

深化国企改革构建差异化薪酬绩效机制

张嫚

北京华滨投资有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i11.2042

[摘要] 推行差异化的薪酬绩效机制,可以提升国有企业绩效管理制度的完善性,优化企业的利益分配,减少员工对绩效的不满。本文对国有企业深化改革过程中如何开展差异化的绩效管理制度展开研究,分析国有企业开展差异化薪酬绩效管理的作用,之后总结国有企业在薪酬管理中的问题,最后提出国有企业如何推动绩效管理制度的执行。通过研究帮助国有企业优化绩效管理机制,建立更为完善的管理制度,提升国有企业的竞争力和发展水平。

[关键词] 国有企业;深化改革;薪酬绩效差异化

中图分类号: +F276.1 **文献标识码:** A

We will deepen the reform of state-owned enterprises and build a differentiated pay performance mechanism

Man Zhang

Beijing Huabin Investment Co.,Ltd

[Abstract] the implementation of differentiated compensation performance system can improve the perfection of the state-owned Business performance management system, optimize the distribution of corporate benefits, and reduce employee dissatisfaction with performance. This paper studies how to carry out the differentiated performance management system in the process of deepening the reform of state-owned enterprises, and analyzes the role of differentiated pay performance management in state-owned enterprises, then it summarizes the problems of compensation management in state-owned enterprises, and finally puts forward how to promote the implementation of performance management system in state-owned enterprises. Through the research to help state-owned enterprises optimize the performance management mechanism, establish more perfect management system, enhance the competitiveness and development level of state-owned enterprises.

[Key words] state-owned enterprises; deepening reform; pay performance differentiation

合理的薪酬机制对激发人员工作热情,优化企业内部资源配置,提高员工的归属感和满足感有着十分重要的作用,而使用差异化薪酬机制,能够推动企业内部实现按劳分配,满足多数员工在发展和经济方面的要求。在国有企业深化改革的过程中,合理的薪酬分配制度是企业保持发展动力的关键,通过引入差异化分配制度,对促进企业发展有着良好的作用^[1]。但是部分企业在执行差异化薪酬制度的过程中,并没有获得良好的效果,在执行过程中还存在较多的问题。为此,需要采用科学合理的管理模式,推动国有企业执行差异化薪酬制度,完善绩效管理,满足企业的长期发展需求。

1 国有企业实施差异化薪酬绩效的作用分析

员工绩效考评和薪酬管理是国有企业提升人员管理效率、激发员工的工作动力的关键手段,在国有企业深化改革的背景

下,实施差异化绩效管理,可以适应国有企业复杂组织结构,满足国有企业不同部门、层级的需求,具有重要的现实意义和战略作用。

1.1 提升国有企业运营效率

差异化绩效管理在国有企业中的应用,能够显著提升企业的运营效率,在差异化绩效薪酬管理制度的要求下,国有企业内部对不同部门、不同岗位会设定差异化的绩效目标,能够更准确地衡量员工的工作成果,激发员工的工作积极性。对于员工而言,企业的绩效管理要求更加明确,让员工在工作中能够拥有明确的目标,提高了工作效率和质量。差异化绩效管理也有助于识别和解决运营中的瓶颈问题,优化工作流程,从而提升整体运营效率,增强国有企业的市场竞争力^[2]。

1.2 优化配置人力资源和保留人才

人才是国有企业发展的关键,开展差异化薪酬绩效管理有助于国有企业优化人力资源配置,确保人才得到合理使用。在薪酬绩效管理过程中,将会根据岗位特点对员工绩效的差异化评价,更准确地识别员工的能力和潜力,将合适的人放在合适的岗位上,实现人岗匹配^[3]。在差异化薪酬绩效管理的支持下,员工可以获得更加清晰的职业发展路径,通过有针对性地激励措施,有效保留关键人才,减少人才流失,为企业的长远发展提供人才保障。

1.3 推动国企的转型升级

目前国家经济进入转型阶段,很多国有企业也需要通过深化改革实现转型升级,而利用差异化绩效管理,可以加快国有企业转型升级的步伐,提升转型升级效果。科学合理地差异化设定绩效目标,可以引导员工关注创新和技术改进,促进企业技术进步和产品升级,也能鼓励员工积极参与到企业管理中,提出改进意见,帮助企业发现新的增长点,推动企业由传统管理模式向现代化、创新驱动型管理模式转变。

1.4 形成公平的企业文化

差异化绩效管理的实施,有助于在国有企业内部形成公平的企业文化。在差异化绩效体系下,注重绩效评价的公正性和透明性,能确保每位员工的努力和贡献都能得到合理评价和相应回报。并且,差异化绩效管理还看中员工的职业发展,会给员工培训机会,有助于在企业内部营造一种公平竞争、尊重个人价值的文化氛围,提升员工的满意度和忠诚度。

