国有企业改革背景下干部管理工作的创新与实践

乔 萌

中国大唐集团科学技术研究总院有限公司，北京 100040

摘 要：本文探讨了国有企业改革背景下干部管理工作的创新与实践。通过分析国有企业改革对干部管理工作带来的新要求，阐述了干部选拔任用、业绩考核和激励监督机制的创新实践。文章指出，建立科学化、系统化的干部选拔任用体制机制，完善干部考核评价体系，以及健全干部激励监督机制是提升国有企业干部管理水平的关键。研究结果表明，创新干部管理工作对于推动国有企业改革、提高企业核心竞争力具有重要意义。

关键词：国有企业改革；干部管理；创新实践；选拔任用；考核评价；激励监督

DOI：10.64649/yh.shygl.2025020003

0 引言

随着我国经济体制改革的深入开展，国有企业改革已成为推动经济高质量发展的关键部分。在这一背景下，国有企业干部管理工作面临着新的机遇与挑战。传统的干部管理模式已难以适应新时代国有企业改革发展的需求，亟需创新与变革。本文旨在探讨国有企业改革背景下干部管理工作的创新路径，分析干部选拔任用、业绩考核和激励监督等方面的实践创新，以期为提升国有企业干部管理水平、推动国有企业改革提供理论参考和实践指导。

1 国有企业改革对干部管理的新要求

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，在我国国民经济中占据主导地位。按照现代企业管理制度建立企业治理体系，在各级党委、董事会、监事会、经理层具体负责下开展经营管理活动，上述机构中任职的人，统称为国有企业的干部[1]。国有企业干部管理工作应以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入落实《全国党政领导班子建设规划纲要（2024-2028年）》要求，企业要以党的政治建设为统领，全面推进各级领导班子和干部队伍思想建设、组织建设、作风建设、制度建设和反腐倡廉建设，进一步提高政治素质、优化班子结构、强化整体功能、创新管理机制、增添队伍活力，培养造就一批信念坚定、作风务实、敢于担当、清正廉洁的好干部，建设战略型、专业型、创新型领导干部，为推动企业高质量发展提供坚强的组织保证和干部人才支撑。国有企业改革对干部管理工作提出了新的要求，首先要坚持党管干部原则，充分发挥党委把方向、管大局、促落实的领导作用。其次，持续紧扣“三能机制”改革主线，完善新型经营责任制，推动管理效能、人才活力、考核分配精准化水平显著提升，为高质量发展注入动能。最后，遵循领导班子建设和干部成长规律，在创新中完善干部教育培养、选拔任用、管理监督、激励保障机制，增强各级领导班子和干部队伍的内生动力活力。

这些新要求对干部管理工作提出了严峻挑战。传统的干部选拔、培养和考核机制已难以满足新时代的需求，亟需建立更加科学、灵活和高效的干部管理体系。同时，如何在保持国有企业特色的同时，吸收借鉴市场化企业管理理念和方法，也是干部管理工作面临的重要课题。

2 国有企业干部队伍建设的困境分析

2.1 年龄结构老化，优秀年轻干部储备不足。

随着新一轮科技革命和产业变革的迅猛发展，国有企业干部队伍结构不合理问题尤为明显。从企业中层领导干部年龄结构上看，干部队伍整体年龄结构偏大。“60后”干部数量庞大，但中青年人才的占比偏低，导致年龄结构失衡。有些基层企业领导班子中甚至未配备“80后”干部。与上级加快年轻干部培养使用有关要求存在一定差距。科技人才队伍建设全局性、系统性、长远性研究不够深入，青年科技拔尖人才相对稀缺，人才队伍建设成效不尽如人意，高层次首席专家的储备不足[2]。在国家级、行业级的专家人才尚未实现零的突破，行业内“话语权”不够。同时，与传统领域相比，在新能源、新业态等新兴领域高端科技人才储备相对不足。

2.2 管理能力和创新思维有待提升。

在迈向建设有中国特色社会主义的进程中，国有企业领导干部正面临新的挑战，随着能源行业的不断发展，传统能源已渐渐向新能源转

型，有些领导人员存在能力恐慌，学习主动性不够，思想认识、知识结构、工作方法没有做到与时俱进，国企改革要求领会不深，管理能力跟不上高质量发展的形势任务需要；创新思维不足、创新主观能动性不强，不想创新、不思转型、墨守成规，不愿接触管理新思想和专业发展新技术，影响了企业的高质量发展和核心竞争力的建设。

