

# 国企改革环境下人力资源管理的优化途径探索

刘辉娜

北京市长城伟业投资开发有限公司 北京 101407

**摘要：**国有企业是国民经济发展的中坚力量，是中国特色社会主义的支柱，国有企业的发展关系着我国国民经济的命脉。推进国有企业改革，有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能。在国有企业改革的背景下，企业的人力资源管理该从哪些方面去推动国有企业改革，才能更好的服务国企改革，本文主要就国企改革环境下人力资源管理的重要性、存在的问题，探索管理优化策略，从而促进国有企业人力资源管理发展的需求，为国企改革的创新发展出谋划策。

**关键词：**国有企业；国企改革；人力资源管理；优化策略；

## 引言

市场经济全球化的形势下，国有企业的经营方式和管理模式不断经历着变革与创新，十四届三中全会提出，要进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、政企分开、管理科学的现代企业制度，使国有企业成为市场的主体，为国有企业改革指明了方向。十八届三中全会提出，要积极发展混合所有制经济，激发国有企业活力，进一步提高自身竞争力。2020年9月27日，国有企业改革领导小组第四次会议及全国国有企业改革三年行动动员部署电视电话会议，以“可衡量、可考核、可检验、要办事”为国有企业改革三年行动定准了基调。在国有企业改革的浪潮背景下，注重企业人力资源管理的优化与调整，积极顺应国企改革，加大员工的思想培养与能力建设，充分调节企业内部的人力资源结构<sup>[1]</sup>，制定有效的人力资源管理机制的策略。在人力资源管理政策的优化条件下，构建一支高素质人才队伍，实现人才培养与企业发展共同进步<sup>[2]</sup>，把国有资本做大做强做优，提高国有企业核心竞争力。

### 1 国企改革背景下人力资源管理的重要性

#### 1.1 实现战略目标的重要性

人力资源是一个组织的重要战略资产甚至是获取竞争优势的首要资源，尤其是在国企改革新政策之下，更应该不断地落实人力资源管理政策的优化<sup>[3]</sup>，对人力资源进行合理的分析、配置、开发和激励，对国有企业战略目标的实现产生积极的、重要性的作用，从而确保组织目标的最终实现和成员的存在优势最大化，实现国有企业持续、健康、稳定的发展。

#### 1.2 深化法人治理结构和管理机制的重要性

国有企业在改革的过程中，政府的职能在逐渐弱化，角色由家长式管理转化为股东管理，因此国有企业改革中真正的法人治理结构成为关键。注重企业的可持续促发展，根据企业的发展状况进行全面的调节，因此人力资源管理需要在管理机制中充分考虑到企业治理结构和人力资源专业职能两个方面，做好国有企业的顶层设计，对国企进行分层分类的管理，对于企业经营层的选拔、任用和考核激励机制的重建制度，领导力模型和中长期激励机制的建立，现代人力资源管理起到了至关重要的作用，在完整的管理机制支持下企业能够尽快的实现可持续发展。

#### 1.3 提高员工工作积极性的重要性

国有企业变革中，促进员工素质的有效提升对于提升企业员工积极性具有重要意义。完善的人力资源管理模式能够确保员工拥有良好的发展空间，有助于员工自身业务能力的提升，从而促进企业的良性循环。同时，完善的人力资源管理体系有助于员工形成对企业的认同感和归属感，确保员工和企业保持高度一致的利益相关性，使员工对企业的发展目标更加明确，满足企业的发展的人才储备需求。因此，在国企改革中人力资源管理是提升国有企业内部管理水平的基础性内容，是提升企业“软实力”的关键，是企业稳定与发展的助推剂。

## 2 国企改革中人力资源管理存在的问题

### 2.1 人力资源管理观念落后

国企改革过程中，很多领导者只关注企业效益，不重视人力资源管理，对人力资本的投入较少，同时从事人力资源工作的人员业务知识不够，专业化程度较低，依旧从事着行政事务型的工作。这种传统的人力资源管

理模式已难以适应国企改革发展的需求,人力资源管理作为企业发展的核心职能,企业未能充分地意识到人力资源管理的重要作用。诸多的落后理念,导致国有企业并没有把人力资源规划视为实现企业战略的重要支撑,企业内部人员配置不合理,在选人用人方面观念落后,从而导致在企业管理中出现了很多的问题。

## 2.2 企业文化建设缺失

长久以来,“大锅饭”的思想观念在国有企业中根深蒂固,在国企改革之前,大多数人认为进入国有企业有保证,工作稳定。“大锅饭”的思想观念与现代文化发展严重不符,无法跟上时代发展的角度,对人们的思想意识建设十分不利。直到如今仍有大部分人员认为“干多干少都一样”,这样的结果导致员工在参与工作的时候积极性不足,组织的整体工作效率呈下降趋势,企业缺乏活力。同时,国有企业当中存在一种不求有功但求无过的思想,员工缺乏积极进取精神和创新意识。长此以往,企业内部没有形成良好的、积极向上的文化建设氛围。

