

国有企业实施战略人力资源管理分析

康传朋

河南能源化工集团永煤公司新桥煤矿 河南 永城 476600

[摘要]二十一世纪是属于人才的时代，在这一时代背景下，对人才的管理工作逐渐受到了越来越多的关注与重视，尤其是对于国有企业来说，开展战略人力资源管理工作已经成了国有企业发展过程中必不可少的一项工作内容。为此，本文将结合战略人力资源管理的内涵，着重分析国有企业实施战略人力资源管理的具体措施，从国有企业战略人力资源管理现状出发，提出了政策制定寻求员工与组织上的平衡、国有企业需要增加员工机会成本、将国有企业与员工进行捆绑形成利益共同体、培养员工献身精神这几方面具体措施，希望能够借此提高国有企业战略人力资源管理水平的提升。

[关键词]国有企业；战略人力资源管理；内涵分析；具体措施

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.188

现阶段，市场竞争环境的急剧变化为我国国有企业发展带来了全新的机遇与挑战，尤其是在人力资源管理方面，要求管理模式与管理措施都必须进行积极的创新与优化。为此，就需要国有企业的人力资源管理部门必须基于企业战略高度，推进战略人力资源管理工作实施，制定详细的企业人力资源发展规划，为国有企业发展储备优秀人才，持续性、系统性的对企业当前人力资源需求进行分析，对人力资源进行合理化配置，对人力资源结构进行不断优化，建立健全人力资源综合管理体系，为国有企业的长期稳定发展奠定坚实的基础。

一、战略人力资源管理内涵分析

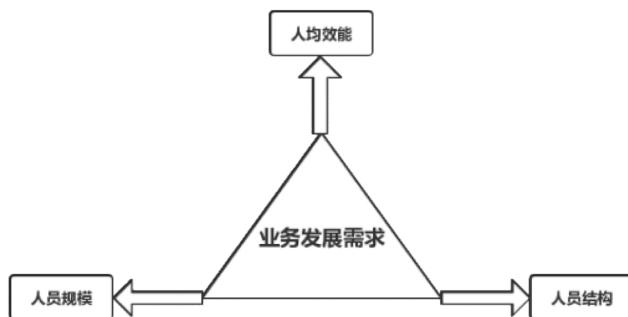
战略人力资源管理内涵主要包括以下四方面：1. 战略性。对于国有企业来说，自身所具备的丰富人力资源，是企业确立竞争地位的关键所在。相较于普通人力资源来说，战略人力资源在某种程度上具有不可代替性与专用性；2. 系统性。国有企业为了获取持续性的竞争优势，部署的一系列人力资源管理实践、方法、手段以及政策等，共同构成了国有企业的战略性系统；3. 战略性。也叫做契合性。契合性主要包括纵向与横向两方面的契合。其中，纵向契合指的就是人力资源管理应当契合企业发展战略，而横向契合则指的就是人力资源管理系统当中各种组成要素与组成部分之间需要契合；4. 导向性。战略人力资源管理借助于组织建构，在组织经营系统当中融入人力资源管理，有利于最大化组织绩效的实现。

二、国有企业实施战略人力资源管理的具体措施分析

(一) 分析国有企业战略人力资源管理现状

可以从人员规模、人均效能、以及人员结构和业务发展需求间是否匹配来分析国有企业战略人力资源管理现状。首先，从人员规模上来看。主要针对现有人员的平均增长率、数量、人员增长以及流动率等利润边际效益进行分析。其中最为关键的分析指标就是人员数量与企业利润的增长。其次，从人员结构上来看。主要针对现有人员的年龄、专业、从事工作时长、学历、性别、职称以及结合国有企业特性来分析工作人员从事工作的具体业务类型。其中最为关键的

析指标就是结合工作人员工作的不同业务类型来分析结构的合理性。最后，从人均效能上来看。主要针对人均利润、人均成本、人均业务量以及人均经营收入等进行有效分析，通过该分析能够更有利于推动企业科学评价现有人员的盈利模式以及素质等核心工作环节。



图一 国有企业战略人力资源管理现状分析关键点

(二) 政策制定寻求员工与组织上的平衡

1. 企业与人才是寻求利益得失平衡的过程

应聘者应聘过程中会针对其在该职位应聘过程中的得失进行有效权衡，一旦失大于得，那么应聘者必定不会选择这一职位。比如国有企业在引进外国人才过程中，尽管企业给予他们的薪酬待遇可能要远远超出他们在本国时的薪酬待遇，但是在应聘过程中他们考虑到由于无法长时间陪在亲人朋友身边，不能够获取在本国时的生活便利等因素，因此也就无法吸引他们真正到企业当中工作。因此他们也往往无法找到生活情趣和高薪酬之间的合理平衡点。反之，一旦国有企业为工作人员所提供的薪酬待遇超出了工作人员的自身贡献，则长期以往国有企业也有可能面临即将破产的危险。因此，企业与人才必须要着重寻求在利益得失上的平衡点。

2. 企业与员工都应寻找平衡点

在每一个人内心深处，都有着自己针对平衡点所持有的观点，他们大多十分关注自己在所在职位当中的得失，这种比较大属于潜意识、不自觉的一种比较方式。其中经常抱怨却一直未跳槽的工作人员从根本上说，就是因为他们认为自己当前所得依旧超出了以往失去的，或许也只有他们得到

