

# Analysis of the Difficulties and Countermeasures of Market-oriented Compensation Reform in State-owned Enterprises

Shizheng Liu

Qingqi Future (Beijing) Hydrogen Energy Co., Ltd., Beijing, 102218, China

## Abstract

The market-oriented salary reform of state-owned enterprises is an important part of deepening the reform of state-owned assets and enterprises, an important means to build a modern enterprise system, and shoulders the responsibility of promoting the adaptation of the governance structure of state-owned enterprises to the market environment. At present, the salary system of state-owned enterprises in China is gradually advancing towards marketization under the promotion of relevant policies. However, there are structural contradictions in aspects such as performance correlation, the constraint mechanism of total salary, internal fairness and administrative inertia. In the process of promoting the marketization of remuneration, state-owned enterprises are constrained by both institutional design and the inertial force of the system. These factors are intertwined, making it difficult for the effects of market-oriented remuneration reform to be fully manifested. This article conducts a systematic exploration based on an in-depth analysis of these difficulties and combines countermeasures and experiences from practice. The concluding part briefly summarizes the key points of the full text.

## Keywords

State-owned enterprises Market-oriented salary reform Value; Difficult point; Optimization countermeasures

## 国有企业市场化薪酬改革的难点与对策分析

刘世政

青启未来(北京)氢能源有限公司, 中国·北京 102218

## 摘要

国有企业市场化薪酬改革是深化国资国企改革的重要内容,是构建现代企业制度的重要抓手,并肩负推动国企治理结构与市场环境相适应的职责。当前中国国有企业薪酬制度在相关政策推动下逐步推进市场化方向,但在业绩关联性、薪酬总额约束机制、内部公平性与行政惯性等方面存在结构性矛盾。国有企业在推进薪酬市场化过程中既有制度设计上的约束因素,也有体制性惯性力量的制约,这些因素相互交织,导致市场化薪酬改革效果难以全面显现。本文基于深入分析这些难点,并结合实践中的对策与经验进行了系统探析。结尾部分对全文要点进行了简要归纳。

## 关键词

国有企业; 市场化薪酬改革; 价值; 难点; 优化对策

## 1 引言

国有企业作为中国经济发展的主力军,在推动社会经济稳定增长上发挥着积极作用。国有企业薪酬管理体系是企业内部管理中的重要一环,对于提升企业自身的综合能力至关重要。现阶段,薪酬管理已经成为企业现代化管理的重要内容之一,是国有企业开展人力资源管理的重要手段<sup>[1]</sup>。然而受到诸多因素的影响,现阶段国有企业市场化薪酬改革仍存在着部分难点,这会制约着国企经营成效及可持续发展与市场竞争力提升。

## 2 国有企业市场化薪酬改革价值

国有企业市场化薪酬改革的价值体现在以下几个方面:一是通过建立与劳动力市场和企业绩效挂钩的薪酬决定机制,增强用工竞争力与经营效率,推动收益与工资增减联动,并在央企实行工资总额备案或核准的分类管理,提升企业内部分配自主性;二是对关键岗位、科技人才与职业经理人推行差异化市场对标薪酬、股权或任期激励,形成短期绩效与中长期约束相结合的激励体系;三是健全岗位价值评估与薪酬总额预算分配制度,优化定岗定编与成本弹性,既防止“一刀切”又便于差异化激励;四是强化全员绩效考核、信息披露、延期支付与追索扣回等约束机制,确保激励与责任并重,从而为提升国有资本运营效率、激发基层活力与支持企业做强做优提供制度性支撑。

【作者简介】刘世政(1987-),女,中国河北衡水人,硕士,中级,从事人力资源管理工作。

### 3 国有企业市场化薪酬改革的难点分析

#### 3.1 薪酬与业绩考核的匹配不足

国有企业在将薪酬与绩效挂钩时面临多重可量化与不可量化指标并存、业绩时间尺度错配、以及归因困难等问题。首先，国企业务既含经营性指标也含政策性与公共服务职能，单一财务指标无法全面反映经理层与中层的贡献。其次，战略性项目与长期投资回报存在明显滞后性，而现行薪酬周期多以年度为单位，导致短期波动对激励占比权重偏高，从而抑制对长期价值创造的激励。再次，组织内部多元委托与考核主体分散使得绩效归因复杂，量化指标易被“目标分解”而失真，非量化指标常遭边缘化。最后，绩效数据质量与外部可比性不足，导致薪酬与业绩的联动信号弱化，难以形成稳定的激励传递链条。

