

国有企业中长期激励与经营绩效关联性研究

雷 鸿

航天江南集团有限公司 贵州 贵阳 550009

【摘要】：本文聚焦国有企业中长期激励与经营绩效的关联性，结合国企发展实际，探析二者联动的重要意义，识别当前存在的激励导向偏差、实施缺乏科学性、绩效评价与激励机制适配度偏低等核心问题。研究采用理论分析与实践案例结合的方法，围绕问题提出锚定绩效目标优化激励设计、强化激励实施精细化管理、构建激励与绩效联动评价体系等策略，并结合不同行业国企实践探索差异化路径。研究表明，科学完善的中长期激励机制能有效破解国企人才流失痛点、提升治理水平，推动国有资产保值增值，实现国企经营绩效与社会责任的协同提升，为国企高质量发展提供支撑。

【关键词】：国有企业；中长期激励；经营绩效；关联性；绩效评价

DOI:10.12417/2982-3382.25.06.002

引言

在市场化改革持续深化的背景下，国有企业作为国民经济的支柱力量，面临着激发内生动力、提升经营效能、实现高质量发展的重要课题。中长期激励机制作为衔接企业发展与员工利益的重要载体，其与经营绩效的内在关联，直接影响国企核心竞争力培育与国有资产保值增值。当前，部分国企在激励实践中仍存在诸多瓶颈，导致激励效能未能充分转化为经营绩效优势。基于此，本文聚焦二者关联性，系统剖析其重要意义、现存问题，探索优化策略与实践路径，为国有企业完善激励体系、提升经营绩效提供切实可行的理论与实践支撑。

1 国有企业中长期激励与经营绩效关联性的重要性

1.1 助力国企履行社会责任与实现战略目标

国有企业作为国民经济核心支柱，社会责任践行与战略目标达成依托稳定高效的经营绩效，中长期激励机制则是衔接二者的核心纽带，构建与企业长远发展适配的激励体系可突破短期利益导向桎梏，引导企业资源向核心业务、关键领域及长远布局聚焦，推动企业在民生供给保障、产业升级推进、国家重大项目参与等方面持续深耕。激励与企业长期经营绩效的深度融合能够有效激活企业内生动能，推动企业在提升经营效益的同时主动践行社会责任，实现企业发展与国家战略的协同联动。保障国有资产保值增值的同时达成宏观战略落地与微观经营提质的有机衔接，为国企高质量发展夯实根基，助力国企在服务国家发展大局中彰显更大价值。

1.2 破解国企人才流失与激励不足的痛点

当前国有企业市场化竞争中面临人才流失与激励欠缺的突出困境，科学完备的中长期激励机制正是破解这一痛点的核心路径，激励欠缺导致核心技术人才与高级管理人才的价值难以充分彰显，部分国企缺乏长效激励支撑，难以形成对优秀人才的吸引力与向心力，核心人才纷纷流向激励体系更健全的民营企业、外资企业，造成核心人才断层，直接影响企业技术创

新水准与经营效能。中长期激励依托股权、期权、分红等多元形式，将员工个人利益与企业长远发展紧密联结，让核心人才共享企业发展红利，有效缓解短期激励引发的激励疲软现象，稳定人才队伍。明确人才成长与企业发展的共生关联，引导人才聚焦企业长期战略，主动投身核心业务攻坚，降低人才流失引发的经营波动，为企业经营绩效稳步提升夯实人才根基。

1.3 推动国企经营效益与治理水平双提升

中长期激励机制通过将激励收益与企业长期发展目标深度绑定，有效引导国企资源向核心业务、关键领域和高价值环节倾斜，促使企业摒弃短期利益导向的经营决策，聚焦技术创新、产业升级和市场拓展等具有长期价值的发展任务，通过持续优化资源配置、提升生产效率、增强核心竞争力，实现经营效益的稳步提升。合理的中长期激励体系能够明确企业所有者与核心骨干人员的利益诉求，厘清权责边界，推动企业完善法人治理结构，规范决策流程，强化内部监督与约束机制，减少内部治理漏洞，提升治理的科学性与规范性^[1]。中长期激励能够激发核心团队的归属感与责任感，推动核心人员主动参与企业治理，助力形成决策科学、执行高效、监督有力的治理格局，实现经营效益提升与治理水平优化的良性互动，为国企高质量发展筑牢基础。

2 国有企业中长期激励与经营绩效关联性存在的核心问题

2.1 激励导向偏差导致与绩效目标脱节

激励导向偏差表现为激励设计侧重短期业绩指标，未与国企长期战略发展目标、核心经营绩效指标深度绑定，导致激励效果与预期绩效导向偏离。部分国企制定中长期激励方案时，过度关注年度营收、利润等短期可量化指标，忽视研发投入、技术创新、人才培养、市场拓展等企业长期发展至关重要的基础性、战略性工作，这类工作虽短期难以体现绩效，却是提升核心竞争力、实现可持续经营的关键^[2]。激励导向失衡让激

