

# 国企人力资源管理中薪酬福利激励分析

赵 莉\*

中国新兴集团有限责任公司, 北京 100036

**摘要:**随着我国社会经济的发展和社会主义市场经济体制的日益完善,国有企业在国民经济中的主导地位越来越突出,作为我国国民经济的支柱,国有企业必须承担起改革创新的重任,真正的引领我国社会经济的高质量和高效率发展。国有企业在体制机制改革方面进行了深度的探索,其中就包括人力资源管理中的薪酬福利激励制度改革,薪酬制度直接关系到企业员工的薪资待遇,运用有效的激励手段和策略能够在根本上调动企业员工的工作积极性,满足企业员工在物质方面和精神方面的双重需求,从而提高员工的凝聚力和向心力,为国有企业的发展奠定重要基础。文章就主要围绕国企人力资源管理中薪酬福利激励制度的完善和具体运用策略进行分析和研究。

**关键词:**国有企业;人力资源管理;薪酬福利激励

## 一、前言

薪酬福利激励作为企业人力资源管理的重要手段,薪酬福利激励机制的改进和完善直接关系到企业员工的工作态度和满意度。当前企业与企业之间的竞争,归根到底就是人才之间的竞争,国有企业承担着改革发展领头兵的重要社会责任,在进行企业管理的过程中留住人才、用好人才是重中之重,也是提升国有企业综合实力和市场竞争力的关键所在<sup>[1]</sup>。运用良性的薪酬福利激励手段来对员工进行正向的激励,提高企业员工的福利待遇,在国有企业内部形成争先创优的良好氛围,也就在根本上提升了企业人力资源管理效率和水平。国企要深入的分析当前人力资源管理中薪酬福利激励机制运行中存在的问题和不足,找准薪酬福利激励制度改革的方向以及方法策略,真正的发挥出薪酬激励的作用。

## 二、国有企业实行薪酬福利激励机制的重要性

### (一)有利于优化企业人力资源规划

国有企业在人力资源管理中实行薪酬福利激励机制,就有利于进一步优化企业人力资源管理的规划。人力资源规划主要就是指企业根据员工的实际工作情况以及自身的需求,为其制定相应的职业生涯规划,为其选定最为合适的工作岗位,同时要完善企业内部的人力组织结构,既能够实现人力资源效益的最大化又能够充分地调动企业员工的积极性<sup>[2]</sup>。通过实行有效的薪酬福利激励手段,可以根据不同岗位和不同部门的工作实际情况来制定薪酬福利的标准,使其既存在一定的差别,起到激励员工的作用,同时又能够根据薪资标准来更为清晰的划分岗位职责,提高岗位用人的质量。这对于优化企业人力资源管理模式,提高人力资源管理水平有着非常重要的意义。

### (二)有利于调动企业员工的积极性

国有企业通过实行相应的薪酬福利激励机制,最为直接的作用还在于能够充分地调动企业员工的积极性。企业要充分的挖掘员工的工作潜能,使员工都能够爱岗敬业,必须有充足的内在动力作为支撑和保障,而薪酬福利激励恰恰是提供这个内在动力的关键所在<sup>[3]</sup>。员工的薪资水平和福利待遇得到了提高,其相应的精神需求和物质需求得到了满足,那么自然而然的员工就会用更大的热情投入到工作当中,并且通过有效的激励手段,员工能够获得更为广阔的发展空间,从而形成一种持续性的激励,激发员工的创造性,从而切实的提升工作效率,也为企业创造更大的经济效益奠定了重要的人力资源基础。

### (三)有利于实现企业的健康稳定发展

国有企业实行有效的薪酬福利激励机制,还有利于实现企业的健康和稳定发展。当前国有企业在深化改革的进程当中,薪酬制度改革应当放在更加重点和突出的位置,国有企业在进行内部管理的过程中,依靠有效的薪酬激励手段,可以满足不同层次员工的实际需求,同时解决以往薪酬福利差距过大、分配不均的问题,真正的站在企业员工的角度来进行薪酬福利激励方案的制定,同时配合以相应的考核与评价制度,能够让企业的薪酬管理与分配更加公平化和透明化,维护了每位企业员工的合法权益,这样就能够使得企业员工增加对企业的信任,保证企业不会出现大的人