了相对更加稳定且轻松的工作之后，才能够有效解决这种矛盾性心里。而另外一部分已经选择跳槽的工作人员更多是由于他们已经打破了自己内心的平衡点，同时也无法在短时间内找到新平衡点，又或许是企业全新的工作环境与工作机制导致他们原有平衡遭受破坏，因此国有企业实施战略性人力资源管理必须要尽早发现企业与员工的平衡点，解决存在的各种不平衡问题，促进企业的长期稳定发展^[1]。

（三）国有企业需要增加员工机会成本

我国国有企业内部工作人员大多有着良好的福利待遇，然而这无法成为留住国有企业人才的制胜法宝。为此，国有企业就必须致力于增加员工的机会成本。在员工培训方面，国有企业就可以在人力资源管理过程中融入机会成本，借助于提高员工机会成本，减少国有企业的员工外流，为国有企业留住更多人才，同时也能够起到一定的激励作用。一方面，能够将原本可带走的部分福利支出转变为可变的活不可带走的一部分，比如将房屋产权全部归企业所有。另一方面，能够将部分福利转变为对员工表现优秀的奖励，从而发挥出良好的激励作用。由此一来，员工就会更加注重得失，从而保留基础的机会成本。

（四）将国有企业与员工进行捆绑形成利益共同体

在国有企业当中，员工们的需求往往是不断变化的，伴随着内部环境、外部环境以及自身条件的不断变化，员工个人需求也会出现不断的转变，组织只有结合具体的个人需求制定详细的激励计划，并对该计划进行适当的调整与优化，才能够始终确保激励的有效性；从根本上解决出现的内部公平问题。尽管针对不一样的个体与群体都采取了不同的激励政策，并获取了一定的成效，但是在不同个体与群体当中，都存在一定的相互比较问题，也就是对相对贡献和所得的一种权衡，只有所有人都认可，才能称得上是十分公平的，才能够从根本上起到良好的激励效果^[2]。

（五）培养员工献身精神

1. 坚持以人为本

国有企业在实施战略性人力资源管理过程中，必须要确立人高于一切的基本价值观念。将员工当成国有企业发展过程中的关键性资产，让员工们能够认为企业更加值得信赖，尊重他们的行为习惯与工作方式等，让员工们都能够有机会参与到国有企业的决策等相关战略性工作当中，借助于合理的激励手段，促进员工们的学习与成长，为他们提供能够充分展现自己最大潜力的完美工作平台，确保人高于一切这样的价值观念能够在国有企业的日常工作过程中得到充分体现。只有这样，才能够真正让员工在日常工作过程中感受到尊重与温暖，才能够让他们更加乐于奉献自身，更加积极主动地开展工作^[3]。

2. 建立沟通渠道

通过有效沟通渠道的建立，让国有企业员工都能够具有

充分的表达自我的机会，让他们能够更好的表达自身针对某些事物的看法与观念，让员工们的各种不满情绪都能够得到及时且完整的申述，并且最终能够得到满意的解决。从而促进企业自上而下更加顺畅的沟通氛围的形成。与此同时，借助于定期开展意见调查、反馈与调整工作，让企业工作人员能够随时了解企业当前发生的大事小情，从而让所有员工都能够积极主动的融入企业各项组织活动当中。除此之外，有效沟通渠道的建立也能够让国有企业的领导层更好的了解与掌握基层员工的实际需求，从而更有利于国有企业决策工作的开展^[4]。

3. 提供就业保障

我国国有企业目前正处于体制改革的关键时期，一些员工正面临严重的下岗危机，即便是在体制改革之后，留在企业当中的工作人员也有可能因为企业经济效益不佳而被裁员，所以员工往往无法更好的投入到工作当中。为此，国有企业可以推进落实无保障的“终身雇佣制”，将原本国有企业当中存在的固定工资转变为浮动类工资。一方面，注重发挥出自由雇佣的基本雇佣原则，也就是员工们可以随时的选择企业，而企业无法随时解雇员工；另一方面，注重稳定的企业团队成员福利待遇，并在此基础上进行不断改善，从而为员工们提供更加充足的就业保障。

4. 优化报酬组合

现如今，我国国有企业当中的员工更多倾向于选择合资企业、外资企业甚至选择民营企业，其中最为根本的原因就是国有企业获取的报酬越来越低，他们认为自己的付出与回报不成正比。为此，就要求国有企业必须注重与员工的共进退，营造出有利的员工分工，让员工能够与国有企业一同成长^[5]。另外，还可以采取以人为本的管理模式，增强员工们的归属感，从而提高国有企业的管理水平。

结束语

综上所述，对于国有企业来说，实施战略性人才管理就是要从多个层面、多个角度出发，致力于推动人力资源管理工作的现代化、规范化、科学化发展，为国有企业在新时期社会背景下的发展提供源源不断的动力。

参考文献

- [1]王鹤琪. 战略性人力资源管理下核心员工流失风险对策探析[J]. 全国流通经济, 2021(25): 122-124.
- [2]郑旋. 以精细化管理为导向的国有企业人力资源管理模式分析[J]. 全国流通经济, 2021(15): 137-139.
- [3]黄奕涵, 黄春燕. 浅析我国国有企业人力资源管理存在的问题及对策[J]. 现代商业, 2020(33): 119-121.
- [4]刘潇. 我国国有企业实施人力资源管理实践的前景分析[J]. 营销界, 2019(38): 288+292.
- [5]陈丽莎. 国有企业实施人力资源绩效管理的问题及对策分析[J]. 中外企业家, 2019(13): 116-117.