

国有企业薪酬绩效管理策略分析

湖北正信电力工程咨询公司 李玉龙

摘要：提升国有企业核心竞争力，需要提高市场化人才竞争力和内部人才留存率，提升专业队伍的综合能力水平，而加强薪酬绩效管理水平是一项有效举措。基于此，本文就国有企业薪酬绩效管理存在的问题，详细探讨研究薪酬绩效管理体系的效用以及国有企业薪酬绩效管理的实施策略，以期为国有企业薪酬绩效管理提供新的解决思路。

关键词：国有企业；薪酬绩效；管理策略

随着我国市场经济的不断发展，不同企业之间的竞争强度不断加大，要想在激烈的市场竞争中维持自身优势，并展现强劲的市场竞争力，必须建立完善的人力资源管理体系。人力资源管理体系是组织运营管理的润滑剂，会直接影响组织引擎运转。因此，以人力资源管理体系中的薪酬绩效管理为切入点，不断优化完善，修复组织引擎的磨损，可以为组织引擎带来新的发展动力，也是国有企业自我变革的有效手段之一。

一、薪酬绩效管理的效用

薪酬绩效管理体系是国有企业实现战略的重要组成部分，为了确保企业的战略能够得到切实执行，需要规划企业的薪酬绩效，加强企业对薪酬和绩效的管理，调动员工的工作热情，激发企业发展的内生动力。

（一）推动国有企业发展的重要举措

落实薪酬绩效管理，首先能确保国有企业战略规划的实施，有效落实企业内部管理制度，实现国有企业发展目标，焕发活力。其次，在执行薪酬绩效管理的过程中，可以发现企业发展过程中组织及各部门之间存在的问题并及时予以有效解决，进一步提升国有企业的管理水平。

（二）有利于强化企业的人才市场竞争力

薪酬绩效是国有企业内部资源分配的重要手段，管理水平对人才吸引具有重要意义，也是国有企业人才市场竞争力的重要体现。从组织内部看，薪酬绩效管理体系的物质与非物质激励性质对调动企业员工工作积极性具有积极意义。从组织外部看，经济奖励可以提升企业对外部求职者的吸引力，吸引高素质、高能力以及高追求的外部高端人才。

（三）帮助企业实现组织和个人共同成长

薪酬绩效的正向引导作用主要体现在能够激发员工内驱力，提升员工个人素质，增强企业发展动力。薪酬绩效的负向引导作用主要体现在，通过薪酬绩效管理的不断完善，可以挖掘组织和个人改进空间，实现组织和员工个人突破。无论正向引导还是负向引导，目的都是帮助组织和员工成长，促进组织与员工发展协同，进而提升企业的核心竞争力。

二、国有企业薪酬绩效管理存在的问题

国有企业是国民经济的主导力量，自改革开放以来，国有经济规模取得长远发展，国有经济总量进一步提升并维持长期高速发展，结构和布局得到进一步优化，监管体制进一步完善规范，并形成了一批具有国际领先竞争力的大公司、大企业和大集团。无论是从政策层面还是实践层面，我国国有企业的发展无疑是成功的，但从国务院国资委不断推进的“三项制度”改革进程不难看出，国有企业内部的分配管理还有待完善。

（一）薪酬的市场化竞争力有待进一步加强

在市场经济盛行的当下，薪酬竞争力是保持组织市场竞争力的关键。一方面，国有企业整体薪酬水平不断提升，但受工资总额管控政策影响，相较部分优秀民营企业和外资企业的薪酬水平仍有差距；另一方面，国有企业属于全民所有制，薪酬制度具有普遍适用性，既要满足集体利益，又要兼顾个人利益，这就意味着国有企业在参与市场化竞争时薪酬管理缺少一定的灵活性。

（二）内部再分配标准有待明确

薪酬分配的锚定标准有两个方面：

第一，岗位固有的价值，这也是岗位贡献的标准。岗位固有价值是衡量岗位应该付薪的标准刻度，由于国有企业普遍更重视职工本人的岗级职级，倾向于以职工本人岗级职级定薪，一定程度上忽略了职工胜任岗位的资格标准，导致职工本人任职资格和岗位任职资格存在一定差异。

第二，岗位上员工的工作产出包括产出过程和产出结果两方面，它是岗位贡献的实际价值，需要通过

绩效考核结果体现。在组织绩效和个人绩效达成过程中,由于工作结果对组织目标和个人目标的反馈更为直接,普遍存在更关注工作任务的完成情况,而对工作任务的执行过程不够重视,但二者结合才更能确保组织按照既定的发展路线达成发展目标。

