

如何开展国企薪酬改革探讨

阴智均¹ 田颖²

1. 中国石油共享运营有限公司西安中心;

2. 中国石油西北销售分公司

[摘要]为提高国有企业的经济收入,管理者需要根据时代需要对现行的管理体系进行改革,以满足企业的发展需求。因此,本文对国企薪酬改革进行探讨,首先对薪酬改革的重要性进行研究,再对其中存在的问题进行分析,提出了相应措施,以充分提高国企薪酬改革的效果,为企业的安全稳定发展提供保障。

[关键词] 国企; 薪酬改革; 探讨

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.2532

随着时代的发展,国有企业需不断对自身的体制进行改革,这不仅能够保障企业在未来时代中的稳定发展,也能推动我国管理制度体系的完善。其中,对薪酬制度的改革关系着员工的工作积极性与主动态度,也有助于提高国企的经济效益。因此管理人员需要对薪酬改革进行探讨,针对其中存在的问题进行重点分析,制定有效地解决措施,这对改革国企薪酬制度有着重要的现实意义。

一、国企薪酬改革的重要性

(一) 有助于提高员工的能动性

国企薪酬改革的最终目标在于提高员工的能动性,使其以更加积极的态度投入工作中,为企业的稳定发展奠定基础。从当前国企薪酬体系来看,存在较为明显的总体薪酬额度不高、分配不合理的现象,特别是对中长期激励缺乏重视,导致员工的工作积极性受到了影响^[1]。例如,普通员工的薪资水平与高管薪资具有极大的差距,且企业管理者对进行创新研究的技术人员没有施加足够的关注,相应的薪酬激励力度也不足。在这种情况下,国有企业员工的积极性受挫,很少在工作过程中表现出明显的主观能动性,自身的创新能力也得不到体现。因此,国企薪酬改革的进行就是要在对员工行为进行约束的基础上,采取适宜的措施激发其积极性,强化其创造动力,进而实现员工价值的发挥,企业的经济发展也能实现飞速进行^[2]。

(二) 有助于提高员工的专业性

对国企薪酬改革而言,构建高效的人才引进策略是最为重要的改革内容。通过这一途径,员工团队的专业性得以提高,后续的经济也能得到保障。从当前国企的人才建设现状来看,企业管理者不仅需要做到引进人才,更要留住人才,保证对人才的培养质量^[3]。目前,由于企业的薪酬管理体系存在缺陷,使得许多专业人才不愿意进入国企。即便有部分人才选择前往国企就职,也会在短时间内离职,或在国企内部工作氛围的影响,逐步产生懈怠、敷衍了事的不良工作态度,难以保持良好的职业素养,对国企的经济发展造成了影响^[4]。因此,国企薪酬改革的价值就在于加速国企的发展,实现对行业人才的有效聚集,最终提高国企人才建设的专业形式。

(三) 有助于提高国企的竞争力

推进国有企业降本增效发展,是实施国企薪酬改革的重

要目标,这也是提高国企竞争力的重要途径。在我国的经济体系中,国有企业往往具有规模大、资金雄厚、技术水平高等优势,但在综合竞争力的表现中,国有企业往往很难取得令人满意的竞争效果^[5]。究其原因,国企内部的分配制度不够完善、也缺乏公平性,很容易造成员工内心的不平衡。这不但会对国企经营效率的提升造成阻碍,还会干扰企业对经营成本的控制,最终使企业经济效益的提升受到影响。现阶段,多数国企管理者普遍采取降本增效的发展思路^[6]。通过对企业资源的优化配置、引进先进的技术设备等,降低生产成本,提高企业的经营效率。而薪酬改革的实行也需要为降本增效目标的落实提供服务,进而实现国有企业的可持续发展。

二、国企薪酬管理中存在的问题

(一) 员工薪酬无法体现岗位价值

当前的国有企业虽然对其内部岗位进行了区分,并为每一岗位分配了相应的上升渠道。但是,在对薪酬进行分配时,仍以员工职务的等级与自身级别为主要的参考标准,并对员工的入职资历及学历等加以考虑。在这种情况下,员工身份级别会对自身的薪酬水平造成影响,即便是同一岗位的员工也会因级别不同获得差异较大的工资收入^[7]。此外,工资的晋升也存在问题,无法满足同工同酬的薪酬原则。因此,这一薪酬体系与现代薪酬理论产生了较大的区别。例如,现代薪酬理论主张为岗位价值与业绩付薪,但这一理论并没有在国企的薪酬制度中得到体现。而企业管理者若真正使用以岗定薪,又会对企业老成伤害,不利于企业的稳定发展。

(二) 员工薪酬与市场经济发展脱节

在过去,我国实行的是计划经济体制,这使得国企体制转型相对缓慢,政府部门对薪酬体系的干预程度过高,企业的收入制度也没有实现全面的市场管理。具体而言,国企员工的工资标准主要有政府人事部门进行统一调整,并通过逐级审核的方式报批^[8]。这一情况导致企业职工薪酬往往无法与市场经济发展状况相匹配。如有的基层员工薪资高于市场平均水平,而部分关键岗位的员工工资却远远低于市场平均水平。这种现象的发生直接反映了国企薪酬分配中的不公平现象,进而造成大量优秀人才的流失。

