

国企高管中层薪酬制度改革的实证研究

□ 蔡云

作为中国特色社会主义经济的顶梁柱,国企深化改革对推动高质量发展具有重要意义。近年来,薪酬制度改革已被纳入国企改革的重点环节,而“差异化薪酬体系”成为关键方向,将深刻影响企业活力、人才竞争力以及国有资产价值创造力。现有的研究多聚焦高管与普通员工薪酬差距,忽视中层这一关键群体,在此背景下,厘清中高层薪酬差距对国企发展的具体影响,平衡“激励效率”与“内部公平”,成为国企薪酬改革亟待解决的重要问题。

本文以国企中高层薪酬差距为研究对象,考察其对企业发展的影响及作用机制,具体围绕“国企中高层的薪酬差距现状、中高层薪酬差距对企业发展的影响、优化中高层薪酬差距的路径探索、强化沟通机制”等多个角度展开分析探讨。

国企中高层薪酬差距实证研究

相较于民营企业,国企薪酬制度具有“市场化”和“公益性”双重属性。近年来,国企薪酬制度的改革主要针对薪酬结构、决定机制以及分配公平等方面进行调整,改革核心聚焦两大转变,即从行政主导转向市场化导向,从固定薪酬为主转向绩效与激励并重。

一是行业差异显著,竞争类国企差距更大。根据2024年上市国企年报数据与国务院国资委披露信息,国企中高层薪酬差距呈现“行业分化”特征。竞争类国企,即金融、科技、高端制造等需要参与市场竞争的行业,薪酬市场化程度高,高层与中层的薪酬差距普遍在2.5倍~3倍。公益类国企,即供水、公交、市政服务等承担社会责任的行业,薪酬受政策严格调控,高

层与中层的薪酬差距多控制在1.8倍~2.2倍。

二是国企薪酬差距源于“权责对等”的改革逻辑。高管承担战略决策、经营风险等核心职责,薪酬需匹配岗位价值。例如,某汽车国企高管需决策百亿元级新能源投资项目,承担亏损风险。中层聚焦具体领域,责任范围与风险低于高管,薪酬差异具有合理性。

三是政策导向影响。国务院国资委对国企薪酬的“分类调控”政策,进一步拉大行业差距。对竞争类国企允许更高的高管薪酬浮动空间(如绩效年薪可达基本薪酬的两倍),而公益类国企高管薪酬浮动受限(绩效年薪不超过基本薪酬的1.5倍),间接导致中高层差距的行业分化。

中高层薪酬差距对企业发展的影响

当中高层薪酬差距控制在合理区间,即控制在“贡献匹配”区间,将对企业绩效产生正向驱动效应。

一是激发中层晋升动力,提升人才竞争力。根据著名的“锦标赛理论”,合理的中高层薪酬差距可将中层的“晋升期望”转化为工作动力。例如,某装备制造国企明确将高层与中层的薪酬差距设定为2.4倍,同时提出“中层任职满3年、业绩达标者可参与高管竞聘”,促使中层主动提升能力。2022年~2024年,该集团中层主动申请跨部门轮岗的比例从15%提升至40%,参与战略研讨的积极性显著提高,3年间有5名中层通过竞聘晋升为高管,为企业储备了优质管理人才。同期,企业中层团队的任务完成率从82%提升至95%,战略落地效率提升18%。

二是强化高管激励效应,保障战略决策质效。合理的薪酬差距不仅

是对高管“价值稀缺”的认可,也有效避免激励不足导致的岗位懈怠。以某集团为例,高管年薪相当于中层年薪的2.4倍,且绩效年薪与“市场份额增长”“研发投入”等战略指标挂钩。2023年,高管团队为达成考核目标,推动企业投入12亿元研发资金,成功突破“大型数控机床”核心技术,产品市场份额从18%提升至25%。而中层在高管的引领下,高效完成技术转化与生产落地,企业当年营收增长30%,净利润增长28%。可见,合理的差距可以实现“高管引领—中层执行”的良性循环,助推企业战略目标的达成。

三是明确岗位价值层级,优化资源配置。国企传统的薪酬体系存在吃“大锅饭”的问题,高管与中层薪酬差距不明显,干多干少一个样。通过薪酬差距明确岗位价值:高管因承担更多责任获得更高薪酬,中层薪酬匹配其承上启下的职责,由此让员工感知贡献与薪酬匹配。例如,某公益类供水公司将高层与中层薪酬差距设定为两倍,通过内部公示“岗位价值评估报告”(高管岗位得分是中层岗位的2.1倍),让中层理解差距的合理性。改革后,中层对薪酬公平性的满意度从65%提升至82%,主动优化供水服务流程的案例从年均15个增至32个,客户投诉率下降20%。

当中高层薪酬差距突破“贡献匹配”的边界(如竞争类国企超过3倍,公益类超过2.5倍),将出现不公平、不协作、人才流失的负面影响。

一是削弱中层工作积极性,导致业绩受阻。当中层感知贡献差距低于高管时,容易产生不公平感,进而减少工作投入,消极执行任务。例如,2021年,某竞争类能源国企将高管年薪大幅提升,中层年薪仍维持不变,薪酬差距从2.3倍扩大至3.4倍。此外,

