

国企薪酬改革制度下的薪酬结构设计研究

崔伟月

天津科技大学 天津 300000

DOI: 10.12238/ems.v7i3.12220

[摘要] 随着国企改革步伐的加速推进,薪酬改革作为核心议题备受瞩目。合理的薪酬结构设计对于吸引顶尖人才、维持团队稳定及推动企业绩效提升具有不可替代的作用。本文立足于国企薪酬改革制度的深刻背景,细致剖析了当前国企薪酬结构面临的诸多挑战,系统探讨了薪酬结构设计的核心原则与高效方法,并结合鲜活实例进行了详尽解析,旨在为国企在薪酬改革的大潮中优化薪酬结构提供坚实的理论支撑。

[关键词] 国企;薪酬改革制度;薪酬结构设计

引言

国有企业在我国的经济版图中扮演着举足轻重的角色,是驱动国家经济增长与维护社会稳定不可或缺的力量。置身于市场经济的大潮中,国有企业正面对着愈发严峻的竞争挑战,而吸引顶尖人才并保持人才队伍的稳定性,以增强企业的核心竞争优势,已成为其亟需解决的核心问题。薪酬机制,作为人力资源管理的核心策略之一,对于激发员工的工作热情及提升企业的整体表现具有直接影响。近年来,国家不断深化国有企业的薪酬制度改革,力图构建一个更为合理、高效的薪酬框架,以此激发国企员工的积极性与创新潜能。因此,深入探讨在国企薪酬制度改革背景下,如何优化薪酬结构设计,具有深远的实践意义。

一、国企薪酬结构现状及问题分析

(一)薪酬结构现状

当前,大多数国有企业的薪酬构成主要包括基本工资以及各类津贴补助。基本工资的设定通常依据员工的岗位级别等因素,其特点在于相对稳定,为员工提供基础的生活保障。业绩奖金则紧密关联员工的工作成效与贡献,旨在通过物质奖励激发员工的工作热情,提升整体工作效率与服务质量。此外,企业还为员工发放包括岗位津贴等在内的多种津贴补助,这些补助旨在弥补员工因工作需要或个人生活而产生的额外开销,体现了企业对员工实际需求的关怀与尊重。这一薪酬结构旨在平衡员工的稳定性与激励性,促进企业与员工的共赢发展。

(二)存在的问题

1.薪酬结构单一

众多国有企业的薪酬体系相对单一,欠缺足够的弹性和多元化特点。不同岗位的员工薪酬结构差异不大,难以体现岗位价值和员工的能力差异。

2.绩效工资激励作用不足

虽然设置了绩效工资,但在实际执行中,绩效考核体系在很多国有企业中往往不够严谨合理,绩效工资的分配未能充分反映员工的真实工作成效,从而使得绩效工资的激励效应未能得到充分发挥。

3.薪酬与市场脱节

薪酬水平在部分国有企业中存在不合理现象,一方面,过高的薪酬会加重企业负担,削弱其在市场中的竞争力;另一方面,薪酬偏低则难以对人才形成足够的吸引力,也难以确保人才队伍的稳定性。

4.缺乏长期激励机制

大多数国企注重短期薪酬激励,在员工激励方面,一些国有企业缺乏针对长期发展的激励手段,比如股权激励计划等,这不利于促进员工与企业之间形成长期稳定的共赢关系。

二、国企薪酬结构设计的原则

(一)公平性原则

薪酬结构设计的基础在于确保公平性,这涵盖了两大方面:内部公平性与外部公平性。内部公平性意味着薪酬应当与员工的岗位重要性、工作成效及个人能力等因素相匹配,合理确定薪酬水平,使员工感到自己的付出与回报相匹配;而外部公平性则强调企业的薪酬标准需与行业内其他企业的

薪酬水平保持一定的可比性,以此来保证企业在吸引和保留人才方面具备市场竞争力。

(二)激励性原则

薪酬结构应当具备显著的激励效应,能够有效激发员工的工作热情和创新力。通过科学设定绩效工资、奖金以及股权激励等多种激励手段,将员工的薪酬直接关联到企业业绩和个人工作成效上,从而激励员工为达成企业目标而全力以赴^[1]。

(三)灵活性原则

薪酬结构需保持一定的弹性,能够随着企业战略方向的调整以及市场环境的变化而做出及时且适当的修改。同时,要考虑不同岗位的需求差异,提供多样化的薪酬组合方案,满足员工的个性化需求。

(四)经济性原则

企业在规划薪酬结构时,必须全面评估自身的财务实力及薪酬支付能力,确保薪酬成本在企业可承受的范围内。既要保证薪酬具有足够的竞争力,又要避免过高的薪酬成本对企业经营造成压力^[2]。

