



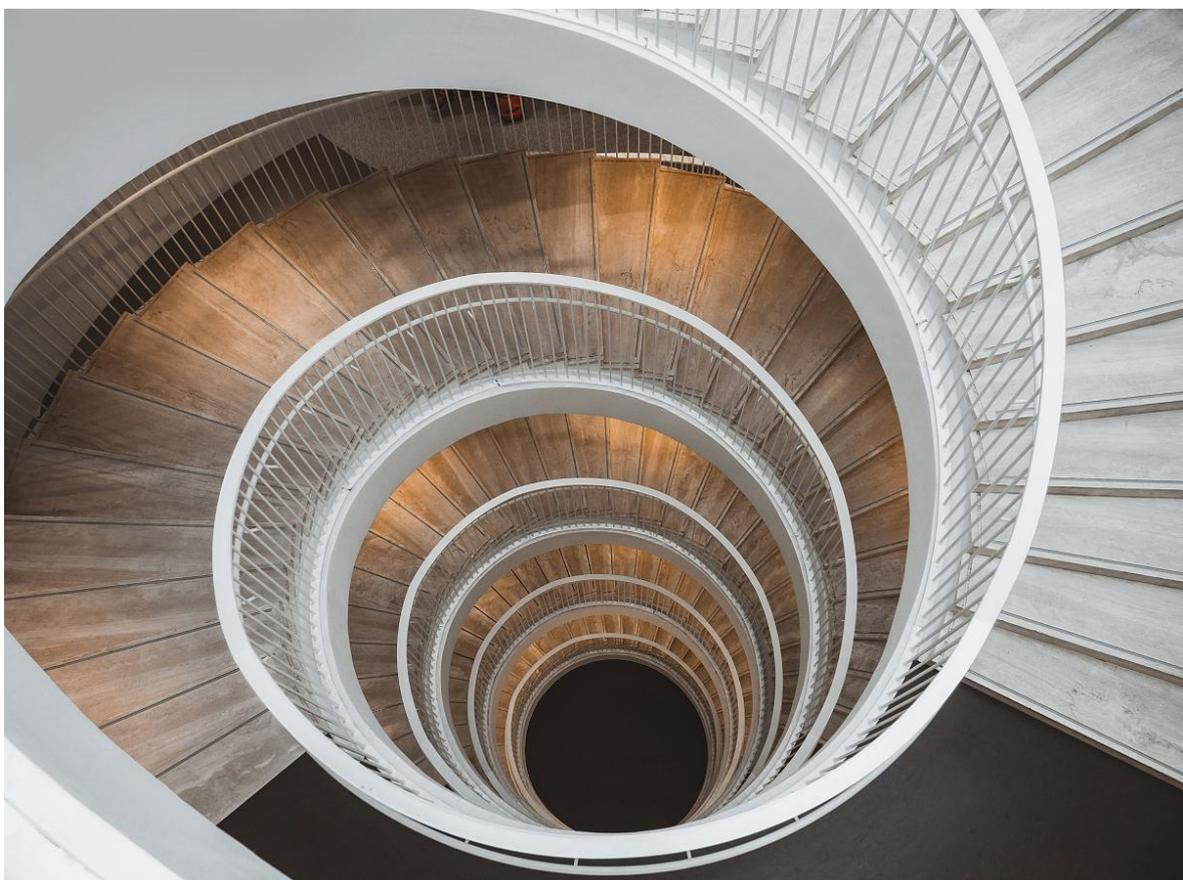
合易管理咨询集团

国企改革
政策解读合集

REN H E S H O Y I

2023

第4期(总第64期)



卷首语

新一轮国企改革，从不确定中锚准确定性 - 1 -

焦点 · 前瞻

纵深推进契约化管理，为国企市场化经营增活力添动力 - 2 -

观点 · 双百行动

锚定世界一流，国企改革“双百行动”再出发 - 7 -

“双百”扩围，入围后改革应关注的重点 - 9 -

实践 · 科技人才薪酬分配

深化国企薪酬改革，解读《国有企业科技人才薪酬分配指引》 - 11 -

一文带你读懂《国有企业科技人才薪酬分配指引》 - 13 -

一文带你读懂《国有企业科技人才薪酬分配指引》（下） - 17 -



卷首语

01 新一轮国企改革，从不确定中锚准确定性

张恩凯，国际注册管理咨询师，合易咨询（集团）事业单位、国有企业改革践行者，专注于基层政府机关事业单位、国有企业、民营企业的管理体制改革、组织能力提升，为多地基层政府机构、事业单位，近百家大中型国有企业、民营企业集团提供咨询服务。

刚过去的“五一”假期可谓积蕴暖意，释放了强大经济活力，一季度以来消费和第三产业强势复苏。但相比之下，第二产业及制造业在需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力之下回升势头还较为疲弱。尤其是国有企业作为中国经济的顶梁柱和压舱石，经济复苏呈现明显结构分化，加之国际经济环境复杂多变，欣喜之余更需谨慎乐观。

今年是二十大开局之年，也是新一轮国企改革的起步之年。在诸多不确定中，中央明确要求“各地必须坚持稳中求进，调整政策和推动改革要把握好时、度、效，坚持先立后破、稳扎稳打”。面对新一轮国企改革究竟如何在不确定中锚准确定性？结合合易咨询近几年深度陪伴国企改革实践，与您交流分享

几个观点。

一、新一轮改革趋势预判

在上轮国企改革三年行动中，多数企业已开始从“被动完成改革任务清单”向“主动寻求突破”转变，并基本实现了从单点改革突破向相关管理机制并行推动。但从实际改革落地成效而言，还有不小差距。因此，党的二十大及国务院国资委也对新一轮国企改革提出了新的定位和要求，笔者认为下步改革会呈现以下三个趋势：

