

事业单位人力资源薪酬管理的问题与优化策略

● 王晴红

事业单位属于非营利性质的社会服务组织，与其他企业单位相比，其薪资管理工作相对较为复杂。由于其不涉及经营类活动，薪资的浮动较小，进而导致当前部分事业单位的薪酬管理并未发挥出其应有的激励作用，同时，大部分事业单位在薪酬管理机制方面还存在一定的优化空间。因此，作为事业单位人力资源管理部门，必须提高对薪酬管理体系的重视，积极转变传统的薪酬管理理念，对现有的薪酬管理体系进行优化与革新，全面提升人力资源薪酬管理体系的科学性与合理性，为事业单位的长远发展奠定基础。本文简要阐述了薪酬管理的内涵与主要内容，并对事业单位人力资源薪酬管理存在的问题进行分析，重点对其有效优化路径进行探究。

随着现阶段我国国民经济水平的整体提升，我国政府部门对事业单位的社会服务能力提出更高的要求。事业单位作为非营利性组织，在人力资源管理工作开展过程中，加强对现有薪酬管理体系的全面革新，不仅能够有效激发工作人员的主观能动性，同时能够有效实现对事业单位人力资源的科学配置。因此，事业单位人力资源管理部门应当充分认识到薪酬管理体系对事业单位发展的助推作用，结合单位的实际情况，从实际工作量、工作质效、贡献等多个方面进行综合考量，在现有的薪酬管理体系基础上，对其存在的问题进行全面优化与革新，充分发挥薪酬管理体系在事业单位发展中的积极助推作用。

薪酬管理的内涵与主要内容

薪酬主要指工作人员通过劳动付出所获得的酬劳，薪酬的构成形式主要分为两个层面，一方面是物质薪酬，主要是指工作人员在付出劳动之后，单位所给付的经济报酬；另一方面是非物质薪酬，主要是指单位出于对工作人员的关怀，所提供的一些服务。薪酬管理主要是

指相关管理部门根据单位的实际情况，对各个部门工作人员在本职岗位上，为单位发展所做出的贡献、创造的业绩等各个方面进行综合考量，最终确定与其工作岗位相匹配的薪酬水平、薪酬结构的过程。因此，基于薪酬管理理论下，其不仅涵盖对薪酬水平、形式、体系及结构等最基本的薪酬管理，同时还包含对薪酬整体预算、薪酬方案的制定及对薪酬税务的调整等多方面的内容。相关组织的人力资源管理部门，在开展薪酬管理工作中，其主要内容分为以下几个方面。

薪酬水平。薪酬水平主要是指单位内部的各个职位、各个部门及整个组织的薪酬平均水平。事业单位薪酬水平不仅仅指单位的整体薪酬水平，同时还包含单位内部同级别职位、部门之间的薪酬水平的相互比较，当前我国事业单位的薪酬水平主要是由政府部门制定。

薪酬体系。当前较为常见的薪酬体系主要分为三种类型，其一为职位薪酬体系，其主要是以工作内容和职位来确定相应基本薪酬。其二为技能薪酬体系，其主要是针对技术类工作人员，按照其本身的专业技能来设定基础薪资。其三为能力薪酬体系，其主要以工作人员为主体，并按照员工本身的能力水准和职业胜任力水平来制定工资。事业单位作为代表政府部门为社会大众提供公共服务的机构，大部分事业单位的薪酬体系主要是以职位薪酬体系为主。

薪酬结构。薪酬结构主要分为三个部分，其一为基本薪酬。其主要是根据工作人员的不同等级、不同岗位、不同职务和不同技能等所制定的基础薪酬。其二为辅助薪酬。辅助薪酬主要包含各种津贴、岗位补贴、红利等。其三



为奖金。奖金主要是根据工作人员个人或部门的贡献所给予的激励性薪酬。由于事业单位的薪酬水平主要取决于政府部门，而薪酬结构将会直接对事业单位工作人员的实际薪酬水平产生影响。当前我国事业单位所实行的薪酬结构主要以职级工资制为主，工作人员的工资结构主要由职务、级别、基础工资和工龄工资组成。同时，不同职位的工作人员，会根据其职位级别、岗位责任、工作量、工作难度等各个方面来确定其工资级别。

