

新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径探究

李笑蕾

中化地质矿山总局江苏地质勘查院, 中国·江苏 徐州 221151

【摘要】随着经济全球化的深入发展, 国有企业面临的市场竞争日益激烈。薪酬绩效管理作为企业人力资源管理的重要组成部分, 对于激发员工积极性、提高企业竞争力具有重要意义。本文主要分析了当前国有企业薪酬绩效管理存在的问题, 并提出了针对性的优化路径, 旨在为国有企业的可持续发展提供借鉴。

【关键词】新形势; 国有企业; 薪酬绩效管理; 路径

前言

随着全球经济一体化的加速和市场竞争的日益激烈, 国有企业面临着前所未有的挑战和机遇。薪酬绩效管理作为企业管理的核心环节, 对于激发员工积极性、提高企业整体绩效具有至关重要的作用。然而, 当前国有企业薪酬绩效管理存在一些问题, 如国有企业领导层管理意识淡薄、绩效管理工作不够科学、国有企业薪酬绩效管理体系有待完善等, 这些问题制约了企业的发展。因此, 探究新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径具有重要的现实意义和理论价值。

1 薪酬管理与绩效考核概述

1.1 薪酬管理

薪酬管理是指企业根据自身发展战略和经营目标, 以公平、公正、合理为原则, 建立科学的薪酬制度, 并在实施过程中对其进行不断完善, 以充分调动员工的积极性和创造性, 保证企业生产经营目标的实现。薪酬管理是企业人力资源管理的重要组成部分。薪酬管理是一项复杂的系统工程, 涉及到企业人力资源管理的各个方面。随着企业竞争的加剧和市场竞争机制的引入, 现代企业的薪酬管理工作也面临着严峻考验。

1.2 绩效考核

绩效考核, 即根据一定的标准和程序, 运用科学的方法, 对员工一段时间内的工作行为、工作结果或业绩进行衡量, 并根据一定的标准和程序对其工作进行价值判断, 从而确定员工的工作能力和表现程度以及员工个人发展的途径与方向。绩效考核是企业管理中非常重要的一个环节, 它能够为企业制定出相应的人力资源管理策略、政策

和措施提供基础依据和工作方向。绩效考核包括以下几个方面, 比如目标管理、KPI (关键绩效指标) 考核、360度评价等。企业在做绩效考核时要结合自身实际情况来选择合适的绩效考核方法。

2 国企薪酬绩效管理应该遵守的基本原则

2.1 公平性原则

薪酬绩效管理是以公平为基础的, 只有对员工的薪酬以及绩效进行合理分配, 才能让员工感受到公平。在国企薪酬绩效管理设计与实施的过程中, 需要遵循公平性原则, 实现薪酬绩效管理的公平性。具体表现为: 第一, 对于国企内部不同岗位人员的薪酬分配, 要做到一视同仁, 不得出现岗位之间薪酬分配不公平、不合理等现象。第二, 对于不同年龄阶段的员工, 要做到公平合理。例如, 对于年龄较大的员工, 可以适当增加其绩效工资的比重, 以此来满足其对于薪资收入的需求; 而对于年轻人来说, 则需要根据其实际能力来进行薪资收入的调整。例如, 对于能力水平较低的员工, 需要给予更多的关注和关怀。

2.2 激励和约束相协调原则

激励和约束相协调原则是指企业在设计薪酬绩效管理体系时, 要将激励因素与约束因素有机结合, 使员工在获取薪酬的同时也能承担相应的责任, 从而达到激发员工工作积极性和创造性的目的。具体而言, 企业在进行薪酬绩效管理设计时, 需要综合考虑多方面因素, 如个人收入、岗位职责、绩效考核等。通过合理确定员工的岗位价值, 建立完善的考核评价体系和薪酬管理制度, 从而实现激励和约束相协调。

2.3 市场化原则

薪酬绩效管理作为一种人力资源管理,其设计与实施要遵循市场规律,真正体现出市场化原则。市场化原则是指企业的薪酬绩效管理体系应该与市场接轨,通过市场上同行业或同地区其他企业的薪酬绩效水平进行对比,以达到薪酬绩效水平的市场化,从而提高员工对企业的忠诚度。在国企薪酬绩效管理中,可以运用市场机制,如按劳动力市场价格确定员工薪酬水平和福利待遇,并根据劳动力市场供求情况和经济发展状况,及时调整薪酬水平。同时,企业也可以运用现代信息技术手段对员工的工作表现进行科学、公正的评价,并依据评价结果确定其薪酬水平。市场化原则既可以有效地激发员工的工作积极性和主动性,同时也有利于提高国企员工对企业的忠诚度。

