

国有企业人才队伍建设现状与提升策略研究

国有企业作为国民经济的“顶梁柱”和“压舱石”，其人才队伍建设直接关系到企业的核心竞争力和高质量发展。当前，国有企业正处于转型升级、深化混合所有制改革的关键时期，面临市场化竞争加剧的挑战。本文深入分析了国有企业人才队伍建设的现状，剖析了其在体制机制、结构配置、激励机制及培养体系等方面存在的深层次问题，并结合现代人力资源管理理论，提出了深化三项制度改革、优化薪酬激励、构建多元化培养体系等提升策略，旨在为国有企业打造具有全球竞争力的人才高地提供理论参考与实践路径。

刘利平

人才是第一资源，是企业创新发展的核心驱动力。近年来，随着国企改革三年行动方案的落实与深化，国有企业在完善现代企业制度、优化资本布局等方面取得了显著成效。然而，与世界一流企业相比，不少国有企业在人才队伍建设上仍存在“大而不强、结构不优、活力不足”的问题，面临“人才引进难、留住难、用好难”的困境。如何破除体制机制障碍，建立适应新时代要求的人才引、育、用、留机制，激发人才创新创造活力，已成为国有企业实现高质量发展必须解决的重要课题。

国有企业人才队伍建设现状

近年来，国有企业高标准、大力度、实举措落实新时代人才强企战略，坚持党管人才原则，不断完善人才工作机制，优化人才发展环境，提升人才服务水平，人才队伍建设呈现出总体向好的发展态势。

第一，人才队伍规模稳步增长，素质结构持续优化

随着国家对科技创新投入的增加，国有企业加大了对高层次人才引进力度，高层次人才总量有所提升。特别是在航空航天、能源电力、基础设施建设等领域，集聚了一大批优秀的工程技术人员和专业管理人才。人才队伍整体学历水平和专业素养显

著提高，高技能人才占比稳步上升，普遍呈现学历层次高端化、专业职称合理化、年龄结构年轻化、复合型人才常态化等特点，为企业发展注入了持续的创新活力，有效支撑了多元化发展需求。

第二，制度体系日趋完善，规范化管理水平逐步提升

大多数国有企业已初步建立了公开招聘、竞争上岗、绩效考核等基本人力资源管理制，涵盖人才选、育、用、留全生命周期的制度链条逐步完善。企业普遍采用竞争上岗、公开选拔等方式，人力资源风险防控能力显著增强，打破了传统的“伯乐相马”、“暗箱操作”思维以及“铁饭碗”“论资排辈”观念。考核结果得到强化运用，实现了“干多干少不一样”，解决了管理中的“大锅饭”问题。总体上，制度框架更加系统化、选拔任用更加程序化、绩效考核更加契约化、监督约束更加法治化，为优秀人才脱颖而出提供了一定的制度保障。

第三，党管人才原则有效落实，政治优势更加明显

坚持党管人才原则是国有企业的独特优势。国有企业始终坚持党对人才工作的全面领导，严把政治关、品行关、作风关、廉洁关，普遍成立了人才工作领导小组，建立了“一把手”抓“第一资源”的责任制，形成了上下联动、左右协同的人才工作合力，改变了以往人力资源部门“单打独斗”的局面。党组织在团结人才、服务人才方面发挥的核心作用日益凸显，营造了识才、爱才、敬才、用才的良好环境。政治引领方向更加明确、组织体系保障更加有力、思想教育凝聚更加深入、聚才育才生态更加优越，确保了人才队伍的政治素质和忠诚度，为企业改革发展提供了坚强的政治保证。

国有企业人才队伍建设存在的主要问题

尽管取得了一定成绩，但受限于历史包袱和行政化管理思维，部分国有企业在人才队伍建设上仍面临诸多深层次矛盾与挑战，与世界一流企业相比，还存在明显差距。

第一，选用机制不够灵活，市场化程度略显不足

目前，部分国企虽然推行了公开招聘，但核心管理岗位和关键技术岗位的选拔仍带有较强行政色彩，“论资排辈”现象依然存在，“行政化”思维根深蒂固，员工能进不能出、干部能上不能下的现象尚未根本打破。管理人员末等调整和不胜任退出机制执行力度不够，导致企业沉淀了大量冗员。选人范围狭窄，市场化选聘比例偏低，职业经理人制度推进缓慢，急需的高端管理人才

