

岗位,大多以日班作业为主,作业难度和承担责任都有限,因此按照系数0.9发放即可。采取该种方式既不会对绩效等级结构造成影响,又能够将岗位条件的差异性体现出来。

### 4.3 建立安全生产与薪酬联动机制

以激励理论为导向的薪酬管理应当引入安全生产与收入分配相挂钩的联动机制,基于岗位风险属性和行为结果这两个核心变量,将其制度化地应用于铁路系统薪酬管理中。

具体做法是在生产实践中,将安全生产要求分解为可检查、可留痕的具体行为指标,同时区分过程合规与结果责任两类内容。例如,在日常考核中,不能单纯依据事故发生结果进行判断,还需考虑作业前风险预控落实情况、重要环节操作规范程度、规章落实完整性等内容,让职工切实感受到自己工作的安全落实情况与收入密切相关。在设置薪酬结构时,需要合理调节浮动收入占比,科学制定安全绩效系数,将班组、岗位和职工安全记录与当月或当季收入相挂钩。对于从未出现任何违章、隐患问题的岗位,可以在基础绩效上适当增加绩效系数;对于出现操作失误,但能及时处理且未造成损失的情况,可对其绩效系数进行小幅度下调,用以将风险成本反映出来,防止出现“一次否定”的情况。采取差异化处理不但能够形成稳定预期,还可以避免由于惩罚过度而挫伤职工的工作积极性。

### 4.4 增设班组与个人的创新奖励

在铁路系统薪酬管理中,可把诸如技术革新、作业方式改进以及现场管理创新等作为奖励要点,设置班组与个人的创新奖励,使创新行为直接嵌入日常工作场景。

班组层面以集体创新成果作为奖励对象,着重考核班组在安全作业组织、设备维修方式、节能降耗及工序衔接等方面的创新实践,通过“班组申报—专业部门评估—现场复核”确认的方式,把创新成效与班组绩效工资或者专项奖金

挂钩,防止凭借个人主观印象或是临时评价来决定最终奖励。个人层面上强调岗位贡献差异,向长期扎根在一线技术能力比较过硬的职工倾斜,在小改小革、操作细节、隐患排查等方面选取适当的行为进行分级奖励,让个人创新不再单纯依靠理想或复杂课题来实现,尽量降低职工进行创新的门槛,增强激励的即时性和针对性。管理层面可将创新奖励和月度或季度薪酬兑现周期衔接,将创新成果转化为实实在在回报的一部分。通过制度化设计,使职工在付出创新努力时,能够清晰判断回报路径,符合激励理论中对行为反馈及时性与可预期性的要求,从而促使创新行为持续发生并逐步固化于组织运行之中。

## 5 结语

总体而言,在铁路系统职工薪酬管理过程中引入激励理论,应结合铁路系统安全性高、组织层次多、岗位差异大等特点,遵循约束与激励相结合的原则,并通过建立与岗位价值相匹配的薪酬等级、将绩效结果与月度工资挂钩、在建立安全生产与薪酬联动机制等环节中嵌入激励机制,使薪酬分配与职工付出的努力程度、承担的责任大小、作出的技术贡献大小更为契合,促进薪酬管理从单一的分配手段向行为调节手段转换,既保证了队伍稳定,也能够充分发挥和调动基层职工的工作积极性及创新能力。

### 参考文献

- [1] 赵婧.铁路运输企业薪酬体系优化设计分析[J].商讯, 2023(8):101-104.
- [2] 陶院生.关于加强铁路运输企业加强薪酬管理的思考[J].商情, 2023(23):0097-0100.
- [3] 杨靖,王湛,孙立轩,等.高质量发展背景下的国铁企业薪酬管理转型之路[J].国企, 2025(3):26-27.

# Innovation in job position and staffing determination as well as salary incentives in labor cost control of state-owned enterprises

Shizheng Liu

Qingqi Future (Beijing) Hydrogen Energy Co., Ltd., Beijing, 102218, China

## Abstract

In the process of state-owned enterprise reform, the control of labor costs has shifted from the previous simple scale constraints to a comprehensive management model that emphasizes both structural optimization and efficiency improvement. In this work, job position and staffing determination as well as salary incentives are the core tools, which will have an impact on the operational efficiency, business performance and reform effectiveness of state-owned enterprises. With the continuous improvement of total wage management, classified assessment and market-oriented employment mechanisms in recent years, state-owned enterprises have accumulated relatively rich practical experience in job setting, personnel establishment and salary distribution. However, they have also exposed problems such as blurred job boundaries and insufficient incentive transmission. Therefore, it is particularly necessary to explore the innovation of job position and staffing as well as salary incentives in state-owned enterprises from the perspective of overall control of labor costs.

