

# 基于提升企业竞争力的国有企业人力资源管理思考

胡 凤

(中国人民大学商学院 2020 级企业管理专业 A 班,北京 100000)

**摘要:**改革开放以来,市场经济得到空前发展,企业间的竞争不断加剧,加之乌卡时代的到来,企业面临更严峻的考验和挑战。人才是企业生存和发展的首要资源,我国国有企业想要稳定可持续发展,就必须加强人力资源管理的改革,提高人力资源管理的效能,以解决现有的管理问题和弊端,增强人才吸引力,从而获得强有力的企业竞争力。

**关键词:**企业竞争力;人力资源管理;国有企业改革

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.071

我国自实施改革开放以来,市场经济得到空前发展,改革的成果卓著,人民的生活水平和幸福感不断提升,但同时也带来了激烈而残酷的竞争,“内卷”被每个人关注。更重要的是,我们生活在与以往完全不同的时代——乌卡时代,科技革命、互联网浪潮、经济危机、地区冲突、全球化、新冠疫情等带来前所未有的“瞬息变化”和“不确定性”。在这样的背景下,企业要想生存和发展,提升自身的竞争力变得刻不容缓。

## 1 企业竞争力与人力资源管理的关系

企业竞争力是指在市场竞争中,企业能够持续有效地向市场输出商品或服务,获得利益,形成可持续发展的综合能力。决定企业竞争力的因素有很多方面,包括企业所处的产业状况、企业所在产业链的位置、国家相关政策法规、国际经济关系等外部环境因素;包括企业自身对环境的适应性、对自身资源利用开发的创新力;还包括企业拥有的内外部资源,这些资源让企业具有某方面的优势,其中人力资源、组织资源和管理资源是企业拥有的稀缺资源,是企业创造价值的重要源泉,它们与人力资源管理的关系密切。

任何企业都是由一定数量的员工组成的,员工是企业的基础和根本。人力资源管理是与员工自身利益最紧密的管理活动,包括对企业员工的招聘、甄选、员工培训、薪酬福利、绩效管理等,以此满足企业当前及未来发展的需要,保证企业目标实现。

任何企业目标的实现都是通过企业内的员工行动来实现完成的,因此企业的竞争力取决于员工个人为企业目标付出的努力和最终的绩效。把企业比作一个有机系统的话,员工个人只是其中的单一因素,员工个人对整个系统的贡献会受到各种各样因素的影响,比如组织氛围、激励方式、工作条件、工作环境、组织方式等等,如此说来,企业的竞争力并不是所有企业内个体绩效的简单叠加。人力资源管理的奥义正在于此,一般认为,人力资源管理与企业竞争力之间具有正相关的关系,失败的人力

资源管理将大大减弱企业的整体绩效表现,而有效的人力资源管理则能够翻倍个体绩效叠加的作用,产生一加一大于二的效果。因此采取恰当的人力资源管理模式促进员工个人工作的积极性和主动性,使得工作绩效提升,并将员工的个人实际潜能充分发挥出来,为企业创造更多的价值,自然而然会提升企业整体的竞争力。

## 2 国有企业人力资源管理的现状及问题

经过四十多年的改革开放,市场经济体制日趋完善,国有企业的人力资源管理水平得到长足的改进提升,取得了相当显著的成果,如建立了现代企业管理制度、引入了国际先进的人力资源管理工具和理论等。但由于我国国有企业自身特点及外部环境的影响,相对整个市场经济发展进程而言,我国国有企业的人力资源管理水平在很多方面还有待提升与加强。

### 2.1 某些客观原因,导致国有企业对人才的吸引力不足

高素质的人才队伍,是企业健康稳定可持续发展的根本,企业若想基业长青,必须积极引进专业的高素质人才,但现实情况是,很多国有企业没有危机意识,人才引进方面存在很多问题,一些客观原因导致对人才的吸引力逐渐下降,并且部分国有企业存在严重的人才流失现象。

