

# 企业人力资源管理中的薪酬管理要点分析

■ 刘 芳

(中铁十二局集团第二工程有限公司, 山西 太原, 030032)

## 一、引言

薪酬管理工作在人力资源管理工作中占据着重要地位,做好薪酬管理工作,对人力资源管理具有重要作用,对整个企业的发展也至关重要。尤其是在当前的市场环境下,由于激烈的市场竞争、国家相关政策的影响及先进科学技术在企业管理中的广泛应用,与以往相比,企业的管理模式与业务经营方式均发生了巨大变化。因此,薪酬管理工作需要跟上时代步伐,积极进行改革与创新,以此适应新形势需求。

## 二、在企业人力资源管理中开展薪酬管理的优势

一般情况下,应聘者在选择企业时主要考虑的是企业的薪酬待遇及福利机制等,他们希望企业能够开出与自身相匹配的薪酬,因此,薪资水平较高的岗位通常更受应聘者的青睐,而薪酬水平比较低的企业则往往面临着招不到人的困境,且招聘到的人员与岗位的贴合度较低。企业要想获得长远发展,并不断拓展发展规模,必须注重人力资源管理中的薪酬管理功能发掘,结合企业的实际发展状况及同行业的薪酬标准制订合理的薪酬制度,并根据员工的实际工作内容和工作强度制订符合员工的薪酬方案。如此一来,不仅能有效降低员工的离职率,而且能提升员工的归属感和参与感。同时,科学的薪酬管理制度有利于增强员工的责任意识,让员工积极主动地参与企业的发展和建设过程,进而不断提升企业的竞争能力。薪酬管理制度有利于企业文化的建立,良好的薪酬管理制度是结合企业自身发展构建的,而企业文化的优化完善,能让员工明白自身对这些文化建设的作用和价值,在营造良好文化氛围的同时,使员工的凝聚力和创造力得到进一步加强。

## 三、分析企业人力资源管理中的薪酬管理现状

### (一)薪酬管理理念缺乏创新性

企业应具备先进的、科学的管理思想,以及具备学习管理理念的意识,只有这样,才能适应不断变化的市场需求,根据企业的发展目标制订出符合实际的管理方案。企业的薪酬管理制度也应如此,应在保证管理思想的先进性与科学性的基础上,灵

活运用管理方式开展薪酬管理工作。但是,对国内大多数企业而言,人力资源部门的管理人员对薪酬管理的认识不足,缺乏薪酬管理工作相关的先进思想与理念,也没有充分了解市场环境,进而使薪酬管理工作面对诸多风险。

### (二)薪酬管理制度匮乏

要想促进薪酬管理工作的顺利开展,企业必须建立相应的薪酬管理制度,在建立该制度时,需结合企业的实际情况,如此,最终制订出的薪酬管理制度才具有针对性与目的性。但是,在现实背景下,部分企业在制定薪酬管理制度时,往往照搬现有的管理模式,而由于企业在业务、管理及文化等方面存在差距,因此照搬的薪酬管理方案往往与自身格格不入,甚至给企业造成损失。

### (三)管理人员专业素养低

企业管理工作是日常工作的重心,只有将相关管理细节做好,才能助力企业的正常运营,薪酬管理工作亦是如此。但是,在企业开展管理的过程中,管理人员未对薪酬管理工作投入过多精力,因此使得企业的薪酬管理工作无法取得良好效果。同时,因为薪酬管理工作人员的专业水平不达标,综合素质较低,与企业的员工之间没有进行有效沟通,因此不能保证员工的利益,使员工产生消极情绪。时间一长,管理人员在开展薪酬管理工作时就不会得到支持,并使薪酬管理工作陷入困境。

## 四、浅谈企业人力资源管理中的薪酬管理重点

### (一)树立“以人为本”的理念

企业应树立“以人为本”的思想,在人力资源管理方面,将员工的利益作为工作重心,在保证企业利益的前提下,强化员工的情感体验。在工作上,不能只严格要求员工,还要考虑到员工的个体差异,根据员工的特点实施薪酬管理制度,着重关注并尊重员工的人格。在管理方式与工作要求上,要实施人性化管理,如此才能做好薪酬管理工作。在具体实现过程中,需从以下三个方面入手。

