

关于国企人力资源优化配置的思考

朱金席

中国水利水电第十二工程局有限公司 浙江杭州 310000

摘要:本研究围绕国企人力资源优化配置展开思考,针对当前国企在人力资源结构、人岗匹配、配置效率及考评机制等方面存在的问题,分析优化配置的必要性。研究提出通过制定科学人力资源规划、优化岗位设置、完善招聘选拔机制及健全绩效管理体系等实施策略,旨在提升国企人力资源配置合理性与效率,增强企业竞争力,为国企在新时代实现高质量发展提供人力资源管理层面的思路与参考。

关键词: 国企; 人力资源; 优化配置

在国企深化改革与高质量发展的时代背景下,人力资源作为核心生产要素,其优化配置对提升企业竞争力具有战略意义。当前国企普遍面临人力资源结构固化、人岗匹配度不足、配置效率低下等现实挑战,传统管理模式已难以适应市场化竞争需求。优化人力资源配置既是破除体制机制障碍、激发组织活力的必然选择,也是推动国企治理现代化的重要路径。本文立足国企人力资源管理实践,系统剖析现存问题,从规划、岗位、招聘、绩效等维度探索优化策略,为国企人力资源管理创新提供理论参考与实施路径。

1. 国企人力资源优化配置的必要性

在国企深化改革与高质量发展的进程中,人力资源优化配置是激活组织效能、释放人才红利的核心路径。从战略层面看,国企作为国民经济主力军,需通过人力资源的科学配置实现人才与产业升级、技术创新的深度协同,以更好服务国家战略需求。在数字化转型与产业变革加速的背景下,优化配置能够推动人力资源向关键领域、新兴业务板块集中,助力国企构建新发展格局。

另外,人力资源优化配置可通过动态调整岗位设置与人才结构,实现人力资本与生产要素的高效组合。这一过程有助于建立以能力为导向的人才发展体系,通过职业通道设计与精准培养,激发员工价值创造潜力;同时依托市场化配置机制,促进人才在企业内部的合理流动,提升人力资源使用效率。在混合所有制改革背景下,优化配置更是国企完善现代企业制度的重要支撑,通过构建与市场接轨的用人机制,增强企业对高端人才的吸引力,为国企在创新驱动发展中储备核心人力资本,推动组织效能与竞争力的持续提升。

2. 国企人力资源优化配置存在的问题

2.1 人力资源结构不合理

在国企中,人力资源结构不合理问题较为突出,部分国企在部门设置上存在明显失衡,行政职能部门人员冗余,如某些传统制造型国企,行政办公人员占比高达30%,远超生产一线关键岗位人员数量,导致管理成本居高不下,且行政流程繁琐,降低整体运营效率。

部分国企施工企业受地处偏远、条件艰苦等因素影响,呈现出明显的人力资源结构失衡。例如:一线施工队伍中35岁以下青年员工流失率年均超过20%,部分偏远项目的技术岗位空缺率达30%,形成“骨干人员断层、项目人才短缺”的结构性矛盾。此外,项目团队中成熟管理型人才严重短缺,如某光伏电站项目现场,参加工作一至两年管理人员占比达80%,具备丰富项目管理经验的人员仅占10%,导致现场施工组织效率低下。这种人力资源在地域分布、年龄结构、专业配比上的不合理,既造成人力资源的闲置浪费,又制约了一线项目的高效推进。

2.2 员工个人与岗位不匹配

员工个人与岗位不匹配在国企中表现为岗位分析粗放与人才适配机制缺失的双重矛盾。一方面,岗位设置缺乏精准化设计,部分国企在新业务拓展时,未通过工作分析明确岗位所需知识结构与技能标准。如某国企数字化转型中设立的数据分析师岗位,因岗位说明书未细化大数据建模、业务场景分析等核心能力要求,导致招聘的统计学专业员工缺乏业务理解能力,难以将技术工具与实际需求结合^[1]。

另一方面,人才选拔环节的测评体系不完善,部分国

企仍沿用学历筛选与笔试为传统的招聘模式，缺乏对岗位胜任力的动态评估。加之员工职业发展通道的刚性化加剧了人岗错配问题，国企内部岗位调整常受编制限制与部门壁垒制约，员工难以根据能力优势转换岗位。举例来说，某国企研发中心的技术人员具备突出的市场洞察能力，却因跨部门调动流程复杂，无法转岗至产品规划岗位，导致其创新想法难以通过市场转化实现价值。

