

基于三项制度改革提升国有企业人力资源管理水平的研究

吴燕燕

(华电福新能源有限公司古田溪水力发电厂,福建 古田 352200)

摘要:华电福新能源有限公司古田溪水力发电厂(以下简称“古田溪水电厂”)为全面贯彻落实中国华电集团有限公司福建分公司(以下简称“省公司”)关于三项制度改革工作的统一部署,扎实推进企业内部人事、劳动、分配三项制度改革,已经开始创建管理人员能力提升、员工能力培养、收入有效控制的长效机制,不断增强企业的发展活力,提升内生动力,并且从2017年开始在省公司的指导下已经开始推进职位序列管理、全员业绩考核、企业内设机构四定调整等工作,取得了良好的成绩。基于此,本文研究三项制度改革,提出几点国有企业人力资源管理水平的提升建议,旨在为增强人力资源管控效果提供帮助。

关键词:三项制度改革;国有企业;人力资源管理水平

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.092

国有企业在三项制度改革过程中应重点关注人力资源管理问题,结合三项制度改革的特点和企业实际状况等,完善人力资源管理模式和机制,不断优化并整改各项工作模式、基本性的工作体系,切实提升人力资源管理水平。

1 三项制度改革下国有企业人力资源管理现状

2017年到2018年期间,古田溪水电厂出台了《员工职位序列管理实施细则》《全员业绩考核管理办法》《高层职位选聘管理办法》等制度,组织开展员工的职位序列管理、高层职位选聘和全体员工业绩考核等工作。2019年根据省公司新一轮劳动定员核定情况,组织开展“四定”调整活动,针对检修部门、运行维护部门的机构和岗位序列进行全面调整,提升了班组的简化性。2020年重点开展薪酬制度改革,将原来实行的岗位绩效工资制度改为岗位薪点工资制度,对薪酬分配进行优化,合理拉开差距,增加了员工的薪酬晋升空间,将工资和效益相互联系,和工作业绩之间相互联动,营造了差距合理、规范有序的薪酬分配格局。为了应对国有企业结构性缺员的问题,该企业高度重视青年员工的培养工作,已经出台了设置优秀青年训练岗的相关方案,在生产专业中设置了初级和高级的优秀青年人才训练岗位,为优秀青年员工提供了良好的发展和成长环境,增强人力资源梯队的合理性。

自从实施三项制度改革之后,该企业的7名中层干部已经在中层管理职位序列中退出,并且选拔了5名优秀的青年干部充实队伍,管理岗位超编部分的降幅已经能够满足上级的要求。一线班组成员整合效果良好,专业性合并水平较高,班组的数量减少4个,班长和副班长退出岗位为8人,组织开展岗位公开竞聘8次,涉及48个岗位,员工参与面较广。建立了完善的月度 and 年度绩效考核制度,将工资水平和业绩考核指标相互挂钩,员工绩效考核覆盖率达到100%。

但是就日前的整体情况而言,国有企业在落实三项制度改革的过程中,工作的推进和集体性企业改革,制度之间存在交叉问题和矛盾问题,很难针对性地进行人力资源管控,甚至还会导致人力资源群体受到影响,出现队伍结构不稳定的现象,集体性的正常经营活动面临不良的危害。与此同时,在人力资源管控期间,根据定员组织生产的制度落实还需要一定过渡时间,再加上受到历史因素的影响,后勤服务岗位的工作人员年龄很大,学历水平很低,缺乏一定的

专业技能,回到主业以后很难为其安排较为合适的岗位工作,导致国企在三项制度改革的过程中出现人力资源管理水平的问题,难以全面提升管理工作的质量和效果。

2 基于三项制度改革提升国有企业人力资源管理水平的措施

2.1 完善工作计划方案

要想确保在三项制度改革的环境下,增强国企人力资源管理水平,就应完善与健全具体的人力资源管理计划方案内容,通过计划增强工作有效性。其一,结合年度工作计划在一个年度范围之内重点执行岗位薪点工资制度,将相应的改革方案落在具体工作领域中,避免因改革影响人力资源管理后续工作效果;其二,完成集体性的企业制度改革工作之后,应明确提出管控工作标准和经营模式要求,按照国企的实际状况编制回流员工的岗位安排和设置计划,在各项工作中高质量地推进四定制度,明确方案内容中需要重点注意的事项和工作标准要求,预防发生人力资源管理水平层面的问题不足;其三,完善职位序列的管理方案,强化岗位薪点工资制度的改革力度,积极借鉴成功的经验做法,增强岗位契约化管理效果,落实全员性的业绩考核制度和配套性机制,将此作为基础一体化促使三项制度改革工作全方位推进;其四,在计划方案中明确培养优秀青年员工和人才的计划内容,设置专门的青年人才培养岗位和选拔机制,通过培育优秀的青年员工人才队伍,壮大国有企业的生产力量和竞争力量,确保在三项制度改革的环境下能够发挥人力资源管理工作的价值。

2.2 健全“员工能进能出”的工作机制

国有企业在落实“员工能进能出”相关工作制度的过程中,应完善人力资源管理工作的机制,健全国企和员工之间良好的劳动关系模式,增强国企活力的同时改善经营发展水平。人力资源管理部门应重点强化劳动合同方面的管理力度,对用工结构进行优化改革,增强员工配置的效果,争取创建开放性、高效性、灵活化,并且具备一定市场竞争力的劳动用工管理模式。其一,结合行业内部的实际情况和国企内部的具体状况,做好人力资源的盘点工作,结合业务的类型、岗位工作的类别等准确划分不同员工,根据年龄特点、专业特点、岗位工作价值特点、转型发展的潜力等,增强人才盘点效果与岗位评估水平,设置不同专业的人力资源库系统,按照法律法规进行员工的清理,尊重员工的意愿落实人力资源退出工作,增强岗位

