# 重视人才管理+整体薪酬回报+实现企业价值[全文5篇]

来源：网络 作者：烟雨蒙蒙 更新时间：2025-04-26

*第一篇：重视人才管理+整体薪酬回报+实现企业价值重视人才管理+整体薪酬回报+实现企业价值尽管大多数企业都认识到，当前企业之间的竞争，实质上是人才的竞争，但是在实际工作过程中，却对人才的使用、激励、开发等方面都存在许多误区。1、重视人才贡献...*

**第一篇：重视人才管理+整体薪酬回报+实现企业价值**

重视人才管理+整体薪酬回报+实现企业价值

尽管大多数企业都认识到，当前企业之间的竞争，实质上是人才的竞争，但是在实际工作过程中，却对人才的使用、激励、开发等方面都存在许多误区。

1、重视人才贡献，忽视人才需求

人才价值不仅表现在人才对社会和企业承担的责任以及做出的贡献，也反映出社会和企业对人才的尊重以及需要的满足。实际工作中，有的企业不能正确看待人才价值，非常重视人才的贡献，忽视人才个人的需要，从而挫伤人才的积极性，也就谈不到创造性地开展工作。

2、重视人才储备，忽视人才浪费

受生理、心理、社会环境和科学技术等因素的影响，决定人才的培养和使用有其周期性特点，即人才的时效性。即使是高素质人才，如果不能发挥作用，其拥有的知识和技能也会逐渐过期甚至失效。有的企业为了今后自身的发展，广揽人才，以形成人才储备，致使出现“大才小用、用非所学”现象，无形中造成人才能力不能正常发挥，从而出现人才浪费。“人才高消费”现象就是具体的反映。

3、重视人才学历，忽视人才能力

文凭已成为现代社会人们受教育程度的重要标志。许多人在实际工作中积累了丰富的实践经验，工作能力强，但由于种种原因，没有学历或文凭，因而无法提拔和重用。企业在用人时，往往注重人才的学历，忽视人才的素质和实际能力。有的企业选拔人才时以学历为条件，忽视人才的道德修养，致使一些不合格的人走上重要岗位甚至领导岗位，造成企业经营管理的混乱，以至于带来经济上的损失。

4、重视人才绩效，忽视人才差异

人才学家经过研究发现，不同类型人才在工作中的行为方式、思维路线和成果类型各不相同。企业在用人过程中常出于对利益的追求，十分重视人才对企业的贡献，认为人才应当带来效益，而没有考虑到人才的差异。因而一旦效益不理想，则对人才求全责备。有的企业甚至给人才制定相应的效益任务要求完成，给人才形成巨大的压力，往往也得不到好的效果。

5、重视人才投资效益，忽视人才施展才华的条件

引进或培养人才也是一种投资，必然会给企业带来收益，但需要一定的条件。条件不仅包括生活方面的工资、福利、住房，更重要还在于工作中的权力、责任范围、人际关系等方面。用人环境和条件是人才发挥效能并带来效益的关键所在。不少企业以高工资、高福利来吸引并安置人才，但并没有为人才创造发挥才能的环境，使人才无法顺利地开展工作，自然也就谈不到为企业带来效益。

6、重视人才才干，忽视人机协调

人机协调是指人才能力类型、能级水平和知识结构与工作岗位的要求相适应，使人才的作用得到充分发挥。反之，人机不协调，将限制人才作用的发挥。企业重视人才才干、忽视人机协调将导致人才用非所长，往往出现工作效率低下、不安心工作的后果。

7、重视物质奖励，忽视精神激励

物质奖励和精神激励是企业中常用的激励手段。企业常采用提高工资、改善福利等手段进行物质奖励，往往能够取得一定效果。人才作为企业人力资源中的较高层次，更重视精神激励。精神激励对于激发人才的工作热情、满足自我发展需要、提高工作效率具有不可忽视的作用，许多企业至今仍然没有意识到这一点。

8、重视人才使用，忽视人才培养

心理学家认为，人尚有相当部分的潜在能力没有被认识并发挥出来。发挥潜能可以大大地提高工作和学习效率，并带来惊人的收益。教育和培训不仅是挖掘潜能的重要方式，同时也是适应科技发展、知识更新的重要手段。由于人才已经具备了较高的文化素质和能力，不少企业认为，人才在于使用，因而无需对人才进行培训。这种观点不仅不利于人才潜能的发掘，更不利于人才的发展和提高。

9、重视人才引进，忽视人才使用

人才的本质、特征在于其所进行的创造性劳动。只有在企业经营管理活动中真正以自身创造性实践为企业和社会做出贡献的人，才能称为人才。许多企业注重如何吸引人才，想方设法招募人才，但对人才进入企业之后如何发挥作用、需要什么样的条件和支持很少过问，使得不少人才发出“英雄无用武之地” 的感慨，“跳槽热”也反映出企业在用人方面的不足。

10、重视组织稳定，忽视人才流动

人才流动是社会生产发展的必然结果。企业从自身角度出发，一方面需要稳定的人才队伍，以维持企业正常活动的开展，另一方面，借助人才流动，调整企业人才结构。不少企业从组织稳定的角度出发，为人才流动设置了许多障碍，以避免由此带来的损失，同时尽可能减少人才流动。这种做法实际上大大降低了企业对人才的吸引力，损害了企业形象。

