

国有企业薪酬体系优化探索

杨华锋

(洛阳日报社,河南 洛阳 471000)

摘要:人才作为现代企业全面管理活动中的一项关键因素,与企业可持续发展存在着紧密联系。而企业具备吸引人才、保留人才的能力与否,则重点取决于企业是否构建有一套科学完备的薪酬体系。随着我国国有企业深化改革的不断推进,薪酬体系也得以不断发展成熟,并在企业经营管理中发挥着激励员工、吸引人才等一系列作用。本文从国有企业薪酬体系优化目标入手,阐述了国有企业薪酬体系设计原则,提出了国有企业薪酬体系优化策略,论述了国有企业薪酬体系优化实施的保障,以供参考。

关键词:国有企业;薪酬体系;优化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.071

1 引言

国有企业作为我国国民经济的重要组成部分,表现出企业与公共组织的双重特征,并伴随着我国政治经济生活的转变而转变。随着我国市场经济发展的不断深入,国有企业逐步由过去上级计划的执行者转变成如今市场主体地位的自力更生者,由被动转变成主动,由此不仅表明了如今国有企业角色的转变,还表明了国有企业与所有经济组织相一致,将面临着或不断发展壮大或退出历史舞台的抉择^①。在此背景下,推进国有企业改革成为我国经济体制改革中的一项重要任务,而薪酬体系优化又是国有企业改革中的一个重要环节。如何确保国有企业薪酬体系优化与社会经济政策环境及企业实际情况相适应,并能够切实调动起企业管理者、职工的积极性,创造力,是如今国有企业所需思考研究的一项重要课题。基于此,本文将对国有企业薪酬体系优化进行探索研究。

2 国有企业薪酬体系优化目标

国有企业薪酬体系优化目标,主要可分为根本目标、重点目标以及最终目标。首先,根本目标。国有企业薪酬体系优化的根本目标在于对内实现公平性,对外展现竞争力,做到能够吸引人才、保留人才。一些国有企业在现行薪酬体系下难以切实调动管理者、职工的积极性和创造力,优秀人才潜能无法得到充分发挥,职工相互间会因薪酬分配不均、公平缺失等问题产生矛盾。在保持薪酬总量相对不变的前提下,为实现企业的发展壮大,可通过采取财务成本更低的内在薪酬激励,引入先进的薪酬管理方式方法,借助更适用的薪酬模式,控制薪酬体系设计及运行成本,以切实发挥薪酬体系的激励作用,提升薪酬投入产出比^②。其次,重点目标。国有企业薪酬体系优化的重点目标在于紧扣企业发展战略,践行企业核心价值观。如何做到为企业战略目标实现提供有力支持,并充分展现企业核心价值观,不仅是薪酬体系优化所需解决的重要问题,还是现代薪酬体系与传统薪酬体系的一大区别。国有企业通过薪酬体系优化,将企业战略目标、核心价值观转化成具体的行动计划、指标,并依托薪酬体系的激励作用,调动职工的绩效行为,提升企业的战略实施水平,进而推动企业战略目标的达成。最后,最终目标。国有企业薪酬体系优化的最终目标在于建立起企业利益与职工利益的有效平衡,推动企业与职工共生共长,最终实现企业与职工的共赢目标。

3 国有企业薪酬体系设计原则

薪酬是企业进行价值分配的一种重要形式,对薪酬体系的优化

设计,国有企业应秉承以下几项原则:一是按劳分配原则。对于薪酬体系的设计,要同时实现其激励与约束、重效率重公平的特性,使职工薪酬待遇与企业经济效益呈正相关关系,即为在经济效益增长、劳动生产率提升的同时,实现职工薪酬待遇的同步增长。二是效益性原则。效益性原则,指的是在薪酬设计上,应做到合理的薪酬总额控制、合理的利润积累及平衡的劳动力价值。基于此,对于薪酬体系的设计应与企业经济效益、经济承受能力保持统一,并将人力成本的增长水平控制在企业利润增长水平以内,通过合理提升薪酬成本,以调动职工创造更多的经济增加值,保障各方利益,推动企业的有序健康发展。三是公平性原则。职工对薪酬分配公平与否的评定,是薪酬体系设计所需关注的一项重要因素。对企业来说,公平性原则主要反映于内部公平层面,应明确公平并不意味着平均。唯有基于按劳分配原则,尽可能做到职工付出与薪酬相匹配,方可提高职工对企业的认同度,调动职工更好地为企业创造价值。四是竞争性原则。竞争性原则,指的是企业的薪酬体系在全国同类城市、同行业具备相应的竞争优势,以此方可更好地吸引人才、留住人才。