趋势一，从“眼睛向内”到“对标一流”转变，强调创新发展，打造一流企业的定位发展。

在对标对象上，强调依据企业功能定位、行业特点、发展阶段和经营状况分类分层选取对标对象，如集团公司层



面可选择国内国际一流企业，所属企业层面可根据业务版块所属类型选择集团内外部类似行业及发展阶段的领先企业为标杆；在对标内容上，需重点聚焦战略定位、业务模式、人才结构、薪酬水平、关键效能指标等。

趋势二：从“搭建框架”到“纵深关联”迭代，强调在框架之下要打通各改革要素之间的有机联动。

国企会更加弱化，甚至消除企业行政级别，不再比照党政机关干部的行政级别来确定企业经营管理者待遇，建立现代化的企业人力资源管理体系，具体包括切实实行岗位管理，打破“铁饭碗”；实行绩效考核，打破“大锅饭”；推行“任期制和契约化管理”，实现市场化。从具体改革要素来看，在基础管理体系基础上更加精细化及更多应用场景的管理。例如在岗位序列的划分上，根据业务变化和管理模式增设新类别；在业绩考核上，除了常规指标外，根据业务发展的外部环境和成长状态设置个性化考核指标；在职级体系的设计上，各层级任职资格更加丰富详尽，不仅可以作为考核和外部招聘的重要依据，也可以成为员工的学习地图。

趋势三：从“注重形式”到“创新创效”

升级，强调基于实践的改革模式创新和落地生效。

随着新一轮国企改革的推进，将更加鼓励企业通过创新激发新活力，从改革举措和具体动作上也会更加注重落地实效。例如，在干部“能上能下”机制的深化实施上，将更加强调“位子”和“钱袋子”直接挂钩。例如，将利润贡献设为经营业绩否定指标，指标未完成，考核得分、绩效薪酬均为零，且根据完成偏离度对应扣减负责人基本年薪。对于市场化程度高的企业会更加注重和探索中长期激励机制，尝试超额利润分享、虚拟股权、项目跟投、业绩对赌等激励模式，实现企业和员工发展风险共担、责任共担、创效共享。

二、新趋势之下的改革举措

国企改革的目标和方向将始终秉持以国有资产的保值增值为前提，通过夯实组织管理，规范运营机制，提高核心竞争力，为企业战略和业务发展提供基础保障。

举措一：创新业务经营机制

对于集团化国企要逐步从“全面统筹运作”转型为“分类分级管理”。基于业务实际创新和完善集团与权属公司、三级项目公司的业务经营模式，基于战略



规划和业务选择合理规划资产重组，明确不同类型与发展阶段的业务分类分层管理机制，提高集团的业务经营与运作效能，保障集团与各业务板块的战略规划落地。

举措二：升级集团管控体系

从价值增值创造的角度重新审视集团总部功能，明确集团各层级定位，梳理集团管控要素及权责界面，建立集团化、专业化和差异化管控模式；同时通过优化组织结构建设，串联各组织利益，提升集团管控效力，并通过管控激发活力。

举措三：强化流程保障机制

通过管理职能和业务职能流程要素识别和优化，综合绩效循环机制的建立，完善管控会议和报告机制，通过计划预算承接战略目标，分步实现战略目标。

举措四：深化绩效管理机制

绩效应用要从“适度差异”转型为“个性激励”，重点是差异化细化设计下属企业绩效指标体系。运用对标的手段，分类差异化设计下属企业的考核体；同时建立绩效体系与员工任免、薪酬、职业发展及培训体系的关联，打造开放透明的用人机制，促进人才培养和发展。

■



焦点 · 前瞻

01 纵深推进契约化管理，为国企市场化经营增活力添动力

张恩凯，国际注册管理咨询师，合易咨询（集团）事业单位、国有企业改革践行者，专注于基层政府机关事业单位、国有企业、民营企业的管理体制改革、组织能力提升，为多地基层政府机构、事业单位，近百家大中型国有企业、民营企业集团提供咨询服务。

近日，国务院国有企业改革领导小组办公室主任、国务院国资委主任郝鹏在“地方国企改革三年行动推进会”上表示，国企改革三年行动已整体进入全面收官的关键阶段。同时强调，下一步要加快健全灵活高效的市场化经营机制，在各层级企业全面深入实施三项制度改革，构建更加系统集成、精准有效的正向激励体系。

接下来各地方国企应该如何快速健全灵活高效的市场化经营机制？合易咨询基于持续陪伴国企深化改革实践认为，纵深推进契约化管理是助力市场化经营的必然选择，更是驱动国企市场化经营的“助推剂”。那么，企业如何才能纵深推进契约化管理呢？

首先，面对契约化管理，企业要坚

决摒弃“交作业”心态和做法

国企改革三年行动临近收关，时间紧，任务重，不少地方国企为完成上级国资委要求，存在一定应付改革任务，做表面文章，“交作业”的心态和做法。笔者近期在深入几个地市国企做调研时，也从基层听到对此现象的“虚”声一片。据了解，有的国企是临时抱佛脚应急拼凑一个契约化管理方案、弄几份协议，便草草组织经理层签订“两书”，然后轻松完成作业。甚至有的国企领导尚不清晰契约化改革与原来的管理制度有何区别？契约都约定了什么？两眼摸黑便被强行“签字画押”。不言而喻，这种走法是无法实现企业市场化经营目标的，甚至适得其反。

其次，落实契约化管理，企业先要



夯实好“六定”基础

一是“定岗位”。切实梳理并明确各经理层成员岗位任职要求及具体职责。契约化管理是以岗位管理为基础的，不是对经理层身份的管理。尤其是对经理层副职更需要明确具体分工和职责，切忌与正职职责分工是模糊混淆的一锅粥现象。

