国企改革三年行动中企业人力资源管理的实践与思考

郑圣榆
（福建一建集团有限公司，福建 三明 365001）

摘　要：随着国企改革三年行动取得了一系列重大成效和成果，深化国企劳动、人事、分配的“三项制度”改革是企业人力资源管理工作的难点和关键点。文章以福建一建集团有限公司（下称“一建集团”）落实国企人力资源管理改革为例，详细分析了改革中存在难题与堵点以及破解“三项制度”改革难题的对策，并对深化国企改革背景下人力资源管理发展方向进行了思考，以期为国企人力资源改革深化与高质量发展提供有益参考。

关键词：人力资源管理；三年行动；三项制度；国企改革
Doi：10.3969/j.issn.1007-550X.2023.11.012
中图分类号：F272.92;F276.1　　**文献标识码：**A　　**文章编号：**1007-550X（2023）11-0058-04

党的十八大以来，党中央持续对国资国企改革作出了系列部署要求，推进实施了国企改革三年行动，建立了国企改革“1+N”政策体系，有力推动国资国企高质量发展。在改国企革过程中，人力资源管理作为国企改革的重要组成部分，是企业成功改革、转型发展的支撑保障。因此，汲取改革三年行动经验，抓好深化劳动、人事、分配“三项制度”改革，建立现代企业治理制度的人力资源管理体系，探索国企人力资源管理改革政策和制度化长效化的有效做法，对提高国企核心竞争力，实现国有资产保值增值具有重要意义。

1　一建集团落实国企改革中人力资源管理的实践情况

2020年以来，一建集团全面落实国企改革三年行动要求，抓创新、强管理、务实效，全力推动各项改革措施落地。其中，人力资源管理作为企业组织能力建设的关键一环，对推进企业健康、稳序发展尤为重要，因此，集团以创新的勇气、务实的举措推进人力资源“三项制度”改革规范化、程序化。

1.1　企业概述

一建集团始创于1958年，是一家以建筑施工、房地产开发、工程设计为主业，是集装配式建筑、建筑材料、建筑劳务、建筑科技、项目建设管理等为一体的大型建筑企业集团，下辖11家全资、控股子公司，16家主要分支机构，现有各类专业技术管理人员1200余人，其中一、二级建造师 460余人，中、高级职称480余人。一建集团是省国资委公布的首批入选“八闽国企综合改革专项行动”32 家试点企业之一，净资产超过20亿元，资产总额超过100亿元，年综合产值超过100亿元， 2019—2022年连续四年入选福建企业100强和福建服务业企业100强，行业影响力和知名度持续提升。

1.2　企业人力资源管理现状

一建集团以国企改革三年行动为契机，主动求变，紧抓机遇，持续加快转型发展，生产组织方式不断创新，经营规模效益不断扩大，人力资源管理变革与之同频共振，并坚持以人为本，以“选人、用人、育人、留人”为重点，建立了招聘、绩效考

收稿日期：2023-07-26
作者简介：郑圣榆（1985—），福建大田人，经济师，主要从事企业人力资源管理工作。

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

核、薪酬激励体系、培训、员工职业发展等规范的现代公司治理制度的人力资源管理体系（见图1）。

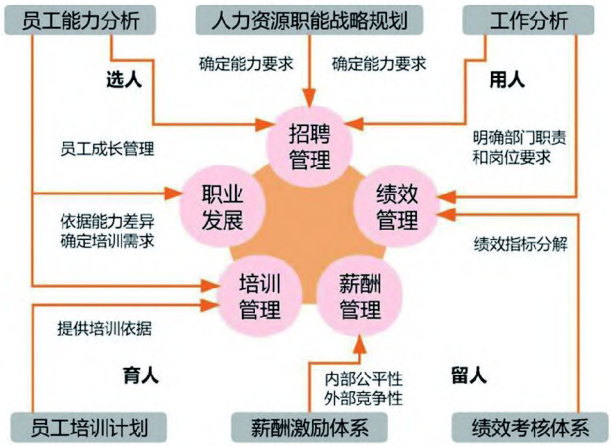

图1 现代公司治理制度的人力资源管理体系

1.3 人力资源管理改革任务完成情况

1.3.1 完善市场选人用人机制

一是健全人才培养、引进、使用机制，用好“人才编制池”，优化干部结构队伍。2020年以来共招聘应届毕业生和建筑领域管理人才近400人，畅通与市国资委、市住建局等部门保持人才交流渠道，不定期选送优秀人才进行交流锻炼，加强和提升人才队伍建设。

二是对权属企业负责人实行任期考核制和契约化管理，与公司各部门负责人实行一年一聘制。推行职业经理人制度，截至2022年底与5家子公司签订了聘用协议、任期业绩责任书、年度经营业绩责任书（以下简称“两书一协议”），并严格推进落实。

