

国铁企业合并重组下干部队伍建设探索与实践

郭 倩

中国铁路北京局集团有限公司北京科学技术研究所 北京 100036

摘 要：国铁企业合并重组下干部队伍建设，是解决重组“消化不良”，实现发展质量提升的关键，以人力资源改革建设形成一支高素质、高能力、高认知的干部队伍，是提升企业合并重组质量的重要组成部分。本文首先分析企业合并重组概念，介绍企业合并重组下干部队伍建设难点，最后提出企业合并重组下干部队伍建设对策，包括分析干部队伍结构、平稳过渡保持干部队伍思想稳定、强化身份认同管理、加速干部队伍人才流动、创新竞争上岗机制，以此充分发挥重组整合后的资产、业务优势，优化干部队伍结构，加快企业发展。

关键词：企业合并重组；干部队伍建设；探索实践

前言：党的二十大报告强调：“深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力。”基于企业高质量发展的实际需求，国铁企业机构重置，建设结构优化、精干高效的扁平化管理组织体系势在必行，希望以企业合并重组来改变企业规模小、实力弱、债务风险加大等实际情况。但重组之后的人员整合是重点问题之一，企业的竞争是人才的竞争，需要有效发挥干部职工的带头作用，以此实现企业快速健康发展。因此，本文将重点分析企业合并重组下干部队伍建设策略，为企业合并重组背景下的人力资源管理提供参考。

1 企业合并重组概述

企业合并重组指的是企业竞争当中，部分企业由于多方面原因无法正常运行，考虑员工利益等因素，进行企业兼并与股权转让，寻求企业变型，实现企业合并重组。企业合并重组能够优化资源配置，提升资源利用率，通过兼并收购等方式，将资源集中到发展前景良好的企业中，实现企业高质量可持续发展。要求在实际合并重组当中，坚持符合建立现代企业制度的方向进行，合并之后的企业需重新建立组织架构与发展战略，并围绕新的企业发展方向实施岗位调整与差异化人员管理，其中所并入的干部队伍建设管理是企业合并重组中的重要组成部分，尽快建立一支高素质、高认同的干部队伍，对企业后续发展有着至关重要的作用。

2 企业合并重组下干部队伍建设难点

2.1 思想多元化造成的干部队伍难以稳定

在企业合并之后，往往需要尽快实现干部队伍融合发展，以此来共同发挥引领力量。但由于新融合的干部队伍来自不同企业，在思想上存在多元性，重新整合后的干部队伍呈现出“两极分化”状态。一方面，企业合

并意味着办公地点转移，部分干部需要在个人生活上克服一系列困难，另一方面，新环境新同事的出现使部分干部出现不适应等问题，同时也需处理部分分流同志的稳定工作。因此，由于思想多元化导致的干部队伍稳定性不足，是企业合并重组下干部队伍建设的难点之一。

2.2 对新身份的认同感不足

企业管理的本质为人员管理。合并之后的干部队伍存在较大个体化差异，往往新融合进来的干部存在明显对新身份认同感不足等问题。部分企业担心重组后的干部队伍综合素质良莠不齐，所产生的差别思想会影响新企业发展，因此实施企业区隔方案，在这样的情况下，干部对新身份的认同感更加不足，在长期合并重组之后，双方干部仍很少交流，独立作战的现象更加明显^[1]。预想中一加一大于二的效果并未体现，甚至连最基本的协同配合都难以做到。其本质在于不同企业长期发展沉淀造成的文化冲突与对立，原有企业文化依然会在重组后企业中延续发展。

2.3 用人机制僵化导致人才流动性较差

人才流动管理是企业合并重组后需要优先考虑的重要问题。但就实际情况来看，企业在合并重组之后，干部人才往往没有得到充分流通，导致干部职工难以充分了解新同事，对新企业的融入程度不足。导致人才流动性较差的主要原因在于用人机制僵化，合并后企业内部安置流程不完善，人力资源管理理念落后，缺少完善的专业人才流动渠道。

2.4 人岗不匹配问题突出

人岗不匹配的本质为干部人才上升空间不足，此类问题多出现在国企合并重组当中。当前国企中仍存在分配制度僵化等“吃大锅饭”问题，平均主义仍然存在。其次，干部的上升空闲有限，铁饭碗、铁交椅意识突

出,人岗不匹配,干部上去容易下去难、椅子坐下容易起立难^[2]。这种按部就班、论资排辈的僵化人才管理机制,导致干部本身素养与实际岗位需求之间存在明显的不匹配问题,最终造成优质人力资源流失,企业发展受到阻碍。

