

绩效管理 with 薪酬管理在战略人力资源管理中相互促进研究

刘冠帅

(中海油能源发展股份有限公司,北京 100027)

摘要:随着社会经济的高速发展以及城市化建设的持续深入,社会已经到达了全新的发展阶段中,这也为各大企业的发展起到了良好的促进作用。同时,企业内部的经济动力也从原本依靠资源与劳动力的状态,逐步向着创新驱动的方向转变。而为了更好地促进企业的可持续发展,就要在人力资源管理工作的开展进程中,进一步明确绩效管理 with 薪酬管理所起到的重要作用,保证两者间可以形成一种相互促进、相互发展的状态。因此,文章首先对战略性绩效管理 with 薪酬管理工作的内涵加以明确。其次,对战略人力资源管理中绩效管理 with 薪酬管理的重要性以及存在的问题展开深入分析。在此基础上,提出绩效管理 with 薪酬管理在战略人力资源管理中相互促进的优化建议。

关键词:绩效管理;薪酬管理;战略人力资源管理;促进措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.30.121

1 引言

在目前社会主义市场经济高速发展的背景下,各大社会企业所面临的竞争环境也越来越严峻,而在激烈的市场竞争当中占据主动地位,企业就必须重点强化自身的核心竞争力,而企业内部核心竞争力主要就体现在各类高素质人才方面,这就需要在根本上提高对于人力资源管理工作的重视程度,构建出一支更加优异的专业人才队伍。在目前的现代化社会环境当中,工作人员最关心的内容就在于薪酬以及绩效情况,这也属于工作人员职业生涯发展中的基本参考标准,并且这两方面因素也是对企业生产管理产生直接影响的关键所在。因此,在人力资源管理工作的开展进程中,必须要加大对于薪酬管理以及绩效管理的重视程度,通过建立绩效薪酬管理体系的方式,更好地激发工作人员的工作热忱,为企业的可持续发展奠定坚实基础。

2 战略性绩效管理 with 薪酬管理工作的内涵

2.1 战略性绩效管理的内涵

绩效管理,可以将其看作两种绩效行动的结合体,第一种是以提升工作人员绩效为主要目标的管理行为;第二种则是建立人力资源导向性绩效评价方式,以此来促进组织发展完善的管理行为。绩效管理在本质上就是通过制定战略规划,细分工作目标以及考核业绩的方式,确保在企业管理工作的实际开展进程中能够参考评价结果,在激励工作人员不断完善自我的同时,确保企业的战略目标可以顺利推进。同时,战略性绩效管理,简单来说就是要将绩效管理的评价体系与企业自身的战略发展目标有效结合在一起,构建出一种两者间能够互相融合的目标体系,使得企业的战略目标能够进一步分解成能够量化的绩效指标,通过高效的绩效管理工作来促进企业战略发展目标不会受到影响,各大工作部门的岗位绩效指标以及绩效目标也可以得到顺

利的传递与落实,引导工作人员有效落实企业的长远发展目标。除此之外,还要通过绩效管理闭环,使得企业内部的各类工作人员可以根据绩效目标的基本需求与工作规范来落实相关的任务内容,还要在绩效评价与绩效反馈的基础上,为工作人员自身绩效的提升提供重要参考。

2.2 战略性薪酬管理的内涵

薪酬管理思想,其早在 20 世纪 90 年代就已经提出,而在近年来的发展进程中,随着企业发展理论方面的研究力度不断提高,薪酬管理工作也得到了较为完善的发展优化。薪酬管理在本质上就是根据工作人员所提供的服务内容,为其给付相应的报酬,还要对工作人员的报酬结构以及报酬形式进行调整优化。而在薪酬管理工作的开展进程中,主要的工作内容可以详细划分为薪酬体系设计以及常规薪酬管理这两种,在薪酬体系设计当中主要为优化薪酬结构、薪酬等级以及薪酬模式等内容,而常规薪酬管理工作的主要内容,则在于薪酬支付、薪酬水平调查以及预算管理设计等。在战略性薪酬管理工作的推进实施进程中,主要就是根据组织的具体发展战略,有效结合相应期间宏观、微观环境的特点来不断优化完善薪酬管理机制,还要采取有针对性的薪酬策略,保证薪酬战略能够与组织发展战略之间保持一致,以此来更好地达到完成企业战略目标的目的^[1]。