#### 3.2 薪酬总额约束与激励弹性不足

国有企业长期受薪酬总额预算、社会保障及历史冗员成本的政策性约束，年度工资总额与人均薪酬空间被压缩，企业被动将大部分薪酬以刚性基础工资确定，绩效性和浮动性薪酬比重偏低。结果表现为岗位价值与报酬匹配度下降，难以通过薪酬拉开岗位与人群的差距以反映市场价值，关键岗位和高端人才的市场化引进与留用受制。同时，在面对经营波动、项目收益差异或结构性转型时，企业缺乏可快速调节的激励资金池，短期激励难以放大，中长期激励难以落地，导致绩效与报酬传导链路被稀释，影响组织整体效率提升。此外，薪酬总额管理常与年度预算刚性捆绑，专项激励或项目激励易被挤占，绩效指标设置保守且与长期价值创造脱节，使得激励周期与企业战略不匹配，进一步弱化了薪酬对行为的引导功能。

#### 3.3 薪酬结构与内部公平性冲突

国有企业在推进市场化薪酬时必须兼顾职级职系、在岗年限与绩效贡献三者关系，但现实中职级职系与岗位价值评价制度尚不健全，导致同岗异薪酬或同酬异岗现象并存。内部公平性的社会期望与企业内部岗位价值差异化需求形成张力，尤其在一线骨干之间更为突出。历史形成的薪酬分配惯例、地区间生活成本差异以及编制制约使得薪酬调整容易引发员工认知偏差与制度信任危机。薪酬向业绩倾斜的过程中若未同步完善透明的岗位评价、职级晋升与沟通机制，容易引发内部稳定性风险，阻碍改革推进的深度与广度。

#### 3.4 行政管控惯性与市场化机制冲突

国有企业长期处于行政化管控体系之下，权限配置与考核导向常由上级部门主导，这种体制性惯性在推行市场化薪酬时形成制度性阻力。行政性约束体现在薪酬决策审批链条长、调整权限分散及对差异化薪酬的政治敏感性评估上。企业在尝试下放自主权以实现薪酬市场化时，往往遭遇既有监督评价指标与风险防控要求的冲突，导致决策回退或折中<sup>[1]</sup>。与此同时，组织文化中对“同工同酬”与“平均主义”规范的延续性，使得以市场导向实行的差异化薪酬方案在落

地过程中面临道德认知与舆论风险，从而限制了市场化改革的深度推进。

### 4 国有企业市场化薪酬改革难点的优化对策

#### 4.1 完善绩效指标体系推进长期与短期激励相结合

在完善绩效指标体系方面，应立足国有企业功能定位与经营属性，对现有以财务结果为主的考核结构进行系统重构，将经营规模、效益质量、成本约束、合规经营与风险防控等指标进行分类整合，并同步嵌入战略任务完成度、重点改革推进情况及关键岗位履责表现，按照岗位层级和业务单元差异设置差别化权重，避免“一把尺子量到底”，通过指标来源、计算口径和责任主体的明确划分，使绩效结果具备可核查性与内部认可度。进一步推进长期与短期激励协同配置时，应在年度绩效分配基础上引入跨周期评价安排，将连续多年经营稳定性、战略项目阶段成果和管理改进成效纳入滚动考核范围，通过延迟兑现、分期清算等方式形成中长期激励约束，同时严格限定激励对象范围和额度测算规则，确保激励安排与国有资产保值增值责任保持一致。围绕绩效周期衔接机制的优化，应将年度考核结果作为中期评价的重要输入条件，在年度考核结束后同步开展阶段性复盘，对未达预期指标进行原因分解和责任归集，并据此调整下一周期目标设定与考核侧重，使短期考核不再孤立运行，而是嵌入持续跟踪的绩效管理闭环之中。为增强绩效结果与薪酬联动的刚性约束，应在薪酬分配制度中明确绩效等级对应的调整区间和适用条件，对绩效结果处于不同区间的人员实施差异化增减薪安排，同时通过内部公示和结果申诉机制规范执行过程，避免人为干预和平均化分配倾向，确保绩效考核结论能够真实反映到薪酬调整结果之中<sup>[1]</sup>。

#### 4.2 健全以岗位价值为核心的薪酬分配机制

围绕国有企业市场化薪酬改革中内部公平与激励不足并存的现实难点，应以岗位价值为轴心对薪酬分配机制进行系统化重构。首先，在岗位价值评估层面，应结合企业功能定位与业务结构，对各岗位在责任边界、决策影响、资源占用及风险承担等方面进行分级描述，通过统一评价口径形成稳定的岗位价值序列，使薪酬基准不再依赖行政层级而直接对应岗位贡献程度。其次，在岗位价值运用过程中，应同步嵌入外部市场参照机制，选取与企业主业属性和区域环境相匹配的行业样本，对关键岗位和通用岗位分别进行薪酬区间比对，在不突破人工成本约束的前提下，对偏离市场合理区间的岗位实施渐进式调整，避免一次性拉大内部差距引发结构性矛盾。再次，在岗位价值体系运行中，应通过制度化沟通安排提升透明度，将岗位评价规则、等级划分逻辑及对应薪酬区间以规范形式向员工披露，并在年度评估和岗位变动环节设置申诉与复核程序，降低因信息不充分导致的公平性争议，同时在岗位价值框架内合理引入差异化补偿方式，对承担核心经营任务或专业稀缺度较高的岗位设置专项补贴

