

关于国有企业民主管理实践与思考

陈礼丽

国网四川射洪市供电有限责任公司

摘要：深入学习贯彻党的二十大精神，贯彻落实习近平总书记关于加强企事业单位民主管理、切实维护职工民主政治权利的重要指示精神，进一步加强新时代企事业单位民主管理的理论与现实问题研究，筑牢新时代民主管理工作理论基础，更好地发挥企业民主管理在推动构建和谐劳动关系、发展全过程人民民主中的重要作用。

关键词：国有企业；民主管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.06.119

一、国有企业民主管理的现状

大家是否还记得春晚有一个小品“坑”，小品非常形象地刻画了一个不担当，不作为、不肯干也不敢干，卷起袖子在一边看的躺平式国家干部，在现实中，这种国企干部，国企员工可谓大有人在，企业出现这种状况不仅是职工和干部的个人问题，而根本原因目前员工队伍老化严重。目前一央企在岗职工平均年龄47.61岁，30岁及以下职工10人，占在岗职工总数的0.62%，31-40岁职工86人，占在岗职工总数的5.35%，41-50岁职工1109人，占在岗职工总数的68.97%，51-60岁职工403人，占在岗职工总数的25.06%。职工平均年龄偏大，职工年龄呈“倒金字塔”大阶梯分布，老中青职工年龄结构断层严重，民主管理得不到落实。

二、国有企业民主管理的实践

（一）定期引进人才解决年龄结构断层现象

坚定不移实施人才强企战略，企业的竞争归根结底是人才的竞争，加大对高校985、211人才的招聘，着力在高层次和高精尖人才引进上下功夫，强化在“双碳”、氢能、储能等能源领域的人才储备，同时加强对职业技术工人的招聘，逐步解决年龄结构断层现象。

（二）定期开展合理化建议

1、定期征集合理化建议。国有企业要充分发挥广大员工的聪明才智，汇聚创新的力量，营造我的企业我的家，企业为我谋福祉、我为企业做贡献的主人翁企业文化氛围。激发全体员工的创造性思维，提高企业发展活力，定期由党委和工会组织开展征集合理化建议活动。

2、合理化的建议要进行奖励。合理化建议活动是民主管理的一种重要形式，是员工集思广议、献计献策提出意见和建议的重要渠道，是员工发扬主人翁责任感的具体体现，对于提出的合理化建议，企业通过论证，对切合实际的、有可行性的、操作性强的，且有利于企业工作和经济效益提高的，一经采纳，按照不同等次和取得成果价值给予适当奖励，并做为今后调岗、晋级、返聘，年终评比的依据。

（三）建立良性员工晋升通道

1、加强岗位培训机制，增设业务学习班。企业组织各个岗位学习班，一是让更多的企业员工参与，更好地了解企业岗位和职责，便于协同作战，二是通过岗位学习班挖掘人才，发现人才，提拔人才。

2、建立岗位选拔机制，让人才竞聘上岗。企业及其下属单位每个岗位都要采取竞聘上岗，这样做的好处是，让已经在岗上的干部和员工有危机感，不敢不作为，不敢躺平，会更加努力学习和工作提升自己；同时给到每一个有梦想的员工一次公平竞争的机会，如此，企业就会充满活力，充满竞争力，让更优秀的人才为企业贡献更大的力量。让金子发光，而不是埋没。

3、重新构建薪资机制，体现优秀员工价值。企业科学的激励机制，一定是让优秀的员工，为企业贡献大的员工，拿到与其贡献价值相符的待遇和荣誉，要大胆用人，大胆奖励，用财富树立标杆，从而影响更多的员工，努力提升自己的能力，为企业创造更多的价值。

（四）建立上通下达的信息通道

国有企业的民主管理机制，要建立企业“上通下达”的信息通道，“上通”就是基层部门，基层员工有问题可以直接找到企业决策层的信息通道，比如总经理联络会、总经理接待日等，有利于企业管理能够及时了解基层员工想法、建议、意见、举报等信息；“下达”就是企业管理层实时走进基层，亲身体会一线员工的工作环境，工作状况，生活状况等，与一线员工面对面的交谈和交流，发现问题，解决问题。国有企业要形成“上通下达”的企业氛围，作为企业管理层，要十分重视“上通下达”发现的问题，要事事有回应，件件有着落，增加员工信任感，增强员工企业归属感。

（五）建立有效岗位考评制度

采用以成绩为导向的量化考核方法。即从能够反映职能部门人员工作特点的方面进行量化考核，从职责定位角度出发可以分为四个维度：监控监管维度、服务维度、个人效率维度以及组织协调维度，根据各个岗位的特点和实际情况从不同的维度进行考核，设计相适应的