2.3 选人用人制度体系不够健全

目前部分企业仍旧存在制度僵硬、思想滞后、改革举措落实不到位等问题，有的企业依旧存在官僚主义、形式主义、论资排辈等现象，有甚者干部的任免直接由上级领导人员决定，选拔流程不公开、不透明。国有企业面临的市场竞争、产业转型等形式日趋严峻，如不及时作出改变，旧的选人用人机制容易滋生滥用职权、管理腐败等现象[4]。在新的形势下，国有企业的发展机遇与挑战并存，以往的管理机制已经不能满足现阶段干部管理需要，对工作的开展造成了一定阻碍，但从改革的实际情况来看，改革仍需要一定的过渡期，在这种情况下，需进一步完备领导人员管理的制度体系，完善选人用人的素质培养、选拔任用程序、干部交流、从严管理、正向激励工作体系，解决“三能”机制落地落实相对滞后，青年干部提拔存在堵点，促进优秀人才脱颖而出的工作机制等问题[3]。

3 干部管理工作的创新实践

为适应国有企业改革的新要求，干部管理工作在多个方面进行了创新实践。

（一）在干部选拔任用机制方面，新时期，人才作为企业经营与发展的重要基础，是影响国企改革战略推进成效的关键要素。应将干部人才的培养、引进、任用与保障放在首要位置[4]。当前国企改革强调“事业为上、人岗相适”，需打破论资排辈的惯性思维，建立以能力为导向的动态选拔机制。例如，部分企业推行“公开竞聘＋综合评估”模式，将政治素质、专业能力、业绩贡献作为核心指标，确保“能者上、庸者下”。同时，对专项技术任务实施“揭榜挂帅”，激发干部队伍活力。某央企在雄安新区项目中，通过跨部门协同选拔，组建了兼具技术与管理复合能力的团队，显著提升了项目执行效率。这些实践表明，科学选拔体系能有效解决“选人不规范”的痛点，为改革注入新鲜血液。通过以上措施引入竞争机制、扩大选人用人视野，采用公开招聘、竞聘上岗、揭榜挂帅等方式，拓宽了干部选拔渠道。逐步建立了科学化、系统化的选拔体系。积极推动民主推荐和公开竞聘两种选拔方式的深度融合，通过这种多维度、全方位的方式，将那些在民主推荐中得到大家广泛认可，在公开竞聘中也表现突出的同志选拔出来。同时注重干部的专业能力和管理经验，形成坚持实绩与公论相结合的选人用人机制，确保选拔出德才兼备的国有企业好干部。

（二）在构建干部“能上能下”动态机制应用方面，坚持全面贯彻新发展理念，树立正确政绩观。一是认真落实干部“能上能下”机制，结合年度综合考评工作，认真梳理对于履职状态不佳、长期打不开局面、干部职工意见大的，以及考核成绩靠后的领导人员，及时开展综合研判，确属不适宜担任现职务的，通过开展约谈、岗位调整等方式，督促其改变工作作风，提升其工作能力。二是进一步落实国企改革精神，强化管理人员“能上能下”机制的应用，结合契约化管理，探索对企业部分重点关键管理岗位试点实行聘任制管理，任期三年，期满自动解聘，重新参加公开竞聘。三是结合企业性质推动专家型人才回归技术岗位，综合年龄、管理能力、未来发展空间等因素，推动专家型领导干部转任专业职务序列等非领导职务，为优秀年轻干部提供发展空间。

（三）在干部考核评价体系方面，国有企业的业绩考核属于干部管理的重要内容，是评估干部履职能力、岗位表现、业务水平等方面综合素质的关键标准。为有效提升干部管理的实效性，需要基于人才培养与干部队伍建设的具体目标，不断完善考核指标和方法[4]。首先建立全周期考核体系，压实任期制和契约化管理责任。将企业战略目标与干部发展目标有机结合。通过经营目标层层分解确保战略执行精准落地。其次，拓展契约化管理覆盖面，参照经理层成员任期制和契约化管理方式，推动企业中层管理人员全员纳入契约化考核，对连续两年考核末位的管理人员，严格执行岗位调整或退出，强化市场化约束。此外，还注重考核结果的运用，将考核结果与干部“能上能下”、薪酬兑现等挂钩，充分体现业绩考核的重要作用，显著提升干部队伍市场化竞争意识。

（四）在干部激励监督机制方面，监督与激励是干部管理的“双轮驱动”。一方面，需健全全面从严治党体系，将监督融入日常管理。例如，通过“组组协同”监督机制，对重大项目开展常态化检查，确保干部廉洁履职。另一方面，优化激励机制，将个人绩效与企业战略目标深度绑定。某国企推行“薪酬与价值创造挂钩”制度，对在科技创新、产业升级中表现突出的干部给予重奖，形成了“薪酬能增能减”

