

改革背景下企业组织激励与干部人才选拔培养研究

吴默然

中广核核电运营有限公司

DOI:10.32629/pe.v4i4.21762

[摘要] 在国企改革深化、市场化转型提速的新时代背景下,组织激励与干部人才选拔培养是完善企业治理体系、防范经营风险、激活内生发展动力的核心抓手。本文立足改革发展大局,聚焦组织激励与干部人才选拔的内在关联,结合风险管理视角剖析其改革价值,系统梳理现阶段企业人才管理的突出问题,从市场化激励、创新选拔机制、数智化考评、闭环干部管理四个维度提出优化策略,旨在构建科学完善、风险可控的人才管理体系,为企业夯实人才根基、规避治理风险、提升核心竞争力提供实践参考。

[关键词] 企业改革; 组织激励; 干部选拔

中图分类号: F271 **文献标识码:** A

Research on Organizational Incentives and the Selection/Cultivation of Management Talents within Enterprises under Reform Policies

Moran Wu

CGN Nuclear Power Operation Co., Ltd.

[Abstract] Against the backdrop of deepening state-owned enterprise reform and accelerated market-oriented transformation, organizational incentives and the selection and development of managerial talent serve as pivotal mechanisms for enhancing corporate governance systems, mitigating operational risks, and stimulating endogenous growth momentum. Grounded in the broader context of reform and development, this paper examines the intrinsic relationship between organizational incentives and talent selection, analyzes their reform value from a risk management perspective, systematically identifies key challenges in current corporate talent management practices, and proposes optimization strategies across four dimensions: market-oriented incentives, innovative selection mechanisms, digital-intelligent evaluation systems, and closed-loop managerial oversight. The study aims to establish a scientific, comprehensive, and risk-controlled talent management framework, providing practical guidance for enterprises to strengthen talent foundations, mitigate governance risks, and enhance core competitiveness.

[Key words] corporate reform; organizational incentives; cadre selection

引言

新一轮企业改革不断深入,市场化、规范化、科学化已成为其在治理和人才管理上追求的核心方向。人才是第一资源,而干部作为企业在经营、管理和战略决策上的骨干力量,他们的选、育、管的成效直接影响着企业发展的质量和水平。激励作为一种组织行为是人才管理的关键性工具,与干部人才选拔工作密切相连、密不可分,是后者的一个延续也是其导向。目前一些企业在传统的管理体制下,存在着选、激脱节,评才片面,干部流动不活等现象和问题。既浪费了人力资源,又存在长期的治理风险、经营风险和管理隐患。在此,分析研究组织激励与干部人才选拔之间的关系;从风险管理的视角去发现、研究改革的现实价值;寻求解决当前管理难题;构建出适合需要的人才管理体系

系成为企业深化改革、持续稳定发展的重要内容。

1 改革背景下企业组织激励与干部人才选拔培养的核心关联

改革过程中,企业组织激励与干部人才选拔培养相互支撑、形成合力、互为因果贯穿干部人才选育管用的全过程。首先,干部人才选拔是组织激励的前提和基础。通过科学、合理的干部人才选拔机制将优秀的人才选拔出来,并根据不同的能力要求安排相应的职位,在这个过程中,给优秀的人员以职位上的晋升以及责权利扩大的发展机会,这就使今后对不同的人才进行有效的准确地激励以及差别性激励提供了依据条件,从而确保了激励的有效性和资源的有效投入,防止出现因无效或错误激励而导致的“平均主义”、“大锅饭”的情况发生。其次,组织激

励是干部人才选拔的导向和保障。健全完善的激励机制有利于树立能者上、平者让、庸者下的用人取向,能够有效地调动和促进广大干部人才自觉学习和提高自身专业技术水平、提升工作绩效的积极性,同时又能反作用于推动干部人才选拔标准的制定完善和干部人才选拔程序的规范科学,防止选人用人主观随意现象的发生。第三,组织激励和干部选拔共同助力企业的改革发展。干部人才培养解决了选准人、用好人的问题;而组织激励则解决了留好人、激活人的根本问题。因此将二者有机融合,才能实现从选到用、再到留住人的良性互动,才能解决以往体制中选不准人,留不住人以及干部成长动力缺乏等问题,这完全符合并适应了我们目前市场化改革条件下高素质专业化干部人才队伍建设和管理的需要。

