

国有企业人才激励现状及实践探究

刘松博 陈誉心

【摘要】人才激励是根据内外部环境变化,创造能满足人才需求的条件,从而激发人才的行为动机,使其能够达成组织预期目标的管理过程。国有企业人才激励是提高国有企业竞争力、促进国有企业可持续发展的关键举措。党的十八大以来,国有企业人才激励政策不断完善,激励措施更加科学公平,激励主体也更加多元,为人才发展提供了持续优化的环境。但国有企业人才激励体系仍然面临严峻的挑战,如制度设计不完善、薪酬结构不合理、激励措施单一、中长期激励不足等。国有企业要达到对人才的有效激励,应建立健全与劳动力市场基本适应、以岗位价值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬管理制度,在经济效益增长和劳动生产率提高的同时实现职工报酬同步增长。因才施策,依据人才的差异性采取不同的激励措施;完善股权激励制度,注重人才中长期激励;引入全面薪酬战略,注重物质激励和非物质激励的有机结合。

【关键词】国有企业;人才激励;薪酬管理;全面薪酬

【作者简介】刘松博,中国人民大学劳动人事学院教授,博士生导师;陈誉心,中国人民大学劳动人事学院。

【原文出处】《中国人事科学》(京),2024.6.33~44

【基金项目】中国人民大学“习近平新时代中国特色社会主义思想研究工程”项目(22XNQ010)的阶段性研究成果。

一、引言

完善国有企业人才激励体系是近年来学术界和企业界共同关注的焦点。激励体系作为人才管理体系中的一个关键环节,能够向人才传递企业的文化和价值导向,提高员工积极性^[1],促进人才行为方向与企业发展战略相一致,实现企业的可持续发展^[2]。

国有企业是我国国民经济的支柱。党的十八大以来,国有企业人才激励政策不断完善,激励措施更加科学公平,激励对象不断朝精细化方向完善,激励主体也更加多元,为人才发展提供了持续优化的环境。尽管已经取得了一些进展,但国有企业人才激励体系仍然面临严峻的挑战,如激励机制缺失、制度设计不完善等。^[3]在薪酬体系方面,有学者指出,国有企业人才存在薪酬待遇吸引力弱、市场化程度低、薪酬结构失衡等问题。^[4]在激励措施方面,有学者指出,目前国有企业激励方法单一,激励措施选择存在盲目性,没有考虑到人才的差异性。^[1]在人才成长氛围方面,政府干预较多,人才自主性不足^[5]，“大锅饭”“平均主义”仍然是众多国有企业难以克服的弊病。因此,在新时代,为进一步实现经济增长、提高

企业竞争力、推动国家战略的实施,国有企业必须探索具有针对性、时代性的人才激励模式。

当前学界在国有企业人才激励体系的作用机制、不足之处和完善方向等方面都取得了一定的研究进展,为新时代国有企业实施科学的人才激励机制提供了理论支撑和方法借鉴。在人才激励机制的作用机制方面,对于不同类型的人才,需要采用股权激励、成长激励、精神激励等不同的激励措施且各有侧重,打好激励措施的组合拳。^[6]王媛等通过实证分析,发现不同的激励方式对不同类型的科技人才行为具有异质性影响,进一步提出国有企业需要制定以需求为导向的差异化激励措施,建立同步激励机制,激发人才内生动力。^[7]激励措施多元化和精准化也是有效激励的关键。除此之外,在激励体系建立的过程中,现有研究也强调物质激励与精神激励相结合^[1],发挥好荣誉表彰的作用,增强人才的自豪感和荣誉感,从而提高人才的生产力和创新能力^[8]。

综上所述,激励作为促使员工行为与组织目标协同的关键管理过程,不仅能提高人才满意度和忠

诚度,还有助于推动国家战略的实施。当前国有企业人才激励在不断完善的同时仍然面临一系列挑战。为进一步推动国有企业的可持续发展,本文将对国有企业人才激励政策进行深入梳理,分析其现状及不足,并提出相应的解决措施,以进一步推动国有企业人才激励的发展。