励资源向短期业绩倾斜，促使企业经营决策偏向短期利益最大化，弱化对长期绩效提升的投入与布局，导致激励行为与企业整体经营绩效目标脱节，无法充分发挥中长期激励对企业长期绩效的牵引支撑作用。

2.2 激励实施缺乏科学性且落地难度大

激励实施缺乏科学性且落地难度大，集中体现在激励方案设计与企业实际发展战略、行业特性适配度不足，未结合不同层级、不同岗位员工的价值贡献差异制定差异化激励标准，多采用单一化激励模式，难以精准匹配员工需求与企业发展诉求。激励目标设定缺乏量化支撑，未建立与经营绩效指标紧密挂钩的动态调整机制，部分激励方案仅注重短期激励效果，忽视中长期激励的引导作用，导致激励导向与企业长期发展目标脱节。同时，落地过程中面临多重阻碍，激励审批流程繁琐、周期较长，部分配套管理制度不完善，未形成从方案设计、实施推进到效果反馈的闭环管理，加上部分企业内部协同不足，各部门在激励实施中的职责划分不清晰，进一步增加了激励落地的难度，影响激励作用的充分发挥。

2.3 绩效评价与激励机制适配度偏低

绩效评价体系与中长期激励机制的适配不足，是制约二者关联性发挥的关键症结。当前部分国有企业的绩效评价仍侧重短期财务指标，如营业收入、净利润等量化数据，对研发投入、技术创新、人才培养、可持续发展等中长期价值创造指标的权重设置偏低，与中长期激励所追求的长期价值提升目标脱节。激励机制设计未充分结合企业自身行业属性、发展阶段及战略定位，多采用标准化模板，未针对不同层级、不同岗位员工的价值贡献特点设计差异化评价与激励标准，导致激励对象与评价指标不匹配。绩效评价结果与激励分配的联动性不强，评价结果未有效贯穿激励方案的制定、实施与调整全过程，使得激励机制难以精准对接绩效目标，无法充分引导员工聚焦企业长期发展，进而弱化了中长期激励对经营绩效的推动作用。

3 优化国有企业中长期激励与经营绩效关联性的核心策略

3.1 锚定绩效目标优化激励机制设计

锚定绩效目标优化激励机制设计，需立足国有企业战略发展方向，将激励目标与企业中长期经营绩效指标深度绑定，摒弃单一维度激励导向，构建多维度、多层次绩效评价体系^[3]。绩效目标设定需兼顾盈利能力、资产质量、发展能力和社会责任等核心维度，结合行业特点与企业发展阶段精准量化，避免目标失衡导致激励失效。激励方式需贴合绩效目标差异，对核心骨干人才采用股权期权、限制性股票等长期激励工具，将其收益与企业长期绩效紧密挂钩；对基层员工建立与岗位绩效、团队贡献联动的激励机制，实现激励对象与企业发展同频共振。同时，建立绩效目标动态调整机制，根据经营环境变化、

战略调整优化目标与激励配比，避免因短期经营波动频繁调整激励参数、重回短期利益导向，确保激励机制始终服务于长期经营绩效提升，增强激励针对性与实效性。

3.2 强化激励实施的规范化与精细化管控

建立健全中长期激励实施全流程管理制度，明确激励方案的制定标准、审批流程、执行细则及监督要求，确保激励行为有章可循、有规可依。严格规范激励对象界定标准，结合岗位价值、贡献度、履职能力等核心维度，建立科学的筛选机制，杜绝激励对象泛化、资格不符等问题。细化激励额度核算体系，结合企业经营目标、行业对标水平、岗位层级差异，精准测算不同激励对象的激励额度，实现激励力度与个人贡献、企业绩效精准匹配。加强激励实施过程中的动态管控，实时跟踪激励方案执行进度，定期开展激励效果复盘，及时调整优化激励参数，强化激励实施的合规性审查，防范各类操作风险，确保激励资源高效配置，切实发挥管控对激励与绩效联动的保障作用，见图1。

