

关于推进国有企业三项制度改革的探索与思考

朱 箐

(中海石油(中国)有限公司深圳分公司,广东 深圳 518000)

摘要:近年来,国有企业在劳动用工、干部人事、收入分配制度三项制度改革上已经取得了一定的成果,但仍存在很多问题需要进一步解决。本文简述了三项制度改革的历史沿革,阐述了在国有企业推进三项制度改革的重要意义,重点对国有企业探索推进三项制度改革进行深入思考,提出了改革思路、工作原则和工作目标,探索推进三项制度改革,以聘期制管理推动干部能上能下,以“劳动合同书”和“岗位责任书”推动员工能进能出,以“向科研专业和技能操作岗位倾斜”推动收入能增能减,以强有力的组织领导和严管厚爱的容错纠错机制,努力营造浓厚的改革氛围,确保改革责任落实到位,保障三项制度改革取得实效。

关键词:国有企业;三项制度改革;聘期制;非优即转

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.163

1 三项制度改革的历史沿革

三项制度改革是指针对国有企业的劳动用工、干部人事、收入分配三项制度的改革。自1978年改革开放以来国有企业一直在探索三项制度改革;1998年至2000年国有企业开启改革三年攻坚战,这项改革才正式全面启动;2013年,党的十八届三中全会提出了“三能”制度改革,“三能”成为衡量三项制度改革成效的指标;2015年发布的《关于深化国有企业改革的指导意见》,将三项制度改革与创新作为新一轮国企改革的重点要求;2016年国资委在《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》中对中央企业三项制度改革提出了具体要求,改革进入新阶段、新常态;2020年中央深改委第十四次会议审议通过了《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》,重点关注三项制度改革,针对性开展中央企业提质增效专项行动,三项制度改革揭开新的篇章;2021年1月,国资委明确提出国有企业分配工作要在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下,要在企业三项制度改革等六个方面不断努力;近年来,国有企业持续探索,改革工作正在逐步推进,“三能”机制不断健全。

2 国有企业推进三项制度改革的重要意义

2.1 是贯彻落实全面深化改革方针政策的具体要求

改革开放40多年来,党中央和国家对三项制度改革的重视程度不断提高,在推进全面深化改革中反复提到三项制度改革,不断发文出台指导意见,且由部门文件逐步上升到中央文件,对于国有企业深化三项制度改革的指导更加明确、要求更加具体,从而为国有企业全面深化改革指明了前进方向。

2.2 是适应社会主义市场经济体制的迫切需要

随着改革开放的不断深入和扩大,国家政策持续调整,市场经济不断发展和完善,市场化的竞争给国有企业的生产运营带来较大冲击,国有企业传统的管理理念和管理方式面临巨大挑战,人才引进难度加大,人才流出持

续加剧,国有企业特别是中央企业要带头提高认识、转变思想、改革创新,推动人力资源管理向市场化方向发展,逐步建立市场化的劳动、人事和分配制度,切实提升人力资源效率,才能有效地应对内外部市场竞争,更好地适应社会主义市场经济体制。

2.3 是增强企业活力、提高企业竞争力的重要措施

通过干部人事制度改革,全面推行聘期制管理,领导干部“起立、坐下”,实行公开竞聘、择优选拔,可以解决各级领导班子和干部队伍普遍存在的平均年龄大、年龄分布集中、专业结构不合理、综合能力不足等问题,激发各级领导班子活力;通过劳动用工制度改革,简化用工制度、强化退出管理、优化总量控制,推动员工签订“岗位责任书”,确立市场化用工制度,实现用工与人均效益正向联动,可以解决国有企业因用工制度导致流动性差等问题,提高用工效率,从而进一步增强企业活力;通过收入分配制度改革,以更具灵活性和市场竞争力、按照业绩贡献决定薪酬的收入分配机制,打破“大锅饭”,实现“干多干少不一样”,促进提升企业活力和竞争力。

