

经济发展新常态下的国有企业人力资源管理研究

■ 郭中堂

(淄博市公共资源交易中心, 山东 淄博, 255000)

一、引言

在经济发展新常态背景下, 国有企业肩负着服务中华民族伟大复兴的重任, 需要聚焦主业主责发展实体经济, 持续推进国有经济布局优化与结构调整工作, 在“做大”的基础上“做优”。今年是国企改革三年行动的决战决胜之年, 深化三项制度改革, 完善市场经营机制, 对推动国有企业高质量发展具有重要意义。而国有企业所处经济市场的客户、技术等方面的竞争, 归根结底是人才的竞争。因此, 在中华民族伟大复兴战略全局及世界前所未有之大变局的“两个大局”下, 国有企业应紧紧围绕如何培养人才、吸引人才、留住人才、挖掘人才潜能几大关键问题不断提升人力资源管理的效率与质量。尤其是在大数据、云计算、人工智能发展迅速的当下, 国有企业需要积极借助先进技术手段优化人力资源管理流程, 以人才战略助推国有企业高质量发展。下文将结合实际工作经验、自身对人力资源管理的思考与实践阐述经济发展新常态下国有企业人力资源管理路径。基于此, 本篇文章对经济发展新常态下的国有企业人力资源管理进行研究, 以供参考。

2020年6月, 国企改革“三年行动”全面实施, 持续推进国企改革“1+N”政策体系走深走实。而深化国有企业劳动、人事、分配制度改革(“三项制度”改革)是提升企业活力与效率的核心内容, 是国企改革需要攻坚的关键一环。与20世纪80年代初的三项制度改革相比, 当前进行的新“三项制度”改革, 是基于资本为主的、发展混合所有制的前提下进行的新一轮改革, 从本质上来讲, 属于企业内部经营机制改革。企业的稳步发展离不开人力资源管理, 同时, 企业人力资源管理也是企业提升核心竞争力的关键, 企业人力资源管理水平将直接对企业的经营收益产生影响。国有企业是国民经济发展的中坚力量。新时期, 国有企业既要承担社会责任, 还要深化改革促进自身发展。因此, 国有企业需要结合国有企业特点以及国情, 建立具有中国特色的国有企业人力资源管理模式。国有企业首先要明确其人力资源管理中存在的问题, 认识

到人力资源管理对国有企业可持续发展的重要意义, 继而制定出科学合理的人力资源管理战略。

二、人力资源管理的内涵

在人力资源管理过程中, 其内涵体现在下面几个方面: 第一, 虽然研究人员从不同角度对人力资源管理进行了界定, 但其本质上都是在特殊的组织范围当中展开。因此, 人力资源管理工作要依托组织或者是企业才能顺利展开。第二, 在企业活动实际展开时, 人力资源管理在其中起到的作用非常重要, 其职能主要是对人员进行管理与控制。第三, 在人力资源管理时, 企业工作人员或者是其他相关人员都属于重要的对象。第四, 无论是怎样对人力资源管理进行界定, 都应该从工作人员与组织关系两个方面展开。第五, 在落实发展目标时, 企业要重视人员的管理, 不只是一要强调组织目标, 也要强调个人目标。第六, 在企业人力资源管理过程中, 激励的作用至关重要, 凭借激励制度可以让人员态度与行为出现明显变化。

三、国有企业中人才管理工作情况

人才管理的有效性无法发挥, 因而也就无法在本质上建立科学、合理的企业人才管理模式。甚至部分企业中对于人力资源管理部门还存在错误的认知, 认为其日常工作简单清闲。但合格的人力资源部门, 其工作量是十分庞大的, 不仅要为企业不断发现新的人才, 助力企业的发展, 而且还会在企业的某一发展阶段为保证企业效益进行裁员。人员的增减都需要进行长时间、综合性的考量。在时代不断发展的过程中, 企业要跟上时代的脚步, 同时, 人力资源管理工作也必须要落到实处。企业要根据科学的指导及发展模式, 发挥出人力资源管理对国企的助推作用, 与此同时也能间接地为国家经济发展与建设添砖加瓦。

四、国企人力资源管理现状分析

(一) 缺少与战略目标匹配的人力资源整体规划

人力资源战略规划是企业实现战略目标的重要保障。当前, 部分国企缺乏对人力资源管理工作的高度重视, 未将人力资源规划纳入国有企业战略规划的范畴, 未从顶层设计的视角对人力资源进行

