

# 深化三项制度改革 激发企业动力活力

吕秀园

(华电(沙县)能源有限公司,福建 三明 365500)

**摘要:**国资委在2016年颁布《关于进一步深化中央企业劳动用工和收入分配制度改革的指导意见》,对新时期企业用工制度改革提出新的要求等。当前,某集团基层企业与我国特色社会主义市场经济背景下的现代化企业体制要求相适应,与中央全面推进国有企业改革目标相衔接,并紧紧围绕企业实现的“三能”发展目标,以建立健全更利于提升基层企业内生动力、激发活力的新体制机制为主线,以完善基层企业市场化运营机制与深化改革内部人事、劳动、收入分配三项管理制度为基础,以提升基层企业内生动力、激发活力为三项制度改革的出发点与落脚点,对基层企业内部劳动、人力、分配三项制度进行改革创新,以期能积极响应并持续深度适应新时期市场经济的基本规律和主要形势。

**关键词:** 三项制度;改革;激发;动力活力

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.28.153

面对新时期全新的经济发展趋势,为应对经济发展国际化、高质量标准的战略需求,优化基层企业内部管理机制,积极构建针对性、科学性、适应性等综合兼备的三项制度是基础保障和必要途径。然而,当前企业现行内部管理方式方法仍处于相对保守传统的状态,企业应对市场变化与经济发展需求所提出的机制改革创新不够深入,以至于基层企业内部中包括用人机制、分配制度等三项制度仍未能都满足新时期市场发展的需要。主要表现为企业内在市场竞争力机制、有效激励机制以及约束激励机制还未建立健全并有效落实,导致企业内部核心向心力、凝聚力、创新力等不足,在客观上影响着企业整体综合能力的提升。对此,把推进企业内部三项制度改革当作促进企业改革和发展是一项重大而迫切的任务。只有立足实际、对标立项,及时梳理总结当前企业三项制度建设方面存在的系列问题,并认真研讨、制定和采取相应举措,才能在新时期企业改革创新、转型升级的发展道路上取得实际进展。对此,某基层企业以企业“四定”、公开招聘和全员业绩考核为基础,围绕着公平公正的理念,制定出劳动用工制度、收入分配制度、激励考核制度等,对企业职工的人事安排、劳动事务、收入分配等,作出客观合理的规定与协调,激活企业结构调整、经营发展配套的内部活力,来推动企业经营与生产的高质量发展。

## 1 紧抓改革突破口,精简机构,完善机制

“精简高效”是企业适应新时期高质量发展的基本原则。这一原则在企业内部结构建设方面同样适用。紧紧围绕“四定”工作目标,某基层企业进一步整合各板块中心任务,并对口规划管理职能,通过全面梳理各单位具体职能、职责等股眼内容,某基层企业将原有12个组织机构优化整合升级为7个管理层级,在保证“三不突破”的前提下,精干人员配置,配强、配齐核心岗位。某基层企业组织架构得以“精简”的同时,积极采用实施“各专业管理部门本职化、管理工作岗位人员实职化、工作职责清单化”的工作模式,结合机制改革,确保基层企业各管理部门“职能、职责清晰明确”,确保有序强化督促各职能部门有针对性、高能化的就本职职责范围开展工作,确保职能部门的精细高效。

## 2 紧凑任人切入点,调整力度,激发活力

为确保企业创新机制的有效实施,某基层企业针对干部队伍,特别是中层管理队伍同步展开“竞争创优”的干部任用机制,达到稳固企业发展的中坚力量和人才基础的重要目的。某基层企业不断根据上级要求修订完善《中层干部管理办法》,面向基层企业中层干部,在选拔任用方面加强力度。一是严把了“上”的入口。依照该管理

办法打破中层干部履职晋升路上的隐形台阶,切实将好干部选拔出来、用起来。将干部选拔任用力度有方向性的青年干部群体倾斜,在保障基本的资格、资历要求的基础上,划出“年龄”界限,在同等条件下,优先使用最优年轻干部,保障基层企业管理队伍的年轻化;将干部选聘、竞聘方式不断创新,实行公开选拔、竞争上岗等新机制,择优遴选优秀干部,并及时开展好后备干部培养推荐工作。二是疏通“下”的出口。秉持公平、公正、公开的基本原则,坚持实施“到龄即退”,鼓励到龄中层干部主动“退居二线”,鼓励青年干部走进关键岗位;做好各中层干部的交流轮岗、重点培养,强调绩效导向,制定了量化的考评指标,对中层干部建立了定期的述职报告机制,并形成考评档案,结合履职测评结果,实行末位调整、末位淘汰制度等。

