

国有企业改革背景下人力资源管理变革策略研究

高娟

(北京京煤集团有限责任公司, 北京 102300)

[摘要]党的十八大以来,当代现有的国有企业全面改革进入了全面的发展时期,党在十八大中明确提出,要积极进行发展改革,要在正确思想引导下,让市场资源在各类资源配置中有效发挥各种决定性效用,要能够科学严谨的根据市场发展情况进行薪酬制度改革。这些新的思想和要求不仅对当代国有企业人力资源管理与发展提出了更多、更加全面的要求,促进了国有企业人力资源科学改革的意识,更重要的是还为国有企业人力资源管理改革方向以及重要改革内容进行了有效性的确立,极大地推动了当代国有企业改革的科学发展。

[关键词]国有企业;改革背景;人力资源;方式方法

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.07.665

人力资源管理是企业科学健康发展的重要内容之一,一个企业要想科学得到发展,不断创新自己的企业发展模式以及提升核心竞争力,那么作为人才管理的人力资源管理则在其中有着极其重要的位置。基于此,当代国企人力资源管理部门应不断创新、有序发展,从而在不断改革创新中,有效增强自身的规范性和先进性,助力企业管理水平的不断提升。

一、当代国企改革背景下人力资源管理改革存在的问题

随着国家经济的不断发展,国企发展政策与思路也在进行不断的调整,自党的十八届三中全会以来,当前现有形式下我国国企深化改革开始进入了全面实施阶段。在这样的形式下,企业高管限薪、混合制改革等各种对应系列举措的不断推出,不仅在很大程度上为当代国企改革提出了正确清晰的思路,还明确了其具体发展建设以及改革内容,有效的完善了国企改革实践路径。近些年来,随着国企改革发展的深入,国企人力资源管理工改革与创新工作也开始从最初的改革浅水区,逐步走向全面深化的实践深水区,开始逐步面临着各种来自不同维度与方向的理论与实践挑战。这些国企人力资源改革存在这样的具体问题:

(一)核心与优秀人才吸引力下降

在之前的很长一段时间里,国有企业应其优厚的待遇以及工作模式、福利等深受各类应届毕业生的厚爱,从未使当时的国有企业收到关于核心人才以及优秀人才的困扰,其当时丰沛富裕的人力资源更是让各个私营企业羡慕不已。但是随着国家市场的不断变化,在国有企业改革办法以及八项规定这些政策落实之后,这一现象逐步消失,国有企业人力资源开始出现危机,自身的人力资源市场以及核心数据开始流失。乃至贫瘠。究其原因,主要是从经济收入以及发展空间两个方面。

首先是员工的实际收入逐步下降,国企竞争力缺失。以之前的员工绝对收入来看,自上世纪末以来,当前国企在近乎十余年的时间了,在国家政策以及企业自身发展的基础上,获得了巨大的进步和发展,其在整个人力资源市场中,其员工薪酬待遇以及福利等均具备较高的核心竞争力。其或许基础工资并不是很高,但是其实际福利缺高屋建瓴,遥遥领先于一些私营企业。此外,国有企业其属性为国家共有,因此,企业内压力并不大,在不求有功、但求无过的工作思想下,整个工作的劳动强度和劳动环境都比私营企业要优质很多。而对这段时间的相对收入来看,当时国企的工资属于极其稳定、处于比上不足、比下有余,再加上其工作环境、工资福利等各类资源数据相对稳定,因此,其在当时对于任何人才都具有一定的吸引力。然而,随着国家政策的调整,国家对于国企的高工资、高福利等开始进行了政策指导干预,其隐性福利等各种“补助”

开始被监管,乃至消失,这极大地影响了员工以及人才的实际收入,降低了其工资收益以及工作积极性。此外,随着各类绩效考核机制的不断延伸、确立以及发展,国企内的员工工作压力骤然增大,其工作环境也变得更加艰难。在这样的情况下,国有企业在人才市场竞争力的性价比开始逐步下降,核心人才以及优秀人才的流失率开始逐步提高。

其次,国企员工中的人员上升渠道狭窄,企业限制员工发展。在现行市场下,比较国企与民营企业,后者以更加灵活的机制和严格的“能者上、庸者下”的职业发展模式 and 思想深受很多优秀人才的喜欢,再加上国有企业的基础性质以及特点,很多的优秀员工以及人才的上升渠道过于狭窄,难以迅速获得晋升,这在一定程度上影响了员工自身的发展,限制了员工的工作积极性。最后则是企业文化的缺失。近些年来,虽然随着市场的变化以及国家政策的影响,国有企业改革中企业积极文化开始不断被提出、建设以及发展实践,但是,究其核心,其核心思想和文化底色依旧是带着浓浓的大锅饭以及论资排辈的思想,如但求无过,不求有功的思想依旧根植于很多国企员工的心中。这种不良的企业文化长此以往,让企业员工思想受到了不良影响,极大的打击他们的工作积极性、影响工作效率。

