

提升国有企业重点领域工作效能的路径研究

龚庆

红河红河烟草(集团)有限责任公司曲靖卷烟厂

DOI:10.32629/ej.v8i12.3248

[摘要] 国有企业重点领域工作效能提升同治理能力、资源调配效率和综合竞争力相关联。当前在治理结构、组织协同、人才活力、制度管控、数字基础等各方面还存在制约因素,影响整体运行质量。本文从现代治理体系的构建、组织架构的优化、人力资源的改革、制度与风控体系的完善、数字化转型的推进五个方面提出系统化的路径,以期达到权责清晰化、协同高效化、机制活力化、流程规范化、运营智慧化的目的,为国有企业高质量发展提供结构化的改进思路和实践遵循。

[关键词] 国有企业; 工作效能; 治理体系; 组织协同; 数字化转型

中图分类号: F276.1 文献标识码: A

Research on Paths to Enhance Work Efficiency in Key Areas of State-Owned Enterprises

Qing Gong

Qujing Cigarette Factory, Hongyun Honghe Tobacco (Group) Co., Ltd.

[Abstract] Enhancing work efficiency in key areas of state-owned enterprises is closely linked to governance capacity, resource allocation efficiency, and overall competitiveness. Currently, constraints persist in various aspects such as governance structure, organizational synergy, talent vitality, institutional control, and digital infrastructure, which impact the overall operational quality. This paper proposes systematic paths from five aspects: constructing a modern governance system, optimizing organizational structure, reforming human resources, improving institutional and risk control systems, and advancing digital transformation. The aim is to achieve clarified rights and responsibilities, efficient collaboration, dynamic mechanisms, standardized processes, and intelligent operations, thereby providing structured improvement ideas and practical guidance for the high-quality development of state-owned enterprises.

[Key words] state-owned enterprises; work efficiency; governance system; organizational synergy; digital transformation

引言

国有企业在国家经济战略推进、关键产业布局中具有基础性、引领性作用,重点领域工作效能直接决定治理能力、运行绩效。伴随市场环境日益变化和技术革新持续深入,传统的管理模式很难达到高质量发展的需求,治理结构、组织形式、人才机制和制度体系都存在重新塑造的压力。同时,数字化管理水平不足也造成流程支撑、决策响应、运营效率出现新的瓶颈。围绕以上问题,构建协同化、智能化、规范化的工作体系,已经成为国有企业持续发展的必然选择。

1 国有企业重点领域工作效能的现状与问题分析

1.1 战略管理领域

国有企业的战略规划大体上能够符合国家战略布局,但是战略分解与执行链条薄弱,目标传导的穿透性不够,致使战略意图不能很好地落实。部分企业缺少健全的策略滚动修订机制,

对外部环境的改变缺少有效的感知和迟缓的回应,重大决策的论证专业性不足,战略控制出现从制定到执行的脱节情况。

1.2 组织管理领域

组织体系比较健全,但科层制程度较深,条块壁垒、部门刚性边界明显,跨部门协同成本较高,流程断点较多,影响整体运行效率。组织柔性欠缺,对任务型、项目型业务的适应性较差,组织定位、职责接口、管理边界在某些地方仍存在交叉、模糊现象。

1.3 运营管理领域

运营体系有比较全面的制度基础,但是流程碎片化、标准不统一、执行差异大的问题仍然比较突出。部分业务链条依旧依靠人工处理,流程数字化程度不高,造成运营风险无法前置识别;运营指标设计缺乏系统性,没有对成本、效率和质量进行综合控制,运行质量的稳定性及透明度低。

1.4 人力资源管理领域

人力资源管理中选拔机制过于刚性、激励没有区分度、职业发展通道单一的问题比较突出,平均主义削弱了人才活力。高端专业人才、复合型人才供给不足,能力建设与战略需求匹配度不高;培训体系不健全,员工能力提升同业务场景相脱离,人才结构改善余地大。

1.5 财务管理领域

财务管理制度比较健全,但是与业务协同的程度不高,资金管理、预算管理、成本约束等还未完全贯通。部分企业预算编制存在形式主义倾向,执行反馈不及时,资源分配不能很好地对战略需求,财务数据品质好坏不一,成本控制穿透力不足,致使经营分析精确度降低。

1.6 科技创新管理领域

科技创新投入逐年增加,但是创新体系建设仍存在薄弱环节,研发资源分散、成果转化链条不顺畅等问题仍然突出。部分企业对于核心关键技术的投入不够,创新项目管理缺乏规范性,科研评价重过程轻结果,不能充分发挥创新的驱动作用。

