

# 国企改革进程中人才发展体系建设研究

洪茹

江苏现代路桥有限责任公司, 江苏 南京 210000

**[摘要]**当下, 国企改革已然步入深化进程之中, 这绝非单纯的资产或者治理结构方面的调整, 而是一场以“人”为核心展开的变革。人才作为至关重要的第一资源, 其发展体系实现现代化, 已然成为衡量改革成效的关键标尺之一。部分国企尽管设有专门的人力部门, 然而其管理理念和市场化的要求之间依旧存在一定的差距, 具体表现在选拔方面过度依赖路径、培养方式显得较为单一以及激励效力有所欠缺等诸多方面。因此, 全面且细致地去研究在改革背景之下的人才发展体系建设情况, 深入剖析其中所面临的挑战以及应对的路径, 这无疑有着极为现实的必要性以及不容忽视的战略意义。

**[关键词]**国有企业改革; 人才发展体系; 三项制度改革; 激励机制

DOI: 10.33142/mem.v7i1.19148

中图分类号: F272

文献标识码: A

## Research on the Construction of Talent Development System in the Process of State-owned Enterprise Reform

HONG Ru

Jiangsu Xiandai Road and Bridge Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu, 210000, China

**Abstract:** Currently, the reform of state-owned enterprises has entered a deepening process, which is not simply an adjustment in assets or governance structure, but a transformation centered on "people". As a crucial first resource, talent has become one of the key indicators for measuring the effectiveness of reform, and the modernization of its development system has been achieved. Although some state-owned enterprises have dedicated human resources departments, there is still a certain gap between their management concepts and market-oriented requirements, manifested in excessive reliance on selection paths, relatively single training methods, and insufficient incentive effectiveness. Therefore, it is undoubtedly of great practical necessity and strategic significance to comprehensively and meticulously study the construction of the talent development system under the background of reform, deeply analyze the challenges faced and the paths to cope with them.

**Keywords:** reform of state-owned enterprises; talent development system; three institutional reforms; incentive mechanism

### 引言

党的二十大报告提出人才强国战略, 强调人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑之一, 将人才工作提到了新的战略高度。在 2020~2022 年国有企业三年行动过程中, 国有企业进一步强化了“人才是第一资源”的理念, 进一步深化了劳动、人事、分配三项制度改革, 进一步推动了市场化用工机制和考核激励约束机制。2023 年, 中办国办印发《国有企业改革深化提升行动方案(2023—2025 年)》, 标志着继国企改革三年行动之后的新一轮改革正式启动, 具体到人才工作方面, 更为强调国有企业家、高层次人才、科技人才等队伍建设, 以及更为突出市场化经营机制、人才评价机制的创新, 这些改革要求带来了新形势新任务新要求。

### 1 国企改革与人才发展体系的内在关联

#### 1.1 国企改革的目标导向对人才发展的新要求

在新时代的国企改革进程中, 其目标已然发生了转变, 从一开始单纯的“脱困”逐渐转变为更为全面的“做强做优做大”, 并且还着重于培育那些拥有全球竞争力的世界一流企业。这一连串颇为宏大的目标得以实现之时, 便从

根源之处彻底改变了企业对于人才需求的结构状况。改革明确要求企业务必要抛弃以往那种“重资历、轻能力”的陈旧观念。当下, 国有企业一方面需要那些对现代公司治理十分精通的战略型管理人才, 另一方面更加迫切地需要能够攻克“卡脖子”技术方面难题、进而推动产业升级的科技创新人才。除此之外, 改革还着重强调要提升企业的核心竞争力以及核心功能, 如此一来, 就势必要求人才队伍拥有更高的市场敏锐程度以及创新冒险的精神状态。

#### 1.2 人才发展体系在国企改革中的支撑作用

一个完备且行之有效的 talent 发展体系, 对于国企改革来讲, 并不是单纯的被动配合要素, 相反, 它能够起到积极主动的战略支撑作用。人才作为制度以及活力的最终承载者与创造者, 其重要性不言而喻。人才发展体系在改革举措切实落地的过程当中, 充当着极为关键的执行中介角色。不管是开展董事会建设工作、推进混合所有制改革, 亦或是实施市场化经营机制, 最终都得依靠那些拥有相应能力并且具备相应意愿的人才来予以执行与推动<sup>[1]</sup>。一套健全完善的人才发展体系, 乃是激发组织内部自身动力的核心驱动机制。借助科学合理的“选、用、育、留”等一