2 改革背景下企业组织激励与干部人才选拔培养的改革价值

从风险管理的维度分析,深入推进组织激励和干部选拔制度改革有利于防范企业长期性治理风险、经营风险、人才管理风险,具有巨大的现实意义与战略意义。在企业运行过程中的诸多风险中,人才管理风险是一个隐形的、长期的、传染性的风险。其中在干部选拔任用过程中因决策失误所造成的选人用人风险具有持续性和深入性的影响,对企业的发展会产生不可逆伤害。干部对于企业的战略设计、经营管理、团队发展起着决定性作用,若企业使用了一些不具备能力的、作风不扎实的、与岗位要求不匹配的人员,则可能造成岗位职责空化、战略部署跑偏走样、经营管理失策,造成直接经济损失,还会带来一系列风险问题。其一,会破坏公平选才环境,挫伤优秀人才的积极性,造成高端人才的大量流失,带来严重的人才断层问题,影响创新发展的可持续问题;其二,不称职干部长期在职会影响低效率的模式固化,引发形式主义、官僚主义问题,造成企业管理效能低下,形成一定的管理漏洞以及合规隐患,进一步造成一系列廉政问题、经营损失、团队涣散等问题。

3 改革背景下企业组织激励与干部人才选拔培养的现存问题

3.1 激励机制固化滞后,短期薪酬与长期激励失衡

大部分企业仍沿用传统的固定模式的激励机制,市场化改革要求下的灵活激励机制尚未健全,结构不合理现象突出。激励手段多为基本工资、奖金等短期薪资激励,着重对当期业绩完成情况的考核,缺乏股权期权、项目分红、赋能、荣誉等长期激励。短期激励为主的做法使得干部人才重眼前、轻长远,忽视企业的长期战略发展、技术革新和队伍建设等需要长期投入的工作事项,容易出现短视行为^[1]。同时存在同质化严重、平均主义盛行现象,未能按照岗位价值大小、履行职务难度程度、贡献高低和创新成果等给予差异化激励,干与不干差不多、干好干坏差别不大,缺乏调动核心干部和优秀人才创新创业动力和干事创业热情的有效机制,久而久之形成企业发展乏力的问题。

3.2 选拔标准唯学历资历,缺乏对创新潜力的识别

一些企业选人用人中“唯学历、资历”的现象还普遍存在,选拔标准片面、呆板。选人用人的评价与考核偏重学历、工作年限、职务职称及工龄等硬指标的考量,轻视了干部创新能力、工作实绩、责任担当、管理能力以及未来潜力等隐性要素。选拔标准的片面性易造成所选人员虽工龄长但业绩平平、创新力弱的人选被提拔使用,而年轻有为、敢拼敢闯和具有巨大潜能创新型人才则容易被埋没,尤其在企业改革转型、数字化转型升级的关键时刻,传统的选拔任用方式已不能适应新业态和新业务发展的需要,导致队伍整体缺乏活力,难以适应市场化转型、高质量发展要求。

3.3 考核评价体系割裂,激励与选拔结果关联脱节

考核评价既是选拔任用工作的终点,也是激励约束的起点。然而绝大多数企业没有建立考评一体化机制,二者呈现碎片化、联系松散的局面。一方面,干部选任的评价要素主要强调静态资质审核,突出历史履历和基本条件,缺少对当前业绩、履职绩效、创新贡献等方面的动态考察;另一方面,考核结果仅简单地应用于工资分配,不能很好地对接干部晋升、岗位调整、人才选拔等任用事宜。两方面各自为战,形成两个封闭回路,导致干得不好不一定能晋升,资格老不一定干得好的不正常现象。另外,考评过程中存在主观因素过多,缺乏量化的标准,程序不健全,考评结果公正性和准确性不高,影响了激励的制约力及选拔的引导性。

3.4 “能上能下”机制模糊,干部管理闭环存在薄弱环节

干部能上能下是市场化的干部管理制度的内在要求,也是改革中最艰难最敏感的一项,但目前大部分企业的干部能上能下的制度实施都不到位,干部管理的闭环机制有较大缺口。企业普遍存在干部“上得去”、不易“下得来”的问题,“上”与“提拔”的路径较为清晰,“下”及降职、免职、调整、退出的情形标准模糊、过程不清晰,没有明确的容错纠错机制。由于制度模糊和空泛,在实践中企业管理者为了避免引发管理和人员争议,不愿意轻易调整不能履职或履职不佳、业绩排名靠后、不适宜现任岗位的干部,“上去难下来更难”,形成一种干部固化现状。由此部分在岗的干部缺乏危机感、责任感,干工作的积极性不高、躺平度日的情况存在。且堵塞了优秀年轻人才成长的机会和通道,造成浪费了宝贵的人才资源。同时,干部“下来”以后缺少重新培养锻炼、考评等再使用的相关制度设计,一下了之很难再起来的现象存在,严重阻断了人的成长循环,形成了企业组织僵化、队伍固化的现实困境。这已成为影响管理效能提升的一个持续性的隐患。

4 改革背景下企业组织激励与干部人才选拔培养的优化策略

4.1 深化市场化改革,构建短中长期结合的多元激励体系

以市场化改革方向为指引,破除传统固定薪酬激励形式,构建短、中、长期相结合的多种类的薪酬激励新体系,解决激励失衡问题。在短期内采用绩效工资激励形式,完善绩效考核分配制度,严格按照各岗位履职表现及业绩贡献发放绩效工资,彻底打

