

新一轮国企改革中岗位动态管理与管控模式创新探究

曾伟彬

中智管理咨询有限公司, 中国·广东 广州 511496

【摘要】新一轮国有企业改革把完善具有中国特色现代企业制度当作目标, 重点聚焦于推动岗位动态管理和管控模式的创新, 岗位动态管理是通过打破传统身份界限、构建能上能下人员流动机制, 以此实现人力资源的市场化配置, 管控模式创新则是通过优化权责分配并强化战略层面协同, 进而提升治理效能。岗位动态管理与管控模式创新相互融合, 推动国企从单纯追求规模扩张转向注重质量与效益, 并且从行政化管控方式升级为更具市场化特征运营模式。本文会从政策背景、内在联系和具体实践等多个维度进行分析, 阐明岗位动态管理与管控模式创新在激发组织活力和服务国家战略方面的核心作用, 为深化国企改革提供理论依据与可操作路径。

【关键词】新一轮国企改革; 岗位动态管理; 管控模式创新; 市场化机制

引言

在全球经济格局深刻调整以及国内经济转型升级的双重背景之下, 国有企业作为国民经济的重要支柱, 其改革成效是关乎国家经济命脉与战略安全的, 新一轮国企改革以完善中国特色现代企业制度作为核心, 把岗位动态管理与管控模式创新放在关键位置, 传统国企长期面临着岗位固化、人才流动不畅、激励约束机制僵化等困境, 这就导致了资源配置低效、创新动力不足, 难以适应市场化竞争与国家战略需求。岗位动态管理通过打破“铁交椅”“大锅饭”模式, 构建“能上能下、能进能出”的市场化用人机制, 从而激活人力资源潜能, 管控模式创新则聚焦权责体系优化与战略协同, 运用数据驱动、授权放权等手段来提升治理效能。岗位动态管理与管控模式创新二者深度融合, 不仅是国企深化改革的内在要求, 而且是推动国企从规模扩张向质量效益转型、从行政化管控向市场化运营升级的必由之路。

1 新一轮国企改革政策背景与现实意义

1.1 政策背景: 从制度完善到机制重构的深化

新一轮国企改革是以《国企改革三年行动方案(2020, 2022年)》作为起点开启的, 而在2025年发布的《中共中央办公厅 国务院办公厅关于完善中国特色现代企业制度的意见》则进一步明确了“三项制度”改革方向, 也就是劳动、人事、分配制度要实现深度市场化, 政策核心逻辑从“完善法人治理结构”转变为“构建市场化经营机制”, 强调要通过岗位动态管理打破传统“铁交椅”“大锅饭”模式, 以此推动国企从“身份管理”向“岗位管理”

进行转型, 这一转型要求建立“能上能下、能进能出、能增能减”的动态调整机制, 让岗位价值与个人能力、业绩紧密挂钩, 从而为管控模式创新提供制度基础。

1.2 现实意义: 破解传统困境与赋能战略升级

传统国企普遍存在着岗位固化、冗员积压以及激励不足等方面的问题, 岗位僵化会导致人才流动受阻, 出现关键岗位能力缺口与低效岗位人员冗余并存的情况, 分配机制平均化会削弱员工的积极性, 造成创新动力不足的状况, 行政化管控模式会使决策链条变得冗长, 进而导致市场响应迟缓。新一轮改革通过实施岗位动态管理来激活人力资源, 以市场化机制进行优化配置, 从而解决“人岗不匹配”的矛盾, 管控模式创新能够强化战略协同, 推动国企从规模扩张向质量效益转型, 使其能够更好地服务国家战略需求, 比如科技创新、产业升级等关键领域。

2 岗位动态管理与管控模式创新的内在关联

2.1 战略目标分解与执行协同的双向驱动

岗位动态管理是以企业战略作为导向的, 通过岗位设置与调整把战略目标分解成具体职责, 以此确保每个岗位的价值创造方向和企业战略保持一致, 管控模式创新是通过优化权责体系, 将战略决策权与执行权进行分层配置, 从而形成“战略, 管控, 执行”的闭环。例如, 董事会负责战略制定与监督, 经理层承担具体执行责任, 而岗位动态管理是通过契约化目标考核, 把战略目标转化为个人绩效指标, 进而实现战略分解与执行协同的双向驱动。

