

深化企业“三项制度”改革的建议

高峰, 胡毅

(中国水利水电第七工程局有限公司 第一分局, 四川 彭山 620860)

摘要:目前,中国水电七局有限公司坚持“三大产业”并举、“六大业务板块”协同发展,培育规模效益及多极增长的发展,而板块多元化发展的一个制约瓶颈就是人才与人力资源问题。“三项制度”改革是人才与人力资源管理的关键,企业进入改革深水区,势必打破旧的“三项制度”,建立起与国际接轨、符合市场在资源配置的主导地位的人力资源体系。

关键词:三项制度;改革;市场;资源;建议

中图分类号:C931.2;C934;C939

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2015)01-0031-03

1 概述

根据中国水利水电第七工程局有限公司(以下简称水电七局)十六届一次职代会暨2014年工作会上申茂夏总经理所作的《坚持市场导向 优化结构调整 深化改革创新 提升质量效益 推动创建一流综合建造企业再上新台阶》工作报告,提出了公司产业多元化、国际化的新要求。主营业务由单一的水利水电施工业务向铁路、公路、市政公用、建筑、港口与航运、水利水电六个业务板块全面发展。而板块多元化发展的一个制约瓶颈就是人才与人力资源问题,因此,“三项制度”改革成为人才与人力资源管理的关键。鉴于水电七局面临的产业多元化,国内水利水电、基础设施、国际工程无论在领域上,还是时空跨度上均非常大,因此,“三项制度”改革对公司转型升级发展就显得尤为重要。在此,笔者对深化企业“三项制度”改革提出了以下几点建议。

2 不突破“三项制度”瓶颈,就难以实现企业持续发展的目标

公司近年来有针对性地推出了一系列改革创新举措,为企业发展注入了活力。但受机制影响和历史原因,“三项制度”改革没有真正形成职务能升能降、薪酬能增能减、人员能进能出的市场化管理机制,造成了岗位职责不明确、能力与职务岗位不适应、岗位只能升不能降、分配制度不合理、绩效考核与激励机制不到位、没有与贡献大小挂钩或没有充分按贡献率进行分配,员工只能进、不能出,社会招聘制度没有建立,进而造成水利水电

收稿日期:2014-12-05

专业的施工岗位人员大量闲置,使公司背上了沉重的社会包袱;另一方面,公司内其他基础设施领域和国际工程领域内的工程管理人员和施工人员严重不足,从而严重制约了公司的转型发展和经营规模扩张。可以说:“三项制度”改革已进入深水区,改革的成败直接关系到公司长远目标的实现,真正成为制约公司转型发展、升级发展的瓶颈。”因此,三项制度“改革势在必行。

(1)用人制度无法适应公司业务发展对人才选用的需要。没有明确的选人用人制度,因人设岗、能进不能出、能上不能下等状况严重影响到内部人才的脱颖而出与社会优秀人才的引进;存在论资排辈,讲资历的陋习,没有真正意义上形成按能力和贡献大小确定岗位,造成大量的人才挤向行政岗位,这也是国有企业面临的一个通病,认为只有在行政工作才能体现出一个人的价值,这就是市场与价值导向出了问题的具体体现。

(2)单一化晋升通道限制了专业技术管理人员的发展空间。受现有体制的制约,大量的专业技术管理人员朝行政管理岗位晋升,既限制了各类专业人才的的发展空间,又导致优秀专业人才为改善待遇流向行政管理系统;同时,由于通道限制,造成部分专业技术与管理人员流失,这已成为目前国企和公司人力资源开发的瓶颈。

(3)目前实行的薪酬待遇制度有待改进。以水电七局一分局为例,目前还是延续1998年前后的薪酬体系,分局级管理人员和项目部组成人员实行年薪制度,其他管理岗位实行效益工资制度。虽然工资制度每年都在修订,但仍没有在完全意

义上与市场接轨,仍存在“小锅饭”和平均分配的问题,存在干多干少差不多,干与不干差距不大,很多时候是靠领导拍脑袋进行分配,从而没有体现出公平与效率,造成人浮于事,效率低下甚至形成反力,所造成的结果就是公司职工人数很多,但人均劳动生产率却低于先进企业水平,严重制约着公司的快速发展;也就是说,我们的人员规模与企业规模不匹配。同时,公司在规模快速扩张时,存在大量的技术、经营、财务、党建等人员短缺,严重制约公司多元化发展,这也是由于人才结构配置不合理造成的。

