

# 多元经营企业薪酬管理与人才激励策略分析

郭晓梦

济南职业学院, 中国·山东 济南 250103

**【摘要】**在新时期,各企业间的竞争日趋激烈,人才成为企业竞争的核心力量,关系着企业的发展问题。这就需要企业做好人力资源管理,并优化薪酬报酬,以调动工作人员工作的热情和积极性高,提高企业的竞争优势。

**【关键词】**多元经营;企业;薪酬管理;人才激励;策略

## Analysis of Salary Management and Talent Incentive Strategies in Diversified Enterprises

Guo Xiaomeng

Jinan Vocational College, Jinan, Shandong, China 250103

[Abstract] In the new era, the competition among enterprises is becoming increasingly fierce, and talents have become the core force of enterprise competition, which is related to the development of enterprises. This requires enterprises to do a good job in human resource management and optimize remuneration, so as to mobilize the enthusiasm and enthusiasm of the staff and improve the competitive advantage of the enterprise.

[Key words] multi-operation; enterprise; salary management; talent incentive; strategy

在现代企业管理中,薪酬管理是非常重要的部分,科学有效的薪酬管理,可以吸引人才,留住人才,激励内部员工,挖掘他们的潜能与价值。多元经营企业要想更顺利地参与市场竞争,就需要做好薪酬管理,激励人才,以提升自身的竞争实力,促进自身持续健康发展。

### 1 薪酬管理与人才激励概述

薪酬管理指的是管理人员对员工薪资报酬支付标准、发放情况、要素构成加以控制、评估的过程。薪酬管理是企业管理工作的关键部分,是提升企业吸引力、凝聚力的重要保障。在进行薪酬管理时必须遵循以下原则:一是合法原则。企业的经营管理工作必须要合规合法。二是公平原则。这里所说的公平,也就是要将员工的薪酬水平与付出统一起来,让他们认同自身工作,并获得满足感,只有才能将薪酬的激励作用发挥出来。

人才激励也就是要实现企业管理人员、工作人员间的相互信任、理解、共同进步。领导管理人员要深入员工,了解他们的实际需求和看法,认真聆听他们的意见。在理解、认同的情况下采用有效的激励措施和手段,调动工作人员工作的自主性。如,环境激励。即企业做好自身的文化建设,创造一个好的工作环境,潜移默化地影响工作人员的思想、行为,强化工作人员对自身工作的认识和理解,并自觉遵循规则制度要求工作,促使自身不断地发展、进步。

薪酬管理和人才激励是相互影响、相互作用的关系。员工的薪酬实质上也就是企业对员工工作的认可、回报,是人才市场价值的表现。根据员工的工作表现给予相应的薪酬奖励是人才激励的有效方式之一。企业管理人员需要意识到薪酬对员工的激励作用,在此条件下有效做好薪酬管理。

### 2 多元经营企业薪酬管理与人才激励的意义与现状

#### 2.1 薪酬管理与人才激励的意义

人才激励是企业发掘人才潜力的有效策略,可以对工作人员的工作行为、态度造成直接影响。科学的薪酬管理可以保证人才激励作用的最大化,有利于企业调整自身的经营发展战略,而通过对人才激励策略的完善,也可以促进薪酬管理工作的顺利开展,两者相互促进,是企业发展的动力。

#### 2.2 薪酬管理与人才激励现状

多元经营企业涉及到的经营业务很广,薪酬管理任务

重,若是缺少一套科学完善的管理体系或自身凝聚力不足,就难以在激烈的市场竞争环境下占据有利地位。所以,做好薪酬管理与人才激励很必要。但受到多方面因素的影响、限制,现在企业在薪酬管理与人才激励工作中还存在一些问题,具体如下:第一,薪酬管理认识不足,重视度不够。一些领导管理人员并未对薪酬管理工作引起重视,将关注的重点放在技术管理等方面。第二,绩效评价体系不健全。要科学分配薪资,管理人员就要对员工的工作行为、绩效等各方面内容加以评价,若是绩效考核标准不完善,就无法保证评价结果的准确性。领导、管理人员通过自身主观判断去评价,会使评价结果失真,造成薪酬分配不科学,无法去激烈企业工作人员,更不利于人才的引进等。第三,激励机制失衡。在薪酬管理制度中,激励是非常重要的要素。而激励也是具有时效性的,任何激励都会随着时间的变化而变化,时间一长,必然会面临失效的问题。在有的企业,激励措施并未发挥作用,因为总是有一些人过于注重个人利益,忽视团队利益;有些管理人员在设置激励机制时,过于注重工作人员个体能力的凸显,而忽略了团队合作的重要作用;还有些人在比较注重团队凝聚力,而忽略了工作人员个体差异,不利于个性化发展。这些都会造成在利益分配时存在不公平的问题,使人才激励机制失衡,不具说服力。第四,平均主义倾向严重,大锅饭现象仍然存在。多元经营企业是主业的延伸企业,与业主的关系十分密切,甚至要依附于业主,本身的市场竞争力很弱,从而使得许多企业在薪酬分配上存在平均主义现象,具体如下:一是经营人员年薪倾向平均。经营业绩对经营者收入影响很小,导致优秀的经营人员失去了积极性,对业绩不理想的经营者也丧失了鞭策作用。二是员工的薪酬倾向平均。有些核心岗位或者是技术含量很高的岗位收入和普通岗位差距不是特别明显,并未将核心员工的价值凸显出来,在这种情况下核心员工极易出现心理层面的不平衡,对核心员工能力的发挥造成了影响。第五,重视物质报酬,不重视非物质报酬。许多企业对薪酬的理解还处在工资等一些物质上面,之满足工作人员基础的需求。各种内在薪酬激励,比如说,企业文化,员工自身成长等都未受到管理者的重视。非物质报酬属于薪酬体系的一部

