

金融国有企业薪酬制度存在的问题与优化研究

高晶¹

1. 吉林财经大学, gj201900@163.com

摘要: 金融国有企业在我国国有经济体系以及金融体系当中处于核心地位, 它的薪酬制度既同企业经营效率以及人才奖励成果相关联, 又会直接左右国有资产保值增值目的的达成, 在严格监管并且受公共属性限制的情况下, 金融国有企业薪酬制度渐渐变得规范起来, 但是仍然存在一些实际问题, 比如市场化奖励, 成果关联性, 长远导向和风险限制相互配合等方面, 按照国有资产管理理论, 本文针对金融国有企业薪酬制度的制度逻辑及其运作情况展开分析, 还把中国工商银行薪酬运作的实际操作当作例子, 详细分析当下制度执行过程中存在的各种问题, 进而给出改善金融国有企业薪酬制度的政策意见, 希望给完善国有金融资本运作赋予参考。

关键词: 国有资产管理; 金融国有企业; 薪酬制度

一、引言

我国国有企业改革持续推进之际, 国有资产管理目标渐渐从“管资产”过渡到“管资本”, 重视经由完善治理机制和奖励约束机制来做到国有资本保值增值, 金融国有企业属于国有资本高度集中的关键领域, 其经营活动有着明显的公共性和外部性, 所以薪酬制度理所当然成了国资监管以及社会瞩目的重点所在。

金融国有企业要想吸引并留住高素质的金融人才以提升经营效率和服务能力, 就得依靠科学的薪酬制度, 不过, 若薪酬设置过高或者不合理, 就有可能引发关于社会公平的争论, 还可能导致国有资产流失以及金融风险产生, 所以, 在国有资产管理体制当中, 怎样形成兼具激发性, 规范性和风险控制性的薪酬制度, 成了金融国有企业改革进程中的一个重点课题。

二、金融国有企业薪酬制度存在的主要问题

(一) 薪酬水平整体稳定但结构性竞争力不足

从整体来看, 金融国有企业薪酬水平位于国有企业体系较高层级, 具备较强的稳定性与保障性, 这在某种程度上有益于员工队伍长久稳定, 但在金融行业高度市场化, 专业化的大环境下, 这种“大体不高, 局部短缺”的薪酬状况慢慢显现出结构性的问题。

具体来看, 在普通岗位以及传统业务领域时, 金融国有企业薪酬具备一定的吸引力, 但是在金融科技, 风险控制, 国际业务这些专业性与稀缺性更强的岗位之上, 其薪酬水平和市场化金融机构相比有着较大差距, 并非平均薪酬水平存在差异, 而是关键岗位和核心人才缺乏差别化奖励, 引发部分高端人才流失或者使得人才引进变得更为艰难。

(二) 薪酬分配中“平均化”倾向仍然存在

近年来, 许多金融国有企业虽然采用了表现考核机制, 但是在实际执行薪酬分配的时候, 表现成果对于薪酬差异的影响不大, 在有些单位里, 不同表现等级的员工收入差别很小, 无法很好地体现“多劳多得, 优绩优酬”的分配原则。

这种平均化倾向在某种程度上影响到薪酬制度的激发功能, 一些员工不太看重表现考核, 其工作积极性与主动性也受到波及, 从国有资产管理视角出发, 薪酬激发缺失会缩减资源调配效率, 于国有资本价值优化不利。

(三) 绩效考核指标设置偏重短期经营成果

部分金融国有企业当中, 其绩效考核指标体系依旧把业务规模, 利润总额这些短期经营指标当作重点, 对

于长期战略目标，风险控制以及革新成果的考量权重比较低，这样的考量导向在某种程度上精简了运作流程，不过却很容易引发短期行为。

在金融行业当中，过分关注短期业绩有可能造成经营决策层漠视潜在风险，这与金融国有企业稳定经营以及保障国有资产安全的目标相悖，从实际成效来讲，此种考核办法利于短期内业绩改善，但却有害于企业的长远健康发展。

（四）中长期激励机制缺乏系统性设计

制度环境与监管要求会产生影响，金融国有企业在中长期奖励方面往往比较谨慎，有关的制度安排比较零散，缺少系统性和连续性，过半企业还是依靠年度经营业绩考核，中长期奖励大多表现为形式上的任期考核，没有清晰的奖励力度和约束机制。

这种情况会让经营层和核心员工在做决策的时候，更多着眼于短期成果，不太重视长期战略投入以及组织能力塑造，从国有资产管理角度看，缺少中长期奖励机制，就会降低薪酬体系引导国有资本创造自身价值的的能力。