2.3 企业人力资源配置效率低下

国企人力资源配置效率低下体现在多方面。招聘流程冗长繁琐，从发布招聘信息到最终录用，部分国企耗时半年之久，如某大型国企招聘一个中层管理岗位，需历经多层审批、多轮面试，错过优秀人才入职黄金期，致使关键岗位长期空缺，影响企业业务开展。

另外，内部人员流动机制僵化，跨部门、跨层级调动困难重重，并且培训与员工发展脱节，国企虽重视员工培训，但内容往往缺乏针对性，未能与员工岗位需求、职业发展规划紧密结合。例如某国企每年组织的通用技能培训，与员工实际工作关联性小，员工培训后技能提升不明显，无法有效提升岗位工作效率，造成企业培训资源浪费，整体人力资源配置效率难以提升。

2.4 人才考评机制不健全

人才考评机制不健全是制约国企人力资源效能释放的关键瓶颈，其核心问题体现在考评体系的科学性与导向性不足。从指标设计来看，多数国企仍沿用“重业绩、轻素质”的考评框架，将量化经济指标作为核心维度，忽视员工在创新突破、团队协同及战略支撑等方面的贡献。这种单一化的指标设定，导致员工行为与企业长期发展需求出现偏差，例如技术岗位过度追求短期项目成果，而弱化基础性技术研发与知识沉淀。

在考评方式上，层级化评价模式难以覆盖员工全维度表现，传统的“上级评下级”机制缺乏跨部门协作反馈与服务对象评价，尤其在矩阵式项目运作中，容易出现考评盲区。部分国企虽引入360度评价，但因缺乏标准化评分规则与数据校验机制，导致评价结果存在主观偏差，难以真实反映员工实际价值。

考评结果应用的局限性则进一步削弱了激励效应，当前多数国企将考评结果与薪酬调整简单挂钩，却未能与职业发展通道、能力提升计划形成联动。例如年度考评优秀的员工

可能因编制限制无法获得晋升，或未被纳入重点培养计划，导致考评为“绩效核算工具”，难以发挥人才识别与发展的导向作用。这种机制性缺陷不仅降低员工参与积极性，还会导致核心人才因发展空间受限而流失，加剧国企人才结构失衡^[2]。

3. 国企人力资源优化配置的实施策略

3.1 制定科学的人力资源规划

科学的人力资源规划作为国企优化配置的战略基点，需以企业战略目标为引领，构建动态适配的人才供需平衡体系。规划需先建立“战略—业务—人才”的传导机制，通过剖析国企在产业升级、技术创新等战略方向的人才需求，明确核心岗位的能力图谱与数量缺口。以布局新能源领域的国企为例，需预先规划储能技术研发、碳资产管理等新兴岗位的人才储备，防止因人才供给滞后导致战略落地受阻。

规划应借助数字化分析工具，通过人力资源盘点构建动态数据库。整合员工学历、技能、绩效等多维信息，运用预测模型模拟业务扩张、技术变革等场景下的人才需求变动。某制造业国企依托搭建的人才数据中台，实现对各业务板块技能缺口的季度性预警，将关键岗位人才储备周期由12个月缩短至6个月。同时，规划需强化与业务部门的协同机制，改变传统“HR主导”的单向规划模式，组建由业务负责人参与的人才需求论证委员会，确保规划内容契合一线实战需求。

在具体实施环节，规划需涵盖短期应急与长期储备双重策略。针对紧缺型人才，可通过校企合作、定向培养等途径建立快速补给通道；对于战略性人才，则需构建“青苗计划”等长效培养体系。此外，规划还应建立弹性调整机制，当外部市场环境或内部业务结构发生变化时，通过人才盘点与需求复盘及时修正规划目标，避免出现规划脱离实际的情况。

3.2 优化岗位设置与职责划分

优化岗位设置与职责划分是国企人力资源优化配置的基础工作，需以战略目标为导向，构建科学合理的岗位体系。应依据企业业务流程与职能定位，对现有岗位进行全面梳理，打破部门壁垒，整合重叠岗位，消除职责盲区。通过工作分析明确各岗位的任职资格、工作内容及权责边界，形成标准化的岗位说明书，为人才招聘、考核提供依据^[3]。

岗位设置需具备动态调整机制，根据业务发展与技术变革及时新增或淘汰岗位。在数字化转型过程中，国企应增设数据分析、数字化运营等新兴岗位，撤销或合并低效岗位。

同时,要优化岗位层级设计,减少管理层级,拓宽职业发展通道,激发员工积极性。

职责划分要遵循权责对等原则,避免出现职责不清、推诿扯皮现象。对于跨部门协作岗位,需明确各主体的责任与权限,建立清晰的工作流程。通过岗位价值评估确定岗位重要性与薪酬级别,使岗位设置与人力资源配置相匹配,提升整体运营效率。