11、重视人才数量，忽视人才群体结构优化

合理的人才群体结构不仅能够充分发挥人才的才能，而且能以人才在年龄、学历、专业、能力等方面的互补，形成人才群体的整体效能。企业在引进人才的过程中，通常注重人才的数量，但不考虑人才的层次结构是否合理，是否有助于在个人能力充分发挥的同时，实现人才群体结构的规模效益。

12、重视外部人才引进，忽视内部人才开发

企业获取人才有两种渠道:外部引进和内部开发。两种渠道各有利弊。不少企业将两种方式有机结合，以利于人才选拔。但有的企业注重引进外部人才，既可在短期内拥有相当数量的人才，又可降低培训开支，因而忽视对内部人才的开发，特别是内部潜在人才的挖掘和培养。这样不但不利于现有人才资源的合理利用，同时也挫伤内部员工的积极性。

人才管理工作是一个系统性的问题，企业应该从宏观和微观上对人才进行管理，做到“人尽其才”，为企业可持续发展提供支持。

薪酬激励制度的管理及分析

企业的竞争归根到底是人才的竞争，因为人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力。如今，中国已经加入WTO，涌入中国的跨国企业的本地化趋势越来越明显，人才争夺战在各行各业展开。西方的人本管理观念也逐渐深入人心，给我国传统的人力资源管理制度带来了巨大的冲击和挑战。如何获得人才，留住人才，用好人才已经成为企业首先要考虑的问题。而薪酬制度正是从根本上保证人力资源的竞争优势，从而带来市场竞争中的巨大优势。因此，如何设立一种适合企业发展的薪酬激励制度，就成了企业在竞争中获胜的必要保证。

一、我国企业要真正树立以人为本的人本管理观念

人力资本是企业资源中最为活跃和最为重要的因素，是第一资源。不管是操作机器，运作资本，还是掌握技术都要靠人，物质资源和资本的拥有量已经不再是现代企业生存发展的决定性因素。

1、企业员工满意度对实现企业价值最大化起着重要的作用。

以顾客为中心的经营理念已经被越来越多的企业所接受，这里的顾客不仅仅是指企业的客户，还包括内部职工。通过服务利润链我们可以清楚的看出企业员工的重要性。

从下图的服务利润链可以看出，企业内部服务质量受企业利润和增长潜力的影响，而企业的利润增长来自于忠诚的顾客，顾客忠诚度又来源于顾客满意，顾客满意受到外部服务价值的影响。而外部服务价值又是由那些满意的员工创造的，员工的满意度来自于企业内部的服务质量，这是一个环环相扣的服务链条。留住员工

员工的生产效率

营业额增长

获利能力

2、树立人本管理观念。

企业要真正树立以人为本的人力资源管理观念，就必须做到：

首先，以人为中心，把人力资本因素放在中心地位。人本管理重视对人的开发激励，调动人的积极性，挖掘人的潜力。了解员工的需求，通过良好的薪酬激励制度予以满足。

其次，爱护员工，主动改善员工的工作条件和生活条件。只有从关心、爱护、尊重员工的角度来设计薪酬制度，才能激发员工的工作热情。在我国实际情况中，大部分企业没能做到这一点。很多企业面临减员增效、提高竞争能力的压力，很少设身处地为改善员工的工作和生活条件努力，造成员工队伍的凝聚力和向心力不强。

最后，要让制度去适应人，而不是人去适应制度。人本管理的核心就是要求尊重人、保护人、激励人，让企业制度去适应人，使每个员工都能达到自我管理。这样才能激发出员工的工作热情和高层次需求。人对于金钱的追求欲望是一致的，但对于文化修养和文化素质较高的人来说，单纯的物质激励作用变弱，精神追求增强。因此，企业的薪酬激励必须从事业发展、感情沟通等方面入手，充分尊重并考虑员工的不同需求，留住优秀的人才。

二、传统的薪酬激励制度存在的问题。

我国传统的薪酬激励制度从根本上说是以企业（雇主）导向为中心的制度，存在着许多与现代化经营相背离的问题。

1、片面理解薪酬的含义和构成。

我国企业对薪酬的理解还停留在工资等物质激励的层次上，其实工资只是薪酬构成中的一部分，只能满足员工最基本的生理和安全的需要。大量的内在的薪酬激励，例如对工作的满意度、提供良好的培训和晋升机会、吸引人的企业文化、相互配合的团队合作精神和企业对个人的表彰、谢意等等，这些都是薪酬的有机构成。它们属于非货币化的隐性薪酬激励因素，可以显著的降低企业的人工成本，而且还可以对货币化薪酬激励起到有力的补充。在我国企业中，长期以来大量使用工资这一单一的激励形式，对员工的各种需求不加区分。因此，这种激励制度对于年轻的、刚参加工作的员工可能会起到作用，但是对于事业已经小有成就的员工来说，作用并不明显。

2、传统薪酬激励制度的导向不清，激励作用不足。

我国大部分企业目前实行的薪酬激励制度是以岗位技能工资为主体的工资分配制度。这是在20 世纪90年代国企改革的背景下实施的，当时这种制度确实对调动职工积极性和促进企业发展起到了重要作用。但是这种单一的薪酬激励制度越来越不能适应现代企业经营和管理的需要。在目前的企业员工构成中，各种人员的分工越来越细，专业化和科学化已经成为目前企业分工的特征。如果针对不同的企业高级经营管理者、科技研发人员、营销人员采用单一的岗位技能工资形式的薪酬激励制度显然是起不到有效的激励作用。因此建立科学的、合理的、针对不同专业分工的薪酬激励制度已经势在必行。

