

市场化改革背景下国企薪酬体系公平性与激励效果平衡研究

唐微

湖北省漳河工程管理局, 湖北 荆门 448156

DOI:10.61369/SE.2025060039

摘 要 : 本文聚焦市场化改革背景下国企薪酬体系公平性与激励效果平衡研究, 分析了国企薪酬体系的构成与演变历程; 从内部、外部、个人三个层面剖析了薪酬公平性现状, 以及短期激励、长期激励及不同层级员工激励的效果现状, 揭示出当前存在的复杂态势; 指出国企薪酬体系存在“公平-激励”失衡的突出问题, 如薪酬差距不合理、平均主义回潮、分配不透明、激励方式单一等, 并从体制机制、管理层面、企业文化等深层维度剖析了成因; 提出优化路径, 包括构建分类分层的差异化薪酬体系、完善公平与激励的联动机制、塑造与市场化改革相适应的薪酬文化, 旨在为国企薪酬体系优化及现代新国企建设提供参考。

关 键 词 : 市场化改革; 国企薪酬体系; 公平性; 激励效果

Research on the Balance Between Equity and Incentive Effects of the Salary System in State-owned Enterprises under the Background of Market-oriented Reform

Tang Wei

Hubei Zhanghe Engineering Administration, Jingmen, Hubei 448156

Abstract : This paper focuses on the research of the balance between equity and incentive effects of the salary system in state-owned enterprises under the background of market-oriented reform. It analyzes the composition and evolution of the salary system in state-owned enterprises. From the internal, external, and individual levels, it examines the current status of salary equity, as well as the status of short-term incentives, long-term incentives, and incentives for employees at different levels, revealing the complex situation that currently exists. It points out prominent issues of "equity-incentive" imbalance in the salary system of state-owned enterprises, such as unreasonable salary gaps, the resurgence of egalitarianism, opaque distribution, and a singular approach to incentives. The causes are analyzed from deep dimensions such as institutional mechanisms, management levels, and corporate culture. The optimization path is proposed, including building a differentiated salary system with classification and stratification, improving the linkage mechanism between equity and incentives, and shaping a salary culture compatible with market-oriented reforms. The aim is to provide references for optimizing the salary system of state-owned enterprises and building modern new state-owned enterprises.

Keywords : market-oriented reform; salary system of state-owned enterprises; equity; incentive effect

引言

薪酬体系作为国有企业吸引、激励和保留人才的核心机制, 其公平性与激励效果的平衡与否, 直接关系到员工的工作积极性、企业的经营效率乃至长远发展。薪酬体系的公平性是企业稳定发展的基石, 它能让员工感受到付出与回报的对等, 增强对企业的认同感和归属感; 而激励效果则是企业提升活力的关键, 能够驱动员工不断提升绩效, 推动企业实现战略目标。然而在市场化改革的浪潮中, 国有企业薪酬体系逐渐暴露出公平性缺失与激励性不足并存的问题。这种“公平-激励”的失衡状态, 不仅制约了国有企业人力资源效能的充分发挥, 也与打造“发展方式新、公司治理新、经营机制新、布局结构新”的现代新国企目标相背离。因此, 深入研究市场化改革背景下国有企业薪酬体系公平性与激励效果的平衡问题, 剖析当前体系中存在的突出矛盾及成因, 探索切实可行的优化路径, 对于完善中国特色现代企业制度、提升国有企业核心竞争力具有重要的理论价值和实践意义。本文基于这一现实需求, 围绕国企薪酬体系的公平性与激励效果展开系统研究, 以期为企业薪酬制度改革提供有益的参考。

