

国有企业深化三项制度改革研究

■ 田晓龙

(中海石油炼化有限责任公司, 北京, 100029)

一、引言

为更好地适应当前社会经济发展形势, 国有企业对三项制度进行了相应的改革。基于该形势的国有企业转型速度也随之加快。在整个改革转型期间, 国有企业干部人事制度、劳动用工制度和收入分配制度的改革被统称为三项制度改革。加大该三项制度的改革力度, 对于企业干部及员工积极性、市场竞争力的提升有着非常重要的作用。

国有企业作为促进社会经济快速发展的关键因素, 也是重要支柱, 其改革程度直接影响着社会发展速度及程度。从当前现代化市场发展情况来看, 国有企业的改革也逐渐进入了关键阶段, 其改革速度及成效均在不同程度上影响了整个经济市场的发展情况, 因此, 国家开始提出了相关政策及要求, 在很大程度上也为国有企业发展及改革提供了相应的指导。在国有企业改革中, 三项制度作为重要构成部分, 深化对其的改革不仅可以使国有企业更加满足时代发展的需求, 同时还可充分调动员工主动性及积极性, 有利于企业发展动力及竞争力的增强, 继而实现经济效益及社会效益的最大化。目前, 国有企业在三项制度的改革过程中, 依旧存在很多的问题, 而这些问题也在不同程度上影响着国有企业的发展。企业急需采取更合理的措施促进改革工作的开展。本文就国有企业三项制度改革的意义及其存在的问题进行详细分析, 并提出相关策略, 以供参考。

二、国有企业深化三项制度改革的重要性

(一) 强化企业管理的必要途径

党的十八大以来, 新一轮国企改革取得显著成效。党十八届三中全会明确表示, 要想提升国有企业的效益及竞争力, 其内部必须严格落实三项改革制度, 同时对管理目标进行统一, 增强国有企业内部管理者的工作意识, 确保国有企业干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减, 以此进一步提高国有企业管理水平及质量。

(二) 有利于市场核心的构建, 促进国有企业向国际化方向发展

对于国有企业而言, 实施三项制度改革的目标

其实就是建立并完善现代企业管理制度及市场化经营制度。现如今, 随着社会经济发展速度的加快, 市场竞争压力也随之加大。部分国有企业为提高自身在市场的竞争力, 开始对内部经营机制进行改革, 希望通过这种方式能够进一步使企业的经营管理水平得到提高。由此可见, 要想在市场经济中占据一席之地, 使其自身地位更加稳固, 对三项制度改革实施改革成为国有企业发展的关键。三项制度的改革深化, 不仅能够提高企业整体综合实力, 同时还可进一步提高企业竞争力, 提高工作效率, 从而使企业发展可以紧跟市场发展的脚步、跟上市场节奏。虽然在国际市场中, 国有企业是竞争主力军, 但在管理理念、管理水平和管理模式等方面, 部分国有企业依旧和世界一流企业之间存在差距。在这种形势下, 要想促进国有企业的发展, 使其在世界经济市场占据一席之地, 相关管理人员就须基于原有情况对企业改革进行持续深化, 进一步创建更为合理且有效的管理体系, 以便国有企业能够在世界市场中发挥重要作用。

(三) 有利于员工职业发展渠道的拓展

三项制度改革的深化, 不仅可以革新之前岗位的设计方式和模式, 转变以往企业内部部门层级对员工实施的科层管理模式, 还可使企业员工晋升通道得到拓宽, 有利于激发企业职工工作的主动性及积极性。企业通过完善竞争机制, 不仅能够使员工在工作过程中持续提高自身学习能力及综合素养, 还可以使之经专业通道竞聘更高职位, 使员工选择更适合自身及可促进自身发展的岗位, 继而切实解决既往存在的人力资源分配不均问题, 拓宽企业员工职业发展渠道。对三项制度进行深化改革, 就企业员工而言, 所需的过程比较长, 比如转变思想、树立竞争意识、提升个人能力素质及适应管理体制变化等。在这种情况下, 用公平竞争、勤奋工作及提升业绩等方式来获得相应的工作, 或者晋升到合适的岗位, 更能凸显职工的个人价值。通过上文内容的阐述可知, 国有企业要想对三项制度改革进行深化, 企业员工不仅要彻底转变思想, 同时还要适应管理制度, 树立及增强竞争意识, 持续提高自身

