

国企改革背景下人力资源管理 SWOT 分析及优化建议

何秋娣

广西北投交通养护科技集团有限公司, 广西 南宁 530000

[摘要] 2021 年是“十四五”规划的开局之年, 是贯彻落实国企改革三年行动方案的关键之年。而人力资源是国企的重要资源之一, 国企的改革发展离不开优秀的人力资源和人力资源的有效配置, 对其进行有效的管理对企业发展有着不可取代的作用, 企业有了人才, 才能在市场竞争中取得优势, 才能在改革的大潮中实现转型发展。因此, 在深化国企改革的大潮中, 国企人力资源管理更应紧扣国企改革的总体思路, 立足实际、全面剖析并深入研究其发展态势, 制定出改革发展的新路径。文章通过试图运用 SWOT 分析方法, 全面分析当前国企人力资源管理体系的优势、劣势、机遇和挑战, 并提出优化建议, 助力国有企业在改革发展的道路上实现稳步快跑。

[关键词] 国企; 改革; 人力资源管理; SWOT 分析; 优化建议

DOI: 10.33142/mem.v2i2.3989

中图分类号: F276.1

文献标识码: A

SWOT Analysis and Optimization Suggestions of Human Resource Management under the Background of State Owned Enterprise Reform

HE Qiudi

Guangxi Beitou Transportation Maintenance Technology Group Co., Ltd., Nanning, Guangxi, 530000, China

Abstract: 2021 is the first year of the fourteenth five year plan and the key year for implementing the three-year action plan of state-owned enterprise reform. Human resource is one of the important resources of state-owned enterprises. The reform and development of state-owned enterprises cannot do without excellent human resources and the effective allocation of human resources. Effective management plays an irreplaceable role in the development of enterprises. With talents, enterprises can gain advantages in market competition and realize transformation and development in the tide of reform. Therefore, in the tide of deepening the reform of state-owned enterprises, the human resource management of state-owned enterprises should closely follow the general idea of the reform of state-owned enterprises, based on the reality, comprehensively analyze and deeply study its development trend and formulate a new path of reform and development. This paper attempts to use SWOT analysis method to comprehensively analyze the advantages, disadvantages, opportunities and challenges of the current human resource management system of state-owned enterprises and puts forward optimization suggestions, so as to help state-owned enterprises achieve steady and fast development on the road of reform and development.

Keywords: state owned enterprises; reform; human resource management; SWOT analysis; optimization suggestions

1 研究背景及意义

2020 年 6 月 30 日, 中央全面深化改革委员会第十四次会议召开, 会议审议通过了《国企改革三年行动方案(2020—2022 年)》等各项方案, 这意味着《国企改革三年行动方案(2020—2022 年)》出台正式进入倒计时, 国企改革的目标、时间表、路线图进一步明确, 国企改革的步伐将进一步加速。同年 11 月, 广西区党委、区政府办公厅印发了《广西国企改革三年行动实施方案(2020—2022 年)》, (以下简称《实施方案》), 从 8 个方面提出具体改革措施, 标志着广西国企改革三年行动全面启动。

广西各国企高度重视, 纷纷迅速组织、动员部署, 细化措施, 把《实施方案》做为下一步全面深化企业改革的任务书、时间表、线路图。然而, 在广西国资国企实施大范围战略重组的背景下, 面对“要不要改”的疑虑、“往哪儿改”的困惑以及“怎么改”的难题, 在改革大潮中又如何把战略目标落地生根、开花结果, 我认为, 很大程度上取决于是否拥有一支高素质的干部职工队伍, 因此人力资源管理改革创新势在必行, 以优化国企组织架构、激活国企活力、提高效益, 推动广西特色现代企业制度和以管资本为主的国资监管体制更加成熟更加定型。

2 理论基础

SWOT 分析法, 是哈佛安德鲁斯(Andrews)1971 年在《公司战略概念》中提出的分析框架, SWOT 分析分为四个部分, 是英文 Strengths (优势)、Weaknesses (劣势)、Opportunities (机遇) 和 Threats (威胁) 的缩写。

