

深化三项制度改革背景下国企人事管理制度改革现状及策略

张芳芳

宁波甬镇投资有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i3.2420

[摘要] 当前,深化国有企业改革已进入攻坚阶段,国企人事管理制度改革在提升核心竞争力、激发组织活力方面扮演着关键角色。本文基于对国企人事管理制度现状的分析,发现劳动用工制度僵化、收入分配制度不合理、干部人事制度单一以及组织机构与岗位设置不匹配等突出问题。结合三项制度改革目标,本文提出构建市场化用工机制、完善收入分配激励制度、建立干部能上能下机制、优化组织机构与岗位设置等改革策略。研究指出,通过坚持问题导向、目标导向、创新导向,不断完善国企人事制度,能有效提升国家治理效能,推动国企高质量发展。

[关键词] 三项制度改革; 国有企业; 人事管理; 改革策略

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

The current situation and strategies of personnel management system reform in state-owned enterprises under the background of deepening the three institutional reforms

Fangfang Zhang

Ningbo Yongzhen Investment Co., Ltd.

[Abstract] Currently, deepening the reform of state-owned enterprises has entered a critical stage, and the reform of personnel management system in state-owned enterprises plays a key role in enhancing core competitiveness and stimulating organizational vitality. Based on the analysis of the current situation of personnel management system in state-owned enterprises, this article finds prominent problems such as rigid labor employment system, unreasonable income distribution system, single cadre personnel system, and mismatch between organizational structure and job settings. Based on the three institutional reform goals, this article proposes reform strategies such as building a market-oriented employment mechanism, improving the income distribution incentive system, establishing a mechanism for cadres to be able to move up and down, and optimizing organizational structure and job settings. Research has shown that by adhering to problem oriented, goal oriented, and innovation oriented approaches, continuously improving the personnel system of state-owned enterprises can effectively enhance national governance efficiency and promote high-quality development of state-owned enterprises.

[Key words] Three institutional reforms; state-owned enterprise; Personnel management; Reform Strategy

引言

在当前深化国有企业改革的背景下,人事管理制度的改革成为提升国企竞争力、激发组织活力的关键。三项制度改革,即劳动用工制度改革、收入分配制度改革和干部人事制度改革,为国企人事管理提供了新的方向和路径。本文旨在分析当前国企人事管理制度的现状,并结合三项制度改革的目标,提出针对性的改革策略,以期推动国企人事管理的现代化和高效化。

1 深化三项制度改革背景下的国企人事管理制度改革现状

1.1 劳动用工制度僵化

现有的国有企业的劳动用工制度还不够灵活,在一定程度上制约了企业的市场化转型进程。具体而言,部分国有企业还面临着人员冗余、结构失衡的问题,人力资源配置效率有待提升。一些冗员长期占据岗位,不仅影响了优秀人才的引进,也在无形中削弱了企业的活力与创新动力。同时,国企长期以来习惯于实行终身制的用工模式,内部竞争机制不够健全,员工的危机意识和进取心相对较弱^[1]。此外,面对瞬息万变的市场形势,国企对于灵活用工方式的运用还不够充分,难以实现用工的动态优化和快速响应,在招人用人上缺乏弹性。种种因素叠加,导致国企人力资源优化配置受到掣肘,组织效率有待进一步提升。

1.2 收入分配制度不合理

当前, 国企在收入分配制度方面还存在一些有待完善之处, 在一定程度上影响了员工的积极性。首先, 部分国企的工资总额管理机制有待进一步优化, 工资分配与企业效益和员工绩效的联动性还不够紧密, 这在一定程度上弱化了员工的贡献感和获得感。其次, 国企的收入分配机制有待进一步向市场化方向迈进。目前国企内部工资水平与外部劳动力市场的联动还不够充分, 这在一定程度上制约了国企在人才竞争中的比较优势。此外, 国企高管与普通员工的收入差距问题也引起了一些关注, 有待在兼顾效率与公平的基础上进一步缩小。同时国企的薪酬管理体系还需进一步科学化、规范化, 以提升分配的透明度。

