

# 国有企业薪酬管理的激励作用与实践

雷 莉

(成都市蓉海社区项目投资管理有限公司,四川 成都 610000)

**摘要:**现阶段,国有企业的发展壮大是我国整体经济发展的基础,而国有企业薪酬管理对于国有企业的发展壮大具有重要的激励作用。文章研究了国有企业薪酬管理对于企业发展的激励作用,分析了目前国有企业薪酬管理存在的问题以及问题产生的原因,提出了一些优化国有企业薪酬管理、推动薪酬制度改革举措,旨在促进国有企业在薪酬管理体制改革的浪潮中,最终实现可持续发展的目标。

**关键词:**国有企业;薪酬管理;激励与实践

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.033

## 1 引言

目前,我国很多的国有企业都建立了系统性的薪酬管理体系,内容涵盖工资、补贴、津贴、绩效、奖金等激励方式,也包括一些非物质的激励方式。薪酬的分配一般是通过对各类工资制度进行优化管理,兼顾公平与效率,提升企业对人才的吸引力。但是当前,我们一些国有企业也存在薪酬管理体制科学性不高、核心人才激励不足,薪酬市场化接轨不够、绩效薪酬在激励方面的运用不充分等问题,在一定程度上导致企业员工的积极性不高,工作效率不高,影响了企业的发展速度。

### 2 当前国有企业薪酬管理工作现状分析

#### 2.1 薪酬管理体制科学性有待提升

2.1.1 对工资总额政策的深入研究和科学运用还需进一步加强

目前,国有企业实行工资总额预算管理,管理的重点一是工资总额与企业效益、劳动生产率实行联动,原则上增人不增资,减人不减资,工资总额的增长幅度在不超过效益增长幅度范围内确定,效益下降的,工资总额相应下降;二是职工平均工资水平增长受到调控,原则上不超过工资指导线的基准线(通常为5%-7%),基本是低于企业经营收入和利润的增长幅度,致使职工收入增长与企业发展出现较大差距。如果对工资总额政策的研究和理解不深入,制订的内部分配相关制度不完善,不科学,则极易造成工资总额不足,薪酬激励效果不佳,特别是对处于发展初期或改革转型期的国有企业,制约了企业扩张及高层次人才引进、不利于提升员工的积极性、不利于企业国企做强做优做大甚至影响国企的长远发展。

#### 2.1.2 与企业自身功能定位、发展阶段、行业特点结合不够

按照三项制度的要求,当前国有企业的管理层次通常控制在三级,一级企业的功能定位为资本运营,二级企业为投资管理,三级企业为生产经营。一、二级企业基于其管理的属性,职能部门比重更大,薪酬体系设计上更关注内部平衡,而大多数三级企业会参照上级企业的薪酬体系执行,在薪酬结构的设计及薪酬水平的定位上,没有充分考虑地区及行业的特点、人力资源市场的供需关系以及企业自身业务性质、经营状况,导致难以取得最佳的激励效果,不利于企业人才队伍的稳定与提升。

#### 2.2 核心人才激励不足,薪酬市场化接轨不够

企业的核心人才主要为高层、中层管理人员及专业技术人员,除高层管理人员实行年薪制外,其他的国有企业的核心人才的薪酬结构与薪酬水平没有充分体现出与非核心人才的区别。一是统一执行较为单一的薪酬结构,岗位工资与绩效薪酬多采用4:6或5:5相对平衡的占比,岗位工资的等级差不大、没有设置专业技术岗位津贴或即便设置金额也不高,绩效薪酬没有突出与经营绩效的深层次挂钩来体现不同层级员工对企业的贡献值差异;二是薪酬水平差异不大,各层级员工收入差距不合理,越是基础性岗位或层级较低的人员薪酬水平的市场竞争力更强,但岗位层级越高却与市场薪酬水平差距越大。总体来说运用市场手段调节收入分配的机制不完善,缺乏分配向关键岗位核心人才倾斜的机制和政策,吃“大锅饭”的状况依然存在,导致企业核心人才的质量和数量不理想,作用发挥也不明显。