## Keywords

State-owned enterprises; salary reform; labor cost management; position and staffing; salary incentive innovation

# 国有企业人工成本管控中的定岗定编及薪酬激励创新

刘世政

青启未来（北京）氢能源有限公司，中国·北京 102218

## 摘要

国有企业改革进程中人工成本管控已由以往单纯的规模约束朝着结构优化与效率提升并重的综合管理模式转变。在该项工作中定岗定编与薪酬激励是其核心工具，它们会对国有企业运行效率、经营效益以及改革成效构成影响。随着近些年来工资总额管理、分类考核和市场化用工机制不断完善，国有企业在岗位设置、人员编制及薪酬分配方面积累了较为丰富的实践经验，但也暴露出岗位边界模糊、激励传导不足等问题。为此，基于人工成本整体管控视角探讨国有企业的定岗定编及薪酬激励创新就显得尤为必要。

## 关键词

国有企业；薪酬改革；人工成本管控；定岗定编；薪酬激励创新

## 1 引言

随着国有企业改革不断深化，资源整合作为国企内部改革的重点。中国各地区政府依据中央关于国企改革的相关要求陆续发布符合本地区国企改革实施意见与细则，从资源整合、内部治理等方面对辖区内的国企提出了改革工作的具体要求<sup>[1]</sup>。有鉴于此，下文将结合相关文献研究与工作实践围绕国有企业人工成本管控中的定岗定编及薪酬激励创新展开探讨，以供参考。

## 2 国有企业人工成本管控中的定岗定编要点

### 2.1 岗位职责清晰化导向的定岗标准体系构建

在国有企业人工成本管控实践中，岗位职责清晰化导向的定岗标准体系通常从业务源头展开。首先，以企业功能定位、主责主业和监管授权边界为依据，对现有岗位进行全面盘点，结合实际业务流程，逐项核实岗位存在的必要性，将长期沿用但已弱化或被流程替代的岗位予以合并或取消，并以“一岗一责”为基本要求，明确岗位在业务链条中的具体环节和责任范围，避免因历史形成的职能重叠造成隐性扩编。其次，在岗位职责边界明确后，按照工作事项、责任承担和结果交付三个维度，对岗位内容进行结构化描述，统一岗位说明书编制口径，细化到日常工作内容、承担责任和考核依据，使岗位设置能够在内部审核和监管检查中具备可核

【作者简介】刘世政（1987-），女，中国河北衡水人，硕士，中级，从事供应链管理研究。

性,防止随意增设岗位。再次,将岗位职责与管理层级严格对应,依据授权管理和决策流程,区分决策、管理和执行层岗位,对管理跨度明显偏小或职责单一的中间层岗位进行压缩整合,通过减少层级实现岗位数量与管理需求的匹配,避免通过岗位层级细分变相增加编制。最后,结合国有企业年度经营计划和组织调整安排,建立岗位职责动态评估机制,定期对岗位工作量、职责变化和实际运行效果进行复核,对因业务收缩、流程优化导致职责弱化的岗位及时调整定编标准,使岗位设置持续贴合实际运行状态。

## 2.2 以业务规模与效率为基础的人员编制核定机制

在国有企业人工成本管控框架下,以业务规模与效率为基础推进定岗定编,应当从业务实态出发构建可操作的核定路径。首先,在编制测算环节,应以企业主营业务量为核心依据,结合产量、营业收入、工程项目数量或服务对象规模等可量化指标,按照同类企业对标和内部历史数据校正的方法,测算各业务单元的基准用工需求,避免单纯沿用既有人员或行政层级作为编制来源,使岗位数量与业务规模形成稳定对应关系。其次,在业务规模核定基础上,应同步引入劳动效率约束,对单位业务量对应的人力投入进行横向比较和纵向跟踪,通过分析人均产出、人均收入或人均工作量变化,识别冗余岗位和低效配置,防止因业务扩张而简单同比增加人员,推动编制核定从“规模驱动”向“效率约束”转变。再次,对于管理、后勤及其他支持性岗位,应结合流程优化和职责整合要求,系统梳理岗位必要性与工作负荷,重点压缩重复设置和职责交叉岗位,在核定编制时实行分类管理和比例控制,避免辅助岗位随业务增长被动膨胀,确保人员配置向一线和核心业务倾斜<sup>[2]</sup>。最后,在编制管理运行机制上,应将核定结果纳入年度经营计划和预算管理体系,实行编制总量控制与结构动态调整相结合的管理方式,根据业务增减、组织调整 and 经营目标变化定期复核编制使用情况,通过增减挂钩和内部调剂实现人员规模与业务运行的同步匹配。

