任期制和契约化管理背景下国有科技型企业经营管理人才激励机制研究

刘　艳

中煤科工集团重庆研究院有限公司　重庆　400039

摘　要：国有科技型企业正迎来人事管理模式的深度转型，任期制与契约化的落地，让传统人才激励方式难以适配全新的岗位履职形态。立足科技企业管理人员复合型岗位特征与履职规律，本文梳理激励运行与新型管理模式的适配冲突，厘清时序错位、维度单一、导向偏差、弹性不足等现实问题，依托分层适配、权责对应、业态贴合的思路搭建弹性激励形式，搭配多元保障举措，让激励运行充分适配企业动态化、创新化的经营发展形态。

关键词：任期制；契约化管理；国有科技型企业；经营管理人才；人才激励

引言：在技术快速更迭、市场持续变动的行业环境下，创新活力是国有科技型企业稳步发展的核心依托。经营管理人才串联企业经营运营、技术落地与团队建设，对企业科创发展起到关键支撑作用。随着任期制与契约化的全面推行，岗位履职逻辑、权责边界与运行方式发生明显转变，传统激励形式逐渐显现适配短板，理顺二者适配关系、补齐激励运行短板，成为盘活人才动能的重要抓手。

1 机制适配的内在机理剖析

1.1 国有科技型企业经营管理人才从业属性

科技型企业始终处在技术迭代加速、创新模式升级、市场竞争多变的发展环境中，整体运营更看重创新能力培育与市场价值释放[1]。经营管理岗位的工作内容随之跳出传统管理的单一框架，承载更多元的职能内涵。岗位工作覆盖企业整体经营统筹，统筹各类资源配置与经营布局，保障业务稳定运转。工作内容深度衔接创新发展环节，推动内部创新资源落地转化，助力技术研发对接市场需求。岗位职能包含团队运维与人才培育工作，搭建稳定高效的内部管理与创新队伍。多重职能相互交融，构成复合型从业特点。这类岗位侧重创新推动、价值落地与内部建设，工作属性和能力要求，与传统国企以流程监管、事务落实为主的管理岗位存在明显差异。

1.2 任期制与契约化管理的运行范式

任期制依托固定履职周期建立分段式履职约束，对岗位任职时长、阶段任务、履职标准形成规范化安排。契约化管理通过清晰的权责划分，明确岗位履职边界、责任内容与履职标准，完成权责关系的梳理。市场化人事逻辑深度融入企业内部管理，重塑传统国企相对固化的用人模式与履职方式。两类管理模式共同推动企业内部运行机制发生深层变革。岗位运行不再依靠固有层级与固定模式推进，转而围绕阶段目标与契约要求有序开展。人事管理打破资历与层级带来的固化限制，以履职表现与岗位价值作为人员任用与考评的核心依据。履职约束摆脱传统管理惯性，依靠制度化、标准化的规则完成约束落地，构建全新的岗位运行与人员管理范式。

1.3 新型管理模式与激励机制的适配逻辑

任期制与契约化形成全新管理形态，重塑企业岗位运行与人员管理的底层逻辑，也对人才激励方式的搭建提出全新建设要求。周期化履职模式带来分段式的工作目标与价值产出方式，激励安排需要搭建分层设置思路，对应不同履职阶段的工作重点完成价值认可。清晰化的权责绑定模式，让激励设置可以对照岗位责任细化拆分，实现激励内容与履职内容的精准对应。动态化管控模式推动岗位职能持续更新，激励安排需要保留灵活的调整空间，适配岗位履职状态的持续变动。梳理激励方式与周期履职、权责匹配、动态管控的深层联系，能够明确激励安排的优化思路与建设路径，为国有科技型企业搭建适配新型管理模式的人才激励方式提供清晰建设方向。

2 双改背景下人才激励的结构性矛盾

2.1 激励时序安排与任期履职周期脱节

传统人才激励的时间排布模式固化单一，多以固定周期开展激励兑现，节奏调整空间有限。任期制模式下的岗位履职呈现阶梯式推进特征，不同任职阶段的工作重点、任务难度与价值产出存在明显差异[2]。履职初期

侧重搭建与流程磨合，中期聚焦攻坚突破与效率提升，后期偏向成果沉淀与长效布局。静态的激励时序无法对应分阶段的履职节奏，激励投放节点与岗位价值产出节点无法对应。长期运行下，激励推进节奏与岗位履职节奏形成明显偏差，难以对不同任职阶段的履职行为形成有效引导。

