国有企业市场化人才队伍建设中的激励机制优化路径

纪超文

中国煤炭地质总局, 北京 100038

DOI:10.61369/IED.2025050017

摘要： 本文聚焦国有企业市场化人才队伍建设中的激励机制优化，分析了当前国企市场化人才激励机制的现状，包括市场化选聘趋势显现、部分企业建立绩效薪酬体系并探索中长期激励等，同时指出其面临薪酬机制不合理、人员流动困难、中长期激励不足及职业经理人机制不完善等困境。在此基础上，提出以市场化改革为导向，遵循市场化、差异化、长效性等原则，构建“五位一体”激励体系的优化路径，并从组织与制度、政策与资源层面明确保障措施，最后识别政策、内部公平性、成本、人才流失等风险并给出防范建议，旨在为国有企业激发人才活力、提升市场竞争力提供参考。

关键词： 国有企业；市场化人才；激励机制；优化路径

Optimization Path of Incentive Mechanism in the Construction of Market-Oriented Talent Team in State-Owned Enterprises

Ji Chaowen

China National Administration of Coal Geology, Beijing 100038

Abstract： This paper focuses on the optimization of incentive mechanisms in the construction of market-oriented talent teams in state-owned enterprises. It analyzes the current status of market-oriented talent incentive mechanisms in state-owned enterprises, including the emerging trend of market-based selection and recruitment, the establishment of performance-based compensation systems in some enterprises, and the exploration of medium- and long-term incentives. At the same time, it points out the difficulties faced by these enterprises, such as unreasonable compensation mechanisms, difficulties in personnel mobility, insufficient medium- and long-term incentives, and imperfect professional manager mechanisms. Based on this analysis, the paper proposes an optimization path for building a "five-in-one" incentive system oriented towards market-oriented reform and following the principles of marketization, differentiation, and long-term effectiveness. It also clarifies safeguard measures from the organizational and institutional levels, as well as policy and resource levels. Finally, the paper identifies risks such as policy, internal equity, cost, and talent loss, and provides preventive suggestions. The aim is to provide references for state-owned enterprises to stimulate talent vitality and enhance market competitiveness.

Keywords： state-owned enterprises; market-oriented talents; incentive mechanisms; optimization path

引言

在当前复杂多变的经济环境下，国有企业作为国民经济的重要支柱，其市场化改革进程不断加快，而人才作为企业核心竞争力的关键要素，在国有企业转型升级和高质量发展中扮演着愈发重要的角色。市场化人才队伍的建设水平，直接关系到国有企业能否在激烈的市场竞争中抢占先机、赢得主动。激励机制作为激发人才活力、挖掘人才潜力的重要手段，是国有企业市场化人才队伍建设的核心环节。然而受传统体制机制等因素影响，部分国有企业在人才激励方面仍存在诸多问题，如激励方式单一、与市场接轨不足、长效性欠缺等，难以充分调动市场化人才的积极性和创造性，甚至导致人才流失，制约了企业的持续发展。在此背景下，如何优化国有企业市场化人才激励机制，构建科学合理、多元高效的激励体系，成为当前国有企业改革与发展亟待解决的重要课题。本文基于对国有企业市场化人才激励机制现状与困境的深入分析，探索其优化路径，并提出相应的保障措施与风险防范策略，以期为国有企业提升人才激励效能、加强市场化人才队伍建设提供有益参考。

一、国有企业市场化人才激励机制现状与困境分析

（一）国企市场化人才激励机制的现状

当前国企市场化人才激励改革成效显著，选人用人上，市场

化选聘成趋势，如广东广州近 80 家市属国企曾推出 130 个岗位全球揽才，深圳也组织市属国企全球选聘高管，广新控股集团市场化引进 19 名职业经理人，打破传统用人体制。薪酬与考核体系方面，部分国企建立绩效工资体系并与考核挂钩，粤海控股推