三、国企薪酬结构设计的方法

(一)岗位价值评估

岗位价值评估是构建薪酬结构不可或缺的基石,其核心在于对企业内部所有岗位进行全面而细致的考量,以精准衡量各岗位的工作内容深度、职责范围广度、执行难度高低以及所需专业技能的复杂程度等因素,进而确定这些岗位在组织中的相对价值。这一评估过程为薪酬等级的划分奠定了坚实的基础,保证了薪酬体系在内部既公平又合理。在实施岗位价值评估时,企业通常采用多种方法以确保评估结果的准确性和全面性。因素计点法是一种量化评估手段,预先设定一系列评估维度,并为每个维度分配相应的点数,通过针对每个岗位在不同维度上的具体表现进行评分,并将这些分数汇总,最终计算出岗位的总分数值,以此反映岗位价值。岗位评分法则更加细化,可能涉及更多评估指标,与此同时,根据各项指标的重要性分配不同的比重,再通过将这些比重与相应得分相乘并求和,从而得出每个岗位的最终评分。而岗位排序法则是一种相对简单的评估方式,依赖于评估者的主观判断,通过将所有岗位进行比较和排序,直接确定岗位的价值顺序。这些岗位价值评估方法的选择与应用,需结合企业实际情况和评估目的灵活决定,旨在确保评估过程既公平又高效。通过系统的岗位价值评估,企业能够建立起一个公正透明的薪酬等级体系,既有效激励员工,又促进组织内部的人才流动与职业发展^[3]。

(二)薪酬调查

薪酬调查作为洞察市场薪酬动态的关键途径,对于帮助企业设定合理的薪酬策略至关重要。这一过程的核心在于广泛搜集并分析同行业、同地域内其他企业的薪酬相关数据,从而全面把握市场薪酬的平均基准以及未来走向。这些信息构成了企业制定薪酬政策时不可或缺的参照系,有助于确保企业薪酬方案既能体现内部公平性,又能保持对外竞争力。实施薪酬调查的方式多样,旨在从不同渠道获取丰富而准确的数据。一种常见且有效的方法是采用问卷调查,直接向目

标企业的人力资源部门或专业人士发起请求,收集具体的薪酬信息。此外,随着互联网的普及,网络搜索成为了获取市场薪酬概况的便捷工具,通过访问行业报告、招聘网站发布的薪资指南等,可以迅速概览市场薪酬趋势。积极参与薪酬研讨会和论坛也是获取前沿薪酬信息的重要途径,这些活动通常会邀请行业专家分享最新的薪酬调研结果,促进知识交流与经验分享^[4]。通过这些多元化的调查手段,企业能够构建起一套全面而深入的薪酬数据库,为制定符合市场标准的薪酬水平提供坚实的数据支撑,有助于企业吸引并保留顶尖人才,还能通过合理的薪酬结构激发员工潜能,促进整体绩效提升。因此,薪酬调查不仅是制定薪酬策略的基础工作。

(三) 薪酬等级划分

基于岗位价值评估的精准结论与广泛深入的薪酬市场调研数据,企业能够科学地将内部各个岗位归类到不同的薪酬等级体系中。这一体系旨在通过为每个薪酬等级设定明确的薪酬区间,来准确反映各岗位之间的价值差异和工作复杂性。重要的是,相邻的薪酬等级之间巧妙地设计了一定的重叠区域,这样的安排不仅促进了员工在职业发展路径上的平滑过渡,还激励了员工追求更高层次的职业成长,同时也为企业内部的人才流动提供了灵活性^[5]。在构建这一薪酬等级结构时,企业需细致考量,能够有效区分不同岗位对组织的贡献大小,维护内部公平性——即员工认为其所得薪酬与其岗位价值、绩效表现相匹配,从而提升满意度和忠诚度;还需确保薪酬水平在市场上保持一定的竞争优势,以便能够吸引并维系核心人才,防止因薪酬不具吸引力而导致的人才流失。合理的薪酬等级划分是一个动态平衡的过程,要求企业定期审视岗位价值的变化、市场薪酬趋势以及内部员工绩效表现,适时调整薪酬等级和范围,以保持薪酬体系的时效性和有效性。通过这样的策略,企业不仅能构建一个既公平又高效的薪酬管理体系,还能激发员工的潜能,促进组织的持续发展和创新。总之,科学划分薪酬等级是实现企业人力资源优化配置、增强团队凝聚力和竞争力的关键一环。

(四) 绩效薪酬设计

绩效薪酬作为薪酬体系中极具驱动力的组成部分,其设计逻辑需紧密围绕绩效考核体系展开,旨在通过精准挂钩的方式,最大化地激发员工的工作热情与创造力。首要步骤在于确立一套清晰的绩效考核指标与标准,确保绩效薪酬制度能够精准衡量员工贡献、避免主观偏见干扰的关键所在。这些指标应当全面覆盖员工的工作质量及团队协作等多个维度,确保评价结果的客观性与全面性。绩效薪酬的分配机制需严格依据绩效考核的实际结果来制定^[6]。意味着,每位员工的绩效薪酬比例与具体金额,都将直接依据其在考核周期内的实际表现来确定。通过设立不同层次的绩效等级,并对不同的薪酬系数或奖金额度,可以确保绩效优秀的员工能够获得更为丰厚的回报,从而真正体现“多劳多得、优绩优酬”的原则。这一设计思路的核心在于,通过绩效薪酬的差异化分配,不仅能够有效识别并奖励那些为企业创造显著价值的员工,同时也能够在团队内部营造出一种积极向上的竞争氛围,激励所有员工不断提升自我。

