

国企人才战略与人才任用的新视角

李珊

(广西旅发置业集团有限公司, 广西 南宁 530200)

摘要:在国企经营过程中,人才的任用对于国企的发展有着非常重要的影响与作用,而就当前国企人才任用实施实际来看,还存在着人才任用机制不完善、人才任用标准形式化与人才任用质量差的问题。因此为了更好地提高企业人才任用的质量,相关部门与人员还需不断学习先进的用人理念与管理技术来对人才任用机制进行改革与完善,从而选择出有责任心、有担当、真正能带领企业实现发展的人才。主要就国企人才任用机制及改进措施进行分析探讨。

关键词:国企;人才战略;任用机制;改进

中图分类号:F276.1

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2023)12-0010-03

1 传统国有企业管理风格

1.1 企业文化较为严肃

由于国企特殊性,为保障任务的完成,国有企业一般具有采用严格管控模式、集权水平较高、强调个人奉献的企业文化特色。不少企业的管理者不仅是企业管理人员,还有着相应的行政级别,造成国有企业带有较重的行政色彩,甚至有些偏官僚化。此外,企业组织的文体活动偏少。对新时代青年的特点考虑不足,针对性和吸引力偏弱,加上员工加工和出差较多,参与度普遍偏低。整体而言,国有企业的企业文化风格较为严肃。

1.2 管理体系较为繁杂

国有企业一般建有规范的管理体系,不仅在保密、质量、安全方面,通常各职能领域也都有属于自己的一套完整的管理体系。在长期发展过程中,国有企业形成了复杂的部门、区域等组织结构,同时形成了成熟的条线式管理模式。条线式管理便于专项任务与工作的快速完成,但也在一定程度上造成了管理要求的叠加,一旦协同性变弱,就会造成各种“信息孤岛”,彼此脱节,导致管理繁杂,往往会给员工带来工作重复、审批环节多、效率低下的不良体验^[1]。

1.3 管理体制偏向计划

我国大部分的国有企业成立于20世纪50—60年代,正在积极从计划经济体制向市场经济体制发展转型,但尚未完全转轨,现代企业制度建设仍需大力推进。企业在日常工作部署和监控方面偏重管控,建立严格的企业运行秩序,高度强调指令自上而下,统一的分工与计划、精细化的标准与流程,管理方式通常为抓严、抓细,在切实保障完成科研生产任务的时候,难免会削弱对员工自主性和内驱力的保护与激发。

2 国企人才战略与任用中存在的问题

虽然当前国企在管理人才任用改革方面取得了一定的成就,但是还存在不完善的地方,如任用标准实施形式化、选择主体责任不明、任用程序设计不合理等一系列问题。因此,为了更好地促进国企的发展,还需就当前国企人才任用机制进行有效的改进。

2.1 人才缺乏明确、合理的职业规划

当人才处于岗位适应期或职业探索阶段时,自身职业发展规划不清晰,缺乏明确的目标。受到工作环境、用人机制、人才培养、晋升机制、人际关系等各种因素的影响,当工作实际与个人预期有较大出入时,人才会出现巨大的心理落差,不利于个人发展。政府出台了一系列人才引进和培养政策,企业也在不断加大人才的引进和培养力度。随着经济和社会的飞速发展,人才可选择的工作机会随之增多。进入企业后,一些人才通常持有试一试、不合适再换工作的心态,当在工作中遇到挫折和压力时,往往逃避问题,认为目前的工作并非最理想的,不愿全身心地投入工作^[2]。

2.2 人才的培养、激励机制不完善

企业的发展理论直接影响育人平台的创建与完善,也影响着人才的去留。处于稳定发展期的企业,职业工种分类细致,员工各司其职,工作岗位稳定,“关系户”的现象普遍存在。在核心骨干人才队伍中,骨干的比例较低,且难以获得发展支持,导致很多人才有“英雄无用武之地”的失落感,严重挫伤了他们的工作积极性。此外,人才培养往往以岗位、人员类别分类,以团体性人才培养为主,缺乏针对优秀人才的个性化培养方案。薪酬分配上多采用目标管理低、平衡计分卡等评分方式,更关注业绩和产出,然而一些岗位的工作业绩无

