

# 新时代国有企业人力资源建设现状与优化对策

## The Current Situation and Optimizing Countermeasures of Human Resources Construction in State-owned Enterprises in the New Era

高明

Ming Gao

1. 中国人民大学 中国·北京 100872

2. 北京市燃气集团有限责任公司 中国·北京 100028

1. Renmin University of China, Beijing, 100872, China

2. Beijing Gas Group Co., Ltd., Beijing, 100028, China

**摘要:** 在人才竞争激烈的时代,对于国有企业来说,人力资源是组织最重要的资源之一,也是企业的核心竞争力。如何科学完善人力资源管理体系,提升人力资源价值,是人力资源从业者一直在探讨的话题。论文通过分析新时期国有企业人力资源现状,分析当前中国企业人力资源建设中存在的问题,提出优化对策,以促进创新模式的引入。

**Abstract:** In the era of fierce competition for talents, for state-owned enterprises, human resources are one of the most important resources for organizations, and they are also the core competitiveness of enterprises. How to scientifically improve the human resource management system and enhance the value of human resources is a topic that human resources practitioners have been discussing. This paper analyzes the current human resources status of state-owned enterprises in the new era, analyzes the current problems in the construction of human resources in Chinese enterprises, and proposes optimized countermeasures to promote the introduction of innovative models.

**关键词:** 新时代; 国有企业; 人力资源; 现状; 对策

**Keywords:** new era; state-owned enterprises; human resources; current situation; countermeasures

**DOI:** 10.12346/emr.v3i5.4263

## 1 引言

人力资源也称为“HR”。中国加入世贸组织后,中国国有企业意识到急需激活人力资源。发挥员工潜能,提升企业核心竞争力,构建科学、高效、适合企业特点的现代企业人力资源管理体系是重中之重。美国管理学教授劳伦斯·克兹曼曾说过:“人是所有企业竞争和发展的控制因素。”随着当前企业对人力资源需求的开发利用,人力资源管理对企业越来越重要,其他决定具有一定的约束力。在这种背景下,中国大中型国有企业已成为中国国民经济的主要支柱。要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须树立“以人为本、全面发展、协调发展、可持续发展”的管理理念。这样就可

以突破传统的计划、行政和人事管理模式,构建新的激励约束机制,最大限度地发挥职工的积极性和创造性,使企业形成可持续发展的竞争力<sup>[1]</sup>。

## 2 新时代国有企业人力资源管理现状

### 2.1 招聘与人才流动现状

国有企业普遍难以招聘到急需的人才,而国有企业的技术、专业、管理人才容易流失。同时,许多国企向其他外企、民企等培养人才。调查显示,近60%的国有企业存在人员流动危机。与民营企业、合资企业、外资企业相比,国有企业的人员流动现象尤为严重。分析表明,国有企业更替的原

【作者简介】高明(1993-),女,中国北京人,本科,助理工程师,从事人力资源管理研究。

因是多方面的。与一些民营企业相比，国有企业的工资水平较低。一些技术人才认为“个人没有发展的前途”“薪酬与回报不成比例”等，为了能够更清楚地说明问题，我们调查了员工流失的原因在某家公司更清楚地说明问题。

通过调查研究，不难发现国有企业流失严重的主要原因。从招聘的角度来看，与其他形式的企业相比，国有企业的招聘模式较为完备，但同时也不可避免地存在问题和风险。国有企业的人从来没有经历过市场化的招聘方式。国有企业的招聘标准是僵化的，不切实际的。例如，招人的时候，只要男性不要女性，年龄在35岁以下，学历要硕士等，一般都招到这点，这是管理无知的表现。这不仅影响了国企的招聘效果，而且浪费了大量的时间，有用的人才没有被及时吸收，直接影响了国企人力资源管理的进展。针对上述情况，总结出国有企业在招聘过程中存在以下问题。

### 2.1.1 国有企业招聘比较盲目，没有招聘计划或招聘计划不科学、不合理

中国国有企业在中国经济体系中占有重要地位，国有企业的规模也很大。因此，其他国有企业的人力资源体系相对复杂。据调查，不少国有企业还处于人力资源框架建设阶段。没有形成良好的人才储备，很多企业采取后补方式，缺乏规划，招聘人员没有针对性，对人才扩张没有起到作用<sup>[2]</sup>。

