

Research on the Adjustment of State-owned Enterprises' Compensation Structure and Talent Retention Strategy under the Guidance of Market Orientation

Liang Zhang

Shanxi Coal Geological Exploration and Mapping Institute Co., Ltd., Jinzhong, Shanxi, 030600, China

Abstract

Against the backdrop of economic transformation and comprehensive reform, state-owned enterprises (SOEs) are accelerating their transition from administrative management to market-oriented operations. As the core link between corporate strategy and human resource management, the market-oriented reform of compensation systems is crucial for enhancing competitiveness and talent retention. This paper examines current issues in SOE compensation structures—such as rigid distribution, insufficient incentives, and fairness deficiencies—from a market-oriented perspective. It proposes a performance-driven and value-contribution-focused compensation restructuring approach. By establishing long-term incentive mechanisms, differentiated compensation systems, and non-material incentive models, the study aims to effectively retain and sustain key talents. The research concludes that developing a modern compensation system that balances market competitiveness with social responsibility is the key pathway for SOEs to achieve high-quality development and core talent retention.

Keywords

state-owned enterprises; market-oriented reform; compensation structure; performance-based incentives; talent retention

市场化导向下国有企业薪酬结构调整与人才留存策略研究

张良

山西省煤炭地质物探测绘院有限公司, 中国·山西 晋中 030600

摘要

在经济转型与全面深化改革背景下, 国有企业正加速由行政管理向市场化运营转变。薪酬制度作为企业战略与人力资源管理的核心纽带, 其市场化改革关系到竞争力与人才稳定。本文以市场化导向为视角, 分析当前国企薪酬结构中存在的分配僵化、激励不足与公平性缺失等问题, 提出以绩效导向和价值贡献为核心的薪酬重构思路。通过构建长期激励机制、差异化薪酬体系与非物质激励模式, 实现关键人才的有效留存与持续激励。研究认为, 建立兼顾市场竞争力与社会责任是现代薪酬体系, 是国企实现高质量发展与核心人才稳定的关键路径。

关键词

国有企业; 市场化改革; 薪酬结构; 绩效激励; 人才留存

1 引言

国有企业在我国经济体系中占据重要地位, 是推动国家战略落地与公共资源配置的重要力量。随着市场经济体制的逐步完善, 传统以行政指令与平均分配为特征的薪酬体系已无法适应竞争性市场环境。过于平均化的薪酬结构削弱了企业的激励功能, 导致人才流失与创新活力不足。与此同时, 民营与外资企业在薪酬激励与人力资本投入方面的灵活性不断增强, 进一步加剧了国有企业的人才流动压力。市场化导向要求国有企业在薪酬制度中引入竞争机制与绩效导向,

实现“以贡献定薪、以价值论奖”的分配逻辑。本文从薪酬结构调整与人才留存策略两个维度出发, 探讨在市场化背景下如何优化薪酬体系设计, 增强薪酬激励的差异化、导向性与公平性, 推动国有企业构建可持续的人才发展机制。

2 市场化导向下国有企业薪酬体系改革的背景与动因

2.1 国企薪酬制度的历史路径与现状困境

国有企业薪酬制度的形成具有深厚的计划经济历史背景, 其核心特征是行政等级化与身份保障化。长期以来, 薪酬分配以岗位等级、工龄与行政职务为主要依据, 形成了稳定但激励不足的分配格局。这种“平均主义”制度在一定程度上保障了组织公平, 却削弱了薪酬的绩效导向功能, 导致

【作者简介】张良(1989—), 男, 中国山西吕梁人, 硕士, 人力资源管理师(经济师), 从事人力资源管理研究。

“干多干少一个样”的普遍现象。尽管近年来部分国企引入绩效考核与激励机制，但由于指标设计笼统、数据支撑不足、考核结果应用有限，绩效分配难以真正体现差异化。同时，高管薪酬仍受政策约束，薪酬水平与市场脱节，抑制了经营者积极性与创新动力。总体而言，薪酬结构僵化、激励链条不畅、制度弹性不足，已成为制约国有企业高效运行与人才竞争力提升的核心障碍。

2.2 市场化改革的制度驱动与政策导向

自党的十八届三中全会提出“建立符合市场规律的国有企业薪酬分配机制”以来，薪酬制度改革进入制度化与系统化阶段。中央明确要求国企以“管资本为主”，强化薪酬决策自主权，推动薪酬管理从行政审批向市场化决策转型。国务院国资委陆续出台《中央企业负责人薪酬制度改革实施办法》《关于加强国有企业工资总额管理的通知》等文件，强调薪酬与业绩、责任、风险挂钩，倡导“多劳多得、优绩优酬”的分配理念。这些政策为国企薪酬结构调整提供了制度基础与方向指引。改革的核心目标在于实现薪酬分配的差异化、灵活化与市场化，通过优化绩效导向与激励机制，使薪酬体系真正体现价值贡献与岗位绩效的匹配关系，从制度层面打破行政干预与薪酬刚性约束，构建符合市场规律的人力资源配置模式。

