

国企三项制度改革面临的阻碍及其破解策略探讨

赵虹桢

中国水利水电第十一工程局有限公司

DOI:10.12238/ej.v6i3.1123

[摘要] 在民营企业、外资企业不断成长壮大的今天,国企要想适应日趋激烈的市场竞争,就必须深化三项制度改革。所以为了提升国企竞争力,必须要深化改革、激发内生动力、提高用工效率、最终达到竞争力大幅度提高、市场地位不断上升。基于此,本文从三项制度改革背景与思路出发,在新发展阶段对三项制度改革取得的成就与面临的挑战进行剖析,并提出改革深化路径,这为“管理者能上不能下,员工能进不能退,收入能涨不能跌”的改革提供了思路与借鉴。

[关键词] 国企; 三项制度; 深化改革

中图分类号: F279 文献标识码: A

Discussion on the Obstacles Faced by the Three Systems Reform of State-owned Enterprises and Their Solutions

Hongzhen Zhao

Sinohydro Bureau 11 Co., Ltd

[Abstract] With the continuous growth of private enterprises and foreign-funded enterprises, state-owned enterprises must deepen three systems reform if they want to adapt to the increasingly fierce market competition. Therefore, in order to improve the competitiveness of state-owned enterprises, it is necessary to deepen reform, stimulate internal power, improve labor efficiency, and finally achieve a substantial improvement in competitiveness and rising market position. Based on this, starting from the background and ideas of three systems reform, this paper analyzes the achievements and challenges of three systems reform in the new development stage, and puts forward the path of deepening reform, which provides ideas and reference for the reform of "managers can go up but not down, employees can go in but not out, and income can go up but not down".

[Key words] state-owned enterprises; three systems; deepen reform

引言

国企人力资源与人事、工资分配与劳动用工三大制度改革不仅能够适应提升国企整体竞争力与实力现实需求,又能适应中央关于进一步深化国企改革政策的要求。三项制度改革在其发展进程中的进一步深入,一方面能够进一步突出已有优势,同时也能够发现新时代背景下我国企业创新发展的特征,基于此,必须优化国企发展、完善国企结构、健全国企制度、构建优化国企发展长效机制。

1 国企三项制度改革的意义

为确保经济新常态背景下国企平稳可持续发展,党中央确定国企改革议程并发布系列文件,切实改革国企工资总额、工资管理办法及内部管理办法。落实并推进这三个体系的改革是我国市场经济体制深入发展的现实要求。伴随着我国改革开放的深入,更多领域对外资、民营资本放开,国企某些方面的垄断优

势正在逐步消失,市场竞争日益加剧。这就直接造成市场经济条件下国企竞争力弱,不能有效应对市场竞争需求。三制改革对国企治理体系进行了有效的改革,使其能够满足现阶段市场经济对国企的要求,保证国企能够在市场竞争环境下具有竞争力。过去相当长时期内,我国经济飞速发展,不少国企充分利用自己对市场的垄断地位掩盖了三制问题的严峻性。在我国经济步入新常态的背景下,垄断优势正在逐步消失,多数国企管理效率降低,部分国企处于破产或者重组边缘。针对国企经营治理模式存在的诸多问题和做大做强国企的现实需要,推进国企三项制度改革,鼓励国企更广泛、更深入地参与国内外市场竞争,是推进国企改革的必然要求。

2 三项制度改革存在问题概述

2.1 人事管理问题

在三项制度的改革过程中,人力资源制度是改革的重点和

核心内容。由于历史因素,国企中普遍存在管理人员只增加不减少的现象,使国企难以随着市场变化对管理人员进行结构调整。目前,很多国企的人员任用往往首先考虑员工的现有水平,没有充分挖掘员工的职业能力和职业经验,在调动过程中存在设置特定岗位的问题。当前,有些国有企业管理人员到了一定水平才可以提拔或调任,这就形成了实际上一部晋升制,给公私不分创造条件。这一体制造成很多优秀人才在企业这一群体中长期停留,这一方面不利于有效地发挥人才作用,另一方面更不利于调动基层员工工作积极性、创业积极性^[1]。

2.2 内部工资分配制度

随着中国市场经济的不断发展,工人组织对“多劳多得”这一概念已达成共识。国企员工对企业所给予的福利及有关权益亦比较重视。在国企工资内部分配问题上,还有两个尚未解决的难题。第一,平均主义。从岗位与职责层面看,大家薪水相同,全然不顾大家在相同岗位中发挥着不同作用。第二,是绩效评估系统的不足和薪酬管理系统的陈旧。国企并未针对各岗位特点设置合适的绩效考核制度或单纯以员工工作时间为依据设定考核与工资发放标准,未考虑不同个体在相同工作过程中表现的差异。绩效管理制度的不足造成了薪酬管理制度不严格,不能针对企业生产与活动的现状对薪酬进行有效的调整。

