管理科学研究
Journal of Management Science Research
第 5 卷◆第 4 期◆版本 1.0◆2026 年
文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

# 国有企业薪酬管理现存问题及优化路径研究

张跃锡
华电新疆发电有限公司新能源分公司
DOI:10.32629/jmsr.v5i4.22277

[摘　要] 国企深化改革的大背景之下,薪酬管理属于人力资源管理的关键部分,它同企业的人才培育以及经营活力的调动有着直接联系。部分国有企业在工资总额控制、内部分配、绩效挂钩、市场化激励、多层监督等各方面还存在着改善的空间。本文以国企经营实际情况为基础,对薪酬管理存在的主要问题进行梳理,并提出相应的优化措施,为国企完善薪酬分配制度、调动员工积极性、促进企业高质量发展提供实践指导。
[关键词] 国有企业；薪酬管理；工资总额；绩效激励；优化路径
中图分类号：F276.1　文献标识码：A

## Research on Existing Problems and Optimization Paths for Compensation Management in State-Owned Enterprises

Yuexi Zhang
New Energy Branch of Huadian Xinjiang Power Generation Co., Ltd.

[Abstract] Against the backdrop of deepening reform in state-owned enterprises (SOEs), compensation management constitutes a critical component of human resource management, directly influencing talent development and the stimulation of operational vitality. Certain SOEs still have room for improvement in areas such as total wage bill control, internal distribution, performance-linked pay, market-oriented incentives, and multi-layered oversight. Based on the actual operational conditions of SOEs, this paper identifies key issues in compensation management and proposes corresponding optimization measures, offering practical guidance for SOEs to refine their compensation distribution systems, boost employee motivation, and foster high-quality development.
[Key words] State-owned enterprises; compensation management; total wage bill; performance-based incentives; optimization pathways

## 引言

随着国企三项制度改革持续推进,薪酬分配改革成为激活国企内生动力的重要抓手。合理的薪酬体系可以达到企业效益和员工利益的平衡,使人才的价值和企业发展互相促进。集团化国企业态多样,传统的薪酬模式不能适应市场化环境,工资联动、岗位分配等各方面都存在着亟待改进的现实问题。因此,本文就国企薪酬管理展开研究,剖析现实情况,探究契合的改善策略,给薪酬管理提质增效给予思路参照。

## 1 国有企业薪酬管理现存现实问题

1.1工资总额管控适配不足,效益联动机制建设滞后

工资总额管理属于国有企业薪酬体系的顶层约束,目前部分国有企业工资总额大多采取年度预算审批的方式,整体管控框架比较固定,对不同经营属性企业差异化调节的手段较少。商业类和公益类国企经营逻辑、营收模式存在较大差别,但是部分集团仍然使用统一的工资核定口径,没有根据业务定位实行分类施策[1]。

就效益联动的实施而言,许多企业的联动指标选择比较单一,大多把利润总额当作主要的核算标准,对于人均劳动生产率、国有资本保值增值率、业务完成质量这些综合性指标的使用较少。

就地方市属产业集团下属子企业的实践而言,同集团内市场化竞争业务板块和公共服务板块所用的总额核算逻辑是一致的,市场化子企业的盈利增长之后,员工薪酬的增长空间会被集团统一的预算所限制,不能体现出经营成果所带来的激励效果。

1.2薪酬分配平均倾向犹存,岗位价值导向落实不足

岗位价值是国有企业内部薪酬分配的重要基准,目前很多企业的岗位价值评估工作还存在流程化的问题,岗位价值评估


Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

的结果不能真正地落实到薪酬定级、调薪管理中。部分企业薪酬定级还存在着较多地依靠行政职级、员工工龄资历来影响薪酬的情况。

内部薪酬梯度设置不合理，一线生产岗位、核心技术研发岗位、市场业务岗位和后台职能辅助岗位之间薪酬差距设置保守，高责任、高付出岗位的薪酬优势没有充分体现出来。

从部分省属装备制造国企实践来看，企业内部同层级的研发技术岗、行政后勤岗薪酬差别不大，一些技术攻关任务所涉及的人员薪酬待遇与一般行政岗位相当，久而久之会造成核心技术人才的流失，阻碍企业技术创新的动力。平均化的分配导向不能很好地区分各个岗位的价值贡献，不利于形成良好的内部竞争氛围。

1.3绩效薪酬联动效能偏弱，考核成果转化执行不力

绩效考核是薪酬差异化分配的有力手段，国有企业的绩效考核体系还存在着不足之处。从指标设计上看，定性描述类指标所占比例较高，可量化、可衡量的岗位专属指标较少，部分考核指标直接套用集团通用模板，考核指标同实际工作相脱离。

考核实施环节受到组织内部管理氛围的影响，考核打分趋于一致，各个员工的考核等级区分度低，不能很好地反映员工的实际工作绩效。薪酬结构设置上，固定薪酬所占比例较高，绩效浮动薪酬所占比例较低，绩效薪酬不能很好地发挥调节作用。绩效薪酬实质上演变成普惠性发放，员工绩效表现的好坏对实际收入的影响很小。

