国有企业人力资源管理薪酬公平性对员工绩效影响的实证分析

卫红平

华电和祥工程咨询有限公司, 山西 太原 030006

DOI: 10.61369/IED.2025010002

摘要：本研究探讨了国有企业薪酬公平性与员工绩效之间的关系，分析了薪酬公平性的三维框架及其对员工工作态度和行为的影响。通过对国有企业薪酬体系的概述和现状分析，指出了薪酬确定与调整机制存在的问题，并提出了优化薪酬体系设计、营造公平企业文化等策略，以提升薪酬公平性和员工绩效。研究发现，薪酬公平性对员工工作满意度、组织承诺、离职倾向、工作投入、合作行为和创新行为有显著影响，对提高员工绩效和企业整体绩效至关重要。

关键词：国有企业；薪酬公平性；员工绩效；薪酬体系；企业文化

Empirical Analysis of the Impact of Salary Equity in Human Resource Management on Employee Performance in State-owned Enterprises

Wei Hongping

Huadian Hexiang Engineering Consulting Co., Ltd. Taiyuan, Shanxi 030006

Abstract : This study explores the relationship between salary equity and employee performance in state-owned enterprises, analyzing the three-dimensional framework of salary equity and its impact on employees' work attitudes and behaviors. Through an overview and current status analysis of the salary system in state-owned enterprises, the study identifies problems with salary determination and adjustment mechanisms, and proposes strategies such as optimizing salary system design and cultivating a fair corporate culture to enhance salary equity and employee performance. The research finds that salary equity has a significant impact on employee job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, work engagement, cooperative behavior, and innovative behavior, which is crucial for improving employee performance and overall business performance.

Keywords : state-owned enterprises; salary equity; employee performance; salary system; corporate culture

引言

国有企业是国家经济的支柱，面临全球性挑战和经济结构调整，人力资源管理尤其是薪酬管理至关重要。薪酬公平性是薪酬管理的核心，直接影响员工积极性、企业绩效和可持续发展。理论研究尚存差异，国有企业的薪酬公平性影响机制具有特殊性。实践上，国有企业的薪酬问题亟待解决，以提升员工绩效和企业竞争力。本研究旨在为优化薪酬管理、提高公平性提供策略，助力国企实现战略目标。

一、薪酬公平性与员工绩效的理论基础

（一）薪酬公平性理论

分配公平、程序公平和互动公平理论共同构成了薪酬公平性的三维框架，深刻影响着员工对薪酬的感知及其工作绩效。在国有企业中，员工会根据自己的工作投入与所得薪酬进行比较，若感知到与他人的投入产出比相当，则感受到分配公平，这有助于维持高的工作投入和绩效水平。同时，根据比较对象的不同，高管薪酬公平性可以分为内部公平性和外部公平性。其中内部公平

性是指高管所获得的报酬与企业内部目标群体相对比，并将比值与参考群体进行比较。通过比值的相对高低来判断薪酬内部分配是否公平。如果比值相当，则高管认为内部公平程度较强；相反，如果比值较低，高管则认为内部公平程度较差^[1]。因此，国有企业在薪酬管理中，必须全面考虑这三个维度的公平性，以提升员工的公平感和满意度，激发其工作潜能，从而推动企业整体绩效的增长。

（二）员工绩效理论

员工绩效的多维度构成涉及任务绩效、周边绩效和适应性绩

效，这三个方面相互交织，共同决定了员工的总体表现。任务绩效关注员工在完成具体工作中的表现和成果，是组织目标实现的基础；周边绩效则体现在员工对组织氛围和团队合作的贡献，它虽不直接产生于工作任务，但对组织的有效运作至关重要；适应性绩效反映了员工面对变化时的适应能力和创新能力，是保持竞争力的关键。影响员工绩效的因素包括个体、组织和环境三个方面，其中个体因素如能力、态度和动机，组织因素如结构、领导风格和资源配置，环境因素则包括宏观经济、行业竞争和企业文化等^[2]。在这些因素中，薪酬公平性作为组织因素的一部分，对员工绩效有着独特而深远的影响。它不仅关系到员工的切身利益，也是员工对组织认可度的重要标志。当薪酬公平性得到保障时，员工更可能表现出高绩效，即使在能力或环境存在挑战的情况下也能通过努力克服困难。反之，薪酬不公可能导致不满和消极情绪，降低工作积极性和绩效，甚至影响组织的稳定和发展。

