性。

## 7 结束语

综上所述,薪酬管理对于事业单位中的人力资源管理工作具有重要作用,通过实施有效的薪酬管理,能够帮助进一步改善人力资源管理水平。而事业单位需要及时创新管理观念,构建完善的薪酬体系和管理制度。

### 参考文献

- [1]孔小梅.事业单位战略性人力资源管理中的人力资源开发问题分析[J].商业观察,2021(18):91-93.
- [2]胡少岳.人力资源管理中政治工作对事业单位发展的影响分析[J].现代商贸工业,2021,42(05):99-100.

作者简介:张琳(1984,4-),女,汉,山西隰县人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源。