

Research on the Incentive Strategy of the Base Level Team of State-owned Enterprises in the New Era

Jian Zhao*

State Grid Energy Research Institute Co., Ltd., Beijing, China

zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

*Corresponding author

Keywords: Base level team, Incentive strategy, State-owned enterprise.

Abstract. The vitality of the base level team is of great significance to the innovation and development of state-owned enterprises in the new era. The purpose of this study is to propose the path and strategy to arouse the vitality of the base level team of state-owned enterprises. The conclusion of this study is that team culture should be built with four core characteristics which are home culture, collaborative culture, creating culture and artisan culture, and employees should be developed with four core characteristics which are internationalization, professionalism, elitism and youthfulness.

新时代国有企业基层队伍活力激发策略研究

赵简*

国网能源研究院有限公司，北京，中国

zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

*通讯作者

关键词: 基层队伍；活力；国有企业

中文摘要. 基层队伍活力对于新时代国有企业创新发展具有重要意义。本研究从雇佣关系、企业文化、新生代员工、新技术发展等方面，分析了新时代国有企业基层队伍建设的主要发展趋势，提出了以家园文化、协同文化、共创文化、工匠文化为特点的基层团队文化建设方向，以及以国际化、职业化、精干化、年轻化为特征的基层员工队伍建设方向，并从加强忧患意识、注重潜能挖掘等方面提出了激发国有企业基层队伍活力的策略建议。

1. 引言

中国特色社会主义进入新时代，对提出建设世界一流示范中央企业的新目标，基层队伍作为企业生产经营的一线，是执行企业经营决策、实现战略目标的重要载体，关系着企业是否能够在未来发展中占领制高点。国有企业传统的基层队伍管理形态已经无法有效适应新技术、新业态和新生代员工群体的需要。在国资国企改革深入推进、行业竞争加剧、新技术日新月异的新时代新形势下，如何把握国有企业基层队伍建设的发展趋势，激发国有企业基层队伍活力，对于新时代国有企业的创新发展具有重要意义。

2. 新时代国有企业基层队伍建设的主要趋势

随着技术的发展及员工内在需求的变化，新时代国有企业队伍建设将呈现出新的趋势。

一是雇佣关系灵活，合作与契约精神被社会普遍接受。随着我国市场经济体制改革逐渐完善、依法治企和契约精神理念的不断普及并深入，劳动力市场环境将更加开放自由，人才的自主选择、自由流动将成为新常态，为企业吸引优秀人才带来便利，也为国有企业保留关键人才带来挑战，传统国有企业迫切需要转换队伍建设理念，通过进一步完善人才管理理念和制度，在新一轮人才竞争中抢得先机。

二是个体价值凸显，优秀人才更容易被文化吸引感召。90甚至00后等新生代员工逐渐进入国企基层生产一线，他们经历着改革开放带来的多元化价值理念，成长在互联网快速发展的信息爆炸时代，其价值追求呈现多元化趋势。他们不受传统观念束缚、视野更开阔、具有较强的创造和冒险精神、工作的目的不仅仅是物质追求，更多的是对生活品质、价值实现的追求，其追求更加丰富。这些新群体加入将对国企基层团队文化建设和凝聚力塑造提出更高要求。

三是成就需要彰显，多数员工工作主要目的是自我实现。随着新生代群体与知识型员工人数的不断增长，广大职工队伍对自我发展、能力提升产生了更加强烈的诉求，不再满足于按时完成本职工作获取劳动报酬，在工作中能否获得个人能力的提升、能否获得同仁的尊重、能否实现个人价值等高层次需求更为凸显，加强人才梯队培养、知识管理、提供定制化职责及发展计划，成为新时代国有企业能否吸引保留优秀人才的关键。

四是机器替代人工，大批职工转向创新创业岗位发展。“人工智能+大数据+机器人”目前已在各个领域实现突破，新技术的大规模应用，将逐步替代人类从事的简单重复的工作，随着基层日常工作自动化程度进一步提高，未来机器智能将替代大多数生产作业的一线岗位，大批一线职工将转向人工智能无法替代的创新创业岗位，在原有岗位被机器替代的趋势下，发挥基层队伍的创造性，激励员工的活力将成为国有企业基层管理的重中之重。

