

国有企业薪酬管理体系改革的挑战与应对策略

马 瑞

河南能源集团有限公司 河南 郑州 450046

摘 要：为进一步推动国有企业薪酬管理体系改革，本文首先分析改革面临的挑战。机制上存在决策权不明、制度僵化、“大锅饭”观念等问题；人员能力上管理人员和人力资源从业者存在不足；技术手段上信息化和数据分析能力欠缺；内部管理上绩效考核、薪酬考核、同岗同酬有问题。进而提出机制优化、人员能力提升、技术手段应用、内部管理改进、外部环境适应等应对策略，助力国企薪酬改革。

关键词：国有企业；薪酬管理；体系改革；挑战与策略

引言

国有企业作为国民经济的重要支柱，其薪酬管理体系的合理性直接影响企业活力与竞争力。在市场经济快速发展、企业转型升级加速的背景下，传统薪酬管理体系逐渐暴露出机制僵化、激励不足、公平性缺失等问题，难以适应现代企业管理需求。改革薪酬管理体系不仅是激发员工潜能、提升企业绩效的关键举措，更是推动国有企业高质量发展的必然要求。

1 国有企业薪酬管理体系改革面临的挑战

1.1 机制层面挑战

国有企业薪酬管理体系改革涉及多方利益，决策权配置不够明确。在改革过程中，由于缺乏清晰的决策主体和流程，不同部门和层级之间容易产生权力博弈，导致改革方案难以高效制定和实施^[1]。例如，在确定薪酬调整幅度和范围时，管理层、人力资源部门和工会等可能因职责不清而相互推诿，影响改革进程。既有的薪酬制度往往伴随着复杂的附加条件，难以轻易调整。这些制度可能是在特定历史时期制定的，随着企业发展和市场环境变化，已不再适应实际需求。例如，一些国有企业长期实行的固定工资制度，难以根据员工绩效和市场情况进行灵活调整，导致薪酬激励效果不佳。“大锅饭”观念在国有企业中依然根深蒂固，员工对于薪酬差异的接受度有限。这种观念使得企业在推行差异化薪酬时面临较大阻力，员工担心薪酬差距过大会影响内部和谐和自身利益。例如，在实施绩效工资制度时，部分员工可能认为绩效评估不公平，导致薪酬差距不合理，从而产生抵触情绪。

1.2 人员能力挑战

部分国有企业管理人员缺乏系统的人力资源管理知识，对薪酬管理体系的科学性和有效性认识不够深入。他们可能更注重企业的生产经营和短期业绩，而忽视了

薪酬管理对企业长期发展的重要作用。例如，一些管理人员在制定薪酬政策时，仅考虑成本控制，而忽略了薪酬对员工激励和吸引人才的作用。国有企业人力资源从业人员可能面临经验不足、专业技能不够等问题，难以有效推动薪酬管理体系改革的实施。他们可能缺乏对市场薪酬水平的了解和分析能力，无法制定出具有竞争力的薪酬方案。例如，在进行薪酬调查时，人力资源人员可能无法准确获取市场数据，导致企业薪酬水平与市场脱节。

1.3 技术手段挑战

随着信息化技术的不断发展，薪酬管理体系也需要与时俱进，运用先进的技术手段来提升管理效率。然而，目前很多国有企业在信息化建设方面还存在较大差距，如数据处理能力不足、系统整合困难等。例如，一些国有企业的薪酬管理系统与人力资源其他模块（如绩效管理、招聘管理）缺乏有效集成，导致数据无法共享和协同，影响了薪酬管理的准确性和及时性。国有企业在进行薪酬管理时，需要对大量的数据进行分析 and 处理，以了解员工绩效、市场薪酬水平等信息^[2]。然而，部分企业缺乏专业的数据分析人才和工具，无法对薪酬数据进行深入挖掘和分析。例如，企业可能无法准确分析出不同岗位、不同层级员工的薪酬与绩效之间的关系，从而难以制定出合理的薪酬调整方案。

1.4 内部管理挑战

国有企业内部的绩效考核往往由各部门自行制订，缺乏统一的标准和科学的方法。各级在考核分配上都有管理权限，容易从自身利益出发，导致薪酬分配出现层层克扣现象，到基层所剩无几。这种绩效考核方式不能体现公平公正，做事的人拿不到应有的报酬，拿钱的人不做事，影响着基层员工的积极性。例如，一些企业的绩效考核指标设置不合理，过于注重短期业绩，而忽