\*通讯作者:赵莉,1984年1月,女,汉族,山西长治人,现任中国新兴集团有限责任公司(北京)主管,经济师,硕士研究生。研究方向:人力资源方面。

才流失问题，保障了组织结构的稳定性和有序性，也就为企业的平稳和健康发展提供了重要基础。

### 三、国有企业人力资源管理薪酬福利激励制度运用现状

#### (一) 缺乏科学合理的薪酬福利激励规划

目前多数国有企业还缺乏科学合理的薪酬福利激励规划，企业必须明白实行薪酬福利激励的最终目的就是要满足每一个岗位每一位员工的实际需求，从而真正的调动员工的工作积极性<sup>[4]</sup>。但是就目前的情况来看，国有企业在运用薪酬福利激励手段的过程中，往往流于形式，没有深入到岗位与实际工作当中，经常是采用一些喊口号式的激励方法来让员工纠正自身的工作态度，却没有给员工以实际的精神或物质方面的满足，不符合员工工作目标。除此之外企业薪酬福利激励制度还不够健全和完善，企业往往是制定了相应的薪酬福利激励手段，但是对于最终的落实情况和实施效果没有进行后续的追踪和评价，缺乏标准化和规范化。

#### (二) 薪酬福利激励的形式和内容不够多元化

目前多数国有企业在实行薪酬福利激励的过程中，往往存在着具体形式和具体内容不够多元化的问题。薪酬福利激励从需求方面来讲应当分为精神需求和物质需求这两大类，而结合企业内部管理来看，薪酬激励还可以分为外在薪酬激励和内在薪酬激励这两个部分<sup>[5]</sup>。外在薪酬激励主要就是指一些工资、分红、奖金等方面的激励，内在薪酬激励主要就是指精神上的鼓励和满足、发展上升空间激励、培训进修激励等等。具体如下图1所示。但是许多国有企业目前在制定相应的薪酬福利激励方案的过程中，仍然单纯的以工资和奖金激励类的外在激励方式为主，缺少对企业员工的内在激励。这种激励方式和内容在一定程度上有可能会影响企业员工的价值观，过分的追求物质上的满足，很难真正的对企业形成认同感和责任感，员工也很容易向其他薪资待遇更高的企业跳槽，不利于企业进行企业文化和精神文明建设，长此以往会阻碍企业的稳定发展。

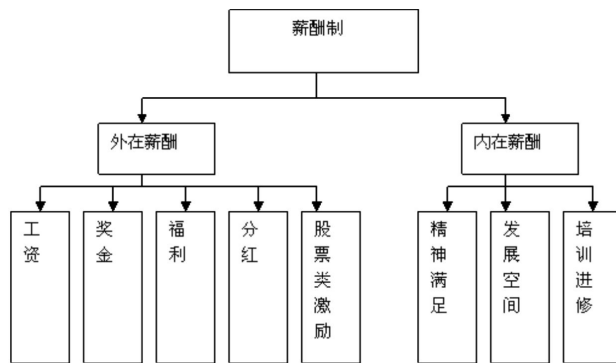


图1 薪酬制内容

#### (三) 薪酬福利激励制度层次化管理有待进一步提升

目前国有企业在实行薪酬福利激励机制的过程层次化管理还有待进一步提升。国有企业内部组织结构比较复杂，不同的部门和不同的岗位所对应的工作职责和实际工作量都是不同的，如果采用统一的标准来进行薪酬分配和激励，必然会引起员工的不满，并且在国有企业当中普遍存在着管理层薪酬高的问题，如图2漫画所示，由于同基层职工之间的薪资待遇差距较大，很容易打击部分基层职工的积极性和自信心，同时也不利于对企业员工进行管理，难以构建和谐有序的群众关系。



