

基于国企转型升级背景下的薪酬体系改革实施研究

刘艳娟, 陆璐

(山东港口科技集团日照有限公司, 山东 日照 276826)

摘要:在当前我国国有企业转型升级的大背景环境下,薪酬体系改革优化占有十分重要的组成地位,其实现资源公平分配,调动职工积极性的巨大作用成为国有企业现代化管控标准体系建设的重要一环。本文就基于国有企业转型升级背景下的薪酬体系改革实施具体内容进行了深入探讨,针对薪酬体系的概念、便利性、重要性、基本模式以及基本原则进行了系统分析,并提出针对性的创新建议,进而为国企转型升级背景下制定科学、合理的薪酬改革方案提供参考性建议。

关键词: 国企转型升级;薪酬体系;创新建议

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.119

1 薪酬方面的相关概念

1.1 薪酬的内涵及构成

薪酬这一概念最早诞生于西方,是20世纪20年代西方企业为了实现企业经营生产,以货币、服务及福利的综合作为与被雇佣者之间的劳动服务进行价值交换的一种过程,我们将被雇佣者得到的货币收入、服务以及福利的总和称之为薪酬,其本质是人力资本的一种公平交易过程。在传统意义当中,薪酬被看做直接报酬,就是一种单纯的货币收入,随着现代经济的不断发展,经营管理模式的不断创新,薪酬的结构组成发生了翻天覆地的变化,当前,广义的薪酬大致可以分为三个部分:第一种,直接经济报酬,包含工资、分红、年金、佣金、住房补贴以及股票期权等;第二种,间接性经济报酬,包含医保、社保、住房公积金、劳动保险、带薪休假等;第三种,非经济性报酬,包含工作环境、人际资源、工作的挑战性和成就感、员工的心理满足等。后两者在现代企业管理改革过程中扮演着越来越重要的角色。

1.2 薪酬体系的内涵及构成

薪酬体系就是企业制定与薪酬相关的政策和支付环节的程序体系,是企业人力资源管理中的重要组成部分之一,也是企业将组织价值观向员工进行传达的重要媒介。当前,企业的薪酬体系主要由两个部分组成:内部薪酬和外部薪酬。内部薪酬体系的构成主要是指被雇佣者因为在企业组织中从事生产经营或担任某项职位而产生的成就感、满意度、挑战性、公平感、尊重度以及自我实现等主观心理感受;外部薪酬体系的构成主要是指企业被雇佣者付出辛勤劳动所获得的物质报酬,如:货币、保险、福利、股权、带薪休假等有形的物质报偿。

1.3 薪酬激励理论相关分析

激励作用是企业薪酬体系的一项核心职能,薪酬体系能够得到全面贯彻落实的一项重要理论依据就是激励理论。激励理论是一种将动机、需求、目标和行为四种因素紧密结合在一起的,协调解决各元素彼此之间相互关系的核

心理理论,该理论以业绩评价理论为核心基础和重要依据,随着其在现代企业管理过程中的不断实践演化,目前激励理论主要可以总结出三大类:

首先,内容型激励理论。该理论是一种研究激励原因,以及产生激励作用影响因素具体内容的理论,详细组成包含:麦克利兰的成就需要理论,马斯洛的需要层次理论,赫兹伯格的双因素理论等;其次,过程模型激励理论。该理论主要研究人从产生动机,到实施具体行动的整个心理过程的理论,主旨是为了寻找对行为产生决定性影响作用的关键因素,并弄清各种因素彼此之间的相互关系,包含:弗鲁姆的希望理论、亚当斯的公平理论等;最后,行为改造理论。该理论是深入研究人们为达成某种目标而改造和转化行为过程的一种理论,包含:斯金纳的强化理论、海德的归因理论等。

