

# 专家谈“央企进人之道”



莫荣

人力资源和社会保障部中国劳动和社会保障科学研究院副院长

目前就业形势稳定恢复、稳中向好。具体体现在：一增，城镇新增就业稳步增长。1-9月达到1045万人，完成目标任务的95%。与去年同期相比，增加147万人，增幅为16%；一降，调查失业率稳步下降。城镇调查失业率三季度均值为5%，比2019年同期下降0.2个百分点；一升，劳动力市场活跃度上升。三季度，100个城市公共就业服务机构市场求人倍率为1.53，同比上升0.13；一稳，重点群体就业基本稳定。高校毕业生就业水平总体平稳。高校毕业生规模909万，虽然创历史新高，但是就业水平是好于去年的。

与此同时，当前全球疫情仍然在持续演变，外部环境更趋复杂严峻，国内经济恢复仍然不稳固、不均衡，一些中小企业和部分行业仍然面临较大困难，部分群体就业压力依然较大。



王丹

国网能源研究院  
管理咨询研究所副所长

目前国家电网网进人主要聚焦四方面：首先实行高校毕业生招聘制度，招聘过程采用信息平台、考试方式、资格审核、核准录用、入职培养“五统一”。第二，建立“逢进必考”机制，通过笔试、面试等多种方式层层选拔优秀人才。第三，积极开展市场化选人用人探索，通过社会招聘补充公司重大工程、重点项目、重要任务的急需紧缺人才，选拔新兴业务职业经理人、关键技术人才和领军人才，引进一批内部难以调剂、工作急需的高端人才，充实人才队伍。第四，推行“订单+定向”培养模式。作为央企，积极主动承担社会责任，针对艰苦边远地区招人难且留人难的问题，视情况推行“订单+定向”培养模式。

目前，国资国企改革、新型电力系统建设、双碳目标，包括新冠肺炎疫情蔓延等外部形势的迅速发展对电力企业

选人用人产生了重要影响。电力企业在选人方式上，正不断向着市场化方向转变，但是市场化的用工管理理念和机制尚待建立，也比较缺乏以社会公开招聘等市场化方式进一步推进人才选用的经验。

现在95后、00后加入劳动力市场，招聘要更多面向这样的新生代群体。电力企业能否像互联网企业一样，在招聘设计、招聘渠道、入职体验、薪酬激励等方面，根据这一群体的特征快速调整，将是未来招聘工作面临的重要挑战。



祝彤

华能国际电力股份有限公司  
人力资源部主任

股份公司一直推崇人岗相适的招聘理念，在注重学历、专业匹配的同时，更看重综合素质和复合型能力。在过去的招聘工作中，我们要求用人单位必须把招聘工作“靠前做”，提前掌握部分有意向学生的信息，建立沟通联系，动态调整应聘者库。另外，在面试过程中，除了考量专业知识、逻辑思维和应变能力外，同时关注性格特点、政治面貌、再学习能力、解决实际工作问题的能力等方面的综合素质能力，确保招录的学生不仅能适应当时的应聘岗位，也在将来岗位发生变化时较好适配。

目前，五大发电集团在学生招聘方面交流渠道较少，信息沟通不顺畅，不利于行业内整体的优质学生吸纳。希望未来可以创新理念、机制、方式，打破行业内、各集团间的学生招聘壁垒，建立各发电集团学生招聘联系网，资源共享、互通有无、取长补短，为提高发电行业的应届生整体录用水平创造条件。此外，随着“双碳”目标的逐步推进，发电行业和电力市场的变化与日俱新。为了匹配不同时段的企业战略和发展目标，相应的人才中长期规划也需要与时俱进、及时更新。特别是对于电力行业不同专业的供需情况不一，相应的人才招聘策略也需要及时调整。



张斌

华能清洁能源技术研究院副院长

近年来，华能清洁能源聚焦科技创新和产业发展，将人才作为赢得竞争主动的战略资源，构建人才引进、培养、使用、激励的系统化制度体系。

在引进方面，通过市场化用工，采取更加灵活的薪酬管理方式，吸引新能源技术领军人才以及大数据、区块链等新兴专业人才。

在培养方面，培养科研人才科学精神和正确的价值观。加强多层次技术交流，增加多岗位、多部门培养锻炼。加大国际化培养力度。完善团队培养机制，赋予领军人才团队组建权和薪酬分配权。

