

提升国企人力资源管理效率的有效路径探析

张倩

(中国石油西南油气田公司川中油气矿石油运输部, 四川 南充 637002)

摘要: 国企人力资源管理工作中存在的主要问题为: 人才招聘及培养模式相对固化, 缺乏创新思维; 部分管理者管理理念落后, 未能与时俱进; 缺乏专业能力较强的人力资源管理者。为提高国企人力资源管理效率, 本文提出在严格实施考核机制基础上, 灵活多变地开展人力资源管理工作。管理者需通过多元方式全面提升管理理念; 聘用专业人力资源管理人才, 构建国企新时代人力资源管理机制, 希望国企能够招揽到更多优秀人才, 助力国企健康发展。本文围绕某国企人力资源管理工作中的不足之处以及改进方法展开分析, 仅供参考。

关键词: 国有企业; 人力资源管理; 人才招聘

中图分类号: C962

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.16.051

0 引言

人力资源管理要求管理者在经济学和人本思想的指导下, 通过招聘、甄选、培训、报酬商谈等方式, 对企事业单位内外的相关人力资源进行有效运用, 从满足组织当前以及未来发展的需要角度出发, 为单位招聘到合适的人员。经过共同发展, 使招聘到的人员以及单位都能够实现利益最大化。对我国国有企业而言, 人力资源管理工作开展质量和效率并不尽如人意, 国企中一些根深蒂固的人力资源管理理念在某种程度上已经严重制约了国企的发展, 故必须探索能够提高国企人力资源管理效率的有效路径。

1 国企人力资源管理工作中存在的问题

1.1 人才招聘及培养模式相对固化, 缺乏创新思维

部分国企设置的人才招聘及人才培养模式非常固定, 缺乏灵活性和创新性。比如从招聘阶段开始, 根据人才的来源, 分为“重点培养对象”和“一般工作人员”^[1]。前者主要通过“校园招聘”的途径, 即在每一年的毕业季, 国企会派遣人事专员前往各大院校, 从毕业生中寻找优秀的人员, 希望其前来本单位工作。国企给予这些应届毕业生的薪资待遇、福利待遇等均较高, 且入职之后便相当于获得了“铁饭碗”, 只要不犯重大错误且国企始终保持相对正常的运营状态, 则这类重点人员几乎不会面临失业的压力。此外, 这类人员具有较为广阔的发展前景, 只要按照国企评定优秀人

才的标准, 在工作资历不断积累的同时通过相应的考试, 取得对应的资格证书, 则职称也会不断提升。后者主要走“社会招聘”的途径, 在每一个工作年度正式开始前, 由国企各个部门、各个工作组的负责人面向社会发布招聘信息, 招聘一些“具备干活能力”的人员。相较于“重点培养对象”, 直接从社会招聘的人员在薪资、福利待遇方面远远不如前者, 签订的劳务合同往往以一年、两年为期限, 具有“临时工”性质, 几乎只能做最基层的工作, 上升渠道较为模糊。上述国企的人才招聘及培养模式均较为陈旧, 在特定的年代可能具有一定的优势, 但早已不适合现代社会。现如今社会范围内“卧虎藏龙”, 有大量优质人才频繁跳槽。因此, 校招、社招两种渠道招聘到的工作人员在实际工作能力、发展潜力、综合素养方面均不应该被直接定性, 需要进行创新思考。

1.2 部分管理者管理理念落后, 未能与时俱进

部分国企经过改革之后, 在多项管理制度方面均实现了升级, 一些管理者也效仿民营企业建立了人力资源管理部门^[2]。但从本质上来看, 这种改革仅仅体现在形式上, 并没有真正实行。主要表现为: 人力资源部门仅仅具有部分人事管理权, 主要负责员工档案的归档等一些初级工作。具体而言, 这类国企的HR在日常工作中虽然也会注意收集招聘网站上的投递信息, 搜寻与自身企业当前发展需求相匹配的人才, 并在发

现优秀人才后，能够及时向上级领导推荐。但HR的工作也到此为止，所推荐的人才尽管十分优秀，能够胜任本单位的某些工作，最终成功入职之人往往寥寥无几。这种情况实际上彰显了部分国企管理者在人力资源管理方面理念落后的现状——未能向人力资源部门充分放权，很多岗位的招聘、录用权力并没有被掌握在HR手中，仍然由国企高层领导掌握。如果此种现状仍然没有得到明显改善，则国企会因长时间无法招揽到业务能力强的人员导致经营不善。

