国企工资总额管理中长期激励约束机制实践探索

陈莹雪

中国葛洲坝集团电力有限责任公司，中国·湖北　宜昌　443000

【摘　要】长期激励约束机制在国企内部管理中占据突出的地位，国企长期激励约束机制的设计合理性不仅关乎企业经济效益，而且显著影响国有企业的人才竞争力。将长期激励约束机制融入国企工资总额管理的全过程，能够在保障员工合法权益的同时改善激励效果，体现了国企工资总额管理中长期激励约束机制的意义。基于此，本研究阐释国企工资总额管理中长期激励约束机制的功能与价值；并结合国企运营管理的实际情况，为建构科学、合理的长期激励约束机制提供决策支持。

【关键词】国企工资总额管理；中长期激励约束机制；实践要点

引言

国企工资总额管理旨在确保国企工资的按时足额发放，并通过开展会计核算明确工资总额的动态变化情况。从国企开展人才激励的角度分析，企业工资总额管理与长期激励约束机制的关系密切，二者共同指向国有企业的经济效益与社会效益提升。因此，如何围绕企业实际打造“全覆盖式”的长期激励约束体系，已成为国企提升自身综合实力的关键。

1　国企工资总额管理的基本要点

1.1 工资总额预算编制

国有企业在编制工资总额预算时，需全面考虑企业的经营目标、员工历史薪酬数据、行业市场水平等影响因素，旨在保证国企工资总额预算的科学、合理。具体负责人员在编制工资总额预算前，应精准计算企业上年度的实际薪酬支出，将该指标作为初步估算员工工资总额的重要依据；同时需参考行业平均工资、薪酬调查报告等相关资料，实时调整企业特定时段的工资总额预算。通过建构时间序列模型或回归分析模型，确保工资总额预算能真实反映国有企业的运营管理状况，采取有效措施激励企业全体员工[1]。

1.2 工资总额动态调整

国有企业在工资总额管理中需全面评估企业现阶段的经营业绩、效益变化、市场薪酬变动等复杂因素，对工资总额进行合理调整，在保障员工合法权益的前提下增强企业竞争实力。建构动态化的工资总额调整机制，将工资总额与经济效益相互挂钩。当国企获得超额利润时，可适当提升原有的工资总额，以奖励业绩较为突出的优秀员工；当国企面临较大的运营管理压力时，则通过灵活减少部分薪酬支出实现成本管控，彰显国有企业在工资总额调整中的灵活性。安排专业人员负责定期反映行业薪酬水平变化的原始数据，将这部分原始数据作为企业调整关键岗位人员薪酬待遇的重要依据。

1.3 工资发放监控与评估

为确保国企工资的公平、透明、按时发放，企业需对工资发放的全过程加强管控，切实维护企业员工获得劳动报酬的权益。在全面监控企业人员工资发放的同时，加大对工资总额使用情况的实时跟踪力度；并通过定期评估工资发放水平，及时察觉并妥善处理隐蔽问题。在企业内部设立专门的薪酬管理与监督机构，该机构主要负责动态审核与监控企业工资总额的发放情况，在察觉异常时应立即反馈给主管部门[2]。例如，经评估发现某些岗位人员的薪酬待遇过高或过低，则需立即调整该岗位的薪酬结构，并通过开展再次评估而解决现存问题。一些国企员工对薪酬待遇感到不满，企业管理层对此需保持敏锐的洞察力，在增进企业内部人员沟通的前提下提升员工满意度。

2　国企工资总额管理中长期激励约束机制的重要性

2.1 预防人才流失，夯实发展根基

相比于国有企业的“短期激励机制”而言，长期激励约束机制更能维护企业人才队伍的稳定性，为增强企业综合实力、巩固国企竞争优势提供了有力的保障。将长期激励约束机制合理融入国有企业的工资总额管理，使得员工获得“实实在在”的劳动报酬与其他方面待遇，持续激发员

