

人才培养对深化国企改革的探索实践

赵葆楠

广东广州 510000

DOI:10.61369/MEMR.2025020007

摘要： 人才培养对国企改革深化意义重大，通过知识资本增值推动国企治理现代化。本文以某国有企业自身情况及人才特点出发，探讨优化制度体系、科学规划培训体系、实施多元化培养、完善培训效果与激励考核机制等人才培养举措，旨在推动国有企业改革深化及人才管理领域的不断进步。

关键词： 人才培养；国企改革；培训体系

Exploratory Practices in Talent Cultivation for Deepening State-Owned Enterprise Reform

Zhao Baonan

Guangzhou, Guangdong 510000

Abstract： Talent cultivation holds significant importance for deepening state-owned enterprise reform, driving the modernization of SOE governance through the appreciation of intellectual capital. Drawing upon the specific circumstances and talent characteristics of a particular state-owned enterprise, this paper explores talent development initiatives including improving institutional frameworks, scientifically planning training systems, implementing diversified development programs, and refining mechanisms for evaluating training outcomes and incentive assessments. These measures aim to advance the deepening of SOE reform and foster continuous progress in talent management.

Keywords： talent cultivation; state-owned enterprise reform; training system

随着国企改革深化提升行动的深入推进，人才培养作为支撑改革落地与组织能力提升的核心环节，其战略价值日益凸显。现代企业竞争本质是人才竞争，系统化的人才培训不仅能够提升员工专业素质与综合能力，更是构建学习型组织、推动组织持续进化的重要路径。通过优化制度体系、科学规划培训体系、实施多元化培养、完善培训效果与激励考核机制等举措，建立“培养+转型+晋升”的人才培养新路径，为企业改革深化、实现高质量发展目标提供坚实智力保障。

一、人才培养对国企改革的重要作用

人才培养作为人才队伍建设的核心抓手，绝非零散的培训活动堆砌，而是需立足国企改革战略目标，通过制度优化、体系重构、形式创新、激励联动形成闭环培训管理，确保培训与改革需求深度契合、同频共振。国企改革涉及治理攻坚、数字化转型、产业升级、科技创新等多重任务，对人才战略研判能力、改革执行能力、技术攻坚能力、跨界整合能力提出了更高要求。因此，构建科学系统、实操性强的人才培训路径，既是落实人才强国战略的必然要求，也是破解国企人才结构失衡、激发内生发展动力、推动改革任务落地的关键举措。

二、国企改革深化现状与人才困境

（一）人才培养的理论基础

人才培养在国企改革深化进程中有着坚实的理论基础。人力

资源管理理论强调对人力资源的有效开发、合理配置、充分利用和科学管理^[1]。在国有企业中，通过人才培养来优化人力资源管理，能使员工的能力与岗位需求精准匹配，激发员工潜力，提升工作效率与企业效益。组织行为学理论关注组织中的个体、群体和结构如何相互作用影响组织绩效。对于国企而言，借助人才培养塑造积极的组织文化与行为模式，可增强员工的认同感与归属感，促进团队协作，使组织更具凝聚力与适应性，以应对国企改革过程中的各种挑战。这些理论为人才培养在国企场景下的实践提供了有力支撑，也为深入理解人才培养对国企改革的推动作用奠定了基础。

（二）人才培养对国企改革深化的政策背景

国企改革深化处于复杂且关键的政策环境之中。企业所有制改革作为重要举措，旨在通过优化产权结构，增强国企活力与竞争力，相关政策文件明确提出要培育具备多元思维和创新能力的 talent，以适应不同所有制融合发展需求^[2]。三项制度改革聚焦于人事、劳动、分配制度，致力于打破传统体制束缚，营造公平竞

争、能者上庸者下的用人环境，这就要求培育具有市场意识、业绩导向的人才队伍。这些政策不仅为国企改革指明方向，也对人才培养提出具体且迫切的要求，凸显人才在改革进程中的关键地位。各项政策相互关联、协同推进，旨在推动国企全面适应市场经济，而人才培养成为实现这一目标的核心环节之一。

