

国有企业薪酬与绩效考核综合应用的策略探讨

耿春明

天津蓟州旅游文化集团有限公司 天津 蓟州 301900

摘要: 人力资源管理是国有企业的重要工作内容,如何利用有效的资金发挥人力资源的最大作用,成为国有企业正在探究的问题。薪酬管理和绩效考核作为协调国有企业人力资源的两个重要措施,国有企业开始紧紧抓住两个工作关键,对国有企业内部薪酬与绩效考核工作进行改革和创新,并促进两者的综合运用,取得了显著的效果。本文分析了薪酬与绩效考核存在的问题,最后探讨了相关的改善措施。

关键词: 国有企业;薪酬;绩效考核;策略

Discussion on the strategy of comprehensive application of salary and performance appraisal in state-owned enterprises

Geng Chunming

Tianjin Jizhou Tourism Culture Group Co., Ltd. Tianjin Jizhou 301900

Abstract: human resource management is an important work of state-owned enterprises. How to use effective funds to play the greatest role of human resources has become a problem that state-owned enterprises are exploring. As two important measures to coordinate the human resources of state-owned enterprises, salary management and performance appraisal, state-owned enterprises began to grasp the two work keys, reform and innovate the internal salary and performance appraisal of state-owned enterprises, and promote the comprehensive application of the two, and achieved remarkable results. This paper analyzes the problems of salary and performance appraisal, and finally discusses the relevant improvement measures.

Key words: state owned enterprises; pay; Performance appraisal; strategy

1 目前国有企业薪酬绩效管理普遍存在的现状

1.1 薪酬与绩效考核体系不完备

国有企业的薪酬与绩效考核体系设计不完备,体现在以下几方面:第一,薪酬与绩效考核体系设计指标存在“拿来主义”^[1]。随着人力资源管理理念的深入,一些国有企业不甘落后于其他企业,直接照搬行业内优秀的绩效薪酬模式,拿来使用,导致绩效薪酬体系与企业岗位严重脱节,不仅难以发挥绩效管理的作用,而且还与企业发展战略相违背;第二,薪酬与绩效考核指标存在不合理和片面性。部分国有企业如果在设计薪酬与绩效考核指标时,只重视考核指标的设计,而忽视基础性的管理、服务工作,以及指标与指标之间的关联性,会造成指标不公正、不合理;第三,薪酬与绩效考核体系设计内容不全面。一般来说,薪酬与绩效考核体系内容主要包括员工出勤情况、工作量等量化内容,而对员工的

创造力、工作态度等无法量化的内容缺少统计。

1.2 缺乏专业的从业人员

国有企业要想不断完善薪酬管理体系,改善薪酬与绩效考核制度,就必须有充足的人才作为保障,但是目前国有企业缺乏专业性的人才,导致薪酬考核管理工作存在诸多弊端。国有企业缺乏专业性人员的表现主要表现在两方面:一方面,部分国有企业缺少专门的人力资源管理部门,平时薪酬管理工作都是由综合管理部门代为管理,这就使得企业薪酬管理工作的科学化无法得到保障。另一方面,国有企业人力资源管理部门人员专业素质水平较低,在开展工作时缺乏必备的薪酬管理知识,也不具备科学的薪酬管理能力,所以在开展工作时往往按照主观意向进行操作,难免会出现薪酬考核不严谨不专业的问题。