### 2.1.2 招聘过于轻浮

由于种种原因，一般招聘流程比较短，求职者可能有机会过分夸大自己的成绩、能力，有的甚至导致招聘过程缺乏真实性，招聘人员关注最多的重点是申请人的学历是否合适，在实践能力方面缺乏考核，未能体现申请人的综合能力，从而偏离了选拔人才的根本。所以，这对于企业的长远发展是非常不利的，因为如果企业花费大量精力培养人才，企业在选拔环节的素质直接影响到企业未来的发展。

## 2.2 绩效管理现状

### 2.2.1 绩效管理的动力机制不足和管理机制不畅通

绩效管理在人力资源管理和开发中发挥着重要作用。人力资源管理活动获取相关信息的基本方法是绩效评价。国有企业绩效管理活动的目的是给企业员工施加一定的压力，使他们能够为企业的目标和战略目标而努力工作。这是一种自发的压力，而不是领导者的监督。这有意识地产生压力，从而转化为动力会让员工更加努力地为公司工作。为了实现自上而下的绩效分工，企业需要有比较完善的绩效管理体系。在这方面，国有企业还很缺乏。由于中国的国情等原因，在国企工作的员工相对其他类型企业来说压力相对较小，在很多方面也比其他企业更有保障。由于效率低下等原因，企业

领导层仍存在职责不清，未能将绩效管理与实际工作目标有效结合，导致在实际工作中，高层领导无法将工作压力传递给中层管理者，同时也无法客观地评价自己的业绩。一些中层管理人员也敷衍了事，这些都是实际应用中绩效管理不足的原因。

### 2.2.2 绩效管理的流程不全和管理过程沟通不足

由于中国国有企业的管理者在一些管理理念上已经形成了习惯，在理解绩效管理时很容易断章取义。他们认为绩效管理就是绩效考核。这就使绩效考核的基础变成了考核和打分。在工作过程中，如果不注意上下级的沟通，公司领导就不会与员工沟通，也不会通过学习提高领导能力。

### 2.2.3 在绩效指标设计、绩效评价以及绩效评价主体确定方面存在缺陷

#### ①绩效指标设计。

国有企业有时在绩效指标的设计上过于粗糙，导致与被评估者所做工作的相关性很小，以至于即使进行了评估，也没有太大的区别。实际效果，或者说企业领导力考核的专业性和科学性，对考核指标的设计过于专业，从而失去了考核本身的意义，实施起来特别困难。

#### ②绩效评价周期。

从企业效益的角度，设计过长或过短的评价周期，都不能达到评价的真正目的。现实中，中国也有一些公司很容易犯这样的错误，把绩效考核当成惯例。

#### ③绩效考核主体。

国有企业在进行绩效考核时，没有考虑很多实际因素。有时，他们在追求公平和科学的过程中，干脆忽略了员工之间的真实关切，简单地采取了员工之间相互评价的方法。这在操作上是非常不合理的<sup>[3]</sup>。

## 2.3 员工薪金与福利现状

国有企业薪酬福利制度实施中存在的问题不利于企业的长远发展，但也要考虑到影响薪酬管理的因素很多。企业要想实现薪酬管理的管理目标，就需要提前制定详细的计划。公司首先需要了解市场的变化，以便及时调整薪酬，检查薪酬制度的运行情况和实施效果。国有企业对中国经济发展具有十分重要的意义。因此，企业需要全面制定自己的薪酬计划，以利于企业的长远发展。

## 2.4 激励机制现状

在中国目前对国有企业的激励制度中，激励的方式和方式都比较简单。当前国企员工的激励措施一般是工资、奖金等重要奖励。有些公司还给员工各种荣誉来激励他们，但毕竟他们只是少数。对于劳动者来说，这些因素属于两个因

素,这种双因素理论在医疗保健成分没有得到满足时不可避免地会导致员工不满,但这并不意味着满足可以激励和满足员工。医疗保健的唯一要素是确保员工对他们的工作基本满意。但这还不足以激发他们的工作热情。这两个因素中的另一个因素是动机因素。如果一家公司只关注健康要素,缺乏激励要素,可能不会引起员工的不满。这是企业领导者经常忽视的另一个原因,但如果一家公司能让员工满意,就会激励他们工作,他们就会更有动力,对工作更有责任感。这方面的满意度可以长期保持员工的积极性,使他们能够更好地为公司服务。国有企业在这方面做得并不好。大多数公司关注员工健康,而不太关注激励因素。他们中的一些人将荣誉作为激励因素,但它们是相对重要的奖励。仍占多数,物质激励平均主义现象依然十分严重。在国企里,工资和奖金是按字母顺序排列的,削弱了部分员工的积极性,让部分员工产生了可以在国企路过的念头。缺乏激励因素的激励,需要建立系统、科学的激励机制。根据西方动机理论,需求被认为是多层次的。企业只有满足不同层次的需求,才能最大限度地提高员工的积极性。因此,企业需要建立系统、科学的激励机制。

