工程技术研究 (3)2020,3
ISSN:2705-0998

# 国企薪酬管理和绩效管理存在的问题及其对策探讨

王　路
乐凯华光印刷科技有限公司　河南　南阳　473000

**摘　要：**随着我国改革开放的不断深化，国有企业呈现快速发展的态势，很多国有企业对管理体制进行了改革，而且在人力资源管理方面不断进行创新，使国有企业人力资源管理工作取得了一定的成效。但是由于国有企业长期采取“行政化”管理模式，直接导致个别国有企业在开展绩效管理与薪酬管理的过程中出现了薄弱环节，特别是对绩效管理与薪酬管理的重要性缺乏深入的理解和认识，进而导致绩效管理与薪酬管理工作缺乏科学性和有效性，制约了国有企业的发展。

**关键词：**国企薪酬；改革；企业绩效；对策

## 1 薪酬管理与绩效管理的综合应用

### 1.1 薪酬管理与绩效管理的关系

薪酬管理是组成绩效管理的重要部分之一，是绩效管理管理的深层次发展，因此，在国有企业及开展分配工作时，薪酬管理工作开展的质量将会对其分配造成直接影响。就目前国有企业薪酬管理和绩效管理综合运用的实际情况来看，国有企业若想在发展过程中提升自身绩效管理管理工作开展的水平，就必须要将薪酬管理工作重视起来，并以此来为绩效管理管理工作的开展奠定坚实的基础。

此外，国有企业应在日常经营发展的过程中构建起具有竞争性、公平性的内部薪酬管理体系，为绩效管理管理在企业内部的深入应用提供充分的保障。

## 2 国企薪酬与绩效管理现状

### 2.1 经营者缺乏约束机制

就目前国有企业薪酬与绩效管理体系应用的实际情况来看，经营者缺乏必要的约束机制是制约薪酬与绩效管理体系应用效果的主要因素之一。结合国有企业内部约束机制的实际情况来看，多数国有企业并为构建其经营者约束机制或机制并不完善。导致这类现象出现的主要原因为企业内部信息的不对称，这也极有可能导致国有企业在开展内部控制工作时出现一些影响其控制效率的负面现象。

### 2.2 绩效管理与薪酬管理缺乏人本性

国有企业绩效管理与薪酬管理存在的问题，主要缺乏“人本性”，直接导致绩效管理与薪酬管理工作无法为国有企业发展创造有利条件，同时也无法调动员工的积极性。有的国有企业在开展绩效管理过程中，领导管理层对此重视程度不够，没有与员工进行双向沟通协调，致使目标产生偏离，使绩效管理工作不能很好地落到实处。有的国有企业在开展薪酬管理的过程中，不注重“以人为本”，因而薪酬管理工作只是国有企业的事，员工根本无法参与薪酬管理工作，导致薪酬管理满意度不高。有的国有企业则不注重加强对绩效管理与薪酬管理工作的调查和研究，特别是在征求员工的意见与建议方面还没有引起重视，直接导致绩效管理与薪酬管理的民主性不强，这其中至关重要的就是个别国有企业民主管理体系不够完善等等。

### 2.3 绩效管理评价体系不合理

结合实际情况来看，国有企业之间也存在着较大的差距，部分需面临严峻的市场竞争压力，部分则处于行业垄断地位，基于此，同一评价体系并不一定适用于任何国有企业。在一般情况下，部分国有企业常会采用其自身往年也极为基础，构建起一个相对较为模糊的绩效管理评价标准，并委托职业经理人进行评价标准的选择，这类方式在实际应用的过程中存在着较大的随意性。还有部分国有企业为了追求眼前的利益，并未对职业经理人进行全面的考核，以至于职业经理人的实际情况无法全面的展示出来，进而导致国有企业内部的绩效考评体系丧失其原有的应用价值。完善国企薪酬与绩效管理的对策。

### 2.4 薪酬等级制度不合理

企业在对薪酬制度制定的过程中，主要是以具体的岗位为基准设立薪酬登记，并没有将员工的工作能力纳入薪酬考核标准之中，导致一部分能力较强的员工的利益无法得到满足。同时，根据对企业薪酬等级的研究发现，以岗位级别制定薪酬等级缺乏合理性，因为即使是岗位等级相对较低的部门，其对于公司的发展也作出了较高的贡献。也就是说，员工对于公司的贡献与其所在的岗位并不成正比。在这样的薪资体系中，很多企业员工为了追求工资水平的提升，往往将精力放在了如何调动岗位方面，而忽视了本职工作。一方面会造成企业经营效率下降，影响企业的经济效益；另一方面则容易让企业内部滋生出一种不正之风，不利于企业文化的建设，对于企业可持续发展的实现造成了极大的障碍。

## 3 国有企业绩效管理与薪酬管理的优化对策

### 3.1 建立经营者约束机制

在国有企业，进一步强化薪酬与绩效管理工作力度的主要方式为构建科学的经营者约束机制。薪酬主要分为内部薪酬与外部薪酬两种类型，为此，国有企业在构建经营者约束机制的过程中，需将这两种薪酬类型进行有机融合，分开