3.3 建立完善的招聘与选拔机制

建立完善的招聘选拔机制作为国企人力资源优化配置的核心要点,需以岗位胜任力为基准构建全流程科学化的人才筛选体系。应依据岗位说明书拟定精准的招聘标准,将专业技能、职业素养及价值观契合度纳入考评维度,规避单纯以学历或工作年限作为筛选条件。通过构建岗位胜任力模型,明晰不同层级岗位所需的核心能力要素,如管理岗位需强化战略思维与团队协作能力,技术岗位则注重创新研发与问题解决能力。

招聘流程要突破传统行政化模式,引入结构化面试与情景模拟测试。结构化面试可通过标准化问题设计,保障对候选人的评价维度一致;情景模拟测试则能借助角色扮演、案例分析等形式,考察候选人在实际工作场景中的应对能力,同时可借助人才测评工具对候选人的心理特质与行为风格进行评估,提升人岗匹配的精准度。

内部选拔机制需打破论资排辈的传统,构建基于能力与绩效的竞争上岗制度。通过公开招聘、岗位述职等方式,为员工提供平等的晋升机会,同时配套内部人才库建设,动态记录员工的技能提升与项目经验,实现对人才潜力的持续追踪。在选拔标准上,需平衡当前岗位胜任力与未来发展潜力。

3.4 完善员工的绩效管理体系

完善员工绩效管理体系是国企人力资源优化配置的核心动力,需以战略目标为指引构建全流程动态管理模式。应先建立“战略—部门—个人”的绩效指标分解体系,运用平衡计分卡等工具将企业战略目标转化为可量化的关键绩效指标,确保不同岗位序列的绩效指标与业务价值链紧密关联。如科技型国企可将专利转化效率、技术创新投入占比等指标纳入研发人员考核体系,强化战略实施的执行力度。

绩效实施过程中需改变传统年度考核模式,建立季度回顾与实时反馈机制。主管领导应定期与员工进行绩效面谈,通过“目标—进展—偏差—改进”的闭环沟通,及时调整工

作方向。企业可引入数字化绩效平台,缩短绩效反馈周期,提升员工工作偏差的修正效率。同时,需构建多元化的绩效评价体系,除上级评价外,纳入同事、跨部门协作方及服务客户的360度反馈,尤其在矩阵式项目中通过项目负责人评分增强评价的客观性。

绩效结果的应用需突破仅与薪酬挂钩的局限,构建与职业发展深度融合的激励机制。对高绩效员工除调整薪酬外,优先纳入晋升候选名单、提供海外培训机会或安排参与关键项目;对绩效待提升的员工,需制定针对性的能力提升方案,通过导师指导、专项培训等方式帮助其改善业绩。此外,应建立绩效申诉与复盘机制,员工可就考核争议提出申诉,企业定期通过绩效结果与战略目标的匹配度分析,修正指标设计偏差,避免出现考核与战略脱节的情况。最后,绩效管理体系还应融入数字化手段,通过人力资源管理系统实现绩效数据的自动采集与分析,生成能力短板雷达图、绩效趋势分析报告等可视化成果,为人才盘点与配置优化提供数据支持^[5]。

结语

本文对国企人力资源优化配置的研究表明,通过科学规划、岗位优化、招聘机制完善及绩效管理提升等策略,可有效改善当前结构不合理、人岗不匹配等问题。优化配置需结合国企改革方向,突破传统管理桎梏,构建市场化人力资源管理体系。未来,国企应进一步强化人力资源战略与企业发展的协同,借助数字化手段提升配置精度,持续激发人才活力,为国企高质量发展提供坚实人力支撑,推动人力资源管理向更高水平迈进。

参考文献:

- [1] 李妍.基于国企改革背景下人力资源优化配置路径分析[C]//重庆市大数据和人工智能产业协会.人工智能与经济工程发展学术研讨会论文集(一).北京华电电子商务科技有限公司,2025:377-380.
- [2] 赵晨悦.国企改革背景下A公司人力资源优化配置方案研究[D].中原工学院,2024.
- [3] 傅欣欣.国企三项制度改革背景下H电力公司人力资源配置优化研究[D].云南师范大学,2023.
- [4] 晏磊.RM保险公司营业网点人力资源优化配置研究[D].南昌大学,2023.
- [5] 唐静芳.国企改革中人力资源优化配置问题探究[J].市场周刊,2023,36(01):184-186+190.