二、国有企业人才激励政策及文件分析

改革开放以来,保证工资总额可控、克服平均主义不足、促进员工工资与经济效益挂钩,成为国有企业工资分配制度改革的重点。1985 年,《国务院关于国营企业工资改革问题的通知》明确提到工资总额与经济效益挂钩,微观工资分配自主权下放,推进了国有企业工资分配的市场化进程。经过多年的实践探索,2001 年正式提出“劳动、人事、分配”三项制度改革。近年来,国有企业总体上已经建立起与社会主义市场经济相匹配的收入分配体系。2010 年,《中央企业工资总额预算管理暂行办法》出台,国企改革“1+N”政策体系完成了顶层设计,在各项改革议程中,薪酬管理相关政策得到了国家层面的高度重视。2018 年,《国务院关于改革国有企业工资决定机制的意见》明确了国有企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定机制和正常增长机制,对工资总额预算方案作出了更为详细的指导。2021 年至 2023 年,我国陆续颁布了《技能人才薪酬分配指引》《国有企

业科技人才薪酬分配指引》《国有企业内部薪酬分配指引》等文件。2022 年的《关于完善科技激励机制的意见》首次从中央层面针对科技激励工作进行专项部署,提出要建设物质与精神并举的科技创新激励机制。这些举措标志着我国国有企业在人才激励方面的制度迭代和改革方向的日益明晰。当前国有企业正在积极探索适应市场经济和人才发展规律的激励模式,致力于打造更具活力和创新力的企业,为中国特色社会主义的建设和发展作出积极贡献。

除了薪酬改革以外,国有企业也不断推进人才管理各方面制度的完善与创新,致力于全方面、多层次、差异化地促进各类人才主体激励。从各项差异化激励政策的侧重点来看,当前薪酬福利类政策强调对人才物质待遇的改善和提升,表彰类政策强调对人才的精神激励和人才认同感的提升,评价类政策强调对人才绩效考核的重视和考核结果的运用,创新类政策强调为人才松绑、营造良好的环境,发展类政策强调对人才的培养。各类政策侧重点不一,但针对性更强,提高了我国国有企业人才激励的有效性。我国国有企业代表性的人才激励相关政策见表 1,其中股权激励是人才激励政策的重中之重(见表 2)。

三、国有企业人才激励现状及问题分析

当前世界经济进入了新的发展阶段,企业面临着经济下行、发展不确定性增加、市场疲软等挑战,

表 1 国有企业人才激励主要政策文件

时间	名称	主体
1985 年 1 月	《国务院关于国营企业工资改革问题的通知》	国务院
2004 年 6 月	《中央企业负责人薪酬管理暂行办法实施细则》	国务院国资委
2009 年 9 月	《关于进一步规范中央企业负责人薪酬管理的指导意见》	人力资源社会保障部等
2014 年 8 月	《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》	中共中央政治局
2015 年 8 月	《关于深化国有企业改革的指导意见》	中共中央、国务院
2018 年 3 月	《关于提高技术工人待遇的意见》	中共中央办公厅、国务院办公厅
2018 年 5 月	《关于改革国有企业工资决定机制的意见》	国务院
2018 年 12 月	《中央企业工资总额管理办法》	国务院国资委
2019 年 4 月	《中央企业负责人经营业绩考核办法》	国务院国资委
2021 年 1 月	《技能人才薪酬分配指引》	人力资源社会保障部
2022 年 11 月	《国有企业科技人才薪酬分配指引》	人力资源社会保障部
2023 年 5 月	《国有企业内部薪酬分配指引》	人力资源社会保障部

表 2

国有企业股权激励主要政策文件

类型	时间	名称	主体
国有控股混合所有制企业	2008 年 10 月	《关于规范国有企业职工持股、投资的意见》	国务院国资委
	2015 年 9 月	《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》	国务院
	2016 年 8 月	《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》	国家发展改革
国有科技型企业	2016 年 2 月	《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》	财政部、科技部、国务院国资委
	2018 年 9 月	《关于扩大国有科技型企业股权和分红激励暂行办法实施范围等有关事项的通知》	财政部、科技部、国务院国资委
中央企业	2016 年 10 月	《关于做好中央科技型企业股权和分红激励工作的通知》	国务院国资委
	2019 年 10 月	《中央企业混合所有制改革操作指引》	国务院国资委
	2019 年 10 月	《关于进一步做好中央企业控股上市公司股权激励工作有关事项的通知》	国务院国资委
国有控股上市公司	2006 年 1 月	《国有控股上市公司(境外) 实施股权激励试行办法》	国务院国资委、财政部
	2006 年 9 月	《国有控股上市公司(境内) 实施股权激励试行办法》	国务院国资委、财政部
	2008 年 10 月	《关于规范国有控股上市公司实施股权激励制度有关问题的通知》	国务院国资委、财政部
商业一类“双百企业” “科改示范企业”	2019 年 8 月	《关于支持鼓励“ 双百企业” 进一步加大改革创新力度有关事项的通知》	国务院国有企业改革领导小组办公室
	2019 年 12 月	《百户科技型企业深化市场化改革提升自主创新能力专项行动方案》	国务院国有企业改革领导小组办公室
	2021 年 1 月	《“ 双百企业” 和“ 科改示范企业” 超额利润分享机制操作指引》	国务院国有企业改革领导小组办公室