受计划经济时期遗留下来的国有企业办社会问题的影响,国有企业的负担十分沉重,尤其一些地方性国企,虽然国企改革步伐不断加快力度不断加强,但剥离国有企业办社会职能不可能一蹴而就,只能慢慢靠时间消化。与民营企业相比,如此沉重的负担导致企业的效益很难有所提高,自然对人才的吸引力也会大打折扣。

改革前期,国有企业因为其相当优厚的福利待遇以及传统观念的影响,很多人争抢着想进入国企单位工作,但随着市场化改革的不断加深,国企很多原有的福利消失,比如子女就业、住房、公费医疗等福利都逐渐消失,而且没有其他补偿措施。而民营企业等非国有企业,凭借其市

场竞争中的优势,国有企业原有的那些福利都被非国有企业的高薪——货币化福利所代替。因此,国有企业对人才的吸引力已然大大降低了。

## 2.2 人力资源管理与企业发展战略脱节

虽然近些年来,国有企业改人事部为人力资源部,并赋予了一定的新内涵,但从从事的工作内容来说,仍然没有完全摆脱原有的人事管理的痕迹。总的说来,人力资源管理与企业发展战略脱节的现象并没有得到根本改变。人力资源部的工作应该以企业发展战略为工作出发点和落脚点,透彻理解企业的发展战略,进行科学的战略解码,制定出契合企业发展战略的人力资源策略方针,并认真贯彻执行到位。人力资源管理工作的最终目的是为企业的可持续发展提供切实可靠的人力资源环境和人才队伍。在进行战略解码时,应该从两个方面着手分析:首先要基于企业外部的竞争环境以及行业市场状况,分析自身的优势、劣势、机会和挑战,确定出人力资源管理的重点,合理制定出提升企业吸引人才的制度;其次,对企业内部进行审视,发现企业在人力资源管理方面的不足以及可以改进提升的方面,运用一些先进的理论及工具,并制定一系列的政策、制度、流程提升企业内部人力资源管理的精细度。只有通过内外兼修,才能真正让人力资源管理支撑企业发展战略的落地,实现人力资源管理价值的最大化。

## 2.3 薪酬体系不合理,不能够充分反映个人的业绩和贡献

国有企业的“平均主义”“大锅饭”一直被人们诟病,虽然近些年通过改革有所改善,在讲感情的同时讲物质激励了,终于讲个人贡献了,但问题依然存在,与民营企业相比,仍然是“小打小闹,不痛不痒”。薪酬分配不到位,不能充分体现个人的贡献,也就无法调动员工工作的积极性和主动性。有些处在垄断行业的国有企业,因为行业的特殊性,员工的薪酬普遍比较高,但员工的满意度和敬业度却并不高,人浮于事的现象比较普遍。也有一些国有企业,过分强调个人业绩,过犹不及,反而导致内部竞争加剧,影响工作协同,产生不必要的内耗,究其原因其业绩指标不合理、不科学造成的。

## 2.4 选人机制不透明,没有建立科学的职业发展通道

我国国有企业的经营管理根本是委托—代理的过程,国家或政府是委托人,国企经营者是代理人,委托人期望代理人能够最大限度地为国家或政府增进收益,但这种委托—代理机制存在着代理成本,国家或政府无法有效约束代理人的行为,难免企业领导者不假公济私、徇私枉法,而企业人员的晋升很容易为不良的行为提供土壤,国企里的晋升很难做到公平公正、择优录用,因人设岗的现象非常普遍。没有人脉关系的员工,即使工作优秀,尽职尽责工作十多年都没有晋升的机会,一方面原因是前面所提到的,另一方面原因是缺乏科学的发展通道。长时间

