

行业竞争环境下薪酬与晋升动态调整机制研究

方 华

四川省迈可多医疗用品有限公司, 四川 成都 610000

[摘要] 医疗用品行业竞争加剧、国产替代加速、带量采购常态化, 薪酬与晋升体系适配性成企业核心竞争力关键。文中针对行业薪酬竞争力不足、晋升通道单一等问题, 用多种研究方法构建“三维联动+数字化驱动”薪酬与晋升动态调整机制。该机制以战略导向等为原则, 依托 HRMS 系统为五大岗位设计差异化路径, 还构建实施保障体系、提出对策。试点显示可降低核心岗位流失率、提升员工满意度与绩效, 研究为企业提供可复制方案。

[关键词] 行业竞争; 薪酬与晋升; 动态调整机制

DOI: 10.33142/mem.v7i1.19146

中图分类号: F276

文献标识码: A

Research on the Dynamic Adjustment Mechanism of Salary and Promotion in Industry Competition Environment

FANG Hua

Sichuan Maikeduo Medical Supplies Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610000, China

Abstract: With the intensification of competition in the medical supplies industry, the acceleration of domestic substitution, and the normalization of volume based procurement, the adaptability of salary and promotion systems has become the key to the core competitiveness of enterprises. In response to the problems of insufficient competitiveness in industry salaries and a single promotion channel, multiple research methods are used to construct a "three-dimensional linkage + digital driven" dynamic adjustment mechanism for salary and promotion. This mechanism is guided by strategic principles and relies on the HRMS system to design differentiated paths for the five major positions. It also constructs an implementation guarantee system and proposes countermeasures. The pilot program shows that it can reduce the turnover rate of core positions, improve employee satisfaction and performance, and provide replicable solutions for enterprises.

Keywords: industry competition; salary and promotion; dynamic adjustment mechanism

1 研究背景

在当下市场竞争越发激烈的环境下, 医疗器械市场竞争格局也呈现出“全球集中化、区域集群化、技术差异化”, 在高端市场上, 欧美地区的行业凭借强大的品牌影响力以及深厚的技术积累占据着主导地位^[1]。近年来, 中国医疗企业通过技术的创新以及政策红利也在加速追赶国产替代进程。据相关调查数据显示, 在 2025 年的上半年, 中国医疗器械的出口率高达 1,436 亿元, 但是行业也面临着多重挑战, 具体包括核心部件主要依赖进口产品, 带量采购常态化等。医疗用品行业属于技术密集型产业, 核心岗位人才缺口不断的扩大^[2]。对行业调查结果显示, 医疗用品企业临床销售代表、质量检测人员、研发工程师等核心技术人才的流失率较高, 多数技术人才主要是因为薪酬竞争力不足。因此, 构建一套高效的薪酬与晋升动态调整机制尤为关键。

2 研究意义

2.1 理论意义

本研究突破传统薪酬与晋升研究中“静态固化”的分析框架, 丰富技术密集型行业薪酬管理理论。结合医疗用品行业特性深化战略人力资源管理理论的应用边界, 为同

类企业提供理论参考; 还融入现代化工具, 拓展数字化人力资源管理的相关理论内涵。

2.2 实践意义

本研究构建的动态调整机制可以有效解决薪酬与晋升管理过程中所存在的痛点问题, 进一步提升核心人才的保留率, 控制研发岗的流失率。员工的高绩效与核心技术岗位与薪酬存在相关, 强化内部激励导向, 助力企业构建人才。成果还能在控制人力成本的同时, 可以有效实现精准激励, 推动行业人力资源管理水平的提升。

2.3 文献综述

在早期阶段, 国外的学者对薪酬与晋升机制展开了相关的研究。其中, 亚当斯的公平理论强调员工薪酬不满意除了与薪酬水平有关, 同时与薪酬的公平性有很大关系。赫兹伯格的双因素理论指出薪酬是保健因素的保障基础需求, 而晋升可以激发员工工作的积极性, 国内的相关研究主要围绕转型期企业薪酬体系的改革进行^[3], 在一项关于医药科技企业薪酬改革的案例中, 为了解决企业薪酬体系初放的相关问题, 提出了“双通道晋升+分层分类薪酬结构”, 研究结果表明, 该改革方案有助于提高员工的满意度。但是现有研究依旧存在一些局限性, 例如关于酬与

