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)

国有企业一线员工薪酬结构存在的问题和对策研究

董甜
中国水利水电第十二工程局有限公司
DOI:10.32629/jmsr.v5i4.22281

[摘　要] 随着国企市场化改革的持续深化,基层薪酬体系适配性短板逐步凸显。一线员工作为生产经营的执行主体,其薪酬架构合理性直接影响企业产能与人才稳定性。基于此,本文结合国企实务案例,剖析一线岗位薪酬配比、岗位价值、绩效联动、长效激励四类结构性问题,提出贴合国企合规体系与市场竞争环境的优化方案,为基层薪酬改革提供实操参考。
[关键词] 国有企业；一线员工；薪酬结构；薪酬优化；激励机制
中图分类号：F276.1　文献标识码：A

Research on Issues and Countermeasures in the Compensation Structure of Frontline Employees in State-Owned Enterprises

Tian Dong
China Hydropower Engineering Bureau No.12 Co., Ltd

[Abstract] During the phase of continued deepening in the market-oriented reform of state-owned enterprises, the inadequacies in the adaptability of grassroots compensation systems have gradually become apparent. As the core operational execution force in production and management, the rationality of frontline workers' compensation structure directly impacts corporate productivity and talent stability. This paper analyzes four structural issues in frontline job compensation—compensation ratio, job value, performance linkage, and long-term incentives—based on practical cases from state-owned enterprises. It proposes optimization solutions aligned with the compliance framework of SOEs and market competition dynamics, providing actionable references for grassroots compensation reform.
[Key words] State-owned enterprises; frontline employees; compensation structure; compensation optimization; Incentive Mechanism

引言

收入分配改革是国企完善现代治理体系的核心抓手。当前各类国有生产企业普遍面临利润压缩、人工成本管控收紧的行业现状。传统固化的薪酬模式无法适配一线岗位差异化劳动特征,激励失效、分配失衡问题持续制约企业发展,针对性结构优化具备极强的行业现实价值。

1 国有企业一线员工薪酬结构存在的问题

1.1薪酬结构固化单一,固定浮动配比失衡

国有生产类企业一线岗位薪酬构成普遍沿用传统架构,固定属性的岗位工资、基础津贴占据薪酬总量的绝对主体位置。绩效提成、超产奖励、岗位专项激励等浮动薪酬模块占比长期处于低位区间,薪酬整体弹性空间被持续压缩。这种架构可以保障员工基础收入稳定,却无法对差异化的劳动产出形成有效激励。结合多地国企调研数据能够发现,多数生产型国企一线岗位固定薪酬占比远超浮动薪酬,同质化薪资特征显著。高强度、高负荷的一线作业无法通过薪资差异体现价值,按劳分配的核心原则难以在基层落地,员工提质增效的内生动力持续弱化。部分企业还存在薪酬项目冗余重叠的问题,岗位工资与全勤奖、绩效工资与超产奖功能交叉,进一步稀释薪酬激励的实际效果。

1.2岗位价值匹配度不足,内部薪酬公平性缺失

国企现行薪酬定级机制大多依托传统行政职级搭建,薪资档位设置和一线岗位实际工作特征存在明显脱节。煤炭、铁路运维、工程运输等一线岗位普遍具备高强度、高风险、高技术门槛的作业属性,但这类岗位薪酬标准和普通辅助岗位薪资差距极小。行业调研成果能够印证,多数国企未建立专属一线岗位的价值评估体系,岗位劳动强度、安全风险、技术难度等核心指标,难以转化为对应的薪酬差异化标准。部分高危一线岗位长期承担更高作业压力,薪资待遇却无明显倾斜,同岗不同酬、多劳不多得的现象普遍存在。流于形式的岗位价值核算方式,持续降低基层员工的岗位认同感与工作获得感,间接引发消极作业心态。

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)

1.3绩效薪酬体系粗放,激励约束效能弱化

国企一线岗位绩效考核体系普遍存在设计粗放、落地乏力的问题,考核指标过度聚焦考勤出勤、基础流程落实等浅层内容。生产产能、作业合格率、安全管控成效、工艺优化成果等直接决定岗位价值的核心指标,往往处于考核弱势地位。部分企业考核条款表述宽泛,评分标准主观模糊,部分扣分条款仅划定分值区间,无明确量化依据,考核落地难度大幅提升。以C市国有运输L公司为例,企业绩效考核采用负面清单模式,单项扣罚分值偏低且存在双重权重挂钩问题,最终绩效兑现差距微弱。优秀员工与普通员工薪资差异无法体现,考核趋于形式化。这种不痛不痒的考核模式,彻底弱化绩效薪酬的约束与激励作用,无法引导员工主动提升作业质量与生产效率。

