

# Research on the Key Factors of the Effective Implementation of the Three Institutional Reforms of State-owned Enterprises

Litao Zhao Rubo Zhang

Shandong Electrical Engineering & Equipment Group Co., Ltd., Jinan, Shandong, 250002, China

## Abstract

Since the reform and opening up, China's state-owned enterprises have always been in the state of adjustment and improvement, and the reform of the three systems has also been in continuous practice. The reform of the three systems is very important. It is not only the basic goal of deepening the reform, but also an important work of the system reform of state-owned enterprises. In the stage of comprehensively deepening the reform of state-owned enterprises, the three systems should keep pace with the times, so as to better adapt to the internal and external environment.

## Keywords

state owned enterprises; three system reforms; strategy

## 国企三项制度改革有效实施的关键因素研究

赵立涛 张汝波

山东电工电气集团有限公司, 中国·山东 济南 250002

## 摘要

中国国有企业从改革开放到现在,始终处于调整和完善状态,三项制度改革也一直处在不断实践中。三项制度改革十分重要,是深化改革的基本目标,更是国有企业体制改革的重要工作。在全面深化国有企业改革阶段,三项制度要与时俱进,从而更好地适应内外环境。

## 关键词

国有企业; 三项制度改革; 策略

## 1 引言

与其他所有制企业相比,国有企业的三项制度改革的基础工作是一个十分明显的短板。而三项制度改革在技术方面不会遇到很大的难度,因此要营造合适的文化氛围,破除一切陈旧思想和观念,调动改革积极性。另外,在改革阶段,国企还要注意与其他改革措施的配套联动,从而提高改革的质量。

## 2 国有企业三项制度改革推进的现状

从国家正式提出分配制度改革的意见到现在,三项制度改革取得了诸多成绩,这是全员积极改革的直接体现。首先,从国资监管层来看,国有企业已经成为市场经营的主体,企业办社会职能剥离等工作也基本完成,国企资产保值等方面也取得了良好的成绩,并且在经营管理水平方面也有了较大幅度的提升。其次,从社会层面来讲,企业从外部进行招聘,

各级员工也普遍接受了新的经营机制,就是以三项制度改革为主要内容的管理体制。整个社会也形成了市场化的管理理念。最后,从企业层面和区域层面来看,市场化程度较高的国有企业一般分布在市场经济较为发达的地区。在这些地区,三项制度改革推进效果良好,很多企业全面推动管理体制变革,并对三项制度改革进行了若干次的推进。并且这些发达地区的企业的用人方式也十分规范,并且很灵活,大大提升了企业经营机制的灵活度,使企业经营机制迈向现代化。

## 3 员工的进出机制不够健全

大部分企业员工在进入企业以后,管理人员的管理模式十分守旧,即仍然行政管理模式为主,虽然中高层管理人员已经开始探索建立市场化的选聘机制,但开展速度十分缓慢。很多企业打着进行市场化选聘的招牌,但实际上的选聘仍然以内部选拔为主。而在员工“出”的方面,企业通常不会主动辞退员工,而是让员工主动离职。很多企业也建立了一些员工退出机制,基于自身经营需要,对不符合要求的员工采取此机制,但实际上的实施效果并不理想。通常采取安排虚职或做内部调岗安排等措施,使得企业主动辞退员工流

【作者简介】赵立涛(1983-),男,中国河南商丘人,硕士,高级经济师,从事人力资源管理研究。

于形式。

### 3.1 管理人员的上下机制流于形式

很多企业都建立了一定的管理岗位机制和管理理念,但在实际实施的过程中,仍然对行政干部采取传统的管理方式<sup>[1]</sup>。很多企业高管通过选拔的方式和组织任命的方式进行管理,而在公开招聘这方面也处于积极探索阶段,这让很多管理人员的升职有了更多的机会。但推行的速度较为缓慢,并且推行的机制不够成熟,缺乏一定的公开公正性。而在管理人员“能下”方面,干部的管理没有具体的任期规定,管理方式也是以行政式管理为主,干部上去之后很难下来,晋升机制十分严谨。并且,国有企业的考核指标不能与其他市场化的企业对标,其承担着一定的政治责任和社会责任。基于此,国企很难保证考核结果上的客观性。因此,虽然国企建立了相应的干部管理机制,但这些机制很难真正发挥作用。现如今,党政机关领导干部加强了与国企干部的交流,这也使得国有企业干部的行政级别观念有了进一步的加强。

