

# 国有企业三项制度改革中人力资源管理的角色定位与突破路径

谭玉露

国网湖北省电力有限公司恩施市供电公司

DOI:10.32629/btr.v8i8.4956

**[摘要]** 国有企业三项制度改革(劳动、人事、分配)是深化国资国企改革、提升核心竞争力的关键举措。作为制度落地的核心载体与执行主体,人力资源管理在其中扮演着至关重要的角色。本文旨在系统剖析三项制度改革的内涵与目标,深入探讨人力资源管理在改革中的多重角色定位——从战略协同者、制度设计者到文化变革推动者与数据赋能者。在此基础上,文章进一步识别当前改革实践中人力资源管理面临的深层挑战,并提出以“价值创造”为导向的系统性突破路径,涵盖顶层设计、机制创新、技术赋能与文化重塑四个维度。研究表明,唯有实现人力资源管理理念与模式的根本性转型,方能有效支撑并驱动三项制度改革行稳致远,最终助力国有企业构建现代化治理结构和世界一流企业。

**[关键词]** 国有企业; 三项制度改革; 人力资源管理; 角色定位; 突破路径

中图分类号: F272.92 文献标识码: A

## Role Positioning and Breakthrough Paths of Human Resource Management in the Three System Reforms of State-Owned Enterprises

Yulu Tan

Enshi Power Supply Company, State Grid Hubei Electric Power Co., Ltd.

**[Abstract]** The three system reforms of state-owned enterprises (labor, personnel, and distribution) are key measures for deepening state-owned asset and enterprise reforms and enhancing core competitiveness. As the core carrier and execution 主体 of system implementation, human resource management plays a crucial role in this process. This paper aims to systematically analyze the connotation and objectives of the three system reforms, and deeply explore the multiple role positions of human resource management in the reform—from strategic collaborator, system designer, to cultural change promoter and data enabler. On this basis, the paper further identifies the deep challenges faced by human resource management in current reform practice, and proposes a systematic breakthrough path oriented toward "value creation," covering four dimensions: top-level design, mechanism innovation, technology empowerment, and cultural reshaping. Research shows that only by achieving a fundamental transformation in the concepts and models of human resource management can the three system reforms be effectively supported and driven to achieve steady and long-term progress, ultimately helping state-owned enterprises build modern governance structures and become world-class enterprises.

**[Key words]** state-owned enterprise; three system reforms; human resource management; role positioning; breakthrough path

### 引言

当前,世界大变局加速演进,科技革命与产业变革深入发展,国有企业高质量发展愈发重要。但部分国企存在体制机制不活、效率活力不足等问题,制约其全球竞争力。为此,党中央、国务院将深化劳动、人事、分配三项制度改革作为激发国企内生动力、提升核心竞争力的关键。三项制度改革是触及企业治理底层逻辑的系统性变革,要求打破“铁饭碗”“铁交椅”“大锅饭”思维,建立市场化经营机制。在此变革中,人力资源管理部门(HR)

超越传统事务性职能,被推到改革舞台中央,既是改革方案执行者,也是蓝图绘制者、组织文化塑造者及员工体验守护者。精准把握HR角色定位,探索突破路径,对改革取得实质性成效至关重要,本文将就此深入探讨。

### 1 三项制度改革的内涵、目标与时代要求

理解HR角色,需先明晰三项制度改革要求,这三项制度相互关联、互为支撑,是国有企业市场化经营机制的基石。劳动制度改革核心是建立“能进能出”的市场化用工机制,打破终身雇佣

制,实现人力资源动态优化配置,让企业灵活引才、合理分流员工;人事制度改革关键在于构建“能上能下”的干部管理机制,破除旧观念,建立科学选拔任用体系,形成优胜劣汰用人导向;分配制度改革重点是完善“能增能减”的收入分配机制,打破平均主义,建立差异化薪酬体系,激发员工积极性。三项制度改革终极目标是推动国企向市场化、敏捷化、高绩效的现代企业转型。在当下强调新质生产力、科技创新和高质量发展的时代,改革被赋予更高层次使命,要求更具前瞻性、系统性和人性化,这给人力资源管理工作带来全新挑战与更高要求。

## 2 人力资源管理在三项制度改革中的多重角色定位

面对如此复杂而深刻的变革,人力资源管理不能再局限于“发工资、算考勤、办手续”的传统角色,而必须进行战略性的角色升级与功能拓展。

### 2.1 战略协同者:从执行者到共创者

过去,HR常常被视为总部战略的被动执行部门。但在三项制度改革中,HR必须成为企业最高决策层的战略伙伴。这意味着HR负责人需要深度参与公司战略的制定过程,深刻理解业务发展的方向、挑战与人才需求。基于此,HR才能将宏观战略有效解码为具体的人力资源战略,并设计出与之高度匹配的三项制度改革方案<sup>[1]</sup>。例如,在企业向数字化、智能化转型的战略背景下,HR需要前瞻性地规划关键核心技术人才的引进、培养和保留策略,并据此设计差异化的薪酬激励和职业发展通道,确保改革方案能够真正服务于企业的长远发展目标,而非流于形式。

