

# 国有企业人力资源管理中薪酬的激励策略运用

## The Application of the Incentive Strategy of Compensation in the Human Resource Management of State-owned Enterprises

王丽

Li Wang

北京京能地质工程有限公司 中国·北京 102300

Beijing Jingneng Geological Engineering Co., Ltd., Beijing, 102300, China

**摘要:** 习近平总书记强调,企业是我们特色经济建设的基础,是党执政兴国的关键支撑和依托能力,必须进一步强化和改善,不断提升领导力、组织力、执行力,以更加有效的方式推动国家经济发展。在深化国企改革的大背景下,吸引人才既是鼓励又是要求,它们是企业成长的支撑,在剧烈的竞争中充分发挥着重要作用。因此,吸引人才、选拔人才,留住人才,培养一批优秀的员工队伍,以实现企业的长期健康发展和经济效益的持续提升,成为企业当前面临的重要挑战。伴随国内市场经济持续深入,大量国外合资、外资以及跨国企业争相进驻国内,这迫使国企必须面对一场人才争夺战。国企人才力量储备愈发衰退,直接导致国企整体竞争能力下降、开拓后劲不足。薪酬激励作为人力资源管理工作重要内容之一,在企业人力资源工作中扮演着无法替代的作用。因此,加速构建有效薪酬激励系统必将成为深化国企改革重要议题之一。论文通过实践个案,探讨国企现行薪酬制度存在问题及其成因,拟定出较有针对性优化方案,力争给同类型国企在解决员工薪酬激励方面带来一定借鉴。

**Abstract:** President Xi Jinping stressed that enterprises are the foundation of our economic construction with distinctive characteristics and the key support and support capacity for the Party to govern and rejuvenate the country. We must further strengthen and improve them, constantly improve our leadership, organizational capacity and execution capacity, and promote the country's economic development in a more effective way. In the context of deepening the reform of state-owned enterprises, attracting talents is both encouragement and requirement, which are the support for the growth of enterprises and fully play an important role in the fierce competition. Therefore, attracting talents, selecting talents, retaining talents, cultivating a group of excellent staff team, in order to achieve the long-term healthy development of the enterprise and the continuous improvement of economic benefits, has become an important challenge facing the enterprise. With the continuous deepening of the domestic market economy, a large number of foreign joint ventures, foreign investment and multinational enterprises compete to enter the country, which forces state-owned enterprises to face a battle for talent. The talent reserve of state-owned enterprises is increasingly declining, which directly leads to the decline of the overall competitiveness of state-owned enterprises and the lack of development momentum. As one of the important contents of human resource management, compensation incentive plays an irreplaceable role in the human resource management of enterprises. Therefore, accelerating the construction of an effective salary incentive system will certainly become one of the important issues of deepening the reform of state-owned enterprises. Through practical cases, the paper discusses the existing problems and causes of the current compensation system of state-owned enterprises, formulates a more meaningful optimization plan, and strives to bring some reference to the same type of state-owned enterprises in the solution of employee compensation incentive.

**关键词:** 国有企业; 薪酬激励; 优化措施

**Keywords:** state-owned enterprises; compensation incentive; optimization measures

**DOI:** 10.12346/emr.v5i1.8269

---

【作者简介】王丽(1985-),女,中国北京人,本科,经济师(人力资源),从事经济及人力资源研究。

# 1 引言

在市场经济的正常发展运行中，人力资源的科学管理是企业发展的关键前提与保证。激励制度的设计能否满足人力资源的切实需求，直接影响着企业单位的长足发展。国有企业是我国市场经济中的重要支柱，国企人力资源的激励制度设置的重要性不言而喻。然而，在当前国有企业人力资源管理体系中，仍然存在着薪酬激励制度不完善、缺乏激励意识、薪酬激励评价标准不科学等问题，制约着国家经济效益的创收。因此，论文立足于国有企业发展的基本现状，结合中国市场经济的严峻形势，科学制定人力资源管理中的薪酬激励制度，以便促进国企的长足发展。

## 2 案例分析

### 2.1 案例概况

J 国有企业是一家有着 71 年历史，主业聚焦能源地质、城市地质、环境地质的老牌国有企业。近几年，企业获得高新技术企业，专精特新中小企业、安全文明示范企业等称号，J 国有企业在不断创新发展中。企业设有 8 个职能部门：工程管理部、经营管理部、安全环保部、审计内控部和 8 分公司、中心、事业部 8 个实体经营部门：勘察分公司、测绘分公司、特种作业分公司；环境工程事业部、设备租赁事业部、物业服务事业部；工程设计中心和检测实验中心。J 国有企业组织机构如图 1 所示。