晋升体制机制的量化设计不足,缺乏动态调整机制。另外,关于医疗用品行业的专项研究相对匮乏,实践指导性也有待提高。

2.4 研究方法

(1) 文献研究法

通过在知网、维普等平台检索“晋升激励”“薪酬管理”“人力资源管理”等关键词,查找相关理论文献并进行梳理,进而为本研究提供相关的理论支撑与行业背景参考。

(2) 案例分析法

选取国内外医疗相关行业的典型案例,对薪酬与晋升机制改革的具体实施路径进行深入分析,探讨应用成效以及所存在的不足,提炼可借鉴的经验做法。

(3) 试点实验法

选取 XX 公司销售部门以及研发部门作为试点部门,推行构建的薪酬与晋升动态调整机制,从而验证改革的可行性及有效性。

3 理论基础

3.1 战略人力资源管理理论

战略人力资源管理理论强调,人力资源管理策略基于企业战略目标的前提下,通过合理的人力资源配置,实施激励等干预措施,进而提高企业的核心竞争力。当下竞争激烈的医疗用品行业环境中,企业战略更加注重于国产替代进程推进、技术的创新以及市场扩展等关键领域,基于此战略导向,更加注重核心技术人才的保留。将薪酬资源与晋升机会向可以有力支撑企业战略落地实施的核心岗位、高绩效员工倾斜。

3.2 公平理论

公平理论明确指出员工的动机并非由绝对报酬所决定,同时还受相对报酬的影响,相对报酬主要涵盖两个维度,其一横向公平,员工会将自己所获得的报酬与同行业同岗位的其他人员进行对比。其二纵向公平,是员工会将自己当前的报酬与期报酬以及过去的薪资水平进行对比^[4]。鉴于此,在本次研究中需要充分考虑相对报酬维度,设置行业薪酬对标模块、建立职业成长匹配晋升与调薪机制、个人绩效等,同时需要确保薪酬与晋升管理机制的透明度,营造公开、公正、公平的企业环境。

4 行业竞争环境下薪酬与晋升现状分析

4.1 医疗用品行业竞争环境特征

国家政策对于医疗用品行业的薪酬体系有着很大的影响,伴随着带量采购政策常态化深入,骨科耗材采集呈现出下降趋势,倒逼企业控制人力成本。与此同时,国家政策也积极鼓励国产替代,在采集设备方面,要求公立医院采购国产产品,这一系列政策为国内企业带来了发展的机遇,但是对于产品的质量,企业的研发能力有了更严格的要求,因此需要企业建立核心技术人才队伍,为本土企业创造了人才竞争窗口期。随着医疗领域的快速发展,远

程医疗设备、3D 打印生物材料在成为竞争焦点的同时也进一步加剧了人才竞争。

4.2 医疗用品行业薪酬与晋升普遍现状

(1) 薪酬现状

行业薪酬水平区域差异大,一线城市核心技术岗位薪资远高于中西部地区。薪酬结构“两极分化”,研发、销售等核心岗位“高固定+高浮动”,生产、行政等辅助岗位“高固定+低浮动”。行业薪酬调整跟不上市场变化,薪酬竞争力持续下滑。部分中小企业薪酬管理混乱,临时增设补贴破坏内部公平性。以 xx 多公司为例,其研发和生产岗位薪资均低于行业头部企业平均水平。

(2) 晋升现状

多数企业晋升通道相对单一,晋升模式主要采用“管理序列单通道”模式,技术岗位员工晋升受限,需转管理岗才能大幅提薪,这种晋升模式容易导致企业核心技术人才流失。此外,部分企业的晋升标准模糊,“唯资历、唯关系”现象存在,量化指标权重低,晋升周期固化,难以及时激励优秀人才。

