

Research on the Modernization Path and Reform Strategy of the Cadre Management System in State-owned Enterprises

Dongli Zhao

Inner Mongolia Electric Power Construction (Group) Co., Ltd., Hohhot, Inner Mongolia, 750306, China

Abstract

Against the backdrop of the in-depth advancement of high-quality development in China, state-owned enterprises shoulder significant responsibilities in ensuring economic security, leading strategic industries, and strengthening scientific and technological innovation. The construction of the cadre team has become a core factor influencing their governance efficiency and competitive edge. At present, some state-owned enterprises still have problems in cadre management, such as unscientific selection criteria, single incentive mechanisms, emphasis on seniority in ability evaluation, and poor implementation of the principle of promotion and demotion. These issues have led to a solidified team structure, a mismatch between ability and job requirements, and insufficient organizational vitality. This article, from the perspective of modernizing the governance of state-owned enterprises, sorts out the evolution logic of the cadre management system, analyzes institutional contradictions and practical bottlenecks, and proposes to promote the modernization of cadre management from aspects such as improving the selection, training, utilization and retention mechanism, strengthening ability cultivation, optimizing the incentive and restraint system, and shaping strategic culture, in order to build a high-quality, professional and innovative cadre team. Provide organizational guarantees for the high-quality development of state-owned enterprises.

Keywords

State-owned enterprises Cadre management Talent governance Organizational ability; High-quality development

国有企业干部管理体系现代化路径与改革策略研究

赵东利

内蒙古电力建设(集团)有限公司, 中国·内蒙古 呼和浩特 750306

摘要

在我国高质量发展深入推进的背景下,国有企业在保障经济安全、引领战略产业和强化科技创新中承担重要职责,干部队伍建设成为影响其治理效能与竞争优势的核心因素。目前部分国企在干部管理中仍存在选拔标准不科学、激励机制单一、能力评价偏重资历、能上能下落实不畅等问题,导致队伍结构固化、能力与岗位需求错位、组织活力不足。本文以国企治理现代化为视角,梳理干部管理体系演变逻辑,分析制度性矛盾与实践瓶颈,提出从完善选育用留机制、强化能力培养、优化激励约束体系与塑造战略文化等方面推进干部管理现代化,以构建高素质、专业化、创新型干部队伍,为国企高质量发展提供组织保障。

关键词

国有企业; 干部管理; 人才治理; 组织能力; 高质量发展

1 引言

国有企业在国家经济安全和战略产业布局中具有重要地位,干部队伍管理水平直接影响企业治理效能与战略落实。尽管国企干部管理体系在政治引领、组织纪律和责任担当方面形成了独特优势,但仍存在市场化机制不足、激励体系僵化、能力结构与转型需求不匹配等问题,难以适应数字化转型和全球竞争格局。推进干部管理体系现代化是完善现代企业制度、推动国企做强做优做大的关键。本文从现实问

题与制度瓶颈入手,探讨改革方向与实践路径,为提升国企组织能力与治理水平提供参考。

2 国有企业干部管理体系的内涵与发展逻辑

2.1 干部管理体系的基本内涵与定位

国企干部管理体系是由职位设置、干部选拔任用、培养培训、考核评价、激励约束、使用交流及退出机制等构成的综合制度体系。其核心目标在于形成政治坚定、专业胜任、忠诚干净担当、能够支撑企业战略发展的高素质干部队伍。该体系既服务于党的干部路线,又受制于企业组织治理结构与市场经营逻辑,其制度设计需要在政治性要求与市场化效率之间实现平衡。

【作者简介】赵东利(1988-),女,中国河北张家口人,硕士,政工师,从事人力资源管理、国有企业改革、干部管理、党组织建设等研究。

2.2 国企干部管理体系的历史演变

我国国企干部管理经历了三个阶段：计划经济时期强调行政任命与政治可靠；改革开放后逐步强化专业能力与岗位匹配；新时代则强调以价值创造为导向的全链条管理体系。干部管理的重点从“身份管理”转向“能力与绩效管理”，从“静态使用”转向“动态配置”。

2.3 新时代国企干部管理面临的新要求

产业数字化转型、全球供应链重构、战略性新兴产业发展等趋势，迫使国企干部必须具备战略管理、创新管理、成本控制、风险识别、资源整合等复合能力。此外，新时代干部评价更强调价值创造、文化引领与组织韧性构建，要求干部管理体系从传统经验型转向科学数据型与战略支撑型。