## 2.3 人才管理体系落后

当下,国有企业缺乏完善的人力资源管理体系和人才培养理念,一是人才结构不合理,专业人才短缺,非专业人才饱和,人才梯队化建设不足,老龄化严重,后备人才不足;二是缺乏人员晋升机制,选拔上来的人出现“尸位素餐”的情况,严重影响企业的正常运转和管理,有些干部存在“能上不能下”的问题,而真正有能力的人得不到重用,出现人才流失;三是企业缺乏人才培养机制,企业的培训内容过于单一,培训力度不到位,导致人员成长无法满足企业发展的需要。

## 3 进一步优化国企改革背景下人力资源管理的策略

### 3.1 加强人才梯队化建设,建立市场化选人用人机制

企业的发展与壮大需要人才作为支持,构建健全的选人用人机制是国企改革中人力资源管理的重要一步。在选人、用人、留人等方面突出市场化机制,加强企业内部人才梯队化建设,以满足企业的发展需要。一是加快推行职业经理人制度,按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬管理等原则,充分发挥职业经理人领头羊的作用。二是建立企业内部干部选拔机制,加大对年轻后备干部培养力度。健全后备干部的选拔、培养、锻炼的管理机制,注重培养年轻干部,建设一支业务精通、素质过硬、敢于担当的优秀的后备干部队伍。三是引进专业型人才,优化企业现有人才结构和人员配置。

通过“人才交换”、人才挂职、市场化选聘等方式,加大对专业型、紧缺型人才的引进力度。四是建立科学合理的用人机制和晋升通道,根据岗位需要和员工需求,建立双通道职业晋升机制,避免论资排辈,激发所有员工工作积极性和活力。五是建立人员退出机制,增添企业生机和活力。摆脱“大锅饭”的局面,完善优胜劣汰机制,优化内部冗余员工,让“年龄大、资历深”的老干部采取内退的方式,让国企的人力资源管理的生态环境真正好起来。

### 3.2 加大培训力度,营造积极向上的企业文化

结合国有企业改革发展战略,制定长远的培训计划和培养机制,才能为企业提供高质量、高素质的人才。同时,逐渐完善企业文化和人力资源的整体管理效率,及时改善员工对人力资源管理工作的认识,营造积极向上的企业文化,是促进企业发展的思想保证和精神支柱,是实现企业文化与企业发展战略和谐统一的保证。加大企业文化建设,建设一只业务过硬,奋发有为,积极向上的职工队伍,提升员工工作积极性,不断完善健全企业的管理机制,督促员工能够更加积极地投入到工作建设当中,当员工素质够高的时候企业的整体管理效率也会得到提升。一是采取“请进来、走出去”的方式,以理论授课和实地考察相结合,提高领导干部工作能力和业务水平。二是发挥“传帮带”作用,通过在思想上帮、工作中带、业务上传,让年轻干部和新入职员工掌握工作方法、提高业务能力、积累实践经验,以更饱满的激情投入到工作当中。三是丰富培训形式和内容,通过专业讲座、线上学习、外出技能培训等方式建立新型知识技能培训,以满足不同员工多样化需求,提升员工核心竞争力。

### 3.3 健全绩效考核机制,提高组织工作效率

为了更充分的完善企业人力资源的发展,应该注重人力资源的管理模式创新,全面推动奖励机制的出台,注重人力资源管理工作的优化与调整。激励机制的存在对于企业的发展十分有力,完善国有企业的激励政策,以此来提高企业员工的工作积极性。一是完善绩效考核机制,不断优化考核手段。在制定员工绩效考核时,坚持贯彻“注重效率,兼顾公平”的原则,正确处理好激励与惩罚,结合在职人员受教育程度、个人素质、业务水平、工作能力,按照承担的工作量及难易程度、职责,以岗明责,按岗定级。二是打破传统考核观念,突出考核激励实效。建立健全的考核激励机制,通过考核

结果,合理有效分配考核绩效奖金。同时,建立考核激励机制规划化、科学化,以考核结果促进员工的主观能动性,激励员工工作积极性。营造工作有序、考核有章、奖罚分明、监督有力、和谐共进的良好的工作氛围。三是坚持以人为本,注重人性化管理。积极营造企业文化氛围,培育良好的价值观念、道德规范、行为规范和精神风貌,坚持以人为本,突出人性化管理,尊重人的本性,以人性的自我实现引导员工积极工作,增强员工对公司的认同感和归属感。

**结束语:**

在经济不断创新发展和国企改革大环境背景下,企业人力资源管理工作的优化具有重要意义,发挥人力资源在国企部门的最大优势,保障企业的发展稳定性。但现阶段一些国有企业在发展的过程当中忽视了人力资源

管理的重要性,使得企业人力资源管理工作深入的不够透彻,阻碍了企业的可持续发展。因此企业在变革发展的过程当中更应该注重对人力资源的管理,深入挖掘对于人才的重视,建立全新的人力资源管理模式,优化人才管理体系,创新人才激励机制,确保人力资源的管理机制与企业发展互相适应,提高企业核心竞争力,为实现国有企业的稳定发展贡献重要的力量。

**参考文献:**

[1] 姚旭. 国企战略人力资源管理体系如何建设[J]. 人民论坛,2021(5):96-97.

[2] 杨璐. 国企人力资源管理激励机制的优化策略与创新路径探析[J]. 现代商贸工业,2021,42(4):64-65.

[3] 赵汝凤,赵芮,徐敬城. 绩效考核在国企人力资源管理中的问题分析和策略探究[J]. 财经界,2021(6):191-192.