

# 欠发达地区国有企业人力资源管理现状刍议

牛振宇

山西四建集团有限公司

**[摘要]**在市场竞争日益激烈的当下，人才是企业创新发展的核心力量，在欠发达地区国有企业中，人力资源管理依然较为落后。而欠发达地区国有企业发展疲软，相较发达地区竞争力不足，很大程度也根源于人力资源管理发展的迟滞。

**[关键词]**欠发达地区；国有企业；人力资源管理

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.1493

## 一、欠发达地区国有企业人力资源管理现状

### （一）人力资源管理依然局限于事务性工作

在欠发达地区国有企业的人力资源管理部门，工作依然停留于事务性：工资、招聘、保险、绩效考核、培训等。各业务模块无法科学联系，无法真正意义上起到激励员工努力工作和提升员工整体素质的作用，更无法真正将人才结构优化配置，达到促使企业长足发展的战略作用。其主要是受限于传统观念的影响，对人力资源开发以及建设的重视程度不高，导致在日常事务中对人才发掘和培养缺乏侧重，仅是开展基础性管理工作，很容易导致人力资源浪费、企业创新驱动能力不强等问题。

### （二）人才招聘依然唯学历论

目前在欠发达地区，人才招聘大多实行唯学历论，在岗位招聘环节往往设置较为严格的学历门槛，导致人才的应聘标准提高。在招聘环节将学历作为基础性条件，对专业能力较强的人才缺乏特殊考虑，进而导致人才招聘数量少，人力资源开发不足。欠发达地区的本地高学历人才，更倾向流入发达地区，以此获取更多的就业机会和收入。而低学历但专业能力较高的人才，同样受限于学历，在发达地区的竞争能力较弱，因此选择留在本地就业。不过由于国企招聘所设置的过高门槛，却无法进入企业。因此在欠发达地区国有企业中，人才招聘的唯学历论所带来的后果一是人才流失，二是做为企业支柱的基础技术层愈加薄弱，人人都是管理者，做细小基础工作的少，企业发展竞争力逐渐减弱。

### （三）人才培养流于形式

人才培养乃至培养是一项长期支出而无法短期收益的工作。做为追求利益最大化的企业，管理者往往无法做到以既得利益换取长远利益。培训工作更加注重专业知识和企业规章制度的灌输，或有关管理理念的培训，但往往脱离实际，无法真正带领企业整体素质和知识结构的优化以提升竞争力。同时欠发达地区国有企业对于人才的教学培训方式较为落后，常见有集中培训、课堂授课等，对于实践性培训则相对比较缺乏。并且在培训中缺乏联系实际，往往是套用其他地区或企业的培训模式及教材、知识内容等，忽视对本地具体情况的匹配性，导致人才培养的实效难以提升。另外一方面，在培训过程中缺少严格的考核机制，通常是在固定时间组织人员接受培训，存在人员缺席、学习成果不牢固等问题。致使国有企业的人才培训流于形式化，无法真正起到人力资源开发的作用，浪费大量企业资源。

### （四）绩效考核雷声大雨点小

由于体制的原因，绩效考核在国有企业无法真正淘汰不合格员工，直接导致员工绩效考核流于形式。虽然近年来我国国有企业不断历经改制和改革，但对于人员绩效考核机制的建立健全仍存在一定问题。根据相关要求，国有企业应当完善现有的人力资源管理体系，重视制定绩效考核制度，以此约束和激励员工。不过在欠发达地区的国有企业中，对于绩效考核机制建设速度缓慢，当前阶段没有形成完整、执行力

强的考核体系，导致对员工的约束和规范能力较弱，员工在传统观念的影响下，工作积极性不高，影响国有企业的实际发展效果。

### （五）薪酬管理起不到激励作用

薪酬结构亟待调整，多数国有企业薪酬结构和机制依然沿用使用几十年旧的方案，虽然每年略有调整，但整体结构和机制并无大的变化，一是不能与企业战略相结合（很多企业制定战略也只是为了制定战略而制定战略，战略规划并不能真正指导企业发展），达到促进企业实现战略发展；二是随着企业发展，尤其国有企业往往存在人员冗余，人浮于事的情况，旧的薪酬制度已经无法起到应有的激励作用。