2 提升国企人力资源管理效率的策略分析

2.1 灵活多变地开展人才招聘和绩效考核工作

上文提到，部分国企在人才招聘方面长年保持固有模式，未能与时俱进，导致错失了大量优秀人才^[3]。该结论成立的基础条件为：当前社会人才流动性较大，加上高校应届毕业生专业能力参差不齐，导致传统的国企人才招聘模式已经显露弊端。但这并不意味着“通过社会招聘模式招揽到的人才在质量方面一定会超过校招模式”。综合考虑之下，国企若要提高人力资源管理效率，应该坚持原有的“严格考核机制”不变，并根据实际情况灵活多变地开展人力资源管理工作。基于此，国企在招聘人才时，可以适当调整薪资待遇的界定标准，避免过于“绝对”的现象依然存在。具体而言：通过任何形式招聘到员工之后，针对该名员工的第一阶段人力资源管理工作便已宣告完成，该名员工在国企内部是否具有成长空间应取决于员工的个人表现以及对企业做出的贡献，不能因为学历等不符合某些硬性条件而迟迟无法提升待遇。比如某名社招员工学历为普通本科，但该名员工入职之后，工作态度十分端正、同样显现出扎实的理论基础和较高的实践能力，不仅能够高质量地完成上级领导交付的任务，还因为在工作过程中十分细心而发现了一些安全隐患，及时解决后切实为国企降低了损失。面对这样的员工，国企应该设置“入职后综合考评机制”，根据其多方面的表现打分。满足一定要求后，可以在待遇给予方面进行调整。总之，灵活多变地调整人力资源管理和考核方案，对每一名员工做出客观、公正、全面的评价。在此种情况下，员工会感受到国企的关怀，会认为自己在人生之路上一时的落后并没有成为自己的绊脚石。在国企人力资源管理人员能够换位思考、释放善意的情况下，员工投桃报李，会发自内心地感谢国企给予自己的机会，进而在日后的工作中更加努力，为国企创造更多价值。

2.2 转变管理理念

针对国企人力资源管理部门缺乏人员管理决策权

力的情况，需要国企管理者通过多元方式提升管理理念，使国企人力资源管理部门切实发挥作用^[4]。应该构建的模式如下：其一，国企基层人员的招聘与管理工作应该完全交由人力资源管理部门负责。HR根据国企的发展需求，无论通过校招还是社招方式，在严格考察、最终成功招聘到人才之后，只需在定期工作总结会议上将相关结果提交给国企高层领导审阅即可，并回答领导人员提出的问题，只有在出现诸如“只招聘一个岗位，但同时有两名求职者均十分优秀，经过多轮考核后，双方成绩依然不相上下，难以抉择”的情况时，HR才应将决策权暂时“归还”给高层领导，由领导人员决定。其二，应当摒弃传统的“人事管理等同于人力资源管理”的理念。如上文所述，完成人才招聘工作只是完成人力资源管理工作的第一步，人才入职后参与工作、个人成长等都需要系统性的考量，需要让员工切实感到“自己有所收获、有所成长”，不能产生“混日子”等想法。未达到上述目的，人力资源部门应与国企组织部门相互配合，为新入职的员工制定个性化培养方案，使每一名员工都能够获得阶段性的成长，最终成为国企的中流砥柱。其三，国企需要充分考虑员工的薪资待遇问题，应尽量提升员工的安全感。

3 某国企人力资源管理中的不足之处及改进方案

上文提到了一些国企仅仅从形式上建立了人力资源管理部门，却并没有赋予该部门实质性的权力，导致人才招聘、任用的最终决策权仍然掌握在国企高层领导手中。同时，由于重视程度不足，导致国企内部缺乏专业能力较强的人力资源管理者。人力资源管理共涉及规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理共计6个方面的重点内容。其中，后三项内容与劳动者的利益息息相关，是劳动者重点考虑的内容。如果国企真正负责人力资源管理之人缺乏将心比心的思维，未能有效维护国企员工的切身利益，则高质量人力资源管理工作目标不能完全实现。