1.3 国有企业薪酬绩效模式及落实效果欠佳

当前国有企业薪酬变革的实质,其实是企业员工需要激励。国有企业应该建立一套完善积极的薪酬绩效管理,并有效落实与执行该管理模式,这是企业人力资源管理工作的重点,对企业员工也有着重要的现实意义。企业具备一套合理完善的薪酬绩效激励制度,不仅能提高员工的收入水平,还能使其提升职业晋升能力以及工作动力,因而能更好地发挥自身的价值^[2]。然而传统的固定工龄加薪、年度加薪、利润加薪等固有的方法,已无法满足员工对加薪更多的愿望,还会导致企业加薪却不增值的结果,最终不断增加企业的经营管理成本,无法达到国有资产保值增值的目标。从现阶段实际情况来讲,员工绩效管理制度落实情况欠佳,比如有些国有企业存在员工经常迟到早退的现象,却一直没有通过考勤制度去约束和惩罚,从而导致很大一部分员工的工作积极性不高,影响了员工的个人工作表现,也不利于企业的效益提升和长远发展。

2 改善国企薪酬与绩效考核的制度措施

2.1 强化薪酬绩效管理的公平性

公平是薪酬绩效管理首中先要把握的基本原则。薪酬绩效管理在进行顶层设计时,首先要根据员工学历、从业资格等个人条件,对所负责的岗位和职责内容制定差异化的管理机制,从而提升企业员工的自身素质和能力。其次,薪酬管理人员要根据不同部门之前的工作量以及承担的责任大小等来匹配薪酬标准,使承担责任大且工作量大的部门和人员获得较高的薪酬待遇,体现出薪酬绩效管理的科学性。最后,国有企业要强化绩效与年度考核之间的关系,薪酬改革的考核特点是业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降^[3]。如果在年度综合考核中不合格的人员,国企高层管理人员将不能获得绩效奖金,对于企业负责人考核中如果连续两年都持续下降的,应该对其薪酬进行调整,从而激发企业负责人的工作动力,更好地为国有企业建设和发展服务,贡献出自己应有的贡献。对于在薪酬绩效考核中不达标的企业员工,一方面要对其进行思想政治教育,使其意识到本职工作的重要性,督促调整工作方式,提升工作能力;另一方面将其考核结果与工资挂钩,根据考核的结果适当地降低福利和奖金数量。

2.2 科学设计薪酬与绩效考核体系

薪酬方案是企业开展薪酬管理工作的基础,在设计薪酬方案时,必须确保其具有激励性、公平性的特征。重视调查研究,合理使用科学方法。首先,分析和评价岗位工作。编制岗位说明书,明确岗位规划,公平、合

理地决定企业员工的薪酬差别。其次,优化薪酬结构,明确各项工作的重要性和劳动价值。再次,做好市场调查,全面掌握本行业、本地区的薪酬状况。最后,明确薪酬水平,形成规范性的薪酬等级系列。评估和改进薪酬,确保薪酬方案设计、执行的可行性。在此基础上,建立不同岗位和层次的薪酬标准及结构,形成以各种形式并存的薪酬体系^[4]。比如:企业最高层要贯彻落实国资委的指导意见,中层管理人员实行和企业效益挂钩的工资制度,科研部门实行以项目效益为股份的薪酬分配形式,生产部门实行集产量、安全、成本等指标于一体的工作制度。现阶段,虽然很多国有企业建立了薪酬考核体系,但是仍存在指标缺乏差异性、层次性的问题。因此,需要结合企业情况科学设计考核体系。明确岗位类别,如责任划分,从上到下为厂长、部长、主管、组长、员工,制定相应的岗位工资。从企业部门上看,如行政部门、科研部门、采购部门、生产部门等,结合工种制定相应的考核内容,并制定与之相匹配的晋升标准。通过对企业部门、责任的划分,结合实际情况制定考核标准,便于了解员工的工作情况。

2.3 提高薪酬绩效管理认识程度

在我国国有企业领导者及高层管理者中普遍存在“轻管理、轻绩效”的惯性思维,想要提高企业薪酬绩效管理认识程度,首先打破领导者的固有认知,即领导者需要不断更新管理理论知识,与时俱进,并将先进的管理知识结合企业实际情况,创新一条富有特色的薪酬绩效管理道路。此外,领导者还应该发挥带头人的作用,引导中高层、基层员工参与到薪酬绩效管理工作中。其次,加强企业文化建设,一方面在企业内部大力宣传薪酬与绩效管理理念,形成“讲绩效、重绩效、用绩效”的氛围;另一方面组织专题宣传会、业务培训等教学活动,来确保全体员工能充分认识到薪酬与绩效管理对促进经济效益最大化的重要性。

