

国企改革背景下薪酬差异的经济效应研究

王宇坤

陕西榆林能源集团新能源科技有限公司 陕西 榆林 719000

摘要：本文聚焦国企改革背景下的薪酬差异经济效应。阐述了国企薪酬制度演进与差异特征，包括政策演进、差异类型及形成机制。从企业绩效、创新、员工行为、社会分配等多维度评估经济效应，并基于改革类型、行业属性、企业规模开展异质性分析。研究发现，合理薪酬差异有激励作用，不合理则有挤出等负面效应，不同类型、行业、规模国企的薪酬差异经济效应存在差异，为优化国企薪酬制度提供参考。

关键词：国企改革；薪酬差异；经济效应

引言：国企改革不断深化，薪酬制度作为关键环节备受关注。薪酬差异作为薪酬制度的重要体现，其经济效应对企业发展和社会分配意义重大。合理的薪酬差异能激发员工积极性、提升企业绩效与创新力，促进社会公平与效率平衡；反之则可能引发负面问题。本文旨在系统研究国企改革背景下薪酬差异的经济效应，剖析其形成机制，多维评估经济影响，并开展异质性分析，为国企薪酬制度优化提供理论依据与实践参考。

1 国企改革背景下薪酬制度演进与薪酬差异特征

1.1 国企薪酬改革的政策演进与核心导向

国企薪酬改革的政策演进始终与国家改革战略同频共振，大致经历了三个关键阶段。改革开放初期至20世纪末，政策以“打破平均主义”为核心，推行“工效挂钩”制度，允许薪酬与企业效益适度挂钩，改变了计划经济时期“干多干少一个样”的局面。21世纪初，伴随国企市场化转型加速，政策聚焦“规范与激励并重”，出台了企业负责人薪酬管理办法，明确了薪酬结构中固定与浮动比例，同时探索中长期激励机制^[1]。一方面强化负责人薪酬与经营业绩、风险责任的绑定，另一方面规范下属企业薪酬分配，推动科技型国企实施股权激励、分红权激励等市场化手段，同时兼顾职工薪酬增长与企业效益、社会水平的协调，确保薪酬分配既激发活力又维护公平。

1.2 国企薪酬差异的类型

国企薪酬差异呈现多维度分化特征，主要涵盖四个核心类型。一是层级差异，即企业内部不同管理层级间的薪酬差距，通常负责人薪酬通过“基薪+绩效+中长期激励”构成，与普通职工薪酬形成梯度，且层级越高，绩效薪酬占比越高。二是岗位差异，基于“岗位价值导向”，技术密集型岗位如核心研发岗、高端技术岗薪酬显著高于普通操作岗，管理核心岗如战略规划岗薪酬高

于一般行政岗，差距由岗位贡献度和技能要求决定。三是企业间差异，央企负责人平均薪酬高于地方国企，盈利状况好的国企整体薪酬水平高于亏损国企，且不同地区国企因经济发展水平不同，薪酬基准线存在明显差异。四是身份差异，虽逐步淡化，但部分国企中正式员工与劳务派遣员工在薪酬福利上仍有差距，正式员工享有更多绩效奖金和福利保障，劳务派遣员工薪酬多以最低工资标准为基础。

1.3 国企薪酬差异的形成机制

国企薪酬差异的形成是政策调控、市场驱动和企业内部管理共同作用的结果。政策调控是基础，国家通过制定薪酬指导线、负责人薪酬上限等规定划定差异边界，如对垄断行业国企薪酬实行“限高”政策，对科技型国企实行“激励放宽”政策，直接影响企业间和层级间差异。市场驱动是核心动力，市场化程度高的行业中，国企需与民企、外企竞争人才，不得不提高核心岗位薪酬，形成岗位间和企业间差异；同时，企业效益由市场竞争力量决定，盈利好的企业可分配薪酬总额更高，进一步扩大企业间差异。企业内部管理是具体实现路径，国企通过岗位价值评估确定岗位薪酬等级，通过绩效考核将薪酬与个人业绩挂钩，业绩优秀者获得更高绩效奖金，加剧个体间差异；另外，企业发展战略也影响差异形成，如推行创新驱动战略的国企会提高研发岗薪酬，形成岗位间差异化激励。三者相互交织，政策为市场驱动划定范围，企业内部管理将政策和市场要求转化为具体薪酬差异。

