

对企业组织人事干部队伍建设的研究与分析

张方利

山西焦煤霍州煤电集团杜家沟煤业有限责任公司

摘要:在加快建设现代经济体系的过程中,企业要实现高质量发展转型升级,不仅需要强大的硬实力作为后盾,更需要高素质干部提供软实力支撑,视情况而定,本文分析高素质干部队伍建设中存在的问题,探索企业组织人事干部队伍建设的策略,为推动企业高质量发展建言献策。

关键词:企业组织;人事干部队伍建设;分析与研究

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.04.180

引言

为了进一步提升国有企业的综合竞争力,国家要求对国有资产和国有企业进行深化改革,优化调整国有资本。在国企改革的过程中,外部发展环境也发生了很大的变化,市场竞争也越来越激烈。在这种形势下,国有企业要深入贯彻落实人才强企方针,全面审视、梳理、总结当前干部人才队伍建设中出现的问题,持续优化干部人才队伍建设思路,不断提升干部人才的政治素养、责任意识、能力水平,夯实国有企业发展的人才基础。

一、企业组织人事干部队伍建设的问题

(一)干部队伍建设重视不够

一些企业还没能充分认识到干部队伍建设的重要性,在干部队伍建设过程中缺乏良好的系统规划。同时,企业的长远健康发展又离不开高素质干部队伍的支撑,但因为对干部队伍建设的重视程度不够而未能提前储备干部,当企业发展到一定程度后,高素质干部人才匮乏就成为阻碍企业生存和发展的突出问题。

(二)干部队伍结构不合理

一些国企干部普遍年龄较大,中青年干部比例相对较少,存在老龄化问题,结构梯队不合理。一些企业缺少高端专业人才,既具备专业技术,又善于经营管理的复合型工作人员占比较少,专业岗位干部“难选难配”。另外,许多干部不是科班出身,学历偏低,由此存在专业趋同现象,专业或经济管理专业干部占比较小。企业的干部队伍结构不合理,很难保障干部队伍的工作质量与工作效率的双提升。

(三)干部培养机制不健全

建设高素质的干部队伍,就必须要有完善的机制做后盾。当前部分企业在干部队伍建设中重选拔而轻培养,岗位轮换不够,系统培训、跟踪培养也相对较少,根本无法满足新时代背景下企业高素质干部人才的真正需求。还有些企业虽然在干部培养中做到了“干什么,学什么”,但未能秉持“缺什么,补什么”的培养理念,造成优秀管理人才和高素质技能人才流失严重。

(四)选拔培训机制滞后

在干部队伍建设过程中,由于缺乏对国有企业成功经验的积极探索,干部队伍建设的胜任力水平还处于发展阶段,这将导致胜任力模型的理论研究与干部队伍建设实践之间缺乏紧密的结合。使干部队伍建设的选拔培训机制滞后,无法提升干部队伍的胜任水平和综合素养。一方面,国有企业尚未结合战略目标而建立健全基于胜任力的公开竞争规则,导致胜任力甄选缺乏上进动力。另一方面,国有企业采用的胜任力培训机制滞后,仍旧以理论知识讲解为主,培训内容片面,培训方式单一,不仅会使干部培训流于形式,还会影响高素质干部人才的脱颖而出。

(五)绩效考核与薪酬分配科学性不足

目前,一些国有企业没有建立科学、全面的绩效评价体系,即没有实现围绕企业战略发展规划、岗位价值创造、优秀党员干部评价标准、职业经理人责任等评价指标体系的细化和全覆盖,表现为考核指标体系不能全面、真实地反映干部绩效水平;在考核方式上,通常由上级领导干部担任唯一的考评主体,这在一定程度上导致考核结果的客观性和公平性受到影响;在分配机制方面,遵循平均主义、实施论资排辈,导致薪酬分配主要看干部的任职年限与职称,与其专业能力、绩效水平、价值创造严重脱钩,削弱了薪酬分配对干部的激励效果。

(六)干部整体素质无法满足高质量发展的需要

一方面,高学历研究型人才和具有较高理论水平的专业人才比例偏低,整体素质状况不能满足高水平教学科研和理论研究的需要。另一方面,年轻干部比例不高,特别是领导干部总体年龄偏大,干部队伍整体活力不足、缺乏创新能力。主要原因在于对干部队伍的知识 and 能力素质结构现状缺乏系统的分析,选人用人机制不够完善,干部能力发展受到制约,创新活力不足。

二、企业组织人事干部队伍建设的策略

(一)适应形势,优化结构

合理的干部队伍有利于企业的高质量发展。在当前激烈的行业竞争形势下，企业要想在竞争中立于不败之地，就必须有效地结合市场变化和企业自身的发展需求，不断优化企业干部队伍结构，提升企业人才队伍的整体竞争力。首先，要注意优化干部队伍结构。着力打造由全面发展的复合型干部、精通技术的工匠型干部、深谙管理之道的管理型干部、政治思想先进的政工型干部共同组成的高层次、多元化干部队伍，并推进干部之间的横向交流，促进工作的深入开展。其次，要注重青年干部的选拔以及培养。为更多优秀年轻干部崭露头角、脱颖而出创造机会，大胆起用德才兼备的年轻干部，为干部队伍注入新鲜血液，为加快推进企业高质量发展提供坚强的后备组织保障和人才支持。