在这一背景下,人才的作用尤为凸显。近年来,党中央继续深入实施人才强国战略,重视人才的发展,对各类人才的激励进行了系统性的顶层设计。国有企业人才激励政策不断更新完善,激励方向多元化逐渐凸显,受众更为全面,激励力度也明显增大。一批先进国有企业建立了多元化、系统性的激励体系,推出丰富的中长期激励“政策包”,充分调动人才的工作热情,促进国企改革进入良性循环。

但相较于民营企业,国有企业在体制机制上也面临着更加艰巨的挑战。目前,国有企业人才激励在薪资待遇、精神人文、培训提升、工作环境等方面仍然存在一些不足之处,影响着国有企业的健康持续发展。具体包括以下五个方面。

(一)工资总额管理方法有待改善,薪酬水平竞争性不足

国有企业工资总额管理是指按照国家法定工

资收入相关政策,在各级国资委宏观收入分配框架内,结合企业自身发展战略、经营效益、劳动生产率、市场工资水平等进行工资总额预算的管理工作。当前,国有企业工资总额管理的相关政策强调突出行业和企业特点、兼顾效率和公平,但在实践中,国有企业工资总额管理仍然存在许多不合理的地方。有研究指出,大部分国有企业采用一级核算的财务管理方式,容易进行套用和复制,存在形式主义的问题。这种方式脱离了企业实际情况,容易引发国有企业的收支失衡。^[9]部分国有企业在工资总额管理的执行过程中以社会平均工资水平作为参照依据,忽略了不同行业竞争激烈程度和人力资源结构差异,导致工资总额管控市场化不足,难以吸引到人才。^[10]

在薪酬水平方面,虽然国有企业实行了政企分离,但在实际执行过程中,政府仍然可以通过工资外

表 3 2022 年分登记注册类型分岗位就业人员年平均工资^[12] (单位:元)

登记注册类型	规模以上企业就业人员	中层及以上管理人员	专业技术人员	办事人员和有关人员	社会生产服务和生活服务人员	生产制造及有关人员
平均工资	92492	189076	133264	85881	70234	71147
国有	115149	239338	148287	107646	80434	93962
集体	59243	112955	69823	56315	51479	52858
有限责任公司	98435	206961	140057	86700	73383	76716
股份有限公司	114718	265630	150796	105793	86526	85871
私营	71775	127537	94304	66842	55036	61646
港澳台商投资	121930	308957	216165	130019	98242	74656
外商投资	134438	379651	205114	142722	99116	84492
其他	86364	159045	100730	71984	61990	60368

包等方式干预国有企业的薪酬管理体系^[11],导致国有企业与市场上其他性质的企业相比薪酬水平较低,难以吸引到优秀的人才。据 2022 年分登记注册类型、分岗位就业人员年平均工资统计,国有企业规模以上企业就业人员年平均工资水平为 115149 元,低于外商投资和港澳台商投资类企业。国有企业的中层及以上管理人员和专业技术人员的年平均工资水平落后于市场其他类型企业。相比之下,私营企业等通常具有更大的灵活性,可以根据市场需求和竞争情况来决定薪资水平,从而更好地吸引和留住高素质人才。

(二) 薪酬结构不合理,市场化薪酬机制改革尚不充分

受 20 世纪 90 年代末薪酬制度改革的影响,大部分国有企业基本的薪酬体系主要由岗位工资构成,职务大小与职位高低对员工工资具有决定性影响。工资、奖金等货币激励手段与绩效挂钩不密切,导致人才工资拉不开差距,挫伤了人才的工作热情与工作积极性。^[16]不仅如此,受传统平均主义和“大锅饭”思潮的影响,部分国有企业在薪酬设计的过程中常常有意识地避免“差距”,错误地认为薪酬和奖金的差距会带来内部矛盾,从而导致优秀人才缺乏努力工作的动力,后进员工不思进取,难以形成良好的发展环境。

