

# 国有企业人力资源管理中的薪酬激励制度研究

■ 陆闰秋

(中国电力工程有限公司, 北京, 100037)

在我国目前的经济体系中, 国企的地位十分突出, 其发展对推动我国国民经济的健康发展、市场经济秩序的维护具有积极意义。薪酬激励制度是国企人力资源管理的重要组成部分, 能有效增强国有企业的市场竞争能力。建立一个完善的薪酬激励制度, 能有效推动企业的发展, 提升员工的自我价值, 并能在一定程度上激励员工。建立合理的薪酬激励制度, 可以从多个方面满足职工对薪资的要求, 能使国企职工的工作积极性得到提升。

在很多国企的发展当中, 人力资源管理是一个很重要的部分, 它影响着企业的发展, 也是企业的一大战略资源。在开展各项工作时, 积极运用薪酬激励制度, 可以提高员工的工作效率, 为企业的发展奠定坚实的基础。然而, 在实际工作中, 国有企业的人力资源管理还存在一定的缺陷, 薪酬激励制度也还不健全, 难以适应我国经济的高速发展。因此, 本文对我国国有企业的薪酬激励制度进行深入的探讨, 分析当前国企存在的问题, 并针对存在的问题提出相应的解决办法, 以促进薪酬激励工作的顺利开展, 为提高企业的人力资源管理效率和质量奠定基础。

## 一、薪酬激励制度在国企人力资源管理工作当中的重要意义

### (一) 有助于提升国有企业的向心力

要想让国企的发展变得更加高效, 在建立和执行薪酬激励制度时, 必须重视采用人性化的激励方式, 对所有的员工都真诚对待, 让国企的发展变得更加顺利, 使所有的员工投入各自的岗位工作中, 让所有员工在日常工作中得到充分的尊重。同时, 薪酬激励制度还可以增强国企的凝聚力, 促使职工与企业和谐发展, 提高企业的竞争能力。

### (二) 有助于提升国企员工的工作热情

在国企管理工作中, 由于工作的性质和工作的复杂性, 许多员工在日常的工作中失去工作的积极性, 导致工作效率下降。而薪酬激励制度可以有效地改善这种状况, 这一制度可以鼓励员工将自己的利益和国企的发展有机地结合起来, 激发员工的工作积极性, 让员工在工作中发挥自己的作用, 促进

公司的稳步发展。

### (三) 有助于提升国有企业整体水平

有效地利用薪酬激励制度, 对人力资源管理的长远发展具有重要意义。薪酬激励制度对提高国企的综合水平能够起到很好的促进作用。同时, 企业整体内部管理机制也能因此得到进一步发展, 最终也有利于国有企业的长期稳定发展, 有利于提高国有企业的人力资源管理水平。

## 二、概念界定

### (一) 人力资源管理

在企业中, 人力资源管理实际上是一种人事管理的上级呈现形式。在实施人力资源管理时, 必须将综合经济学和人本主义等指导思想结合起来。人力资源管理的工作内容包括招聘、选拔和培训等, 旨在对各种人力资源进行合理分配, 以适应企业的发展需要, 确保人力资源与企业的发展目标相结合。在开展工作时, 要制定适合企业实际需要的人力资源规划和人才招聘制度, 并通过有效的人力资源管理方式来对员工进行考核。在学术界, 一般将人力资源划分为六大模块, 即人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理六大模块, 这六大模块在企业中共同构成人力资源管理工作开展的中心, 有助于人力资源管理有效性的提升。

### (二) 薪酬与薪酬激励

薪酬指的是员工对企业或组织提供服务, 再由公司和组织支付相应的报酬。从狭义角度来看, 薪酬是指金钱上的奖励。薪酬具有补偿、激励、调节等功能, 能够增强员工对企业的归属感, 能使员工更好地完成工作, 并能实现员工的劳动价值。在现代社会, 企业与企业的竞争实质上是一场人才的较量, 因此, 国企要提高人力资源管理工作有效性, 才能稳定和留住人才。薪酬竞争能有效地吸引人才, 激发人才自主完成工作内容, 使公司稳步发展。

## 三、少数国有企业薪酬激励制度存在的不足

### (一) 薪酬分配不合理

首先, 在企业员工管理工作中, 大部分员工的

薪酬都是根据工作级别、职称、学历来确定的。比如,一些公司根据雇员的级别来确定基本薪酬,缺少一定的弹性和管理性,造成以评价对象的工作性质为主导,忽略员工的工作效率和能力的情况,由此容易造成技术人员的流失,使企业的可持续发展受阻。其次,一些国企的薪酬分布呈现出一种平均主义的趋势,管理层认为如果将薪酬差距缩小,就可以化解员工之间的矛盾,但这种方式会在一定程度上降低员工的工作积极性,而那些后进的员工,在工作上也没有太大的压力。

