

## 央企单位劳动用工关系优化以及基于能进能出的实践分析

徐安达

北京计算机技术及应用研究所, 北京 100039

**[摘要]** 随着经济社会的不断发展和央企单位的日益壮大, 劳动用工关系的优化成为当前央企管理的重要课题。优化劳动用工关系不仅关乎央企单位内部的和谐稳定, 也直接影响着企业的经营效益和竞争力。本研究旨在深入探讨央企单位劳动用工关系的优化策略和实施路径, 基于“能进能出”的具体实践, 对央企单位的劳动合同管理、员工绩效考核、流动机制构建等方面进行系统研究, 提出科学合理的管理建议, 促进央企单位劳动用工关系的进一步改善, 推动企业可持续发展。

**[关键词]** 央企单位; 劳动用工; 能进能出

DOI: 10.33142/mem.v5i5.13775

中图分类号: F272

文献标识码: A

### Optimization of Labor Employment Relations in Central State-owned Enterprises and Practical Analysis Based on the Principle of Entry and Exit

XU Anda

Beijing Institute of Computer Technology and Applications, Beijing, 100039, China

**Abstract:** With the continuous development of the economy and society and the growing strength of central enterprises, the optimization of labor employment relations has become an important issue in the current management of central enterprises. Optimizing labor employment relations is not only related to the harmony and stability within central enterprises, but also directly affects the operational efficiency and competitiveness of enterprises. The purpose of this study is to explore in depth the optimization strategies and implementation paths of labor employment relations in central enterprises. Based on the specific practice of "entry and exit", a systematic study is conducted on labor contract management, employee performance evaluation, and flow mechanism construction in central enterprises. Scientific and reasonable management suggestions are proposed to promote further improvement of labor employment relations in central enterprises and promote sustainable development of enterprises.

**Keywords:** central state-owned enterprises; labor employment; enter and exit

#### 引言

随着市场的不断变化, 央企需要灵活应对人才流动、绩效考核以及劳动合同管理等方面的挑战, 以提高企业的竞争力和稳定性。央企单位的规模庞大、业务复杂, 如何在人力资源管理方面实现科学、灵活、高效的优化, 成为央企持续发展的关键因素。通过深入研究央企单位的劳动用工关系, 探讨如何基于“能进能出”的实践进行优化, 可以帮助央企单位更好地应对复杂多变的管理环境, 提升人力资源的战略价值, 为央企可持续发展提供有力的支持。

#### 1 “能进能出”相关概述

在十八届三中全会上, 明确定义了国有企业改革目标, 对三项制度改革注入了新的内涵, 提出了新的要求。2015年中共中央、国务院颁布《关于深化国有企业改革的指导意见》(中发 22 号文), 强调了市场化机制的完善, 包括内部管理人员的上下能力、员工的进出机制以及收入的动态调整, 为国有企业改革指明了方向。通过推进这三项改革, 国有企业可以释放制度潜能, 激发内部活力, 提高效率和竞争力。

“能进能出”是指在用工制度中, 实现员工能够自由进入和退出的机制。“能进”, 即实现公平、公开的招聘机

制, 确保员工通过竞争性招聘进入企业, 而非依赖关系或特权, 企业需要建立公开、透明、公正的招聘体系, 依据岗位需求和员工能力进行选拔, 杜绝以关系或其他非职业素质因素为依据的不公平招聘现象, 招聘过程应遵循规范, 确保招聘程序的公平性和透明性, 杜绝任人唯亲、内定等不正当行为<sup>[1]</sup>。“能出”, 即建立市场化的劳动合同管理机制, 对于工作表现不佳或不适应企业发展需要的员工, 可以依法解除劳动关系, 实现市场化的淘汰机制。企业需要建立健全的劳动合同管理制度, 依据员工工作表现和企业需求, 进行绩效评估和岗位适配, 对于不胜任的员工进行市场化淘汰, 确保用人与岗位匹配, 提高企业的效率和竞争力, 解除劳动关系时应依法给予相应的补偿和安置, 确保员工合法权益。“能进能出”旨在构建公平、公正的用工制度, 打破以往依赖关系和特权的不正当招聘和保留员工的现象, 实现员工通过竞争进入企业, 同时建立市场化的劳动合同管理机制, 对不符合企业需求的员工进行市场化淘汰, 以提高企业的管理效率和竞争力。