二是“定权责”。以岗位为基础，确定规范董事会或控股股东与经理层、总经理与其他经理层成员之间的权责关系，明确权利义务，建立岗位权责说明书。否则，若经理层没有董事会或控股股东对经理层的充分授权，没有授权清单，经理层“法无授权”不敢为，契约化管理就很难落实落地。

三是“定考核”。要在权责澄清基础上，确定经理层各成员年度和任期的考核要求。切实做到不同岗位、不同责任、不同指标、不同权重，切忌一刀切。同时，针对经理层建议实行三位一体考核模式，综合考核公司整体业绩指标、岗位个性化业绩指标和个人工作述职评价指标。切实做到精准考核，而不是笼统评估；是刚性考核兑现，而不是选择性应用。

四是“定薪酬”。即是要确定经理层

薪酬结构及具体核定机制。重点是针对不同经理层成员年薪总额如何确定，不同经理层岗位间薪酬如何平衡，以及是否设定中长期激励规则等等，都需要事先系统筹划、设计和明确。

五是“定退出”。即是要确定并建立经理层成员退出岗位的机制。简单说，就是要首先明确退出标准，例如，明示出综合考核结果 70 分以内为不合格需退出等，以及岗位退出的程序和要求等，以确保退出规则明确清晰、退出通道畅通无阻。

六是“定契约”。各经理层成员按照上述确定的要素内容与企业签订“两书一协议”即，《年度业绩目标责任书》、《任期业绩目标责任书》和《聘任协议》。其中《聘任协议》中应明确岗位职责和聘任期限等。

最后，若要纵深推进契约化管理，企业需建立完善的内部管理体系

一是，要基于企业市场化经营发展目标，充分评估企业现状，有效结合经理层岗位设置和现行薪酬考核制度等，针对性的建立经理层任期制与契约化改革工作方案。

二是，要按照企业内部决策审批流程完成方案的逐级审批，确保程序合规。



三是，要建立围绕契约化管理，做好考核实施和考核结果与差异化薪酬和市场化选聘应用相结合的一整套闭环管理机制，避免形成改革孤岛和空中楼阁。

国企改革三年行动全面决战决胜之际，各企业唯有保持改革定力，敢于

较真碰硬，切实做深、做实契约化管理，扎实落地各项配套改革举措，构建更加系统集成、精准有效的正向激励体系，才能真正让国企市场化经营助增新活力、增添新动力。深化国企改革，一直在路上，让我们携手同行！■

02 “1+4+5”制度体系优化模式，为国企高质量发展保驾护航

张恩凯，合易咨询（集团）事业单位、国有企业改革践行者，专注于基层政府机关事业单位、国有企业、民营企业的管理体制改革、组织能力提升，为多地基层政府机构、事业单位，近百家大中型国有企业、民营企业集团提供咨询服务。

今年是全面贯彻党的二十大精神

的开局之年，也是新一轮国企改革深化提升行动再出发之年。党的二十大报告指出，“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”，为新一轮国企改革指明了方向。而加快建设世界一流企业，必须有与之相适应的企业制度作保障。笔者在近几年国企改革咨询实践中也愈发感知，制度体系建设已经被越来越多的企业所重视，加强制度体系建设已成为提高企业核心竞争力和实现高质量发展的必经

之路。

然而，企业在制度体系建设过程中如何兼顾内外部环境变化？如何充分融入企业家理念？如何实现企业全局一盘棋，有效资源配置、合理分割权限？如何适配管控特点，做到抓而不死、放而不乱？如何让制度体系驱动管理改善和助力业务发展？等等，这些问题都是在辅导企业搭建或优化制度体系时经常遇到的，或许您也会有同样的困惑。

为切实帮助企业解决以上问题，合易咨询基于多年国企改革实践，总结提



炼了“1+4+5”制度体系优化模式，与您交流分享，希望对您企业制度体系管理提升有所帮助。

“1”是要先开展深入调研诊断。

国务院总理李强提出“要大兴调查研究之风”，对于企业改革而言更应如此。企业在进行制度体系搭建或优化前，要全面深入开展调研诊断，对企业战略发展定位、业务运营及内部管理现状及制度运行现状进行全面分析评估，并提出针对性的制度体系优化改善方向、实施路径和推进策略。

“4”是要从四个环节充分评估。

评估要以系统性和专业化视角切入，从制度建立、制度执行、制度管理和制度更新四个环节，全面审视企业制度体系可能存在的问题，并针对性优化。

(1) 从制度建立环节重点关注是否存在制度层次不清、标准不一、分类杂乱、政出多门及依据性不足等问题；

(2) 从制度推行环节重点关注是否存在制度文件缺乏宣贯、流程冗长、相互矛盾等问题；

(3) 从制度管理环节重点主要关注是否存在评审环节缺位、监督措施不足、过程监管失效等问题；

(4) 制度更新环节重点主要关注

是否存在制度更新换代不及时、制度出台滞后及存在制度真空等问题。

基于以上四个环节充分评估，针对性提出制度体系存在的不足，并提出具体改善举措。

“5”是要从五个维度完善制度。

企业在制度体系优化要从内外部环境符合性、战略发展支撑性、管控模式适配性、业务流程可行性及岗位职责清晰性五个维度着手。

维度 1：关注内外部环境的符合性

企业不是孤立存在的,国有国法、家有家规，对企业而言制度是企业的法。国有企业必须坚持“两个一以贯之”建设中国特色现代企业制度，要把加强党的领导和完善公司治理统一起来。从外部环境而言，制度首先要符合国家法律法规、行业规范、地域文化等,确保企业的“小法”建立在国家、地方和行业“大法”框架之下,否则就失去了制度体系的根基。从企业内部而言，需要从企业管理现状、企业文化导向和企业业务发展需要三个方面综合考虑，不能一味追求制度的“完美华丽”和“高大上”而忽略企业自身实际。