2.3 市场竞争与人才结构变化的外部压力

随着科技创新与数字经济的快速发展，市场对复合型、高技能与创新型人才的需求激增。民营企业与外资机构通过弹性薪酬制度、股权激励与绩效红利等多元化机制，在人才竞争中占据明显优势，形成以“高薪吸引、绩效激励、成果共享”为核心的竞争格局。相比之下，国企在薪酬调整机制、绩效兑现速度与激励透明度方面仍显滞后，难以满足高端人才的期望。外部竞争加剧迫使国企必须突破传统薪酬思维，从身份保障型体制向价值导向型机制转变，建立与市场同步的人才激励体系。

3 国有企业薪酬结构存在的主要问题与成因分析

3.1 薪酬结构僵化与岗位价值失衡

多数国有企业的薪酬体系仍沿用固定薪级制或工龄工资结构，缺乏灵活性与差异化激励。薪酬分配更多依据行政级别与工龄年限，而非岗位价值与绩效贡献，造成收入分配与实际工作成果不匹配。部分承担创新与经营重任的关键岗位，其付出与收益不成正比，员工动力不足；而非核心岗位却享有相对稳定的薪资保障，形成资源配置失衡。此外，高层与基层员工之间的薪酬差距过大，内部公平性被削弱，导致组织信任感下降。

3.2 绩效考核体系不完善，激励导向不清晰

尽管多数国企已推行绩效考核制度，但整体运行效果有限。当前考核体系过于注重短期经济指标，忽视创新能力、

团队协作及可持续发展绩效。考核标准模糊、权重设定单一，使员工难以明确努力方向，激励导向偏弱。此外，绩效结果与薪酬挂钩比例偏低，考核作用流于形式，未能体现绩效差异。部分企业绩效分配权集中于高层，缺乏透明度与反馈机制，导致基层员工的积极性受挫。考核结果与个人职业发展、晋升激励脱节，使绩效管理无法形成闭环。整体而言，绩效体系的形式化与激励机制的滞后，是薪酬改革效果不彰的主要障碍。

3.3 市场化薪酬理念缺失与文化惯性阻碍

长期的行政化管理体制使国有企业形成了“稳定优先”的文化氛围，员工普遍依赖身份保障，对市场化薪酬机制缺乏认同。管理层在薪酬决策时受到政策与舆论压力，不敢实行差异化激励，担心“拉大收入差距”引发争议，形成逆向抑制效应。这种“平均主义”薪酬文化削弱了高绩效员工的动力，也抹杀了竞争机制的正向作用。与此同时，缺乏市场导向思维的薪酬理念，使企业在吸引与保留人才方面竞争力不足。文化惯性不仅影响管理层决策的灵活度，也阻碍了绩效激励机制的有效落地。唯有打破“身份思维”，确立“价值导向”的薪酬理念，才能真正激活国有企业的人才潜能与组织活力。

4 薪酬结构调整的市场化改革路径

4.1 构建基于岗位价值与市场对标的薪酬体系

在市场化导向下，岗位价值的科学评估是薪酬结构调整的基础环节。国有企业应通过系统的岗位分析与价值评估模型，对岗位职责、技能要求、工作强度及对企业战略的贡献程度进行量化衡量，形成清晰的岗位等级序列。与此同时，应定期开展市场薪酬调研，参考同类行业和区域的薪酬水平，确保薪酬体系既体现内部公平，又具备外部竞争力。岗位薪酬设计应体现“岗位价值+个人绩效”双重导向，使员工收入与贡献度直接挂钩。对于高技术、高风险岗位，可引入浮动薪酬机制，将市场化溢价、绩效浮动与风险补偿相结合，以提升岗位吸引力与激励强度。通过建立岗位价值模型和薪酬带宽管理制度，国企可实现“同岗同薪、优绩优酬”的分配逻辑，增强薪酬体系的科学性、透明性与激励导向性。

4.2 完善绩效导向的动态薪酬机制

绩效考核是薪酬分配的核心纽带。国有企业应逐步从传统的结果性考核转向以目标导向、能力成长与价值创造为核心的多维绩效评价体系。考核内容应覆盖财务指标、创新成果、团队协作、风险控制及社会责任等维度，形成全面平衡的绩效结构。在薪酬设计中，应适度提高绩效工资比重，实现固定薪酬与浮动激励的动态平衡。对于管理层，可采用“企业业绩系数+岗位绩效系数+市场匹配系数”的复合计算模型，既体现企业整体经营成果，又反映个体贡献；对于技术人员与科研岗位，应通过创新成果分红、知识产权收益分配等方式，鼓励科研转化与持续创新。通过建立科学的