## (二)薪酬激励制度过于陈旧

从当前的形势来看,部分国有企业已经有了很好的薪酬激励制度,并按国家有关政策对岗位进行定薪,提高了员工的社会保障。但部分国有企业的薪酬制度过于陈旧,不能完全激发员工的工作热情,使员工在实际工作中无所事事,或者将工作当作自身学习的跳板,使企业难以留住优秀的人才。这种现象不仅会对公司的效益产生一定的负面作用,而且也会增加企业的人才培养成本。

## (三)岗位薪酬缺乏一定的科学性

就当前而言,大多数企业的岗位薪酬制度都是按照一定的区间来划分的,按照区间划分可以分为高层管理、中层管理、基层管理、基层工作者四个级别,但实际上,这样的层级划分并不细致,尤其是在不同的区段,也没有具体的细分。在企业具体的经营过程中,由于不同的工作环境,不同的工作人员在管理上的需求也各不相同,而岗位薪酬的确定一般都是由双方协商来决定的,因此缺乏科学性和规范性。

## (四)缺乏完善的绩效管理考核制度

“不同岗位相同的薪酬,不同的工作量相同的薪酬”的现象在国企中依然存在,这对员工的工作和学习热情会产生很大的负面影响。在我国市场经济快速发展的今天,国企在建立绩效考评体系时,往往过于注重经济效益,只注重数量而忽略质量,导致绩效考评不能在实际的薪酬管理中起到应有的作用,这也反映出我国国企的绩效考评体系构建不科学、不合理。此外,部分国企的管理观念相对落后,依然沿用着传统的管理方法,导致绩效考评不能得到充分落实,影响员工的工作热情。

## 四、在国有企业人力资源管理中有效制订薪酬激励制度的策略

### (一)推行薪酬与绩效体系改革

首先,建立一个薪酬与业绩改革团队。由管理

中心主任、人事管理部、财务部、职工代表及相关人员组成一支完整的薪酬与绩效评估制度改革领导小组,并制订薪酬与绩效评估制度。在改革团队的指导下,人力资源部广泛听取各方意见,为制定改进绩效计划做好准备。中心主管人员的薪资及业绩调整方案及考核办法须由员工大会审查通过,并将方案和考核办法提交主管部门审查、备案。

其次,高管人员的报酬和业绩评估的方法,原则上应每五年进行一次。若有特殊情形,则由党委审查同意,并可事先进行讨论,探索对国企的高级管理人员实施股票激励的方案。对外聘高管则可根据其岗位职责、工作难度和所产生的利益,参照本地区同类岗位的薪酬水平,实行一人一薪制度。有吸引力的外聘高管薪酬,可以为国企的可持续发展提供有力的支持。此外,可以将外聘高管与国企内部的高管薪酬、股权激励挂钩,并根据实际情况而定。

### (二)重视不同层次之间的绩效差异

在现代国企里面,存在着一种很普遍的现象,即对工作人员的工作进行定量化,在确定工作人员的工作能力和工作业绩时,以工作效率为主要标准,采用科学、合理的考核制度进行严格的考核,以达到对工作人员绩效考核的有效管理。然而,目前对国有企业的管理层进行绩效考核时,不能通过简单的指标来反映其工作效率和工作内容,从而不能对其进行快速、有效的评价。因此,对国有企业而言,要从整体上理解和分析管理层的工作,并结合管理层的工作内容和特征,制定一套合理、有效的绩效考评制度。针对不同层次的管理人员,要重视不同层次之间的绩效差异,制定有针对性的业绩评价指标。

### (三)开展多种途径的岗位培训

国有企业可以根据企业的发展状况实施各种形式的人力资源管理工作,并可以应用多种途径来实施薪酬激励制度。例如,通过各种形式的培训,提高员工的工作能力,让员工在工作中发挥自己的职责作用,最终达到更好的人力资源管理效果,达到国企薪酬激励制度的要求,促使国有企业的经济效益和社会效益得到提高。开展多种途径的岗位培训,一方面,可以给国企员工提供工作动力,让员工在工作的时候更加用心;另一方面,也有助于提高国有企业的整体市场竞争力,促进国有企业的长远发展。此外,通过各种方式进行岗位培训,也可以促使员工更快地适应时代的发展和各种政策