### （六）人才资源管理缺乏系统性

现阶段欠发达地区的人力资源管理部门与其他业务部门各自独立，协作沟通欠缺，导致人才管理欠缺全局性和系统性。在各业务系统分疆而治，各自为政的情况下，人力资源管理者不熟悉业务系统运转机制和人才结构，各业务人员对人力资源管理认识不够，导致企业人才战略无法真正结合实际从而起到服务促进企业发展的目的。同时人力资源管理部门与其他业务部门的沟通机制不健全，对相关人员的全面情况掌握不足，难以制定针对性的人力资源开发计划，将会导致人才培育方式落后、调岗不合理、资源利用效率不高等问题。同时人力资源管理者无法按照员工的特点分配岗位，大多是由业务部门自身进行任务安排，很容易出现职责分配不合理，人才价值得不到充分发挥等现象。在很大程度上限制了企业的发展前进效率，致使出现创新驱动动力不强、竞争力不高等状况。而且人力资源管理缺乏系统性，也会出现人事混乱、人员冗余、组织结构复杂等严重后果，制约国有企业在新时代的发展实效。

## 二、欠发达地区国有企业人力资源管理对策

### （一）转变观念

企业应该将人力资源管理的地位提升至与企业战略发展同等重要的地位，真正将企业战略发展与人力资源管理有机结合，将阻碍企业发展的劣等资源逐步退出，有计划地培植促进企业转型发展的人才队伍，调整优化人才结构，在企业从粗放扩张向专业高精转型的阶段，科学规划人力资源。比如欠发达地区国有企业需要积极对现有人力资源结构进行优化，比如注重年龄结构、学历结构等进行有效改进，积极吸纳年轻员工，避免企业内员工趋向“老龄化”，通过年轻员工的创新能力驱动企业向前发展。同时应当注重对学历结构的优化，则是将学历水平作为人才引进标准，但可考虑当地实际情况，适当放宽对中低学历的人才引进，并在工作过程中鼓励提升学历层次，从而在工作实践中提升文化水平，有效培育高素质、理论与实践复合型人才。从而更深层的挖掘人力资源价值，发挥员工潜能，助力岗位工作能力提升，推动企业整体进步发展。

### （二）多种渠道多方位开展人才引进

随着国家两减政策的强力推行，国家开始注重专业技术

人才的培养，随之而来的必然是大力提升技术工人的收入和社会地位，而为了向专业化转型，企业必须培养一支精于技术的操作队伍，同时，除了校园招聘，亦可采用定向培养，内部推荐、实习生计划、社会竞聘等形式，不拘一格引人才。比如欠发达地区国有企业应当结合当地文化教育现状、自身岗位需求等，制定完善的招聘制度。首先在人才招聘渠道方面，可打破社会招聘及校园招聘等单一方式，即是通过举荐、猎头等方式拓展人才招聘范围，并对不同渠道方式制定针对性的人才培养计划，如对校园招聘编制管培生计划、对社会竞聘以及举荐人才制定个性化培育方案，弥补其不足之处，满足企业岗位需求。其次，应当制定适宜的人才招聘标准。例如改善唯学历论的现状，将理论考核以及实践操作考核、职业道德考核进行整合，形成为完善的招聘考核体系。如设置基础理论知识考试，保证招聘人员掌握基本的理论知识，并注重考察其创新思维。并设置岗位实操考核期，即是模拟开展岗位工作，由人力资源管理部门负责评价，判断人才能力及潜能等，同时注重考察应聘人员的道德素养和责任心，必须具备良好的品格品质，以此提升企业员工整体形象。

### （三）转变培训观念

随着近年一些管理性培训课的热销，各企业争相聘请所谓“专家”“大师”讲课，往往重金花出去，管理现状得不到任何改善。

培训不是药，无法做到药到病除，但是培训却一定要对病下药。

从战略意义上讲，培训更应该为企业发展长远战略服务，制定长远的人才培训培养计划，并贯彻始终。

一方面，在对公司全盘综合考量下，查缺补漏，一方面，也是尤为重要的一个方面，就是提升员工积极培训提升的主观能动性。比如，一手抓培训需求，使员工有提升的内在需求（对于积极培训学习并能卓有成效的员工以涨薪奖励，同时为避免此类优秀人才的流失，要以协议保障）；一手抓培训内容的丰富和有针对性。（以菜单形式让员工自主选择培训方向和内容）

