

中小民营企业人力资源薪酬管理创新策略探究

郝晓璐

(四川新金路集团股份有限公司,四川 德阳 618000)

摘要:中小民营企业在我国经济发展中发挥着重要作用,但目前我国中小民营企业的人才管理水平还不够高。本文从我国中小民营企业人力资源管理的现状出发,探讨了如何建立适合我国国情的人力资源薪酬管理体系。

关键词:民营企业;人力资源;薪酬管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.085

引言

随着我国市场经济的快速发展,中小民营企业在我国国民经济中的作用越来越突出,尤其是在竞争性行业,民营企业的机制更加灵活、管理更加高效。但在民营企业的薪酬管理实践过程中,各种问题也日益突出。这主要是由于许多民营企业薪酬制度不完善、薪酬管理规范性、严肃性不够、激励机制不健全等等。在我国许多中小民营企业的经营和发展过程中,由于管理水平低、人才短缺、制度薄弱等原因,从而导致我国许多中小民营企业正在逐步衰落。因此,笔者认为有必要研究适合中小民营企业的薪酬管理模式。

1 薪酬管理

民营企业在我国国民经济中的地位越发重要。本文研究了我国民营企业薪酬管理体系的构建。本文从企业薪酬管理的基本原则出发,结合我国民营企业的实际情况,提出了符合我国国情的薪酬管理模式。

1.1 薪酬的性质、构成及其对员工的影响。薪酬是指员工向其所在单位提供劳动后所获得的各种形式的补偿,是单位支付给员工的劳动报酬。其实质是一种平等的交易或交换关系,即员工有权为单位提供服务。薪酬结构包括三个方面:基本工资、绩效工资和津贴(补贴)。在企业内部,基本工资是指企业根据员工所做的工作或完成工作的技术和能力给予的固定报酬;绩效工资是一种与个人业绩直接相关的变动报酬,其目标是建立绩效与薪酬之间的直接关系;津贴是对员工在非正常情况下工作所付出的额外劳动消耗、生活费用以及身心健康受到损害时,单位给予的补偿。其中与员工生活相关的成为补贴。就员工而言,薪酬的作用主要体现在经济保障、心理激励和社会信号上。工资使员工能够从公司获得经济补偿。在心理学中,补偿也是一种心理契约。通过对员工薪酬状况的感知,这种契约对员工的工作行为、态度和绩效产生了一定的影响。此外,员工的工资水平也在向其他人传递信息。从这些迹象可以判断一个特定员工的家庭、朋友、职业、教育水平和生活条件。

1.2 企业合理薪酬体系的设计及意义。企业的薪酬体系应遵循公平、竞争、盈利、激励、合法和战略的原则。在薪酬体系设计中,既要促进内部公平,又要促进外部竞争,才能有效调动员工的积极性。研究表明,高薪对优秀人才具有不可替

代的吸引力。因此,在市场上提高工资无疑会提高企业对人才的吸引力。但在制度设计上,要适当扩大收入差距,提高劳动者的劳动能力和劳动成果,从而提高劳动者的劳动积极性。薪酬制度还应遵循节约原则,实行人事费用的会计处理,合理控制人事费用。此外,工资结构还应符合国内法规和标准,特别是国家的相关强制性规定。公司在制定薪酬时不得违反上述规定。良好的薪酬体系对一家公司非常重要。首先,它体现在经营费用的管理上。保持较高的薪酬水平无疑是企业吸引人才的唯一选择。但是,高薪会对企业的成本产生一定的影响,所以企业必须注意控制劳动力成本。其次,科学合理的薪酬体系可以促进企业绩效的提高。薪酬水平直接关系到当前员工的工作效率、旷工率、对组织的归属感和对组织的忠诚度,进而影响企业的生产能力和生产效率。此外,科学合理的薪酬体系是公司文化的塑造和强化。工资对员工的行为和态度有很大影响。因此,建立合理的薪酬激励体系对建立良好的企业文化具有重要意义。这主要体现在对企业改革的支持上。薪酬通过对员工、工作团队和整个企业的影响,可以有效地促进企业的变革,从而为企业适应变革创造一个内外环境。