#### 2 影响央企劳动用工关系优化的因素

##### 2.1 管理体制约束

管理体制约束指的是央企内部的管理机制、规章制度

以及管理层的决策方式等因素对劳动用工关系产生的影响。首先，央企通常存在着较为复杂的管理体制。由于央企的规模庞大、业务范围广泛，其管理层次较多、决策程序相对繁琐，导致管理效率不高，管理体制的复杂性会影响到人力资源的配置和调动，使得员工的工作流程不够灵活，进而影响到劳动用工关系的优化。其次，央企的管理体制往往比较僵化。由于历史原因、制度惯性等因素，央企在管理方面往往保持着一定的传统和惯例，难以及时跟上时代的发展潮流和市场的变化，会导致央企在应对市场竞争和员工需求方面存在滞后性，影响到劳动用工关系的灵活性和适应性。最后，央企的管理体制还可能存在着权力过于集中的问题。由于央企的管理体系通常比较庞大，决策权往往集中在高层管理者手中，导致了下层员工在决策、管理方面的参与度不足，缺乏获得感和归属感，导致央企员工对组织的认同感不强，影响到劳动用工关系的凝聚力和稳定性。

## 2.2 企业历史遗留问题

历史遗留问题主要涉及到企业在发展历程中积累的旧体制、文化传统、人事安排等方面的难题，这些问题对劳动用工关系的调整和优化产生了深远的影响。一是陈旧的人事安排和用工制度。在过去的发展过程中，央企形成了一些相对陈旧的用工模式和人事管理制度，这些制度可能无法适应当代社会和市场的变革。例如，过于僵化的晋升体系、不灵活的薪酬结构等问题可能导致员工的积极性不足，影响到用工关系的优化。二是不透明的晋升机制和职业发展路径。在部分央企中，由于历史原因或内部结构问题，晋升机制相对封闭，员工很难清晰地了解到如何在组织中取得更好的发展，导致员工的职业发展不确定，影响到他们对工作的投入和用工关系的稳定性<sup>[2]</sup>。三是企业文化和价值观的传承。如果企业文化中存在过时、不适应当代潮流的元素，或者存在一些与员工利益相悖的价值观，那么这些问题会对员工的归属感和企业凝聚力产生负面影响，从而影响到劳动用工关系的优化。四是组织结构的僵化和不适应市场变化的情况下。央企因为过去的成功而对现状的满足感，对变革持保守态度，导致组织结构创新不足，难以适应快速变化的市场需求，从而影响到劳动用工关系的灵活性和适应性。

## 2.3 行业竞争压力大

央企在劳动用工关系优化过程中，面临着来自行业竞争的巨大压力，行业竞争的激烈程度直接影响到央企的生存与发展，同时也对其员工的工作环境、薪酬福利、职业发展等方面提出了更高的要求，因此对劳动用工关系的优化产生了深远的影响。首先，央企需要更加高效地利用人力资源。为了在竞争激烈的市场环境中立于不败之地，央企需要不断提高生产效率、降低成本，并且要求员工能够承担更多的工作量和责任，这种情况下，可能会对员工的