考核指标。

履职情况的考核。职能人员在工作中往往无法明确工作量，比较有效的方法是从时间管理角度出发进行考核，以完成任务的时间约定作为职责履职情况考核的标准。公司可以根据前人的经验或者现职工完成任务的平均时间为标准，让员工在规定的时间内完成分配的任务。

三、国有企业民主管理问题的解决措施

（一）端正思想，统一认识

1、国有企业民主管理的定义

国有企业民主管理就是职工直接参加管理，在企业中充分发扬民主，集中职工智慧，实行政治民主、生产技术民主、经济民主、生活民主，充分发挥职工的积极性和主动性，对企业人、财、物充分有限管理，保障职工行驶当家做主的权利。

2、国有企业民主管理的特点

①全员性

国有企业民主管理的主体是全体员工。全体员工对企业的生产情况、奖金分配、规章制度、生活福利、奖惩等问题，都有参与决策的权利，全员参加、全员管理、全员决策、全员集思广益，是国有企业民主管理的一大亮点。

②直接性

国有企业民主管理的方式具有直接性，人人即是生产者，也是管理者，即是决策者，又是执行者，职工的主人翁地位在这里得到最好的体现。管理的过程和结果均与职工的生产、工作有关，同每个职工的切身利益有关，因此职工最有发言权，最能发现认识和解决问题。

③共融性

国有企业的民主管理，即与行政管理相协调，也是对行政管理的补充和完善，发动职工参与管理的过程，即是对管理过程的补充，更是对管理思维开发、管理方法创新、管理素质提高的过程。

3、国有企业民主管理的目的

实行国有企业民主管理，目的就是要形成职工人人参与管理的氛围，围绕国有企业的政治、经济、生产技术、生活待遇等方面充分发表自己的意见和建议，使职工切实感受到国有企业的管理不仅是企业的事，也是每个职工的事，并以主人翁的思想来工作，促进企业生产、工作任务完成。

（二）增强主人翁思想

通过多种形式教育职工增强主人翁责任感，珍惜自己的民主权利。破除民主不能解决职工实际问题的糊涂观念，树立民主是职工发挥才智、管理国家、管理企业的重要制度。发扬民主即是职工的职责，也是每个社会成员的责任。想主人事，尽主人责。

（三）切合实际，形式多样

实行定向和松散相结合的方法。定向围绕企业民主管理的内容，把专业管理、民主管理结合起来，确定时间、形式、制度。松散是不受时间、地点的限制，根据国有企业民主管理的要求选择适当的形式，开展一系列活动。

①把职工群众紧密团结在党的周围。创新方式方法，为了把党员学习效能辐射到职工身上，在抓好党委中心组理论学习、党支部“三会一课”的同时，开展党员和职工群众“1+N”结对共建活动，组织每名党员和1至2名普通职工群众进行结对，及时传达宣贯党的新理论、新思想，强化全员理论武装，促进全体职工增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。

②不断扩大党史学习教育在全体职工中的影响力。通过设立职工读书角，采购相关学习书籍，积极开展我为身边职工群众办实事，班组红色故事讲述等活动，不断扩大党史学习教育活动在广大职工群众中的效果。

③大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神。把劳模先进和广大职工齐聚一堂，交流心得、分享经验，同时对劳模进行现场赠花授牌，推动劳模荣誉与企业共享。

④丰富职工文化生活。利用三八节开展“我要健康，我快乐”的文体活动。备组提前准备，精心组织，结合气候变化提前准备了室内、室外两套活动方案，项目设置了破冰游戏、接力乒乓球、定点投篮、健步走等的集体项目。此次活动不仅丰富了女职工的业余文化生活，缓解了紧张繁忙的工作压力，更重要的是促进了友谊，加深了感情，使每位女职工充分感受到了节日带来的喜悦和快乐生活“关心”，帮助职工解决工作生活难题。

⑤畅通职工反映问题渠道。信息交互、互通有无，是帮助职工解决工作生活难题的“第一道关卡”。多措并举，确保职工反映问题渠道畅通无阻。将“126连心桥”职工诉求服务站设立在班组一线，方便职工有问题直接反馈。定期组织召开“联络”会，党员干部与一线班组人员和班组管理人员面对面座谈交流，落实相关责任人办理后直接反馈到职工个人，确保务实高效。

⑥帮助职工排忧解难。一是加强对困难职工的关怀帮助。将员工相关信息纳入档案，持续加强关心关注，以便发生特殊状况第一时间处理。二是开展慰问“十必到”工作，即发生职工生病住院、家属去世、职工生日、退休等情况，要及时进行关怀慰问，体现组织关心，增强职工归属感。四是积极收集职工意见建议，并与职工体检单位沟通，实行职工体检套餐个性化。

（四）实是求是，坚持原则

企业要组织职工认真学习职工代表大会制度、政策、规定,学习企事业的规章制度,明确行使民主权利的是职工当家做主不容辞的责任和义务,要鼓励的动员职工参加单位、部门、车间的学习和专业培训,提高职工的政策水平和管理能力。实施中要实事求是,又要坚持原则。