2 中小民营企业薪酬制度的主要内容及目标

薪酬管理是中小民营企业人力资源管理的核心内容,也是中小民营企业管理者和全体员工共同关心的问题。灵活高效的薪酬体系在激励员工、维护员工稳定方面发挥了良好的作用。薪酬管理是指在中小民营企业发展战略的基础上,对薪酬原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构和薪酬结构进行动态管理。在中小民营企业中,员工培训是中小民营企业吸引、留住和激励优秀员工的重要手段。在我国社会主义市场经济体制下,如何通过薪酬管理提高员工的工作效率,是中小民营企业必须深入研究的问题。

2.1 有效吸引人才。合理的薪酬不仅能激发员工的工作积极性,还能让更多优秀人才参与到企业的发展中来,从而以高质量实现企业的经营目标。

2.2 作为激励。薪酬制度的本质是为同等价值的工作支付报酬。只有得到充分的报酬和满足,员工才能更加积极地工作并展望未来。

2.3 追求公平。公平报酬必须在分配、程序和机会上平等。

程序公平是指机构采用的标准方法必须公平,程序必须公开、公平、公正;平等机会意味着私营企业必须为所有员工提供相同的发展机会,中小民营企业能带来更大的效益和激励潜力。由于当时经济社会发展的局限性,加上大量劳动密集型企业的进一步升级,国内劳动力资源相对过剩,民营企业在市场中的地位相对落后。合理的薪酬设计可以使员工的职业生涯目标与企业的生产经营目标相一致,保持同步,实现双赢。

3 中小民营企业薪酬管理的意义

薪酬管理是中小民营企业人力资源管理的核心内容。它是一种根据公司发展战略确定、分配和调整薪酬原则、薪酬结构和薪酬水平的动态管理。薪酬管理是加强国有中小民营企业核心竞争力建设的重要手段。

3.1 提高用人单位的数量和质量。在国有中小民营企业转型发展过程中,员工是企业持续发展的动力源泉。高层管理者能够推动公司的持续发展,有效发挥团队的作用。建立科学合理的薪酬管理体系可以有效降低中小民营企业的人力成本。一方面,科学的薪酬管理体系有助于提高员工的归属感,高工资和高福利有助于吸引外国专家和培养高素质人才;另一方面,考虑公司发展的实际需要,制定合理的工资标准,优化岗位,有利于控制岗位数量和劳动力成本,促进中小民营企业生产经营成本的可控性。

3.2 有效激励员工。工资标准是决定求职者意愿的重要因素。同时,建立科学合理的薪酬体系和灵活的薪酬分配制度,体现员工在公司发展中的重要作用,反映不同层次、不同岗位、不同部门的薪酬差异,进一步提高员工的归属感和满意度,鼓励他们独立完成更高水平的工作能力和效率,积极参与中小民营企业的生产经营活动。建立有效的薪酬体系将提高员工的激励和激励能力,从而提升公司的核心竞争力。

3.3 建立有效的人事管理制度。建立现代中小民营企业制度是国有中小民营企业改革和发展的重要方向之一。其实质是建立科学、合理、有效的基础管理体系。建立健全薪酬管理体系,为中小企业人力资源的深入开发奠定坚实基础。合理的薪酬管理可以帮助员工提高素质,增强凝聚力,降低生产经营风险,有效促进现代中小民营企业制度的建立。在新时期,中小民营企业必须重视中小民营企业的内部管理,建立适合自身特点的企业制度,以提高自身的综合竞争力。特别是在当前数据量大、信息化、网络化的环境下,人才已经成为公司的重要因素。因此,如何提高人力资源管理的效率,尤其是在薪酬方面,具有重要的现实意义。完善的薪酬管理体系

4 当前中小民营企业实施薪酬管理的缺陷

对公司而言,建立一套合理、高效的薪酬体系可以使公司进入一个良性、可持续的创新循环;一旦这些系统失效,就会形成一个恶性循环,即员工的工作效率会降低,公司的工作效率也会降低。及时评估和调整员工是公司发展的必要前提。私营企业也是如此。随着时间的推移和民营企业的发展,

现有的民营企业薪酬体系暴露出以下不足:

4.1 薪酬制度不健全,以领导命令代替规章制度。很多民营企业薪酬制度不健全,薪酬构成以及薪酬计算、发放没有明确说明,员工有多少薪酬全凭老板一句话,这样的管理方式肯定是不适应企业发展需要的。

4.2 规章制度变化太快或者得不到严格执行。民营企业规章制度变化太快,原有的规章制度员工可能还没来得及理解和适应就被新制度所代替了。另外,有些民营企业的规章制度形同虚设,不能得到切实、有效的执行。