（二）完善制度体系建设，强化规范管理基础

要实现制度体系全覆盖，一方面可以通过自查自改来完善制度建设，另一方面可以通过巡视、审计等工作中整改问题为契机，查漏补缺、对照完善。要确保制度建设科学性，制度建设坚持简单、务实、高效原则，对照上级有关文件要求、结合自身工作实际来实施，确保各项工作有章可循、有据可依。要保障制度执行高效性，领导要带头执行，干部要自觉执行。加强制度的培训和指导，使干部提高对制度的认识，熟知制度内容，具备执行的方法与技巧^[1]。

（三）完善选拔任用机制

为了建设一支适应党中央要求和企业发展需要的干部和人才队伍，国有企业要坚持党管干部的原则，让党组织领导管理干部开展人事工作，不断完善选拔任用程序和制度，创新选拔任用方式，保证选拔任用的干部人才具有较高的政治素养、良好的作风以及廉洁意识。第一，落实选拔任用程序。国有企业在选人用人时，应贯彻落实干部的选拔任用程序，明确划分企业党委、人力资源部门以及具体科室的主要职责。在具体实践中，一方面要深入贯彻党管干部的原则，另一方面要保障董事会的选人权，禁止随意降低选人、用人标准。选拔任用小组要拟定民主推荐方案，及时公布推荐职务、任用条件、推荐范围等具体要求，引导子公司、各部门开展民主推荐活动。待企业党委确定考察对象后，由人力资源部门开展干部考察工作。在这一过程中，企业党组织要将自身的领导把关作用发挥出来，着重关注动议提名、考察考核以及任用程序等关键环节，严格遵循纪律制度，履行程序流程，避免出现违规行为。第二，创新方式方法。为选聘选拔优秀的干部人才，企业需要将改革发展目标、岗位需要综合纳入考虑范围，对选人用人机

制进行创新，采用内部选拔与市场选聘相结合的路径，灵活使用公开遴选、外部招聘、内部推荐等一系列形式，选聘选拔符合岗位工作需要的优秀人才。需要特别注意的是，不管采用哪一种选聘方式、选拔路径，皆要对其工作方法、流程制度等进行明确公示，以此避免出现暗箱操作等行为。第三，执行民主集中制。为保证选人用人的规范性，企业党组织要认真落实民主集中制原则，引导组织成员围绕选人标准与岗位需求，表达自己的真实意见和想法。党组织的负责同志要发扬民主精神，以平等的态度与其他组织成员进行密切交流，认真听取其他成员的意见和想法，使决策充分体现集体意志，以此确保选人用人质量。第四，选拔任用做到公道正派。在干部人才队伍建设中，需要严格遵循公道正派的原则，且需要在选人用人全过程、各方面中深入贯彻落实。在选拔、任用干部人才时，要充分考虑企业的改革现状及发展需求，深入贯彻以岗定人的方针。通过及时发现、处理各类不正风气与不良问题，选拔任用能够让组织放心、职工满意的干部人才^[2]。

（四）持续优化薪酬管理机制

在干部的配置和管理中，国有企业需要综合考虑自身的经营规模、行业特点、情况和任务等因素，根据企业类别科学制定薪酬标准，深入贯彻同级不同档、同档不同薪的原则，以提高薪酬制度的竞争力和激励性。特别是部分国有企业所在的行业竞争领域竞争十分激烈，在构建薪酬分配机制时，更是要将经济效益的决定性作用发挥出来。在调整干部人才的薪酬水平时，需要统筹考虑企业考核结果与个人考核结果，依据人才市场规律灵活运用激励杠杆，借助于薪酬变化、岗位调整等方式有效激励干部职工。总之，国有企业要对平均式的薪酬分配机制进行变革，探索构建能增能减的薪酬管理机制，依据各岗位职工的绩效与贡献确定薪酬，综合采用短期激励与长期激励形式，动态调整、考核干部职工的薪酬水平，从而激发其干事创业的热情。

（五）不断完善考核体系

要体现考核内容的全面性和完整性，考核指标的针对性和科学性，考核过程的公正性和严谨性，考核结果的实用性和有效性。首先，指标科学性强，评价客观。要在干部考核的考核指标和考核形式上下功夫，按照职能相近、工作相近的原则进行分类，在体现共性要求的基础上各有侧重，实现个性化考核、精准化评价，提高干部考核评价的客观性和针对性。其次，立体考核，确保公信度。多渠道、多层次、多侧面深入了解干部，提升干部考评结果的公信度及精准度，务必做到

全面考核，同时防止多头考核、重复考核，避免增加考核负重，为基层干部松绑减负。再次，过程严谨，及时纠偏。在考核过程中，及时发现、有效甄别“带病”干部，发现有苗头性、倾向性问题的领导干部，及时通过谈话函询、诫勉谈话等形式，督促纠正^[3]。