3 在战略人力资源管理中绩效管理 with 薪酬管理的重要性

3.1 有利于客观评价工作人员的工作情况

在企业绩效管理工作的开展进程中,其中的关键内容就在于找到最合适标准,也就是评价标准,通过标准化的评价才可以确保绩效结构具备更高的真实性以及客观性。同时,企业还要通过绩效管理工作来对工作人员的具体情况准确评估,还应当将评估出的内容作为工作人

员后续岗位晋升以及加薪的基本参考依据,为实现工作人员自身的价值来提供出必要的的数据信息支撑。由此可以看出,绩效管理无论是对于工作人员还是企业来说,都存在着较为独特的价值,能够让企业更加全面地了解工作人员自身的工作情况,掌握其在思想方面出现的变化,还要准确、客观地对工作成果进行评价,保证工作人员可以明确自身在实际工作过程中存在的优点以及缺点,在改善工作状态的基础上,为进一步提高工作成效起到了良好的促进作用。

3.2 有利于提高企业人力资源使用效率

在新时期企业的发展进程中,通过薪酬管理与绩效管理工作之间的有效结合,能够对已有的薪酬分配制度进行完善优化,保证其能够更好地满足工作人员的基本发展需求,实现对于人力资源的合理配置与配置优化。同时,薪酬管理工作与绩效管理工作的重点,就在于分配绩效奖金方面,并且表现出了很强的弹性与灵活性特征,并且薪酬管理与绩效管理都是在员工的角度上进行思考,将工作人员所产生的需求作为立足点。因此,在开展管理工作的过程中,就必须满足工作人员自身的基本需求,还要准确把握好工作人员的具体情况,这样也能够更好地实现对于人力资源配置的优化^②。

3.3 有利于帮助管理人员正确认知人力资源管理工作

薪酬管理与绩效管理都是企业人力资源管理工作开展进程中的关键内容,这就意味着绩效管理与薪酬管理的有效结合是变革进程所提出的必然要求。为了确保薪酬管理工作以及绩效管理工作,能够有效发挥出自身的实际作用,就必须加大对于管理人员管理理念及管理工作的重视程度,及时更新管理人员自身的管理理念,而无论是绩效管理工作还是薪酬管理工作,其主要目的都在与对工作人员的基本权益提供保障,从而促进该工作人员工作积极性以及主观能动性的稳步提升。因此,这就需要在管理工作的开展进程中将工作人员作为主要的立足点,还要对其保持高度的尊重以及关注,将绩效管理与薪酬管理更好地结合在一起,使得相关人员对于人力资源管理工作认知能够稳步提高。

4 绩效管理与薪酬管理在战略人力资源管理中存在的问题

4.1 考核方式过于单一

只有在做好考核工作的基础上,才可以保证薪酬管理以及绩效管理工作公平性以及科学性的稳步提升,但如果内部所采用的考核方式存在差异或是考核的手段较为单一,不仅很难取得预期中的促进效果,对于工作人员自身工作积极性的提升也会产生不良影响,在严重情况下还会引发工作人员的内部矛盾出现,降低对于企业的满意程度以及认可度。而站在目前发展情况的角度上来看,部分企业在绩效考核方面还存在着考核手段较为单一等问题,并且这种具备着机械化特征的考核模式也会降低考核工作开展的

科学性与合理性,工作人员对于最后的考核结果也会产生异议,还会由于对绩效考核结构不够认同而引发负面情绪出现,这样不仅会提高企业内部管理工作的开展难度,也会引发工作人员流失的现象出现,为企业后续的发展产生严重阻碍^③。

