

技术柔性支撑+文化隐性渗透”的三维体系，推动协同从“物理组合”迈向“化学融合”，为国有资产保值增值筑牢根基。

6 国企审计协同机制的优化路径

6.1 制度层面

当前国企审计协同面临制度碎片化难题，需从法律与标准维度构建刚性框架。在法律法规层面，应在《企业国有资产法》中增设“审计协同”专章，明确内外部审计法定协同义务，如重大投资项目须联合尽职调查；借鉴德国经验制定《国有企业审计协同条例》，细化信息共享、保密责任及争议解决机制，如上海通过立法要求市属企业建立“审计协同备案制”，避免“选择性协同”。在标准层面，应参考国际准则编制《国有企业协同审计操作手册》，统一风险评估模型、审计程序及报告格式，如国家电网制定的数据接口标准已推动23家央企审计工具互通，有效减少重复劳动。

6.2 组织层面

组织协同需打破内外审计“割裂”壁垒，通过机制设计实现深度融合。构建常态化沟通机制方面，可建立“三层级”体系：战略层由董事会审计委员会每季度召开联席会议，审议协同计划与风险；操作层设“协同审计项目组”，通过“双周例会+临时磋商”同步进度^[3]；执行层利用共享平台实时交流资料，如中石油海外并购中采用的“联合审计日志”模式，确保审计轨迹可追溯。明确责任分工与利益分配时，应遵循“风险导向+专业互补”原则划分职责，并通过“风险共担清单”明确交叉领域责任，同时探索“基础费用+协同溢价”的利益分配模式，如深圳地铁将节约成本的30%返还团队，有效提升合作积极性。

6.3 技术层面

技术是突破国企审计协同瓶颈的关键，需从数据互通与智能应用双维度发力。一方面，构建“国企审计云”，集成财务、业务及外部监管数据，通过区块链技术保障数据安全，并设置“最小必要授权”机制平衡效率与合规^[4]。国家电网“智慧审计平台”已实现与40家子公司数据直连，2023年自动匹配异常交易超千笔，效率提升60%。另一方面，利用AI技术提升效能，通过NLP解析非结构化数据识别风险，应用机器学习预测高频风险领域。中建集团“AI审计

助手”2022年预警23个异常项目，避免损失超5亿元，同时建立人工复核机制确保AI预警准确性，形成技术驱动的协同闭环。

6.4 人才层面

协同成效关键在于人才，需着力打造“懂业务、通技术、善协同”的审计队伍。高校与国企可联合开设“审计+数据科学”“审计+法律”等双学位项目，并设置大数据分析、跨国并购合规等前沿课程；企业则实施“审计人才轮岗计划”，要求内审人员每3年轮岗至业务部门或外审机构锻炼，外审师需参与国企内部培训。同时，建立“审计人才库”促进跨机构临时调派，如国家电网与普华永道联合审计组中双方人员各半，实现方法互鉴；设立“协同审计专家委员会”，吸纳监管、学术及企业代表定期研讨，通过案例分析与标准修订提升协同决策的科学性。

7 结论与展望

总的来说，本文研究揭示，国企内部审计与外部审计协同机制对于提升企业治理效能、强化风险防控具有不可替代的关键作用。尽管当前协同实践已取得初步成效，但制度碎片化、技术应用滞后及利益协调困难等瓶颈仍制约其深度发展。未来优化路径需聚焦四大维度：完善法律标准体系以夯实制度基础，构建常态化沟通与责任共担机制以强化组织协同，推动数据互通与智能技术应用以突破技术壁垒，培育复合型审计人才以提供智力支撑。随着数字化转型与国企改革纵深推进，审计协同将向智能化、生态化演进，通过技术赋能与文化融合实现从形式协同到价值共创的跨越，为国有资产保值增值与高质量发展注入新动能。

参考文献

- [1] 葛海峰,乔丰.企业内部审计与外部审计协同发挥审计监督作用的深度思考[J].中国农业会计,2025,35(16):90-92.
- [2] 王学峰.企业内部审计与外部审计协同发展的策略[J].现代企业,2025,(07):170-172.
- [3] 晏炜.促进企业内部审计与外部审计的协同发展[J].中国商界,2025,(07):152-153.
- [4] 冯先粤.内部审计与外部审计的协同效应探讨[J].中小企业管理与科技,2024,(19):184-186.