得不到组织的认可,容易导致员工“混日子”,影响工作效率,最终影响企业的竞争力。

## 2.5 人员招聘和培训短板明显

国有企业一般不主动解雇员工,人员流动性较低,这造成了国有企业忽视招聘能力的培育。国有企业往往对行业人才把控度低,无法建立人才库,只能“缺什么人招什么人,什么时候缺什么时候招”,出现人才缺口时,通常短时间内无法解决,无法及时有效地应对突如其来的人才流失问题。此外,国有企业的招聘者往往采取单一的招聘方式,为了完成招聘任务,往往重视数量而忽视质量,导致企业难以吸纳到高质量的人才,不仅加大了国有企业人力资源管理的成本,而且不利于企业竞争力的提升。关于培训,很多国有企业认为培训成果很难在具体工作中体现,往往投入很大收效甚微,不愿意在员工培训上面花精力、花时间、花金钱。国有企业往往经营范围广泛,工种繁杂,仅通过招聘类似工作经验的人才难以解决问题,而且企业经营重点处在动态调整中,对员工能力的需求也随之发生改变,开展与企业经营发展相适应的培训十分重要。企业人力资源的发展离不开对员工素质能力的培养,只有学习型的组织才能在激烈的市场竞争中取胜。

## 2.6 忽视企业文化建设

企业文化是一个企业的灵魂,有着物质激励无法匹敌的精神力量,尤其在当今异常激烈的时代,企业文化所包含的价值观及企业管理哲学所形成的企业人格,对企业增强自身竞争力起到至关重要的作用。企业文化与人力资源管理有着千丝万缕的关联,员工的激励不能单单只有薪酬激励,人是感情动物不是机器,企业需要用思想、意识、价值认同和情感来影响和感召员工,从而在企业内部形成一股凝聚力和向心力,促进企业的可持续发展。在企业文化方面,我国的国有企业大多仍处于传统的思想政治教育阶段,多以宣讲和组织员工活动为主,很多国有企业没有企业文化部或专职人员,具体的工作主要由党、工、团来进行组织和推进,如此,企业文化很难与企业的经营理念、发展战略相融合,员工的价值取向也很难不与企业的经营发展背离,文化仅仅成为几句口号。

## 3 国有企业人力资源管理提升的对策

### 3.1 更新人力资源管理理念,真正建立“人本”观念

传统的人力资源管理理念已经不能适应现代企业发展的需要,人力资源管理理念需要与时俱进,及时更新。在新时代,人力资源管理是企业管理的核心和方向,人力资源管理已经不单单是人事管理,人力不是成本,而是一种资源,可以为企业创造巨大经济价值的资源。

人是任何管理工作的出发点和根本,人才是企业可持续经营发展的核心,企业要想在激烈的竞争中立于不败之地,只有依靠优秀的人才。所以必须树立人力资源管理是第一资源的思想。国有企业在日常管理中,应该充分尊重人才,尊重知识,充分考虑员工的成长性,为员工创造

一个实现人生价值和理想抱负的舞台。通过对国有企业人力资源管理现状的探讨,我们知道,国有企业并非缺乏人才,而是缺乏让人才充分施展才能的环境和吸引人才长期为企业效力的能力。如果员工的价值在企业里面得不到体现,付出的辛勤努力得不到应有的回报,企业怎么可能留住人才。因此,国有企业想要树立现代人力资源管理理念,首先必须从思想上树立“人本”的观念,只有从心底认识到人才是第一资源,才可能使用科学的管理方法和工具,进行科学、全面的人力资源管理与开发,并且持之以恒地向更有利于人才、更有利于企业发展的方向演进。树立起“人本”观念,让员工与企业的关系不仅仅是雇佣关系,员工不再单纯是为了生存而工作,员工是“知识资本”的拥有者,是“知识资本”的投资者,而企业则是“物质资本”投资者,两者更多的是日渐平等的合同共赢关系。

### 3.2 打造专业过硬的人力资源管理队伍,完善人力资源管理体系

“打铁还需自身硬”,对于企业人力资源管理水平的全面提升,关键在于人力资源部本身的队伍构建与素质提高。企业需要重新定位人力资源部门,提升人力资源部在企业中的地位,给予人力资源部充分的资金支持和人员支持,重视人力资源管理队伍的建设,充分发挥人力资源部门的水平。

