

三项制度改革背景下国企人力资源管理的优化措施分析

贺燕

国家能源集团神东煤炭集团

摘要：在国有企业改革中，三项制度改革属于一个历久弥新的重要话题。在三项制度改革当中，涵盖建立管理人员竞聘上岗、能上能下人事制度、建立职工择优录用、能进能出用人模式以及建立收入能增能减、有效激励的分配制度。对于我国国有企业来说，三项制度改革可以帮助国有企业实现更进一步的快速发展，也是未来提升企业竞争力和发展活力的重要需求。基于此，本文主要针对三项制度改革背景下国企人力资源管理优化策略进行分析，希望可以起到参考的作用。

关键词：三项制度；改革；国企；人力资源；优化

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2022.10.087

国有企业开展三项制度改革已经成为未来时代发展期间的大势所趋，这也是时代对国企提出的一项全新要求。从制度内涵上来看，三项制度改革属于一项复杂的系统工程，核心在于人力资源管理。因此，三项制度改革在国企发展使用期间，必须要始终遵循以人为本的基本工作模式，从企业的实际情况进行综合考量，进一步对国有企业人力资源现状进行分析，提出更加符合国有企业需求的三项制度改革方案。

一、国有企业开展三项制度改革的意义

（一）提高运营效率和市场竞争力

建立管理人员竞聘上岗、能上能下的人事制度，将会有效保障管理层的素质与能力符合企业发展需求。通过建立竞聘选拔制度，也可以避免由于关系、权利等原因出现的任人唯亲、能力不符等情况的出现。只有通过公正的竞争，选拔出真正具有专业知识以及管理水平的重要人才，才能够让国有企业的运营在这一过程中越发高效与灵活。同时，还需要对职工进行择优录用，打造出能进能出的用人模式，这将会激发员工积极性与创造力，只有表现优秀的员工才能够在工作期间得到晋升与留任的机会，而无法要求或者无法适应新环境的员工则是需要被调整与淘汰。这样一来，企业当中的人才将会始终保持高素质与高活力，提高国有企业市场竞争力^[1]。

（二）优化资源配置并提升企业效益

在国有企业发展的过程中，建立能增能减、有效激励的分配制度，可以针对员工的工作积极性和创造性进行加强，有效优化资源配置，并且提高企业的整体效益水平。通过建立激励机制，可以将员工的实际薪酬与岗位责任、绩效目标进行挂钩，让员工拥有更大的动力

为企业创造出更大的价值。同时，对于表现较为出色的员工，也需要积极给予奖励以及晋升机会，激发工作表现，针对调动员工积极性也有重要作用^[2]。

二、三项制度改革背景下国企人力资源管理现状

（一）干部选拔培养与考核不科学

开展三项制度改革之后，干部的选拔培养以及对应的考核工作将会成为人力资源管理期间的一项重要内容与关键项目，通过对干部进行优化与改进，可以培养出更高质量的干部人才储备，进而提升人力资源管理效率与管理质量。但是目前来看，一些国有企业发展期间过于重视经济，缺乏干部的选拔培养与对现有干部的考核工作，这导致国有企业的干部水平远远不足，新进入到工作岗位的干部工作能力也需要加强。另外，考核结果与薪酬待遇之间并未实现紧密的连接与匹配，缺乏对应的惩罚机制与管理态度。这种情况的出现，将会导致现有干部工作水平始终无法提升，新入职干部难以满足岗位对干部的实际需求。因此，在三项制度改革的全方面发展背景下，国有企业必须要打造一整套科学合理的干部培训与考核制度，从源头上对干部的工作水平进行优化与改进。

（二）缺乏完善的人才引进与退出机制

三项制度改革发展的大背景下，对人才的引进以及退出机制非常重要，关系到是否可以顺利将人才迭代更新，从中取得更好的发展成果。完善的人才引进与推出机制可以为企培训出一支高素质的人才队伍以及工作团队，从目前来看，现如今我国一些国有企业在工作期间虽然已经意识到人才的重要性，但是缺乏人才规范化招聘流程，尤其是覆盖全国所有国有企业的标准。同时，国有企业当中很多时候会有多种不同职位进行招

聘,例如技术工种,这一类工种对技术人员的要求各不相同,而目前国企缺乏对这一类招聘岗位的个性化优化与改进。与此同时,国有企业也缺乏完善的人才退出工作机制,一些工作人员在国有企业工作期间,无法跟上国有企业发展的脚步,并且难以满足企业对人才的需求,但是由于缺乏合适的退出机制,导致这些工作人员始终无法淘汰,也影响了国有企业在这一过程中的发展与优化^[3]。