薪酬管理政策。薪酬管理政策所涉及的内容较为广泛，其中包含对事业单位薪酬的计划、控制、沟通、规章制度及保密制度等多个方面。薪酬管理主要是指相关管理者在开展薪酬管理工作过程中，通过对薪酬成本的综合考量，按照相关的薪酬管理制度，并通过与相关工作人员的沟通，最终制定相应的薪酬方案，并对其进行落实、控制与调整。

事业单位人力资源薪酬管理存在的问题

薪酬机制设置不合理。当前部分事业单位的人力资源薪酬管理制度体系中，其公平性有待考量，导致同岗位工作人员的薪资待遇存在

一定的差别，进而影响工作人员的工作积极性与热情。出现这一问题的主要原因在于单位性质与工作人员身份受限，财政支出不同。例如，部分事业单位的薪酬、福利和奖金绩效都是由政府财政部门全额拨款。还有部分单位属于自收自支，政府财政部门只负责补贴差额部分，因此工作人员的福利待遇与绩效奖金无法得到保证，很大程度上影响了工作人员工作的积极性。同时，随着事业单位体制的不断改革，工作性质复杂多变，经常出现一人担任多个岗位或一个岗位多个职责的现象发生，但工作人员的工资没有发生改变，因而工作人员得不到应有的待遇，存在同岗不同酬的现象。现如今，对这种缺乏灵活性的薪酬管理模式，大部分工作人员存在不满心理，影响事业单位人力资源管理工作的有效开展。

职工晋升体系不完善。绩效薪酬能够帮助事业单位规范组织管理，有助于工作人员对自身行为的规范及组织目标的实现，同时绩效考核结构会直接对事业单位工作人员的岗位晋升产生一定的影响。随着事业单位人事制度改革工作的推进，事业单位现有的空岗非常匮乏，尤其是技术型岗位，在岗位人数限制下，即使工作人员获得任职资格，但缺少空岗位置也无法聘用。专业技术人员看不到晋升的希望，薪酬绩效得不到改善，无法激发工作人员在实际工作中的积极性，使事业单位在后续发展中无法获得良性发展，无法满足社会需求。

薪酬激励效果不明显。当前，我国事业单位工作人员的薪酬结构主要由基本工资、绩效工资及岗位津贴组成，其中绩效工资的70%作为基础性绩效工资，直接发放给个人，剩下30%的绩效工资则作为奖励性工资，需要对其进行二次分配。奖励性绩效工资的分配主要是以工作人员的业绩数量、业绩质量等多个方面为依据进行按劳分配。现如今，在相同岗位之间虽然区分了奖励性的绩效，但是在实际薪酬管理工作开展过程中，工作人员之间的工资差距甚微，进而导致工作人员对一些激励性薪酬缺乏足够的重视，薪酬奖励效果并未得到有效发挥，工作人员很难以积极的态度对待工作。

绩效考核体系不健全。事业单位绩效考核



科学的薪酬管理体系是推进事业单位发展的重要途径之一。



工作机制不仅是奖励性薪酬的分配准则，同时也是发挥薪酬激励作用与约束作用的重要途径。然而在当前部分事业单位的绩效考核体系中，其绩效考核体系还存在很大的完善空间，绩效考核工作标准也缺乏一定的合理性。究其原因，一方面，部分岗位职责并未得到充分的明确，另一方面，则是由于部分工作岗位现有的薪酬机制与实际岗位薪资水平缺乏一致性，无法详细地加以衡量，从而使得薪资系统受到破坏。同时，绩效薪酬系统只有形式化的分配方式，不能根据个人工作能力和实际工作绩效进行划分。所以，部分人员在个人工作内容及实际工作能力都已经超过所在岗位的情形下，职位职称依然没有得到晋升，得不到相应的薪酬奖励，无法实现工作人员自身利益最大化。