分,许多企业常常都会忽视这一激励手段,对非物质报酬缺少足够的认识,降低了员工的满意度,不能发挥很好的激励作用。第六,薪酬设计不合理。一方面,薪酬不具竞争力。在市场经济体制下,薪酬是检验人才价值的标准之一,高付出、低回报的薪酬必然会削弱人才价值,会造成人才的流失。另外一方面,缺少完善的职位评价体系。经过职位评价确立职位及薪资标准。在实践中,管理人员主观进行职级、职位等的设置,必然难以被岗位工作人员认可、接受。内部薪资标准不合理,引起员工的不公平感,挫伤了员工工作的兴趣。第七,核心员工培训不科学。虽然,大部分企业每年都会对核心员工加以培训,但是培训手段较为单一,连续性不强,并未制定有效的培训方案,培训效果不理想。企业核心员工一般都是技术型人才,他们比较重视自身发展,培训对他们来说是最直接,最高效的激励手段。但显然一些企业这方面工作落实不到位,只对部分核心员工做技术层面的培训,并未进行更深入的技术开发,培训内容不适应核心员工的实际需求,加剧了人才的流失。

### 3 多元经营企业薪酬管理与人才激励策略

#### 3.1 更新管理思想,坚持“能级制”原则

要做好薪酬管理,激励人才,就需要更新传统的薪酬管理思想理念,树立“能本管理”思想,深入理解薪酬内涵,全面意识到人力资本的作用,对其增值效应加以充分考虑,利用薪酬激励实现企业与员工的双赢。同时,作为管理人员要具备与时俱进的管理思想,要拥有敏锐的观察力,要及时了解行业动态,以此做好工作人员的薪酬管理工作。此外,还要坚持“能级制”原则。“能级制”也就是在组织内部构建一套完善的、实用的能力测评标准体系,对组织成员能力加以全面评价,并划分岗位等级,让每个成员都能够各尽所职。再以此为参考设置薪酬体系,进行薪酬管理。

#### 3.2 优化外部环境,健全绩效考核体系

如何通过薪酬激励,激发员工的工作主动性,促进企业更好发展,是企业管理领导人员要重点考虑的问题。要做好企业的薪酬管理,激励人次啊,单靠企业本身是不能全部解决的,还离不开外部环境的支持,如,政策环境等。此外,为了将薪酬的激励效果发挥出来,还要健全绩效考核体系,确定考核流程,细化考核标准,保证考核结果的准确性。通过考核结果,对员工的工资比例加以调整。

#### 3.3 参与市场竞争,打破平均主义

多元经营企业在今后的发展过程中要更积极地参与市场竞争,切实形成自主经营的市场经济主题。在薪酬设置上要结合岗位要求,加以分析,针对各岗位不同要求设置相应的薪酬,将薪酬的激励作用体现出来。此外,在薪酬分配上需要有倾向性。针对管理层,核心岗位技术员工,他们给企业所创造的价值是很大的,在薪酬设置中,要体现他们的价值。

