

国企人力资源成本管控的精细化路径

朱金席

中国水利水电第十二工程局有限公司 浙江省杭州市 310000

摘要:在国企深化改革背景下,人力资源成本精细化管理对提升运营效率与市场竞争力至关重要。当前国企在成本管控中存在招聘弹性不足、资源配置不合理、培训成效有限及考核机制滞后等问题,导致成本效能失衡。因此提出精细化管理路径:通过精准规划优化招聘配置,以创新培训提升人力效能,依托科学薪酬激发员工动力,借助完善考核强化绩效管理,运用技术赋能提升管控水平,构建全流程成本管控体系,推动国企人力资源管理从成本中心向价值中心转型,为国企高质量发展提供成本优化支撑。

关键词:国企人力资源;成本管控;精细化路径

在国企深化改革与高质量发展的进程中,人力资源成本作为企业运营的核心成本构成,其管控效能直接影响国有资产保值增值与市场竞争能力。当前国企面临人工成本利润率偏低、成本结构僵化等现实挑战,传统粗放式管控模式已难以适应市场化竞争需求。精细化管理既是破除成本黑洞、提升人力资本投入产出比的必然选择,也是推动人力资源管理向价值创造型转变的关键路径。本文立足国企人力资源成本管理实践,系统剖析现存问题,从规划、培训、薪酬、考核及技术应用等维度探索精细化管理策略,为国企成本优化与效能提升提供理论参考与实施路径。

1. 国企人力资源成本管控的重要性

在国企运营体系中,人力资源成本管控是提升核心竞争力的关键支撑,对企业战略落地与可持续发展具有多维度的重要意义。科学的成本管控能推动资源优化配置,通过精准测算岗位编制、合理规划薪酬架构,将人力投入与业务需求深度匹配,避免资源错配导致的低效损耗,使有限的成本投入转化为最大化的组织效能。

另外,人力资源成本管控是构建现代化国企治理体系的重要抓手,它倒逼企业完善人才全生命周期管理,在招聘环节精准定位岗位需求,减少无效人力引进;在培养环节聚焦核心能力建设,提升培训投入的转化率;在激励环节通过差异化薪酬设计,激发员工价值创造活力,形成“成本可控、效能提升”的管理闭环。

在市场竞争日益激烈的背景下,强化人力资源成本管控更是国企增强抗风险能力的必然选择。通过建立动态成本

监测机制,企业能及时根据外部环境变化调整人力策略,在保障人才竞争力的同时保持成本结构的灵活性,从而在行业周期波动中始终保持稳健的运营态势,为实现国有资产保值增值和企业长远发展目标提供坚实保障^[1]。

2. 当前国企人力资源成本管控存在的问题

2.1 招聘缺乏弹性

当前部分国企在人员招聘环节缺乏动态调整机制,难以适应业务变化对人力的弹性需求。受传统编制管理模式影响,招聘计划往往遵循固定周期与既定名额,当市场需求突然增长或业务板块临时拓展时,企业无法通过灵活编制调配快速补充专业人才,导致关键项目因人力缺口延迟推进,产生较高的机会成本。对新兴业务领域的人才需求预判不足,沿用传统人才招聘标准,导致录用人员难以满足新职能要求,重新招聘的重置成本较高,同时岗位空缺期拉长,影响业务进度。部分国企过度依赖单一招聘渠道,在高端人才市场缺乏市场化吸引能力,获取核心人才的成本较高却难以满足战略转型需求,制约业务发展进程。

2.2 配置不合理

国企人力资源配置不合理问题突出表现在岗位与人员能力匹配度不足,造成成本浪费与效能损耗。传统科层制架构下,部分企业管理层级冗余、职能交叉重叠,存在“因人设岗”现象,增加不必要的人力成本支出。跨部门协作机制不畅,人才流动存在壁垒,核心业务部门人力短缺与辅助部门人员闲置的情况并存,无法通过内部调配实现资源优化。对岗位价值评估缺乏科学标准,薪酬体系与岗位贡献度脱

节, 容易出现分配不公现象, 既挫伤员工积极性, 也使企业在关键人才市场竞争中缺乏竞争力, 陷入人才流失与引进困难的恶性循环。

2.3 培训力度不足

国企在员工培训方面的投入与实际需求存在脱节, 导致培训资源浪费与人才能力提升滞后。培训体系缺乏系统性设计, 往往以完成年度培训指标为导向, 未结合企业战略目标与员工职业发展需求制定差异化方案, 出现培训同质化问题。培训内容更新缓慢, 对前沿领域覆盖不足, 难以支撑业务创新对人才能力的新要求。培训成果转化机制缺失, 多数企业仅停留在课程满意度调研层面, 未建立培训后技能提升与绩效改善的关联评估, 导致培训投入无法转化为实际生产力, 既增加成本负担, 又使员工能力与岗位要求的差距持续存在。