### 3.2 薪酬的公平性需要得到有效提升

国有企业在薪酬分配上,存在严重的不公平现象。第一,部分垄断行业乘借政策改革的东风,大幅度提升自身的薪酬水平<sup>[2]</sup>。在这种情况下,虽然企业提高了效益,但这部分效益反映的是企业管理工作的改进效果,并不是来自整个国家经济发展的红利,很多企业没有对国家的改革政策进行严格落实,对于员工的薪酬标准也没有进行有效的规范,因此,职工的薪酬水平不够合理,并且和企业效益没有较高的关联度。第二,普遍存在高素质人才的薪资水平低的现象,并且很多新兴技术人才、关键岗位人员的薪酬水平也低于市场化薪酬水平。而通用岗位人员的薪资水平却高于市场化薪资水平。未能建立薪酬和绩效考核相挂钩的机制,绩效考核指标不够科学,并且目标值设置管理机制缺乏合理性,很多员工的薪资虽然与其自身的绩效相关,但两者的联系不大。由此可见,绩效考核结果缺乏客观性。

## 4 推进国企三项制度改革措施

### 4.1 和国有企业的其他改革措施同步进行

建立有中国特色的国企制度是国企改革的目标,要把党组织直接嵌入到公司管理结构中,从而实现在公司的各个治理环节当中融入党的领导。现代企业产权制度、组织制度和管理制度构成了现代企业制度。而对于一个企业来讲,三项制度是十分重要的一项<sup>[3]</sup>。三项制度在推行过程中,必然会受到以下几个因素的影响,即企业产权改革措施的设计水平、组织层面的改革措施设计等。一般来讲,企业股权结构的分散性会影响整个企业的市场化经营管理水平,因此,在实行法人治理结构规范和混合所有制改革的相关企业中,推进三项制度能产生更好的效果。

### 4.2 对三项制度改革的内在辩证关系有足够的认识

建立员工合理的进出机制十分关键,这样才能保证人力

资源的合理流动。在相关机制的加持下,能保证人员进出的合法性和公平性。这是让三项制度得到合理推进的重点,尤其是对于员工的“出”这一方面要有所关注,这对改革的推进有十分重要的影响。其次,让管理人员做到能上能下也十分关键,对管理人员的岗位升降机制进行有效明确管理人员,对于整个企业来讲,是人力资源的核心所在,要对其给予充分的重视。此外,收入的高低在很大程度上反映着员工对企业的价值和贡献,因此,收入方面的能高能低是重要的基础。按照个人的贡献分发薪资才能合理拉开收入差距,能对所有员工进行有效激励。这也是开展人力综合评价的关键所在,更是推行人员管理机制的重要基础。

### 4.3 提升内部管理市场化水平的改革立足点

在所有的国有企业改革的目标中,建立市场化的经营机制是最为重要的一个。企业进行市场化改革,可以从以下几个方面进行:第一是让整个企业内部的管理更加市场化。第二是让外部产权管理体制向市场化方向发展。第三是让企业经营的产品更加市场化。这三项制度的主要功能就是对内部的人力资源进行合理分配,让内部人力资源的流动更加合理,结合市场定价的管理机制,高效配置各岗位人员。在此基础上,借助人力资源的市场化水平推进相关工作,因此,要以市场化标准衡量企业的人力资源管理指标,对薪酬市场化水平、员工流动率等进行有效管理,以此来评估三项制度改革的成效。

### 4.4 突出问题导向,明确改革任务清单

企业要找好各自面临的主要矛盾点,采取有效措施,注重建设主要管理人员的市场化机制。在选取标杆的时候,要对自身的综合实力进行有效考虑,同时对经营状况和行业特点等进行有针对性地分析。而在选取指标时,要先建立一定的改革任务清单,并且围绕企业劳动力的关键指标进行有效调整。这样才能有效完善三能机制,从而建立起更加市场化的分配管理体系。

## 5 结语

总而言之,三项制度改革是国企改革系统工程中的重要内容,每个任务都相互影响,因此,让各项改革措施协同发挥作用十分关键。要对企业的员工进行观念更新,使他们的思想得以解放,这样才能调动员工的积极性,从而深入投入改革当中,同时让国企党组织充分发挥作用,指引企业的政治方向,开展相应的文化活动,营造良好氛围,促进国企三项制度改革的顺利进行。

### 参考文献

- [1] 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,2019,16(1):88-92.
- [2] 姚玲灵.基于三项制度改革的国企员工激励方式研究[J].企业改革与管理,2020(4):101-102.
- [3] 冀辉涛.国企三项制度改革的历程、现状和关键点[J].建筑,2020(23):26-29.