

国企改革背景下的人力资源管理思考

阮晓敏 钟娜 李海琴 肖泱 陈晨

华能国际电力股份有限公司井冈山电厂, 江西 吉安 343009

[摘要] 2021年,按照公司2021年工作会要求和部署,结合部门实际,立足部门职责,突出抓好各项计划的落实和部门自身党风廉政建设,努力提升人力资源管理工作水平。文中对国企改革背景下人力资源管理存在的问题进行综合性分析,并提出相关完善建议,以供参考。

[关键词] 国企改革; 人力资源; 述职述廉

DOI: 10.33142/mem.v3i1.5805

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

Thoughts on Human Resource Management under the Background of State-owned Enterprise Reform

RUAN Xiaomin, ZHONG Na, LI Haiqin, XIAO Yang, CHEN Chen

Jinggangshan Power Plant of Huaneng Power International, Inc, Ji'an, Jiangxi, 343009, China

Abstract: In 2021, according to the requirements and deployment of the company's 2021 work meeting, combined with the actual situation of the department and based on the responsibilities of the department, we will focus on the implementation of various work plans and the construction of Party style and clean government of the department, and strive to improve the level of human resources management. This paper makes a comprehensive analysis of the problems existing in human resource management under the background of state-owned enterprise reform, and puts forward relevant improvement suggestions for reference.

Keywords: state owned enterprise reform; human resources; report on work and honesty

引言

截至12月,公司员工总数378人,其中,大专以上学历363人,占员工总数的96%;管理岗位中级及以上职称占71.32%,生产服务岗位高级工及以上占66.94%。

1 项制度改革情况

坚决贯彻落实国资委、集团公司、分公司改革三年行动有关安排部署,以深化三项制度改革为突破口,以钉钉子的精神推动改革提速加力。

1.1 强化改革工作组织领导和宣传引导。

一是2021年3月成立了三项制度改革领导小组,建立了工作制度和推进机制,编制了公司《推进三项制度改革重点任务清单(2021-2022)》,制定改革任务4项,细化具体措施13条,明确工作重点、任务目标及时间期限,确保按计划完成改革目标任务。二是积极开展三项制度改革政策宣传和培训,明确改革相关政策的学习内容和学习目标要求,做到各部门、各党支部人员学习全覆盖,确保改革要求和相关文件精神准确传达至全体员工。

1.2 强化考核结果运用,确保“能上能下”。

一是按照分公司统一部署,完成了公司经理层聘任协议和经营业绩绩效责任书签订工作,阶段性完成经理层任期制契约化管理和职业经理人制度改革任务;二是对《中层管理人员管理》标准进行了修订,完善退二线中层管理人员担任咨询岗位并承担专项工作的要求,对年度考核不

称职中层管理人员退出要求进行了明确。三是制定并实施了《员工年度考核管理》标准,明确年度考核基本称职员工当年暂缓岗位晋升、年度考核不称职员工降岗使用的要求。四是制定并审议通过了《一般人员岗位管理》、《不胜任岗位员工内部调整管理》标准,大力推进分级分类公开招聘及不胜任岗位调整机制。以上制度调整强化了干部、员工考核结果应用,推动公司用工结构调整,促进了能者上、庸者下的局面,形成了良好的改革态势。

1.3 深化劳动用工制度改革,确保“能进能出”。

一是按照分公司要求,积极开展定员和外包范围核定工作。从严从紧控制用工总量、编制定员人数和管理定员职数,推进后勤服务等社会通用工种市场化配置,提高企业全员劳动生产率;二是精简人员机构、从严控制用工总量,理清管理职责。完成了职责划转、整合班组等6项调整,并抓住清洁能源发展机遇,先后调整了11人至清能办开展清洁能源发展工作,进一步优化企业内部人员配置;三是贯彻落实分公司《劳动合同管理规定(试行)》相关要求,实施契约化管理,畅通员工依法退出渠道。四是职代会审议通过了《职工处罚管理细则》,对违法违规职工依法解除劳动合同情形进行明确,畅通违法违规员工的退出通道。

1.4 优化薪酬分配机制,实现收入“能增能减”。

一是修订了《专项奖励管理细则》,提高了专项工作

奖励额度，确保增量工资向对企业清洁能源发展、技术创新、管理创新、安全生产经营等方面做出突出贡献的员工倾斜，有效激励相关工作人员积极性，助力企业清洁转型发展；二是收入分配持续向生产一线人员倾斜，制定了《长运龄人员专项补贴管理细则》，对长期从事运行倒班人员进行专项奖励，提升运行人员工作积极性，稳定一线运行岗位职工队伍。截止 12 月底，发放安全奖、精益管理奖、无非停奖、防磨防爆、营销专项、燃料专项、科技创新、专利奖励等各类专项奖励，共计金额约 1070 万元，公司用于精准激励的奖励金额约占发放总额的 10.9%。

2 技术技能人才队伍建设情况

为深化队伍建设，切实打造一支适应市场化竞争、合规化治理的复合型人才队伍，重点做好以下工作：

一是做好员工录用工作。严格按照分公司批复计划实施招聘工作，为保证公平、公正，应届毕业生的招聘工作全部委托第三方考务公司组织实施，纪检监察部门全过程监督，招聘工作有序高效，录用应届毕业生 11 人，计划完成率 100%；为满足生产设备检修和燃料程控运行的基本要求，本年度开展了系统内人员招聘工作，录用系统内员工 7 人，极大缓解了生产人员严重缺口问题，圆满完成了 2021 年度招聘任务。