2 国企薪酬差异的经济效应多维评估

2.1 对企业绩效的双重效应：激励与挤出

国企薪酬差异对企业绩效呈现显著的双重效应。激励效应体现在合理的差异能够激发员工积极性，当薪酬与岗位价值、业绩贡献紧密挂钩时，高薪酬岗位对员工

形成强烈激励,促使员工提升技能、努力工作以争取更高薪酬,尤其是核心管理岗和技术岗的高薪酬,能吸引和保留优秀人才,提升企业决策质量和技术创新能力,直接推动绩效增长。同时,层级间适度差异能明确权责利关系,增强管理效率,促进企业整体绩效提升^[2]。挤出效应则出现在差异不合理时,若层级间差距过大,普通员工会因公平感缺失降低工作投入,甚至产生消极怠工情绪;若岗位间差异未基于实际贡献,如行政岗薪酬过高而技术岗薪酬偏低,会导致核心人才流失,削弱企业核心竞争力。另外,过度强调短期绩效薪酬会使管理层追求短期业绩,忽视长期战略投入,如减少研发和设备投入,虽短期绩效提升,但长期绩效增长乏力,形成绩效挤出。

2.2 对企业创新的影响:资源配置与动力激发

国企薪酬差异对企业创新的影响,主要通过资源配置和动力激发这两条紧密关联且相辅相成的路径得以实现。在资源配置层面,合理的薪酬差异宛如精准的指挥棒,引导着人力资源有序且高效地向创新领域集聚。国企深谙此道,通过显著提高研发岗、技术转化岗的薪酬水平,精心打造出创新相关岗位的薪酬高地。这一举措不仅对内部员工产生了强大的吸引力,促使他们主动从传统岗位转向创新工作,为创新注入新鲜血液;还能凭借具有竞争力的薪酬,从外部市场招揽到高端创新人才,极大地优化了创新人才队伍的结构,为企业的创新发展筑牢了人才根基。针对创新项目团队设立的专项绩效薪酬制度,更是将薪酬资源精准地向创新成果突出的团队倾斜。这种做法确保了创新过程中所需的人力和物力资源得到充分保障,让创新项目能够顺利推进,为企业的创新发展提供了坚实的物质支撑。而在动力激发方面,薪酬与创新成果紧密挂钩的机制发挥着关键作用。诸如股权激励、创新奖金等激励方式,如同强大的催化剂,直接激发了创新人员的积极性。研发人员凭借自身的技术突破、专利申请等创新成果,能够获得更为丰厚的薪酬回报。这种实实在在的利益驱动,促使他们心无旁骛地投入更多时间和精力开展研发工作。然而,一旦薪酬差异不合理,就会产生严重的负面效应。若管理岗薪酬远高于研发岗,必然导致人才向管理岗过度流动,使得创新人才供给减少;若创新薪酬激励力度不足,无法弥补创新过程中的风险和成本,员工的创新意愿就会大幅降低,进而严重制约企业创新能力的提升。

2.3 对员工行为的传导效应:激励与公平感知

国企薪酬差异通过激励传导和公平感知两条路径影响员工行为。激励传导路径表现为,当薪酬差异与个人

能力、工作业绩正相关时,员工会通过提升能力、增加工作投入来争取更高薪酬,如销售岗员工因薪酬与销售业绩挂钩,会主动拓展客户、提升销售业绩;技术岗员工为获得技术津贴和绩效奖金,会主动钻研技术、解决生产难题^[3]。这种正向激励能形成良性竞争氛围,推动员工整体绩效提升。公平感知路径则体现在,若薪酬差异缺乏透明合理的分配依据,如基于人际关系而非业绩贡献,员工会产生不公平感,进而出现消极行为,如工作敷衍、减少主动投入,甚至出现核心员工离职现象。过度压缩普通员工薪酬差距以迁就部分人员,会打击优秀员工的积极性,导致“劣币驱逐良币”,破坏企业内部的激励生态。

2.4 对社会分配的外溢效应:效率与公平平衡

国企薪酬差异对社会分配具有效率与公平双重外溢效应。效率外溢方面,国企作为国民经济重要支柱,合理的薪酬差异能提升企业效率,进而推动行业发展和经济增长,增加社会整体财富总量。同时,国企通过市场化薪酬吸引高端人才,提升行业技术水平和管理能力,带动上下游企业发展,创造更多就业岗位,促进社会分配总量增长。公平外溢方面,国企薪酬分配受政策调控,需兼顾社会公平,如规范负责人过高薪酬、保障普通员工基本薪酬权益,能引导社会分配导向,缓解收入分配差距过大问题。但不合理的薪酬差异会加剧社会分配不公,如垄断行业国企薪酬远高于社会平均水平,且差异未与社会责任和贡献匹配,会引发社会不满;若国企内部薪酬差距过大,也会传导至社会层面,影响公众对分配公平的认知,不利于社会和谐稳定,因此国企薪酬差异需在效率与公平间寻求精准平衡。