## 3 确保竞聘公开化,破除壁垒,优化人事

以新时期的“以人为本”的员工管理理念,确保企业在面向全体普通员工时能保有说服力和带动力。对此在改革基层企业普通职工的用工制度时,率先打破传统国有企业的用工管理制度,突出“公平、公正、公开”的用人原则。这一制度革新,一方面最大限度的发挥企业“人力资源管理”的部门职能,为企业用人用才方面开辟了更广阔的渠道途径,吸引更多有志向、有能力的人才走进基层企业、走上对口岗位;另一方面有助于破除原来在不同岗位中用人的身份壁垒,依照不同人员的学历水平、职业素养、专业技能,实现企业员工的竞争上岗。某基层企业2020年底“全体起立、竞聘上岗”,先后完成99个岗位的竞聘,管理人员、中层干部人数累计完成超占比部分降幅不低于50%的年度目标,力争三年内完成按定员组织生产。

## 4 建立职业发展体系,开辟通道,提升素养

长期以来,国企职工的成长和发展大多局限于一个以行政升迁途径,导致各种人员相争中通过“独木桥”的现状始终存在,其中不乏各方面涌现的技术人才和技能人才。造成这个现状的最根本因素,就在于一个大多数企业缺少全方位立体性、利于各种人才发展的渠道。职位序列改革科学并合理实施职位序列划分。对此,某基层企业积极尝试建立“横向分类,纵向分级”的职业发展体系,即根据对各类归属不同人群的基本特征、价值定位等进行有序分类,将职业分类为四类序列、五类不同发展路径,为企业员工提供或制定具有目标性的职业发展规划。每类发展路径都建立相应的职位职级划分,进一步拓展了传统的单一的发展路径,并建立起“条条大道通罗马”的职位职级提升体系。实行职位职级动态管理机制,对岗位晋升要求、操作主体、操作过程及其晋级后的待遇执行做的了严格规范,并通过确定具体任职要求、定期开展考核,逐步形成了“能上能下

”的职位职级动态管理机制。这大大激发了企业员工“竞争”意识的提升,帮助员工在企业内部找到实现职业发展需求的具体路径,有力保障员工的稳定性。

### 5 强调岗位价值化,集中分配,合理布局

在机构精简优化的背景下,企业同步实现“四个序列”的不同级别,并设定不同薪档,构成“宽带薪资”设计,为各个序列职位留出充分的职级提升空间,从而促使员工向纵深发展。通过实行将个人素质能力、学历、职称、技术、技能级别等与相应岗位任职资历作对比,实行了收入能增能减、有效激励人员的分配制度,员工通过从专业知识、专业技能上提升个人能力,达到相应岗位的任职要求,以及综合个人年度考核积分,从而可实现职位、职级的级内晋档,最大效能的促使企业员工将个人潜能毫无保留的发挥在各自岗位上。在改革进行中的这两年,我们基层企业的员工学习积极性明显提高,2020年-2021年参加职称、技能申报的员工数创下新高,大大提升基层企业的员工的综合素质水平。同时通过强调“岗位价值”理念,促进全体员工“对标竞岗”,帮助企业有效筛选出匹配企业各岗位需求的高素质人才,最大限度的发挥各员工优势,确保企业岗位的职能化,确保员工的最有价值体现。

### 6 突出全员绩效考核,业绩主导,综合考量

以往,与传统职位设置方式相对应的工资分配体制则较为注重较为公正,工资水平主要与员工的行政级别和资格水平有关,“论资排辈”现象比较明显,员工在一定程度上形成了“干与不干一个样”、“干好干孬一个样”的“吃大锅饭”心态。

