

三项制度改革背景下国企薪酬激励机制的重构与实践

高旭

黑龙江龙航工程总承包有限责任公司

DOI:10.12238/ej.v8i10.3002

[摘要] 为了激发企业活力,提升员工工作积极性,本文基于三项制度改革背景,通过梳理构建国企薪酬激励机制的重要性,分析现有国企薪酬激励机制存在的问题,并提出针对性的重构策略。研究发现,国企薪酬激励机制存在激励与绩效关联度低、激励方式单一且固化、激励机制动态调整滞后等问题,通过提出构建绩效与激励强关联体系、构筑多元化激励工具阵列、建立动态调整机制等措施,为国企高质量发展奠定重要基础。

[关键词] 人力资源; 三项制度改革; 薪酬

中图分类号: F062.1 **文献标识码:** A

Reconstruction and Practice of Compensation Incentive Mechanisms in State-Owned Enterprises Under the Context of the Three System Reforms

Xu Gao

Heilongjiang Longhang Engineering General Contracting Co., Ltd.

[Abstract] In order to stimulate the vitality of enterprises and enhance the work enthusiasm of employees, this article is based on the background of three institutional reforms. By sorting out the importance of building a salary incentive mechanism for state-owned enterprises, analyzing the problems existing in the existing salary incentive mechanism for state-owned enterprises, and proposing targeted reconstruction strategies. Research has found that the salary incentive mechanism of state-owned enterprises has problems such as low correlation between incentives and performance, single and fixed incentive methods, and lagging dynamic adjustment of incentive mechanisms. By proposing measures such as building a strong correlation system between performance and incentives, constructing a diversified incentive tool array, and establishing a dynamic adjustment mechanism, it lays an important foundation for the high-quality development of state-owned enterprises.

[Key words] human resources; Three institutional reforms; compensation

前言

在经济全球化形势以及市场竞争加剧的情况下,国企面临着前所未有的挑战。为了提高国有企业的市场竞争力和可持续发展能力,三项制度改革应运而生。三项制度改革包括劳动、人事、分配制度改革,建立能上能下、能进能出、能增能减的市场化机制。薪酬激励机制是分配制度改革的重要内容,它在调动员工工作热情、发挥员工创造性等方面起着非常关键的作用。基于此,通过深入探究三项制度改革背景下国企薪酬激励机制的重构策略,以推动国有企业的高质量发展。

1 三项制度改革背景下构建国企薪酬激励机制的重要性

1.1 助力改革落地

从改革落地的需求来看,三项制度改革提出的员工能进能

出、干部能上能下、收入能增能减的要求当中,收入能增能减并不是简单地涨薪降薪,而是要靠精准激励做到多劳多得、优绩优酬^[1]。有效的薪酬奖励机制可以把员工个人目的和企业战略目的紧密结合在一起,当员工清楚地感受到自己的付出同薪酬回馈有着密切联系的时候,就会更加积极地投身到技术创新、市场拓展这些关键性的工作当中去,进而解决传统国企那种干多干少都一样的低效困局。

1.2 提供人才支撑

从人才竞争角度分析,三项制度改革强调市场化选人用人,有激励效能的薪酬机制成为企业吸引、留住人才的竞争优势。在高端制造、金融科技等人才密集的行业,国企如果还沿用“大锅饭”式的薪酬模式,很容易出现核心人才流向市场化的机构。反过来,采用股权、超值利润分配等长期薪酬与及时绩效奖励相

融合的制度,既可保障重要人才的经济所需,又可凭借价值联合创建、利益相互共享这一导向增添人才认同感,从而为国企向高水平发展提供人才保障。

1.3 推动国企转型发展

从国企治理层面来看,在企业治理过程中,企业的薪酬激励机制的激励效能尤为关键,直接影响着国企治理效率的提高。三项制度改革要加强对经理层的激励约束,科学的薪酬激励机制可以把经理层的薪酬同企业的经营业绩、风险管控等指标密切联系起来,这样就能防止激励不足造成的经营懒惰,也能预防激励过度导致的短期行为,促使国企从行政化管理走向市场化治理,进而实现国有资产保值增值。

2 三项制度改革背景下国企薪酬激励机制存在的问题

2.1 激励与绩效关联度低,缺乏导向性

目前,国企薪酬激励最核心的问题便是激励与绩效的关联度薄弱,缺乏导向性。具体来说,绩效考核体系存在形式化的问题,导致激励缺乏依据。同时,在绩效考核上,绩效考核和员工的本职工作关联性较低,这就造成薪酬分配仍然取决于工龄、职级等因素。此外,激励兑现存在平均化的情况,消减了导向效果,即便是部分国企建立了绩效薪酬制度,但是在实际执行时也存在轮流坐庄、比例兜底等问题,绩效最好的员工和绩效合格的员工之间的薪酬差距较小,不能起到奖优罚劣的效果,背离了三项制度改革收入能增能减的要求。

