

国有企业混合所有制改革中的人力资源整合问题探析

梁淑洁

水发(北京)资产管理集团有限公司 山东 济南 250000

摘要: 本文以国有企业混合所有制改革为背景,系统探讨人力资源整合过程中面临的现实困境,包括文化冲突、激励机制错配、人才流失风险、组织架构冗余以及员工心理适应障碍等问题。文章进一步剖析其深层成因,涉及制度惯性、产权模糊、治理结构失衡及人力资源管理理念滞后等因素。在此基础上,提出构建“战略—文化—制度—能力”四位一体的人力资源整合路径,并从顶层设计、文化融合、激励机制创新、组织再造及员工心理疏导五个维度提出具体对策建议,以期国有企业在混改进程中实现人力资源的高效协同与价值共创提供理论参考与实践指导。

关键词: 混合所有制改革; 国有企业; 人力资源整合; 文化融合; 激励机制; 组织变革

引言

自十八届三中全会提出“积极发展混合所有制经济”,混合所有制改革成为我国深化国企改革核心议题。混改通过引入非公有资本,打破单一所有制,构建多元股权、有效制衡的现代企业治理体系,以激发企业内生动力、提升资源配置效率与市场竞争力。但混改并非简单的资本叠加或股权调整,其成功不仅看财务“形合”,更依赖组织内部“神合”,尤其是人力资源整合。人力资源是企业核心战略资产,其整合质量关乎混改后企业协同效应与组织效能。实践中,不少混改企业资本层面“混”了,却在人员管理等方面“貌合神离”,出现核心人才流失等负面现象,易陷入“形式主义”陷阱。故深入研究国企混改中的人力资源整合问题,既有理论价值,对推动混改高质量发展也具迫切现实意义。

1 国有企业混改中人力资源整合的现实困境

1.1 组织文化冲突显著

国有企业长期形成的“行政化”“家长式”管理文化,与民营企业崇尚的“市场化”“狼性”文化存在根本性差异。前者注重程序合规、风险规避与集体稳定,后者强调快速决策、结果导向与个体竞争。这种文化鸿沟在混改初期尤为突出,常常导致双方在管理理念、沟通方式、决策流程上产生误解与抵触。例如,国企管理者习惯于层层审批、集体决策,而民企高管则倾向于授权一线、快速试错。若缺乏有效的文化调适机制,这种差异极易演变为组织内部的对立情绪,形成“两张皮”现象,即表面上同属一个法人实体,实则各自为政、互不信任,严重削弱整体战斗力。

1.2 激励约束机制错配

国企原有的薪酬体系多受工资总额限制,强调公平性与稳定性,缺乏市场竞争力;而民企则普遍采用高绩

效、高回报的市场化激励机制。混改后,若未能建立统一、透明且具激励性的薪酬与考核体系,极易造成“同工不同酬”“干多干少一个样”的不公平感。这种错配不仅挫伤原国企员工的积极性,更令新引入的市场化人才感到价值被低估,进而影响其工作投入度^[1]。尤其在关键岗位上,若薪酬水平无法与市场接轨,将难以吸引和留住真正具备创新能力与实战经验的高端人才,最终使混改流于形式。

1.3 核心人才流失风险加剧

混改过程中,不确定性显著增加,包括岗位调整、考核标准变化、职业发展路径不明等,加之部分国企员工对“打破铁饭碗”存在深层焦虑,导致人才流失风险急剧上升。这种流失具有双向性:一方面,原国企中那些具备市场化能力但对改革前景悲观的骨干员工可能选择提前离职;另一方面,新引入的高端人才若因文化不适、激励不足或话语权受限而感到失望,也会迅速转向其他平台。核心人才的流失不仅意味着知识资本的流失,更会动摇团队信心,形成恶性循环,严重削弱企业核心竞争力。

1.4 组织架构与人员冗余问题突出

许多国有企业历史包袱沉重,存在机构臃肿、人浮于事的问题。混改引入的新股东往往要求精简高效,推行扁平化管理,但裁员涉及社会稳定与政治敏感性,使得组织再造步履维艰。即便董事会达成精简共识,实际操作中也常因“安置难”“补偿难”而搁浅。人员冗余不仅持续增加人力成本,更阻碍了敏捷型组织模式的建立,使企业在面对市场变化时反应迟缓,难以发挥混改应有的机制优势。