法量化,收入差距较小,因此无法充分调动优秀员工的工作积极性和主动性,导致优秀人才流失严重。

2.3 人才任用标准执行存在不足,难以坚持以德为先

在国企人才者的选择中,选择高质量的人才对于企业核心竞争力的提高非常重要,但是在当前国企人才者选择中却存在着人才选择标准实施力度不足的问题,这使得企业很难通过人才任用机制选择出高质量的人才,从而不利于企业的发展壮大。具体来说,这主要是因为国企在进行人才任用过程中没有按照“以德为先、德才兼备”的人才选择标准执行,忽视了人才的德行品格,导致了能力与德行之间的偏失,使得无法真正选择出具有能力和德行的人才。此外人才任用标准执行存在不足,存在品行不端、作风不实的问题,从而严重影响企业风气,使企业发展受到阻碍。总的来说,在当前国企人才人员选择过程中,由于人才任用标准执行力不足,致使人才难以真正达成选拔的标准,选出真正具有能力和德行的人才,因此,企业在人才任用过程中一定要严格执行“以德为先、德才兼备”的人才选择标准。

2.4 人才培养体系不完善

人才培养是我国国有企业最为重要的事,人才梯队的构建有利于人才培养体系的建立健全。但是,由于人才培养体系的不完善,导致我国国有企业在构建人才梯队时,存在许多问题,进一步导致人才不足现象的发生。企业要积极研究并解决人才培养体系的建构,科学合理地进行人才培养,为每一个潜力巨大的人才提供发展平台和发展机会。同时核心技术人才是我国国有企业发展的根本所在,唯有足够的核心技术人才,可以保证企业发展的长盛不衰。但是,当前一个普遍存在的现象便是国有企业核心技术人才不足。核心技术人才制约着企业发展,企业要积极培养核心技术人才,保证企业发展的长久。

2.5 党组织的地位和作用发挥不够,难以有效履行职责

在国企人才任用过程中,还存在着党组织难以发挥自身作用的问题,这使得企业无法真正在党组织的领导下选择出真正合适的管理人才。具体来说,党组织难以较好发挥自身的职责作用。在企业进行人才选择决策过程中,一般都由企业领导团队作为主导而党组织难以全过程地参与,而这样一来,不仅会造成最终任用决策意见的统一困难,也会使党组织无法在企业人才任用过程中进行有效指导。同时由于一些企业不够重视对人才的思想教育,造成了党组织在实际人才培育过程中难以对人才进行思想上的教育,从而不

利于企业进行廉政党风的建设。在企业人才管理中,还存在党组织难以对人才人员进行监督管理的问题,这主要是因为党组织缺乏有效的监督管理机制,无法真正行使好监督管理职责,从而容易使企业管理出现问题致使贪污腐败。

3 国企人才战略与人才任用的措施

为了加强国企人才选拔的质量,国企还需从转变人才任用观念、树立正确人才任用思想、加强人才任用法治保障、创新人才任用模式、构建人才任用评价体系等方面对管理人才的人才任用机制进行改革与完善,以选拔出真正具有能力与德行的人才。

3.1 正确的用人观

为了更好地提高国企人才的人才任用质量,相关部门与人员还需坚持正确的用人观念,坚持反对“关系”论,以业绩和德行为评价人才的标准。具体来说,在人才任用过程中,很多企业要注重人才的德行问题,关心人才任用的质量,真正选择出德才兼备的管理人才。所以国企在任用经济管理人才时还需做到以下两点。

(1)要以“德才兼备、以德为先”作为人才选拔的标准,这就需要相关人员在人才任用时对人才的“才”“德”进行严格的考察,从而选择出既有专业管理能力能够干出一定的业绩,又有良好德行、品德高尚的人才。

(2)在国企人才者的人才选择过程中,除了要具备“才”“德”之外,还要有正确的世界观、人生观和价值观,能够对党、对国家、对人民努力奉献,能够履行好自身的职责完成岗位任务,能够带领企业健康、持续地向前发展^[9]。

3.2 提高认识,选择合适人才

为了更好地选拔国企人才,相关部门与人员还需明确人才选拔的意义,重视人才任用对企业发展的作用,从而选择出合适的人才。具体来说,要做到以下3个方面。

(1)党中央的精神对于企业党政领导有着非常重要的作用,所以在人才任用过程中,要深入贯彻党中央的精神,防止出现任人唯亲、违反选择的现象,以免给企业发展带来不可估量的损失。

(2)在人才任用过程中,要明确企业领导团队和党组织的不同作用,从而使双方都能真正发挥好各自的职责与能力,做好人才的选拔工作。

(3)在企业人才人员任用过程中,企业领导团队与党组织不仅要做好人才任用的把关与监督,还要逐渐把人才选择的权利交给市场与大众,从而选择出符合市场发展需要且有能力、有担当的人才^[9]。