尽管国企三项制度改革在分配机制上强调员工收入的可变性和灵活性,但目前国有企业各项改革措施仍然落实得不够充分,对政策认识不到位,影响

了人才激励的效果。例如,部分国有企业片面理解“同工同酬”的内涵,认为“同工同酬”就是要求员工的工资保持同一水平,从而造成了新的平均主义。除此之外,尽管大部分国有企业已经建立起了绩效工资体系,仍然有许多国有企业并没有将绩效考核结果与薪酬挂钩,甚至更倾向于采用传统的薪酬结构,基于员工的工作年限和职位级别来决定薪资水平,忽视了人才的绩效和实际贡献。在这种情况下,人才可能认为无论他们的工作表现如何,薪资水平都不会有显著变化,在工作中缺乏上进的动力。^[17]在薪酬构成方面,目前国有企业薪酬定位偏向保障功能,过分强调工作环境、固定工资等较为稳定的要素,对员工的潜在激励重视程度较低。人才所得到的激励主要来自稳定的工资,与绩效挂钩的薪酬和非物质性激励占比较少。^[13]从双因素理论出发,固定工资虽然减少了人才对工作的不满,但难以真正激发人才的工作激情。不仅如此,由于国有企业在历史上为了保障员工的福利和稳定性,设置了较高的基本工资和奖金以确保员工的生活质量,导致国有企业薪酬结构中可变部分占比相对较小。调查显示,仍有部分国有企业职工固定工资占比超过 80%^[14],从而导致通用岗位(如行政、后勤等)的薪酬整体偏高,而科学技术人员的薪酬往往低于市场水平。通用岗位薪酬偏高增加了企业的成本负担,影响了企业的盈利能力和市场竞争力,而科技人员薪酬偏低可能导致技术人才流失和创新活力受挫,进而影响企业的科技创新和发展前景。

(三)人才激励与企业发展目标和实际现状脱钩,激励存在盲目性

人才激励措施的选择直接影响着国有企业的经营效益,不同的国有企业处于不同的发展阶段,有不同的发展目标,需要结合自身需要调整激励策略,而非过度的同一化。目前,大部分国有企业的人才激励措施缺乏整体和全局的设计,存在相互脱节的弊病。有研究显示,在激励措施的选择上,许多国有企业没有充分结合企业战略和组织发展的需要,只是一味地照搬其他公司的策略,导致关键资源并没有针对性地向特定人才倾斜。^[15]企业内部一些部门激励措施的制定也只是为了完成人力资源部门下发的任务,各项指标的确定缺乏科学依据,相关措施不仅缺乏激励效果,甚至激化了企业的内部矛盾,背离了企业创新与长久发展的需要。例如,有研究提到,部分国有企业只是迫于政策改革的压力而制定了新的薪酬福利制度和激励措施,并没有考虑企业内部的实际情况,导致旧的政策已经被取缔,但新的激励措施对于人才而言缺乏吸引力。还有学者指出,国有企业在激励措施的选择上存在重手段、轻目的的问题,最终导致人才激励流于形式,激励效果十分有限。^[16]

(四)人才激励方式单一,重物质、轻精神

国有企业对于人才的物质激励缺乏全面客观的认知。一方面,管理者容易将物质激励视为贪污腐败的信号,认为追求物质激励就是党性不足的标志,导致管理者和人才都避讳提及“物质利益”相关的话题,人才的物质激励水平难以提高。^[4]另一方面,部分国有企业又将物质激励视为人才发展的“万金油”,认为金钱可以解决人才的一切需求问题,忽视了多种激励方式的有效组合。有研究指出,员工需求的侧重点各不相同,管理者不仅要满足员工的物质需求,还要满足其对于自身发展、尊严和成就的精神需求。^[17]但目前国有企业激励方式仍然较为单一,显示出重物质、轻精神的特征。在精神激励方面,各项荣誉激励甚至出现过度利益化的倾向,部分奖项成了衡量政绩的因素,导致了人才急功近利的行为,偏离了激励的初衷。^[5]在其他激励方式的运用上,现有案例中只有较少的国有企业开始注重全面激励战略的作用,激励措施仍然难以充分满足人才自身的发展和成就需要。例如,在晋升机制方面,一些国有企业存在“论资排辈”的现象,过于重视职级和工作年限,忽视了员工的实际能力和贡献。即便人才在

技术、管理、创新等方面取得了显著成就,但由于职务晋升受限制,才华也无处施展,容易造成优秀人才的流失。以上的情况都可能导致人才对国有企业的归属感降低,对企业的持续发展产生疑虑。