4.3 以领导命令代替规章制度。在民营企业中,很多情况下不是根据制度办事,而是根据老板的命令办事,在老板命令和企业规章制度存在冲突的情况下,也没有人会提醒老板遵守制度。

4.4 薪酬成本管理工作薄弱。薪酬成本管理工作是由薪酬预算、薪酬计算支付、薪酬调整组成的循环。在民营企业中,这几个环节工作的重要意义往往都被忽略。薪酬预算工作基础薄弱,很少进行人工成本的分析预测工作,不能针对企业外部环境变化以及行业薪酬变化情况对企业薪酬策略进行及时调整,企业薪酬管理停留在初级薪酬计算、发放阶段。在薪酬调整问题上,很多企业还没有建立起规范的整体工资调整和个人工资调整机制,工资调整随意性大,或者干脆从来就不进行工资调整,放弃了利用“工资晋级”对员工进行有效的激励机会。

4.5 过分注重经济性薪酬激励因素,忽略或轻视非经济性薪酬的作用。很多民营企业在经济性激励因素方面力度大,措施到位,这对提高员工的积极性是必要的,但不是唯一的方式。在加强经济性激励因素作用的同时,应充分重视非经济性激励因素的作用,比如发展晋升机会、良好的工作环境和氛围等。此外,还应重视一些精神激励因素,比如定期开展各种形式的评先评优,授予员工荣誉称号等。实际上,传统国有企业有一套完善的精神激励机制,民营企业应该吸收、借鉴这方面的经验。

4.6 在经济性激励因素方面,过分注重奖金的激励作用,对基本工资及社保福利等方面的保障功能重视不够。激励因素是提高大家积极性的重要因素,但保障因素也是非常关键的,如果保障因素不到位而引起员工不满意,那么激励因素是很难发挥效力的。在很多民营企业中,绩效工资、奖金占据工资的绝大部分比例,基本工资等固定收入较少,事实上这么做是不科学的。民营企业应该合理设计固定薪酬与浮动薪酬的比例,应该充分重视社会保险等保障因素对员工的作用。

4.7 忽视对员工进行培训的激励作用。对员工进行培训是一种非常重要的激励方式,但在民营企业中,这方面往往做得不够。很多民营企业缺乏对员工系统的培训安排,不能结合公司人力资源战略及员工职业发展路径对员工进行有针对性的培训,岗前培训往往缺失(大部分是先上岗、边工作边培训),在岗培训缺乏系统性,脱岗培训、外出培训等形式很少得到民营企业的重视。

4.8 对员工岗位晋升、降职的激励随意性大。岗位晋升的正激励作用与岗位降职的负激励作用在民营企业中得到了广泛应用,但在使用过程中,岗位晋升、降职随意现象比较常见。员工岗位晋升、降职随意性大的危害是很严重的,用人不当会给企业带来严重损失,一方面可能因业务开展不力出现损失,另一方面抓不住稍纵即逝的机会也会给企业带来机会损失。更为严重的是,这种现象的后果是降低激励的效果,无论是对岗位晋升的激励还是对岗位降职的处罚,员工都不会感到那么严重,激励效应大大降低,这对组织是长远和致命的损害。

4.9 激励机制不健全,缺乏动力。一些民营企业在制定薪酬策略时没有遵循公平和激励原则。虽然民营企业通过实施目标责任制和绩效考核来完善经营机制,但绩效管理体的实施水平较低,无法实现员工薪酬与绩效的真正挂钩,无法在工作场所保持持续的、常态化的激励。此外,在薪酬管理领域,中小民营企业的激励机制还不够发达。在绩效评估过程中,存在评估指标缺乏科学性、人为主观因素对绩效评估影响过大、工作结果反馈不及时等问题。

4.10 薪酬结构设计不合理。许多民营企业的薪酬结构过于单一,缺少根据员工能力水平来付酬的项目或机制。当员工的实际收入与预期相去甚远时,他们会感到疲惫和沮丧。一些企业没有为员工晋升设定明确的目标、达成条件以及激励措施,对于一些有能力的员工而言,如果企业不能及时为其提供成长空间,那他们马上就会另谋高就。

