

国有企业核心人才激励机制与保留策略 —— 基于组织承诺理论的实证分析

唐微

湖北省漳河工程管理局, 湖北 荆门 448156

DOI:10.61369/IED.2025050024

摘 要 : 本文聚焦国有企业核心人才的激励与保留问题, 基于组织承诺理论展开实证分析。阐述了国有企业核心人才激励机制的构建, 并从物质激励、精神激励两方面设计机制, 同时基于组织承诺理论优化激励体系, 以强化情感、持续、规范三类承诺, 推动核心人才从“被动激励”转向“主动认同”。分析了国有企业核心人才保留的现状与问题, 指出核心人才流失呈现频次加快、层级提高、影响扩大的态势, 外部受新兴产业和市场主体吸引, 内部存在价值回报失衡、职业发展受限、组织认同弱化等问题。进而提出基于组织承诺的保留策略框架, 强调通过强化情感共鸣、利益绑定、责任共担来构建多维留才体系, 并具体阐述了职业发展支持策略和工作环境优化策略。研究旨在为国有企业有效激励和保留核心人才提供理论与实践参考。

关 键 词 : 国有企业; 核心人才; 激励机制; 保留策略

Incentive Mechanism and Retention Strategies for Core Talents in State-owned Enterprises — An Empirical Analysis Based on Organizational Commitment Theory

Tang Wei

Hubei Zhanghe River Engineering Management Bureau, Jingmen, Hubei 448156

Abstract : This paper focuses on the incentives and retention of core talents in state-owned enterprises, conducting an empirical analysis based on organizational commitment theory. It elaborates on the construction of an incentive mechanism for core talents in state-owned enterprises, designs a mechanism from both material and spiritual incentives, and optimizes the incentive system based on organizational commitment theory to strengthen emotional, continuous, and normative commitments, promoting a shift from "passive motivation" to "active identification" among core talents. The paper analyzes the current situation and problems of core talent retention in state-owned enterprises, pointing out that the loss of core talents is showing a trend of increasing frequency, higher-level positions, and greater impact. Externally, they are attracted by emerging industries and market entities, while internally, there are issues such as imbalance in value returns, limited career development, and weakened organizational identity. Furthermore, the paper proposes a retention strategy framework based on organizational commitment, emphasizing the construction of a multidimensional talent retention system by strengthening emotional resonance, binding interests, and shared responsibilities. Specifically, it elaborates on career development support strategies and work environment optimization strategies. The research aims to provide theoretical and practical references for effectively motivating and retaining core talents in state-owned enterprises.

Keywords : state-owned enterprises; core talents; incentive mechanism; retention strategies

引言

近年来随着市场竞争的日益激烈和人才流动机制的不断完善, 国有企业核心人才流失问题逐渐凸显。核心人才的流失不仅导致企业关键技术和经验的流失, 增加了企业的运营成本和风险, 还严重影响了企业的战略布局和发展规划。组织承诺理论作为解释员工态度和行为的重要理论框架, 为理解核心人才的留存意愿和激励需求提供了新的视角。本文以组织承诺理论为基础, 结合实证分析方法, 深入探讨国有企业核心人才激励机制的构建与保留策略。旨在通过分析当前国有企业核心人才激励与保留的现状和问题, 揭示激励机制、组织承诺与人才保留之间的内在联系, 为国有企业制定科学有效的核心人才管理策略提供理论依据和实践参考, 以提升国有企业对核心人才的吸引力和凝聚力, 保障企业的持续健康发展。

一、国有企业核心人才激励机制构建

（一）国有企业核心人才激励机制的构建原则

核心员工指的是可以创造绩效同时对公司发展具有重要作用且在某些方面“无法替代”的员工，这类员工主要为高层管理人员和知识创新人员、高级技术人员等研发骨干^[1]。国有企业核心人才激励机制构建需依其特殊属性遵循特定原则，以平衡各方关系。战略适配原则要求激励对接企业战略，向战略重点领域核心人才倾斜；分类分层原则强调按人才类型、层级设计差异化方案；短期与长期结合原则需兼顾两类激励，对关键人才加大长期激励；合规性与灵活性平衡原则要符合法规且保持灵活；组织承诺导向原则则将激励与组织承诺培育结合，形成多维驱动体系。