三、建立整体薪酬回报激励体系，真正做到以人为本。

200x年春，ACA（美国薪酬管理协会）颁布了一个人力资源管理的新名词——整体薪酬回报（Total Rewards）的定义手册，规定整体薪酬回报包括三个主要的内容：薪水、福利和工作经验的丰富。

1、整体薪酬回报的组成要素。

（1）直接财务酬劳。包括基本工资、现金津贴、奖励、以及企业股权等。这部分是整体回报中最基本的组成部分。

（2）间接财务酬劳。包括健康和福利提供、带薪休假、退休计划、额外补贴、以及个人赏识。

（3）工作内容。这代表了工作自身的质量，包括工作提供的多样性、挑战性、重要性以及其意义，还包括了员工工作表现的反馈和影响。

（4）职业生涯价值。包括了个人成长机会、能力提高、组织团队进步、以及雇佣关系的稳定安全。

（5）从属关系。代表了员工因为与企业之间的联系而衍生出的归属感。来自于员工所服务的企业自身享有的良好声誉，或者企业所提供的员工与员工、员工与团队之间的良好氛围。

2、整体薪酬回报的优点

整体薪酬回报是以员工为导向的薪酬激励体制，它符合现代企业顾客导向的经营观念，这是对传统的以企业（雇主）为导向的薪酬激励观念的重大变革。它关注当今社会企业管理层次减少，管理岗位数量下

降所带来的晋升机会不足的现象，在薪酬中提供了发展机会的激励。整体薪酬回报突出了将企业的利益和个人利益协调起来并使之最大化的共赢思想，运用了系统管理的思想，扩充了薪酬的内容，不仅使企业对于人力资本的投资和激励更加具有竞争力，也真正体现了以人为本的人本管理思想。与传统的薪酬激励相比较，整体薪酬回报具有以下的优点：

（1）、整体薪酬回报可以满足人们不同层次的需求，更能激发出员工的内在潜质。人本管理的本质就是要以人为中心，满足职工不同层次的需要。随着人们对价值感认同的转变，员工对于工作以及它能给员工个人带来的回报有了更多、更高层次的价值诉求。如果按照马斯洛对需求的划分，传统的薪酬激励只能满足职工生理和安全等低层次的需要，整体薪酬回报所包括的内容涵盖了马斯洛需求论的各个层次。传统的薪酬激励存在着种种弊端，包括高强度的紧张工作、令人压抑烦闷的工作环境、事无巨细一把抓的管理方式、对员工长期投资重要性的忽略、大锅饭式的奖励制度和虚假空泛的工作评价。而整体薪酬回报则可以从各个方面来发挥人员的潜能，例如根据个人需要制订的灵活的工作时间安排、提供并且肯定准确的工作反馈、根据个人情况制订的福利制度、有规律的员工会议、突出员工个人绩效的重要性、有利于提高效率的工作环境。

（2）、整体薪酬回报可以在抑制薪酬成本支出的同时提高员工的忠诚度。整体薪酬回报包括了企业的一项重要成本支出，而且对于许多企业而言，这项成本存在不断增加的压力。一个完善的整体薪酬回报方案使得企业在薪酬方面的成本支出摆脱了与企业发展缺乏联系的因素，而指向与企业发展和提高工作效率更加密切的因素。许多企业都在想方设法一方面减少财物支出、另一方面提高员工忠诚度。将薪酬重新定位为员工通过为企业工作所能得到一切东西是一个很好的切入点。

（3）、指导企业制定策略，加快反应速度。随着经济发展和环境竞争的加剧，企业越来越关心内部运作中能否传达清晰准确的信息，并且消除那些模糊不清、甚至自相矛盾的信息。而整体薪酬回报方案则成为了一个关键信息中转人——企业可以通过它将各项有关员工的因素结合起来，并向员工传达信息。同时，整体薪酬回报可以帮助企业借助薪酬这个最直接的手段，理清对于企业发展而言，员工的哪些工作是需要的，哪些是不需要的。而细节指标也可以帮助各个层級的管理人员迅速对其管理的员工工作内容要求做出反应，从而提高整个组织的反应速度。

整体薪酬回报对于我国企业，尤其是以知识资本为基础的高新技术企业，在设计薪酬激励体制，增强员工忠诚度，使人力资源战略始终协同于企业的总体战略方面，具有明显的参考借鉴作用。但是由于中国固有的传统文化的影响和现实社会发展程度的制约，我国企业对于整体薪酬回报方案的引入必定是一个逐步的、选择性吸收的过程

**第二篇：企业人才激励与薪酬管理**

企业人才激励与薪酬管理

识经济时代。人已成为决定企业竞争能力的关键性资源。抢占人才和科技的制禹点，就能把握经济发展的主动权。而薪酬管理在现代市场经济中则是各国企业人力资源管理的重要环节对企业的竞争能力有巨大影响。文章通过对激励和薪酬理论的分析。提出了当前企业薪酬管理中存在的问题和解决措施。

