

国有企业构建激励性薪酬体系的探讨

任婧¹,张颖岚²

(1. 石家庄东方热电股份有限公司,河北 石家庄 050091; 2. 石家庄市城市建设开发总公司,河北 石家庄 050000)

[摘要]分析了国有企业在薪酬制度方面存在的问题,并提出了切实可行的对策。国有企业要想吸引人才,留住人才,形成组织的竞争优势,必须构建激励性薪酬体系。

[关键词]构建;激励性;薪酬

[中图分类号]F 276.1 **[文献标识码]**B **[文章编号]**1673-9477(2008)02-0010-02

在竞争日益激烈的环境中,人才越来越成为企业成功的关键因素,企业之间的竞争就是人才竞争。在这场人才争夺战中,薪酬是一项必不可少的因素,它最直观地反映了人才的价值定位。如不增加薪酬的市场竞争力,就会导致人才流失,因此,重新审视企业现有的薪酬制度,明晰薪酬战略,调整和完善薪酬体系,增加薪酬的激励性,显得非常紧迫和必要。

一、当前国有企业薪酬体系存在的问题

(一)岗位工资的制定欠缺科学性、激励性

目前很多国有企业实行的是岗效工资制,岗位工资占有相当大的比例,所以岗位工资的公平与合理性决定了薪酬制度的成败。调查显示,相当多的国有企业在制定岗位工资时,存在如下问题:1. 岗位测评参考的是旧的岗位评价表,没有按照程序对每个岗位进行科学测评;2. 在对个别岗位进行工作分析时,没有区分开工作者本人与从事此项工作的人;3. 对由基层职工报上来的岗位职责没有进行科学公正的归纳与提炼。因此造成岗位测评不准确,岗位工资标准制定的不合理,不为多数职工认可。

另外,有些国企虽然由岗级工资制向岗效工资制迈出了第一步,但在制定岗位等级时却过于保守,没有向责任重、贡献大的岗位倾斜,岗位之间差距没有拉开,仍然存在大锅饭、平均主义现象。

(二)效益工资单元没有真正起到“活工资”的作用

效益工资也就是奖金,是单位对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励报酬,是岗效工资的重要组成部分,也是工资体系中最活跃的因素。通过对国有企业效益工资发放情况调查发现,有些企业奖金分配办法自制定之日起很长时间未做修改,随着岗效工资制的全面实行,旧的分配办法早已不适应现行的工资制度,每月的奖金已演变成工资中的固定项目,对职工不再具有任何激励作用。因此,需要按岗位测评结果确定岗位效益工资系数,并通过绩效考核,确定效益工资分配方案,以奖勤罚懒,达到激励员工的作用。

(三)分配方式与方法过于单一

目前国有企业分配方式方法比较单一,不同群体同一个工资模式,没有充分体现按劳分配为主和按资本、技术、管理等生产要素参与收益分配、特殊群体特殊分配的多元分配体制。尤其是没有针对专业技术人员的特点,制定适合他们发展的分配制度,达不到激励该群体的作用。

(四)工资制度修正与调整不及时

企业的生产经营是一个动态的过程,伴随技术更新和管理模式变革,各岗位的工作内容和岗位价值是不断变化的。并且,随着企业的不断发展壮大,会产生一些新的岗位。许多国企在制定完成工资制度后,没有及时对它进行完善,造成工作与岗位不匹配,甚至无岗可依等现象。

二、激励性薪酬体系的构建

(一)基本原则

1. 战略原则。我们在进行薪酬制度制定过程中,应时刻关注企业的战略需求,通过薪酬设计反映企业的战略规划,反映企业提倡什么,鼓励什么,肯定什么。要将企业对员工的期望和要求落实为员工的薪酬激励,体现在企业的薪酬设计中。

2. 公平原则。公平包括外在公平和内在公平。外在公平是

指企业所提供的薪酬要有竞争力,这样才能招聘到优秀的人才。内在公平是指薪酬管理者要经常了解员工对企业薪酬体系的意见,采用透明、竞争、公平的薪酬体系,避免暗箱操作。只有标准公开、规则透明、程序公正,才能保证薪资方案的合理性和公平性,才能让员工在心理上感受到企业制定的薪酬体系是公平的。从具体操作上,由人力资源部、工会、组织、宣传等部门组成工作小组,发动各层级人员参与到政策制定和实施的全过程。