5 新时期提高中小民营企业薪酬管理水平的途径

5.1 要构建符合民营企业运营机制的人力资本经营体制。人力资本所有者投入的人力资本应该被“投资”到股权中,并参与到公司的经营和分配中,以维护和保护其产权。这就是“股权”一词在私营企业运用薪酬管理机制进行人力资本运作的表现。

5.2 逐渐削弱家族管理。家族管理在民营企业起步阶段起着重要作用,但是一旦成功,就要适时地淡化家族的封闭式经营模式,进行多元化的投资,实现社会化和管理专业化,并适时地对公司的人力资源管理做出相应的调整,使其“长盛不衰”。

5.3 把程序公正看作是“上层建筑”的基础。在企业发展初期,民营企业更多地关注于分配结果的公平性,而报酬过程的公平性将直接影响到薪酬体系的内容、员工的公平感、激励行为以及公司的业绩。因此,在薪酬体系结构中,程序公正应该占据主导地位,并将其作为整个上层建筑的基础。

5.4 引进先进的管理理念。管理者要对薪酬管理的重要性有清醒的认识以及高度的重视,避免薪酬决策中的主观性因素和客观性因素。薪酬经理应根据公司的发展策略,制订合理的薪酬制度,并根据公司目前的实际情况和发展需要,提供具竞争力的薪酬体系。确定薪酬管理的重要性,明确针对不同职位和执行不同任务的员工,并考虑到他们工作的复杂性、专业技能和知识的差异,反映薪酬水平的差异,使所有类别员工的薪酬水平和结构能逐步按照有关薪酬变动

和获委任从事有薪工作的原则厘定,并确保整体薪酬水平合理,使其在该行业保持竞争力。同时,要确保薪酬客观反映职工的表现,从而提高中小民营企业的薪酬管理水平。

5.5 加强制度建设,完善绩效和薪酬管理制度。随着企业逐步壮大和外界竞争的加剧,延续随意性的薪酬管理已经不能适应企业的发展需要了,加强制度建设,实现薪酬管理的制度化、系统化和规范化才是正解。企业负责人要正确理解绩效与薪酬管理之间的关系,首先,应建立科学合理的绩效管理制度,综合运用定性和定量指标,定期对员工的态度、能力和业绩等方面进行客观评价,其次,将员工的绩效考评结果挂钩绩效工资,从而在员工之间形成合理的薪酬差异,营造良性竞争氛围,继而激发他们的工作动力。

5.6 建立沟通机制。在优化薪酬制度时,必须确保员工接受和认同。薪酬管理则会直接影响员工的个人利益,而员工对新的薪酬制度提出质疑,甚至会有所抵触。因此,在薪酬方面,公司必须透过沟通和宣传,建立一个有效的沟通机制,让员工明白改善薪酬管理制度重要性和必要性,并借此让员工深入了解公司的薪酬制度,并举办研讨会,鼓励员工表达意见、听取意见,尽量争取公平,减少员工与管理层的冲突。同时通过对中小民营企业进行市场调研,研究中小民营企业薪酬状况,及时考虑中小民营企业外部环境因素,及时调整中小民营企业薪酬结构,保持企业核心竞争力。

结束语

在现代企业中,薪酬体系的优化管理应确保管理的公平性、有效性和合法性。本文从理论上探讨了我国企业薪酬体系的设计与优化,提出薪酬管理可以有效地激发员工的积极性,实现资本的直接增值,不断优化企业内部资源,有效地吸引优秀的企业所需的人才。目前,我国企业在薪酬管理方面存在很多问题,如缺乏统一的数据平台、协调困难、数据无法保障、管理手段不能完全满足员工的薪酬需求等。为此笔者提出完善薪酬制度、完善薪酬管理模式、保障薪酬公平的政策措施有效落实,这对中小未来健康更好的发展具有一定的参考意义。

参考文献

- [1]胡珠芬.新时期中小民营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.
- [2]郭栋林.浅谈新时期中小民营企业人力资源薪酬管理的思考[J].现代营销:经营版,2019,(8):31.
- [3]赵文焯.新时期中小民营企业人力资源的薪酬管理探讨[J].国际公关,2019,(7):222.
- [4]汪婧媛.新时期中小民营企业人力资源薪酬管理问题及对策探讨[J].中小民营企业改革与管理,2021,(6):52-54.
- [5]张洪鑫.大数据时代薪酬管理变化的相关探讨[J].营销界,2021,(37):142-143.

作者简介:郝晓璐(1983.10.5-),男,汉,四川省德阳市人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源。