第一,作为企业的管理人员,应树立“以人为本”的管理思想。企业的人力资源部门是直接管理人才的部门,作为人力资源部门的管理者,需建立

相关管理制度,以该制度为向导对人员进行管理。企业要想适应新政策法规及新市场环境需求,需将“以人为本”的先进管理思想融入实践,该管理思想能充分体现员工在企业运营中的地位,对企业来说,能极大程度地吸引人才、发展人才及留住人才。因此,管理人员在日常管理工作中,不能将自己放在高高在上位置,而应以正确的姿态、平等的身份去管理员工,如此才能培养员工对企业的感情,使薪酬管理工作更加顺利地展开。

第二,企业应积极开展员工调查,主动征求员工建议,以逐步完善企业的薪酬管理制度。采纳优秀的管理建议,有助于提升企业薪酬特定制度的效果。在征求建议的过程中,要充分调动全体员工的积极性,使其踊跃建言,为薪酬管理制度优化提出宝贵建议。另外,相关人员对员工提出的建议需认真聆听,仔细分析,不能流于形式。

第三,企业应设置薪酬管理工作的信息管理平台。无论是企业管理者还是普通员工,都可以在这个平台上针对薪酬管理的问题进行交流,以匿名的方式提出自己的想法,保证信息的真实性与有效性。如此,管理人员在整理这些信息时,便能获得有价值的建议,促进薪酬管理工作的高效开展。

## (二) 制定合理的人力资源管理计划

要想做好薪酬管理工作,企业必须建立科学合理的人力资源管理方案。在该薪酬方案的指导下,企业能站在战略高度上对薪酬管理工作进行把控,做好全面、细致的规划,排除管理工作中的各种不利因素,使薪酬管理工作向好发展。在人力资源管理体制下,要想做好薪酬管理工作,必须抓住该项工作的实施要点,根据企业的实际情况建立一套良好的薪酬管理制度,从而助力员工按照制度开展工作,实现高效管理。具体操作要从以下四个方面入手。

第一,建立薪酬管理制度应充分考虑市场劳动价值的影响。企业的业务水平、经营手段及管理措施等会受到市场环境的影响,无法脱离市场独立发展。因此,作为企业的管理人员,在制定薪酬管理制度时,必须考虑到市场环境因素,并能根据市场环境的变化,随时对薪酬管理制度进行调整,以此保证员工的薪资报酬符合其工作成果,使薪酬管理制度更具有公平性。对企业而言,市场环境的分析结果能够作为一项参考,用于指导员工薪资与各种福利的发放,从而在一定程度上促进薪酬管理工作的高效开展。

第二,作为企业的管理人员,应根据企业的实际发展状况、当前市场环境的影响及相关法规政策的要求进行综合分析,以企业的长远发展为出发点,制订科学的、符合自身实际的薪酬管理制度与薪酬发放方案。在具体实施过程中,需建立有效的操作流程,并严格按照操作流程进行操作,防止薪酬管理工作出现不必要的风险,给企业及员工的利益带来损失。在这种情况下建立起来的薪酬管理制度是有效的制度,能够推动企业薪酬管理工作步入正轨,为整个企业的发展奠定坚实基础。

第三,薪酬管理制度要具有灵活性。对企业来说,处于不同的发展阶段必然会面对不同的发展需求,在日常管理制度方面,必须做出必要调整,薪酬管理制度也是如此。因此,作为企业的管理人员,在建立薪酬管理制度时,必须充分考虑到这一点,保证建立的薪酬管理制度有改进空间,能够根据发展形式的需要进行灵活变动。依据该制度对员工的薪资水平及福利待遇进行科学调整,可切实满足员工的合理需求,从而调动员工的积极性,使员工更加积极努力地工作,提高员工对企业的信任度,助力企业高效开展管理工作。

第四,建立与薪酬管理工作配套的绩效考核方案。对企业来说,在完成一项工作后,应对其完成情况进行评价,以此确定该项工作的成效。对于企业的薪酬管理工作,要想促进其顺利、高效开展,必须建立一套具有增益性效果的绩效考核方案,这是做好薪酬管理工作的关键。管理人员在日常管理工作中,应根据人力资源管理部门的实际情况建立符合企业实际的、能具体实施的绩效考核方案。同时,该绩效考核方案要具有公平性、客观性与可操作性,如此才能对工作成果进行正确评价,使员工的工作价值得到肯定,获得相应报酬,为薪酬管理工作的有序开展奠定基础。