4 国有企业薪酬体系优化策略

4.1 薪酬水平优化

公平是企业薪酬体系的重要基础,唯有职工感知到薪酬分配的公平性,方可切实实现薪酬体系对职工的激励作用。鉴于此,公平性是国有企业薪酬体系优化所需考虑的一项重要因素。但需要注意的是,公平性并非等同于单一、绝对的平等,而应当结合职工岗位、工作能力、业绩等的差异性,允许薪酬分配出现一定的差距。针对现阶段一些国有企业内部薪酬分配公平性不足的情况,现提出以下内容建议,以期体现薪酬激励的针对性、灵活性。比如,针对一些国有企业核心岗位的骨干人员,可采取市场竞争型薪酬策略。因为核心职工综合素质影响着企业的经营发展,所以,通过对他们实行竞争型薪酬策略,将有助于实现对他们们的有效激励,进而达到提升工作质量、效率,保障企业有序运行的效果^③。与此同时,结合我国相关部门提出的推进混改试点企业职工持股,也是一条优化企业薪酬水平的可参考途径。而对于一些非上市企业而言,则可尝试在企业内部发行虚拟股票,从而实现对职工的可持续激励,减少由于核心职工流失而对企业发展造成的不利影响。另外,对于企业综合服务岗位的职工而言,可采取市场追随型薪酬策略,因为综合服务岗位表现出岗位职责较轻、工作内容简单以及可替代性高的特征,所以通

过对该部分岗位职工薪酬水平的适当优化,也有助于国有企业人力成本的合理控制。

4.2 薪酬结构优化

针对如今一些国有企业职工提出的自身工作能力及业绩的提升,难以获取相匹配的调薪机会的问题,可结合企业实际情况,推进对企业薪酬结构的有效优化。比如,引入“宽带薪酬”的方式,对企业现有薪酬体系予以优化。“宽带薪酬”指的是以少数跨度偏大的工资范围取代现有数量偏多的薪酬级别的跨度范围,与此同时将各个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围扩大,进一步建立起一种新型的薪酬体系及操作流程。依托对原本薪酬体系中薪酬等级、变动范围的优化,实现对原本薪酬等级的有效压缩,并扩大不同等级薪酬浮动的范围,以此让广大职工获取循序递增的薪酬待遇,一方面解决职工因工作能力、业绩突出而难以获得薪酬提升的问题,另一方面解决由于管理岗位有限,难以实现薪酬提升的问题^[4]。

4.3 薪酬激励优化

随着如今企业人力资源管理的日益精细化,广大职工不断提出了越来越多精神层面的需求。与此同时,现阶段仍有一些国有企业存在激励机制不完善、内在薪酬缺失等相关的问题,鉴于此,为切实实现对职工精神层面需求的有效满足,在薪酬方面,应引入物质激励、精神激励并行的模式,使薪酬体系发挥其激励作用,以期调动起职工的积极性、创造性。特别是如今一些企业职工队伍中老龄化占比较大,加之年轻人员不断涌入,极易引发各自需求各不相同的现象。鉴于此,为使职工的潜能可得到有效发挥,也就是一方面让老职工可发挥其价值,另一方面让青年职工可迸发工作的积极性,可尝试引入非货币薪酬激励,在以往年度优秀个人及优秀集体表彰方式的基础上,设置表彰红榜,逐月予以表彰,从而增强薪酬激励的及时性^[5]。以企业运营部门为例,可通过引入红榜表彰的激励模式,对每月考核表现突出的个人、集体进行表彰展示,提升职工工作成就感。与此同时,每个获取红榜表彰的个人、组织都将被纳入为年度优秀个人、优秀集体的评选名单。而评选结果还将作为职业晋升的参考指标之一,以此让薪酬体系的激励作用可得到进一步发挥。

