

Research on optimal allocation of human resources under the background of three system reforms in state-owned enterprises

Hao Xu

State Power Investment Group Digital Technology Co., Ltd., Beijing, 102209, China

Abstract

As the market economy continues to improve and enterprise reforms advance, the reform of labor, personnel, and distribution systems has become a crucial component of deepening state-owned enterprise (SOE) reforms. By enhancing key areas such as management, employee levels, and income, these reforms can significantly impact the high-quality development of SOE production and operations. However, SOEs face challenges in implementing these reforms due to issues in human resource management, including opaque selection and promotion mechanisms, inadequate performance evaluations, and flawed compensation systems. These issues make it difficult to align market-oriented exits with the three-phase system. Therefore, to address these challenges, SOEs need to optimize their human resource management under the framework of the three-phase system reform. This involves strategies aimed at enhancing organizational efficiency, reducing labor costs, and boosting employee morale, with the goal of scientifically supporting SOE strategic transformation. This approach aims to provide replicable practical guidelines for deepening the three-phase system reform in SOEs.

Keywords

three systems of state-owned enterprises; human resources; optimal allocation

国企三项制度改革背景下人力资源优化配置研究

许浩

国家电投集团数字科技有限公司, 中国·北京 102209

摘要

随着当今市场经济的不断完善以及国有企业改革的持续推进, 三项制度, 即劳动、人事以及分配制度的改革, 也成为深化国有企业改革的重要内容。在对国企三项制度改革时, 对管理人员、员工水平以及员工收入等关键方面进行深化, 能够有效影响到国企生产经营活动向着高质量发展。然而, 国企在推进三项制度的改革过程中, 由于人力资源管理方面存在的问题, 如在对员工选拔和晋升机制方面存在不透明、绩效考核以及薪酬机制不完善等情况, 使得市场化退出很难落实与三相制度的相匹配。因此, 想要解决国企的这些问题, 则需在三项制度改革背景下, 对国企人力资源管理进行优化, 基于组织效能提升、人力成本降低以及激发员工活力等策略, 旨在以科学方式支撑国企战略的转型, 从而为深化国企三项制度改革提供可复制的实践规范。

关键词

国企三项制度; 人力资源; 优化配置

1 引言

国企作为国民经济的重要支柱, 其改革成效也直接关系到国企经济体系的运行效率和创新能力。自《关于深化国有企业改革指导意见(2015)》发布, 三项制度的改革作为国企突破体制机制的核心抓手, 并逐步推动国企从“行政化管控”向“市场化运营”转型。而在数字经济与产业升级的双重驱动下, 如何通过人力资源优化配置实现“人效提升”与“组织活力”的双重目标, 则成为国企三项制度改革下人力资源优化配置亟待解决的关键。

【作者简介】许浩(1983-), 男, 中国江西彭泽人, 本科, 中级经济师, 从事企业人力资源管理研究。

2 国企三项制度改革背景下人力资源优化配置改革路径设计

2.1 劳动制度改革路径

在国有企业三项制度改革框架下, 劳动制度改革的核心目标在于突破传统用工模式的僵化限制, 以构建灵活高效的市场化用人机制。首先, 作为实现人力资源优化配置的关键环节, 需建立覆盖全员、量化的考核机制。通过将企业战略目标逐级分解至各部门及岗位, 明确关键绩效指标(KPI)与动态评估标准, 形成季度考核与年度综合评价相结合的“绩效档案”。对于考核未达标的员工, 可建立“红黄牌”预警及退出机制, 首次考核不合格者亮出“黄牌”, 强制参与转岗培训或调整岗位, 累计两次未达标者则触发

“红牌”机制,依法依规解除劳动合同,实现人员有序流动^[1]。其次,在高端紧缺人才引进方面,可试点“协议工资制”,打破传统薪酬等级限制,根据市场价位实行“一人一议”的定薪模式。针对新能源开发、科技创新等重点项目,推行“项目制用工”,以任务为导向签订短期合同,项目结束后劳动关系自动终止。这种用工方式既能满足灵活用工需求,又能有效控制人力成本,逐步形成“能进能出”的动态调整机制,从而为国企提升企业市场竞争力提供制度保障。