图2 高管薪酬

#### （四）相应的绩效考核体系没有得到完善

由于目前多数国有企业尚未建立起相对完善的绩效考核体系，也就使得多元化的薪酬福利激励方式难以发挥真正的作用。在绩效考核方面主要就存在着国有企业缺乏明确的考核与评价标准的问题<sup>[6]</sup>，尤其是针对一些除去工资奖励之外的，诸如上升空间激励、培训激励等方面没有对应的考核指标，往往是由管理层或者负责人来进行人才的提拔和培训人员的选定，这其中有可能使一些员工出现心理不平衡的现象，反而会影响到企业的和谐与健康发展。

#### 四、国有企业薪酬福利激励制度改革的关键点

##### （一）保证薪酬福利激励举措的公平化、公开化

国有企业薪酬福利激励制度要进行改革，最为基础的就是要保证薪酬福利激励举措的公平化和公开化。

1. 要求国有企业的工资标准一定要和同类型的国有企业工资标准基本持平，同时还要符合行业薪资标准的要求，从而保证大环境下的薪酬福利待遇的公平性。

2. 国有企业还要不断的完善内部的薪酬福利激励机制，在符合行业薪资标准的要求下，根据员工的实际工作表现和对企业产生的贡献大小来进行薪资福利待遇的调整，保证每一位员工劳有所得<sup>[7]</sup>。

3. 国有企业必须保证薪酬福利激励机制的公开化和透明化，通过划定严格的薪资、福利奖励标准，通过对员工的业绩考核实行全过程公开化的评定，这样也能够便于企业员工明确自身同别人存在的差距，找准自身的不足，从而激发员工的主动性和积极性。

##### （二）注重薪酬福利激励的层次化

国有企业在进行薪酬福利激励制度改革的过程中，一定要注意薪酬福利激励的层次化。国有企业一定要结合内部各岗位以及各部门的实际情况，来对薪酬进行层次化的分配，进行薪酬福利激励改革绝不是指要薪资待遇的均等化，而是要通过层次划分来形成适当合理的工资差异，这样才能够真正的对员工起到一定的激励作用，激励他们为了获得更高的薪资待遇而不断的奋斗和努力，从而激发他们的潜力和创造性，在企业内部形成一种良性的竞争，能够真正的焕发企业的生机与活力。

##### （三）将薪酬福利激励与团队建设结合起来

国有企业在进行薪酬福利激励制度改革的过程中，关键还在于要将薪酬福利激励同企业团队建设结合起来。对于国有企业来说，在进行生产经营的过程当中，许多的工作任务或者是生产任务都是以团队合作的形式来完成的，在制定相应的薪酬福利激励方案的过程中，我们不光是要强调个人的待遇水平和职业规划，还必须将其放在团队当中，为整个团队制定相应的激励方案，这样才能够发挥团队的合力，保证某一项工作或任务的顺利完成<sup>[8]</sup>。同时要注意团队成员之间的薪酬福利差异不宜过大，否则就会影响到团队成员主观能动性的发挥。

##### （四）适当增加员工基本工资的比重

国有企业在进行薪酬福利激励制度改革的过程中，还需要适当的增加员工基本工资的比重。基本工资也就是员工的固定薪资，这部分工资是激发员工工作积极性的关键，这也是许多基层员工维持生活和日常开支的重要保障。目前多数国有企业都在逐步的实行绩效工资机制，在此过程中一定要合理分配基本工资、绩效工资和奖金福利这几者之间的比例，适当的提升基本工资的比重，建立科学合理的薪资结构。

#### 五、国有企业人力资源管理中的薪酬福利激励策略研究

##### （一）做好薪酬福利激励制度的优化调整

国有企业要切实提高人力资源管理效率和水平，充分的发挥薪酬福利激励机制的重要作用，必须做好薪酬福利激励制度的优化和调整。

1. 国有企业必须根据自身的运营特点和发展目标，对于企业内部各个部门的职能以及各个工作岗位的工作要求进行综合分析和系统的协调，明确员工的实际需求所在，根据员工需求来制定相应的激励方案<sup>[9]</sup>。