比如某中型国企在某一个工作年度因为经营不善，全年亏损额近千万元。该国企的高层领导经过协商之后，在未与该单位人力资源部门沟通的情况下，直接通知该单位所有员工：下一年度的年终奖金全部取消，只发放基础工资。实际上，因经营不善而减少企业支出是常见的行为。但具体的降低幅度必须在员工能够承受的范围之内。该国企的问题在于：薪资构成方面与一般的单位存在一定的差异：①一般国企的薪资构成为每月底薪+绩效奖金+五险一金等福利待遇。如果赶上某个法定假日，则过节的福利便随着当月工资一

起发放。到了年终阶段，国企会额外发放1~2个月的工资作为奖金。总体而言，这种薪资构成和发放方式下，国企员工的全年收入会相对平均地被分配到每个月之中。②该国企的薪酬制度为：所有员工每个月只有基础底薪+五险一金等常规福利待遇+过节慰问金，所有绩效奖金全部集中在年终发放。由此造成的影响是：该企业员工在年终阶段领到的全年奖金数额接近全年总收入的一半。在这种情况下，因为企业上一年度经营不善而直接取消所有奖金，意味着国企员工全年收入降低幅度至少达到50%。这种巨大的薪资待遇缩减违背了人力资源管理的基本原则，最终造成的结果是：该企业大量一线员工无法维持原有的生活模式，只能选择辞职。可想而知，对任何一家企业而言，短时间内大量员工辞职会严重影响企业的正常运转，并不符合企业的利益诉求。

面对上述情况，国企的改进之处在于：与人力资源部门充分沟通，系统性地考量国企亏损情况和薪资待遇调整之后国企员工即将面临的压力。针对这种压力制定解决方案，才能使国企顺利度过危机。比如案例中的国企在上一年度因经营不善而亏损上千万元是不争的事实，在本年度通过缩减支出的方式谋求止损也无可厚非。正确的做法是：①国企高层领导应该组织人力资源部门、财务部门、业务部门的负责人召开联合会议，重点议题可集中在两个方面：其一，国企未来一个工作年度内，有哪些项目的综合收益较低；其二，国企现有的工作人员、工作团队之中，有哪些工作效率处于平均水平之下。②充分了解上述信息之后，国企应该保留经济收益可观的项目以及业务能力水平较强的工作团队（针对这些工作能力较强的员工，国企领导可以逐一进行谈话，介绍国企当前面临的困难，表示“全年工

资有可能下调10%~15%”），将其他的项目砍掉，对一些劳务合同已经到期的社招人员不再续约。通过此种方式，国企的各项开支都会得到有效缩减，国企未来一个工作年度的经营重点也会被确定下来。与此同时，国企的骨干人员框架并没有被拆散，依然能够维持有效运转。总体而言，在现代社会，对任何企事业单位而言，人力资源管理工作都不仅仅是“人事管理”工作，而是需要从“企业综合发展”的角度进行考虑。只有真正做到“以人为本”，真正进行换位思考，真正意识到人力资源管理工作的重要性，国企才能在人员招聘、人事任免、综合发展等方面收获良好的效果。

4 结语

人力资源管理主要涉及6个方面的内容，包含人力资源规划、人才招聘与人才配置、人才培养、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理。其中，人力资源规划是指根据单位对人才的需求，做好人才引进和长期管理规划工作。人才招聘和人才配置、人才培养都是比较具体的阶段。绩效管理、薪酬福利、劳动关系则在很大程度上决定了劳动者与单位之间是否存在长期合作意愿。把控好各项要点，从发展全局的视角出发，整体性看待各项要素之间的关联，才能真正实现提高国企人力资源管理效率的目的。

参考文献

- [1] 梁林.“互联网+人才”视角下国企人力资源管理的路径思考[J].商展经济,2022(01):141-143.
- [2] 王旭强.基于知识经济时代背景下国企人力资源管理创新途径的要点分析[J].现代商业,2021(33):103-105.
- [3] 王建佳.国企人力资源管理创新的重点难点及创新策略分析[J].企业改革与管理,2021(19):104-105.
- [4] 郝聪聪.国企技术管理人员岗位胜任特征模型及在人力资源管理中的应用[J].现代营销(下旬刊),2021(04):166-167.