1.7 风险管理领域

风险管理框架基本建立,但是风险识别、量化、预警能力还有待提高,在复杂的经营环境下,供应链、投资、合同履行等风险的前瞻性把控不足。风险数据没有统一治理,风险责任链条不清晰,有些风险的控制跟不上业务的运行速度。

1.8 信息化管理领域

信息化建设持续推进,但是系统割裂、数据孤岛、平台整合度不高仍然比较普遍。数字基础薄弱制约流程自动化、智能化应用的发展,数据治理体系不健全造成数据质量不稳定,数字化工具不能很好地嵌入到业务和管理场景中,智慧运营能力欠缺。

2 提升国有企业重点领域工作效能的路径

2.1 构建现代治理体系,厘清权责边界

建立贯穿各层级的权责矩阵,以事项类型为划分依据,把战略、重大投资、人事、财务管控、技术创新等核心领域按照决策、监督、执行三类属性重新划分管理边界,避免多主体并行造成的管理交叉。改进的地方在于创建标准化的授权清单,对各个层级授予可以量化的、可追溯的权限范围,赋予与责任相对应的审查、问责规则。企业可以将权责体系嵌入到数字化治理平台中,对重大事项进行流程校验、冲突识别、节点追踪,从而使得权限的使用过程全透明、受控。

2.2 创新组织架构,促进协同高效

企业组织上采用“主部门+任务单元”的形式,将战略规划、运营管控、人力资源、财务等作为稳定的基础支撑部门,以重大专项、关键攻坚任务、新业务增长点等为中心设立“专项中心”或“柔性团队”,让组织结构能够随着任务的生命周期而变化。为了提高协同效率,可以建立“业务协同地图”,对跨部门频繁互动的流程进行路径梳理,明确信息交互节点和职责接口,由运行管理部门建立跨部门协调机制,形成以责任牵头人驱动的协同闭环。就实践而言,不少国有企业采用数字化组织平

台,在任务大厅、流程可视化工具以及协同工单系统这些载体下,把资源、信息和责任集中起来,放到可以追踪的线上流转链条里,让组织协作由线下交流变成系统协同。企业可以创建组织健康度评价体系,用协作时效、接口执行度、流程一致性等指标定期衡量部门运作状况,将结果纳入内部绩效考核。

2.3 深化人力资源改革,激发人才活力

企业可建立岗位价值评价体系,对战略关键岗位、技术骨干岗位和操作类岗位的价值进行分级,形成与岗位贡献相匹配的薪酬结构,真正实现“以岗定级、以级定薪”。在考核机制上,可实行结果导向与过程贡献相结合的双维模型,形成战略目标、创新成果、运营质量、团队合作等指标的可量化评价体系,根据不同业务单元来设置不同的权重。人力资源改革的重要途径就是用大数据和人工智能来建立人才画像、发现人才潜力,通过对项目经历、技能结构、绩效趋势等数据建模来实现人才配置的场景化、精准化。在激励上可以学习“小立法、二次分配”机制,企业制定内部激励制度清单,依据贡献度、创新能力、技能难度等因素实行差异化分配,提高激励效果。职业发展方面可以设置管理通道和专业通道,科研类、技术类、管理类岗位在不同的通道之间可以自由流动。对创新任务、专项攻坚任务可以实行任期制激励方案,把阶段成果和即时激励结合起来。

2.4 健全制度与风控体系,规范领域运作

制度建设可以从“废改立”做起,按照业务链条、管理周期将现有的制度进行分类整理,形成包含战略、运营、财务、采购、投资、人力等主要领域的制度体系。对重复、矛盾或者过时的条款进行清理,对关键流程的制度依据进行同步更新,保证制度之间的逻辑一致性。流程优化可以运用流程再造的方法,对跨条线的流程实施端到端的梳理,针对流程中的关键节点设置统一的审批标准,使得流程在不同的部门之间执行时保持一致。企业可以创建“制度元数据体系”,把制度条款、流程节点和管控要求存入数字治理平台,让系统能自动识别流程偏离、权限冲突或者跨部门接口遗漏,进而提升执行透明度。在风险控制上,可以创建全链条风险分类框架,把战略、财务、合规、运营、技术等风险指标统一纳入数字化风控中心。企业可以结合行业趋势,把AI预测模型嵌入到重大事项管理当中,对投资项目、合同履行、供应链稳定性等风险因素做出提前预警。