3 国有企业干部管理体系改革面临的现实问题

3.1 干部选拔任用制度的适配性不足

在部分国有企业中，干部选拔任用仍较多地沿用传统晋升模式，强调资历、级别与组织任命，导致“论资排辈”现象较为突出，使得真正具备战略思维、专业能力和创新能力的年轻人才难以脱颖而出。干部选拔中过度依赖学历和履历背景，忽视岗位胜任力、实际绩效和关键工作情境表现，选拔标准中能力指标不够具体，结构化评价机制不足，导致选人过程透明度不高，影响选拔公信力。同时，干部岗位内部流动性偏低，跨部门、跨企业甚至跨行业的人才交流渠道不畅，使干部成长空间被局限在单一组织体系内部，形成经验结构单一、视野局限的问题。再加之任期管理、竞聘上岗等制度执行不够充分，干部队伍缺乏良性循环和竞争活力，出现“上不去、下不来、转不开”的结构困境，削弱组织创新动力与战略应变能力。

3.2 能力培养体系与岗位需求脱节

当前不少国有企业干部培养仍以集中授课、专题学习和理论宣讲等传统培训方式为主，培养内容与岗位专业要求以及企业改革发展战略之间衔接度不足。培训体系缺乏针对性，不同干部层级、不同业务职能的能力模型不明确，导致培训过程多停留在知识补充层面，而缺乏能力塑造与经验生成。而在企业数字化转型、业务模式重构和产业升级的背景下，干部需要具备新技术理解、资源整合、市场开拓、组织变革等复合能力，但现有培训体系对这些核心能力的培养力度不足。部分干部对企业未来战略方向、行业趋势和关键技术缺乏深刻认知，在重大改革部署、项目推动与风险识别中，容易出现判断不准、执行乏力的情况，即“看不清、想不明、落不下”。因此，干部培养必须从“讲给你听”转向“带着你干”，实现从知识传授到能力生成的转变。

3.3 激励约束机制不健全、成效不显性

在激励机制方面，部分国企薪酬制度与岗位价值、责任大小及业绩贡献之间的关联度不强，普遍存在薪酬差异小、激励区分弱的问题，导致干部群体获得感不足，积极性

与创造性未能充分激发。同时，长期激励手段欠缺，股权激励、跟投机制、超额收益分享等市场化激励工具使用范围有限，使干部缺少与企业中长期发展绑定的利益激励。在约束机制方面，“能上能下”制度虽提出多年，但实际推行中面临执行顾虑、评价模糊和组织成本较高等问题，导致干部退出通道不畅，出现“只能上不能下”的结构性僵化。部分干部因为缺乏业绩压力和竞争环境而出现担当意识弱化、行为保守、动力不足的现象，影响组织效能与改革推进力。激励不足与约束不强相叠加，使干部管理体系难以形成绩效导向和价值创造导向的良性循环。

4 国有企业干部管理体系现代化的总体思路

4.1 坚持党的领导与现代企业制度有机融合

坚持党的全面领导是国有企业的根本政治原则，也是构建现代化干部管理体系的重要前提。应将党管干部与现代企业治理结构深度融合，形成党委会、董事会、经理层之间的权责清晰、运行协调、制衡有效的管理关系。在干部选拔任用上，党委应发挥政治把关和方向把控作用，通过前置研究和会议审议，确保选人用人严守政治标准、价值导向正确。在战略规划和重大经营决策中，党委应通过政治监督和战略引领，确保企业发展方向与国家战略保持一致；董事会承担经营决策和内部监督职责，强化治理能力建设；经理层负责经营执行与组织落实，提升管理效率与执行能力。通过党组织嵌入治理结构核心环节，可实现政治引领与市场运作的平衡，避免行政化干预与企业治理弱化等问题。同时，应推动党建工作与企业文化、绩效管理、干部考核深度融合，强化国企干部忠诚担当、敢于斗争、勇于创新的价值取向。唯有在制度上构建政治领导与市场机制协同发力的治理体系，才能确保国企干部管理现代化改革有方向、有力度、能落地。

4.2 以战略导向构建干部使用与能力结构

干部管理体系现代化必须以企业战略为逻辑起点，实现岗位配置与干部能力的战略匹配。企业在布局新产业赛道、推进数字化转型、拓展全球供应链和进行资本运作时，对干部的专业知识结构、国际视野、创新能力和资源整合能力提出了新的要求。因此，应以战略目标为牵引，开展岗位能力需求评估，明确不同层级、不同业务板块干部的能力标准与胜任模型；同时，应开展干部结构优化工程，推动年龄梯次合理化、知识背景多元化、专业经验复合化，形成既懂管理又懂业务、既能推动改革又能防控风险的复合型干部队伍。此外，应建立干部岗位动态调整机制，根据战略任务变化及时进行岗位轮换、挂职交流或跨板块配置，使干部在不同场景中积累经验、提升决策与组织能力，避免长期固岗导致视野狭窄和能力停滞。