在使用方面，采用“揭榜挂帅”和“赛马”等机制，培育原创技术“种子”，培养青年科研人才，孵化创造高技术附加值的产品。

在激励方面，为科研人员提供良好的薪酬保障，加大薪酬与绩效考核结果挂钩力度，对作出突出贡献的科研人才敢于拉开薪酬差距，充分运用好中长期激励政策，开展分红激励和股权激励试点。



武鹏飞

华能集团企法部改革处处长

华能将进一步健全管理人员“能上能下”、企业员工“能进能出”机制。推进经理层任期制和契约化管理做深做实，管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出。大力推行市场化用工，全面推行公开招聘，加大“高精尖缺”人才引进力度，畅通员工依法退出渠道。

同时，进一步健全薪酬收入“能增能减”机制。建立健全与企业负责人年度和任期考核评价结果紧密挂钩、与承担风险和承担相匹配的薪酬分配机制。加大特别贡献激励力度，进行“靶向”激励。加大中长期激励力度，在上市公司股权激励、员工持股、超额利润分享等方面进行大胆探索。



侯倩

华能集团人力资源部劳动组织处副处长

央企的高质量发展，离不开人才队伍的建设，华能积极优化人才队伍素质和结构：

在人才引进机制方面，全面加强校企合作，推广订单式培养模式，实现产学研深度融合，加大对核电、新能源、煤炭、信息化等专业优质高校毕业生储备力度；坚持“管培生计划”，培养一批既有扎实专业基础、又有丰富工作经历，既有全球视野、又有工匠精神的后备人才队伍。

在人才发展机制方面，制定印发年轻干部工作指导意见，加大优秀年轻干部的培养和使用力度；建立健全高技术技能人才三级管理体系；全面推行技术技能“双通道”机制。

在人才流动机制方面，加大跨地区跨行业交流任职挂职力度，着力发现培养优秀年轻干部；构建“互联网+内部人才市场”，采取灵活用工方式，促进人才顺畅流动，打通不同领域和单位壁垒。

在人才培养方面，完善集团公司三级专家管理体系，大力选拔培养各领域技术专家和带头人；深化产教融合，推广“订单式”培养模式，推进企业新型学徒制，培养知识型、技能型、创新型高技能人才队伍；全面实施国际化人才队伍建设工程，开展国际化人才培养，打造一支结构合理、熟悉海外项目管理的高素质国际化人才队伍。



王锐

华能集团办公室调研室副处长

当前，“90后”已成为新进员工的主体，“90后”员工也已成长为公司的重要生力军。深入了解“90后”的性格和行为特点，对于做好“90后”员工的招聘与管理工作，具有重要意义。通过前期的初步研究发现，“90后”员工的共性特征，可归纳为价值取向多元化、行为特征个性化、人际关系扁平化、思想性格矛盾化等，他们求知欲望强、学习能力强、创新意识强，在工作中注重参与、注重体验、注重价值实现。一方面，这与“90后”生长在改革开放时期、是互联网“原住民”、普遍是独生子女、长期接受素质教育等一系列成长环境有关，另一方面，也与“90后”当前所处的人生和职业阶段有关。

这些特点对“90后”员工的招聘与管理工作提出了更高要求，应在以下方

面重点发力。

一是练好内功。企业对于人才的吸引，归根结底源于强大的实力。

二是讲好故事。做好企业宣传，以年轻人喜欢的方式走进大学校园、走进学生视野，有助于青年员工与企业更好地进行双向选择，实现价值契合、人岗匹配，让青年员工能够学以致用，在工作中获得更多成就感。

三是以人为本。企业在引才、用才、爱才方面持续发力，在深化人才发展体制机制改革上狠下功夫，不断丰富激励手段，切实帮助青年员工解决工作、生活上的实际困难，一体推进事业留人、情感留人、激励留人，汇聚形成干事创业的强大合力。



刘一然

贵诚信托全球招聘高级经理

对于坚持市场化招聘的企业而言，要有明确的市场化机制，坚持招聘最优秀的人，同时，企业应坚持对所有员工进行市场化考核激励，采取末位淘汰机制，对确实难以胜任工作岗位的员工予以劝退。同时，应坚持执行“低工资、高激励，绩效奖金与业绩紧密挂钩”的市场化薪酬激励机制，打破“大锅饭”平均主义的分配机制。