2.3 人员有效流动

一般认为,当前国企员工如果不违反国家有关法律就没有可能下岗。这一认识与国有企业员工的紧迫感不足及自身对专业能力与工作竞争力的提升不够重视等因素有直接关系。不注重自身专业能力与工作竞争力的提升,造成整体素质偏低,无法适应国企后续发展需求。考虑到外部市场瞬息万变,企业在发展的不同时期对员工的要求也各不相同。但是国有企业招聘与解雇一般都会受到比较复杂社会因素的制约,不能按照企业实际需求及时调配人员,造成国有企业人员过剩现象比较严重,极大地制约着企业的飞速发展^[2]。

3 新时期深化国企三项制度改革措施

3.1 深化干部人事制度改革

国企人事管理中“职务能上不能下”现象较为普遍,造成高层人员碌碌无为,懒散不堪,年轻人想做而不能升职,影响整体工作效率。对此,国有企业必须深化人力资源制度改革、通过动态管理实现人才队伍活化、庸者下降、能者上升。其人力资源与人事制度的改革调整以及相关职位的分层管理使国企能够依据自身的内部发展模式以及相关的市场定位来适时地调整自身的发展方向。在整个岗位设置与调整进程中,从上至下不同岗位等级划分有效地将原来单一的晋升机制改为管理与技术两大职业发展通道,明确各级岗位职责,注重整体工作清晰、岗位等级鲜明。另外,改革人力资源制度以替代原来一次性普奖机制。各级员工按每月及每年表现,并在任职期间全面评估关键绩效指标及GS关键任务执行情况。进一步精简了管理人员考核,强调管理人员综合素质的培养,并在士气,能力,勤勉,绩效,诚信等方面予以考核。有效地综合评价管理人员并结合其上下级考核成

绩。通过提醒末位员工、完善不称职者奖惩机制,以及其他各种对待组织、员工及管理者、团队、绩效联系在一起的方式,优选任用干事创业热情高、能力强、干劲足的优秀干部职工,这样能够有效地提升国企管理者与员工群众的工作绩效与工作热情,进一步促进国企整体管理水平的提升。

3.2 推动薪酬分配制度改革

由于国企肩负着维护稳定这一社会责任,员工的工资历来只涨不跌。国企要适应市场竞争,就需要建立以绩效为导向的薪酬分配制度,结束“大锅饭”的现状,把管理者和员工的薪酬水平同绩效考核联系起来。在工资分配制度改革中,要制定详细的工资分配制度方案,一方面考虑到员工的整体绩效和岗位价值,根据每个岗位在发展过程中的不同表现,合理进行工资分配,做到工资分配符合岗位为企业贡献价值、内部运作科学。与此同时,国企将绩效管理充分应用到薪酬分配管理的过程当中,保证薪酬总额和企业业绩同步提升,并建立清晰的岗位薪酬标准,并且通过对绩效奖、专项奖以及其他配套分配制度的调整,使得薪酬体系更具灵活性与适应性,保证了在改革进程中薪酬变化的动态性与追踪性。另外,薪酬制度设计中,要充分考虑不同层级的差异性,保证薪酬在不同层级分配的平衡与合理性,以公平合理为原则的薪酬分配制度,在提高员工实际薪酬水平的同时也有效地促进员工工作积极性。在优质薪酬分配制度中,员工更加富有创新精神、更加高效、团队贡献更大促进国企整体绩效持续提升。^[3]

3.3 加强对劳动用工制度的改革

多年以来,根据国有企业用工制度的特点,有必要对其进行改革,恰当地引入市场竞争机制,利用“鲶鱼效应”合理地引进优秀人才,构建正常进入与退出机制。企业在其发展进程中要对劳动用工制度进行有效的改革,构建基于劳动合同的劳动管理制度,有效建立劳动机制、严把工作质量关、整体优化劳动用工制度和劳动管理制度,增强制度科学性。企业用工制度改革进程中必须对工作组织结构进行调整,对标先进企业并确定与企业战略目标相适应的人力资源配置方式,进而对管理人员和生产人员所占比重进行重新定位,并通过选拔、竞争等方式实现按岗位要求进行用人。国企的用工模式需要更加多样化,在改革过程中要把岗位的实际情况和用工需求有机结合起来,要从整体上考虑用工模式的变化和发展。对于较重要管理岗位可实行聘用合同制管理,有关辅助性岗位可实行岗位借调制度,对于较为简单、一般职务可实行临时聘用制以增强国企用工制度合理性。合理用工制度既能优化国企工作方式,又能节省人力资源成本。国企应高度重视和积极优化员工合同管理,增强合同文本合法性、合规性、合理性与约束力,强化国企员工管理。国企应当对员工合同管理制度进行补充,比如对出现事故或者不正当行为的解聘进行补充,以保证劳资双方对各自权利义务有全面认识,保证员工顺利入职后能对其行为进行监督,以减少劳动争议的概率。国企在合同到期时,要综合考核员工能力,决定其能否继续留任,保证企业用工模式科学合理。另外,用工制度改革进程