视了员工的长期发展和创新能力。国有企业的薪酬考核缺乏公开透明，制度缺乏有效监督。管理层分配权限较大，凭借其权力参与绩效考核利益分配，为了获取更多利益，一方面制订有利于管理层获取利益的目标管理制度，另一方面分配上向自身倾斜，导致大部分员工的利益得不到保证。而且这种薪酬考核没有公开透明，缺乏有效监督，形成新的分配不公。例如，一些企业的薪酬调整方案不向员工公开，员工对薪酬调整的依据和标准不清楚，容易产生不满情绪。国有企业发展多年，难免会出现一些“不合理”现象，如同岗不同酬。这可能是由于事业单位改制产生“身份”标签，新老员工薪酬差异由“身份”而非岗位和绩效结果决定；或者新员工综合素质较高、市场价值较高，与非绩优老员工造成薪酬倒挂。例如，一些国有企业中，相同岗位的员工，由于入职时间不同、学历不同等因素，薪酬差距较大，影响了员工的工作积极性和团队凝聚力。

2 国有企业薪酬管理体系改革的应对策略

2.1 机制优化策略

明确决策权配置与加强顶层设计是薪酬管理体系改革高效推进的关键。在改革进程中，清晰界定各级决策权的范围至关重要。可成立专门的薪酬改革领导小组，由企业高层领导担任组长，成员涵盖人力资源、财务、工会等部门相关人员。通过明确各成员职责权限，形成高效协同的工作机制，共同为薪酬改革出谋划策、保驾护航。加强顶层设计，制定全面、系统的改革方案，确保各项改革措施环环相扣、相得益彰，避免出现改革措施相互冲突或脱节的情况。打破既有薪酬制度的刚性束缚，引入市场竞争机制是激发薪酬活力的必然选择。传统薪酬制度往往存在灵活性不足的问题，难以适应市场变化和企业需求。因此，需逐步打破这种刚性束缚，建立岗位价值评估体系，对不同岗位的价值进行科学、客观的评估，依据岗位价值确定薪酬水平，使薪酬与岗位价值紧密挂钩。此外，积极开展市场薪酬调查，及时掌握同行业、同地区企业的薪酬动态，确保企业薪酬水平具有市场竞争力，从而吸引和留住优秀人才^[3]。加强宣传教育，树立市场化观念是改革顺利实施的重要保障。员工对薪酬差异的接受程度直接影响改革的推进效果。通过职工代表大会、专题宣讲会等多种形式，向员工详细解释薪酬差距的合理性，如岗位价值差异、市场竞争因素以及业绩贡献不同等。选取部分子公司或业务板块进行试点，在过渡期内展示薪酬差距带来的积极激励效果，如核心人才留存率提升、企业业绩增长等，让员工切实感受到改革的成效，再逐步在全企业范围内

推广，提高员工对薪酬差异的接受度，树立市场化薪酬观念。

2.2 人员能力提升策略

加强管理人员培训，提高其对薪酬管理体系的认知水平是推动改革的重要环节。管理人员作为企业决策的制定者和执行者，其对薪酬管理体系的理解和认识直接影响改革的成效。定期组织管理人员参加人力资源管理培训课程、研讨会等活动，邀请专家学者进行授课指导，使其深入了解现代薪酬管理的理念、方法和技术，提升对薪酬管理体系科学性和有效性的认识，从而在改革中发挥积极的引领作用。提升人力资源人员专业素养是保障薪酬管理改革专业性的关键。人力资源人员是薪酬管理的具体执行者，其专业素养的高低直接影响薪酬管理的质量和效果。通过内部培训、外部进修等方式，为人力资源人员提供学习和提升的机会，提高他们的经验水平和专业技能。鼓励人力资源人员参加相关的职业资格考试，如人力资源管理师、薪酬管理师等，获取专业证书，提升专业能力。积极引进具有丰富薪酬管理经验的专业人才，充实人力资源队伍，为企业薪酬管理改革提供有力的专业支持。