在保证人力资源管理队伍专业化的基础上,健全和完善人力资源管理体系:

#### (1) 制定契合国有企业发展状况的人力资源规划

人力资源规划是指为实现组织的整体规划而确定组织对人力资源的需求以及为完成这些需求所采取的活动。简言之,就是企业为提高竞争力需要怎样的人力资源支持以及怎样获得所需的人力资源。人力资源战略规划的具体内容包括:人力资源数量规划、人力资源素质规划、人力资源结构规划。制定企业人力资源规划的前提是:企业要有明确而清晰的经营发展战略,并对现有的人力资源管理及外部环境有正确的认识和判断。

#### (2) 建立市场化的人员招聘体系

对于多数企业来说,选人比育人更重要,许多成功的企业都有各自选人的秘诀。国有企业应该合理运用科学手段,选择匹配的人才。国有企业在定义人员需求特征时,可以借助科学细致的分析依据及有效的工具,避免在进行人员招聘时出现盲目性和不准确性。

#### (3) 加大员工培训力度,不断完善培训体系

通过招聘获得完全符合企业发展需要的人才是不现实的,企业必须对员工进行必要的培训。国有企业应转变落后的培训观念,加大对培训的资源投入,营造良好的学习氛围,不断完善培训体系,加强培训效果的评估,打造自己企业特色的品牌培训项目。

#### (4) 建立多层次激励机制和约束机制

如何将企业员工的价值发挥到最大效用是摆在所有企业管理者面前的一道难题,激励机制是重要的解题手段。激励形式多种多样,包括薪酬激励、股权激励、精神激励等。薪酬激励是最有效和常用的一种短期激励手段,合理的薪酬激励可以提高员工对企业认同感,保证人才的稳定。员工持股是一种长期激励手段,员工命运与企业命运紧密结合,形成真正的利益共同体。当然,国有企业在进行物质激励的同时要关注其在精神和感情上的需求,从而建立起员工和企业的感情纽带。

#### (5) 建立健全科学严格的绩效考评体系

企业进行人力资源开发和管理的最终目的是个人和企业的绩效不断提高,企业的竞争力不断加强。国有企业要留住人才、用好人才,就要建立一套科学严格的绩效考评体系。首先要建立绩效考核的基本标准,考核指标要尽可能量化,考核的内容不仅仅是财务指标还应包括非财务指标,并对考核的结果做及时的评价。

### 3.3 人力资源管理体系与其他管理体系相结合

从大的人力资源观的观点出发,人力资源管理体系与其他管理体系相互作用、相互影响。员工的吸引、考核、激励等同样是生产体系、财务体系、营销体系、决策体系等的重要任务,就要求国有企业在进行人力资源系统建设时与其他体系进行有机结合,统一协调。

另外,人力资源管理要与企业文化结合,企业文化为人力资源管理提供价值导向,人力资源管理是企业文化贯彻落地的基本保障。

## 4 结论

随着社会的进步经济的发展,人的因素将逐渐超过技术因素,企业未来的竞争也不仅仅取决于技术,而是取决于拥有多少能真正发挥价值的人才,企业的竞争力越来越多地依赖于人才,在信息时代的大浪潮中,谁拥有的一流的人才和人力资源管理水平,将人才的能力发挥到极致,谁就能拥有无敌的企业竞争力。国有企业存在种种的无奈和问题,只有积极建立符合现在企业管理的于人力资源体系,重视人才的稀缺性和价值,加大人力资本投资,为员工创造利于其发挥的环境,才能真正拥有强大的企业竞争力,才能在基业长青。

### 参考文献

- [1] 陈丹. 基于提升企业竞争力的国有企业人力资源管理研究[D],2005.
- [2] 张亚楠. 国有企业社会责任形成机制与实现路径研究[D],2011.
- [3] 林健敏. 国有企业人力资源管理创新思路探析[J]. 商场现代化,2018.

作者简介:胡凤(1988-),女,汉族,籍贯:山东省日照市,学历:硕士,研究方向:战略转型与组织发展。