中要争取劳动者全力支持,才能预防劳动纠纷的发生,确保企业平稳和谐进一步落实改革^[4]。

3.4完善员工职业发展规划

建立员工职业发展规划的主旨在于拓宽每一位员工在企业内的成长空间,全面激发每一位员工的工作潜力,为企业培养所需专业人才。职业发展规划要从各岗位实际业务需要出发,切实指导员工获得各岗位需要的技能、培养个人业务知识、实现岗位价值。健全的职业发展规划为多渠道人才培养与晋升机制则规避了单一晋升机制所带来的负面效应,有助于为企业运行与发展提供高质量人力资源。国有企业应当按照工作内容,编制、制定职业发展规划手册并结合企业发展的实际需求,确定对每个岗位进行考核的方法与标准。需要将员工专业能力,职业发展水平和岗位资格联系起来,并最终达到人岗匹配。定期考核岗位资格及绩效,让员工迈向更高层次职业,保证员工专业技术能力的持续提升。职业发展规划的确立有利于解决目前阶段国企常见的晋升层次不均等现象,为企业内部创造一个公平合理的成长环境,实现员工多元化发展。员工职业发展水平通过绩效考核确定,有利于匹配员工岗位并初步判断升降概率。把员工的职业水平与其薪酬绩效联系起来,建立起不同职业水平员工基本工资与绩效工资的区别,避免国企薪酬分配时出现平均主义现象,从而提高员工工作积极性^[5]。

3.5强化绩效评价机制

能切实有效地发挥其作用的绩效考核机制是与市场经济原则相一致的一个重要前提条件。当前,多数国有企业也已建立起自身绩效考核机制,但是绩效考核标准并未结合企业发展实际进行设置,实用性不强。企业员工对于绩效考核认识不到位、绩效考核过程流于表面、绩效考核结果未能充分体现其价值等。面对这一现象国有企业有必要采取有效的措施强化绩效评估与考核机制。一是要按照内部岗位管理制度制定可行的各个岗位考核标准并确定具体考核方法与形式。二是要在企业内部广泛

发动与宣传,保证所有员工都能深刻理解绩效考核的意义。最后应强化绩效考核过程与结果管理,保证绩效考核过程的公正性与科学性以及绩效考核结果的公正性,保证绩效同员工实际薪酬收入有直接联系。绩效考核机制的实施,不仅包括一定时期内的年终考核,更重要的是对绩效及绩效执行过程的细致监控,并且各岗位绩效考核要向个人考核转变。比如销售部门每年都要进行销售考核,要求细化到针对不同职业水平销售人员。绩效考核过程中应该加强数量的观念,使得考核过程与结果更具有操作性与公平性。绩效考核机制要与企业的薪酬、岗位管理体系进行有效融合,以激励员工实现绩效目标。

4 结束语

国企三项制度改革作为一个长期而系统的工程,不是一朝一夕就能完成的,尤其在推行过程中也面临着理解不深,落实不到位等问题、工作不及时等多重挑战弱化了制度建设成效,三项制度改革成效也会明显不及预期。为此,国企领导及管理部门要有抓铁有痕,踏石留印,以制度设计落地为常态化实施机制,坚持不懈地努力,保证工作落实成效达到乃至超越制度设计成效,以实现国企三项制度在经济新常态中做强做大国企战略目标和适应国内外市场全面竞争现实需求。

[参考文献]

- [1]彭公权.新发展阶段深化国企三项制度改革的思考[J].中国工程咨询,2022(10):102-105.
- [2]洪丽芸.实施国企三项制度改革的难点与对策[J].人力资源,2021(18):36-37.
- [3]陈立芸,白雨洁.三项制度改革下建筑业国企经营效率提升研究[J].会计师,2021(13):125-126.
- [4]刘蕾.经济新常态下国企三项制度改革存在的问题及对策[J].化工管理,2021(10):3-4+6.
- [5]刘作明.三项制度规范市属国企[N].鞍山日报,2010-01-19(B01).