2.2 人事制度改革路径

围绕企业战略目标与数字化转型需求,全面梳理管理岗位职责体系,通过“定岗、定编、定责”三步走策略,明确各岗位的职能边界与任职标准。而严格核定岗位编制,并建立“以岗定人”的刚性约束机制,杜绝因人设岗现象,确保人力资源向关键业务领域倾斜。同时,引入“揭榜挂帅”“赛马机制”等市场化手段,打破传统晋升壁垒,针对重大项目、技术攻关等关键任务,通过公开竞标方式发布岗位需求,允许跨部门、跨层级参与竞聘,以实际业绩作为核心评价标准。通过设定阶段性目标与量化考核指标,对竞聘人员实施动态跟踪评估,表现优异者优先提拔任用,末位者依据考核结果退出岗位,形成“能者上、庸者下”的良性循环。通过上述改革,国有企业可逐步实现干部选拔从“资历导向”向“能力导向”转变,推动干部队伍建设与企业发展需求精准匹配。并且,配套完善干部退出机制与职业发展通道,可为年轻人才提供成长空间,最终形成“能上能下、优胜劣汰”的用人生态。

2.3 分配制度改革路径

在国有企业三项制度改革框架下,分配制度改革的核心在于打破“平均主义”倾向,建立与市场机制接轨、与价值创造紧密关联的激励体系。首先,围绕“岗位价值、个人绩效、企业效益”三大核心要素,设计差异化薪酬分配机制。通过要素计点法量化岗位贡献度,明确不同岗位的职责复杂度、技术含量及对企业战略的支撑作用,建立分层级的薪酬基准线。并将个人年度考核结果与薪酬等级直接关联,设置阶梯式绩效奖金系数,对超额完成任务的员工,按贡献度提高奖金比例,对未达标的员工,适当降低浮动薪酬部分,强化“多劳多得、优绩优酬”的导向^[2]。其次,针对核心人才群体,探索多元化的长效激励机制,在关键技术团队和管理骨干中试点限制性股票、业绩股票等工具,赋予其企业剩余价值的分享权。在利润中心或创新业务单元推行超额利润分配制度,通过设定基准利润线,对超额部分按贡献比例分配,优先奖励在成本优化、市场拓展等方面表现突出的团队,从而形成“短期保稳定、长期促发展”的激励闭环。

3 国企三项制度背景下人力资源保障机制与风险防控

3.1 制度保障

构建科学的人力资源保障体系需以制度规范为核心,

强化改革的整体性与操作性。为此,应完善企业章程,将劳动、人事及分配制度改革的关键要素融入法人治理框架,明确董事会与管理层在改革中的权责边界。例如,在章程中增设“市场导向的用工机制”“职业经理人选拔流程”“薪酬分配决策机制”等专项条款,以确保改革措施与公司治理结构实现有机衔接,增强制度的权威性与执行效力。而配套制定《岗位职责规范》《绩效考核实施细则》等文件,细化改革落地标准。可通过《岗位职责规范》明确各岗位的核心职能、任职条件及考核指标,为岗位设置、人员编制和职责划分提供依据,支撑全员竞聘上岗的实施。通过《绩效考核实施细则》规范考核流程、结果运用及异议处理机制,确保绩效评估淘汰机制、薪酬调整等措施有章可循。

3.2 文化保障

在国有企业三项制度改革进程中,文化支撑体系的构建对于实现制度落地与价值认同具有重要作用。应重点打破固有的平均主义观念,通过多维度引导重塑组织价值观。一方面,可运用典型案例宣传与绩效激励手段强化价值导向。在晋升通道中公开优秀人才的成长路径,通过薪酬差异化体现业绩贡献度,以直观成果破除“干多干少一个样”的思维定式。另一方面,要建立分层分类的沟通体系,依托职工代表大会制度完善民主参与机制,让改革方案在集体审议中获得广泛认知。针对不同层级开展精准政策解读——对管理层着重阐释改革的战略意义,对一线员工侧重说明个人发展关联性,并采用通俗易懂的语言进行政策解析。针对改革可能引发的心理波动,需配套建立多元化渠渠道,设立专项咨询平台收集员工诉求,通过定期沟通会回应关切,同时开通心理疏导专线,由专业人员提供情绪支持^[3]。这种“制度刚性约束+人文柔性关怀”的双轨机制,既能保障改革推进的稳定性,又能逐步培育员工从被动接受到主动参与的转变意识,最终形成以价值创造为核心的组织文化氛围。

3.3 风险防控

针对法律合规领域的风险,需强化劳动合同管理的规范性,依据《劳动合同法》要求细化操作流程。例如,在实施绩效考核淘汰机制时,应明确不胜任工作的具体判定标准,规定转岗培训的次数与周期,并严格履行法定告知义务及协商程序,留存完整的书面证据链。对于涉及岗位调整或薪酬变动的情形,可通过补充协议或修订合同条款的形式明确双方的权利与义务,规避因程序瑕疵引发劳动仲裁纠纷的风险。在维护企业稳定方面,需建立动态舆情监测与应急响应机制,通过设立员工意见反馈平台、定期召开座谈会等方式实时掌握职工关切,结合大数据分析技术识别潜在矛盾焦点。对于可能出现的群体性事件,应制定分级处置预案,明确责任主体与应对流程,对突发情况要求24小时内启动核查并反馈进展,通过领导干部包联责任制和专业心理疏导团队介入,及时疏导负面情绪。同时,优化沟通策略,采用分层解释与案例说明相结合的方式,将改革政策与员工切身利益相衔接,防止矛盾激化影响企业正常运转。