SWOT 可以分为两部分：SW 为内部条件分析，着眼于自身实力及与竞争对手的比较；OT 为外部条件分析，强调外部环境的变化及对系统可能的影响。SWOT 分析实际上是对国有企业人力资源管理体系中存在的四个因素列举出来，经过系统的分析后，找出存在问题，进而有针对性提出解决措施，提出优化建议。

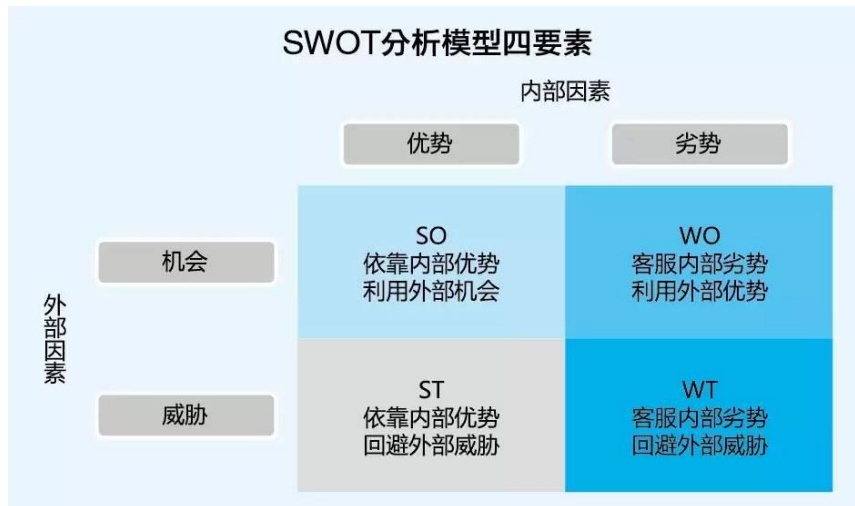


图 1 SWOT 分析模型

3 国企人力资源管理体系 SWOT 分析

3.1 优势（Strengths）

首先，相对民企而言，国企具有福利待遇较好、收入稳定、重视企业文化建设等特点，成为大部分高校毕业生及各类人才就业的首选。随着社会的发展及国企改革需要，高校为国企培养输送了大量复合型人才，因此国企人力资源在专业知识和综合素质能力上都具有先天的优势，这也成为了国企发展壮大的强大原始动能之一，为国企的发展提供源源不断的动力，这是国企人力资源管理的主要优势。其次，因国企管理规范化、制度化、标准化等特点，自成一套较为完善且成熟的人力资源管理体系，人员的招聘、培养、开发、管理、发展规划等工作及管理理念也在原有的基础上不断实现规范化，并在长期的发展中不断沉淀和积累人力资源管理经验，学习引进先进的管理理念，促使国企人力资源管理体系得到了长效的发展，为国企发展奠定了扎实基础。再有，国企人力资源管理有足够的资金支持，随着社会的发展，在企业发展中人力资源扮演的角色越来越重要，需投入充足的资金，根据现有人员的进行培养与开发，同时为适应信息化社会的到来，人力资源管理信息化系统的引进也需要有力的资金支持，而在这方面国企有着较为明显的优势。

3.2 劣势（Weaknesses）

虽然大多国企人力资源管理有着规范化、制度化等特点及优势，使其得到长远的发展，但随着信息化社会的到来，特别是在改革重组过程中，国企人力资源管理劣势也较为凸出。首先国企管理层大多重生产经营，对人力资源管理则重视不足，对现有人力资源体系认识不到位，存在选人不当、用人不明、职不配位、岗薪不匹配等情况。主要表现在对人才的选择以及任命不够科学，用人体系不够完善，没有把合适的人员放在合适的岗位，导致有能力的人得到任用。其次不少国企古板的用人体制严重束缚人力资源管理体系的革新，国企在大兴改革的同时，人力资源管理制度化、透明化等呼声不断，也一度建立起配套的制度支撑，但在制度执行的过程中很大程度上就成了“稻草人”，无法做到用制度管人管事，主要表现在给“沾亲带故”的人员开放“绿色通道”，而不少真正有才能的人却被拒之门外；还有不少国企用人机制存在任人唯亲、论资排辈的现象，“公开竞聘”则成为堂而皇之的形式；再有用人机制的任职条件的古板条件的限定，如“具体中高级及以上职称”“七年及以上大型国企工作经验”等，成为青年员工的“拦路虎”。再有人力资源结构不合理，人才断层现象较为明显。有关数据显示，不少国有企业，流失的人才大多集中在工作不满五年和工作七年至十年间的人员队伍，工作不满五年的正处于学习成长阶段，是企业的未来，工作七年至十年间的人员是成熟阶段，是企业的中坚力量，这两部分的流失，使得有经验的“师傅”和正在成长的“徒弟”大幅减少，出现人才断层，这对企业本身的长远发展极为不利。此外，激励机制较为单一、考核结果不透明，甚至还有员工存在“铁饭碗”意识，