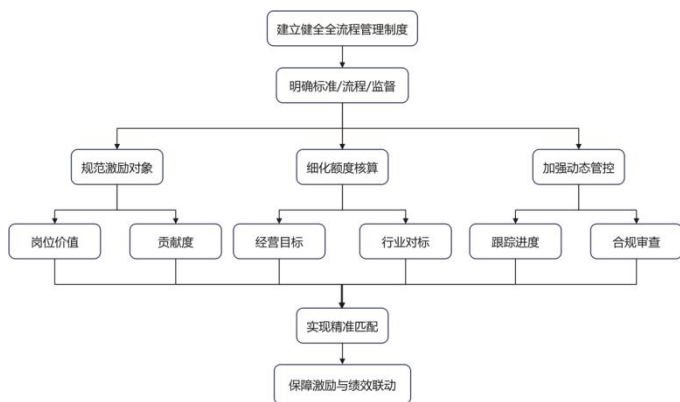


图1 激励与绩效联动管控示意图

3.3 构建与激励联动的绩效评价体系

构建与激励联动的绩效评价体系，需立足国有企业战略发展目标，打破单一财务指标导向的评价局限，构建多维度、多层次的评价指标矩阵。评价指标需兼顾短期经营效益与长期发展潜力，既纳入营业收入、净利润等量化财务指标，也融入核心技术突破、人才梯队建设、可持续发展能力、社会责任履行等非财务指标，确保评价结果全面反映企业经营绩效的真实水平。需将绩效评价结果与中长期激励分配直接挂钩，明确不同绩效等级对应的激励兑现标准，实现绩效越好、激励越强的正向联动，让激励分配真正体现价值贡献。此外，建立绩效评价动态调整机制，根据企业战略调整、行业发展变化及市场环境波动，及时优化指标设置、权重分配和评价标准，确保绩效评价体系始终与企业发展相适配，为中长期激励的有效实施提供科学、精准的依据，推动激励与绩效形成良性循环。

4 国有企业中长期激励与经营绩效关联性的实践应用

4.1 国企激励与绩效联动的实践框架搭建

国企激励与绩效联动实践框架的搭建需立足国有资产保值增值核心目标，结合企业行业属性、发展阶段及战略规划，构建多层次、差异化的联动体系。框架以绩效目标为导向，将中长期激励工具与企业经营绩效指标深度绑定，明确激励对象的界定标准，涵盖核心管理人员、技术骨干及关键岗位员工，确保激励精准触达对企业绩效提升起关键作用的群体^[4]。框架需明确绩效指标设定维度，兼顾盈利能力、资产质量、发展能力及社会责任等核心维度，细化指标权重与考核周期，实现短期绩效与长期发展的有机衔接，同时建立激励实施、绩效考核、结果反馈、动态调整的闭环机制，确保激励措施贴合企业经营实际，推动激励效应向经营绩效高效转化，实现激励与绩效的双向赋能、协同发展。

4.2 不同行业国企的差异化实践路径

科技型国企聚焦科技创新与成果转化，结合研发周期长、创新风险高的行业特点，采用科技成果作价入股、股权期权及项目跟投等激励方式，将激励与核心技术突破、专利申请及成果落地指标深度绑定。例如，部分科技型国企以科技成果作价入股方式设立新公司，让核心研发团队持有股权，实现激励与成果转化的深度绑定^[5]。制造业国企侧重生产效率提升与产品迭代，贴合生产环节多、团队协作性强的特性，推行超额利润分享、岗位分红及员工持股计划，陕汽控股下属子公司通过超额利润分享激发员工活力，推动产品研发与利润增长。金融类国企立足风险防控与合规经营，优化薪酬结构，强化绩效递延发放与追索扣回机制，严控高管薪酬上限的同时向一线业务、

核心技术岗位倾斜，实现激励与长期经营绩效、风险管控的深度衔接。

4.3 实践过程中的风险防控与优化措施

国有企业中长期激励实践中的风险防控需聚焦激励方案合规性、实施过程规范性及效果稳定性，建立全流程风险排查机制，重点防控股权稀释、激励对象利益失衡、短期行为导向等潜在风险，结合国企监管要求完善内控体系，对激励额度、行权条件、退出机制等关键环节进行动态管控，确保激励行为符合国有资产保值增值底线。优化措施需立足企业发展战略与经营实际，精准匹配激励模式与绩效目标，根据行业特性、企业规模及发展阶段调整激励力度，强化激励方案的灵活性与适配性，同时加强激励实施后的跟踪评估，及时校准激励导向与执行偏差，通过完善考核评价体系、健全监督管理机制，推动激励措施与经营绩效深度融合，充分发挥激励效应的长效性。

5 结语

国有企业中长期激励与经营绩效的深度联动，是国企完善治理结构、激发内生动力、实现高质量发展的关键路径。科学合理的中长期激励机制，能够有效破解人才流失、激励不足等痛点，推动国企兼顾短期效益与长期发展，实现社会责任与经营绩效的协同提升。当前二者关联性仍存在导向偏差、实施不精、评价适配不足等问题，需通过优化激励设计、强化精细管控、构建联动绩效评价体系持续完善。未来，国有企业需结合自身行业属性与发展阶段，探索差异化实践路径，强化风险防控，让中长期激励真正成为牵引经营绩效提升的核心动力，助力国有资产保值增值，推动国企在国家发展大局中发挥更重要作用。

参考文献：

- [1] 马怡然,金慧云,陆晶晶.混改背景下国有企业高管激励与企业经营绩效研究[J].市场周刊,2021,34(12):19-20+33.
- [2] 王惠.国有企业经营绩效考核优化策略分析[J].天津经济,2025,(02):104-106.
- [3] 罗均丽.关于国有企业经营绩效考核体系的思考[J].市场瞭望,2025,(11):49-51.
- [4] 陈敏,许春良,李勇,等.国有企业经营管理者中长期激励机制研究[J].国资报告,2024,(04):121-124.
- [5] 郑佳莉.国有企业绩效考核与企业激励机制方法分析[J].东方企业文化,2023,(S2):131-133.