

国有企业行政管理薪酬管理体系分析

李梅¹ 殷海波²

中国电建集团中南勘测设计研究院有限公司, 中国·湖南 长沙 410014

【摘要】伴随着国有企业管理深化改革步伐加快,薪酬管理作为激励内部员工提升工作积极性的重要手段和制度,其在企业内部运行中发挥着不可取代作用。具体来讲,对于国有企业行政管理部门人员,合理的薪酬机制有利于激励员工提升工作效率以及工作业绩。国有企业合理的薪酬管理机制在人力资源管理中实施,需要创新完善绩效考核制度。因此,要根据行政管理部门人员岗位情况、工作业绩,对薪酬管理政策进行优化和调整,确保薪酬管理体系中分析和考核有针对性,从而使得人力资源管理具象化与差异性并存。直接建立起行政管理部门人员激励与绩效管理关系,计划部门内人员工作积极性,最终推进部门工作有效开展。

【关键词】国有企业; 行政管理人员; 薪酬体系; 优化方案

1 薪酬管理与激励策略价值分析

1.1 薪酬管理价值分析

当前企业建立在激励制度基础上的薪酬管理是以员工在其岗位上的贡献度进行薪酬匹配,一般按照对单位和社会的贡献值大小来衡量。从薪酬深层含义来理解,作为员工付出劳动的一种物质回报,其与员工的个人利益有着直接的关系,其一方面在很大程度上对员工的贡献进行直接的物质衡量,是员工获得归属感、存在感以及价值感的直接来源。同时薪酬在很大程度上能够激发员工的工作积极性,使其以饱满的工作热情投入到本职工作中去。因此,企业人力资源部门做好薪酬管理工作,对于激发内部员工干事创业的积极性有重要作用。

1.2 员工激励制度价值分析

在企业内部管理中,绩效管理激励制度有着直接的关系。激励制度可以通过企业内部制定的任务标准和目标来激发内部员工的工作积极性,并且能够让员工在实际工作推进中,能够排除万难与冲突,来实现目标的达成。完善的绩效激励,有助于员工自觉地树立主人翁意识,在确保工作质量和效率的同时,又可以实现员工自身的工作价值,统筹了个人利益和公司利益,实现双赢。基于员工的不同价值观,采取有差异的激励政策,对于员工的成长有十足的帮助。

2 国有企业行政管理人员薪酬管理现状

尽管国企人力资源部门对员工激励制度不断优化和完善,但是仍然存在诸多不足点。这一事实不可否认,在大多数企业包含国有企业人力资源管理过程中,尤其是涉及行政管理人员薪酬管理体系上存在较多不足的地方。国企行政管理部门薪酬制度由企业人力资源部门进行设定,但是在具体薪酬制度的设置和实施的过程中存在不相匹配的地方,容易引起问题与矛盾。具体体现在以薪酬为主要激励制度在行政管理部门落实中存在不足。首先,目前行政管理部门人员薪酬制度主要适用于当前或者企业短期的发展目标,并未对行政管理部门长远的发展做出充分考衡;其次,行政管理部门人员激励指标量化缺乏科学性和合理性,人为设置的考核指标在实际执行层面表现出考核内容与考核结果相悖;再次,在行政管理部门人员薪酬管理体系中涉及的考核内容过于形式化、考核侧重性过强。实际上,在国企行政管理部门薪酬考核过程中往往从理想化的角度对考核过程和结果进行人为诱导,使得最终的考核结果缺乏真实性。所以,在行政管理部门人员薪酬管理体系的各个环节上,并没有将激励制度的最终效果呈现出来,没能有效地将薪酬管理制度与员工激励策略匹配起来,使得行政管理部门人员的工作积极性没能得到充

分激发,最终也不利于企业的健康发展。

比如企业在行政管理人员薪酬管理存在一个较为普遍的问题,新老员工薪酬管理体系中,新进员工工资往往比工作一两年老员工工资高的问题。

首先体现在薪酬制度过于在意短期目标。目前很多公司都遭遇这一难题。企业HR在“招人难”的人力资源市场上,对于新人的引进所支付的成本需要逐年要增加,而这以增加幅度远大于公司内部薪酬体系涨幅水平。一方面为确保公司有新鲜血液的注入不得不花“重金”引进新人,而另一方面为了降低公司原有人力资源成本,其内部老员工的薪酬涨幅比重要低于市场薪酬涨幅,从而出现了新人比老员工工资水平高的问题。从短期来看企业一方面找到理想的人才,另一方面公司的人力成本还有所控制。但是这一结果是以牺牲老员工的满意度为前提实现的。于是对于公司的老员工而言,其内心的期望与产生的落差使得其出现消极怠工的问题,更有极端情况是出现离职的结果,这无疑对于企业发展而言是非常不利的。目前很多企业或者行业内,普遍存在老员工从入职的底薪开始逐年按照公司薪酬制度体系实现增收,但是远远没有新人的工资地步快,更有甚者,入职一两年的老员工的工资水平并没有新进员工的工资高;其次,量化指标缺乏合理性与科学性。当前企业面临的薪酬体系问题一样,成为制约公司人力资源管理健康发展的重要症结所在。当前很多公司人力资源管理在涉及薪酬板块中,存在着工资水平和市场脱节,使得公司在招聘新人时要符合市场薪资情况,往往会出现新招员工的工资水平比老员工要高。同样是行政管理部门人员,老员工工资要比新晋员工的工资低不少,使得老员工心理产生不平衡状态。同时由于行政类工作具有工作难以量化、临时性工作较多、存在大量临时性团队工作、协调横向及纵向相关部门工作等,使得行政管理部门的绩效考核难以有效衡量。从而使得行政管理部门老员工很对自身的薪酬标准满意,使得行政管理部门人员变动较大,严重影响行政管理部门工作顺利开展;除上述以外,国企行政管理部门内部薪酬管理体系涉及考核执行时,往往流于形式和“面子”,实际按照工龄或者资历作为考核结果的主要依据,最终的考核结果并不能真实反映员工的真实工作表现。