(三)绩效管理体系有待完善

完整的绩效管理体系包括绩效指标(计划)、绩效考核和绩效结果三方面,按照PDCA管理循环执行,注重总结与改进,强调组织和个人平衡发展。在此基础上,国有企业建立了相对完整的绩效管理框架,基本体现了绩效管理的特点,部分实现了绩效管理的诉求,但仍存在改进空间。例如,绩效指标与组织目标的关联程度、绩效考核对企业和员工的激励作用、绩效考核结果的多维度运用兑现、绩效管理对组织和个人的促进作用等。

三、国有企业薪酬绩效管理的优化策略

(一)加强企业关键人员人力资源管理理论和工具学习

国有企业高层管理者和中层管理者是组织内部人力资源管理的推动者和执行者,组织人力资源管理水平与中高层管理者的重视程度、理解程度和执行程度息息相关。人力资源管理从概念产生到发展壮大已有100余年的时间,经过了多次理论迭代,逐渐形成当前以六大管理模块为基础、人才发展和组织发展为牵引动力的现代人力资源管理体系,并衍生了各种模型和工具,为企业提供了有效的管理手段。随着人力资源管理在组织管理中扮演着越来越重要的角色,更多的企业逐渐重视人力资源管理的内部发展,既为人力资源管理发展提供了更多土壤,也对人力资源管理者的人力资源管理水平提出了更高的要求。

(二)加强以价值为衡量标准的薪酬分配机制建设

价值标准是薪酬分配机制建设的核心,是现代薪酬管理价值模型中员工价值、岗位价值和贡献价值的统称,如图1所示。员工价值是员工个人学历、经历、知识、技能等因素形成的客观量化标尺;岗位价值是在不考虑员工因素的情况下,围绕岗位内在要求,建立客观描述岗位相对组织贡献程度的量化标尺;贡献价值是员工完成岗位工作任务体现的具体贡献价值。

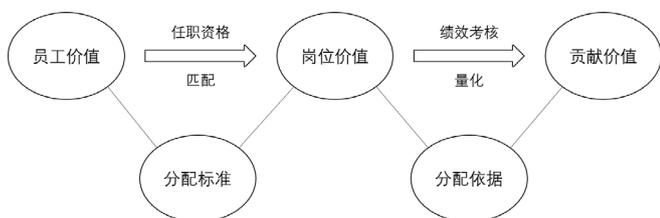


图1 现代薪酬管理价值模型

三者之间的对应关系如上图所示,员工价值首先应匹配由岗位价值客观生成的任职资格,形成薪酬的分配标准,然后在岗位上完成岗位内在的相关工作任务,由绩效考核产生量化的岗位贡献价值,形成薪酬的分配依据。

需要注意的是,在价值模型三个核心标准外,员工价值评价分为外部评价和内部评价,人岗匹配分为基础评价和发展评价。员工价值外部评价指的是招聘环节,需要建立严谨的招聘流程和完善招聘工具的配置,降低人才入口端的选人风险。内部评价指的是人才盘点,需要合理规划人才盘点和建立人才测评工具,盘点企业核心人才资源。人岗匹配基础评价指的是任职资格,它是招聘和岗位管理的基础依据。发展评价指的是基于任职资格进阶的胜任力,是甄别优秀人才的有效工具。总之,价值模型不是独立存在的,涉及人力资源管理的各个方面。

至此,一个完整的围绕价值衡量标准的薪酬分配机制形成。同时,由于国有企业的特殊性质,其薪酬分配受工资总额管控政策调节,因此,薪酬总额应严格按照指导线分配。

(三)优化宽带薪酬架构

在国有企业发展的历史进程中,出现了计件工资制、积分制、级别制、岗位技能工资制等多种工资制度。计件工资制和积分制能结合清楚的量化工作结果进行工资分配,主要用于制造型企业。级别制通常用于管理单位或管理部门,从字面意思理解是按照职位等级确定工资差异。岗位技能工资制通常用于技术型企业,按照岗位的不同和技能的高低分配工资。各种工资制度各有优点,在不同时期对国有企业发展都有着不可替代的作用,对于国有平台型或技术型公司而言,亟需一种新的工资制度适应社会经济不断发展。

宽带薪酬是一种新型工资制度,起源于20世纪90年代,是作为一种与企业组织扁平化、流程再造等新的管理战略与理念相配套的新型薪酬结构而出现的。宽带薪酬压缩了原来的多个薪酬等级,形成了以岗级和薪级结合的定薪坐标,具体表现为单一岗级对应多个薪级,本质是岗位价值和能力的合集。宽带薪酬制具有关注员工个人发展、注重绩效提升、有效解决岗位调动或轮换产生的薪酬问题、适应市场薪酬水平等优点。例如,员工在自身岗级暂时无法得到晋升时,允许职工通过个人能力、工作表现以及经验累积,提升个人薪级以及薪酬水平,并以对同岗位不同职工设置同岗级不同薪级,以此体现职工个体的差异。

