

# 国有企业人才队伍培养建设探析

雷云

(南宁轨道城市发展有限责任公司, 广西 南宁 530000)

**摘要:**随着国有企业“三项制度”改革的纵深推进,在取得长足发展与进步的同时,部分国有企业人力资源管理中仍然存在薪酬分配和考评制度的公平性、晋升空间和发展通道的畅通性、党建工作与人才建设有机融合等方面问题和瓶颈。本文以强化党建工作为切入点,探索为国有企业人力资源管理中人才队伍培养与建设提出有益建议。

**关键词:**国有企业;党建工作;人才队伍

**中图分类号:**F276.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-7344(2022)31-0019-03

## 0 引言

人力资源是国有企业高质量发展的核心资源。改革开放以来,围绕国有企业人力资源管理的核心内容,即劳动用工、人事和分配制度开展的改革,被称为国有企业“三项制度”改革,其最终目的是完善企业市场化机制,激发企业发展动能和员工创造活力。作为完善现代企业制度的重要组成部分,“三项制度”改革既是国有企业改革的重点和难点,也是企业加强改进管理、推动企业高质量发展的主要着力点。进入新时代,“三项制度”改革领域进行了更多精进有益的探索,2015年制定出台的《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》(中发〔2015〕22号)明确将实现国有企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的市场化机制作为一项重要改革目标,因此也被称为“三能机制”。2016年,国务院国资委出台的《关于进一步深化中央企业劳动用工和收入分配制度改革的指导意见》,以及2019年发布的《中央企业混合所有制改革操作指引》进一步把“三项制度”改革引向深入。随着国有企业改革的纵深推进,虽然进行了很多探索实践,取得长足的发展与成效,但在薪酬分配和考评制度的公平性、晋升空间和发展通道的畅通性、党建工作与人才建设有机融合等方面仍然存在问题。本文突出问题导向,紧扣重点原因分析,厘清发展思路,探索为国有企业人力资源管理中人才队伍培养与建设提出更多有益建议<sup>[1]</sup>。

## 1 加强党建工作在国有企业人才管理中的重要作用

国有企业的党建工作作为人才队伍培养建设指明发

展方向,提供对策措施思路。党的十八大以来,国有企业在改革转型中,加强企业的党建工作成为重要任务。加强国有企业党建工作与人才管理深度融合,能够牢牢把握国有企业改革发展方向,有力增强党委班子和干部队伍建设,强化各级党组织向心力,聚合人才发展内生动力。在全面深化改革新时期,我国经济社会发展领域不断拓宽,加强国有企业党建工作,促进党的科学领导全面融入企业治理机制尤其是人才管理中,不断为国有企业筑牢“根”和“魂”,才能把党的建设成效转化为国有企业发展优势,夯实经济高质量发展根基。

## 2 国有企业人才队伍培养建设存在的问题及原因分析

本文向曾经或当前仍然就职于国有企业的员工定向发放120份问卷,虽然问卷样本整体不大,但是精准投向了建筑、交通、通信、金融以及文化等较为具有代表性的行业领域,因此具有较强的参考研究价值。

### 2.1 样本分析整体情况

此次回收有效问卷117份,有效率为97.5%。在有效的问卷中,调查对象男性39人,女性78人;年龄分布情况,“26~35岁”“36~45岁”的调查对象占比最高,分别占比66.7%和23.1%;最高学历情况,其中“本科”占比最高,为79.5%，“硕士及以上”占比18.0%,样本中无“高中/中专及以下”学历的受访者;工作年限情况,工作“5~10年”的调查对象占比53.9%,工作“10年以上”的占比23.1%,二者在调查对象的总数中占比超过七成,长期在国有企业工作的员工对于企业人力资源管理制度利弊也更有感触,为样本分析增加了较强的说服力<sup>[2]</sup>。

## 2.2 存在的问题瓶颈及原因分析

### 2.2.1 工作满意度有待提升

工作满意度通常是指员工在工作过程中,对工作的良性感受,受到诸多因素的影响。本文选取了工作岗位匹配度、工作任务量及压力、工作职权匹配度、工作中的人际关系等关键指标进行考量和评价。如表1所示,大部分调查对象对于目前的工作岗位还是给予充分肯定的,“很满意”“满意”两者总和占总体样本数量比重61.5%,超六成。而在工作岗位与自己能力匹配方面,也有53.9%的调查对象给出“很满意”“满意”的评价。

表1 被调查对象对岗位、工作量及职权划分合理性的评价

满意度	对工作岗位的评价	对工作岗位匹配程度的评价	对工作负荷量的评价	对岗位的职责与权力划分的评价
很满意	15人,12.8%	21人,18.0%	12人,10.3%	27人,23.1%
满意	57人,48.7%	42人,35.9%	36人,30.8%	21人,18.0%
一般	42人,35.9%	51人,43.6%	45人,38.5%	63人,53.9%
不满意	3人,2.6%	3人,2.6%	24人,20.5%	6人,5.1%