现代经济增长理论表明，一定区域的经济发展一般要经历“劳动密集型即劳动力和初级要素推动的发展阶段”向资金密集型即“依靠大规模投资推动的发展阶段”转变，最终向“知识密集型即依靠人才和科技创新推动的发展阶段”转化这样3个发展时期。

面对激烈竞争，面对知识经济的来临，激励更多符合未来经济发展所需要的人才已成为当务之急，人力资源被越来越多的企业作为其核心竞争力的关键和竞争优势的源泉。如何获得人才、留住人才、用好人才成为企业界的难题，其中最为复杂和困难的就是企业如何做好人的激励，如何用好薪酬这把双刃剑，也就是如何进行有效的薪酬管理。

一激励与薪酬管理

激励(motivation)是指通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。第一论文范文网编辑。

这个定义中的3个关键因素是:努力、组织目标和需要。

企业薪酬管理是指企业管理者对本企业员工报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程。薪酬管理实质是评估、控制调整薪酬水平和薪酬比例，即薪酬的构成及配比、与薪酬相挂钩的业绩指标选择、薪酬数量确定标准。

加强企业的薪酬管理是企业文化建设中人事工作的重要方面，是企业形成吸引力、凝聚力的强有力的支柱。企业通过薪酬制度中的绩效考核和激励制度，向员工表明企业追求的目标，有效地影响员工的行为和态度，而员工的行为和态度又反过来影响企业战略目标的实施。

二企业人才激励与薪酬管理的理论撼础

1翻要理论

根据亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Mallow)的需要层次理论(hierarchy of needs theory)，弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg)的激励一保健理论(motivation-hygiene)，克莱顿·爱尔德弗(Clayton Alderfer)的ERG理论和戴维，麦克莱兰德(David McClelland)的需要理论(theory of needs)，人们都有对物质追求的需要，无论它是作为基本的生理需要还是成就需要，薪酬在对人才的激励中都起着不可替代的作用。

2强化理论

强化理论是一种行为主义观点，它认为强化塑造行为。它把行为看成是由环境引起的，认为控制行为的因素是外部强化物，行为结果之后如果马上跟随一个反应，则会提高行为被重复的可能性。根据强化理论的观点，薪酬就是对员工努力行为的强化物，如果员工的努力的结果跟随的是薪酬的提高，则员工就会加强努力的程度。

2.3公平理论

公平理论认为，个人不仅关心自己经过努力所获得的报酬的绝对数量，也关心自己的报酬和其他人报酬的关系。企业员工会把自己的投人和产出比与其他相关人员的投人产出比进行比较。如果自己的比率与相比较的其他人的比率相等，那么就是公平状态。公平极为重要，当员工感到比率不相等时，就会经历公平紧张。史坦斯·亚当斯(J ’ Stancy Adams)认为，这种消极的紧张状态能提供一种动机使人们采取行动以纠正这种不公平。

2.4期望理论

维克多·弗鲁姆(Victor Vroom)的期望理论认为，一种行为倾向的强度取决于个体对这种行为可能带来的结果的期望强度以及这种结果对行为者的吸引力。具体而言，当员工认为努力会带来良好的绩效评价时，他就会受到激励进而付出更大的努力;良好的绩效评价会带来组织奖励，如奖金、加薪等;组织奖励会满足员工的个人目标。

三企业薪酬管理中存在的问题

.1观念落后，对薪酬管理，票性的认识不到位

许多企业的领导者对人力资源管理没

有予以足够的重视，尤其是对薪酬管理职能。薪酬管理是人力资源管理的重要环节之一，企业领导者应当认识到它是人力资源管理的第一资源，必须改革以适应竞争的要求。

3.2绩效评价体系不完善，错误评估员工行为

归因理论(attribution theory)认为我们对个体的不同判断取决于我们对特定行为归因于何种意义的解释。这一理论表明，当我们观察某一个体的行为时，总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因造成的，而我们对个体活动的知觉和判断又在很大程度上受到我们对其内部状态的假设的影响。要合理地分配薪水，管理者就需要对员工的行为和绩效进行评估，而

大多数企业工作绩效评价标准不明确，导致工作绩效评价工具失效;领导者以主观方式进行评价，从而导致选择性知觉、晕轮效应、对比效应、投射和刻板印象等，这就造成了评估的失真，从而导致薪酬分配不合理。

3薪酬设计不科学

首先，薪酬缺乏竞争力。在市场经济和新经济条件及环境下，薪酬是对人才价值认定的表征，体现某个人的能力和贡献并得到社会承认而高付出低回报则抹杀人才价值，人才不可能聚集而只会流失。其次，没有科学的职位评价体系。企业通过职位评价确定职位和工资等级。在实际操作中，管理者主观设定职级职位等。第三，企业缺乏薪酬管理方面的技术、工具和专业人才。一些企业只是运用简单的排序法排出等级，将同等级同类别的职位归类归档。人力资源专家在研究中发现，人们不仅关心工资水平，而且还关心工资差别。企业内部薪资标准的不规范，使员工产生不公平感，极大地挫伤了员工的积极性。

3.4薪酬制度与企业经营战略脱钩或错位

首先，薪资的调整与公司整体发展的关联性不大。薪资与员工工作行为和努力程度相关联，并具有导向性。企业发展到一定阶段就会做新的战略调整。其次，企业经营战略不同，薪酬策略也应不同，但目前我国企业大多实行统一的薪酬策略，很大程度上与企业经营战略脱钩。