### 2.2 制度设计者与架构师:构建科学、公平、可操作的机制

三项制度改革的成功,很大程度上取决于制度设计的科学性与公平性。HR作为专业的制度设计者,需要运用现代人力资源管理理论和工具,构建一套逻辑自洽、操作性强、兼顾效率与公平的制度体系。在劳动制度方面,HR需设计清晰的岗位说明书、胜任力模型和招聘标准,建立规范的试用期考核与转正机制,并制定合法合规、人性化的员工退出(如协商解除、内部转岗、培训再上岗等)流程。在人事制度方面,HR需牵头建立基于能力与业绩的干部选拔标准,设计科学的任期目标责任书和考核指标体系(KPI/OKR),并明确“下”的具体情形和程序,确保“能上能下”有据可依、有章可循。在分配制度方面,HR需主导进行岗位价值评估,建立宽带薪酬体系,设计多层次、多维度的绩效考核方案,并探索符合企业特点的中长期激励工具包,确保薪酬激励能够精准地向价值创造者倾斜。

### 2.3 变革推动者与文化塑造者:引领思想解放与行为转变

任何触及利益和习惯的改革都会遭遇阻力。三项制度改革因其直接关系到员工的“饭碗”、“位子”和“钱袋子”,其阻力尤为巨大。此时,HR必须承担起变革推动者的重任。这不仅包括组织宣贯会、解读政策,更重要的是要洞察员工的心理变化,及时疏导负面情绪,化解矛盾冲突。HR需要通过持续的沟通、辅导和示范,将“市场化”、“契约精神”、“绩效导向”、“奋斗者为本”等改革理念内化为组织成员的共同信念,从而塑造一种鼓励竞

争、崇尚实干、宽容失败(针对创新)的新型企业文化。这种文化的成功塑造,是改革成果得以巩固和深化的根本保障。

### 2.4 员工体验的守护者:平衡组织效率与个体关怀

在追求组织效率的同时,不能忽视对员工个体的尊重与关怀。HR作为连接组织与员工的桥梁,必须在改革中扮演好员工体验守护者的角色。这意味着在制度设计和执行过程中,要充分考虑程序的公正性、沟通的透明度以及对受影响员工的人文关怀<sup>[2]</sup>。例如,在员工退出环节,除了依法给予经济补偿外,还应提供职业咨询、技能培训或内部推荐等支持,帮助其顺利过渡。这种有温度的管理方式,不仅能降低改革的震荡,还能维护企业的雇主品牌声誉,彰显国有企业的社会责任担当。

### 2.5 数据赋能者:以数据驱动精准决策

在数字化时代,HR的决策必须建立在坚实的数据基础之上。通过搭建人力资源信息系统(HRIS),HR可以实时收集和分析员工流动率、绩效分布、薪酬竞争力、培训效果等关键数据。这些数据不仅能客观评估三项制度改革的阶段性成效,发现问题(如某类人才流失率过高、绩效考核结果过于集中等),还能为未来的政策微调和优化提供精准依据,使改革从“经验驱动”迈向“数据驱动”。

## 3 当前人力资源管理在改革实践中面临的深层挑战

### 3.1 顶层设计与基层实践的脱节

部分企业的改革方案由总部“一刀切”式下发,未能充分考虑不同业务板块、不同发展阶段子公司的差异化需求,导致基层单位在执行时感到无所适从或水土不服。HR夹在中间,既要贯彻上级精神,又要面对一线的实际困难,处境尴尬。

### 3.2 “形似”与“神似”的差距

一些企业虽然建立了任期制、契约化、绩效考核等制度框架,但在实际操作中,“下”的压力传导不足,“减”的力度不够坚决。考核结果与薪酬、晋升的挂钩流于形式,存在“轮流坐庄”、“平均主义”回潮的现象。HR往往缺乏足够的权威和手段去推动考核结果的刚性兑现,导致改革“雷声大、雨点小”。

### 3.3 历史遗留问题的羁绊

国有企业普遍存在人员结构老化、冗员负担重、历史包袱多等问题。在推进“能进能出”时,如何妥善安置老员工、处理复杂的劳动关系,成为HR面临的巨大难题。稍有不慎,就可能引发群体性事件,影响企业稳定。

### 3.4 能力短板与思维惯性

部分HR从业者自身也深受传统管理模式影响,其知识结构、专业能力和变革意识尚不足以支撑如此深刻的转型。他们可能更擅长处理事务性工作,而在战略规划、组织诊断、变革管理、数据分析等高阶领域存在明显短板。

### 3.5 协同机制的缺失

三项制度改革是一项系统工程,需要业务部门、财务部门、法务部门等多方协同。然而,现实中业务部门负责人往往将HR视为“管控者”而非“合作伙伴”,对改革缺乏主人翁意识,导致HR单打独斗,难以形成合力。

