

国有企业人力资源管理现状及管理策略研究

杨 柳

常德市芙蓉实业发展有限责任公司, 湖南 常德

收稿日期: 2023年11月26日; 录用日期: 2023年12月26日; 发布日期: 2024年1月3日

摘 要

人力资源是企业科技创新的核心、是企业长远发展的根本保障。企业要提高自身的竞争力, 就必须充分挖掘人力资源的潜力, 从人力资源管理制度层面入手, 充分发挥制度和企业文化的作用, 持续提升企业在当今复杂经济环境中的实力和优势。目前国有企业在人力管理中存在一些问题和不足, 急需分析问题产生的根源, 并结合自身实际情况积极改革管理体系和措施。因此分析国有企业人力资源管理现状、并针对性提出管理策略对于企业改革有着非常重要的意义。

关键词

国有企业, 人力资源, 策略研究, 管理制度, 企业改革

Research on the Present Situation and Management Strategy of Human Resource Management in State-Owned Enterprises

Liu Yang

Changde Furong Industrial Development Co., Ltd., Changde Hunan

Received: Nov. 26th, 2023; accepted: Dec. 26th, 2023; published: Jan. 3rd, 2024

Abstract

Human resources are the core of technological innovation and the fundamental guarantee for the long-term development of enterprises. In order to improve its competitiveness, enterprises must fully tap the potential of human resources, start from the level of human resources management system, give full play to the role of system and corporate culture, and continue to enhance the strength and advantage of enterprises in today's complex economic environment. At present, there are some problems and deficiencies in the human resources management of state-owned

enterprises, and it is urgent to analyze the root causes of the problems, and actively reform the management system and measures based on their actual conditions. Therefore, it is of great significance to analyze the current situation of human resource management in state-owned enterprises and put forward management strategies.

Keywords

State-Owned Enterprises, Human Resources, Strategy Research, Management Systems, Enterprise Reform

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着经济全球化深入发展，市场开放力度逐渐加大，社会经济发展日新月异，行业竞争愈发激烈，人力资源成为企业获取核心竞争力的关键，企业对于人力资源管理创新越来越重视。近年来，很多专家和企业管理人员对国有企业人力资源管理中存在的问题从不同的角度进行深入地分析，并根据自身企业情况提出了相应的解决策略，为国有企业改革提出了众多有益建议[1] [2] [3]。为进一步激发国有企业创新活力，为国有企业可持续健康发展奠定人力资源保障，现针对国有企业人力资源管理现状、存在问题及问题根源，从薪酬管理、人才培养、职业通道晋升、培训管理、制度执行等方面进行了深入调研和分析，并就如何化解瓶颈矛盾提出一些建议及举措[4] [5]。

2. 人力资源与企业发展的关系

人力资源是企业健康发展、可持续发展的根本所在，合理有效地进行人力资源管理成为企业管理的核心内容。企业的活力及生命力，从根本上来讲即是人力资源的活力及生命力。现代人力资源管理的内涵是通过招聘、培训、考核、薪酬等管理方式对相关人力资源有效应用，满足企业当前及长久发展需要，实现员工自身价值实现与企业发展的最大化[6] [7]。新时代企业在人力资源管理方面已经有了长足的进步、取得了不错的成就，但是仍然存在高端人才引进困难、员工培养不够、薪酬制度僵化、企业信息化水平不高等多方面的问题。有数据显示，员工在科学合理的人力资源管理机制下，其工作能力较正常工作水平可提升 40%~50%，可见合理的挖掘人力资源潜力是多么的重要[8]。国有企业管理应该最大程度的从人力资源管理内涵入手，激发企业的活力及生命力，充分利用互联网技术、现代人力资源创新思维[9] [10]，根据自身的企业性质及经营战略目标，最大限度地开发员工潜能、不断提升企业人力资源管理、逐步完善企业制度，构建一个与时俱进、适合企业特点的高效科学人力资源管理系统[11] [12] [13] [14]。

3. 目前企业人力资源管理存在的问题

3.1. 产量、效率等指标完成情况与绩效工资分配未充分挂钩，绩效工资计算分配方式不合理，绩效工资分配未起到正向引导作用，未体现高技能、高效率、高质量、低消耗的价值贡献

由于国有企业现实特点，薪酬总额固定部分往往高于浮动部分，即基本工资部分高于绩效部分。这样的比例关系不利于跳动企业员工积极性，因此需要调整固浮比，即需调整企业薪酬体系，降低基本工