二、国有企业薪酬公平性与员工绩效的现状分析

（一）国有企业薪酬体系概述

国有企业的薪酬体系由基本工资、绩效工资、津贴补贴以及福利等多个组成部分构成，每一部分都扮演着独特角色：基本工资旨在满足员工的基本生活需求，绩效工资则与工作成效紧密相连，以激发工作效率；津贴补贴用于补偿特殊工作环境下的额外劳动，而福利项目则旨在提升员工的生活品质和满意度。薪酬的设定基于岗位价值、个人能力及绩效表现，通过岗位价值评估、能力素质模型和绩效考核体系来界定薪酬等级和调整薪酬标准。

薪酬调整分为定期与不定期两种形式，前者通常每年进行，与企业的经济效益和物价指数相联系；后者则针对岗位晋升或能力提升等特定情况。实证研究表明，国有企业在薪酬的确定与调整机制上存在若干问题，如岗位价值评估体系缺乏科学性，绩效考核体系未能充分客观量化，这些问题可能导致薪酬分配的不公，进而影响员工的积极性及对薪酬调整结果的满意度^[3]。优化薪酬体系，确保薪酬确定与调整的公平性和透明度，不仅是激发员工潜力、提升企业整体绩效的关键，也是维护员工满意度和忠诚度的必要条件。因此，国有企业需对现有的薪酬管理机制进行深入分析和改革，以促进企业的健康发展和人才队伍的稳定。

（二）薪酬公平性的调查与评估

本研究采用问卷调查的方法，对国有企业的薪酬公平性进行了广泛而深入的实证研究。调查范围涵盖了不同地区、行业和规模的国有企业员工，包括各级管理层和不同职能部门的员工，确保了研究结果的广泛代表性和实际应用价值。通过分层抽样技术，我们在东部、中部和西部地区的能源、制造业、金融、通信等多个行业中挑选了样本企业，并根据高层、中层、基层员工的比例发放问卷，并结合访谈手段，以获得更为全面的数据和信息。

实证分析结果表明，员工对于薪酬公平性的感知存在显著差异。在分配公平方面，有相当一部分员工认为他们的薪酬与个人付出不成比例，这一现象在技术研发和销售岗位尤为明显^[4]。在

程序公平方面，员工对于薪酬决策过程的透明度和公正性提出了质疑，特别是年轻员工群体对于程序公平的要求更为严格。至于互动公平，员工对于管理层在薪酬沟通中的表现评价不一，特别是研发部门的员工对于互动公平的感知较为薄弱。

综合分析可见，国有企业在薪酬公平性的三个维度上均存在一定的不足。为了提升员工满意度和工作积极性，进而提高员工绩效，国有企业亟需优化现有的薪酬管理体系，增强薪酬分配的公平性。本研究的发现为国有企业改进薪酬管理提供了实证依据和具体方向。

（三）员工绩效的现状与问题

国有企业的绩效指标体系涵盖了生产、销售、客户满意度、项目进度和成本控制等多个方面，通过上级评价、自我评价、同事互评和客户评价等多种方式对员工进行考核。这种评估体系旨在引导员工提高工作效率和质量，但也存在指标量化不精确、主观偏见和部门间缺乏协同等问题。绩效得分分布通常呈正态分布，优秀和较差的员工占少数，大部分员工绩效处于中等水平。近年来，一些国有企业员工绩效水平呈波动上升趋势，但幅度缓慢，这得益于技术升级和管理优化。然而，绩效水平的变化与薪酬公平性密切相关，公平的薪酬激励能提升员工绩效，而不公平的薪酬可能导致绩效下降。因此，提高薪酬公平性对稳定和提升国有企业员工绩效水平至关重要^[5]。

