

国有供应链企业人才发展：背景、目标及其举措

许强

(物产中大集团股份有限公司 浙江杭州 310006)

摘要：当前正值我国“十四五”规划开局的关键时刻，国有企业全面坚持以高质量发展为目标，以深化改革为契机，以整合人才资源为抓手，统筹谋划、科学布局“十四五”人才发展蓝图。本文以浙江某国有供应链企业为例，对企业“十四五”人才发展背景做了深入探究，分析人才队伍建设面临的新形势、新机遇和新挑战，提出做好人才发展的方向和目标建议。

关键词：国有企业；“十四五”；人才发展；目标举措。

当前，根据国家“十四五”战略发展的要求，全国上下的国有企业正在分层分类制定推动企业改革发展的战略规划。高质量制定好支撑企业战略落地的“十四五”人才发展规划，是“十四五”战略发展的题中之意、更是重中之重。

人才是企业发展的第一资源。人才发展对任何一家企业来说都是关乎人才发展的重要举措。国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。伴随着国有企业改革的不断深化，国有企业人力资源管理工作任务重道远，编制好“十四五”人才发展规划并用于指导未来五年国有企业发展，具有及其特殊而重要的价值。本文以浙江某国有供应链企业为例，对企业“十四五”人才发展的背景、目标及其举措做了深入分析研究。

一、“十四五”时期国有企业发展的宏观背景

(一) 国际环境面临深刻复杂变化阶段。习近平总书记多次指出，当今世界正处于百年未有之大变局。全球政治经济格局进入深度调整期，国际力量对比和大国博弈加剧变化。国际环境不稳定性不确定性明显增加，新冠肺炎疫情影响广泛深远，经济全球化遭遇逆流，国际商贸流通体系加快重构。国有企业要充分认清形势，不断增强机遇意识和风险意识，加快培育参与国际合作、国际竞争的新优势。

(二) 我国经济全面进入高质量发展阶段。面对两个百年历史交汇期，高质量发展和深化供给侧结构性改革成为我国经济社会发展的主线，以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局加快构建，我国经济发展前景依然广阔。发展不平衡不充分、产业“卡脖子”瓶颈等问题仍然存在，对国有企业发展质量提出更高要求。建立安全稳定、敏捷、云化的现代供应链体系，提升产业链和供应链的现代化水平已成为重要的发展战略。

(三) 科技革命催生产业数字化发展。新一轮科技革命和产业革命深入发展，大数据、人工智能、5G+等新兴技术与传统技术融合，孕育出创新超速、深度融合、智能多样为特征的全球重大技术变革，新的生产方式、产业形态和商业模式正在加速形成。头部智能企业对传统产业、传统企业和传统模式带来巨大挑战，对处于充分竞争领域的国有企业造成竞争威胁，倒逼国有企业加快数字化转型，重塑产业发展新动能。

二、“十四五”时期国有供应链企业人才发展面临的新机遇、新挑战

(一) 人才发展面临的新机遇

1. 全面贯彻落实国企改革要求带来政策红利。“十四五”期间，新一轮国企改革大幕已开启。《国企改革三年行动方案》，对国企领导人员队伍建设、三项人事制度改革、混合所有制改革以及中长期激励体系建设等方面带来新的发展机遇。各地政府对国企人才引进吸纳、培训培养、使用评价、分配激励以及服务保障等进行了专题研究和系统指导，推出了一系列创新突破政策，为打造国企人才新高地提供了有针对性的政策指导。这一系列政策红利，为推动人才机制创新、激发人才活力，形成具有国际竞

争力的人才制度优势，提供了重要的政策保障和改革机遇。

2. 商贸流通产业发展带动人才加速集聚。浙江省“两头在外、大进大出”的经济发展模式，推动在大宗贸易领域形成了全国性竞争优势，汇集了一批懂市场、善经营、国际化的商贸流通人才。“十三五”以来，浙江省一批商贸流通头部企业在供应链集成模式上的创新探索，推动了供应链管理、供应链金融、供应链数字技术等方面优秀人才的加速集聚，为企业建立智慧供应链集成服务体系、探索产业互联网模式、把握供应链产业升级机会，提供了较为充足的人才来源。

3. 数字经济优势推动人才转型发展。浙江是数字经济先发地。发展数字经济已经成为浙江的“一号工程”，是浙江经济增长的主引擎和推动经济高质量发展的“金名片”。浙江省《数字经济高质量发展“十四五”规划》提出，到2025年，浙江数字经济发展水平要稳居全国前列、达到世界先进水平，数字经济增加值占GDP比重达60%左右，成为展示“重要窗口”的重大标志性成果。浙江数字经济的蓬勃发展，推动了数字化创新思维、数字化开发能力和数字化转型人才的快速升级，为“十四五”战略规划实施提供了数字化技术、数字化资源、数字化政策和数字化人才等方面的充足保障。