破平均主义,“多劳多得”“绩优多得”。中期主要采取职位晋升、职级待遇变化、特殊奖励等激励措施,对于履职尽责成绩优异的干部人才,给予职位晋升、荣誉表彰以及专项奖金奖励,作为短期性的正面激励。长期激励主要针对企业发展,实施企业股权分红、项目跟投制、超额利润分享和人才年金等多种激励方式,让员工个人收益和发展前景与企业长期利益挂钩起来,引导员工树立长期任职思想,避免短期行为。另外,通过精神激励、发展激励等多种手段,设立各类培训教育、轮岗实践锻炼以及承担课题攻关等多种成长平台,达到物质激励和精神激励相结合,短期激励与长期激励相协调的目的,全方位调动干部积极性^[2]。

4.2 创新选拔机制,引入胜任力模型与动态竞争上岗

打破唯学历、唯资历等单项评价的桎梏,构建以能力、业绩和潜力为导向的科学人才选拔机制。立足企业的业务属性、岗位设置和发展规划,搭建分层次分序列干部胜任力素质模型,围绕专业能力、管理能力、创新能力、责任担当、职业品质、风险防范能力等不同维度建立选拔评价指标,减少学历资历限制,重点考核评价创新能力和适岗匹配程度。全面推进竞争上岗机制,彻底冲破职位、身份、级别壁垒,核心、关键岗位全部向优秀人才开放,公开招聘、择优录用,给青年创新型人才以晋升机会。同时完善选拔公开制度、监督机制,规范选拔流程,消除选人用人上的主观臆断性、盲目随意性,确保选拔过程公正、公平、公开,打造高素质、专业化、创新型人才队伍。

4.3 强化数智赋能,建立基于大数据的绩效与潜力双维评价

通过数字化、智能化,重构一体化考评机制,实现激励与提拔的互联互通。建设企业人才“大数据”考评系统,收集干部人才日常行为信息、业绩指标数据、创新贡献数据、团队评议信息和风控表现等,通过采集自动化、分析智能化、更新及时化等,消除人工考评主观化、片面化因素。创建当期履职效能和未来潜力两大评价体系。当期评价体现近期工作业绩、绩效完成情况、工作的质量水平等,未来评价反映其创新能力、学习能力、成长速度、岗位匹配提升空间等。将两方面的考评结果同激励分配、干部提拔、人才培养深度融合,做到“以考评定激励、以考评定升降、以考评定培养”,形成考核、激励、提拔一体化管理,精准管理人才队伍^[3]。

4.4 完善能上能下机制,减少组织管理成本与人员心理落差
针对干部“管理闭环缺失”问题,具体化落实“能上能下”的细则、标准、程序和容错纠错机制等。精准识别干部需要“下”的情形,对不能胜任现职的、工作业绩长期不佳的、无所作为、风险管控不力及不适合现任职务的干部,按规定采取降职使用、调离岗位、免职、待岗培训等方式予以调整,破解干部职位终身现象。同时完善后续管理和复出办法,对调整下来的干部开展专门教育培训、岗位轮换实践、考核追踪等,对符合条件表现突出的重新启用,形成“下调复出”的良性循环通道,防止“一下定型”,减少人员思想落差。通过对干部能上能下的常态化运作,打破组织僵化的弊端,并倒逼干部努力工作积极作为,且盘活人才存量优化队伍结构,节省管理成本并规避长期的人才浪费。

5 结论

本文结合深化市场化改革趋势,从分析上述三个问题入手,以弥补短板为目标,分别提出构建包括薪酬在内的多种手段并存的长久激励体系;创新多维人才选拔培养机制:打造数智融合双维度考评体系,建立干部能上能下闭环机制。进而实现了通过完善和加强组织激励和对干部人才的选拔工作来促进企业深化改革进程。组织激励和人才选拔工作的有机结合能够有效解决选人用人这一核心议题,并由此带动和提升整体队伍的生机活力;能够有效规避来自人才管理层面可能存在的各种各样的弊端与风险,提升企业的整体治理水平,为企业持续深化改革夯实制度与组织保障。

[参考文献]

- [1]樊超.基于激励理论的企业组织结构管理研究[J].中国市场,2017,(35):150+152.
- [2]张登云.智能时代干部人才选拔机制的优化探讨[J].数字经济,2025,(5):114-116.
- [3]梁鸣芳.以国有发电企业为实践探究如何选拔培养优秀年轻干部人才[J].东方企业文化,2019,(S2):103.

作者简介:

吴默然(1987--),男,汉族,吉林四平人,中级经济师,本科,研究方向:国企改革。