2 国有企业差异化薪酬绩效机制的主要特点

2.1 以岗位定薪为基础

国有企业实行差异化薪酬绩效体系时,需要结合岗位特点,形成以岗位定薪为基础的差异化薪酬绩效管理。通过该方式,能够体现不同岗位价值和工作性质,在保证公平的同时,也能促进员工的积极发展。企业需要根据各个岗位的工作难度、责任大小、技能要求、市场稀缺程度等因素,合理设定薪酬水平,确保薪酬的内部公平性,让员工感受到自己的劳动价值得到合理体现。并且,岗位定薪也给企业提供了一个动态调整薪酬的框架,能够让企业根据市场变化和企业战略调整,灵活地对薪酬结构进行优化。对于员工的个人发展,基于岗位的薪酬体系发挥对员工的引导作用,帮助员工通过岗位晋升或技能提升来获得更高的薪酬回报,从而激发员工的内在动力,促进个人与企业共同成长。

2.2 差异化绩效保证收益和成本的平衡

在国有企业中,实施差异化绩效管理,可以根据员工的绩效结果来调整薪酬分配,确保高绩效员工获得更高的薪酬回报,低绩效员工则相应地获得较低的薪酬。不仅能够激励员工提高工作效率,还能够帮助企业控制人力成本,确保薪酬支出与企业的经营效益相匹配^[4]。根据需要,差异化绩效体系可以设定不同的绩效目标和奖励标准,引导员工关注企业的整体利益,实现个人目标与企业目标的协调一致,从而在保障员工个人利益的同时,确保企业整体运营的高效性和经济性。

2.3 差异化绩效抓住关键少数

在企业的运营中,往往是一小部分关键岗位和关键人才对企业的发展起着决定性作用。差异化绩效体系通过识别这些关键少数,为他们设定更高的绩效标准和更具吸引力的薪酬激励,从而确保企业关键业务的稳定和核心竞争力的提升。通过对关键人才进行有效激励,也能够利用榜样的力量,带动整个团队绩效的提升,抓住关键少数还能够帮助企业更好地应对市场变化,完成对企业发展的快速响应,确保企业在激烈的市场竞争中保持领先地位。

3 国有企业当前差异化绩效管理问题

3.1 薪酬和绩效管理体系不合理

国有企业在实施差异化绩效管理过程中,往往存在薪酬和绩效管理体系不合理的问题。这一体系往往未能充分考虑到不同岗位、不同层级员工的工作特点和需求,导致薪酬结构与绩效评价标准脱节。比如对于一些技术岗位或创新性工作,传统的绩效评价体系可能过于侧重于短期成果,而忽视了长期研发和创新的價值,导致员工不看重研发和创新,影响了企业的创新能力。部分薪酬体系中固定部分与浮动部分的比例设置不够科学,会加重员工对短期利益的关注,而忽视了长期职业发展和企业利益的结合。部分量化标准可能过于主观,会影响评价的公正性和有效性,影响员工的工作积极性和企业的整体绩效。

3.2 薪酬绩效管理公平性不足

薪酬绩效管理的公平性对企业的薪酬绩效机制执行效果有着十分重要的作用,要保证绩效评价的过程和结果的公平合理,但是很多国企在公平性上不足,会影响员工的信服程度。薪酬绩效的评价过程可能受到主观因素影响,如领导偏好、人际关系等,导致评价结果不够客观,部分国有企业的评价标准可能不够透明,很多员工对于评价的依据和过程缺乏了解,会导致员工产生不公平感^[5]。由于国有企业的文化特点,部分企业的薪酬分配仍然存在“平均主义”倾向,未能真正体现“按劳分配、效率优先”的原则,导致优秀员工的工作积极性受到打击,企业的整体绩效也难以提升。

3.3 差异化薪酬绩效执行不到位

尽管国有企业在制度层面提出了差异化薪酬绩效管理的理念,但在实际执行过程中,往往存在不到位的问题。比如执行过程中管理层的重视程度不够、执行人员的专业能力不足、企业文化对制度执行存在制约等。最终导致差异化绩效管理的效果大打折扣,员工对于绩效管理的信任度和参与度降低,影响企业战略目标的实现和竞争力的提升。

3.4 缺少多样化的激励方式

传统的薪酬激励往往局限于货币薪酬的调整,而忽视了非经济激励的重要性,长期使用单一化的激励方式,难以满足不同员工群体的多样化需求,尤其是对于知识型、创新型人才来说,他们更看重个人成长、职业发展、工作环境和企业文化等非物质因素,而单纯从经济角度激励,很难满足他们的需求。很多员

工的工作动力也因此大打折扣,创新积极性降低,不利于企业的长远发展。

3.5 绩效考核和薪酬管理脱节

在国有企业的运营中,绩效考核与薪酬管理脱节的问题也较为突出,例如绩效考核结果未能有效转化为薪酬分配的依据,导致薪酬体系失去了应有的激励作用。出现这种问题的原因来自企业的绩效考核过于形式化,缺乏与员工实际工作成果和贡献的直接关联,使得考核结果无法真实反映员工的工作表现。另一方面,薪酬管理可能过于僵化,未能根据绩效考核结果灵活调整薪酬结构,导致薪酬分配与员工绩效脱钩。这种问题会直接造成员工对绩效考核的认同感下降,还可能导致优秀人才流失,影响企业的竞争力。因此,国有企业需要建立一套科学、动态的绩效考核与薪酬管理体系,确保两者之间的有效衔接,以实现薪酬激励与绩效提升的良性互动。

