

Discussion on the Problems and Suggestions of Post System Construction in the Reform of State-Owned Enterprises

Baoyuan Cheng Ping Ning

Beijing Youth Politics College, Beijing, 100102, China

Abstract

Combined with the path, policy and direction of the reform of state-owned enterprises in the new era, focusing on the core key of stimulating the vitality of talent team in the reform, focusing on the basic supporting role of the post system in the reform of labor, personnel and distribution system of state-owned enterprises, this paper studies how to do a good job in the construction of post system of state-owned enterprises, so as to effectively stimulate the vitality of the talent team and help improve the effectiveness of the reform of state-owned enterprises.

Keywords

state-owned enterprises; reform; post system

浅谈国有企业改革中岗位体系建设的问题及建议

程宝元 宁萍

北京青年政治学院, 中国·北京 100102

摘要

论文结合新时代国资国企改革的路径、政策、方向,围绕改革中激发人才队伍活力这一核心关键,着眼于岗位体系在国有企业劳动、人事、分配制度改革中的基础支撑作用,研究了做好国有企业岗位体系建设,进而有效激发人才队伍活力、助力国资国企改革成效提升的问题。

关键词

国有企业;改革;岗位体系

1 引言

在新时代国家经济体制改革中,国资国企改革处于中心地位。此前,经过数年的试点摸索和推进,国资国企改革的路径和政策已经比较清晰,在此基础上,2020年的国务院政府工作报告明确了对提升国资国企改革成效和实施国企改革三年行动的要求。纵观国资国企改革历程,包括最新的授权经营体制改革、完善公司治理结构,深化市场化机制改革创新、选人用人机制改革等,其中人才队伍的活力问题往往是涉及最多、最难做好,也是最为核心关键的问题之一。而岗位体系建设作为人力资源管理的核心内容,在国有企业的劳动、人事、分配制度改革中处于基础支撑地位,对推动改革取得实效十分重要。

2 当前国有企业岗位体系建设的主要问题

2.1 缺乏与时俱进的调整优化

岗位体系版本往往比较陈旧,缺乏与时俱进的调整优化,有的岗位体系从整体上已经难以适应快速变化的市场环境,甚至一些岗位的实际任职情况与任职资格条件出现了较大出入,或者是高能低配,又或者是不符合要求。

2.2 缺乏科学合理的动态调整机制

岗位设置往往偏于静态考虑,缺乏科学合理的动态调整机制,在一些中层岗位和核心骨干岗位,重资历、熬年头的氛围仍然比较严重,导致员工缺乏学习进步的动力,进而影响了企业改革建设发展的进度和效果。

2.3 缺乏足够的吸引力和挑战性

核心关键岗位的设置偏于平庸,缺乏足够的吸引力和挑战性,与国企个别领域专业核心人才和业务领军人才缺乏的现状互相牵制,能上不能下、高低拉不开、分配偏平均等现象无法得到根本性解决。

2.4 缺乏足够的吸引力和挑战性

岗位价值定位有待优化,缺乏对促进履职尽责的有效支撑,综合性的考核任务内容不少,但往往并不能有效匹配岗位要求和发展情况,岗位体系与薪酬分配、晋升培训、评先推优等方面的结合度有待加强等。

3 做好定岗定编是设计好岗位体系的基础

定岗定编是开展人力资源其他工作的基础,而要科学合理地确定岗位和编制,就要求企业对自身战略进行准确把握,并提前做到组织架构的清晰化,特别是要在梳理确定各部门职责并细化岗位职责后,再进行岗位设置优化,人员编制核定等工作,即先定责,再定岗定编,最后定员。

3.1 根据企业战略确定组织架构

企业可以结合实际,根据企业发展战略的需要将组织架构划分为职能和业务等大板块,再将业务板块等进一步细分为利润中心和成本中心等二级板块,分别确定各板块的核心定位以及对企业战略的支撑任务。

3.2 根据组织架构确定部门职责

基于组织架构的调整,梳理各部门原有的职责,形成基于任务点的职责清单,然后对专业关联性强的、管理衔接紧密的,以及需要特殊强化提高的等职责类型,区分开来进行系统归集,清晰部门职责界面。

3.3 根据部门职责确定岗位数量

按照因事设岗、人随时走、权力制约、分工衔接等原则,对于职责调整较小的部门,原则上不应增加岗位数量;对于职责强化的部门,可增加岗位数量,或加强现有岗位的职责,对于职责调出或合并优化的部门,应相应减少岗位数量^[1-2]。

