

新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策探究

徐 康

(西安佰仕达人才服务有限公司,陕西 西安 710065)

摘要:在企业管理的过程中,薪酬管理制度不但可以留住职工、鼓舞职工,而且还可以推动公司的长期健康发展。所以,企业的管理者要充分认识到薪酬管理对公司发展壮大的重要意义,而且要建立一个科学的、合理的工资制度和社会福利制度,以推动企业的良性发展。国有企业要适应新时期的发展需要,必须进一步增强企业的整体能力。

关键词:人力资源;薪资管理;困境;解决措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.30.115

中国改革开放四十多年以来,由于社会主义市场经济的蓬勃发展,我国国企的运营模式及其管理方法都出现了明显的转变。人力资本管理工作是公司管理工作中的十分关键的部分,重点管理内容包括了公司的人员调配、人力资源制度的建立与使用,以及对人力资源成本费用的核算等。而企业人才的薪酬管理工作则是人力资本管理的核心部分,所以,科学、合理、先进的企业人才薪酬管理体系,在我国国企的不断健全发展壮大过程中起到了关键的作用。人才报酬管理工作是为建立系统的人员报酬分配准则、报酬政策、待遇标准、工资构成及其报酬结构来制定、划分报酬的制度流程。

1 公司人力资源报酬管理的内涵和基本原则

1.1 报酬管理的根本内涵

劳动报酬的内涵有广义与狭义之分。劳动报酬的狭义内涵是企业社会个人经过劳动所取得的劳动报酬,主要是以劳动报酬、奖品、金额或物品等多种形式提供。广义是指劳动报酬概念分为经济效益的劳动报酬与非经济效益的劳动报酬,经济效益的劳动报酬包含基础薪资、奖励、社会福利待遇以及休假等,非经济效益的劳动报酬是指企业社会个人对公司以及对岗位自身在心态上的某种享受。薪资管理是指公司经过发展或战略规划,在有关的经济政策方向的指引下对其人员薪资的相关给付原则上,制订的薪资计划,相应于其他公司的报酬水平,公司员工自身薪资结构以及各种与薪资相关的动态的制定、调节、分配的流程。在公司内的日常管理工作的薪酬管理工作,大致包含以下四部分,依次是制定薪资管理目标,选择薪资政策,编制薪酬规划以及调整薪资架构等内容。

1.2 工资管理的基本原则

第一,成本补偿性原则。简而言之,成本补偿性原则即为在公司工作时,雇员所消耗的劳务可以从雇员所取得的薪酬中获得赔偿,并且企业为确保雇员能够持续努力上班,把更多收益留给了公司,同时企业也为雇员努力

上班的进步而给与相应的奖赏金。对员工来说,由于存在着较大的资金消耗和较漫长的上班过程,所以只有当雇员的劳务赔偿得以实现,其才会持续努力上班,并推动着公司的发展前进。

第二,兼顾了公平和效益的优先原则。兼顾平等原则,即为让一个公司拥有较低工作效率的雇员提高其工作效率,公司必须确保对所有公司雇员提高工资时有着平等的工作机会,并且在承担同等劳动强度的基础上,公司必须确保所有雇员都拥有同等的工资水平。绩效优先原则,即为让公司的雇员工作更为积极,公司必须把比相同水平更高的工作报酬,奖励给拥有很高绩效、为公司进步发展提供了更多服务的雇员。

2 薪酬管理体系在人力资源管理中的主要意义

公司的薪酬管理体系是指公司按照现实状况,根据所有人员的工作状况所制定出的某种薪酬形式,公司的领导人与管理人员就公司的薪酬体系、架构、水平以及工资结构、福利待遇等方面所进行的决定。薪资管理体系在公司的人力资源管理中具有十分关键的意义,主要表现在如下几方面:一是利用薪资管理合理地控制成本费用,二是通过合理的报酬管理可以吸收并留住公司人力资源。

2.1 通过薪酬管理可以合理控制经营成本

报酬作为管理公司的一项重要人力成本,可以更有效的管理公司的经营成本。一旦职工自认为在工作中付出了勤奋与辛劳,可是实际得到的工资却并没有对等,在这时候就有可能导致了员工的流失,在这时公司就必须把薪酬水平调节在合理的范围内,肯定员工的工作能力,通过合理调节工资水平,用来平衡职工的情绪,才能够给公司带来更大的经济价值,这样,通过公司的合理调节工资就可以直接改变成本费用。

2.2 有效合理的薪资可以吸引和留住人才

有效合理的薪资能够帮助公司吸引和留住更多的人

才。因为人才对薪酬有着特别的需求,员工是公司发展的核心动力,缺乏人力资源,公司将无法促进研发、营销、财务管理等各种岗位的良好发展,唯有优秀的人力资源可以实现公司的高速发展。另一方面,利用高薪来留住人员,又可以给公司增加更多的“新鲜血液”,弥补公司已有人员的不足。另外,为公司员工开出合适的工资,可以符合公司员工的心理需要,在提升公司员工的得到感和满足感之后会把工作做得更好,以此增强公司员工的积极性和主动性,从而提高公司人员的总体管理水平。