3 “三项制度”改革的总目标与指导原则

公司“三项制度”改革的总目标是实现公司人力资源配置以市场为主导。只有打破国有企业员工身份的禁锢,取消身份的差异化,才能真正实现与社会接轨。公司改革的终极目标就是要达到以下目标:建立起真正意义上的岗位能上能下、员工能进能出、职位能升能降、收入能增能减,激励与约束有效的现代企业用工制度,从而满足公司快速扩张,实现公司多元化、国际化的发展战略。

其指导原则是:

(1)建立起以市场作为公司人力资源配置的主导地位,以符合企业战略为导向的现代化的用工制度,打破国有企业的铁饭碗,实现同工同酬。

(2)建立起企业领导人员的组织选拔、聘用机制,坚持以德才兼备为前提的业绩考核体系,实现真正意义上的能者上、庸者下、劣者汰的干部用人机制。

(3)建立起与公司行政系列平行的专业技术管理体系,打破以行政为主导的企业价值观,在公司中形成崇尚科学、尊重技术的价值导向,使广大技术经营人员安心本职工作,从而解决企业人才发展瓶颈问题。

(4)建立起以贡献率大小为考核体系的项目分配激励体系,有效地利用分配杠杆,调动员工的生产积极性。把项目部建设成为创造利润和节约成本的中心,形成工资待遇与贡献挂钩,合理拉开收入档次,发挥薪酬激励的正能量。

(5)建立起公司员工岗位的年度分级考核管理制度,实现动态管理,为员工量身定制发展规划,实现每个员工在集体中的能力最大化,为员工发展提供平台,促进员工快速成长。

4 对公司深化“三项制度”改革的建议

公司要做好深入细致的宣传工作和思想政治工作,引导广大员工转变观念,提高认识,营造深化“三项制度”改革的舆论氛围。充分利用市场在资源配置中的主导作用,引入竞争机制,要将“三项制度”改革方案做到公平、公正、公开,增加透明度。从实际出发,积极探索适合公司特点的改革方式和办法,务求实效。对于涉及职工利益的重大改革措施的出台,要提前让职工充分讨论,认真听取职工代表意见,维护职工的合法权益,确保社会稳定和公司生产经营的正常进行。

对于“三项制度”改革方案,要进行充分调研,建立以市场价值观为导向的员工进出制度、员工薪酬制度、岗位提拔制度,其核心是符合公司快速发展的要求。改革方案在职工代表大会通过后必须严格执行。

4.1 建立管理人员竞聘上岗、能上能下的人事制度

(1)调整公司组织机构,精减职能部门,减少管理层次,控制管理幅度,使部门之间和上下级之间做到责权明确,信息畅通,监控有力,运转高效。公司管理岗位与管理人员职数的设定要按照精干、高效、少人、多酬的原则并打破“干部”与“工人”的界限。如在公司层面建立“大”职能部门和“小”项目,强化公司和分局两级本部对项目现场的支持,使项目管理精干高效。在项目上实行“小”项目部和“大”部室,项目部中部门的设置不需要与公司、分局职能部门对应,技术、合同、质量、物资可整合为大生产经营部,办公室、财务、协调可整合为后勤服务部,安全部则需要单列,从而减少内部流程,提高项目运转效率。生产经理可兼安全总监,可实现管理生产必须管安全的目标;总工程师要具备一定的经营知识基础或合同管理岗位经历;总经济师要具备一定的技术功底或技术岗位经历。只有这样,才有利于项目部节约成本,创造更多的利润。

(2)实行管理人员竞聘上岗。除应由出资人管理和应由法定程序产生或更换的企业管理人员外,对所有的管理人员都应实行公开竞争、择优聘用,也可以面向社会招聘并设置任职年限,打破终身制,实行任期目标责任制度。每3~5 a后重新竞聘,未聘上的人员自动下岗。

公司对管理人员竞聘的岗位和条件要根据需

要在尽可能大的范围内提前公布,对应聘人员实施严格的考试或测试,公开答辩、公正评价、公示测评结果,按公司制定的竞聘办法决定聘用人员。岗位竞聘在确保资历与经历考核的基础上,要更加注重能力考核、业绩考核,要实行业绩考核一票否决制度。