1.3 干部人事制度单一

除了员工层面, 国企干部人事制度还有待进一步优化和创新, 以更好地适应现代企业发展需要。目前国企在选人用人方面, 仍以委任制为主, 市场化选人机制有待进一步健全, 干部选任的竞争性和开放性还需进一步提升, 让德才兼备者脱颖而出^[2]。在干部管理方面, 国企对干部的业绩考核和责任追究机制还不够完善, 激励约束手段的多样性和有效性有待进一步提高, 以更好地促进管理效能的提升。同时, 国企干部的交流轮岗机制还需进一步健全, 以拓宽干部的能力视野, 提升领导力。可以说, 国企干部人事制度改革还任重道远。

1.4 组织机构与岗位设置不匹配

当前, 国有企业在组织机构设置和岗位配置方面还存在一些不够科学、不够精准的问题, 在一定程度上制约了企业运行效率的提升。一些国企的组织架构还不够扁平化, 管理链条较长, 权责边界有待进一步厘清, 这在一定程度上影响了企业决策的时效性和执行力。同时, 国企岗位设置与实际工作需求还存在一些错位的现象。一些关键岗位出现空缺, 而另一些部门则存在人员冗余, 人力资源配置有待进一步优化。这种组织机构与岗位设置的不匹配问题, 折射出国企内部管理的精细化、科学化水平还有待进一步提高。

2 深化三项制度改革背景下的国企人事管理制度改革策略

2.1 构建市场化用工机制

面对日益激烈的市场竞争, 国企要紧跟时代步伐, 树立市场化用工理念, 打破传统的“铁饭碗”思维定式, 建立灵活高效、充满活力的用工机制。首先是要建立规范的劳动合同管理制度。国企要彻底摒弃计划经济时代的用人思路, 按照市场经济规律和现代企业制度要求, 合理界定用工形式和用工期限。要大幅减少事业编制用工, 全面推行以合同制为主的用工制度, 充分借鉴民营企业和外企的先进用工模式, 增强用工灵活性, 提高人力资源配置效率^[3]。

其次, 国企要着力优化人员结构。一方面要坚决推进机构精简, 压缩冗员。通过科学合理设岗, 积极盘活存量人员, 切实为生产一线减负, 提高人均产出效益。另一方面要面向市场加大人才引进力度, 完善人才引进、培养、使用、激励和退出机制, 优化

人才队伍年龄、学历和专业结构, 提高人才队伍整体素质, 为企业发展注入新鲜血液和创新动力。同时积极探索推行职业经理人等现代企业人才管理制度, 树立人才是第一资源的理念, 把各类人才作为推动企业发展的战略资源。通过劳动合同制度建设和人员结构优化, 推动国企人力资源管理从“身份管理”向“契约管理”转变, 最大限度地实现人力资源效能, 为企业高质量发展提供强有力的人才支撑。

2.2 完善收入分配激励制度

国企要按照市场化改革方向, 进一步完善以岗位价值和业绩贡献为导向的收入分配机制, 充分发挥工资的激励引导作用。要建立公开透明、规范有序的工资管理制度, 根据不同岗位的职责、要求和贡献大小, 科学确定岗位工资标准, 拉开收入差距, 向员工充分传递岗位价值导向和绩效贡献导向。同时, 要加快建立企业工资总额与经济效益和劳动生产率挂钩的工效联动机制, 根据企业效益状况和员工实际工作绩效, 合理确定工资水平, 避免出现“大锅饭”平均主义现象。

在薪酬结构设计上, 国企要突出价值导向, 体现岗位价值差异。要加大对关键岗位、核心人才、高层次人才薪酬倾斜力度, 完善年薪制、项目工资、科技成果入股等中长期激励政策, 充分调动各类人才的积极性和创造性。并且要加快市场化薪酬制度建设, 围绕不同专业不同岗位建立市场化薪酬标准数据库, 实时监测市场薪酬水平变化, 增强薪酬的外部竞争性, 吸引和留住优秀人才。

此外, 国企还要不断创新收入分配形式, 积极探索员工持股、期权激励、利润分享等中长期激励机制, 让员工分享企业发展成果。通过不断完善科学规范、灵活多样的收入分配机制, 把员工的积极性和企业的发展紧密结合起来, 充分调动广大员工的工作热情, 汇聚起推动国企高质量发展的磅礴力量。

