

# 坚持激励与约束并重 优化干部从严管理体系

魏传平

国家能源集团准能集团公司生产服务中心 内蒙古鄂尔多斯 010300

**摘要:** 在企业发展的过程中, 干部管理工作质量对于提高单位内部的凝聚力, 促进企业高质量发展具有十分重要的作用。本文结合笔者所在企业发展现状, 提出创新管理模式, 希望通过调节领导的行为包括调节与被领导者之间的行为关系, 使领导风格更适应下属的成熟度, 从而助推企业高质量发展。在新时期下企业要全面地引入先进的管理理念, 不断地完善监管制度, 大力推进干部队伍建设, 根据领导生命周期理论, 确定企业干部管理工作的主攻方向, 做好科学培训, 使企业能够在新时期获得蓬勃发展。

**关键词:** 领导生命理论; 企业干部; 管理水平

## 引言:

在新时代背景下, 人力资源已经成为企业发展的核心资源, 领导干部更是增强国有企业核心竞争力的重要力量。如果企业想要实现可持续发展并提高管理效率, 必须做好干部管理工作, 加强干部与工作人员的沟通, 从而实现全体员工利益共赢, 对企业未来发展产生有益影响。但是在现实国有企业干部管理工作中, 存在着很多问题, 在一定程度上阻碍了核心竞争力的提升。为此, 企业要高度重视干部管理工作, 根据自身实际情况制定干部管理工作有效性的提升策略, 为自身综合实力的提升提供重要保障。

## 1 基于问责与激励并行的干部管理机制构建价值

### 1.1 聚焦绩效管理, 实现从履职尽责到主动创造的价值升级

干部是组织发展的核心成员, 也是直接关系组织命运的关键力量。在构建干部管理机制时, 通过明确问责的基础导向, 强化责任制度的刚性约束, 将绩效评价与问责激励有机融合, 促进干部主动履责。第一, 通过构建有责必问、失责必究、容错免责、负责担责的完整责任链条, 推动专项督查、干部考核与问责机制有机融合, 使问责制成为推动干部队伍不断优化、持续升级的坚强“利刃”。第二, 通过将绩效管理与干部流动相融合, 完善干部管理制度、考核方案, 进一步明确干部管理的奖惩措施, 倒逼干部积极作为。第三, 通过从干部的实际期望出发, 充分利用激励机制优势, 完善干部激励措施,

促进广大干部从传统履职尽责向主动创造升级。<sup>[1]</sup>

### 1.2 突出目标管理, 实现从被动参与到主动创新的系统升级

干部是组织发展的创造力量, 也是推动组织高质量发展的关键主体。在构建干部管理机制时, 通过出台便于实施、科学合理的干部管理政策, 制定明确、细致的干部管理目标, 助力干部担当作为。一方面, 通过将组织发展目标以科学、合理的方式渗透、融入干部管理机制, 充分用好问责、激励等干部管理手段, 使干部个人发展愿景与组织发展目标有机融合, 为干部队伍发挥更大效能奠定了坚实基础。另一方面, 通过真正关爱干部, 设定必要的容错、纠错机制, 开展精准问责、整改督查, 使干部将个人精力、工作智慧应用于工作创新, 而非简单的责任规避, 进而实现从被动工作到主动创造的立体化升级。

## 2 在人力资源管理中干部管理工作的重要性

从当前国有企业人力资源管理的情况来看, 干部管理工作直接关乎企业的运行质量。一方面, 从企业运行的需要而言, 管理层必须充分认识到干部对企业发展的价值, 这会影响企业发展的效率和质量, 而在企业人力资源管理中, 干部管理工作是不容小觑的内容。企业在开展干部管理工作的过程中, 应该从干部自身的具体情况出发, 才能确保管理的实效性, 避免出现决策性的错误。另一方面, 目前国有企业干部的工作仍然有诸多要调整和改善的地方, 而且干部队伍的素质和能力参差不齐, 较大一部分干部的创新意识和忧患意识薄弱, 在工作中取得的成效十分有限。此外, 部分干部在处理突发状况方面还有较大的进步空间, 一旦决策失误, 就会造成巨大的损失。因此, 国有企业要想提升运行的效率,

