



08

内蒙古法制报

2025/05/23

责任编辑:赵鹏娇 制版编辑:高如哈

理论前沿

# 国有企业人才流失原因及对策分析

●马琰

国有企业作为国民经济的重要支柱,其发展状况直接关系到国家的经济实力和社会稳定。随着市场竞争的日益激烈,人才已成为企业获取竞争优势的关键资源。然而,目前国有企业普遍面临着人才流失的严峻挑战。因此,深入研究国有企业人才流失的原因,并提出有效的应对策略,对于企业的可持续发展具有重要的现实意义。

## 一、国有企业人才管理现状

### (一)人才结构不合理

以包钢某三级单位为例,该企业现有中层干部及环节干部106人,本科及以上学历仅占全体干部的76.42%;经营管理人才仅占五分之一,金融、法律、证券和财务等方面的人才屈指可数,复合型人才更是凤毛麟角;在占比6%的高级职称人员中,50岁以上占26.42%。职工年龄偏大,40岁以上人员占合同职工的76.69%;不在岗职工占比较大,占合同职工的21.91%;职工文化程度偏低,高中及以下学历职工近50%;操作职工素质偏低,技术工人缺乏,人员流动性较大,这些人才结构的不合理因素严重制约了企业的创新发展和转型升级。

### (二)人才流失严重

近年来,国有企业人才流失现象呈加剧趋势。据相关统计数据显示,2023年,某地区国有企业人才流失率平均达到12%,部分行业如信息技术、金融等领域的国有企业人才流失率甚至超过20%。以一家国有信息技术企业为例,2023年该企业共招聘大学毕业生80人,而同年流失的大学毕业生达到60人,流失率高达75%。流失的人才中,大部分年龄在35岁以下,且具有本科及以上学历。这些年轻人才的流失,给企业的长远发展造成了巨大损失。

## 二、人才流失的原因分析

### (一)用人机制不灵活,双向竞争尚未形成

在用人机制方面,国有企业存在一些短板和不足,如分配上平均主义严重、企业内部尚未形成人才优胜劣汰机制、缺乏科学的评价手段和方法、培训形式缺乏创新等。

### (二)分配机制僵化,人才价值难以体现

价值规律是市场经济的重要规律,价值水平高的劳动者从事复杂劳动理应获得较高的收入和待遇。然而,国有企业的分配机制并未完全遵循这一规律,从而导致部分职工对当前分配状

况心存不满。另一方面,国有企业职工的收入水平与非国有企业存在着较大差距,严重影响了职工的工作积极性。

### (三)职位工作内容单调,个人专长难以发挥

每个人都渴望在工作中取得成就,实现自身价值,而富有挑战性和多样性的工作内容能够有效激发职工的工作积极性和创造力。但目前国有企业在职位设计上,存在工作内容单一、重复性强的问题,使得职工的专业能力和潜力无法得到充分发挥。这降低了职工的工作满意度,一旦有更好的发展机会,职工就容易选择离职。

### (四)人际关系不和谐,影响人才效能发挥

良好的人际关系是提高工作效率、促进职工身心健康的重要保障。然而,在国有企业中,由于层级结构复杂、沟通渠道不畅等原因,人际关系问题较为突出。部门之间、职工之间缺乏有效的沟通与协作,容易产生矛盾和冲突。这种不和谐的人际关系氛围,使职工在工作中感到压抑,难以充分发挥人才效能。

### (五)就业渠道多样化

随着经济的发展和进步,就业市场日益多元化,人才的就业渠道更加丰富。除了传统的国有企业、民营企业 and 外资企业外,新兴的创业公司、互联网平台企业等也为人才提供了更多的就业机会。这些新兴企业通常具有灵活的用人机制、富有竞争力的薪酬待遇和充满创新活力的工作环境,对人才具有较大的吸引力,导致国有企业在人才竞争中面临更大的压力,人才流失现象日益突出。

## 三、减少人才流失的对策

上述分析表明,国有企业人才流失的原因是多方面的,企业应针对人才的不同需求,遵循市场经济规律,综合运用机制留人、待遇留人、事业留人、凝聚力留人等多种举措留住人才。

### (一)机制留人

市场竞争机制是劳动力市场的重要组成部分,能够有效调节劳动力供求关系,促进人才的合理流动和优化配置。因此,创新和改革用人机制是留住人才的前提,而分配制度改革则是关键。国有企业应建立健全以下制度:

1.建立公平的分配制度。收入是衡量人才价值的重要标尺,分配不公是导致人才流失的主要原因之一。国有企业应积极推进分配制度改

革,尝试采取以下措施:

实行成果转化收益分成和效益分成办法。对于成功实施转化并取得良好收益的科技成果,自投产后连续5年,可从实施该科技成果新增税后利润中提取不低于10%的比例,用于奖励科技成果完成者和成果转化主要实施者。对于科技人员攻克生产技术难题、进行工艺革新并为企业带来直接经济效益的,可连续3年按其新增效益(净值)5%—10%的比例给予直接责任人奖励。