工作负荷提出更高的要求，可能导致员工的工作压力增加，对劳动用工关系产生负面影响。其次，需要更加灵活地调整用工结构和人才需求。在快速变化的市场环境中，央企需要随时调整自身的战略方向和产品结构，这就要求央企能够灵活地调整用工结构，以适应市场需求的变化，会导致央企对人才的需求发生变化，大量招聘新人或者进行内部人才调配，从而影响到现有员工的职业发展和用工关系的稳定性。最后，在竞争激烈的行业中，央企需要不断提升产品和服务的质量，以及提高客户满意度，这就需要员工具备更高的专业素养和工作技能。为了激励员工提升绩效，央企可能会采取一系列激励措施，如绩效考核、薪酬激励、培训发展等，这些措施可能会对劳动用工关系产生积极的影响。

## 3 基于“能进能出”实践优化央企劳动用工关系的策略

### 3.1 推行公开招聘制度，严格入口把关

公开招聘制度能够从源头上把好职工进入通道，确保招聘程序的公平公正，提升员工素质，增强企业竞争力。第一，制定一系列完善的规章制度和管理措施，以确保招聘流程的规范性和透明度，明确招聘流程，发布招聘需求、确定招聘标准、组织招聘评审、公布招聘结果等环节，在招聘流程中，规定每个环节的具体操作程序和责任人，确保招聘过程的严格执行和有效监督，可以设立专门的招聘管理机构或部门，负责统一组织和管理招聘活动，这个机构应当由具有丰富招聘经验和专业能力的人员组成，负责招聘政策的制定和执行、招聘流程的监督和管理等工作。在招聘信息发布方面，向社会公开发布招聘信息，采取多种渠道进行广泛宣传，确保所有符合条件的人才都能够获知招聘信息并参与竞争，及时公布招聘结果，向社会公开招聘过程和结果，接受社会监督。第二，明确招聘标准，以岗位职责和任职资格为依据，精准画像，确保招聘对象的胜任度，从而确保选聘的员工能够胜任其岗位工作<sup>[3]</sup>。第三，采取多元化的招聘方式，拓宽用工渠道，吸引更多优秀人才的加入，包括采用猎头招聘、网络招聘等方式引进国内外优秀人才和专业人才，以及通过校园招聘、校企合作、订单培养等途径吸纳重点院校和紧缺专业高校毕业生。第四，规范招录程序，借助第三方机构组织或参与招聘，及背调环节，利用其专业技术和中立立场，采用科学的人才测评工具，以提高招聘的准确性和有效性，确保选聘的员工符合企业的实际需求，提高央企的整体素质和竞争力。

### 3.2 加强劳动合同管理，优化劳工管理

加强劳动合同管理有助于确保员工权益、提升工作效率，同时促进组织稳定和发展。一方面，央企需要建立健全的劳动合同管理制度，明确员工与企业之间的权利和义务，包括工作内容、薪酬待遇、工作时间、福利待遇、保险权益等方面的具体规定，合同内容应明确、合法、公正，

确保双方权益平衡,减少劳动纠纷的发生。同时,应加强对劳动合同的执行和监督,确保合同的全面执行,对违约行为进行及时处理,维护企业和员工的合法权益。另一方面,央企应该重视员工的职业发展和个人成长,为员工提供良好的工作环境和成长机会,制定完善的员工培训计划,提升员工技能和职业素养,以适应企业发展的需要,还应关注员工的工作满意度和生活质量,通过提供良好的薪酬福利、健康保障、工作生活平衡等措施,增强员工的归属感和凝聚力,促进员工与企业的长期稳定关系。通过建立健全的劳动合同制度和加强劳工管理,保障员工权益、提升工作效率,从而实现组织稳定和发展的目标,这不仅有利于央企的长远发展,也有助于构建和谐稳定的劳动关系,为企业持续创造价值。