### 2.2 J 国有企业员工构成及特征

J 国企总职工 189 名。

性别组成：男职工共 140 名，占 74%；女职工共 49 名，占 26%，男女生比例达 3 : 1。

年龄组成：25 岁（包括）以下职工 18 名，占 10%；26~30（包括）年龄段职工 21 名，占 11%；31~35（包括）年龄段职工 21 名，占 11%；36~40（包括）年龄段职工 36 名，占 19%；41~45 岁（包括）职工 27 名，占 14%；46~50 岁（包括）职工 30 名，占 16%；51~55 岁（包括）职工 23 名，占 12%；56 岁（包括）以上职工 13 名比率为 7%，中老年三代的比率为 1 : 1 : 1，但中老年和年轻人相比，受教育水平较低，如图 2 所示。

教育组成：J 国企博士、硕士研究生 13 名，占 7%；本科生 95 名，占 50%；大专生 29 名，占 15%；高中及以下有人 52 名，占 28%，由于近几年来我国大学普及率及教职工独立后续教育，目前企业本科及以上教育人员占 64%，但仍然存在大约 30% 教育程度不高，多为老年劳动者或操作人员。具体如图 3 所示。

职务组成：J 国企执行董事 1 名，总经理 1 名，副总经理 4 名，所占 3%；中级管理人员 34 名，所占 18%；一般管理人员 92 名，所占 49%；职工 57 名，所占 30%。

职称结构：J 国有企业 189 名员工中，获得职称的员工有 99 人，占人数的 52%，其中拥有正、副高级职称人员 21 人，占比 11%；中级职称人员 39 人，占比 21%；初级职称人员 37 人，占比 20%。具体如图 4 所示。

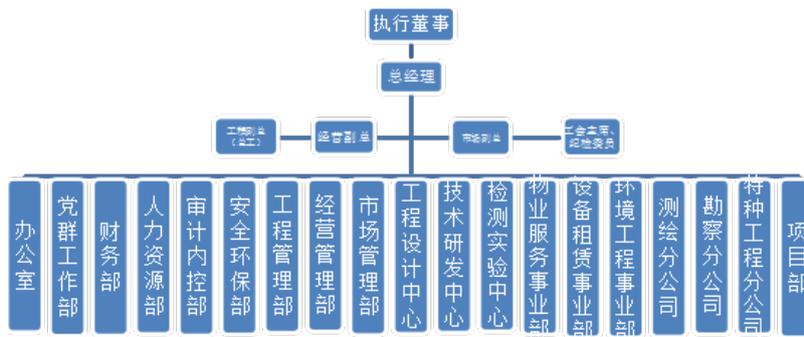


图 1 J 国有企业组织机构



图 2 员工年龄结构—男女比例

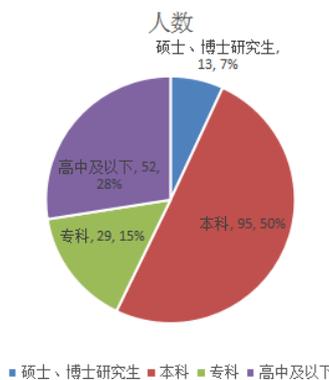


图 3 J 国有企业学历构成图

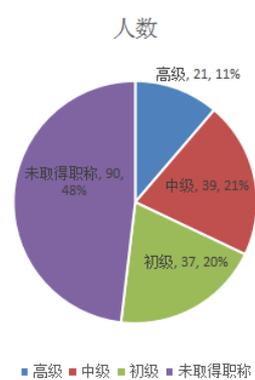


图 4 职称分布

综上所述，J国有企业在创新转型发展的道路中，部分老员工专业技术低、学历较低，不适用于转型后的管理岗位，企业结构化冗员比重较严重，由于国有企业的社会责任，以及老员工在企业初期、中期的突出贡献，企业不能割舍这部分员工，因此J国有企业只能负重前行。这部分员工身上普遍有老前辈的吃苦耐劳、工作严谨的优良企业精神，他们也在不断学习，不断使自己进步，努力为企业发挥余热。由于国企总体编制和工资总量等原因，J国有企业薪资待遇制度有失科学，薪酬奖励缺乏相应的奖励与吸纳作用，容易造成专业技术型人才流失，加重人员结构性失衡。所以提升企业薪资竞争，增强专业技术型人才归属与职业成长需更多地予以重视，强化职业技能型人才培养，做到晋级通道畅通，科学合理的薪酬奖励就显得十分重要<sup>[1]</sup>。