2.2 激励方式单一且固化,缺乏适配性

传统的国企薪酬激励大多采用基本工资+绩效工资这种短期的现金激励手段,缺少与岗位特征、人才类型相适应的多样化的激励手段,激励效果差^[2]。从人才角度来讲,对于高端人才,仍然采用传统的薪酬体制,没有实行协议工资、项目分红之类的市场化奖励形式,导致难以吸引、留住优秀人才;对于国企自己培育起来的骨干人才来说,缺乏荣誉奖励、职业晋升、报酬回馈相结合的联合奖励手段,不能满足他们的各种需求。

2.3 激励机制动态调整滞后,缺乏灵活性

三项制度改革看重的是市场化,而在市场化环境之中,企业的战略、市场的需求以及人才的价值皆处在不断变动之中,可是不少国企的薪酬奖励表现出定好规则、一成不变的僵化状况。具体而言,激励指标跟不上战略转型速度,国企从规模扩张向质量效益转型时,薪酬激励依然将营收规模作为核心指标,与企业战略转型背道而驰,影响战略落地。同时,激励标准与市场不相符合,没有形成常态的市场薪酬调研机制,导致核心职位薪酬水平常年保持在市场的低位水平^[3]。

3 三项制度改革背景下国企薪酬激励机制的重构策略

3.1 构建绩效与激励强关联体系,强化激励导向基础

绩效是激励的前提,要使薪酬激励“活”起来,就必须做到考核精准化,兑现差异化。在考核体系设计上,要形成分层分类、指标量化的绩效考核制度^[4]。对于高层管理人员而言,着重战略

贡献,将营收增长率、净利润率、国有资产保值增值率等列为关键指标,再纳入长期指标,如研发投入占比、ESG表现,将其权重控制在40%以上;针对中层管理者,关注管理效能,纳入部门KPI、团队建设、人才培育等指标,做到个人业绩和团队贡献两面兼顾,如图1所示,为绩效管理体系设计;至于基层员工,重点在于岗位价值,技术类职位的指标包括研发成果转移率、专利数量等,市场职位的指标包括营收、客户留存率等,而操作岗位可将生产效率、质量合格率等设为指标。例如,某能源集团通过构建绩效与激励强关联体系,把原来的考核指标从12项缩减到6项核心量化考核指标,员工认同从原本的65%提高到现在的92%。在激励兑现上,要打破平均主义,实行强绩效、强挂钩的分配方式。具体而言,通过建立绩效等级—薪酬系数的刚性对应规则,拉开绩效差距。如表1所示,为绩效等级与薪酬系数对应规则。

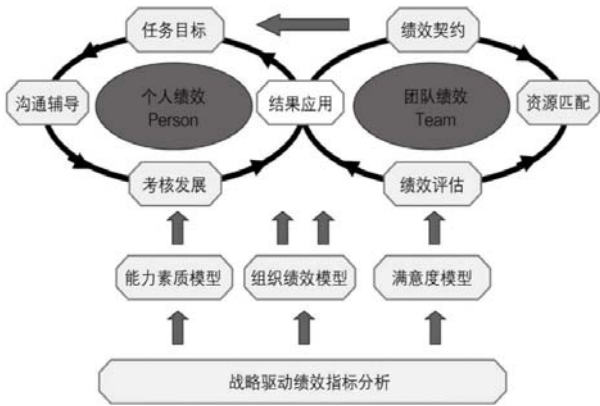


图1 绩效管理体系

表1 绩效等级与薪酬系数对应规则

绩效等级	薪酬系数	绩效薪酬兑现比例差异	配套管理措施
优秀(S级)	≥1.5	较合格者高≥50%	优先晋升、授予中长期激励资格
良好(A级)	1.2-1.4	较合格者高20%~40%	年度评优资格
合格(B级)	1.0	-	正常续聘
不合格(C级)	≤0.6	较合格者低≥40%	岗位调整、强制培训;连续两年C级予以淘汰

3.2 构筑多元化激励工具阵列,提高激励的匹配性

根据不同岗位、不同人才需求,搭建短期+中长期以及物质+非物质的组合激励体系,做到精准激励。如表2所示,为多元化激励工具矩阵。在具体应用中,针对高层次管理人才和技术骨干群体的长效激励机制设计,某航天国企为卫星研发核心团队打造限制性股权+岗位绩效奖金复合型激励架构,给予其200万股限制性股票,并把解锁门槛设为年度研发投入增长率达15%、卫星市场份额增至30%。同时,对导航系统事业部执行根据部门年度净利润来区分发放的制度,按8%的比例抽出专门奖励基金。这一做法明显增强了核心团队的稳定性和协作性,留存率从78%猛增到95%,新项目研发周期缩短18%。在超额利润分享激励机制的应用上,某化工集团下属新材料事业部,该企业在2023年启动了超额利润分配项目,当板块实际收益超出预期收益,就拿出超出部