三、案例分析：中国工商银行薪酬制度实践

（一）案例背景介绍

中国工商银行（ICBC）于1984年成立，是我国国有大型商业银行的典型代表，还是全球主要的银行资产规模持有者之一，伴随我国金融市场逐步开放以及经济结构向纵深转型，工商银行肩负起支撑实体经济，服务国家战略并守护金融体系稳定的诸多职责，其经营行为带有很强的社会属性与公共属性，所以要兼顾市场化奖励机制与国有资产价值提升之间的协调统一，作为国有资产管理的部分，工商银行薪酬制度的规划与执行既体现出企业自身的人才经营观念，又彰显出国家针对国有金融资本安全稳定运作的关切所在。

（二）薪酬制度结构与组成

工商银行的薪酬体系包含基础薪酬，绩效薪酬以及福利性收入，其中，基础薪酬依照岗位等级，职责范围以及工作年限来确定，以保障员工的生活并维持收入稳定。而绩效薪酬需遵照年度考核结果予以发放，其涵盖个人绩效，部门绩效以及全行经营绩效等层级，乃是员工激励和经营层奋斗的关键方式，绩效薪酬所占比例在总薪酬当中十分关键，用以表现“优绩优酬”这一准则。

福利性收入包含社会保险，住房补贴，职业培训以及子女教育等方面的补助，其既能保障员工的基本福利，又能提升员工的长期归属感及其在职业发展上的信心，针对高级经营人员，其薪酬设计采用任期评定，成果延期支付以及薪酬追索等制度，会把部分绩效奖金推迟到下一个任期再发放，以此来优化他们的长期责任感并加强风险约束，这样一种多层级的薪酬体系既表现出国有金融机构对规范性与稳定性的看重，又顾及到了奖励的作用。

工商银行在一些新兴业务线采用岗位价值考量制度，经由量化岗位对业务的贡献以及风险守护功能，把岗位价值同薪酬关联起来，改良薪酬分配的科学性，这个制度利于彰显关键岗位的重要意义，让核心人才得到恰当的奖励，进而优化企业的整体竞争力及其资源调配的效率。

（三）薪酬制度运行机制

工商银行在执行薪酬制度时，形成起比较完备的成果考核体系，该体系包含两类成果考核指标，一类是财务指标，另一类是非财务指标。其中，财务指标覆盖净利润率，贷款增长率，资产收益率，不良贷款率等内容，这些指标用来表现经营业绩与财务收益状况，而非财务指标则牵涉风险控制水平，合规状况，客户服务满意度，员工培训情况以及更新成果等方面，它们可显示长久价值创造能力并体现出稳健的经营方向。

绩效考核结果会直接左右绩效薪酬的发放比例，高绩效员工可收获更高奖励，而中低绩效员工则需相应下调奖金水平，高管的绩效奖金设有延期支付及追索机制，用以约束短期行为与潜在风险，促使薪酬奖励同企业长远价值创造相契合，岗位价值评价制度在试点业务里，针对核心岗位薪酬执行差别化规划，保障关键岗位人

员得到足够的奖励。

从具体运作来看，银行采用季度考核，年度总结以及专项评价关联的办法来保证绩效考核具备公平性与科学性，而且，员工反馈绩效结果的机制和交流的途径慢慢变得完备起来，这样员工就能更好地了解自己的考核成绩，薪酬分配情况以及达成目标的要求，进而改善薪酬制度的落实状况。

（四）制度运行中存在的问题

1. 短期绩效导向仍占主导

绩效考核指标虽然包含了非财务指标，但是财务指标在评价时仍然有着较大的权重，利润，业务规模增长这些都属于财务指标范畴。有些经营者在做业务决策的时候更看重短期成果，对于长期战略投资以及更新项目的考核权重设置不够，所以无法产生针对长远发展和风险控制的有效推动作用。

2. 中长期激励机制应用有限

高级经营人员的薪酬存在延期支付情况，其任期考核机制的设计较为合理，但是对于普通员工以及处于核心岗位的人才而言，可供选择的中长期奖励手段比较少，缺少系统性的规划安排，于是有些员工不太重视自身在长远范围内的价值创造作用，从而影响到核心人才队伍的稳定状况以及企业的更新发展能力。

3. 岗位差异化体现不足

在传统业务部门及基层岗位上，高业绩员工和普通员工的收入差距不大，这影响到“优绩优酬”这种奖励机制的效果，金融科技，风险守护和国际业务这些重要岗位存在薪酬竞争力缺乏的情况，所以无法吸引并保留相关专业人才。

4. 风险调整机制不够完善

部分表现考核指标在风险调整方面不够精准，高风险业务和低风险业务的表现回报差别不大，缺少动态风险调整机制可能引发经营者倾向于接洽风险更高的一些期业务，这于国有资产安全不利。

3.5 案例启示

工商银行执行薪酬制度的情况显示，金融国有企业在规范性和风险控制方面已有不少成果，不过在奖励精准性，长期导向，岗位差别化以及风险约束协同这些方面还是有待加强，要协调好规范化和奖励性二者的关系，把业绩评定和风险守护紧密关联起来，完善中长期奖励体系，改进薪酬管理的透明程度，这些都是改善金融国有企业薪酬制度的关键走向，这个例子给后面给出的改良途径赋予了具体的，可行的参照标准。