### （四）积极完善和落实绩效考核机制

国有企业的绩效考核机制是目前其改革改制进程中，一项至关重要的内容，有利于顺应市场经济发展趋势，带动企业绩效提升。对于欠发达地区的国有企业而言，受限于经济环境以及科学理论传播等限制，对于现阶段的绩效考核机制执行力度较为薄弱，影响员工工作积极性和责任心。因此在实践中，企业应当积极学习相关国家政策文件，掌握具体需求，结合本地区实际情况和企业发展现状，制定完善的绩效考核机制。即是人力资源管理部门根据企业总体绩效目标，按照各部门业务特点分配相应的分解绩效目标，制定适当标准，合理选择评价指标，尽可能以量化评价为主要手段，注重绩效考核的公平性。通过月度考核、季度考核以及年度考核等方式，对各部门以及员工的绩效完成情况实施评价。并基于绩效反馈沟通等，协助员工寻找绩效未完成的原因，提出针对性的解决建议，保证员工在下一考核阶段能够顺利完成目标，以此提升企业整体发展实效。另外一方面，开展绩效考核管理时，应当保证其与企业发展战略相一致，科学确定绩效总目标，确保目标分解具有合理性，符合员工的能力特点，以此推动企业进一步前进。

### （五）健全薪酬激励制度

薪酬激励是提升国有企业员工工作积极性的重要手段，结合当前国有企业人力资源管理的现实情况，则需要合理利用激励方法，带动员工积极性和主观能动性，以此推动岗位工作进行，提升总体实效。在具体实践过程中，比如可

针对特殊岗位适当进行薪酬水平倾斜，保障其公平需求得到满足，驱动工作创新和有效实施。同时也可设置奖励性薪酬制度，如对企业具有突出贡献的部门或员工，可给予奖金、补贴、资产奖励等。另外，应当对现有薪酬增长机制进行优化，纳入职称、工龄等要素，构建合理的薪酬增长标准，满足员工对未来薪资的期望，以此激发工作积极性，切实推动企业经营向前发展进步。

### （六）构建系统化人力资源管理

人力资源管理是一项系统性工作，为保障欠发达地区国有企业的人力资源得到有效管理和开发建设，则应当注重系统化，即是使人力资源管理有机融合于各个专业管理领域。

1. 有数据表明，人力资源从业者科班出身的仅为20%左右，专业程度低。2. 人力资源从业者主业（即所在单位核心专业）科班出身不高于30%（以我所在建筑单位为例），以上两条直接带来规划的欠缺和脱离实际的空中管理。因此需要注重专业化员工培训，积极吸纳有关专业人才，尽量避免出现非专业人员调岗等现象，提升其整体业务能力，推动人力资源管理深度开发，保障部门员工整体素质提高。

2. 一方面提高人力资源从业者入职门槛，一方面使人力资源从业者充分熟悉主业。使各个职能系统的各层级管理者了解基本的人力资源管理知识，即人力资源管理人员要深入了解企业岗位所需人才特征，加强与其他业务部门的沟通和联系，熟悉岗位工作要求。并通过敏锐的眼光及时挖掘潜力人才。同时设定相应的人才门槛，如学历、工作经验、知识技能水平、道德素质等，保证招聘人员符合岗位要求标准，发挥最大化的人才价值。

3. 加强人力资源能力建设，对各项人力资源职能加以整合，改善人力资源管理流程，全面参与和契合组织战略发展，实现战略性人力资源管理。在实践工作中注重整合企业发展战略，从宏观层面出发，对人力资源需求进行明确定位，并详细规划人力资源开发过程，理顺招聘、培训、岗位实践、加强培训等程序，合理规划人才培训间隔、方式、内容等，保证人才培养符合企业未来战略发展需求，更好的实现企业目标。

4. 使企业的社会系统和技术系统实现良好的匹配，构建多元化的员工价值主张和统一、平等的组织文化，实现动态的人才匹配。将人力资源管理与企业文化相联结，通过创设科学、正确的思想文化，影响员工加强自身素养建设，以此形成良好的企业工作氛围，促使员工自觉提升综合能力，更好的与岗位工作相适应，实现创新发展。同时需保障企业文化的内涵与企业整体发展目标相一致，以服务社会、服务人民、服务地方为宗旨，引导企业员工的价值观念统一，增强凝聚力，朝向共同目标前进。

### 参考文献：

- [1]何春江. A公司人力资源规划问题与对策研究[D]. 华中师范大学, 2018.
- [2]周环. 基于结构化满意度的汽车企业海外人才离职成因研究[D]. 北京交通大学, 2014.
- [3]邓焱青. 国有企业人力资源管理现状及对策思考[J]. 经济研究导刊, 2014(31): 168+181.
- [4]林莉. 基层国有企业人力资源管理现状及对策思考[J]. 人力资源, 2020(06): 113.

作者简介：牛振宇（1976-06），汉，女，河北省定兴县人，本科学历，经济师，研究方向：人力资源，汉语言文学专业