

国企三项制度改革实施的难点与对策

廖玮玮

(广东省广业环保产业集团有限公司, 广东 广州 510000)

摘要: 三项制度改革的落实对国企自身发展起到了促进作用, 通过帮助国企搭建现代企业管理体系, 为国有企业发展提供了制度保证, 并提高其经济效益和社会效益。基于新时期背景下, 本文以广东省国有企业为例, 对广东省国有企业三项制度的发展沿革进行分析, 并围绕着实施中遇到的难点和策略进行探讨, 为国企高速发展提供参考。

关键词: 国有企业; 三项制度改革; 难点; 对策

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1004-7344(2022)40-0035-03

0 引言

伴随国民经济进一步发展, 我国经济发展迈进了新常态, 使得国有企业发展所面临着前所未有的挑战和机遇。但是, 传统国企发展模式及管理机制则无法满足新常态下的经济发展诉求, 并且在三项制度改革实施中暴露出些许问题, 影响着国企改革成效。因而, 在新时期背景下, 国企想要扭转发展局面, 就要精确探寻改革实施中的重点难点, 根据自身实际发展情况进行深化改革。

1 广东省国有企业发展历程

广东省国有企业迎来改革新春天, 2021年作为广东省国有企业深化改革的攻坚之年, 在广东国企改革行动方案发放, 改革时间表、任务清单、考核目标相继明确, 广东国资系统将发挥其优势, 实现党的领导与公司治理的统一, 以增强活力、创新激励为切入点, 激发国企发展潜能, 围绕改革重点难点强化改革力度, 促进国资国企做大做强, 推动广东省高质量发展。

1.1 计划经济向市场经济转型时期(1978—1992年)

1978年, “清远经验” 拉起了广东国有企业改革新篇章, 通过对经济管理体制改革取得显著成效。1982年, 在总结前两年企业自主权扩大基础上, 推行多种效益包干责任制度, 原有的国企亏损大户, 扭转乾坤, 转亏为盈。1983年, 广东省贯彻落实中央文件, 在当年6月份迈出了利改税改革第一步, 实现了政企第一步分开。1986年, 广东省深圳市第一份地方政府制定的国企改革文件出台; 次年, 广东省部署了全身全面推行企业承包经营责任制。1992年, 广东省实行国企转换经营机制综合改革试点全面落实方案。

1.2 社会主义市场经济体制构建时期(1993—2001年)

1994年, 广东省政府根据《公司法》的颁布, 出台《关于加快建设现代企业制度意见》文件。1996年, 广东省按照党的十五大对国有企业实施战略改组要求, 对国有经济布局进行战略调整。1999年, 根据中央政府改革要求, 广东省完成对国有经营性企业的整合工作, 实现了行政部门经营企业分离的改革部署, 如图1所示。



图1 国企重组改革方案

2 新时期国有企业三项制度改革难点及优化路径分析

2.1 树立正确思想认知

自我国古代至近代各类改革中不难看出, 改革将会改变原本的利益格局, 正如《谁动了我的奶酪》短文所述, 一旦受益方的利益被波及, 就会阻断改革继续推进, 如熙宁变法、维新变法一般。三项制度改革的落实将会打破原来国有企业的利益分配, 并会对国有企业中每个职工的工作环境, 切身利益产生不小影响。为了确保三项制度改革顺利进行, 国有企业首要做的事情就是帮助职工群体树立正确的思想认知, 并在企业内部形成思想高度上的统一。但由于个人利益诉求不同,

统一的思想高度则很难达成，进而要国企干部与职工齐心协力，形成思想共识。一方面，国企干部需要正确认知三项制度改革，坚持党的政策方针指导，提升个人思想认知高度，并且要对企业运营管理中的八大模块进行深入调查，根据国有企业发展要求、职工个体利益诉求等，制定科学有效的措施，确保三项制度改革的落实^①。另一方面，国企党组织应当发挥其核心领导作用，积极开展党建教育活动，提升国企职工的思想水平、政治觉悟，使其对三项制度改革有了深刻认知，从而积极配合改革工作的展开。同时，党组织要加强与广大职工群体的交流沟通，了解基层职工的想法，吸取职工群体的建议，关注改革落实的成效，通过对改革实施情况进行反馈，为后续国有企业进一步加大改革工作力度提供依据，促进三项制度改革工作趋于科学化、有效化发展。

