

数字化转型驱动下国有企业人才结构重塑与战略路径探析

李婷婷

合肥百货大楼集团股份有限公司

DOI:10.32629/ej.v8i11.3070

[摘要] 在数字经济与新质生产力发展的宏观背景下,国有企业的数字化转型本质上是一场深刻的人力资本体系重构。本文基于动态能力与人力资本理论,揭示了国企在人才结构调整中面临的四重困境:存量人才的数字技能鸿沟、增量核心人才的“价值主张”竞争劣势、人才发展机制的路径依赖及传统组织文化的深层制约。通过引入某大型国企集团的实际数据,本文将这些挑战具体化。为此,本文构建了“规划-耦合-激活-培育”四维一体的战略路径框架:以战略性人力规划为顶层牵引;以“内部赋能、外部链接”双轨耦合为执行抓手;以评价激励机制的深层改革为核心激活器;并以数字原生文化的系统培育为组织基石。本研究旨在为国有企业在新发展阶段下,系统性重塑与数字化战略相匹配的人才队伍,赢得未来竞争优势提供兼具理论深度与实践价值的解决方案。

[关键词] 国有企业; 数字化转型; 人才结构; 战略性人力资源管理; 动态能力

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

Exploration of Talent Structure Reshaping and Strategic Paths of State-Owned Enterprises Driven by Digital Transformation

Tingting Li

Hefei Department Store Group Co., Ltd.

[Abstract] Against the macro background of the digital economy and the development of new-quality productivity, the digital transformation of state-owned enterprises (SOEs) essentially represents a profound reconstruction of the human capital system. Based on dynamic capabilities and human capital theory, this paper identifies four key challenges faced by SOEs in adjusting their talent structures: the digital skills gap among existing employees, the competitive disadvantage in the "value proposition" for newly recruited core talent, path dependency in talent development mechanisms, and the deep-seated constraints of traditional organizational culture. Drawing on actual data from a large state-owned enterprise group, this paper concretizes these challenges. Accordingly, a four-dimensional strategic framework of "Planning-Coupling-Activation-Cultivation" is established: strategic human resource planning serves as the top-level driver; the dual-track coupling of "internal empowerment and external linkage" functions as the operational lever; deep reform of evaluation and incentive mechanisms acts as the core activator; and the systematic cultivation of a digitally native culture forms the organizational cornerstone. This study aims to provide solutions with both theoretical depth and practical value for SOEs to systematically reshape their talent pools in alignment with digital strategies and to secure a competitive advantage in the new stage of Development.

[Key words] state-owned enterprises; digital transformation; talent structure; strategic human resource management; dynamic capabilities

引言

当前,新一轮科技革命驱动数字经济成为重塑全球经济结构的关键力量。据中国信息通信研究院最新报告,2023年我国数字经济规模已达56.1万亿元,占GDP比重44.0%,是构筑“新质生产力”的核心引擎^[1]。在此背景下,作为国民经济的支柱与国家

战略的执行主体,国有企业(下称“国企”)的数字化转型深度,直接关系到我国现代化产业体系的构建进程。自国家层面大力推动以来,国企数字化实践已从点状探索迈向系统性铺开。然而,当转型进入“深水区”,挑战也从技术、资金等“硬要素”转向更为根本的人才与组织。大量实践暴露出一个核心瓶颈:国企

长期形成的稳定、层级化人才结构,与数字化时代要求的敏捷、跨界创新生态存在深刻的“适配性鸿沟”。人才发展的滞后,已成为制约转型效能释放的“关键堵点”。因此,系统性破解人才结构重塑难题,已成为国企赢得未来竞争主动权的战略必然。本文正是在此背景下,聚焦于这一核心议题,旨在为国企构建一套科学、可行的战略实施路径。

1 理论框架与文献评述

1.1 核心理论框架

动态能力理论:该理论由Teece等学者提出,核心观点是在高度不确定性的环境中,企业的持续竞争优势并非源于其静态的资源禀赋,而是其整合、构建和重构内外部资源以适应环境变化的能力^[2]。数字化转型正是典型的动态环境。国企人才结构的重塑,本质上是其动态能力中“重构”能力的具体体现,即组织根据数字化战略意图,主动地、系统地解构旧的人才组合,并获取、整合、培育新的人力资本,以支撑新的价值创造模式。

人力资本理论:该理论强调,对人的知识与技能的投资能够带来未来的经济收益。在数字化语境下,数据素养、算法思维、人机协作能力等构成了新时代的核心人力资本。国企对员工进行数字化技能的再培训和技能升级,以及对外部高端数字人才的引进,均是对其人力资本存量进行的战略性投资,旨在提升组织整体的“数字智商”,从而在未来的数据驱动竞争中获得优势。