综合素养、学习能力,通过良好且积极的工作态度不断提高自身业绩,从而使企业实现经济效益的最大化。

三、国有企业推进三项制度改革的成效

(一)坚持制度先行,改善顶层设计

三项制度改革主要针对国有企业内部制度进行改革,开展该项工作以后,国有企业只有把制度先行当做发展理念,优化及调整顶层设计,才能够转变内部相对落后的管理体系,从而为相关业务活动的开展提供可参考的理论依据。基于三项制度改革的引导,国有企业能够对用工管理制度、薪酬管理制度、工资发放制度和绩效考核制度等进行调整,并对之前制度存在的不足之处进行改善,提升企业运行水平,从而促进企业高质量及高效地完成相应目标。

(二)打破了传统职工进出和干部任用机制局限性

三项制度改革要求企业在干部、职工进出上能做到能上能下、能进能出。通过多年改革工作的深化,职工聘用及淘汰更加满足市场发展规律,并且干部能上能下也逐渐成为国有企业的常态。企业内部在选人和用人机制方面也得到了改进,打破了既往人员选聘和任用时存在的不足,从而为优秀人才提供了更加广阔且公平的职业舞台。

(三)职工收入分配更科学和公平,优化了激励体系

基于三项制度改革的总体要求,多数国有企业在职工收入分配方面实施了改革,并对标业内先进企业的健全的薪酬管理体系确定了差异化薪资结构,以满足当前国有企业发展需求,实现了薪酬增减和岗位调整的联动。多数企业改变了以往以任职级别、年限为标准的薪酬发放制度,同时薪资分配开始倾向于国有企业内核心岗位和工作能力强的职工,为激励职工发展提供动力。除此之外,针对绩效考核方面的内容,国有企业对绩效考核评价内容实施了对标改进,通过绩效评价指标体系的健全、科学绩效考核指标的制定等方式,按照绩效评估结果对职工薪资进行动态管理。企业重点进行了薪酬套改和绩效管理对接,实现了组织绩效和职工个人绩效之间的有机联动。

(四)提升了国有企业发展质量

通过三项制度改革的深化,国有企业发展质量获得了显著提高,使得企业从高速度发展转变为高质量发展,这对于社会发展和经济发展具有着非常重要的意义。同时,三项制度改革的深化可以为企

业今后稳定且可持续发展提供更加充足的资金支

四、国有企业深化三项制度改革存在的问题分析

(一)干部人事制度不健全

促进国有企业改革及发展的一个重要基石就是干部人事制度。然而,随着经济体系发展速度的加快及健全,国有企业干部人事制度所面临的挑战也更大,基于当前这个信息化的市场,国有企业领导干部除了必须坚定政治立场,还应具备较高思想工作水平,熟练掌握相应的经营管理技巧,具有强烈的市场价值观念及竞争意识。

(二)在薪资配比上缺乏差异化标准

目前,在三项制度改革的深化过程中,薪资配比和员工收入问题作为重要内容,已经得到了广泛关注。随着国内经济发展速度的加快及思想的进步,多劳多得这一劳动观念更加深入人心。就市场化程度比较高的企业或者单位而言,可经二次分配将员工之间的收入差距拉开。然而,实践研究发现,国有企业部分员工依旧有平均主义思想,再加上企业绩效评价体系还未完善,因此很难经二次分配实现薪资的公平性、合理性,还容易使员工产生过高期望,未正确认识到自身个人收入和企业经营效益之间的关系。

(三)企业发展和人力资源管理存在矛盾

在国有企业三项改革过程中,员工能进能出成了一个重要目标。因国有企业承担了相应的社会责任,每年需吸收相应的毕业生及退伍军人,而部分人员并不能满足企业发展需求,超过了企业吸收能力,所以造成员工队伍过大,使得企业人力资源管理也变得越来越紧张。除此之外,随着市场经济发展速度的加快,在市场竞争中人才稀缺问题也越来越突出,在员工队伍的建设中如何将这些核心员工留下来也成为当前人力资源管理的难点之一。

五、促进国有企业深化三项制度改革的相关建议

(一)深化干部人事制度改革,构建竞争性人事管理制度

在国有企业三项制度改革任务中,干部能上能下作为重点内容,其目的就在于提升干部综合素养,不断优化干部团队。在选拔干部时,企业应以德才兼备和以德为先作为基本原则,对民主推荐及民主评价制度进行完善,并采取竞争性选拔,健全干部能上能下制度。企业应以公开作为基础,构建和完善竞争性干部选用机制,按照企业实际情况制订相应的任期制及聘任制,坚持契约化管理。在考评方面,企业应结合干部业绩能力,确保其德才兼

