

光明乳业薪酬激励机制优化研究

赵文迪

(青海民族大学经济与管理学院, 青海西宁 810000)

摘 要: 我国奶业在结构调整与纾困提质并行的新阶段背景下, 面临着内外部双重挑战。奶业发展已从单纯的规模扩张转变为纾困提质、创新驱动、链条协同共同注重的全新阶段。这意味着乳企的人力资源管理也需要做出调整, 将管理重点从成本控制进一步转移到质量安全、科技创新、产业链协同方面, 这对薪酬激励机制提出了更高要求。文章基于价值链激励与协同激励理论, 分析发现光明乳业现行激励机制存在短期业绩导向、激励差异化不足、中长期激励工具运用弱的问题。为此提出要调整薪酬体系, 短中长期考核相结合, 进行分层激励, 并探索中长期激励机制。为光明乳业薪酬激励机制优化提出借鉴。

关键词: 光明乳业; 薪酬管理; 激励机制; 乳制品行业

文章编号: 1671-4393 (2026) 04-0008-06

DOI:10.12377/1671-4393.26.04.02

Research on the Optimization of Bright Dairy's Compensation Incentive Mechanism

ZHAO Wendi

(School of Economics and Management, Qinghai Minzu University, Xining Qinghai 810000)

Abstract: Against the backdrop of a new stage in China's dairy industry characterized by the concurrent pursuit of structural adjustment and quality improvement, the industry faces dinternal and external challenges. Dairy development has transitioned from mere scale expansion to a new phase that equally emphasizes quality improvement, innovation-driven growth, and supply chain synergy. This implieman resource management in dairy enterprises must be adjusted, shifting the focus from cost control to quality and safety, technological innovation, and supply chain coordination, thereby placing higher demands on compensation incentivenisms. Based on value chain incentive and collaborative incentive theories, this paper analyzed the current incentive mechanism of Bright Dairy and finds issues such as a short-term performance orientation, insufficient differentiation in incses, and weak application of medium- and long-term incentive tools. To address these, the paper proposed adjusting the

作者简介: 赵文迪 (1996-), 女, 回族, 河南洛阳人, 在读硕士, 研究方向为工商管理。

compensation system to combine short-, medium-, and long-term assessments, impled incentives, and explore long-term incentive mechanisms, providing references for the optimization of Bright Dairy's compensation incentive mechanism.

Keywords: Bright Dairy; compensation management; incentive mechanisms; dairy industry

乳制品行业具有典型的全产业链特征，生鲜乳奶源、乳制品加工、冷链物流、渠道终端与品牌营销环节高度耦合，因此企业竞争力不仅来源于产品和渠道，也受人力资源配置效率影响^[1]。当前行业外部环境出现两方面显著变化：一是供给端承压，2024年全国牛奶产量下降，奶业处于调整期；二是政策端持续发力，农业农村部明确要求加快纾困、鼓励深加工、扩大鲜奶消费^[2]，意味着乳品企业需要在结构调整成本控制与组织激励间实现更高的平衡。光明乳业同时布局液态奶、其他乳制品、牧业产品与境外业务，管理链条长、岗位类型多、激励对象复杂，特别是在行业增速放缓、利润波动加大的背景下，传统的薪酬模式已难以完全满足企业对创新、质量、协同及中长期价值创造的要求。近年农业农村部印发的政策文件对奶业发展支持已从单纯的规模扩张转变为纾困提质、创新驱动、链条协同兼具的全新阶段。乳品企业的人力资源管理也需要做出调整，将管理重点从成本控制进一步转移到质量安全、科技创新、产业链协同方面，并且通过对关键岗位配置进行优化、实施差异化薪酬激励，更好地为企业高质量发展提供支撑。

1 理论基础与分析框架

乳品企业的价值创造具有突出的全产业链特性，奶源保障、加工制造、冷链配送、渠道销售、产品研发等各个环节相互衔接且影响。因此在分析光明乳业薪酬激励机制时，引入了“价值链激励”与“协同激励”两个理论。

价值链激励是指薪酬激励要围绕企业价值链条

进行。依据不同环节的岗位职责、绩效周期、贡献方式设计差异化的分配机制，防止单纯凭借销售规模或利润指标衡量所有岗位的贡献。协同激励是在产业链内部各环节联系紧密的情形下，激励机制不光要关注个体绩效，还需重视跨部门、跨流程、跨业务板块的协同效果，进而增强组织整体效率。