实行领导人员亲属回避制度。对于财务、经营、物资等部门的负责人,原则上不得聘用领导人员的直系亲属。

(3)通过公司人力资源考核系统,定期量化管理人员的考评并依据考评结果进行奖励或处罚。公司对管理人员实行定量考核与定性评价相结合的考评制度,根据公司经营目标和岗位职责特点确定量化考核指标。对于难以实行定量考核的岗位,要根据经营业绩和工作业绩进行严格考核;对重要岗位的管理人员要建立定期述职报告制度并建立考评档案。考评结果的确定以经营业绩和工作成绩考核为主,参考民主评议意见,依据考评结果进行奖励或处罚,真正形成竞争上岗的用人机制。对于管理人员的考核结果,公司党委和纪委有一票否决权制度。

(4)加强培训和继续教育,切实提高管理人员的素质。各岗位、各项目之间应建立流动轮换机制,培养一专多能的复合型人才,公司应在政策上鼓励员工通过自学、培训、转岗锻炼出一批懂技术、擅经营、会管理的复合型专业人才。公司的发展为员工提供广阔的发展空间,而员工通过自身努力也为公司发展提供原动力。

4.2 建立员工择优录用、能进能出的用工制度

(1)优化劳动用工结构,严格控制员工数量,加强以岗位管理为核心的内部劳动管理。根据公司生产经营计划需要,科学设置工作岗位,测定岗位工作量,合理确定劳动定员定额标准,减员增效,不断提高劳动生产率。逐步取消员工的身份制度,对于原有的自有员工与社会员工统一采用聘用上岗,按任务确定聘用时间,实现同工同酬。

(2)现阶段公司推行员工竞争上岗制度。企业中凡具备竞争条件的岗位都应实行竞争上岗。对在岗员工进行岗位动态考核,依据考核结果实行内部淘汰,对不能胜任工作的人员及未竞争到岗位的人员进行转岗或培训;对不服从转岗分配或经培训后仍不能胜任工作的员工,公司可依法

与其解除劳动关系。

(3)建立和完善员工培训制度。公司要形成培训与考核、使用、待遇相结合的激励机制,加强员工在岗、转岗培训,提高员工素质,增强员工的创新能力。

4.3 建立收入能增能减、有效激励的分配制度

完善公司内部分配办法。建立起以岗位工资为主和绩效工资为辅的基本工资制度,明确规定岗位职责和技能要求,实行以岗定薪、岗变薪变。工资标准要与公司经济效益相结合,随之上下浮动,避免出现盈利项目员工收入低,亏损项目员工收入高的情况,坚持收入与员工的岗位职责、工作业绩和实际贡献直接挂钩,真正形成重业绩、重贡献的分配激励机制。鼓励员工多劳多得,对员工为公司提出的合理化建议和创新按贡献进行奖励,体现尊重知识、弘扬劳动创造价值。

4.4 建立专业人才培养通道,拓宽人才培养途径

公司要建立起专业人才培养通道与评价体系,要在公司行政体系外建立技术(含质量、安全)、经营(含物资管理)、财务、党群等四个专业体系。四个专业体系与行政管理体系是平行关系,而非隶属关系。要在政治待遇和经济待遇上与行政系统齐平。只有公司在观念上形成崇尚技术与管理,才能培养出一大批具有丰富经验的专业管理人才,才能为公司发展提供最根本的保障。

5 深化“三项制度”改革中应注意的问题

“三项制度”改革说到底就是对人的改革,笔者认为:在改革中应注意解决以下几方面的问题。

(1)深刻认识“三项制度”改革的复杂性、重要性,坚持科学的态度。“三项制度”改革,其主体是公司的员工,改革是解放和发展生产力,目的是调动员工的积极性和创造性。因此,每项改革制度的出台都要走群众路线,要让党委、职代会、工会直接参与方案的制定,使改革的决策民主化,一定要坚持科学发展的态度。

(2)“三项制度”改革的实施要坚持动态管理。公司劳动、人事、工资分配制度的改革必须从公司发展的实际出发,坚持动态管理,而不应该是僵化、一成不变的。在改革中,职工有进有出,干部能上能下,工资能升能降本身就是处于动态之

(下转第36页)

