

# 混改背景下国企经营信息化人力资源管理探究

吴晓威

(龙腾国有资产经营发展有限公司,福建 龙岩 364000)

**摘要:**国家统计局3月公布的数据显示:过去2个月规模以上工业增加值同比大幅下跌13.5%,同期全国城镇失业率攀升至6.2%,预计第一季度经济增长率为负。制造业、餐饮业、实体娱乐业的哀嚎遍野,对比线上企业如京东、亚马逊、ZOOM等公司的逆势上升,对混合所有制改革下的国有企业而言,经营信息化是唯一出路。本文阐述了混合所有制改革背景下国企经营信息化人力资源管理方面面临的各种困难和潜在的解决办法,从多个角度如建立有效的职业经理人制度、股权多元化的薪酬激励制度和加强对干部的职业培训等,提升企业的现代人力资源管理水平。

**关键词:**混合所有制;经营信息化;国有企业;人力资源

## 1 混合所有制改革国企经营信息化的背景

国家统计局3月公布的数据显示:过去2个月规模以上工业增加值同比大幅下跌13.5%,同期全国城镇失业率攀升至6.2%,预计第一季度经济增长率为负数。制造业、餐饮业、实体娱乐业的哀嚎遍野,对比线上企业如京东、亚马逊、ZOOM等公司的逆势上升,对混合所有制改革下的国有企业而言,经营信息化是唯一出路。

### 2 混合所有制改革国企经营信息化中存在的人力资源问题

#### 2.1 经营信息化执行效率低下

尽管国有企业的改革,自中国改革开放以来,已经走过30个年头,一些根深蒂固的顽疾,如政府机器运行带来的官僚主义、形式主义气息还是在所难免。“铁饭碗”、“不折腾”等思想与现代经济体系提倡的“小快灵”、“快速拥抱变化”往往是背道而驰,许多员工存在着“多做多错,不做不错”的心理,缺乏工作的主动性和热情。“当一天和尚撞一天钟”的模式,导致企业整体运转效率低下,难以在自由市场经济进行竞争。另一方面,裙带关系的盛行,使得许多不符合现代国企经营信息化要求的人员进入了公司体系,进一步削弱了国企的执行效率。

#### 2.2 国企与政府关系含糊不清

考虑到国企的政治负担,同其本身的盈利经营化目标天然的具有一定矛盾性,这也是政企关系不明常常备受指责的原因。在开展混合所有制改革进程的国有企业内部,引入的外部资本往往是民营资本,在政治地位上天然的属于弱势。产权关系的模糊和契约意识的匮乏,控制国企的地方政府内部利益人士往往跟公司存在裙带关系,利用政府的公权力破坏公司的正常经营活动,导致国有资产流失和小股东维权的新闻屡见不鲜。这种现象存在世界许多国家,最近的如Saudi Aramco(沙特阿美,沙特阿拉伯国家石油公司)在公开募股后,被迫卷入沙特政府领导的与俄罗斯的石油战,导致中小股民损失惨重。

#### 2.3 经营信息化决策难题

企业做大做强后,往往决策效率低下,难以掉头重来。这跟资本属性往往关系不大,经典的案例如微软公司。云时代的来临,微软公司一度长时间无所作为,抱着WINDOWS操作系统的垄断,积重难返。我国许多国企也面临类似挑战,国有资本同非公有资本,在董事局的利益目标上往往南辕北辙,决策过程相互制衡和内部消耗,使得公司难以应对市场的万千变化,执行效率低下。代表作如中国移动公司过去的“飞信”产品,这款产品当时的地位一度类似如今如今中天的个人通讯工具“微信”。

## 3 混合所有制改革国企经营信息化人力资源改革探索

### 3.1 建立有效的职业经理人制度

经营信息化的目的在于量化精确公司运营各流程的成本与预期收益,对公司战略提供辅助决策功能,这一切都建立在有一套高素质、执行力强的员工班底上,这同过去“大锅饭”的企业文化有一定冲突,因此建立一套有效的职业经理人制度势在必行。考虑到混合所有制国企的政治属性,在保留必要高管的“党管干部”模式外,

应该取消过去不合理的行政等级划分和学历、资历硬性划分等,对广大中间经营层职位采取董事会选派,建立一套符合行业需求和公司现状、保留以及激励各类职业经理人人才,增强企业核心竞争力的职业经理人制度。这方面的优秀案例包括中国平安集团下属的平安好医生,这是一款独角兽级别的互联网健康管理APP。

### 3.2 匹配股权多元化的薪酬激励制度

进行混合所有制改革的国企经营信息化,企业的股权结构和治理结构通常会发生显著改变,对企业的正常运转也要求一套有效的激励制度。该激励制度应不仅包含物质激励(薪酬激励),还应包含对职员的精神激励(企业文化建设),同时还应该具备长效激励的作用。考虑到经营信息化优秀人才的市場价值和潜在薪酬水平,我们可以探索如构建奖励基金、员工多人持股等模式,以便在瞬息万变的市場竞争中,维持和增强企业在人力资源方面的核心竞争力。

### 3.3 发挥党组织的核心作用,加强对领导干部的培训

党的十八届三中全会明确指出,我国国有企业改革发展的重要方向是发展混合所有制经济。发展混合所有制经济有利于放大国有资本功能、保值增值、提高核心竞争力以及各种所有制资本互相促进和共同发展。在干部队伍建设方面,我们要加强干部管理者的技能专业化和水平化,在坚持“组织推荐、服从大局”的背景下,对干部施行职能部门轮岗工作,提高党员干部的多岗位工作能力,增强对公司运作的理解和集体荣誉感。另一方面,坚持宏观微观相结合,对一定级别干部进行企业发展战略培训的同时,结合当前政治形势,深入理解如习近平总书记系列讲话,“反腐倡廉”教育讲座等,提高各级干部对新常态下企业经营的理解,提升现代人力资源管理水平。

### 参考文献

- [1]廖圣,李剑科.浅析国企混合所有制改革下人力资源管理工作的建议[J].人力资源开发,2018(24):79-80.
- [2]孙连才,程接力.破解混合所有制背景下国企改革进程中人力资源管理难题[J].中国人力资源开发,2014(14):109-112.
- [3]鄯菊萃.探析混合所有制背景下国企改革进程中人力资源管理问题[J].现代企业文化,2018(9):289-289.