# Exploring Personnel Allocation and Management Strategies for State-owned Enterprises

**Hao Li**

Shaanxi Yanchang Petroleum Group Hengshan Weiqiang Coal Mining Co., Ltd., Yulin, Shaanxi, 719000, China

**Abstract**

In the process of deepening reforms and achieving high-quality development in state-owned enterprises (SOEs), the standardization and scientific advancement of personnel allocation management serve as a pivotal mechanism for activating internal organizational momentum and enhancing the enterprise's core competitiveness. At the current stage, most SOEs still face practical challenges in their personnel allocation work—such as excessive administrative intervention, insufficient precision in matching individuals with positions, a lack of strategic talent planning, and lagging incentive mechanisms—which hinder the realization of human resource value and the improvement of organizational efficiency. Drawing upon practical operational experience from grassroots management within SOEs, this paper systematically analyzes the prominent shortcomings and underlying causes of current personnel allocation practices, and proposes an integrated optimization framework centered on strategic guidance, supported by market-oriented mechanisms, and anchored in humanistic management. By implementing measures such as promoting the transformation and upgrading of personnel allocation models, establishing a digitalized and precise person-position matching system, refining coordinated allocation incentive and performance evaluation mechanisms, and strengthening corporate culture and employee welfare safeguards, this paper aims to overcome the drawbacks associated with traditional, extensive and fragmented approaches to personnel management.

**Keywords**

state-owned enterprises; personnel allocation; human resource optimization; management strategies

# 探讨国有企业的人事调配及管理对策

李浩

陕西延长石油集团横山魏墙煤业有限公司，中国 · 陕西 榆林 719000

**摘　要**

国企深化改革与高质量发展进程中，人事调配管理的规范化、科学化建设，是激活内部组织动能、提升企业核心竞争实力的关键抓手。现阶段多数国企人事调配工作仍存在行政干预色彩偏重、人岗适配精度不足、人才战略规划缺位、激励配套机制滞后等现实问题，制约了人力资源价值释放与组织效能提升。结合国企基层管理实操经验，本文系统梳理当前人事调配工作的突出短板与内在成因，构建以战略引领为核心、市场机制为支撑、人文管理为兜底的一体化优化体系。通过推动人事调配模式转型升级、搭建数字化精准人岗匹配体系、健全调配联动激励考核机制、完善企业文化与员工关怀保障等举措，破解传统人事管理粗放化、碎片化弊端。

**关键词**

国有企业；人事调配；人力资源优化；管理对策

## 1 引言

国有企业是支撑国民经济稳定运行、保障产业体系安全的核心主体，其改革提质与长效发展始终是国内经济建设的重点方向。伴随市场经济体制持续完善、行业竞争格局不断升级，依托规模扩张、政策红利的传统运营模式已然难以适配新时代发展要求，产业发展逐步转向创新赋能、人才赋能、质量效益赋能的全新发展路径。

人力资源作为企业最具能动性的核心生产要素，其配置质量与管理水平，直接决定企业经营效率、创新能力与可持续发展潜力。人事调配作为人力资源管理的基础核心工作，主要结合企业战略布局、业务板块发展需求，统筹调整员工岗位权责、工作归属与岗位职责，实现内部人才资源的有序流转与优化配置。科学合理的人事调配机制，能够有效落实人尽其才、才尽其用的管理目标，推动岗位技能、工作经验在企业内部流转融合，适配市场环境与业务动态变化。受体制机制、历史管理惯性、传统思维模式等多重因素影响，当前部分国企人事调配工作市场化、现代化程度不足。行政指令主导调配流程、人才配置与员工职业发展脱节、人才储

【作者简介】李浩（1992–），男，中国陕西神木人，硕士，从事人力资源管理研究。

备缺乏长远规划等问题普遍存在，造成企业内部人才闲置与关键岗位缺人现象并存，组织整体活力不足，不利于企业长效发展。基于国企改革落地需求与基层管理实际，本文针对性剖析人事调配工作的现存问题与深层诱因，搭建系统化、可落地的管理优化框架。研究成果对推动国企人事管理创新、释放人才发展红利、强化企业内生增长动力，具备较强的理论价值与现实指导意义。

## 2 国有企业人事调配的现状与核心问题

经过多年制度化、规范化建设，国内国有企业已基本建立标准化人事管理体系，人事调配工作流程逐步规范、制度日趋完善。但对比市场化企业的灵活用人机制，国企人事调配仍存在诸多深层次结构性问题，具体体现在四个方面。

### 2.1 调配工作行政化突出，缺乏战略统筹规划

部分国有企业人事调配工作并未贴合企业中长期战略与业务发展需求，整体行政化管理特征显著。多数调配行为并非基于岗位缺口补充、业务升级攻坚、人才梯队建设的实际需要，而是以行政统筹平衡、岗位级别安置、短期任务抽调为主。