4对策

4.1更新薪酬管理观念，视人力资本效应

要实现薪酬管理的创新必须要转变传统的薪酬观念。薪酬管理必须树立“能本管理”思想，对薪酬的内涵要作广义化理解，并树立以“可比价值”为基础的新的薪酬公平观念。能级制、长效激励、公开化是现代薪酬管理的三大基本原则。传统的以岗位和职务为基础的薪资体系应逐步转变为业绩工资体系和技能工资体系。企业应充分认识人力资本的作用，考虑人力资本的增值效应，通过薪酬激励实现企业与员工个人的“双赢”。

4.2充分考虑企业发展战略，制定企业的薪酬制度

企业薪酬制度要与企业发展战略紧密联系。一个良好的并具有导向性的薪酬制度应当是与企业发展战略相适应，并且支持企业战略的实现。与组织战略相一致的薪酬制度将和企业战略、核心技术、重组资源一样，成为企业的核心竞争力所在，为企业创造一种持续的竞争优势。

4.3坚持公平性原理

无论是薪酬数量的确定，还是薪酬类型的选择，都应遵循一个最基本的原则—公平性原理。从事同一具体工作的人应公平地付给同样工资，员工希望分配制度能让他们觉得公正、明确，并与他们的期望一致。当报酬公正地建立在工作要求、个人技能水平、社区工资标准的基础之上时，就会导致对工作的满意。

4.4制定科学合理的薪酬政策

首先，进行职位分析和职位评价。为保证企业薪酬分配的公平性，每个职位的报酬首先应该进行职位分析，根据各职位的职位评估来确定，然后根据公司的具体情况做适当的调整。根据业务发展的需要，在调整组织结构的基础上，明确工作岗位，并对岗位进行工作分析，对岗位的工作内容、工作职责、工作量、职位数、权利关系、考核要求进行清晰的描述，为岗位人员的配置、培训及业绩考核提供依据。

其次，我们可以利用最优化决策模型来确定最佳的薪酬水平，如图2所示。

4.5选择适当的薪资决定方式

常见的薪资决定方式有企业薪资支付制度、工资集体协商、聘请专家咨询、雇佣双方个别洽谈等，企业在总体原则初定的情况下，对特定职位的员工，如核心员工，或某一特定时间的特殊情况可以采取个别协商方式，这种方式能够适应环境变化，具有一定的灵活性，但只可作为企业薪资决定的补充方式。具体来说，我们可以采用以下方式:实行股票期权和期股制度;设置以绩效

为导向的薪资结构;实行绩点薪酬制;实行团队薪酬制度;实行分享经济制度;实行纯收益分享制度;实行技能工资制;实行浮动工资方案。

4.6设置正常的薪资晋升梁道

设置正常的薪资晋升机制，使员工的整体薪资水平随着地区物价水平或行业平均收人水平的增长、企业利润的增加而增长。同时由于在相同岗位上工作的员工在工作态度、工作能力、工作业绩等方面存在个体差异，对企业所做出的贡献不同，为激励员工努力工作，在岗位工资级别内设置多个档次，对那些年终考核为优秀的员工，在一定的比例范围内予以晋升工资，使员工对工资晋升有一个明确的预期，强化薪资的激励效应。

4.7坚持薪酬管理的“能级制”原则

所谓“能级制”是指通过在组织内部确立一套科学、合理、可行的能力测评标准体系，对组织成员的能力进行客观评定，并给予合理的岗位定级，从而建立起与其职务阶梯相匹配的业务能力阶梯，使组织成员各尽所能、各尽其才，然后据此设计薪酬体系，实施薪酬管理。首先，测评能力。然后，配置与使用能力。测评能力的目的是有效使用能力，更好地实现组织目标。第一论文范文网 整理。

一个组织内部，使用能力与配置能力是紧密相关的，它们是同一个问题的两个不同侧面，对员工能力的使用，就是对其能力进行优化配置和组合的过程，是重视能力和充分发挥能力的过程。最后，按能力付酬。在能级区划的基础上设计薪酬体系，并在能力测评与使用的过程中实施薪酬管理。

4.8建立灵活福利制度

灵活福利是指组织为每个员工建立一个灵活的、通常以他们工资的一定百分比为基础的消费帐目，并为每种福利标明价格，允许员工从众多福利项目中选择，允许每个员工选择一组适合他们需要和情况的福利。员工所享有的福利应该和工作业绩密切相连，员工定期的绩效评估结果决定福利的档次差距，其目的在于激励广大员工力争上游，从体制上杜绝福利平均的弊端。设计一套积极有效的员工福利制度可以起到很好的激励作用

**第三篇：重视企业人才队伍建设**

重视企业人才队伍建设

人才是最宝贵、最重要的战略资源，是企业未来发展的最重要的核心资源之一。所以如何吸引最好的人，选择最好的人，培养最好的人和保留最好的人就成为了人力资源管理中一非常重要的工作职责，也是企业人力资源规划和实施的主体内容。

一、建立科学的人才引进培育体系，全面优化人才队伍结构必须坚持以市场为导向，由重数量向重层次、重质量转变。首先，企业应该通过不断打造企业硬件和软件设施，通过品牌能力来使得能够吸引社会上优秀的人才。在人才培养上，首先要针对各类人才的不同特点和成长规律，进行分类指导和培养，使人才各尽其能。对于优秀人才要能吸引，还要用得好，留得住，同时还需要注重应届毕业生的引进，通过自己的培养，为企业的建设和发展做贡献。

