

Exploring how to build a sustainable path for the talent ecosystem of local state-owned enterprises

Zhengchao Sun

Nantong Economic and Technological Development Zone Wumao Group Co., Ltd., Nantong, Jiangsu, 226000, China

Abstract

Local state-owned enterprises (SOEs) play a vital role in regional economic development. Their talent echelon management not only impacts corporate competitiveness but also serves as a critical pillar for regional industrial upgrading and innovative growth. With accelerated economic restructuring and digital transformation, traditional human resource management models are increasingly inadequate for high-quality development needs. Establishing systematic and dynamic talent echelons has become a pivotal challenge for local SOEs to overcome developmental bottlenecks. This paper explores talent echelon management and reform pathways within talent ecosystems in local SOEs. Through analyzing current challenges in talent echelons, it proposes targeted and forward-looking reform strategies with practical safeguards. These insights provide theoretical foundations and actionable guidance for talent echelon development in regional SOEs, empowering them to achieve high-quality growth in the new era.

Keywords

local state-owned enterprises; talent management; path

探讨如何构建地方国有企业人才生态系统可持续路径

孙正超

南通市经济技术开发区物贸集团有限公司，中国·江苏南通 226000

摘要

地方国有企业在区域经济发展中扮演着重要角色，其人员梯队管理不仅关乎企业自身竞争力，更是区域产业升级与创新发展的关键支撑。当前，随着经济结构调整与数字化转型加速，传统的人力资源管理模式已难以满足高质量发展需求，构建系统化、动态化的人才梯队成为地方国企突破发展瓶颈的核心命题。本文旨在深入探讨地方国有企业人才梯队管理，人才生态系统的改革与创新路径，通过分析现有地方国有企业人才梯队现状与问题，提出具有针对性与前瞻性的改革思路以及保障措施，为地方国有企业人才梯队建设提供理论支撑与实践指导，助力地方国有企业在新时代背景下实现高质量发展。

关键词

地方国有企业；人才；管理；路径

1 引言

全国国有企业改革座谈会上习近平总书记作出重要指示强调，国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大，不断增强活力、影响力、抗风险能力，实现国有资产保值增值。国有企业做强做优做大人才是关键。随着国家改革开放步伐的加速，特别是进入 21 世纪以来，民营经济等非国有制经济的高速发展，对于人才的需求程度日益高涨，各类企业为了吸引人才、留住人才，在薪酬福利上求发展，在绩效体系上求突破，在企业文化上求创新，众多人才趋之若鹜。而墨守成规的地方国有企业，在改革开放的大潮中对于人才的吸引力急速下降，因人才匮乏影响企业高质量发展的现象日益凸显。

【作者简介】孙正超（1980-），男，中国江苏东海人，本科，高级人力资源管理师，从事人力资源管理研究。

2 当前地方国有企业人才梯队管理正面临着“青黄不接”的严峻挑战

普遍存在着结构性矛盾与系统性缺失的现象，影响着企业高质量发展。地方国有企业人才梯队管理普遍存在以下几类问题。

2.1 市场化用人机制严重滞后，人才选拔机制行政化倾向显著

地方国有企业作为地方政府控制的重要经济实体，领导班子成员均由地方政府直接任命，其他领导一般采用企业内部任命或民主投票的选拔模式，极易受非绩效因素人为控制的影响，导致企业关键岗位出现“近亲繁殖”或“外部引入水土不服”现象并存。地方国有企业员工较多来自于熟人推荐，企业内部“关系化”现象较为严重，员工职业发展模糊，晋升较为随意，非绩效因素人为控制现象明显，严重影响“能干事、想干事”且“没背景”员工的工作激情，破坏

企业和谐与稳定。地方国有企业员工编制、档案较比民营企业管理更为规范严格，受控制限制现象明显，人才流动性较为困难，“能进不能出”问题突出，流动壁垒阻碍人才市场化进程。某市属平台企业近五年管理人员调整数据显示，组织任命及内部提拔占比高达72%，而外部引进人才留存率仅为28%，反映出企业人才流动与能力适配间存在着显著矛盾。据中国人才发展研究院2022年调研数据显示，某省属国企三年间通过各种渠道招聘人员7831人，流失人员5521人，流失率高达70.6%，其中35岁以下青年人才流失占比达83.2%。这种“引不进、留不住、用不好”的困境在地方国有企业普遍存在。

