

浅谈如何加强国有企业人才梯队建设

李慧

苏州风景园林投资发展集团有限公司 215031

[摘要]人才梯队建设作为企业发展尤其是国有企业改革发展的一个关键环节，是推动国企改革成功与否的关键因素，国有企业深化改革想要取得良好的改革成果，就必须加强人才梯队建设。但在实际改革进程中，人才梯队的构筑过程存在部分阻力问题，减缓改革的进程。基于此，本文从人才梯队构筑入手，分析在当前国有企业深化改革形势下人才梯队构筑的措施和办法，为国企人才建设提供一些参考。

[关键词]国有企业；梯队建设

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2020.03.1088

一、前言

当前，中国特色社会主义已经进入新时代，经济的发展也进入一个新常态，与新的发展阶段相适应，必须进一步深化国有企业改革。其中，人才体制机制的改革是国有企业改革发展的一个关键环节，做好国有企业人才梯队建设事关国有企业长远发展。以往，国有企业在人才吸引、选拔、培养、使用上存在许多的优势，但是随着市场经济的发展和民营、外资等企业的不断发展壮大，国有企业在人才建设上开始显露出许多的问题，并逐步成为国有企业发展的羁绊。

国有企业虽然有国家的政策扶持，但仍然需要迎合市场变化，优化产业结构、创新产品，提高生产技术，不然只会被愈来愈严峻的商业环境中被淘汰，尤其目前是国企深化改革的深水区，想要改革成功，自然人才梯队的建设就是关键要素。因此，加强人才梯队的构筑，创新人才管理体系，才能实现国企改革的成功，助力国有企业完成产业升级和战略转型。

二、加强人才梯队建设的必要性

每个行业的发展都离不开人才的参与，国有企业也是一样。人才是一个行业可持续发展的核心资源，行业的发展和企业进步需要有专业人才来推动，国有企业通过岗位梯队目标性，为企业匹配招聘数量、质量的人才，并增加高精尖型人才的招聘比例，提升企业人才队伍的弹性，调整优化组织架构人才，使企业在面对突发状况时，能有一定的缓冲空间。

三、国有企业人才梯队建设中存在的主要问题

1. 人才梯队建设不够重视

国以才立，业以才兴。任何企业的发展，都离不开人才的支撑。目前，部分国有企业对人才的建设缺乏足够的重视，认为企业拥有自然资源优势，有政府政策的支持，有银行资金的充分授信，有各种民营、外资等企业发展所不具有的一些天然优势，形成了一种刚性固化的思维。企业领导人员认为企业人才梯队建设耗时耗力，投入周期长、见效慢，对企业的发展无足轻重。但是，随着民营企业的发展壮大和不断崛起，民企在经营机制和人才培养激励机制上已经赶上或者超越国有企业，致使国有企业的人才建设跟不上时代发展的步伐和战略发展要求。

2. 人才梯队结构不够合理

目前，国有企业人才队伍现状不容乐观，不管是数量的储备上还是发展的质量上，都不能很好地满足和适应企业转型升级创新发展战略的需要。随着国有企业不断深化改革，业务办理内容上新增了许多新的项目，对人才的吸纳和管理由于欠缺完善的管理的机制，造成了梯队断层的局面。一方面，由于缺少新鲜血液的输入，企业内部缺乏创新和活力，导致企业员工思维僵化；另一方面，企业员工有求稳的思想缺乏奋发拼搏积极进取的态度，部分员工缺乏竞争意识、危机意识，影响企业新产品的开发、新市场的开拓和新业务发

展。国有企业员工专业单一，复合型人才较少，员工能力与岗位要求不匹配，当前的人员队伍不能助力企业战略目标的达成和企业转型升级创新发展的需要。关键岗位人才在企业内部没有得到足够的重视和培养，关键岗位人员流失严重，致使企业出现人才断档现象。

3. 人才梯队选拔制度不够规范

很多国有企业在人才选拔制度上不科学、不合理，在企业人才选拔上尤其是管理干部的培养和选拔上坚持论资排辈，没有按着岗位胜任力要求采用专业的人力资源测评工具去选拔人才，缺少公正合理的考核评价和结果反馈，致使人才梯队建设流于形式，走个过场，在高潜人才的培养过程中出现“备而不用，用而不备”的现象。我国国有企业在人才选拔上，除了年龄、专业等硬性规定外，其他多为“德、能、勤、绩、廉”等相对空泛的标准，这些标准很难用数据来衡量，在操作中易受到考核人主观因素的干扰，从而导致选拔的公平性、客观性有失偏颇。