①坚持以职代会为基本形式的企业民主管理制度,支持基层工会组织职工参与民主管理和民主监督,充分落实职代会的各项职权。严格落实职代会联席会制度、职代会提案制度、职工代表巡视检查制度、职代会质量评估制度、总经理联络员制度等民主管理制度,提案办结率100%,会员评家满意率100%,充分保障广大职工在企业经营管理中的表达权、参与权和监督权。

②健全“126连心桥”职工诉求服务体系、“4.15”职工维权咨询服务机制,开展“一句话建言献策”和合理化建议征集活动,收集意见建议32条,解决困难和问题12个,畅通职工提出诉求、表达意见建议的渠道,有效维护企业和职工双方权益,进一步推进劳动关系和谐稳定。

③大力宣贯《国家电网公司员工奖惩规定》《国家电网公司内部人力资源市场10项通用制度》《国家电网有限公司劳动合同管理办法》等,认真做好政策宣传工作,履行告知义务覆盖全体职工。

④定期开展厂务公开,不断完善厂务公开的内容、形式和程序,认真做好公开过程中的监督和整改工作,调动广大职工立足本职岗位,积极参与企业管理。

(五)民主集中,互相促进

民主管理在方法上不仅要有民主气氛,同时必须贯彻民主集中制的原则,把企业民主管理建筑在既有高度民主又有高度集中的基础上,正确处理民主与集中,自由与纪律,个人与集体的关系,自觉增强职工的组织纪律。

(六)监督检查,促进民主落地

企业在履行集体合同和劳动安全卫生、女职工权益保护、工资集体协议三个专项集体合同中做了大量的工作,采取不同形式和方法对集体合同和三个专项集体合同的落实情况进行了监督和检查,保证了集体合同和专项集体合同的有效履行。

①从履行情况看,企业集体合同和专项集体合同履行情况总体良好。劳动保护措施基本到位,正常休息休假及各项保险待遇得到较好的落实,生产工作环境有所改善,企业劳动关系和谐,职工队伍稳定。

②企业建立健全了以平等协商、签订集体合同为基本形式的劳动关系协调机制,积极促进了企业的发展,有效维护了职工的合法权益,实现了企业与职工互利共赢和共同发展。

③企业工会组织召开了多次联席会议,审议通过行政提交的多项涉及职工切身利益的议案;将集体合同的落实情况与厂务公开工作有机结合起来,坚持每年向职代会报告职代会闭会期间联席会议情况,并作为向职工公开的一项重要内容。

④企业各级工会组织积极参与企业各项改革措施的制定,加强对集体合同和专项集体合同的监督检查。合同到期后,均按规定进行了平等协商、续签集体合同工作。集体合同和专项集体合同在协调企业劳动关系、促进企业发展、维护职工合法权益等方面发挥了突出的作用。

⑤公司工会通过多种形式开展调研,征集广大职工对权益保障工作的意见建议。在集体合同签订工作筹备阶段,办公室、安监部、组织部以及工会组成集体合同修订工作小组,明确集体合同修订和签订工作任务分工、签订程序、协商议题及进度安排。

⑥根据当前国家相关法律法规的规定和企业规章制度,公司各相关部门和人员对合同条款逐条逐句进行了研讨,对原集体合同和三个专项集体合同的部分条款内容进行了修改和补充,形成了初稿。在经过多轮对合同条款修改、完善后,确认了新一轮集体合同和三个专项集体合同修订情况,并进行了梳理汇总。

⑦由企业方和职工方首席代表牵头、双方协商代表共同参与进行集体合同和三个专项集体合同平等协商、总结和确认,形成了集体合同草案。

结语

本文主要探讨了国有企业民主管理的现状、实践和问题解决措施。首先,对国有企业中存在的老龄化问题进行了分析,指出了当前民主管理在实践中的问题,着重强调了职工年龄结构的断层导致民主管理的困难。然后,提出了一系列实践措施,包括定期引进人才、开展合理化建议、建立良性员工晋升通道、建立信息通道和有效的岗位考评制度等。接着,详细阐述了解决问题的措施,包括思想认识的端正、增强主人翁思想、切合实际多样形式、坚持原则等。最后,强调了民主与集中相结合、监督检查的必要性,提出了关于企业民主管理的实践建议,包括开展集体合同和专项集体合同的平等协商、加强监督检查等。文章通过具体的方法,提供了一些建设性的思考和解决方案,旨在推动国有企业的民主管理工作更好地发展。

参考文献

- [1]顾家宝.关于国有企业转制中加强民主管理的思考[J].企业与文化,2008(6):3.
- [2]何雪光.关于推进国有企业民主管理工作的思考[J].前进,2010.