2024年光明乳业年报表明，公司业务包括牧场管理、生产加工、冷链物流配送、终端销售、海外业务，并且始终在推进产业链融合协同、科技创新、数字化变革，这为运用价值链激励和协同激励分析其薪酬机制提供了现实依据。基于此，本文从价值链各环节的激励适配性与组织协同有效性两个维度，对光明乳业薪酬激励机制的现实基础、存在问题、优化路径展开分析。

2 光明乳业薪酬激励机制现状

2.1 经营绩效变化对薪酬激励提出新要求

2024年光明乳业营业收入242.78 亿元，较2023年的264.85 亿元下降8.33%；归属于上市公司股东的净利润7.22 亿元，较2023年的9.67 亿元下降25.36%；加权平均净资产收益率由11.44%降至7.85%（表1）。分季度看，2024年第一季度归母净利润为1.72 亿元，第三季度则亏损1.64 亿元，到第四季度又回升至盈利6.06 亿元，波动较为明显。经营波动越大，越需要精细的薪酬激励机制来稳定核心人才、约束短期行为并引导长期价值创造。

从表1中数据可知，公司并非缺乏盈利能力，而是在2023年业绩回升后，利润增加面临较大压力。为此，薪酬激励不能单纯追求降低成本，而应提高

激励效率，将有限资源发挥在激励关键人才中。

表 1 2022—2024 年光明乳业主要财务指标				
Table 1 Key Financial Indicators of Bright Dairy, 2022—2024				
指标	2022 年	2023 年	2024 年	2024 较 2023 变动（%）
营业收入（亿元）	282.15	264.85	242.78	-8.33
归母净利润（亿元）	3.61	9.67	7.22	-25.36
扣非归母净利润（亿元）	1.69	5.23	1.70	-67.48
经营活动现金流净额（亿元）	6.67	14.64	12.55	-14.33
归母净资产（亿元）	80.00	89.22	94.75	6.19
加权平均净资产收益率（%）	4.57	11.44	7.85	下降 3.59 个百分点

数据来源：2022—2024 年光明乳业年度报告

2.2 业务结构变化决定激励必须分类设计

2024 年光明乳业度经营数据显示，主营业务中液态奶收入 141.66 亿元，同比下降 9.47%，仍是绝对核心业务；其他乳制品收入 77.91 亿元，同比增长 5.87%；牧业产品收入 10.23 亿元，同比下降 41.74%；从地区看，上海收入 67.29 亿元，同比下降 5.39%；上海以外省份收入 99.90 亿元，同比下降 14.73%；境外收入 74.39 亿元，同比增长 1.61%（表 2）。从销售模式看，直营收入同比下降 14.38%，经销商渠道同比下降 5.69%，公司正面临传统液态奶和外地市场承压、深加工产品和境外业务相对更具韧

表 2 2024 年光明乳业主营业务结构			
Table 2 Main Business Structure of Bright Dairy in 2024			
维度	项目	营收（亿元）	同比（%）
产品类别	液态奶	141.66	-9.47
	其他乳制品	77.91	5.87
	牧业产品	10.23	-41.74
	其他	11.77	-14.98
地区	上海	67.29	-5.39
	外地	99.90	-14.73
	境外	74.39	1.61
销售模式	直营	50.55	-14.38
	经销商	189.872 3	-5.69
	其他	1.143 2	3.80

数据来源：《光明乳业股份有限公司关于 2024 年度经营数据的公告》

性的结构变化。

结合薪酬管理方向，根据上文提及的结构变化，要求激励机制调整为分赛道运行模式。液态奶业务，考核方向偏向周转效率、保鲜损耗控制、渠道渗透水平；其余乳制品业务，考核新品转化率与毛利提高；牧业板块，关注成本控制、奶源质量、饲料利用效率；境外业务，需要、设置对冲汇率波动、融资风险和区域经营风险的专项考核内容。