系列举措,可以把员工所具有的个体潜能顺利转化成为组织所拥有的集体动能。就好比说,通过施行“揭榜挂帅”、“赛马”这类机制,能够让创新资源朝着最有能力的团队去流动。优良的人才生态本身便彰显出国企的软实力。只有能够达成“人尽其才、才尽其用”这样状态的企业,才能够营造出吸引并稳固住关键人才的强大磁场,进而为改革的持续深入推行储备下最为宝贵的战术资源。

## 2 国企人才发展体系的现状与挑战

### 2.1 当前人才发展体系的主要特点

经过相当长一段时间的改革探索活动,国有企业人才发展体系展现出了若干颇为显著的阶段性特性。其一,双轨制模式广泛存于其中,在人才选拔方面,“内部予以培养再加上从外部引进人才”这样的做法已然成为主流的行事方式,如此一来,既在特定程度上对队伍的稳定性给予了保障,同时也为相关组织增添了全新的视野。其二,体系建设呈现出较强的完整性,多数大型国企都已构建起涵盖招聘、培训、绩效以及薪酬等多个方面的职能模块,并且还在尝试去构建多通道的职业发展路径。其三,有着责任关怀方面的导向,国企的薪酬福利体系一般会体现出较为强劲的保障功能,普遍会采用“岗位工资加上绩效工资再加上福利包”这样一种复合式的结构,这对于维持员工队伍的整体稳定是很有帮助的。其四,数字化进程明显加快,超过八成的央企已经部署了人力资源信息系统,部分企业也开始着手探索借助大数据技术来开展人才盘点工作。

### 2.2 改革进程中面临的核心矛盾

虽然体系框架已初步搭建起来,然而在深化改革推进过程当中,国企人才发展依旧面临着诸多深层次的矛盾。其中最为突出的便是行政化管理惯性同市场化活力需求之间存在的矛盾。行政级别以及靠资历排辈形成的那些隐形壁垒仍旧存在着,这就使得竞争上岗有时候仅仅只是表面看起来像是那样,实际上并非如此。激励约束机制存在不健全的情况,与此同时价值创造动能也不足,这也形成了矛盾。在薪酬分配方面,“大锅饭”的倾向还没有彻底清除掉,而且一些用来强化激励的举措,也有可能因为考核指标设置得不合理而仅仅是流于形式而已。除此之外,传统培养模式和快速发展需求之间也存在着矛盾。很多培训仅仅只是停留在知识灌输的层面,并且与业务实战结合得不够紧密。体制稳定性所具备的优势和市场竞争灵活性所提出的要求之间的长期平衡难题也同样存在。

### 2.3 制约人才发展的关键因素分析

上述矛盾实际是由多种因素相互交织并加以制约而形成的产物。就体制机制层面来讲,部分传统干部管理体制以及思维定式已然成为根本性的阻碍。薪酬总额的宏观管理政策虽说对分配秩序起到了规范作用,然而在某种程度上也限制了企业在面临高端人才市场竞争之际所拥有

的弹性空间。从资源投入层面来看,存在着结构性方面的问题。培训资源或许更多地偏向于中高层管理人员,而对于广大基层员工开展系统性开发的投入相对来说则有所不足。就技术应用层面而言,数字化主要解决了事务性工作的效率相关问题,不过在借助数据来驱动人才战略决策这当下依旧处于较为初级的阶段。组织文化所产生的深层影响同样不可以被忽视。那种过于着重于服从与稳定的组织氛围,很可能对员工的创新精神起到抑制的作用。

## 3 国企改革进程中人才发展体系的构建框架

### 3.1 战略引领: 人才发展规划与改革目标的协同

构建面向未来的人才发展体系,首先要强化战略引领,让人才工作和企业改革发展在顶层设计方面达成一致,这就要求把人才规划融入到企业中长期战略规划里。具体来讲,企业要运用系统的逻辑来开展工作:从战略解码开始,弄清楚未来要打造哪些关键人才队伍;接着对人才现状进行全面梳理;借助差距分析,准确界定人才供给的任务;随后制定有针对性的方案来填补差距;并且依靠机制与数字化给予保障<sup>[2]</sup>。唯有从战略层面做前瞻性布局,人才发展才能从被动满足业务需求转变为积极引导并支撑改革目标的达成。