资占比，但该方式涉及员工面广、改革难度高、改革阻力大。

加班工资激增压缩了绩效分配空间，国有企业能够严格根据国家法律法规发放加班工资，这是值得鼓励的管理行为，但是也会在某种程度上膨胀加班工资的薪酬支出。一是相关生产部门没有对加班进行说明或控制、职能部门照常予以批准加班工资，企业对此问题没有追责及考核；二是部分申报部门未遵循加班应尽量避免国家法定节假日的原则；三是企业员工将能够在正常工作时间完成的工作有意拖延并申报加班，部门负责人没有严格把关，审批不严谨；四是生产效率低、生产组织不均衡、质量不稳定导致返工、加班审批流程管理粗放等因素导致无效加班。生产部门未生产出满足产质要求的产品，但企业又必须为员工实际出勤造发加班工资。这造成加班费用上升较快，挤压了薪酬支出空间。

3.2. 人才引进与人才培养滞后，技术人才面临断层风险

首先，国有企业招工流程复杂，审批严格，熟练工人和技术人才的引进变得困难，短期内不能通过外部引进生产操作与专业技术人才。新进技术人员增加速度赶不上员工退休及离职人员增加速度，企业生产跟不上社会科技进步趋势。另外，成熟的技术操作人员断层主要体现在人员配置不饱满，岗位流动频繁，相应的人才培养机制滞后，短时间内无法培养出符合岗位要求的人才。由于技术研发人员离职、熟练工人退休等因素，导致企业研发、机电等专业技术人员断层。而这些岗位要求员工具备一定的理论基础和长期的实际工作经验，以及员工自主学习的意愿，才能满足实际工作需求。新力量补充滞后和熟练员工逐步缩减两者的矛盾使企业面临技术人才断层的风险。

3.3. 员工职业化通道单一，无法发挥人才发展导向作用

目前国有企业职业发展通道路径较为单一，技术专家选聘要求与企业实际不符，企业专家队伍建设需要时间及薪酬成本，职业通道晋升周期长，晋升考评条件往往脱离工作实际，激励效果不明显。现有职业化通道体系无法达到激励员工的作用，专业技术人才的选拔培养无系统规划，不能发挥人才发展的导向作用，无法激发员工队伍工作活力。

3.4. 培训效果不理想，培训管理有待提升

培训项目实施部门调整培训计划流程简单，员工学习意愿不强，培训流于形式，培训内容未能解决员工实际工作困难，培训内容过于空洞脱离精细化管理。对培训实施结果和效果未进行持续跟进。培训无激励机制，未与员工岗位晋升、薪酬激励挂钩。各层级培训管理不到位，项目归口管理部门未落实培训管理职责，对未完成的培训任务没有进行考核或追责，最终导致培训管理过于敷衍，流于形式。

3.5. 制度执行不到位，规范管理需加强

由于企业特点，导致人力资源管理往往考虑人情关系，使企业制度形同虚设，缺乏严肃公正性。员工相关手续滞后，人员管理混乱，企业未严格按规范要求管理并予以考核，造成劳动纪律管理涣散。形成了相应管理粗放、管理制度考核执行不到位的局面。

4. 人力资源管理问题优化对策

4.1. 优化绩效工资分配方案，强化效率、质量、成本控制绩效分配

优化绩效工资分配方案，以效率、质量、消耗为分配依据，向生产部门员工进行精准倾斜。一是将绩效工资基数与产质耗指标挂钩的核算方式；二是按照优化后的岗位编制数量投放月奖，鼓励生产部门减人不减薪，体现“多劳多得”工作原则，并逐步实现岗位精准激励的目的；三是确保生产岗位绩效工资精准倾斜，同时加强绩效奖金分配的监管；四是优化薪酬总额发放结构，逐年增加绩效工资投放比例，

实现固浮比例合理化。

生产部门应结合员工产值耗、劳动纪律、培训等要素，制定符合生产部门实际的二次分配方案，激励“高效率、高质量、低消耗”的优秀班组、机台及员工。扭转“平均主义”“大锅饭”局面，提高员工整体士气，形成良性工作氛围。

优化加班管理方式，进一步研究加班申报标准及加班工资核算方式。加强对加班申报的审批管理。针对返工性加班、拖延性加班等无效加班，应对加班单位及职能部门进行追责与绩效考核，职能部门对落实情况进行检查、监督、考核。

4.2. 制定长远人才战略，完善人才培养机制

通过调研优化岗位设置，优先满足生产一线岗位人员配置；根据绩效工资工资分配方案，按照减员不减薪的原则，激发生产部门与员工工作活力。进一步优化师徒激励机制，探讨一专多能激励方式。将员工培养与岗位晋升、专家选聘以及薪酬激励有机结合起来，开展工艺质量、设备管理内训师队伍建设工作，保质保量的完成年度培训期量要求。

