

# 基于新形势下国企改革与人才战略的问题与对策研究

彭云春

(贵州高速公路集团有限公司营运事业部贵阳中心, 贵州 贵阳 550081)

**摘要:**在我国社会经济持续发展的背景下,国有企业作为国民经济中的重要组成部分,也在稳步进行改革。人才战略的选择及制定,是现代国有企业改革、创新和发展过程中不可或缺的环节,本文将从当前国企改革人才的概况出发,阐述国企人才战略的重要价值,分析国企人才战略的主要问题,并对国企人才战略的现存问题和应对策略进行探究。

**关键词:**国企改革;人才战略;应对策略

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.122

## 1 引言

伴随日益深化的国企改革,许多大型国有企业剥离了辅助型企业,出现了大量从事辅业的企业集团。无论是残酷的市场竞争还是市场化的运作模式,都使得人才变成了国企的重要资源与智力成本,人才的价值愈发凸显出来。从这个角度来看,应积极研究国企人才战略的现存问题和应对策略。

## 2 当前国企改革人才的概况

在推进国企三年改革及“十四五”人才发展规划的背景下,立足于习近平总书记在人才工作会议上的讲话精神,人才成为国有企业宝贵的资源。在新形势下,国有企业的人才发展面临着来自各方的冲击与考验,也因其自身的缺陷而存在着许多问题。在新形势下国有企业改革中面临着经济市场变革、外企进入、民企崛起、国企文化创新不足等诸多挑战。当前国企面临“十三五”胜利落下帷幕,我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程,向第二个百年奋斗目标进军的航船即将扬帆起航。现当下人才作为第一生产力,制定符合国企改革发展的“人才战略”成为国有企业发展的重要前提。以人才来驱动国企发展的高质量,通过管好人才、用好人才的方式,让人才战略充分发挥出自身的支撑作用与引领作用<sup>[1]</sup>。

## 3 国企人才战略的重要价值

在新形势下,高质量发展对国企创新和深化改革提出了较高要求,需要国企充分实施人才战略,意识到人才是国企战略发展的核心资源,具有一定的稀缺性、重要性,对人才战略作出合理规划,将国企发展创新过程中人才所具备的全局性、根本性带领作用有效发挥出来。借助顶层人力设计,让国企的人才赋能、升级管理得以实现。借助人员需求量分析,使人才与国企业务需求相匹配。借助人才结构调整、引入专业人才,为国企的业务转型提供支持。借助市场化机制的完善,增加国企人才活力,促进国企管理效果的提高。以上改革目标的实现,离不开人才战略的顺利实施,通过人才战略规划,使国企人才释放出

潜在的创新力、创造力和个人智慧,为国企贡献出个人的力量,成为国企发展高质量的重要驱动力<sup>[2]</sup>。

## 4 国企人才战略的主要问题

### 4.1 人才战略关键不明确,忽视长期效益

受考核体系等不足所影响,许多国企都有战略缺位的问题存在。一些国企管理人员往往只重视在职期间的利益,而国企发展的长久目标与长期利益则受到忽视。个别国企管理人员为了使自身升职需要得到满足,甚至作出影响国企长期利益的行为。而部分国企则存在战略规划不完善或缺失的问题。由此可以发现,部分国企发展忽视人才战略的实施,虽然许多国企具有一定的人才计划,但流于表面,使得人才战略成为纸上谈兵,实施过程中逐渐走样、变形,难以实现应有的支撑效果。

### 4.2 人才储备少,缺少人才团队建设

一直以来,国企都将财务当作主要的管理评价依据和业绩衡量指标。虽然经济指标是国企经营和运行的重要内容,但是无法对国企长期发展能力与健康程度进行有效衡量。许多国企的发展需要依靠充足的知识积累与合理的市场定位,良好的产品、优质的服务、优秀的人才关系到国企能否赢得市场份额。一些国企的人才团队断层、人才流失现象,将会导致国企日湖进入发展瓶颈阶段,让国企的竞争优势与发展活力淡化。