(三) 薪资待遇分配不合理

三项制度改革的发展背景下,薪资待遇分配属于现如今人力资源管理开展期间的一项重点内容与核心目标。打造出一整套完善的薪资待遇体系,将会帮助员工工作积极性实现优化,让人力资源管理效率也随之改进与提升。现如今,国有企业针对薪资待遇分配机制缺乏科学合理的规划与改进,很多工作人员工作积极性在这一过程中无法提升。例如,一些国有企业开展“大锅饭”薪资待遇分配制度,即无论什么岗位,只按照职级进行薪资分配,这导致一些岗位工作量较大,但是薪资待遇始终无法跟上的情况出现。这种薪资制度缺乏对人均利润指标的把控,同时分配也不够科学,很难激发工作人员积极性。另外,一些国有企业缺乏科学合理的工资总额机制,无法对工资额度进行分配,还有一些国有企业并未针对不同级别之间的工资进行良好优化,管理层相比较于基层工资有着较大的跨度,很容易引发基层工作人员的不满,这也是影响国有企业未来发展的一项关键因素^[4]。

(四) 员工培训不到位

在我国国有企业开展三项制度改革这一大背景下,员工培训已经开始成为国有企业发展期间的一项重要工作内容与关键方式。通过落实员工培训,人力资源开发质量将会得到优化与改进,我国国有企业员工的技能水平也将会持续加强。但是目前来看,虽然一些国有企业打造了较为完善的员工培训制度,但是很多培训方式较为空泛,无法得到有效落实改进,整体实用性不佳。同时,在工作期间,整体培训方式也不够系统与科学,直接影响培训的效果与质量^[5]。还有很多国有企业对员工的培训使用了传统线下培训的方式,并未打造出线上培训方案,再加上培训完成之后没有做好结业考核工作,也无法积极提升培训效果。

(五) 缺乏人力资源管理战略规划

三项制度改革的全新背景下,人力资源管理战略规划已经成为国有企业人力资源管理的一项重要内容和关键方向。高质量的战略规划将会帮助我国国有企业的人力资源管理走向更好的方向,但是目前来看很多国有企业对这一工作的实际方向与具体措施依旧茫然无措。一些国有企业并未打造出适合自身产业发展的各个部门人力资源管理方案,同时对于各个岗位的规划也不够明确与详细,这一问题的出现,直接导致国有企业人力资源战略规划因此而落后。在规划人力资源战略期间,人力资源管理部门对各个岗位的管理方式、管理条件了解不够透彻,缺乏对不同岗位在企业发展战略当中作用的分析,也难以实现高效对人力资源完成管理。

三、三项制度改革背景下国企人力资源管理的优化措施

(一) 建立管理人员竞聘上岗制度

为了确保国有企业的管理岗位能够由具备专业素养和执行能力的人员担任,建立公正透明的竞聘上岗制度至关重要,这一制度应该通过内部选拔和外部引进相结合的方式筛选出最合适的人员。通过内部选拔,可以给予现有员工晋升的机会,鼓励他们不断提升自己的能力和素质,并且凭借对企业的了解和经验,更好地适应管理岗位的要求。同时,通过外部引进,可以引入新鲜血液和新的思维方式,为企业注入活力和创新力。另外,建立公正透明的竞聘上岗制度能够避免任人唯亲和官僚主义等问题的产生。以往,在一些国有企业中,由于权力过于集中或者存在不当的关系网,管理岗位往往被掌握在少数人手中,导致选拔过程不公平,忽略了真正具备能力和素质的人才。这样的情况不仅会损害企业的长远利益,还会降低员工的积极性和团队凝聚力。因此,建立公正透明的竞聘上岗制度可以避免这些问题的发生,确保最合适的人员能够进入管理岗位。

(二) 建立能上能下人事制度

在国有企业发展期间,积极改进现如今固定化的人事制度,重新打造能上能下的人事制度具有重要作用,这一制度当中需要包括定期考核、绩效评估等环节,从而针对不合格行为进行及时调整与优化。通过定期考核与绩效评估,国有企业将会更加客观的对管理人员工作表现与能力水平进行优化,这种评估过程需要基于明确的标准与指标进行,涵盖管理人员在岗位职责、团队合作、决策能力等方面的表现,通过公正、客观的评估,

