

# 国有企业薪酬管理与绩效考核的优化分析

史佳翠 张华 于平安

国网河南博爱县供电公司

**摘要：**近些年，受社会发展的影响，经济水平得到提升。伴随着社会经济的迅速发展和进步，国有企业绩效和薪酬改革工作成为一大重点，应对其关注和重视，以便在市场经济中占据一席之地，发挥重要作用。对于目前国有企业薪酬改革工作来讲，需要积极发挥出导向和带头作用，使国有企业良好发展。国有企业应认识到自身发展趋势，制定出符合社会发展的制度体系等，加大企业核心竞争力。基于此，本文首先介绍了国有企业薪酬改革与企业绩效的现实意义和模式。其次阐述了国有企业薪酬改革的有效策略，如以岗位工资为中心、转变分配模式、创建全面的薪酬激励制度。

**关键词：**国有企业；薪酬改革；企业绩效

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2023.08.214

## 引言

当前新经济形势下，社会主义市场经济逐渐成熟，国有企业必须通过深化改革实现转型升级，才能持续保持企业的活力、发展力和竞争力。在知识经济发展的今天，保证企业长久发展的关键之一在人才，市场竞争的核心之一便是人才优势。国有企业改革的三项制度改革中所含内容均与人力资源相关，因此在新时期深化改革过程中，强化人才管理，发挥人力资源优势是重中之重。改革和完善国有企业薪酬制度，顺应时代发展，创建公平公正的工作环境，是人力资源管理的根本任务。国有企业应将现代企业人力资源管理更好地应用于企业经营中，将绩效薪酬体系作为主要的薪酬制度之一，为员工制定合理薪资标准，激发员工工作热情，用科学合理的薪酬结构体系作保障，发挥人才作用，发掘职工能量，增强企业效益，同时提升企业软竞争力。新时代背景下国企面临不同发展阶段和不同的战略目标，人力资源管理的理念也要因时而变。管理模式要适应改革步伐，设计和制定出与本企业现阶段发展使命相匹配的绩效薪酬体系。但在人力资源模式的改革和绩效薪酬体系设计的过程中也暴露出部分问题。如何更好地服务于新征程新使命，分析薪酬体系改革中存在的问题，优化设计绩效薪酬体系，是企业人力资源管理的重要环节。

## 一、薪酬与绩效考核定义

### 1. 薪酬管理含义

薪酬指员工向单位提供劳动后所获取的各类形式的劳动报酬，其包括经济性薪酬与非经济性薪酬。而薪酬管理指企业依据发展战略制定人力资源战略，之后基于人力资源战略设定薪酬管理目标，并在相关目标指导下对员工薪酬水平、结构、支付原则等进行分配与调整，以确保薪酬管理目标的实现。薪酬管理作为企业实施人

力资源管理的主要工具之一，其由薪酬体系设计和薪酬日常管理组成，其中薪酬体系设计包含薪酬水平设计、结构设计、构成设计等，薪酬日常管理是由薪酬预算、支付、调整形成的循环，又称为薪酬成本管理循环。企业在实施薪酬管理时需实现效率、公平与合法的目标，以保证薪酬激励作用的有效发挥。

### 2. 绩效考核

绩效考核面临对象是企业不同员工，通过定性与定量的结合对员工工作内容进行实际效果与对企业贡献价值进行综合评价，是企业人力资源管理主要内容，也是企业管理人事的重要举措。绩效考核的措施较多，但需要选择符合企业实际发展的绩效考核方式，就需要结合企业实际行业情况、规模以及不同发展阶段等不同指标进行综合考虑，通常情况使用的方法如下。第一，关键业绩指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标与关键成果法（OKB）以及360考核法。企业进行绩效考核具有以下必要性。首先，企业开展绩效考核能够对员工行为进行规范化的约束，绩效考核具有明显的管理作用，能有效地激发员工工作积极性，完成工作态度更加认真。其次，绩效考核是对员工以往工作的整体评价，能结合以往工作情况总结存在的问题，帮助员工找到工作问题，更好地为企业服务，提高企业管理水平，考核结果也可以成为员工晋升的凭证。再次，绩效考核可以促使员工客观地认识企业发展。最后，绩效考核能进一步提高企业绩效，监督企业生产经营以及任务指标情况，帮助企业更加精准地调整、选拔人才。

薪酬与绩效管理则是人力资源管理主要组成部分，也是保障企业经营发展的主要成本开支。薪酬与绩效管理手段多元化，且需要根据企业发展战略以及实际经营综合明确。其管理对象明确，即对于高层、中层以及基

本职位的绩效管理侧重点不同，例如对于高层人员的绩效考核回馈较为丰厚；而中层作为影响企业发展的中流砥柱，绩效考核多以中长短期的结合为主；基层绩效考核则多以短期为主。