1.4长效激励模块缺失,员工归属感与留存率偏低

现阶段国企一线薪酬体系整体侧重短期薪资发放,短期固定薪酬、月度绩效薪酬构成薪酬主体,适配基层岗位的中长期激励机制基本处于空白状态。多数企业薪酬体系仅保障员工基础劳动回报,未设置技能升级补贴、工龄贡献奖励、技术创新激励、高危岗位长效补贴等个性化薪酬模块。一线员工技能提升、岗位深耕、创新创效的劳动付出,无法获得对应的薪资回馈与职业回报。结合行业调研数据来看,薪酬激励的短期化特征,是国企一线人员流动性偏高的核心诱因之一。L公司投产运营以来,一线离职人员达十余人,人才流失问题凸显。短期化薪酬模式无法绑定员工与企业的长期发展利益,资深技术型一线人才的留存风险持续攀升。

2 国有企业一线员工薪酬结构优化对策

2.1重构弹性薪酬配比,优化固定浮动薪资结构

国企基层薪酬改革的核心突破口,在于打破长期固化的薪酬配比模式,跳出固定薪酬主导的单一薪资格局。针对性优化无需大幅改动固定薪酬基数,可通过重构薪酬构成、调整模块权重的方式,实现激励效能升级,兼顾企业成本管控与员工利益诉求。结合L公司市场化薪酬改革实践,可对零散冗余的薪酬项目进行整合归并,剔除功能重叠、导向薄弱的薪资模块,搭建基本工资、提成绩效、专项安全奖励三位一体的核心薪酬架构[1]。简化繁杂的薪资分项,让每一类薪资模块对应明确的管理导向,彻底解决薪酬项目混乱、激励导向模糊的行业通病。

固定薪酬板块可适当下调基础薪资标准,适配国企市场化改革趋势,同时推行季度综合工时核算制度。灵活的考勤核算模式,能够适配一线岗位作业时间不固定、作业强度不均衡的工作特征,避免僵化考勤制度引发的薪资争议。浮动薪酬板块需要针对性提升权重,彻底扭转固定薪酬一家独大的局面。参考C市运输行业市场化薪酬标准,结合国企合规经营要求,区分不同一线岗位设置差异化绩效计提比例。普通运输驾驶员可按照个人月度产值13%至15%计提绩效薪资,车队管理类一线岗位可按照团队总产值1.3%至1.5%核算绩效报酬。差异化的计提标准,既能贴合岗位价值差异,也能贴合市场薪酬水平。

绩效二次分配环节可引入产值调节系数,以个人产值与车队平均产值的比值作为核算依据,倒逼员工主动提升作业效率。同时优化安全薪酬模块,将原本纳入绩效的安全考核内容独立拆分,实行专项奖惩机制。区分全责、次责、无责三类安全事故场景设置阶梯化扣款标准,将安全作业、隐患排查、安全培训等履职情况,直接和专项薪资挂钩,让薪资收入精准匹配劳动产出。

2.2完善岗位价值评估,构建公平化薪酬分配体系

薪酬分配公平性不足的核心根源,在于国企普遍缺乏适配一线岗位的专业化价值评估体系。想要实现薪酬精准分配,建议搭建独立的一线岗位价值量化评估机制,让薪酬档位完全依托岗位实际价值划定,而非员工工龄、职级。国企可组建专项岗位评价小组,吸纳生产管理、安全管控、人力资源多岗位人员参与,杜绝单一部门评估带来的片面性,保障评估结果客观公正。

评估指标体系需要贴合一线岗位实操特征,摒弃虚化的考核维度,重点围绕五大核心维度开展量化评分。劳动强度、作业环境、安全风险、技术门槛、岗位责任,五大指标全面覆盖一线岗位的核心作业特征,能够精准区分高危作业、技术操作、基础运维等不同岗位的价值差异。煤炭企业井下作业、铁路一线巡检、渣土运输等高风险岗位,可通过量化评分划定更高薪酬档位,拉开与普通辅助岗位的薪资差距。评估工作不能作为一次性工作,需要建立动态更新机制,适配企业生产模式调整、岗位职能变动、行业安全标准升级的各类变化。

结合国企薪酬改革效益导向原则,岗位价值评估结果需要直接对接工资总额分配。企业可将年度工资总额增量,优先向高价值、高负荷、高风险的一线岗位倾斜,明确一线技能人才薪资涨幅不低于管理层人员的分配规则[2]。针对同岗位不同作业负荷的员工,依托月度岗位履职评分,微调薪资浮动区间,解决同岗不同酬的行业痛点(如表1所示)。同时严格区分国企与民营企业的经营差异,不照搬民营企业放养式、无保底的薪酬模式,在保障员工基础薪资稳定的前提下,依托岗位价值差异实现精准分配,兼顾国企公益属性与市场化激励需求。