### 3.3 构建员工正常流动机制,提高用工质量

构建员工正常流动机制旨在根据企业战略规划和生产经营需要,合理控制用工总量,优化人员结构,并提高人力资源使用效率。首先,中央企业应建立健全内部人力资源市场,以盘活人力资源存量。通过内部岗位竞聘、员工培训与轮岗等方式,激发员工的工作积极性和创造力,促进人才的合理流动与配置,更好地发挥员工的潜能,促进公司各项业务的顺利进行。其次,央企需要畅通员工退出渠道,明确员工行为规范、劳动纪律和奖惩标准。对于不符合公司要求或不胜任岗位的员工,应根据公司制定的绩效评估标准和岗位要求,及时进行沟通、培训或调整,以帮助员工适应工作要求。同时,要规范解聘程序,依法依规解除不合格员工的劳动合同,保障企业和员工的合法权益。最后,央企应明确劳动合同期满续签标准,建立公平公正的续签机制,在续签过程中,根据员工的绩效表现和岗位需求,合理评估决定是否继续雇佣员工,对不再继续雇佣的员工及时做好安抚并启动离职手续,签订终止协议等工作,对于继续雇佣的员工也要激励员工努力工作,提高工作质量和绩效水平,同时也保证企业用工的稳定性和连续性。

### 3.4 构建多形式的绩效考核,形成退出机制

为优化央企劳动用工关系,重点在于结合绩效考核,强化劳动关系管理,形成常态化的退出机制。第一,全面完善劳动合同管理机制。在岗位为基础的劳动合同管理上加强市场化用工制度,确保劳动合同签订率达到100%,通过借用外部专业力量,推进双合同制的执行,制定规范的劳动合同和岗位聘用协议,详细规定劳动合同内容,包

括期限、工作内容、劳动纪律、绩效要求和特殊约定等。细化退出机制相关条款,明确试用期内的录用条件标准、劳动合同期满续签标准和不胜任岗位要求认定标准。第二,建立畅通的职工退出渠道。强化劳动合同和内部管理制度,以保障职工的进退自如。规范绩效考核工作过程,严格执行绩效考核结果的应用,将绩效考核结果与岗位调整、教育培训等挂钩规定,对不胜任岗位要求的员工进行培训或岗位调整。对于固定期限劳动合同到期的员工,可根据法律规定,依法不再续签合同<sup>[4]</sup>。对于严重违法违规、违反企业规章制度、培训或调整后仍不能胜任的员工,符合解聘条件的,可依法解除劳动合同,建立常态化退出机制。第三,依法强化配套基础管理。开展全员劳动关系培训,采取多种方式,如制度宣传、书面学习、签字认同等,确保职工清晰了解劳动合同相关条款,完善劳动关系细节管理,建立相关台账和表单,包括但不限于考勤记录、违反制度记录、违纪记录、绩效考核台账等,为常态化退出机制打下基础。

## 4 结束语

劳动用工关系的优化,不仅仅是为了满足市场的需求和法规的要求,更是为了建立更加紧密、互惠互利的企业与员工关系。通过科学合理的劳动用工管理,可以为员工提供更多的发展机会,为企业引入更多的创新力量。在未来的发展中,央企需要持续关注市场变化,不断调整用工策略,使之更加符合实际需求,以“能进能出”为基准,优化人才资源配置,可以提高人才质量,充分调动企业职工积极性,激发创造力,提高企业效率和效益,增强企业活力和市场竞争能力,实现用工关系的良性循环,促进央企的可持续发展。

### [参考文献]

- [1]张沃野.浅析劳动关系管理在企业人力资源管理中的具体内容[J].四川劳动保障,2024(2):84-85.
- [2]卢志伟,王志辉,肖文和.企业多元用工管理实践研究[J].企业改革与管理,2024(2):114-116.
- [3]冯彦君,孙佳梅.劳动用工“规制缓和”的正当性及其实现[J].社会科学战线,2024(1):198-208.
- [4]郝亮.劳动用工管理在强化人力资源管理中的运用探讨[J].时代报告,2023(8):134-136.

作者简介:徐安达(1995—),男,汉族,北京计算机技术及应用研究所从事人力资源方面工作,中级职称经济师(人力资源方向)/中级工程师(也叫工程师)。