二、当前国有企业人力资源管理改革创新的有效性途径

(一)国有企业人力资源管理整体思路应进行科学转变

在当前国有企业改革的背景下,国有企业的重要组成部分人力资源管理也必须大胆突破自身的发展桎梏,在不断改革创新中进行科学发展以及有序改革。首先,国有企业人力资源管理应打破原有的思维,脱离原来作为专业行政化的一个部门的思想,而应该大胆独立出来,当作企业科学发展以及竞争力提升的一种重要组成部分,从人力资源发展的核心出发,积极依靠专业的手段和策略组织员工的招聘、培训以及实施各类激励计划等等。要想做到这一点,应从整体思路与定位上进行整体的策划以及安排。

第一,要增强自身定位认识。从现有的企业人力资源专业发展角度来看,国企的人力资源管理部门应是企业核心发展战略目标达成以及推动的重要组成部分,其主要思想功能是在新形势下,利用人员招聘、员工培训以及激励制度等来助力企业的发展情况和发展态势,对企业的战略实施目标完成进行协同式的辅助支撑。而不是常规的国有企业中的行政组成部分,只单纯负责行政方面的基础工作。因此,国企人力资源改革与创新,应首先对其自身定位进行重新明确,在明确自身工作内涵以及价值意义的基础上,科学行使人力资源的责任和义务,从而在企业需求、企业战略实施等诸多方面来对企业进行合理助力,有效助推企业的健康化规范化发展。

其次,科学的建立人才池概念。在传统的企业人力资源管理中,无论是最初的行政部门下的人事部门还是之后的人力资源管理,其在很大程度上都有一个简单的惯性思想,即某位员工一旦进入哪个部门或者决定做什么工作,那么其基本晋升或者说职业生涯就基本会定格在这一部门或者工作体系当中。这其实是一种人力资源的浪费,无论是对企业自身人员管理还是员工自身发展都是一种不负责或者说是一种局限。因此,当代国有企业人力资源管理部门应打破这种资源的限制以及浪费,积极建立起全套的人力资源库的概念,从而有效保证员工的合理合法运用,更加高效率的完成人力资源的科学整合以及有效性运用。在具体过程中,企业内部应独立构建自身的内部劳动市场,依托每个员工的基础信息和其自身发展意愿,在基于各种有效性交流平台互相分析以及了解的基础上,科学的实现国企内部人力资源的科学构架和资料收集,更大更加快捷的解决员工的发展需求。此外,企业还应科学建立对应的多元化的考核制度,利用严谨科学的考核制度和模式对现有的人员以及渴望发展的员工进行科学考核,从而确立其能力,发展其才华,确定其适应以及发展方向,进而科学实现人力的合理分配,有效构建人力资源的科学化管理和规范化运营。

最后,注重企业文化中的渗透,企业文化是当代企业科学发展以及核心竞争力提升的重要内容之一,但是在很多的企业文化中,很多企业文化大都泛泛而谈,空有其型,内无精华,在具体工作中,不仅起不到鼓励员工的作用,反而还会应为其各种活动导致企业内员工产生一定的厌烦心理。基于此,国有企业在打造自身的企业文化时,一定要避免这些假大空的问题,从而以完美的制度和科学的模式思想等来帮助企业逐步形成一种科学有效的企业文化,科学助力企业的科学发展。要想科学建立有效的企业文化,人力资源管理部门应正确认识自身的核心价值观,依托价值观的核心内涵以及内容在制度中进行科学体现,从而逐步帮助员工在思想和行为中,内化其价值观、外化于行动中。如具体工作中,什么样的行为是不被允许的?这种行为背离了什么样的价值观?此外,无论企业建立了何种形式以及何种载体的企业文化,只要其与之对应的基础制度内容有所差异,在具体实施中就会被执行走样,进而变得假大空,无法真正融入企业员工之中,更无法助力其思想和行为的体现。