4.2 绩效考核目标不够明确

站在绩效管理工作的角度上来看,其内部必须要形成一种科学性与完整程度更高的考核机制,以此来为考核目标提供必要的指导,只有这样才能实现预期当中的管理成效,成为企业的可持续发展的动力源泉之一。然而,站在目前实际发展情况的角度上来看,一些企业对于绩效考核工作所产生的认知都不够深入,在重视程度方面也比较低,存在着较为显著的局限性,没有结合实际情况来建立起完整性更好的评价体系与考核体系,特别是在认定绩效成果方面,也缺乏更加客观、准确的评价标准,这样就会导致绩效薪酬管理所具备的作用很难有效发挥出来。

4.3 薪酬体系设计不够合理

当前许多企业内部的薪酬体系,其在设计过程中都存在着较为显著的缺陷,其主要体现在以下几方面内容上:首先,薪酬制度的编制缺乏科学性与合理性,在制定对应薪酬制度之前,就必须要在其中准确落实好岗位说明以及工作活动分类等多种工作内容,以此为基础来更好地开展薪酬调查工作,从而形成一种能够与企业当前发展情况互相适应的薪酬制度,然而,部分企业在制定薪酬制度之前,都忽略了前期的准备工作,如果只是单纯地参照其他企业的薪酬体系,就会导致企业的薪酬制度很难发挥出自身所具备的价值。其次,企业的薪酬结构相对较为单一,在目前社会主义市场经济所产生的影响下,改革与创新已经成为企业目前发展进程中至关重要的内驱力,企业自身的薪酬结构也应当根据目前的市场发展现状进行适当的调整优化,但部分企业在薪酬结构方面仍旧停留在传统阶段中,所采用的也只是固化的结构模式,这也不利于企业后续的转型发展^④。

5 在战略人力资源管理中实现绩效管理与薪酬管理相互促进的优化建议

5.1 加大对于绩效考核的重视程度

在企业管理的进程中,绩效管理是人力资源管理不可或缺的部分,其直接或间接决定了工作人员的薪资水平,对于企业后续运营与发展也会产生一定程度的影响。因此,企业内部的管理人员就必须提高对于绩效管理工作中考核制度的重视程度,在完善绩效考核内容的过程中,也要重点关注以下几方面内容:首先,要将绩效考核与工作人员的评优以及薪资待遇有效连接在一起,将绩效考核的具体结构当作工作人员外出学习以及晋升的主要依据,还应当站在工作人员切身利益的角度上来制定出完善的绩效考核内容,使得工作人员能够为了获取到更大的利益而投入到实际工作当中,还要重点提高绩效考核指标的适用性与科学性,管理层要根据不同工作部门、员工的实际情况来综合制

定具备差异性特征的考核指标,在提升考核内容公平性的同时,管理人员也要保证考核指标能够与企业的发展目标保持一致,防止其中出现一些没有执行意义的指标内容,促进考核指标可执行性的稳步提高。其次,在制定考核内容时也要积极听取工作人员自身的建议,这是由于工作人员属于最了解岗位情况的人,听取其自身的意见也有利于考核指标可执行性的提升,并且企业方面也要尊重工作人员的发言权,保证工作人员能够提前了解绩效考核的具体内容,稳步提升其对于各类绩效考核指标的认可程度,从而为各类考核指标的执行奠定坚实基础。

5.2 制定出更加完善的考核目标

只有进一步制定出符合企业实际发展情况的绩效考核目标,才可以为企业后续的发展提供助力,所以,这就需要围绕企业目前的发展战略来制定出对应的绩效考核目标,而对于企业内部的工作人员来说,不仅需要制定出更加完善的战略发展目标,还要针对目标的实施路径展开更加深入的研究,将对应的研究结果传递至各大工作部门当中,这也有利于工作部门以此为基础来制定出更加详细的绩效考核目标,防止绩效考核目标与企业后续的发展方向之间出现偏差。而其中需要重点关注的内容在于,企业内部的高层管理人员,不仅需要对考核目标的制定提供必要的服务与指导,还应当承担人力资源管理责任,使得管理人员与领导人员的责任与义务可以更好地发挥出来,为基层的工作人员带来更加优异的福利待遇。除此之外,企业在制定绩效目标的过程中,也要保证其符合实际情况,无论是目标过高还是目标过低,其都很难激发出工作人员自身的工作积极性,这就需要站在企业实际情况的角度上,结合工作人员的工作情况来制定出对应的考核目标,这样就可以确保考核能够取得预期中的效果⁵。