维度 2：关注对企业战略的支撑性
制度体系的目的是为了管人,而



是为了通过规范企业中人的行为而实现企业发展目标。因此,企业的制度要与企业发展战略匹配并支撑和保障战略发展。在实际工作中,制度体系管理部门应根据企业使命愿景和价值观、战略目标,结合经营和管理实际建立、执行和维护制度体系,同时保持与战略运营的动态更新迭代。

维度 3：关注与管控模式的适配性

对于集团化企业而言,制度体系要基于母子公司的管控模式,划分子公司的管理界面,明确集团总部的定位和主要管理职能,并将各项管理职能通过制度规范固定下来,形成边界适配的集团制度体系。

维度 4：关注业务流程的可行性

制度体系的有效性最终要通过各项管理流程和业务流程系统性和规范性的表现来验证。比如在设计和制定运营管理制度时,必须针对企业的不同产品品种和生产特征绘制生产经营流程,并进行科学的流程再造分析;在明晰的企业生产经营流程的基础上,才能完整、

全面、系统地分析确定生产经营过程所涉及的组织、工艺、安全、环保、定额、原材供应、产品营销等各个生产经营环节,以及制定各环节的规范、规章和管理制度。

维度 5：关注岗位职责的清晰性

企业中任何制度的执行落地都是由靠一个个相关的岗位、具体的人来实现的。但在企业运行中我们也经常看到职责缺位错位、交叉重叠、推诿扯皮等现象,这就会导致制度的执行效果大打折扣。为此,企业能否合理设定岗位、澄清岗位职责,从而确保各岗位能够各司其职、各负其责,是确保制度最终有效落地的关键。

总之,企业制度体系优化是一个系统性的工作,需要全局思考,整体评估设计,有策略、有计划的分步实施,只有做到上下对齐、前后衔接才能做到制度体系的合规性、完整性和有效性,才能真正让制度体系为企业高质量发展保驾护航。■



观点 · 双百行动

01 锚定世界一流，国企改革“双百行动”再出发

张恩凯，合易管理咨询（集团）国企改革研究院资深顾问，国际注册管理咨询师（CMC），专注于国有企业、规模民营企业的管理体制改革、组织能力提升研究，为多地近百家大中型国有企业、民营企业提供咨询服务。

5月15日，国务院国资委公布了最新“双百企业”名单。经过此次扩围，“双百企业”总数达到580家！

自2018年8月，国务院正式启动国企改革“双百行动”，即将迎来第一个五年收官。五年来，双百企业不断积极探索相关改革举措，全面深化国企改革，围绕重点领域和关键环节率先突破，初步达成打造一批“改革尖兵”的目标。

过去五年双百企业紧紧围绕“五突破一加强”重点改革任务，以加强党的领导和党的建设为保障，牢牢把握国企改革方向，着重在混合所有制、法人治理结构、市场化经营机制、激励约束机制以及历史遗留问题等五个方面进行改革突破。结合合易咨询助力“双百企业”改革实践，总结提炼以下成绩单：

在混合所有制改革方面，半数以上的双百企业已完成股权多元化或混合所有制改革，且有20%以上实现了混改上市；

在法人治理结构优化方面，已普遍规范落实董事会职权，明确权责清单和管控模式，有效发挥决策功能，全面提升了国有企业运行效率和市场化、现代化经营水平；下一步双百企业还要继续强化对下属子公司治理管控转变，真正保障子企业董事会依法依规行权履职。

在市场化经营机制方面，普遍建立了以岗位管理为基础、以合同管理为核心的市场化用工机制。通过推行经理层成员任期制和契约化管理，以及实施干部员工市场化选聘等举措，一定程度上实现了干部能上能下和市场化退出。



在完善激励约束机制方面，企业结合自身实际，探索并建立了“以岗定薪、以能定薪和以绩取酬”的联动薪酬调整激励机制，并结合企业实际开展了超额利润分享、岗位分红、项目分红、项目跟投等灵活多样的中长期激励的模式探索。对已改革上市的企业，也通过实施股权激励计划，实现了对核心人才和技术骨干的有效激励。

在解决历史遗留问题方面，按国务院出台的《加快剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题工作方案》，采取“统筹策划，急用先行，先行先试，稳步实施”的总体策略，积极推动了资产和人员等有关问题妥善解决。

回顾这五年，“双百企业”改革交出了亮眼的答卷，发挥国企“改革尖兵”的示范作用，但改革是只有起点没有终点的长期性工程，未来还任重而道远。新一轮改革，企业还需聚焦实效，持续巩固和加强前一阶段的改革成果，不断识别和补齐改革存在的差距和不足，动态

修正和优化改革实施举措，勇于探索创新改革的新模式新方法。二十大提出“改革要聚焦推进高质量发展，全面加快建设世界一流企业”。可想而知，创建世界一流企业的改革任务比上轮双百行动的改革任务将更为艰巨、改革纵深度更广、不确定性更多，所以要求企业推动改革的力度自然也会更大。

5月15日，国资委副主任翁杰明在“双百行动”扩围深化推进会上指出，针对目前国企改革的短板弱项，“双百企业”下一步要在推动公司治理各项要求精准落地、聚焦主业实业推进专业化整合、推动机制类改革任务更广更深覆盖，以及提高企业价值创造能力等方面，走在前、作表率。站在二十大开局、新一轮国企改革起步、双百扩围再出发的交汇点，作为国企“改革尖兵”的双百企业，更需锚定“世界一流”的发展定位，持续深化市场化改革创新，努力打造企业核心竞争力，真正实现高质量发展。

■



02 “双百”扩围，入围后改革应关注的重点

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

十八届三中全会以来，中央通过顶层设计开局、试点突破先行，持续推进国企全面深化改革，从十项改革试点再到“双百行动”，改革一脉相承。“双百行动”标志着改革由试点向行动跨越，“双百行动”作为国企改革三年行动中的重点专项，聚焦“五突破、一加强”目标任务，旨在选拔一批央企和地方国有企业，在改革重点领域和关键环节率先取得突破，打造改革标杆。

