

# 国企薪酬公平性对员工工作满意度的影响研究

王维

陕西核工业工程勘察院有限公司，陕西西安，710000；

**摘要：**国企薪酬公平性作用于员工内心感知与职业认同，属人力资源管理核心范畴。聚焦薪酬分配规则、公平感知及制度公开程度，探究薪酬公平与员工职业行为的内在关联，归纳现有薪酬框架分化、绩效联动薄弱、信息披露欠缺等现实状况。结合行业实践搭建绩效联动框架、拓宽制度传达渠道、重构薪酬管理体系，强化员工对薪酬分配的接受度，推动职业认同与组织长效发展协同进阶。

**关键词：**国有企业；薪酬公平性；工作满意度；薪酬管理

**DOI：**10.69979/3029-2700.26.04.035

## 引言

薪酬制度属企业人力资源管理核心板块，构成员工评判组织公平水平的核心参照，国企薪酬分配环节承载员工激励作用，关联员工对所属组织的信任感知与归属意识。薪酬分配层面形成公平认知，可塑造正向平稳的工作取向，拉高全员工作满意水平。探析薪酬公平同员工心理体验的内在关联，可明晰薪酬制度在企业运营管理中的应用价值，为国企薪酬管理体系的改良供给可行方向。

## 1 国企薪酬公平性与员工工作满意度的关系

### 1.1 薪酬分配机制对员工公平认知的影响

国有企业薪酬分配机制是否合理，直接作用于员工对组织公平的主观感知，横向与纵向两类对比可构建公平感知，横向对比体现同岗位同层级从业者的报酬差异，纵向对比体现个人付出、绩效产出与获取报酬的匹配度。薪酬分配标准缺少统一规范，岗位价值核定、绩效系数设置缺少严谨依据，员工易生成分配失衡感知，降低对企业管理规则的认可。日常履职中结合岗位贡献、工作负荷、绩效成果与实际报酬开展对照，付出与回报出现显著偏差，易生成非公平感知。这类心理感知长期延续，降低员工工作主动性，弱化对组织决策的信任度，作用于整体管理成效。

国企实际运营场景下，薪酬分配受资历、职级、岗位属性、内部编制等多重要素约束，复杂属性使公平感知不只依托薪酬总量，更依托分配规则是否合规。搭建以岗位核定、绩效核查、能力评定为核心的薪酬核定机制，员工易感知程序公平与结果公平的融合。公平感知形成后，员工对组织管理的接纳度显著上升，工作中消极心态与内部矛盾同步降低。理性看待岗位差别与报酬

分配，工作场景中易构建稳定心理预期，优质公平感知强化组织归属感与责任认知，岗位执行中维持正向状态，助力团队协作环境趋向平稳融洽。

### 1.2 薪酬公平感与员工工作态度变化

薪酬公平感归属于员工组织行为核心感知变量，对工作满意度、工作投入度及离职倾向形成显著影响。员工判断薪酬公平性，综合考量报酬水平、劳动付出、责任承担、考核结果和晋升机会<sup>[1]</sup>。个人认定自身贡献获取合理回报，易生成正向情绪体验，岗位履职环节展现更强责任意识、执行效率与协作意愿，此类心理反馈可强化岗位价值认知，稳固个体职业发展状态。薪酬公平感缺失易引发心理契约失衡，引发工作热情回落、组织承诺降低，滋生敷衍履职、被动应付等履职状态。国企场景下，此类状态影响个体绩效，经群体传导形成负面氛围，降低团队协作凝聚力。

薪酬公平感融入员工满意度分析体系，可挖掘管理环节存在的深层矛盾，薪酬分配贴合贡献差异与岗位价值，推动工作态度由被动服从向主动参与转变。科学分配模式可清晰搭建努力与回报的关联路径，强化岗位履职责任认知。付出获取公平认同，可提升工作精力投入程度，拉高执行效率与协作质量，维持稳定正向的工作状态，筑牢个体与组织协同发展根基，助力国企人力资源管理体系迭代完善，适配现代化经营管理节奏，夯实内部运营管理基础，推动组织保持长效稳健发展态势，激活内部管理动力，释放组织整体运营效能。

### 1.3 薪酬制度透明度与组织信任形成

薪酬制度透明度支撑员工明晰企业分配规则，为组织信任关系搭建提供核心支撑。国企薪酬管理环节易出现标准界定模糊、信息传递缺位、考核结果反馈滞后等

状况，内部成员易对收入生成全流程产生臆测，持续放大非公平感知。制度透明不指向个人收入细节公开披露，指向薪酬框架、分配依据、绩效兑付形式、调整规则的清晰界定，帮助内部成员完整把握收入生成的制度内核，有效减少认知层面偏离。