4. 人才梯队培养机制不够完善

科学的人才培养机制是人才梯队建设的基础。大多数国有企业已然认识到了这一问题，为促进企业发展，始终贯彻人才培训工作，并将其作为企业的核心发展部分，但由于对人才培养工作尚处于摸索状态，故而依旧存在一系列需要改进的问题。首先是对人才培养缺乏先进的理念，传统的培养方式方法不再适用于现代化的企业建设，培养内容缺乏新意，影响人才培养的效率；其次，人才培养缺乏一定的计划性和长期性，企业领导人往往在对新人培训时能够投入大量的精力，然而，在日常对其他员工的培养却往往得不到重视，忽视了对人才的终身学习的培养；国有企业大多缺乏系统的人才培养机制，只是单纯履行培训工作的职责，对后期培训考核机制的认识尚且不足，针对人才及培训成果的转化部分相关要求不够严格；人才培养机制过于单一，未曾考虑到风险机制的防范，针对外界紧张的人力资源市场，国有企业欠缺防备意识，对投入大量人力、物力和精力培养的人才的留用欠缺技巧性，易造成人才的流失。

5. 人才梯队考核管理机制不够完备

在当前的时代背景之下，人才梯队考核管理作为人力资源管理中的重头戏，对增强企业员工的工作积极性，助推企业的前进与发展起着不可忽视的关键作用。但是，考核管理制度相对不完善，导致企业单位各职能部门员工对自身工作岗位缺乏正确的认知。在绩效考核制度推行、实施过程中，其所带来的负面影响也愈发凸显：基层员工得过且过，或是“好人主义”乱评分，或是“形式主义”走过场，使整体绩效考核工作任务目标出现偏差。企业没有把对人才队伍建设纳入到年度考核体系中，无法实施有效监督。

6. 人才梯队激励机制不够健全

国有企业激励机制的缺失是影响企业人才梯队建设的关键因素。国有企业的快速发展有赖于企业员工对工作的推动

力，而激励机制是激发员工内驱力的直接源头。由于国有企业过于注重业务的办理进程，将其作为企业发展的核心主导地位，忽视了对业务办理人员的关注，企业激励制度过于单一，将物质激励作为唯一的激励动力，忽视了对人才精神上的奖励建设，这在一定程度上强化了员工对于利益的追求程度，造成人才心理建设的偏差；薪资报酬是对企业人才劳动回报最直观的表达形式，而国有企业大多对某一阶层的工作人员薪资发放呈现统一局面，长期的同工同酬不利于企业人才的积极性的发挥，过于安逸的工作环境和固定的薪资容易使员工产生消极的工作态度，影响企业内部凝聚力，拉低了企业的工作效率。有效激励机制的缺失，与人才流失有着直接关系，对人才梯队建设具有积极意义。

四、优化国有企业人才梯队建设的建议和对策

党的十九大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视国有企业改革，就进一步深化国有企业改革，激发企业活力做出了一系列部署。一方面，政府部门要做好国有企业改革的顶层制度设计，为国有企业改革提供指导和依据；另一方面，要给予企业更多的自主权，发展改革创新试点，在一定的范围内给予容错、试错的机会。国有企业改革的问题最重要的还是人的问题，给予企业在人才建设上更大的自主权。加强国有企业人才梯队建设，强化人才对企业发展的引领作用，可以考虑从以下几个方面着手。

1. 加强人才阶梯建设的重视程度

思想的高度决定了未来发展的深度，人才梯队建设为企业获得了有力的后备人才，不同层次、不同阅历的人才的积累能够有效减轻企业发展的人才压力，是推动企业可持续发展的关键。加强国有企业人才阶梯建设，首先要从思想上提高其重视程度，提高认识。国有企业可持续发展不仅需要制定严格的战略计划，更要加强对企业现有资源的管理，尤其是对人才资源的利用，加强人才储备，将人才阶梯建设作为一项持久的系统工程，科学推动工程建设，从思想上提高对人才资源充分利用的意识。国有企业领导人作为高层管理者，要贯彻落实人才阶梯建设的工作，提升对人才资源合理利用和分配的重视程度，从自身做起，上行下效，将企业文化与人才建设建立联系，为阶梯建设打下基础。

2. 优化人才梯队结构和配置

在现代化的背景下，国有企业要抓住机遇，占据主动地位，不断优化人才队伍结构和配置，加大对专业技术型人才和复合型人才的选拔力度，按照年龄、性别、专业技术职务等因素制定储备方案，选拔入选储备库，为企业人才储备增添力量；根据不同层次、不同领域的人才所适应的工作内容指派不同的任务，实施个性化的人才管理，为各类人才的全面成长与作用发挥提供有力的机制保障，提升人才管理法治及相关制度水平，加强人才管理能力的提升，管理体系的建立严格按照相关办法制定实施，对国有企业人才梯队建设不断渗透新鲜元素，改善国有企业的人才队伍现状，促进企业发展。