**作者简介:** 魏传平, 男, 汉, 1988.12, 山东梁山, 国家能源集团准能集团公司生产服务中心, 经济师, 人力资源管理, 大学本科, 干部管理, 邮箱: 501365015@qq.com。

就必须充分重视人力资源管理中的干部管理工作,人力资源管理的基础是人,所以一定要从人的需要出发,重视干部自身的需求,在此基础上充分调动干部工作的积极性和主动性,实现人力资源的高效配置,促进机关单位的平稳可持续发展<sup>[2]</sup>。

### 3 干部管理工作中存在的问题

#### 3.1 对干部管理制度不重视

目前,虽然很多单位对干部管理工作足够重视,但对于干部管理制度方面则重视程度不够。一是制度建设方面不重视,例如,存在部分单位盲目跟上级的步伐,套用他们制定的干部管理制度,但是对于这些管理制度是否与自身实际经营情况相符,是否能够有效制约本单位的各个管理部门,则未做过多考虑。二是制度贯彻落实不重视。通过巡察也能够发现,有些单位虽然制度建设比较全面,但是对于制度的贯彻落实方面却存在不少漏洞,对干部选拔、任用、考核、反馈、等方面,普遍存在制度规定了实际却没做的现象,从而使干部制度建设流于表面。

#### 3.2 干部绩效考核兑现不足

虽然很多单位制定了完善的干部考核制度,但在实际执行过程中,考核兑现工作做的却不是很到位。通过巡察发现,有的是没有将考核结果与年终绩效工资挂钩兑现;有的虽然表面上已经进行了挂钩,但挂钩力度却非常小,不能真正起到考核激励的作用。究其根本原因,实际上是管理层在工作中对于推进落实干部考核兑现的勇气不足,毅力不够,存在“怕得罪人”的老好人思想,这样非常不利于挖掘干部工作潜力,不能激励干部高效完成其职能,从而降低了其工作实效性,工作效率下滑,对于企业的发展尤为不利。可见,对于干部绩效管理企业应给予高度重视,便于调动其情绪,鼓励其更为积极的工作,着力提升工作效能,以此确保企业健康发展。

#### 3.3 传统管理滞留问题

受传统“官本位”思想影响,在传统的管理模式中,不论是在他人看来还是干部本身,都认为其掌握了一定的权利,因而难免产生这样那样的弊端。例如:干部管理能力有限,决策时难免加大失误概率;手中权力在握非常容易使管理者自信过度,决策时未能听取他人意见,导致决策失误;在集权式的管理模式中,容易导致各级别间不能良好沟通,数据呈报时,为避免引起上级的不满,下级往往会进行信息过滤,从而致使其数据缺失,未能将完整信息提供给上级,进而产生决策失误,这些都非常不利于企业的长远发展<sup>[3]</sup>。

企业在干部管理工作中,要着重加强改进上述面临的问题,从而使干部管理工作更加规范化。同时,如何构建有效的干部管理机制,激励干部更好投身企业生产经营中,则对于企业来说更具实际意义。

### 4 基于问责与激励并行的干部管理机制构建策略

#### 4.1 科学识别干部:人岗适配,夯实干部队伍建设根基

干部决定组织命运,关系组织发展前途,肩负组织传承、践行组织战略和实现组织发展愿景的重要使命。建设强劲有力、高度凝聚的干部队伍,需要以岗位需求为前提,以人岗适配为重点,通过精准研判岗位干部的能力特征与素质模型,为后续开展精准问责、完善激励提供支持。首先,精准干部画像,科学识别、发现干部。通过对组织内部人员的基本信息、绩效表现及履责情况等信息进行全面收集,构建科学、完整的人才数据库,为选聘干部提供科学基础。通过借助可视化工具来精准定义人才画像,详细盘点组织内部人才特征,为干部调配及培养提供科学依据。其次,融合岗位特征,科学评价、考核干部。通过对组织内部不同岗位的工作场景进行分析,从隐性素质、显性素质等角度构建完整的干部素质模型,并从管理个性出发,制订科学、完善的绩效评估方案,确保问责与激励工作有序开展。最后,精准调配干部,科学利用、流动干部。要将问责、激励与干部的职位、待遇相融合,通过提高干部队伍的流动性,使干部队伍始终处于激活状态。

