

岗位价值评估在国有企业差异化薪酬分配中的应用探讨

雷 鸿

航天江南集团有限公司 贵州 贵阳 550009

【摘要】：在国有企业深化改革和高质量发展的大背景之下，差异化薪酬分配是打破平均主义、激发人才活力、优化资源配置的关键手段，而岗位价值评估又是科学分配的基础保证，它的应用效果好坏直接影响到薪酬差异化的合理有效。本文对国有企业差异化薪酬分配和岗位价值评估之间的内在联系进行梳理，从完善评估体系、加强数据支撑、深化应用融合、改善治理环境四个方面提出优化措施，并用实践案例来检验路径是否可行，希望可以给国有企业建立以岗位价值为依据、以绩效贡献为目的的差异化薪酬分配体系提供一定的借鉴，促进国企人才竞争能力以及组织效能的提高。

【关键词】：岗位价值评估；国有企业；差异化薪酬；薪酬分配

DOI:10.12417/3041-0630.26.06.051

1 引言

国有企业属于国民经济的中坚力量，薪酬分配制度改革属于三项制度改革的重要部分。差异化薪酬的核心逻辑就是岗得其酬、绩得其奖，岗位价值评估通过对岗位职责、难度、贡献、稀缺性等各方面的衡量来给薪酬差异化提供客观依据，是薪酬公平和效率统一的桥梁。目前大部分国有企业已经建立起了岗位价值评价体系，但是在实际应用中还存在着评价标准不统一、结果与薪酬相脱离、动态适应性差等状况，造成薪酬差异化不能有效地落实，激励效果受到限制。本文根据国企改革政策的要求和实践的不足，探究岗位价值评价在差异化薪酬分配中应用的途径，给国企薪酬改革提供理论和实践上的支持。

2 国有企业差异化薪酬分配与岗位价值评估的关联性

2.1 岗位价值评估是差异化薪酬的核心基础

差异化薪酬的前提就是确定岗位价值差异，岗位价值评估用标准化的流程来量化岗位固有价值，给薪酬分级、分档、分酬提供科学的依据。以核心业务岗、关键技术岗和辅助岗价值为评价标准，根据其价值来确定薪酬分配方式，防止因为主观随意性造成内部公平性缺失。

2.2 差异化薪酬是岗位价值评估的直接应用

岗位价值评价的目的在于指导薪酬分配，差异化的薪酬是把评价的结果转化成激励效能的一种方式。将岗位价值评估结果同薪酬宽带、薪酬系数相挂钩，使高价值岗位高薪酬、高贡献岗位高回报，体现岗位价值差异的同时也能调动员工向高价值岗位流动的的积极性，改善人才配置结构。

2.3 两者协同助力国企战略落地

国企战略目标的达成依靠核心人才和关键岗位，岗位价值评价可以依照战略重点改变评价维度，重视战略关键岗位的价

值权重，差异化薪酬经由战略岗位的倾斜来保证核心人才的稳定以及战略执行，塑造起“战略引领-价值评判-薪酬激励-战略落实”的闭环体系。

3 国企岗位价值评估在差异化薪酬应用中的现状与问题

3.1 应用现状

评价体系逐渐形成起来，超70%的国企已经使用了岗位价值评价的技术，超过50%的企业使用了要素计点法、IPE国际职位评估法等量化的方法来建立岗位等级体系。差异化取得初步效果，薪酬分配向核心岗位、一线艰苦岗位、高技能人才倾斜，部分国企把核心岗位薪酬同辅助岗位拉开一定的差距。政策支持不断加强，人社部、国资委出台了多项关于国企岗位价值评估、岗薪制等有关政策，为应用提供政策保障。

3.2 核心问题

评估体系不科学，指标权重失衡部分国企评估指标设计脱离企业实际，过分看重学历、资历等显性因素，轻视岗位职责、贡献难易程度、战略价值等主要因素，权重安排不合理，造成重要岗位的价值被低估，薪酬差别不能体现。一线技能岗因为学历低而评分低，和国企技能人才激励政策相违背。岗位分析不充分，缺乏数据支撑，岗位分析是评价的基础，但是部分国企只依靠现有的岗位说明书，没有对岗位进行全面的调研和梳理，造成岗位分析结果与岗位实际价值脱节，造成薪酬分配失真。岗位价值评估结果同薪酬体系的衔接不到位，缺少了深入的研究，多数只存在“岗级和薪级对应”的浅层关系，没有将绩效薪酬、中长期激励、晋升通道等结合起来使用，造成激励性减弱。文化与机制制约，公平性受质疑国企“人情社会”文化中，评估过程容易受到主观因素的干扰，出现“人岗混淆”的现象，把个人的印象带入到岗位评价当中去；员工参与度低，评估过程不透明，使员工对于评估结果以及薪酬差异化的认可