二、建立合理的用人体系，创造有利于人才成长的良好环境。人才的活力取决于机制和环境，企业要营造有利于优秀人才健康成长的良好氛围。具体来讲，一是要创造人才有所值的新环境。大力改善人才的生活、工作条件，实施高强度的激励手段，高度重视解决人才待遇问题。建立竞争性的报酬体系，使能力工资或效益工资数倍于基本工资。鼓励人才大胆创新，追求新技术，创造高效益。实施对突出人才特殊分配和奖励办法，稳定关键人才队伍，推行实实在在的举措，解决其后顾之忧。在人才激励与保障措施方面，要本着量力而行、兼顾一般的原则，适当拉开人才尤其是有专长、有绝招的特殊人才与普通员工的收入差距，体现能者多劳、能者多得。二是创造事业留人的新环境。包括给人才提供足够的用武之地，构建先进的企业文化，给人才以坚定的信念支撑等。企业领导要从企业发展大局着眼，甘做引路人，勇当铺路石，做人才成就事业的导师。三是创造感情留人的新环境。企业领导要把稳定人才队伍作为工作的重点来抓，要与人才队伍加强沟通，架起感情桥梁，凝结起感情纽带，做广大人才的贴心人，创造留人拴心的良好环境。

三、建立绩效考评体系，强化对人才的激励措施完善以市场机制为内核的用人机制，必须注重深化人才使用的竞争机制、激励机制和约束机制，增强人才“有作为才有地位”的观念。要根据企业的实际，制定完善绩效考核制度，将定性考核与定量考核结合起来。同时，要结合企业的用工制度，建立起有效的晋升、晋级制度与灵活的激励机制，体现公平与公正原则，使奖励、晋升发挥应有的激励作用。

考核体系必须全面分析人才行为和工作成果的特点。绩效考评必须注意“公正、公开、公认”的要求，考评标准本质上应该是统一的，但必须对不同的职务和工作设计出有针对性的考评项目。必须建立合理的、相对稳定的制度和规范的操作程序，才能使绩效管理持续有效地开展下去。在绩效考评的基础上，建立企业人才信息库，为人才的培养和使用提供依据。通过建立科学的员工薪酬制度、绩效考核制度形成企业特有的人才激励机制。

四、建立人才整合体系，提升团队综合竞争力人才资源的开发和利用，归根到底是为了企业的发展，是为了提升企业团队的综合竞争力。因此，必须在发挥人才个体效能的同时，形成人才团队的合力，这样才能做到优势互补。为此，要倡导团队精神，做好人才的有机搭配，形成工作合力。

**第四篇：酒店管理理论如何重视员工自我价值的实现**

酒店管理理论如何重视员工自我价值的实现

旅游业在国民经济和社会发展中发挥着重要作用。酒店是旅游产业一个不可或缺的组成部分。目前，我国酒店业在规模迅速扩张并朝着集团化方向发展的过程中出现了一系列的瓶颈问题，而激励体系是其中的关键所在。因此，如何提高酒店员工的满意度，建立系统的激励体系，充分调动酒店企业员工的积极性和创造性，以实现企业的目标，是值得研究的课题。

一、激励机制在酒店业人力资源管理的作用

第一，把握激励机制的人性化特点，是酒店人力资源管理水平提高的关键。酒店业的生产经营活动是靠人来进行的，因此，使参与酒店活动的人始终保持旺盛的士气、高涨的热情，是酒店人力资源管理的重心。把握激励机制的人性化特点，改变管理者的思维模式，建立起适应酒店特色、时代特点和员工需求的开放型的激励体系，提高酒店人力资源管理的水平，成为现代酒店业发展的关键。

第二，正确使用激励机制，是提高酒店员工素质，完善酒店工作制度的重要手段。加强对员工的培训，使员工与酒店一起成长。员工通过培训，可以改变其工作态度，增强素质和能力，提高企业运作效率和销售业绩，从而完善酒店工作制度。

第三，激励机制是酒店人力资源管理的良性竞争机制。运用激励机制把竞争引入酒店业人力资源管理中，建立以竞争为主要形式的有效管理机制，是现代酒店业管理的重要环节。

二、我国酒店业激励机制存在的问题

世界旅游组织（WTO）预测，21 世纪初期世界最大的旅游市场是中国，中国酒店业能否适应21 世纪最大旅游市场的需要呢？WTO 专家费雷多先生在考察了我国14 个城市112 家涉外酒店后认为，中国酒店的硬件———有形设施已赶上国际水平，但酒店人

叶予舜4/4/2024 12:32:30 PM

员的素质、管理水平和服务质量都落后于同行业的国际水平。

酒店人力资源的利用和管理，就是要求酒店的各级管理者学会运用现代管理学、心理学的激励原理，最大限度地挖掘员工的潜在能力，充分调动他们的积极性，激发其主动性和创造性，使酒店有限的人力资源发挥出尽可能大的作用。目前，我国酒店业的激励机制普遍存在如下问题：

（一）缺乏良好的企业文化

企业文化直接影响着企业员工的价值观和职业操守。当前酒店业中普遍存在两种企业文化：一种是“以老板为中心”的企业文化；另一种是“以顾客为上帝”的企业文化。两种不同的企业文化会培育出不同素质和理念的员工，因而在工作中会给客人以不同的感受。