2.3 员工结构决定激励对象多元化

2024 年底，光明乳业母公司在职工 2 249 人，主要子公司在职工 9 002 人，母公司及主要子公司口径合计 11 251 人；另有新西兰新莱特员工 1 391 人，公司员工合计 12 642 人。下列对员工构成的讨论与计算均以 11 251 人为基数。按专业构成看，生产人员 3 756 人，占 33.38%；销售人员 3 668 人，占 32.60%；技术人员 2 289 人，占 20.34%；财务、行政及其他人员占比相对较低。学历构成方面，本科及以上学历 3 065 人，大专 3 191 人，两者合计超过 55%（表 3）。

表 3 2024 年光明乳业员工结构			
Table 3 Employee Structure of Bright Dairy in 2024			
员工构成	项目	员工数量（人）	占比（%）
人员构成	母公司在职员工	2 249	19.99
	主要子公司在职员工	9 002	80.01
	母公司及主要子公司员工合计	11 251	100.00
	新莱特员工	1 391	-
	公司员工合计	12 642	-
专业构成	生产人员	3 756	33.38
	销售人员	3 668	32.60
	技术人员	2 289	20.34
	财务人员	435	3.87
	行政人员	191	1.70
	其他人员	912	8.11
学历构成	本科及以上学历	3 065	27.24
	大专	3 191	28.36
	高中及中专	2 513	22.34
	高中及中专以下	2 482	22.06

数据来源：根据《光明乳业 2024 年年度报告》整理计算

光明乳业既依赖大规模一线生产销售队伍，又需要较强技术、质量和管理支撑的复合型组织。薪酬激励不能只关注高管，也不能只看销售端。生产、销售和技术三类人员合计占比超过86%，其中生产与销售合计接近2/3，技术人员又承担产品创新、质量稳定和工艺升级职责，因此公司必须建立差异化薪酬序列。

3 光明乳业薪酬激励机制存在的主要问题

3.1 短期业绩导向明显

薪酬激励的短期业绩导向仍然偏强。公司披露的薪酬考核机制包括年度责任书和延期支付安排，从结果看，2024年营收、利润和季度业绩波动较大。如果考核权重过多集中于年度收入和利润，容易导致管理层和经营团队更关注短期冲量、费用前移和阶段性利润修复，而弱化渠道质量、品牌资产、组织能力建设和技术积累等长期目标。尤其是第三季度亏损、第四季度大幅回升的特征，单纯按周期结果兑现奖金，可能放大经营波动对激励公平性的冲击。企业当下的薪酬激励依旧侧重于短期财务结果，未完全呈现价值链激励里对于奶源保障、研发转化、冷链履约、品牌积累等长期价值环节的重视。

3.2 激励差异化不明显

不同岗位序列的激励差异化仍显不足。光明乳业现有披露强调“岗位职责+绩效贡献+市场水平+支付能力”，口径更多停留在原则层面。对于占比较高的生产人员、销售人员和销售人员，公开材料尚未体现清晰的差异化激励规则。而从业务现实看，液态奶、其他乳制品、牧业、境外业务的经营逻辑并不相同，前线销售、生产质量和研发技术的价值创造方式也明显不同，若仍以相对统一的薪酬逻辑管理，容易造成“贡献相同感弱、激励精准度不足”的问题。

3.3 中长期激励工具弱

中长期激励工具仍不够突出。年报对员工层面的长期激励主要强调福利、补充医疗保险、培训发

展和人才项目，而对于核心技术人才、营销骨干、供应链负责人等关键群体的中长期收益绑定机制披露较少。从2024年财务附注看，管理费用中的股权激励成本摊销在2024年为-99.43 万元，2023年为120.36 万元，在公开口径下中长期股权激励对当期管理成本和激励体系的影响并不显著。对于一个需要长期开展品牌建设、研发积累和渠道深耕的乳品企业而言，仅靠年度奖金和福利保障，难以充分锁定关键人才。从行业对比视角来看，龙头企业伊利已在长期服务计划、员工持股计划、限制性股票激励等领域，建立起多元的激励组合形态，并且借助优化组织绩效考核、上下游利益联结机制，强化长期导向、协同导向。蒙牛在公开披露信息中，强调全产业链质量管理、协同效率、价值提高。这意味着光明乳业在中长期激励工具的运用、乳业特色岗位激励设计方面，相较于行业领先企业，依旧存在一定的改进提高空间。

