

# 国企改革背景下薪酬激励与约束机制研究

洪茹

江苏现代路桥有限责任公司, 江苏 南京 210000

**[摘要]**随着国企改革持续向前推进,薪酬激励以及约束机制在提升企业治理水平以及激发员工积极性方面所起到的作用是十分显著的。不过就目前的情况来看,国企的薪酬制度依旧存在着诸多问题,像是激励力度不够、绩效与薪酬挂钩不够紧密、中长期激励机制不够完善以及监督约束环节较为薄弱等。这篇文章深入分析了国企薪酬机制当下的实际状况以及存在的各类问题,并且还给出了相应的优化路径,也就是完善以绩效为导向的分配方式、对薪酬结构加以优化、健全中长期激励机制以及强化监督约束等方面,以此为国企薪酬制度的改革工作给予一定的参考。

**[关键词]**国企改革;薪酬激励;约束机制

DOI: 10.33142/mem.v7i1.19149

中图分类号: F224

文献标识码: A

## Research on Salary Incentives and Constraints Mechanism under the Background of State-owned Enterprise Reform

HONG Ru

Jiangsu Xiandai Road and Bridge Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu, 210000, China

**Abstract:** With the continuous advancement of state-owned enterprise reform, the role of salary incentives and constraint mechanisms in improving corporate governance and stimulating employee motivation is very significant. However, based on the current situation, there are still many problems with the salary system of state-owned enterprises, such as insufficient incentive strength, insufficient linkage between performance and salary, incomplete medium and long-term incentive mechanisms, and weak supervision and restraint links. This article provides an in-depth analysis of the current situation and various problems in the salary mechanism of state-owned enterprises, and also proposes corresponding optimization paths, including improving the performance oriented distribution method, optimizing the salary structure, improving the medium and long-term incentive mechanism, and strengthening supervision and constraints. This provides some reference for the reform of the salary system of state-owned enterprises.

**Keywords:** state-owned enterprise reform; salary incentives; restraint mechanisms

### 引言

在当下国有企业改革不断深入推进的这个大背景之下,薪酬激励以及约束机制已然成为了企业治理当中极为重要的一部分,并且正逐步演变成推动国有企业迈向高质量发展之路、促使治理效能得以提升以及激发员工内心深处动力的关键环节。一直以来,国有企业的薪酬管理都存在着诸如激励力度不够、约束程度不严格、绩效关联性较低等一系列的问题,这些问题的存在使得管理层以及员工的积极性、创造性都无法得到充分的发挥,进而对企业效率的提升以及国有资产的保值增值目标的达成形成了制约作用。随着市场化改革进程的持续推进,国企在竞争所处的环境、自身经营模式以及用人机制等方面都发生了颇为深刻的变化,这也就对薪酬机制提出了更高的要求。从一个方面来讲,企业得依靠科学且合理的薪酬体系来吸引并留住那些素质较高的人才,以此来激励管理层以及员工去关注企业整体的绩效状况以及长远的发展态势;从另一个方面来讲,则必须要建立起较为完善的约束机制,从而保证薪酬发放能够与绩效、责任以及风险相互匹配起来,

以此来防范出现资源浪费以及管理方面出现偏差的情况。本文在对国企改革相关政策以及薪酬管理理论加以梳理的基础之上,针对当前国有企业薪酬激励与约束机制的实际现状以及存在的诸多问题展开分析,深入探讨其在市场化、以绩效为导向以及中长期激励这样的大背景之下的优化路径,希望能够为国有企业进一步完善自身的薪酬管理体系、达成激励与约束的有机统一这一目标给予相应的理论方面的支持以及实践层面的参考依据。

### 1 薪酬激励与约束机制在国企治理中的作用

在国企治理中,薪酬激励与约束机制相辅相成,既像“方向盘”引导发展,又如“刹车”防范风险。薪酬激励通过建立公平合理、绩效导向的薪酬体系,不仅增强员工归属感和内部凝聚力,提升工作积极性,还引导员工关注企业长期战略,实现个人与组织目标的协同发展;薪酬约束则通过合理限制高管薪酬、防范利益冲突、遵循法律法规和强化监督,保障国有资产安全,优化公司治理结构。此外,政策导向推动技能与创新并重,通过岗位技能挂钩薪酬和专项奖励激励技术创新;在实践中,短期与长期激

