

深土公司关于三项制度改革思考

秦赞

深圳广铁土木工程有限公司

[摘要]人事、用工、分配制度改革,是国有企业改革创新工作的重要内容,本人结合外部环境、内部条件,以及公司生产实际,从人事劳资工作的角度论述本企业关于人事、用工、分配三项制度改革的一些思考。

[关键词]三项制度;国企改革

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.596

深圳广铁土木工程有限公司(以下简称:深土公司)2016年12月重新组建成为集团一级非运输企业以来,在集团公司党委正确领导,各专业部门帮助、指导下,依托着铁路市场优势,抢抓广东粤港澳大湾区、湖南长江经济带和海南经济特区建设有利契机,奋力拓市场、增效益,公司经营规模和质量得到大幅提升。2020年,完成营业收入29.13亿元,实现综合效益8743万元,两项指标再创历史新高,较上年同比增长9.2%和36.6%,持续保持高速增长。对比2016年,更是增长94.2%和209.2%,为公司从快速发展向高质量发展迈进打下坚实基础。然而,随着业务量的增长,人事管理、劳动用工、收入分配“三项制度”与公司市场化运作不适应的问题越来越凸显,人员结构不合理,一级建造师等关键技术岗位人才紧缺,工资薪酬水平在同行中偏低,难以留住人才和调动积极性等,都已成为制约公司高质量发展的瓶颈。

一、人事制度方面

近年来,通过健全落实规范化、公开化、透明化的选人用人机制,消除了以往干部人事管理中的诸多积弊,一定程度上冲破了干部任用中论资排辈、能上不能下等陈规旧习。公司现有在职职工450人,其中管理和技术人员298人,操作技能人员152人。2016年底重组以来,集团公司大力支持公司人才队伍建设工作,近5年来共分配大学毕业生48人,引进“高精尖缺”人才10人。

(一)存在的问题

1. 专业技术人才仍然存在缺口。一是企业资质人员刚性数量不足。二是项目管理技术力量不足。公司现有管理人员中具备工程项目专业知识,且在一线工作的有104人,其中本部51人、长沙工程公司29人、怀化工程公司24人。完成一个中等规模的项目,需要配备项目经理、项目总工、安全主管等至少3人。2020年公司共有施工项目112个,平均约有70个项目同时在建,按每个项目最低配置3名管理人员,至少需要210人,目前104人远远不能满足要求。尤其是长沙、怀化工程公司,由于人员缺口较大,难以组建固定项目管理部,只能实行管理人员流动式监管,不利于项目安全、生产和创效。

2. 二级公司经营班子力量不足。一是班子定编数量不足。长沙、怀化工程公司行政负责人目前按“一正两副一总工”配置,生产及安全副职由1人担任,难以兼顾繁重的生产组织和安全管理的工作。长沙设计公司行政负责人目前按“一

正一副一总工”配置(不含广州工务设计部负责人兼职副经理),由一名副经理负责生产、开发工作,任务较重,不利于集中精力开辟市场,尤其是对协调工作量大的涉铁设计市场开发。二是班子年龄结构失衡。各单位班子成员年龄普遍较大,50岁以下仅2人,干事创业冲劲不足、观念守旧、缺乏创新,导致引领单位参与市场化的适应性较差,需要集团公司给予一定的政策“保护”才得以生存。

3. 人才持续流失。因施工项目点多线长,工作流动性强,现场生产生活条件艰苦,中高级专业技术人员和技工工人的薪酬待遇与外界市场横向比较普遍偏低,公司2018年以来已辞职或调出34人,几乎冲抵了新分配大学毕业生的增员红利。调出人员以年轻骨干为主,不利于技术骨干队伍的形成和建设。深刻分析人才流失的原因,收入偏低是一个方面,但最主要的是干部身份和行政级别制约着职工晋升途径,干部任用能上能下制度难以落实。

(二)对策与建议

1. 做好人才建设规划。结合公司中长期发展战略,加大对优秀人才培养力度,建立后备人才储备制度,给予优秀员工相应的待遇,为其创造独当一面开展工作的机会和环境,为今后进入新的发展领域和迎接更加激烈的市场竞争储备人才。一是每年通过不定向民主推荐,组建公司中层管理人员、项目经理后备人才库,有重点、有针对性地培养选拔优秀年轻后备骨干。二是采取多种形式,加大对年轻职工,特别是新分配大学生的培养,开展本部和现场任职交流,进一步提升其对本部门、本单位工作的把控能力,发现其特点、专长,做到人尽其才。三是加强与集团人事部的沟通,继续争取每年至少分配10名大学生、10名高职生,并积极做好“高精尖缺”人才引进,重点解决企业正常运营所需一级建造师、设计行业执业工程师等人才缺口,优化人才队伍建设,提高公司市场核心竞争力。

2. 强化二级公司班子力量。一是积极争取长沙、怀化工程公司及长沙设计公司增加行政副职1名,强化生产组织、安全管理和市场开发的管理力度,确保公司高质量发展。二是探索合理的经营班子岗位退出机制,由公司决策并向上级核备,及时注入新鲜血液,摆脱守旧观念,克服冲劲不足,保持经营班子活力,努力适应市场化的经营方式。

3. 优化选人用人机制。一是打通操作技能人员向管理人员、专业技术人员转化的渠道。向集团争取政策,将持有一

级建造师执业资格证书、素质高、能力强、业绩优的操作技能人员，聘用到管理岗位和专业技术岗位。二是大胆启用年轻骨干。选人用人工作中，既要选用各年龄层有工作经验、有资历的管理人员，保持企业工作的连续性和稳定性，也要大胆启用年轻专业技术、管理人员，避免年轻骨干特别是稀缺专业技术、管理人才的流失，从而维持企业人力资源的稳定。

