

事业单位人力资源管理中薪酬的创新研究

李 原

安阳县医疗保障局 河南 安阳 455000

摘 要：通过探讨事业单位人力资源管理中薪酬管理的现状与创新策略，对传统薪酬管理模式的特点及存在的问题进行分析，基于激励理论、公平理论和人力资本理论，提出了薪酬创新的四大原则。文章详细阐述了优化薪酬结构、强化薪酬与绩效的关联、建立动态薪酬调整机制、引入宽带薪酬模式以及创新福利体系等薪酬创新策略，并通过案例分析验证了其有效性。研究表明，薪酬创新对提升事业单位竞争力、吸引和留住人才具有显著作用。

关键词：事业单位；人力资源管理；薪酬创新

引言：事业单位作为国家公共服务体系的重要组成部分，其人力资源管理中的薪酬管理对单位的运营效率和人才吸引力具有重要影响。然而，传统薪酬管理模式已难以适应当前社会的发展需求。本文旨在分析事业单位薪酬管理的现状，探讨薪酬创新的理论基础与原则，并提出有效的薪酬创新策略，以期为事业单位的人力资源管理提供参考和借鉴。

1 事业单位人力资源管理中薪酬管理现状分析

1.1 传统薪酬管理模式特点

事业单位传统薪酬管理模式呈现出“双轨并行、层级分明”的显著特征。以岗位工资和薪级工资为核心框架，其中岗位工资依据岗位的职能定位、责任权重及专业技术要求划分等级，薪级工资则与员工的工龄、职称晋升紧密挂钩。这种设计为员工提供了稳定且可预期的收入保障，契合事业单位追求稳定性的组织特性。例如，在教育系统中，中小学教师的岗位工资严格遵循职称序列，从初级教师到正高级教师形成清晰的薪资梯度；在卫生系统，医护人员的薪酬体系同样依据执业资格、职称等级进行差异化设置。另外，津贴补贴作为重要补充，涵盖艰苦边远地区津贴、特殊岗位津贴等项目^[1]。

1.2 现行薪酬管理存在的问题

现行薪酬管理体系在结构设计、绩效关联、调整机制及公平性保障等方面存在诸多亟待解决的问题。在薪酬结构上，岗位工资占比普遍偏低，以某省属科研院所为例，岗位工资仅占薪酬总额的30%，难以充分体现不同岗位在知识技能要求、工作强度和责任风险上的差异；绩效工资分配缺乏科学量化标准，多数单位采用“一刀切”或平均主义的分配方式，导致激励作用微乎其微。在绩效关联度方面，绩效考核体系存在严重缺陷，指标设定模糊、主观性强，难以准确衡量员工的实际贡献。某文化事业单位的年度考核中，85%的员工考核结果均为

“合格”及以上，薪酬与绩效严重脱节，无法形成有效的激励约束机制。薪酬调整机制僵化，过度依赖政策指令，调整周期漫长。

2 事业单位人力资源管理中薪酬创新的理论基础与原则

2.1 相关理论基础

激励理论、公平理论和人力资本理论为事业单位薪酬创新奠定了理论基础。马斯洛需求层次理论表明，薪酬是满足员工基本需求及更高层次需求的关键。赫兹伯格的双因素理论指出，薪酬中的激励因素能显著提升员工工作积极性。期望理论则强调，明确的绩效-薪酬关联能增强员工的工作动力。亚当斯的公平理论要求薪酬设计需兼顾内部、外部及个人公平，员工会与他人比较薪酬^[2]。人力资本理论则将员工的知识、技能和经验视为重要资本投入，主张通过合理的薪酬体系对员工的人力资本投资给予回报，激励员工不断提升自身素质，实现个人与组织的共同发展。这些理论共同为事业单位薪酬创新提供了坚实的理论支撑，指导如何设计合理的薪酬体系，以满足员工需求，提升工作积极性，促进组织发展。

2.2 薪酬创新原则

战略导向原则要求薪酬体系紧密围绕单位的发展战略进行设计，例如以科技创新为核心战略的事业单位，应加大对科研岗位的薪酬倾斜力度，吸引和留住高端科研人才。公平与效率兼顾原则强调在保障薪酬内部公平性的前提下，通过科学的绩效评估和薪酬分配机制，提高资源配置效率，促进单位整体效益的提升。激励性原则注重通过差异化的薪酬分配，对高绩效员工给予丰厚奖励，对低绩效员工进行合理约束，形成“能者多劳、多劳多得”的良性竞争氛围。动态适应性原则要求薪酬体系具备灵活的调整机制，能够及时响应市场薪酬水平变化、单位业务战略调整以及员工个人职业发展需求，