5.3 优化基本的薪酬结构

在部分企业的发展进程中,薪酬都属于其中占比较高的一项支出内容,甚至还会对企业的经营利润产生直接影响,由此可以看出,薪酬管理体系的适用性对于企业的经营管理来说起到了至关重要的作用,通过对于薪酬结构进行的弥补,能够弥补传统薪酬结构所产生的不足之处,企业也要根据工作人员自身贡献量的大小来设定出更加完善的薪酬结果,确保工作人员自身所创造出的价值,可以通过薪酬的方式更好的体现出来,企业方面也要尊重工作人员的付出,以此来获取到工作人员的信任感与忠诚感。其中需要重点关注的内容在于,薪酬体系在优化阶段中,需要高层管理人员以及中层管理人员共同参与到其中,使得管理人员能够更好的理解薪酬结构的主要内容,保证薪酬结构的改革可以在真正意义上落地生根,促进薪酬管理水平与管理质量的持续提升。而为了对薪酬管理工作进行规范,管理人员也要依据当前地区的经济发展情况与行业标准因素来设置出薪资结构,使得企业能够及时展开市场调查工作,明确同行业以及同岗位的工资标准,还要加大对优秀企业薪酬

制度的学习力度,从而对企业的薪酬结构进行完善优化。除此之外,企业也应当结合工作人员的工作任务、难易程度与技术含量等多种因素,对薪资结构进行优化完善,保证企业的薪酬能够呈现出一种阶梯式的结构,更好地吸引优秀专业人才。

5.4 细化考核的具体内容

绩效管理往往需要在多个角度上入手,只有这样才能保证其能够渗透到企业的各方面内容上,并对工作人员展开更加全面地考核,比如工作效率、工作质量以及完成工作量等内容,以此来取得优异的考核效果。简单来说,企业应当采用以下几种方式展开考核工作:首先要对工作人员在日常工作中的表现进行考核,工作人员自身工作效率的高低程度与工作态度之间有着十分紧密的联系,如果没有采用完善的奖惩机制来对工作人员的各类行为加以约束,就会严重影响到后续工作的开展。因此,企业就要通过对于工作人员工作状态以考核,建立起对应的责任机制,还要通过业绩考核来对工作人员所做出的贡献进行衡量,这也是对工作人员辛勤劳作所做出的肯定。除此之外,企业部分岗位当中的工作人员还具备着特殊性,比如高级的专业技术人员,其只有在长时间的钻研努力下才能够取得研究成果,这就需要根据岗位的特殊性来设计出对应的考核方案⁶。

6 结束语

综上所述,在目前的时代发展进程中,各大企业所面临的竞争压力逐步提升,为了在日益激烈的竞争当中实现可持续发展,企业就必须更加重视对于核心人才的管理,做好人才留用和储备。同时,企业不仅需要在社会中积极引进一些优秀的人才,还要重点提升工作人员自身的忠诚度以及归属感,只有这样企业才可以稳步积蓄核心竞争力,为高质量、可持续发展奠定人力资本基础,同时对人力资源综合管理水平与管理质量的提升也起到了良好的有效促进作用。

参考文献

- [1]张继奎.绩效管理与薪酬管理在人力资源管理中相互作用探究[J].经济与社会发展研究,2021(35):129-131.
- [2]田丰.新时代绩效管理与薪酬管理在战略人力资源管理中的相互作用探究[J].现代商业,2021(9):68-70.
- [3]张跃卿.新时代绩效管理与薪酬管理在战略人力资源管理中相互作用探究[J].全国流通经济,2020(10):108-109.
- [4]朱晶晶.新时代绩效管理与薪酬管理在战略人力资源管理中相互作用[J].环球市场,2021(33):38-39.
- [5]张晖.新时代绩效管理与薪酬管理在战略人力资源管理中相互作用探究[J].缔客世界,2021(10):141-142.
- [6]李欣欣.新时代绩效管理与薪酬管理在战略人力资源管理中的相互作用探析[J].商业故事,2020(16):86.

作者简介:刘冠帅(1991-),男,汉族,山东人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源管理。