### 2.3 薪酬管理体系的现状

J国有企业因职务、职位等差异，分别执行差异化薪酬体系，以年薪制、绩效制为主。

年薪制员工群体为执行董事、总裁，副总裁。工资组成包括基本底薪、年终工资、奖金。基本底薪是公司中高级管理人员基本工资保证。年终工资根据工作性质、工作职责、工作困难、市场工资标准和其他因素确定。年薪是公司使用了一种激励手段，是依据高层管理者所在班组每年表现情况进行评估的。奖赏为高层管理人员对于公司总体的经营、管理及开发等方面做出突出贡献而额外给予。

薪酬构成包括岗位工资、绩效工资、工龄工资和职称工资等津补贴与福利。岗位工资根据岗位职责、工作环境、工作难易和工作量确定。绩效工资根据考核周期内员工表现确

定实际金额。工龄工资根据员工进入企业的年限，每满一年增加 20 元。以上适用于部长助理、科长和科员等人群。职称工资是对员工职称的肯定发放的工资，每月发放，津补贴包括住房补贴、通信费、防暑降温费、异地补贴等，还有特定岗位的信访维稳补贴、小车公里补贴等。

### 3 国有企业薪酬激励存在的问题调查分析

为深入探究J国有企业 189 名员工的薪资福利状况，以确保他们能够获得更加合理的报酬，我们特别制定 18 份关于薪资福利的问卷，以便更好地洞察他们的心态、期望和实际表现，以期获得更加准确的结论。

对于职工对企业薪资制度在职工满意度、公平程度和激励机制效果等四个维度展开了调研，并统计了汇总，如图 5 所示。

根据最新的调研结果，超过一半的受访者表示，当前的薪资福利系统无法充分发挥个人的潜质，缺乏足够的激励机会，而且还存在着明显的不公正。特别是，男性受访者的认可程度明显低于女性，而且，年轻一代的薪资福利水准更是令人失望，尤其是那些拥有中、高级职称的受访者，他们更是感受到了薪资福利系统无法发挥出应有的激励作用。显然，目前的工资制度是有缺陷的，应该加以修正和优化。

经过调查，员工们普遍反映，薪酬激励的不公平主要源于薪酬仅仅基于工资职位级别，而与业绩的关联性极低。此外，表 1 对员工认为造成公司薪酬激励不公平因素进行调查统计。

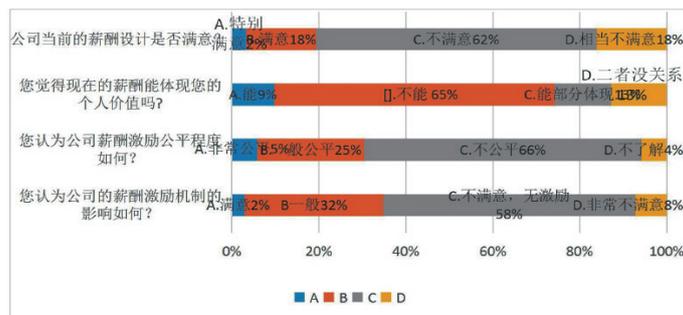


图 5 员工对公司薪酬制度的满意度、公平性及激励有效性调查统计

表 1 员工认为造成公司薪酬激励不公平因素调查统计

原因	频次	比例
A. 薪酬单纯取决于工资职位级别，与业绩相关性很弱	163	86%
B. 没有合理的薪酬决定机制	113	60%
C. 员工同工不同酬	47	25%
D. 自身的薪酬水平与所做出的贡献不相符	129	68%

调研员工期望获得奖励方式情况发现，员工期望除了金钱激励外、职务晋升类、培训类、弹性福利类以及其他非金钱奖励方面都能够获奖，不是单一的奖励形式。具体表格见表 2。

表 2 员工希望获取的激励方式调查统计

激励方式	频次	比例
A. 物质奖励	181	96%
B. 晋升职位	163	86%
C. 培训奖励	146	77%
D. 带薪休假	129	68%
E. 口头或书面表彰	60	32%