#### 2.3 绩效薪酬在激励方面的运用不充分

国有企业在绩效薪酬的运用上,激励不充分具体表现在,一是较多的采用短期绩效薪酬(通常为季度绩效薪酬和年终绩效薪酬两种),较少采用周期在1年以上,或3-5年的长期绩效薪酬(通常为股权、期权激励,如员工持股计划等)。这样的绩效薪酬策略很容易忽视了影响企业长期效益的因素,不能让员工目标与企业战略目标保持一致,共同着眼于企业的长期发展;此外,难以吸引、保留和激励高绩效员工,保持员工对企业的忠诚度,为企业长期发展打下良好的基础。

二是较少运用团体绩效薪酬。尽管从激励效果来看,团体绩效激励要弱于个人绩效激励,但团体绩效薪酬的优势在于,对于某些集体合作产出结果,无法量化个人贡献值的情况,实施团体激励比不激励或者不能公平合理激励效果要好;还有部分以节约成本为基础的奖励、以超额利润分享的奖励,都非常适合做团体绩效激励;此外团体绩效激励还有助于构建良好的绩效文化和团队合作文化。

## 3 对国有企业薪酬管理激励的实践探索

### 3.1 提升薪酬管理体系的科学性

#### 3.1.1 进一步完善工资总额管理机制

通过加强对政策的学习,提升对工资总额管理机制的认识和理解,准确把握工资总额预算管理的核心精神,完善相关管理制度体系,科学编制工资总额预算,逐级落实责任;进一步深

化三项制度改革,实施工员工总量目标管理,落实分级管理责任,建立“择优增量、盘活存量、退出余量”的员工总量调控机制,从管总量向控总量、优结构、提质量并重转变,不断提高企业人均效能;加强完善优化工资及总额管控。科学设定效益联动模型,持续优化工资与效益联动机制,将职工工资与劳动生产率紧密挂钩,与企业利润总额、营业收入、净资产收益率等核心指标直接挂钩。

### 3.1.2 探索提升企业竞争优势的薪酬战略

在企业快速发展的情况下,业务战略促进投资增长,薪酬战略应该通过高报酬和中高报酬相结合的方式来取得更好的效果。企业进入成熟期的业务战略主要是维护利润、保护市场,报酬的平均水平必须要和中等报酬相结合。企业商业战略是盈利并把目光投向新的投资点,因此企业的薪酬战略应该将基本工资和福利分配得比中间水平稍低一些。业绩工资必须包括季度业绩和年终奖金,精神报酬应该合并为福利工资,并明确所有种类的工资比例,以反映每位员工的工作成绩,使员工的价值最大化。

## 3.2 完善基于工资和内部激励相结合的薪酬管理体系

### 3.2.1 完善对企业负责人的激励机制

在市场发挥资源配置基础作用的前提下,建立差异化的所属企业负责人薪酬体系,应重新认清国有企业负责人的身份。过往的经验和教训已经告诉我们国有企业负责人会带来以下问题:短期利益重于长期利益;企业的持续发展缺乏保障;高管责任与收益难以趋向一致。在推进国有企业负责人薪酬制度改革时,重新界定国有企业负责人的身份,强化对核心人才的激励效果,是推进国有企业薪酬制度改革的前提。既可以实行虚拟股权分红的激励方式,也可以推行用国有企业负责人一定比例的薪酬购买所在公司股权的方式,切实将国有企业负责人的个人利益与公司的发展目标有机统一起来,形成了企业负责人绩效年薪与企业规模、承担功能性任务以及经营业绩相匹配,允许国有企业通过多种方式试行试点股权激励。