三、薪酬公平性对员工绩效的影响机制

（一）薪酬公平性影响员工工作态度

在国有企业的运营环境中，薪酬公平性对员工的工作满意度、组织承诺以及离职意向产生了显著的影响，这些因素共同作用于员工的工作绩效。根据实证分析结果，员工对于薪酬分配公平性的感知直接关联到他们的工作投入与回报感。具体而言，当员工认为自己的努力得到了公平的薪酬补偿时，他们往往会体验到更高的满足感和成就感，这种正面情绪显著提升了工作满意度。而这种满意度又进一步激励员工更加积极地投身于工作，致力于提升工作效率和质量。进一步的实证研究表明，一个公平的薪酬体系对于增强员工对组织的承诺至关重要。在这样的体系下，员工更倾向于深入认同组织的价值观，并在面对挑战时与组织保持一致，从而增强了他们的归属感和忠诚度。相对地，薪酬不公平的现象会导致员工感受到不公正，这不仅会降低他们的工作满意度，还可能增加离职意向。在这种情况下，企业不仅面临人力成本的增加，还可能遭遇关键技术和业务能力的流失，这对企业的稳定运营和长期发展构成了严重威胁。

总的来说，国有企业在薪酬管理实践中必须高度重视公平性。通过实证分析，可以看到，建立合理的薪酬体系以确保分配的公正，不仅有助于提升员工的积极性和忠诚度，还能有效降低离职率，最终促进员工绩效和企业整体绩效的全面提升。这一发现为国有企业优化人力资源管理提供了有力的数据支持。

（二）薪酬公平性影响员工工作行为

在实证研究中，发现公平的薪酬体系对员工的工作投入、合

作行为和创新行为产生了显著的正面影响。数据分析表明，当员工感知到薪酬分配的公平时，他们的工作投入程度明显提高^[6]。这些员工不仅在标准工作时间内保持专注，而且在业余时间也会主动思考工作中的问题，积极探索解决方案，从而提升个人和团队的技术能力。在团队合作方面，薪酬公平性减少了员工之间的摩擦，增强了协作意愿，使得他们更加齐心协力地完成共同任务，实现团队目标。此外，实证分析还揭示了薪酬公平性与员工创新行为之间的正相关关系。在公平的薪酬激励下，员工更勇于提出创新性想法，尝试新颖方法，这对企业的技术创新和进步起到了推动作用。

以国有企业中的研发团队为例，公平的薪酬制度有效地促进了团队成员在技术创新项目中的积极合作，共同解决技术难题，最终带来了产品性能的显著提升和企业竞争力的增强。这些实证结果充分证实了薪酬公平性在提升员工工作投入、促进合作行为和激发创新行为方面的重要作用，从而对员工绩效和企业发展产生了积极且深远的影响^[7]。

四、提升国有企业薪酬公平性与员工绩效的策略

（一）优化薪酬体系设计

国有企业在建立科学的薪酬管理体系时，岗位评价体系的完善、绩效薪酬制度的优化以及薪酬沟通与透明度的提升是关键步骤。通过采用因素计点法、海氏评价法等科学方法进行岗位评价，企业能够确保薪酬体系的内部公平性，使得各岗位的薪酬与其价值相匹配^[8]。例如，某国有企业通过重新评估生产一线班组长与后勤辅助岗位，调整了薪酬水平，提高了内部公平性和员工满意度，从而提升了工作积极性和生产效率。同时，绩效薪酬制度的完善通过设定明确、量化的绩效指标，激励员工提升个人绩效，如销售部门通过销售额、销售利润等指标进行绩效评估，并根据绩效结果差异化发放绩效薪酬，有效激发了销售人员的工作热情，提升了团队绩效和市场份额。

此外，加强薪酬沟通与透明度建设，如定期召开薪酬说明会、建立薪酬查询系统，使员工能够充分理解薪酬政策和制度，减少了信息不对称带来的不公平感，增强了员工对企业的信任度和满意度，进而促进了员工绩效的提升和企业的稳定发展^[9]。这