2.5 推动数字化转型,实现智慧运营

数字化转型的核心就是重新塑造业务流程、决策逻辑、运营体系,把数字技术作为组织运行的关键驱动力。企业可以从搭建统一数字底座开始,打通数据采集、治理、共享、分析链条,把人力、财务、运营、采购、技术、设备等各方面的数据汇集到企业数据中心,使数据接口统一,平台整合度提高。从治理角度看,可以利用行业第一个企业管理大模型等AI工具把制度条款、流程规则、业务场景转化为可推理的数字知识体系,从而达到辅助决策、智能校核和风险提示的目的。业务运营上打造“智慧运营驾驶舱”,将重要指标以可视化形式实时展现出来,支撑经营预估、资源安排、流程监管等,加快管理应对速度。在生产

经营链条中,可以利用物联网设备实现设备状态采集,利用算法实现能耗预测、质量监测和作业优化,提高运营的精细化水平。

3 提升国有企业重点领域工作效能的挑战与对策

3.1 改革深度与广度平衡挑战

国有企业在推进重点领域效能提升的时候,常常会遇到“点上突破容易,系统推进难”的矛盾,治理体系、组织架构、人力机制、数字化能力的改革具有很强的关联性,但是部门惯性、资源结构、考核导向等因素又会限制改革的边界,造成改革深度和推广范围不能同步。可以采取顶层统筹和专项攻坚并行的方式,把战略级、制度级、流程级的改革分层设计,形成整体规划、模块拆解、试点验证、分阶段扩展的路径,实现改革压力的均衡化、节奏的可控化。

3.2 传统文化与惯性思维挑战

部分国有企业的层级依赖、经验路径固化等传统的管理文化,容易导致企业对于新型治理方式、数字化工具、差异化激励的接受度不高,从而降低执行效能提升的程度。企业可以利用组织再学习机制、流程可视化工具、跨部门协作平台等途径冲破固化的思维模式,用制度标准化、流程透明化取代个人的经验判断;并采取任务制组织、项目式管理、专业能力考评等办法,让员工在实际的业务操作中慢慢适应新的模式,促使组织文化朝着开放、协同、价值驱动的方向演进。

3.3 数字化赋能与管理创新融合挑战

数字化建设与管理模式重塑之间存在节奏不同步的现象,技术平台的推进速度较快,而制度的更新、流程的匹配以及岗位能力的培养速度较慢,造成技术与业务运行脱节,从而影响智慧运营的落地。企业可同步开展“数字化—制度化—流程化—能力化”四线工作,把制度条款、权责边界、审批节点装进数字化规则里,使制度变得可以计算;开展岗位数字能力训练,形成从业务触点到管理后台的闭环应用,保证技术创新真正嵌入管理逻辑。

4 结论与展望

4.1 结论

国有企业重点领域效能提升是多维度协同的系统工程,要从治理体系、组织结构、人力资源、制度风控、数字化五个关键链条同时发力。权责清晰是治理效能的前提,组织协同化是运

行效率的关键,差异化激励是人才活力的保证,流程标准化是管理一致性的保证,数字化智能化是提高运营精度和决策速度的加速器。只有把这几个要素形成一个联动体系,才能使重点领域工作的效能得到长期、稳定的提高。

4.2 未来展望

未来国有企业的管理模式会从制度驱动转变为数据智能驱动,数字化、智能化、模型化将会成为治理体系的新基础。组织形态将更具柔性、扁平化,任务型组织、中心化平台、协作网络将会成为主流;人才管理将更加精准、智能,能力画像、智能配置、实时激励将会重新塑造人才使用的逻辑;综合治理效能将成为企业核心竞争力,实现从“提升单一领域效能”到“整体治理优化”的跃升。

5 结束语

提升国有企业重点领域工作效能是长期的、系统的管理变革工程,需要治理、组织、人才、制度、数字技术等形成合力。随着数字化能力提升、组织形态更灵活、激励方式更个性化,企业综合治理效能将逐步成为其核心竞争力。国有企业今后要进一步完善制度供给、实现数字赋能、健全治理逻辑,使关键领域的管理水平和运营效率随环境动态变化而持续提高,给国有企业高质量发展提供稳定的支撑。

[参考文献]

- [1]贾康.提升制度型开放能力:重点领域路线图[J].开放导报,2025,(01):15-24.
- [2]纪斌.国有企业合规性管理研究——以某国有企业为例[J].现代商业,2024,(11):92-95.
- [3]古楠.浅谈合规管理如何助力国有企业高质量发展[J].现代商业,2023,(21):140-144.
- [4]戴源.聚焦重点领域,服务中心大局提升国有企业监督治理效能[J].国企,2022,(05):34-36.
- [5]谢静.国有企业财会监督重点关注领域、工作模式创新及长效机制[J].纳税,2021,15(19):79-80.

作者简介:

龚庆(1982—),男,汉族,云南曲靖人,本科,助理政工师、助理工程师,主要从事国有企业政策研究、企业管理、思想建设、基层党建等。