### 3.2.2 完善对企业核心员工的激励机制

国有企业要保持稳定的收入和良好的发展,最重要的是留住企业的核心员工。为了达到有效留住企业核心人员的目的,国有企业可以通过明确每个职位的责任,然后通过人力资源体制的具体人员配置,进一步提高工作效率。国有企业在制定员工激励机制时,要通过与技术人才签订劳动合同,与核心人才建立长期劳动关系,确保人才的稳定,另一方面,业绩评价指标的选择与工作负荷、工作难度、工作热情、工作结果等相关,也有利于标准化经营。同时,国有企业可以通过调整组织结构,根据企业员工的技术水平、工作经历、工作难易度、工作负荷等因素分为不同的组,然后将不同的系统和评价指标根据有利于组织优化和员工评价应用于不同的组,从而建立科学、标准化的绩效评价体系。通过建立这样合理的绩效考核制度,一方面可以对员工形成有效的激励机制,建立以市场为导向的收入分配调节机制,将经济效益与企业的卓越贡献相结合,另一方面使员工有意识地提高工作效率,更高效的完成工作任务。

## 3.3 建立健全多层次的激励机制并与薪酬体系结合

### 3.3.1 建立中长期激励机制,如员工持股计划等

国有企业要继续深化收入分配体系改革,积极探索企业运营各要素参与流通的方法和手段,加快实施股权激励和员工持股等中长期激励措施,使企业得到改善。鼓励企业领导者和核心员工通过参与来实现长期紧密结合的股权激励计划,从而使国有企业的中长期激励方式灵活多样。

### 3.3.2 建立针对团队的特殊奖励计划,如超额利润分享、项目制专项奖励等

根据公司实际情况,公司保证法定利润,增加公司补充利润。实行普遍的自助餐式的工资和福利制度,从更广泛的角度来看,实现了工资结构的多样性,有利于扩大公司规模。针对团队的特殊奖励计划,既包含了基本工资、福利工资、工作津贴、额外津贴、发展机会、心理收入、生活质量和个人能力等因素,在广义上也包含了股票期权、股票估值权、限制性股票、股票销售、股票激励、股票期权、超额利润分配、后奖金激励、项目奖金激励等,使得员工在一定范围内选择自己喜欢的福利组合,以满足员工对非现金薪酬的需求。

### 3.3.3 进一步完善以岗位价值评估为基础的宽带薪酬体系

建立宽带薪酬结构。宽带薪酬结构是将多个薪酬等级,以及同等级的薪酬范围重新组合。然后,结合公司的发展战略、功能定位、行业领域和发展阶段,将多级、多等级、窄薪酬结构压缩为等级相对较少、同等级薪酬范围较宽的薪酬结构。宽带薪酬方案的优势一是员工将自己个人工作目标的定位从晋升后或奖励等级晋升转移到个人发展和能力提升,削弱组织内部员工之间的非性别竞争,有助于培养组织团队精神,协调关系。

## 4 结束语

总之,在竞争激烈市场经济背景下,人才对企业的发展非常重要,现实中仍有一些国有企业没有充分注意到薪酬管理对人力资源激励作用,造成企业人力资源管理无法创新和改进。因此,国有企业在经营中要改善企业整体收益,就需要遵守激励与约束的匹配原则,认识到报酬一致性以及与业绩的关联,充分分析员工的实际需求,不断优化薪资激励机制,确保薪资管理的有效应用。从而更好地激发员工的热情,吸引更多优秀的人才,改善员工的工作质量和工作效率,提高企业的竞争力,促进企业的发展。

## 参考文献

- [1]李彩英.国有企业人资管理发挥薪酬激励作用的思考[J].投资与创业,2021,32(01):130-132.
- [2]夏芳.新形势下国有企业薪酬管理模式及措施研究[J].智库时代,2019(23):39-40.
- [3]刘涛.国有企业薪酬管理存在的问题及其对策分析[J].中国管理信息化,2019,22(04):90-91.
- [4]赵军.国有企业薪酬管理存在的问题及对策[J].企业改革与管理,2019(01):75-76.