些措施共同作用，确保了薪酬体系的科学性和公平性，为国有企业的发展提供了有力的人力资源保障。

（二）营造公平的企业文化

国有企业在追求薪酬公平性的道路上，需综合考虑文化、制度及操作层面的措施。企业领导层应积极倡导并实践公平价值观，通过多样化的宣传手段，如企业文化活动、专题讲座、内部刊物及宣传材料，将公平理念深植于企业文化之中，促进员工在日常工作中自然地遵循公平原则，进而增进员工间的信任与合作，增强企业的凝聚力和战斗力。同时，构建一个公正的晋升体系对于保障薪酬公平至关重要。企业需制定清晰、透明的晋升准则和流程，确保所有员工都能享有公平的竞争机会。晋升评价应全面考虑员工的工作表现、专业能力及综合素质，并通过笔试、面试、民主评议等环节公正选拔人才，这不仅补充了薪酬公平性，也提升了薪酬体系的激励作用^[10]。

此外，建立健全的薪酬不公平申诉处理机制是保护员工权益的关键。企业应提供便捷的申诉途径，并制定详尽的申诉处理程序，确保员工的不公平待遇得到及时、公正、有效地解决。通过成立调查小组、收集证据、进行面谈、纠正数据及反馈处理结果等步骤，解决薪酬不公平问题，提高员工对企业的信任和满意度，保障企业的稳定发展。

五、结束语

本研究深入剖析了国有企业薪酬公平性对员工绩效的深刻影响，涵盖了分配公平、程序公平和互动公平三个维度。研究发现，当员工感受到薪酬的公平性时，他们的工作满意度会提高，对组织的承诺会加强，离职意向则会降低，这些因素共同推动了员工在工作投入、团队合作和创新行为上的提升，从而提高了工作绩效。尽管国有企业的薪酬体系具有一定的多样性，但岗位评估和绩效考核机制仍存在改进空间。通过精细化薪酬设计、构建科学的评价体系、完善绩效薪酬制度、提升薪酬透明度，以及培养公平的企业文化、建立公正的晋升机制和有效的薪酬申诉处理流程，可以有效提升薪酬的公平性。这将进一步激发员工的积极性和创造力，从而增强企业的整体绩效。

参考文献

- [1] 章海浪. 内部控制缺陷、薪酬公平性与高管腐败 [D]. 浙江工商大学, 2021. DOI: 10.27462/d.cnki.ghzhc.2021.001066.
- [2] 喻凡. 中国情境下薪酬公平对企业创新的影响研究 [D]. 云南财经大学, 2022. DOI: 10.27455/d.cnki.gycmc.2022.000031.
- [3] 胡玥明. 企业薪酬管理公平性对员工工作绩效管理的影响研究 [J]. 商讯, 2023, (22): 179-182.
- [4] 芮洪雁. 浅谈薪酬管理公平性对员工薪酬满意度的影响 [J]. 天津化工, 2023, 37(S1): 47-49.
- [5] 邢帅. H公立医院护理人员薪酬管理体系研究 [D]. 山东农业大学, 2023. DOI: 10.27277/d.cnki.gsdnu.2023.000082.
- [6] 林芝. 国有企业薪酬管理公平性对员工工作绩效的影响 [J]. 大众投资指南, 2023, (03): 50-52.
- [7] 刘樟杰. 企业薪酬管理公平性对员工工作绩效的影响 [J]. 现代商业, 2022, (14): 69-71. DOI: 10.14097/j.cnki.5392/2022.14.046.
- [8] 孙崇晓, 贾文跃. 绩效导向下的企业薪酬体系优化研究 [J]. 中国管理信息化, 2022, 25(10): 146-148.
- [9] 徐燕. 薪酬管理公平性对工作绩效影响的实证分析 [J]. 中国产经, 2022, (02): 120-122.
- [10] 李雷. 企业薪酬管理公平性对员工工作绩效的影响分析 [J]. 老字号品牌营销, 2022, (01): 46-48.