面临新技术的发展和员工内在需求的变化，如何激活国有企业基层队伍的工作热情和积极性，激发基层团队的内生动力，成为国有企业基层队伍建设的关键。

3. 新时代国有企业基层队伍活力激发的路径分析

基层队伍活力是国有企业发展的动力之源，为了适应新时代国有企业队伍建设的新趋势和新变化，需要从团队文化和队伍建设两个方面，激发基层队伍活力。

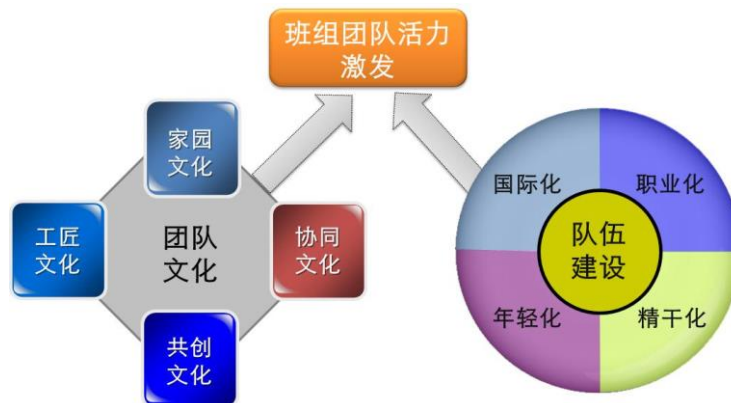


图1 国有企业基层队伍活力激发的路径

3.1 团队文化建设方向

构建良好的团队文化对于激发国有企业基层队伍活力具有重要意义，不仅可以改善基层员工的工作状态和作风，增加组织承诺，增强基层员工之间的沟通，提供基层团队内部的非正式控制，而且有利于提高决策效率、激发团队合作，增强员工的工作积极性、责任感和创造性，推动企业的长远发展。国有企业基层团队文化建设应以打造家园文化、协同文化、共创文化、工匠文化四种特征的团队家园文化为方向，进一步激发基层队伍的生机与活力。

家园文化，营造和谐工作氛围，尊重、信任、关爱员工，提升员工对公司的忠诚度和认同度。认可员工对公司的贡献，科学合理公平的评价员工在职责内及职责外的工作努力，对于员工在工作中的付出给予物质上和精神上的应有回报。关心员工的福祉，关注员工在个人能力发展、职业晋升、个人价值认可等方面的诉求，协助员工平衡好工作与家庭之间的关系。营造和谐、温暖、共赢的工作氛围，提升员工对企业的忠诚度和认同度。

协同文化，激发团队的战斗力与凝聚力，加强协作，允许差异。营造企业整体利益大于部门利益的文化氛围，打破岗位间、部门间的利益壁垒，鼓励部门协作、鼓励团队协作；允许文化差异性的存在，根据不同团队类型，突出不同的团队文化特征，如市场前端团队突出执行文化、后端团队突出合作精神、研究型团队突出创新文化等，发挥与团队特点相适应的文化优势，通过团队间不同文化的协同优势提升企业整体运营效率。

共创文化，以主人翁意识激发员工作为企业一员的自豪感和使命感，形成企业与员工的利益共同体，促进员工自我驱动，并使员工与企业共享价值创造的回报。在国企内部大力弘扬主人翁精神，树立典型，广泛宣传、大力表彰；进一步畅通职业发展通道和薪酬提升通道，促进员工自我驱动，实现基层队伍自我约束、自我激励。使共创文化成为基层自觉创新、积极参与的精神动力，成为基层追求卓越、自我实现的内在动力。

工匠文化，树立对工作执着、对细节精益求精的工匠精神。鼓励爱岗敬业、无私奉献的孺子牛精神，鼓励善于学习、勤于攻关的金刚钻精神，鼓励专心专注、精益求精的鲁班精神，鼓励百折不挠、坚忍不拔的“苦行僧”精神，鼓励传承技术、传播技能的园丁精神，使基层队伍以严谨的态度规范做好工作中的每一个流程，以执着与专注发展传承自身技艺，以丰富的实践经验和不懈思考不断提升技术水平，强化基层队伍立足本职岗位劳动创造、切实提升技术技能。

3.2 员工队伍建设方向

国有企业需要努力打造一支面向市场的国际化、职业化、精干化、年轻化的班组职工队伍，建设世界一流企业提供人才保障。

国际化，就是要建立全局视野，培养对企业、行业、国内国际形势的敏锐洞察力，以及适应企业“走出去”需要的能力素质能力；就是要彰显先进理念，具备国际一流先进企业的管理标准与业务流程，具备国际一流的企业品牌与良好形象；就是要秉承开放文化，具备鼓励创新、培育创新的良好文化，具有多种资源、多个市场交叉融合的开放文化氛围。