事业单位人力资源薪酬管理的优化策略

转变薪酬管理理念，优化薪酬管理体系。为了保证事业单位未来得到良性发展，应当改善薪酬管理机制，应在不同岗位、工种之间建立灵活的薪酬管理机制。想要改善目前同工不同酬的现象，应当在事业单位内部实现薪酬公平一致性，重点解决工作人员多岗多责和一岗一责的绩效报酬问题。应当采取按劳分配的方式，在事业单位岗位原有薪资结构基础上增加绩效奖金，以此激励工作人员工作的积极性，增强薪酬体系的合理公平性。同时，应当提高事业单位管理层领导对单位薪酬管理工作的重视，积极参与现代薪酬管理理念的培训学习活动，提高管理人员的责任意识，使其充分认识到科学合理的薪酬管理体系对事业单位发展的积极作用，从而对事业单位现有的薪酬管理体系进行全面优化与革新。

启用竞争淘汰制度，完善职工晋升机制。薪酬管理是指事业单位所建立的薪酬发放机制和管理体系，涉及事业单位工作人员的薪酬标准、薪资组成结构、发放政策及方式等各个方面。事业单位的薪酬管理工作作为人力资源管理部门中的重要环节之一，岗位晋升机制的公平性与合理性，不仅能够有效开发工作人员自身的潜能，同时更有利于培养工作人员的竞争意识，提升事业单位工作人员的整体素质。因此，事业单位应当制定完善的岗位晋升机制，并启用竞争淘汰制度，为所有工作人员提供平等的晋升机会，充分利用竞争淘汰制度全面激发工作人员的自我提升意识，使他们不仅能够积极参与单位组织的培训学习活动，同时能够积极开展自主学习，实现事业单位工作人员整体素质水平的有效提升。

构建薪酬激励机制，开发职工工作潜能。薪酬激励机制的有效构建将直接影响工作人员的工作积极性。在事业单位人力资源管理中，首先应当将奖励性绩效与绩效考评进行深度融合，根据实际工作完成情况进行按劳分配，进而保障其薪酬体系的公平性。与此同时，在构建薪酬激励机制过程中，应当全面落实责任制度，将目标责任与目标考核奖励机制深度结合，按照工作人员对单位做出的贡献及工作完成质效给予其相应的奖励薪酬，全面挖掘工作人员的潜能。其次，

在构建薪酬激励机制时，不仅要注重对工作人员的物质奖励，同时还应当注重对其的精神奖励，全面提升工作人员在工作岗位中的获得感与归属感，有效提升事业单位的凝聚力与向心力。

明确绩效考核目标，创新薪酬考核制度。为使事业单位绩效考核制度实现科学化、合理化，应当明确岗位的工作内容，充分结合事业单位现有的绩效考核体系，对薪酬考核制度进行全面革新与优化，全面发挥绩效考核对工作人员应有的激励作用与约束作用。然而事业单位作为非营利性质单位，其主要是行使政府赋予的职能，为社会大众提供相应的社会服务，因此，事业单位人力资源管理部门应当充分明确其绩效考核目标，并制定完善的绩效考核机制，从工作人员自身的工作能力、工作态度、服务意识及职业素养等多个方面进行全面考核，保证考核的专业性和规范性，以此提高考核结果的可利用性，促进事业单位未来的发展。

总而言之，科学的薪酬管理体系是推进事业单位发展的重要途径之一。结合现阶段我国事业单位的人力资源薪酬管理工作开展现状来看，当前我国事业单位的薪酬管理工作还存在很大的提升空间。因此，事业单位想要切实实现对薪酬管理体系的全面优化，应当结合事业单位的发展现状，对当前存在的问题进行深入的剖析，结合其改进目标采取相应的优化策略，在提高事业单位薪酬管理水平的同时，为事业单位实现长远发展目标夯实基础。■

(作者单位：山西省交通运输厅发展研究中心)