

加快推进国有企业薪酬改革的思考

张裕

中石油渭南煤层气管输有限责任公司

【摘要】为深入贯彻落实党的十九大精神和国务院关于薪酬改革的有关部署，持续推动国有企业实现高质量发展，充分发挥国有企业在我国经济发展中的骨干作用，以央企为代表的国有企业薪酬改革取得了一系列成效。同时，国企薪酬改革速度与国有企业高质量发展要求仍存在较大差距。本文旨在分析我国国有企业薪酬改革的必要性，阐述国有企业薪酬改革中的进度相对缓慢的制约因素，从而提出有针对性的改革策略，为国企薪酬改革提供参考思路。

【关键词】国有企业；薪酬；改革；策略

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.052

2018年5月，国务院印发《关于改革国有企业工资决定机制的意见》（国发〔2018〕16号）文件指出，国有企业工资决定机制改革是完善国有企业现代企业制度的重要内容，是深化收入分配制度改革的重要任务，事关国有企业健康发展，事关国有企业职工切身利益，事关收入分配合理有序。为全面贯彻党的十九大精神和的习近平新时代中国特色社会主义思想，坚决落实国务院关于国有企业薪酬改革的决策部署，以中央企业为代表的国有企业率先启动了包括薪酬总额改革、分配机制改革、市场化分配改革等一系列举措，取得了一系列促进企业发展、服务高质量发展的成效。同时，我们应该客观地看到，与民营企业在改革开放特别是新时代以来的薪酬分配机制焕发出的市场活力相比，我国国有企业薪酬改革的进度相对缓慢，制约着国有企业实现高质量发展的愿景。

如何加快推进国有企业薪酬改革，形成适应新时代中国特色国有企业改革发展的薪酬体系，充分调动国有企业职工的积极性、主动性、创造性，进一步激发国有企业创造力和提高市场竞争力，推动国有资本做强做优做大，这已经成为国有企业改革的重要课题。

一、国企薪酬改革的必要性

1. 薪酬的外部公平性必然要求

改革开放以来，我国民营经济不断发展壮大，民营经济在我国国内生产总值（Gross Domestic Product，简称GDP）中所占的比重已经超过50%，占据半壁江山。随着民营经济快速发展，民营企业在我国经济体系中的地位不断凸显，大型民营企业持续走向现代化企业发展之路，对高端技术人才、高级管理人才的吸引力不断增强，其灵活的市场化薪酬分配机制在其中发挥了重要作用。

在信息媒体快速发展的今天，我们可以轻易获知国有企业人才流失的主要再就业市场多为民营企业，而国企员工“跳槽”到民营企业的最大的吸引力就是薪酬。从这一点来讲，国企薪酬改革在留住核心人才上要做的就是提升薪酬的外部公平性。

2. 国企高质量发展的必然要求

党的十九大报告指出“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”，“推动经济发展质量变革、效率变革、

动力变革，提高全要素生产率，着力加快建设实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的产业体系”。

深刻领会党的十九大精神，国有企业必须在我国经济实现高质量发展的进程中，充当好“压舱石”和“顶梁柱”的作用。同时，我们需要注意到，国有企业的高质量发展中，除了要“提高全要素生产率”，也必须实现“人力资源协同发展”，这是高质量发展的必然要求。而实现人力资源协同发展，其中起着至关重要作用的调节工具就是薪酬，因此国企薪酬改革也是高质量发展的必然要求。

二、薪酬的基本概念

1. 薪酬的定义

薪酬，即薪水、报酬，通常所指的是劳动者因向雇主或组织提供劳动力而获得的各种形式的酬劳。薪酬的定义分为广义和狭义两种概念。狭义的薪酬一般指的是以货币形式支付的酬劳；广义的薪酬一般除了包含狭义薪酬外，还包括社会保险、福利、股权等非货币形式的酬劳的总和。

2. 薪酬的分类

根据理论界对薪酬的分类习惯，本文简单介绍几种薪酬的分类。根据薪酬量，可将薪酬分为计时、计件和绩效薪酬；根据是否采取直接的货币形式，可将薪酬分为货币薪酬和非货币薪酬；根据薪酬发生的机制，可将薪酬分为外在薪酬和内在薪酬。

在现代企业管理中，货币薪酬是被广泛认识的主要薪酬部分，通常指的是企业以货币形式支付给劳动者的酬劳，如基本工资、奖金、补贴等。非货币性薪酬是指企业以实物、服务或保障等形式支付给员工的酬劳形式，通常表现为员工福利、社会保险、企业年金等。本文所阐述的国企薪酬改革，主要是围绕货币薪酬和非货币薪酬的这种分类角度，就国企薪酬管理的现状和改革方向的思考。

3. 薪酬设计

从薪酬设计对企业的深远影响来讲，应当属于人力资源战略中的薪酬战略范畴。企业薪酬设计是一个系统性工程，它包括并体现了企业发展愿景、产品或服务的价值、经济社会环境、内外部公平性、企业文化等内涵。

根据学者界对薪酬设计原则的普遍共识，薪酬设计必须符合以下原则：公平性原则、激励性原则、竞争性原则、合

法性原则。如果一个企业的薪酬设计兼具公平性、激励性、竞争性、合法性，那将会成为有效推进企业发展的内在动力。

4. 薪酬的外部公平性

企业员工在选择为哪个企业提供劳动力时面临着“机会成本”，即为某一个企业提供劳动力并获得相应酬劳的情况下，就不得不放弃在同一时间、空间为另一个企业提供劳动力并获得酬劳的机会。