对员工建议影响工资变化的因素展开了研究，他们认为决定工资的因素应当是工作技能、工作绩效、工作经历和工作场所属性非常强烈的，见表 3。

表 3 员工认为应影响薪酬变动的因素调查统计

因素	频次	比例
A. 工作能力	185	98%
B. 岗位属性	142	75%
C. 学历与职业素质	96	51%
D. 工作业绩	181	96%
E. 工作经验	155	82%

对职工如何看待目前实施薪酬激励制度的问卷调研，职工普遍感觉企业当前薪资水平偏低，薪酬激励效果差、评估细则不科学、不合理，见表 4。

表 4 员工如何看待当前执行的薪酬激励制度调查统计

选项	频次	比例
A. 薪酬较低	168	89%
B. 薪酬不能激励员工	180	95%
C. 严重不公平	57	30%
D. 考核不合理或缺乏科学性	163	86%

J 国有企业的薪酬激励机制并没有达到预期的目标，这导致了员工对其报酬的反感。根据对 J 的研究，这种机构的薪酬系统并没有充分考虑到每一名员工的个人价值和贡献，导致了“平均主义”的问题。因此，J 国有企业需要采取措施来提高员工的报酬水平，以便更好地鼓舞他们。在年度考核中的实施，让薪资和绩效评估更加密切相关，从而实现了优秀员工的公平、公正的奖惩，让他们更加热情地参与到日常的管理中来，有助于提升企业的整体运营水平。由于缺乏定性指标，以及缺乏科学性、客观性，使得岗位评估很难准确反映出员工的工作量与效率，导致了分配政策存在着明显的平均化倾向。因此，国家应该加快推进“四梁八柱”，以促进国家产权制度改革，增加对劳动者的尊重，增加对社会的责任感，以及增加对环境保护、对社会进步负责任。如果没有一个健全、公平、公正的薪酬体系，企业的员工的积极性很难得到有效的提升，导致企业的发展受到严重的影响，甚至面临着极高的财务风险。因此，J 国有企业的转型升级道路必须更加谨慎，以免陷入困境，从而使企业失去竞争优势，最终导致企业的衰落<sup>[2]</sup>。

## 4 国有企业人力资源管理中薪酬的激励策略

### 4.1 薪酬激励总体目标

目前，J 国有企业的薪酬机制已经不能满足激励需求，因此必须结合薪酬理论和实际情况，仔细检查和分析目前存在的问题，并采取措施进行改进，以确保薪酬激励机制的有效运行。为了更好地实现公司的战略目标，必须认真思考并实施以下几个目标。

为更好地满足企业的发展需要，应该采取措施，比如推行宽带薪酬体系，以此来拓展企业的发展空间，并为企业的员工创造更多的发展平台，以及更多的收入来源，以此来鼓舞他们不断努力，实现更高的收入。

重新构思薪酬体系，将以人为本的理念融入其中，既要满足员工的基本需求，又要提供更多的激励，以促进员工的发展和成长。

最终，最优薪酬体系优化时要明确职工绩效薪资的获取流程和需求点，除了要求职工在物理方面有所需要外，还应该重视职工在精神层面有所需要，特别是因为奖励对职工的心理动力，持续促进员工为企业做出价值贡献，同时增强公司经营竞争力<sup>[3]</sup>。

### 4.2 岗位薪酬制度优化

#### 4.2.1 岗位评估

J 国企当前薪资待遇机制并未反映多劳多得分配原则，再加上国企的特殊性质，薪酬分配存在一致性使企业内职务责任和实际工作岗位情况不符，如有的职务编排太多人员，超过了该职务的工作量和所需员工数量，实际上真正能够做到的人并不多。为简化职位人员冗余问题，使真正辛勤劳动者所获得的价值获得认同，需要对企业开展职位评价。职位评估重点是对企业职工开展评估活动，需要员工介入评估活动，对评价方法和手段均能够给予各自的思考与建议，并能够接纳最后一次职位评价结果并且和认同，此项评价流程需要符合公平公正原则，同时将最终职位评价结果予以公示，在公开期间接纳员工意见、意见及意见反馈。同时针对职工意见分析并汇总。在岗位评价方面需审查 4 个要素：学识水平、任务难易、非常规任务难易及不确定、任务职责等。其中，学识程度是指完成本岗工作任务所需专业水平匹配学术水平要求及有关任务经验。劳动难易性是指在本职位上完成劳动需要达到何种难易水平。非传统劳动具有高难度和不确定性，如对本职位工作的创新、相关资料的收集整理与加工、同事间的人际交往等。劳动责任程度则需要工作者在承接本职位工作时必须掌握其专业知识、决断能力及应急处置突发情况技巧等。