和复合型人才难以引进。

第二，激励机制单一，缺乏市场竞争力。薪酬分配与个人业绩、企业效益的挂钩不够紧密，难以真正拉开差距，“平均主义”和“大锅饭”现象尚未彻底根除。薪酬结构固化，工资总额限制过严，难以根据市场行情灵活调整核心人才的薪酬水平，导致在对标民营企业和外资企业时缺乏吸引力。中长期激励不足，股权激励、跟投机制、超额利润分享等政策覆盖面较窄，核心骨干人才的劳动价值未能得到充分体现。面对民营企业和外资企业的高薪挖角，国有企业往往处于劣势，核心人才流失率较高。

第三，人才结构矛盾突出，高层次人才较为匮乏

部分国有企业人才队伍结构未能及时跟上战略调整步伐，存在专业结构失衡、能级结构失衡、分布结构失衡、年龄与知识结构失衡等问题。传统业务领域人才相对饱和甚至过剩，而战略性新兴产业人才储备不足，熟悉数字化、智能化、资本运作的创新型、复合型、国际化人才较为短缺。人才多集中在行政、管理职能部门，一线生产、研发和市场前端的高技能人才相对不足。特别是在数字经济、绿色低碳、人工智能等战略性新兴产业领域，国有企业面临较大的人才缺口。高技能人才队伍老龄化趋势明显，青年技能人才储备不足，制约了企业的转型升级。

第四，培养体系相对滞后，人岗匹配度较低

部分国企人才培养体系未能紧跟企业战略转型的步伐，重使用、轻培养的观念依然存在，在人才发展上存在“培养与使用脱节”的现象。培训内容往往流于形式，脱离实际工作需求，与业务实际结合不紧密，缺乏针对性和前瞻性。职业发展通道单一，“官本位”思想较为严重，专业技术人才晋升通道较为狭窄，导致人才资源配置效率低下，造成人力资源浪费。

国有企业人才队伍建设的提升策略

针对国有企业人才队伍建设中存在的痛点问题，应坚持党管人才原则与市场化机制相结合，以深化三项制度改革为突破口，在引、育、用、留四个环节精准发力，构建市场化、法治化、专业化的人才管理体系，切实解决体制机制僵化、结构失衡、激励不足、培养滞后等问题，全面提升人才队伍建设水平。

第一，深化制度改革，构建市场化选人用人机制

全面推行职业经理人制度。在商业类

子公司和竞争性业务板块，率先推行职业经理人制度，实行市场化选聘、契约化管理，实现“责任刚性化”。严格执行行政级别，去除“官本位”思想，实现由“身份管理”向“岗位管理”的根本转变，让懂市场、懂经营的专业人才走上管理岗位。职业经理人不进入体制内序列，完全按照市场规则进行管理，期满考核合格可续聘，不合格则解聘。

健全末等调整与不胜任退出机制。全面推行经理层成员任期制和契约化管理，实现“责任刚性化”。严格执行绩效考核结果运用，对年度考核排名末位、经认定不胜任现岗位的管理层人员，实施末等调整、转岗培训或解除劳动合同，实现干部能上能下、员工能进能出。细化年度和任期考核指标，将业绩目标与薪酬进行挂钩，真正打破“铁饭碗”，切实增强全员的危机感和竞争意识。

实施精准化人才引进和“揭榜挂帅”机制。打破内部循环和“近亲繁殖”，扩大选人视野，不拘一格降人才。聚焦关键稀缺岗位和高端专业岗位，尤其在科研攻关和重大项目上，打破资历、职称、职级限制，推行“谁有本事谁揭榜，谁能干就让谁干”的公开选聘机制。加大社会成熟人才引进力度，让有真才实学的青年才俊在关键岗位上挑大梁、当主角。

第二，创新激励约束机制，多元激发人才活力

建立具有市场竞争力的薪酬体系。打破平均主义，做到“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”。坚持效益导向，完善工资总额备案制管理。逐步推行宽带薪酬，打破“论资排辈”旧体制，使薪酬向关键岗位、核心人才和一线“苦脏险累”岗位倾斜，确保核心骨干人才薪酬水平在市场上具有明显竞争力。

完善灵活的中长期激励机制。充分利用国家和地方政策，灵活运用股权激励、分红激励、超额利润分享、虚拟股权、跟投机制等多种方式。对经营管理层推行股权激励、超额利润分享；对科研人员实施科技成果转化奖励，将员工个人利益与企业长期发展紧密捆绑，让人才共享企业发展成果。

落实多元化福利保障体系。争取政策支持，在效益增长的前提下，允许企业自主调整工资总额，为高薪引才留出空间。在薪酬激励之外，建立补充医疗保险、企业年金、人才公寓、子女教育辅助等多元化福利保障体系。进一步关注员工心理健康，解决人才后顾之忧，做到用情感留人、用环境留人。