1.2 相关文献评述

国内学者对国企数字化转型中的人力资源问题给予了高度关注。彭剑锋(2021)指出,数字化转型驱动人力资源管理从传统的职能支撑角色,向价值共创的战略伙伴角色转变,其核心在于赋能员工与激活组织^[3]。部分研究聚焦于人才引进的挑战,分析认为国企在市场化薪酬、股权激励等关键工具上应用受限,导致在与互联网科技企业争夺顶尖人才时处于不利地位(肖振东,2022)^[4]。另一些文献则探讨了人才培养模式的创新,强调应构建线上线下融合(OMO)、产教研用一体化的学习生态系统。

纵观现有文献,其贡献在于揭示了国企在数字化转型中面临的人力资源管理挑战,并提出了诸多模块化的应对策略。然而,研究多呈现“点状”或“线状”分析,尚缺乏从“人才结构”这一系统性、整体性的视角,深入剖析转型所引发的人才队伍在类型、能力、分布上的根本性变迁,并在此基础上提出一套逻辑严密、环环相扣的战略性解决方案。本文力图弥补此不足,构建一个更为宏观和系统的分析框架。

2 数字化转型冲击下的国企人才结构现实困境

数字化转型并非简单的技术叠加,而是一场颠覆性的组织变革,它对国企传统的人才结构形成了多维度冲击,并在现实中演变为具体的困境。通过分析某大型国有企业集团的内部数据,我们可以更清晰地看到这些挑战。

2.1 存量转型之困: 年龄结构老化与管理断层风险

国企庞大的存量员工队伍是转型的基础,但也带来了沉重的历史包袱。队伍的年龄结构和知识结构成为转型的巨大制约。以该集团为例,其成员企业中层管理人员的平均年龄高达48.82

岁,其中41-55岁年龄段的人员占比超过80%。这支队伍经验丰富,但其知识体系和工作习惯大多形成于非数字化时代,面对新工具、新方法、新思维时,学习和适应的难度较大,形成了显著的“数字技能鸿沟”。更严峻的是,高年龄结构直接带来了迫在眉睫的管理断层风险。数据显示,未来五年内,这些成员企业将有40名中层管理人员集中退休,占比近28%,其中不乏总经理、财务总监等核心岗位。在后备力量本就不足的情况下,如此集中的退休潮,将对企业的经营稳定和战略延续构成严峻挑战。

2.2 增量引才之困: 吸引力不足与后备力量断层

盘活存量不易,引入增量同样困难重重,尤其是在年轻后备力量的建设上。顶尖数字人才高度市场化,他们不仅看重薪酬,更关注成长空间、技术氛围和组织自主权。国企受制于薪酬总额管理、长周期审批流程以及相对保守的文化,其提供的人才“价值主张”与市场化人才的需求存在结构性错位,导致对“高精尖缺”人才吸引力不足。这种吸引力的缺失,最直接的后果就是年轻后备力量的严重断层。前述集团数据显示,其成员企业35岁及以下的年轻管理人员占比仅为2.1%,90后、95后的年轻力量更是凤毛麟角。即便是作为集团核心的总部,中层管理人员中90后也仅有2人,意味着人才梯队出现“青黄不接”,企业未来的创新活力和发展潜力堪忧。

2.3 培养机制之困: 供给与需求的严重脱节

许多国企的培训体系仍停留在传统的“课堂讲授”模式,与业务实践脱节,人才培养的供给无法有效满足数字化需求。从该集团的数据看,人才素质结构也存在短板。其成员企业管理团队中,研究生及以上的高学历人员占比仅为8.2%,而全日制本科及以上学历者占比也只有24.1%。这在一定程度上反映了现有培养体系在推动人才知识结构升级、引入前沿技能方面的乏力,无法有效支撑数字化战略对高层次、复合型人才的需求。

2.4 组织文化之困: 风险规避与层级壁垒的制约

无形的文化是制约人才活力释放的深层因素。数字化创新天然伴随试错,而国企长期形成的“零容错”文化和严格的问责机制,抑制了员工的创新意愿。部门间协同性不足,对基层一线反馈不够,也阻碍了跨部门的敏捷协作和信息的自由流动,使得数字化所需要的开放、协同、共创的组织氛围难以形成,人才的潜力难以被充分激发。