2.2 激励覆盖维度与契约权责范围错位

契约化管理对岗位权责进行精细化拆分，细化划分经营管理、创新推进、团队建设、风险管控等多元履职内容。国有科技型企业经营管理人才的岗位价值，体现在常规经营运维与科创赋能的多个层面。现有激励安排的覆盖维度相对狭隘，大多聚焦常规经营业绩指标，对隐性的管理赋能、技术推动、团队培育等履职内容覆盖不足。激励分配标准无法匹配全面化的契约权责范畴，出现岗位履职全覆盖、激励评价局部化的错位问题，难以完整匹配复合型岗位的价值输出。

2.3 激励建设导向与科技企业属性割裂

国有科技型企业的核心发展优势源于持续的技术迭代与创新突破，整体发展重心围绕技术升级、成果转化、市场化创新布局展开。这类企业的人才履职价值，很大程度体现在长期性、探索性的创新工作中。现有激励安排的建设思路偏向传统经营导向，侧重短期经营指标的完成情况。创新探索过程具备周期长、不确定性高的特征，这类价值产出很难在现有激励框架中得到认可。激励安排的建设方向脱离企业科创发展本质，无法适配创新驱动的发展模式。

2.4 激励调节形式与动态管理逻辑脱节

契约化管理运行过程具备动态演变特征，岗位职能会随着技术升级、业务拓展、市场环境变化持续迭代更新。岗位履职的工作内容、责任边界与价值产出标准始终处于动态调整状态。现行激励安排的运行模式相对固化，调节机制不够灵活，缺乏动态调整的运行逻辑。激励标准、激励内容与分配方式长期保持固定状态，无法跟随岗位职能迭代与履约状态变化做出适配调整。僵化的激励运行模式，难以匹配新型管理模式的动态运行特征。

3 适配任期制契约化的人才激励模式建构

3.1 时序适配的全任期分层激励架构

人才完整任期会呈现出明显的阶段化履职规律，不同任职阶段的工作重心、任务难度与价值产出方式存在显著区别。任职初期以岗位熟悉、团队磨合、制度梳理与基础布局为主，整体工作侧重基础性搭建与铺垫。任职中期进入业务攻坚的核心阶段，各类重点任务落地、经营指标推进、创新项目攻坚成为主要工作内容。任职后期偏向成果沉淀、经验固化与长效机制建设，为后续岗位接续与企业持续发展筑牢基础。针对这类阶段性履职特征，激励架构需要跳出固定统一的传统模式。按照任期推进节奏设置分层、分时的激励排布方式，针对铺垫阶段、攻坚阶段、沉淀阶段分别设置对应激励导向与激励权重。以阶段性岗位任务为核心依据分配激励资源，让激励投放节奏精准对应岗位履职推进节奏，形成贯穿完整任期的系统化激励支撑[3]。

3.2 权责适配的全维度激励内容安排

契约化管理模式对岗位权责进行精细化、系统化划分，彻底改变以往岗位权责模糊、履职边界宽泛的管理状态。国有科技型企业经营管理岗位的履职内容，涵盖常规经营管控、内部创新项目推进、骨干团队培育建设、市场化业务拓展等多个板块。各类履职内容共同构成岗位完整的责任脉络，都是支撑企业稳定运营与创新发展的关键环节。传统激励模式多聚焦量化经营指标，对隐性管理价值、创新推动价值、团队建设价值的关注度不足。激励安排建设需要主动拓宽覆盖范围，突破单一业绩导向的局限。针对契约划定的全部权责板块设置对应的激励内容，丰富激励兑现的具体形式。对显性业绩成果与隐性管理价值进行同等维度认可，搭建能够全面覆盖岗位履职范畴的立体化激励内容安排。

3.3 业态适配的激励建设方向优化

国有科技型企业的成长逻辑区别于传统实体企业，发展核心依托技术创新、成果落地与产业能级提升，整体经营活动围绕技术迭代与市场创新展开。企业长期发展需要依靠持续的技术突破、科研成果转化以及市场化模式创新维持竞争优势。激励安排的建设方向需要对接这类特殊业态属性，扭转传统企业偏重规模经营与短期效益的激励思路。资源分配适当向创新经营行为倾斜，重视技术落地过程中的统筹推进工作。对科研产业化布局、市场模式革新、技术升级等长效履职行为提升激励权重。通过调整激励建设的整体侧重，引导经营管理人才将工作重心向创新驱动、价值增值的方向转移，贴合科技企业长期发展的核心逻辑。