1.3.2 完善市场化劳动用工制度

一是修订完善“人力资源管理办法”中劳动合同管理这部分的条款，建立分级分类的市场化用工制度和公开招聘选人用人机制，全方位、多渠道地做好人才储备工作。

二是推行管理人员竞聘上岗制度，探索建立末等调整、不胜任退出制度。根据空缺职位的岗位需求，2020年来通过开展内部公开竞聘或对外进行市场化公开招聘，择优聘任中层以上管理干部18人，解聘中层管理干部1名。

1.3.3 完善市场化薪酬分配制度

一是全面实行工资总额管理，建立职工工资与经济发展同步增长制度，实现工资与效益联动。

二是实行差异化薪酬制度，修订完善“薪酬方案”“总部机关年度绩效考核办法”，将薪酬与责任、风险和贡献度紧密挂钩。

三是动态优化激励体制，推行一线人才中长期激励政策。如：一线专业技术人才优先享有荐优评先的资格；给予自愿到基层一线历练工作的985或211重点高校相关专业应届毕业生，发放5年的特殊津贴；给予项目经理、技术负责人等骨干人员核发1000元/月至12000元/月不等的岗位津贴等政策。

2 落实改革中存在难题与堵点

通过落实国企改革三年行动，从理论、制度和实践方面，取得了一定的良好改革成果。对“三项制度”改革的深化推动了公司人力资源改革政策和制度完善，提升了企业活力与效率，但是也面临着一些管理难点与堵点。

2.1 经理层成员任期制和契约化管理与预期目标差距仍然较大

一建集团通过与权属企业签订“两书一协议”方式建立契约关系，实行“一岗一考核”“年度+任期”的考核模式来实施任期制和契约化管理。在改革发展中，由于公司本身属于完全市场竞争行业，对不同权属企业不同性质的目标产值的确定尤为困难，且对任期考核与年度考核指标也难以科学精准设计。同时，缺乏中长期激励形式，且权属企业负责人的绩效奖金总系数设置与公司部门正职一致，这对以业绩导向的任期制和契约化管理来说，难以有效发挥激励作用。

2.2 健全完善干部末等调整、不胜任退出等工作机制进展缓慢

虽然公司与各部门及其权属企业负责人实行一年一聘，并通过业绩、绩效等考核约定调整或退出管理机制，但是在管理实践中只发生员工自身退休、主动离职等原因退出岗位，或因个人违规违纪违法、履职不尽责等原因被动调整、退出岗位的情况。总

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

体上看，对干部队伍建设统筹谋划不够，提拔任用做得多，交流退出几乎没有，员工出口渠道还不够畅通，容易对企业未来发展造成负担，进而影响了企业效率。

2.3 绩效考核与薪酬激励机制联动衔接不够有效

绩效考核制度中虽把党建与生产经营考核进行了深度融合，并建立了公司层、单位层及员工层组成的三层绩效管理模式，实现全员KPI绩效差异化考核，但员工的绩效考核在一定程度上仍存在考核指标设定不科学、考核结果应用不到位，仅与绩效奖金本身挂钩，未与职位、薪酬联动等问题。

3 突破国企改革中人力资源管理难题的对策

在改革中人力资源管理也面临着一些管理难点。公司必须更好地适应市场化发展需求，重点围绕人力资源管理“三项制度”改革走深走实， 实现“三能”建设有力有序，持续完善人力资源管理体系建设。

3.1 做实任期制与契约管理，实现干部“能上能下”

一是加强顶层设计，完善“三会一层”机制建设， 按照管理权限，厘清职责权限边界，提升企业经理层活力，确保责权利对等。实现有岗位就有职权，有职权就落实指标，有指标就落实考核，有考核就要实现“能上能下”的工作机制。

二是精准把握任期制和契约化管理改革实质。根据企业发展战略规划完善“两书一协议”管理体系建设，搭建岗位胜任力模型[3]，灵活自定义设计考核指标，实施差异化考核方案，并将考核结果与任期聘任或退出机制相互匹配。

3.2 完善干部流动机制建设，实现员工“能进能出”

一是建立行之有效的流动机制。通过培训、轮岗、交流、挂职锻炼等多种方式，盘活企业“人才池”，提升干部综合素养。让需求员工参加专业技术培训，提升其业务履职能力和综合素养定力；让长期任职某个关键敏感岗位的干部多历练，适当进行内部岗位调整，防范职业倦怠和腐败风险；持续“压担子”培养，做好干部梯队的建设，提供平台历练，制定继任者计划，鼓励和引导干部到基层挂职锻炼。

二是健全退出机制。衔接做好到龄退出、职务调整、个人原因辞职等人员退出管理。完善绩效考核，将考核结果作为员工退出的缓冲工作，优化设计员工退出流程并接受监督。

3.3 完善市场化绩效薪酬运行机制，实现收入“能多能少”

一是制定合理的薪酬体系。在工资总额受控的总体定位下，结合企业年度生产经营目标，建立对外具有较强吸引力和竞争力，对内具有良好激励机制的科学且规范的薪酬管理体系。参照全省同类企业平均工资水平，充分考虑企业未来发展、经济效益增长和个人劳动贡献等多方面因素，实现工资总额精细化、差异化管理。