#### 4.2.2 岗位划分

根据 J 国有企业的组织机构特征和岗位各项指标的评价，结合学历水平、工作复杂程度、责任程度和环境条件等因素的权重分配，建立宽带薪酬体系。首先，将现有岗位划分为管理岗位、生产岗位、专业技术岗位三类，以便制定不同岗位的工资标准，建立清晰的薪酬体系，实现责任到人和职责明晰。

J 国有企业通过定期的培训，让员工掌握公司的核心价值观、专业技能、职场经验，从而更好地了解公司的运营模式，激励他们充分发挥个人的智慧，达到个性市场价值的最优化。在所有的培训中，会对所有参与者的表现进行评估。我们会给出 100 分的评分，对于表现不佳的参与者，会采取适当的惩戒措施。在评估完成之后，会对所有参与者的表现进行统计分析，以便与公司的管理规则保持一致。

#### 4.2.3 经过重新设计

J 国家的公司的薪酬结构将包含：基本工资、业绩薪资、

工龄薪资、职称薪资、特殊贡献和其他福利。根据公司的经营理念，将采用基本薪酬作为主要的薪酬来源，并且遵循按劳分配的原则，确保员工得到充分的物质待遇。薪酬水平取决于公司的特殊要求，包括工作的性质、工作条件、任务的复杂程度和任务的数额。在一个公司的年度评估中，薪酬水平会有所变化，但总体上会有所提高。职称工资是对员工职称的肯定发放的工资，每月发放，津补贴包括住房补贴、通讯费、防暑降温费、异地补贴等，还有特定岗位的信访维稳补贴、小车公里补贴等。另外为了让所有人的绩效与企业绩效挂钩，增加了以部门为单位的重点工作经营立约，使每名员工的价值都转化为企业的增值<sup>[4]</sup>。J国国有企业薪级薪档标准见表5。

### 4.3 浮动薪酬制度优化

J国企业的薪资组成中，浮动薪资包括绩效薪酬和专项奖励，专项奖励是对年度工作做出专项贡献的团队和个人进行的奖励，包括效益奖、安全奖、优秀团队奖、创新奖、优质工程奖、重点工作奖、先进模范奖、特别贡献奖等。专项奖励的评选遵循战略导向、追求卓越；优中选优、宁缺毋滥；自上而下，上下结合的原则。

#### 4.3.1 绩效工资

浮动薪酬为独立在基本薪资之外的另一块薪酬组成，它为按照职工在公司中价值贡献值进行升降调整的工资。J国有企业中浮动薪资中包含绩效薪资和专项激励，为职工在基本薪资组成中除去固定岗位工资和福利以外的薪酬。设置一个合理的浮动薪酬，就能避免国企薪酬分配出现平均化情况，使职工能够更加积极地付出工作，可以根据自

身劳动成果基础上为达到自身期望的报酬而积极主动地创造性地付出工作。如此，浮动式工资能够起到良好的鼓舞效果。

J国企业的绩效评估体系每季度进行一次评估，其中包括对团队成员和个人的评估。对各部室任务绩效完成情况的客观评价，以及对服务意识、执行能力等的民主测评，根据最终得分执行优秀、良好、合格、不合格四档绩效。年终根据四个季度的平均成绩评选出优秀团队并给予奖励。形成一个长期激励。绩效管理通过全体员工参与，互动管理的过程，调动员工的工作积极性和主动性。

薪酬激励不仅仅局限于“加码”，而是应该采取分层次的方式，以便更好地激发员工的积极性。此外，季度绩效考核也可以作为一种筛选标准，以确定那些表现突出、勤奋努力、但整体表现平平的员工。通过设立高额的绩效奖金，以及较少的奖励人数，可以激励员工不断努力，向优秀员工学习，提高工作效率，使自己成为优秀的员工。这样的奖励机制不仅能够鼓励优秀员工在下一个季度继续保持优秀，也能激励其他员工为了获得更多的奖金而不懈努力，从而创造良好的竞争环境。每月，优秀员工的绩效奖金将按照1.05系数的标准进行分配，且获得2积分，而累计10积分又能提升薪资档位，提升一档用时5个季度；而合格员工每月绩效执行0.9系数，且获得0.5积分，提升一档用时5年；因此相差还是很多的。通过采用多层次的绩效奖金制度，可以更好地鼓舞员工的积极性和创新精神，并且促进同事们的公平竞争。因此，我们按照每个月的绩效评估标准，对评估结果划分成四个等级，具体情况可参照表6。