2.4 有助于调动企业干部员工积极性、激发创造力

全员推行聘期制管理,逐步打破岗位终身制思想,实现岗位能上能下、优胜劣退,通过能上能下的活力机制和淘汰机制强化竞争意识和危机意识,有效激发管理人员工作积极性和创造力;全面推行岗位绩效工资制,推行绩效工资和岗位基本工资,能够很好地将薪酬平均主义完全消除,有助于加大高素质专业化人才的激励力度,通过设置科研津贴和技能津贴等形式,向科研人员和技能操作员工倾斜,激发基层员工干事创业动力和热情。

3 国有企业推进三项制度改革的思路、原则和目标

3.1 改革思路

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入领会国有企业改革的重大意义,紧紧围绕公司总体发展思路,坚持问题、目标、结果导向和市场化改革方向,

以建设一支专业化的干部人才队伍,全面提升企业综合实力为主要目标,按照机制牵引、政策配套、协同推进、示范引领的基本思路,积极推行三项制度改革,从而不断提高企业现代化管理水平。

3.2 工作原则

一是坚持党的领导。充分国有企业党组织在三项改革中的领导作用,要从政治、思想、组织等层面为改革提供可靠的保证。二是坚持市场化改革。在用人和体验上要严格遵守市场化原则,确保改革的前瞻性、科学性、精准性。三是坚持聘期制管理。完善以岗位职级动态化为基础、以合同管理为核心的用人用工制度,坚持责权利相统一、激励约束相结合,强化全员绩效管理,坚持“严考核、硬兑现”,着力解决“三能”等机制问题。四是坚持精干高效。以深化用工制度改革为切入点,把握数字化、智能化发展趋势,充分考虑技术进步因素,科学定岗定编定员,做到人尽其责、才尽其用。完善以岗定薪、岗变薪变、有效激励的薪酬政策,体现效率优先、兼顾公平的分配原则。五是坚持统筹兼顾。突出战略目标引领,将深化三项制度改革贯通于公司“十四五”发展规划、改革三年行动方案中,整体设计、分类实施、重点突破。

3.3 工作目标

以公司高质量发展为基本要求,构建更加科学的领导班子聘期绩效评价机制、更加严格的用工和更加完善的薪酬分配制度。一是在干部人事制度改革方面,重点是打破领导人员绩效与聘期分离、专家“一评定终身”观念,建立岗位管理与绩效管理结合、适应高质量发展的选人用人机制。二是在劳动用工制度改革方面,重点是打破身份界限,以合同管理为基础创建市场化用工制度。三是在收入分配制度改革方面,重点是破除平均主义,打破“高水平大锅饭”,建立更具灵活性和市场竞争力、按照业绩贡献决定薪酬的收入分配机制。

4 国有企业推进三项制度改革的思考

4.1 深化干部人事制度改革,严格执行领导班子“聘期制”

4.1.1 将领导班子建设作为长期重大任务

一是选优配强各级领导班子。在选拔党政正职是,要重视选拔那些将政治信仰信念坚定、工作作风过硬、可抓全局、能带队伍、勇于担当敢、注重团结协作、历经基层多年锻炼,具有丰富领导管理经验,廉洁为公,严于律己的优秀领导人员。所属单位领导班子职数和年龄结构控制在一定比例,同时注重各年龄段干部使用,但初次聘任领导职务的,原则上年龄应至少满足一个聘期要求。注重实践导向,大力发现选配具有基层特别是一线工作经历的优秀年轻干部。加强和规范干部交流工作,将干部交流工作的标准和要求更加具体地固化下来,合理确定交流年限,明确制度性、回避性、结构性、培养性等类型交流规定,细化交流对象、交流条件、交流范围等情形,做到规定

具体、有规可依,推动公司所属单位领导班子结构优化。二是实行干部层级选拔制度。将公司干部管理层级进行优化,厘定相应层级职务级别,明确任职资格条件。建立层级培养识别人才和领导干部选拔机制,职务与职级相对挂钩,职务层级与工资级别分开运行。采取公开遴选的方式,将岗位相近的干部集中选拔任用。