工在岗位实操中的技术创新热情。由此能够得出，国企工资总额管理实施中的长期激励约束机制对巩固并保持企业的人才竞争优势具有深远影响[3]。

2.2 规范运营管理，维护合法权益

规范国企运营管理的重要前提即为保障员工合法权益，国有企业需严格遵守现行法律法规的有关规定，为员工足额、按时发放岗位薪酬以及其他待遇。当前时期，各行业国企正在加快推进薪酬制度改革，该举措客观上要求企业加大长期激励约束机制的落地实施力度，从源头杜绝薪酬分配不公、权责不对等、拖延发放工资等行为。国企通过采取工资总额管理与长期激励约束机制相互挂钩的做法，在完善企业内控机制的前提下压实企业管理层的权益保障责任，“倒逼”国有企业管理人员维护员工的基本劳动权益[4]。渗透规范、透明、公开等理念的国企工资总额管理以及长期约束激励机制还彰显了“以员工为本”的企业转型目标，推动国企逐步摆脱粗放的传统管理模式，对深化国企改革落地具有不可忽视的影响。

2.3 优化资源配置，消除潜在缺陷

当前时期，各行业国企都要应对资源紧缺的问题。如何通过健全长期激励约束机制达到节约成本的目的，已成为国有企业提升运营效益的关键。长期激励约束机制与企业工资总额管理的有机结合，对消除国企内部管理中的隐蔽缺陷具有显著作用，避免企业由于工资预算不合理、工资发放延迟或数量不足而增加额外成本。在数字化工具的辅助下，国企通过建构大数据分析模型精准预测风险，该措施有助于国企充分利用碎片化资源，在降低企业内部管理支出的基础上提升企业经济效益。

3 国企工资总额管理中长期激励约束机制的构建方案

3.1 股权激励机制

国有企业在构建中长期激励约束机制时，应当将股权激励视为重要的实现工具。国有企业实施股权激励的常见方式包括股票期权与限制性股票：其中的股票期权旨在赋予员工以预先确定的价格购买公司股票的权利，目的为激励员工密切关注企业市值的增长变化；限制性股票则通过设定锁定期或解锁条件，要求员工在一定期限内达到特定的业绩指标才可以获得真实的股票收益。为更好地发挥股权激励机制在赋能国有企业“提质增效”方面的功能，国企需精准考察员工的岗位层级、绩效考核结果、整体业绩表现等指标，以此为依据确定股权授予数量，在改善员工激励效果的同时避免过度冲击企业现有的股权结构[5]。国有企业通过选取合适的股权激励工具，并制定详细而完善的实施细则，保证股权激励机制的公开、透明运行。

3.2 分红激励机制

分红激励机制属于国有企业长期激励约束机制的核心构成，其本质在于依据企业的盈利状况制定科学、合理的内部分红政策，并提倡员工长期关注国有企业的经济效益变化。在分红激励机制的影响下，多数企业将会依据净利润的增长变化确定当前可用的红利总额，进一步明确分红对象、分红比例、分配方式等。现阶段，多数国有企业将分红激励对象设定为企业核心技术骨干、关键岗位员工、企业高管层等，并依据岗位实际贡献程度设置差异化的分红比例。国有企业在合理设置分红激励机制的基础上，显著增强企业员工的责任感以及归属感，并采取有效措施唤醒企业员工的创新潜能。实际上，国企对员工实施分红激励的方式不应局限于“股权分红”，而是需结合企业实际探索更加多元化的人才激励方案。

3.3 职业发展激励机制

国有企业应当为全体员工搭建职业生涯发展平台，将“以人为本”的激励措施与保障措施贯穿于员工职业生涯发展的全过程[6]。国企建构职业发展激励机制的关键在于提供更加广阔的晋升机会与培训参与空间，支持员工结合自身实际规划未来职业发展通道，最终达到个体发展目标与企业宏观战略有机结合的效果。基于此，国企可以通过构建多层次的职业发展路径，全面满足不同岗位员工的职业发展需求；并通过设计与推行“量身定制”的人才培训体系，针对不同岗位、不同能力水平的国企员工提供定制化的培训课程，支持员工持续提升现有专业技能与综合素质。为进一步增强职业发展激励机制的吸引力，国企还应建立公平、透明的晋升机制，精准匹配员工个人的职业能力与激励手段。

4 国企工资总额管理中长期激励约束机制的实践路径

4.1 结合实际制定标准化流程

国有企业在落实工资总额管理与长期激励约束机制方面，应结合企业运营管理的实际情况制定标准化、动态化的实施流程，将标准化理念融入国企激励约束机制运行的全过程。在明确预算编制的基础上，遵循动态调整的基本