3 国有企业人力资源报酬管理中面临的主要问题

3.1 公司尚未建立健全薪资管理制度

在公司人力资源报酬管理的工作,(1)由于欠缺科学合理的企业薪酬评价准则,这就导致企业职工取得的报酬差异,最后加剧了企业职工内部结构方面的问题。(2)企业人员的报酬不能充分考虑职工的业绩。(3)不能适时调整公司的报酬管理方法。在国有企业人力资源薪酬管理的过程中,往往因为企业未能及时地根据我国法律相应的规范来调整相应的薪酬管理体系,结果导致企业内部人员的付出和得到不成正比,导致公司内部管理人员的工作积极性遭到挫伤。

3.2 没有完善的社会福利体制

国有企业通过社会福利这一手段来缓解国有企业和职工内部的问题。通过奖励这一手段,不但能够增强企业内部职工的凝聚力,同时也作为对许多人员重新选择工作的一项重大的考察数据。国企的待遇形式也是多种多样的,只是国企的待遇并不以其他货币的形态体现出来。在国有企业人力资源薪酬管理中,国企的待遇也是一项十分关键的方面。福利方式若不能够符合职工的基本需求,就会使得国有企业的福利方式在职工心里的评价逐步降低。

3.3 没有科学合理的薪酬方案

一些国有企业在开展市场研究的同时,不能积极搜集有关的信息,这将导致搜集到的信息不具备真实性、合理性和科学性。不科学合理的企业人员薪酬设置,难以让企业内部吸引高技术的人员。正是这样,导致了企业内部人员的大量丧失。在公司的薪酬管理工作的实际工作中,也因为没有科学合理的工资设计,造成了划分薪酬的不公正,严重影响了员工工作的激情。

3.4 薪酬制度观念发展较为滞后

目前,个别国企中负责薪酬管理工作的人员因其薪酬管理制度能力不足,对人才报酬的管理工作仍采取较单一的管理工作方式,没有良好的创新能力,同时其对人才报酬制度的意义也并没有全面性理解,没有了解人才报酬制度对公司发展的重要意义。所以,企业在管理工作时往往坚持着传统的管理理念,而缺少与时俱进的开拓创新意识。此外,由于部分国企的薪酬管理体系不够灵

活,会使得企业薪资管理工作与新的人力资源管理建设之间的衔接存在问题,当部门内部发生情况或变动时,两者往往不能进行无缝衔接,也会使得国企在企业薪资管理体系构建中处在被动地位,不利于国企人力资源部门薪酬管理的深入开展与改善。

3.5 工资相对稳定

国企职员的薪酬水平相对较为稳定,尽管在近年来,由于中国社会市场经济的蓬勃发展,国有企业也对职员的薪酬水平做出了相应的调节,不过,从总体上来看,部分国企职员的工资水平并没有明显改善。但同时,当前国企员工内部由于地区差异,员工薪酬待遇水平也有着一定的差别。

4 完善国有企业人才薪酬管理体系的措施

科学合理的人才薪酬管理体系能够有效起到人才激励引进的效果,有效充分调动企业人才的岗位主观积极性,进而保障了国有企业的发展活力。科学合理的人才薪酬管理体系能够适应企业各种人才在不同工作岗位上的薪酬要求,同时确保企业员工的努力岗位付出与个人薪酬水准成正比,有效充分调动企业员工的实际岗位潜力和能力,进而提高员工对企业的认同感。同时科学合理的工资制度能够帮助国有企业增强自己的综合能力,保障企业得以长久、健康的发展。

4.1 建立科学的、合理的人才薪酬战略

在国有企业蓬勃发展的过程中,要完善企业人才绩效管理的发展战略。首先,要使报酬的决策和组织者的战略发展和长期目标相一致,因为通过组织者的战略发展可以获得更多优质的管理人员,以及更好地发展人才。其次,薪酬管理的战略要能影响整个国有企业,以便建立一个有效的领导管理层。在国有企业的发展壮大过程中,经营策略也可以推动国有企业的健康发展,所以薪酬管理的战略要与企业经营策略相一致。再次,国有企业所应采取的报酬战略主要是指较高薪资与一般待遇的相结合。

4.2 设立灵活多样的待遇保障制度

灵活多样的奖赏机制不仅能够解除奖品多寡和地位优劣之间的关系,而且还可以充分调动国有企业内部职工的工作积极性。通过设立灵活多样的奖励制度,让企业发放激励程度和职工职务水平分离起来,使激励真正地发挥了奖惩的效果。与此同时通过国有企业内部人员的工作成绩评价来调节薪酬的比例,这不但可以提高职工的成就感,同时可以提高职工的危机感。国有企业应该定期通过人员的工作绩效来确定人员的待遇的档次,如此做才能激发人员投身于本职工作之中。

4.3 建立不同的报酬模型

一方面,建立高弹性的报酬模型,高弹性的报酬模型主要是指以雇员的业绩为基础而确立下来的。实行高弹性的薪酬管理模式,就可以充分调动雇员的工作积极性和主动性,同时增加了工作的整体绩效。在高弹性的工资