或责任津贴,并在保持基本薪酬稳定的前提下,提高绩效薪酬在总收入中的浮动空间,使收入变化与岗位价值和履职结果形成联动<sup>[4]</sup>。最后,应建立岗位价值动态校正机制,定期结合经营策略调整、业务结构变化和市场薪酬波动,对评价指标权重和等级边界进行修订,确保岗位价值体系在持续运行中保持现实适配性与内在一致性。

#### 4.3 优化薪酬总额管理与弹性调节机制

在优化薪酬总额管理与弹性调节机制过程中,国有企业应首先从总额形成规则入手,建立与经营成果相匹配的薪酬总额核定机制,在现行政策框架内细化利润质量、现金保障能力与资产负债约束等指标的权重关系,通过事前测算与区间控制方式,使薪酬总额在不突破监管边界的前提下具备合理浮动空间,避免简单以收入或规模作为单一核定依据。其次,在总额内部结构安排上,应明确区分保障性薪酬与激励性薪酬比例,将可变部分单列管理并实行用途锁定,重点用于关键岗位兑现、专项任务激励及阶段性经营突破奖励,通过结构性预留方式增强总额内部调配弹性,减少临时调整带来的合规风险。再次,应完善薪酬总额与绩效结果的动态联动机制,将年度考核结果与中长期经营改进情况共同纳入调整依据,实行事后清算与递延修正并行的管理方式,对未达预期的绩效部分进行结构性回收或延后释放,使薪酬总额随绩效变化形成可回溯、可修正的运行闭环。最后,在放大弹性空间的同时同步嵌入风险约束条款,通过设置总额波动上限、关键人员薪酬偏离度控制以及内部审批分级机制,防止激励扩张引发内部失衡,并在此基础上逐步推动薪酬管理权限下沉,在合规审查和责任追溯清晰的前提下提升企业自主调节能力。

#### 4.4 推动行政管控向授权管理转型

围绕行政管控向授权管理转型这一核心优化方向,国有企业市场化薪酬改革可从以下四个要点加以深化和落实。首先,在制度授权层面,应以现行国有资产监管政策为边界,对薪酬总额管理、绩效兑现比例及市场对标方式实行清单化授权,通过明确“可为”与“不可为”的制度边界,减少事前逐项审批,转为以规则约束和结果核验为主的管理方式,使企业在合规框架内具备自主调整薪酬结构和分配节奏的空间,并将授权内容同步嵌入企业内部薪酬管理制度,形成上下贯通的制度闭环。其次,在监管方式上,应由单向审批控制转向过程性监督与事后评价相结合,通过建立常态化沟

通与年度专项审议机制,对企业薪酬方案执行情况、绩效匹配程度及合规风险进行系统评估,避免以行政指令直接干预具体分配事项,同时通过政策解读、问题反馈和整改建议等方式,为企业提供持续性的制度支持,增强授权管理的可操作性。再次,在绩效约束与授权协同方面,应将薪酬自主权与经营业绩、功能任务完成情况实行动态挂钩,在绩效考核指标体系中细化经营效益、成本控制与责任落实等维度,并将考核结果直接作为下一周期授权幅度和激励兑现的重要依据,使授权不再是一次性安排,而是与绩效表现相互联动、逐步调整的管理机制<sup>[5]</sup>。最后,在企业内部实施层面,应同步提升薪酬管理专业能力,通过岗位价值评估、薪酬测算规则和分配流程的规范化建设,确保授权落地后能够被理性执行,并配套建立薪酬风险识别与内部审核机制,将政策偏离、分配失衡等风险纳入日常管理范畴,在授权条件下形成自我约束、自我修正的运行逻辑。

## 5 结语

综上所述,薪酬管理作为国有企业内部管理工作的的重要组成部分,市场化薪酬改革是一项系统性、渐进性的制度调整过程,其复杂性源于多重目标并存和约束条件交织。有鉴于此,上文通过对相关文献查阅以及结合自身实践情况下,首先针对国有企业现阶段市场化薪酬改革所存在的难点展开论述,随后针对它们提出包括完善绩效指标体系推进长期与短期激励相结合、健全以岗位价值为核心的薪酬分配机制、优化薪酬总额管理与弹性调节机制以及推动行政管控向授权管理转型四项优化对策。通过这些对策的实施促使国有企业得以逐步实现市场化薪酬机制,从而推动国企市场经济环境下实现高质量发展。

### 参考文献

- [1] 何朝阳.国有企业市场化薪酬制度体系的构建探讨[J].市场周刊·理论版,2023(24):0098-0101.
- [2] 张真.国有企业改革深化背景下薪酬体系问题与对策探讨——以G公司为例[J].经济与社会发展研究,2024(14):0147-0149.
- [3] 张程伟.国有企业推进市场化薪酬改革的困境及对策研究[J].大众文摘,2025(1).
- [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] 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(9):175-177.