5 动态调整机制构建

5.1 构建原则

(1) 战略导向原则

企业薪酬与晋升机制需要紧扣公司“技术升级、市场拓展”双战略核心要点,薪酬与晋升机会作为激励员工积极性的重要手段,因此,应用向销售、研发等核心岗位倾斜,对于研发岗位人员,除了常规的薪酬体系增设专项奖励以及创新成果,不仅是对研发人员创新能力的认可,同时也有助于更多的优秀核心人才能够投身于研发工作中,对销售岗位强化区域市场拓展激励。

(2) 精准激励原则

岗位价值为依据,建立分层分类的薪酬与晋升体系。对于生产研发、质量、销售等不同岗位制定个性化的薪酬与晋升标准。

(3) 动态适配原则

建立一套科学、合理,与企业经营状况、行业竞争水平、个人绩效表现联动的薪酬调整机制,为了确保企业的薪酬水平与市场行情同步,每个季度更新薪酬,每年基于利润增长情况,企业营收情况,对薪酬的总量进行合理调整。每个月结合员工个人绩效表现兑现浮动薪酬。

(4) 公平透明原则

对岗位薪酬区间,晋升标准进行明确,并通过人力资源管理系统(HRMS)公开相关信息,从而确保员工的参与权与知情权以及薪酬与晋升机制的透明化。

5.2 动态调整模型构建

(1) 模型核心框架

为了确保企业在激烈的市场竞争可以占据优势的地位,本管理的模型主要以“提升核心竞争力、保留核心人

才”为目标，构建行业竞争数据采集、企业经营数据分析以及个人绩效数据追踪三大核心模块，薪酬与晋升机制的动态精准调整。在此过程中，HRMS 系统整合企业内外部相关数据，借助 AI 算法进行智能运算，从而生成合理科学的晋升候选人名单以及薪资调整方案。

（2）各维度联动机制

每季度借第三方人力资源机构获取医疗用品行业同类企业薪酬数据，涵盖核心岗位，建立行业薪酬数据库。设定薪酬竞争力目标，核心岗位薪酬水平不低于行业较高水平，辅助岗位不低于行业中位水平。行业薪酬涨幅明显时，启动薪酬动态调整。每年依据公司营收、利润增长情况确定薪酬总量调整幅度，设定薪酬总量增长率计算方式，营收与利润下滑时薪酬总量冻结，营收利润增长超一定标准时薪酬总量上浮。同时，将部门绩效与部门薪酬包挂钩，部门绩效提升，部门薪酬包相应上浮。此外，建立全周期绩效评价体系，将绩效等级与薪酬调整、晋升机会直接挂钩，连续多个季度绩效优可提前启动晋升评审，年度绩效不合格降薪或调岗。

（3）数字化驱动工具

借助 HRMS 系统大的自动化数据采集能力，收集企业财务报告、行业薪酬数据、绩效数据等信息，并对数据进行深度的整合，建立动态数据库。借助 AI 算法对预测核心人才流失风险，及时采取针对性的干预策略，从而留住关键人才。

5.3 分层分类动态调整路径

（1）研发技术序列

研发工程师、技术专员、实验室助理等岗位人员的薪酬动态调整路径主要采用“高固定+高浮动+专项奖励”结构，固定、浮动、专项奖励薪酬占比为 60%、30%（与项目进度、成果挂钩）、10%（与专利、创新成果挂钩）。浮动薪酬每季按项目进展兑现，专项奖励每年依专利数量、创新成果效益调整。行业研发岗薪酬涨幅超 3%调固定薪酬，公司研发投入占比超营收 15%增研发序列薪酬包 5%。在员工的晋升动态调整方面，设“专业技术双通道”，专业路径分五级，对应管理序列薪酬。晋升标准量化，如中级工程师需 3 年以上研发经验等，高级工程师需 5 年以上研发经验等。每半年评审一次，有重大创新成果的员工可即时晋升。

