

国企人力资源管理中薪酬福利的激励策略

黄 雯

华陆工程科技有限责任公司 陕西西安 710065

摘 要: 薪酬福利制度是国有企业人力资源激励机制的重要组成部分, 薪酬福利水平设置的科学性、薪酬福利分配的公平性、员工薪酬福利差异性等因素都会直接影响人力资源管理的激励效应, 进而影响到员工工作热情、工作质效。

关键词: 国企人力资源; 薪酬制度改革; 激励策略

Incentive strategy of compensation and welfare in human resource management of state-owned enterprises

Huang Wen

Hualu Engineering Technology Co. LTD shaanxi Xi 'an 710065

Abstract: The salary welfare system is an important part of the incentive mechanism of state-owned enterprise human resources. The scientific setting of compensation and welfare level, the fairness of compensation and welfare distribution, the difference between employees' compensation and welfare, and other factors will directly affect the incentive effect of human resource management, which affect the employees' work enthusiasm and work quality

Keywords: State-owned enterprise human resources; Reform of the remuneration system; Incentive strategy

引言:

由于薪酬福利体系本身设计的复杂性, 加之企业所处的市场环境、企业文化等各不相同, 使得管理者在制定薪酬福利体系时, 时常感到无从下手, 甚至设计的薪酬福利体系与企业实际情况不符, 进而影响实际管理效果。为此, 有必要分析企业薪酬福利体系存在的问题, 并以此为依据, 进一步探究企业薪酬福利体系优化策略, 这对企业更好设计薪酬福利体系具有积极的现实意义。

1 薪酬管理制度中存在的问题

1.1 缺乏战略性

目前我国大部分的企业实行薪酬制度大多一致, 但是每个公司的实际情况不同, 经营战略也有所不同, 这就导致薪酬福利制度的设计、实施和企业的经营战略无法互相匹配, 难以激发员工的工作热情。而在如今的市场中, 企业的核心竞争力在于能否适应市场环境并制定出相应的发展战略, 以及能否让员工认同企业的发展战略。同时, 市场也是在不断变化的, 这就要求企业制定的发展战略也要随之产生变化。但是在国内大部分的企

业中并没有薪酬制度的设计和经营战略相适应的意识, 只是简单的套用共同的模板, 忽略了薪酬福利的目的是为了激发员工的工作热情以便达成企业的战略目标。薪酬福利制度因为涉及企业内部所有员工的利益, 导致很多国内的企业管理者担心改变现有的制度会引起员工的不满, 因此对于现有的制度很少进行改变, 从而更未依据企业的权力结构和战略目标的改变而改变, 这就让员工在实际工作中难以将企业的目标和自身的利益相结合, 最终阻碍了企业的发展。

1.2 薪酬结构不合理

随着我国企业的壮大和发展, 现代化的企业中设置了众多不同的部门和人员, 不同的部门扮演着不同的角色, 承担着不同的任务, 所以获得的薪酬福利也应该是不同的, 只有保障多劳多得才能够体现出企业管理的公平性。但是当前部分企业在薪酬福利结构设计中却存在不合理的现象, 导致薪酬结构不合理的原因主要是有以下两个: 首先, 企业的管理层人员为了减少人员薪酬福利管理的工作量, 采用统一的管理手段和管理内容开展工作, 这虽然能够降低薪酬管理的工作量, 但是不能保

障每个人都能够获得自己应得的薪酬。其次,企业的薪酬福利管理观念存在问题,部分管理人员为了化解因为薪酬福利不一致所产生的内部矛盾,往往会采用平均分配的方式给员工定期发放福利。但是需要注意的是,平均不等于平等,在企业中不乏有很多工作积极的人员,但是它们却拿着与其他人一样的薪酬福利,这会很大程度上降低员工的工作积极性,并最终影响企业良好工作氛围和工作环境的形成^[1]。