3 企业合并重组下干部队伍建设对策

3.1 分析干部队伍结构掌握实际情况

对合并重组后的企业进行全面深入分析,旨在比对两者之间的组织框架、业务类型、人员结构等,便于在此基础上进行优化调整,其中分析干部队伍结构尤为重要。全面的人才盘点,可以摸清企业干部人才家底,助力企业掌握当前干部的整体素质与技能水平,并在此基础上明确详细的职工培养方向与计划。同时,分析合并重组企业干部队伍结构,也相当于向干部本身释放“人才至上”的信号,帮助干部消除进入新环境的不适感。关于对干部队伍结构的盘点对比,主要包括这样几部分:知识结构、年龄结构、资质情况、专业技能、优缺点等,可根据企业的实际经营范围、业务性质来灵活调整,确保所掌握的干部队伍结构信息与企业实际发展方向相适应^[3]。此外,为提升整体盘点的准确性,需加强调研,以一对一访谈、查阅历史资料的方法,对干部队伍进行调研,全面了解各企业干部的工作能力与工作方式,分析不同企业之间由于文化理念与历史背景差异,所造成的干部队伍思维特征与行事风格差异,将所盘点的数据库资源进行整理,为后续企业人力资源管理提供信息支持。

3.2 平稳过渡保持干部队伍思想稳定

企业合并重组之后,保持干部队伍思想状态稳定,是建立稳定干部队伍的基础前提。部分干部在进入新环境之后,都会对自身的安置情况、薪酬变动、岗位设置产生焦虑,害怕在新公司中得到不公平的待遇,影响自身后续发展,因此,有序安置与平稳过渡至关重要。首先,优化调整企业组织架构。根据合并重组后企业的发展定位与业务范围,重新优化调整组织架构,包括业务方向、资源配置、经营模式、职能部门划分等,确保所有干部人员都能得到妥善安排。其次,合理安置干部人员。遵循“业务对应战略,人员对应业务”的原则进行干部安置,开展后续的人员划分与岗位变动。结合企业业务范围与干部个人特点,在经过交流沟通之后,将其划分到新的部门和岗位中。初始安置的干部保持职务级别不变,防止干部本身出现抵触消极等负面情绪,待初步人员融合完成之后再行后续调整,加快人员磨合^[4]。最后,确保干部薪酬体系短期不变。企业合并重组之

后,干部本身薪酬标准会发生变化,但基于平稳过渡的考虑,在最大程度上消除两家企业不同薪酬体系所带来的影响,在干部初步融合之后,确保干部薪酬体系短期不变,这是一种合并重组过渡期的薪酬实施策略,目的在于平稳过渡加快人员融合。此后可根据干部岗位与绩效考核,重新制定新的薪酬体系,防止干部队伍出现抵消情绪。

3.3 强化身份认同管理

干部对自身身份的不认同,是多数企业合并重组后的严重困扰。企业组织资本异质性与组织惯性的存在,使得干部队伍由于企业文化冲突的影响造成对新身份不认同的问题突出。企业文化的形成是历经长期沉淀发展而来的,即便在企业重组合并之后,原有企业文化仍会在新企业中延续存在,文化对立与文化冲突会使双方干部产生不信任感,对自身职业发展举棋不定,严重影响人力资源的重组融合,干部人员之间难以良好协同配合,出现两个乃至多个干部“阵营”,影响企业后续发展。因此,强化干部身份认同管理,是解决干部队伍矛盾的关键,要想促进干部快速认同新身份,就需要寻找新旧企业之间的共同点并加以调整,使干部能够快速适应,可从这样几部分进行:首先帮助干部快速建立新身份。新身份的建立能够消除干部员工的不信任感,是进行初步人员融合的关键。一般情况下,可由内到外,从细节入手,结合可识别标志来快速建立身份认知,包括更换新工装、改变标识牌、调整例会流程等,引导干部快速熟悉并融入新环境中。其次,塑造新的企业文化形象。寻找新旧企业之间的文化共同点并进行展示,认识到双方文化差异性,并在此基础上开展沟通与合作,鼓励干部之间进行沟通交流,帮助其更好地认同新企业文化,提升其对新企业文化的认同感,以此从心理与行为上逐步融入新企业文化中^[5]。最后,保持平等与尊重。在机制上保持一致,给予双方干部平等与尊重,减少由于文化差异导致的不满与抵触情绪出现。尤其是被合并企业不如主体企业的,应确保其干部享受平等的福利待遇。