(五)中长期激励不足,股权激励实施并不充分

2006年以来,国有企业相关的股权激励政策陆续推出,越来越多的国有企业引入了股权激励措施。但有研究指出,近年来股票期权制度在国有企业中的热度逐渐消减,甚至陷入了停滞状态。^[18]一方面,政府审批难度增加;另一方面,国有企业的股权激励方式、周期等都受到了严格的限制,每期股权激励计划的制定也需要经过层层审批和多次沟通,导致目前国有企业实施股权激励的形式较为单一。数据显示,2022年A股上市公司共公告了726例股权激励计划,国有控股上市公司共公告了68个股权激励方案,仅占比8.92%,在数量上也有所降低。^[19]同时据调查,新披露的25例激励计划,激励标的物2例为期权、1例为第二类限制性股票、22例为第一类限制性股票。可以看出,目前国有控股上市公司对激励措施的选择相对单一,仍以限制性股票,尤其是第一类限制性股票为主。^[20]

人才对政策认知不足、政策实施过程中限制较多等问题也阻碍着国有企业股权激励政策的推进。具体而言,由于国有企业股权激励存在回报周期长、流动性不足、风险较高等问题,很多情况下员工只是被动接受企业的股权激励政策,将股权激励视为一种和企业身份绑定的“卖身契”,参与感和体验感都较差。此外,国有企业通常在股权激励落地过程中未充分说明其作用和设置目的,导致人才认为股权激励只是简单的物质激励或者员工福利,并没有意识到自己成了企业的股东之一,对企业的经营管理并不关心。并且,股权激励通常是基于人才的历史贡献进行发放,由于缺乏追责追薪机制,对后进入企业的员工激励效果有限,容易引发人才内部的不满。就政策本身而言,持股的对象和持股比例也受到了严格的限制,例如,《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》提出,“大型企业的股权激励总额不超过企业总股本的5%;中型企业的股权激励总额不超过企业总股本的10%;小、微型企业的股权激励总额不超过企业总股本的30%,且单个激励对象获得的激励股权不得超过企业总股本的3%”^[21],对人才的持股数量进行了严格的规定,导致人才到手的收益也比较有限,进一步削弱了股权激励的效果。一方

面,人才持股比例分配较低;另一方面,由于现有的股权激励都有明确的锁定期,持股人才退出通道不足,加剧了股权激励的普及难度。

对于管理层而言,股权激励还面临激励对象难以确定的问题。目前的政策中对于激励对象的限定往往都是“关键岗位”“重要技术人才”“较大影响”这一类术语,使得在实操过程中给谁股权、发放多少、如何操作等问题成了新的难题,管理层如何给人才具有说服力的答案也成了新的挑战。不仅如此,股权激励是一种市场化程度较高的激励机制,需要公司进行股权结构设计、资金和人员规划、财务审计等配套措施的完善。由于我国资本市场还不够成熟,国有企业避免财务造假和股权操控的监管机制还需要健全,法人治理结构还有待完善,企业中还存在所有者缺位的问题,股权激励仍缺乏稳定的实施环境。

四、国有企业人才激励的优化路径

(一) 建立科学公平的薪酬管理制度

中共中央、国务院印发的《关于深化国有企业改革的指导意见》指出,实行与社会主义市场经济相适应的企业薪酬分配制度,是完善现代企业制度的一项重要内容。^[22]薪酬作为物质激励的主要组成部分,是人才最能直接感受到的激励方式,也是劳动力市场上吸引和保留人才的关键要素。

国有企业要达到对人才的有效激励,首先,要做好工资总额管理。要充分研究相关部门的政策和规定,做到工资总额与经营业绩和企业发展效益挂钩,并结合行业水平进行对标和调整。对战略性新兴产业中科技型企业的关键技术人才用好工资单列政策,参照劳动力市场价格自行决定工资发放水平。例如,在进行工资总额制定时,战略性新兴产业面临“卡脖子”等挑战,如果只按照商业竞争企业的传统模式进行工资总额设置,可能会给薪酬预算带来压力。因此,在工资总额管理过程中不应按照单一的经济效益进行指标设立,在初期可以适度降低对利润的要求,加大对新项目成果、研发投入的支持,实现薪酬资源的定向倾斜。对于一些成熟的国有企业,则应该更加关注国有资产的保值增值以及社会效益的提升,增加人工成本投入,保障工资总额的差异化设置,做到与效益挂钩联动,维护公平统一。