能够更加真实的反映出管理人员实际能力与工作质量水平。随后,根据评估结果,针对一些表现不佳或者不符合岗位要求的管理人员,国有企业也需要使用对应的措施来进行调整,例如重新安排岗位或者解聘,这样一来可以有效避免低工作效能人员对企业产生负面影响,这也为其他有潜力和能力的管理人员提供发展空间。

(三) 建立职工择优录用机制

为了保障国有企业可以招聘到最适合岗位的人才,必须要建立严格的职工择优录取机制。首先,国有企业需要公开宣传招聘岗位的各类信息,保障所有符合条件的人员都有机会参与到招聘当中,例如在各大招聘网站发布招聘信息、组织校园招聘活动等方式,从而让更多人了解招聘信息,提高人才申请的数量以及质量。其次,在选拔程序中,国有企业需要使用公平、公正的评估标准与评估方法,例如面试、考试、测试、背景调查等环节,全面了解候选人的能力、经验、潜力,评审人员应该经过专业培训,遵循公正的原则,避免偏袒任何一方。此外,国有企业还需要注意选拔具备专业技能和素质的人才,招聘人员期间,除了关注学历以及工作经验之外,还需要重视专业知识、技能、潜力,通过面试当中针对候选人实际工作情况的问题、技术测试、模拟场景评估来达成。打造严格的职工择优录用机制不仅可以保障企业招聘到适合岗位的人才,提升企业综合素质,还可以激励现有员工提升自己能力,帮助员工争取到更好的岗位以及更大的发展空间,这对员工未来发展非常重要。

(四) 建立能进能出用人模式

首先,国有企业应该注重员工的培训和发展。通过提供各种培训机会和资源,帮助员工不断提升自己的专业知识、技能和素质,使他们能够适应企业发展的需求。培训可以包括内部培训、外部培训、跨部门交流等形式,以满足员工在不同阶段的发展需求。同时,国有企业还应该建立晋升机制,给予优秀员工晋升和发展的机会,激励他们不断提升自己的能力和业绩。其次,对于不符合岗位要求或者业绩不佳的员工,国有企业应该及时调整岗位或者解聘。这样做可以确保企业能够留住优秀员工,避免低效能员工对企业产生负面影响。调整岗位可以让员工更好地发挥自己的优势和潜力,同时也

给予他们改正错误、提升表现的机会。然而,如果员工长期不适应岗位或者在工作中表现不佳,解聘可能是必要的选择。这样的决策需要公平、公正地进行,遵循相关法律法规和企业规章制度。

(五) 建立能增能减收入制度

为了激励员工积极工作,并且提高企业的整体效益,国有企业需要建立收入能增能减的分配制度,这一制度基于绩效考核与薪酬激励相结合的方式,主要目的在于区分并且奖励一些表现较为出色的员工,对一些业绩较差的员工进行适当惩处。绩效考核属于保证分配制度公平公正的关键环节,通过明确的指标与评估,将会衡量员工工作表现以及实际贡献水平,员工需要积极与上级沟通交流,了解自己的绩效状态以及需要改进的方面内容。打造这一制度的核心在于落实公平公正,这样才能够真正发挥出制度的重要意义与价值。

结束语:综上所述,对于国有企业来说,人才是企业发展的不竭动力与关键源泉,国有企业必须要将三项制度改革贯彻落实,并且总结工作经验,积极开拓进取,为员工谋取更多的福利和好处。在实际改革的过程中,国有企业需要充分利用制度带来的积极价值,从中汲取经验,始终坚持遵守以人为本的管理模式与管理方案,进一步完善企业内部改革策略与改革方案,为更多的优秀人员提供自我发展平台。

参考文献

- [1]张楠.对国有企业三项制度改革下人力资源管理的思考与建议[J].中国远洋海运,2020,(12):74-76.
- [2]郑丹.三项制度改革下的人力资源管理实践——以天津市某国有企业为例[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2020,(08):16-17.
- [3]赵广杰,谢晨,王锐.按照“三项制度”改革要求强化人力资源管理[J].中国电力教育,2019,(12):21-22.
- [4]王晓洪,马新智,唐立林.国有企业改革背景下的三项制度改革思考[J].内蒙古财经大学学报,2018,16(01):88-92.
- [5]肖丽.国有企业人力资源管理之三项制度改革研究[J].内蒙古科技与经济,2021(21):24-25.