3 国企行政管理人员薪酬管理体系优化措施

3.1 深化行政管理部门薪酬管理制度改革

首先,国企行政管理部门在进行薪酬管理改革的实践中,必须要根据企业自身的战略规划做好短期战略规划与中长期战略规划细分,所制定出的薪酬管理体系要切合每一战略发展阶段的需求,

确保制度的合理性与科学性，而不仅仅是“文字工程”，浮于表面；其次，薪酬的构成机制上要确保绩效工资与岗位津贴之间有明确的等级划分标准和依据，不能将薪酬细项混为一谈，而忽略绩效考核本身倡导和鼓励能者多劳的目的；再次，要确保薪酬管理体系四性统一原则，即：公平性、激励性、多元性、接受性统一。

3.2 建立科学完善的绩效考核激励制度

绩效考核是国有企业激励制度的重要构成部分，绩效考核标准作为衡量激励作用的主要因素，在行政管理人员日常管理中发挥着重要作用。因此，行政管理人员绩效考核要严格按照岗位工作开展，确保公正、公平，兼顾工作效率与工作质量，最大限度保证行政管理人员薪酬配置上体现合理性与透明性。

第一，立足实际，围绕行政部门自身工作实际，确保根据岗位特点和绩效考核指标对内部的绩效考核指标进行明确和优化，以保证绩效考核激励制度具有科学性；第二，确保激励制度的“公平、公正、公开”原则。这也是国企行政部门制定布恩激励制度的设计标准与原则，才能有效确保绩效考核的客观性、真实性；第三，考核方式要不断创新。由于时代不断发展，行政部门工作内容不断变化，使得在绩效考核过程重要对考核方式进行及时创新与改革，一成不变的考核方式会禁锢部门人员成长。具体而言，需要根据人员工作的性质和种类，对人员设置不同的考核方法与目标，避免一刀切的考核方式。

3.3 优化行政管理人员工资管理制度

在国有企业人力资源管理中，尤其是薪酬管理板块，相继推出了建立以岗位为基础，能力和绩效为导向的工资管理体制。制度上要求企业全员的工资标准要根据岗位、工作能力进行定岗定薪的模式。但是，在行政部门，其所在岗位的工作性质与可计量的岗位工作存在较大差异。因此，要根据行政部门的工作实际优化工资管理制度。灵活设定工作考核形式。因为行政类岗位工作具有工作难以量化的特点。所以在制定工资制度时并不能像生产岗位一样，按照产量对工作量进行衡量，而是根据行政部门的具体业务设置考核方式；其次，临时性工作较多且存在大量临时性团队工作。国有企业行政管理部，其大大小小的公司会统筹、突发事件处理等都需要在该部门进行，需要上传下达，需要协调横向及纵向相关部门工作等，某一事项的推进要牵涉多部门同时推进，这个过程中存在大量的沟通工作。因此，就需要在没有实

际性标准衡量，打破定岗定薪的薪酬管理体系在行政部门员工工资体系上的运用。

3.4 福利方面适当向老员工倾斜

关于企业行政管理人员薪酬管理体系中存在的问题，成为企业人力资源管理中一突出的问题。不可否认，在任何一家企业薪酬管理体系中，并不存在绝对意义上的公平，但是企业要努力寻求一种适合自身发展之路。首先，企业在薪酬管理体系中明确提出，要对行政部门员工的工龄工资进行相应地补贴，而且增加相应的技能和资格工资。尤其是在工龄工资设定上要具有区分度；其次，明确定期调薪时，要对老员工进行一定力度地倾斜，会在一定程度上缩小新老员工的工资差距。但是从目前的实际情况来看，新入职员工工资要比相同条件入职早一到两年的老员工工资水平高10%以上。企业要从薪酬管理制度优化中增加相应的激励机制，以此来增进员工的积极性，尤其是在寻求外部公平性（市场化）、内部公平性（能力化）、合法化等要求进行了相应的薪酬管理体系整改。

4 小结

上述分析可以得出，在经济新常态背景下，国有企业发展面临着日新月异变化。尤其是针对行政部门作为企业不可或缺的组成部分，要进一步优化行政部门人事管理工作，不断完善薪酬管理体系。在树立薪酬管理的理念同时，要把行政部门薪酬管理体系的优化与企业的发展目标有机结合起来，加大对薪酬管理措施进行优化，才能积极调动行政部门工作人员的积极性，避免人员过渡流失，维持部门人员稳定性，全面推动国企健康发展，为新时代社会经济发展贡献应有之力。

参考文献：

- [1] 李军训, 张刘柳. 央企高管薪酬财务考核指标缺陷改进[J]. 财会月刊: 会计版, 2014, (009): 18-21.
- [2] 贾可卿. 混合所有制背景下的国有企业改革[J]. 吉林大学社会科学学报, 2019(5): 80-88.
- [3] 于李胜, 李文涛, 王艳艳, et al. 薪酬-职务倒挂是否具有“黑色嫉妒”效应?—基于国有企业薪酬激励对企业行为的影响研究[J]. 会计研究, 2019(3): 47-54.
- [4] 杨薇, 孔东民. 企业内部薪酬差距与人力资本结构调整[J]. 金融研究, 2019(6).
- [5] 李伟. 行政部门岗位绩效考核与薪酬设计模板[M]. 中国海关出版社, 2006.