目前,多数国有企业已建立了符合组织自身状况

的宽带薪酬，也取得了不错的效果。以国家电网公司为例，国网公司早在 2015 年就建立了一套纵跨 26 岗级、横跨 6 薪级，共 56 薪级的宽带薪酬制度，显著提高了国网公司员工工作积极性，极大推动了国网公司发展。随着国网公司组织规模和人员规模扩大，老版的宽带薪酬效用有所降低，于是国网公司在 2022 年更新了宽带薪酬制度，将老版的 26 岗级、56 薪级通过增加岗级、拓宽薪级，升级为新版的 60 岗级、120 薪级，以适应“十四五”期间国网公司的进一步发展。

（四）强调完整绩效管理体系对组织发展的促进作用

绩效管理体系的本质是促使组织发展，但绩效管理的各个部分侧重点各有不同。绩效指标应围绕组织目标制定或由组织目标分解得来，以此确保组织运行方向一致，还可围绕员工个人素质，设计多样化的考核指标，丰富人才管理的内涵。首先，绩效考核者与被考核者应及时总结每期绩效考核中的不足，提出改进计划，加强监督，切实提升工作效能，以建立良性的绩效文化。其次，应最大限度上确保公平，消除个人偏见或裙带关系的不良影响，建立公平的竞争环境。绩效结果应以多样化的方式，结合不同的应用场景，发挥不同的作用。绩效结果直接应用于绩效工资的发放，作为衡量员工贡献价值的标尺，具有奖优罚劣的作用。

（五）完善薪酬绩效管理在人力资源管理体系框架下的协同功能

薪酬绩效管理是人力资源管理体系的组成部分，按照传统人力资源管理分类，除了薪酬绩效管理之外，还有人力资源规划、招聘管理、培训管理和员工关系管理。要想实现国有企业人力资源管理的协同发展，在薪酬管理方面，应强化以下三方面：第一，顺应国有企业改革趋势，树立正确的薪酬分配价值导向，主动向技术岗位和一线岗位倾斜，提升招聘端的市场竞争力。第二，强调贡献价值，实现绩效结果在薪酬端的激励兑现。第三，优化福利结构，体现国有企业的人文关怀，强化员工关系建设。在绩效管理方面，应强化以下两方面：第一，绩效指标严格遵循规划目标，落实目标的层级分解。第二，丰富绩效结果的运用维度，将考核结果作为薪酬福利分配、员工职业发展、人才培养以及晋升晋级等的客观依据。

（六）探索中长期激励机制在国有企业中的实施

路径

国内国外市场环境日益复杂，迫切要求国有企业通过自我变革，探寻创新驱动的因素，在国有企业改革和“十四五”规划的总纲领下，全面提高创新能力，建立适应国有企业多元化发展的激励机制，是强化创新成果推广应用、强化改革成果巩固出新、强化人才聚集和使用、强化责任担当的有效管理杠杆。在国有企业改革“1+N”政策体系中，关于中长期激励相关的政策文件，为国有企业激励机制改革提供了创新空间。

根据现有政策，国有企业中长期激励主要有针对国有上市公司的《国有企业上市公司（境外、境内）实施股权激励试行办法》、针对国有混合制企业的《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》以及针对国有科技型企业的《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》。这三大政策一共提到了 8 种常见的中长期激励工具。需要强调的是，国有企业开展中长期激励机制建设时，应首先明确与企业属性相符的政策路径，然后科学规划中长期激励行为，合理设计中长期激励方案，并强化公司配套制度的实施保障功能，确保中长期激励机制的落地及目标效果的达成。

四、结语

总而言之，在日益复杂的市场环境和与日俱增的竞争态势下，国有企业要确保国有资产的保值增值，还要在国民经济中起到引领作用，加强组织自身建设。俗话说，“打铁还需自身硬”，国有企业以强化薪酬绩效管理体系建设为杠杆，不仅能协调企业内部资源再分配，还能为优质人才队伍建设提供助力，更是企业健康长远发展的有力保障。

参考文献：

- [1] 孙云龙. 新形势下国有企业薪酬绩效管理的策略分析[J]. 中国集体经济, 2022(24):113-115.
- [2] 叶飞. 新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径探究[J]. 商业文化, 2022(05):70-71.
- [3] 崔敏奋. 新形势下国有企业薪酬绩效管理路径探析[J]. 营销界, 2021(13):142-143.
- [4] 赵晓霞. 国有设计企业的薪酬绩效管理路径[J]. 人力资源, 2020(14):68-69.
- [5] 唐敏. 新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径探究[J]. 商讯, 2020(21):125+127.