其次,要建立健全与劳动力市场基本适应、以岗位价值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬管理制度,在经济效益增长和劳动生产率提高的同时实现职工

报酬同步增长,提高人才在企业共建共享发展中的获得感。

具体而言,推进薪酬体系改革可以从横向调结构、纵向拉差距两方面出发。在横向调结构方面,要精减工资项目,建立岗位绩效工资制度,强化全员绩效考核,增加中长期激励的分配比例,实现以岗定薪、以业绩定薪,从而打通人才的工资增长通道。要兼顾好不同序列人员的工资水平,按照不同的职位序列设置差异化的薪资结构,引入向关键岗位人才倾斜的分配制度。例如,《关于提高技术工人待遇的意见》指出,“国有企业工资总额分配要向高技能人才倾斜,高技能人才人均工资增幅应不低于本单位管理人员人均工资增幅”^[31]。国有企业在薪酬结构完善过程中,可以设置与业绩水平挂钩的薪酬调节系数,带动各部门提高经营效率,提高关键人才的薪酬水平。通过横向薪酬结构的调整,使得一线经营单元的薪酬水平领先于总部机关,激发人才流向一线业务的意愿。在纵向拉差距方面,要促进国有企业薪资水平的市场化进程,体现相对公平性和个体差异性。在薪酬管理制度的建立健全过程中,务必兼顾外部竞争性和内部公平性,既要进行充分的市场薪酬水平调查,了解劳动力市场上行业人才的薪酬水平,又要在内部不同岗位和职级员工之间,甚至是岗位内部之间拉开合理的薪酬差距。可以建立职级薪酬制度,并在此基础上确定好薪档、薪酬升降规则等,解决好薪酬能升能降的问题,引导人才通过自身努力获得更高的薪酬,拒绝新的平均主义的产生。在制定薪酬策略后,要注意和员工解释薪酬的计算方式、增减规则等,减少员工的疑虑。还要注意对薪酬管理制度定期进行评估与调整,不仅要人才予以反馈,还要随着组织和企业发展的需要不断更新,从而保证其科学性和竞争力。

(二) 因材施教,依据人才的差异性采取不同的激励措施

国有企业只有转变思维模式,建立起具有国有企业自身特色且与时代发展相适应的差异化激励体系,才能吸引、留住人才,并充分发挥各类人才的潜力。^[23]实证研究发现,不同的激励方式对国有企业不同类型人才创新行为的影响具有异质性,以需求为导向,建立多样化的分类激励措施是国有企业激发内生动力的关键。^[7]因此,国有企业要从人才的需求出发,打好各种激励措施的“组合拳”,综合运用薪酬福利、荣誉表彰、培训发展、沟通参与等各项激励手

段,确保人才激励措施持续有效。首先,国有企业需要为关键人才和岗位制定差异化的薪酬体系,根据其贡献、技能和经验进行薪酬分级,设置专项奖金、股票期权等,将内部资源向关键人才倾斜,确保高绩效员工能够获得更高的奖金和薪酬涨幅。例如,对于科技人才,要加大对项目经费的投入,鼓励前瞻性和基础性的研究,保护科技成果的产权,明确其科技成果转化机制。可以引入分红激励、股权激励、科技成果转化入股等措施,实现对科技人才的长期激励^[8],还可以引入“揭榜挂帅”机制,减少工作中的繁文缛节、条条框框,减轻人才工作压力,破除科研圈子中的“论资排辈”现象。明确揭榜者责任,强化考核,让真正有能力、能干事的人才脱颖而出。其次,青年人才往往更重视自身技能的提升与职业的发展,国有企业可以为他们提供职业发展规划,包括制定清晰的晋升路径,进行名师带徒计划等,鼓励他们不断进行自我提升。在物质方面为他们提供首套房贷款支持、租房货币补贴等,解决好青年人才就业初期面临的经济挑战。国有企业可以根据人才的需要提供个性化的激励,从而更好地留住人才并实现组织的长期目标。

(三) 完善股权激励制度,注重人才中长期激励

优秀人才持股是国有企业市场化进程中的进步,有利于激发优秀人才的工作积极性和创造性,实现人才和企业的双赢。^[18]国有企业在完善人才股权激励的过程中,可以建立员工持股的管理机构,严格按照《中华人民共和国公司法》和国有企业股权激励相关政策落实工作安排。管理机构人员要充分了解政策规定,及时进行培训,提高专业程度,履行好监督和管理职责。此外,国有企业需要根据自身的发展需求和企业的经营效果科学调节持股比例,选择适宜的股权激励方式,在确定过程中要充分考量企业目前的经营状况和发展需求,实现因企施策和因业施策,促进股权激励的实施方式多样化。为加强股权激励的动态调整,建议国有企业统筹考虑多期的股权激励计划,并在每期执行过程中不断总结与调整。