组织信任依托制度公信力生成，依托管理沟通的真实度与持续性长期维系，借助薪酬公示范畴阐释、绩效申诉路径搭建、岗位价值核定解读等多元途径提升制度易懂性，内部成员更易认可管理决策的规范属性与稳定属性。国企改革与绩效分配优化推进阶段，透明度水平稳步提升可带动组织信赖度同步上升。信任关系趋于稳固，内部成员面对收入差距更易保持理性认知，稳定心理预期可带动工作满意度持续向上。

## 2 国企薪酬公平性存在的主要问题

### 2.1 薪酬结构差异与员工心理落差

国企薪酬体系涵盖岗位薪资、绩效薪资、津贴补助与福利收益四类核心组成，不同岗位类别、不同管理层级之间的分配比例存在明显且具体的差异，岗位薪资根据岗位价值分级设定，绩效薪资与月度、季度考核结果直接挂钩，津贴补助贴合岗位工作特性发放，福利收益则涵盖社保、公积金及各类补充福利。固定薪酬占据较大比重时，会直接降低绩效激励机制的实际作用，无法充分调动员工的工作主动性；浮动薪酬出现大幅、频繁变动，又会打破员工对收入水平稳定的心理预期，引发职业安全感缺失。日常管理场景内，部分员工长期承担高强度的事务压力与严格的职责标准，每日处理繁杂工作、承担额外责任，但其薪酬提升幅度与实际劳动付出、责任承担无法形成合理对应关系，进而引发明显的心理认知偏差。

此类偏差并非直接关联收入数值的绝对高低，核心关联岗位定位的合理性、职责负荷的轻重与收益回馈的公平性失衡，所引发的主观感知偏差与心理不平衡。持续存在的心理认知偏差，会不断提升员工对薪酬体系的关注敏感度，这种敏感度直接作用于整体工作满意水平，导致满意度出现明显下滑。国企内部环境中，编制类型差异、工作年限长短、职务等级高低与传统分配规则的惯性影响相互交织、相互作用，容易使部分员工对收入分层现象产生贡献与回报不对等的负面判断。

### 2.2 绩效评价与薪酬分配衔接不足

绩效评价为薪酬分配提供核心依据，部分国有企业内部，考核结果与薪酬兑现依旧存在衔接松散的状况。

部分单位已搭建绩效考核框架，指标设定、权重划分与结果应用偏向形式化，考核数值无法客观映射岗位履职的实际价值<sup>[2]</sup>。任务完成质量、创新实践成效、岗位责任权重，无法在薪酬核算中得到合理体现，绩效管理自带的激励作用持续弱化。评价体系仅停留于流程运转，未深度嵌入收入分配环节，薪酬对岗位行为的正向引导难以全面释放。衔接失衡的状态引发员工对绩效薪酬公正度的质疑，影响工作认同与组织归属。

承担核心业务、推进重点任务的岗位，高绩效表现未获得对应报酬支撑，易形成付出与回报不匹配的消极认知，降低长期投入的主观意愿。考核结果反馈缺少针对性、报酬兑现周期偏长、激励层级划分模糊，无法让员工感知努力与回报的直接关联。打通绩效评价与薪酬分配的内在传导路径，优化考核数据应用维度，强化结果转化效率，可提升员工对薪酬公平的感知水平，维持岗位履职的稳定状态，推动内部激励机制走向成熟，助力人力资源管理环节实现良性运转，保障企业内部分配秩序持续规范。

### 2.3 信息公开程度对公平感的影响

薪酬管理的信息公开水平，直接作用于员工对分配过程的理解与判断，国企薪酬制度执行阶段，对岗位等级及对应薪酬标准、薪酬构成细则、绩效计算具体流程与评分细则、调整标准的阐释不够充分，员工往往只能依托零散片面的信息进行主观推测，进而形成认知偏差。信息不对称的情况下，制度本身即便具备合理性，员工也可能因不了解分配的核心依据，对最终结果产生质疑。公平感本质是一种主观心理评价，信息传递的不完整会弱化员工对程序正当性的认可，让薪酬制度难以获得内部真正的信服与认同。

信息公开不足会干扰组织内部沟通氛围，提高非正式收入比较的频率，加剧负面情绪的扩散。员工长期处于“只见收入结果、不知分配依据”的状态，易将个体收入差异归结为人为干预因素，而非合理的制度安排，进而动摇对组织的信任根基。国企薪酬信息公开绝非简单的数字披露，核心是建立清晰的制度解释机制、意见反馈通道与申诉处理流程，让员工能够准确把握薪酬形成的内在逻辑，明晰自身收入的核算依据。提升制度透明度与沟通实效性，可减少信息误读与内心猜疑，强化员工对薪酬分配的公平体验，进一步提升工作满意程度，夯实组织凝聚力与员工归属感。