薪酬的外部公平性是指员工为企业提供劳动力所获得的酬劳，与外部市场付出同等劳动力获得的酬劳对比的感知。这种外部公平性的感知，会使员工自发对比自身所获得报酬是高于、等于还是小于外部市场。本文所关注的国有企业外部公平性，主要是将民营企业薪酬水平作为市场参照。

三、影响国企薪酬改革的因素

1. 国有企业稳定对经济社会发展的重要性

当前，世界百年未有之大变局加速演进，中美贸易战给经济发展带来诸多机遇和挑战，叠加新冠肺炎疫情冲击，世界经济和我国经济均面临着前诸多不确定性，国有企业是贯彻新发展理念、全面深化改革的重要力量。在众多风险挑战下，国有企业稳定对我国经济社会发展具有十分重要的意义，是保障人民群众物质文化生活的根基，也是贯彻落实“六稳”和“六保”的骨干。

2. 国企薪酬改革涉及行业面广且群体众多

众所周知，我国的基本经济制度是中国特色社会主义市场经济制度，是以国有企业为代表的公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济制度。国有企业基本涉及我国各个行业领域，影响着国民经济发展的方方面面，也关系到每一个群众的衣食住行。据有关资料统计，截至2018年5月我国国有企业员工总数约4000万人左右。仅从国企薪酬改革涉及的职工人数来讲，就是一个十分庞大的群体，而且如果算上职工家属、未成年子女、需赡养的老人之后，薪酬改革影响的群体数量可能会进一步翻番。因此，国企薪酬改革是一项“牵一发而动全身”的“浩大工程”。

四、国企薪酬改革策略的思考

1. 稳妥推进薪酬在一次分配中的改革

在薪酬改革的一次分配中，必须牢牢把握“稳定”这个总基调。薪酬改革要实现稳定目标，首先必须保证薪酬分配的公平性原则，只有在员工认为薪酬设计满足公平性的前提下，才有可能对企业薪酬产生认同感和满意度。

针对薪酬在一次分配中的改革，应当坚持按劳分配原则。要持续深入健全按劳分配的相关制度，建立完善针对不同行业、不同企业和不同岗位劳动力价值的评价体系，该项工作必须建立在企业人力资源管理部门科学开展工作分析的基础上。在一次分配的改革中，既要实现多劳多得的差异性分配，也要关注现有薪酬水平的基本稳定，对薪酬一次分配

后较原薪酬水平调减的职工群体需要客观分析，调减的幅度不应过高。

2. 扩大薪酬在二次分配中的改革试点范围

在薪酬改革的二次分配中，需要做到坚决打破“平均主义”的壁垒。薪酬改革的目的是意义，很重要的一个考量因素就是实现薪酬的激励性原则。在企业日常管理中，薪酬是激励员工的责任心和积极性的最常见、最有效手段。

薪酬二次分配的改革中科学把握激励性原则，才能更加充分调动人作为生产要素中最活跃、最关键的核心要素积极性，从而更大程度发挥人力资源在企业创新、创效中的价值。当前，国有企业薪酬改革在二次分配中已经取得较大突破，但笔者认为应该进一步扩大二次分配中的改革试点范围，主要可以试点在二次分配“总额”上做加法，在制度层面增加可供二次分配的工资构成项，在实施二次分配改革的单位（或部门）的主体上范围扩大化等。

3. 进一步加大向业绩突出的组织和岗位倾斜的力度

当前，国有企业需要加快实施薪酬改革的一个重要的目标，就是要通过薪酬改革减少和避免人才流失。要达成这个薪酬改革目标，就需要薪酬的竞争性原则得到明显强化。

企业想要获得具有真正竞争力的优秀人才，必须要设计出一套对人才具有吸引力、在行业具有竞争力的薪酬体系。这将直接增强企业核心人才感知到薪酬的外部公平性，从而增强员工的获得感、幸福感。改革的重点在于持续完善考核体系，进一步加大薪酬在二次分配中向业绩突出的组织和岗位倾斜的力度，可以通过在现有签订《业绩合同》的目标值基础上试点增量“重奖”方式，将价值创造增值部分成果与主要贡献团队或岗位员工共享。

4. 合法性是薪酬改革取得实效的重要保障

确保薪酬改革的合法性原则，是深化薪酬改革取得实效的重要保障。薪酬设计的合法性原则是改革成败的关键，改革必须建立在遵守国家法律法规、政策以及企业管理制度的基础之上，改革程序必须同时满足国有企业民主管理要求、现代法人治理体系合规要求。

党中央、国务院对国有企业的要求是，促进国有资产保值增值，推动国有资本做强做优做大，有效防止国有资产流失。国有企业薪酬改革的顶层设计、重要制度、实施方案必须严格履行“三重一大”决策程序，按照有关规定经过党委会前置审议通过后，再经董事会（或总经理办公会）审定，广泛征求职工代表大会意见后稳妥推进。薪酬改革过程中，需通过厂务公开的重要内容，应向职工公开，接受职工监督。

参考文献

[1]姚凯 企业薪酬系统设计与制定[M]. 四川：四川人民出版社 2008（04）：25-27