根据地方城投类国有企业部分业务部门的实践情况可知，年度考核大多集中在良好等次上，优秀、待改进等级所占比例很低，绩效薪酬基本上全部发放，绩效考核的激励约束作用不能得到充分发挥，不能调动员工干事的积极性。

1.4市场化薪酬配置存在缺位，中长期激励工具供给有限

随着人才市场竞争日趋激烈，国有企业必须构建符合外部市场环境的薪酬体系，许多企业还没有建立起常态化的市场薪酬对标制度，没有定时对本地区、本行业薪酬水平进行调研的制度安排。薪酬标准的制定大多依靠企业的内部历史水平，很少会去参考同行业的、同区域的市场化企业的薪酬数据，企业内部紧缺的技术人才、高层次的经营管理人才的薪酬水平与市场行情之间存在着差距，人才的外部竞争力受到限制。

薪酬激励结构重短期轻长期，主要采用月度工资和年度绩效奖金的方式进行激励，激励周期为当年的考核周期。中长期激励工具的应用没有得到充分的落实，超额利润分享、岗位分红、项目跟投等激励方式大多只在集团层面进行试点，下属二级、三级子企业的应用范围较小，能覆盖到核心骨干员工的规模也较少。

以部分科技型国有企业为例，研发团队承担大量的技术攻关任务，但是缺少绑定长期价值的激励手段，人才个人收益更多和年度短期业绩挂钩，和企业长期技术成果转化收益关联较弱，不利于留住核心创新人才，难以实现人才利益和企业长期发展深度绑定[2]。

1.5薪酬监督体系建设存在短板，集团层级管控尚有漏洞

集团化运营属于大多数国有企业所具有的组织特征，在多层级的架构之下对于薪酬制度的落地执行提出了更高的管理要求。部分大型国有企业集团总部已经完成了薪酬制度顶层设计，但是下属各个子公司根据自身的实际情况进行细化落实的时候，会出现制度口径不统一的现象。不同子企业津补贴设置标准、薪酬核算规则、福利项目执行尺度不一样，集团对下属单位薪酬执行情况缺少常态化过程管控。

薪酬监督工作主要靠年度审计来实施事后检查，缺少对日常薪酬发放、制度执行等动态监督机制的建立。人力资源、审计、纪检等相关部门之间缺少了完整的协同监督机制，缺少了监督信息的共享。

就部分市属国有投资集团而言，下属业务子公司、平台子公司众多，各个子单位自行设立部分补贴项目，集团不能及时开展全维度动态核查工作，造成制度执行不统一的现象时有发生。多层级管控的薄弱环节会打乱薪酬政策的统一执行，造成企业薪酬合规管理出现管理风险。

## 2 国有企业薪酬管理针对性优化路径

2.1推行工资总额分类管控，夯实效益联动调节机制

根据目前工资总额管控不适应的实际情况，国有企业要严格执行国企工资决定机制相关改革导向，实行分类化工资总额控制。根据商业类、公益类企业的功能定位来设置不同的工资核定逻辑，商业类企业主要参考经营效益、国有资本回报指标，公益类企业兼顾公共服务任务完成质量、运行效率。

优化工资总额联动指标体系，打破只用利润总额来测算的模式，把人均效能、国有资本保值增值、重点任务完成情况等纳入联动指标库，创建起多维综合核算模型。落实工资总额随效益合理浮动的管理规则，实现效益增长工资合理上浮，效益下降工资同步控制增长幅度。建立集团对子企业工资总额季度跟踪、年度复盘调整机制，根据子企业经营情况及时优化工资预算[3]。

该省属国有产业集团就市场化、公益属性的子企业分别制订了工资联动方案，市场化板块盈利增长时，在合规框架内适度放开工资额度，实现薪酬激励和经营发展的协同。

2.2深化岗位价值评估工作，搭建兼顾公平的分配体系

为了克服平均分配的倾向，国有企业应该系统地推进岗位价值评价工作，实行以岗位价值为基础的分配制度。由人力资源、业务骨干、外部咨询专家组成评估工作组，根据岗位职责、技术难度、劳动负荷、岗位风险、任职条件来建立指标体系，对所有的岗位进行标准化的测评，输出岗位价值序列。评估过程做好宣贯答疑工作，向各个部门解释评估的逻辑以及打分的标准，降低岗位评估落地时的认知障碍。

把评价结果直接应用到岗位定级、薪酬档位的确定上，实行以岗定薪、岗变薪变，削弱资历、工龄对薪酬定级的影响。合理设置内部薪酬差距，对一线岗位、核心技术岗位、关键业务岗位实行合理的薪酬梯度，向高价值岗位倾斜。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

国有装备制造企业可以给研发序列设置独立的岗位价值标尺，提高技术攻关岗位的权重，提高核心技术人员的薪酬。在保证内部公平的基础上，考虑企业的承受能力来控制整体薪酬水平，发挥薪酬的激励作用。