思路加以改进；并依据历史薪酬数据、企业经营目标、行业市场变化等复杂影响因素，采取定性分析与定量评价相结合的可行性做法。为发挥长期激励约束机制的保障作用，需紧紧围绕企业股权结构、盈利状况、员工需求等客观情况，设计并完善差异化的员工激励方案。明确国企股票期权或限制性股票等股权激励措施的覆盖对象、发行条件、最大数量等方面因素，避免由于制度设计模糊而增加执行难度。健全国有企业在工资总额管理以及长期约束激励运行中的配套保障机制，明确企业内部各岗位的绩效考核办法。在外部环境实时改变的情况下，企业需及时调整原有的工资总额确定方式以及工资发放制度，使得企业更好地适应瞬息万变的市场运行环境。

4.2 搭建数字化的宣传、交流与培训平台

当前时期，数字技术与企业人才激励的融合不断加深，体现了数字化平台在提升国有企业人才软实力方面的意义。为确保国企推行的人才激励与约束机制获得更多员工的理解、认可，企业需采取线上宣传与线下召开会议相结合的方式，向全体员工详细解读相关政策内容。充分利用短视频传播终端、企业微信公众号、微博平台等数字化工具，增进企业管理层与基层员工之间的情感联系，鼓励员工向管理层反馈制度执行中存在的问题[7]。通过定期召开例会，邀请相关领域专家前来为企业员工解读行业政策变化，采取互动问答等形式深度解答企业人员疑惑。企业管理层需定期发放并回收微信调查问卷，在维护人员隐私完整的前提下全面采集员工反馈信息，以此作为调整与优化企业决策的重要保障。搭建远程培训平台，鼓励员工在任何时间、任何地点接收感兴趣的培训内容，为企业员工达成职业生涯发展目标打下良好的基础。

4.3 追溯机制运行中的隐蔽风险

将追溯审查机制应用于国企工资总额管理与长期约束激励机制运行，遵循“防患于未然”的基本原则加大风险管控力度。国企在确保工资发放过程公开与透明的同时，还要建构覆盖工资总额管理全过程的动态追溯与审查机制；并通过设立专门的监督小组，定期审查企业工资总额预算的执行进度、动态调整成效、长期激励工具的实施效果等，从源头杜绝违规行为的发生。开发适合企业运营管理实际的薪酬管理数据库，在全面采集第一手数据的基础上提升企业预算方案的可行性，切实保障企业各项监督举措的有序落地。例如，针对工资总额超支风险设置物联网预警机制，当企业某一阶段的真实工资支出接近预算上限时自动触发报警，提醒企业管理层立即采取应急处置措施。在加大追溯审查力度的前提下消除工资总额统计与发放中的隐蔽缺陷，畅通企业员工的仲裁与申诉渠道。依托追溯机制消除国企工资总额管理与激励约束实施中的潜在缺陷，在打破机构壁垒的基础上增进各机构、各岗位之间的沟通交流，推动国企朝着精细化管理的趋势转型。

5 结束语

综上所述，国企工资总额管理中的长期激励约束机制发挥了保障合法权益、提升员工满意度、激发创新潜能等方面作用，体现了长期激励约束机制融入国企工资总额管理的必要性。现阶段，各行业国有企业都要应对激烈的市场竞争，企业只有着眼于长期激励约束机制的优化、完善，才能从源头解决复合型人才流失的问题。为更好地发挥国企工资总额管理与长期激励约束机制的保障功能，应充分依靠物联网、大数据、虚拟现实等数字化平台，拓宽企业员工参与培训与交流的渠道。

参考文献：

[1]耿孟薇.新时期国企人力资源管理的创新分析[J].中文科技期刊数据库(全文版)社会科学，2023(4):3.

[2]王靖文.混合所有制改革背景下国有企业激励约束机制优化研究[J].消费与品牌传播,2025(33):118-121.

[3]王浩,王佳音,朱琦.国企混改、股权激励双重限制与全要素生产率[J].投资研究,2025,44(8):80-96.

[4]张京诺.国有企业激励约束机制改革探析——以Y公司为例[J].企业改革与管理,2023(3):47-49.

[5]彭会然.现代治理机制下国企激励约束研究[J].合作经济与科技,2022(19):132-133.

[6]陈汝.关于建立国有企业年轻员工激励约束机制的思考[J].人才资源开发,2022(8):77-78.

[7]付婧花,王广宁.碳中和形势下能源企业激励约束机制的研究[J].企业管理,2021(S1):56-57.

作者简介：

陈莹雪（1992.3-），汉，女，湖北武汉人，大学本科，中级经济师，研究方向：薪酬与绩效、中长期激励、任期制与契约化管理。