### 4.3 人才设计行政化,难以实现人才价值

目前,一些国企仍然沿用行政管理路线,管理者对国企管理、国企经营一手抓,由于管理人员长期脱离企业一线,对国企一线的生产情况较为生疏,导致把握国企情况和人才需求的程度不足,部分管理人员非技术路线出身,无法科学、正确地评价国企技术水平,所实施的人才管理策略也与新形势的国企发展需求脱节。与此同时,部分国企的技术人才难以加入到重要技术决策中,未来升职空间通常是管理路线和行政路线,技术路线的升职空间相对有限,虽然一些国企针对技术构建一定的晋升序列,但是往往会成为行政路线替代品,种种原因导致国企

技术型人才在基层大量堆积,其个人能力与价值无法全面实现,同时也不能推动国企发展的高质量。

#### 4.4 人才管理制度不够完善,人才活力不足

在国企人才管理中,绩效管理处于核心地位,是提高国企管理水平、增加国企效益的有效工具。然而,部分管理人员的绩效管理、人才管理观念不足,评价与考核的手段较为落后,经常采用形式化的考核流程,表现出明显的轮流化、平均化考核问题。一些国企的员工贡献度、工作量、责任和薪资无关,不能将人才为国企作出的贡献体现出来,这在一定程度上增加了工作人员的不做不错、多做多错思想,从而让基层工作人员无法按照付出获得薪资回报,而且职位晋升过程中还会受到多做多错的影响而遇到升职困难的问题。

### 5 国企人才战略现存问题的应对策略

#### 5.1 明确人才战略关键,制定人才管理需求

在新形势下,应对“十四五”期间的人才战略内容和国企改革内容进行复盘,找出目前国企管理制度、人才团队的弊端与不足,将人才团队效率、质量、数量、流动性、结构等多个方面作为切入点,多角度、深层次地分析并加以判断,诊断国企的人才考核、人才任用、人才引进、人才培养和人才选拔,发现人才战略中存在的问题,认识到已有人才团队竞争劣势与竞争优势,挖掘国企的人才体系问题和人才制度问题,与国企发展战略的人才需求相结合,及时找出具体的差距,从而奠定良好的人才规划基础。

与此同时,国企应全面剖析人才战略,向一流企业看齐,制定具体的人才管理需求。要想做到这一点,国企应判断和分析自身的市场环境、发展态势、战略实施情况等方面,深入研究“十四五”规划,将一流企业的人才战略作为参考并加以借鉴,在充分准备的基础上应对挑战和机遇,汇总人才战略的组织能力需求,从而制定人才战略中的人才管理需求<sup>[3]</sup>。

#### 5.2 科学构建人才团队,提升人才资源效能

为了将国企的人才短缺、急用现找、人才断层、结构矛盾、后备不足等问题解决,国企的人才战略应做好两方面工作。一方面,国企应立足于发展高质量要求。与行业企业标杆展开比较,使国企的人才需求数量得到准确判断,改善原有的人才结构,将人才的缺、尖、精、高等特点全面凸显出来,稳步提高人才资源发挥的效能,帮助国企增效、提质。国企应同步推进和谋划重大任务、重点工程、人才战略,加强人才结构、人才质量、人才规划和国企发展的适应性,全面建立一个活力高、素质好、结构优、总量合理的国企人才团队。与此同时,国企构建人才团队应强化年轻化、专业化和市场化的导向。其中,人才市场化指的是以发展开放和市场需求为导向,不仅需要经过市场化流程,而且可以形成市场化结果。人才年轻化指的是国企青年人才群体应在总人才群体中占据较高比例,尤其是科技人才、技术人才、专业人才、管理人才、经营人才团