2 国企转型升级背景下薪酬体系实施改革的必要性和重要性

2.1 国企转型升级背景下薪酬体系实施改革的必要性

2.1.1 经济全球化发展背景下国企改革迫切需求

当前,我国国有企业传统的经营管理模式已经逐渐不能适应当前市场经济发展的需求,随着我国市场经济全球化发展深度的不断推广,国有企业为了提升自身的市场核心竞争力就必须进行转型升级,强化有效供给,降低财务杠杆,实现体制和结构的全面升级。而在此过程中,国有企业强化内部控制管理建设,明确全球化发展布局的关键时期,人力资源管理工作的必要性逐渐显现出来,国有企业为了满足经济全球化发展背景下优化改革的迫切需求,就必须充分调动和激发企业职工的积极性和创造性,而薪酬体系的内部激励作用就变得更加必要。

2.1.2 国有企业人力资源转型升级的特殊性要求

国有企业不仅肩负着市场经济建设和自身经济效益的相关义务,还在一定程度上承担着贯彻和落实国家相关政策制度的引导义务,因此,我国国有企业的经营特点同

时呈现出经营性和政策性两个显著特点,这种双重综合属性导致我国国有企业的生产经营在执行过程中面临更大的挑战。

2.2 国企转型升级背景下薪酬体系实施改革的重要性

2.2.1 强化国企员工激励约束机制

在我国国有企业传统的薪酬体系当中,无论是薪酬分配还是薪酬总额在某种程度上都存在一定的问題,长久以往,员工就会逐渐失去工作的积极性和兴趣,特别是基层员工与高管薪酬的层级水平差距较大,对技术型岗位和营销型岗位薪酬定位的综合考量不足会导致薪酬体系的激励力度不足,进而造成激励约束机制缺失,难以对员工实现有效的激励和约束。

2.2.2 强化国企人才引进战略机制

人才一直是我国国有企业实现创新优化建设的中坚力量,当前我国国有企业在薪酬体系方面尚存在一定的问题,在优秀人才引进方面存在短板,国有企业的工作氛围也使得一些高精尖人才望而却步。基于国企转型升级背景下进行薪酬体系改革能够不断加强管理层对高端人才引进的重视程度,调整薪酬策略,重整薪酬结构,制定更加积极和有吸引力的人才引进战略,不断强化国有企业的人才引进战略机制,进而为国有企业吸引更多的高精尖人才,不断提升企业员工队伍的综合水平和专业素养,并为后续人才培养工作奠定坚实的基础,为国有企业的高质量长远发展提供充足的人力资源保障。

2.2.3 强化国企降本增效优化改革

国有企业在我国国民经济体系当中,具有规模大、体量、实力强且资金充裕的特点,与我国民营企业相比,国有企业具有得天独厚的技术优势和资源优势,然而,当前我国国有企业并没有完全展现出其应有的竞争力,究其原因在于部分国有企业目前缺乏健全的薪酬分配制度和完善的内控管理机制。基于国企转型升级背景下进行薪酬体系改革能够实现企业内部资源的合理优化和调配,完善分配制度,降低成本,强化增效工作,进而强化国企降本增效的优化改革质量,最终强化国有企业的综合竞争力。

3 国企转型升级背景下薪酬体系的主要改革模式

3.1 基于岗位的薪酬体系

基于岗位的薪酬体系是我国国有企业应用最为传统的员工基本薪酬决策制度,就是给予担任某一岗位或者职位的员工与该岗位或职位相匹配的薪酬体系,该薪酬体系模式最突出的特点就是“以岗定薪”,基本薪酬的发放标准参考岗位或者职位自身因素起到的决定性作用,以实现“同工同酬”为最终目标,推动员工努力提升自身能力和技术水平,以实现职位晋升,管理成本低且便捷。

3.2 基于绩效的薪酬体系

基于绩效的薪酬体系是一种以员工绩效为标准的工资支付制度,该薪酬体系的薪酬发放依据主要来自于对岗位工作目标的完成情况,十分适用与企业从事生产经营的经

营管理人员、营销人员以及一线工作者,员工通过对层层分解后十分明确的岗位工作目标进行不懈努力,完成工作目标的同时也客观的推动企业经营发展战略的实现。但基于绩效的薪酬体系也存在明显的弊端,员工在该薪酬体系刺激下,竞争意识会显著增强,但过度强调个人业绩的同时会降低与同事之间的沟通合作,不利于企业团队发展,同时,当企业从成熟期走向衰退期时,或企业发生困难时,员工也很难与企业同舟共济。