2.4 考核机制不完善

考核机制的滞后性制约着国企人力资源成本管控的效能释放, 难以形成良性循环。现有考核体系多侧重量化指标, 对软性价值评估不足, 导致员工行为与企业长期发展目标出现偏离。考核周期设置僵化, 难以实时反馈员工工作状态, 错失及时调整绩效的机会。考核结果应用单一, 多与薪酬奖惩简单挂钩, 缺乏与岗位调整、培训发展等环节的深度联动, 无法通过考核识别出的能力短板制定针对性提升方案, 造成人力成本投入的低效循环。并且考核过程中主观因素影响较大, 缺乏客观数据支撑, 容易引发员工对考核公平性的质疑, 削弱激励效果, 间接增加企业留人成本^[2]。

3. 国企人力资源成本管控的精细化路径

3.1 精准规划, 优化招聘与配置

国企实现人力资源成本管控的精细化, 需从招聘与配置环节入手进行精准规划。建立基于战略目标的动态人力规划机制, 通过业务场景模拟测算不同发展阶段的人力需求, 打破传统固定编制限制, 对核心业务岗位采用“基础编制+弹性编制”模式, 当市场需求波动时, 可通过内部人才池调配或灵活用工形式快速补充人力, 降低紧急招聘产生的高成本。针对新兴业务领域, 组建由业务部门、人力资源部门和行业专家构成的人才需求分析小组, 提前 6-12 个月预判技术迭代对岗位能力的新要求, 制定前瞻性招聘标准, 避免因人才技能滞后导致的重置成本。

优化人力资源配置需重构岗位价值评估体系, 引入岗位测评工具科学化各岗位的责任权重、技能要求和市场稀

缺性, 以此为基础设计差异化薪酬体系, 使薪资水平与岗位贡献度高度匹配, 增强关键人才市场竞争力。同时打破部门壁垒, 搭建企业级人才共享平台, 实时公示各部门人力闲置与短缺情况, 通过跨部门项目制用工、岗位轮换等机制促进人才流动, 实现内部资源的高效配置, 减少核心业务人力缺口与辅助岗位人员闲置并存的现象, 从根本上提升人力成本投入的产出效能。

3.2 创新培训, 提升员工效能

国企实施人力资源成本精细化管理, 需将创新培训体系作为重要突破口来提升员工效能, 应建立动态课程更新机制, 组建由业务骨干与外部专家构成的课程评审委员会, 每季度跟踪行业技术变革及企业战略调整, 及时淘汰过时内容, 嵌入人工智能应用、新能源和储能等新兴领域模块, 确保培训内容与业务需求同步迭代。引入“训战结合”模式, 将实际工作场景转化为培训案例, 通过项目制实训、沙盘模拟等方式提升员工解决实际问题的能力, 改变传统课堂讲授中理论与实践脱节的状况, 提高培训内容转化率^[3]。

完善培训效果闭环管理, 突破以满意度调研为主的传统评估方式, 构建“知识测试—行为观察—绩效关联”的三级评估体系。培训结束后通过技能认证检验知识掌握程度, 三个月内跟踪员工实际工作中的行为改进, 半年后分析培训内容对绩效提升的贡献值, 将评估结果与部门培训预算挂钩, 促使培训投入向高回报领域倾斜。同时打通培训与职业发展通道, 将关键能力提升作为岗位晋升、职称评定的必要条件, 激发员工参与培训的主动性, 使培训成本切实转化为组织效能提升的动力。

3.3 科学薪酬, 激发员工动力

国企推进人力资源成本管控精细化, 需以科学薪酬体系激发员工动力。构建战略导向的薪酬管理框架, 基于岗位价值评估结果建立宽带薪酬体系, 打破传统职级薪酬的刚性限制, 使薪酬水平与岗位责任权重、技能要求和市场稀缺性直接挂钩。通过市场薪酬调研确定核心岗位薪酬竞争力定位, 对技术研发、战略投资等关键岗位实施薪酬溢价策略, 增强人才吸引力, 避免因薪资竞争力不足导致的核心人才流失与重置成本。

优化薪酬结构设计, 提高绩效薪酬占比, 建立“固定薪酬+浮动薪酬+中长期激励”的多元体系。针对管理层设置基于战略目标达成的年度奖金与任期激励, 专业技术层

设计项目分红与专利奖励机制,操作层推行计件薪酬与技能津贴制度,使薪酬支付与价值创造深度绑定。引入薪酬动态调整机制,每年度结合员工绩效表现、能力提升及市场薪资波动进行薪酬校准,对高绩效员工实施快速薪酬晋级,对不胜任岗位要求的员工进行薪酬调整,形成“以效定薪”的良性循环。