3.4 加速干部队伍人才流动

加速企业干部队伍人员流动,以身份岗位职责互换等形式,实现双方企业干部的互相认识与了解,同时干部人员流动也有助于其全面了解岗位职责,从而更快的融入新工作环境中。有意识通过各种方法加速干部在企业内部的流动,推动顺利整合,主要方法体现在这样几点:第一是开展干部交叉任职。交叉任职是促进双方干部人员深入了解的重要方法,以交叉任职推动顺利融合,一般情况下,根据部门业务范围与干部特征来进行

重新整合,是交叉任职的常见模式。以董事会人员调整为例,可将双方干部同时纳入董事会管理中,实现共同管理决策,但这种方式只适合两家规模资源相当的企业合并重组^[6]。其次,实行干部轮岗制度。干部轮岗交流是优化领导班子结构、提升干部队伍活力、激发担当作为动能、有效防范廉政风险的重要举措。为帮助交流轮岗对象尽快适应环境、转变角色、融入工作,通过个别谈心谈话,听取部分交流轮岗对象对交流轮岗工作的意见,召开干部交流轮岗集体谈话会,开展新老岗位干部互帮互助等形式,从加强人文关怀、工作交接、廉政教育等方面做好轮岗交流干部的思想工作,推动工作格局形成新变化。不断健全完善干部交流轮岗机制,拓宽干部成长道路。最后,新设相关部门与岗位。企业合并重组势必带动经营范围与岗位职责的变动,在吸纳原企业资源业务之后,在新企业中诞生新的岗位与部门,那么这些干部就可分配至新的部门岗位中,一方面熟悉原有业务,另一方面也能促进干部人员流动整合。

3.5 创新竞争上岗机制强化发展引领

企业合并整合意味着对干部带来了更多晋升机遇,增加选择余地。但往往原有企业干部担心会遭受差别对待,导致上升通道狭窄且受束缚较多,或论资排辈导致自身难以晋升。因此,合并之后的企业应认识到人才竞争的重要性,借助整合契机重新梳理岗位任职,创新激励机制,在经过短期平稳过渡之后,实施竞聘上岗制度,同时加强对干部员工的培训,提升其整体素养,拓展其晋升空间。首先实施竞争上岗。在企业合并重组之后,组织架构更加精简,管理岗位得到不同程度的缩减,因此干部人员也应随之减少。为充分激发干部队伍活力,企业应坚持人员适配原则,创新竞争上岗机制,根据干部人员自身素养来配置领导班子与部门负责人,全员参与竞争,以竞争性选拔的方式来确保岗位适配。

其次,加强干部培训。结合业务场景和具体的运营流程,介绍企业组织架构、重点工作及各项管理要求,引导干部学习企业文化、经营理念及管理要求,围绕高质量发展目标,积极应对挑战,切实履职担当。通过培训有效提升干部人员的能力素养,便于其后续参与关键岗位竞争,以推动干部综合素质与专业能力提升,提高企业人力资本增值能力,引领干部成长,满足其切身体业发展需求。

结束语:总的来说,企业合并重组势必面临着人力资源的调整,干部队伍作为企业发展中的中坚力量,确保其整体能力与稳定发展,是促进企业可持续高效发展的基础前提。结合人力资源管理规划与合并后企业组织架构调整,解决由于文化冲突造成的思想对立问题,在确保干部思想稳定的情况下,实现用人机制改革,以此实现合并后企业干部队伍的高质量建设。

参考文献

- [1]罗卓博.关于新时期企业政工队伍建设的问题思考与对策[N].山西市场导报,2023-11-21(A09).
- [2]路大伟.企业中层干部队伍建设的重要性与思路[J].现代企业,2023(09):64-66.
- [3]余齐静.新时代国有企业党建工作创新实践——A公司“360度”员工思想动态管理模式探讨[J].办公室业务,2023(14):62-63+76.
- [4]张思捷,涂明霞.加强企业政工干部队伍建设与提升企业思想政治工作水平的研究[J].中外企业文化,2023(06):174-176.
- [5]吴燕.扎实推进干部队伍建设,赋能企业数字化转型[J].人力资源,2023(10):1-3.
- [6]朱稳樑.提升干部人才队伍建设水平 促进企业高质量发展[J].中国煤炭工业,2023(05):15-17.