

石油石化企业薪酬激励机制变革对员工绩效的影响研究

吴 浩（中海油销售深圳有限公司，广东 深圳 518054）

摘 要：本文通过文献综述和实证研究相结合的方法，探讨了石油石化企业薪酬激励机制变革对员工绩效的影响。研究表明，薪酬激励机制变革能够对员工绩效产生积极影响，提高员工的工作动力和工作效率，但同时也存在一定的负面影响，如员工之间的比较和竞争等。为了最大限度地发挥薪酬激励机制变革的积极影响，本文提出了三个建议：加强激励目标的制定和监督，改进激励方式和标准，加强员工沟通和参与。

关键词：石油石化企业；薪酬激励机制；变革；员工绩效；影响

石油石化企业在市场竞争中面临着不断提高生产效率和绩效的压力。而薪酬激励机制作为激励员工提高绩效的重要手段，一直受到企业关注和研究。本文以石油石化企业为研究对象，探讨了薪酬激励机制变革对员工绩效的影响，旨在为企业提供有价值的参考和建议。

1 薪酬激励机制变革对员工绩效的理论基础

薪酬激励机制是企业用来激励和引导员工积极性和创造力的一种管理手段，而薪酬激励机制的变革可以带来不同程度的影响。在石油石化企业中，薪酬激励机制变革对员工绩效的影响尤其重要。

1.1 薪酬激励机制变革对员工绩效的影响符合现代经济学的理论基础

根据奥斯特洛姆和卡迪夫的研究，薪酬激励机制可以提高员工的工作动机和努力程度，从而增加员工的生产力和绩效。变革薪酬激励机制可以改善员工对工作的认知和期望，促进员工的个人和团队的工作表现。石油石化企业采用激励机制变革，有助于提高员工的劳动积极性和工作效率，推动企业生产和经营的效益提升。

1.2 薪酬激励机制变革对员工绩效的影响符合人力资本理论

人力资本理论认为，员工的知识、技能和经验等人力资本是企业的重要资源，能够对企业的绩效产生直接或间接的影响。薪酬激励机制变革可以通过提供更好的薪酬、福利、培训和发展机会等，增加员工的工作满意度和忠诚度，从而提高员工的绩效和产出，增加企业的竞争力和市场占有率。

1.3 薪酬激励机制变革对员工绩效的影响符合心理学理论

根据认知评价理论，员工的工作绩效和满意度受到其对工作的认知和评价的影响。薪酬激励机制变革

可以影响员工对工作的认知和评价，从而产生积极或消极的影响。通过提供具有挑战性和激励性的薪酬和奖励机制，可以激发员工的工作热情和创造性，促进员工的绩效和表现。

2 石油石化企业薪酬激励机制变革对员工绩效的正面影响

石油石化企业是国家经济重要的支柱产业之一，是国际市场上具有竞争力的产业。为了保持和增强竞争力，石油石化企业需要不断进行管理改革和技术创新。其中，薪酬激励机制的变革对员工绩效产生了积极的影响。本文将从三个方面分析石油石化企业薪酬激励机制变革对员工绩效的正面影响。

2.1 提高员工工作积极性和满意度

薪酬激励机制是一种激励和引导员工积极性和创造力的管理手段。石油石化企业在进行薪酬激励机制变革时，通常会调整薪酬结构、奖励制度和福利待遇等方面，以更好地激励员工的工作积极性和创造性。通过激励机制的变革，石油石化企业可以提高员工的薪酬水平，增加员工的收入，从而增强员工的工作满意度和忠诚度。同时，企业还可以通过奖励制度等方式，激励员工的工作热情和创新能力的提高，进一步提高员工的绩效表现。这些正面影响可以帮助石油石化企业吸引和留住优秀的人才，提高企业的生产力和竞争力。

2.2 促进团队合作和知识共享

薪酬激励机制变革还可以促进团队合作和知识共享，从而提高团队的绩效和创新能力。在石油石化企业中，往往存在着不同岗位之间、不同部门之间的沟通不畅、协作不足的问题。这些问题不仅会降低团队的绩效表现，还会影响企业的整体运营效率。通过调整薪酬激励机制，可以鼓励员工之间的知识分享和协作，促进团队的合作和创新，进而提高团队的绩效表现。例如，企业可以设置团队目标和奖励机制，以鼓

励团队成员之间相互协作，共同完成任务和项目。

2.3 提高企业绩效和市场竞争能力

通过调整薪酬结构和奖励制度，企业可以更好地激励员工的工作热情和创新能力和能力，进而提高生产效率和产品质量。同时，企业还可以通过激励机制的变革，鼓励员工提高自身的技能和能力，增强企业的创新能力和技术实力。这些措施不仅可以提高企业的绩效表现，还可以提高企业在市场竞争中的地位和竞争优势，增强企业的发展潜力和可持续性。