5月15日，“双百企业”数量从449户扩充至580户，对进一步深化“双百行动”提出了更高要求。新一轮的“双百改革”应关注哪些重点？围绕《国企改革“双百行动”工作方案》中双百改革的目标“五突破、一加强”，合易咨询认为入围的“双百企业”改革应在以下几点着重发力：

改革点 1：以企业发展及战略目标达成出发，通过“混改”激活组织活力

基于企业发展需要及战略目标达成的考虑，尤其对具有上市目标的企业，混改对于放大国有资本、开拓市场、对接资本市场、员工持股、转换经营机制等方面具有重要意义。因此，对于主业处于充分竞争行业和领域的商业类“双百企业”通过改制上市等方式发展混合所有制经济，提高国有资本配置和运行效率，真正实现各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。

改革点 2：优化法人治理结构，保障经营层自主经营权，盘活组织机制

落实董事会职权，是建立健全法人治理的关键，通过《治理主体权责清单》明晰并合理配置股东以及各治理主体之间的权力和义务，发挥董事会决策功能，同时将董事会对企业中长期发展的决策权、经理层成员选聘权、经理层成员业绩考核和薪酬分配权、员工薪酬激励分配权等落实到位，依法制（修）订



企业章程，充分保障经理层经营自主权，形成权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制。

改革点 3：设置市场化激励机制“组合拳”，打造“员工-企业”利益共同体

建立与经济效益挂钩的工资总额管理机制，以“薪酬与业绩双对标，匹配长效激励”为原则，打造以增量业绩决定增量薪酬，按照“效益增工资增、效益减工资减”的同向联动原则，建立完善工资与效益联动机制。根据各岗位特性，匹配超额利润分享、虚拟股权、跟投等中长期激励方式，形成“组合拳”，突出增量激励导向，实现员工收入与企业业绩和个人绩效双向挂钩，逐步形成结构合理、水平适当、管理规范、能高能低的薪酬分配格局，激励与约束并重，加强利益捆绑。

改革点 4：建立市场化选人用人机制，打通内外部渠道，创造组织活力

全面推行经理层成员任期制和契约化管理，以及推动职业经理人制度落地，建立市场化的选人用人机制，建立从标准、测评到调配、发展的人才发展体系，算清“人才账”。畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道，充分发挥企业家作用。通过人才机制，打造一支“能上能下、能征善战”支撑公司经营和业务倍增的强干队伍。

改革点 5：坚持党建引领，把握高质量发展方向

坚持党建引领作用。把加强党的领导与完善公司治理有机结合，规范党委会研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序，推动党的建设与公司生产经营、科技创新工作的深度融合。建立健全容错纠错机制。落实“三个区分开来”要求，按照尽职免责原则，建立容错纠错机制，激发全体员工积极作为。■



实践 · 科技人才薪酬分配

01 深化国企薪酬改革，解读《国有企业科技人才薪酬分配指引》

王亚平，合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战派咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、民营企业的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模民企提供常年顾问及咨询服务。

2022年11月9日，人力资源社会保障部办公厅印发《国有企业科技人才薪酬分配指引》（人社厅发【2022】54号）（以下简称《指引》），首次为国有企业科技人才激励提供了权威、系统、有针对性的政策指导。

科技创新再添助力，合力助推国家“创新驱动发展战略”

党的二十大报告首次将“实施科教兴国战略，强化现代化建设人才支撑”单独作为一个部分，也首次将教育、科技、人才作为一个整体进行论述，为新时代教育、科技、人才工作指明了前进方向。“科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力”三者集成，“科教兴国战略”、“人才强国战略”、“创新驱动发展战略”相辅相成，成为支撑全面

建成社会主义现代化强国、实现中华民族伟大复兴这样长期性、全局性、决定性的伟大目标的大方略。落地“国家创新驱动发展战略”，必须牵住拔尖创新型人才这个“牛鼻子”。二十大报告指出“加快建设国家战略人才力量，努力培养造就更多大师、战略科学家、一流科技领军人才和创新团队、青年科技人才、卓越工程师、大国工匠、高技能人才。”

《指引》旨在贯彻落实党的二十大精神，贯彻落实党中央、国务院关于加强科技创新、完善科技人才激励机制的决策部署，调动科技人才创新活力与动力，助力科技创新，服务国家创新驱动发展战略。

国企科技人才薪酬分配改革由点到面、由浅入深，系统性指导性逐步加



强

2015年,国务院相继颁布《中共中央国务院关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》和《深化科技体制改革实施方案》,从顶层设计上破除了束缚人才发展的体制机制障碍,首次提出了让科技人员“名利双收”。

2016年,国资委出台《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》,中共中央印发《关于深化人才发展体制机制改革的意见》,要求建立市场化的人才评价和激励机制,鼓励符合条件的国有科技型企业实施股权激励和岗位分红激励,进一步拓宽了科技人才收入来源渠道。

2018年,国务院办公厅印发《关于分类推进人才评价机制改革的指导意见》以及《关于深化项目评审、人才评价、机构评估改革的意见》,要求健全完善人才评价标准,建立以创新能力、质量、贡献、绩效为导向的多元化人才分类评价机制。

2020年,国务院国有企业改革领导小组办公室印发《百户科技型企业深化市场化改革提升自主创新能力专项行动方案》,在科改示范行动推进会上,国

务院国资委党委委员、副主任翁杰明强调,在“五加、两减、一保障”一揽子创新支持政策下,要敢于打破科技人员薪酬待遇“天花板”,打好激励政策应用“组合拳”,提升短期与中长期激励、物质与非物质激励相结合的综合效应。