Optimization path of internal value distribution mechanism of central enterprises from the perspective of financial economics

Li Cui

Three Assets Management Co., Ltd., Beijing, 100000, China

Abstract

As market competition intensifies, central state-owned enterprises (SOEs) face mounting challenges in their development. A critical issue is the internal value distribution mechanism, which governs the lifeline of SOE development and urgently requires adjustments. To better adapt to evolving financial and economic conditions, timely reforms in compensation management and incentive system construction are imperative. This paper examines the current status and issues of compensation and incentive management in human resource systems from a financial economics perspective. It highlights the necessity for SOEs to initiate compensation reforms and incentive system development, while proposing effective strategies for compensation restructuring, incentive framework optimization, and related safeguard measures to provide actionable insights.

Keywords

financial economy; central enterprises; internal value; compensation incentive

金融经济学视角下央企内部价值分配机制优化路径

崔黎

三峡资产管理有限公司，中国·北京 100000

摘要

面对越发激烈的市场竞争央企的发展也遭遇诸多严峻挑战，尤其是内部价值分配把控着央企的发展命脉更是迫切需要做出调整，与时俱进地对薪酬管理、激励体系建设等作出调整，以更好地适应金融经济形势的变化发展。基于此，文章将基于金融经济学视角对央企内部价值分配，如人力资源管理中的薪酬、激励管理现状及存在的问题进行了详细分析，阐述了央企着手薪酬改革与激励体系构建的必要性，进而对薪酬改革、激励体系构建及相关保障措施进行了有效探讨，以供参考。

关键词

金融经济；央企；内部价值；薪酬激励

1 引言

央企正处于时代变革发展的重要时期，所面临的经济形势与市场竞争环境越发严峻，需要以蓄势待发的饱满状态迎接挑战，把握发展机遇，而整个过程离不开高效的内部价值分配机制作为保障。在国有企业改革的深入推进背景下，央企需要紧跟时代发展脚步对人力资源管理策略做出灵活调整，以更好地与新的发展需求匹配。央企内部价值分配中，人力资源管理的薪酬绩效与激励管理会对员工效率、企业效益、战略目标等产生直接影响。而当前不少央企在薪酬绩效管理过程中表现出了薪酬结构失衡、绩效考核随意、激励手段单一等问题，不但限制了央企员工的进一步发展，也对央

企竞争力提升造成了严重制约。因此，加强对央企人力资源管理的薪酬绩效与激励体系运行的现状与问题分析，探讨有效的改革优化策略，对于央企内部价值分配水平提升以及战略整体的制定、实施都有着十分重要的现实意义。

2 央企内部价值分配中薪酬与激励管理存在的主要问题

2.1 薪酬管理方面的问题

当前，许多央企的人力资源管理面临着薪酬结构失衡的问题。这些央企的薪酬结构中普遍是基本工资占比远高于绩效工资的占比，即便是员工再努力工作，业绩能力再突出，也无法凭借绩效工资获得收入显著提升，削弱员工的工作动力与业绩拓展的积极性。再加上薪酬结构的设计忽略了岗位价值的差异化的考虑，岗位的薪酬水平相差不大，这种“公平”的薪酬结构也是许多员工选择“躺平”的原因。同时，与同类行业的民营企业相比，央企的薪酬水平缺乏竞争力，

【作者简介】崔黎（1989—），男，中国四川达州人，硕士，中级经济师，从事企业管理、人力资源研究。

优秀人才不断向民营企业流失。即便是部分传统行业的央企薪酬水平较高，但是忽略了市场经济体制下的成本—效益，反而限制了央企的发展潜力。还有就是在薪酬调整方面，央企主要衡量员工的工龄、职级，对于员工工作能力、员工业绩、市场薪酬水平等考虑不足，在固化的薪酬调整机制下，许多优秀员工的薪酬缺乏提升空间，进而逐渐丧失的工作热情与对企业的忠诚度。

2.2 绩效管理方面的问题

财务指标与短期业绩往往许多央企绩效考核的主要指标，员工的综合素质、创新能力、发展潜力等的考核占比较小，导致了央企内部各子公司、各部门片面追求短期财务业绩，在安全生产、产品研发、市场拓展等方面“兴致缺缺”，严重影响央企发展的可持续性。加上许多定性的考核指标受到主观的评价标准影响，使得绩效考核结果存在较大偏差。甚至有效央企的绩效考核仅仅是“走过场”。在人际关系、主观偏见等的影响下难以实现对员工表现的公允评价，各个部门、岗位的运行效益也无法得到真实反映，发挥不出绩效考核的激励、辅助决策等作用。再加上缺乏有效的沟通、反馈机制，员工的疑惑与不满情绪得不到解答、排解，进而使得员工对企业丧失信任。