2.3 技术手段应用策略

加强信息化建设，提升管理效率是薪酬管理体系改革的必然趋势。在数字化时代，引入先进的薪酬管理系统，实现薪酬管理的自动化和智能化，能够大大提高管理效率，减少人为错误。建立薪酬大数据平台，与审计系统、国资监管等系统打通，实现“薪酬偏离度预警”“人工成本效益比分析”“行业薪酬热力图”等功能的实时监控，使薪酬决策从传统的经验判断转向基于数据智能的分析决策，提高决策的科学性和准确性。通过信息化系统整合分散的薪酬、绩效及岗位数据，为优化薪酬带宽、调整固浮比等提供全面、准确的数据依据，减少主观决策偏差，提升薪酬管理的精细化水平。强化数据分析能力，支持决策制定是提升薪酬管理科学性的重要手段^[4]。培养专业的数据分析人才，运用先进的数据分析工具对薪酬数据进行深入挖掘和分析，能够为企业薪酬决策提供有力支持。通过对员工绩效、市场薪酬水平等数据的分析，了解不同岗位、不同层级员工的薪酬与绩效之间的关系，发现薪酬管理中存在的问题和不足，为制定合理的薪酬调整方案提供依据。利用数据分析结果优化薪酬结构和激励机制，使薪酬分配更加合理、公平，提高薪酬管理的科学性和有效性，激发员工的工作积极性和创造力。

2.4 内部管理改进策略

建立科学的绩效考核体系是薪酬管理公平公正的基础。绩效考核是薪酬分配的重要依据,建立科学、合理的绩效考核体系至关重要。根据企业的战略目标和岗位职责,制定具体、可量化、可操作的绩效考核指标,确保考核指标能够准确反映员工的工作表现和工作成果。采用多种考核方法相结合的方式,如关键绩效指标法(KPI)、目标与关键成果法(OKR)、360度绩效考核等,对员工的工作绩效进行全面、客观的评价,避免单一考核方法带来的局限性。将绩效考核结果与薪酬分配、职务任免、岗位调整等紧密挂钩,实现薪酬的浮动调整、管理人员的晋升降级、职工的升迁与退出,使绩效考核真正发挥激励和约束作用。实现薪酬考核公开透明,建立健全监督机制是维护员工权益的重要保障。将薪酬调整方案、绩效考核结果等向员工公开,接受员工的监督和质询,让员工了解薪酬分配的依据和过程,增强薪酬管理的透明度和公信力。建立员工申诉渠道,对员工提出的异议和投诉进行及时处理和反馈,维护员工的合法权益,营造公平、公正、公开的薪酬管理环境。消除同岗不同酬现象,建立公平合理的薪酬分配机制是薪酬管理改革的重要目标。同岗不同酬现象不仅影响员工的工作积极性和团队凝聚力,也不利于企业的长远发展。开展岗位价值评估,统一岗位薪酬标准,消除因“身份”等因素导致的薪酬差异,确保相同岗位的员工享有相同的薪酬待遇。

2.5 外部环境适应策略

平衡政策约束与企业自主性是薪酬管理体系改革顺利推进的重要前提。国有企业在进行薪酬管理改革时,必须遵循国家政策的要求,在政策框架内开展改革工作。积极与国资委等部门进行沟通和协调,反映企业的实际情况和需求,争取在工资总额管理、薪酬水平确定等方面给予企业更多的自主权,为企业薪酬管理改革创造良好的政策环境。企业自身也要加强内部管理,提高

薪酬管理的规范性和科学性,确保薪酬政策符合国家政策要求,实现政策约束与企业自主性的有机平衡。提升薪酬竞争力,吸引和留住人才是薪酬管理体系改革的最终目标^[5]。根据市场薪酬水平和企业发展战略,制定具有竞争力的薪酬策略,对关键岗位和核心人才提供优厚的薪酬待遇和福利保障,使企业在人才市场中具有吸引力。建立长效的激励结构,如股权激励、分红激励等,将员工的个人利益与企业的发展利益紧密结合起来,让员工分享企业发展的成果,激发员工的工作积极性和创造力,提高员工对企业的忠诚度和归属感,从而吸引和留住优秀人才,为企业的发展提供坚实的人才保障。

结语

国有企业薪酬管理体系改革是一项复杂而系统的工程,需从机制优化、人员能力提升、技术手段应用、内部管理改进及外部环境适应等多维度协同推进。唯有打破传统思维束缚,构建科学、公平、灵活且具有市场竞争力的薪酬体系,才能充分激发员工的积极性与创造力,为国有企业高质量发展注入持久动力,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献

- [1]陈娟娟.国有企业人力资源管理中薪酬绩效改革及激励体系构建研究[J].中国集体经济,2025(26):129-132.
- [2]王婷.大中型国有企业薪酬管理体系优化路径探析[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2025(8):056-059.
- [3]张瑾璋.新时代国企薪酬管理体系改革策略探究[J].四川劳动保障,2025(5):128-129.
- [4]王家钗.大中型国有企业薪酬管理体系优化改革探讨[J].市场周刊,2024,37(36):171-174.
- [5]李宁.新时代国有企业经营管理存在的问题及应对策略[J].首席财务官,2025,21(13):62-64.