3 新形势下国有企业薪酬绩效管理中存在的问题

3.1 国有企业领导层管理意识淡薄

国有企业的管理者要对薪酬绩效管理工作有正确的认识,充分了解薪酬绩效管理对于企业发展的作用,清楚薪酬绩效管理是企业经营管理中的重要一环,需要在日常工作中严格执行。但部分国有企业在对薪酬绩效管理工作进行推广时,存在一定的偏差和误区,认为薪酬绩效管理是人力资源部门的责任,与企业的整体经营管理无关,员工只是执行部门而已。所以在对员工进行激励时,只注重员工的短期利益和物质奖励,对长期利益和精神奖励重视程度不够。这就使得薪酬绩效管理不能很好地发挥出激励作用,导致国有企业内部缺乏竞争意识,无法激发员工工作积极性与主动性,无法为企业创造更多的价值。

3.2 绩效管理工作不够科学

部分国有企业在实施薪酬绩效管理工作时,没有将企业战略目标与绩效管理工作结合起来,对企业战略目标的分析不够深入,未充分了解企业发展现状与未来趋势,未能对员工的职业发展进行科学规划。部分国有企业对绩效管理工作的重视程度不够,未能充分发挥出绩效管理的作用。同时,部分国有企业缺乏完善的考核制度,考核指标设置不够合理,考核周期过于频繁,考核结果运用不够充分。部分国有企业在实施薪酬绩效管理工作时缺乏一定的沟通与反馈机制,导致员工对薪酬绩效管理工作不够重视,增加了绩效考核结果的应用难度。

3.3 国有企业薪酬绩效管理体系有待完善

在国有企业薪酬绩效管理工作中,仍然存在部分问题,主要包括以下几个方面:第一,缺乏完善的薪酬绩效管理制度。由于国有企业发展速度较快,其内部也在不断的变化,因此相应的薪酬绩效管理制度也应该随之调整。但实际情况是国有企业薪酬绩效管理制度并没有根据企业发展变化进行调整,依然是沿用传统的管理模式,没有结合自身实际情况来制定科学合理的管理制度。第二,缺乏科学完善的绩效考核体系。目前国有企业薪酬绩效管理中依然采用传统的考核模式,没有结合自身实际情况来建立完善的绩效考核体系。

3.4 企业的发展目标与员工的发展目标没有相互结合

国有企业在开展薪酬绩效管理工作时,应该注重实现员工的发展,进而使其能够在企业得到更好的发展,但部分国有企业在开展薪酬绩效管理工作时,只注重对员工的薪酬进行发放,没有将员工的发展目标与企业的发展目标进行有机结合,进而导致员工的薪酬绩效管理工作难以顺利开展。

4 新形势下国有企业薪酬绩效管理的改善策略

4.1 转变企业领导的观念意识,加强企业文化建设

当前,部分国有企业都将薪酬绩效管理作为人事工作的重点内容,并将其纳入企业日常管理的重要内容。但是,部分国有企业的管理者仍然将其视为一项简单的人事工作,并没有从战略发展的角度来看待薪酬绩效管理工作,缺乏对员工实际需求和心理特点的深入研究,进而无法真正发挥薪酬绩效管理对企业发展的促进作用。因此,国有企业必须从战略发展的角度出发,将薪酬绩效管理与企业自身发展目标和发展规划进行有效融合,从而真正发挥其作用。国有企业还应重视企业文化建设。国有企业应通过加强对员工价值观和人生观的塑造,将员工与企业之间形成一种命运共同体。

4.2 提高绩效管理工作的科学性

首先,国有企业要科学合理地开展绩效考核工作,必须充分考虑不同岗位的差异性,按照科学的考核体系制定适合自身发展的考核标准。在开展考核工作时,应当明确绩效指标的重要性的目标性,结合岗位特点设置具有针对性的考核指标。此外,国有企业还需要充分发挥绩效考核的激励作用,以绩效工资作为主要激励方式,并充分利用先进技术手段强化绩效管理工作的规范性。其次,国有企业要根据自身发展现状科学合理地制定薪酬福利制度。国有企业可以根据自身发展需求制定更加科学合理的薪酬福利

制度，一方面可以在一定程度上提高员工工作积极性和主动性；另一方面也可以提升员工对企业的忠诚度。在强化薪酬绩效管理过程中要加强沟通与反馈。在开展绩效考核工作时要加强与员工之间的沟通与交流，充分了解员工对于薪酬绩效管理工作的意见和建议。还要将考核结果及时反馈给员工，让其了解自身在工作中存在的不足之处并加以改进。