3.4 根据岗位职责确定人员编制

企业可以考虑采用外部对标的工作方法,结合部门的有效管理幅度和岗位工作饱和度,在兼顾核心关键岗位和急缺岗位人员补充计划的同时,合理确定人员编制。

4 开展价值评估是建设好岗位体系的条件

企业运行中人的活动,是构成其人才队伍的各个岗位,按照一定的分工协作关系,统合力量开展价值创造的行为活动总和。而评估岗位价值,出发点就是为了把各岗位的价值创造体现出来。因此,价值评估首先应建立在合理的岗位序列基础之上,以体现公平性和针对性。同时,也要为每个岗位因地制宜地设定量化的价值评估标准,以体现科学性和导向性;此外,还要考虑到与绩效体系和薪酬体系等的结合,进而激发人才队伍的激情与活力^[3]。

4.1 根据岗位分析划分岗位序列

企业可以从岗位职责类型的同质性、从业人员所需知识技能等工作要素的相近度,以及基于企业战略的未来改革发展需要三个方面,统筹考虑岗位序列的设计,一般可按照职能管理、市场营销、生产运作、创新研发等来安排,也可以根据企业实际设定特别的岗位序列。

4.2 设计差异化的价值评估标准

不同岗位的工作性质和特点虽然差异很大,但从规律上其工作绩效往往与岗位所需的知识技能、工作复杂度和挑战性,以及工作贡献度和结果三个方面有关。同时,为了降低复杂性和管理成本,应本着统一的原则设计评估指标体系,因此建议从工作的投入、过程和产出三个维度来设计价值评估模型。而为了准确衡量每个岗位的具体价值,有必要对评估模型中的每个指标进行细化定义,进而形成差异化的价值评估标准^[4]。

4.3 客观公正地开展岗位价值评估

岗位价值评估指标体系和评估标准确定后,还需建立由企业领导班子、内外部专家,以及中层干部队伍等为主体的评估打分团队,针对不同岗位安排差异化的评价人和分数计算权重组合,然后再对各个岗位进行打分和比较,以客观地评估各岗位的相对价值,体现岗位之间的价值差异。岗位价值评估的结果,应与岗位人员的考核、薪酬、晋升通道等密切挂钩。

5 强化考核激励是应用好岗位体系的抓手

建设好岗位体系的目的是为了给做好人才队伍建设各方面工作乃至推动企业战略落地打基础,因此不能只做到建立岗位体系这个环节就浅尝辄止,而是要坚决地推广应用,并结合岗位体系运行中暴露发现的问题,持续改进,不断优化。

5.1 建立员工与部门、企业联动的绩效考核机制

将企业的年度经济目标、财务预算和重点任务等进行分解,制定关键绩效考核指标,将员工、部门、企业的工作目标层层穿透、责任逐级压实,并与考核成绩直接挂钩。根据部门任务难度和挑战性、员工工作的结果和贡献度等,将考核成绩分为不同档位并对应设置考核系数,考核系数的取值范围应尽量拉开,形成目标导向、问题导向、过程导向、结果导向四个维度结合的考核评分方式^[5]。

5.2 建立定期跟踪机制

对照企业的月度、季度、年中、年度报表和经营信息分析情况,对企业、部门和岗位的目标完成进度和效果进行评估,再通过部门及时向员工反馈情况,及时纠正执行中的偏差。

5.3 发挥部门在考核中的主导作用

创造条件做到员工的工作目标责任书与部门签订,工作业绩表现由部门评价,经常性绩效奖金由部门发放,及时性绩效反馈由部门执行,评先推优由部门提出推荐意见等,通

过考核权的下放来促进整体业绩提升。

5.4 实施差异化的激励和晋升导向

企业可以按照业绩好工资升、业绩差工资降的激励原则,通过绩效薪酬来激发员工的潜力和积极性,将部门提供的绩效考核结果与员工薪酬分配、通道晋升、培训机会、评先推优等结合,形成综合激励效果,促进人才队伍创新创效。

参考文献

- [1] 彭加丽.论三项制度改革暨岗位薪酬改革在企业中运用[J].纳税,2019(12):05.
- [2] 黄栋梁.浅谈如何在国企改革中激活人的要素[J].中国产经新闻,2016(09):01.
- [3] 卢中原.国有企业改革的发展,问题及“十五”期间深化改革的建议[J].财贸经济,2001(1):12-14.
- [4] 吴云权.国有企业改制中存在的问题及管理建议[J].对外经贸财会,2006(1):40-41.
- [5] 齐树天.国有企业改革过程中的社会保障问题[D].长春:吉林大学,2004.