（二）物质激励机制

物质激励是国企吸引稳定核心人才的基础，需平衡市场竞争力与内部公平性。市场化薪酬体系要开展薪酬调研，确保关键岗位薪酬不低于市场 75 分位值，优化薪酬结构，对高层和核心技术人员采用特定模式绑定长期绩效^[2]。多元化福利保障包括补充社保、提高公积金比例，提供定制化福利及应急基金。长期激励可通过授予限制性股票等、允许项目跟投、设立超额利润分享池等方式创新。

（三）精神激励机制

精神激励是物质激励的重要补充，聚焦满足核心人才的尊重与自我实现需求，提升其工作满意度和组织认同感^[3]。赋权赋能与自主管理方面，邀请其参与决策、赋予专业领域决策权和项目资源调配权，明确失误免责情形；职业发展与能力提升上，制定“一人一策”计划，提供培训、交流机会，让资深人才担任导师；认可与荣誉激励方面，设荣誉称号并公开表彰，保障其智力成果权益，通过相关活动提升其及家属的获得感与社会影响力。

（四）基于组织承诺的激励机制优化

基于组织承诺理论，国企需优化激励机制，推动核心人才从“被动激励”转向“主动认同”^[4]。强化情感承诺，可通过使命联结、高层对话、团队活动等增强其情感认同与信任感；巩固持续承诺，需设计利益绑定机制，如长期服务增权益、提供优质发展平台、延伸激励至家庭，形成利益共生；提升规范承诺，要塑造责任共担氛围，将团队协作等纳入考核，关联社会责任参与度与荣誉晋升，明确权利义务并履约，引导其践行组织规范。

二、国有企业核心人才保留策略

（一）国有企业核心人才保留的现状与问题

近年来国企因多重原因导致的核心人才流失，呈“频次加快、层级提高、影响扩大”态势^[5]。外部方面，新兴产业崛起与市场主体多元化，民企、外企凭市场化薪酬和灵活晋升吸引国企技术骨干与管理人才，战略新兴领域人才“跨界流动”频繁，部分企业陷“培养一个、流失一个”困境。内部管理问题集中在三方面，价值回报失衡，薪酬改革不彻底，“大锅饭”痕迹仍存，长期激励不足，核心人才“经济安全感”欠缺；职业发展受限，行政化

管理下晋升重资历、关系而非能力业绩，技术人才缺清晰专业通道，职业成就感受挫；组织认同弱化，企业文化流于口号，缺乏情感关怀与价值尊重，决策僵化、沟通不畅，使命认同度低^[6]。此外，企业存在“重引进、轻保留”理念偏差，忽视人才进入后的持续激励与发展支持，且离职预警不足、挽留被动，导致人才“生存体验”不佳。

（二）基于组织承诺的核心人才保留策略框架

组织承诺理论为国企核心人才保留提供系统分析视角，核心是通过强化情感、持续、规范三类承诺构建多维留才体系，三者协同作用，兼顾人才个性需求与企业组织特性。情感承诺层面，要建立情感共鸣，将企业使命与人才个人价值结合，构建双向信任沟通机制，促使其主动坚守；持续承诺层面，聚焦利益绑定，拓展长期激励形式、提供不可替代的发展资源，提升离职成本与留任意愿；规范承诺层面，依托责任共担文化氛围，建立心理契约，树立榜样，强化家国情怀认同，形成不愿离开的道德自觉。