## 2.3 工资总额约束下定岗定编与人工成本结构协同

在工资总额刚性约束持续强化的制度环境下,国有企业开展定岗定编工作应首先前移人工成本测算关口,将岗位数量、岗位等级与人员结构纳入工资总额测算的同步分析框架,通过对不同岗位等级组合方案进行成本推演,明确各类编制配置对工资总额占用的边际变化情况,从而在源头上避免以经验判断替代成本测算导致的结构性偏差,并为后续编制决策提供可核算、可比较的量化依据。基于前期测算结果,岗位设置阶段应进一步引入人工成本承载能力约束,在明确业务必需性的前提下,对高等级、高成本岗位实施比例控制,结合岗位职责复杂度、管理幅度和专业稀缺程度,对岗位等级进行合理压缩与梯度配置,防止管理岗位层级叠加或专业岗位虚设推高人工成本中枢,同时通过岗位合并与职责整合提升单位岗位的成本产出效率。定岗定编方案形成后,应将其整体嵌入年度人工成本预算管理体系,将岗位数量、

岗位等级分布与预算执行指标进行对应管理,通过预算执行偏差分析,动态检验既有岗位和编制安排在实际运行中的成本合理性,对持续出现超预算压力的岗位类别及时启动调整程序,形成编制管理与预算管理之间的闭环联动机制。基于预算执行和结构变化情况,企业还应建立常态化的人工成本结构分析机制,定期对管理人员、专业技术人员与一线员工的人工成本占比及变化趋势进行对比分析,结合业务结构调整和生产组织方式变化,对岗位配置和人员结构进行适度修正,使定岗定编在工资总额约束下保持结构稳定与动态优化之间的平衡。

# 3 国有企业人工成本管控下人员薪酬激励创新

## 3.1 工资总额管理框架下的绩效导向薪酬分配机制

在工资总额管理刚性约束下推进绩效导向薪酬分配,国有企业应首先通过责任单元化方式对工资总额进行结构性分解,将企业年度工资总额按照业务板块、利润中心和管理单元分配至具体责任主体,并同步明确对应的经营指标、管理目标和约束边界,使薪酬资源配置与实际经营成果形成直接联动关系,从源头上避免总额控制与激励导向脱节的问题。在此基础上,内部薪酬分配应围绕绩效结果形成合理梯度,通过绩效等级与薪酬系数联动设置,控制等级数量与差距幅度,既防止激励弱化的平均分配,又避免差距过大引发内部失衡,使绩效贡献在工资总额框架内得到有序体现<sup>[3]</sup>。进一步而言,绩效考核结果在薪酬分配中的运用应保持制度连续性,通过固定考核周期、稳定指标权重和统一分配规则,减少人为调整和临时性干预,确保员工能够形成对绩效结果与收入关系的稳定预期,从而增强激励机制的可持续性。与此同时,应在工资总额内科学控制绩效薪酬占比,根据岗位性质和责任强度合理区分固定薪酬与浮动薪酬比例,管理与专业技术岗位侧重结构稳定性,生产经营岗位适度提高绩效关联度,在不突破总额约束的前提下,引导薪酬分配更加聚焦实际产出和责任履行,实现人工成本配置与绩效导向的内在协同。

## 3.2 基于岗位价值的差异化薪酬激励设计

在国有企业人工成本总量刚性约束持续强化的条件下,基于岗位价值实施差异化薪酬激励,应首先从岗位价值评价体系的实操化入手,通过将岗位职责承担程度、专业技术门槛、风险责任权重以及对核心业务连续性的支撑作用纳入统一评价框架,结合岗位说明书校核与业务流程映射,对同序列岗位进行横向比对,避免以行政级别或历史习惯替代价值判断,从源头上夯实差异化分配依据。其次,在薪酬结构设计中,应将岗位价值结果直接嵌入薪酬等级和带宽设置,通过拉开不同价值区间的固定薪酬基准和浮动空间比例,使岗位责任大小与收入稳定性形成对应关系,同时在工资总额内实行结构性腾挪,压缩低价值岗位冗余弹性,防止出现责任弱化岗位占用激励资源的情况。再次,对于承担关键技术支