### 3.2 机制创新: 选拔任用与流动配置机制优化

机制创新对于破除人才发展所面临的桎梏而言,乃是极为关键的突破口所在。其核心要点在于进一步深化以“管理人员能够做到上上下下、员工可以实现进进出出、收入允许出现增增减减”作为目标指向的三项制度改革举措。在选拔任用方面,务必要全力推行经理层成员任期制以及契约化管理方式,且要做到刚性化的考核以及刚性化的兑现操作。需要逐步提高竞争性选人用人所占的比例,施行“阳光竞聘”相关举措。在流动配置环节,应当击破部门与层级之间存在的种种壁垒,构建起高效且灵活运转的内部人力资源市场体系。这既涉及推行具有强制性的轮岗交流制度安排,同时也涵盖着建立项目制形式的柔性团队模式。并且,必须要将“能下”与“能出”的渠道予以打通,清晰界定不胜任退出的具体标准以及相应程序流程,并且配套建立起内部人才池、转岗培训等一系列柔性退出通道。

### 3.3 培养开发: 基于能力发展的终身学习体系

传统的那种一次性且采用灌输方式的培训,已经没办法满足当下的需求了,得去构建一个能够面向所有人员并且贯穿整个职业生涯的终身学习体系,而这个体系应当是分层次类别且能精准赋能的那种。其核心要点就在于理论和实践要实现深度融合,一方面要去打造一个系统化的知识赋能平台,比如通过整合内部以及外部的各种资源来建设企业大学;另一方面则要着重强化实战方面的锻炼,要把那些重大项目、条件艰苦的一线岗位以及关键岗位当作是最好的“练兵场”。除此之外,还应当大力倡导并弘

扬“师带徒”这样的工匠传承文化，而且要让其变成制度化的存在。最终是要促使学习与发展从单纯的“任务”状态转变为“生态”状态，从而营造出人人皆有可能成为人才的良好局面。

### 3.4 激励保障：物质与精神并重的复合激励模式

有效的激励能够成为驱动人才不断创造价值的关键动力来源，国有企业应当去构建那种把物质方面的激励和精神方面的激励同等看重起来的复合式激励模式，在物质激励这个层面而言，得坚决去落实这样一种市场化的原则，也就是业绩有所提升那么薪酬就要跟着提升，业绩出现下降那么薪酬同样也要随之下降。并且更为重要的是，得积极且细致地去探索各式各样的中长期激励工具，从而把核心人才的个人利益和企业长远的发展紧密地绑定到一起，这里所提到的就涵盖了像科技型企业里的股权以及分红激励、项目跟投这种方式、超额利润分享这类情况等。在精神激励的层面来讲，需要进一步完善荣誉体系，要充分地对在科技创新等方面做出了较为突出贡献的团队以及个人给予大力的表彰。与此务必要做好扎实的服务保障工作，要去切实解决人才在住房、子女教育等这些方面存在的后顾之忧，以此来强化他们对于企业的归属感。

## 4 人才发展体系实施的路径与保障

### 4.1 组织与制度保障

任何一个体系要想成功落地，最初都得依靠强有力的组织来推动，并且要把相关做法固定成制度。企业党委会必要实实在在地去履行“党管人才”这一政治责任，把人才工作的实际成效算进对领导班子的考核里。人力资源部门也得朝着战略业务伙伴的方向去转型。从制度方面来讲，得参照改革的要求以及最佳实践案例，全面且有条理地去修改人力资源管理的各项制度，像《公司中长期人才发展规划》《竞争上岗管理办法》这类制度都在修订之列<sup>[3]</sup>。制度在设计的时候，要着重考虑它的系统性，让它能够形成一个彼此间相互衔接起来的完整体系。与此还应当建立起定期评估以及动态优化的相关机制，以此来保证它能始终和企业所处的发展阶段是相匹配的。