#### 3.4 考虑发展战略,制定薪酬制度

薪酬制度的制定要和企业发展战略联系起来,一个完善的并具备导向性的薪酬制度需要适应发展战略要求,并服务于战略发展。与发展战略适应的薪酬制度将与技术、资源等一样,成为企业核心竞争力。不管是确立薪酬数量,还是选取薪酬类型,都必须遵循公平原则。从事同类工作的人员,应公平付给他们与能力匹配的工资。薪酬制度的制定要从如下方面入手:第一,做好职位的分析、评价。为确保薪酬分配的合理性、科学性,需要对各职位报酬加以系统分析,结合各职位要求等加以评估,再依据企业的实际情况进行有针对性的调整。同时,还要结合业务发展要求,在优化组织结构的前提下,对岗位工作职责、考核标准等加以确定,为岗位人员的分配、培训、考核提供参考。第二,设定合理的薪酬晋升渠道。可设定完善的薪资晋升机制,让每个工作人员的薪资水平都能随着行业收入标准、利润而适当提升。同时,因在同一岗位工作人员的工作能力等各方面情况都是不同的,为激励员工高效工作,可根据他们的表现适当晋升工资。第三,可制定完善的福利制度。工作人员可拥有的福利要与他们的工作业绩联系起来,通过对员工的

绩效考核、评价划分福利档次,以激励广大员工不断进步。

#### 3.5 优化管理方式,实现信息化管理

现在国内很多企业对工作人员的薪酬激励都比较直接,一些大型的多元经营企业除了会提高员工的薪资待遇外,当员工工作年薪到底一个标准或者是能力突出的情况下,会通过股份激励的办法,即企业依据自身的经营情况,对优秀员工给予一定比例股份来奖励,让员工成为小股东,拥有一定的权力等。从心理学层面看,该种管理方式符合人不断追求物质、权力心理需求。同时,也有利于员工工作思维模式的转变,从只注重个人利益到整体利益转变,让他们将自身的发展与企业的发展联系起来,为自己而努力,为企业而努力。此外,还要实施信息化管理。人才不同,激励标准也会存在差异,其薪资组成等各方面情况也会有所区别。管理者在制定人才激励策略时,要对工作人员薪资即总体表现加以系统分析。而这一过程所涵盖的数据很多,计算任务也很重要,必须要借助信息技术手段,挖掘数据价值,提升管理效率。尤其是在核对、管理员工的薪酬时,也要利用信息化手段减少误差。因此,企业要建设或者引进现代化的信息管理系统,让数据上报、审查、统计、监管等各环节工作更加科学。

#### 3.6 在重视物质报酬激励的同时,发挥非物质报酬的作用

非物质报酬是物质报酬的有效补充,存在的形式比较多,比如说,为工作人员提供一个好的工作环境,实施人性化管理。公司还可以依据员工的多种需求,采用各种有效的福利形式,将非物质报酬的激励作用最大限度的体现出来,提升员工的满意度。

#### 3.7 构建完善的薪酬沟通机制

在实施新的薪酬制度时,企业原有的制度、思维模式等都要按照新制度来调整,因此,在此过程中要多喝工作人员沟通,宣传新制度。若是工作未能有效开展,会带来各种影响。工作人员对新的薪酬制度会有一些担忧,担心自身薪水低,从而对新制度的实施带来影响。在实施新制度前,要做好宣传,与员工有效沟通,让员工可以清楚掌握新制度的优势,自己从中可以获取怎样的利益,这样才可以让员工工作变得更加自觉、主动,更利于新制度的实施。

### 4 结束语

总而言之,多元经营企业要想得到有效发展,就需要做好薪酬管理与人才激励,这是提高自身竞争力的关键,只有全面意识到自身发展中存在的问题,才可以找到最理想的方法激励人才发展。企业领导管理人员要更新管理思想,坚持“能级制”原则;虑发展战略,制定薪酬制度;优化管理方式,实现信息化管理,从而提高企业的经济效益、社会效益。

#### 参考文献:

- [1]蔡静宜.关于企业人才激励与薪酬管理的研究分析[J].农村经济与科技,2020,31(14):114-115.
- [2]艾兵.新时期国有企业薪酬管理优化策略分析[J].科技创业月刊,2017,30(11):107-108.
- [3]董春霞.企业构建薪酬管理激励制度的价值与实践分析[J].现代营销(经营版),2019(07):4.
- [4]吴迪.激励管理在国有企业薪酬管理中的运用[J].大众投资指南,2021(05):28-29.
- [5]熊静威.激励管理在国有企业薪酬管理中的应用[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(02):1-2.
- [6]钱贵琦.激励管理在国有企业薪酬管理中的运用探讨[J].人才资源开发,2018(07):66-67.
- [7]桂飞.企业薪酬管理与职工激励策略设计分析[J].人才资源开发,2019(24):79-80.
- [8]赵国芬.薪酬管理在企业人才激励中发挥的作用[J].中国集体经济,2017(20):86-87.
- [9]丁春梅芬.企业人才薪酬管理问题与改善策略[J].中国集体经济,2017(12):53-54.

**作者简介:**郭晓梦(1985.6-)女,山东省济南市,汉族,研究生,职称:讲师,研究方向:创新创业、人力资源、工商管理。