（三）职业发展支持策略

职业发展是核心人才关注的首要需求，也是国有企业破解“留才难”的关键突破口。有效的职业发展支持策略，需打破传统晋升路径的桎梏，为核心人才构建“横向拓展、纵向提升”的立体成长空间，让其在企业内看到清晰的未来。构建多元化职业通道是基础，需摒弃“管理一条路”的单一模式，为不同类型的核心人才设计差异化路径^[7]。对于技术型人才，可设立“初级工程师—高级工程师—首席科学家”的专业序列，每个层级对应明确的能力标准与薪酬待遇，且与管理序列享有同等的晋升机会与尊重；对于管理型人才，推行“业绩导向”的晋升机制，将项目成果、团队效能等指标作为晋升核心依据，避免“论资排辈”；对于复合型人才，则提供“技术+管理”的交叉通道。个性化发展支持是关键，需根据核心人才的能力短板与职业目标，提供“量身定制”的成长资源。建立“人才发展档案”，定期评估其能力现状与发展需求，针对性地配置培训资源；推行“导师制”，由企业高管或行业专家担任核心人才的导师，在职业规划、难题破解等方面提供一对一指导；同时赋予核心人才“自主选择权”，允许其根据兴趣与专长选择参与的项目或课题，让工作与个人发展方向高度契合。价值实现平台是保障，需通过挑战性任务激发核心人才的潜能与归属感^[8]。将核心人才安排到企业战略布局的关键岗位，赋予其足够的决策权限与资源支配权，让其在实践中感受到“被信任”；建立“成果转化机制”，允许核心人才分享其研发成果或管理创新带来的收益，让其价值得到实实在在的体现；同时为核心人才提供“跨界历练”机会，拓宽其职业视野与社会影响力。

（四）工作环境优化策略

良好的工作环境是维系核心人才工作热情与归属感的“隐性纽带”，国企需从“硬环境”与“软环境”着手打造舒心安心的生态体系^[9]。硬环境建设要结合“高效便捷”与“人文关怀”，优化办公空间、完善生活配套、推行弹性工作制。软环境优化是核心，需营造包容开放的组织文化，建立扁平化沟通机制、鼓励跨部门协作、实行容错清单制度，同时传递“情感温度”，通过各类

活动、心理支持、关怀生活事件等增强人才忠诚度与归属感。

三、基于组织承诺理论的实证分析

（一）激励机制与组织承诺关系

激励机制作为国有企业核心人才管理的重要手段，其与组织承诺的关系是理解人才态度与行为的关键。从相关分析结果来看，物质激励与持续承诺呈现显著的强相关，而与情感承诺、规范承诺的相关性相对较弱。这一结果表明物质激励更侧重于强化核心人才与组织之间的利益绑定，当核心人才感受到企业提供的薪酬、福利等物质回报具有市场竞争力且能保障自身及家庭的生活质量时，会因担心离职带来的经济损失而增强对组织的持续承诺^[10]。精神激励则与情感承诺、规范承诺呈现显著的强相关，与持续承诺的相关性较弱。这意味着精神激励在提升核心人才对组织的情感认同和责任意识方面发挥着更为重要的作用。当企业给予核心人才充分的工作自主权、及时认可其工作成果、为其提供个性化的职业发展支持时，核心人才会更深刻地感受到自身价值被重视，进而增强对组织的情感依附，同时也会因认同企业的价值观和发展理念而产生更强的规范承诺，即从内心认同自己对组织应尽的责任和义务。回归分析进一步验证了激励机制对组织承诺的影响。物质激励对持续承诺有显著的正向影响，说明物质激励的力度越大，核心人才的持续承诺水平越高。这与国有企业核心人才对稳定收益的重视相契合，高薪酬、长期激励等物质手段能够有效提高其“离职成本”，使其在利益驱动下选择留在组织中。精神激励对情感承诺和规范承诺均有显著的正向影响，表明丰富多样的精神激励措施能够显著提升核心人才对组织的情感认同和责任意识，这也与组织承诺理论中“情感与规范承诺源于内在动机”的观点相一致，即当核心人才的尊重需求和自我实现需求得到满足时，会从内心产生对组织的认同和归属感。

（二）组织承诺与人才保留关系

组织承诺作为连接核心人才与组织的心理纽带，其与人才保留之间的关系直接影响着国有企业核心人才队伍的稳定性。相关分析结果显示，组织承诺的三个维度均与留任意愿呈现显著的正相关，其中情感承诺的相关性最强，其次是规范承诺和持续承诺。这表明核心人才对组织的情感依附是其选择留下的最关键因