表 5 J 国国有企业薪级薪档标准

职级类别	薪级	管理序列			技术序列	薪档							岗位工资比例
		职能部室	项目部	事业部		1	2	3	4	5	6	7	
高管层	1					25.3	27.3	29.3	31.3	33.3	35.3	37.3	50%
	2				首席专家	21.1	22.9	24.7	26.5	28.3	30.1	31.9	50%
经理层	3	副总师				14.9	16.3	17.7	19.1	20.5	21.9	23.3	50%
	4	职能部门正职	一类项目部经理		高级专家	13.3	14.3	15.3	16.3	17.3	18.3	19.3	60%
	5		二类项目部经理	事业部经理	技术专家	10	10.8	11.6	12.4	13.2	14	14.8	60%
	6	职能部门副职	项目部副经理	事业部副经理	技术专员	8.3	9	9.7	10.4	11.1	11.8	12.5	70%
员工层	7	基层管理人员	项目关键管理	基层管理人员		6.9	7.4	7.9	8.4	8.9	9.4	9.9	80%
	8			操作工人		5.1	5.6	5.9	6.3	6.7	7.1	7.5	80%

表 6. J 国国有企业员工绩效考核标准

绩效考核评分	绩效考核系数
91-100 分，优秀	1.05
81-90 分，良好	0.95
70-80 分，合格	0.90
< 70 分，不合格	0.5

### 4.3.2 专项奖励

为建立健全激励机制,规范目标责任管理,强化各层级的经营管理责任,对各部室采取目标责任考核模式,每年初签订《部门目标责任书》。责任书的指标选择根据部室自身业务特点,选定差异化重点工作并分配权重进行年度考核,使公司的指标能责任到人,形成很好的激励效果<sup>[5]</sup>。

### 4.4 福利体系优化

J国国有企业把福利置于首位,不仅仅是为了确保员工的基本生存,还应该把它当作一种心灵上的鼓舞,以此来促进团队的成长和进步。因此,企业应该把它当作一种心灵上的鼓舞,以此来改善员工的绩效,增强团队的凝聚力,并且让他们感受到自己的价值。除了提供充足的福利,这一系列措施还有助于确保员工的基本生活需求,并让他们更加专注于工作。

公司的福利可以划分为实用型和不实用型。实用型的公司福利包括给予员工合理的报酬,以及提供必要的支持。除了符合国家规定的五险一金,公司也会为员工提供额外的福利,例如住宿、职工食堂、职工文体馆、取暖费、带薪假、交通津贴、生育假、三八妇女节的福利等等。此外,公司也会为员工心理健康发展提供支持。在公司中,给予高额报酬的原因之一,在于它帮助公司了解员工的真实需要。这种方式不仅有助于公司更有效地满足员工的期望,还有助于公司在市场中保持领先地位。为了给员工提供更多的心理支持,公司应该给他们提供不仅仅是财务报酬,而是一种心理支持。此外,公司应该给他们更多的未来的机会,让他们

有机会去探索未来的职业道路,并且能够从不同的角度去发挥他们的潜能。为此,公司应该采取一系列的措施来帮助他们,让他们能够更好地完成他们的使命。为了让员工更加顺利地完成任务,公司应该努力营造一个充满积极向上的工作气息,并且为员工进行全面的、技术、知识、素养、技能的培养与发展。

## 5 结语

通过本次研究,J国国有企业可以更好地改善现行的薪酬激励机制,进而激发职工的兴趣、创造性,并且可以更好地激励人才,进而更好地推进公司的可持续发展。此外,这项研究还可以为其他国有企业的薪酬激励机制的改进提供借鉴,以便更好地满足公司的需求。

## 参考文献

- [1] 陈云广.从“996”热点谈如何激励员工的拼搏精神[N].中国邮政报,2019-04-27(7).
- [2] 杜丽娟,熊佳.浅析国企员工激励机制存在的问题及对策[J].中外企业家,2020(3):103.
- [3] 吴慧元.基于双因素激励理论的国企青年员工激励机制[J].管理观察,2020(6):26-27.
- [4] 程江红.HR员工激励经典管理案例[M].北京:中国法制出版社,2018.
- [5] 陈良栋.以有效激励充分激发员工潜能[N].企业家日报,2019-01-21(3).