行“三能”改革，明确管理人员岗位调整退出50种情形，因不胜任等辞退、解聘457人，薪酬与效益紧密挂钩；国网湖北电力对1.21万人推行契约化管理，量化业绩评价标准，考核结果与薪酬、岗位聘任挂钩。此外，部分国企探索中长期激励，通过股权激励、期权激励、分红激励等让核心员工参与利润分配，部分科技型企业采用股权和分红机制激励员工。

（二）面临的主要困境与深层原因

国有企业市场化人才激励存在诸多突出问题。薪酬机制不合理，虽有绩效工资体系，但“平均主义”仍存，核心骨干薪酬低于市场难以留人，通用型岗位薪酬偏高造成浪费，企业效益放缓时此问题更突出。人员流动与岗位调整困难，“国企身份”观念导致人员结构不合理、冗员多，职工队伍新陈代谢差，“行政级别”观念阻碍管理人员“能上能下”，优秀人才难出头。中长期激励手段应用不足，实施股权激励的国企占比低，央企控股上市公司仅约20%，部分企业因政策复杂等避之，非上市、非科技型国有独资企业缺乏明确政策，激励受限。职业经理人机制不完善，激励约束机制不健全，部分区属国企考核缺乏量化指标，岗位聘用和试用期考核无有效办法，影响其作用发挥。短期激励措施不能有效的预防经理人存在的道德风险，而损害股东的利益。因此，在继续研究国有企业经理人激励问题中，要将长期激励有效的融入到短期激励中，从而促进我国国有企业经理人制度的完备性，促进经理人工作积极性的提高^[1]。

二、国有企业市场化人才激励机制优化路径构建

（一）优化路径的总体思路与基本原则

国有企业市场化人才激励机制优化的总体思路，是以市场化改革为导向，紧密围绕企业战略发展目标，打破传统体制机制束缚，充分激发人才的创造力和活力，实现人才与企业的共同发展^[2]。通过构建科学合理、多元高效的激励体系，解决当前激励机制中存在的薪酬不合理、人员流动困难、中长期激励不足以及职业经理人机制不完善等问题，提升国有企业在市场中的核心竞争力^[3]。在优化过程中需遵循市场化原则，充分参考市场薪酬水平和人才流动规律，使激励机制与市场接轨，确保人才薪酬的外部公平性和竞争力，吸引和留住优秀人才；差异化原则，根据不同岗位、不同层级、不同业绩的人才实施差异化激励，避免“平均主义”，让激励与贡献相匹配，激发各类人才的积极性；长效性原则，既要注重短期激励，更要加强中长期激励，将人才的个人利益与企业的长远发展紧密结合，引导人才树立长期服务企业的意识；合规性原则，在符合国家相关法律法规和国有企业监管要求的前提下进行机制设计，确保激励措施的合法性和规范性，防范潜在风险；战略性原则，激励机制的优化要与企业的发展战略相契合，服务于企业的核心业务和长远规划，使人才资源得到最优配置，为企业战略目标的实现提供有力支撑。