的改变,提高员工的适应性和创造力,进而提高国有企业的人力资源管理效能。

#### (四)营造新的薪酬激励环境

良好的薪酬激励环境,可以提高员工的工作热情,也能给员工创造一个更好的交流空间,使员工在工作中逐渐形成一个和谐的团队,形成一个公平、公正的环境,从而促进国企的健康发展。为此,我国国有企业必须建立一个全新的薪酬激励环境,提高企业的竞争力。国企应当灵活运用多种形式的薪酬分配方式,同时,也要顺应时代发展趋势,使薪酬公开透明化。一方面,国企应当采取线上公开的薪酬发放方式,让职工和别人的薪酬进行对比,帮助企业职工找出他们自身工作的不足。另一方面,在国企内部也要实行保密薪酬的分配方式,以降低部分职工的不平等心理,促使职工进行良性竞争。

#### (五)坚持新的薪酬激励原则

目前,我国国有企业的人力资源管理与其自身的工作原则密切相关,但由于公司高层管理者不能坚持或引入新的薪酬激励制度,不能有效地调动员工的积极性,因此容易导致人才流失。对此,国企必须坚持和引入新的薪酬激励制度,建立合理的薪酬制度,吸引更多的社会精英参与到国有企业的发展和建设之中。

首先,要构建一个有利于国企发展的激励机制。激励机制要充分体现出公平,既要有物质上的激励,又要有精神上的激励。在制定工资标准的时候,不仅要考虑员工的职务,还要通过各种形式奖励来激励员工,这样才能让员工更有竞争力,从而达到双赢的效果。其次,国企要把握内外薪酬的公平性。薪酬的高低关系到员工的切身利益,如果企业给的是公平、透明的薪酬,没有任何的包庇和歧视,那么员工就会对所在企业产生好感。薪酬激励制度的内外公正公平,体现在绩效、流程、信息等方面,企业应当将员工的薪酬公开透明化,让员工按照自己的努力得到相应的报酬,从而达到他们的预期薪酬目标。最后,要完善我国国企的薪酬福利与保障制度,使薪酬激励制度更加灵活、科学。福利是企业对员工的一种外部关怀和关注,要想留住人才,就需要构建多层次的福利保障制度,这种保障体系能够满足各层级员工的需求,也能激发员工的工作热情。

#### (六)强化国有企业薪酬福利管理的人本性

国企要创新薪酬激励制度,则必须坚持薪酬福

利管理的人本性,在建立员工薪酬激励制度的过程中,要严格执行各项法律、法规,并给予员工关怀与关爱。企业可建立各种员工福利制度,比如元宵、春节等重要节日都要给员工一些福利,让员工在企业中感觉到温暖,这样才能激发他们的工作热情,增强他们的归属感。此外,还可以根据企业的具体情况,扩大职工的薪酬福利管理范围,特别是对职工进行人文关怀,在职工有困难时要及时提供帮助。强化人本性管理理念,建立健全员工的工作岗位评价体系,并进一步完善企业内部的薪酬制度,适应当前的市场状况,可以为国有企业的可持续发展奠定基础。

#### (七)引入市场化薪酬结构标准

从理论上讲,企业的薪酬主要是指职工在某一特定时期内所取得的全部劳动报酬总额。以人为中心的管理思想,是把职工的工作业绩与薪酬奖励结合起来,通过对职工进行报酬激励,使职工的内在潜力得到充分发挥,促使职工的工作效率得到提高,进而使职工实现自我价值。当前,国企所采取的薪酬奖励形式仅有直接薪酬和间接薪酬两种,其中直接薪酬是指对工资、奖金、年薪的直接支付,而间接薪酬是通过奖励、奖金和公平的方式来确定雇员的劳动能力。随着国企的改革与发展,我国国有企业大多采用了年薪制。除按月支付雇员的固定薪金,如预付款、旅行津贴、假期津贴、住房津贴、交通津贴和预付款之外,还将按目前的薪酬水平调整公司福利。

### 五、结语

总之,在我国市场经济迅速发展和变革的形势下,要提高我国国企的市场竞争力和企业的经济效益,必须建立合理的、切合实际的薪酬激励制度,并通过强化人力资源管理的方法,吸引更多的优秀员工加入企业,从而为企业今后的发展打下坚实的基础。对此,国有企业必须认识到人力资源管理中薪酬激励制度的意义,认识到目前薪酬激励制度存在的问题和缺陷,并根据问题进行相应改进,为国有企业的发展奠定基础。

【作者简介】陆闰秋(1995—),女,江苏宿迁人,硕士研究生,经济师,中国电力工程有限公司,研究方向为人力资源—薪酬岗。