2.2 人才结构失衡现象严重，梯队建设明显影响企业高质量发展

地方国有企业员工总人数因受国资委的限额控制，企业招聘人数、招聘要求需得到国资委审批，并由国资委统一平台进行信息发布，企业人员需求和招聘工作严重缺乏自主性，极大影响了企业招聘效率和招聘质量，从而引发企业“引人难”的现象，此种现象周而复始，形成恶性循环，导致企业成立时间越长，员工年龄断层现象越明显，“老龄化”越突出。国有企业老员工为企业的发展做出了贡献，因论资排辈观念的影响，导致部分老员工存在着一定的个人英雄主义，在享受企业待遇的同时，却因为年龄原因，思想观念陈旧，无法适应国企现代化发展节奏，对企业长久发展带来许多不利影响，同时还影响了其他员工的工作积极性^[1]。地方国有企业人才梯队断层现象的出现不是短时间内形成的，而是企业长期无人梯队管理意识、无长期人才招引规划导致的。这种状况形成以后，企业很难在短时间内对人才结构失衡现象进行全面改善，并在很长一段时间会直接影响企业的高质量发展。另外，地方国有企业在员工专业规划方面，也呈现了专业单一化的现象，类似基础建设、企业管理等传统类行业人才过于集中，但在人工智能、数字化经济等新兴领域人才储备不足，也在一定程度上阻碍了企业高质量发展。

2.3 薪酬与激励机制僵化，市场竞争力严重不足

地方国有企业薪酬分配因受地方政府和国资委“工资总额”的限制，薪酬受限现象明显，薪酬体系难以灵活调整，企业自主能动性较差。地方国有企业领导班子成员按照政府体系主要领导任期管理模式，且每一届领导者都有自己的思路和方法，频繁更换高层领导人员，会使薪酬改革思路出现不统一的情况，甚至难以执行，这便对国企薪酬改革工作的有序推进造成了影响^[2]。地方国有企业薪酬总体水平长期保持不变，与市场化水平相比较有一定的差距，难以匹配民企或外企的薪资竞争力，特别在金融、投资、科技研发等相关热门领域，地方国企薪酬福利、绩效考核体系与市场化水平脱钩现象明显。因地方国有企业考核机制偏重“稳定”和政府所需要的关键指标，而非市场化所指的“贡献度”，导

致企业内部“大锅饭”现象普遍存在，“多劳多得，少劳少得，不劳不得”在地方国有企业过多的是停留在“口号”上，很难在实际考核中实施体现，长期以来，员工工作积极性受挫严重。另外，“多做多错、少做少错、不做不错”的躺平思维在“大锅饭”的激励体系加持下，近几年尤为凸显，严重阻碍了企业的发展。

2.4 创新能力明显不足，固守成规现象明显

地方国有企业作为地方政府控制的经济实体，其职责更多兼顾着市场化经营和政策性任务双层属性，核心是为地方经济和社会发展做好服务工作。但地方国有企业因受到国有资产保值增值的考核限制，主要领导者为了防止在创新中出错造成企业亏损，明智的选择少创新或者是不创新。另外，创新需要长时间的投入，且需要专业的人员来执行。而国企主要领导者因任时期限原因，导致不是所有的领导们都会支持创新，即便本届实施了创新，可能随着领导者的调整，新任领导的到任，创新工作可能就会被停止甚至是完全废弃，因而导致地方国有企业在创新和研发经费投入上明显趋于保守。据统计，地方国有企业研发经费投入占比营业收入比例明显低于民营企业。2022年全国科学研究与试验发展经费中，企业占比超76%，其中地方国企和中央国企占比约35%，民企占比约50%。地方国企平均研发强度约为1.5%-2.5%，民企平均约2%-4%，科技型民企高达10%以上。在专利转化率上地方国企更加低于民营企业，2023年国企发明专利授权量占比仅为12%，远低于民企的68%。

2.5 企业培训与员工所需存在差异，培养体系与战略需求脱节

地方国有企业人才培养体系普遍不够完善，缺乏系统性的培训和考核机制，培训资源更多的集中于基础技能提升、政策法规宣贯、党建与思想政治工作，而对数字化管理、技术创新等高能力的覆盖明显不足。企业对于培训需求理解不深，不能较好的抓住员工培训需求和企业战略需求，存在为了“培训而培训”的应付式、任务式的培训现象，导致员工对于企业组织的培训热情度不高、培训收获不高、培训评价不高的“三低现象”，呈现企业培训“花了钱、费了时、挨了骂”的现象。人才培养体系与企业需求脱节，地方国有企业在制定人才培养计划时，往往不能充分了解企业长远发展战略和各部门的实际需求，导致培养出来的人才与岗位需求不匹配。