2.4 制定合理的员工薪酬方案

国有企业需根据自身发展战略、年度经济效益等因素综合考虑制定员工薪酬,员工薪酬分配要切实做到既有约束又有激励、既讲公平又讲效率。现阶段,国有企业的薪酬管理工作更要坚持按劳分配,如果没有从员工个人能力角度公平、合理地分配薪酬,那么激励效果将得不到充分的发挥,甚至会降低员工的工作积极性。合理的员工薪酬制度能促进国有企业长远发展与进步,因此国有企业在制定员工薪酬制度和方案时,必须按照企业员工的实际工作效率和成效进行合理规划。首先,国

有企业应该根据工作岗位的不同,制定差别化的薪酬待遇方案。其次,国有企业在进行员工绩效考核的过程中,应该以员工的工作效率、工作能力与业务完成情况为出发点,同时也要根据员工个人的具体工作贡献给予一定的物质奖励。最后,除了薪资奖励之外还可以实行额外的奖励,如给予培训学习或者团队旅游等,全面为员工提供物质与精神享受,增强企业团队凝聚力,也能有效提升个人绩效与公司绩效,发挥出更好的激励效果。国有企业必须避免采用单一的平均分配薪酬方式,应该遵循能者多劳多得的原则分配薪酬,更要为工作中有明显进步的员工设立奖励项目,从而激发员工工作的积极主动性。

2.5 注重领导层的继续教育培训

国有企业涉及的服务范围较广,很多员工并非本专业出身,部分国有企业在制定绩效考核标准时采用的方式较为单一,职工的工龄或职称在绩效考核中占有较大优势,为了避免这样的问题持续发生,应加强领导层的继续教育与培训工作,既要建立公平公正透明的绩效管理机制,同时也要加强内部的监督与管理,通过领导层的继续教育培训,提高年龄稍大员工的服务效能,拓展国有企业的服务范围^[5]。同时也要注意注重内部监督体系的完善,可以通过网络平台进行匿名投诉,并由监督部门进行信息收集及问题整治,营造公平、公正的绩效管理体系,解决员工之间的经济收入矛盾。

结束语

综上所述,薪酬和绩效管理体现了企业以人为本的

理念,是人力资源管理的重要一环,随着市场经济的发展与竞争越来越激烈,国有企业对人力资源管理也越来越重视。然而现阶段国有企业的薪酬和绩效管理仍存在着管理体系缺乏合理性、员工薪酬结构和模式不完善、以及落实效果不佳等问题。本文针对以上问题进行了探究和分析,提出了完善薪酬绩效管理体系和制度的相应具体解决方案和建议,有利于激励员工的积极性,能对员工起到一定的激励作用,同时也有利于提高国有企业的凝聚力,对于国有企业的长期稳定发展、提高竞争力起到了积极的推动作用。

参考文献

- [1] 张迪.国有企业绩效薪酬激励机制的完善思考[J].财讯,2020(6):62.
- [2] 傅敏吉.国有企业绩效薪酬管理问题分析及对策[J].科学与财富,2020(7):105.
- [3] 向雪梅.新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径[J].管理学家,2020(18):140—141.
- [4] 宋光华.国有企业薪酬与绩效考核的探析[J].财讯,2020(11):5—6.
- [5] 王宇.新形势下国有企业薪酬绩效管理探讨[J].中外企业家,2020(28):64.

通讯作者:耿春明(1976.01.29)女,汉族,天津蓟州,政工师,大学本科,毕业院校:国家开放大学,专业:人力资源管理方向。邮箱:13821368633@163.com