总之，石油石化企业薪酬激励机制的变革对员工绩效产生了积极的影响。通过提高员工的工作积极性和满意度、促进团队合作和知识共享，以及提高企业的绩效和市场竞争能力，石油石化企业可以更好地吸引和留住优秀的人才，增强企业的生产力和竞争力，进而实现可持续的发展。

3 石油石化企业薪酬激励机制变革对员工绩效的负面影响

虽然石油石化企业薪酬激励机制的变革可以对员工绩效产生积极的影响，但也存在一些潜在的负面影响。这些负面影响可能会对员工的工作表现、工作满意度和组织氛围产生负面影响，甚至可能对企业的绩效和市场竞争能力产生不利影响。

3.1 薪酬不公平带来的压力

薪酬激励机制变革后，可能会导致一些员工感到薪酬不公平，从而产生不满和压力。特别是在一些石油化工企业中，由于不同职位和部门的工作性质和贡献不同，因此薪酬的差异性也非常大。如果企业在薪酬激励机制变革时不能充分考虑到这些差异性，可能会导致一些员工感到不公平和不满。这些员工可能会认为自己的薪酬太低，从而影响他们的工作积极性和工作满意度，甚至可能导致员工流失。

3.2 绩效评估的主观性和不确定性

在石油化工企业中，绩效评估是薪酬激励机制的关键环节。通过绩效评估，企业可以对员工的工作表现进行评估和奖励，以达到激励员工的目的。然而，由于绩效评估存在主观性和不确定性，可能会对员工的工作表现和工作满意度产生不利影响。特别是在一些情况下，绩效评估可能会受到主管或评估者的个人偏见和不公正评价的影响，从而导致一些优秀员工得不到应有的认可和奖励，进而影响他们的工作积极性和工作满意度。

3.3 激励机制变革带来的不确定性和抵触情绪

在石油化工企业中，薪酬激励机制变革可能需要

对原有的薪酬结构、奖励制度和绩效评估方式进行大规模调整。这些调整可能会给员工带来不确定性和抵触情绪。一方面，员工可能会担心自己的薪酬和福利会受到影响，从而产生不安和抵触情绪。另一方面，员工可能需要适应新的绩效评估方式和奖励制度，可能需要投入更多的时间和精力，从而增加工作压力和心理负担。这些不确定性和抵触情绪可能会对员工的工作积极性和工作满意度产生不利影响，甚至可能对组织氛围、员工流失以及企业的绩效和市场竞争能力产生不利影响。

4 案例分析

4.1 石油石化企业薪酬激励机制变革案例分析

某石油销售公司近几年开始实施薪酬激励机制变革，旨在优化薪酬结构、激励员工积极性、提高绩效管理水平。该变革主要包括以下几个方面：

4.1.1 调整薪酬结构，增加绩效工资占比

对薪酬结构进行了调整，采用“基本工资+绩效工资”的薪酬结构，其中绩效工资占总薪酬的比重不断提高。该公司在系统内首创成品油提成制业务员薪酬管理制度，建立销售贸易人员“多劳多得，少劳少得”的弹性分配机制。同时为了挖掘所属加油站增量潜力，激发油站员工更好地完成经营目标，在油站大力推行联量计酬的薪酬收入模式，夯实多劳多得机制。为了保证上述机制能够有效实施，该公司还建立了科学、公正、公开的绩效评估体系，将员工的业绩和贡献与绩效工资直接挂钩，增强了员工的工作积极性和归属感。

4.1.2 加强绩效管理，建立激励机制

该公司通过制定个人、团队和部门三级目标，进一步优化工资发放模式，把考核周期由年度调整为月度，及时对员工进行定期的绩效考核和评估，从而确保员工的工作成果与企业的战略目标保持一致。同时统筹运用各类激励措施，强化精准有效考核分配机制，使收入分配向销售部门和基层一线倾斜。加强专项奖励机制，规范专项奖励实施过程，重点聚焦新业务开拓、加油站投运、安全生产等专项奖励，即时奖励对生产经营提升和管理目标的实现做出突出贡献的员工，进一步激发干事创业积极性和主动性。

4.1.3 加强员工培训，提高员工素质

该公司在薪酬激励机制变革的同时，注重提高员工的综合素质，通过组织各类培训、技能竞赛、学历提升等活动，提高员工的技术水平和综合素质。这些措施有助于增强员工的能力和自信心，提高员工的绩