二、用工制度方面

(一) 存在的问题

1. 人员结构失衡。一是队伍老龄化现象严重。公司现有职工队伍中，50-59岁210人，占46.6%；40-49岁116人，占25.8%；40岁以下124人，占27.6%。近半数职工年龄在50岁以上，职工退休呈连续井喷态势，未来5年将有135名职工退休，占职工总人数的30%。二是人才断层现象严重。2018-2020年，公司每年向集团申请分配大学生20人，而报到人数分别为6人、14人和6人，缺口34人。并且除近年分配的大学毕业生外，40岁以下的技术工人已基本没有，老中青梯次衔接呈青黄不接态势。

2. 用工制度受限。一是市场化用工权限受到限制。二是部分工种及生产岗位的评聘及使用按照路内标准管理，不符合建筑施工企业实际，与现代施工企业的建筑类九大员需求脱节。三是因工作需要，公司以业务外包形式使用了部分劳务工，但一直未能纳入集团劳务派遣用工计划，从而无法参与集团劳务派遣工择优录用合同制职工的选拔，造成这部分劳务工没有归属感。

(二) 对策与建议

1. 优化队伍结构及效率。一是要从根源上解决缺员问题，向集团争取加大我公司引进大学毕业生、高职生和自主招聘本行业有经验的技能人员指标。力争每年至少分配10名大学生、10名高职生，确保公司人员结构不断层，形成梯队培养。二是优化自身操作技能人员队伍，对不胜任工作的或者应用率低的工种、岗位人员进行转岗或培训。三是用好钉钉办公系统和公司劳动力调配平台，对操作技能人员实行实时动态管理和高效的在线调配，改变项目部过去窝工、怠工的消极现象，降低用工成本，提高公司劳动生产率。

2. 健全用工机制。一是按照工程施工企业需求设置工种及生产岗位、进行评聘，评估出对应的岗位档序，并探索建立相应工种技师、高级技师的晋升机制。二是继续实行现有以劳动合同制职工为主体，业务外包为补充的用工机制，通过业务外包形式有效的解决现场所需的建筑行业“九大员”和特殊工种的缺员问题。三是向集团核备外包用工情况，在集团监管下使用外包员工，同时希望集团能比照劳务派遣工建立外包员工择优录用为合同制职工的选拔制度，畅通优秀劳务工转为合同制职工的渠道。

三、分配制度方面

(一) 存在的问题

1. 正向激励机制不健全。一是职工收入增长远不及企业

效益增长速度。二是现行工资制度难以实施有效激励。三是兑现缓解人才紧缺困境措施奖励有压力。

2. 工资薪酬水平行业偏低。一是公司2020年各项指标创历史新高，人均创收647.3万元、人均创效19.43万元，同比增长11%和38.8%，但人均收入增长率仅为4.85%，低于集团6%的平均增长率。纵观重组以来公司的人均收入，也仅在2019年高于集团的平均增长率。二是与集团内主业及建设管理单位相比存在差距。三是与市场同行业相比差距更大。从与离职人员面谈反馈中了解到，造成其离职的一个重要原因是工资水平低。

(二) 对策与建议

1. 争取集团政策支持。一是请求集团根据我公司行业特点、人员结构，以及与同行业收入水平差距，给予政策倾斜，适当调高工资基数，使公司工资基数与建设单位看齐，收入与同行业工资水平接近，吸引、留住专业技术人才。二是请求集团考虑我公司近年效益高速增长与收入增幅不匹配的实际，合理设置任务目标，同时工效挂钩不设收入增长限高，全力支持公司参与开拓市场化项目，做强做优做大公司。三是请求集团考虑我公司对执业资格的持续需求，对公司建造师当年的增量奖励额度，在下一年度给予保留，确保我公司能够常态化对持证执业人员进行奖励，避免挤占以后年度工资额度。

2. 完善工资分配机制。一是公司本部和所属各单位将进一步修订岗位绩效考核办法，明确以岗定薪，摒弃“平均主义”“大锅饭”分配方式，坚持收入分配向一线、向贡献大、向苦脏累岗位倾斜的原则，通过工资的杠杆作用，营造出奋勇争先的良好工作氛围。二是严格执行内部绩效考核分配办法，加大绩效考核力度，奖勤罚懒，适度拉开差距，切实做到干与不干不一样、干多干少不一样，对所属公司、职能部门每月进行绩效考评并进行奖罚，对项目部实行等级差异化考核，直接与绩效奖金基数挂钩。

3. 继续探索与市场接轨的薪酬管理制度。一是落实与市场化管理机制相匹配的项目管理及工程承揽考核办法。二是继续探索市场化项目激励机制。

结语

人事管理、劳动用工、收入分配是充分调动职工积极性，增强企业市场竞争力的一个关键因素。通过深化人事管理、劳动用工、收入分配三项制度改革，进一步提升全员素质能力和工作热情，优化人力资源配置，一定能激发公司发展内生动力，更好的吸引、留住人才，提升公司经营创效能力，完成高速发展向高质量发展的完美转变。

参考文献

[1] 建设部颁布新版《建筑业企业资质标准》[J]. 建筑设计管理, 2014(11): 96-96.

[2] 赵振. 深化国有企业三项制度改革的建议[J]. 企业改革与管理, 2020(18): 12-13.