（三）国企人才结构的现存矛盾

在国企改革深化进程中，人才结构现存诸多矛盾。一是后备人才储备断层。核心业务岗位（如技术研发、核心管理）后备梯队建设滞后，呈现“青黄不接”态势，年轻人才培养周期与岗位迭代速度不匹配，关键岗位继任者选拔缺乏可持续性，企业发展动能接续不足，导致工作传承出现断裂风险^[3]。二是复合型人才供给不足。缺乏兼具熟悉公司核心工艺领域的高精尖技能，又掌握数字化、智能化等转型专业的复合型人才，难以适配企业多元化业务拓展与产业链协同需求，难以适应产业升级与创新发展要求。三是高层管理人才短板。具备战略研判、跨领域整合、改革攻坚能力的高层人才稀缺，部分高层管理者存在“经验主义”和“路径依赖”，缺乏数字化转型、高度统筹的综合管理素养，难以支撑企业体制改革与长期战略落地。四是人才区域和业务布局失衡。人才资源过度集中于核心业务或总部区域，新兴业务板块、下沉市场、一线业务单元的人才配置不足，导致业务扩张与人才支撑脱节，制约企业市场布局优化。

三、企业人才培养的探索

A公司作为某市国有企业，在过去几年国企改革进程中，统筹谋划公司未来战略发展，为集中解决人才结构的突出问题，按照“分类培养，精准把控”的原则，近年来逐渐打造了一支素质高、业务精、能力强、口碑好的人才队伍。

优化顶层制度设计。制度是人才培训工作规范化、可持续发展的核心保障，构建覆盖“选、育、用、留”全流程的规范体系，确保培训工作与国企改革战略同谋划、同部署、同落实。A公司紧扣改革战略目标制定《中层管理人员管理制度》《人才培训中长期规划》《人才培训实施方案》等一系列制度，为完善公司培训体系及人才发展提供了清晰指引和明确路径。

完善全员竞聘。组织所有基层人员岗位双选，以知人善任、人尽其才作为重要用人原则，将具有发展潜力的人才选配为公司各部门后备人才。通过优化竞聘赛马机制，综合笔试、面试等竞聘评估，一方面能掌握员工专业知识的储备情况，又能及时了解员工沟通能力、资源配置能力、执行力等软性指标的实际情况，对形成良性竞争活力、盘活人才队伍、优化公司后备人才结构有重要积极意义。

构建分层分类培训体系。A公司人才结构复杂，不同层级、不同类型人才在改革中的角色与能力需求差异显著，为打破“一刀切”的培训模式，人力资源部门重新调整各部门职能，梳理全公司各岗位的核心职责、工作流程、技能要求，细化各岗位能力要求。结合公司业务定位及员工层级管理情况，明确形成“高层强战略、中层强执行、基层强技能、后备强潜力”的分层分类培训

框架，为后续实施分层分类的培养提供了标准化思路。

推行多元化培养。传统单一的授课模式已难以满足国企改革对人才综合能力的要求，需打破时空限制与地域壁垒，推行“理论+实践+赋能”的多元化培养模式，通过轮岗历练、导师带教、项目实战、外部合作、在线学习等多种形式，促进人才能力与改革需求深度匹配，实现“以学促干、以干代训”的良性循环。

1.实施轮岗历练培养，拓宽人才能力边界。轮岗历练是培养复合型人才、优化人才结构的有效途径。A公司聚焦青年员工、后备人才、核心技术三类人才制定交叉轮岗计划。动员本部员工赴项目、下基层实践锻炼活动，在现场掌握工艺工法，熟悉进度管理办法；督促技术人才到经营部学习，把握市场需求动态；让后备人才到改革攻坚项目组轮岗，参与改革实践。同时，建立基层推荐交流机制，推荐优秀中层管理人才到集团总部轮岗，学习先进管理经验，提升宏观思维能力。

2.实施导师带教机制，加速人才成长进程。导师带教是传承经验、加速人才成长的重要方式。A公司建立以中层及技术骨干为核心的导师库，要求导师提供一对一、一对多、跟踪动态相结合进行带教管理，为新入职人员、青年员工、后备人才提供精准赋能。导师需结合学员的能力短板、职业发展规划定制化的带教任务，帮助新入职人员快速熟悉业务流程，协助青年员工掌握核心技能，助力后备人才提升战略思维与管理能力。

3.开展项目实战培养，锤炼改革攻坚能力。项目实战是将理论知识转化为实践能力的核心载体^[4]，A方式围绕改革和发展重点，组建跨部门项目小组，通过“揭榜挂帅”机制，让人才在实战中锤炼改革攻坚能力、跨界协作能力。在项目推进过程中，鼓励项目成员充分发挥各自专业优势，相互学习、深度交流、紧密合作，共同破解项目中遇到的各类难题。

4.强化外部赋能合作，汇聚优质培养资源。积极整合外部优质资源，通过与高校、科研机构、行业标杆企业合作，搭建产教融合、校企合作、标杆学习的外部赋能平台，为人才提供更广阔的成长空间。在产教融合方面，与高校、科研机构、行业协会共建产教融合实训基地，整合各方资源，共同开展人才培养、技术研发、成果转化等工作。其次与高校开展联合育人项目，每年实施实习生订单式培养，与学校实施“直通式”顶岗实习，实现人才培养与岗位需求的无缝对接。