## 3 提升国企薪酬公平性的管理路径

### 3.1 完善薪酬分配与绩效考核机制

国有企业提升薪酬公平性，核心是优化薪酬分配规则与绩效考核体系的联动效能。薪酬分配需跳出身份属性、资历差异与历史惯例的局限，聚焦岗位价值、职责负荷、能力水平与业绩贡献的精准对应。岗位分析可涵盖工作流程、职责边界、任职要求等核心内容，结合岗位评价与绩效分级管理，对不同岗位的责任强度、技术含量及管理标准进行量化界定，再将考核结果深度嵌入薪酬决定全流程，强化收入分配的客观属性。劳动投入与收入获得形成合理对应，员工对薪酬公平的认同度会显著提升，工作满意度也能维持稳定状态。

绩效考核机制完善，需强化指标设计的针对性与结果应用的严肃性，管理岗位、专业技术岗位与一线操作岗位，应搭建差异化考核指标体系，摒弃单一评价标准，杜绝考核形式化问题。考核周期设定、评分规则细化、结果反馈实效与绩效兑现效率，需构建完整闭环，破解评价结果与薪酬发放脱节的难题。强化关键业绩指标的导向作用，完善岗位胜任力评价体系，落实绩效面谈制度，可提升绩效管理的精准度，让薪酬分配更具公正性与激励性，从制度层面化解员工的分配不平衡感，推动薪酬公平与组织发展形成良性循环。

### 3.2 强化薪酬制度公开与沟通机制

薪酬制度公开与沟通机制的完善，是强化员工公平感知的关键支撑，国企薪酬管理中，既要明确分配标准，也要让员工清晰掌握薪酬构成、绩效核算、津贴设置及调整依据。制度内容仅停留在文件层面，缺乏有效传达，员工易因信息掌握不充分产生误解，将正常收入差异视作分配失衡<sup>[1]</sup>。建立制度说明会、绩效反馈会与薪酬答疑渠道，可提升制度传播的清晰度，让员工在充分知情的基础上形成理性公平判断，减少内部猜测引发的负面情绪。

沟通机制的价值体现在意见反馈与申诉处理的全流程，员工对薪酬分配的疑问长期得不到回应，易转化为对管理层的不信任，波及组织氛围与工作满意度。构建多层次沟通渠道，将部门负责人、纪检监督、人力资源部门及员工代表纳入沟通网络，形成制度解释、问题受理、结果反馈无缝衔接的运行机制。针对绩效结果争议、岗位价值认定偏差、收入调整疑问，提供规范化反馈流程，以程序公平提升结果接受度。透明化与有效沟通相结合，才能真正增强薪酬制度的公信力，筑牢员工

对组织分配公平的认同基础。

### 3.3 构建兼顾激励与公平的薪酬体系

兼顾激励与公平的薪酬体系，是国有企业提升员工工作满意度的核心制度支撑。薪酬体系设计需兼顾效率导向与分配秩序，规避重激励轻公平、重平均轻贡献的两极偏差。实践中可采用固定薪酬、绩效薪酬与福利保障融合的结构设计，构建稳定性与激励性兼具的收入模式。固定薪酬筑牢员工基本收入底线，稳定其职业预期，绩效薪酬精准映射岗位绩效差异，凸显付出与回报的对应性，福利保障聚焦员工长期发展需求与生活实际，传递组织温度。这种结构能有效平衡短期业绩激励与长期组织认同，让员工在稳定保障中激发工作动力。

薪酬体系实现公平与激励的统一，需妥善协调内部公平、外部竞争性与个体差异化的关系。国有企业核定薪酬水平时，需对标行业薪酬标准、精准核算岗位市场价值、规范内部职级序列，避免收入分配与市场环境脱节，杜绝同岗不同酬缺乏合理依据的现象。高技能人才、关键岗位从业者及业绩突出群体，可在制度框架内实施差异化激励，核心是依托明确标准与规范程序，防止激励措施沦为新的不公平诱因。

## 4 结语

本文聚焦国企薪酬公平性与员工工作满意度的关联展开探讨，从薪酬分配机制、公平认知、制度透明度等维度深入剖析，结合国企实际管理场景提出优化方向。完善绩效考核衔接、强化制度公开沟通、构建兼顾激励与公平的薪酬体系，可有效提升员工对薪酬分配的认可。薪酬制度愈发规范合理，能增强员工工作积极性与组织认同感，推动国有企业人力资源管理水平持续提升，为企业长效发展筑牢人力根基。

### 参考文献

- [1] 肖海. 薪酬管理公平性对员工工作绩效的影响机制研究[C]//广西网络安全和信息化联合会. 2025年第八届工程领域数字化转型与新质生产力发展研究学术交流会议论文集. 浙江省二轻集团有限责任公司; , 2025: 331-332.
- [2] 刘竹. 薪酬公平感对95后员工工作投入的影响研究[D]. 河北师范大学, 2025.
- [3] 国小奇. A公司薪酬体系优化策略研究[D]. 广东外语外贸大学, 2025.