4.4 薪酬福利优化

市场经济背景下,有效调动职工的积极性、创造性,从福利角度出发,对企业激励体系进行优化,找到企业利益与个人利益的平衡点,对国有企业发展壮大具有十分重要的意义。首先,福利性补贴工资化。福利性补贴工资化作为国有企业薪酬制度改革的一大方向,可通过将相应的福利性补贴划入职工薪酬中,尽量施现职工收入的工资化。并且,在福利分配中应尽可能做到均衡分配,从而防止因公平缺失而引发的矛盾、冲突现象。其次,构建完善福利体系。福利体系涉及带薪休假制度、住房资助、各式各样补贴等。为有效发挥企业福利团结职工、帮助职工解决实际困难的作用,企业可加强对优秀企业福利体系的学习借鉴,组织职工到外考察、进修,向职工分发企业的部分股权,为职工提供购房购车的无息贷款等,以此更好地适应社会经济发展,让企业在日趋白热化的市场竞争中占据有利位置^[6]。

5 国有企业薪酬体系优化实施的保障

为保障经优化后的国有企业薪酬体系可得到有效实施,应开展

好以下几项工作:一是全方位、多层次的信息反馈。国有企业薪酬体系优化实施中,全方位、不同层面、不同角度的信息采集反馈十分重要。通过对广大职工意见建议的全面采集,可促进提升薪酬体系优化的公平性及质量效率,充分保障职工权益。同时,还有助于及时发现薪酬体系优化中存在的问题、缺陷,为接下来的调整完善提供有力支持。此外,还可赢得职工的有效认同,职工认同度是薪酬体系优化实施所必不可少的保障。二是构建动态的薪酬优化调整机制。通过构建动态的薪酬优化调整机制,可为薪酬体系优化实施提供有力保障。为此,企业应依据市场发展动态、政府公布的最低薪酬标准等相关信息,同时结合企业自身的经营发展目标、薪酬规划等,构建动态的薪酬优化调整机制,对薪酬体系进行不断优化,第一时间调整企业内在薪酬、外在薪酬,使它们共同作用并不断发展完善,进一步充分调动职工的积极性、创造性。

6 结束语

总而言之,好的薪酬体系不仅可为企业吸引人才、留住人才,还可调动人才的积极性、创造性,为企业创造更大的价值,实现企业与职工的双赢。对于国有企业来说,薪酬体系优化是一项复杂的系统工程,为对企业薪酬体系的有效优化,应从薪酬水平、薪酬结构、薪酬激励、薪酬福利等不同方面着手,使薪酬体系的作用可得到有效发挥,吸引人才、留住人才、激励人才,促进国有企业的可持续发展。

参考文献

- [1]郑亚萍.国有企业薪酬体系问题分析与再设计[J].经济,2015(04):162-163.
- [2]骆逸波.国有房企基于组织效能改善的岗位编制与薪酬体系优化设计——以Z公司为例[J].大众投资指南,2017,04(288):192-193+196.
- [3]郑惠.地方国有建筑企业薪酬体系优化研究——以SNWJ集团为例[J].科技经济导刊,2019,07(27):216-217.
- [4]梁婷.国有建筑施工企业薪酬体系优化设计[J].冶金管理,2019,373(11):182+184.
- [5]张超.中小型国有企业薪酬管理体系优化[J].中国金属通报,2019,1011(12):116-117.
- [6]赵文莉.浅析国有企业薪酬管理方面的问题及对策[J].精品,2020(03):040-040.

作者简介:杨华锋(1970,12-),女,汉族,河南博爱人,本科,经济师,研究方向:人力资源管理。