4.1.2 强化领导班子“聘期制”管理

一是全面推行“聘期制”管理。公司部门及所属单位领导班子和领导人员实行聘期制管理。聘期届满,原岗位聘任合同书自然终止,未能续聘的自然解聘,同时免除其他领导职务。综合考虑国家法定退休年龄调整、干部队伍结构变化等因素,规范领导人员任职年龄,按照“逐步调整、分类推进、统筹兼顾”等原则,采取自愿退出、合理安排岗位,与国家逐步延迟法定退休年龄政策相衔接,充分发挥各层级管理人员的宝贵经验。

二是突出抓好聘期考核。将聘期考核结果作为续聘、交流的基本条件,实现岗位价值、业绩贡献与薪酬激励、职业发展挂钩。聘期届满,将对领导班子和领导人员的总体表现进行综合考评,采取班子述职、民主测评、个别谈话、了解核实、实绩分析等方式充分了解领导班子管理、领导人员履职尽责情况,作出客观评价,作为干部任免的重要依据。

4.1.3 优化绩效评价指标体系

一是确定业绩考核关键指标。根据经营性质、发展目标、发展阶段、管理短板和功能定位等因素,差异化设置业绩考核目标,实施分类分层考核。确定核心考核指标,引导各部门、单位更加聚焦效益导向、盈利能力提升和经营指标的持续改善,推动效益增长,促进高质量发展。业绩考核关键指标主要有两个:一是年度考核。该指标以企业生产技术和领导者年度业绩目标的分解落实情况为基础,重点衡量年度经营成果、营运质量和效率。二是聘期考核。该指标围绕公司战略规划,以分解落实公司负责人聘期经营业绩目标和公司战略规划目标为主,重点衡量可持续发展能力和管理水平。

二是坚持差异化考核。依据职责定位、经营性质及实际情况,聚焦核心指标和业务短板,考核与经营效益联动。经营业绩考核得分与党建考核按4:1加权计算得分组成业绩考核综合得分,在此基础上,按照约束激励考核细则进行扣分、加分,得出业绩考核最终得分。对考核结果实行科学分级,年度经营业绩考核和聘期经营业绩考核得分划分为A、B、C、D四个等级。明确考核结果限制条件,对在承担重大专项任务、党的建设、安全事故、节能减排(碳排放)等方面触发相应条款的,直接限制其考核等级。

三是考核指标量化到岗责任到人。健全压力传导机制,逐层分解考核指标,制定领导干部绩效考核办法,做实班子成员岗位业绩考核,实现“年度考核定薪酬、聘期

考核定去留”。围绕各单位规划目标,构建比较优势、解决重大瓶颈短板、防范化解重大风险及重点工作,分解细化领导班子年度和聘期业绩指标,设置班子副职的可量化考核指标。领导人员考核得分与领导班子业绩紧密联动,领导班子成员业绩考核平均得分一般不高于领导班子业绩得分,领导班子业绩考核不同等次的班子副职业绩平均得分设置上限,合理设定班子成员分差。

4.2 深化劳动用工制度改革,推动员工能进能出

4.2.1 强化用工增减机制

根据公司产业发展规划和人力资源需求,按照精干高效的原则,切实将人力资本作为产业发展的核心资源投入进行管控,规划确定用工增量的结构和配置方向,制定具有前瞻性的人力资源配置优化策略,提前1-2年储备产业发展和业务拓展所需人才,增强人员配置的针对性和时效性。

4.2.2 构建更具市场竞争力的用工机制

一是实行“岗位合同制”用工管理制度。建立以劳动合同管理为核心、以岗位聘任管理为基础的市场化用工制度,强化全员劳动用工管理,即在签订劳动合同的基础上,用人单位与员工按岗位签订岗位聘任协议,实行一岗一协议、换岗变协议,新管理模式下的劳动用工制度简称“岗位合同制”。通过细化劳动合同约束性条款,强化员工能进能出的法律意识和行为规范,重点解决员工进出企业的问题;通过细化聘任协议的岗位职责、能力素质要求、绩效考核指标和续签解除等条款,突出员工岗位能上能下的淘汰意识和能力贡献标准,重点解决员工上下岗位的问题,做实严进严出、优胜劣汰的制度要求和法律基础。