4.3 建立完善的薪酬绩效管理体系

良好的薪酬绩效管理体系是企业提升管理水平和经营业绩的重要保障。因此，企业必须在结合自身实际情况的基础上，建立起符合自身发展要求的薪酬绩效管理体系。具体而言，企业应结合自身战略目标、内部环境和外部环境等因素，建立起一套与企业战略发展相匹配的薪酬绩效管理体系，并根据企业战略目标的不同阶段进行不同层次、不同类别、不同等级的薪酬绩效管理工作。具体来讲，首先，要建立完善的薪酬绩效管理制度体系。第一，我们需要明确我们的目标。建立薪酬绩效管理制度体系的目标应该是确保公平、公正、透明的薪酬分配，同时激励员工提高工作效率，实现企业目标。为了实现这一目标，我们需要设定一系列关键绩效指标（KPI），如生产效率、质量标准、客户满意度等。第二，构建公平的薪酬结构。合理的薪酬结构是建立完善薪酬绩效管理制度体系的基础。国有企业应逐步调整和优化薪酬结构，使其更具竞争力。这包括基本工资、绩效奖金、福利和津贴等组成部分，应根据员工的职位、技能、工作表现和行业标准来设定。此外，长期激励计划（如股票期权）也应考虑在内，以吸引和留住人才。第三，建立绩效评估系统。绩效评估是薪酬管理的重要环节。国有企业应建立一套全面、公正、透明的绩效评估系统，包括定期的绩效评估和反馈，以及相应的奖惩措施。评估标准应明确、可衡量，并与企业的KPI保持一致。而且，评估过程应公开、透明，让员工了解自己的工作表现和可能的改进方向。其次，要建立完善的绩效考核制度。在进行员工考核时，要将其划分为短期考核和长期考核两个阶段，并对每个阶段的考核内容和标准进行明确规定。在此基础上，要对员工进行科学、合理的绩效考核指标体系设计。在明确员工职责和权力之后，企业要依据岗位设置标准、部门职责以及员工个人能力等因素为员工制定合理、科学、有针对性的薪酬分配方案。在此基础上，要确保薪酬分配方案能够与企业战略目标保持一致。为了保证薪酬分配方案能够更加符合企业实际情况，

企业还应加强对员工培训工作的重视程度。另外，还应做好对绩效考评结果的有效应用。对于绩效考评结果不佳或较差的员工要及时与其进行沟通和交流，帮助其找到自身存在问题或不足之处；同时还应强化对绩效考评结果与员工工作表现之间关系的认识，让员工充分认识到薪酬分配制度对于自身工作表现所产生的积极影响。此外，还要进一步完善薪酬福利制度、员工晋升制度以及其他福利项目等方面的制度建设。只有建立起一套科学、合理、有效、全面、规范、完整、系统、完备且具有一定弹性和灵活性的薪酬绩效管理体系才能促进企业稳定健康发展。

4.4 将企业的发展目标与员工的发展目标相结合

企业的发展目标和员工的发展目标是企业内部人力资源管理中非常重要的内容。因此，企业需要根据员工不同发展阶段的实际需求，制定出科学合理的薪酬绩效管理制度。但是，部分国有企业在制定薪酬绩效管理制度时并没有将企业的发展目标与员工的发展目标相结合，导致部分员工在实际工作中只满足于基本工资收入，没有追求更高层次的个人发展。因此，为了有效解决这一问题，企业需要将薪酬绩效管理制度与员工个人发展相结合。例如，在员工晋升过程中，企业可以通过设立一定的晋升考核机制来提高员工的晋升概率。如果员工在规定时间内未能通过考核，那么就会丧失晋升机会。相反，如果员工能够通过考核并取得相应级别的证书，就可以获得相应级别的薪酬和福利待遇。

5 小结

本文对国有企业薪酬绩效管理在新形势下面临的问题进行了探讨，并提出了相应的优化路径。有企业可以更好地适应新形势下的市场环境，提高员工的满意度和归属感，激发企业的创新活力，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献：

- [1]叶飞. 新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径探究[J]. 商业文化, 2022 (05): 70-71.
- [2]崔敏奋. 新形势下国有企业薪酬绩效管理路径探析[J]. 营销界, 2021 (13): 142-143.
- [3]康丽珍. 新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径探究[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2021 (02): 11-12.

作者简介：

李笑蕾（1979.8—），女，汉族，黑龙江五常人，大学本科学历，中级经济师职称，研究方向：人力资源管理。