招聘只是引进人才的第一步，企业如何留住人才才是关键。

首先，优秀员工有集聚效应。灵活调整招聘方案，提高招聘标准，聚集智商高、逻辑能力强的优秀人才，创造一个互相赋能共同成长的环境。

第二，推行“举手制”。鼓励业务一线员工主动举手认领业绩指标，完成任务者续聘，否则回到原岗，“举手制”有助于德才兼备的年轻同志主动担当。

第三，新员工培养师徒制。应分别从管理层面、业务层面和人力资源层面建立与新员工的传帮带关系，以“三带一”即“双导师+人力资源人”的方式，对新员工给与密集培养。

第四，丰富新员工培训、新员工活动。公司应提前调研新员工需求，适时调整培训课程，持续提升新员工培训的针对性和有效性。同时，在新员工培训期间安排年轻人喜欢的VR电竞、狼人杀等活动，使新员工加强交流、尽快融入。

(文章来源：中国华能)

上接 01版

## 2022年央企改革明确攻坚方向

分析认为：“混改上市已成为国企改革组合拳的重要组成部分，其背后是国有资产证券化、‘管资本’，以及注册制等政策推动，也有国企自身的内在需求。”

### 决战三年行动

明年央企“两利四率”指标要努力实现“两增一控三提高”，即利润总额和净利润增速高于国民经济增速；控制资产负债率；营收利润率、全员劳动生产率、研发经费投入强度进一步提高。如何实现？

郝鹏表示，中央企业2022年工作要扎实抓好八个方面的重点任务，具体包括：稳字当头抓经营、决战决胜国企改革三年行动、加快打造原创技术“策源地”、切实增强产业链供应链韧性和竞争力、不断提高服务国家重大战略能力、稳健开展境外投资和生产经营、坚决有力防范

化解各类风险、加快建设世界一流企业。

其中，“切实增强产业链供应链韧性和竞争力”方面，会议强调，要积极推动现代产业链“链长”，促进上中下游、大中小企业融通创新、协同发展，培育一批国家级先进制造业集群，系统推进数字化转型，打造一批科技领军企业、专精特新企业和单项冠军企业。

据透露，2022年国资委将深入实施现代产业链“链长”行动计划。即在加快第一批“链长”企业计划落地的同时，启动第二批重点产业链“链长”企业遴选。同时，聚焦高端装备、新一代信息技术、新材料等领域培育一批国家级先进制造业集群。

国资央企高质量发展离不开改革效能的释放。郝鹏明确要求，要“齐心协力狠抓改革见效，高质量完成三年行动任务。”

数据显示，目前中央企业集团层面及

98.2%的子公司已实现董事会应建尽建，近九成符合条件的二三级子公司实现了外部董事占多数。经理层任期制和契约化管理制度全面建立，子企业签约比例达83.6%，比年初增长54.3个百分点。

明年还将推进三项制度改革在各层级子公司落实落地，全面实行经理层任期制和契约化管理，对关键核心技术人才实行具有市场竞争力的薪酬激励制度。推动混合所有制企业深度转换经营机制，持续探索差异化管控。试点推行中央企业公益性业务分类核算和分类考核。

分析认为，“链长制”是一个合适的抓手，一方面有助于激励“链长”企业不断提升技术水平和质量，持续做优做强做大，以维持并强化“链长”地位；另一方面，也有助于促进“链长”企业自觉带动全产业链融通发展，在整体上增强产业链活力，进而为经济安全提供

有力保障。

### 防范化解各类风险

郝鹏表示，落实明年工作要求和目标任务，要坚持把稳增长、防风险摆在更加突出位置。

会议强调，严控债务风险，强化资产负债率约束，有序压减永续债规模，推动高负债子企业资产负债率尽快回归合理水平；防范投资风险，严管非主业投资；严控金融风险，抓好金融业务专项整治。严防安全环保风险，加强国有资产监管，严防国有资产流失，牢牢守住不发生重大风险的底线。

要全过程、全链条完善风险防控工作体系和工作机制，扎实开展“名股实债”等问题专项整治。要坚持执行整改并重，坚决防止失管失控。对融资性贸易、空转走单等三令五申禁止开展的业务，要

零容忍、坚决整治。

数据显示，截至11月底，中央企业资产负债率为65.1%，基本保持稳定。

国资委秘书长彭华岗此前在国新办新闻发布会上表示，做好中央企业的债务风险管控，主要是三个方面工作：

一是要管住负债率。按照行业制定警戒线、管控线，然后实施分类管控，一企一策，确定负债率的年度目标并跟踪落实，保持中央企业整体负债水平稳定。

二是要管住重点企业。要加强债务风险动态监测，通过债务风险量化评估体系精准地识别高风险企业，采取特别的监管措施，一企一策化解处置。

三是要管住高风险业务。要严管非主业低毛利大宗商品贸易这种业务风险，严控金融衍生、融资担保、PPP等业务风险，坚决禁止开展融资性贸易业务。