（2）生产操作序列

生产班组长、操作工、检验员等岗位人员的薪酬采用“基础固定+产量绩效+质量绩效”结构，固定、产量、质量绩效占比为 50%、30%（与生产效率挂钩）、20%（与产品合格率挂钩），每月依产量和合格率兑现绩效薪酬。行业生产岗薪酬涨幅超或公司生产效率提升时调固定薪酬，设“技能津贴”，按技能等级（初级-技师）发 500~2000 元/月，每升一级津贴上浮 50%。在员工的晋升方面，

设操作工-高级操作工-班组长-生产主管-生产经理五级。高级操作工需 2 年以上操作经验等，班组长需 3 年以上生产经验等。每季度评审，生产效率高、质量控制优的员工优先晋升。

（3）销售市场序列

销售代表、区域销售经理、销售总监等岗位人员的薪酬采用“低固定+高浮动+市场拓展奖励”结构，固定薪酬 40%，浮动薪酬 50%（与销售额、回款率挂钩，按月兑现），市场拓展奖励 10%（与新客户、新市场开发挂钩，按季发放）。行业薪酬涨幅超 4%或公司销售额增长超 10%时，可以及时调整员工的固定薪酬。在员工的晋升路径方面，销售代表-区域销售经理-大区销售经理-销售总监，每半年进行一次评审，业绩突出可以提前安排晋升。

（4）质量管控序列

质量检测员、质量工程师、质量主管等岗位人员的薪酬采用“固定薪酬+质量绩效+合规奖励”结构，薪酬结构：固定薪酬 65%，质量绩效 25%（与检测准确率、不良品拦截率挂钩，按月兑现），合规奖励 10%（与质量体系认证、合规检查挂钩，按年发放）。晋升路径：质量检测员-质量工程师-质量主管-质量经理，每半年评审，对于质量改进等突出贡献者可即时晋升。

（5）管理序列

部门主管、经理、总监等人员采用“固定薪酬 55%+部门绩效 30%+公司绩效 15%”，季度兑部门绩效薪酬，年度发年终奖金。晋升路径：主管-经理-总监-副总经理。经理需 3 年以上主管经验、部门绩效 2 年优秀、团队满意度超 85 分；总监需 5 年以上经理经验、主导重大项目落地。每年评审，战略执行和团队建设突出者优先晋升。

6 实施保障与对策建议

6.1 组织保障

成立薪酬与晋升机制改革专项小组，总经理任组长，人力资源部经理任副组长，成员含多部门负责人及核心员工代表。小组负责方案审核、资源协调、过程监督、效果评估优化。明确各部门职责，人力资源部负责落地实施、数据分析等，业务部门配合评估、提供数据等。建立定期沟通机制，每月开会解决问题。

6.2 制度保障

完善配套制度体系，明确核心内容，包括岗位价值评估规范标准流程、绩效评价明确指标、周期与方式、薪酬动态调整细化触发条件、晋升管理明确通道、标准与评审流程。每年根据行业政策、企业战略及实施效果修订制度。

6.3 技术保障

加大数字化投入，引入含 AI 预测和大数据分析的 HRMS 系统，实现薪酬晋升全流程数字化。搭建行业薪酬数据接口，确保数据实时更新；建立企业内部数据整合平台，实现多类数据互通。组建数字化团队负责系统运维

与优化，建立数据安全机制，加密存储敏感数据，定期审计防泄露。

6.4 对策建议

(1) 分阶段推进机制实施

采取“试点先行、逐步推广”策略，在1~3月主要选择研发、销售部的试点，并动态调整机制；4~6月总结优化，在生产、质量部推广；7~9月全面推行，覆盖所有岗位。每阶段结束后评估效果，及时解决存在的相关问题。