队中,必须要具备足够的青年人才。客观来讲,青年人才是整个国企人才梯队的基础,无论是培养年轻人还是干部年轻化都是国企必不可少的工作,只有把握新形势下青年人才和青年干部的培养需要与培养责任,才可以为自身储备更多的青年人才。

另一方面,国企应打造核心人才工程。对于国企人才团队来讲,关键人才与核心人才起到了决定性、基础性的作用,能够引领国企的发展,因此,国企应高度重视关键人才与核心人才,使开发人力资源的工作稳步推进,确保不同类型的人才团队共同发展<sup>[4]</sup>。为了做到这一点,第一,应定义并识别核心人才,以国企业务目标为基础,分析并推导支撑型人才、成功关键因素等,将考核绩效、能力素质、任职标准、人才定义当作切入点,准确对人才进行刻画,由上到下构建满足国企发展现实需求的人才梯队,建立技能人才团队来应对行业升级转型,建立技术人才来干实事,建立管理人才团队来维持国企廉洁清正和创新创业。以国企的管理因素、业务因素为基础判断所需核心人才数量,确定能够帮助国企实现发展目标的人才需求数量,建立系统的供应链,使高质量人才得到长久、持续的供应。除此之外,针对国企核心人才,应提供适当的资源倾斜与政策倾斜,加强人才培养方案的针对性,从而让核心人才具备的引领价值在真正意义上实现。

#### 5.3 开展顶层人才设计,引导人才价值转型

国企的顶层人才设计目的是将价值定位、导向、理念等问题顺利解决。人才是国企战略发展的第一资源,国企应在思想层面加强对人才的重视,将发展人才放在战略规划的高度上。与此同时,国企应与自身发展特征相结合,充分建立人才战略理念,对该理念加以宣传和引导,强调人才、国企二者的共同成长,开发、培养、认可并尊重人才。国企应明确人才战略的相关导向,包括业绩导向、激励导向、培养导向以及选拔导向,构建创业、干事的和谐环境。人才的管理工作应从以往的事务型向着全新的导向战略型、服务增值型、专业能力型不断转变,始终围绕国企战略目标开展人才谋划工作,从而让人才战略的前瞻性全面体现出来。

#### 5.4 完善人才管理制度,提高人才创新活力

相关政府部门提出,应将机制障碍、体制障碍清除,使人才松绑,为企业放权,促进人才培养制度的快速形成,使国企能够人尽其才,将公平、公正的发展环境和激励制度提供给人才,让优秀人才从大量人才中脱颖而出,充分迸发出创造力、创新力以及发展活力,帮助企业正确树立人才改革方向。人才管理应将创新改革和思想解放当作内在动力,重视体系创新与制度创新,对人才工作的全新途径和思路进行探索。要想做到这一点,应从以下两方面入手。

一方面,国企应重视人才任用和引进。应正确树立引进人才观念,坚持柔性引才,使用人、选人的视野有效拓

宽,增加引进人才的渠道,汇聚大量有用之才。与此同时,国企应实施靶向引才,将目标集中到核心技术、创新业务、短板发展等领域,积极引入各种高质量、综合性、国际化人才,为自身升级和转型提供有益帮助。对于国企经理层,应采用契约化管理和任期制度,以一协议、两合同的方法,通过书面的方式确定其利、权、则,改变以往的落后模式。在一些市场化高、竞争力大的国企,应实施职业经理人机制,通过退出市场化、薪酬差异化、管理契约化和选聘市场化,实现闭环管理国企人才的目的,将经营层的内在活力调动起来。除此之外,应构建双通道发展制度,包括专业发展和管理发展两部分,建立不同岗位序列的具体任用要求,制定降级、晋升的纵向与横向发展标准,为国企工作人员明确职业发展路线和方向,指导工作人员努力自我提升,不同岗位能下能上<sup>[9]</sup>。