第三，创新培养模式，赋能人才全生命周期成长

建立分层分类的精准培养体系。针对不同层级、不同专业的人才制定个性化培养方案，实施“一人一策”个性化培养。领军人才侧重战略思维和国际视野培养；青年骨干侧重专业能力和实战经验积累；新员工侧重企业文化融入和基础技能培训。利用数字化手段开展在线学习，加强干部轮岗和挂职锻炼，提升其综合管理能力。

深化产学研融合与实战锻炼。深化与高校、科研院所的合作，建立联合实验室和实训基地，定向培养符合企业需求的创新型、应用型人才。推行“师徒带”和“双导师制”，加速青年人才成长；建立常态化轮岗机制，鼓励跨部门、跨板块，甚至跨地域的轮岗，培养复合型人才；选拔有潜力的年轻人才到艰苦岗位、改革一线挂职锻炼，在实战中磨砺才干。

建立高效的人岗匹配机制。科学构建关键岗位的胜任力模型，运用大数据、心理测评等工具提高人才识别的精准度。顺应数字化转型趋势，加强对全员数字素养的培训，培养既懂业务又懂数字技术的复合型人才。建立动态调整机制，定期盘点人才效能，根据员工特长和能力变化及时调整岗位，实现人岗最佳匹配，最大化发挥人才价值。

第四，坚持党管人才原则，营造良好生态

加强政治引领。坚持党管人才原则，把政治标准放在首位。充分发挥党委在人才战略中的领导核心作用，管宏观、管政策、管协调、管服务，确保人才工作正确的政治方向。

建立容错纠错机制。对于在改革创新、技术攻关中出现失误，但符合容错条件的干部人才予以免责或减轻责任，在合规范围内鼓励创新，宽容失败，消除人才“怕担责、不敢为”的后顾之忧，营造宽容相济、干事创业的文化氛围。

优化人文环境。弘扬企业家精神和工匠精神，营造尊重知识、尊重人才、尊重创造的氛围。关注员工的身心健康、家庭生活和职业规划，用感情留人、用文化留人。

人才兴则企业兴，人才强则企业强。国有企业人才队伍建设是一项长期性、系统性的工程，不可能一蹴而就。在新时代背景下，国有企业必须摒弃陈旧的思维定式，以壮士断腕的勇气深化三项制度改革，构建科学高效的选人用人机制、激励约束机制和市场化经营机制，打造政治过硬、本领高强、结构合理的人才高地。唯有如此，国有企业才能在激烈的竞争中立于不败之地，为实现高质量发展提供坚强的智力支撑和源源不断的发展动力。

谈涉外法治体系和能力建设的实现路径

基于企业跨境发展与保障的分析

文剑

当今世界正处于产业链深度调整、国际规则竞争加速、地缘风险外溢的叠加阶段。对中国企业而言，“走出去”早已超越单纯的市场选择，成为产业升级、技术迭代与全球资源配置的现实路径。与此同时，跨境交易的成本结构正发生深刻变化：关税与运输成本仍然重要，但更具决定性的往往是合同可执行性、判决与仲裁裁决跨境流通性、合规的可预期性以及争端的解决效率等“制度性交易成本”。

在此背景下，“加快推进涉外法治体系和能力建设”不仅是国家治理现代化的重要内容，也是支撑企业国际经营、维护产业链安全、提升我国营商环境国际竞争力的基础设施工程。涉外法治并非对外规则的简单移植，而是立足中国法治体系基座，面向国际交往与竞争所进行的制度供给、规则衔接与能力集成。其核心目标在于：更好统筹发展与安全，更好服务高水平对外开放，更好保障企业在复杂外部环境中的稳定预期与合法权益。

以制度确定性、执行有效性与系统统筹能力奠定法治建设基础

讨论中国法律制度的优越性，不能停留在抽象赞词，而应从制度结构、治理能力与经济

绩效之间的逻辑链条展开。就涉外法治建设而言，中国制度的优势集中体现在其为企业提供的制度确定性、执行有效性与系统统筹能力，这构成了涉外法治建设的坚实基础。

第一，体系完备赋予市场主体清晰预期。目前，我国在宪法统领下形成了较为完整的部门法体系与法治运行机制，尤其在公司治理、投资管理、金融监管、破产重整、知识产权保护、反垄断与反不正当竞争、数据安全与个人信息保护等领域，已构建起覆盖市场准入、经营合规、产权保护、纠纷解决的完整法律闭环。这套体系为企业划定了清晰的行为边界与可预测的合规路径，使其能够将更多资源专注于创新与效率提升。