4 案例分析——以某国企电力集团为例

4.1 改革背景

以某国有大型电力集团为例，该国企传统业务长期聚焦火电领域，当前正面临新能源转型的战略调整。改革前其人力资源配置与战略方向存在明显错配，管理层级人员占比超过 25%，显著高于行业平均水平，导致组织架构臃肿、决策链条过长^[4]。与此同时，风电、光伏等新兴领域专业技术人才缺口达三成，受薪酬水平偏低、职业晋升空间受限等因素影响，近三年关键岗位人才流失率年均超过 15%，直接制约了企业向绿色能源转型的进程。这种“管理冗余与技术空缺并存”的结构性矛盾，亟需通过深化劳动、人事、分配三项制度改革，打破传统用人机制壁垒，构建与新能源产业发展相匹配的人才管理体系，从源头上解决岗位匹配失衡与人才梯队断层的双重难题。

4.2 改革举措

在劳动管理方面，该国企构建“末位调整+岗位竞聘”的组合机制，通过结合季度绩效评估与年度综合评定，对连续两次考核位列末位 10% 的员工实施转岗培训或协商解除劳动关系，同时面向全体员工开放管理岗位竞聘通道，近两周期间累计优化冗余人员 230 人，通过岗位竞聘机制选拔 157 名技术骨干补充至管理岗位。在人事建设层面，确立“80 后干部占比突破 30%”的量化目标，建立青年人才储备库，通过“揭榜挂帅”机制选拔 35 岁以下青年骨干担任新能源项目负责人，目前中层管理岗位中 80 后占比已由改革前的 12% 提升至 32%。在薪酬激励方面，设立“新能源开发专项激励基金”，对超额完成风电、光伏装机任务的项目团队按利润总额 5% 提取奖励资金，核心技术人员年薪增幅最高达 40%，有效引导专业技术力量向新能源业务领域集聚，形成“能者上、优者奖”的良性循环。

4.3 改革成效

该国企电力集团通过系统性人力资源优化实现显著成

效，采取“末位调整+岗位竞聘”等组合措施，推动企业人均效能实现 15% 的实质性增长，管理层级精简幅度达 20%，组织运行效率显著提升。聚焦新能源战略布局，创新设立专项激励基金、构建青年干部培养体系，新能源专业人才占比由 12% 跨越式提升至 25%，核心岗位人才流失率控制在 5% 以内^[5]。该实践印证了三项制度改革的关键路径，一是必须将人力资源配置深度嵌入企业发展战略，通过薪酬激励、职业通道等市场化机制实现人才结构与产业升级的精准适配。二是需建立“改革+发展+稳定”的动态平衡机制，通过转岗培训、技能再造等柔性手段化解改革阵痛，构建“岗位能上能下、收入能增能减、人员能进能出”的良性生态。这种以战略牵引改革、以机制保障发展的创新模式，为传统能源企业向新能源领域转型提供了可复制的改革样本。

5 结语

国企三项制度改革属于一项系统且长期性的工程项目，而人力资源作为优化配置中的重要组成部分，需兼顾效率、公平和稳定的动态平衡。而通过打破编制壁垒、构建以价值创造为核心的考核体系，能显著提高人力资源的投入和产出比，同时积极关注改革过程中员工心理契约重构，企业文化适配等因素，则能有效避免“为改革而改革”的形式化倾向。

参考文献

- [1] 邓华.基于三项制度改革的国企人力资源管理优化探析[J].中国集体经济,2025,(16):129-132.
- [2] 肖胤强.深化三项制度改革优化人力资源配置[J].中国金属通报,2025,(S1):49-50+60.
- [3] 施陈宇.三项制度改革背景下国企人力资源管理的优化策略探讨[J].企业改革与管理,2023,(23):94-96.
- [4] 刘海曼.深入三项制度改革优化人力资源配置[J].现代企业文化,2022,(21):119-121.
- [5] 刘勇,陈勇,孙一锋,等.坚持“四优一提”优化人力资源配置深化钻探企业三项制度改革[J].石油组织人事,2022,(03):54-57.