四、金融国有企业薪酬制度优化路径

（一）完善薪酬激励结构

金融国有企业需按照岗位特征及业务需求进一步改良薪酬结构，达成基础薪酬，绩效薪酬和中长期奖励的恰当融合，基本薪酬要保障员工的基本生活与稳定感，绩效薪酬则应彰显“多劳多得，优绩优酬”的准则，加大对于表现良好员工的奖励力度。而且，中长期奖励体系应牵涉到核心岗位和关键人员，利用延期奖金，股票期权或者长期项目奖励等方式，把员工的个人收益同企业的长远价值紧密联系起来，进而引导员工重视企业的长期发展和风险防控。

（二）强化绩效考核与风险管理的联动

金融国有企业薪酬奖励需紧密联系风险守护，其改进途径在于：于成果评定时增添风险调节指标，全面考量各业务的风险等级及长远潜藏代价，员工所得业绩奖金要反映其在稳定运作，风险防范以及长远价值创造上的表现，不可仅仅着眼于利润与规模。

要完善风险追溯和薪酬追索机制，如果员工或者经营层因高风险行为造成损失，可以凭借薪酬追索或者延

期支付制度实施约束，这样做一方面提升了薪酬奖励的约束力，另一方面优化了企业的整体风险防控能力，使得国有资产保值增值的目标同员工奖励行为相适应。

（三）建立科学的中长期激励机制

金融国有企业若要针对核心运作层及关键岗位员工创建系统的中长期奖励机制，这种奖励机制可经由延期发放奖金，实行股权激励以及分配长期项目的红利等形式达成，而且应当同企业的长远战略目标密切关联，把改进项目成果，客户满意程度，风险经营业绩等内容归入到中长期奖励评定的指标当中，从而让员工的利益同企业的长期价值相契合。

（四）优化岗位价值评估与薪酬差异化

岗位价值评定是改善薪酬制度的关键工具，金融国有企业要借助科学的量化方法，考量岗位给企业战略，业务增长以及风险控制所做的贡献，以此来确定各个岗位的薪酬水平和奖励力度。关键岗位和核心人才岗位应当得到更高的薪酬并享有专门的奖励，普通岗位则可以维持稳定的奖励。

五、结论

本文对金融国有企业薪酬制度加以分析之后得知，该制度在保障员工稳定及国有资产安全上有着突出的优势，不过在奖励精确性，长远导向，岗位差别化以及风险限制这些方面存在短缺，其业绩评定侧重于短期指标，对于中长期奖励的覆盖面较为狭窄，关键岗位之间的薪酬差异不够大，风险调节机制还需进一步健全，而且薪酬的透明程度及其在员工心目中的认可度均有所缺乏。

以中国工商银行为例子，它的薪酬制度在规范化和风险控制方面已有成果，但是在长期战略奖励以及关键岗位人员奖励方面仍需改良。凭借案例分析，本研究给出一些改良途径，即完善薪酬结构，加强表现与风险的关联，创建中长期奖励机制，改善岗位差别并改进透明度等，以此来加强薪酬奖励的效果，提升核心人才的吸引力，做到国有资产的保值增值，促使企业可持续发展，金融国有企业改良薪酬制度的时候，要兼顾规范性，奖励性和风险控制，经由科学规划达成长期价值创造和员工奖励的有效融合。

参考文献：

- [1] 许楚楚.国有企业薪酬管理体系存在的问题及优化对策[J].山东纺织经济,2025,42(7):21-24.
- [2] 林彩仙.薪酬激励制度在国有企业人力资源管理中的作用及优化[J].财富生活,2025(7):157-159.
- [3] 苗莹.国有企业薪酬体系设计优化策略分析[J].中国市场,2025(20):87-90.
- [4] 李娜.国有企业绩效薪酬体系的现存问题和优化设计探讨[J].河北企业,2024(1):115-117.
- [5] 高静.国有企业薪酬管理存在的问题及解决方法分析[J].环渤海经济瞭望,2024(3):141-144.
- [6] 杜小梨.国有企业薪酬改革的实践[J].中国金属通报,2025(S1):81-82+85.
- [7] 张艳.国有企业薪酬管理绩效考核作用分析[J].活力,2025,43(2):28-30.
- [8] 孙海雨.国有企业薪酬管理体系改革存在的问题及对策探究[J].市场周刊,2024,37(14):175-178.
- [9] 陈艳,何红渠.浅析国有企业薪酬制度存在的问题及解决对策[J].企业技术开发,2006,25(8):55-57.
- [10] 蒋敏敏.浅谈国有企业薪酬制度存在的问题及薪酬体系设计[J].江苏商论,2005(6):96-98.