1.3 缺乏长效激励政策

当前我国部分国有企业人力资源激励措施较为传统、滞后,缺乏以利润共享、价值分享等新型薪酬福利形式,在薪酬福利分配上存在短视行为。在知识经济时代,国企员工关注焦点不仅局限在经济层面,更重要的是希望自身能力、家庭生活水平、工作情况等处于持续性改善状态之中,因此其对薪酬福利的需求也由传统的“经济雇佣资本”转变为“知识雇佣资本”,重视薪酬福利的多重激励,而非一时性的高收入回报。除此之外,我国部分国有企业人力资本意识薄弱,在薪酬福利分配时将企业最核心的资产排除在外,不能对关键、核心岗位工作人员产生长效激励,容易降低核心技术员工、关键管理人员对企业的认同感^[2]。

2 企业人力资源激励机制中薪酬福利制度问题的解决对策

2.1 以市场为导向提升岗位评价标准

岗位评价是国有企业薪酬福利支付标准制定与调整的先决条件,也是解决支付标准模糊问题的有效途径。首先,了解国有企业所在行业市场薪酬福利水平、薪酬福利分配主要模式、兄弟企业薪酬福利差距等,尽量消除薪酬福利支付外部不公平性;其次,全面梳理国有企业现有岗位工作,明确各个岗位工作技术难度、工作量、知识技能需求、对国企发展的贡献率等,与一流企业对标将岗位价值标准化、量化及可操作化;再次,对岗位工作任务、工作权利、工作职责进行明确的说明,保证各个岗位员工工作目标明晰、工作方向准确且与企业发展方向一致。在此基础上确定基本薪酬、绩效薪酬、福利津贴划分标准,保证企业与员工利益实现的同时促成付出与回报的均衡性,进而解决国有企业薪酬福利支付标准模糊问题^[3]。

2.2 以人为本,健全薪酬福利体系

目前,企业薪酬福利体系存在薪酬福利定位不合理的问题。管理者将薪酬福利定位为企业必须支付的一种可变成本,忽视员工切身利益,使得现有的薪酬福利无

法满足员工实际需要,员工工作积极性和主动性降低,还可能导致企业员工流失率的增加,于企业长远发展不利。针对这一问题,企业管理者要贯彻以人为本的思想理念,从员工实际需求角度出发,结合企业现有情况,制定科学、健全的薪酬福利体系。第一,深刻认识以人为本的思想理念。企业管理者作为薪酬福利制度的实施者,其本身思想观念将直接影响薪酬福利制度的实施效果。因此,企业管理者首先要更新管理理念,摆脱以往传统观念,重视员工切身利益;要深入贯彻以人为本的思想理念,正确认识员工自身利益和企业利益之间的相互关系。只有从思想层面重视员工切身利益,才能使薪酬福利制度更加满足员工实际需要。第二,围绕员工实际需要,制定薪酬福利体系。企业管理者在制定薪酬福利体系时,要从实际出发,在企业现有条件下,围绕员工实际需要而展开。在这期间,企业管理者可以深入基层岗位中,了解员工基本物质需求以及工作动机,以吸引人、留人作为主要目标,构建以人为本的薪酬福利体系。例如,对于不同需求的员工应遵循差异化原则,积极响应员工多样性需求^[4]。