5.开发分层分类课程，实现学习赋能。聚焦“干什么学什么、缺什么补什么”的目标，结合不同层级员工需求，推动开发涵盖新员工入职培训、在职员工岗位技能培训、管理人员综合素养培训、中高层人员领导力培训等分类课程。同时，鼓励导师及业务骨干担任内训师，分享实践经验与改革案例，丰富课程资源。同时创新课程实施形式，综合采用案例教学、专题研讨、实操训练、岗位练兵及技能比武、沙盘模拟等形式，提升培训的有效性，切实提升各类人才的综合素质及专业技能。

6.健全培训效果与考核激励联动机制。培训成果转化离不开有效的激励与考核联动，构建“业绩导向+能力导向+价值导向”的激励与考核体系，将培训成效与个人薪酬调整、晋升发展、评优评先等直接挂钩，能有效促进“培训-提升-激励-再

培训”的良性循环，激发人才参与培训、应用培训成果的内生动力，确保人才培养效果真正转化为推动企业改革发展的强大动力^[5]。A公司年度设立“科技创新奖”“改革攻坚贡献奖”等专项奖项，对参加培训后在技术创新、改革任务推进中表现突出的个人与团队给予丰厚的物质奖励。在轮岗实践、师徒带教学习、专项培训中表现突出的人员，优先纳入后备人才库，并作为晋升发展、岗位调整的重要依据。技能核心人才在职级档次上实现升档升级调整，实现岗位层级与职级待遇精准匹配。

四、人才培养成效监督评估机制

（一）人才培养质量评估体系

人才培养质量评估体系应构建包含能力素质模型与业绩产出的三维评价框架。能力素质模型涵盖专业知识、技能以及创新思维等维度，全面评估人才的内在素养。业绩产出则着重考量人才在实际工作中的成果与贡献，通过可量化指标衡量其工作成效。此三维框架相互关联，能力素质是业绩产出的基础，而业绩产出又能反向验证能力素质的提升。通过这种全面、立体的评价方式，精准把握人才培养质量。依据评估结果，及时调整人才培养策略，确保人才培养方向与国企改革需求紧密契合，从而有力推动国企改革深化，使人才培养成果切实转化为国企发展的强大动力，实现人才与企业的协同进步。

（二）改革成效动态监测平台

为构建有效的改革成效动态监测平台，可设计包含人才流动率、改革进度指标等的数据库。人才流动率能反映企业人才

吸引力与稳定性，合理的人才流动对国企注入新活力至关重要。若人才流动率过高，可能暗示企业存在管理问题或人才发展受限；过低则可能导致企业缺乏创新活力。而改革进度指标，能直观展现人才培养改革各项举措的推进情况，判断是否按预定计划执行，有无延误或超前。通过数据驾驶舱，以可视化形式呈现这些关键指标，管理者可实时掌握人才培养改革成效，及时发现潜在问题，进而灵活调整策略，确保人才培养体系改革始终朝着有利于国企改革深化的方向推进，充分发挥人才培养对国企改革的推动作用。

五、总结

人才培养在国企改革深化进程中发挥着至关重要的作用。通过战略导向的培育体系，人才培养能够支撑企业战略落地、优化人才结构，增强组织可持续性。此外，通过能力赋能的精准培育，能够实现企业降本、增效、增收的经济效益提升，最后，通过目标导向的层级梯队培育，能够夯实人才基础、激发员工工作活力，推动员工管理与技术的主动引领。展望未来，随着全球产业变革加速与国企改革向纵深推进，人才培训工作需持续创新升级，聚焦数字化转型与高端人才引育，积极利用先进技术实现人才管理的智能化、高效化，不断提升培训的精准性、实效性与前瞻性，为国企改革提供更强劲的人才支撑。

参考文献

- [1] 漆启波. XWM公司新生代人才培养案例研究 [D]. 江西财经大学, 2022.
- [2] 汪显东. 全面深化国企改革背景下中央企业监管碎片化研究——以整体性治理理论为工具 [D]. 华中师范大学, 2021.
- [3] 王启航. 深化国企改革作用机制实证研究——基于融资约束视角的研究 [D]. 上海财经大学, 2022.
- [4] 李琛. 新形势下国企人才培养模式中的问题及优化对策探析 [J]. 大众商务, 2021, 000(006): P.1-2.
- [5] 何李. 党建引领与机制创新驱动下的企业人才培养体系构建研究 [J]. 中国金属通报, 2025: 37-39.