3 国企薪酬差异经济效应的异质性分析

3.1 基于改革类型的异质性:混改vs纯国企

混改国企与纯国企的薪酬差异经济效应存在显著异质性。混改国企因引入民营资本和市场化管理机制,薪酬差异更贴近市场规律,以业绩和岗位价值为核心分配依据,其激励效应更为突出。混改后,企业可通过股权激励、员工持股等市场化手段扩大核心人才与普通员工的薪酬差距,有效吸引和保留高端人才,提升企业创新能力和市场竞争力,对企业绩效的正向驱动更强。同时,市场化薪酬分配能减少“平均主义”弊端,激发员工积极性,使薪酬差异的效率效应充分释放。纯国企受传统管理体制和政策约束更严格,薪酬差异幅度相对较小,且部分企业仍存在“论资排辈”现象,薪酬与业绩挂钩不够紧密,激励效应相对较弱。但纯国企在保障社会公平方面更具优势,薪酬分配更注重稳定性和公平性,能有效避免过度市场化导致的薪酬差距过大问题,在承担

社会责任、保障员工权益方面表现更突出，其薪酬差异的公平外溢效应强于混改国企，适合在公共服务、基础设施等强调公平和稳定的领域发挥作用。

3.2 基于行业属性的异质性：垄断vs竞争性行业

垄断行业与竞争性行业国企的薪酬差异经济效应异质性明显。垄断行业国企因拥有市场垄断地位，盈利稳定性强，薪酬总额充足，其薪酬差异更多体现在行业内层级和岗位间，对企业绩效的激励效应相对较弱。由于缺乏市场竞争压力，部分垄断国企薪酬差异未与业绩紧密挂钩，甚至出现“高薪低效率”现象，核心人才薪酬激励不足，创新动力较弱，薪酬差异的效率效应难以释放。但垄断国企在社会公平方面责任更重，政策对其薪酬调控更严格，需控制过高薪酬，其薪酬差异的公平外溢效应更受关注，需平衡行业内公平与社会公平。竞争性行业国企面临激烈市场竞争，薪酬差异直接与企业生存发展相关，因此更注重以市场化薪酬吸引人才，核心岗位与普通岗位薪酬差距较大，激励效应显著。为在竞争中取胜，企业会将薪酬与业绩、创新成果深度绑定，薪酬差异能有效激发员工积极性和创新动力，推动企业绩效提升，其效率效应远强于垄断行业国企，但需警惕过度竞争导致的薪酬差距过大问题。

3.3 基于企业规模的异质性：大型vs中小国企

大型国企与中小国企的薪酬差异经济效应存在明显异质性。大型国企资金实力雄厚、发展成熟，薪酬体系完善，薪酬差异呈现“层级清晰、长期激励突出”的特点。其核心管理岗和技术岗薪酬不仅高于内部普通岗位，也高于中小国企同岗位水平，能吸引行业顶尖人才，推动企业开展重大技术创新和战略布局，薪酬差异的长期效率效应显著^[4]。同时，大型国企承担更多社会责任，薪酬

分配注重稳定性和公平性，会通过完善福利体系缩小实际收入差距，公平外溢效应更强。但大型国企层级繁多，部分基层岗位薪酬激励不足，存在“大锅饭”残留，薪酬差异的短期激励效应相对较弱。中小国企资金实力有限，薪酬总额较低，薪酬差异更聚焦“核心岗位倾斜”，核心研发和销售岗薪酬与普通岗位差距明显，但整体薪酬水平低于大型国企。为生存发展，中小国企薪酬与业绩挂钩更直接，短期激励效应突出，如核心岗位员工可通过业绩提成获得较高收入，激发工作积极性。但中小国企薪酬稳定性差，福利体系不完善，难以通过长期薪酬激励保留核心人才，且薪酬差距过大会加剧内部矛盾，公平效应相对较弱，需在激励与稳定间精准平衡。

结束语

国企改革背景下薪酬差异的经济效应复杂多元。其在激发企业活力、推动创新、促进社会分配等方面有积极作用，但不合理差异也会带来诸多问题。不同改革类型、行业属性、企业规模的国企，薪酬差异经济效应各有特点。未来国企应结合自身实际，精准调控薪酬差异，在强化激励的同时兼顾公平，构建科学合理的薪酬制度，以更好适应改革发展需求，实现企业与社会的高质量发展。

参考文献

- [1]杨建领.国企职工差异化薪酬激励长效机制探讨[J].经济师,2021(6):292-293.
- [2]司雯.深化国企改革构建差异化薪酬绩效机制[J].经济研究导刊,2024(12):113-116.
- [3]朱婷.国企员工差异化薪酬激励长效机制分析[J].中国科技投资,2024(8):98-100.
- [4]李奕瑾.国企职工差异化薪酬激励长效机制分析[J].商品与质量,2023(8):34-36.