3 如何打破地方国有企业人才梯队建设困局

企业首先要认清自身问题，针对问题找准方法进行解决。

3.1 打破传统用人壁垒，加速市场化用人机制

地方国有企业加速市场化用人机制的建立。首先，要与上级监管部门进行沟通协商，在得到监管部门认可支持的情况下，打破传统招人用人机制，拓宽招聘渠道，可以通过

校园招聘或高校委托培养、社会招聘、猎头推荐、专业化招聘平台等多种方式吸引优秀人才。第二，地方国有企业可以根据下属各家企业的功能定位和实际特点情况，选择在市场化程度较高的子公司，如商贸类、商业建筑类公司内部尝试推行职业经理人管理制度，试点尝试在原有企业用人机制的基础上进行突破改革。第三，尝试在企业内部推行实施试点“揭榜挂帅”、“项目制用工”等灵活用人模式，选拔优秀人才，激发员工潜能。

3.2 打破固有薪酬枷锁，优化市场化考核机制

针对地方国有企业考核激励体系，首先，需要对所属企业重新进行全面、系统的考核指标梳理，建立适合企业自身所需，可实施、易评价的量化评价标准，为企业全面、科学、系统开展评价做好铺垫工作。第二，对于所属企业打造差异化的绩效考核体系，企业要向关键岗位、创新团队有效性倾斜资源，最大化激发员工工作主动性和能动性。第三，打破国有企业铁饭碗的老旧观念，在企业内部树立“能者上、庸者下”能上能下、能进能出的企业考核管理体系和用人机制。第四，加强地方国有企业与民营经济混合所有制研究，适时推行股权激励、超额利润分享等中长期激励工具，把企业命运与员工未来紧紧绑定在一起。第五，加快企业薪酬体系的优化调整，加强与企业主管部门间的沟通，争取政策支持。对于市场化程度高的企业，建立薪酬与绩效强挂钩的模式，通过提升企业效益，合理增加工资总额，有效提升员工的工作积极性和主动性。

3.3 加强国企创新投入，增强企业转化能力

针对地方国有企业研发团队薄弱、资金投入不足、机构设置不合理、效率低下等问题。首先，地方国有企业要突破固守思维，建立健全现代化企业的研发机构和研发团队，吸引国际一流的科研人才，借鉴国外先进技术和管理经验，提高研发水平和创新能力。第二，加大研发资金的投入力度。地方国有企业要优化研发投入结构，加大对关键核心技术研发的投入，注重长期的技术攻关和创新能力培养，提高研发的实效性和效率。制定研发经费管理规范，建立研发投入持续稳定增长机制。针对重大科技项目和基础研究，设立专项资金，提供长期稳定支持。第三，完善创新管理体系，建立高效的创新决策机制，简化审批流程，提高创新效率。强化知识产权保护，加强知识产权的创造、运用和保护，激发创新活力。

3.4 推动数字化转型，强化企业文化重塑

地方国有企业要加快顶层设计的完善与战略规划布局，为所属企业发展明确方向。同时也要加快数字化管理工具使用，加强数字化系统的开发与培训，简化企业内部审批流程，提升决策效率。在数字化管理工具使用的基础上有效推动业务数字化运用水平，做到服务数字化，构建全面数字化企业治理能力。地方国有企业要加强企业文化的提炼、塑造，打造开放包容的新时代地方国有企业文化精神。为了更加激发员工工作主动性、积极性，鼓励员工大胆尝试新事物，不怕失败，持续创新，激励员工发挥潜能，提高工作热情，企业要建立容错纠错机制，并报相关主管部门审核批准实施。

3.5 加强培训体系建设，构建学习型组织

地方国有企业需要加强培训体系建设，以培训来激发员工潜能，用培训改善企业文化氛围。首先，企业要从战略规划、内容创新、制度保障等多维度切入，结合当地区域发展需求与现代企业管理理念，打造系统化、专业化的人才培养机制。第二，地方国有企业要精准需求导向，通过解读战略规划、分析业务短板、调研员工成长需求，制定企业分层分类的培训计划^[3]。例如，针对管理层聚焦战略决策能力提升，技术岗位强化数字化转型技能培训，基层员工侧重岗位实操能力培养等。第三，多维课程开发，整合党建教育、合规性管理、风险化防控、技术创新等模块，形成理论与实践相结合的课程体系。如通过“政策解读+案例研讨”来强化地方国有企业的合规意识，以“红色根脉强基工程”深化党建引领作用等。

近年来，一些国企已通过“双百行动”“科改示范企业”等试点取得突破，但全面改革仍需主管部门政策松绑（如工资总额弹性化）与企业管理层魄力加持，但国企最终需以市场化、专业化、国际化为导向，才能真正提升人才竞争力，做到地方国有企业增值与保值下的高质量发展。

参考文献

- [1] 金永玲.如何解决国企员工老龄化问题[J].企业家天地(下半月刊),2014,(05):59.
- [2] 张小菁.国企薪酬改革与企业绩效探究[J].经济管理文摘,2021,(11):1-2.
- [3] 苏桦,徐方.电力企业中层干部精准化培训探索与实践[J].华北电力,2017,(12):2.