在实施股权激励时,要严格遵守国家相关制度和政策,做到程序公开透明,杜绝相关利益者的操控,保障好人才的知情权、参与权和监督权,充分向人才说明股权激励的价值和作用,真正发挥出股权激励的独特作用。从实际操作的角度看,国有企业实施股权激励要遵循“六定”,即定模式、定对象、定

数量、定价格、定期限、定限制。^[24]要有效识别需要进行股权激励的人才,依照国有企业未来的发展趋势对人才进行评估,按照国务院国资委和证监会的各项标准科学确定股权激励的水平,促进股权激励制度的有序落实。有研究表明,加大股权激励的等级差距更有利于提高国有企业的竞争力^[25],因此要合理体现股权激励在企业不同岗位和人才上的差异,有效实现股权激励的效果。要进一步完善中国特色现代企业制度,加强党组织和董事会的建设,明晰各个责任主体的权利与义务,加大对国有资产的监管力度,从而为股权激励的实施营造良好的企业环境。

除了股权激励之外,国有企业还需要探索更丰富的中长期激励方式。例如,对重要科研成果和关键项目实施收益分红,从项目转化收益中按照一定比例奖励项目人员。建立超额利润分享激励机制,将年度超额利润的一部分用于激励关键人才,激发内部的创效潜力等。国有企业要以有效的中长期激励提升企业内外经营能力与内生动力,避免出现“只拿个人当期收益、不顾企业长期利益”的问题,打造人才和企业发展的共同体。

(四) 引入全面薪酬战略,注重物质激励和非物质激励的有机结合

物质激励往往只能满足员工的基本需求,而非物质激励更侧重于满足人才的个人成长、职业发展、被认可和尊重的需求,有利于提升人才的工作热情和创新意识。具体而言,在直接经济性薪酬方面,应当建立合理的薪酬体系,包括基本工资、绩效奖金、津贴等,满足人才最基本的需求。间接经济性薪酬,如社会救助、医疗费用、福利计划等能够较好地吸引知识型人才和中等薪酬水平的人才,国有企业可以继续保持自身在这一方面的优势,减少人才流失的风险。

在非物质激励方面,可以采用全面薪酬策略,引入培训机会、员工参与、工作环境、职业规划、工作生活平衡等非经济性报酬,改善人才的内在体验,提高人才的忠诚度和满意度。全面薪酬策略更加注重以人才为导向,不仅兼顾传统薪酬体系的补偿与激励效果,还能够综合人才和组织发展的战略需求,具有全面性、灵活性和沟通性。^[26]具体而言,为打破人才的“官本位”思维以及消除“千军万马挤独木桥”的现象,国有企业要设立明确的晋升通道并制定有效的职业发展规划,帮助人才进行科学的自我评估和定位,让人才发展有方向,晋升有通道。国有企业还

要发挥协同效应,打通各类人才定期交流和职业转换的通道,促进“双向进入,交叉任职”,减少人才的职业倦怠,稳定人才队伍,激励人才提高自身业务水平和领导能力。为使人才能够适应多变的市场环境,提升自身技能和拓宽晋升空间,国有企业还可以加大专项资金投入,提供丰富多彩的培训课程,提升人才的职业技能和知识水平,促进人才和企业的共同发展。^[27]

对人才的奖励与认可同样是全面激励的重要环节。国有企业应当鼓励人才创新,设立奖励制度,鼓励人才提出创新性的意见和建议,提升对人才的包容性。对于突出性的成果,可以授以奖状、表彰信、荣誉称号等,满足人才的自我实现需要。在新时代,国有企业还要重视人才的工作生活平衡等方面的人文关怀,尤其是新生代人才,他们思维较为活跃,更加关注工作中的体验感、认可感和成就感。因此,国有企业要与时俱进,通过设立工作班车、家庭日、健康体检计划等,关心人才的生活和健康,进一步满足人才的切身需求。通过全面薪酬,国有企业能够建立更加完善的激励机制,引导人才的行为和决策与公司的愿景和使命保持一致。

参考文献:

- [1]王英君. 国企人力资源激励机制中薪酬福利制度研究[J]. 劳动保障世界, 2019, (15): 4.
- [2]孙丽. 探索长效激励机制在国企转型发展中的实践与思考[J]. 集成电路应用, 2018, 35(6): 57-59.
- [3]解利荣. 国有企业人才激励机制的研究[J]. 财讯, 2019(34): 39-40.
- [4]夏凡. 完善国有企业收入分配正向激励机制[J]. 中国党政干部论坛, 2020(4): 56-59.
- [5]公丕明. 构建多元化科技人才激励机制[J]. 中国党政干部论坛, 2022(10): 85-88.
- [6]李春瑜. 国有企业股权激励对研发活动的影响[J]. 经济与管理评论, 2023, 39(1): 134-149.
- [7]王媛, 任嘉卉. 新时期有效促进国有企业科技创新的科技人才激励机制构建: 基于同步激励理论视角[J]. 科技管理研究, 2023, 43(12): 165-175.
- [8]苏中兴, 周梦非. 实施新时代人才强国战略强化现代化建设人才支撑[J]. 中国行政管理, 2022(12): 81-86.
- [9]李琪. 国有企业工资总额预算管理的深化与拓展[J]. 商场现代化, 2022(21): 174-176.
- [10]刘国栋. 完善国有企业工资总额调控办法的初步思考[J]. 中国劳动, 2017(9): 37-39.
- [11]魏文娟. 浅析如何加强国企薪酬管理[J]. 老字号品

牌营销, 2022(2): 76-78.

- [12]国家统计局. 2022 年规模以上企业就业人员年平均工资情况[EB/OL]. (2023-05-09) [2023-11-13]. https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202305/t20230509_1939287.html.
- [13]唐长福. 国有企业有效激励机制构建研究[J]. 现代经济探讨, 2015(7): 72-76.
- [14]刘军胜, 肖婷婷, 杨艳玲. 健全国企薪酬分配市场化机制[J]. 企业管理, 2024(1): 53-56.
- [15]苏少青. 论我国国有企业人才激励机制在人力资源管理中的应用[J]. 商场现代化, 2019(22): 81-82.
- [16]赵公民, 李欣. 我国国有企业员工激励机制研究[J]. 中国行政管理, 2008(6): 82-84.
- [17]陈安然. 员工激励及企业激励机制的建立[J]. 经济视野, 2014(12): 120-121.
- [18]肖婷婷. 我国国有企业负责人中长期激励若干问题研究[J]. 中国劳动, 2016(12): 19-26.
- [19]2022 年度 A 股上市公司股权激励实践统计与分析报告[EB/OL]. (2023-01-03) [2023-11-20]. <https://stock.10jqka.com.cn/20230103/c644018534.shtml>.
- [20]刘艳. 年内官宣 25 例国有上市公司股权激励再提速[EB/OL]. (2022-05-16) [2023-11-23]. https://jjckb.cn/2022-05/16/c_1310594178.htm.
- [21]中华人民共和国财政部, 科技部, 国资委. 关于印发《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》的通知[Z], 2016-02-26.
- [22]新华社. 中共中央国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》[EB/OL]. (2015-09-13) [2023-11-26]. https://www.gov.cn/zhengce/2015-09/13/content_2930377.htm.
- [23]王家福. 国有企业员工激励机制研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2007.
- [24]石慧琨. 国有企业股权激励的政策与实践[J]. 中国人力资源开发, 2014(18): 6-10.
- [25]HR 赋能工坊. 国企中长期激励八大难点及系统解决方案[EB/OL]. (2024-01-10) [2024-01-13]. <https://shanggyexinshi.com/article/17171385.html>.
- [26]丁明智, 张正堂, 程德俊. 薪酬制度分选效应研究综述[J]. 外国经济与管理, 2013, 35(7): 54-62.
- [27]文跃然, 周欢. 从货币报酬思维走向总体报酬思维[J]. 中国人力资源开发, 2015, (2): 16-20.
- [28]赵慧敏. 我国上市公司股权激励对公司绩效的影响研究[D]. 成都: 西南财经大学, 2021.
- [29]谭春平, 景颖, 安世民. 全面薪酬研究述评与展望: 要素演变、理论基础与研究视角[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(5): 101-113.
- [30]滕菲. 国有企业薪酬激励与管理策略分析[J]. 全国流通经济, 2023(5): 113-116.
- [31]周三多, 陈绍业. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2019: 219.