2.2 权责体系优化与治理效能提升的有机统一

管控模式创新的核心要点在于进行权责边界的重构, 在

传统国企当中，党委、董事会以及经理层的权责存在模糊不清的情况，这就造成了决策效率低下或者出现越位干预的现象，而岗位动态管理能够通过契约化的方式来明确经理层的任期目标、考核标准以及退出机制，进而推动“党委前置研究重大事项清单”与“董事会授权管理制度”的落地实施，以此实现权责的法定化和清单化。这样的优化措施能够让治理主体各自履行好自身职责，有效减少内部的摩擦，从而提升决策效率，岗位动态竞争机制会对管理者形成倒逼作用，促使他们提升自身能力，最终形成“权责对等，能力匹配，效能提升”的良性循环。

3 岗位动态管理与管控模式创新的具体应用

3.1 以战略为导向的岗位设置与调整

岗位动态管理的核心逻辑是把企业战略转化成可执行的岗位行动，企业要基于战略方向去识别关键岗位并明确其核心职责与能力要求。就像科技创新型企业，需要围绕技术突破与成果转化，增设研发管理、技术转移、知识产权运营等岗位，同时削减传统生产环节中重复性、低附加值的岗位来优化人力资本配置，而国际化企业则需要强化跨文化管理、全球供应链协调、国际合规等岗位以支撑全球化战略落地。岗位调整要遵循“动态优化”原则，通过定期评估岗位价值，像岗位贡献度、市场稀缺性、战略关联度等，淘汰低效岗位并新增战略岗位，以此确保岗位结构与战略需求同步迭代。管控模式创新是通过战略管理部门统筹岗位规划，来打破部门本位主义导致的岗位设置碎片化问题，战略管理部门要建立跨部门协调机制，确保岗位调整与企业整体战略方向一致，避免因局部优化损害全局利益。比如，在数字化转型中，战略管理部门要统筹IT部门与业务部门的岗位需求，防止因技术岗位与业务岗位脱节导致转型失败。

3.2 以数据驱动为支撑的管控模式升级

企业需要构建一个覆盖人力资源、财务、运营等多个维度的数据平台，并且要实时采集岗位绩效、能力缺口、市场薪酬等相关数据，以此来为岗位动态调整提供决策依据。比如说，通过分析岗位绩效数据，像任务完成率、创新贡献度、客户满意度等这些方面，能够识别出高潜力人才，进而为他们设计个性化晋升通道，通过进行薪酬市场对标，考虑行业薪酬水平、地区差异、岗位稀缺性等因素，来动态调整岗位薪资水平，增强企业在外部的竞争

力。管控模式升级方面要求建立数据治理机制，以此确保数据的质量与安全。数据治理需要明确数据采集标准、存储规范以及使用权限，从而避免出现数据失真或泄露的风险。企业还需要培养数据分析能力，把数据洞察转化为有效的管控策略。通过分析岗位流动数据，比如离职率、晋升周期、内部调动频率等内容，动态调整授权范围，即对高流动性岗位强化流程规范，对低流动性岗位扩大决策权，通过分析考核数据，像目标达成率、能力提升速度等情况，优化考核指标，比如增加战略贡献权重、减少短期业绩占比。数据驱动的管控模式能够让岗位调整从“经验驱动”转变为“科学决策”，最终提升管理的精准度。

3.3 以市场化机制为核心的人员流动管理

企业需要建立“内部竞聘+外部引进”的双通道流动体系，以此打破内部晋升的壁垒，内部竞聘要通过公开岗位信息、统一考核标准（像能力测试、业绩评审、民主测评等方式），来实现“能者上、庸者下”的局面，进而激发内部的竞争活力，外部引进则要针对战略岗位（例如高端研发、国际业务、数字化转型等岗位）补充高端人才，同时引入外部的先进经验，从而激活组织的创新基因。管控模式创新需要配套市场化薪酬体系，要将岗位价值、个人绩效与薪酬水平进行强关联，并且拉大差距以强化激励效果，比如对关键岗位实施股权激励、超额利润分享等中长期激励措施，将员工利益与企业长期发展绑定在一起，对低效岗位实施绩效扣减、岗位退出等约束机制，形成“价值创造，价值评价，价值分配”的闭环。市场化机制还要求建立岗位退出通道，对于能力不匹配、业绩不达标的人员要通过转岗、培训或淘汰等方式实现动态退出，避免“冗员沉淀”拖累组织效率。通过市场化机制，企业能够构建“流动有序、激励有效”的人才生态，以此支撑战略目标的实现。