同时强化薪酬激励的透明化管理,建立薪酬沟通机制,向员工清晰阐释薪酬体系的设计逻辑与兑现标准,避免因信息不对称引发的公平性质疑。将薪酬激励与职业发展通道衔接,使岗位晋升伴随薪酬体系的层级跃迁,激发员工通过能力提升获取薪酬增长的主动性,在控制人力成本总额的前提下,实现薪酬投入对员工动力的最大化激发,提升人力成本的投入产出效能^[4]。

3.4 完善考核,强化绩效管理

完善考核机制与强化绩效管理是国企实现人力资源成本精细化管理的核心要点,应以战略目标为指引,构建“三维度考核体系”:横向涵盖部门KPI、岗位履职清单及成本管控责任,纵向搭建“月度动态追踪-季度绩效沟通-年度综合考评”的全周期管理链条,同时引入360度评价模式,将客户满意度、跨部门协作效能等软性指标纳入考核体系,规避单一业绩导向引发的资源配置失衡问题。

在指标设计层面,需凸显成本关联性。例如把人工成本利润率、人均劳动生产率等核心指标与薪酬总额硬性挂钩,设定“成本红线预警值”,对超支部门执行薪酬总额倒扣机制;针对管理岗位与技术岗位设计差异化考核量表,管理岗侧重预算执行精准度及人力成本优化方案贡献度,技术岗则强化项目投入产出比与技能溢价转化效率的考核权重。

同时,建立“考核-反馈-改进”的闭环体系,将绩效评分与薪酬调整、岗位晋升、培训资源分配深度结合,对连续两年绩效排名后10%的岗位启动编制精简程序,并推行“成本节约共享计划”,对通过流程优化、人力复用实现成本下降的团队,按节约额的5%-10%计提专项奖励,形成“降本增效”的正向激励循环。借助数字化绩效平台实时监控各业务单元人力成本投入产出数据,为动态调整考核指标与资源配置提供精确依据,最终达成人力资源效能与成本管控的协同优化。

3.5 技术赋能,提升管控水平

技术赋能是推动国企人力资源成本管控精细化的核心引擎,需以数字化转型为契机构建全流程智能管控体系。首

先应搭建集成化人力资源管理平台,将薪酬核算、编制管理、考勤系统与财务数据中台深度对接,实现人工成本数据的实时采集与跨系统联动,例如通过RPA机器人自动抓取薪资发放、社保缴纳等数据,消除手工统计导致的误差漏洞,使成本监控颗粒度细化至岗位级、项目级。

其次,运用商业智能(BI)工具构建人力成本分析看板,设置人工成本占比、人均效能波动预警等动态监测模块,通过数据可视化技术呈现各业务单元成本投入产出曲线,为管理层提供精准决策支持。例如当某部门人工成本增长率超过营收增幅时,系统自动触发预警并生成人员编制优化建议,实现从“事后核算”向“事前预警”的管控模式升级。

最后,引入AI智能工具优化资源配置,通过机器学习算法对历史用工数据建模,预测不同业务周期的人力需求峰值,辅助制定弹性用工方案。针对重复性事务岗位,可部署智能客服、流程自动化系统替代部分人力投入,降低固定用工成本;借助数字孪生技术模拟组织结构调整对成本的影响,提前测算岗位合并、业务外包等方案的投入产出比,确保技术赋能精准作用于成本管控痛点,最终通过数字化手段实现人力资源配置效率与成本管控精度的协同提升^[5]。

结语

研究表明,国企人力资源成本精细化管理需通过全链条管理创新实现从成本控制到价值创造的转型。通过精准规划、创新培训、科学薪酬、完善考核及技术赋能等路径,可有效破解当前成本结构僵化、投入产出失衡等问题。未来,国企需进一步强化人力资源成本与战略目标的协同联动,借助数字化手段提升管控精度,构建成本-效能-价值三位一体的管理体系,持续释放人力资本效能,为国企高质量发展注入可持续动力。

参考文献:

- [1] 庄占春. 规范人力资源制度降低人力资源成本[J]. 中国集体经济,2025,(11):133-136.
- [2] 张定. 基于经济新常态的施工企业人力资源成本管理探究[J]. 中国管理信息化,2025,28(08):40-42.
- [3] 刘怡宁. 基于财务视角的事业单位人力资源成本管理研究[J]. 投资与创业,2024,35(24):182-184.
- [4] 佟蕾. 新形势下国有企业人力资源成本控制研究[J]. 河北企业,2024,(04):141-143.
- [5] 鲍晓芳. 合理管控国企人力成本[J]. 人力资源,2021,(20):20-21.