整体布局规划。人力资源的开发与利用滞后,导致组织内部无法达到供需均衡及优化配置状态,今儿难以有效服务公司制定的战略目标。国企发展要靠经济效益,还要更加注重政治效益和社会效益。基于此,部分国企迫切需要建立制定系统全面的人力资源整体规划,服务于国企经营发展的每一环节,并兼顾区别于私营企业的特殊性。

(二)人力资源管理体制落后

部分企业的人力资源评价体系落后,制约了公司员工的发展,也严重抑制了员工创新能力的发挥。企业在大锅饭体制下实行平均绩效管理模式,将弱化人力资源的创新性,阻碍技术文件、管理文件等审批程序渗透于创新工作的各个环节。有些国企还采用落后的会签模式,其审批手续烦琐、复杂、效率低、缺乏灵活性,既浪费了人力资源,也让形式主义蔓延。

(三)人才结构不合理

人才结构不合理是部分国有企业人力资源管理的首要问题。创新型和复合型等结构性人才短缺,在企业业务转型期尤为明显。这一方面不能满足新增业务对新型人才的需求,另一方面原有业务萎缩也导致了人才供给过剩的问题出现,进而出现人才结构性短缺与冗余共存的问题。

五、经济发展新常态下的国有企业人力资源管理研究

(一)搭建科学的人才管理体系

国有企业在人力资源管理的工作进程中,可以借鉴私营企业人力资源管理的优秀经验,取其精华,去其糟粕。虽然二者的性质、目的存在一定的差异,但可以吸收其中的优秀成果。例如:注重对专业人才的培训、时刻关注外部人力资源市场提供的供给情况、搭建国有企业内部员工信息的“数据库”等[3]。人才管理机制的科学化,能够为内部人员提供相应的权益保障,让其具有归属感与主人翁意识,更大程度地发挥能动性。人才管理体系应该秉承公开透明、弹性灵活、公平公正的原则,公开一定时期内相应的数据,让每一位国有企业人力资源管理部门的人员能够通过数据的分析了解自己的优、缺点,以及这段时期内的工作表现、工作完成度和工作效率。企业应对工作积极性较高的人员进行奖励或者专业技能的培训,从而激发其工作潜能及工作热情,并且在专业技术培训中表现好的工作人员纳入到优先晋升人员名单中。在筛选或晋升国有企业人员时,管理人员应抛去旧的思想

观念,让年轻的新鲜血液充分地发挥作用,这样也能使管理层接受能力不断增强和思维能力不断创新。在建立员工“数据库”时,数据的时效性、准确性和科学性是第一要点。准确筛选数据库的信息,合理分配各个岗位的人员,根据岗位的特点和员工的特点相匹配,减少人才资源的浪费,能够提高国有企业的人力资源工作效率,实现国有企业人才精准配置。而对于工作中态度较为消极、不作为的人员,管理人员应先进行一次工作思想教育,而后对屡教不改者进行惩罚,以便在国有企业中形成良好的风气。

(二)合理规划人力资源管理

国有企业在开展工作之前需要根据具体情况制订相应计划并促进实施,只有确保有针对性地实施具体工作,计划才能产生良好的效果,从而提高企业的经济效益。国有企业在开展人力资源管理工作中需要提高管理效率和质量,并且增强管理成效,依据企业发展战略规划部署。这不但合理规划了人力资源管理,而且满足了企业发展需要,改进了管理体系和模式。除此之外,人力资源管理部门在人才考核、招聘选拔等工作环节中需要制定相关制度,引进先进的管理观念,在确保人力资源管理科学、合理、优化的前提下,为国有企业健康发展奠定基础。针对能力水平较高的人才,国有企业需要制定特殊政策,提高薪资待遇,以便留住人才。

(三)改变国有企业的人力资源管理观念

人力资源管理是国有企业发展中重要的工作内容,也是关键的工作环节,这是增强国有企业市场核心竞争力的前提条件,也是必要基础。人力资源管理工作的效率和质量的的高低会影响人事管理的效果,也会影响人力资源的有效应用。人才是国有企业发展的基石,也是促进国有企业健康发展和增加企业经济效益的根本。国有企业如果要实现良好发展并吸纳大量的人才,就需要认识到人力资源管理工作的重要作用和价值,加强人力资源管理的工作。除此之外,国有企业需要依据发展实际情况和战略部署规划制定人力资源管理策略措施。而人力资源管理需要围绕人才展开工作,并以此作为基本依据,确保管理工作得到积极落实。让员工找准自身定位,不但有助于员工发挥自身作用和优势,而且能够体现自我价值,从而做出重要贡献。