(三) 绩效考核不够完善

现如今，有的国企在实施绩效考核的过程中，对业务部门主要根据其财务目标实施考核，而对其他职能部门，则是以业务部门绩效系数为主要的参考标准。这种现象的发生使得考核目的不够明确，相应的考核结果的准确性也得不到保障，仅能作为年终奖的确定依据。同时，在部分国企的经营运行中，考核续聘工作的作用没有得到充分发挥，使得企业内部的人员结构相对复杂。且多数社会企业的选择的员工能进能出的招聘机制也没有在国企中得到显著体现。另外，对我国多数国企而言，当员工被正式聘用后，就很少会随意将其解聘。即便员工能力不满足岗位要求，最多也仅是将其调岗，而不会直接解聘。此外，在多数国企仍旧存在着平均分配的薪酬机制，不同员工间收入没有差距，不利于员工积极性的提升。例如，企业操作岗位的绩效系数相同，而其他岗位则是以职务等级作为划分标准，不利于员工主观能动性的充分激发。

（四）薪酬评价标准不够科学

管理者在确定企业薪酬水平时，应当以“员工价值”为主要标准，通过职工任职期间为企业带来的经济效益来计算其薪酬，这不仅能够体现企业薪酬管理的合理性，还能有效激发员工的工作积极性。但是，当前部分国企对薪酬的评定标准不够科学，使得员工对自己获得实际工资存在较多疑惑。例如，部分企业管理者仍旧以职务定薪，使得员工获取的实际工资与其付出不匹配，且去的收入结构也存在一定问题，缺乏足够的引导性与合理性。因此，在这种情况下，国企管理者无法对员工实施有效的激励，不利于企业的长远发展。此外，国企现行的管理体制使得其激励手段相对匮乏，相应的管理制度也存在较多问题，需要管理者加以重视。

三、提高薪酬改革效果的措施

（一）构建完善的薪酬体系

为切实推动薪酬改革的顺利进行，企业管理者需要结合实际需要构建企业薪酬体系，并使其与市场发展的内在规律保持一致。根据相关数据表明，多数国企工作人员的实际薪资水平较低，甚至远低于所在城市的平均薪资。同时，许多工作人员长时间没有得到加薪，这导致其对企业的薪酬体制产生了较大的意见，且对其工作积极性也造成了严重的打击。为此，我国政府在2019年颁布了相关文件，要求国企管理者根据市场经济发展需要制定相应的薪酬分配体系，将企业的效益、工效及薪酬等相互挂钩，并以业绩为主要标准，对企业所有员工进行考核，从而使各岗位的薪资差异得到体现，尽量保证其公平、公正。另外，从国企员工的角度来看，薪酬改革的实行能够真正推动生产力向劳动收入的转化，并能对基层人员为企业发展得做出的贡献给予切实的奖励。由此，工作人员的个人价值得到充分体现，还能积极促进国企增效、增产目标的落实，有助于推进薪酬改革与市场发展变化的契合。从国企管理人员的角度来看，薪酬改革的实行要求企业的业绩、风险及薪酬彼此挂钩，使得管理人员不仅要做好对周期性激励举措的思考，还需要对企业整体

激励手段进行考虑，如长期培训、股权期权等，这对国企的可持续发展十分重要。只有这样，薪酬改革才能取得预期的效果，薪酬管理体系也才能满足市场发展需求。

（二）对薪酬等级及结构进行合理调整

对国有企业现行的薪酬制度而言，员工的薪酬等级大多与其职位等级相对应，而职位等级则需要根据岗位的实际职责、承担责任及实际贡献等进行确定。因此，企业若想切实提高自身的发展水平，就需要增进各职位间的竞争关系，充分激发员工的创造力。具体而言，管理者首先需要根据实际情况与改革目标，对薪酬等级进行适当的调整，并针对薪酬结构中存在的合理情况进行优化，从而充分激发员工的工作积极性，保证其能够以端正的态度投入工作中。且需要注意的是，不同等级及岗位间的实际薪资与保持一定的差距，只有这样，员工才能有明确的工作目标，自身的工作动力也更加充足。而企业也能在这样的氛围下不断实现自身发展水平的提升。基于此，管理人员可通过岗位排序法或分类法等方式，对薪酬等级与结构进行实时调整，从而对企业岗位进行科学的评估分析，以确定岗位在企业的发展过程中能够发挥的具体作用。此外，管理者还需要以评估结果为基准，对企业岗位进行更深入的细化分析，并给员工提供更加充裕的薪酬提升空间，以使其能够以积极的态度进行工作，为企业的长远发展提供保障。

（三）对薪酬设置方案进行明确

企业管理者在规划薪酬方案的过程中，不能对其他同行实行的薪酬管理模式进行盲目照搬，也不能依赖某种单一的管理手段，而是需要在公平公正的原则基础上，对企业员工进行差异考量，从岗位工资、绩效工资等多方面入手，对这些薪资的比例进行合理调整。而除了部分特殊行业外，当前大部分国有企业都可以将内部岗位划分为业务性与管理型两种，如财务部门、人力资源管理部门等。

结束语

在当前的国有企业改革过程中，对薪酬的改革关系着员工的切身利益与企业的后续发展，需要管理者对这一工作加以足够的重视。由此，本文对国企薪酬改革进行探讨，首先对该工作的重要性及存在问题进行分析，提出了构建完善的薪酬体系、对薪酬等级及结构进行合理调整、对薪酬设置方案进行明确等措施，以充分提高企业薪酬改革的效果。

参考文献

- [1] 黄小睿. 国企改革背景下航天研究所薪酬管理探析[J]. 人力资源开发, 2020, (22): 91-92.
- [2] 王奕. 对国企薪酬体制改革的思考[J]. 上海商业, 2020, (08): 50-54.
- [3] 吴桂虹. 国企薪酬管理体系改革面临的困境及脱困对策[J]. 企业改革与管理, 2020, (13): 75-76.
- [4] 杜晓燕. 国企改革背景下的薪酬制度优化浅析[J]. 中国集体经济, 2020, (13): 96-97.