1.5 员工心理适应障碍与身份认同危机

对于长期在体制内工作的国企员工而言,混改意味

着曾经引以为豪的“编内”身份优势的消失，这种身份变化带来强烈的不安全感与认同危机。他们习惯于稳定的晋升通道和相对宽松的绩效压力，突然面对市场化考核与竞争机制，容易产生焦虑、抵触甚至消极怠工情绪。部分员工对改革持观望态度，缺乏主人翁意识，认为“混改是上面的事，与我无关”，这种心态严重影响整体团队凝聚力与执行力，使改革难以真正落地生根。

2 人力资源整合困境的成因分析

上述困境的产生，既有历史制度惯性的深层制约，也有改革设计与执行层面的现实不足。

2.1 制度惯性与路径依赖

国有企业早期发展的时代背景形成了根深蒂固的“单位制”思维，即使经过几十年市场经济改革，受其特殊功能定位和思维惯性影响，国企在人事管理上仍然长期依赖行政指令而非市场规律。即便在混改后，上级主管部门仍可能通过人事任免、薪酬审批等方式施加影响，导致企业无法真正建立市场化用人机制。

2.2 产权界定模糊与治理结构失衡

部分混改项目存在“为混而混”现象，国有股“一股独大”或非国有股东“只投不管”，导致董事会形同虚设，无法在人力资源战略上形成共识。产权不清使得各方在人才选聘、薪酬设定、绩效考核等关键议题上难以达成一致，人力资源政策频繁调整或长期悬而未决。治理结构失衡还表现为党委会、董事会、经理层权责边界模糊，人力资源管理事项常作为干部管理的一部分被纳入“三重一大”范畴，决策链条过长，难以适应市场化竞争需求。

2.3 人力资源管理理念滞后

许多国企的人力资源部门仍停留在传统“事务性”角色，如考勤、档案、社保办理等，缺乏战略人力资源管理的视野与能力。在混改这一重大变革中，未能前瞻性地制定整合规划，缺乏对文化诊断、胜任力模型重构、变革沟通等专业工具的应用^[2]。人力资源管理者往往被动应对问题，而非主动引领变革，导致整合工作碎片化、应急化，难以形成系统合力。

2.4 配套政策与法律保障不足

现有劳动法律法规对混改中的员工安置、劳动合同变更、经济补偿等规定较为原则，缺乏可操作的实施细则。例如，《劳动合同法》虽规定企业变更投资主体不影响劳动合同履行，但对岗位调整、薪酬变动等敏感问题未作细化指引。同时，对社会保障制度要求不同的落实水平（如员工住房公积金缴纳标准的不同），也增加了员工跨体制流动的心理成本与实际障碍，使许多员工宁愿

留在低效岗位也不愿接受市场化转型。

3 国有企业混改中人力资源整合的路径构建

针对上述问题，需构建系统化、动态化的人力资源整合路径，本文提出“战略—文化—制度—能力”四位一体整合框架。

3.1 战略引领：将人力资源整合纳入混改顶层设计

混改方案应同步制定《人力资源整合专项规划》，明确整合目标、原则、阶段任务与责任主体。人力资源整合需服务于企业整体战略转型，不能孤立推进。例如，若混改目标是打造科技创新型企业，则人才引进与激励应向研发与技术人才倾斜；若目标是提升国际化运营能力，则需重点引进具有跨国经验的管理人才。只有将人力资源整合嵌入企业战略蓝图，才能确保其方向正确、资源聚焦、成效可期。

3.2 文化融合：构建包容共生的新型组织文化

文化融合是人力资源整合的灵魂。首先应开展科学的文化诊断，通过问卷、访谈、焦点小组等方式，客观评估双方文化差异点与潜在契合点。在此基础上，由高层共同提炼混改后企业的使命、愿景与核心价值观，使之超越原有文化边界，成为全体员工共同认同的精神纽带^[3]。同时，需建立常态化的跨文化沟通机制，如设立“文化融合专员”、举办跨部门协作项目、组织文化共建活动等，通过日常互动促进相互理解与尊重，逐步消解隔阂，培育“和而不同”的组织生态。

3.3 制度重构：建立市场化、差异化的人力资源制度体系

制度是文化落地的保障。混改企业应打破“一刀切”的传统人事制度，建立更具弹性与激励性的制度体系。在薪酬方面，可推行“老人老办法、新人新办法”的双轨过渡机制，在保障老员工基本权益的前提下，对新进员工及关键岗位全面实行市场化薪酬。同时，积极探索员工持股、项目跟投、超额利润分享等中长期激励方式，将员工利益与企业长期发展深度绑定。在绩效管理上，应建立基于价值贡献的考核体系，强化绩效结果在薪酬分配、职位晋升中的应用，真正实现“能者上、平者让、庸者下”。