3.3 基于能力的薪酬体系

基于能力的薪酬体系将员工的能力划分成为三个组成维度,即:核心能力、能力模块、能力指标。核心能力是基于能力薪酬体系考量的核心标准,它代表着员工完成企业岗位赋予的经营活动所必须具备的核心素养和技能;能力模块则代表着对员工将自身所具备的核心能力转化成为考察行为的过程;能力指标主要用以作为显示每个能力群内可提供考察能力水平的行为。

3.4 基于技能的薪酬体系

基于技能的薪酬体系就是企业依照员工所掌握的与提升岗位或职位工作绩效有关的技术技能为定薪指标,遵照员工所获得的专业技能的广度和纬度支付对应薪酬的薪酬制度。该薪酬体系多数被企业应用在对专业技能界定要求较为明确的岗位或职位当中,如:技术人员、生产线操作人员、办公人员等,主要分成广度技能薪酬和深度技能薪酬两类。广度技能薪酬是指企业员工能够胜任的工作种类,依照其掌握的技能种类范围定义基本薪酬;深度技能薪酬是指企业员工的受教育程度,或者员工完成岗位或职位工作所需专业技能的等级深度,以此来定义员工的基本薪酬。

4 国企转型升级背景下薪酬体系改革实施的基本原则

4.1 激励原则

国有企业在转型升级背景下进行薪酬体系改革所需首要遵循的基本原则就是激励原则,创新优化薪酬体系的结构和内容必须要从根本上解决好员工最持久和最根本的激励需求,也就是分配问题,国有企业必须构建出能够充分激发员工个人积极性和团队参与性的薪酬体系,充分释放员工的内在潜力,推动员工的创业热情,并赋予员工愿意为企业担责的机制。但在此过程中,薪酬体系的激励原则也必须维持在合适的维度范围,要有效避免过渡激励或者激励不足的现象发生。

4.2 竞争原则

国有企业在转型升级背景下进行薪酬体系改革还必须秉承竞争性的基本原则,从内部竞争和外部竞争两个方面着手,对薪酬体系进行全面优化。在内部竞争方面,国有企业薪酬体系改革必须要保障内容结构的合理性和分配的公平性,形成良性的内部竞争环境,避免薪酬分配失调而带来的消极影响;在外部竞争方面,国有企业薪酬体系改革必须针对同一岗位或职位进行市场化比较,确保企业自身的薪酬水平与外部市场相比具有竞争优势,最低标准也要达

到市场中位值,便于企业吸引高质量和高精尖人才。

4.3 公平原则

公平性原则是国有企业在转型升级背景下进行薪酬体系改革过程中所需遵循的最基本原则,薪酬体系无论在结构上,还是内容上进行创新优化都必须确保资源分配的公平性和合理性,需要全体员工高度认可的薪酬管理制度,薪酬体系的设计必须以员工的心理视角和感受视角为切入点,使不同的员工,在不同的工作岗位和不同的工作时期都能够感受到薪酬管理制度的公平性、公正性和公开性,进而激发员工对企业的满意程度,进而发挥出薪酬管理制度强大的激励作用。

4.4 经济原则

国有企业在转型升级背景下进行薪酬体系优化改革并不是一味的迎合员工对薪酬水平的单一需求,还需要充分考量企业自身发展所处的阶段,以及自身所具备的支付能力和业务特点,企业在进行薪酬体系设计过程中,必须要秉承经济性原则,在企业经济效益、生产效益以及薪酬激励效用之间,找寻到边际效应最大化的结合点,既要注重员工的个人利益和薪酬激励作用,又要避免用人成本出现过度问题,需要在支出和收入之间找到一个平衡点。