## 2.5 培训现状

由于中国大部分国有企业长期业绩不佳,企业在员工培训方面投入不多。相反,他们认为培训是一种负担;一些国有企业虽然迫于内外部压力开设了培训项目,但仅限于小规模、低水平。这种现象令那些对学习和改进感兴趣的人感到失望。对于有投资意识的国企,培训体系有待完善,这些国企大多没有专门的培训机构和人员,通常由不同的业务部门组织开展,由于在职培训没有固定的培训场所和培训时间,也没有严格的培训制度和培训目标,培训成为一种短期行为。

调查显示,在国有企业中,10.4%的企业培训支出占企业收入3%~5%,这表明国有企业和国有控股企业在这些方面取得了良好的进展。执行劳动部颁布的《操作人员培训规定》。在企业制定员工培训计划方面,69%和31%的国有企业没有培训员工的培训计划,表明与其他国有企业相比,企业内部培训的制度化和规范化有待加强。公司和国有控股公司的规划比例为76%,明显高于其他公司。在员工培训计划的实施方面,调查数据显示,大多数企业的实施计划执行情况并不理想,只有42%的企业“严格执行”培训计划,56.4%的“无效”实施,1.5%“不实施”培训计划。国有企业、国有控股和集体企业“严格执行”培训项目的比例较高(分别为49%和48%),而民营企业“严格执行”培训项目的

比例相对较低。“内训”“外训”“教育”这三种培训方式是企业使用的主要培训方式。国企的培训计划,其中大部分是前三个已经接受的培训计划。

人员配备的基本原则是长期培训和系统开发。但在实际执行中,国有企业在这方面并没有做好,导致人员的选拔、部署、考核、培训严重脱钩。具体问题如下:

第一,重用人才,轻培养。

第二,受资历等传统观念的影响,他们没有过多地提拔和使用自己培养的优秀人才。例如,有的公司高价送博士生去培训,或者是读了多年研究生回来的博士生,很难被企业领导再利用,还在做原来的工作。他们的知识和技术不能被利用,发展将面临新一轮淘汰,这是一种严重的浪费现象。

## 3 新时代国有企业人力资源建设优化对策

### 3.1 转变人力资源管理理念,践行以人为本的思想

新时代,企业之间的竞争尤其是人才的竞争越来越激烈,高层次、高素质人才的竞争越来越受到重视。在供给侧结构性改革过程中,国有企业传统的人力资源管理理念逐渐不能满足实际用工需求,必须高度重视人力资源管理的创新观念和整合人。导向思维开展人事管理工作以员工导向为原则,确立现代人事管理目标,强调以员工为管理主体,采取有效措施调动员工积极性,充分利用每个员工的潜力和提高工作效率。此外,要完善内部控制体系,要求员工认真履行职责,从中央管理到授权管理,在人事管理和各项工作中渗透人性化的思想观念,和谐和谐地工作。增强每个人责任感的环境强化员工,增强对公司的归属感,然后全力以赴发展国企,彰显员工价值,推动国企高质量发展。

### 3.2 建立客观务实的选人用人机制,提高人岗匹配度

随着新竞争时代的临近,国有企业将进一步细分:企业需要专业人才把握企业战略方向,技术人员也要做好企业的基础制造;要做好青年人才培养工作,建立根据工作要求选人用人、让合适的人做合适的事的机制。同时,为完善竞争机制,拓宽人才发展渠道,要建立多条管理岗位与专业、生产岗位相结合的晋升通道,鼓励各类员工成为各自领域的专家以及一个合理的年龄结构和多才多艺的人才为公司的全方位人才队伍。

### 3.3 建立绩效薪酬,增强激励能力

只有在薪酬与个人绩效挂钩的情况下,才能激励员工提高绩效和工作。员工只有在考核的压力和动力下才会有跳起来摘苹果的动力。为充分发挥企业薪酬的激励作用,应在薪酬体系设计和薪酬支付上实行动态管理,将个人薪酬与绩效