管理模式下,奖励与补助的比例是相当大的,但是社会福利与社会保险的比例也是相当小的。另一方面,建立高稳定性的薪资模型。通过雇员的工资及国有企业的盈利情况来判断稳定性的薪资模型,高稳定性的薪酬模式和雇员的个人业绩关系不大,高稳定性的薪酬模式并不会影响雇员的个人收入,在高稳定性的薪资模式下,基本工资的主要部分都是指基础工资,其中待遇水平所占的比重相对较高,但是基本奖金水平所占的比重则是相对降低的。高稳定性的工资管理模式下,发放奖励和待遇的时间主要依靠企业的运营情况和个人工资的比例来完成发放。高度稳定性的工资管理模式虽然有很大的安全性,但这一管理模式并没有相应的激励机制功能,也不利于充分调动公司内部职员的主观积极性。

4.4 建立健全的工资管理体系

作为国企员工而言,随着中国经济社会的日益发达,社会竞争也越来越剧烈,企业员工不仅要面临着工资上的巨大压力,同样,也存在着生活上的压力。所以,科学合理的薪酬制度,对于充分调动国企员工的工作积极性、创造力等有着十分关键的意义。国家人力资源部门必须要建立健全职工薪酬管理体系,在具体工资分配上,为了合理配置工资结构,要对工资的具体分配方式做出严格规范,比如对薪酬级别标准、职称工资标准,奖励标准以及出勤标准等都做出了明文规定。避免制度的不清晰,保证工资管理支付的有效性,并深入一线了解员工对自己应得工资的心理反应,聆听员工的心声。对参加同样强度工作的人员,应执行同样的考评要求,确保他们获得相同的薪资福利,实现国企工资管理体系内的统一。另外,工资制度还应体现以人为本的原则,构建人性化的职工福利制度,国企要尽可能给员工增加休假、学习锻炼、出差等各种福利手段来增加公司职工对薪资制度的信心,增强职工上班的热情。

4.5 强调公司薪酬制度的公正性

国企以公正的准则,制定和修改完善薪酬管理体系。公司应该在建立工资管理体系的时候,对本行业的其他公司工资待遇水准有更多认识,根据公司的状况合理提高员工的薪资待遇,提高公司人才招聘的实力。

4.6 构建科学、精细的薪资考核

国有企业应当建设科学精细的薪资考核体系。首先,通过考察同行业的薪资状况,借鉴了其他公司比较成熟的、先进的员工薪资管理制度成功经验,同时又根据自己公司的实际发展状况,制定与本公司经济发展情况相适应的人力资源薪酬管理体系考核制度。其次,建立科学、详细的考核制度,建立定量考评细则,该细则不仅把工作人员的专业技术与实践工作的能力列入考评范畴之内。同时还评价员工的大局观,公司责任心,单位贡献能力等,全面落实绩效考核。最后,将针对上述情况,对公司工资标准、薪酬形式、薪资构成和薪酬晋升方式等问题开展

民主投票表决,并征询公司全体员工的建议意见。

4.7 实现更多元化的薪资形式

为了促进公司人力资源薪酬制度更具有市场吸引力,还必须具有多元化的报酬形式,以充分调动职工的主观积极性,公司应该根据当前社会形势,对职工的生存和事业各方面都予以重视,改变只通过简单的金钱手段对职工加以报酬或激励,应该结合考虑职工的自身状况,利用各种激励手段包括物质奖励、精神激励等对职工加以个性化、针对性激励,以此增强职工的工作主动性和企业荣誉感。

5 结束语

综上所述,完善国企人才薪酬管理体系对于推动国企的高速发展是具有十分关键的意义的,所以,必须面对目前在国有企业人才薪酬管理工作中出现的一系列问题、通过企业对自己的管理体系的不断完善以及借鉴先进企业人才薪酬管理工作成功经验,逐步建立有利于企业人才自我发展的薪酬管理工作经验,不仅留住了企业中的优秀人才,同时能吸纳外来的专业人员加盟,形成一个良好向心力的专业人才群体,以此扩大公司的力量,推动国有企业的飞速健康成长。国有企业应不断加强薪资管理,不断增强国有企业的经济发展实力。在国有企业的薪资管理工作中,应不断加强对薪资管理的研究,以符合国有企业在经济发展进程中的不断改革与发展战略,改革国企的管理制度,这不但可以提升内部人员的责任心和成就感。而且还可以提高公司内部职工的团结意识,充分调动公司内部职工的主观积极性和创造力,最终促进国企的长期发展。

参考文献

- [1]高倩.新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策探究[J].商展经济,2022(06):147-149.
- [2]王玉珍.新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策研究[J].全国流通经济,2021(18):121-123.
- [3]秦绅翔.新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策[J].财富时代,2020(09):131-132.
- [4]阎玉霞.新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策[J].现代经济信息,2019(21):96.
- [5]李蕾.新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策[J].人力资源开发,2019(02):69-70.

作者简介:徐康(1989-),男,汉,陕西西安人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源管理。