对于工作负荷量以及岗位职责划分的合理性等方面的评价不甚乐观。其中,有超过两成的调查对象不满意工作负荷量。此外,有超过一半的调查对象对岗位职责的匹配度给出“一般”的保守意见,受访对象认为“在工作开展过程中,常常因为请示上报等流程耽误工作或者降低工作效率”。工作量分配不均衡、岗位职责不匹配不利于工作顺利开展等矛盾和问题一直客观存在,如何适度授权增强人才的工作责任感和积极性,是国有企业人力资源管理中需要解决的重要难题。

### 2.2.2 薪酬分配和考核机制有待健全

如表2所示,48.7%的调查对象对目前的薪资水平给出了“一般”的评价,只有极少数的调查对象选择了“很满意”;对薪资报酬、考核奖惩公平性的评价中,有将近六成的调查对象给出了“一般”的评价。在深度访谈中,受访对象认为“目前的收入水平与工作任务量不是很匹配,付出没有获得同等的回报容易打击工作积极性”,这一感知是学者斯达西·亚当斯的公平理论<sup>①</sup>的很好验证。薪酬分配和考核机制应当遵循外部公平与内部公平兼顾的原则,部分国有企业缺乏对外部劳动力市场整体水平了解不够全面,缺少与同行业科学的锚定对比,造成部分中高层次人才流失严重。在内部公平的协调中,由于缺乏对工作岗位价值的客观评定,薪酬能增能减与考核接口的联动较弱,考核机制无法真实反映员工的工作能力和工作实效,激励效能不足,导致员工薪酬感知“相对不公平”“大锅饭”。

### 2.2.3 晋升空间和发展通道有待调整

国有企业人才选聘以企业内部现有人员的现有岗

表2 调查对象对薪资福利待遇及考评公平性的评价

满意度	对薪资水平的评价	对薪资报酬、考核奖惩公平性的评价	对福利政策的评价
很满意	18人,15.4%	15人,12.8%	24人,20.5%
满意	33人,28.2%	27人,23.1%	48人,41.0%
一般	57人,48.7%	63人,53.9%	36人,30.8%
不满意	9人,7.7%	12人,10.3%	9人,7.7%

位调整为主,晋升渠道较窄、发展空间较小,通常情况从一般员工晋升为部门主管层级至少需要5~10年时间,长时间处于基层岗位容易打击员工的积极性,也容易深化人才显性短缺和隐性闲置的矛盾。在对“晋升空间和晋升渠道”的满意度评价中,有将近一半的调查对象给出一般性评价,给出“不满意”消极评价的超过两成,这在所有满意度调查问题中是最为突出。在被问到“如果企业对当前的人事制度进行调整,您认为目前最需要开展改革的是哪些领域(可多选)”时,对于晋升制度调整和考核公平性的改善选项占比排在前两位,其中对于晋升制度的畅通诉求占比超过80%<sup>③</sup>。

### 2.2.4 党建工作与人才培养的融合性有待加强

部分国有企业在党建工作与人才队伍培养建设方面的有机结合度不够,存在按部就班、因循守旧的思想,缺乏与时俱进探索新思路新方法新方式的动力。如何提高党建工作对业务工作的指导性,加强企业党组织活动的渗透性和影响力,增加人才对党建工作的认同感和参与度,建立起党建工作与人才培养双向有效联动,推动企业长远发展,是在开展国有企业党建过程中需要考虑探讨的关键问题。

## 3 以高质量党建提升国有企业人才管理效能

### 3.1 加强党建与人才队伍建设的有机融合

首先,始终坚持党对人才工作的全面领导。充分发挥党的政治优势作用和监督保障作用,国有企业党委要把人才队伍培养建设作为一项全局统筹性的任务,与企业发展同部署同推进,将党建工作融入人才引育、资源配置、选拔任用等人才工作中,努力抓好企业经营管理人员、党建人才、专业技术人才、复合型人才等“四支”人才队伍。其次,以党建引领深化人才发展机制改革。持续修订完善国有企业现有党内制度,健全领导班子运行机制,规范述职评议、监督检查等党建工作机制,指导进行人力资源管理、人才队伍培养等日常工作问题检视,不断完善改进工作机制,进一步提升人才管理效能。逐步形成与国有企业高质量发展相匹配的“党建引领、负责人牵头、人事组织抓总、部门各司其职、人才广泛参与”的工作格局,为企业长远发展奠定有力保障。