2.3 健全薪酬福利体系公平性

为了保证薪酬福利制度的公平,就必须要通过科学的方法设计。目前而言,有三种方式进行薪酬福利制度的设计,这三种方式根据设计的基础不同分为两类,第一类是以职位为划分薪酬的岗位薪酬体系,第二种是以人为主的技能薪酬体系以及能力薪酬体系。职位薪酬体系是通过各个职位在企业内发挥的作用,对不同职位进行细致的分析并且明确其作用从而建立起的具有公平性的制度。技能薪酬体系则是对员工的技能进行分析,将员工的能力分为不同的模块,通过对员工技能模块的分析和其对工作任务的影响进行评定,并以此为基础划分薪酬。能力薪酬体系则是将人作为整体,对其所具有的能力集合进行评定,这要求企业必须清楚哪种能力是企业运转所必需的能力,以及如何发挥这种能力的作用并为其提供合适的薪酬。除了根据公司的实际情况选择合适的薪酬体系外,还应该注意企业的薪酬制度一定要做到同工同酬,即在相同的岗位、劳动量和业绩的情况下员工获得的薪酬也应当一致。目前,因为性别、编制、劳务派遣等原因,一些企业中仍然存在同工不同酬的情况。但是现在科技的发展让工作岗位向着技术化发展,对脑力劳动的成果如何评价也存在一系列的问题,所以企业不能简单地以同一工作岗位的方式认为员工同工进而同酬,而应该根据员工的经验和能力在法律允许的范

围内给予经验丰富和效率较高的员工一定的补偿，避免员工的薪酬发生实质上的不公平的情况。

2.4 加强薪酬福利管理人员的培训

针对当前企业薪酬福利管理中人员在专业素质和专业能力上存在的问题，我国企业必须提高对薪酬管理人员的重视程度，加强薪酬福利管理人员的培训，建立一支专业化的薪酬福利管理队伍。首先，企业要定期组织多种形式的培训交流活动，聘请专业的人员向企业的薪酬福利管理人员讲解薪酬管理的相关知识，丰富他们的知识储备，提升他们的工作能力。其次，企业还要畅通人才招聘渠道，采用线上、线下相结合的方式从社会和高校中招聘复合型人才，从根本上提高企业薪酬福利管理人员的整体素质。最后，薪酬福利管理人员也要树立终身学习的理念，利用工作之余主动学习现代化的管理知识和管理理念，提高薪酬管理的科学性，实现企业薪酬的规范化管理，最终激发企业员工的工作积极性^[5]。

2.5 优化薪酬组成结构，建立短期薪酬激励机制

对于薪酬组成结构有待明确这一问题，企业要不断优化薪酬组成结构，同时建立短期性薪酬激励机制，让员工可以更明确地制定工作目标，提高工作效果。第一，优化薪酬组成结构。企业在制定薪酬福利体系时，要针对不同员工群体，采用不同的薪酬结构。并且，在原有薪酬结构的基础上，进一步完善结构组成内容，以便更好地满足不同岗位员工的实际需求。与此同时，企业要进一步明确薪酬组成部分，例如，更为详细地介绍年终奖核定原则、年终绩效奖的具体运行规则等，再通

过内部培训，让员工对其有个更深入的了解，这有助于员工制定更加明确的工作目标，促使员工形成内生动力。第二，建立短期性薪酬激励机制。例如，对于老员工，企业可以在固定薪资+绩效工资的基础上，根据岗位性质，额外增加津贴福利。关于额外的福利，企业可由员工自行选择，如旅游卡、健身卡等，可随时兑现。这样一来，不仅可以提高员工工作主动性，还能促进工作效率的提升。

3 结束语

国企应利用行业上行周期进行薪酬激励改革，采取薪酬公开、薪酬多级设计、福利套餐等方法，提升薪酬激励的效果，通过薪酬整改运用好薪酬激励机制的杠杆，引导员工提升自身的综合能力，增强业务水平，从而提升国企人力资源管理的合理性和有序性，不断推进国企的健康发展。

参考文献：

- [1]白玉. 国企如何发挥薪酬福利的激励作用[J]. 现代企业, 2021(9): 54-55.
- [2]栗源浩. 国企薪酬福利激励策略研究[J]. 黑龙江人力资源和社会保障, 2021(12): 104-106.
- [3]岑敬芳. 薪酬福利在企业中的优化[J]. 人力资源, 2020(24): 90-91.
- [4]于永健. 企业人力资源绩效和薪酬福利风险管理分析[J]. 财经界, 2020(15): 251-252.
- [5]杨臻. 国有企业激励导向型薪酬体系研究与设计[D]. 重庆理工大学, 2019.(04): 51-52.