（二）缺乏培训与发展机会

培训是酒店的一项关键工作，它关系到酒店的生存和发展。酒店管理层对于员工的培训存在着矛盾的心理：一方面，由于市场竞争的激烈，酒店经营的利润有所降低，而培训需要经费；另一方面，酒店业人员流动频繁，酒店决策者对培训的投入有所顾忌，不愿意为他人作嫁衣。这种矛盾心理限制了酒店对培训的投入，直接影响了酒店人员的素质提高。

（三）薪酬福利缺乏竞争力

经济的持续良性发展，给个人的发展带来了更多的就业选择机会。国内多数酒店实行的是按岗定级定薪，一般员工的工资大体上由基本工资、效益工资以及福利三部分组成。员工在酒店中要提高报酬是不容易的，只有通过职位的升迁或极优秀的表现而得到奖励，在一般情况下，员工的工资只是被动地与酒店的经营状况相结合。薪酬结构的呆板，使得薪酬对于员工的激励作用不强，一些素质较高的人才纷纷流向更有发展前途的其它行业，从而放弃在酒店发展的机会。

（四）对员工的潜能开发重视不够

人们在选择职业时往往希望通过该职业获得一定的技能，即通过职业掌握技能，但是

对于服务行业尤其是酒店行业而言，属于人们常说的“吃青春饭”的职业，这使得人们在选择酒店职业时有所顾虑，同时由于酒店对开发员工潜能重视不够，没能建立起适于员工主观能动性发挥的机制。

三、我国酒店业激励机制的构建与创新

（一）建立“以人为本”的企业文化

酒店文化是酒店在经营实践中形成的价值观和行为方式的整合体，是一种浓缩于酒店每个成员而又独立于酒店活动之外的酒店精神。优秀的酒店文化成就优秀的酒店，甚至可以成就百年老店。酒店文化没有好坏之分，适合的才是最好的。任何企业文化的价值本质都是以人为本，激发员工的凝聚力和创造力，从而形成一种催人奋进的企业精神和良好的企业氛围。酒店文化更是如此，“以人为本”要贯彻到酒店文化建设的每一环节。如果酒店把“以人为本”作为企业管理的信念，那么，我们就必须创造出一个与“以人为本”一致的文化环境，即酒店员工的行为和企业倡导的价值观一致；顾客的反馈意见和企业的价值观所期望的结果相一致； 酒店对待员工的价值观和对待客人的价值观相一致。

（二）建立科学的培训制度

服务基本上是由人表现出来的一系列的行为，它是由服务人员提供的。服务人员的服务意识、服务技能、服务心理对服务质量具有极大影响。要确保服务质量的一致性，就必须对酒店服务人员进行系统严格的培训。

首先是酒店意识培训。它包括:(1)服务意识。服务意识是指酒店服务人员在与宾客交往中油然而生的一种为宾客提供服务的欲望。(2)服务质量意识。服务质量是酒店赖以生存和发展的生命线。(3)礼节礼貌意识。酒店员工是为绅士淑女服务的绅士淑女，礼节礼貌知识是必须要掌握的。(4)团队协作精神。酒店服务是个整体，每个服务人员都处在服务链中的不同环节，需要其他员工的配合或支持。优质服务是各部门通力协作的 结果。其次是服务技能培训。高质量的服务是酒店业追求的目标，而高质量的服务必须

由高素质的服务人员来提供。良好的服务技能是提供优质服务的基础。无论是前台接待人员、收银人员还是餐厅服务人员、客房服务员，都必须经过服务技能培训，掌握娴熟的服务技能，才能为客人提供高质量的服务。最后是职业感培训。职业感是指员工的敬业爱岗精神和对本职工作的高标准要求，以及由此而产生的岗位荣誉感。在一些基本服务要求上，员工职业感的作用是显而易见的。比如，新员工上岗后对一些基本制度如仪容仪表、礼节礼貌的遵守有时反而胜过一些老员工，原因是新员工初到岗位，对岗位的新奇、珍惜促使其更加努力地去做好本职工作。

（三）建立富有竞争力的薪酬福利制度

薪酬福利是员工工作回报的主要组成部分，也是影响员工满意度的直接因素，是员工最为关注的方面。根据我国酒店业的经营情况和社会环境，为要完善员工的薪酬福利 体系，加大对员工的投资力度，改善员工的生活配套设施和保险、医疗、假期等福利项目。

1.建立科学的工资制度和工资结构。工资是员工对工作回报满意的第一感觉，也是酒

店激励员工的基本手段。合理的工资制度和工资结构不仅可以节约酒店的人工成本，而且可以最大限度地发挥员工的潜力，创造良好的经济效益。在工资制度方面，可采用浮动工资制，将员工工资与酒店总体经济效益直接挂钩，使员工收入与酒店收入紧密相连，创造“命运共同体”，激发员工努力工作。在工资结构方面，可以使工资内容多样化，并且向员工工作技能和综合素质的提高方面倾斜，从提高酒店营业收入，保证员工基本生活，稳定员工队伍，促进员工成长等方面多作考虑。