2.2 加强国企内部宣传工作

职工群体是国企改革发展的主要参与者，是三项制度改革能否取得良好成效的关键因素。自1978年我国改革开放初至今，国有企业已经历四轮改革创新，从改革成效来看，促使企业内部迸发了新的生机，维持国企稳定持续发展的同时，还在激烈市场环境中凸显其自身优势，至此，三项制度改革是利国利民利企业的重大部署。基于经济全球化背景，中国与世界交融互动愈发频繁，这会对国企职工的思想观念产生冲击，致使职工的工作状态及效率大幅降低，尤其是网络技术发展，虽然为职工表达个人思想意志提供了便利，但也会使其遭受到一些负面信息、思想的侵袭。对此，国有企业要不断推进三项制度改革的进程，不断对企业内部进行宣传和引导，促使全体职工更加深入认知到改革的价值意义，并且国企干部及党组织领导要做好广大职工的思想工作，告知其改革的痛苦是短暂的，未来的利益是长久的，时刻向职工传递改革落实效果关乎到企业生存问题，只有企业得到持续稳定发展，职工的利益才能得到维护，职工个人价值才能得到体现，进而激励国企职工的工作积极性。在国有企业实时宣传和引导，将改革好的思想一点一滴渗透进职工心中，有助于职工思想情绪的的稳定，并主动配合三项制度改革，确保改革顺利落实。除此之外，国有企业还可推举内部的典型人物，宣传优秀职工的个人事迹，引发内部职工争相效仿，或者采取外扩宣传方式来展示国企三项制度改革成果，提高国企社会影响力。

2.3 明确国企深化改革目标

三项制度改革落实推动了国有企业的高质量发

展。由于国有企业的功能定位、发展目标等不同，导致其内部情况存在较大差异。因而，国有企业在实施三项制度改革中，要根据企业自身实际发展情况，着重排查深化改革的痛点难点，及时发现企业内部的问题矛盾，才能弄清病因对症下药，并且要明确深化改革的目标及这一过程中待需完成的任务，将其编制成为国企深化改革的方案计划。同时，国有企业要对三项制度进行初步了解，充分意识到这是一项长期持久的攻坚任务，通过优化企业内部管理制度，及时应对国际国内市场变化，加快现代化管理体系建设，使得国企改革工作能够顺应时代潮流、市场发展规律、企业自身发展需求。在这一过程中，国有企业还要对自身组织架构进行重构，明确企业内部各部门职责，协调好企业资源调整和分配工作，确保改革工作向着阶段性目标不断前进。例如，广东省国资委按照国务院国企改革领导小组的主张要求，坚持全面整体推进，突出重点难点、以钉钉子精神狠抓落实，精准指导改革工作推进。通过对国企改革目标精准定位，开展“九个专项行动”，实现了纵深推进国资国企改革，使得各项改革重点任务不断取得性的成效。在2021年国企改革工作中，广东省全年任务完成率超过90%，并在建设中国特色现代企业制度，推进国有企业结构调整等方面取得了实质性进展^②。

2.4 建立公开透明监管体系

在国有企业将改革目标明确后，需要结合自身实际情况，对改革方案进行合理编制和严格执行。为了确保改革方案是合理有效果的，需要在方案制定前、执行后召开国企全体职工大会，听取各阶层国企职工的意见，充分考虑到不同群体的利益，使得利益分配更加全面、均衡，进而使得国企改革工作保持了良好的群众基础。在改革方案执行过程中，要遵循公开、公正、透明的原则，要对三项制度改革过程进行监督，并将改革具体进展情况及各阶段取得卓越成果及时公布出来，确保每一名职工都能参与进来，并且要利用劳动法来约束职工新闻，做好有法可依，有法必依，做好质量把控工作。例如，广东省国有企业在制定三项制度改革方案中，通过结合自身实际情况，对企业内部组织架构、部门岗位职责进行优化，基于利益分配均衡上，妥善处理历史遗留问题，如社会养老福利分配不均、编外人员住房保障、职工形式不同工资待遇不同等问题。同时，进一步梳理清晰政企关系，剥离非国企承担的市场、经济职能等，并全面取消国企职工身份，彻底解决了同岗不同薪酬的现状。