确保薪酬体系始终保持适应性和竞争力。

3 事业单位人力资源管理中薪酬创新策略

3.1 优化薪酬结构

优化薪酬结构需从完善岗位绩效工资制和增设多元化薪酬单元两方面入手,在完善岗位绩效工资制方面,深入开展岗位分析与评价,依据岗位的职责范围、技能要求、工作强度等因素进行科学分类和分级。以某高校为例,将教学岗位细分为教学型、教学科研型和科研型三类,并针对每类岗位制定差异化的薪酬标准,使薪酬与岗位价值精准匹配。同时,大幅提高绩效工资在薪酬总额中的占比至45%,建立量化、可操作的绩效评估指标体系,确保绩效工资真正体现员工的工作贡献。在增设多元化薪酬单元方面,可设立技能工资、项目工资、创新奖励等新型薪酬单元。

3.2 强化薪酬与绩效的关联

强化薪酬与绩效的关联需要构建科学完善的绩效考核体系和薪酬联动机制。在绩效考核体系构建方面,制定明确、具体、可量化的考核指标,涵盖工作业绩、工作能力、工作态度等多个维度。以某医院为例,将患者满意度(占比30%)、手术成功率(占比25%)、科研成果(占比20%)、团队协作(占比15%)、医德医风(占比10%)等纳入考核指标体系,并采用360度评估、关键绩效指标(KPI)等多种考核方法,确保考核结果客观公正^[3]。在薪酬联动机制建设方面,将绩效考核结果与薪酬调整、晋升、培训机会等紧密挂钩。某政务服务单位实施“绩效薪酬双轨制”,对连续两年考核优秀的员工,薪酬等级晋升一级,并优先获得职务晋升机会;对考核不合格的员工,进行岗位调整或降薪处理,极大地提升员工的工作积极性和责任感。在强化薪酬与绩效的关联方面,除了构建科学完善的绩效考核体系和薪酬联动机制外,还可以借鉴三明医改中的薪酬“541”创新做法。三明医改通过实行“541”薪酬制度,即医生收入的50%来自基本工资,40%来自绩效奖金,10%来自年终奖或节约奖励。这种做法既保障了医生的基本收入,又通过绩效奖金和年终奖等方式强化了薪酬与绩效的关联。在事业单位薪酬创新中,可以针对特定岗位或部门,设计类似的薪酬结构,使员工的薪酬收入与其工作绩效紧密挂钩,从而增强薪酬的激励作用。同时,绩效考核体系应制定明确、具体、可量化的考核指标,涵盖工作业绩、工作能力、工作态度等多个维度。例如,某医院将患者满意度、手术成功率、科研成果、团队协作、医德医风等纳入考核指标体系,并采用360度评估、关键绩效指标(KPI)等多种考核方法,确保考核结果客观公正。在薪酬联动机

制建设方面,将绩效考核结果与薪酬调整、晋升、培训机会等紧密挂钩,以形成有效的激励约束机制。

3.3 建立动态薪酬调整机制

动态薪酬调整机制的建立应包括外部市场对标调整、内部发展适应性调整和员工个人能力发展调整三个层面。外部市场对标调整要求事业单位定期开展薪酬调研,通过第三方咨询机构或行业协会获取同行业、同地区的薪酬数据,对比分析自身薪酬水平的竞争力。某沿海地区的事业单位建立了季度薪酬调研制度,根据市场薪酬变化及时调整薪酬标准,使其整体薪酬水平始终保持在市场75分位值,有效吸引和留住了人才,人才流失率从18%降至6%。内部发展适应性调整需结合单位的发展阶段、财务状况和战略目标,灵活调整薪酬总额和结构。某新兴文化事业单位在业务扩张期,将薪酬总额提高30%,并向核心业务部门和关键岗位倾斜,保障了业务发展对人才的需求。员工个人能力发展调整则依据员工的技能提升、职称晋升、职业资格获取等情况,及时调整薪酬水平。某科研院所规定,员工每取得一项国家级专业技术资格证书,薪酬增加5%;每晋升一级职称,薪酬上调8%-10%,激励员工不断提升自身专业能力。

3.4 引入宽带薪酬模式

宽带薪酬模式通过减少薪酬等级、扩大薪酬浮动范围,打破了传统薪酬体系中严格的职级限制,为员工提供了更广阔的薪酬增长空间和职业发展通道。在某设计院实施宽带薪酬改革后,将原有的15个薪酬等级压缩为6个宽带级别,每个宽带级别内设置较大的薪酬浮动区间。员工不再局限于通过职级晋升来提高薪酬,而是可以通过提升工作技能、优化工作成果、承担更多责任等方式实现薪酬增长。