素，当核心人才在情感上认同组织、对组织产生深厚的感情时，其留任意愿会显著增强。回归分析结果进一步证实了组织承诺对人才保留的重要作用。情感承诺对留任意愿有显著的正向影响，这意味着核心人才对组织的情感认同程度越高，其留在组织中的意愿就越强烈。当核心人才认同企业的使命、文化，感受到组织的关怀和尊重时，会主动拒绝外部的诱惑，选择与组织共同发展。持续承诺对留任意愿有显著的正向影响，说明核心人才因利益绑定而产生的持续承诺能够在一定程度上促进其留在组织中，虽然其影响程度不及情感承诺，但也起到了重要的“兜底”作用，即当核心人才考虑到离职可能带来的经济损失、发展机会丧失等问题时，会在一定程度上抑制离职的想法。规范承诺对留任意愿也有显著的正向影响，这体现了国有企业“家国情怀”文化的独特性。核心人才对企业社会责任的认同会转化为一种“道德责任感”，使其认为自己有责任为组织的发展贡献力量，从而降低离职意愿。这种基于道德和责任的承诺，使得核心人才即使在面临一定的利益诱惑时，也会因为内心的责任感而选择坚守岗位。组织承诺的三个维度均在不同程度上影响着核心人才的留任意愿，其中情感承诺的作用最为突出，持续承诺和规范承诺也发挥着重要的补充作用。

四、结束语

本文围绕国有企业核心人才激励机制与保留策略，基于组织承诺理论开展了系统的实证分析，得出了一系列具有实践意义的结论。研究表明，国有企业核心人才的激励需遵循战略适配、分类分层等原则，通过物质激励与精神激励的有机结合，并依托组织承诺理论进行优化，能有效强化核心人才的情感、持续和规范承诺，推动其从“被动激励”走向“主动认同”。在保留策略方面，构建基于组织承诺的多维体系，辅以职业发展支持和工作环境优化，可显著提升核心人才的留任意愿，其中情感承诺在人才保留中发挥着最为突出的作用。未来的研究可扩大样本范围并结合时代发展新趋势，为国有企业核心人才管理提供更全面、动态的理论支持和实践指导，助力国有企业在激烈的市场竞争中更好地吸引、激励和保留核心人才，实现持续健康发展。

参考文献

- [1] 高春芳. 国有企业核心员工激励机制研究——以石煤机公司为例 [D]. 河北经贸大学, 2013. DOI: 10.7666/d.D443300.
- [2] 王晓洁. 国有电力科技环保企业核心人才管理体系研究 [D]. 华北电力大学 (北京), 2019.
- [3] 王爱娟. 国有企业高技能人才激励机制研究 [D]. 哈尔滨工程大学, 2010. DOI: 10.7666/d.y1808437.
- [4] 刘秀荣. 论建国企经营者约束和激励机制 [J]. 企业经济, 2006, (5): 155-156. DOI: 10.3969/j.issn.1006-5024.2006.05.053.
- [5] 苏宗耀. 浅析国有企业人才激励机制存在的问题及建议——以近期航天国企人才流失为例 [J]. 现代企业文化, 2018, (33): 364. DOI: 10.3969/j.issn.1674-1145.2018.33.286.
- [6] 单晓君. A 国有企业人才流失问题研究 [D]. 首都经济贸易大学, 2020.
- [7] 冯景战. 国有企业知识型员工激励机制再探讨 [J]. 山东社会科学, 2017, (4): 138-141.
- [8] 赵佳佳. XY 集团高技能人才激励体系优化研究 [D]. 山东大学, 2023. DOI: 10.7666/Y4240462.
- [9] 陈兆广. 国有企业核心人才激励创新问题探讨 [J]. 新商务周刊, 2019, (4): 162. DOI: 10.3969/j.issn.2095-4395.2019.04.138.
- [10] 任学志. 浅谈国有建筑施工企业关键人才薪酬激励机制 [J]. 环球市场, 2019, (31): 290.