效表现和工作满意度。

4.2 案例分析结果和讨论

该公司薪酬激励机制变革的实施,对员工绩效产生了积极的影响,主要体现在以下几个方面:第一,提高员工的工作积极性和归属感。该公司的绩效评估体系和激励机制,直接将员工的绩效与薪酬挂钩,明确员工的工作目标和绩效要求。这些措施激发了员工的工作积极性,让员工感受到了自己的工作被认可和重视,从而增强了员工的归属感和责任感。第二,提高员工的绩效表现和工作质量。该公司的薪酬激励机制变革,注重绩效管理和激励机制的建立,使得员工的工作目标更加明确,绩效考核更加科学、公正和公开,员工的工作质量和绩效表现得到了有效提高。

不过,该公司薪酬激励机制变革也存在一些不足,主要体现在:第一,绩效评估存在主观性,考核指标的可衡量性有待加强。该公司的绩效评估体系虽然科学、公正、公开,但是还存在一定的主观性。尤其是对职能部门的考核,以主观打分为主,缺少具体可衡量的指标。第二,绩效考核评估体系存在一定的局限性,量效结合方面有待改善。如成品油提成制业务员薪酬管理制度实施,部分业务员的销售量和收入都得到了显著的提升,但忽视了利润因素,导致实际效益与销量的增幅不完全匹配。加油站的联量计酬也存在类似的问题,考核指标中销量占的比重较大,导致员工过度追求销量的提升,成本意识不强,难以形成量效齐增。

5 对石油石化企业薪酬激励机制变革的建议

在石油石化企业中,薪酬激励机制的变革是一项重要的战略性举措,对于提升企业的绩效和竞争力具有重要作用。然而,这一过程中也存在一定的风险和挑战,因此,需要采取一系列措施来确保变革的顺利进行和达到预期效果。以下是对石油石化企业薪酬激励机制变革的建议,主要从三个方面进行探讨。

5.1 建立科学合理的绩效评估体系

绩效评估是薪酬激励机制变革的核心环节,因此,需要建立科学合理的绩效评估体系,确保评估结果的客观公正和科学性。首先,要根据企业的战略目标和业务特点,制定符合实际的评估指标和权重,确保绩效评估的全面性和准确性。其次,要建立科学的评估方法和流程,例如引入360度评估、KPI指标法、MBO管理模式等,提高评估的科学性和准确性。最后,要注重员工的参与和反馈,建立员工意见反馈机制和监督机制,确保评估的公正性和透明度。

5.2 优化薪酬激励方案,提高员工满意度

薪酬激励方案是激励机制变革的重要环节,直接关系到员工的积极性和工作表现。因此,需要优化薪酬激励方案,提高员工的满意度和参与度。首先,要根据员工的工作表现和岗位职责,确定合理的薪酬水平和构成方式,确保激励方案的科学合理性。其次,要注重激励的多样性和个性化,例如引入股权激励、福利待遇、培训发展等,提高员工的工作满意度和发展空间。最后,要建立激励方案的评估机制和调整机制,根据市场变化和员工需求,及时调整和优化激励方案,确保其适应性和可持续性。

5.3 加强员工沟通和参与,减少风险和不确定性

员工沟通和参与是激励机制变革的重要环节,能够有效减少变革过程中的风险和不确定性。企业在进行激励机制变革时,应该积极引导员工参与,充分了解员工的想法和需求,并及时回应员工的问题和反馈。具体措施包括:第一,组织员工培训和沟通会议,介绍激励机制变革的目的和意义,解答员工的疑虑和困惑,增强员工的信心和支持。第二,成立员工代表小组或委员会,代表员工参与激励机制变革的制定和实施,及时反馈员工意见和建议,增加员工对变革的认同感和归属感。第三,建立员工投诉和建议反馈渠道,对员工反映的问题和建议进行认真分析和处理,提高员工对企业的满意度和忠诚度。

6 结语

薪酬激励机制变革是石油石化企业提高绩效的重要手段,本文从理论和实证研究两个方面,探讨了其对员工绩效的影响。研究表明,薪酬激励机制变革能够对员工绩效产生积极影响,但同时也存在一定的负面影响。为了最大限度地发挥薪酬激励机制变革的积极影响,企业应该加强激励目标的制定和监督,改进激励方式和标准,加强员工沟通和参与,从而实现企业和员工的共同发展。

参考文献:

- [1] 张绪彤. 企业人力资源管理中的薪酬激励制度研究[J]. 四川劳动保障, 2023(03):77-78.
- [2] 李国宁, 张屹. 基于实际绩效的薪酬激励机制探究[J]. 科技资讯, 2023, 21(03):113-116.
- [3] 马炜. 企业薪酬竞争力建设中存在的问题及对策建议[J]. 企业改革与管理, 2023(02):35-37.
- [4] 谷黎明. 从绩效考核角度谈企业薪酬激励机制的设计[J]. 现代企业, 2023(01):51-53.