4.3 实现制度体系的规范化、透明化与数字化

干部管理体系要实现现代化，必须从制度建设和技术手段两端协同推进，以实现流程规范、标准透明和数据驱动。

首先,应对选拔任用、考核评价、薪酬激励和退出管理等制度进行系统梳理,构建覆盖干部全生命周期的制度链条,使每项制度都有明确规则、评价标准可量化、执行过程可追溯。其次,应推动管理过程透明化,确保干部晋升、考核、任免等环节公开有序、监督到位,减少人为操作空间,增强制度公信力。在技术层面,可依托数字化管理平台,建立干部信息库与能力画像模型,对干部履历、培训、业绩、关键事件表现等进行实时记录与动态评估,通过数据分析辅助岗位匹配、能力诊断和发展规划,推动管理从“经验判断”转向“模型分析”。同时,利用数字化手段可高效推进干部评价、竞聘、公示、轮岗等工作的流程可视化与标准化,提升治理效率与公正性。

5 国有企业干部管理体系现代化的改革策略

5.1 构建科学选育用留的全链条干部管理制度

构建科学的选育用留全链条干部管理制度,关键在于实现岗位需求与干部能力结构的精准匹配。国有企业应以组织战略与业务发展方向为导向,建立岗位胜任力模型与职位说明体系,将岗位职责、业绩标准、核心能力要求系统化、结构化。通过明确不同序列、不同层级干部的专业知识、管理能力、创新意识与价值观要求,使干部选拔不再仅依赖资历与经验,而是形成可衡量、可观察、可评价的标准体系。在选拔机制上,应在严格政治标准的基础上推动多渠道选拔,形成内部竞聘、公开选拔、交流轮岗、市场化引进等并行机制,拓宽干部来源结构,增强组织新陈代谢能力。同时应实施“关键岗位人才储备计划”,构建梯次合理、结构优化的干部后备队伍,实现“选得准、育得好、用得上、留得住”的系统管理。通过全链条制度建设,推动干部管理从静态配置转向动态优化,从身份式管理转向价值创造导向,提升干部队伍整体适应性与组织活力。

5.2 创新干部培养模式与能力开发机制

推进干部培养模式创新,需将传统集中培训转向实践驱动、场景化培养。国有企业在推动改革攻坚、技术创新和转型发展过程中,有大量复杂任务与项目情境,这些正是培养干部战略思维、统筹能力、组织执行力与风险把控能力的重要载体。因此,应将干部培养深度嵌入重大工程、投资并购、数字化转型与国际业务拓展中,让干部在解决实际问题中成长,实现“以战代练”“在岗成才”。同时,构建动态能力评估与反馈机制,通过行为评价、绩效复盘、关键事件观察和多维度测评等方式,为干部形成清晰的能力画像,用以指导岗位匹配与发展路径规划。此外,还应强化跨界能

力培养,推动干部到科研机构、互联网平台、先进制造企业及地方政府部门挂职交流,打破单一经验结构,提升系统思考力、资源整合力和组织变革能力。通过能力开发体系创新,使干部真正具备支撑企业高质量发展的战略素养与专业能力。

5.3 完善激励与约束并重的绩效管理体系

构建以价值创造为核心的绩效管理体系,是激发干部动力、形成担当意识的重要保障。绩效考核应从单一指标评价转向多维度综合评价,以利润贡献、创新驱动、组织效能、团队发展、风险控制等指标构成考核结构,实现经营责任与战略目标一致。同时,应探索与岗位职责和实际绩效相匹配的薪酬和长期激励机制,通过绩效年薪制、中长期激励计划、股权激励或虚拟股权制度等方式,提高干部对企业成长的利益绑定程度,使高绩效者获得高回报。此外,健全干部“能上能下”制度至关重要,应明确调整岗位、降职使用、转岗交流与退出机制对应的适用条件和程序,确保干部晋升公开透明、下调有据可依,避免“只进不出”“只上不下”。通过激励与约束并重,构建干部竞争有序、能级分明、绩效导向鲜明的组织运行机制,从而推动国企干部队伍保持良性流动与持续活力。

6 结语

国有企业干部管理体系现代化是推进企业高质量发展的基础工程、战略工程和系统工程。面对外部竞争加剧与内部转型升级的双重挑战,干部管理体系必须突破传统路径依赖和制度惯性,建立符合社会主义现代化及全球竞争环境要求的干部管理机制。未来改革方向应聚焦战略导向、价值导向和能力导向,通过制度建设、管理流程重构与组织文化塑造,持续提升干部队伍的专业能力、创新活力与担当精神,全面提升国企治理效能,为中国式现代化提供坚实组织支撑。

参考文献

- [1] 张睿恩.国有企业中层干部绩效管理体系构建[J].现代商业,2024,(14):98-101.
- [2] 李熙隆.加强国有企业干部管理有效举措研究——以国有建筑企业为例[J].人力资源,2024,(13):144-145.
- [3] 莫承安.新时代加强国有企业干部管理的有效措施分析[J].商讯,2022,(19):104-107.
- [4] 王倩.国有企业中层干部绩效管理体系的构建与应用[J].环渤海经济瞭望,2024,(06):126-129.
- [5] 黄斌.国有企业干部管理的现状及对策[J].现代企业文化,2022,(08):53-55.