励结合、物质与精神激励并重，同时强化透明度和监督机制，使薪酬机制在激发活力的同时规范行为，从而实现国有资产保值增值和企业的可持续发展。

## 2 国企改革背景下薪酬激励与约束机制面临的挑战

### 2.1 市场化改革对薪酬机制的冲击

在国企改革持续深入推进的大背景之下，市场化改革给薪酬激励以及约束机制带来了不容忽视的冲击影响。从一个方面来讲，随着国有企业一步步朝着市场主体的方向去转变，企业在人才选拔、用工方式还有经营目标等层面，开始更为着重于效率以及竞争力这两点，传统的那种以行政级别以及身份属性作为导向所构建起来的薪酬分配模式，已经很难契合市场化运行方面的相关要求了，薪酬水平和岗位价值、业绩贡献之间出现脱节的情况也一天比一天更为突出<sup>[1]</sup>。从另一个方面来讲，市场薪酬水平变得越来越透明，流动性也在逐渐增强，这使得国有企业在针对高端人才以及核心骨干展开的竞争当中，面临着相当大的压力，而现行的薪酬管理制度在薪酬总额管控、分配弹性以及激励力度等多个方面，依旧存在着诸多的约束限制，没办法快速地对市场变化做出回应。除此之外，不同类型的国有企业在市场化程度、行业属性以及经营环境等方面，都存在着比较明显的差异，统一或者带有刚性特点的薪酬政策，在实际执行的过程当中，很容易致使激励效果被弱化，进而进一步加剧了薪酬机制和市场环境之间的不匹配状况，这已然成为了当前国企薪酬管理所面临的一个极为重要的挑战。

### 2.2 绩效考核与薪酬挂钩不充分的问题

在国企改革这样的大背景之下，绩效考核和薪酬挂钩做得并不够充分，这一问题还是比较凸显的，对薪酬激励以及约束机制发挥作用形成了限制。当下，部分国有企业虽说已经搭建起了绩效考核的制度框架，然而其考核指标的设置往往更侧重于过程性方面的要求以及合规性的规定，对于经营成果、价值创造还有个人贡献等方面的反映是不够周全的，这就使得绩效结果的区分度有所欠缺。在实际操作的过程当中，绩效考核的结果和薪酬分配之间相互联动的程度是比较低的，绩效评价大多时候仅仅停留在形式层面而已，并没有在薪酬的差异上把“多劳多得、优绩优酬”的原则给充分地体现出来。受到传统管理理念以及薪酬总额控制等诸多因素的作用，薪酬能够调整的空间是有限的，即便是绩效考核的结果存在着差异，可是在收入水平上也很难形成明显的梯度，如此一来就弱化了绩效考核对于管理层以及员工行为所起到的引导以及约束的作用，使得薪酬激励的功能没办法得到充分的发挥。

### 2.3 中长期激励机制不足

随着国企改革持续推进，中长期激励机制存在不足的

问题慢慢凸显出来，这已然成为影响薪酬激励以及约束机制有效性的重要因素之一。和短期薪酬以及年度绩效奖励相比，中长期激励在促使管理层还有核心员工去关注企业长期战略目标、持续经营能力以及价值创造等方面有着颇为重要的作用。然而在实际运行期间，部分国有企业对于中长期激励的重视程度依旧不够高。其一，受到制度设计、政策理解以及风险防控等诸多因素的影响，中长期激励措施在覆盖范围、实施深度以及激励力度方面都相对较为有限，很难形成稳定且持续的激励预期<sup>[2]</sup>。其二，激励方式相对来讲比较单一，和企业长期业绩、战略目标以及个人长期贡献之间的关联度并不是很高，进而使得激励效果不够明显。