3.4 能力升级：推动组织与员工的双向赋能

组织能力与员工能力需同步提升。一方面，依据战略需要优化组织架构，推进“瘦身健体”，减少管理层级，建立敏捷型、项目制的柔性组织；另一方面，大力开展员工能力重塑工程，针对老员工开展市场化思维、数字化技能、客户服务意识等培训，帮助其顺利转型；同时为新员工提供国企规则、政策环境、合规要求等方面的

导入培训,加速其融入进程。此外,应搭建管理序列与专业序列并行的“双通道”发展路径,拓宽员工职业发展空间,避免人才因晋升瓶颈而流失。

4 对策建议

为有效推进人力资源整合,本文提出以下具体建议:

4.1 强化顶层设计与政策协同

国家层面应出台《国有企业混改人力资源整合操作指引》,明确员工安置、薪酬改革、社保衔接等政策边界,为地方和企业提供清晰的操作依据。地方政府与国资监管部门应切实转变职能,减少对混改企业微观人事的干预,赋予企业更大用人自主权,允许其在工资总额、岗位设置、招聘权限等方面进行突破性探索,真正实现“管资本为主”。

4.2 完善公司治理,保障人力资源决策独立性

混改企业应确保非国有股东在董事会中拥有实质性话语权,推动设立由外部董事、专业董事组成的“人力资源与薪酬委员会”,独立审议高管选聘、薪酬方案、股权激励等重大事项。同时,厘清党委会、董事会、经理层在人力资源管理中的职责边界,避免多重领导导致决策低效。通过健全治理机制,为人资整合提供制度保障。

4.3 创新激励机制,激发人才活力

针对不同类型混改企业,应分类施策。对科技型混改企业,可试点“岗位分红权”“项目收益分红”等激励方式,让创新者共享成果;对竞争性商业类企业,可建立与行业对标、与业绩挂钩的薪酬体系。同时,探索设立“人才发展基金”,用于核心人才的培养、保留与引进^[4]。在合法合规前提下,适度突破工资总额限制,对关键岗位实施协议工资制,确保薪酬竞争力。

4.4 稳妥推进组织优化,兼顾效率与稳定

组织优化应坚持“稳中求进”原则,采用“自然减员+转岗培训+内部创业”等柔性方式消化冗员,避免大规模裁员引发社会风险。对于富余人员,可通过内部转岗、技能再培训、支持创业等方式予以分流。同时,通过

业务外包、共享服务中心等方式提升后台运营效率,将有限的人力资源集中于核心业务领域,实现“提质增效”。

4.5 加强心理疏导与沟通,构建命运共同体

企业高层应高度重视员工心理状态,建立常态化的沟通反馈机制,如定期召开员工座谈会、设立总经理信箱、开展“混改大家谈”主题活动等,及时回应员工关切,消除信息不对称带来的恐慌。同时,通过宣传混改成功案例、表彰先进典型、强化企业愿景宣贯等方式,增强员工参与感与归属感,逐步培育“企业兴衰、人人有责”的命运共同体意识。

5 结语

人力资源整合作为混改的“深水区”,面临着文化冲突、机制错配、人才流失等多重挑战。这些问题的根源在于制度惯性、治理失衡与管理理念滞后。破解之道,在于将人力资源整合置于混改战略的核心位置,通过顶层设计引领、文化深度融合、制度体系重构与组织能力升级,构建“战略—文化—制度—能力”四位一体的整合路径。未来,随着混改向纵深推进,国有企业需以更加开放的心态拥抱变革,以市场化、法治化、人性化的原则推进人力资源整合,真正实现“资本混得进、机制转得快、人才留得住、企业活得好”的改革目标,为建设世界一流企业提供坚实的人才保障与组织支撑。

参考文献

- [1]郑婵娟.国有企业混合所有制改革中人力资源管理创新路径[J].商业2.0,2025,(01):163-165.
- [2]石晓飞,蔡雨晴,刘志超.国有企业混合所有制改革与创新型人才配置[J].财会月刊,2025,46(20):116-123.
- [3]刘源,綦好东,朱炜.竞争性国有企业混合所有制改革的关键要素与路径选择[J].经济管理,2025,47(08):5-21.
- [4]马新啸,汤泰劼,郑国坚.国有企业混合所有制改革与人力资本结构调整——基于高层次人才配置的视角[J].财贸经济,2020,41(12):101-116.