来说，内部薪酬的本质就是国有企业内部员工精神需求以及实际上升空间等等，而外部薪酬则为员工工作的奖金、福利、工资等等。在当前社会，伴随着社会经济的不断发展，薪酬管理在国有企业发展过程中具有的作用愈发明显，其不仅能够起到激励员工的作用，还能够促使国有企业工作人员提升自身的工作积极性以及创造性。

3.2 强化绩效管理与薪酬管理人本性

国有企业在未来开展绩效管理与薪酬管理的过程中，要进一步强化“人本性”建设，将“以人民为中心”理念落实到绩效管理与薪酬管理当中，努力使其更具有人性化和柔性化。在具体的实施过程中，应当将绩效管理与薪酬管理与工会工作进行有效结合，因而人力资源管理部门应当加强与工会组织有合作，共同推动绩效管理与薪酬管理改革和创新，努力使其符合国有企业员工的需求。要切实加强对国有企业员工的调查分析，了解和掌握员工的需求，只有这样，才能使绩效管理与薪酬管理更个有针对性。比如在开展绩效管理工作的过程中，除了要加强制度化设计以及明确绩效管理目标、方法等内容之外，还要建立员工参与机制，能够员工参与，可以使员工更多的了解绩效管理工作，并且发挥自身的主观能动性。再比如在开展薪酬管理工作的过程中，要根据不同岗位、不同员工科学设计薪酬体系，使其能够在激发员工积极性方面发挥更大的作用。

3.3 强化绩效管理与薪酬管理创新性

创新是进步的灵魂。对于进一步优化和完善国有企业绩效管理与薪酬管理工作来说，还要在推动工作创新方面狠下功夫，努力使其取得更大突破。要大力推动绩效管理工作创新，比如要进一步优化和完善绩效管理体系，既要加强制度建设，也要建立相应的协调机制，比如国有企业可以建立“绩效管理管理委员会”，除了人力资源部门之外，其他部门负责人以及员工代表要参与到“绩效管理管理委员会”当中，共同研究和落实绩效管理工作，进而能够使其更个有系统性。要大力推动薪酬管理工作创新，在具体的实施过程中，应当加强薪酬管理工作的全面性建设，特别是要进一步拓展薪酬管理领域，积极探索与国有企业相适应的薪酬管理模式，比如可以建立“分红制”或者“奖金制”，对于那些为国有企业创新发展做出突出贡献的员工给予分红或重奖。

3.4 提升薪酬体系建立的科学性和完善性

薪酬体系是指以不同职位的实际价值为基础，对员工支付相应报酬的一种薪酬制度。薪酬体系的科学性和完善性直接关系到企业薪酬管理水平。一般来讲，薪酬体系的建立主要分为以下三个环节：首先是对企业员工的工作类型进行分析，并在此基础上编制出职位说明书，这一环节的工作是薪酬体系建立的基础和前提。从本质上来看，这一环节主要是要搞清楚一项工作的具体工作内容和工作形式以及需要哪些人才从事这项工作。其次，要开展系统全面的职务评价，并结合职务评价的结果对各个职务的薪酬标准进行确定。在职务评价的过程中，不仅要参考类似企业的薪酬标准，还要对各个职位的实际价值及贡献程度进行评价。最后，要构建出合理的薪酬结构。这一环节必须要充分结合企业内部组织结构和人员管理的现状开展，针对企业内部的职位数量以及各个职位的特点，将职位划分为不同级别，然后对员工的薪酬发放标准进行确定，以此来保障薪酬体系建立的可靠性和可行性。

**结束语**

综上所述，公平合理的薪酬管理以及绩效管理体系是当前社会国有企业健康长久运行的基本条件之一。在国有企业日常运转的过程中，薪酬管理与绩效管理制度的有效利用，能够有效地激发国有企业内部员工的工作积极性，进而在一定程度上促进了国有企业的发展。

**参考文献：**

[1] 刘冰 . 浅谈我国国有企业员工薪酬管理的重要性 [J]. 中外企业家 ,2019(30):85.

[2] 汤庆刚 , 胡朕棋 , 赵蓉 , 封静 . 国有企业绩效考核及薪酬管理研究 [J]. 现代经济信息 ,2019(07):133.

[3] 刘健华 . 新形势下国有企业薪酬绩效考核的途径 [J]. 财会学习 ,2018(34):159-160.

[4] 刘剑 . 国企人力资源管理中薪酬福利的激励探讨 [J]. 营销界 ,2019（19）:81-82.

[5] 吴迪 . 国企人力资源管理中薪酬的激励策略运用研究 [J]. 商讯 ,2021（12）:185-186.

[6] 国有企业薪酬管理和绩效管理存在的问题及对策 [J]. 鲁逢春 . 纳税 . 2020(09)

作者简介 :

王路　男　汉族　出生年份 : 1983　籍贯 : 河南南阳　学历 : 本科　职称 : 工程师　毕业院校 : 解放军南京政治学院　研究方向 : 经济与行政管理