3.4 动态适配的弹性激励规则设计

契约化履约过程具备极强的动态属性，市场环境波动、业务板块拓展、技术升级都会推动岗位职能持续迭代。岗位履职的核心任务、责任边界与价值产出标准会随企业发展阶段产生持续变化。固定僵化的激励规

则无法应对持续变动的履职场景，难以持续维持激励有效性。激励规则设计需要融入弹性化、动态化的建设思维，预留充足的调整与优化空间。结合企业阶段性发展战略、岗位职能更新内容以及实际履约状态，对激励标准、激励权重与激励形式进行阶段性调整。以动态化的规则更新适配岗位履职的持续变化，让激励机制始终适配契约化管理的运行逻辑，维持人才激励的有效性与适配性。

4 新型人才激励模式的适配运行保障路径

4.1 激励实施与任期履职流程的协同适配机制

任期制管理覆盖岗位任职的全流程环节，从前期目标设定、中期过程推进到后期履职复盘，形成一套完整闭环的履职管控流程。激励工作的落地推进不能脱离任期管理流程单独开展，单一的激励投放方式无法匹配流程化的履职管控流程。需要打通任期各阶段履职管控环节与激励实施环节的衔接通道，消除流程断层带来的管理割裂问题[4]。搭建履职进度与激励供给相互联动的运行方式，依据任期各阶段履职推进进度、任务完成质量与阶段价值产出，对应推进不同类型、不同权重的激励落地。将激励管控嵌入任期目标拆解、过程督导、阶段复盘的全流程之中，依托标准化的流程衔接规范激励实施节奏。通过流程层面的深度联动，让激励运行深度融入任期管理整体框架，为激励机制稳定落地提供流程层面的基础支撑。

4.2 科技型企业人才激励的配套运行举措

全新激励模式的稳定落地，需要依托完善的配套管理方式作为支撑，单一的激励规则调整难以发挥长效激励作用。国有科技型企业经营管理人才的履职场景涵盖创新项目统筹、市场化经营拓展、内部团队搭建与人才培育多个维度。针对各类核心履职场景，需要针对性完善配套管理举措。优化岗位授权管理方式，为人才开展创新探索与市场拓展工作提供充足自主空间。搭建常态化人才发展培育方式，匹配岗位成长与创新履职的能力提升需求。调整内部资源分配规则，对重点创新项目、市场化攻坚业务给予适度资源倾斜。各类配套举措围绕人才核心履职工作搭建完善支撑，补齐激励落地的环境短板，让激励导向能够有效引导人才履职行为，为新型激励模式的常态化运行筑牢基础。

4.3 激励模式动态适配的迭代保障机制

国有科技型企业始终处于技术更新、业态升级、市场格局变动的发展环境中，内部业务结构与岗位职能会随发展阶段持续调整。任期制与契约化的人事管理模式也会在企业落地过程中持续细化、不断完善。固定不变的激励安排无法长期适配企业发展与管理模式的更新节奏。需要建立常态化的激励迭代机制，对激励标准、激励维度、运行规则进行周期性梳理与优化。结合企业业态升级趋势、岗位职能更新内容以及人事管理方式的完善进度，完成激励安排的阶段性调整升级。持续修正激励安排中不适配的内容，补齐运行中的短板漏洞[5]。常态化的迭代优化可以持续维系激励安排的完整度与适配度，让激励模式始终适配企业发展与新型人事管理的运行要求。

结束语

适配新型人事管理形态优化人才激励模式，可有效化解国有科技型企业激励运行存在的各类适配偏差。通过革新激励时序排布、拓宽激励覆盖范围、校准激励价值导向、增设弹性调节规则，搭配流程协同机制与配套保障举措，能够持续拉近激励形态与岗位履职的匹配度。常态化的迭代调整，可充分调动管理人才履职积极性，夯实企业创新经营的内生动力。

参考文献

[1] 刘金洲, 刘长兴, 柏雪. 专精特新”小巨人”企业经营管理与人才战略研究 [J]. 现代企业文化,2025(8):46-48.

[2] 张宝慧. 国有企业高级经营管理者的激励路径优化措施 [J]. 四川劳动保障,2025(19):28-29.

[3] 李晓玲. 国有企业创新驱动发展的经营管理模式探索 [J]. 现代商业,2026(6):73-76.

[4] 徐美卿. 全面薪酬管理视角下企业员工激励的现状及对策 [J]. 投资与创业,2025,36(20):161-163.

[5] 林平. 国有企业加快薪酬绩效改革与加强激励体系建设的有效策略和路径探讨 [J]. 企业改革与管理,2024(10):68-70.