采用期权奖励办法。对于取得显著经济效益的国有企业上市公司的经营者和管理者,可实行期权奖励制度,让职工尤其是企业的管理型和技术型人才,能够分享企业发展成果,激励职工积极工作,进而提高企业的经营效率和竞争力。

改变收入分配结构。将个人的工作责任、工作风险和工作贡献紧密结合起来,将按劳分配与按要素分配相结合,鼓励资本、技术和管理等要素参与分配;适当减少工资中的固定部分,增加浮动部分,更好地体现职工的工作绩效和贡献。

2.建立科学的绩效考评制度。绩效考评结果是企业进行奖惩、付酬、调迁、升降和淘汰的重要依据。有效的绩效考评制度应具备全面性、明确性、可操作性、公正性、客观性和透明性等特点。通过健全绩效考评制度,使职工感受到公平与公正,从而增强工作满意度和对企业的归属感。

3.建立公平竞聘和淘汰制度。在绩效考评的基础上,国有企业应对在岗职工推行聘用制,聘用期可设定为1至2年;当岗位出现空缺时,应实行公开招聘制,招聘范围可涵盖企业内部和外部。对于考评不合格的职工,应实行待岗或下岗制度,在企业内部形成良性的竞争机制,不断激发职工的工作积极性和进取精神。

4.建立人才培训教育制度。国有企业应通过多种途径开发人才资源,提高职工素质,改善人才结构。可通过脱产培训、与国内知名高校联合办学、定期选派高级管理人员和技术人员到国外先进企业进行交流学习等方式,培养企业急需的经营管理人才、专业技术人才和生产技能人才,构建合理的人才梯队。

### (二)待遇留人

待遇(薪酬福利)包括工资和福利两部分,

待遇的高低由个人的工作责任、工作能力、工作职位以及劳动力市场供求状况等因素决定,是价值规律的具体体现。

实行谈判工资制。对于工作成果难以量化考核的管理人员,企业在充分考虑工作难度、效果、态度等因素后,参照劳动力市场价格与个人进行一对一协商,完全打破资历、学历、职称等限制,依据个人的实际能力和贡献确定薪酬。

对特殊贡献者发放特殊津贴。对于在企业发展中做出特殊贡献或具有潜在重大贡献的人才,给予一定的特殊津贴。

实行有差别的动态福利待遇办法。福利待遇不应搞一刀切,而应根据不同岗位和贡献大小,优化分配比例。对于关键岗位和贡献突出的职工,应给予更高水平的福利待遇,以激励他们为企业做出更大贡献。

### (三)事业留人

企业要充分考虑职工的特长和爱好,将职工安排到最能发挥其优势的岗位上,做到人尽其才、人尽其用;工作内容应具有一定的挑战性,能够激发职工的工作热情和创造力;应合理轮换工作岗位,避免职工因长期从事单一工作而产生厌烦情绪,充分挖掘职工的潜能。同时,要充分信任职工,敢于交任务、压担子,为职工提供锻炼和发展的机会,帮助他们增长才干。

### (四)凝聚力留人

加强企业文化建设,统一企业与职工的价值观,是增强企业凝聚力的重要途径。

1.强化企业文化传播推广,推动其转化为职工自觉遵守的行为规范。一个拥有共同价值观的企业,职工的凝聚力、向心力更强,这有助于激发职工工作的主动性、积极性和创造性。

2.搭建理解互信的沟通桥梁。企业要积极畅通交流渠道,认真倾听基层声音,让职工切实获得参与企业决策的机会,进而增强维护企业形象的责任感和使命感。

## 四、结束语

综上所述,国有企业只有通过构建全面、系统、配套的人才管理机制,充分调动各方力量,综合运用机制留人、待遇留人、事业留人和凝聚力留人等举措,才能有效减少人才流失现象,提升企业的人才竞争力,助力企业实现高质量发展。

(作者单位:包钢集团万开实业有限公司)

# 关于基层设置“流动综治工作站”的思考

●张琦

“流动综治工作站”是新时代基层社会治理创新的重要实践,旨在通过动态化、便捷化的服务模式,将社会治安综合治理资源延伸至偏远地区、流动人口聚集区和治理薄弱环节,实现基层治理触角的灵活延伸和精准覆盖。

## 一、核心内涵与功能定位

“流动综治工作站”是相对于固定办公场所的传统综治工作站而言,依托移动平台(如车辆、数字化工具、巡回团队等),打破地域限制,主动深入村庄、社区、集市、工地、商圈等一线场景,提供矛盾纠纷调解、治安防控、普法宣传、民生服务等综合治理服务的动态化工作载体。