### 3.2 深入实施人才强企战略

首先,坚持人才引领企业发展的战略定位,充分发挥国有企业资源优势。采用PEST方法<sup>②</sup>,一方面做好外部分析,全面了解企业生命周期、发展现状及方向、竞争对手发展情况、竞争对手人才政策和人才储备情况等;另一方面做好内部审视,准确把握企业总体发展战略、员工对企业和工作的期望值、现有人力资源架构及成本预算等,紧扣企业发展战略性目标,做好人力资源战略规划。其次,推动与企业其他战略进行综合平衡。不仅要确保人力资源管理规划与企业的总体战略目标相适应,还要推动与企业各重要分目标如财务战略、市场营销战略相匹配,更要与企业员工的职业生涯规划紧密结合起来,确保人才工作各项政策和任务落到实处。

### 3.3 构建综合型激励制度

构建综合型激励制度,完善内在奖酬和外在奖酬。其中内在薪酬是所从事工作本身给员工带来的酬劳,而外在薪酬则包括除了工资收入以外的福利性待遇(如奖金津贴、股权期权等)、人力资源维持费用(如医疗保障、养老保险、住房补贴等)以及非物质类酬劳(如舒适的工作环境等)。<sup>①</sup>构建“以效益为中心”的薪酬分配制度。坚持用效益体现价值,持续健全科学的分层分类的考评标准,建立合理且可量化的核定指标,兼顾竞争和公平,让员工“劳有所获、劳有所得”,使薪酬考核体系能够最大化激励员工工作动力。<sup>②</sup>建立与人才需求相适应的外在薪酬制度。针对吸引高层次优秀人才的重点项目扶持、落户安家、住房购买、子女入学、就医治疗等配套保障福利制度开展研讨,为优秀人才提供相应保障。完善职业经理人股权、分红权等市场化激励机制,推动技术、能力等生产要素按贡献参与分配,探索推行高层次高技能人才协议工资制、项目工资制等多种分配方式和专利技术、重大项目考核奖励措施,切实增强人才的获得感和忠诚度。<sup>③</sup>注重精神激励。在实际工作中,适度的工作授权和才能的有效发挥,尊重人才的管理思想、创新精神,往往能够有效激发人才的创造力,增强成就感。

### 3.4 健全市场化人才引进任用机制

首先要加快健全市场化选人用人机制,深入推进国有企业“三项制度”改革。探索建立分类分层国有企业领导者,灵活使用聘任制、选任制、委任制等,健全任期目标责任制,加强契约化管理。探索人才智力多元引进办法,采用聘用、兼职、咨询、科研技术合作等柔性手段引进各类人才,多渠道利用共享市场人才资源。其次是转变“按资排辈”的管理办法和晋升模式,探索推进

优秀党建人才、综合管理人才、专业技术人才流动机制,优化人才结构,注重岗位分析与人才考评的对比,依据匹配度作出客观科学用人决策,着力为人才锻炼成长营造公开平等的环境。

### 3.5 充分发挥“党建+企业文化”的育才作用

首先,推动党建工作更为紧密结合员工的具体实际,进一步创新人才队伍培育建设的工作方式方法,充分利用好新一代信息技术,丰富党建培训课程,努力形成主动学习、随时学习、终身学习的企业学风。其次,打造优秀党务工作队伍。把党建人才纳入人才储备库,灵活采用专职加兼职的形式,注重培养选拔充实党务人才队伍,不断提高国有企业党建工作水平,创新推进“党建+企业文化”工作,增强企业文化对员工的感召力和凝聚力。

## 4 结语

综上所述,以高质量党建提升国有企业人才管理效能,健全人力资源管理体系,创新人才工作机制,才能让人才价值得到更好的实现,提升国有企业竞争力,推动国有企业提质增效、持续健康发展。

### 参考文献

- [1] 央视网.坚持党对国有企业的领导不动摇 开创国有企业党的建设新局面[EB/OL].(2016-10-11)[2022-04-22].<http://tv.people.com.cn/n1/2016/1012/c141029-28770504.html>.
- [2] 陈家威.新时期国有企业党建作用研究[J].现代交际,2021(24):217-219.
- [3] 闫同湛,曹春芳,董树志,等.推动国有企业高质量发展的调研报告[J].国有资产管理,2022(2):57-65.

### 注释:

<sup>①</sup>斯达西·亚当斯的公平理论指出,员工在判断分配考评制度是否公平时,并不是比较所获结果的绝对量,而注重比较的是所得比值,即相对量。当员工察觉到自己在工作上的努力、投入与由此所获报酬、结果的比,与其他人的投入对结果的比是相等的情况,则会认为自己所获回报是公平的。

<sup>②</sup>PEST方法,是环境分析方法的一种,即分析企业所在地区的政治法律环境(P)、经济环境(E)、社会环境(S)、技术环境(T)四大因素的格局与发展趋势。

收稿日期:2022-06-16

作者简介:雷云(1983—),女,汉族,广西柳城人,本科,经济师,主要从事党建、宣传、人力资源管理、干部人事、工会、行政文秘等工作。