二是建立科学的绩效考核制度。导入卓越绩效管理模式，制定科学的关键绩效指标，实行全员绩效考核制度，覆盖从公司领导到基层员工，让每个岗位都承担国有资产保值增值责任。通过绩效考核对阶段性工作进行评估，发现工作中存在的问题，督促员工改进问题，帮助公司达成目标；准确识别每一个员工对组织的贡献，为员工的薪酬分配及激励提供科学依据，促进公司与员工共同成长。

三是实行“绩薪联动”责任考核[2]。强化对绩效考核成果的综合应用，确实把绩效考核作为公司工资分配、职工留任以及奖罚的主要依据，激发员工的事业心，努力吸引和留住人才。

4 对深化国企改革背景下人力资源管理发展方向的思考

2023年3月16日，国务院国资委党委发表文章《国企改革三年行动的经验总结与未来展望》[5]，明确了国资国企要以贯彻落实党的二十大精神为首要任务，总结国企改革宝贵经验，以提高企业核心竞争力和增强核心功能为重点，深入实施新一轮国企改革深化提升行动，这对国有企业人力资源管理提出了更高标准、更严要求，人力资源管理改革也面临着新的挑战。

4.1 现代企业治理市场化建设不断完善

党的二十大报告对国有企业的改革发展提出多

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

项具有战略意义的方向。提出在新征程上要以国资国企改革为动力，以企业核心竞争力关键指标为目标，加快建设世界一流企业[6]。具体到国企改革中就是要构建起中国特色现代企业制度，完善公司治理结构与市场化经营机制，促进国资增长向效率驱动和创新驱动转变，而人力资源管理则要围绕提高核心竞争力，抓好深化“三项制度”改革的重点任务，加速构建现代公司治理制度的人力资源管理体系，激发企业发展动力与活力。

4.2 人才激励机制不断创新优化

国有企业提质增效关键在于优化人才激励机制。2022年10月，中办、国办印发了《关于加强新时代高技能人才队伍建设的意见》，指出国企要加大对急需紧缺高技能人才培养力度，优化人力资源配置，实行差异化薪酬，在薪酬、绩效分配上向一线专业技术人才倾斜或制定“一人一策”的薪酬激励制度，实现技高且多劳多得[4]。具体在实践中，企业可参照国家人社部出台的《科技人才薪酬分配指引》，实行市场化薪酬机制，探索建立差异化薪酬激励机制，对作出突出贡献的优秀人才可实行特岗特酬，以激励员工创新和提高工作效率；还可采用股权激励和员工持股等中长期激励工具，或通过打通各类人才成长晋升通道、完善高技能特殊人才特殊待遇政策等方式提高员工的参与度和忠诚度。

4.3 人力资源数字化转型建设取得实质性进展

2020年8月，国务院国资委印发了《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，数字化转型已成为国企必修课。党的二十大报告也提出要加快推进国有企业数字化转型工作，而人力资源数字化建设必须与其他业务板块转型协同推进，实现企业管理效能提升[1]，但是要认识到人力资源数字化的转型并不是简单地引入系统工具进行运用，而是要在人力资源系统化管理体系等各个方面进行实质性转型，做实对标国际市场规则体系，实现管理数字化转型，符合发展需求，推动企业高质量发展。

4.4 企业家精神培育力度持续加大

党的二十大提出弘扬企业家精神是国企改革的重点工作之一。在国企改革三年行动的背景下应坚持党在干部管理上的领导作用，持续优化做实职业经理人制度、经理层成任期制和契约化管理等改革措施[1]，完善激励约束机制，实现“三能”，提升核心竞争力，不断厚培符合市场经济规律和促进国企完善发展的企业家精神土壤。

5 结语

国企改革三年行动成效显著，人力资源管理转型变革取得了根本性改变和实质性进展。通过落实国企改革三年行动，虽然人力资源管理制约国企发展的深层次体制机制障碍依然存在，但是企业仍然要巩固深化改革三年行动成效，聚焦国企改革方向，推动国企人力资源管理体系和管理能力建设，快速应对市场化和数字化的发展要求，推动建设世界一流企业，促进高质量发展。

参考文献：

[1] 孙伟.国企人力资源管理应助力改革凸显价值[N].中国劳动保障报,2023-1-20(1).
[2] 刘百泉.国企人力资源战略改革转型的思考与实践[J].人力资源管理,2021(5):99-100.
[3] 郑光.国企改革下国企人力资管理变革[J].智富时代,2019(2):34-36.
[4] 中共中央办公厅,国务院办公厅.关于加强新时代高技能人才队伍建设的意见[EB/OL].(2022-10-07)[2023-05-02]. https://www.gov.cn/zhengce/2022-10/07/content_5716030.htm.
[5] 国务院国资委.国企改革三年行动的经验总结与未来展望[EB/OL].(2023-3-16)[2023-05-02]. http://www.sasac.gov.cn/n2588025/n2643314/c27464656/content.html.
[6] 张思嘉.对标世界一流　国资委公布“三个标杆”名单[N].中国证券报,2021-8-3(5).

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net