职业化，需要有灵活机动的组织，建立纵向“串联”与横向“并联”相统一的网格化管控模式，具备对市场的快速响应能力；需要具备业务一专多能的能力，面向市场的人才队伍，在业务协同运行、人员一专多能、服务一次到位以及面向内部运营的人才队伍在高效执行的基础上，具有较强学习与适应能力；需要具备职业敬业精神，塑造基层队伍干事创业的主人翁精神、精益求精的共建理念和敬业乐业的职业操守。

精干化，需要优化队伍结构，年龄结构、学历结构、技能结构等都需要符合基层业务长期发展要求，推行扁平化与柔性化的管理方式，盘活存量，使人尽其才，人岗匹配；需要管理不断精益，重视队伍执行高效，加强对人力资源的量化分析，注重精准投入，实现提质增效；需要提升效率效益，使劳动生产效率进一步提高，实现岗位配置效率显著。

年轻化，表现为心态年轻，企业充分给予基层年轻优秀员工展现能力的舞台，保持团队对新兴技术的学习与使用的内生动力；主动有为，具有创新创业的动力，在新兴业务中积极发挥市场机制与政策机遇；充满活力，团队内部倡导技术导向、业绩导向，激发每个员工的活力，倡导有为者有位，使职工有成就感。

4. 新时代激发国有企业基层队伍活力的策略

4.1 强化忧患意识

随着改革不断深入，新兴技术的快速发展，国有企业将积极谋求新兴业务、增值业务的创新发展，设备更新的速度逐渐加快，知识更新的速率不断提高，固守已有的知识和技能将可能面临被机器替代的风险，因此，必须增强基层队伍的危机意识和忧患意识，强调终身学习的重要性和紧迫性，为员工提供学习新知识、新技能的机会，营造持续学习、终身学习的良好团队氛围。

具体实施策略包括：一是提前研判岗位替代与更新趋势，完善转岗、培训、内部再就业的流程和制度，帮助员工主动适应新知识、新技能带来的挑战，减少因技术进步给员工带来的失业风险。二是打造学习型组织，加强新技术背后的思维转换、认知升级等方面的培养，将培训与转岗紧密结合，提高主动学习意识，强化学习技术的紧迫感和自觉性，通过定期或不定期的测评考试培养人才、发现人才、选拔人才，巩固和提升学习培训的效果。三是对努力学习、刻苦钻研、发明创新成效显著的基层团队和个人给予表扬和奖励，认可员工个人学习成就，引导和帮助基层员工制订个人发展规划，鼓励员工自我学习、自我完善、自我发展。

4.2 重视潜能挖掘

在招聘阶段不仅关注毕业生的专业素质，还应考核价值观、发展潜能等隐性素质；入职后，加强精神文化层面激励，培育有使命感、有责任感、有奋斗精神的时代国企员工。

具体实施策略包括：一是盘点在岗人才与后备梯队，分类建立关键人才能力素质模型，对关键岗位在职人员进行胜任度评估，以分层的能力素质要求对有潜力胜任关键岗位的后备队伍进行成熟度的评估，有效识别关键岗位的高潜质后备人才，构建关键人才库，为基层人才队伍建设奠定基础。二是建立多层次差异化的成长与培养策略，深入分析不同层次、不同专业职工的诉求特点，建立有针对性的人才培养方案，例如，对于追求稳定感的职工，提供长期清晰的职业发展通道；对于追求成就感的职工，提供创新创业的平台。三是强化精神层面的激励，充分发挥国有企业的企业文化优势，强化文化建设的引领作用，树立身边的岗位明星、服务标兵等典型，广泛宣传、大力表彰，发挥典型人物的示范作用，引导广大员工树立正确的苦乐观和事业观，从主观上帮助员工顺应职业通道，获得个人与企业的共同发展。

致谢

本文为国家电网公司科技项目《国资国企改革背景下公司“做强、做优、做大”发展理论与评价体系研究》的阶段成果之一。

References

- [1] B. D. Janz, and P. Prasarnphanich, Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture, *Decision Sciences*, vol.34, pp. 351-384, 2010.
- [2] D. C. Brooke, Measuring innovation culture in organizations, *European Journal of Innovation Management*, vol.11, pp. 539-559, 2013.
- [3] L. Daniel, and Jose, The effect of workplace spirituality on team effectiveness, *Journal of Management Development*, vol.29, pp. 442-456, 2010.
- [4] T. M. Egan, B. Yang, and K. R. Bartlett, The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, vol.15, pp. 279-301, 2010.

- [5] P. W. Hom, Lee, W. Thomas, D. Jason, and J. P. Hausknecht, One hundred years of employee turnover theory and research, *Journal of Applied Psychology*, vol.102, pp. 530-545, 2017.