3. 建立合理的人才梯队选拔机制

现阶段，如何尽快建立有效的人才选拔机制，合理调配人力资源，以此推动国有企业持续、健康、快速发展，是国有企业管理中亟待解决的问题。我国国有企业在人才选拔上，要敢于打破常规，不以资历论英雄，勇于选拔基本素质高、专业能力强的青年人才，不以“德、能、勤、绩、廉”等空泛标准来衡量，保证选拔的公平性、客观性。同时，采用层次分析法构建人才选拔模型，对人才选拔进行合理量化，通过目标层、准则层、方案层设置，进行模型构建，加以实际运用，能够有效控制选拔过程的客观公正，推进国有企业人才选拔体系的完善。

4. 构建完善科学的人才培养机制

国有企业人才梯队建设要构建完善科学的人才培养机制，管理人员要加强人才培养管理制度的相关条例制定，创新人才培养理念，制定完整科学的人才培养计划，在切实履行人才培养计划的同时，不断优化调整制度；另外，为了实现培训工作的意义，最大化发挥培训工作的效率，管理人员要制定完整的培训考核制度，对不同时期不同层次的人才培养结果进行综合考评，帮助人才及时认识到自身发展的优势与不足，激励人才及时反思自我，在每一次的培训中提升自我，实现自我人生价值，同时，也为企业发展选出忠诚度高的员工，为企业发展留有保障；管理人员将培训理念与企业发展战略紧密结合，人才的培养应当符合企业未来发展方向，统一思想、统一目标、统一行动，形成企业凝聚力。

5. 加强对人才梯队考核管理

企业要逐步建立健全科学的绩效考核标准，为确保绩效考核的规范性和科学性，要加强对企业人才的动态监督，通过量化标准、细化考核指标等形式，客观、公正地评价出被考核者在一定时期内所取得的工作绩效。在考核标准量化中，要从工作完成程度的数量、质量、重要关键性等方面进行综合评价。要将工作主动性、创新创效积极性、团队协作能力等加入定性考核指标，尽量降低绩效评价过程中人为因素影响，少些“拍脑门”，“人情分”“好人分”现象。同时，加强对企业人才工作督促考核落实机制，采取年度考核与日常督查相结合的方式，对企业开展人才工作落实情况进行检查，切实加强对企业人才建设工作的管理。

6. 逐步健全激励机制，激发人才活力

通过深化国企改革完善国有企业管理制度，建立健全人才激励机制与约束机制，注重物质激励与精神激励相结合。一方面，政府部门要制定国有企业人才政策导向，对企业引进的各类高层次、复合型的领军型人才和团队，给予一些政策优惠和资源倾斜，对领军型人才和团队给予奖励和表彰；通过政策制度积极鼓励和引导企业建立和完善内部人才激励机制，使企业的资源分配向优秀人才倾斜，逐步在全社会和企业内部形成尊重劳动、尊重人才的良好氛围，进而激发企业人才的工作热情，充分调动人才的积极性和创造性。另一方面，国有企业要提升人才的归属感与企业认同感，鼓励人才积极参与企业决策，给予人才展现自我、施展才华的机会，对有创造性、有指导意义的工作意见的提出给予认同与鼓励，促进人才自主创新力。对人才的实际需求和心理建设给予双重鼓励，激发人才效能，推动人才梯队建设，从根本上提升企业发展的核心力量。

五、结语

在当前国企深化改革的趋势下，人才梯队的建设应放在重要改革位置。同时，国有企业需要清楚认识到，人才梯队建设过程中面临的种种困难和阻力，结合目前国有企业发展中来自民营企业的竞争情况、通过传播国有企业内外部人才梯队构筑讯息、增加人才培养深度和力度、对人才进行“精益”管理模式等创新办法，打造一支有担当、有作为、有能力、有业绩的人才队伍，为国有企业的健康可持续发展和战略目标的实现提供强大的人才保障，促进国有企业在不断自我革新中提升核心竞争力。

参考文献

- [1] 国企专业技术人才流失之分析[J]. 吕海英. 管理观察. 2019 (14)
- [2] 关于加强国有施工企业人才梯队建设的思考[J]. 李凤玲. 经济师. 2014 (08)

作者简介：李慧，1988年4月，女，汉族，江苏省扬州市，本科，中级（人力资源）。