二是健全员工优胜劣汰机制。明确界定员工“出”的标准,严格落实绩效考核得分排序要求,考核结果合理分布,将员工绩效考核等级统一设定为“优秀”“良好”“胜任”“不胜任”四类。对绩效考核“不胜任”的员工转岗培训,重新上岗后考核结果仍“不胜任”的,依法解除劳动合同。严格新招聘应届大学生管理,适度把握淘汰率,第一次签订劳动合同的期限不超过3年;劳动合同期满考核“不胜任”的,不再续签劳动合同。新引进成品人才达不到要求的,按照法律规定调岗或解聘。

4.3 深化收入分配制度改革,推动收入能增能减

4.3.1 全面推行价值导向的员工薪酬分配制度

一是全面推行岗位绩效工资制。健全与岗位合同制用工相匹配的、与业务发展相适应的员工薪酬福利体系,统一规范员工薪酬福利制度,实行结构统一、标准差异的薪酬福利架构。坚持“岗位价值+能力水平+业绩贡献”付薪理念,实施纵向分级工资制度和横向分档宽带薪酬调整机制,积极落实“岗位基本工资+津贴补贴+绩效奖金”的薪酬制度。

二是强化全员全周期绩效考核结果应用。建立以价值

贡献为导向的全员绩效考核体系,推进日常考核、年度考核、聘期考核和专项考核等动态化考核评价工作。根据日常考核和专项考核结果,加强即时奖励和专项奖励,推动薪酬分配向作出突出贡献人才和一线关键苦脏险累岗位倾斜,提升骨干员工获得感。

三是突出科研人员岗位价值的工资分配制度。按照具有市场竞争优势原则,提高科研岗位固定工资,按照岗位基本工资的20%标准增设科研津贴,体现科研岗位价值贡献。结合自身业务特点,建立健全责任制和军令状制度,鼓励科技领军人才挂帅出征,要把绩效奖金向这类人倾斜。

4.3.2 积极实施重点人员的差异化精准激励

一是加强技能操作岗位薪酬激励。收入分配向一线员工倾斜,提高技能补贴水平,优化员工收入结构,推动培养造就一支高素质技能人才队伍。增加技能操作岗位工龄津贴,根据技能操作岗位累计工作年限确定。二是实施科研人员差异化精准激励机制。优化科研项目经费管理,从项目间接经费中提取的绩效支出向承担任务的中青年科研骨干倾斜,其中国家科技计划项目绩效奖金由集团公司和公司按照各50%的比例负担工资指标。

结束语

国有企业三项制度改革已经进入深水区,改革阻力和困难越来越大。对此,国有企业需要锚定方向,对人员招聘,要以高素质、专业化、年轻化为主要目标;对用工制度改革,要严格坚持公平公正化原则;对于分配制度改革,要严格坚持市场化原则。通过不断深化改革,充分调动广大干部员工干事创业的积极性、主动性、创造性,持续释放国有企业创新活力、增强市场竞争力,以扎实有效的三项制度改革成效深入贯彻落实《国企改革三年行动方案》。

参考文献

- [1]刘朝全,陈嘉茹.对深化国有企业三项制度改革的思考[J].北京石油管理干部学院学报,2021,(1):10-12.
- [2]赵俊杰,陆宇焯.关于深化国企“三项制度”改革的思考[J].管理研究,2021,8-9.
- [3]聂莉雅.关于深化国有企业三项制度改革的探索与思考[J].中国产经,2021,122-123.
- [4]杨洋.国有企业深化三项制度改革的实践与探索[J].经营管理,2021,(15):76-78.
- [5]武江.国有企业深化三项制度改革的实践与探索[J].商业文化,2021,(06):80-81.
- [6]田萍.浅谈国有企业三项制度改革的措施及意义[J].改革论坛,2021,(09):60-61.

作者简介:朱箬(1981,7-),女,汉族,籍贯:四川省新津县,学历:大学本科,中级经济师,中海石油(中国)有限公司深圳分公司,研究方向:人力资源。