### 2.4 监督约束与激励失衡问题

在国企改革这样的大背景之下，监督约束跟激励出现失衡的情况，在薪酬管理的实际操作当中是比较凸显出来的，这一情况对薪酬激励以及约束机制整体所具有的效能产生了影响。从一个方面来讲，国有企业在开展薪酬管理工作的时候，通常都会着重去强调规范性，并且也会注重风险防控，其监督约束方面的措施是比较严格的，制度在设计之时更是把防范违规行为以及国有资产流失当作侧重点来抓，如此一来便使得薪酬决策的过程变得格外审慎起来，激励能够施展的空间也受到了一定程度的限制。从另一个方面来讲，相较于那些较为严格的监督约束举措而言，正向激励的相关手段就显得有些不足了，激励所具备的力度以及灵活性都比较有限，很难充分地与管理层还有员工的积极性给调动起来。在实际的运行过程当中，因为监督的主体数量较多，审批所涉及的环节也比较复杂，所以很容易就会出现责任界定不够清晰以及执行效率偏低的情况，这无疑会让薪酬激励所应有的及时性以及有效性都受到一定的影响。

## 3 国企薪酬激励与约束机制的优化路径

### 3.1 完善以绩效为导向的薪酬分配机制

在国企改革逐步推进以及现代企业制度不断完善这样的大背景之下，进一步完善以绩效作为导向的薪酬分配机制，这无疑成为了提高国有企业治理效能并且激发其内生动力的一条重要途径。国有企业应当把服务国家战略以及达成企业高质量发展目标当作宗旨，要将企业的整体经营业绩、战略执行所取得的效果和个人岗位职责紧密地关联起来，进而构建起以绩效结果当作核心、以价值创造作为导向的薪酬分配体系。在具体施行的过程当中，得去突破那种传统上主要依据行政级别、工龄资历来进行分配的惯性做法，要着重强化岗位价值以及业绩贡献在薪酬形成环节里的决定性作用，从而让薪酬分配能够更为切实地反映出不同岗位以及人员对于企业发展的实际贡献情况。与此绩效考核在设计的时候应当注重多维度以及系统性的

考量,在着重关注财务指标以及经营成果的前提下,还需合理地将管理效率、风险控制、科技创新以及可持续发展等诸多因素都纳入进来,防止出现片面地追求短期效益而把长期价值给忽视掉的情况。

### 3.2 优化薪酬结构与差异化激励方式

在国企改革以及现代企业制度建设持续向前推进的大背景之下,对薪酬结构予以优化,并且采用差异化的激励方式,这无疑是提升薪酬激励所能产生的效果、进一步增强人才所具备的竞争能力以及推动企业实现高质量发展的一项极为关键的举措。国有企业务必要充分考量不同岗位、不同层级还有不同业务单元在职责履行情况、所做出的贡献程度以及风险承担方面存在的差异性,进而去构建起一个结构相对合理的、层次清晰分明的薪酬体系,让其中的固定薪酬、绩效薪酬、长期激励以及福利保障等各项内容能够相互之间达成协调的状态,彼此之间起到相辅相成的作用<sup>[3]</sup>。具体来讲,应当通过逐步增加绩效性薪酬在整个薪酬体系当中所占的比重的方式,来强化薪酬与个人业绩表现、团队整体绩效状况以及企业所设定的战略目标之间的那种紧密且密切的关联关系。此外还需要依据岗位各自不同的特点去精心设计具有差异化的激励方式,比如说针对核心管理层以及技术骨干这类人员可以采用股权激励的方式,或者采取长期激励的手段,又或者是给予项目奖金;而针对一线的操作人员以及业务团队,则可以通过设置绩效奖金、给予岗位津贴以及实施荣誉激励等多种途径来实现多元化的激励目的,从而切实体现出“依据岗位来确定薪酬标准、依据业绩表现来确定薪酬水平、依据能力高低来确定薪酬额度”这样的原则。差异化激励这种方式不但能够在很大程度上有效地识别出那些贡献较高且具有较大发展潜力的人员,并且给予他们相应的奖励,而且还能够企业内部营造出一种合理的竞争氛围以及建立起有效的合作机制,以此来充分激发员工开展创新活动的积极性,促使工作效率得以提高,并且在一定程度上也能够对人才流失这一问题起到一定的缓解作用。

### 3.3 健全中长期激励机制

在国企改革持续推进、市场化运作要求不断加强的情形下,完善中长期激励机制成为提高薪酬激励成效、促使管理层及核心人才着眼于企业长期发展战略的关键举措。中长期激励机制不但可弥补短期薪酬以及绩效激励于长期价值创造方面的欠缺,而且能强化员工对于企业持续发展目的认同感与责任感,进而在战略执行、风险防控以及创新推动等多个层面起到积极作用。搭建科学的中长期激励机制,得从制度设计、考核指标以及兑现方式等诸多方面综合考量。其一,要把企业长期经营所取得的成果、达成战略目标的情况以及个人或者团队在关键业务环节所

