

国企三项制度改革中薪酬分配体系与效能提升的实证研究

刀成男

盘龙区智策企业管理咨询工作室

DOI:10.32629/ej.v8i11.3052

[摘要] 本文聚焦国企三项制度改革中的薪酬分配体系,旨在厘清其改革特征、作用机理及与企业效能的关联,为国企高质量发展提供依据。通过理论假设、模型构建与实证检验,结合问卷调查、财务数据采集及深度访谈,发现薪酬结构优化与企业绩效正相关,激励公平感在一定程度上发挥中介作用,不同岗位激励效果有差异。据此提出构建双维度分配体系、完善透明反馈机制等优化路径,以实现“薪酬激励—员工活力—企业效能”的良性循环。

[关键词] 国企; 三项制度改革; 薪酬分配体系; 效能提升

中图分类号: F279 文献标识码: A

An Empirical Study on the Salary Distribution System and Efficiency Enhancement in the Three Systems Reform of State-owned Enterprises

Chengnan Dao

Panlong District Zhice Enterprise Management Consulting Studio

[Abstract] This paper focuses on the salary distribution system in the three systems reform of state-owned enterprises, aiming to clarify its reform characteristics, mechanism of action, and connection with enterprise efficiency, providing a basis for the high-quality development of state-owned enterprises. Through theoretical hypotheses, model construction and empirical tests, combined with questionnaire surveys, financial data collection and in-depth interviews, it was found that the optimization of salary structure is positively correlated with enterprise performance. The sense of incentive fairness plays a mediating role to a certain extent, and the incentive effects vary among different positions. Based on this, optimization paths such as constructing a dual-dimensional distribution system and improving the transparent feedback mechanism are proposed to achieve a virtuous cycle of "salary incentives - employee vitality - enterprise efficiency".

[Key words] State-owned enterprises Reform of the three systems Salary distribution system Efficiency improvement

国有企业三项制度改革是深化国资国企改革的核心任务之一,而薪酬分配体系改革作为其中的关键环节,直接关系到员工积极性激发与企业效能提升,厘清薪酬分配体系改革的特征、作用机理,通过实证检验其与企业效能的关联,并提出优化路径,对推动国有企业高质量发展具有重要实践意义。

1 国有企业薪酬分配体系改革的特征

国有企业薪酬分配体系改革并非简单的薪酬水平调整,而是围绕“激发活力、提升效能”的系统性变革,核心特征体现在三个维度。

从分配依据看,实现从“资历导向”向“价值绩效导向”转变。传统薪酬多与工龄、职称等资历挂钩,与实际贡献关联度低;改革后,以岗位价值、绩效贡献为核心依据,通过岗位价值评估和绩效评价,使薪酬更贴合“多劳多得、优绩优酬”原则。如某

省属国企改革后,岗位价值评估覆盖率超85%,绩效薪酬占比从30%提至50%,推动员工绩效与薪酬强绑定。

从薪酬结构看,实现从“单一固定”向“多元动态”转变。传统薪酬以固定工资为主,缺乏弹性;改革后,形成“固定薪酬+绩效薪酬+中长期激励”多元体系。固定薪酬保障生活,绩效薪酬随绩效动态调整,中长期激励聚焦核心人才与企业长期发展。2023年中央企业实施中长期激励的企业占比达62%,较改革前提升40个百分点,薪酬灵活性增强。

从激励范围看,实现从“全员普惠”向“重点倾斜”转变。传统激励面向全员,难突出核心人才与关键岗位价值;改革后,企业将激励资源向核心技术、管理人才及一线关键岗位倾斜,通过差异化激励提升核心团队稳定性与创造力。如某装备制造国企对核心技术岗位实施双重激励,该岗位员工离职率从15%降

至8%，技术成果转化效率提升20%。

2 薪酬分配体系对企业效能的作用机理分析

2.1 薪酬激励对员工绩效与组织活力的影响逻辑

薪酬激励是激发员工绩效的直接驱动力，体现在物质与精神双重激励。物质上，与绩效挂钩的薪酬设计能满足员工物质需求，提升工作投入度。实证显示，绩效薪酬占比每提升10%，员工人均产出可提升8%—12%。精神上，合理薪酬激励传递企业对员工价值的认可，激发组织活力。如某国企推行“创新薪酬挂钩机制”后，年度创新项目数量显著增加。