这类安置性、应急性的被动调配模式，与企业整体发展战略契合度较低，缺乏前瞻性、系统性的人才布局规划。长期粗放式调配，导致企业关键岗位缺乏储备人才、核心业务继任梯队断层，业务运营连续性与稳定性受到影响，人才资源难以有效支撑企业高质量发展战略落地。

### 2.2 人岗匹配精度偏低，人才资源利用不足

传统国企人事调配决策，多依托员工学历背景、从业年限、过往工作履历等浅层静态指标开展筛选评判，并未结合岗位核心履职要求、员工综合能力、专业特长与发展潜力开展深度研判。粗放化的匹配方式，极易出现人岗错配的问题。实务工作中，经常出现专业技术骨干被调任管理岗位、专业优势无法发挥的情况，也存在综合能力不足人员任职关键岗位、拉低团队整体工作质效的现象。同时，调配选拔流程公开透明度不足，容易引发员工对用人公平性的质疑，不仅造成内部人才资源浪费，也会影响团队凝聚力与工作氛围 [1]。

### 2.3 配套管理体系不完善，联动支撑能力薄弱

人事调配并非单一的岗位调整工作，需要薪酬、绩效、培训、职业发展等多维度制度协同配合，形成闭环管理体系。现阶段多数国企普遍存在重岗位调配、轻后续管理的问题，配套保障机制建设滞后。员工调整至艰苦一线岗位、重点攻坚岗位、全新业务岗位后，工作难度、岗位职责、工作压力显著提升，但薪酬待遇、岗位津贴未同步优化，绩效考核标准未及时更新，针对性岗位培训、业务指导、能力提升资源供给不足。权责与收益不匹配、成长保障不到位，导致调岗员工工作积极性下降、履职动力不足，人事调配优化人才配置的核心价值无法落地。

### 2.4 忽视员工主体诉求，人才留存管理薄弱

当前国企人事调配多采用单向指令式管理模式，调配决策以企业管理需求为主，员工个人职业规划、岗位意愿、成长诉求往往被忽视。对于新生代员工而言，其更加注重工作自主性、个人价值实现与职业成长空间，一刀切的强制调配方式，极易引发员工抵触情绪。长期忽视员工主体需求，不仅会降低员工岗位归属感与工作幸福感，还会造成核心技术人才、青年骨干人才流失，不利于企业人才队伍的稳定建设，难以构建良性、有序的内部人才流动生态。

上述各类问题并非独立存在，而是相互影响、互为因果，形成闭环式管理弊端，持续制约国有企业人事管理提质增效。传统人事调配机制的问题闭环分析如图 1 所示。

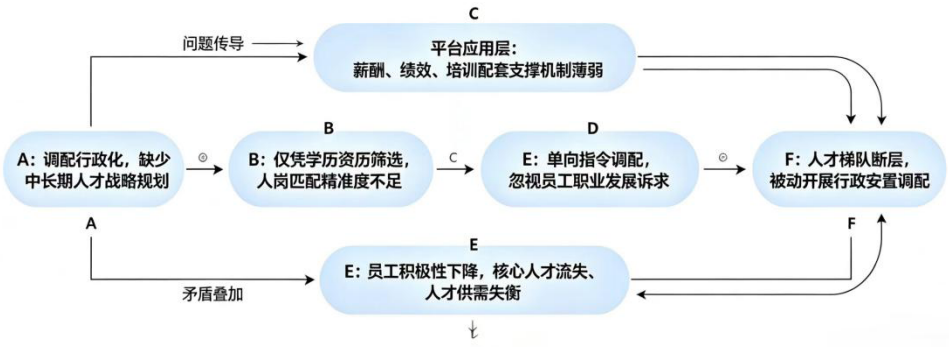



图 1 传统人事调配机制的问题闭环分析

## 3 优化国有企业人事调配的管理对策

针对国企人事调配工作的现存短板，结合新时代国企改革要求与基层管理实操场景，需彻底打破传统行政化管理思维，构建战略牵引、市场赋能、人本管理三位一体的现代化人事调配管理体系，全方位提升人才配置质量与管理效能。

### 3.1 强化顶层战略设计，建立前瞻性人才调配体系

人事调配工作必须锚定企业中长期发展规划，实现人才布局与业务发展同频同步。企业人力资源部门需深度参与公司战略研讨、业务布局规划，精准研判未来重点业务、核心岗位、新兴产业板块的人才数量、专业结构、能力素养需求，制定动态更新的人才调配与储备规划。