3 重塑国有企业人才结构的“四维一体”战略路径

应对上述挑战,国企必须跳出“头痛医头、脚痛医脚”的局部改良思维,采取一套系统性的战略组合拳,主动引导和塑造与数字化未来相匹配的人才结构。

3.1 顶层牵引: 实施前瞻性的战略性人力规划

这是所有变革的起点,核心在于将人力资源规划提升至企业核心战略层面。首先,企业需要运用战略性人力规划等科学方法,对现有人才队伍的数字能力存量进行全面盘点。其次,要前瞻性地预测未来三至五年内,因业务模式创新、技术栈升级所引发的关键人才类型、数量与能力矩阵的变化,并在此基础上绘制动态的“数字化人才地图”,精准识别当前的人才“赤字”与未

来的“储备”重点。最后,必须为数据科学家、数字化产品经理等高价值关键岗位,构建清晰、可量化的能力素质模型,使其成为人才引进的“标尺”与内部培养的“导航”。

3.2双轨耦合: 内部赋能与外部链接并行

面对存量与增量的双重挑战,国企须采取“双轨耦合”策略,构建动态人才供给系统。在内部赋能方面,核心是构建“学习型组织”生态以加速存量人才迭代。这要求企业推动系统性的“人人重塑”计划,通过建立数字学院、引入OMO学习平台等方式,提供差异化的技能提升路径。更重要的是,大力推广“以战养兵”的实战培养模式,组建跨部门项目“特战队”,让高潜力人才在解决真实业务问题的过程中淬炼成长。在外部链接方面,关键是打造更具市场竞争力的人才生态。引才渠道需向AI招聘、专业技术社区等精准拓展。引才机制上,应在遵循国资监管政策前提下,探索对关键科技人才试点股权等中长期激励。同时,积极拥抱“柔性用才”新范式,通过项目合作、设立特聘专家岗等方式,不求所有但求所用,灵活链接全球顶尖智力资源。

3.3核心激活: 深化以价值创造为导向的机制改革

好的机制是激活人才潜能的催化剂。首先,重构绩效管理体系,从传统的年度KPI考核,转向更敏捷的季度OKR(目标与关键成果)管理模式,强调过程辅导与及时反馈,评价内容则向团队贡献、创新成果和客户价值倾斜。其次,建立“双通道”职业发展阶梯,打破“官本位”思想,建立与管理通道平行且待遇相当的专业技术通道,允许技术专家凭借其专业贡献,获得与高层管理者同等的职级和薪酬,使人才“人尽其才、各得其所”。最后,健全容错纠错机制,细化和落实“三个区分开来”的要求,明确界定创新探索中的失误与违纪违规的边界,在风险可控的范围内鼓励小步快跑、快速迭代,以此培育“敢为人先、宽容失败”的创新土壤^[5]。

3.4基石培育: 系统性塑造数字原生文化

文化是所有变革的土壤。系统性塑造数字原生文化是人才结构重塑的组织基石。此项变革需由领导力驱动,领导干部应率先垂范,成为数字化学习、数据驱动决策与敏捷协作的榜样,其

行为本身即是文化转型的最强信号。在此基础上,通过改造物理空间、扁平化组织及推广协同工具等手段打破部门壁垒,倡导开放协同,鼓励知识碰撞。最终,文化建设的核心是强化客户中心主义,将此价值观融入业务与考核全流程,引导组织焦点从内部流程转向外部客户价值创造,这既是转型的最终目的,也是凝聚人才的根本向心力。

4 结论与展望

国有企业人才结构重塑是其在数字化浪潮中谋求发展的核心战略,本质是一场涉及战略、组织、机制与文化的系统性变革。本文通过剖析转型中的冲击与困境,并结合具体数据进行印证,构建了“规划-耦合-激活-培育”四维一体的战略路径框架,强调成功重塑需整合顶层设计、内外兼修、机制激活与文化培育。

考虑到国企类型与行业特征各异,该框架的应用需因地制宜。展望未来,AIGC等技术将持续驱动人机协同模式演进,对人才结构提出动态要求。因此,未来的研究可聚焦特定行业的纵向案例比较,或探索构建国企数字化人才成熟度评估模型,为企业提供更精准的诊断工具。

[参考文献]

[1]中国信息通信研究院.中国数字经济发展研究报告(2024年)[R].北京:中国信息通信研究院,2024.

[2]Teece, D.J.(2007).Explicating dynamic capabilities:The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance[J].Strategic Management Journal,28(13),1319-1350.

[3]彭剑锋.数字化转型驱动的组织变革与人力资源管理创新[J].清华管理评论,2021(4):28-37.

[4]肖振东.国有企业数字化转型中人才队伍建设的困境与对策[J].中国人力资源开发,2022,39(3):88-99.

[5]中共中央办公厅、国务院办公厅.关于进一步弘扬科学家精神加强作风和学风建设的意见[Z].2019.

作者简介:

李婷婷(1988--),女,汉族,安徽长丰人,大学,合肥百货大楼集团股份有限公司党群(行政)中心主任职员,中级经济师,。