5 国企转型升级背景下薪酬体系改革实施的创新建议

5.1 构建公平性与竞争性兼顾的薪酬体系

国企在转型升级背景下进行薪酬体系改革必须要在公平性和竞争性两个主要方面找到一个兼顾的平衡点,才能够确保内部公平的前提下,形成良性竞争氛围。首先,国企要针对目前传统薪酬体系存在的弊端,有针对性的推行市场化薪酬标准,提升核心岗位和关键职位的薪酬水平,保留核心人才,强化对高精尖人才的吸引力,进而增强企业员工对企业的满意度,保障薪酬分配的公平性和合理性;其次,国企需依照不同岗位或职位的目标和能力要求重新划分层级薪酬管理体系,优化考核标准和建立薪酬反馈机制,并对绩效考核部分进行科学的量化和调整,在保障内部竞争公平性和薪酬激励效果的同时,确保内部团队的向心力和凝聚力能够得到同步发展。

5.2 推进国企选人用人机制的市场化改革

国有企业在当前经济发展新常态的背景下要积极转变观念,增强国有企业改革与社会主义市场经济发展的适配程度,在薪酬体系改革优化过程中,国有企业需要推进选人用人机制的市场化变革,全面遵循市场经济发展规律,将薪酬设定标准瞄准资本市场化薪酬水平,特别是对高精尖技术人才和职业经理人的薪酬量化过程,要通过市场调节人力资源选择进行合理的资源配置。同时,国有企业还需要依照自身未来发展需求以及实际情况,开展经理一级的组合型薪酬体系改革探索,提升薪酬体系对核心人才的激励机制,进而推动国有企业关键性岗位的人才创造能力和工作积极性。

5.3 构建科学的市场化激励机制和业绩考核机制

国有企业在转型升级的背景下需要依赖国家宏观政策方面的指导形式,有针对性的对薪酬体系进行科学调整,构建科学合理的市场化激励机制和业绩考核机制,将国内外先进企业的考核标准和行业考核标准作为考量依据,改进薪酬体系当中的绩效考核管理部分,优化国有企业自身的人力资源管理系统,推行市场化激励机制,逐步完善企业薪酬体系中的负责人管理体系,即:针对薪酬体系负责人工作完成的实际状况,给予科学的市场化鼓励型创新薪酬,形成良性的内部薪酬体系循环,并借鉴大型上市公司的薪酬激励优势,积极探索通过发放分红激励和股权激励的方式来提升国有企业员工的薪酬激励效用。

5.4 搭建有针对性的薪酬结构体系

国有企业在转型升级背景下要摆脱传统薪酬体系中“基本工资+岗位津贴+年终奖金”的单维度薪酬结构,需要将薪酬管理视角放在岗位或者职位所产生的具体贡献之上,重新定义现代化薪酬结构。首先,企业高管人员可采用基本工资+绩效工资+超额奖励+股权激励的基本薪酬结构;其次职能部门和管理系列员工可采用基本工资+绩效工资+津贴补贴+特别贡献奖励的基本薪酬结构;营销部门或基层一线员工可采用基本工资+业绩提成+津贴补贴+超额奖励的基本薪酬结构。同时,企业还需要对每一项薪酬结构内容进行科学量化和内容定义,做到全面、合理、公平、公正,确保薪酬管理制度能够产生高效的激励作用。

6 结束语

我国新时期市场经济发展环境给国有企业的现代化改革工作和人力资源管理工作提出了更高的要求,国有企业要正视薪酬体系改革工作的必要性和重要性,深入挖掘当前薪酬体系建设常用的管理模式,在遵循一定基本原则的基础上,有针对性的对薪酬体系进行全面改革升级,建立公平公正的薪酬管理制度,推行科学有效的薪酬体系结构,强化薪酬体系考核机制和激励机制的作用,进而为推动我国国有企业的高质量长远发展奠定坚实的人力资源制度基础。

参考文献

- [1]张静.提高薪酬管理水平促进国企可持续发展[J].人才资源开发,2019(16).
- [2]赵园.国企转型升级背景下的薪酬体系改革探究[J].中国论,2019(7):140-141.
- [3]王文博.国企薪酬体系改革的价值内涵与实施路径[J].企业改革与管理,2019(18):99+103.
- [4]王勤.国有企业薪酬体系改革实践初探[J].现代营销(下旬刊),2019,12(07):126-127.

作者简介:刘艳娟(1981-),女,江苏丰县人,经济师,本科,研究方向:人力资源管理。