4 光明乳业薪酬激励机制优化对策

4.1 构建短中长期结合的绩效薪酬体系

当前薪酬激励多偏向短期业绩导向，光明乳业可优化绩效薪酬结构。乳制品行业运行中，产品对保鲜有较高要求，品牌积累需较长周期，研发投入完成后收益回收速度较慢，现有考核模式覆盖年度收入利润等短期财务指标，易使经营团队偏向短期业绩，压缩长期投入，不利于企业持续竞争力养成。光明乳业可结合战略方向搭建薪酬激励模式，覆盖短期、年度、中长期多个维度。

薪酬考核设计环节，光明乳业可下调单一收入利润指标的权重，提高经营质量成长能力战略执行类指标占比，规避短期激励出现偏差，完善绩效奖金兑现机制。针对高管核心业务负责人、重要子公司负责人等，推行年度考核搭配延期支付的模式，将部分奖金延后至未来1~3年发放，发放规则和后续经营表现战略项目完成度合规情况绑定，强化中长期约束。

4.2 建立分类分层的差异化薪酬激励体系

光明乳业需依据乳制品行业全产业链的经营特

性，依照岗位价值、业务属性、贡献方式，建立分类分层的差异化薪酬激励模式。相较于一般制造企业，乳品企业在奶源保障、冷链配送、质量安全、产品研发、渠道运营等方面，具备更为显著的协同性与专业性，不同岗位的价值创造途径、绩效周期、风险责任存在明显差别。若采用统一且粗放的传统薪酬逻辑，难以激发技术人员创新动力，也会导致销售人员与生产人员激励错位等，进而致使激励机制的针对性与有效性被削弱。所以，企业必须从“统一化分配”转变为“差异化设计”，让薪酬激励能够更契合不同岗位、业务板块的实际特性。

具体而言，光明乳业需依据岗位价值评估状况，按照管理、销售、生产、技术研发、职能支持等序列来划分薪酬结构，明确职级、薪档及晋升标准，建立起与岗位职责相契合的分配机制。并且，还应突显乳制品行业特色岗位的激励设计。对于冷链物流人员，要将配送准时率、温控合规率、运输损耗率、终端断货控制情况纳入激励维度。对于牧场管理人员，应围绕生鲜乳质量、奶牛单产、饲料转化效率、防疫管理、养殖成本控制来设计激励内容。对于研发人员，则要将新品开发进度、工艺改进成效、技术成果转化率、专利、标准等创新成果纳入考核范围，并且配套项目奖、成果奖、中长期奖励，以此增强其持续创新的动力^[3]。同时，从协同激励的角度来讲，冷链物流、牧场管理、研发转化、市场销售等环节并非相互独立，而是共同决定着乳品企业的质量水平与经营绩效，所以激励设计还应适当体现跨部门协同的成果。

4.3 完善核心人才中长期激励机制

光明乳业应围绕关键人才保留长期价值创造目标，建立更完善的中长期激励机制。当前企业在福利保障、培训发展等方面已具备一定基础。乳品企业进行品牌建设、市场培育、产品研发及供应链协同等工作，周期普遍较长，仅依靠年度奖金无法形成持续激励牵引，也无法有效锁定核心人才。公司可在合规前提下，拓展中长期激励工具，提高关键人才同企业长期发展的利益一致性^[4]。

鉴于光明乳业为国有控股上市公司，公司在进行中长期激励工具设计工作时，需要遵循“在合规基础之上有序推进”的原则。对于高管人员、核心技术骨干、关键业务负责人、重要子公司经营者等群体，公司可以依据监管要求，尝试探索如限制性股票、业绩股票或虚拟股权等激励工具。而对于那些不适合被纳入股权激励范围的群体，可以通过递延奖金、项目跟投式奖励、专项保留奖金、长期服务奖、岗位津贴等多种方式，建立起替代性中长期激励机制。相较于单一股权工具而言，这样的“股权类+现金递延类”组合形式，对于大型国有控股上市公司在稳妥合规的框架内推进激励措施而言，更加适用^[5]。光明乳业有必要进一步完善追索机制，当出现重大经营偏差、食品安全事故或者道德风险等情况时，扣减或者取消尚未兑现的激励部分，以此提高激励的约束性，同时也能强化激励所产生的实际效果。