调整和配置的规范性、标准化程度,从根本层面挖掘所有人才的价值^[2];其二,借鉴其他国企的三项制度改革背景之下的契约化考核管理工作成功经验,针对本企业的岗位合同细化分析,明确合同双方之间所拥有的权利和需履行的义务,增强履约管理的合法性与规范性。为满足“员工能进能出”的基本要求,建议制定以效益水平、资本回报为主要依据的考核评价指标,以风险的有效预防控制、未来的创新进步、党建工作稳定性等为基本部分,完善考核评价工作体系,如果在考核之后发现有员工不能符合任职能力的标准,就应培训或者转岗,也可以按照法律规定解除劳动合同,这样在一定程度上能够使缺乏工作能力、缺少积极态度、存在不良思想的员工利用市场化的方式退出岗位工作,从而增强国企人力资源方面的活力和动力;其三,健全人才的内部选拔工作模式和外部招聘工作模式,对内部具有一定潜力、创新力和创造力的人才,结合岗位工作需求利用内部培训的方式提高工作综合素养,为其配置相应的岗位工作。在外部招聘的过程中也应从社会或是高校领域中聘用具备专业能力和综合素质技能的人才,确保在内部和外部的支持下增强国企员工的能力。

2.3 完善“干部能上能下”的管理体系

“干部能上能下”的三项制度改革背景下国企应在人力资源管理的过程中健全相应的工作体系。其一,对生产组织机构进行优化调整,主要因为日前国企在发展的过程中存在组织机构数量过多导致人力资源管理水平低的现象,再加上管理工作员工数量多,难以增强干部的能力和水平,在此情况下建议在国企的相关人力资源管理工作中,针对生产的组织机构和岗位工作模式进行优化配置,明确提出员工定编标准和能力素质要求,达到组织最优化、岗位员工最少、干部员工工作效率最高的根本目标,实践操作期间应强化生产组织方面模式的改革力度,优化性地调整与创新生产组织机构,保证分工的明确性、管理责权的清晰度、资产配置的科学化;其二,健全市场化选聘工作模式,不断调动干部员工提升绩效的动力活力,为干部员工创建较为良好的职业生涯成长平台,借助劳动改革方式设置将市场价值作为主要导向的定岗模式和定编模式,打造公开、公平、公正的竞争环境,在竞争过程中择优选拔干部,并且在选聘期间还需注意合理执行内部和外部的评委工作,预防出现内部过多干预的现象^[3];其三,国企领导干部的人力资源管理期间,还需完善劳动合同方面与岗位合同方面的制度内容,各个干部岗位人才选拔应用竞争的形式,并且每位干部员工的收入与贡献度相互挂钩,这样在一定程度上可以增强干部人才选聘工作效果,以工作能力、业绩考核指标作为导向,真正意义上达到有能力的干部进入岗位工作、没有能力的干部退出岗位的目标。

2.4 完善“收入能增能减”的制度

国有企业在三项制度改革的环境背景下,要想更好地落实和完善“收入能增能减”的制度,就应健全日常工作的体系。其一,制定工资收入水平和工作效率、工作效益相互联系的激励约束体系,促使所有员工都能从之前的领取工资观念意识转变为自主挣取工资的理念,将国有企业当作是小型的利润中心,采用独立运营核算方式,使得整体性的利益来源于各个小的单元盈利,调动小单元员工增强日常工作的积极态度,与此同时,在年度绩效考核的过程中,可以将目标工作完成率和每位员工的一年之内总体工资水平相互挂钩,激发员工自主提升国企效益的积极性;其二,采用超额利润分享的方式不断健全中期与长期激励模式,形成所有员工和领导干部共同努

力、做出贡献的内生驱动力,建议人力资源管理部门利用长时间激励的方式或是模拟市场激励的方式盘活人才,可以在个别的工作领域中设置股权或是分红激励的试点,归纳总结经验,明确如何利用长时间激励的方式增强员工的责任感和荣誉感,使每位员工都能和企业之间成为利益共同体与命运共同体,从根源层面提升国企内部的人力资源活力,增强未来发展的市场竞争实力;其三,使用先进的大数据技术措施,自动挖掘分析并对比国企内部岗位工作报酬和行业相同岗位报酬之间差异性,按照内部和外部的情况创建层次性的薪酬管理机制,形成“收入能增能减”的模式^[4]。

结束语

综上所述,日前国企在三项制度改革的环境背景下,虽然人力资源管理的配套性改革已经取得了良好成绩,但是还存在一些不足和问题,严重影响人力资源管理水平的提升,因此建议国企在三项制度改革过程中,结合自身的情况完善计划方案,健全“干部能上能下”“员工能进能出”“收入能增能减”的基本人力资源管理机制。

参考文献

- [1]郑丹.三项制度改革下的人力资源管理实践——以天津市某国有企业为例[J].中小企业管理与科技,2020,11(22):16-17.
- [2]梁时间.深化国有企业人力资源三项制度改革的思考[J].环球市场,2018,5(8):31-32.
- [3]杨蕾.国有企业三项制度改革下人力资源管理的探索[J].环球市场,2021,33(13):71-78.
- [4]郭玉峰.安钢强力推动“三项制度改革”创新国有企业人力资源管理新挑战[J].经济师,2017,5(9):263-265.