3.4 以专业化能力为目标的岗位培训体系

企业需要构建分层分类的培训体系，并且要针对不同岗位序列设计差异化课程。比如说，对于管理类岗位要侧重战略思维、团队领导、决策分析等能力的培训，通过案例研讨、沙盘模拟等方式来提升管理素养，对于技术类岗位要强化专业技能、创新方法、前沿技术等方面的培训，通过产学研合作、技术攻关项目等方式来提升技术深度，对于技能类岗位要注重实操能力、安全规范、设备维护等

内容的培训,通过师徒制、技能竞赛等方式来提升操作熟练度。管控模式创新需要将培训与岗位晋升、薪酬调整挂钩,形成“培训,考核,应用”的联动机制。要求晋升管理岗位的人员必须完成领导力培训并通过认证,未达标的人员不得晋升,将培训参与度、考核成绩纳入薪酬调整依据,对主动提升能力的人员给予奖励,对拒不参与培训的人员限制发展机会。

3.5 以授权放权为突破的管控机制重构

企业需要根据岗位价值和风险程度来实施差异化授权,比如针对战略岗位像研发总监、国际业务负责人等要赋予更多决策权,例如预算审批、项目立项、资源调配等,以此激发他们的创新主动性,而对于操作岗位如生产工人、客服代表等则要强化流程规范,包括操作手册、服务标准、质量检查等,从而确保执行的一致性。管控机制重构要求建立“授权清单 + 监督机制”,要明确各岗位的权限边界,进而避免权力被滥用。例如,董事会向经理层授权经营决策权,但会保留重大投资、人事任免等核心权力,经理层向部门负责人授权日常管理权,同时会通过预算控制、审计监督等手段来防范风险。授权放权需要和岗位动态管理相结合,对于能力突出者要扩大授权范围,比如增加预算额度、缩短审批链条,对于履职不力者则要收回权力,例如暂停决策权、加强过程监督,以此形成“授权,履职,评估,调整”的动态循环。

3.6 以风险防控为底线的动态调整机制

企业需要建立一套风险预警体系,以此来识别岗位调整过程中可能引发的各类风险,比如操作风险(像业务中断、流程混乱等情况)以及合规风险(例如利益输送、数据泄露等问题)。例如,关键岗位人员的变动有可能会影响业务的连续性,所以需要提前制定详细的交接计划,涵盖知识转移、客户沟通、系统权限调整等方面,而高激励岗位则可能引发短期行为,比如员工会过度追求短期业

绩而忽视长期风险,这就需要通过风控指标进行约束,例如增加合规考核权重、设置风险准备金等措施。管控模式创新要求企业将风险管理嵌入岗位的全生命周期,在从招聘、培训到考核、退出的各个环节都设置相应的风险控制点。在岗位竞聘环节要增加合规审查,包括背景调查、利益冲突申报等内容,从而防止利益输送现象的发生,在绩效考核中应纳入风控指标,像合规得分、风险事件次数等,以此倒逼员工平衡业绩与风险,在岗位退出时要实施离任审计,包含财务审查、项目复盘等工作,确保能够进行责任追溯。通过完善的风险防控机制,企业能够构建起“安全可控、稳健发展”的岗位动态管理体系,进而避免因岗位调整过度或者风险失控而损害组织的利益。

4 结语

在新一轮国企改革当中,岗位动态管理和管控模式创新是破解传统体制弊端、激活组织活力的关键路径,岗位动态管理借助市场化机制打破身份壁垒,从而实现人力资源的优化配置,管控模式创新则依靠权责重构与数据驱动,进而提升战略执行的效能。二者深度融合起来,能够推动国企从行政化管控向市场化运营转型,并且从规模扩张向质量效益升级,其过程不但需要制度设计具备科学性,更需要执行层面做到精细化,以此确保岗位调整与管控优化始终围绕战略目标展开。

参考文献:

- [1] 王彩霞. 国企改革中岗位绩效管理体系的建立[J]. 化工管理, 2022, (04): 1-3.
- [2] 周纪昌. 机制创新是国企改革最根本的问题[J]. 中国盐业, 2013, (11): 6.
- [3] 刘振江. 新时期国有企业集团化管控模式的优化与探索[J]. 商情, 2019, 000 (027): 129.
- [4] 包嘉峻. 走向市场: 改革开放初期深圳国企改革的逐步推进[J]. 广东党史与文献研究, 2024, (05): 68-78.