度不高，从而影响改革的推进。

4 优化国企岗位价值评估与差异化薪酬融合的策略

4.1 完善科学评估体系，夯实差异化基础

以国企战略目标为依据来创建“知识技能、工作复杂度、责任范围、影响范围、创新要求、市场稀缺性”等为内容的评价指标体系，重视战略重要岗位的权重。科技型国企增加“创新要求”的权重，生产型国企加强“责任范围、安全要求”的权重。分层分类设置权重，根据管理岗、技术岗、技能岗、辅助岗的不同特点来设置不同的指标权重，不能用一刀切的方法。管理岗重在影响范围、决策复杂度，技能岗重在实操能力、经验积累。规范评估程序，成立跨部门的专业评估委员会，用岗位访谈、现场观察、职责梳理等方法进行评估，采用要素计点法进行评分，保证评估结果客观、可追溯。

4.2 强化基础数据支撑，提升评估精准度

加深岗位分析，定期进行岗位调查，更新岗位说明书，确定岗位职责、任职资格、工作环境等主要信息；创建岗位价值数据库，把岗位数据、绩效数据、薪酬数据融合起来，给评价赋予全方位的支持。建立动态更新机制，即每一年或两年一次对岗位价值进行复核，根据组织架构调整、业务发展、政策变动等各方面因素来重新确定评价的标准和权重，保证评价结果同岗位的实际价值保持同步。提高HR的专业能力，对HR团队进行岗位价值评估、薪酬设计等专业的培训，并使用数字化工具来提高评估的效率和准确性。

4.3 深化应用融合机制，释放激励效能

创建宽带薪酬体系，以岗位价值评价结果为依据，分成5到8个薪酬宽带，每一个宽带都有薪酬区间，同岗同酬，异岗

异酬；根据员工的能力和绩效在宽带内做薪酬的动态调整。加强绩效薪酬联动，把岗位价值评价结果同绩效薪酬系数联系起来，高价值岗位绩效薪酬占比不小于50%，核心岗位绩效薪酬系数不小于1.2；向一线艰苦岗位、高技能人才倾斜补贴，达到多劳多得、优绩优酬的目的。

完善激励约束机制，对于战略关键岗位实行协议工资、年薪制，对核心人才设置中长期激励；建立薪酬与效益联动机制，薪酬增长同企业效益、个人绩效同向，兼顾效率和公平。

4.4 优化文化与治理环境，保障公平透明

提高员工参与度，在评价前向政策宣讲会邀请员工代表参加指标设计、评估工作，使员工参与政策的制定过程；评价结果公示，设置员工申诉渠道，保障员工知情权、参与权。加强公开透明，形成标准化的评价过程与标准分值，减少主观因素的影响，公开薪酬分配情况与结果，使员工参与到监督当中来，提高改革的认同度。破除人情干扰，明确评估纪律，对评估人员进行培训和约束，防止人岗混淆；把评估结果同绩效、晋升联系起来，加强制度的刚性。

5 结论

岗位价值评价是国有企业实行差异化薪酬分配的根基，科学的应用它成为打破平均主义、调动人才积极性、提高国企竞争力的重要手段。目前国企应用中出现的评估体系不科学、数据支撑不足、应用衔接脱节等问题，需要从完善评估体系、加强数据支撑、深化应用融合、改善治理环境、构建动态适配机制等方面入手来加以解决。国有企业要根据自身的战略和业务特点，建立以岗位价值为中心、以绩效贡献为标准的差异化薪酬分配体系，用标准化评价、透明化程序、联动式激励来达到薪酬分配公平和效率统一的目的。

参考文献：

- [1] 刘洋.三项制度改革下天然气管输企业差异化薪酬分配策略研究[J].中国科技投资,2025,(29):125-127.
- [2] 徐其钰.国有企业薪酬绩效差异化分配改革的实践探究[J].全国流通经济,2025,(17):157-160.
- [3] 王翠.国有企业薪酬分配差异化改革的实施路径探析[J].商业文化,2024,(15):137-139.
- [4] 司雯.深化国企改革构建差异化薪酬绩效机制[J].经济研究导刊,2024,(12):113-116.