5 光明乳业薪酬激励优化的保障措施

5.1 完善薪酬治理机制

薪酬激励优化落地，离不开健全治理机制的支撑，光明乳业可进一步激活董事会、薪酬考核委员会、经理层在人力资源管理中的协同作用，做到职责清晰，权责统一，运行高效^[6]。董事会及薪酬考核委员会负责中长期薪酬战略设计，审核关键岗位激励政策，完成高管绩效评价。经理层搭配人力资源部门负责落实制度、采集数据、反馈过程及调整优化方案。企业需建立薪酬激励定期评估调整机制，结合行业环境、业务变化和员工需求，随时修正激励重点，让薪酬制度适配企业不同发展阶段。

5.2 完善绩效考核与反馈机制

薪酬激励发挥作用，需科学公平的绩效考核模式支撑。光明乳业可调整现有绩效指标设计，优化考核流程，梳理结果反馈机制，使考核模式获得更多员工认可。在指标设置环节，遵循可量化可追踪可比较可反馈的原则，消除标准模糊主观性过强的问题；考核方式选择上，结合不同岗位特性调整方

向，销售岗位以业绩结果为核心考察内容，生产岗位核心考察维度为质量安全和过程控制，研发岗位考察范围覆盖项目进度技术创新和成果转化。公司提高绩效管理透明度，可借助绩效面谈制度培训考核说明等渠道，让员工清晰掌握规则，自主核算结果，提高制度公信力^[7]。建立动态考核机制，降低单一年度评价的偶然性，优化薪酬分配的公平性与科学性。

5.3 推进数字化人力资源管理

企业规模扩大，业务链条延伸。传统经验式薪酬管理方式，已无法适配企业当前发展需求，光明乳业可加快推进数字化人力资源管理，搭建包括岗位管理、绩效评价、薪酬核算、人才盘点、人力成本分析的数字化平台，连通财务、生产、营销、供应链、人力资源等多部门数据，提高薪酬分配精准性，加快落地执行速度^[8]。数字化平台可强化薪酬管理的预警功能，监测关键岗位流失率、激励达成率、人均产出、薪酬竞争力等各类指标，及时发现激励不足或激励失衡问题，提前调整方向，支撑企业调整薪酬激励机制。

6 结论

乳制品行业进入调整转型期，传统薪酬模式已无法适配行业高质量发展要求，结合经营绩效、业务结构、员工结构展开分析，光明乳业当前运行的

薪酬激励机制，有一定运行基础，也存在多方面问题。如短期业绩导向特征突出，不同岗位群体激励区分度不足，中长期激励工具应用力度偏弱。企业可建立覆盖短中长期多个阶段的绩效薪酬模式，搭建分类分层的差异化激励框架，补充面向核心人才的中长期激励内容，企业可完善薪酬治理相关机制，优化绩效考核流程，提高考核的科学性与透明度，落地数字化人力资源管理，提高薪酬激励的精准性与有效性，服务企业长期稳定发展。

参考文献

[1] 农业农村部办公厅关于加快奶业纾困提升奶业高质量发展水平的通知[EB/OL].https://www.moa.gov.cn/govpublic/xmsyj/202507/t20250730_6476158.htm, 2025-07-28.

[2] 钱青松.企业绩效薪酬激励体系的改革和完善探讨[J].财经界, 2020 (1): 61-62.

[3] 莫瑞.乳产品行业股权激励的效应分析[J].中国乡镇企业会计, 2016 (10): 32-33

[4] 许曼丽.企业员工激励机制与薪酬管理存在的问题及解决对策[J].企业改革与管理, 2020 (19): 101-102.

[5] 杨柳青.乳制品行业薪酬管理的困境与出路[J].老字号品牌营销, 2024 (21): 105-107.

[6] 胡艳, 董浩翔, 唐睿.数字化转型、资源配置效率与企业内共同富裕[J].重庆理工大学学报(社会科学), 2024, 38 (9): 77-93.

[7] 何付远.薪酬管理在生物食品企业管理中存在的问题与对策研究[J].江苏科技信息, 2023, 40 (4): 19-21.

[8] 曹雅珩.管理会计——光明乳业管理层激励探索[J].时代金融, 2017 (2): 212+217.