做的贡献都纳入到中长期激励评价体系当中,让激励结果与企业整体价值创造紧密关联起来,防止出现短期行为导向。其二,中长期激励方式应当呈现多样化特点,像股票期权、限制性股权、长期绩效奖金、项目收益分享等,如此既能对核心管理层和技术骨干起到激励作用,又能涵盖关键岗位以及战略性人才,进而形成一个全方位的激励网络<sup>[4]</sup>。与此中长期激励的设计要兼顾风险控制以及激励可兑现性这两方面因素,借助合理地设定考核周期、锁定期以及兑现条件,来实现激励预期与实际执行的可操作性之间的平衡。

### 3.4 强化薪酬约束与监督管理体系

在国企改革以及现代企业治理持续向前推进的大背景之下,强化针对薪酬的约束举措以及监督管理体系的构建,这无疑是在确保薪酬激励能够发挥出实际效果、防范可能出现的各类经营风险、维护国有资产得以安全无虞的关键环节所在。薪酬制度在对员工以及管理层的积极性起到激励作用之时,倘若缺少行之有效的约束手段以及监督措施,那么就极有可能引发过度冒险、资源出现浪费或者行为与企业战略目标发生偏离等一系列问题。所以说,国有企业有必要建立起系统且成体系的薪酬约束机制,要让薪酬发放和绩效考核所得到的结果、企业风险承担的具体情况以及合规性行为之间紧密地关联起来,以此来确保高收入能够与高责任、高风险达成匹配的状态,进而强化这种约束所产生的效应。在监督管理这个层面而言,得进一步完善呈现出多层次特点并且贯穿全流程的薪酬监督体系,具体来讲,这就包含有董事会或者薪酬委员会针对薪酬政策以及激励方案展开的审批以及审查工作,还有内部审计部门对于薪酬执行过程实施的监督事宜,外部监管以及信息披露制度方面的配套工作同样不可或缺,通过这些举措最终形成将内部与外部相结合、横向与纵向相互联动的监督网络。与此还应当积极推动薪酬管理方面的信息化建设工作,争取达成数据能够保持透明、流程可以实现追溯的目标,进而使得薪酬决策以及执行在整个过程中都能够处于可控的状态之中。

## 4 结语

在国企改革持续推进的背景之下,薪酬激励以及约束机制的完善对于提升企业的治理水平、激发员工的积极性并且达成国有资产的保值增值有着十分重要的意义。通过对国有企业现行薪酬机制的实际状况加以分析,能够察觉到存在着激励不够充分、绩效挂钩不够紧密、中长期激励有所缺失以及监督约束不够完善等诸多问题。这些问题在某种程度上对薪酬机制发挥引导企业战略目标的作用形成了制约。就这些问题而言,构建科学且合理的薪酬体系,需要着重关注以绩效作为导向这要对薪酬结构予以优化,让中长期激励机制得以健全,并且要强化监督与约束,进

而达成激励与约束的有机融合。凭借上述这些举措，国有企业不但能够提升自身的管理效率以及员工的积极性，而且能够更为妥善地契合市场化改革所提出的要求，推动企业实现高质量的发展，从而为国企改革目标的达成给予强有力的支撑。

[参考文献]

- [1]李向晶.新时代打造党建品牌推动国企改革发展的探索与实践[J].中国煤炭工业,2025(12):40-41.  
[2]张喜亮.“十五五”时期国资国企改革发展规划编制的思

路[J].党员干部之友,2025(12):15.

[3]件媛.基于风险导向的内部审计赋能国企改革研究[J].商场现代化,2025(22):177-179.

[4]李婧.党建引领下深化国企改革的路径研究[J].商业文化,2025(22):32-33.

作者简介：洪茹（1984.12—），毕业院校：对外经济贸易大学，所学专业：企业管理，当前就职单位：江苏现代路桥有限责任公司，职务：人力资源部经理，职称级别：高级人力资源管理师。