2.2 激励公平感、组织承诺与效能提升的中介效应

激励公平感是薪酬分配影响企业效能的关键中介变量，通过影响员工组织承诺间接提升企业效能。激励公平感包括分配、程序与互动公平。员工感知公平会增强组织承诺，推动企业效能提升；反之则产生不满，拖累企业效能。实证表明，激励公平感得分每提升1分（5分制），员工组织承诺得分可提升0.8分，组织承诺得分每提升1分，企业人均劳动生产率可提升15%—20%。

2.3 薪酬结构差异化与团队协同效能的耦合机制

薪酬结构差异化并非单纯“拉开差距”，而是与团队协同需求耦合，实现“个体激励”与“团队协作”平衡，提升团队协同效能。一方面，明确不同岗位价值定位，激励个体发挥优势；另一方面，融入团队协同导向设计，避免破坏团队协作。如部分国企设置“团队绩效权重”，采用“个体+团队”双重导向薪酬结构，团队协作效率和任务完成率显著提升^[1]。

3 实证研究设计

3.1 研究思路

本研究以全国实施三项制度改革的国有企业为样本，聚焦薪酬分配体系与企业效能关系，采用“理论假设—模型构建—实证检验”思路。首先，基于前文分析提出三个核心假设：假设1，薪酬结构优化与企业绩效正相关；假设2，激励公平感在薪酬分配与企业效能间起中介作用；假设3，不同岗位群体薪酬激励效果有差异。其次，构建计量模型，以企业效能为被解释变量，薪酬结构指标为核心解释变量，激励公平感为中介变量，控制企业规模等无关变量。最后，通过多种分析方法验证假设，明确薪酬分配体系对企业效能的影响强度与路径，并通过稳健性与异质性分析确保结论可靠。

3.2 指标体系构建与变量定义

为衡量薪酬分配体系与企业效能关系，本研究构建多维度指标体系，各变量定义与测量方式如表1所示。

3.3 数据来源说明

本研究采用“问卷调查+财务数据采集+深度访谈”获取数据，样本覆盖全国31个省（自治区、直辖市）523家国有企业，涉及多领域，规模涵盖大、中、小型国企，样本具代表性。其中，薪酬结构与企业效能数据源于样本企业2020—2022年财务报表与人力资源年报，通过交叉核验确保真实性；激励公平感数据通过问卷调查获取，发放3200份，回收有效问卷2895份，有效回收率87.3%；此外，研究团队对30家样本企业人力资源负责人深度访

谈，了解薪酬分配改革实践与问题。本研究已通过高校伦理审查，数据采集遵循保密原则，对敏感数据匿名化处理，符合学术伦理规范。

表1 薪酬分配与企业效能研究的指标体系及变量定义

指标维度	变量名称	变量定义与测量方式	数据类型
被解释变量	企业效能	1.净资产收益率(ROE): 年度净利润/平均净资产; 2.全员劳动生产率: 年度营业收入/平均员工人数	连续变量(%)
核心解释变量	薪酬结构	1.绩效薪酬占比: 年度绩效薪酬总额/总薪酬总额; 2.岗位薪酬差异度: 管理岗平均薪酬/操作岗平均薪酬	连续变量(%)
中介变量	激励公平感	5分制量表,取分配、程序、互动公平平均值	连续变量(1-5分)
控制变量	企业规模/成立年限/行业类型	总资产(ln亿元)/研究年份-成立年份/虚拟变量(1=制造业,2=服务业等)	连续/分类变量

4 实证结果分析与讨论

4.1 薪酬结构与绩效水平的相关性检验

为验证薪酬结构与企业绩效的关联，本研究对核心解释变量（绩效薪酬占比、岗位薪酬差异度）与被解释变量（净资产收益率、全员劳动生产率）进行Pearson相关性分析。结果如下表所示。

表2 薪酬结构与企业绩效水平的相关性系数表

变量名称	净资产收益率(ROE)	全员劳动生产率
绩效薪酬占比	0.62***	0.58***
岗位薪酬差异度	0.45***	0.41***

由表2薪酬结构与企业绩效呈显著正相关。绩效薪酬占比越高，企业盈利与生产效能越强，因提升绩效薪酬占比强化了“薪酬—绩效”关联，促使员工关注工作成果。合理的岗位薪酬差异能正向促进企业绩效，因其反映岗位价值差异，激励员工向高价值岗位努力、吸引高能力人才。但岗位薪酬差异度并非越高越好，本研究样本中岗位薪酬差异度集中在3:1—5:1时与绩效正相关性最强。

4.2 激励公平感与组织效能的中介分析

采用逐步回归法检验激励公平感的中介效应，结果表明激励公平感在薪酬结构与企业效能间起部分中介作用。激励公平感的中介效应占总效应的比例约为32.3%，这说明薪酬分配不仅直接影响企业效能，还能通过增强员工激励公平感间接推动效能提升，企业优化薪酬结构时需同步关注公平感建设^[2]。