《指引》提出,科技人才薪酬制度体系包括岗位评价和职级评定、绩效管理、薪酬结构、薪酬水平确定与调整、中长期激励等制度。首次为国有企业科技人才激励提供了权威、系统、有针对性的政策指导。

深化国企薪酬改革,由管总额、管结构向关键人才差异化激励纵深推进

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》(以下简称《意见》),要求建立健全与劳动力市场基本适应、与国有企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制。根据企业功能性质定位、行业特点,分类确定工资效益联动指标,建立工资总额联动机制。国有企业在工资总额预算内,依法依规自主决定内部工资分配。同时,要求深化企业内部分配制度改革。建立健全以岗位工资为主的基本工资制度,以岗位价值为依据,以业绩为导向,参照劳动力市场工资价



位并结合企业经济效益，通过集体协商等形式合理确定不同岗位的工资水平，向关键岗位、生产一线岗位和紧缺急需的高层次、高技能人才倾斜，合理拉开工资分配差距，调整不合理过高收入。加强全员绩效考核，使职工工资收入与其工作业绩和实际贡献紧密挂钩，切实做到能增能减。

上一轮国企薪酬改革的着力点重在管总额、管结构。现在，国企薪酬改革迎来了又一大重要政策文件，旨在加强和改进政府对企业工资分配的宏观

指导和服务，引导国有企业完善科技人才薪酬分配制度。标志着深化国企薪酬改革，由管总额、管结构向关键人才差异化激励纵深推进。

建议国有企业尤其国有科技型企业，以《指引》为契机，深化内部薪酬分配制度，完善科技人才薪酬分配制度体系，对科技人才进行差别化、精准性激励，充分激发科技人才的创新动力和活力，进一步提升企业的核心竞争力。

■

02 一文带你读懂《国有企业科技人才薪酬分配指引》

郑炜，合易咨询机构资深咨询顾问，国有企业改革、公司治理、集团管控、薪酬与激励、组织发展（OD）专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

2022年11月9日，人力资源社会保障部办公厅印发《国有企业科技人才薪酬分配指引》（以下简称《指引》）。这是国有企业科技人才薪酬激励的又一重磅文件。本文将结合我们近年来辅导上百家国有企业进行改革的经验，为您深入解读《指引》的相关内容和内涵。

一、目的

《指引》明确发文目的是为了“引导国有企业建立完善科学的科技人才薪酬分配制度，加大科技人才薪酬分配激励力度，充分调动科技人才创新活力，促进企业科技创新”，可以看出，《指引》是在之前国有企业改革系列政策基础



上的进一步完善。

二、适用范围

与以往重点针对科研类企业的政策不同,《指引》本身并未限制使用的企业类型,而是可以适用所有国有企业。并且适用的人员范围也扩大到了“掌握某个领域专业知识、技能,从事科研、生产等工作的人员”,包括“从事科学研究、工程设计、技术开发、科技服务、科技管理、技能操作等科技活动的人员”。

可见,本次文件基本上将范围扩大到了几乎全部的科研、科技、技术乃至科技服务、科技管理的员工,极大的扩展了适用范围,对几乎所有国有企业都是一个利好。

三、原则与核心内容

《指引》围绕坚持服务国家创新驱动发展战略、坚持生产要素按贡献参与分配、坚持市场化薪酬分配改革方向、坚持当期激励与长期激励相结合四大原则展开。

核心内容包括岗位评价和职级评定、绩效管理、薪酬结构、薪酬水平确定和调整、中长期激励、全面薪酬策略等。《指引》对薪酬激励所涉及到的几乎所有制度均作出导向明确、实操落地的指导意见,这是一份实操性极强的文件。

四、岗位评价与职级评定——围绕价值、聚焦发展、专业晋升

与以往的文件不同,本次《指引》结合了人力资源管理领域常用的一些





方法和思想，例如围绕岗位价值和职级的评定，就明确提出了划分岗位序列和岗位类别，针对同序列、同类别岗位明确职级划分和职级晋升的标准，真正建立起了员工双通道发展机制。

1. 岗位价值评价与岗位序列划分

岗位序列的划分通常是依据岗位职责、岗位所需知识技能和素质能力，将所需知识技能和素质能力接近的岗位划为同一序列，从而更精细化的管理员工与岗位，有利于规划员工在同序列内发展的通道。

《指引》明确岗位

序列应该划分为管理、技术、技能、营销等序列，科技人才一般分配在技术和技能序列，但科技管理人员也可以划分为管理序列。同时，在序列之内还可以进一步细化为岗位类别，例如，技术序列岗位可以进一步细化为研究、设计、工程、工艺、质量等岗位中类；技能序列岗位可细化为加工、维修、检测、调度等岗位中类。

从以上岗位序列和岗位类别的划分，可以看出《指引》所指的科技人才范围包含非常广，有利于国有企业的实

际操作。

在岗位序列和岗位类别划分的基础上，通过要素计分法、配对对比法、排序法等岗位价值评价方法，将岗位划分为若干等级。

以某市属公交集团为例，我们将所有岗位划分为管理序列、技术序列、技能序列和工勤辅助序列，并将所有岗位划分为 10 岗，如下图：

岗级	管理序列	技术序列	技能序列		工勤辅助
10岗	总监	/	/	/	/
9岗	副总监	高级专业技术岗	/	/	/
8岗	中层正职		/	/	/
7岗	中层副职、三级职员	中级专业技术岗	维修技师	线路长、驾驶员：三星、四星、五星	/
6岗	二级职员	初级专业技术岗			高级维修工
5岗	一级职员	/	中级维修工	/	保洁、保安、炊事员
4岗	/	/	初级维修工	/	
3岗	/	/	充电工	/	
2岗	/	/	见习期		
1岗					