未同步调整中层考核目标,导致中层认为薪酬与责任不匹配;2022年,该企业中层主导的项目延期率从10%升至28%,战略分解任务的完成率从90%降至72%,甚至更有3名核心中层因不满薪酬差距离职,导致两个重点勘探项目停滞,企业直接损失超5000万元。

二是加剧内部团队矛盾,破坏企业氛围。中层作为战略执行者和部门协作的润滑剂,若中层因薪酬差距产生负面情绪,易将矛盾传导至整个团队,破坏内部协作。

三是增加中层流失风险,导致人才断层。中层是国企“高管后备库”与“基层管理者”,薪酬差距过大会导致中层流向薪酬更公平的企业。

优化中高层薪酬差距的路径探索

建立合理的薪酬体系,缩小国企中高层薪酬差距并非简单的“拉平”,而是在权责对等的基础上,通过“控高、提中、强关联”的组合策略,将差距控制在合理的区间,实现高效公平的目标。

一方面,优化薪酬结构,缩小中高层差距。

一是建立差距动态调整机制。每年结合企业绩效、行业薪酬水平调整差距。若企业净利润增长超15%,可同步提升中层薪酬(如增长10%~15%),避免差距随高管薪酬增长而过度扩大。同时,在高层考核体系中,增设“中层培养成效”指标(权重15%~20%),具体包括“中层晋升率”“中层满意度”“核心中层留存率”,若指标不达标,高层绩效年薪扣减10%~20%。倒逼高层关注中层发展。

二是优化中层考核与激励。破解中层考核“任务完成率”的传统模式,考虑将“企业战略分解任务完成率”纳

入核心指标(权重30%)。如研发部中层需考核“企业技术创新战略落地进度”,销售部中层需考核“海外市场拓展战略达成率”,让中层薪酬与企业整体发展挂钩,提升其贡献价值的认可度。同时,增设“中层专项奖励”(如战略落地奖、人才培养奖),提升中层的薪酬获得感。例如,某制造国企推行这一机制后,中层对薪酬差距的公平感知度从58%提升至76%。

另一方面,调整考核机制,协同考核统一目标。破除传统“高层考战略、中层考执行”模式,建立“协同考核”机制,明确中高层目标,绑定共同利益。

一是明确行业差距标准。在国务院国资委公开的文件中明确,不同类型国企应发布“高管—中层薪酬差距指引”。明确竞争类国企中高层薪酬差距不得超3倍,公益类不得超2.5倍,避免企业盲目拉大差距,对超上限且无合理理由的企业,责令限期调整。例如,2024年,某省实施该政策后,省属国企中高层差距超3倍的企业占比从35%降至12%。

二是公开薪酬差距信息。每年度披露“高管与中层薪酬差距”及“差距制定依据”(如岗位价值评估报告),接受第三方和员工监督,用数据消除不公疑虑,减少“暗箱操作”。特别规范高层福利管理,如补充福利、职务消费等隐形收入,通过政策管控,禁止超标准开支。如将补充医疗保险、企业年金等福利与薪酬挂钩,按“高层不超过中层1.5倍”的比例设定缴费基数,避免隐性差距。例如,2023年,某央企规范高层福利管理后,高层隐性收入减少30%,薪酬与中层差距从3.1倍缩小至2.6倍。

三是拓宽中层晋升通道。支持建立中层干部培训机制,提升中层履职能力,让中层感知能力提升可带来薪

酬与晋升机会。扩大高层竞聘里“中层候选人”的比例,让中层干部看到晋升希望,缓解对薪酬差距的抵触情绪。例如,某省属国企推行该机制后,中层晋升高层的比例从5%提升至12%,中层对薪酬差距的抵触情绪显著降低。

强化沟通机制,营造公平竞争氛围

一是加强薪酬公平沟通。每年度召开薪酬说明会,由人力资源部向中层解读差距的制定逻辑(如高管岗位职责、行业对标数据),通过广泛收集基层以及中层意见,及时调整优化指标。例如,某金融国企通过沟通会,将中层绩效奖金的考核维度从3个增加至5个,更全面地反映中层贡献,中层满意度提升23%,薪酬差距从3.1倍缩小至2.8倍。

二是建立“晋升、薪酬”联动文化。加大“中层晋升高管案例”“优秀中层薪酬激励案例”等的宣传力度,通过案例剖析中层晋升高管的成功路径与薪酬跃迁标杆案例,将职级差距转化为可视化成长阶梯,使员工在标杆对比中自发建立“能力决定晋升、价值匹配薪酬”的认知,将薪酬差距转化为持续精进的动能。

国企高管与中层薪酬差距对企业发展的影响具有双重性,制定合理的薪酬差距需要刚柔并济,注重效率与公平,避免“一刀切”。在“控高”的同时注重“提中”,在缩小差距的同时保障激励,最终实现中高层的薪酬差距在合理范围。注重权责差异和贡献大小相匹配,即激发高层战略制定者的动力,又调动中层执行者的积极性,形成高层引领、中层协同,共同发展的良好局面,进一步推动国企高质量发展。

(作者系福建省厦门市翔发集团有限公司综合管理部经理)

GOODWE
固德威

源网荷储智
共建能源产消者新生态