（六）拓宽人才晋升渠道，提高资源利用率

在全面深化改革的背景下，传统的人力资源管理模式正在向以胜任力为基础的人力资源管理模式转变，而胜任力素质的培养是建设一支高素质干部队伍不可或缺的要害。鉴于传统干部晋升渠道相对狭窄，选拔过程缺乏公开和透明度，无法调动干部积极性和能动性的发展现象，组织要遵循公开透明原则，结合国有企业战略目标、岗位职责，科学构建可衡量的岗位胜任力模型，并利用胜任力模型完成具备岗位胜任力特征干部的选拔与培养，形成扬长避短的干部队伍建设模式，将适合的人员安排在适合的岗位，以打造卓越干部队伍，提高组织用人效能。同时，国有企业要拓宽人才晋升渠道，帮助干部明确自身的发展前景与职业规划，以增强干部稳定性，并引导干部将个人利益与组织利益相关联，在实现个人目标的同时完成组织战略目标。

（七）树立新时代选人用人导向，完善用人留人机制

国有企业要完善干部考核选拔机制，构建以质量为导向的选拔用人机制。企业要引进先进的绩效管理方法，定期对各部门领导干部的绩效进行考核。不仅要考察单位时间内各部门的绩效水平、业绩创造情况，也要考察部门领导的专业能力，对领域最新、最前沿知识的掌握情况。通过设立定期的标准化、量化绩效指标、考核措施，通过加强制度建设，对所有部门的领导干部工作业绩、工作能力，进行定期考察与评估。让工作业绩突出、工作能力优良的干部得到提拔和重用，让工作上长期业绩平庸、工作能力低下的干部及时得到撤换，换上具有更好的业绩表现、能力突出、有干劲、专业素质优良的人才，从而通过加强干部队伍建设机制的建设与完善，形成干部选拔任用的闭合链条^[4]。

（八）制定监督问责机制，强化胜任力考核

监督问责机制是保证干部正确行使权利、明确岗位责任的重要手段。国有企业在干部队伍建设过程中，不仅要引入胜任力模型，还要制定监督问责机制，加强胜任力考核，发挥胜任力效率。一方面，国有企业要结合战略目标而合理设置胜任力考核机制，并采用定性与定量相结合的形式，确保绩效考核指标设置的科学合理性，以全面客观地评判干部专业能力与综合素养，同时

强调考核结果的运用，将考核结果与干部晋升、薪酬结构相关联，以调动干部积极性。另一方面，国有企业在监督问责过程中，还要严格执行能上能下、能进能出的干部管理理念，通过形成上级领导部门、同层管理人员、基层员工等多元主体在内的评价体系，全方位监督干部行为与思想，以规范干部行为，提高干部队伍整体素质。

（九）打造高素质专业化的干部队伍

为了更好地推动国有企业高质量发展，建设一支专业素质过硬、工作能力强的专业干部队伍是十分必要的。这就要求企业一方面要加强人才引进，根据专业化建设的需要，引进专业性、复合性和优秀素质的一流人才，并将其提升为领导干部。从而弥补企业干部队伍中专业人才的不足的缺陷。另外，应针对现代领域新的一些新工艺、新技术、新的项目施工方式，针对干部的知识空白、经验盲区、能力弱项，因材施教，不断丰富培训内容，提高培训的质量和水平。通过对现有的干部队伍的科培训，进行干部专业知识的深造，让企业的干部队伍通过加强学习和深造，提升专业水平，改进干部队伍整体的专业素养，从而打造一支专业能力上与时俱进、具有较高专业化水平的干部队伍^[5]。

结束语

加强干部队伍和人才队伍建设是新时期国有企业改革发展的必然要求。国有企业只有建设一支高水平的干部和人才队伍，才能增强综合竞争力，有效应对各种挑战。因此，国有企业要充分认识到干部人才队伍建设的必要性，综合考虑企业的属性定位、发展目标以及改革任务，探索完善干部人才队伍建设机制，全面优化干部人才的选拔、任用等环节，选拔任用符合企业发展需要的优秀人才，并通过不断优化薪酬管理机制激发干部人才的干事创业热情。

参考文献

- [1] 张晓宇. 对企业组织人事干部队伍建设的分析与研究[J]. 产业创新研究, 2020(09): 137+139.
- [2] 高磊, 周俊. 国有企业组织人事干部队伍建设的思考[J]. 中国电力教育, 2019(12): 18-20.
- [3] 李国芬. 有助于加强组织人事干部队伍建设的九种品格[J]. 中外企业家, 2013(05): 147+149.
- [4] 李春丽. 浅析加强企业组织人事干部能力建设的策略方法[J]. 中国石油和化工标准与质量, 2011, 31(03): 51.
- [5] 金守峰. 关于加强多经企业组织人事干部队伍建设的思考[J]. 理论学习与探索, 2010(01): 51-52.