(二) 人才发展面临的新挑战

1. VUCA时代对组织敏捷性的挑战。科技迭代不断加快，商业模式不断创新，竞争环境更加复杂，国有供应链企业的发展必须进一步增强组织弹性、机制活力、人才适应力，确保企业能够前瞻把握环境变化的趋势，主动拥抱变化，增强灵活应对和把握机遇的能力。

2. 行业人才竞争对人才保有的挑战。当前，同行业企业加大了对核心人才的引进力度，人才竞争日益加剧。由于优势人才供给跟不上战略落地和发展趋势，企业内人才存在结构性失衡。高端人才培养难度大，成长周期长，人才短缺更趋显著，将面临高端商贸流通人才的激烈竞争。而且与快速发展的业务相比，人才整体活力不够。

3. 数字化转型对人才能力升级的挑战。从区域人才供给来看，紧缺的数字化人才呈现供需两旺、定价高企的态势，对人才引进和保有形成挑战。同时，供应链企业数字化土壤较为薄弱，现有各类人才数字化意识和能力尚不能较好地匹配数字化转型的要求。

三、国有供应链企业“十四五”人才发展差距分析

从当前国有供应链企业的实际情况来看，“十四五”时期，企业发展的主要矛盾，主要表现为客户日益增长的价值需求与企业组织能力不匹配之间的矛盾，并具体表现在组织、人才、机制等三个方面的差距。

(一) 组织变革跟不上业务创新变化的需要。“十四五”时期，贯彻落实供应链企业的发展战略定位，必须以客户需求为驱动，高效联动商流、物流、资金流、信息流，进一步提升业务创新能力和资源整合能力。现代供应链对组织柔性 with 组织合力提出了更高的挑战。部分企业采用“大平台+小前端”等运作方式，

表现出创新驱动增长的巨大潜力。但在总体情况来看,复制推广尚存不足,“盆景变不为风景”,组织变革的速度相对迟缓。

(二)人才供给跟不上战略迭代升级的要求。“十三五”时期,一些龙头供应链企业的人才生态高地建设初具雏形,人才集聚优势逐步彰显。但与产业互联网、现代供应链发展的要求尚有差距,存在“人才优势跟不上趋势”、“有人才高地少人才高峰”等问题。“十四五”企业发展战略地快速推行,导致对现代供应链集成服务、金融服务、高端实业、数字科技、产业发展、物流管理等各类人才需求更加紧迫。

(三)激励机制跟不上价值创造模式的演变。随着集团进入新的战略发展阶段,评价方式和价值分配将更加注重适应创新驱动和高质量发展的要求,更加注重引导企业长期价值和健康可持续发展,更加注重促进组织能力和人才生态高地的打造,更加注重各环节的价值共创共享以形成组织合力。当前价值分配模式并未充分体现前中后台各自的价值贡献,考核激励方式有待进一步适应企业价值创造模式的需要。

四、国有供应链企业“十四五”人才发展的目标举措

(一)指导思想

高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜,深入贯彻党的十九大及系列全会精神,按照“人才强省、创新强省”的部署要求,坚持党对人才工作的全面领导,坚持发挥市场对人才资源配置的决定性作用,紧紧围绕企业“十四五”发展战略,牢牢把握核心主业定位,以加强组织能力建设为主线,努力激发组织体系敏捷创新,高效打造关键人才队伍,持续改革人才发展机制,高水平建设人才生态高地,为实现企业“十四五”战略目标提供强大的人才支持和组织保障。

(二)发展方向

1. 坚持党管人才原则。贯彻落实国有企业人才工作方针政策,坚持发挥党管人才的政治优势,健全完善党组织对人才工作的组织领导,健全人才工作机制,形成高度重视、广泛参与的人才发展工作格局。把服务企业发展作为人才工作的根本出发点和落脚点,确定人才发展的重点目标和关键任务,促进人才格局与供应链企业发展相衔接,实现人才规模、质量、结构与公司发展的高度匹配,以人才优先发展推动企业高质量发展。

2. 聚焦企业战略引领。坚持人才发展与企业发展同步谋划,放宽眼界甚至超前谋划,紧扣集团战略定位,对“十四五”人才发展规划层层解码、步步推进。在遵循市场经济规律和人才成长规律的基础上,加强战略思维,正确认识人才工作的战略性和全局性,集中优势资源推动关键人才队伍建设,优化关键人才队伍结构,发挥高端人才引领作用,加快形成一支数量充足、质量过硬的高素质人才队伍。