员工职位管理、员工薪酬管理和全员业绩考核这三项制度改革将坚持突出业绩导向,以工作业绩考核绩效评价为核心内容,逐步健全完善“员工个人综合素质与能力、履职情况、岗位取得的成绩”作三位一体的人才评估系统。将个人素质能力和所任职务任职资历相对比,着重评价“能不能干”;将个人履职情况和工作标准对对照,着重考评“肯不肯干”;把工作业绩和绩效目标相对比;着重评价“干得怎么样”,从基层企业人才评价上建立了以个人素质能力、履职情况、工作岗位取得的成绩确定总体的综合评估,充分发挥考核指挥棒作用,有效激发队伍活力。

积极推动了量化考评、有效数据考核、责任考评、工作目标考核,并出台了内容详尽的《全员业绩考核管理办法》,统一确定了各种考评标准,严格考核与评价,做到岗位、员工的考评、工作目标全覆盖,把企业生产运营指标、经营技术指标、管理质量指标、党建指标、成本费用控制等考核指标统一划分至每一个部门,每一个班组,每一位人,逐步建立完整的责任指标考评系统,并层层划分完成了考评指标与各项目标任务。增强了绩效计划的契约约束功能,根据各种行业特征,灵活运用各种量化方式,有效提升了考评精准度,把目标任务问责到人,实现层层有目标任务,人人有责任,事事有奖惩,从合理的绩效工资分配上拉开了业绩差距,真正实行收入与工效挂钩相结合,保证每位员工得到薪资的科学合理性、公平公正性。

### 7 深化“三项制度”改革,全力保障,稳妥实施

深化“三项制度”改革,是进一步提升中央国有企业活力与竞争力的迫切需要,是构建现代企业或基层企业制度,建立高效制衡的企业法人治理架构与灵活有效的企业市场化经营管理机制的重要措施。

一是统一思想,完善保障措施体系。推进“三项制度”改革事关企业发展长远大局,关乎全体职工切身利益,直接影响整个企业改革发展是否能取得成效,深刻认清“三项制度”改革的重要性,统一思想,完善企业组织管理体系,明晰各主体责任,层层落实改革要求,全

力推进改革举措的落地。

二是努力营造和谐气氛,稳妥实施。全面掌握推动“三项制度”改革工作的复杂性、艰巨性,通过多种形式宣贯制度相关的改革措施,有针对性地开展基层企业职工思想政治工作,努力营造职工支持变革、积极主动促进改革的良好和谐气氛,稳妥地推动企业内部三项制度改革,以确保安全生产与队伍的稳定。

三是改革执行规范秩序,重点攻破。坚持遵循市场化管理与问题导向,规范有序地开展各项改革,严格规范企业考勤管理,合理实施薪酬激励,全面落实了劳动合同、岗位合同“双签”机制、全员绩效考核等标准要求,找准改革主攻方向,在薪酬分配能增能减上实现了重大突破,在企业内部管理岗位职工能上能下、能进能出上也获得了一定成效。

四是狠抓实施,保证效果。要仔细研究判断在制度、机制等领域方面出现的问题,并精细解释进度规划和保障举措。强化专业指导,及时总结和学习改革过程中的典型经验,对标改革先进企业和案例,发掘提炼基层企业开展改革工作的亮点,保证改革取得成效。

### 结束语

企业三项制度改革是在基层企业内部实施的一个系统性工程,需要从劳动用工制度、人事制度、薪酬及工资福利制度等多方面入手,研究和规划适用于基层企业发展的中长期管理、激励机制,才能真正充分调动基层企业员工的在工作时的主动性和积极性。按照现代企业建设的发展要求,积极探索市场化用工管理制度,完善企业内部的工作职责分配机制,完善以职工专业能力、生产绩效为主导的薪酬激励制度,进而实现企业长远发展、职工个人价值达成的“双赢”目标。

### 参考文献

- [1]国秀文.预算会计制度改革对行政单位会计工作的影响分析[J].中外企业家,2020(09).
- [2]李瑾.国有企业混改过程中员工持股问题及对策研究[J].中国商论,2020(22).
- [3]张晓文,祝岩松,刘现伟.国企混改员工持股制度典型模式及分析[J].现代国企研究,2019(17).
- [4]赵雷,李红娟,李华.实行员工持股制度有关问题的认识及建议[J].现代国企研究,2019(17).