随着干部管理工作越来越受重视,企业也在逐步调整内部人力资源管理结构,让每名干部都能在自己的岗位上尽可能地实现自身价值。而且做好干部管理工作也是促进人力资源管理结构科学化合理化的重要举措。对于一个企业而言,提升效益质量、保障自身的平稳运行是其努力的目标。干部是企业的核心组成,其个人的行为会对其他人员产生一定的影响,而榜样的力量是巨大的。新时期要想提高单位干部管理的工作效率,就必须发挥优秀干部的榜样模范作用,这不仅会对干部队伍有影响,还会影响其他的工作人员。所以要对干部的行为进行严格要求,最大程度发挥积极作用,提升干部队伍整体的素质和水平<sup>[4]</sup>。

#### 4.2 应用绩效考评结果

对绩效考评结果进行有效的应用,能够体现组织绩效考评工作在提升企业干部管理水平方面所具有的价值,为此,企业不仅需要重视不断优化企业干部绩效考评工作,而且需要强化绩效考评结果应用意识。具体而言,

考评结果的应用主要体现岗位调整、职业发展以及奖金分配三个方面。当企业干部所具有的绩效考评结果较好时，则可以作为对企业干部进行晋升的重要依据。与此同时，绩效考评结果能够反映出企业干部岗位胜任能力与综合素养方面存在的不足，从而为企业干部培训工作的开展以及职业生涯发展指明方向。另外，绩效考核结果也能够为奖励分配等薪酬机制的完善提供依据，从而促使薪酬机制呈现出公平公正的特征，进而发挥出薪酬机制在提升企业干部工作积极性方面的作用。

#### 4.3 激励机制

根据马斯洛需求理论，人不仅具有物质需求，而且具有较强的尊重需求、个人发展需求以及社交需求等。为此，企业在干部激励方案的制定中，不仅需要依托薪酬激励等货币激励方式开展激励工作，而且需要使用关怀激励、环境激励等非货币的激励方式开展激励工作。其中，薪酬激励方式主要是为了满足干部所具有的物质需求，其措施可以包含提升岗位工资、绩效工资甚至股权，由此来优化干部薪酬结构；关怀激励则是为了能够满足干部尊重需求并营造良好的企业氛围，其措施包含通过选树优秀领导人员等评优评先活动，对干部所做出的贡献进行肯定；环境激励则是为了能够为干部个人成长创造良好的条件，其措施包含引导干部制定科学的职业生涯发展规划，提升干部在工作过程中的自主性，为干部创造舒适的工作环境等。另外在干部激励方案的制定中，企业还需要针对干部所体现出的其他需求对激励框架进行持续的完善，从而保证激励方案的有效性<sup>[5]</sup>。

激励体系设计要遵循以下三个原则：一是企业所构建的激励体系需要呈现出完整性的特征。即企业所使用的激励方式、激励手段等需要呈现出互补性与多元化的特点，充分发挥出物质激励、精神激励、职业生涯发展激励、环境激励、情感激励在提升企业干部工作积极性以及忠诚度方面的联动作用，不断弥补激励体系中所存在的缺陷，推进激励体系得以持续的完善；二是企业所构建的激励机制需要呈现出短期激励与长期激励相结合的特征。这要求企业在激励工作中不能仅着眼于眼下，而是需要在做好短期激励规划的基础上构建长效激励机制，如企业可以采用养老金计划、股权等激励手段开展激励工作，从而将企业长远利益与企业干部个人利益进行绑定，有效提升干部激励工作成效；三是企业所构建的激励体系需要呈现出动态激励与静态激励相结合的特征。即企业所使用的激励措施不仅需要呈现出共性，而且需要针对干部所具有的个性化需求制定差异化的激励