3.5 创新福利策略实施

在探索福利创新路径方面,事业单位需关注多元化与个性化需求的融合。在某省级科研院所的案例中,创新福利策略聚焦于提升员工的整体福祉与职业发展。除了提供全面的健康保险和定期的体检服务外,还引入了弹性工作制度,允许员工根据项目进度和个人情况调整工作时间和地点,极大提升了工作生活的平衡感。此外,设立“科研创新奖励基金”,鼓励员工参与创新研究,对取得显著科研成果的个人或团队给予高额奖金,进一步激发科研动力。对于某重点中学,创新福利体系则侧重于教育资源的优化与员工个人成长。学校不仅提供丰富的教育资源,如图书资料、在线学习平台订阅等,还设立“教师成长基金”,支持教师参加国内外高级研修班、学术交流活动,以及进行教学研究项目,从

而不断提升教学质量和教育创新能力。

4 案例分析

4.1 案例单位概况

选取某省级科研院所和某重点中学作为研究案例。某省级科研院所作为国内领先的科研机构，承担着多项国家级重大科研项目，但原有的薪酬体系存在结构不合理、绩效激励不足等问题，导致高端科研人才流失严重，近三年博士学历人才流失率高达25%，科研项目进度受阻，成果转化率较低。某重点中学作为区域教育标杆，面临着优秀教师竞争激烈的问题，传统薪酬体系难以吸引和留住优秀教育人才，教师队伍稳定性不足，学科教学质量出现下滑趋势。

4.2 薪酬创新实践过程

在某省级科研院所的薪酬创新实践中，首先成立由院领导、人力资源专家和科研骨干组成的薪酬改革小组，开展全面深入的调研分析。优化薪酬结构，将科研岗位分为基础研究、应用研究和成果转化三类，分别制定薪酬标准，并将绩效工资占比提高至50%。强化薪酬与绩效的关联，建立以科研成果数量（论文、专利）、质量（SCI影响因子、专利转化效益）、项目完成进度等为核心的考核指标体系，考核结果直接决定薪酬发放和科研资源分配。引入宽带薪酬模式，打破职称限制，为科研人员提供多元化的职业发展路径。创新福利体系，设立科研创新基金、海外学术交流补贴、人才公寓等福利项目。在某重点中学的薪酬创新实践中，同样组建专业团队开展调研，优化薪酬结构，增设教学质量奖、学科竞赛指导奖、课程开发奖等薪酬单元，将绩效工资占比提升至40%。建立科学的绩效考核体系，将学生成绩提升率、家长满意度、教学创新成果等纳入考核指标。推行弹性福利制度，提供教师专业发展培训、子女教育辅导、健康疗养等福利项目供教师选择^[4]。

4.3 实施效果评估

经过两年的薪酬创新实践，某省级科研院所取得了显著成效。高端人才流失率下降至8%，吸引了15名国内外顶尖科研人才加入；科研项目完成率提高40%，成果转化率从20%提升至45%，获得国家级科研奖项数量增长50%。某重点中学的教师队伍稳定性大幅提高，优秀教师流失率从18%降至5%，学生中考、高考成绩在区域排名上升3位，家长满意度从75%提升至92%，学科教学质量显著提升，学校品牌影响力进一步扩大。这些数据充分证明了薪酬创新策略在提升事业单位竞争力、促进事业发展方面的有效性。

结束语

综上所述，薪酬创新对于事业单位人力资源管理至关重要。通过实施薪酬创新策略，不仅可以提升事业单位的人才竞争力，还能促进组织的可持续发展。未来，事业单位应持续关注薪酬管理的动态变化，不断优化薪酬体系，以适应社会的发展和人才的需求。

参考文献

- [1]赵倩.对事业单位人力资源管理中薪酬管理的创新研究[J].经济师,2022(8):264-265,268.DOI:10.3969/j.issn.1004-4914.2022.08.129.
- [2]陈丽.论新时期事业单位人力资源薪酬管理的困境与突破[J].南北桥.2024,(6).DOI:10.3969/j.issn.1672-0407.2024.06.046.
- [3]康琼.行政事业单位内部控制存在的问题及改进策略[J].品牌研究.2024,(17).DOI:10.3969/j.issn.1671-1009.2024.17.049.
- [4]聂春丽.事业单位人力资源管理中薪酬福利激励策略的应用研究[J].经济师,2024(6):265-266.DOI:10.3969/j.issn.1004-4914.2024.06.122.