备,并制订一套合理科学的考核机制,增强干部竞争意识。企业应合理明确干部选聘比例,完善职业管理制度,以系统化、全面化的思维对改革方案进行深化,统筹安排岗位和人员,加大干部培训力度,增强其大局意识及长效思维,构建合理且有效的改革评价机制及体系,动态评估各个阶段。企业应对组织机构进行精简处理,对现有管理流程及组织体系进行改建,将《公司法》作为依据,建立法人治理机制,精简各项职能部门,减少管理层级,删除中间不必要环节,确保各部门人员和上下级可以真正做到高效运转、监控有力、权责分明及信息畅通。企业应构建管理人员退出机制,按照相关要求,采取退出岗位及解聘管理的措施。

(二)深化劳动用工制度改革

国有企业劳动用工制度是指根据企业发展需求,和劳动者构建新型劳动关系。其中,劳动用工制度的制定和企业经营制度、企业发展能力之间存在着密切的关系。在构建劳动用工制度时,企业应以公平公正为基础,择优录取,合理设置岗位,实行差异化岗位晋升,确保每位员工均满足企业发展需求。从目前国有企业发展情况来看,各企业应健全用工总量科学管控机制,不断提高企业用工效率,建立劳动效能对标机制,实现从“管总量”向“调总量、优结构、提质量”转变的用工总量科学管理机制。企业应注重市场化用工,构建合同契约管理制度,健全员工管理制度及管理形式,从企业实际发展需求出发,优化调整用工结构,构建科学的员工职业发展渠道。企业应健全员工优胜劣汰机制,畅通员工“出”的通道,确保全员劳动生产效率达到最高。同时,为确保企业稳定可持续发展,企业还需制定相应的长期劳动用工规划,加强岗位管理及培训,重视核心人才、骨干人才的培养,完善员工考核机制,对员工日常绩效进行规范,将考核结果纳入薪资奖励,创建一个能进能出的范围。除此之外,企业应该对劳动合同制度进行规范,职工和企业之间必须以协商一致和双向选择为原则,签订劳动合同,确定劳动关系,采取动态化形式进行劳动合同的管理,并按照企业生产经营需求及职工考核情况做好劳动合同的变更、解除、续订及终止等工作,完善职工管理制度,采取内部优胜劣汰,对不胜任工作的职工实施转岗或者转岗培训,若不胜任,则启动淘汰机制并解除劳动合同。

(三)深化收入分配制度改革

在国有企业三项制度改革中,收入能增能减

作为重要内容之一,其主要目的就是提升员工的积极性及竞争力。因此,在深化国有企业三项制度改革时,管理人员须把之前的身份管理转变成岗位薪资管理,确保收入可随着员工工作岗位、工作能力、工作效率进行增减。从员工薪资分配上来看,企业须构建完整且合理的劳动关系、经济效益增长标准,对不科学薪资分配进行调整,构建完善的薪资分配制度,将市场发展作为方向,以公平公正作为基本原则,把员工收入和企业效益挂钩。在薪资分配上,企业应把员工业绩当做考评重点,对内部分配结构进行优化,尽量将收入分配倾向于优秀人才、一线岗位人才和骨干人才,并完善个人收入分配结构,科学设置固定工资与浮动工资之间的比例,确保薪资分配机制更加灵活。

(四)统一思想,凝聚共识

为进一步加快国有企业深化三项制度改革的速度,企业还需切实加强党的组织领导,强化思想政治工作,把以人为本理念贯穿改革的全过程,使广大干部员工能够认识到深化三项制度改革的重要性及紧迫性,并积极引导员工、依靠员工协力推进改革。企业要关心关爱“下”的干部、“退出”员工的生活,维护和谐稳定。企业应树立良好舆论导向,营造良好改革氛围,形成良好改革生态。企业要健全稳定风险、舆情风险、法律风险等风险的排查、评估、预防机制,把握改革中存在风险的重点领域、关键环节,定期排查和评估各类风险点、风险程度,加强风险分析研判,及时制订防控预案,发现苗头、抓早抓小,严防重大风险发生。

六、结语

尽管国有企业深化三项制度改革已经获得了良好的实践效果,但是由于深化三项制度改革所涉及的范围比较广,面临的问题比较多,因此在今后的深化改革过程中,还需企业进一步结合客观实际,坚持以问题为导向,以人为本,采取有力措施,促进三项制度的各项改革部署落实落地,切实提高国有企业的市场竞争力。

【作者简介】田晓龙,中海石油炼化有限责任公司