使得员工的积极性、创造性得不到充分激发。

3.3 机遇 (Opportunities)

虽然当前国企人力资源管理体系存在较多问题，但随着社会的发展，企业改革的不断深化，不少国企管理层已意识到人力资源管理的重要性，意识到只有推行科学地人力资源管理体系才能实现人力资源管理效益的最大化，为企业的发展风险不竭的动力，因此管理层也正积极努力探索较为科学地、符合企业长远发展的人力资源管理体系。其次国企改革成效逐渐显露，且《国企三年改革行动方案》的大力推进，人力资源改革创新势在必行，这将是国企人力资源管理的大好机遇。在这样的大环境下，大刀阔斧地进行干部职工队伍、组织机构的改革，打破了原有的机构管理模式，创造能者上、平者让的竞争格局和优化合理的编制结构，使得企业经济效益、管理层面的效益、员工效益等全面提升，国企将得到更多人才的青睐，这样的改革势必给国企人力资源管理带来极大的机遇。

3.4 威胁 (Threats)

国企人力资源管理的威胁，一方面主要表现在员工离职率有增无减，人才的流失较为严重。因工作负荷大、才不配位、岗薪不匹配、晋升机制不公平且机会小、心理承受能力差等多方位的原因，部分国企存在离职率高、流动性大的情况，造成人才流失。据不完全统计，某国有施工企业短短一年时间，离职人员就达到三百余人，然而，不管出于什么原因，一旦出现此类大量人员流失的情况，就会产生“破窗效应”，易产生“从众心理”，加大人员的流失量，甚至会陷入恶性循环的怪圈，最终会降低员工对企业的认同度，对企业发展失去信心，影响企业形象，这对企业的发展无疑是极大的威胁。另一方面，部分国企只着眼于眼前的利益得失，忽略长远的发展，使得管理理念滞后，无法跟上实际发展的需要，信息化社会，不管是个人还是企业，成长和发展都要紧跟时代的步伐，要不然就只能面临着被淘汰的风险。最后，不重视人才培养和储备也是目前国企中存在的较大威胁，同时，随着知识经济的到来，企业间的竞争已逐步转换为人才的竞争，特别是在国企改革的大背景下，非公企业迅速崛起，他们不惜物力财力，不遗余力地抢挖人才，这对国企的发展势必带来一定的威胁。

4 国企人力资源管理体系的优化建议

通过 SWOT 模型分析方法，全面分析了解了当前国企人力资源管理体系存在的优势和劣势，及面临的机遇和威胁，针对上述的情况，我认为可以从以下几个方面着手，优化国企人力资源管理体系，助力国企在改革发展的道路上实现稳步快跑。

4.1 转变观念，加强人力资源管理的重视度

优化国企人力资源管理体系，应该把转变观念，从思想这个根源上重视起来，意识到人力资源管理的重要性，进而重视企业的每一位员工，重视人才、发现人才、培养人才，使越来越多的领导及员工能主动担当作为，能干事、干成事，当然，这是一个循序渐进的过程。要知道，人力资源是企业最大的资产，也可能是最大的威胁，在当社会及企业高速运转的大环境下，人力资源对企业的贡献度如果无法提高，企业的发展必然会停滞不前，企业的竞争力也会下降，甚至被社会所淘汰。所以人力资源管理体系的质量的到底将直接影响到企业的竞争力，如何把人力资源管理变成企业发展的战略资源并充分发挥其最大效用，是每一个企业管理者和人力资源管理从业人员应当思考并解决的首要问题。