### 二、国有企业薪酬管理现状和存在的问题

#### 1. 薪酬管理公平性与激励性有待提升

国有企业需要激励员工发展创新和创业精神，以适应市场竞争和推动企业转型升级。目前，多数国企绩效考核体系设计还不够全面，对岗位工作职责分析不足，岗位价值评估重视不够，导致在制定薪酬制度时缺乏公平性方面的考虑，没有根据员工的不同职责、能力和贡献程度进行差异化薪酬设置，这使得员工感到缺乏个人发展空间和激励机制，无法满足员工的不同需求和潜力。核心岗位与科技型人才由于没有在工作中获得有效的激励而工作积极性不高，严重影响企业的后续发展。

①现阶段部分国企薪酬水平与市场严重脱节，多数国企员工工资水平低于同类企业，薪酬分配过分依据员工的职务职级，忽略了岗位差异，科技人才、高级技术人员等核心岗位为国企创造了巨大的经济效益，但其薪酬水平与其他同类企业员工相比还存在较大的差距。这种外部性工资差异，使得员工感到缺乏个人发展空间和激励机制，导致不少优秀员工工作积极性丧失，引起企业人才流失，后续发展乏力。②企业薪酬分配平均主义严重，差异化薪酬还没完全施行，主要表现在一些国有企业的薪酬管理缺乏灵活性和个性化，没有根据员工的不同职责、能力和贡献程度进行差异化薪酬设置，对工作认真、责任心强、绩效优良的员工不能给予应有的激励，对工作态度不佳，业绩较差的员工不能给予相应的处罚，薪酬水平与员工的绩效表现、工作贡献和创新能力相关度不高等方面，导致员工缺乏明确的激励目标和动力，效率低下，导致工作认真的员工只能以减少工作投入消极工作，甚至以离职来对抗企业薪酬制度的不公平，最终导致巨大的人力资源浪费和人才流失，无法发挥薪酬的激励作用。

#### 2. 薪酬管理与绩效考核体系设计的科学性有待提升

从当前阶段的实际情况可以看出，部分国有企业的薪酬管理与绩效考核体系在设计上缺乏足够的科学性，主要表现在如下两个方面：第一，一些国有企业的薪酬结构设计不够合理，并未对不同部门、不同岗位的人员薪酬做出细致划分以及合理分配，致使不同人员所得到的薪资待遇与自身实际所付出价值的匹配性不足。与此同时，部分国有企业在制定薪酬分配体系时并未深入了

解不同部门、岗位的实际情况，具有突出贡献的人员无法得到应有报酬。第二，部分国有企业在薪酬设计与岗位设置上的同步性不够，致使薪酬考核机制的预期作用无法得到充分发挥。例如，部分国有企业核心业务人员在日常工作中需负责较多事务，也承担着较大责任，然而受到薪酬管理与岗位分析脱节的影响，此类核心业务人员并未得到应有报酬，长期以来会影响核心业务人员的心理，甚至引发不必要的人才流失问题。

#### 3. 激励手段单一

部分国有企业存在激励手段单一问题，仅采取发放绩效奖金、调整岗位基本工资等简单措施，很难切实满足员工实际需求，导致部分员工对薪酬激励缺乏足够重视，在日常工作中热情不高，执行力差。例如，从国企凝聚和企业文化塑造角度来看，由于缺乏精神激励手段，员工很难潜移默化地形成对企业的归属感和文化认同感，在自身薪酬待遇水平低于行业平均水准或是得到其他待遇更优厚的工作机会时，容易出现离职、跳槽的想法，从而导致优秀人才流失，影响部门工作的开展。另外，现有激励手段以短期激励为主，包括发放绩效奖金等，可以在短时间内激发员工工作热情，但无法起到培养人才、促进企业与员工协调发展等其他作用。随着时间推移，逐渐出现人才断层等一系列连锁问题。

### 三、国有企业薪酬管理与绩效考核的优化

#### 1. 持续加强国有企业工资总额管理

国有企业在工资总额管理方面的加强可以帮助控制人力成本，确保企业在合理范围内使用和分配人力资源。通过对工资总额进行有效管理，可以避免过高的人力成本对企业经营和发展造成负担，提高资源配置效率，强化企业治理和监督，并提高企业的竞争力。推进国有企业工资决定机制改革，转变从前单纯以规模增长、“做大”为导向的粗放发展模式，要认真研究当前国家和当地工资收入分配改革相关政策和指导意见，综合考虑本企业的战略规划和业务性质、生产经营的总体发展目标、员工当前工资水平、反映劳动生产效率的各项指标等一系列因素，建立科学的工效联动机制，让经济效益决定工资总额的增减，推动建立科学可控正常的工资决定和增长机制。同时也要提高对国有资产保值增值的考核力度，把实现国有资产保值增值作为企业工资总额调整的重要依据。持续提高国企员工的积极性和创造性，不断激发国有企业活力和市场竞争能力，推动国有资本做大、做强、做优。