(2) 强化员工培训与辅导

员工开展分层培训，对于管理者而言，为了提高其管理能力，在培训过程中，重点培训关于绩效评价技巧以及晋升评审方法。对于员工而言，培训内容的侧重点放在薪酬机制的深度解读、绩效提升的科学方法、晋升路径的全景规划等，使员工可以深入了解薪酬体系的构成逻辑，今后工作中可以更加积极主动。

7 实施效果评估与试点情况

7.1 试点实施情况

选取xx公司研发部与销售部作为试点部门，试点周期为2025年上半年。试点前对两部门员工开展需求调研，多数研发员工希望提升薪酬竞争力与专业晋升空间，多数销售员工希望优化薪酬结构与市场拓展激励。试点实施中优化薪酬结构，研发部增设创新成果专项奖励；销售部降低固定薪酬占比，提升市场拓展奖励权重。同时，为研发部开通专业技术晋升通道，新增专业层级。此外，启用HRMS系统试点，实现绩效数据自动采集、薪酬调整智能建议。

7.2 预期效果评估

构建量化评估指标体系，从人才保留、绩效、员工满意度、企业经营四大方面切入，试点6个月后，初步成效显著。研发部与销售部核心岗位流失率均下降。研发部创新成果丰硕，新增专利数量同比增长明显；销售部销售额实现增长，接近预期目标。员工满意度调查显示，两部门薪酬满意度与晋升满意度均有提升。此外，试点部门员工积极性高涨，研发部主动申报创新项目的员工占比大幅提升，销售部新客户开发数量也有增长。

7.3 持续改进与创新机制

在推行薪酬与晋升动态机制期间，持续地加以改进并且开展创新，这样的机制能够为确保相关制度可以长期具

备有效性以及良好的适应性给予重要保障。企业有必要去构建起一套较为科学的评估以及反馈方面的体系，借助定期去收集员工所给出的意见、针对绩效数据展开分析、开展市场薪酬方面的调研还有参考行业里那些最佳实践等方式，来对当下正在施行的薪酬与晋升机制展开动态化的审视，并且做出相应的优化调整。在此过程之中，还应当积极鼓励各个部门在执行该制度的时候去探索不一样的创新模式，像是可尝试差异化激励方案、更为灵活的晋升路径以及从多个维度出发的绩效考核办法等，先通过在小范围内进行试点的方式来验证这些新模式是否可行，之后再逐步把已经较为成熟的方案予以推广，以此方式来降低改革过程当中可能存在的风险，并且促使整体的执行效果得以提升。而在整个创新进程当中，信息化技术的应用同样有着极为关键的作用，凭借数据分析手段、智能决策所给予的支持以及可视化工具等，不但能够实时对薪酬与晋升机制所产生的实际效果加以监控，而且还能够从中发现一些潜在的问题，进而为后续的优化工作提供科学且有力的依据。

8 结论与展望

本研究聚构建“三维联动+数字化驱动”的薪酬与晋升动态调整机制，得出核心结论：核心岗位薪酬差距大、技术岗位晋升受限问题突出，通过三维联动与数字化驱动实现科学调整、分层分类调整路径，提升激励精准性，满足不同岗位需求，提升人才保留率与员工的满意度。未来研究可扩大范围、结合新兴技术、延长评估周期以深化研究，全面推广落地，加强数字化与人才培养，提升企业的核心竞争力，实现高质量发展。

[参考文献]

- [1]王志成,周筱琪,孙鹏南.信息化视角下公立医院人力资源管理模式优化实践[J].中国卫生经济,2022,41(9):52-54.
- [2]江蒙喜.人力资源价值创造视角下公立医院成本管控的实践探索[J].中国卫生经济,2022,41(8):67-70.
- [3]王琪.X食品有限公司员工激励机制研究[D].哈尔滨:哈尔滨工业大学,2020.
- [4]陈露敏.X食品公司销售部员工激励机制优化研究[D].武汉:湖北大学,2024.

作者简介：方华（1983.11—），毕业院校：四川大学，所学专业：人力资源管理，当前就职单位：四川省迈可多医疗用品有限公司，职称级别：中级经济师。