4.2 转变方式，构建有效的人力资源管理激励机制

员工是企业的核心组成部分，员工工作积极性的高低会直接影响到企业的发展，有效的激励机制，能充分调动员工的积极，引导员工主动担当作为。一是建议采用矩阵式人力资源管理模式，横向、纵向管理方式结合联动，提高管理模式的灵活性、针对性。一方面，绩效考核时，考虑到部门的差异性和特殊性，有针对性的设定绩效考核指标，科学合理的考核指标，也能凸显公平性。另一方面，矩阵式管理模式，既能从部门内部开展细致的考核，也能从有关部门的视角，进行综合性的评判，使得绩效考核覆盖更全更广，也更能凸显出绩效考核的重要性，发挥绩效考核的激励性。二是要做到科学激励，根据不同部门、不同岗位，具体分析，采用不同的激励方式，除了比较常用的物资激励、精神奖励，还可以根据员工的需要进行激励，比如带薪假期、人文关怀、培训交流的机会、职位晋升等，能更大程度的激发员工的工作积极性。因此在实际人力资源管理过程中，要特别注重建立起有效的激励机制，激发员工工作积极性。

4.3 注重过程，统筹把控促使激励体系公平公正

优化完善人力资源管理机制应当把企业发展的总目标融入进来，站在企业长远发展的角度，统筹考虑，注重过程管理，细化分解目标。以目标为导向，细化分解部门目标，再细化至个人，根据不同层次不同岗位采用不同的激励方

式，如积极完成某项工作任务，即可获得某项物质或精神奖励等，通过激励促有效营造争先创优的氛围，激励其更高效的完成相关任务。同时要更注重激励的公平公正，形成良性有序的竞争，避免矛盾的发生。也只有激励机制公平公正，才能真正激发员工的积极性，及时高效的完成各项任务。

4.4 把握成效，创新人力资源管理体系激励反馈

创新激励反馈，简单的说，就是企业在实施人力资源管理体系激励机制的过程中，需要根据员工的层级、岗位等不同，来调整激励机制，做到因岗而异、因人而异，从而让激励机制形成一种更完善的、能适应不同状况的激励机制。同时，创新激励方式，把人力资源管理体系激励机制融入其企业文化中，充分展现人为关怀及企业文化的魅力，真正做到关心关怀员工，增强员工的归属感和认同感。在实施人力资源管理的过程中，要建立起有效的反馈机制，定期或不定期开展考核反馈工作，多形式的询问不同层级、不同岗位的员工，了解他们对人力资源管理体系的建议和意见，旨在发现和找出不足，总结经验教训，及时落实整改。

5 结语

改革发展之路，任重而道远。国有企业需要持续不断地加大对人力资源管理的重视，把其放在重要战略地位，以最大的决心和力度打好人力资源体系改革攻坚战，发挥人力资源管理在企业高质量发展中的积极作用，使得人力资源为企业的发展提供不竭的动力，进而随着社会改革发展的大潮大步迈进。

【参考文献】

- [1]王红军. 国有企业人力资源管理的 SWOT 分析及战略研究[J]. 人力资源管理, 2013(2): 48-51.
 - [2]王伟, 陈敏, 陈创. 我国国有企业人力资源管理存在的问题及对策研究[J]. 青春岁月, 2012(10): 343.
 - [3]吕冀炜. 国企改革背景下的人力资源体系优化研究[N]. 中国航天报, 2020-08-12(003).
 - [4]耿璠, 高仁斌. 以某国有企业为例, 谈国企转型期人才规划[J]. 人力资源, 2020(10): 142-143.
 - [5]宋磊. 博弈论视角下国有企业人力资源管理优化方案分析[J]. 长江技术经济, 2021, 5(1): 138-140.
 - [6]龙静. 国企改革背景下的人力资源激励机制改进方法浅谈[J]. 经济管理文摘, 2021(3): 107-108.
- 作者简介：何秋娣（1990.1-），女，广西民族大学，本科学历，广西北投交通养护科技集团有限公司。