2. 国有企业要完善薪酬福利激励制度实施后的追踪与评价机制，对于薪酬福利激励制度的落实情况以及激励效果进行反馈，以便对激励手段及时做出优化调整。

3. 国有企业还必须建立健全薪酬福利激励制度的长效机制，一定要发挥薪酬福利激励的持续性作用，形成完善薪酬激励体系，使其真正的成为员工发展的持久动力。

##### （二）制定有针对性员工激励方案

国有企业在进行人力资源管理的过程中，还必须制定有针对性员工激励方案，也就是说要充分的体现薪资福利激励机制的层次化特征。

1. 要求企业在实行薪酬福利激励时，一定要坚持以人为本的原则，从员工的实际需求的角度出发，如果员工更加

倾向于物质方面的激励,那么就要给予其工资或福利待遇方面的提升<sup>[10]</sup>。如果员工更加倾向于职位晋升,那么企业人力资源管理部门就要为其制定相应的职业发展规划,为其提供培训和进修的机会。在对员工进行薪酬福利激励的过程中,可以制定两套及以上的方案来供员工自行的选择,这样可以达到比较理想的激励效果。

2. 国有企业一定要改变以往管理层与基层员工薪酬待遇差距较大的问题,调整薪资分配制度,尽可能地使绩效奖金更多的向基层偏移,从而展现国有企业内部和谐、平等的人际关系。

### (三) 创新企业薪酬福利激励的形式与方法

国有企业要充分展现薪酬福利激励的作用,满足不同员工的实际需求,就需要不断地创新薪酬福利激励的形式和方法。除了上文中提到的精神激励、培训激励等方式方法之外,目前还有一种比较有效的薪酬福利激励形式,就是员工持股,目前国有企业的新一轮体制改革中,员工持股和混合所有制改革相结合,优化企业产权结构,激发企业创新能力,通过这种员工持股的方法,让员工享受到企业发展带来的更多红利(图3)也能够提高企业员工的责任感,使其以企业股份持有人的身份投入到工作当中,能够更为有效地激发员工的内在动力。



图3 股份激励

### (四) 建立健全激励考核与评价体系

国有企业还需要不断地建立健全激励考核与评价体系,为薪酬福利激励制度的实行奠定重要的基础。这就要求国有企业要进一步明确考核与评价的标准,通过对考核与评价标准的公示,这样在进行薪资分配和福利评定的过程中员工都能够做到心中有数,也能够减轻人力资源管理部门绩效考核的压力,保证员工业绩与实际贡献同考核评定结果之间的统一性。

## 六、结语

国有企业人力资源管理中薪酬福利激励手段的运用和制度的完善,是企业健康稳定发展的重要保障,国企重视薪酬福利激励形式的创新,实行层次化的薪酬福利机制,健全配套的考核评价机制,真正发挥薪酬福利激励的长效作用。

### 参考文献:

- [1] 郝厚鸾. 国企人力资源管理中薪酬福利的激励策略探讨[J]. 中外企业家, 2019(28):101.
- [2] 王辉. 国有企业人力资源管理中薪酬机制改革的有效路径研究[J]. 现代经济信息, 2019(19):85.
- [3] 丁太凤. 新时代背景下国企人力资源管理薪酬福利激励方法的实施[J]. 中国管理信息化, 2019,22(18):86-87.
- [4] 谢若男. 国有企业战略人力资源管理薪酬激励模式探究[J]. 现代经济信息, 2018(10):133.
- [5] 赵燕. 国企改革中应采取的薪酬激励人力资源策略[J]. 劳动保障世界, 2018(05):2.
- [6] 何亮宏. 国有企业人力资源激励机制探讨研究[J]. 管理观察, 2017(26):27-28.
- [7] 赵颖. 国企薪酬管理中的问题及薪酬福利激励制度改革分析[J]. 现代经济信息, 2017(11):123.
- [8] 陈红梅. 关于国企人力资源薪酬管理机制的改善建议[J]. 人才资源开发, 2016(04):122.
- [9] 孙振良. 国企人力资源管理如何有效运用薪酬制度提升管理水平[J]. 人才资源开发, 2016(04):125.
- [10] 谷笑红. 浅谈如何做好国企人力资源薪酬管理[J]. 企业管理, 2015(10):33-34.