## (三) 运用多种分发方法

企业在向员工发放薪酬时,往往会采取不同方式,一些企业会实报实发,即根据相关部门的工资统计表发放对应数额的工资,而另一些企业则会采取薪酬激励的方式来发放工资,即在保证薪酬数额相同的前提下,采用多种方式发放薪酬激励奖励,或发放实物礼品,或发放代金券,或通过其他福利渠道发放奖励。该方式能在一定程度上对员工产生激励效果,从而调动员工的工作热情。企业的薪酬激励包括以下几个方面。

第一,抓好绩效管理工作。企业的绩效管理工

作在一定程度上影响着企业的薪酬管理制度,对企业来说,如果能制订出一套科学的绩效管理方案,对薪酬工作进行科学管理,就能使薪酬管理工作有理有据地开展。因此,管理人员需抓好绩效管理工作,运用科学的绩效管理方法,借鉴成功的绩效管理案例,结合企业的实际情况进行实践,全面提高企业的薪酬管理工作质量。

第二,灵活设置员工的奖励机制。一般情况下,企业的奖励机制会采取定期评估的方式,这种方式虽然具有一定的优点,但就现实状况而言,这种奖励机制仍存在一些弊端,在发放方式上缺乏灵活性,直接影响员工工作的积极性。因此,企业应取消定期评估的奖励机制,根据员工表现,随时对其进行奖励,以此保持员工的工作积极性。另外,企业福利建设工作可以作为一种激励措施,这是现代企业经营过程中必须做好的一项工作。如何做好福利建设工作,是每个企业都应思考问题。企业管理人员可以从优化企业福利项目入手,设置合适的福利项目,以此为企业薪酬工作提供帮助,为员工提供便利,培养员工对企业的认同感,提升企业知名度。

第三,运用薪酬激励方法时要注意技巧,尤其是薪酬发放方式的技巧,对于不同的员工,要采用不同的薪酬发放方式。企业管理人员应对全体员工进行细致分析,根据他们的工作表现、兴趣爱好及性格特点等实际状况选择合适的发放方式。如此,企业就能在足额发放工资的前提下,充分满足员工需求,助力企业做好薪酬管理工作。

第四,做好优秀团队的奖励工作。在企业的日常管理中,建设优秀的团队能在较大程度地促进企业发展,而做好对优秀团队的奖励工作,则能促进薪酬管理工作的顺利开展。在一个团队出色地完成工作任务,做出良好业绩后,管理人员应根据团队中成员的表现论功行赏,做到公平、公正、客观,以此激发员工的工作动力,培养团结合作精神。

#### (四)定期开展管理人员培训工作

目前,企业为适应不断变化的市场环境、管理方式和不断更新的信息化技术,对薪酬管理制度、薪酬管理思想与观念进行了改进优化,但制度与思想需要人来执行,因此,管理人员需与时俱进,加强对自身能力的培养,提高自身管理水平,提高专业知识与技能水平,从而更好地完成薪酬管理工作。要想做好管理人员的培训工作,需从以下两个方面入手。

第一,企业领导应定期开展培训活动,运用多种方式对管理人员进行培训,使管理人员增强薪酬管理观念,深刻领悟薪酬管理工作的精髓,正确掌握实施薪酬管理工作的方法,强化工作意识、工作能力,做好薪酬管理工作。

第二,企业应对培训效果进行考核,对管理人员进行培训后,积极验证培训效果,以检验其是否真正掌握薪酬管理的方法。同时,针对考核结果做出评价,对表现优秀的管理人员进行奖励,使其在后续的工作中不断进取,充分掌握新的工作技能与工作方法。另外,企业要鼓励管理人员与员工之间保持有效沟通,形成良好的工作氛围,促进企业发展。

#### 五、结语

在部分企业中,当员工对自己的薪酬产生不满足感时,就会为了获取更多薪酬而前往薪酬更高的企业中工作,造成企业员工流失,出现人员不稳定现象,这对企业的发展无疑是非常不利的。在企业人力资源管理工作中,薪酬管理工作是一项重要的工作内容,对企业的长期稳定发展具有较大影响,因此,做好薪酬管理工作,能提升企业人才管理工作质量,使企业获得稳定发展。

【作者简介】刘芳(1991—),女,山西长治人,本科,经济师,中铁十二局集团第二工程有限公司,研究方向为人力资源管理。