2. 职级划分与评定

在岗位价值评价的基础上，对技术序列和技能序列进一步划分职级，职级划分的依据主要考虑企业发展阶段、规模、科技人才素质结构等因素。初创期、规模较小的企业每个岗位序列一般可划分 3-5 个职级，发展成熟、规模较大的企业可以划分 5-7 个职级或更多。

技术类岗位可以划分为：首席工程（研发、设计、工艺等）师、资深师、主任师、高级师、主管师、助理师、技术员等。



职级	专业技术序列 (P)				职级	操作序列(O)	
	职能族	营销族	研发族	技术族		操作族	服务族
P12			科学家				
P11			首席研究工程师/首席专家	首席工程师			
P10			资深研究工程师	专家工程师			
P9		资深营销经理					
P8	资深专业经理		高级研究工程师	资深工程师			
P7		高级营销经理					
P6	高级专业经理	营销经理	中级研究工程师	高级工程师			
P5	专业经理	高级销售主任	初级研究工程师	中级工程师	O5	高级技师	五级管理员
P4	高级专员	销售主任	助理研究工程师	初级工程师	O4	技师	四级管理员
P3	专员	销售助理		助理工程师	O3	主操 (高级技工)	三级管理员
P2					O2	副操 (中级技工)	二级管理员
P1	助理			技术员	O1	操作工 (初级技工)	一级管理员

条件，一般的我们建议要包括如下内容：绩效表现、成果贡献以及能力素质要求，如学习能力、专业知识水平、技术水平、创新能力、执行力、承压力、项目跟踪和控制力、风险识别及成本分析控制力、团队影响力等，每个等级应明确需要达到的最低能力素质要求。

3. 岗级、职级与薪级

技能类岗位可以划分为：首席技师、特级技师、高级技师、技师、高级工、中级工、初级工、学徒工等。

岗级、职级划分完成之后，需要和薪级进行对应，从而为员工真正搭建晋升发展的双通道，使得员工不仅仅追求当官，更可以在本职工作岗位上通过努力提升自身能力，获得薪酬的晋升与发展。

需要注意的是，以上职级的划分既可以参考国家关于职称层级有关规定，也可以根据企业自身经营管理的需要进行划分，这样就打破了以往“一考定终身、一评定终身”的问题，不再僵硬的按照国家统一的职称来套用，而是更灵活、更实用。

仍以某市电子科技公司为例，参考市场水平，我们对每一职级设置了不同的薪酬等级，明确了对应关系：

以某市电子科技公司为例，我们根据其岗位特点，做出了不同的职级划分方案。（见上图）

在职级划定之后，还需要明确每一职级的任职资格

职级	专业技术序列 (P)				职级	操作序列(O)		岗位工资
	职能族	营销族	研发族	技术族		操作族	服务族	
P12	S		科学家				9200	
	A						8700	
	B						8200	
P11	S		首席研究工程师/首席专家	首席工程师			7700	
	A						7300	
	B						6900	
P10	S		资深研究工程师	专家工程师			6500	
	A						6100	
	B						5800	
P9	S	资深营销经理					5500	
	A						5200	
	B						4900	
P8	S	资深专业经理	高级研究工程师	资深工程师			4600	
	A						4300	
	B						4100	
P7	S	高级营销经理					3900	
	A						3700	
	B						3500	
P6	S	高级专业经理	营销经理	中级研究工程师	高级工程师		3300	
	A						3100	
	B						2900	



03 一文带你读懂《国有企业科技人才薪酬分配指引》（下）

郑炜，合易咨询机构资深咨询顾问，国有企业改革、公司治理、集团管控、薪酬与激励、组织发展（OD）专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

2022 年 11 月 9 日，人力资源社会保障部办公厅印发《国有企业科技人才薪酬分配指引》（以下简称《指引》）。这是国有企业科技人才薪酬激励的又一重磅文件。本文将结合我们近年来辅导上百家国有企业进行改革的经验，为您深入解读《指引》的相关内容和内涵。本篇文章是整体解读的第二部分，主要从绩效管理、当期薪酬、中长期激励三个部分阐述。

五、绩效管理——分类细化、丰富方法

《指引》对科技人才的绩效管理提出了更细化、更符合实际的操作方法，总的来说，要求“坚持共通性与特殊性、水平业绩与发展潜力、定性与定量评价相结合”，“为科技人才营造相对宽松、宽容的创新环境，鼓励科技人才自由探索”。

科技人才的绩效管理不仅在国有企业是一个难题，在民营企业也是一个难题。原因很简单，科技人才所做的工作中有很多是无法预测成功与否，甚至是证伪了也是成果，所以传统的绩效考核办法对科技人才往往不适用。

《指引》中对科技人才的绩效管理做了大量创新的摸索，并将科技人才分为基础研究人才、应用研究和技术开发人才、技能操作人才，有针对性的规定了考核内容和方式。

同时，针对考核周期，《指引》也提出，一般周期为 1 年，“特殊的可以 3 至 5 年作为一个周期，鼓励持续研究和长期积累”。

考核方法上，鼓励创新绩效考核方式方法，可以大胆尝试 OKR、KPI、BSC、360 度等多种方式。



根据多年辅导国有企业改革的经验，我们建议科技人才可以考虑多种考核结合的综合考核模式：“项目考核+成果考核+胜任力评价+专家评价”四位一体式考核模式。

项目考核：针对科研项目、技改项目、产品开发项目等立项工作的过程和目标达成考核，包括项目立项目标的达成度、项目计划节点偏差度、项目成本情况、项目过程规范情况等；

成果考核：针对一段时间内，科技人才所贡献成果进行评价，建议事先确定成果分级标准，并采用积分制，需要说明的是，正如《指引》中所说，在一定范围内，成果不仅包括证实，也包括证伪，只要该成果具备相应的价值即可。