绩效反馈与薪酬联动机制,形成“绩效驱动、结果导向”的激励闭环,使薪酬真正成为提升组织效能与员工动力的内生机制。

4.3 优化长期激励机制与非物质激励体系

长期激励机制的建立,是国企吸引和稳定核心人才的关键途径。企业可依据政策规定推行多元化长期激励方案,如股权激励、虚拟持股、项目分红与利润分享计划等,强化员工与企业利益的长期绑定关系。通过将个人绩效与企业战略目标相挂钩,实现“共创共享”的收益模式,增强员工的组织黏性与风险共担意识。同时,应强化职业发展激励,通过完善培训体系、轮岗机制与晋升通道,为员工提供持续成长空间。除物质激励外,非物质激励在现代薪酬体系中同样重要,包括荣誉表彰、文化塑造、工作自主权、团队归属感等,这些因素能有效增强员工的心理契合与组织承诺。薪酬激励与文化激励的双轨并行,使企业从“外在激励”迈向“内在驱动”,为国企建立持续、稳定的人才发展生态提供制度支撑。

5 市场化导向下的人才留存策略创新

5.1 建立基于价值贡献的分层留才机制

在市场化导向下,国有企业的人才管理应从传统的“岗位留人”转向“价值留人”。不同岗位与人才层级对企业发展的贡献差异明显,因而需构建分层分类的人才激励体系。对于高端科研、核心管理及战略决策类岗位,应采用股权激励、长期绩效奖金、专项津贴等方式,实现关键人才的长期绑定与风险共担;对于专业技术与业务骨干,可实施项目分红与能力等级薪酬制度,使其收入与业绩挂钩,强化价值导向;而对于青年人才,应强化成长激励与职业规划,通过导师制度、双通道晋升路径及专业培训计划,激发职业发展动力。差异化留才策略能够打破“一刀切”式激励格局,形成“高端稳固、中坚活跃、基层成长”的梯级型人才结构,从而提升组织的人才稳定性与可持续竞争力。

5.2 构建组织信任与文化认同的软性留才机制

薪酬激励虽能在短期内吸引人才,但组织信任与文化认同才是留住人才的深层力量。国有企业应建立公开透明的沟通机制,使员工能充分了解企业战略与决策逻辑,增强心理安全感与归属感。通过民主参与、信息共享与绩效反馈机制,提升员工对组织公正性的认同。与此同时,应注重企业文化的塑造,将使命感与社会责任嵌入企业价值体系,使员工在工作中感受到自我价值的实现。文化认同还需通过仪式化活动、团队共建与榜样激励等方式持续强化,形成“精神

激励”的内生力量。实践表明,具备高文化凝聚力与价值共识的企业,其员工流动率明显低于同行,说明“以文化留人”的策略在薪酬之外具有更持久的激励效果。

5.3 推动人力资源数字化转型与精准管理

在数字经济时代,国有企业的人才管理应实现由经验驱动向数据驱动转型。基于人工智能与大数据技术的智慧人力资源系统(iHRM)能够对员工绩效、潜力及流动趋势进行多维度分析,为人才激励与薪酬管理提供科学依据。通过算法模型可预测高潜人才的流失风险,提前制定保留方案,实现精准激励与个性化发展。数字化平台还能优化薪酬预算与激励成本分配,提升薪酬体系的透明度与实时性。此外,数据化管理还能促进绩效考核的客观化,避免人为偏差,为企业建立“以数据支撑决策、以智能驱动留才”的科学机制。通过数字化转型,国有企业可实现人力资源管理的精细化、智能化与战略化,为市场化薪酬体系的可持续优化提供技术支撑与治理保障。

6 结语

市场化改革要求国有企业在人力资源管理中实现从“身份管理”向“价值管理”的根本转变。薪酬结构作为连接企业战略与员工行为的关键机制,其改革不仅关乎收入分配公平,更关乎企业创新活力与人才战略的可持续性。通过构建以岗位价值、绩效贡献与市场竞争为导向的薪酬体系,国企能够激发内部活力,增强对高端人才的吸引力与留存力。同时,非物质激励与组织文化建设为薪酬体系提供情感与价值支撑,使“薪酬激励”与“文化认同”形成协同效应。未来,国有企业应在政策引导与自主创新的双重驱动下,持续优化薪酬结构与激励机制,形成兼具市场导向、公平效率与长期发展的现代薪酬治理体系,为国家经济高质量发展注入持续动力。

参考文献

- [1] 唐文婷.国有企业的薪酬绩效改革及激励体系构建[J].中国商界,2024,(09):175-177.
- [2] 罗文波.薪酬分配制度改革对国有企业高质量发展的影响研究[D].上海海事大学,2024.
- [3] 杨茂富,叶浪克.温州交运集团能源公司国有企业市场化改革研究综述[J].人民公交,2024,(01):45-48.
- [4] 霍达.国有企业市场化薪酬改革推进研究[J].商场现代化,2023,(16):86-88.
- [5] 柴媛媛.薪酬福利体系对国有企业招聘与人才留存的影响研究[J].市场周刊,2025,38(06):164-167.