分的15%当作专门的奖励金,统计显示该板块总收益达6.5亿,比原利润目标高出1.5亿,超额利润分享金额有2250万元,此政策推行之后的第二年里,员工主动申报创新项目数量增长60%。在即时激励工具的应用上,某某汽车零部件制造企业采取计件工资+质量奖金的制度,即基础薪酬按照单位数量×单价的标准来核算,而且设立零缺陷奖励,如果当月的产品合格率达到100%,员工就能拿到相当于月度基本薪资10%的额外激励费用。2023年第三季度显示,零部件厂的产品合格率由96%上升到99.2%,超过指标的员工比例达到75%。

表2 多元化激励工具矩阵

激励对象	短期物质激励	中长期物质激励	非物质激励
高管层/核心技术人才	绩效奖金(与年度利润强挂钩)	限制性股票、超额利润分享计划	战略决策参与权、行业峰会话语权
	专项项目奖金、季度绩效奖	岗位分红、跟投机制	海外研修、名校 EMBA 培训、管理创新奖项
中层管理者/骨干员工	计件薪酬、质量奖金、技能津贴	-	“改革先锋”“技术能手”称号、公开表彰宣传
基层员工			

3.3建立动态调整机制,增强激励机制的灵活性

基于市场化的变化和企业的战略调整,建立一套指标可更新、标准可浮动、范围可优化的动态体系。通过创建常态化的市场调研与战略适配机制,每一个季度实施行业薪酬调研,重点关注核心岗位的市场分位值,保证核心岗位薪酬在75分位以上;每年依照企业战略转型方向,调节绩效考核指标及其所占比例,如企业做数字化转型时,添加数字化项目落地率、数据价值转化率之类的指标,占比不少于25%^[5]。例如,某零售国企在转型过程中,根据该机制及时调整了激励导向,使企业的数字化业务营收占比由原来的15%提升到40%。

优化薪酬总额动态管控模式,破除激励调整不敢动的问题。积极向国资委争取薪酬总额备案制的政策支持,把薪酬总额和企业的经营业绩挂钩,做到企业业绩增长,薪酬总额同步增长,如企业净利润每增长10%,薪酬总额可增加5%~8%;设立激励储备金,在业绩好的年份,提取部分利润作为储备金,在业绩波动的时候用来激励兑现,保证激励的连续性。同时,实行分类分档的薪酬总额分配,向企业核心业务板块、创新团队倾斜,其薪酬

总额增幅可以高于企业平均水平20%以上,促使资源向价值创造端流动。

另外,构建激励机制的评判及更新机制,每隔半年做一次职工满意程度调研,每年找外部机构开展效能调查,着重剖析激励机制同绩效改善、人才保留、战略实施之间的联系度。针对调查所显示的问题,及时进行调整。例如,某汽车国企经过评估发现新能源板块的激励不够,随即设置新能源技术突破奖,并且提高新能源板块的绩效薪酬系数,半年内就招来了12位行业高端人才。由此可见,建立动态调整机制对国企整体效能的提升有着积极作用,既能够解决传统薪酬激励机制中的僵化问题,又可以精准对接企业的需求。

4 结语

三项制度改革背景下,重构国企薪酬激励机制有助于提升国企的竞争力,并实现企业的高质量发展。通过结合现有薪酬激励机制存在的问题,构建激励性、市场化的薪酬体系,并结合绩效考核、岗位价值评估,构建绩效与激励强关联体系,搭建多元化激励工具阵列,建立动态化调整机制,有效激发员工的积极性和创造力,更好地适应企业高质量发展需求。

[参考文献]

[1]孙志国.从“留住人”到“成就人”:国企薪酬管理与激励机制的创新路径[J].中国商人,2025(15):62-63.

[2]王楠柯,晏渝.知识密集型国企薪酬激励机制设计思考[J].现代商业,2024(03):98-101.

[3]赵文文.国有企业人力资源薪酬激励机制的构建途径探究[J].中国管理信息化,2023(15):149-152.

[4]蒋海洋.国企人力资源管理中薪酬福利的激励策略研究[J].全国流通经济,2023(12):140-143.

[5]赵晶,李秀玲,刘宇星.国企混改、高管薪酬激励与企业创新——以山西省为例[J].运城学院学报,2023(04):8-17.

作者简介:

高旭(1987--),女,汉族,河北人,本科,经济师,研究方向:人力资源。