#### 2. 科学设计薪酬管理与绩效考核体系

国有企业要对薪酬管理与绩效考核体系做出科学设计,以确保薪酬管理与绩效考核的重要价值和功能得到发挥。首先,国有企业要在全面开展岗位分析的基础上构建薪酬管理与绩效考核体系,要高度明确企业内部各岗位的具体工作内容和实际情况,结合分析结果对员工做出妥善安排;国有企业要通过编制相应的岗位说明书来明确岗位的职责与权限,并据此设置岗位的薪酬标准,为推进薪酬管理与绩效考核体系建设打牢基础。其次,国有企业要结合岗位说明书和在岗员工的实际情况对薪酬管理与绩效考核体系进行完善,在此过程中要最大限度保证薪酬管理与绩效考核的科学性与公平性,让广大员工所得到的薪酬待遇与自身实际付出和能力价值相符。如此一来,国有企业便可以在内部设立起科学可行的薪酬管理与绩效考核体系,让广大员工的工作和竞争进入一个良性的循环中。最后,国有企业要建立健全薪酬管理与绩效考核的分析和反馈机制,在实际工作中通过薪酬管理和绩效考核的有效结合,在及时发现问题的基础上施以针对性举措对其予以妥善解决。国有企业要对薪酬管理与绩效考核工作进行定期调研,通过问卷调查等方式来了解和掌握实际情况,以此不断优化和改善薪酬管理与绩效考核机制,确保其始终可以发挥预期效用。

### 3. 丰富激励手段

为最大限度改善薪酬激励效果,在充分激发员工主观能动性的同时,满足员工职业发展需要。管理人员需要重点完善薪酬激励手段,具体采取职位晋升、技术职称评定、成就奖励、深造学习等多项措施。一是职位晋升。规划管理通道、专业技术通道、事务通道等多条职业通道,并把职位划分为若干等级,明确各等级职位的晋升基础条件,包括工作年限、工作能力、专业素养、教育背景等。正常情况下,员工必须满足全部前置条件,遵循优中选优原则,从备选名单中挑选最为符合岗位需求的员工晋升职务。对于绩效考评成绩常年为优,或是做出突出贡献的员工,则以酌情放宽职位晋升条件作为激励内容,向优秀人才提供足够施展空间。二是技术职称评定。除去常规的职称初始定级、职称升级形式外,额外采取职称破格晋升、职称降级等其他评定方式,分别作为正向激励手段和负向激励手段。其中,职称破格晋升是在员工职称任期内取得突出成就、实际专业素养超出上一级任职标准要求的情况下,申请破格晋升职称,用于挽留优秀人才。职称降级是在员工任期内出现绩效考核不及格、未履行所获职称相应责任义务、

因工作纰漏造成重大事故等情况下,降低员工技术职称,或者取消未来一定年限内的职称晋升资格。

### 4. 定期培训从业人员,提高从业人员综合素质

绩效考核从业人员的综合素质会影响国有企业薪酬与绩效管理体系实施的公正性与科学性,因此国有企业就需要定期对从业人员进行培训,提高从业人员综合素质与专业薪酬管理知识,建立高复合型的绩效管理队伍,满足国有企业人才需求。首先,国有企业就需要以入职标准为基础,完善知识技能培训制度,让企业内外部职员充分掌握日常基本知识。其次,国有企业要完善人员培训计划,制定周期性的培训模式。最后,国有企业要将奖惩制度融合到薪酬与绩效考核体系中,将从业人员日常工作态度、工作能力等都纳入考核依据中,对考核结果突出人员予以适当的奖励,激发职员工作积极性,更好地为企业发展服务。此外,企业要鼓励从业人员主动学习先进的薪酬管理知识,以此满足企业发展需求。

### 结语

综上所述,薪酬制度在国有企业发展中尤为关键和重要,是不可缺少的激励模式,同时,与企业经济发展相连接的考核制度也非常关键,对国有企业带来帮助。科学合理的绩效考核制度和工资分配体系可以使内部员工的工作质量和工作效率得以提升,使企业部门的发展更有竞争力和创造性,这对于企业长期稳定发展来讲非常突出,应以市场竞争为出发点和着手点,培养众多专业化复合型人才,以此取得优质成效。对于国有企业发展过程中存在的问题,要运用相对应的方法和举措来处理,充分结合自身实际状况对其管理,优化好企业内部的薪酬结构,创新出属于国有企业发展的特色文化,加大人员之间的沟通和联系,在根源上加强国有企业的凝聚力,为日后企业健康发展带来保障和帮助。

### 参考文献

- [1] 彭会然,汪鹏,张世充,等.新时代中国特色的国有企业公司治理研究:基于国企“双百行动”改革与公司治理示范企业的107家上市公司的证据[J].财会通讯,2023(2):93-101,119.
- [2] 丁光明,邱文东,方汉芳.新时代国企党建工作与业务工作深度融合的建构理路:以江西信江航运枢纽项目为个案分析[J].重庆理工大学学报(社会科学),2022,36(8):195-202.
- [3] 阳秋林,刘婕,唐洋.研发投入、碳排放权交易与企业绩效:来自碳交易试点省市沪深A股上市公司的经验证据[J].财会通讯,2023(1):60-65.