3.3 建立人才培养体系

人才的培养包括能力培养、专业知识培养、道德素质培养等多方面的内容,国有企业要积极构建人才培养体系,助力人才梯队的构建。

(1)做好人才规划工作。一个企业要稳定运营离不开各行各业的人才,因此在人才培养时就要注重专业人才培养。虽然现代提倡人才全面发展,但是只有具备不同专业知识的人才团队才可以共同进步,为国有企业发展提供不竭动力。因此,企业要重视专业人才培养,从人才培养之初,就根据不同的人才制定不同的人才培养规划工作。

(2)重视人才培养环节。人才培养环节是人才培养体系的最重要一环,企业要聘请具备扎实的专业知识的讲师,为人才打牢专业知识的基石。

(3)做好人才培养反馈机制的建设。在人才培养的过程中,企业不可能做到全程把控。因此,企业要做好反馈机制,及时发现人才培养过程中存在的不合理现象,及时止损。

3.4 建立以能力和业绩为导向、科学的人才评价机制

为了更好地提高国企人才的任用质量,相关部门与人员还需不断地完善人才的评价机制。具体来说,这就需要国企在进行人才评价时做到以下3点。

(1)要采取科学的人才评价方式,坚持走群众路线,通过实践对人才进行检验。

(2)要不断完善人才评价机制,改变传统的以学历、资质为主要内容的考核方式,加强对人才业绩、德行、知识等能力的考察,使得人才评价体系能够更加科学与规范,真正有效地对人才进行考察,从而选择出能够领导企业发展的管理人才。

(3)要建立细致化的考核标准,这就需要相关部门与人员加强对人才的综合考察评价,建立“KPI+贡献度+胜任度+公信度”的考察体系,使得评价考核内容更加细致与全面。

3.5 建立有效的人才激励机制

在市场经济体制下,企业内部分配的原则是各尽所能、按劳分配。其中,各尽所能不仅是为了充分发挥员工的创造力、提高他们的劳动报酬,更是社会主义按劳分配制度的前提条件和内在要求,是实现国民经济稳定发展的必然选择。企业必须坚决贯彻和落实各尽所能、按劳分配原则,逐步构建科学合理的人力资源管理体系,充分调动劳动者的积极性,使青年员工能够加强业务学习、提升技能,不断提高自身的综合素质,在工作中不断创新。此外,企业还要进一步完善薪资分配

制度,对业绩突出的员工进行奖励;营造良好的工作环境,关心和改善员工的生活条件,使其可以全身心地投入工作。

3.6 人才梯队监督与跟踪管理

人才梯队在建好之后,还要重视人才梯队监督与跟踪管理工作,确保人才梯队的运行。人才梯队的建立,是为了国有企业的高质量发展,不能建设好之后,就放任不管,要积极做好监督管理工作,确保人才梯队的合理应用。

(1)国有企业可以安排专业部门对人才梯队运行情况进行评估,及时监督管理人才梯队存在的不合理现象。

(2)国有企业要不定时地对人才梯队进行巡视工作。国有企业要积极按照不定时的科学周期,对人才梯队工作情况进行了解,对于做得好的地方进行表扬,对于不好的地方进行批评,确保人才梯队的稳定运行。

(3)做好反馈工作。企业可以通过设置人才反馈系统,让人才对于人才梯队的情况进行反馈。有些不合理的问题也许外部监督部门观察不到,但是处在人才梯队中的人才可以直观感受到。因此,反馈机制是对人才梯队进行监督与追踪管理的主要机制,国有企业应该引起重视。

4 结语

总的来说,要更好地对国企人才任用制度进行改革与完善,管理者还需要不断转换思想和观念,提高思想认识,坚持正确的用人观念,且不断地对人才任用制度和评价机制进行完善,从而选择出适合的人才为企业发展做出贡献。

参考文献

- [1] 陈燕熙,梁晶晶.基于能力素质模型的国企人才培养策略研究[J].现代企业文化,2022(9):140-142.
- [2] 丁敏.国企人才梯队建设,如何驶上快车道[J].人力资源,2021(22):48-50.
- [3] 徐昊.建立健全国企人才发展体制机制[N].贵州日报,2021-10-20(8).
- [4] 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(19):86-87.
- [5] 马各.思变·人才战略与人才任用新视角[J].职业,2011(25):55.

作者简介:李珊(1993—),女,汉族,广东梅州人,本科,助理政工师,主要从事组织人事、人力资源管理工作。