一、国企薪酬体系公平性与激励效果的现状分析

（一）国企薪酬体系的构成与演变

国企薪酬体系是国企管理的重要组成部分，其构成和演变与我国经济体制改革紧密相连。构成上，基本工资依据岗位、职级、技能等确定，为员工提供稳定生活保障；绩效工资与工作业绩、企业效益挂钩，激励员工提升效率和质量，数额随考核波动；福利津贴包括五险一金、企业年金等，提升员工生活质量与安全感；部分高层和核心技术人员还有股权激励等中长期激励，以关注企业长期发展。演变方面，计划经济时期实行“大锅饭”，薪酬主要看工龄、职级，与绩效关联小，激励弱。改革开放后开始改革，20世纪80-90年代打破“大锅饭”，引入绩效，实行岗位、技能工资制，拉开薪酬差距。21世纪后改革深化，更注重市场化，强调薪酬与业绩、贡献挂钩，同时调控高管薪酬，追求合理分配。随着国企改革不断深化和企业战略使命、改革目标的进一步明晰、细化，薪酬体系必将朝着“更精准、更有效、更灵活、更全面”的方向发展，也必然会与中国特色现代企业制度更加契合，为打造发展方式新、公司治理新、经营机制新、布局结构新的现代新国企提供强力支撑^[1]。

（二）国企薪酬公平性现状分析

国企薪酬公平性是员工关注焦点，且在不同层面状况各异。内部公平性上，部分国企岗位评价体系不科学，致岗位薪酬等级划分不合理，工作差异大但薪酬差距小，易让员工有不公平感；绩效薪酬分配中，考核指标、过程及结果运用存在问题，使其未与实际贡献挂钩，影响内部公平^[2]。不过也有部分国企通过优化相关体系，提升了员工薪酬满意度。外部公平性方面，国企与同行业其他企业薪酬差距明显，垄断性或效益好的国企薪酬高于市场平均水平，竞争激烈、效益差的则低于市场水平，既影响对优秀人才的吸引力和保留能力，也破坏市场公平竞争环境；同时不同地区国企因经济发展水平、企业效益等因素，薪酬水平差异较大，引发员工对外部公平性的质疑^[3]。个人公平性上，本应是员工薪酬与劳动、创造的价值相匹配，但实际上部分国企存在论资排辈现象，老员工贡献不如新员工却可能薪酬更高，而有能力、有贡献的年轻员工因资历浅薪酬未合理体现，打击了年轻员工积极性，影响个人公平性实现。

（三）国企薪酬激励效果现状分析

国企薪酬激励效果与企业经营效率和发展活力直接相关，目前呈现复杂态势。短期激励方面，绩效工资在一定程度上调动了员工积极性，对操作性强、任务明确的岗位激励作用明显，但对管理、技术研发等难短期量化考核的岗位作用有限，且部分国企绩效工资发放平均化，激励力度不足，效果未充分发挥^[4]。长期激励上，虽部分国企引入股权激励等方式，但覆盖范围窄，主要面向高层和核心技术人员，且因产权、治理结构等问题，运行效果不佳，如行权条件不合理等，未能引导员工关注企业长期发展，效果有待提升^[5]。不同层级员工激励效果有差异，高层薪酬与经营业绩挂钩较紧，能激励其努力，但存在部分高管追求短期业绩忽视长期发展的情况；中层和普通员工激励力度、针对性较弱，尤其普通员工因薪酬增长机制不完善，薪酬与贡献关联度低，工作

积极性受影响。具体而言，国企薪酬体系激励效果有一定体现，但因机制不完善、方式单一、力度不足等，尚未达理想状态，提升空间较大。

二、国企薪酬体系“公平-激励”失衡的突出问题与成因

（一）主要问题表现

国企薪酬体系“公平-激励”失衡问题突出，公平性缺失与激励性不足相互影响，制约企业发展^[6]。公平性缺失体现在薪酬差距不合理，部分国企内部不同层级、岗位薪酬差距过大且非完全基于贡献能力，普通员工感不公；同时存在“平均主义”回潮，同岗位不同绩效员工薪酬差异小，打击优秀员工积极性；薪酬分配不透明，部分国企分配制度、考核标准等信息不公开，员工对薪酬构成等不了解，引发猜测不满，影响团队凝聚力；薪酬与贡献脱节，部分员工凭资历、关系获高薪酬，而贡献大的员工未得相应回报，违背公平原则。激励性不足表现为短期与长期激励失衡，多数国企依赖短期激励，长期激励少且效果差，易致员工重眼前利益，忽视企业长期发展；激励方式单一且缺乏针对性，未按不同岗位、层级员工需求特点制定差异化方案，如对技术研发、销售岗位激励不当，效果不佳；激励力度与员工期望不匹配，部分激励力度小难激发动力，部分力度虽大但因分配不公未达效果。