(四)以需求为导向选聘人才

选聘是人力资源管理工作的开端,更是人力资源管理工作的基础。国有企业的发展离不开人才

的培养和选拔,以需求为导向选聘人才,可以避免不必要的资源浪费。有些国有企业在选聘人才的时候一味注重学历,忽视了人才自身的专业技能,使得一些有能力、有经验的人才因没有高学历而错过好的机遇,这种情况在国有企业选聘中屡见不鲜。对此,相关部门负责人应该加以重视,应设定以需求为导向的人才选聘机制,将专业技能、个人能力、品德修养放在首要位置。学历是考量学识的一种标杆,但并不能起到决定性作用,只有设定科学合理的人力资源管理机制,才能进一步推动国有企业经营绩效的发展。

(五) 运用先进技术

信息化技术的应用,能够为国有企业人力资源管理工作的实施提供便利。例如,企业可以将员工的绩效与薪酬数据整合在一起,对照员工的工作内容进行评估,并运用大数据技术,实现对相关数据信息的分析、整理和评估,然后将整理后的数据上传到企业网站上,使得员工能够了解自身的绩效情况及工作内容评价。这样,可以充分体现出公平公正的原则,保证绩效制度的可信度。从员工的角度来看,对照相应的评价结果能够及时发现自身在工作中存在的不足,做好思维的调整和工作方法的改进,树立起科学的绩效指标目标。借助这样的方式,员工能够更好地实现自我提升。

(六) 构建企业文化

良好的企业文化是企业实施各项工作的重要支撑,可以在企业内部营造出和谐的环境和氛围,推动企业的长远发展。国有企业应该重视企业文化的构建工作,要求员工能够参与到企业文化建设中,使其充分了解企业文化、认同企业文化。企业在发展中可以对先进事迹及模范人物进行宣传表彰,鼓励员工向先进学习,积极做好岗位工作,并在服务企业的同时实现自身的人生价值。

(七) 形成多方互惠的学习闭环

公开竞聘工作不仅是聘任程序的创新性改革,也是一个多方学习的过程。在笔试及面试过程中,企业领导及总部部门领导能够利用此次机会与基层企业管理者进行面对面沟通,实质上也是一次面向基层一、二级企业的深入调研。总部可以进一步了解干部的思想能力状况和基层运行情况,深化各级领导对总部与基层之间“放活”与“管好”关系的思考。同时,企业总部可以通过竞聘程序来借鉴基层企业好的、可复制的、可运用在机关管理中的经验。公开竞聘活动也促进了一、二级企业管理者

在选人用人制度上的观察、体验、学习、改进与创新,由此达成企业总部与一、二级企业的双向学习目的。此外,企业总部、基层企业、高校专家之间也构成了交流、学习、促进的闭环。此次干部公开竞聘活动能够为高校专家学者提供国有企业深化改革、制度创新的第一手鲜活资料,而专家学者的理论知识与人才测评技术方法也能为机关总部和各级公司之间的管理关系及互动逻辑提供思考,为国有企业深化“三项制度”改革和制度创新起到智库作用。

(八) 提升员工对国有企业的归属感及认同感

国有企业和员工间应该是共同进退、互惠互利的关系。基于这种情况,国有企业有必要经过多元化的方式,全面提升员工对国有企业的归属感及认同感,从源头降低各类风险发生概率。例如,从管理方面来看,国有企业有必要制定行之有效的规章制度。企业不但要招聘优秀员工,同时也要想办法留住这些优秀人才,以免发生新员工离职率过高的情况;从提升员工核心竞争力方面来看,管理层可以鼓励员工接受继续教育,稳步提升综合素质;从提高员工技能方面来看,企业可以通过灵活培训方式,针对特定岗位的人员分别实施管理能力、业务能力的培训,并就此全面形成学习、工作相互促进的良性循环模式。此外,企业方面也可以通过开展各类活动,让员工以及家属都积极参与,全面展现国有企业文化,提升员工的忠诚度。

六、结语

经济发展新常态背景下,国有企业人力资源管理对象、方式、流程等各个方面都发生了深刻的变革,要想应对挑战,抓住机遇,便需要构建科学、规范、高效的人力资源管理体系。与此同时,人力资源管理要善于运用数据思维、互联网思维及现代信息技术,切实做好工作分析,以此提升人岗匹配程度。除此之外,企业还需要做好人才招聘工作、编辑员工生涯规划、丰富员工培训方式、创新薪酬管理等,逐步统一员工个人理想与企业愿景,调动员工工作热情并增强员工对企业的归属感和满意度,以此全面提升人力资源管理水平,为加快实现国有企业高质量发展提供人才保障。

【作者简介】郭中堂(1991—),男,山东青州人,本科,中级经济师,研究方向为国企改革、人力资源管理等。