同时，分层分级搭建企业人才梯队体系，针对管理岗、技术岗、一线核心岗等关键岗位，建立系统化人才储备库。打破部门、班组之间的人才壁垒，统筹管理企业复合型人才、高潜力青年人才、资深技术骨干，结合重点项目建设、业务拓展、岗位空缺需求灵活调配人才，实现内部人才资源共享、高效流转，为企业战略落地提供稳定人才支撑 [2]。

### 3.2 优化调配流程体系，搭建科学化精准匹配机制

精准人岗匹配是提升人事调配质量的核心关键。企业需依托现代化人力资源管理工具，完善岗位标准化管理与人才精准测评体系。全面梳理各岗位核心职责、工作标准、岗位价值，细化岗位所需专业技能、协作能力、创新素养等隐性履职要求，形成标准化岗位说明书。同时，通过多维度测评方式，全面摸排员工专业特长、能力短板、性格特质、发展潜力，建立完善的员工人才档案，实现岗位需求与人才能力的量化精准匹配，规避主观经验式调配弊端。

搭建公开透明的数字化内部人才调配平台，统一公示空缺岗位信息、履职要求、工作内容，允许符合条件的员工结合自身能力与职业规划自主报名、双向选择。通过公开竞聘、双向适配的市场化选拔模式，充分尊重员工个人意愿，调动员工工作主动性。依托企业人力资源数据系统，整合人才流动、岗位适配、工作绩效等数据资源，通过数据分析研判人才流动规律、岗位供需缺口，为人事调配决策提供客观数据支撑，全面提升调配工作的科学性与前瞻性。

### 3.3 健全配套保障机制，构建联动激励考核体系

建立人事调配与薪酬绩效、职业发展深度绑定的联动机制，补齐配套管理短板。推行差异化薪酬激励制度，针对调配至艰苦一线、偏远岗位、重点攻坚岗位的员工，落实专项岗位津贴、绩效权重倾斜政策，结合岗位权责与工作难度动态调整薪酬待遇，实现按劳分配、优绩优酬。

员工岗位调整完成后，管理人员需结合新岗位工作标准，重新界定绩效考核目标，签订个性化绩效合约。针对新调岗员工设置合理的适应过渡期，配套岗位指导、业务培训等支撑资源，帮助员工快速适应新岗位工作节奏与履职要求。同时，将岗位调配作为员工职业发展的重要节点，结合员工岗位变动情况，制定个性化成长计划，配套轮岗锻炼、导师带徒、专项培训等成长资源，打通员工职业晋升通道，让员工在岗位流动历练中实现能力提升、职级晋升。

### 3.4 夯实企业文化建设，营造良性人才流动生态

企业需转变传统固化管理理念，树立“岗位历练促成长、人才流动提效能”的现代化人才管理理念。通过常态化政策宣讲、企业文化宣导、内部经验分享，传递正向人才培养理念，引导员工正确认知岗位调配的锻炼价值，主动参与岗位历练、主动适配岗位流动。

强化人事调配全流程人文关怀，在调配决策前后，管理人员需与员工开展一对一深度沟通，耐心倾听员工的诉求与顾虑，细致解答员工关于工作调整、职业发展、生活保障的各类问题。针对异地调配、跨岗位攻坚的员工，主动解决住宿、生活、家庭等实际困难，落实暖心保障服务，切实增强员工的归属感与岗位认同感 [3]。

建立适度的创新容错机制，对于主动承接新业务、尝试新岗位的员工，不以短期工作成效片面评判工作价值，包容员工探索过程中的合理失误，鼓励员工主动突破、创新履职，营造敢担当、善流动、能创新的良好人才发展氛围。

## 4 结语

人事调配是国企人力资源管理的核心环节，也是盘活内部人才资源、激活组织内生动力、赋能企业高质量发展的关键抓手。新时代发展背景下，国有企业必须摒弃传统行政化、粗放化的人事管理模式，立足企业战略发展与人才成长双重维度，持续优化人事调配管理体系。通过强化战略引领、优化精准匹配流程、完善激励保障机制、夯实人文文化支撑，推动人事调配从被动行政安置转向主动战略布局、从经验主观判断转向数据精准匹配、从单向强制调配转向双向自主选择、从单一岗位调整转向全流程系统赋能。持续补齐人力资源管理短板，最大化释放人才价值、激活组织活力，推动国企人事管理向精细化、规范化、现代化转型，为企业持续稳定高质量发展筑牢人才根基。

## 参考文献

[1] 吴咏诗. 人力资源战略视角下国有企业人事管理的创新途径研究[C]//2025社会发展与创新学术交流会论文集. 2025:1-2.

[2] 郑雯方. 国有企业人事管理工作创新与管理高效化策略研究[C]//2025工程技术与材料应用学术交流会论文集. 2025:1-2.

[3] 李小锋,苟静,刘宁宁. 新时期国有企业组织人事管理探析[J]. 中国科技纵横,2024(10):147-149.