（二）深层成因剖析

国企薪酬体系“公平-激励”失衡的问题并非偶然，而是由多种深层因素共同作用的结果，涉及体制机制、管理理念、企业文化等多个层面^[7]。体制机制层面，产权性质与治理结构有缺陷，所有权与经营权分离、委托-代理关系复杂，易出现“内部人控制”，薪酬向管理层倾斜，且缺乏有效监督约束，高管薪酬易过高或与业绩不匹配；薪酬管理体制不灵活，受宏观政策、行业规定影响大，市场化程度低，难依企业状况等及时调整，薪酬与市场脱节，影响公平性与激励性，如工资总额受限致效益好时难合理加薪^[8]。管理层面，岗位评价和绩效考核体系不完善，岗位评价方法不科学、指标不合理，难反映岗位价值，致薪酬等级不公；绩效考核指标笼统、缺量化标准，过程形式化、结果主观，难反映真实业绩，使绩效薪酬分配不合理，破坏公平且降低激励效果。此外，人力资源管理理念落后，忽视员工需求，视薪酬为成本，未设计多元化薪酬福利，激励方式单一。企业文化层面，“官本位”思想和“平均主义”观念有影响，“官本位”使薪酬与行政级别挂钩紧密，忽视岗位价值和个人能力，致薪酬差距不合理；“平均主义”使企业不敢拉开薪酬差距，出现“大锅饭”，削弱激励。同时缺乏尊重人才、鼓励创新的氛围，对员工贡献认可不足，使薪酬激励失去文化支撑。

三、实现国企薪酬体系“公平-激励”平衡的优化路径

（一）构建分类分层的差异化薪酬体系

构建分类分层的差异化薪酬体系是国企实现“公平-激励”平衡的基础，需结合企业战略、岗位特性和员工需求系统设计^[9]。

按岗位类型分类设计，管理岗位要以战略目标达成、团队管理成效为核心，将薪酬与企业及部门绩效挂钩，引入中长期激励；技术研发岗位突出创新价值，薪酬向研发成果转化等倾斜，设项目奖金等，核心技术人员可采用股权激励等；操作岗位薪酬侧重效率、质量和安全，以计件、计时工资与绩效奖金结合，指标量化，让薪酬与劳动付出直接对应。按层级分层优化，高层管理人员薪酬体现决策责任和战略贡献，与经营目标、发展规划完成情况强关联，提高中长期激励占比，绑定薪酬与风险责任；中层管理人员薪酬兼顾部门绩效和个人管理成效，设合理绩效系数，鼓励推动协作与效率提升；基层员工薪酬保障公平与稳定，在基本工资基础上按个人和团队绩效发奖金，建立清晰增长通道。

（二）完善公平与激励的联动机制

机制创新是连接国企薪酬公平与激励的关键，需建立科学联动机制。健全岗位价值评估机制，引入因素计点法等科学方法，从工作责任、技能要求等多维度量化评估岗位，明确相对价值以定薪酬等级；定期重估，随业务和职责变化动态调整，确保岗位薪酬与价值匹配，减少公平性问题^[10]。优化绩效考核与薪酬挂钩机制，建立分层分类考核指标体系，按岗位、层级设差异化可量化指标；将考核结果与薪酬严格挂钩，拉开差距，且过程公开、结果及时反馈，增强激励精准性。建立动态薪酬调整机制，定期开展市场薪酬调查，依市场和企业状况调整薪酬结构与水平，保障外部竞争力；结合员工能力、岗位、绩效等，建立常态化调整通道，避免论资排辈，激发员工提升动力。强化监督与申诉机制，成立独立薪酬监督委员会，全程监督薪酬体系设计与执行；建立畅通申诉渠道，保障员工异议能及时公正处理，维护公平，增强员工对薪酬体系的信任。