3. 推动体制机制创新。以深化国有企业改革为抓手,突出创新变革,坚持问题导向,破除束缚和限制人才的体制机制,建立健全科学的人才“选用育留”机制,解决阻碍人才发展的“短板”问题。以数字化转型为基础,构建科学规范、开放包容、运行高效的人力管理体系,充分发挥市场对人才资源配置和人才活力激发的决定性作用,坚持深化以市场为导向的人才评价和激励机制,营造人才辈出、干事创业的良好环境和创新文化,持续激发人才活力。

4. 统筹规划分类实施。引导国有供应链企业认识和理解人才强企战略的重大意义,学习和贯彻“十四五”规划提出的目标任务和重要举措,凝聚人才队伍建设对企业发展的战略性、先导性、根本性的共识,形成企业上下重视人才作用、关心人才成长、支持人才创业的组织氛围。按照整体规划、统分结合、分类指导、分层实施的原则,分专业线对人才队伍建设进行规划实施,加强人才发展资金和资源投入保障,从而增强人力资源工作的针对性和有效性。

(三)目标方向

1. 聚焦组织能力建设,加强组织平台赋能。围绕企业发展战

略,加强文化聚合、组织生态、变革领导、创新发展、价值驱动、数据治理六项组织能力建设,打造“战略后台+赋能中台+活力团队(前台)”的前中后台结构,增强平台型组织赋能、创新、进化的能力,加速形成敏捷、云化、创新的市场化生态组织。战略后台是聚焦企业战略,重点开展战略设计、重大决策、干部队伍建设、文化传承等战略性任务,确保组织意志统一,形成稳定内核。赋能中台是共享企业核心资源与能力,着力形成服务的规模优势,打造卓越的专业能力,能够灵活敏捷地响应前台需求。活力前台是建设集“决策、经营、管理、执行”于一体的高度自治团队,保有灵活的业务组织方式和决策机制,面向客户需求不断创新求变,持续创造和实现商业价值。

2. 聚焦关键人才队伍,加强人才战略攻坚。“十四五”时期,国有供应链企业人才规模适度有控制增长,人才素质结构有效提升,打造与战略发展相匹配的规模相当、素质优良、专业过硬、充满活力的人才梯队,形成多样化人才集群。基于企业发展战略要求,未来五年将系统打造四类人才队伍:一是领军型经营管理人才;二是核心板块高层次专业人才,包括智慧供应链专业人才、金融服务专业人才、高端制造专业人才、产业研究与投资专业人才;三是数字化转型专业人才;四是核心保障人才,包含党建文化人才、组织与人力资源管理人才、财务管理人才、风险法务管理人才与高技能人才。统筹推进各类人才队伍的全面发展,做好各类型人才队伍建设的顶层设计,分类实施各级别人才队伍的引进和培养计划,着力形成数量合理、层次清晰、接替有序的人才队伍。

3. 聚焦人才发展机制,加强人才驱动成长。紧密围绕高水平打造人才生态高地这一目标,推动内外部人才良性互动,实现人与组织共同发展。一是通过储备内外优秀人才、拓展多元引才渠道、优化人才政策环境等措施,提升人才配置水平;二是聚焦创新驱动和高质量发展,兼顾收入利润规模增长和企业长期健康发展,优化考核牵引机制,加强差异化精细考核,重视集团“前中后台”共担责任,促使国有供应链企业各经营单元和部门左右同心、上下同欲;三是建设市场化的激励体系,推动薪酬制度改革,强化以岗位价值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬分配机制,激发人才干事创业活力;四是建设组织赋能平台,打造一体化全员培训体系,畅通人才“H”型发展通道,通过共生发展打造人才生态体系。通过这一系列举措,实现人才供给更加灵活、人才储备更加充足、人才活力竞相迸发和人才生态更加优良的新局面。

五、结束语

“十四五”是新的发展起点。国有供应链企业要抓住新一轮科技革命和产业变革机遇,加快确立人才优先发展的战略布局,充分发挥人才作为第一资源的引领和支撑作用。以“十四五”人才发展规划为蓝图,加强规划实施的组织保障,确保人才发展的投入保障,提升人才的开发和效率,努力将企业的人才优势转化为赢得未来的竞争优势,驱动企业高质量发展。

参考文献:

- [1]国务院办公厅.《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》[J].物流科技,2018,(1)
- [2]孙锐.“十四五”时期人才发展规划的新思维[J].人民论坛,2020年11月中:44-47.
- [3]冯新霞.企业人力资源发展规划探究[J].人才资源开发,2021.3:84-85.
- [4]刘永贵,李俊杰.基于企业战略管理层面的人力资源规划分析[J].区域治理,2019(8):154.
- [5]吴浩楠,向永胜,沈心童,方哲.数字化转型下供应链集成服务创新路径分析——以物产中大集团为例[J].中国经贸导刊,2021,(3)中.

作者简介:许强(1966—),男,浙江安吉人,大学学历,物产中大集团股份有限公司董事、党委副书记、工会主席,研究方向:企业组织建设和人才发展研究。