4.3 不同岗位群体的激励差异与效能对比

本研究将样本企业员工分为管理岗、技术岗、操作岗三类，对比薪酬激励强度与效能贡献。结果显示，三类岗位的薪酬激励强度与效能贡献呈正相关，且不同岗位激励敏感性存在差异，管理岗与技术岗对薪酬激励的敏感性更高。原因在于不同岗位

职责不同,企业在薪酬分配中需针对不同岗位设计差异化激励策略。

4.4 模型稳健性与异质性检验结果讨论

本研究通过替换被解释变量进行稳健性检验,结果表明研究结论具有稳健性。异质性检验按企业规模将样本分为大型国企与中小型国企,结果显示两类企业核心解释变量对企业效能的回归系数及激励公平感的中介效应占比存在差异。大型国企需更注重公平感建设,中小型国企可更聚焦薪酬结构的灵活性。

5 改革视角下薪酬分配体系优化路径研究

5.1 构建“岗位价值+绩效贡献”双维度分配体系

“岗位价值+绩效贡献”双维度分配体系是“按价值分配”的核心路径,从两方面推进。一方面,深化岗位价值评估,建立动态调整机制。企业基于战略与业务变化,每2-3年更新评估标准,将职责复杂度等纳入评估维度,明确岗位价值等级,为薪酬分配提供依据。如对“数据分析师”岗位新增评估指标,提升岗位价值等级。另一方面,完善绩效贡献评价体系,实现“个人—团队—企业”绩效联动。个人绩效评价设计差异化指标,同时将团队和企业绩效纳入个人绩效评价权重,占比30%-40%。绩效评价结果与薪酬调整挂钩,明确“绩效优秀者薪酬增长不低于15%,不合格者不增长甚至下调”规则。

5.2 完善薪酬透明与绩效反馈机制

薪酬透明与绩效反馈从“信息公开”和“双向沟通”两方面提升激励公平感。薪酬透明方面,企业明确薪酬分配规则、流程和依据,通过多种方式向员工公开,包括岗位价值评估标准、绩效薪酬计算方法等,但不公开员工薪酬明细。如某国企推行“薪酬宽带制”,提升激励公平感。绩效反馈方面,建立每季度绩效反馈机制,上级与员工一对一沟通,采用“肯定成绩+指出问题+提出改进建议”模式,帮助员工明确方向。数据显示,建立该机制的国企,员工对绩效评价满意度和激励公平感得分提升^[3]。

5.3 推进分类分级的中长期激励体系建设

中长期激励基于“分类分级”原则,为不同人才群体设计激

励方案。对核心管理人才,推行“岗位分红+股权激励”组合激励,将薪酬与企业3-5年长期绩效挂钩。如某国企对总经理班子实施相关管理,业绩达标可获激励奖金和限制性股票。对核心技术人才,推行“项目跟投+成果转化分红”激励,将激励与技术项目长期收益绑定。如允许核心技术人员跟投项目,分享收益,成果转化后给予奖励。对高技能人才,推行“技能等级津贴+师徒津贴”激励,将技能等级与薪酬挂钩,鼓励技艺传承。如设立技能等级,给予技能津贴,带徒有津贴,徒弟成果纳入师傅绩效评价。

6 结语

国有企业薪酬分配体系改革是三项制度改革的“牛鼻子”,其核心在于通过“按价值分配”激发员工活力,进而推动企业效能提升。本研究通过分析薪酬分配体系改革的特征与作用机理,结合实证检验明确了薪酬结构、激励公平感、岗位差异与企业效能的关联,最终提出“双维度分配”“透明反馈”“分类中长期激励”“战略联动”四大优化路径。未来,国有企业需结合自身规模、行业特点与战略需求,灵活落地优化路径,同时持续关注员工诉求与市场变化,动态调整薪酬分配机制,真正实现“薪酬激励—员工活力—企业效能”的良性循环,为国有企业高质量发展提供支撑。

[参考文献]

- [1] 李晓宁. 国企三项制度改革的实践策略[J]. 人力资源, 2020(18): 124-125.
- [2] 毛艳萍. 国企改革中薪酬体系的搭建研究[J]. 中外企业家, 2022(25): 97-99.
- [3] 曾艳霞. “一管就死,一放就乱” 国企薪酬如何改革[J]. 中国商人, 2023(9): 166-167.

作者简介:

刀成男(1987--),男,傣族,云南省普洱市人,本科,职称:经济师、高级工程师,研究方向:人力资源管理。