（二）优化路径的具体设计

“五位一体”激励体系是从薪酬、职业发展、中长期激励、考核评价和企业文化五个维度构建的综合激励体系，各维度相互

关联、相互支撑，共同作用于国有企业市场化人才激励。在薪酬激励维度，要建立与市场接轨、体现岗位价值和业绩贡献的薪酬体系^[4]。同时强化薪酬与业绩的紧密挂钩，加大绩效工资在薪酬总额中的比重，使业绩优异者获得更高回报，充分发挥薪酬的激励导向作用。职业发展激励维度旨在为人才提供清晰的职业发展通道，解决人员流动和岗位调整困难的问题。打破“行政级别”和“论资排辈”的束缚，建立市场化的岗位晋升机制，让有能力、有业绩的人才能够脱颖而出^[5]。为员工制定个性化的职业发展规划，提供培训、轮岗、挂职等多种发展机会，提升员工的专业能力和综合素质。同时完善“能上能下”的岗位调整机制，对于不胜任岗位、考核不合格的员工及时进行岗位调整或培训，确保岗位与人才的匹配度，保持职工队伍的活力。对于上市公司，积极推进股权激励、期权激励等方式，扩大实施范围，提高激励力度，使核心员工能够分享企业长期发展的成果^[6]。对于非上市、非科技型国有独资企业，相关部门应加快制定明确的股权激励政策规范，为企业实施中长期激励提供政策依据。同时可探索分红激励、项目跟投等多种中长期激励形式，根据企业实际情况灵活选择。考核评价激励维度是确保激励机制有效实施的关键，建立科学、量化、动态的考核评价体系，针对不同岗位、不同类型的人才制定差异化的考核指标，避免考核生搬硬套。对于职业经理人，明确量化的业绩考核指标，将考核结果与薪酬、岗位调整、晋升等直接挂钩，在目标未达成时按照规定进行岗位调整和薪酬扣罚，对超额完成目标的给予相应的超额激励。完善试用期考核机制，为职业经理人的“进、退、留、转”提供明确的管理依据，充分体现其职业化价值。企业文化激励维度为其他激励维度提供良好的氛围支撑，培育尊重人才、鼓励创新、公平竞争的企业文化，增强员工的归属感和认同感。通过企业文化建设，打破“国企身份”的传统观念，树立“能者上、庸者下”的竞争意识，营造积极向上的工作氛围^[7]。加强企业与员工的沟通与交流，了解员工的需求和期望，使员工感受到企业的关怀和重视，从而激发员工的工作热情 and 责任感，与企业共同成长。

三、保障措施与风险防范

（一）组织与制度保障

在组织保障方面，国有企业应成立专门的人才激励机制改革领导小组，由企业高层领导牵头，成员涵盖人力资源、财务、战略规划等多个部门的负责人。该领导小组需全面统筹激励机制优化工作，明确各部门的职责分工，加强部门之间的协同配合，确保各项优化措施能够有序推进^[8]。同时建立定期沟通机制，及时解决改革过程中出现的问题，为激励机制的有效实施提供组织层面的有力支持。制度保障是激励机制稳定运行的基础，国有企业应完善与市场化人才激励相关的各项规章制度，包括薪酬管理办法、绩效考核制度、职业发展规划制度、中长期激励实施细则等。这些制度要明确具体的操作流程、标准和要求，确保激励措施的实施有章可循。此外，要加强制度的执行力度，建立监督检查机制，定期对制度的执行情况进行评估和反馈，确保制度的严

肃性和权威性。

（二）政策与资源保障

政策保障对于国有企业市场化人才激励机制的优化至关重要，政府相关部门应出台更加明确、具体的支持政策，为国有企业实施激励机制改革提供政策依据和指导。例如进一步完善国有企业中长期激励政策，扩大政策适用范围，简化审批流程，让更多国有企业能够顺利开展股权激励、分红激励等中长期激励方式^[9]。同时出台针对职业经理人的专项政策，明确其任职资格、考核评价、薪酬激励、退出机制等方面的规定，为国有企业引进和管理职业经理人提供政策支持。资源保障是激励机制有效实施的物质基础，国有企业要合理调配人力、物力、财力等资源，保障激励机制优化工作的顺利开展。在人力资源方面，加强对人力资源管理团队的培训，提升其专业素养和业务能力，使其能够更好地设计和实施激励机制；在财力方面，合理安排激励资金，确保薪酬、奖金、股权激励等激励措施的资金到位，避免因资金问题影响激励效果^[10]。此外，要加大对人才培养和发展的投入，为员工提供良好的培训、学习和发展资源，支持员工的职业成长，为激励机制的实施创造有利条件。