2.3强化绩效结果落地运用，构建考薪协同闭环机制

为了提高绩效薪酬激励的效果，国有企业应当建立完整的绩效考核全过程管理，把考核同薪酬联系起来形成闭环。优化绩效考核指标的设计，抛弃通用化的模板指标，根据不同的部门、不同的岗位的工作内容来增加可以量化的业务指标，减少空泛的定性指标所占比例，使考核指标更加贴近岗位的实际工作。

合理确定考核等级分布，使考核评价客观上区分出员工的履职差异，改变全员集中在中等评价的状况。改善薪酬结构配比，合理提高绩效浮动薪酬所占比例，适当降低固定薪酬比例，加大绩效对个人收入的调节力度。拓展考核结果的应用场景，把考核等级同绩效兑现、岗位调动、培训、晋升等直接联系起来，实行以考核为导向的薪酬差别化分配[4]。建立绩效沟通机制，在绩效考核结束时由部门负责人对员工进行绩效面谈，确定改进方向，发挥绩效考核的发展作用。另外还要防止出现过于量化的现象，对于不能量化的综合岗位仍然留有部分定性评价的余地。

部分地方国有平台企业对绩效制度进行修改，确定各个考核等级所对应的绩效兑付系数，对考核不合格的人员按照比例扣减绩效薪酬，打破了普惠发放的模式，实行奖优罚劣。

2.4对标外部市场薪酬水准，拓展中长期激励实施载体

面对人才市场的竞争，国有企业要创建起常态化的薪酬市场对标工作体系，定时挑选同行业、同区域有代表性的企业展开薪酬调研，搜集岗位薪酬信息，创建薪酬对标报告，把薪酬对标成果当作核心岗位薪酬调整的主要参照。对紧缺技术、高层次管理人才，在政策框架下实行协议薪酬、市场化薪酬，加强关键人才的外部竞争力。

改善整体激励结构，协调好短期绩效奖励和长期激励的关系，改变过分倚重年度奖金的激励方式。在合规的前提下，根据企业的业务性质，积极寻找多种长期激励的手段，商业类竞争性企业可以实行超额利润分享，科技型企业可以采用岗位分红的方式，项目制业务板块可以采取项目跟投的形式。明确激励对象、准入条件和分配规则，适度扩大核心骨干的覆盖面，完善退出机制，把员工的收益同企业的长期经营和技术转化效益联系起来。

部分国有科技企业把研发部门的岗位分红同技术转化收益挂钩，按照技术转化收益来确定分红额度，从而达成企业发展与人才收益双促进的目的。

2.5完善多层级监督制度，筑牢薪酬分配风险防控防线

集团型国有企业要建立健全多层次的薪酬控制与监督体系，保证薪酬制度在全集团范围内实现统一规范的落实。集团统一颁布薪酬管理总纲，确定薪酬框架和津补贴管理原则，各子企业根据业务实际细化实施细则，并报集团备案，统一核心制度口径。

建立以人力资源为牵头人、审计和纪检两方面的联合监督机制，在事后的审计基础上再加上每年的薪酬专项检查来加强过程监督。按照权限对内适度公示薪酬相关事项，接受内部监督；就检查出的制度执行偏差创建起整改闭环，促使子企业及时纠正。

某大型市属国有集团创建起薪酬专项督查制度，每年从中随机挑选几家开展专项检查，统一定出补贴发放标准，迅速纠正执行偏差，消除多层次薪酬管控风险，保证薪酬分配合规[5]。同步留存督查台账，保证问题可以追溯，压实各个子企业的薪酬管理主体责任。

## 3 结语

薪酬管理的改善属于国企改革的持续性工作，不是一时的制度调整。国企薪酬体系建设要兼顾政策导向、经营实际、人才需求，统筹总额控制、岗位分配、绩效使用、市场化激励、多层监督。企业根据自身的业务性质，因地制宜地采取优化措施来完善薪酬分配体系，发挥薪酬激励约束的作用，凝聚人才力量，促进国有企业高质量发展。

## [参考文献]

[1]云晶.国有企业人力资源薪酬管理问题及对策研究[J].活力,2025,43(24):136-138.

[2]谭翔,王宇成.基于岗位价值的岗位分红企业薪酬管理创新实践——以Z公司为例[J].市场周刊,2025,38(27):175-178.

[3]陈舒莹.国有企业薪酬管理现状、问题与优化路径[J].中国科技投资,2025,(31):140-142.

[4]陈娟娟.国有企业人力资源管理中薪酬绩效改革及激励体系构建研究[J].中国集体经济,2025,(26):129-132.

[5]石云.国有企业薪酬管理体系优化策略[J].投资与创业,2025,36(23):164-166.

## 作者简介：

张跃锡(1990--),男,汉族,河南巩义人,大学本科,工程师,研究方向：薪酬绩效。


Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.