### (一)矛盾纠纷“流动调解”

针对农村宅基地纠纷、邻里矛盾、劳资纠纷等,通过巡回走访及时介入,将调解室搬到田间地头、村民家中,实现“小事不出村、大事不出镇”。

### (二)治安防控“流动巡查”

结合“雪亮工程”和网格化管理,在偏远村寨、城乡结合部等区域开展流动巡逻,安装临时监控设备,联动村民组建“红袖章”巡逻队,织密治安网络。

### (三)法治服务“流动供给”

整合司法所、派出所、律师事务所等力量,通过“法律大篷车”“流动普法课堂”等形式,提供法律咨询、法律援助、反诈宣传等服务,破解偏远地区法律服务“最后一公里”难题。

### (四)民生需求“流动收集”

作为基层治理的“移动前哨”,主动收集群众关于养老、教育、就业等民生诉求,积极对接相关部门推动问题解决,提升治理针对性。

## 二、创新形式与实践路径

### (一)硬件载体创新

1.“车载式”流动工作站。配备办公设备、调解桌椅、宣传屏幕的专用车辆(如“综治流动服务车”),定期驶入偏远村寨、集贸市场,提供“一站式”服务。例如,贵州省黔东南州打造了集“移动调解室+普法课堂+民生驿站”于一体的流动服务车,每周定点到村开展服务。

2.“网格型”流动小组。以网格为单位,组建由网格员、民警、志愿者、“法律明白人”组成的流动工作小组,每日或每周走访重点区域,通过“步行巡查+入户走访”实时发现问题。如湖南省长沙市望城区推行“网格流动服务日”,工作小组携带移动终端现场采集信息、录入系统,实现问题“发现—处置—反馈”闭环管理。

### (二)服务模式创新

1.“赶集式”集中服务。结合农村赶集日、庙会等节点,在人员聚集场所搭建临时工作站,提供矛盾纠纷调解、政策咨询、证件办理等服务,兼顾效率与覆盖面。例如,云南省大理州在“三月街”民族节日期间设立流动综治点,同步开展纠纷调解和民族政策宣传。

2.“靶向式”精准服务。针对特定群体(如留守儿童、返乡农民工、老年人群)或特殊场景(如征地拆迁、工程建设),组建专项流动团队。例如,广东省东莞市针对工业园区流动人口,成立“厂区流动工作站”,重点解决劳动纠纷、安全生产等问题,2024年成功调解案件3000余起。

### (三)数字赋能创新

1.“线上+线下”融合模式。线下流动工

作站作为服务触点,线上通过小程序、APP搭建“流动综治云平台”,群众可实时上传问题线索,工作站远程调度资源处置。例如,浙江省杭州市临安区开发“流动综治通”APP,实现事件上报、任务派单、进度跟踪全流程数字化,响应时间缩短40%。

2.“直播式”普法宣传。利用流动工作站配备的直播设备,在田间地头、工厂车间开展法治直播,讲解农村常见法律问题,同步录制短视频供反复观看。2025年,四川省甘孜州通过“流动直播普法”,覆盖偏远牧区群众10万余人次。

## 三、政策背景与实施价值

### (一)政策支持

《“十四五”城乡社区服务体系建设规划》强调,要发展移动巡回服务;《关于加强社会治安综合治理基层基础建设的意见》要求,要推动服务资源向网格、楼栋、家庭延伸。

### (二)核心价值

1.破解治理盲区。针对偏远农村、城乡结合部等基层治理工作薄弱区域,通过流动服务填补固定站点覆盖不足的问题,实现治理资源“精准滴灌”。

2.提升服务效率。变“群众上门”为“干部下沉”,缩短问题发现和响应时间,增强群众对治理工作的获得感。

3.重塑干群关系。通过面对面交流、上门服务,拉近基层干部与群众距离,推动“管理”向“服务”转型,夯实基层治理的群众基础。

## 四、面临的挑战与优化方向

### (一)现存挑战

1.资源整合难题。流动工作站涉及多部

门协作,存在职责边界模糊、信息共享不畅等问题,部分地区仍以单一部门为主,难以形成工作合力。

2.长效机制不足。部分流动服务依赖阶段性活动(如专项行动、检查迎评),缺乏常态化运营保障,存在“运动式治理”现象。

3.人员能力有限。流动工作组成人员多为基层兼职人员,法律知识、调解技巧等专业能力不足,面对复杂问题时处置水平有限。

### (二)优化路径

1.制度化协同。建立“党委领导、综治协调、部门联动”机制,明确各单位在流动服务中的职责,例如司法行政部门主导普法调解,公安部门主导治安巡查,民政部门主导民生服务,形成“清单式”分工。

2.专业化赋能。通过定期培训、案例研讨、师徒结对等方式,提升流动工作组成员的法律素养和应急处置能力,同时引入律师、心理咨询师等专业力量参与流动服务。

3.数字化升级。依托基层治理数字化平台,为流动工作站配备智能终端(如移动执法记录仪、信息采集PAD),实现事件数据实时上传、跨部门协同办理,推动“流动服务”与“智慧治理”深度融合。

“流动综治工作站”是基层治理从“固定阵地”向“动态服务”转型的生动实践,其核心在于打破空间壁垒,让治理资源“动起来”,让民生服务“活起来”。下一步,需在制度保障、技术赋能和多元协同等方面持续发力,推动这一模式从“物理移动”走向“化学融合”,真正成为基层社会和谐稳定的“流动守护者”。

(作者单位:包头市司法局)