表1　国有一线员工优化后月度薪酬结构体系

薪酬项目	核心管理属性	核算依据	激励定位
基本工资	基础劳动保障	结合岗位等级、考勤情况核定	保障员工基础收入稳定
提成绩效工资	业绩价值激励	个人/团队月度产值×对应计提比例×绩效调节系数	体现多劳多得,激励产能提升
加班工资	合法权益保障	依据法定工时标准及实际加班时长核算	保障员工合规劳动报酬
专项安全奖	安全履职约束激励	结合安全事故等级、隐患排查成效、培训履职情况核定	压实安全生产责任,降低作业风险

2.3细化绩效考核标准,强化薪酬激励约束效能

绩效考核是薪酬激励落地的核心支撑,粗放模糊的考核体系,必然导致薪酬激励流于形式。原有负面清单扣分模式存在分值过低、约束性薄弱的问题(如表2所示),可直接优化为定额扣

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

款机制，将模糊的分值区间替换为明确的扣款金额，让考核约束看得见、摸得着。

表2　国有一线员工考核负面清单

考核类别	具体考核内容	扣罚标准
安全从业	车辆、设备出车前及归岗后未完成安全隐患排查	50 元/次
	无故缺席企业组织的安全培训、安全会议	50 元/次
行为规范	未按企业规定标准停放作业设备、车辆	50 元/次
	作业过程擅自变更作业路线、作业流程，造成工作延误或经济损失	200 元/次

考核指标设置需要彻底摆脱重流程、轻结果的老旧思路，压缩形式化考核内容的占比，大幅提升生产实绩、作业质量、安全管控、创新增效等核心指标的权重。针对不同一线岗位设置差异化考核体系，生产操作类岗位重点考核产能达成率、作业合格率、设备运维成效；安全管控类岗位重点考核隐患排查数量、事故防控成效、制度落实情况；基层管理类岗位重点考核团队产值、人员履职、安全事故管控成果。分层分类的考核模式，能够彻底解决一刀切考核带来的适配性不足问题。

考核执行环节需要搭建公开透明的运行机制，打破暗箱操作、考核走过场的行业乱象。企业可设置一线员工业绩公示板块，每日公示个人产值、作业完成情况、考核扣分明细，让员工实时掌握个人工作成效与薪资核算依据。同步建立考核异议复核机制，员工对考核结果存在疑问可随时提交复核申请，人力资源部门联合生产部门完成核查反馈[3]。考核结果与薪酬分配实行刚性联动，划分优秀、合格、不合格三个绩效等级，对应差异化绩效系数。高绩效员工可享受薪资上浮、优先培训、岗位晋升等权益，低绩效员工落实薪资下调、岗位整改等约束措施，真正实现奖优罚劣，激活基层作业活力。

2.4增补长效激励模块，搭建多元化薪酬福利体系

单一短期薪酬模式无法满足国企基层人才留存与队伍稳定的发展需求，企业需要搭建短期薪资、中期津贴、长期激励相结合的复合型薪酬福利体系，拓宽一线员工薪资增长渠道。在基础薪资、绩效薪资之外，增设多元化专项激励模块，贴合一线员工注重实际物质回报、缺乏精神激励获得感的岗位特征，精准匹配基层员工核心诉求。

企业可针对性地增设技能等级津贴、工龄贡献补贴、高危岗位专项福利、技术创新奖励等模块。员工技能等级提升、岗位从业年限增加、作业成果创新，均可转化为对应的薪资增长额度，打破薪资增长仅依靠职级晋升的单一模式[4]。同时打通薪酬与职业发展的联动通道，一线员工的考核实绩、技能水平、从业年限，直接纳入岗位晋升评价体系，让踏实履职、深耕岗位的员工获得实质性回报，提升员工企业归属感与长期服务意愿，稳固国企基层人才队伍结构。

3 结束语

一线员工薪酬结构优化是国企破除分配积弊、激活基层活力的关键举措。针对薪酬配比失衡、岗位价值脱节、考核激励失效、长效激励缺失的核心问题，通过重构弹性薪酬、细化岗位评估、量化考核标准、完善多元激励的系统化举措，能够有效平衡企业成本管控与员工权益保障需求，为国企基层人才稳定、产能提升与高质量发展提供坚实支撑。

[参考文献]

[1]朱兰馨.生产一线员工队伍建设及薪酬体系优化设计[J].中国集体经济,2025,(4):145-148.

[2]朱惠莹.A煤炭企业生产型职工薪酬体系优化研究[D].山西财经大学,2025.

[3]赵华力.国有企业薪酬激励改革:痛点破解与精准赋能[J].人力资源,2026,(8):54-56.

[4]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.

作者简介：

董甜(1995--),女,汉族,重庆梁平人,大学本科,经济师,研究方向：项目人力资源管理。

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