### 4.2 资源投入与技术支持

人才的发展属于一项需要持续投入的具有战略意义的投资行为，企业需构建起能够稳定增长的人才专项投入机制，保证在教育培训以及激励基金等层面都具备充裕的预算予以保障，还要善于借助数字化技术来增强人才管理的效能，未来所朝着的方向是打造出人才管理的“智慧驾驶舱”，这可不只是达成流程的线上化，而是要依靠构建起一体化的人力资源数据平台，对员工的多维数据加以整合，凭借算法来完成人才画像以及智能匹配工作，数字化在提升人才发展体系的科学性、精准性以及效率方面，是不可或缺的技术助力。

### 4.3 过程监控与动态评估

为保证人才发展体系不偏离最初设计的方向，并且在实际运行过程中能够不断得到改进，就需要构建起一个闭环式的管理流程。这就要求针对人才规划的具体实施情况、各项机制的实际运行状况等方面展开全程的跟踪与监控活动，同时还要开展动态化的评估工作。可以设置一些关键绩效指标，像是关键岗位人才储备的比例、高潜人才出现流失的比率等，然后定期借助量化的方式去加以分析。评估所得到的结果务必要和后续的改进行动紧密关联起来<sup>[4]</sup>。得定期去审视制度以及市场变化之间的匹配程度，一旦发现有滞后的情况就要及时予以修订，对于存在空白之处也要及时给予补充。

### 4.4 文化营造与生态建设

最为坚实的保障在于组织文化的滋养以及人才生态的营造方面。国有企业应当着力培育这样一种文化氛围，即充分尊重人才，并且积极鼓励创新。在这一过程中，领导层务必要起到率先垂范的作用，切实树立起“人才是第一资源”这样的理念。要精心讲述有关人才的故事，广泛宣传在内部涌现出来的那些专家以及工匠所具有的典型事迹。与此还需积极推动构建起开放且融合的外部生态。借助“带编入企”等途径来强化与科研院所之间的互动交流，凭借与高校携手共建现代产业学院的方式来进一步深化产教融合的程度。企业需要竭力营造出这样一个生态，其内部存在着公平的竞争环境，外部则呈现着开放的合作态势，能够使各类人才都能够安心地工作、安身立命并且安于自身所从事的事业，从而形成良性的生态局面。

## 5 结束语

国企改革属于系统性工程范畴，其中人才发展体系实现现代化乃是其核心要点以及关键所在。本文能够说明，人才体系和改革目标之间存在着颇为深刻的相互建构关系：改革可为人才发展创造出相应空间，充满蓬勃生机的人才生态则成为改革得以切实落实并且能够产生持续不断动能的重要保证。就当下所面临的诸多现有挑战而言，国企务必要拿出勇气来开展自我革命。在构建未来的国有企业的人才体系方面，必须要秉持系统观念，把战略协同、机制创新、培养开发以及激励保障这些方面统统视作一个有机的整体去加以推进。在这其中，深化三项制度改革当属突破的关键所在，终身学习体系则构成了整个体系的基础性工程，复合激励扮演着动力引擎的角色，而组织、资源、监控与文化等诸多要素则是确保该体系能够正常运转的必要条件。从未来发展的角度来看，国企之间的竞争最终究其根本还是人才方面的竞争。唯有那些能够构建起由制度、活力以及人才所组成的“黄金三角”关系，并且能够有效激活人才这“一池春水”的企业，才能够在变革的大潮之中完成蜕变，进而肩负起“国之重器”这样重大的使命。人才体系建设是一项任务十分

艰巨且路途漫漫的工作，需要持续不断地去开展相关探索活动，不过其发展方向已然清晰明确，所具有的价值也是毋庸置疑的。

[参考文献]

- [1]孟源.赋能与成长:人本视角下国企人才培养体系的现状、问题与创新发展分析[Z].郑州市社会学学会.2025年社会学研讨会人文与发展分论坛论文集(下册).浙江省机关后勤和培训服务中心,2025:92-93.
- [2]龙静.数智化时代国企干部管理体系分析[J].现代企业文化,2025(13):133-135.
- [3]邓通.在国企改革深化提升行动中进一步深化人才发展体系[J].广东经济,2023(13):35-37.
- [4]乔娟.国企改革中的财务管理问题及对策[J].中国集体经济,2023(22):145-148.

作者简介：洪茹（1984.12—），毕业院校：对外经济贸易大学，所学专业：企业管理，当前就职单位：江苏现代路桥有限责任公司，职务：人力资源部经理，职称级别：高级人力资源管理师。