2.福利待遇。随着企业人才竞争的加剧和管理理念的不断创新，有实力的企业开始重

新看待高薪与福利的关系。企业福利作为一项激励、吸引保留员工的手段，应从以下方面加以改进：首先，增加福利计划的透明度。企业有必要向员工介绍福利的内容和相应的货币价值，简明易懂地介绍各种收入和各项额外的福利；企业应为员工制作福利手册，其中包括企业为员工提供的所有福利项目及其费用数额，员工享受这些福利待遇的具体程序等。其次，设计更富吸引力的福利政策。目前，一些国内

外的大酒店经常采用下列福利项目来吸引和保留人才:（1）住房性福利：房租补贴、购房低息贷款。（2)金融性福利:持股计划、储蓄计划等。（3)教育培训性福利:员工的脱产进修、短期培训、学费报销计划等。（4)文化性福利:为员工祝贺生日，集体旅游，提供体育锻炼设施、俱乐部会员卡等。（5)假期：按照员工的工作年限，适当增加员工带薪年假天数。（6)安排员工奖励旅游：在企业预算允许的范围内，可以针对一些需要长期留用的人才和业绩表现突出的员工采取上述做法，使企业的福利制度成为有效的员工激励手段。

（四）重视员工自我价值的实现

按照马斯洛的需求层次理论，人的最高层次需求是自我实现的需求。这种自我实现，体现了人的本性的最高价值。酒店的激励制度要想有效地发挥其应有的作用，前提就是因地制宜地满足员工的不同需求。因此，酒店管理者必须从以下几个方面注重员工自我价值的实现。

1． 重视个人需求。了解员工的个人需求并尽可能地加以满足，这是现代管理的重要标

志之一。每一个员工的需求各有侧重，管理人员应从各个不同的侧面了解并满足大家普遍关心的问题，如工资和生活条件、福利待遇、住房问题、业余生活等等，尽管繁琐，酒店管理人员也应高度重视。

2． 适当放权，让员工参与管理。员工是否具有主人翁态度决定了员工的工作热情、对

酒店的忠诚度等等。适当放权体现了酒店对员工的信任。让员工成为酒店的主人为酒店的经营决策出谋划策，能提高员工的能力和自信心，对酒店管理层的信赖感也随之增强。同时，酒店要建立起由下至上的沟通渠道，及时反馈员工的意见与建议，形成酒店的民主化管理气氛，客观上也满足了部分员工参与管理的愿望。

3． 建立合理的员工职业生涯规划。一个人进入职场以后，并不等于他（她）就能胜任

这一职业，更不等于能获得发展。每个员工都会有从现在和未来的工作中得到成长、发展和获得满足的强烈愿望和要求。如果一个组织能够为自己的员工进行设计，让他（她）看到自己在这个组织的希望、目标，就能够达到稳定员工队伍的目的。有的员工希望通过努力晋升为管理者；有的则只想在专业上获得提升，因此，酒店应该采取双重职业途径的方法来满足不同价值观的需求，但同时必须使每个层次上的报酬都将是可比的。

**第五篇：企业薪酬管理**

【企业进行岗位价值薪酬设计前的准备】

第一步：组建工作分析小组

成立工作分析小组，由企业决策层（如董事长或总经理）担任组长，主管副总或总监担任副组长，人力资源部人员担任组织者，再加上以下几类人：

● 管理人员：指核心部门（如营销部、生产部）负责人；

● 财务人员：指财务部负责人；

● 分子公司负责人：指下属各分、子公司总经理；

● 员工：部分员工代表。

总结：以上人员组成可简称“管银子员”。

第二步：进行工作分析方法培训

在正式的工作分析工作全面开展前，应由人力资源部组织，对工作分析小组成员甚至全体员工开展培训，说明工作分析的意义、对企业的作用、原则，工作分析的具体办法等，以达到掌握与熟练运用程度。

第三步：准备、搜集工作分析资料

工作分析正式展开前，需搜集、整理企业各类现行相关资料，包括：

1.企业组织架构图；

组织架构图揭示了当前各岗位与组织中的其它岗位间是一种什么样的关系，以及在整个组织中的地位。它不仅确定了每一职位的名称，而且用互相贯串的直线明确表明了向谁汇报，以及同谁进行合作。

2.企业业务流程；

各部门、各岗位的工作流程图等文件。

3.部门职责说明；

4.各岗位现行职位说明书。

第四步：开展工作分析的具体实施

搜集了工作分析的各项原始资料，确定工作分析的方法后，按照既定的方案开展工作分析工作。

在工作的开展过程中应注意以下事项：

1.管理人员应指导、辅导下属岗位人员填写相应工作分析文件；

2.工作分析小组成员应以身作则，起到带头作用；

3.人力资源部人员应及时提供各项技术辅导。

第五步：审核信息，提取相关内容

对回收的各类工作分析信息，不可不加考虑的完全利用，必须经过以下几项步骤进行审核、提取：

1.由岗位任职人员的直接上级进行初步审核、修改、确认；

2.工作分析小组成员展开讨论，对任职资格、岗位职责设定进行再次审核、修改；

3.人力资源部编制工作分析文件初稿。

第六步：编制工作分析文件，批准颁布

在以上步骤的基础上，由人力资源部牵头，编制工作分析文件，经工作分析小组讨论通过后，形式可正式颁布的工作分析文件（如职位说明书、工作分析表等），由企业决策层批准颁布后执行。

【示例】：

CEO工作分析表

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！