第二，执行有力保障市场主体权利兑现。目前，我国在司法体系、行政监管与综合治理之间形成了较强的协同能力。法治的生命力在于实施，通过统一裁判尺度、强化执行联动、完善信用惩戒与多元解纷机制，致力于让“纸面上的法律”转化为“可兑现的权利”。对于跨境贸易而言，规则若无法落地为可执行的救济，便难以真正降低交易风险。因此，强有力的法治执行体系本身就是国家重要的制度竞争力。

第三，统筹协调平衡市场主体多元目标。涉外法治需要妥善处理开放与安全、创新与监管、市场活力与宏观稳定之间的张力。我国在立法、执法、司法与服务环节展现出的政策协

同与组织动员能力，能够有效将制度优势转化为企业的竞争优势，为企业在全球市场中保驾护航。

以系统化法治能力支撑企业跨境发展

涉外法治体系建设是一项系统工程，需从四个关键层面协同推进：

第一，完善涉外立法系统供给。应围绕高水平对外开放新体制，持续完善与国际经贸、金融、航运、能源、数字经济相关的法律制度，并注重形成既符合我国利益，又具国际可接受度的“规则产品”，为“一带一路”等国际合作提供稳定的法治框架。

第二，提升涉外执法与合规治理效能。企业跨境经营常面临多法域合规冲突与制裁风险。相关监管应更加注重程序透明、预期管理与风险前置化解，通过合规指引、预警机制等柔性方式，帮助企业系统性降低合规成本，而非依赖事后高成本纠缠。

第三，增强涉外司法与仲裁国际竞争力。跨境争端解决能力是国际营商环境的核心指标，需持续提升涉外商事审判的专业化与国际化水平，完善域外法查明与司法协助机制，同时大力发展仲裁、调解等替代性纠纷解决机制，构建多层次、高效率、低成本的国际商事纠纷解决体系。

第四，夯实涉外法治人才与服务支撑。涉

外法治能力最终依托于人才，必须加快培养既精通国际规则与外国法，又熟悉产业、金融与商业实践的复合型人才，使高质量法律服务深度嵌入企业全球经营决策，成为价值创造的重要组成部分。

以互惠原则降低企业跨境交易成本

在跨境经营中，企业常面临一个现实问题：外国法院的判决能否在国内获得承认与执行？我国法院的判决又能否在境外得到认可？国际条约是解决这一问题的直接依据，但在条约缺位或覆盖不足时，“互惠原则”便成为连接不同法域的关键机制。

所谓互惠原则，简言之，是指一国法院在决定是否承认与执行外国法院判决时，考量对方国家是否在类似情形下承认与执行本国法院判决，这是一种基于对等关系的制度安排。对于企业而言，互惠原则的意义在于：它通过建立“可预期的互认关系”，显著降低跨境交易的法律不确定性，使企业在合同订立、融资安排、账款回收及风险定价时，能够形成更清晰的司法救济预期。

从企业运营的视角看，互惠原则直接影响其制度性交易成本。若判决跨境流通受阻，企业往往被迫提高预付款要求、增设担保、提升保险费率，或转向成本更高的争议解决方式。反之，明确、透明、可操作的互惠机制，则能有

效降低履约风险与融资成本，促进跨境信用体系构建与供应链高效协同。

需要强调的是，互惠原则的适用须在“开放合作”与“依法审查”之间审慎平衡。标准过严可能导致承认与执行门槛过高，影响企业预期；过于宽松则可能在程序公正、公共秩序等方面带来风险。未来，可在坚守法治底线的前提下，探索更具确定性的互惠实践路径，例如推动认定标准清晰化、建立互认案例公开数据库等，从而构建更稳定、可预期的规则环境，切实服务于企业跨境发展需求。

加快推进涉外法治体系和能力建设，是我国营造市场化、法治化、国际化一流营商环境，提升制度型开放水平的关键举措。其根本价值在于创造并传递确定性：通过提供稳定、透明、可执行的规则框架与争端解决机制，为中国企业全球运营保驾护航，为国际合作贡献高质量的法治公共产品。

中国法律制度的生命力，源于其以人民为中心的价值取向、系统性的规则建构、高效的实施能力以及统筹发展安全的治理智慧。展望未来，我们应坚定不移地以法治推进开放，以开放反哺法治，使涉外法治建设成为中国式现代化进程中的坚实支撑，助力更多中国企业在全球竞争中行稳致远，为构建开放型世界经济贡献中国的法治智慧与制度力量。

(作者单位：中国社会科学院大学)