结果紧密联系起来。

第一，基于绩效的薪酬，按照一份工作一份工资，同工同酬的原则，工作结果不同，工资也不同。对于相同的职位但不同的业绩，通过给予不同的奖励来建立薪酬与业绩之间的联系。例如，两个工人具有相同的技能和工作，但他们的表现不一定相同。因为在能力和业绩之间，还有工作态度、努力程度、工作适应等广泛的因素。

第二，实行“能者上，庸者退”的竞争机制。通过放开公司内部人才流动，员工将着眼于提升自身素质，寻找最佳职位，充分发挥自身优势，开发和释放其巨大潜力。公司内部的人才竞争必然会产生待遇竞争，从而促进公司人才和待遇综合竞争机制的形成和完善<sup>[4]</sup>。

### 3.4 注重做好对企业员工的培训和再教育，提高竞争力

人力作为企业的内部资源，是培养和再培训员工最重要的发展手段之一。公司人事管理应根据公司发展需要，对公司现有员工进行多维度客观分析和考核，并结合员工个人职业生涯规划，有针对性、有计划地发展现有员工并使用。由于国有企业的特殊性，员工流动性普遍较低。当内部员工无法满足公司业务需求时，需要整合外部人力资源。一方面，这大大增加了公司对人力资源的投入，增加了公司的业务负担；另一方面，公司慢慢积累了大量闲置的人力资源，对公

司的正常经营产生了不利影响。国企员工了解所在公司的文化，了解公司的公司架构，对公司的表现有更清晰的认识，不太可能产生辞职的念头，对公司的忠诚度也有所提高。因此，通过培训和继续教育提高在职员工的素质和技能，是企业最快、最有效、最经济、最可行的基本战略。

## 4 结语

人力资源管理在国有企业经营中发挥着重要作用。当前，国有企业发展劳动力要与市场需求挂钩。建立科学合理的管理机制，提高员工的基本竞争力，加强人事管理的可操作性，才能更好地推动国有企业人事管理模式的创新进一步发展。新时代，提高国内外国有企业竞争力。

## 参考文献

- [1] 孟玲.新形势下国有企业人力资源管理创新思路[J].国有企业文化,2017(27):168.
- [2] 李姐.新形势下国有企业医院人力资源管理对策研究[J].人力资源管理,2015(7):235.
- [3] 林泽炎.国有大中型国有企业人力资源管理制度体系构建思路[J].中国人力资源开发,2012(12):7-11.
- [4] 李鹏.新时期国有企业人力资源管理存在的部分问题及策略分析[J].劳动保障世界,2019(11):4.

(上接第9页)

的法律法规，提高纳税申报的准确性和及时性。

其次，由于国家税收工作模式逐渐转向“互联网+涉税大数据”时代，在信息化时代背景下，税务机关正逐渐将大数据技术应用到税收风险管理工作中，相关部门能够更快速地查阅到纳税人的信息，在一定程度上会增大了企业涉税风险的发生率。企业应该规范备案管理制度，尽可能设置《股东及其变动台账》用来记录股权转让相关信息以备税务稽查。

最后，中大型企业应该尽可能单独设立涉税管理部门，对涉税业务统一管理，对税收问题及时解决，对税务筹划策略科学调整，保证企业纳税的合理性、及时性和合法性。

## 6 结语

综上所述，股权转让基于税收政策的复杂性通常涉及较

强的专业知识。在大数据分析技术的广泛使用的前提下，企业财税部门应加强与税务部门的沟通和交流，以定期面授、专业培训等方式提升人员知识技能和素养，培养既熟悉股权转让相关专业知识和精通财会核算的专业人才团队，在保障税务部门税收管理工作和企业纳税申报的准确性和及时性同时，积极利用国家优惠政策进行税收筹划，保证企业经济利益长远发展，促进国家资本市场健康繁荣发展。

## 参考文献

- [1] 王红寰.浅析企业权益性投资涉税问题[J].财经界,2013(22):240-241.
- [2] 宋河发,廖奕驰,陈芳.科技成果与知识产权入股递延纳税政策改革研究[J].科学学研究,2019(8):1415-1422+1451.
- [3] 姜卫东.新会计准则下资本公积和留存收益转增资本的税务处理[J].现代商业,2012(14):229-230.