的良性循环。这种“严管厚爱”的模式，既防范了廉政风险，又激发了干部担当作为的积极性。

国有企业积极探索多元化的激励方式。除了传统的薪酬激励外，以薪酬绩效联动为核心，构建收入能增能减激励体系，刚性应用考核结果，精准打开薪酬差距，激发干部职工的积极性和原动力。其次，实施制定“揭榜挂帅”机制，让有能力者自主“揭榜”，充分发挥领军人才在特色专业领域内技术优势，立足“创新驱动、技术领航”核心定位，坚持“优势领域做精、长板技术做强”的发展原则，打造特色专业领域内行业级技术标杆，采用待遇与责任挂钩的模式，签订任期、年度业绩考核责任书，明确工作目标及业绩考核要求，并按任期、年度业绩考核责任书相关标准给予兑现，打造“揭榜挂帅”精准化创新体系。同时，国有企业干部具有党员和国有企业职工双重身份，建立健全了干部全方位管理和经常性监督体系，在从业上有“一岗双责”的机制设置，廉洁和反腐方面具有更加丰富的监督手段，通过认真落实领导干部兼职、涉外行为管理、述职述廉并接受评议等规定，规范领导干部近亲属从业和经商办企业行为。充分发挥纪检监察、巡视巡察、审计、信访等工作作用，实现对干部的全方位管理和监督[5]。

（五）在强化董事会规范运作方面，切实提高科学决策水平。首先，健全完善董事会配套制度体系。加强章程动态管理，落实监事会改革要求，及时修订公司章程，夯实董事会行权履职制度基础。其次，推进董事会高效履行职权，强化董事会战略引领，设立专门委员会，按照董事专业技能、履历背景动态调整专门委员会委员，在董事会决策前审查、优化完善议案内容，提高董事会决策效率和专业化水平，加强公司治理与监督。

（六）在提高干部队伍先进性方面，随着国企改革进入深水区，干部管理将呈现三大趋势：一是治理能力现代化，通过数字化手段提升组织管理效能，推进现代化信息技术与业务的深度融合，提升干部队伍决策的科学性和前瞻性[2]；二是人才配置全球化，建立跨境海外人才引进机制，通过一人一策市场化机制，重点引进技术薄弱专业、重点“卡脖子”项目的领军人才；三是价值创造生态化，推动干部从管理型向经营型、创新型转变。某企业已试点施行“共享用工＋精准转岗”模式，破解老企业“冗员”困局。实现干部跨区域、跨文化流动。

国有企业干部管理创新是改革成败的关键变量。通过构建市场化选人、专业化用人、制度化管人的新型管理体系，不仅能够激发干部队伍活力，更能为国有企业高质量发展提供坚强组织保障。未来，需持续深化"三项制度"改革，推动干部管理从经验驱动向数据驱动、从静态管理向动态治理的转型升级。

4 结论

随着《国企改革三年行动方案（2020-2022）》的深入推荐、落实，在抓好健康市场化经营机制方面，按市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出原则，这是当前国有企业干部管理的一大特色和亮点，深刻地影响了干部选拔、任免、考核等多个方面[5]。国有企业改革背景下的干部管理工作创新与实践，对于加快提升企业核心竞争力、推动国有企业绿色低碳高效发展具有重要意义。通过建立科学化、系统化的干部选拔任用机制，完善干部考核评价体系，健全干部激励监督机制，国有企业干部管理工作取得了显著成效。未来，国有企业应继续深入开展干部管理工作改革，不断创新管理理念和方法，建设一支既懂科研又精管理的复合型专业化干部队伍，为国有企业改革提供坚强的组织保证和干部人才支撑。

参考文献：

[1] 中共中央办公厅 . 关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见 [Z].2021.

[2] 庞成瑞 . 全面深化改革视域下国有企业干部队伍现代化建设创新模式研究 [J]. 现代企业文化 , 2025, 691(4): 139-141.

[3] 刘荣，杨军红，李鹏 . 新形势下加强国有企业干部人事管理的措施探讨 [J]. 企业改革与管理，2020,382（17）：112-113.

[4] 王尧锋 . 国有企业在可持续发展中的干部管理工作 [J]. 经营管理者 , 2021, 577(11): 74-75.

[5] 牛学慧，陈小方，王双 . 当前深化改革下国有企业干部管理研究 [J]. 现代企业文化 , 2023, 619(4): 22-24.

作者简介：乔萌（1982.8—），女，汉，山西运城，大学本科，工程师，研究方向：人力资源管理。