## 4 以“价值创造”为导向的人力资源管理系统性突破路径

### 4.1 强化顶层设计, 推动差异化、精准化改革

(1) 分类施策: HR应联合战略、业务部门, 对集团内各子公司进行精准画像, 根据其功能定位(商业一类、商业二类、公益类)、行业特性、市场化程度和发展阶段, 量身定制三项制度改革“一企一策”实施方案。对于高度市场化的商业一类企业, 改革步子可以迈得更大; 对于承担特殊功能的企业, 则需在坚持市场化方向的前提下, 审慎稳妥推进<sup>[3]</sup>。(2) 试点先行: 选择条件成熟的业务单元或新设公司作为改革“试验田”, 允许其在授权范围内大胆探索, 积累经验后再逐步推广, 降低整体改革风险。

### 4.2 聚焦机制创新, 确保改革“形神兼备”

(1) 做实任期制与契约化管理: 将经理层成员的任期目标与企业战略强关联, 签订详尽、可量化、可考核的《岗位聘任协议》和《经营业绩责任书》。严格考核, 刚性兑现, 真正做到“完不成任务就退位”。(2) 构建全员绩效管理体系: 推广强制分布或校准会议等机制, 打破考核结果“一团和气”的局面。将绩效结果作为薪酬调整、奖金分配、职级晋升、培训发展乃至岗位调整的唯一依据, 形成强有力的闭环管理。(3) 丰富中长期激励工具箱: 在政策允许的范围内, 积极探索科技型企业股权与分红激励、超额利润分享、项目跟投等多种中长期激励方式, 尤其要向核心骨干和科技创新人才倾斜, 绑定其个人利益与企业长期发展。

### 4.3 拥抱数字技术, 打造智慧HR赋能平台

(1) 建设一体化HR数字化平台: 整合招聘、绩效、薪酬、培训、员工服务等模块, 实现数据的互联互通。利用大数据和AI技术, 对人才供应链进行预测性分析, 对组织效能进行实时监控, 为改革决策提供“驾驶舱”式的可视化支持<sup>[4]</sup>。(2) 提升HR团队的数据素养: 加强对HR人员的数据分析能力培训, 使其能够从海量数据中洞察规律、发现问题、提出洞见, 真正成为业务部门值得信赖的数据顾问。

### 4.4 重塑组织文化, 筑牢改革的思想根基

(1) 高层垂范, 言行一致: 企业领导班子必须以身作则, 带头遵守改革的各项规定, 尤其是在干部“能下”和薪酬“能减”方面做出表率, 用实际行动传递改革决心。(2) 持续沟通, 讲好改革故事: HR应建立常态化的双向沟通机制, 通过多种渠道(如内部

论坛、座谈会、一对一沟通)反复、清晰地传达改革的意义、目标和进展, 及时回应员工关切, 消除误解和恐慌。(3) 强化价值观引导: 将“奋斗”、“创新”、“客户至上”等核心价值观融入到招聘、考核、晋升等各个环节, 让符合价值观的行为得到认可和奖励, 逐步形成与改革相匹配的组织氛围。

### 4.5 提升HR自身能力, 锻造变革引领型团队

(1) 角色转型: 推动HR团队从“事务专家”向“战略伙伴”、“变革专家”和“员工倡导者”转型。重新定义HR岗位职责, 增加战略规划、组织发展、人才管理等高价值工作的权重。(2) 能力建设: 系统性地开展HR专业能力提升项目, 重点培养其在商业敏锐度、变革管理、数据分析、领导力发展等方面的核心能力。(3) 机制保障: 赋予HR部门在人才选育用留方面更大的话语权, 并将其工作成效纳入对企业整体经营业绩的考核体系, 提升HR在组织中的地位和影响力。

## 5 结语

国有企业三项制度改革是一场深刻的自我革命, 其成败关乎国家经济命脉与企业未来。在这场伟大的变革中, 人力资源管理已从后台走向前台, 其角色定位的清晰与否、作用发挥的充分与否, 直接决定了改革的深度与广度。面对挑战, HR部门必须摒弃守成心态, 主动拥抱变革, 以战略协同者的视野、制度架构师的专业、文化塑造者的耐心、员工守护者的温情和数据赋能者的智慧, 系统性地推动改革从“纸面”走向“地面”, 从“形似”走向“神似”。未来的国有企业, 必然是一个以价值创造为核心、以奋斗者为本、充满活力与创新精神的现代企业。实现这一愿景, 离不开一支专业化、战略性、富有变革精神的人力资源队伍。唯有如此, 三项制度改革才能真正释放出强大的制度红利, 为国有企业加快建设世界一流企业、实现高质量发展注入不竭的动力源泉。

## [参考文献]

- [1]牛悦同.“三项制度”改革背景下推进国有企业人力资源管理改革机制的举措[J].经济师,2023(5):33-34.
- [2]职远航.国有企业三项制度改革下人力资源管理的探索[J].现代企业文化,2025(21):136-138.
- [3]付万江.基于三项制度改革提升国有企业人力资源管理水平的研究[J].现代企业文化,2024(2):113-116.
- [4]宋诗.国有企业三项制度改革下人力资源管理的探索[J].管理学家,2022(15):73-75.