根据生产和技术研发需要，由各部门根据未来发展实际需求，制定相关部门的人力资源中长期需求规划，最终由人力资源部根据企业未来发展和实际需求制定人才引进需求规划，有序进行招聘，为企业技能技术人才储备后续力量。

4.3. 完善职业化体系，拓宽职业发展通道

进一步拓宽员工职业发展通道，建立优秀员工评选机制，与员工薪酬合理挂钩，充分激发技能员工学习向上、奋斗有为的内生动力。完善企业专家管理体系，结合企业实际，完善符合企业专家选聘制度，适时开展专家选聘工作，建立专家队伍，并为员工提供职称技能鉴定服务，通过内部培训、师带徒等方式鼓励员工岗位成才。

4.4. 完善培训管理机制，强化培训管理

优化企业培训机制，提升培训针对性，丰富培训方式，将培训效果与岗位任职资格、员工职业通道晋升、绩效二次分配相结合，促使员工自主学习，最大限度地调动员工的学习积极性；加强年度培训计划实施管控不断完善培训评价方式，落实培训监督考核职责；督促各层级落实培训管理职责，对落实情况进行检查；加强生产、质量岗位员工应知应会掌握情况的检查，对落实不到位的情况进行考核；选派优秀员工到先进企业进行交流学习；不断探索自主培训模式的建立与标准化，加强内训师队伍建设，积极组织内训师授课，充分发挥内训师队伍作用。

4.5. 强化制度执行，严格过程监管

加强劳动纪律管理，对违反规定员工进行通报与考核；对员工手续流程倒置的，以制度为抓手，强化过程监管，严格按照企业规章制度进行考核。

5. 结论

通过分析目前国有企业人力资源管理现状，发现企业在管理方面仍然存在不少问题，这些问题阻碍了企业的发展。为进一步激发人力资源的活力，企业要通过优化绩效工资分配方案、制定长远人才战略、完善职业化体系、强化培训管理和严格过程监管等方式，充分挖掘人力资源的最大效能，极大地激发员工的积极性和创新性，不断提高企业的核心竞争力，为实现国有企业的可持续发展奠定坚实的基础。

参考文献

- [1] 袁强. 提升企业竞争力的国有企业人力资源管理策略研究[J]. 中国集体经济, 2022(28): 106-108.
- [2] 程艳青. 国有企业人力资源管理存在的问题及改进策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2022(7): 94-96.
<https://doi.org/10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0349>
- [3] 任建勇. 国有企业人力资源管理存在的问题及对策[J]. 山西农经, 2020(24): 131-132.
<https://doi.org/10.16675/j.cnki.cn14-1065/f.2020.24.055>
- [4] 朱静红. 国有企业人力资源管理的改革策略[J]. 现代经济信息, 2018(12): 127.
- [5] 李宁, 张瑞香. 国有企业人力资源管理策略研究[J]. 科技创新与应用, 2014(20): 256.
- [6] 李文思. 互联网时代企业如何创新人力资源管理思维[J]. 四川劳动保障, 2023(10): 18-19.
- [7] 马巧燕. 新经济时代下人力资源经济管理创新思考探讨[J]. 西部资源, 2023(5): 117-119+127.
<https://doi.org/10.16631/j.cnki.cn15-1331/p.2023.05.034>
- [8] 白芮伟. 基于企业战略管理的人力资源战略规划研究[J]. 现代商业, 2023(20): 104-107.
<https://doi.org/10.14097/j.cnki.5392/2023.20.015>
- [9] 姚雪. 新形势下企业人力资源管理需求及创新路径研究[J]. 今日财富, 2023(20): 71-73.
- [10] 周雪娟. 人力资源管理创新策略与企业竞争优势的持续性研究[J]. 天津经济, 2023(10): 77-79.
- [11] 苗军. 中国式现代化下的人力资源管理对企业发展的分析研究[J]. 商场现代化, 2023(20): 67-69.
<https://doi.org/10.14013/j.cnki.scxdh.2023.20.061>
- [12] 许安邦, 伍国辉. 强化企业人力资源管理的对策与实践[J]. 中国煤炭工业, 2023(10): 44-45.
- [13] 李婷婷. 中小国企人力资源管理六大优化路径[J]. 中国商界, 2023(10): 178-179.
- [14] 朱彩秋. 浅谈人力资源管理中的员工薪酬管理[J]. 办公室业务, 2023(19): 128-129+153.