策略，这对于更好地满足干部所具有的多元化需求具有重要意义，进而能够有效推进干部激励工作取得良好效果。

#### 4.4 积极开展宣传工作

企业在干部管理工作中要以加大基础性政策宣传为入手点，积极宣传干部任用条例、干部人事制度等，让干部选拔制度深入到每一个员工的心中，防止员工对这些政策产生猜疑。同时企业要改变传统的用人观念，积极创新选干部和用干部形式，打破常规性的不正当要求，为一些年轻有为的干部提供更多施展才能的空间，防止延误和流失人才的问题。除此之外，要充分考虑干部队伍的年龄结构，保证干部人员思想的先进性，加快改革步伐，从而促进整个企业健康发展。

#### 4.5 数字化管理

企业可以尝试建立干部管理信息系统，在这个过程中，企业要明确自身的发展现状和战略目标，解决在以往干部管理工作中存在的问题，优化信息系统的建设模式，为干部管理质量和水平的提升奠定坚实的基础。首先，以智慧化建设为依托，改善现有的网络架构，充分利用大数据技术，搭建干部信息化管理系统，保证干部管理水平的提高。其次，将干部信息完整地录入到信息化平台中，做好统一管理和调配，在系统中可以融入大数据技术，根据不同的工作需求和岗位要求，科学合理地分配干部资源，使干部在岗位工作中创造更大的个人价值和组织价值，以此来提高干部管理的效果。最后，在后续运用时要逐步地完善信息管理系统的功能，不再仅限于信息的查询和搜集，要建立动态权限级别管理制度，根据不同人员的信息设置不同的级别权限，结合企业的业务流程，实现干部管理和业务管理的一体化融合，以此保证各项业务活动的顺利进行。在信息系统中可以设置不同的移动终端，打破时间空间的限制，使管理人员在进行干部管理时，可以通过手机等移动终端随时操控干部管理的相关信息，根据工作需要做好干部资源的科学调配，以此为后续工作提供重要的基础。

#### 4.6 完善管理、监督制度

对于企业而言，干部相关管理若想强化，则自身制度相关完善应给予重视，方可确保在制度约束和管理下，干部可居安思危，为避免自身能力不足，努力完善自身能力，提高自身价值。制度完善不仅应确保其有效，还需保证其可行，而首要目标即为管理制度革新，并以市场发展需求为依据开展必要创新，以此落实管理制度，促使企业朝着健康方向发展。另外，考核相关制度仍需

完善,且为激励干部,将绩效考核评价、核查干部工作。此外,监督机制应完善,并充分落实其管理手段,以此分析干部工作的实际功能,对数据展开合理性分析,后为保证各岗位人才机制,可适当调岗,使之实际作用得以发挥。监督机制逐步完善后,拟定管理标准,确保其科学、合理,以此规范管理内容,实效性提高,有利于干部成长、发展。因干部具备管理权利,贪污受贿情况极易发生,所以监督管理应强化,避免干部被诱惑,所以,应创建监督方针,并逐步完善其策略,经由多种监督手段,如内部监督等,避免发生不良影响等问题。

## 5 结束语

综上所述,企业干部管理工作的创新发展对于推进企业持续发展具有重要意义,为此,企业有必要明确绩效考评原则、构建绩效考评指标体系,并对绩效考评结

果进行充分应用,通过围绕企业干部多元化需求构建激励机制并不断完善,为企业干部管理工作成效的提升构建保障。

## 参考文献:

- [1]林素清.提高企业干部素质和能力的思考[J].经贸实践,2018(7):145-147.
- [2]张德峰.提高企业干部素质和能力的思考[J].企业文化旬刊,2019(2):60-61.
- [3]徐美琴.新形势下企业干部管理工作探析[J].科技创新导报,2020,17(5):174~175.
- [4]冯会春.浅析干部管理在企业管理中的重要作用[J].人力资源,2020,2:130.
- [5]谈冬梅.企业成本管理措施及会计核算创新路径分析[J].中国外资,2019,12.