3. 竞争原则。企业在市场上提出较高的薪酬水平会增加企业对人才的吸引力,提高企业人才战略的竞争力。但这需视企业的财力和人才供求状况而定。

4. 激励原则。企业在制定薪酬时应根据员工的能力和贡献大小适当拉开差距,让贡献大者获得较高的薪酬,以充分调动他们的积极性。

(二)薪酬调查

企业在确定薪酬水平前,需要参考劳动力市场价位,了解市场上同类岗位的薪酬支付情况。开展薪酬调查,目的在于为确定薪酬的对外竞争力提供依据。企业可以把市场劳动力价位做为重要的参考依据,确定和调整内部各岗位的薪酬关系和薪酬标准,以克服内部分配上可能存在的平均主义和盲目攀比行为。需要注意的是,在目前市场价位尚不统一的情况下,薪酬调查必须从地域、行业、岗位等多个方面进行细分和研究,确保结果的可比性,防止无谓付出。

(三)基本框架

在薪酬体系构架中,应当包括基本工资、奖金、各种津贴、福利、保险。在此基础上,还应有一些企业的自有福利。企业应根据自身的生产经营目标、工作特点以及收益状况,在国家法律、法规的规定内,设计一个以基本薪酬为主,各种津贴、福利、保险并用,金钱报酬和非金钱报酬并行,具有激励性、可操作性的薪酬体系。在对基本工资制定的过程中,首先应对现有的岗位进行科学分析,通过对每项工作职责、活动进行评价,确定其具体价值。

(四)岗位测评

岗位测评是薪酬设计的基础和前提,也是一项非常重要的工作,对薪酬方案的设计具有极其重要的意义。它是在岗位描述的基础上,对岗位本身所具有的特性进行评价,以确定岗位的相对价值,一般包括知识、经验、活动范围、决策责任、内外联系、督导责任、管辖人数、分析研究能力要求等因素。较为常用的方法有四种:简单排序法、分类套级法、元素比较法、评分法等。通过岗位测评,明确岗位职责,明确每个岗位的领导、指挥、监督、考核和被指挥、被监督、被考核的关系,明确每一项工作任务在不同层次岗位的操作内容,同时明确包括学历、工作经验、相关知识、个性要求等在内的岗位任职资格,形成岗位说明书。通过科学的岗位测评,比较企业内部各个岗位的相对重要性,聚集相似岗位进行薪酬等级划分,得出岗位等级序列,从而为运用薪资曲线对每一薪酬等级进行定价提供标准,也为薪酬支付的内部公平性提供支撑。企业在做这项工作时,要由人力资源部门、生产部门、企业领导及职工代表成立专门的岗位描述委员会,本着公开、公平、公正的原则,运用多种科学有效的方法,对企业所有岗位逐一进行测评。这个过程要并广泛征求职工意见,及时修正评估结果,力求使最终结果达到真实、准确,并能为广大职工所接受。

(下转第12页)

设,以正方网格与放射网格形成交叠与有机同构。入口采用曲线型引桥,将观众自然地导入博物馆。

2. 流线型墙面与壁龛。刻意设计的流线型墙面,形成比较长的墙面展览面积,并有利于展览流线的组织。墙壁上开设的空洞与壁龛营造了特殊的展览趣味。

3. 流动空间与连桥设计。主体与两翼之间形成的室外空间不仅将广场与河道空间贯通,而且形成有趣的室外展览与休闲场所。三个体部之间通过连桥形成有机的联系,富有张力的连桥与流畅的外部空间形成立体的穿插,并提供了观水、看广场的有趣空间。

4. 巧妙的开窗与光影设计。开窗以点、线、面的形式体现在地面、墙面、顶面各个部位。入夜,迷离的灯光与繁星点点相映成辉,营造了诗意、浪漫的海滨景象。

六、结语

在大连贝壳博物馆的设计中,探讨了特殊地域、地段建筑与

城市以及自然环境有机共生的手法,从流动空间的建构到自然形态的模拟与转换,尝试生命演进过程的表达以及场所气氛的营造,同时从以人为本的原则出发对博物馆的功能、流线组织与细节设计进行了探讨。在此与学界同仁切磋,以期抛砖引玉。

【参考文献】

- [1] James Gleick. "Making A New Science in Chaos". New York: Penguin Group, 1988.
- [2] John Briggs. "Fractals: the patterns of chaos". New York: Simon & Schuster, 1992.
- [3] 戴维·皮尔逊. 新有机建筑[M]. 南京: 江苏科技出版社, 2003.
- [4] 李世芬, 孔宇航. 混沌建筑[J]. 华中建筑, 2002, (5): 64-66.