（三）风险识别与防范

国有企业在推进市场化人才激励机制优化过程中，可能面临多种风险，需要进行及时识别和有效防范。例如政策风险，由于国有企业激励机制改革涉及国家相关政策法规的调整和变化，可能存在政策不稳定、政策执行不到位等风险。为防范此类风险，企业应加强对政策的研究和解读，密切关注政策动态，及时调整激励机制方案，确保其符合最新的政策要求。同时加强与政府相关部门的沟通协调，争取政策支持和指导，降低政策风险对企业的影响。内部公平性风险，在实施差异化激励时，可能会因激励标准不明确、考核不公等原因导致员工之间的不公平感，影响员工的积极性和团队凝聚力。为防范此类风险，企业应建立科学、透明的激励标准和考核体系，确保激励措施的公平性和公正性。在制定激励方案时，充分征求员工的意见和建议，让员工参与到

激励机制的设计过程中，增强员工对激励机制的认同感。同时加强对考核过程的监督和管理，确保考核结果的真实性和客观性。成本风险，提高核心骨干员工薪酬、实施中长期激励等措施可能会增加企业的人力资源成本，如果成本控制不当，可能会对企业的经济效益产生不利影响。为防范此类风险，企业应进行充分的成本预算和分析，根据企业的实际经营状况和财务能力，合理确定激励力度和范围。在实施激励措施时，注重成本与效益的平衡，确保激励成本控制在企业可承受的范围内。同时通过优化人力资源配置、提高员工工作效率等方式，降低人力资源成本，提高企业的经济效益。人才流失风险，尽管实施激励机制是为了吸引和留住人才，但如果激励机制设计不合理、执行不到位，可能会导致人才流失。为防范此类风险，企业应定期对激励机制的实施效果进行评估，了解员工的满意度和需求，及时调整和完善激励机制。同时加强企业文化建设，增强员工的归属感和忠诚度，营造良好的工作氛围，降低人才流失风险。

四、结束语

本文通过对当前国有企业市场化人才激励机制的现状与困境进行剖析，提出了以“五位一体”激励体系为核心的优化路径，并从组织制度、政策资源等方面构建了保障措施，同时针对可能出现的风险给出了防范建议，形成了一套相对完整的解决方案。实践表明，只有打破传统体制机制的束缚，真正建立起与市场接轨、符合企业实际的人才激励体系，才能充分激发市场化人才的创造力与活力，实现人才与企业的协同成长。随着国有企业改革的不断深化和市场环境的持续变化，人才激励机制的优化也将面临新的挑战与机遇。国有企业应持续关注人才需求的变化和政策导向的调整，不断完善激励体系，提升激励效能，为打造高素质的市场化人才队伍、推动企业高质量发展提供坚实支撑，进而为国民经济的稳健发展贡献更大力量。

参考文献

- [1] 刘光明. 国有企业经理人队伍建设及其激励约束机制研究 [D]. 湖北: 武汉理工大学, 2012. DOI: 10.7666/d.y2099179.
- [2] 佟蕾. 国有企业关键岗位人才培养模式研究 [J]. 河北企业, 2024(7): 135-137.
- [3] 黄腾慧. T 国有资本投资公司高管队伍建设研究 [D]. 黑龙江: 哈尔滨工业大学, 2022.
- [4] 陈燕玲. 浅析国有企业构建科学有效的人才管理体系 [J]. 中外企业文化, 2024(2): 75-77.
- [5] 周涵. 以人才激励为视角的国有物业高质量经营发展分析 [J]. 中国民商, 2019(6): 29, 83. DOI: 10.3969/j.issn.2095-5286.2019.06.026.
- [6] 谢芳平. 国有企业薪酬绩效激励体系的合理构建思考 [J]. 中国民商, 2021(6): 271, 274. DOI: 10.3969/j.issn.2095-5286.2021.06.187.
- [7] 崔巍. 银行业人才流失的现状、原因与对策研究 —— 以 ZG 银行德州分行为例 [D]. 山东: 山东大学, 2019.
- [8] 刘立. MX 公司人力资源优化配置研究 [D]. 山东: 山东大学, 2020.
- [9] 苏晓莹. 中铁六局集团市场营销战略研究 [D]. 北京: 中国人民大学, 2011.
- [10] 朱远. 股权激励在民生银行的应用研究 [D]. 江苏: 南京大学, 2014.