4 国有企业薪酬绩效机制的差异化改革策略

4.1 建立更为完善的绩效管理体系

建立更为完善的绩效管理体系是实现和推动国有企业薪酬绩效差异化改革的基础,需要形成明确、可量化的绩效指标,并确保评价过程的公正性和透明性。企业需要根据自身的战略目标、所在行业、涉及业务特点,制定出符合实际、具有挑战性的绩效目标。为了保证评价的客观性,需要建立起多元化的评价主体,包括直接上级、同事、下属以及客户等多角度的评价,以获得更全面的绩效信息。并且,为了确保薪酬绩效管理制度满足企业发展需要,企业还应定期对绩效管理体系进行审查和优化,确保其与市场变化和企业发展同步。

4.2 形成科学合理的工作评价制度

科学合理的工作评价制度是薪酬绩效差异化改革的重要支撑,为此国有企业应当摒弃传统“一刀切”的评价模式,采用更为精细化的评价方法,合理对员工的工作状况作出评价。为此,要求企业需要对不同岗位的工作内容、工作难度、工作环境等因素进行深入分析,制定出分岗位、分层次的评价标准;重视工作评价的动态性,根据员工的工作表现和外部环境的变化,适时调整评价标准。为了能够让企业发现绩效管理的问题,并及时作出调整,企业还应建立反馈机制,确保评价结果能够及时、准确地反馈给员工,并听取员工的意见和建议,帮助其了解自身优势与不足,从而促进个人成长和企业整体绩效的提升。

4.3 构建薪酬全绩效的涨薪方式

在薪酬绩效差异化改革中,构建薪酬全绩效的涨薪方式至关重要,要保证员工的薪酬增长应与其绩效表现紧密挂钩,实现“多劳多得、少劳少得”的分配方式。因此,企业可以通过设立绩效奖金、浮动薪酬等方式,将员工的个人努力与薪酬回报直接联系起来。另一方面,针对长期绩效优秀的员工,可以采用股权激励、期权激励等长期激励手段,鼓励其为企业长期发展作出贡献,也能实现企业利益和员工个人利益之间的绑定,让员工为了个人利益提升工作效率。并且,企业还应关注薪酬结构的优化,

适当提高浮动薪酬比例,使薪酬体系更具激励性和灵活性。通过这些措施,可以有效激发员工的积极性,推动企业实现高质量发展。

4.4 采取多元化激励

在国有企业薪酬绩效差异化改革中,应改变单纯采取经济激励的模式,充分认识多元化激励的内涵,认识到很多员工对激励的需求不仅仅是金钱上的奖励,还包括非物质层面的激励措施。因此,企业可以结合员工的职业技能特点,为其通过提供职业发展路径、晋升机会、培训和学习机会等,满足员工职业成长的需求。并且,国有企业也可以实施荣誉激励,如设立优秀员工奖、创新奖等,以此提升员工的荣誉感和归属感。结合员工的工作水平,也要进行工作环境的优化、弹性工作制度、员工关怀计划等也是重要的激励手段,能够提高员工的工作满意度和忠诚度,让国有企业能够更好地吸引和保留人才,激发员工潜能,促进企业的可持续发展。

4.5 加强对绩效管理的监督

为了确保薪酬绩效差异化改革的成效,推动全新薪酬绩效管理模式的执行,国有企业必须加强对绩效管理的监督。根据企业需要,企业应建立健全绩效管理的监督机制,明确监督的责任主体和流程,确保绩效评价的公正性和有效性。为了保证绩效管理的科学性,企业应当定期对绩效管理过程进行审计,检查是否存在评价不公、程序不透明等问题,并对发现的问题及时进行整改。企业还要鼓励员工参与绩效管理的监督,建立员工反馈渠道,并吸收员工的意见。对于绩效管理中出现的问题,应及时进行研究,确保问题能够得到及时有效的解决。

5 结束语

差异化薪酬绩效管理能够充分挖掘国有企业的人力资源价值,推动国有企业的长期发展,但是企业在执行和开展差异化薪酬绩效机制的过程中,需要改变过去的思维模式,了解员工的多元化需求,提升薪酬绩效机制的透明度,才能保证薪酬绩效管理的整体效果,促进企业的长期发展。

[参考文献]

- [1]蔡剑进.国企职工差异化薪酬激励的长效机制[J].现代企业,2023,(06):63-65.
- [2]冯荣.国有企业差异化薪酬应用探索和分析——以M企业为例[J].投资与创业,2022,33(20):103-105.
- [3]杨晓鹏.国企职工差异化薪酬激励长效机制分析[J].中国经贸导刊,2021,(19):55-57.
- [4]杨建领.国企职工差异化薪酬激励长效机制探讨[J].经济师,2021,(06):292-293.
- [5]邱克.国企薪酬分配差异化改革的难点与重点[J].现代国企研究,2016,(21):36-43.

作者简介:

张媛(1989—),女,汉族,北京大兴人,大学本科,助理工程师,研究方向:人力资源管理。