(五) 长期激励机制设计

为了确保员工与企业携手并进,共创长远发展的辉煌篇章,国有企业亟需构建并完善一套科学有效的长期激励机制。这一机制的核心在于通过诸如股权激励、员工持股方案以及利润分享计划等多种手段,将员工的个人追求巧妙地融入企业的长远规划之中,实现二者的深度绑定。股权激励作为一种先进的激励机制,使员工能够以“所有者”的身份参与其中,其个人利益与企业的市场表现形成紧密的共生关系,从而激发员工积极地参与到企业的决策与运营中来。员工持股计划则通过让员工购买或获得企业股份,进一步加深其与企业间的情感纽带和经济联系。利润分享计划则是将企业的一部分盈利直接分配给员工,这不仅是对员工辛勤付出的直接回馈,更是对其贡献价值的高度认可。

四、案例分析

(一) 案例背景

以某国有制造企业为例,该企业主要从事机械产品的生产与销售。在激烈的市场竞争环境下,企业面临人才流失加剧和业绩下滑的双重困境。人才流失率从两年前的8%攀升至15%,同期企业销售额下降了12%,利润更是锐减20%。为扭转局面,企业决定实施薪酬改革,优化薪酬结构。

(二) 薪酬改革前存在的问题

1. 薪酬结构不合理:基本工资占比高达70%,绩效工资仅占30%,难以有效激励员工。
2. 岗位价值评估偏差:薪酬等级划分缺乏科学依据,导致部分关键岗位薪酬低于市场水平20%,而一些普通岗位薪酬却偏高。
3. 绩效考核制度缺陷:考核指标模糊,缺乏明确量化标准,考核流程不透明,导致绩效工资未能有效发挥激励作用。
4. 长期激励机制缺失:员工自身的归属感不够强烈,致使离职员工中近60%表示缺乏长期激励是离职的重要原因。

(三) 薪酬改革措施

1. 科学的岗位价值评估
运用因素计点法对企业所有岗位进行全面价值评估,明确各岗位相对重要性,将岗位划分为5个薪酬层级,确保薪酬与岗位价值匹配。
2. 深入的薪酬调查
通过问卷调查和网络搜索,收集50家同行业企业薪酬信息,结合企业实际,制定了合理的薪酬水平和结构,使关键岗位薪酬达到市场平均水平的110%。
3. 优化薪酬结构
将固定薪资占比降至50%,变动薪资占比提升至50%,增设岗位津贴,根据岗位难度和员工技能水平确定津贴标准。
4. 完善绩效考核体系
确立明确的绩效考核指标和标准,将考核流程分为自评、上级评价和360度评价,考核结果直接与绩效工资、晋升挂钩。
5. 建立长期激励机制
推行员工持股方案,让10%的核心员工持有企业股权,增强员工对企业的归属感和忠诚度。

(四) 薪酬改革效果

经过一年的实践,企业员工积极性和创造力显著提升。生产效率提高了10%,产品合格率也在一定程度上有所提升,人才流失率降至5%,企业销售额增长5%,利润增长3.5%,企业绩效得到显著提升。

五、结束语

综上所述,国企薪酬改革制度下的薪酬结构设计是一项复杂而系统的工程,关系到企业的长远发展和员工的切身利益。当前国企薪酬结构存在着诸多问题,需要通过科学合理的设计方法进行优化。在设计薪酬结构时,要遵循公平性和经济性原则,运用岗位价值评估和长期激励机制设计等方法,构建一套符合企业实际情况和激励性的薪酬体系。企业需持续优化绩效考核机制,强化薪酬管理的监控与评估工作,以保障薪酬改革的顺利推进及薪酬体系的稳健运作。

【参考文献】

- [1] 龙芳. 精准击破国企薪酬制度改革难点[J]. 人力资源, 2023: 68-69.
- [2] 卢允之, 董志强, 杨海生. 国有企业薪酬改革的就业效应——基于“限薪令”的实证研究[J]. 学术研究, 2024 (5): 107-116.
- [3] 原轲霞. 国有企业薪酬激励制度改革探讨[J]. 现代营销: 信息版, 2023 (3): 3.
- [4] 张颖, 陈薇静, 蔡依娜. 国有企业高管薪酬激励机制研究——以F集团为例[J]. 社会科学前沿, 2023, 12 (11): 6744-6751.
- [5] 刘军胜, 肖婷婷, 杨艳玲. 健全国企薪酬分配市场化机制[J]. 企业家信息, 2024 (5): 9-11.
- [6] 司雯. 深化国企改革构建差异化薪酬绩效机制[J]. 经济研究导刊, 2024 (12): 113-116.