另一方面,国企应重视人才培养。与自身业务发展需求相结合,制定培养人才目标和培养人才需求,按照人才定位、人才特征、国企业务、岗位种类来建立分类别分层次的培训制度。从薪酬激励来看,应基于当前市场水平,把握水平能力、工作业绩、岗位价值等核心,明确薪酬导向,改变传统的平均主义,让薪酬激励更多地倾斜到重要岗位。国企应积极探索各种长期、中期激励制度,如分享超额利润、岗位分红和股权激励等。从评价考核来看,应以分解国企战略目标为基础,使所有公人员的考核绩效评价机制得到细化,注重价值贡献、分类考核的导向,强化考核结果的应用,让人才的发展培训、薪酬调整、职位晋升与评价考核相挂钩。

#### 6 国企实施人才战略的其它路径

一方面,应健全成本核算制度,科学划分责任和权力。国企应培养并强化工作人员的成本管理思维,使成本管理贯彻人才战略实施的始终。应根据我国的相关法规和要求,构建与国企实际情况、发展特点相符的成本核算制度。应对国企经营责任、经营权利展开科学划分,积极制定工作人员的阶段性考核体系与长久发展目标。应对国企全生命周期责任、全周期权利展开科学划分,使服务营销、设计生产、开发市场等多个环节的责任与权利得到明确,落实到具体工作人员和管理者身上。严禁人才战略的随意制定,国企市场不可任意扩展,对于人才质量的控制应尤为注意,避免出现浪费人力资源的情况出现,从而实现能者居之,让人才享受权利的基础上对风险予以承担。

另一方面,应丰富国企文化。国企的人才战略应始终坚持以人为本这一原则,让国企内部文化得到进一步丰富。客观来讲,信任和沟通都是促进国企发展、保障国企稳定的重要基础,不仅能够让国企内耗减少,而且可以增强国企竞争力、内部凝聚力。为了与当前社会瞬息万变的市场需求相适应,国企应构建民主型、开放型的内部文化,让工作人员和国企间保持良性互动与沟通,将工作人

员尤其是重要人才的意见向国企高管及时反馈,使国企能够在良好的内部文化下发展。

#### 7 结束语

综上所述,在新形势下的国企改革中,人才战略规划暴露出很多问题,包括人才战略关键不明确,忽视长期效益;人才储备少,缺少人才团队建设;人才设计行政化,难以实现人才价值等。人才是国企发展的重要源动力,国企领导人员在国企改革过程中,要认识到国企人才战略的重要价值,充分把握国企人才战略的主要问题,通过明确人才战略关键、制定人才管理需求、科学构建人才团队、提升人才资源效能、开展顶层人才设计、引导人才价值转型、完善人才管理制度、提高人才创新活力等多种方式实施人才战略,从而推动国企高质量、可持续发展。

#### 参考文献

- [1]谢凌.新形势下国企人才培养中存在的问题及解决措施[J].企业改革与管理,2021,10(01):86-87.
- [2]王栋.“六化”激发国企经营活力——以某国有润滑油公司体制机制改革创新实践为例[J].企业管理,2022(01):77-80.
- [3]苟正礼.实现新突破取得新成效——山西省国企改革三年行动取得突破性进展[J].支部建设,2022(02):11-12.
- [4]王龙飞,王蕾.惟改革者进 惟创新者强 惟改革创新者胜——山西省深化国资国企改革纪实[J].支部建设,2022(02):35-36.
- [5]巩聪聪.中国建材总院“科技型”国企改革在行动——瑞泰科技:走改革创新之路 用新发展理念推动企业转型升级[J].中国建材,2022(01):114-116.
- [6]吴树超.办公室在国企改革形势下做好信息管理工作的思考[J].办公室业务,2019(24).
- [7]陶和平.国企改革视角下企业文化的建设研究[J].商讯,2020(23).
- [8]张飞飞.论国企统计与国企改革的契合策略[J].纳税,2019(12).

作者简介:彭云春(1984-),女,汉族,贵州贵阳人,助理政工师,研究方向:人力资源管理。