[责任编辑:王云江]

Flowing to the ocean, organic coexistence ——discussion on conceptual design of Dalian shell museum

LI Shi-fen, Ju wei, DEN Wei

(School of Architecture and Fine Art, Dalian University of Technology, Dalian 116023, China)

Abstract: It is the rational design based on its function and the flowing line, pursues the flowing space and the natural form, and tries the expression on the life evolution process and the building of place atmosphere.

Key words: design idea; operate gimmick; function; flowing space; place

(上接第10页)

(五) 制定激励方案

在构建薪酬体系时,要注意把员工的短期利益和长期利益结合起来,在注重员工的短期利益的同时,应对员工的长远利益及企业的长期吸引力予以关注,不能助长员工“炒短线”之风。可以考虑通过期权、期股、企业年金计划、住房现金补贴计划等,为员工长远利益提供保障,并通过这些方式吸引员工留下来。

对企业经营者,除了基本薪酬外,还可以采取股权激励。股权激励就是让经营者持有股票或股票期权,使之成为企业股东,将经营者的个人利益与企业利益联系在一起,以激发经营者通过提升企业长期价值来增加自己的财富。

对专业技术人员,可以针对该群体的特点,在确定基本工资的基础上,增加专业技术人员津贴。津贴标准可以参照初级职称对应副科级工资水平、中级职称对应副处级工资水平、高级职称对应企业副处级工资水平。每年对专业技术人员的工作进行全面、客观的评价,根据考核结果兑现职称津贴,使专业技术人员在未取得行政职务的情况下仍可享受到同等工资待遇,充分调动广大专业技术人员的积极性和创造性。

对引进的急需人才、高级专家,参照人才市场价位,给出有竞争力的薪酬。建立科技进步、技术标兵、管理成果等专项基金,对特殊贡献人员给予特殊奖励。除此以外还应考虑企业与员工个人发展有关的福利项目以及非现金奖励项目,如员工的职业生涯设计、继续教育计划、带薪假期等,这些福利对企业和员工双方都十分有益。考虑到企业的承受能力,在为所有员工提供一般意义的薪酬激励的同时,还可以采取有重点、有区别的薪酬政策,设置“薪酬特区”,鼓励重要岗位上的关键员工多作贡献,更好地为实现企业的发展战略服务。

(六) 建立评价体系

员工工作绩效具体表现为完成工作的数量、质量以及对企

业的其他贡献。为正确评价员工的工作业绩,企业要建立一套有效的绩效评估系统,针对不同岗位的性质特点、职责权限及承担责任风险程度制定严格的考核标准,根据工作需要,定期或不定期对员工进行考评,并将考评结果与人员使用及薪酬挂钩。其实质就是在企业内部强调多劳多得,刺激员工以更多的知识储备,更高的劳动技能,获取更好的工作岗位,并在适合的工作岗位上,创造更好的工作业绩,从而取得更多的报酬。绩效考核要坚持科学、公平、公正、合理的原则,要真实反映职工的工作成绩、工作效果。

(七) 制度管理

企业的薪酬制度不是一成不变的,必须根据企业的业务发展,竞争策略的改变,以及员工工作岗位、业绩的变化,实行动态管理,以此来调整员工的职业行为和心态,有效地激励员工。对发生变化的岗位,通过客观的分析其岗位价值,及时调整岗位工资。新增岗位要坚持因事设岗,以岗定员、按责定酬的原则设立,对于新增岗位,也要通过科学的岗位价值评估,确定其岗位工资。

激励性薪酬体系的构建目的是激励人员的积极性和主动性,因此根本原则要“以人为本”,其重心应放在分析和把握人员的特点和需求上。面对国企及人员的复杂性、多样性和敏感性,薪酬体系的构建必须全面系统地思考,积极稳妥地推进。企业文化、人员观念、管理基础不是短时间能改变的,薪资体系要真正回归到人员激励,需要付出持久和艰巨的努力。薪酬体系的构建是一个系统工程,它不仅仅是企业人力资源部的工作,还需要高层管理者的充分重视与正确决策,更需要众多一线管理者乃至广大员工的参与和支持。

[责任编辑:陶爱新]