更加的合理化,避免不合格的人才滥竽充数混进管理团队;其次,建立绩效考核制度,促进员工自我完善。绩效考核制度是现代企业内部比较有效的一种考核制度,其可以全面、具体地对员工的工作情况进行有效的评价。因此,在今后的工作中,项目应积极引入绩效考核制度,对员工工作中的优缺点进行综合评定,方便员工进行自我认知,促进员工积极发挥自身力量,提高自身素质。

4.5 深入开展党的群众路线教育实践活动

在水电施工企业项目上要积极深入开展党的群众路线教育实践活动。要以为人为本,让职工成为管理的参与者。职工是企业的主人,项目工会工作者要树立群众观点,做群众的贴心人,关心群众的疾苦,为群众排忧解难,办好事、实事。要以职工利益为根本,坚决不作表面文章。要做实实在在的工作,要对员工坦诚相待,切实维护员工的根本利益;尊重职工的价值,广泛听取职工的呼声,认真听取职工的建议,让职工真正感受到工会工作对他们利益的维护;要注重对员工的激励,对

的施工单位,控制各道工序的质量,做好养护管理工作。只有在各个程序中严格把关,才能做好工程质量的实施与控制,确保企业在激烈的竞争中急步发展。

3 结 语

营造舒适的城市生态环境是为了广大市民的需求,因此,园林绿化建设的质量在园林绿化工程建设中具有非常重要的地位。要保证工程质量,就必需打好工程建设的基础,严格控制绿化材料的质量,掌握苗木栽培的时间,控制园林绿化工程

中,因而要求实施改革的方案也必须坚持动态的管理,如在职工管理方面,不应片面追求减人多少,要允许公司根据生产发展的需要聘用社会人才,否则就不是动态的原则,就违背了市场资源配置的规律。

(3)“三项制度”改革要与公司转换经营机制相结合。“三项制度”改革的目的是要理顺公司与职工的关系,在公司形成干部能上能下,职工能进能出,工资能升能降,盈利项目受奖,亏损项目受罚的内在竞争机制,最大限度地调动起广大职工群众的积极性,提高公司的经济效益。公司转换经营机制,要正确确立公司与职工的关系,从体制上保证职工的主人翁地位、职责和合法权益,

优秀的员工进行各种奖励,对工作不太好的员工也不要一味责罚,要培养他们的技术能力和思想素质,使他们有充足的能力去实现自己的目标。只有做到这些,员工和企业才能共同成长,才能更有力营造良好的企业氛围,增强企业不断发展的动力。

5 结 语

随着近年来水电施工企业改革力度的不断加大,项目工会工作的创新势在必行。今后,项目工会工作应围绕企业发展,以服务为宗旨,大力开展党的群众路线教育实践活动,将企业的发展与员工的利益紧密地结合在一起,为建设高效和谐的水电施工企业架桥铺路。

作者简介:

胡毅(1970-),男,四川仁寿人,项目办公室主任,政工师,从事水利水电、市政工程项目党建、宣传等工作;

邵珠玉(1963-),男,河南夏邑人,副局长兼项目经理,高级工程师,从事水利水电、市政工程项目施工技术与管理工

(责任编辑:李燕辉)

的施工单位,控制各道工序的质量,做好养护管理工作。只有在各个程序中严格把关,才能做好工程质量的实施与控制,确保企业在激烈的竞争中急步发展。

作者简介:

郭永林(1972-),男,四川双流人,工程师,从事水利水电、市政工程施工技术与经营管理工作;

张文选(1976-),男,四川彭山人,项目副总工程师,工程师,从事市政工程施工技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

在企业内部形成一种竞争机制。

6 结 语

“三项制度”改革涉及面广,问题多,难度大。只有通过理顺内部人事关系、逐步建立人力资源职业体系、充分发挥市场在资源配置中的主导地位,“三项制度”改革才会成为企业发展成“多元化、国际化,有较强核心竞争能力的质量效益型国际一流建造企业”的助推器。

作者简介:

高峰(1974-),男,吉林东辽人,副局长兼红星路南延线道路工程项目经理,教授级高级工程师,学士,从事水电与公路、市政等基础设施施工技术与管理工

胡毅(1970-),男,四川仁寿人,项目办公室主任,政工师,从事水利水电、市政工程项目党建、宣传等工作。

(责任编辑:李燕辉)