(二) 国有企业人力资源管理应具有整体规划思想

在当前国有企业改革视域下,国有企业人力资源改革与创新应在实事求是与时俱进的思路下,积极根据自身企业发展思想以及自身企业人力资源管理存在问题等基础上,有效进行其指导思想和实践模式的重构,进而从顶层进行设计和规划,从而在不断完善中,逐步加强人力资源部门管理发展的素养和水平,有效推动企业健康发展。在具体设计以及实践中,国有企业人力资源管理对应部门应从以下几个方面出发:

第一,要科学设计对应岗位和编制。明确各个员工部门的权责边界,实现权责对等岗位和编制的设计。具体来讲就是定岗定编。其核心思想就是最大有效的利用岗位来确立人员数量与能力乃至薪酬,让每个员工以及自身企业各类资源都能够合理安排以及有效性使用,在现有的国有企业中,要想科学实现定岗定编,人力资源部门应从企业未来发展的总体大局进行科学考虑,在结合企业自身发展情况和企业战略目标的基础上,在实事求是的基础上,科学设立各类岗位,并规划其考核内容和考核目标,进而在未来进行岗位定酬以及福利等确立时,科

学严谨的进行数据分析、测评,有效保证其岗位利益和员工利益。此外,对于一些特殊的部门或者岗位,如业务、设计等等,人力资源部门在进行岗位定酬的时候,还要参考自身企业的实际现状和市场内的同行业要求,积极通过与实际员工沟通的方式来科学制定对应的岗位标准和考核方式,有效构建对应的合理性模式以及制度。

第二,明确员工发展序列,拓宽其晋升渠道。在人力资源管理中,员工离职的主要因素之一就是自身的努力程度以及未来发展方向。也就是说薪酬水平和晋升空间。前者保证其能够合理安心的进行岗位工作,有效的为企业创造价值,另一个则是关系到员工的思想意识,影响着员工的工作效率。因此,国企人力资源管理部门应根据企业的实际发展情况,通过明确自身发展模式 and 手段,树立对应的员工发展序列和细致的晋升制度,从而有效突破原有的论资排辈思想,构建全新的员工人才晋升思路和晋升通道。此外,国企人力资源管理部门还应通过各种多元化的方式来建立岗位竞聘及干部选拔体系,积极通过构建市场化的、公平公正的岗位竞聘及干部选拔体系科学建立“能者上,庸者下”的岗位管理、人岗匹配以及员工优化配置,科学提升与增强国企员工的核心竞争力,让员工在晋升希望的引导下,在公平竞争的环境中,逐步树立发展、晋升信心,在自我意识以及自我价值实现的促使下,有效完成自身的蜕变和企业的发展。

第三、实施科学严谨的薪酬及绩效制度设计。实现员工行为约束薪酬和绩效考核不仅是当代企业人力资源管理中最核心的两项职能,其更是企业日常管理最有效和最主要的手段,在现实国企发展过程中,一个具备了先进性的科学的薪酬制度和绩效考核体系,不仅有利于很多企业员工管理问题的科学解决,还能净化和构建员工的和谐发展环境,有效构建企业发展以及员工晋升的新生态新模式。国企可以有效借鉴当代私营企业的很多薪酬制度体系,利用这种体系来规范员工的行为思想,杜绝企业发展中存在的诸多问题。在具体设计中,员工薪酬可以由基本工资、岗位工资、绩效奖金和福利津贴四部分构成。其中基本工资相对平均且固定,而岗位工资则需要体现在岗位的价值上,体现出其一定的重要性,要能够反映出员工所在岗位的核心价值。而绩效奖金则需要与考核结果直接挂钩,体现薪酬的激励性,而最后的福利津贴则是企业为员工提供统一福利。具体而言,就是要在公司内部实现做多少贡献,拿多少薪酬的标准,从而实现同等重要、价值岗位的岗位薪酬相等制度以及环境。

总而言之,在国企改革视域下,国企人力资源管理部门应在原有情境发展情况下,通过不断创新发展以及总结研究,不断发展更新、突破自己的原有思维局限和发展桎梏,进而在不断建设、发展以及完善中,推动自身构建的科学化和有效性,推动企业发展。

参考文献

- [1]周江.新形势下的国有企业人力资源管理创新与变革[J].科技创新与品牌,2021(10):76-79.
- [2]杨其纪.国企人力资源管理路径探索[J].人才资源开发,2021(18):77-78.
- [3]陈敏.国企人力资源规划的问题及对策[J].中国外资,2021(16):22-23.
- [4]周炼.论国企人力资源专业管理模式的转型[J].中国管理信息化,2021,24(19):114-117.