2.3 建立干部能上能下机制

国企要树立正确选人用人导向, 大胆突破论资排辈的旧框框, 坚持德才兼备、以德为先、任人唯贤, 努力建立健全干部能上能下、能进能出的选拔任用机制^[4]。要根据岗位要求, 科学设置干部选拔任用条件, 进一步完善任职资格标准, 切实把品德优良、业绩突出、群众公认的优秀人才选拔到领导岗位。

在干部管理上, 国企要树立强烈的绩效意识, 坚持从严管理干部, 强化目标责任考核和绩效评价, 根据企业发展需要, 定期开展中层管理人员绩效评估, 准确评判干部的德、能、勤、绩、廉表现, 对那些不想为、不会为、不敢为的庸官懒官, 要敢于调整、敢于替换。对那些政治素质过硬、专业能力突出、实绩贡献较大的优秀干部, 要大胆使用, 委以重任。

同时, 国企还要加快建立健全干部交流轮岗机制, 根据干部的年龄、专业、经历等情况, 有计划、有重点地安排干部到不同层级、不同岗位、不同地区锻炼, 积累基层一线工作经验, 接受多岗位多领域历练, 拓宽工作视野, 提升综合能力和专业水平, 增强解决复杂问题的能力。通过建立科学规范、竞争择优的选人用人机制, 切实打破“铁交椅”, 让能干事、干成事的干部有

舞台、有奔头,不断优化企业领导人员能力结构,进一步提升国企公司治理效能。

2.4 优化组织机构与岗位设置

国企组织机构与岗位设置改革,要紧紧围绕市场化改革方向,立足提质增效,全面优化组织架构。首先是要合理调整组织层级,按照扁平化管理原则,减少管理层级和管理链条,积极推行项目制、流程制等管理创新,打造快速反应、高效协同的扁平化组织。要科学划分总部与子公司、母公司与子公司的权责边界,该放的权要放到位,把更多经营自主权下放给子公司和业务单元,激发基层活力;该管的事要管到位,加强总部的战略管控、风险管控和监督问责,防止“一放就乱”。通过组织机构扁平化,进一步理顺管理关系,明确责任主体,打造精干高效的现代化企业组织治理体系。

其次是要抓好岗位优化这个关键环节。国企要统筹谋划,全面梳理现有岗位设置,找准岗位设置存在的突出问题。要按照“减人不减效、减机构增效益”的改革原则,聚焦主责主业,全面清理规范岗位设置,科学界定各类岗位的工作职责、任职条件和绩效标准,形成分工协作、高效运转的岗位体系。要坚决减少冗余岗位、弱化空闲岗位,切实为基层减负赋能。同时要加强岗位动态管理,建立岗位淘汰和退出机制,强化岗位对人的硬约束。

此外还要通过内部挖潜和外部引进相结合,加强关键核心岗位人才配置。尤其是要聚焦主业发展,加大对关键业务人员、

核心技术人员、高素质复合型人才引进培养力度,为企业转型升级提供坚实人才支撑。通过深化组织机构与岗位优化,国企能进一步提升组织效能,激发内生动力。

3 结语

深化国企人事制度改革需要在三项制度改革指引下,不断创新探索,久久为功。改革过程中要立足企业实际,充分认识改革的艰巨性和长期性,坚持问题导向与目标导向相结合。通过构建市场化用工机制、完善收入分配激励制度、建立干部能上能下机制以及优化组织机构与岗位设置等举措,能逐步建立起既符合市场经济规律又具有中国特色的现代企业人事管理制度,为国有企业深化改革和高质量发展提供坚实的制度保障。

[参考文献]

- [1]袁媛.国企三项制度改革面临的问题及对策[J].现代企业文化,2024,(26):122-124.
- [2]程乐.国企人事管理向人力资源管理转型的实现途径[J].今日财富,2024,(07):143-145.
- [3]曾祥云.国企人事管理绩效考核存在的问题与对策探讨[J].财经界,2023,(19):168-170.
- [4]太慧丹.国企干部管理能上能下机制探究与施行[J].黑龙江人力资源和社会保障,2022,(06):85-87.

作者简介:

张芳芳(1983--),女,汉族,浙江宁波人,本科,经济师,研究方向:人力资源管理。