（三）塑造与市场化改革相适应的薪酬文化

薪酬文化是薪酬体系有效运行的软环境，塑造与市场化改革相适应的薪酬文化，能引导员工认同薪酬分配理念，促进“公平－激励”平衡。树立“以价值为导向”的薪酬理念是核心，通过宣传培训，让员工认识到薪酬取决于为企业创造的价值，打破“平均主义”“论资排辈”观念，形成“多劳多得”共识；营造尊重价值、鼓励创造的氛围，表彰奖励突出贡献员工，激发员工热

情与创新精神。强化“公平与效率并重”的文化氛围，薪酬分配中既要保证程序和结果公平，让员工感付出被公正对待；又要强调效率优先，鼓励员工通过提升能力和绩效获更高薪酬。通过文化活动引导员工正确理解两者关系，认识到企业整体效率提升能带来更多个人发展机会和回报，增强团队意识与集体荣誉感。培育“长期与短期兼顾”的发展文化，针对激励短期化问题，通过文化引导让员工关注企业长期发展，理解中长期激励的意义；宣传企业战略愿景，将个人职业规划与企业发展目标结合，使员工认识到自身利益与企业长期利益一致，从而支持参与中长期激励计划，避免短期行为，助力企业可持续发展。此外，管理层要以身作则践行新薪酬文化，在薪酬分配、绩效考核等方面公开公正透明，发挥示范作用；鼓励员工参与薪酬文化建设，听取意见建议，使薪酬文化融入日常管理和员工行为，成为推动薪酬体系优化和企业发展的强大精神动力。

四、结束语

在市场化改革不断深入的背景下，国有企业薪酬体系中公平性与激励效果的平衡，是关乎企业可持续发展、提升核心竞争力的关键议题。通过对国企薪酬体系现状的分析可以发现，当前其在公平性与激励效果方面均存在一定问题，“公平－激励”失衡的现象较为突出，这既受到体制机制、管理理念等多方面深层因素的影响，也与国有企业自身的改革进程和发展需求密切相关。构建兼具公平性与强激励性的薪酬体系是一项系统工程，需要国有企业从实际出发，通过构建分类分层的差异化薪酬体系，让不同岗位、不同层级的员工都能感受到薪酬与自身价值、贡献的匹配；通过完善公平与激励的联动机制，确保薪酬分配的科学性、透明度和动态调整的合理性；更要塑造与市场化改革相适应的薪酬文化，让“以价值为导向”“公平与效率并重”等理念深入人心，为薪酬体系的有效运行提供软环境支撑。唯有始终坚持公平与激励并重的原则，结合企业战略发展目标和员工需求的变化，持续创新薪酬管理模式，才能真正激发员工的潜能与活力，推动国有企业在市场化竞争中实现更高质量的发展。

参考文献

- [1] 本刊评论员. 构建与现代新国企相适应的薪酬体系[J]. 国企管理, 2024, (12): 11.
- [2] 曹洁. 国企薪酬福利激励新路径[J]. 人力资源, 2024, (20): 132-133.
- [3] 初兰英, 邹晓东. 国企薪酬体系问题与改进路径研究[J]. 就业与保障, 2024, (08): 67-69.
- [4] 吴再兴. 国企薪酬标准化改革对企业竞争力的影响研究[J]. 中国品牌与防伪, 2024, (08): 75-77.
- [5] 赵小会. 国企人力资源管理中薪酬福利的激励策略探微[J]. 河北企业, 2024, (07): 141-143.DOI: 10.19885/j.cnki.hbqy.2024.07.040.
- [6] 尚子人. 新时代国企薪酬激励问题浅析[J]. 中国有色金属, 2024, (09): 64-65.
- [7] 范格. 铁路局 M 工务段一线员工薪酬体系优化研究[D]. 江西师范大学, 2024.DOI: 10.27178/d.cnki.gjxsu.2024.000290.
- [8] 景珍思. 国企薪酬分配制度改革演进路径与策略[J]. 通信企业管理, 2023, (05): 36-38.
- [9] 常涓. 国企薪酬管理体系改革面临的困境及脱困对策研究[J]. 中国集体经济, 2023, (05): 113-116.
- [10] 楼凌君. 国企改革背景下薪酬体系问题与对策研究[J]. 现代营销, 2022, (31): 142-144.DOI: 10.19921/j.cnki.1009-2994.2022-11-0142-048.