胜任力评价：针对科技人才自身专业度以及科技人才在团队培养和成长

中的贡献进行评价，重点体现科技人才与公司要求和提倡的素质能力的吻合度，并体现公司的企业文化要求。

专家评价：针对一些特殊的、高精深的、创新的领域，和在上述领域开展工作的科技人才，可以考虑由企业外部和内部专家组成技术委员会进行评价。

而以上考核的结果，不仅仅可以用于科技人才的绩效工资和奖金的发放，也可以做为科技人才职级晋升、荣誉授予、中长期激励的依据。

六、当期薪酬——丰富结构、市场化

科技人才的当期薪酬，一般包括岗位基本薪酬、津贴补贴和绩效薪酬三个主要的薪酬结构。

(一)、岗位基本薪酬

岗位基本薪酬要求“以岗位、能力



作为主要依据且更加侧重能力，结合岗位职级体系，采取宽带薪酬或等级薪酬形式”。在上一篇文章中，我们详细介绍了如何通过岗位价值评估划分岗级，以及进一步划分职级的方法。在岗位序列、岗级、职级划定后，进一步以宽带薪酬或等级薪酬与岗级、职级进行对应，就是岗位基本薪酬部分需要重点关注的问题。《指引》中，给出了相对明确的步骤：

1、岗位归级。根据市场薪酬水平和岗位价值评估、职级评定的结果，将价值相近的岗位、职级划为一个薪酬等级中。

2、薪级区间设计。根据市场薪酬水平，选择本企业的薪酬水平定位，例如采取跟随策略的，可以对标市场 50 分位薪酬水平；采用领先策略的，可以对标市场 75 分位或 90 分位薪酬水平。结合本企业的历史薪酬水平，设定薪酬区间的中位值、上限和下限。

3、薪酬标准平滑化。将每个薪酬区间的中位值标准进行平滑化，采用等差数列、等比数列或具有一定趋势关系的函数使得每个薪酬区间平滑分布。同时，在实际设计中需要考虑每个薪酬区间的重叠度，既不能重叠度过大，使薪酬

等级失去意义，也不能重叠度过小，人为拉大等级差距。

4、薪酬区间内划档。在薪酬区间内根据企业管理层级、任职资格分布、原有薪酬水平分布等情况，划分薪酬档次。

除了上述四个步骤，在实际薪酬定位套改时，还需要明确现有人员如何定级、定档的规则。

（二）、津贴补贴

津贴补贴做为岗位基本薪酬的一种有益补充，本质上也属于固定薪酬。在国有企业改革三年行动中，国有企业大量清理了原有的各种类别繁复的津贴和补贴项目，其目的是规范薪酬发放，避免企业盲目设置工资名目。

对科技人才的津贴补贴设置，《指引》中提出了两类津贴补贴的设置原则：

第一类，科技类津贴补贴项目，包括科技创新、技能提升等，从实际操作看，一般会针对能够体现技能差异的因素设置，例如学历、技能等级等，有部分企业会出于专业竞争或者规范的要求，针对拥有部分职称或职业资格证书来设置津贴补贴项目。

第二类，特殊津贴项目，针对战略性、关键性领域的核心岗位和承担重大科研项目、攻关项目的人才，设置特定



岗位津贴、专项任务津贴。此类津贴补贴，更多的是一事一议、一人一议。

（三）绩效薪酬

绩效薪酬体现了科技人才的业绩贡献，按照《指引》的要求，一般包括绩效奖金、项目奖金和年终奖金。

具体分配方式中，规模较小、组织架构简单的企业可以直接分配到人，大部分企业应当采取逐级分配方式：公司分配到部门或项目组，部门或项目组分配到个人。因此，对大多数企业而言，更重要是针对部门或项目组的绩效做出准确、合理的评价。

在发放周期上，《指引》突破了定期发放的规则，提出可以按照年度、半年度或季度等固定周期发放，也可以根据项目进度发放。

在绩效薪酬占比上，《指引》将科技人才分为从事基础研究类的科技人才（岗位基本薪酬占总薪酬的比例原则上应达到 60%以上），从事应用研究类的科技人才（绩效薪酬占总薪酬的比例原则上应达到 50%以上），以及从事直接面向市场的应用研究、技术销售等工作的科技人才（可不设岗位基本薪酬单元，实行单一的绩效薪酬结构）。

最关键的是，《指引》对两种情况下

的绩效薪酬明确了可以按照关于国有企业重大科技创新薪酬分配激励有关政策设立激励项目，据实计入工资总额，不作为工资总额基数。即：

1、对承担财政资金投入科研项目的企业，提取的间接费用可按规定全部用于绩效支出。现有工资总额难以满足的，可在科研项目间接费用范围内，按照国家规定向参与项目的科技人才发放奖金。

2、对承担国家重大科技项目任务、引进高层次技术技能人才且符合国有企业重大科技创新薪酬分配政策适用条件的企业，可按照国家规定设立科技项目专项奖金、高层次人才“薪酬包”等。

七、中长期激励——政策延申、明确规则

中长期激励是对科技型人才进行激励的重要手段，在《指引》发布之前，已经出台了大量关于中长期激励的政策和措施，国有企业尤其是国有控股上市公司可以采取的中长期激励手段已经相当丰富：任期激励、项目收益分红、岗位分红、超额利润分享、科级成果转化收益、项目跟投、合伙人制、股票增值权、限制性股票、股票期权等多种激励方式。



但在之前的政策中，重点针对了国有控股上市公司，对于未上市公司则存在较多的限制。指引对之前政策突破在于，通过扩大科技型人才的范围，使得

很多中长期激励手段的适用范围和人群更广泛了，从而使中长期激励真正可以得以落地实施。■



《人事易》电子刊-总第 64 期



合易管理咨询集团

HEYEE MANAGEMENT CONSULTING Group CO.,LTD

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话：400-999-7317

网址：www.heyeehrm.com



合易微信公众号