2.5 创设优秀企业文化氛围

优秀的企业文化对国有企业改革发展影响意义深远,能够帮助国企在广大职工内心中建立起企业认同感、岗位责任感,进一步增强企业内部的凝聚力,从而打造出致力于国企深化改革的良好环境。在三项制度改革工作中,国企要将优秀的企业文化融入其中,通过采取多样化的文化组织方式、文化活动内容等,将改革理念和内容渗透在活动中,以此来增强国企职工管理工作的人文精神,推动国有企业搭建现代企业管理体系进程。同时,国企通过积极开展文化建设活动,更好的指引员工思想,增强其集体意识;或者开展整肃干部作风净化政治生态活动,积极发挥企业宣传墙作用,如图2所示,宣传廉洁政治文化,加强对国企领导及党员干部自身素质和思想觉悟的提升和引导,坚决抵制腐败贪污行为发生,借助党员干部模范先锋作用,打造更优质、更和谐、更民主的国企内部工作氛围。



图2 党风宣传墙

2.6 充分发挥薪酬激励机制的作用

薪酬绩效对于国有企业职工的激励作用不言而喻,在三项制度改革工作中,调整员工薪酬水平是调动职工工作积极性、激发创造性的根本所在。伴随多要素参与分配制度逐渐趋于完善,其已经成为我国国企发展的中长期激励理论基础。在国有企业发展中,中长期职工激励手段较多,按激励性质划分,国有企业中长期激励产品可分为现金类和实股类,如企业项目获取经济利益,国企将给予参与项目的职工项目分红或股权激励等;按企业类型划分,可分为上市公司、非上市公司和通用形式;按照激励导向可分为驱动科技创新、促进业绩达成和强化利益捆绑等。因此,国有企业应当设置科学有效的职工薪酬体系,将职工薪酬水平与绩效考核结果相挂钩,充分发挥出薪酬激励机制效果^[9]。如职工绩效考核表现良好,则提高员工薪酬水平,加薪升职;若职工绩效考核表现不佳,则降低员工薪酬水平,降薪降职,实现国企职工薪酬收入能增能减,通过将短

期激励与中长期激励相结合,充分发挥出国企职工薪酬激励机制的应用价值,促使企业内部结构迸发出新的活力和动力^[9]。

2.7 创新人事管理工作思路

国有企业要转变人事管理工作思路,积极引进先进的人力资源管理理念,建立健全企业人事管理体系。首先,需要对国有企业人力资源管理部门进行优化配置,提高岗位管理强度,结合企业内部变化和外部因素影响,及时对人力资源部门的框架、职能进行调整,必要时予以精简。同时,推行劳动、岗位双合同制度,为职工的晋升提供前进道路。其次,由于国企职工群体构成复杂,在劳动管理时要严格遵循劳动制度规范,秉持公平公正原则,并且要深入了解员工未来发展诉求,为职工制定专属的未来岗位发展规划方案,通过加强职工岗位技能培训,整合企业内部资源配置,引导职工的业务能力、专业素养得到不断提升。最后,建立健全绩效考核制度。在三项制度改革中要充分发挥出员工绩效考核的优势性,通过将绩效考核结果与激励措施相融合,遵循按劳分配原则,多劳多得、少劳少得,薪酬分配倾向于高绩效的国企职工^[9]。

3 结语

综上所述,国企三项制度改革实施是顺应时代发展要求,还为企业未来发展夯实基础。在实际改革过程中,难免会对国企职工利益产生影响,致使改革工作进展较慢。对此,在三项制度改革实施中,通过对劳动、人事、分配的科学整合,加快现代企业管理体系建设,全面考虑影响改革进展的因素,加速改革目标顺利完成,为国有企业长期稳定持续发展奠定基础。

参考文献

- [1] 谢艳玲.国企三项制度改革有效实施的关键因素探讨[J].经济与社会发展研究,2022(11):129-131.
- [2] 洪丽芸.实施国企三项制度改革的难点与对策[J].人力资源,2021(18):36-37.
- [3] 唐启飞.关于落实深化三项制度改革浅议[J].中国科技纵横,2021(15):154-155.
- [4] 杨洋.国有企业深化三项制度改革的实践与探索[J].商场现代化,2021(15):76-78.
- [5] 马云攀.国企三项制度改革有效实施的关键因素分析[J].人才资源开发,2016(12):155.

作者简介:廖玮玮(1981—),女,汉族,广东梅州人,本科,政工师,从事国企人力资源工作。