2.3 激励管理方面的问题

当前奖金等物质激励仍然是大部分央企的激励方式，这种单一的激励手段忽略了员工对精神激励、职业发展激励的需求，时间一长员工也会产生倦怠心理，激励作用越来越小，形不成对员工积极性的有效调动。并且激励措施的制定也没有结合员工岗位、所处层次进行差异化激励，这也是许多央企激励管理成效不显的重要原因。此外，激励措施的制定与企业战略发展不匹配，无法激励员工进步发展的正确方向，甚至错误的激励方向产生了对企业战略实施的阻碍作用。

3 央企内部价值分配中薪酬改革和激励体系构建的必要性

面对越发激烈的市场竞争央企必须对人才优势的重要性予以清晰认识，发挥人才力量抢占市场优势。而一些央企在薪酬绩效与激励管理中的较大局限性，严重制约着其人才竞争优势的构建与发挥。深入薪酬绩效改革，以优势的薪酬水平、科学的绩效考核、多元化的激励手段彻底转变央企的人力资源管理劣势，提高优质人才比重，强化企业认同，进而实现市场竞争优势的显著提升。同时，这也是提高企业内控效率的重要措施。人力资源配置的合理优化需要科学的薪酬绩效与激励管理作为保障，以改革促优化，加深薪酬与业绩的密切联系，触发员工的自主意识。并且科学的绩效考核有助于企业对部门、员工表现的准确认知，为人力资源的优化配置提供依据，实现任人唯才。以及在完善的激励体系下员工的差异化需求得到有效满足，有助于激发创新潜能，

推动央企内控效益提升。在薪酬绩效改革的推动下央企能够结合员工综合表现、行业薪酬变化等对薪酬结构进行灵活调整，提高员工的付出与回报的合理性，以及通过实施多元化的激励措施，创造员工职业发展、实现自我价值的有利条件，进而更为积极主动地为企业发展做出贡献。

4 央企内部价值分配中薪酬改革策略

4.1 优化薪酬结构

为充分发挥薪酬的激励作用，央企需要合理提高绩效工资的结构占比，同时结合销售、技术研发等不同岗位合理控制绩效工资的占比提升幅度，体现关键岗位与普通岗位之间的薪酬差异，并合理把控薪酬差距，体现岗位重要性、稀缺性的同时营造内部公平的薪酬环境，更好地调动员工积极性。在加强市场薪酬调研的基础上，准确把握行业薪酬的动态变化，结合企业经济效益与绩效考核结果，适时、合理地调整岗位薪酬，吸引和留住优秀人才。

4.2 优化绩效考核

综合财务指标与非财务指标对部门、员工工作绩效进行全面衡量，在充分发挥财务指标在绩效考核中的核心作用的同时，适当提高科技创新、市场拓展、安全生产等非财务指标占比，采用定性、定量相结合的考核方式，对照相应的评价标准，降低考核的主观性影响。通过构建完善的绩效考核流程，强化考核过程的沟通与结果的反馈。基于充分的考核指标与目标交底对工作推进进度进行定期的绩效面谈，及时纠偏，引导员工正确的绩效管理方向。事后需及时将考核结果进行公布、反馈，听取员工异议并深入交换意见，及时化解员工不良情绪。实施全方位的绩效考核，将上下级、同事、客户等评价意见进行整合，并注意听取员工的自我评价，提高绩效考核结果的客观性、公正性，使得绩效考核更具说服力。而员工的薪酬调整、职位晋升等则需要以绩效考核结果为依据，以保障内部管理的有序、和谐。

5 央企人力资源管理中激励体系构建策略

5.1 实施多元化激励

多元化激励策略是满足央企内部差异化激励需求的关键。比如，针对核心管理层、技术骨干等，可基于业绩目标达成情况实施股权激励，与企业共享利益；对于在产品研发、市场开拓、重大项目攻坚等方面取得重大成绩的团队、个人，实施专项奖金与荣誉表彰激励等。央企需对精神激励予以足够重视，对在内部评选优秀，或者在安全管理中有重大贡献，或者在见义勇为方面表现突出的个人、团队，赋予相应的荣誉称号，并在企业内部进行多渠道宣传、表彰，并纳入绩效考核加分内容，提高员工的荣誉感、归属感。

5.2 激励与战略目标相结合

基于战略目标的细化、分解，与央企年度激励计划相结合，对各部门、各岗位的激励重点、方向等进行清晰明确，对产品研发、市场拓展、安全管理等战略目标内容的实施进