二是落实双通道积分制评选方案，启动了新模式下专业技术职务聘任工作。本年度共聘任副主任专业师 2 人，一级专业师 1 人，为专业技术人才搭平台、拓通道。

三是做好精益导师年度考核暨绿带精益导师选拔工作。为督促公司精益导师主动发挥引领作用，积极主导带领相关岗位员工立足本职工作实施岗位微创新，以精益改善课题创造的价值为考核重点。根据考核结果，聘任绿带精益导师 1 人，续聘黄带精益导师 3 人。

3 干部队伍建设情况

截至 2021 年 12 月，公司现有厂长助理 2 人、副总工程师 2 人、其它中层管理人员 20 人，中层管理人员平均年龄 44.2 岁，职数符合公司定员定编要求。

公司党委认真履行选人用人工作主体责任，强化领导和把关作用，结合当前全面从严治政新形势要求，为做好人才队伍梯队建设，加大年轻干部培养力度，修订了《中层管理人员管理》，进一步规范了公司管理的中层管理人员的基本条件及任职资格条件，消除了隐形台阶，建立了有益于优秀年轻人才脱颖而出的发现选拔培养机制，取消了中层副职管理人员须在下一岗级任职年限限制。公司严格按照干部选任标准和程序提职任用中层管理人员 7 人，其中 80 后、90 后各 1 人，选拔 85 后主任助理 2 名。结合干部多岗位锻炼需要，安排中层管理人员交流轮岗、兼职 15 人次。积极做好干部挂职交流，推荐 5 名干部职工至上级公司挂职锻炼。

4 薪酬、社保管理情况

4.1 工资方面

在今年困难的经营环境中，人资部结合三项制度改革

要求，在保持队伍稳定的基础上推进实施精准激励，充分发挥薪酬的激励作用和导向作用。一是完善绩效考核机制，发挥绩效指挥棒作用，使绩效指标体系能及时准确地分解企业战略目标，落实到部门的具体工作之中；二是加大了月度绩效考核结果与月奖核算挂钩的程度，同步加大薪酬分配向一线人员的倾斜力度；三是做好上级公司核算的单项奖合理分配，保持好优秀员工的创新活力；四是根据特殊工种、重点工作设置专项奖励，对解决公司重点任务作出贡献的团队和个人给予单独嘉奖。

4.2 社保方面

在做好日常工作的同时重点做好以下几个方面的工作。一是充分调研并制定了补充医疗保险为职工购买重大疾病保险服务方案，并完成了保险的招标及核保工作，保险各项保障权益已于 10 月底生效。通过此次投保，进一步提高了公司职工的医疗保障水平和抗风险能力，为职工构建了由基本医疗保险、补充医疗保险、重大疾病及意外保险组成的完善的多层次医疗保障体系。二是积极与省医保中心协调公司封闭运行期间医疗保险基金移交事宜并得到省医保中心关于移交事宜的复函。已根据省医保中心复函要求，将医疗保险账户余额移交至省医保中心指定账户，并聘请了会计师事务所开展账户审计工作。三是做好退休职工节假日物资发放工作，充分体现公司对退休职工的关怀。

5 培训管理工作

2021 年，根据全厂年度培训计划安排，通过多种方式和手段，实施闭环管理，狠抓落实工作，确保培训工作按计划完成。

一是充分利用网络学院开展 2021 年培训工作。积极参加集团组织的《集团公司改革三年行动线上专题培训》、《集团公司数字化转型发展网上专题班》、《内部培训师线上培训班》培训等培训班；截止 10 月底，公司在网络学院开展各类培训班 5 次；运行部和检修部各上传了集控值班员、热工专业题库至网络学院平台进行共享。

二是大力推动公司员工微课制作。1 月份，培训中心制定了《开展微课、深化应用征集及评选活动工作方案》；并于当月举办了一期为期 3 天的《微课开发师培训班》，参训人数 24 人；征集微课作品 31 件，系列课作品 2 件、标课作品 6 件，深化应用作品 3 件，并组织公司专家进行评选，优秀作品参加江西分公司组织的微课评选。

三是积极参加江西分公司组织的各类技能竞赛。2021 年燃煤机组集控值班员第一次调考，取得分公司第一名，第二名，第三名的好成绩；

第四届党务技能竞赛，党建工作部林某和严某某获得比赛三等奖；2021 年热工仪表自动化、检修部李某获得热工仪表自动化技能竞赛一等奖，并被授予“江西分公司技术能手”荣誉称号，检修部黄某某获得热工仪表自动化

技能竞赛三等奖；燃料化验技能竞赛，运行部刘某某获得燃料化验（化验组）技能竞赛一等奖，并被授予“江西分公司技术能手”荣誉称号，燃料部肖某某获得燃料化验（采制组）技能竞赛三等奖；2021年电气一次设备检修技能竞赛，周某获得一等奖；马某获得二等奖；李某获得三等奖。周某和马某同时获得分公司“技术能手”称号。

四是深入生产部门调研。与各生产部门领导和培训专工充分沟通，切实了解生产一线人员培训需求，培训中心订购了一批《电力生产技能人员岗位能力培训规范》《电力行业企业培训师培训教材》等书籍，为提升生产人员的技能水平打下基础。

五是做好2021年新员工培训。为使新员工尽快进入角色，理解并接受企业的管理理念、行为规范，了解电力生产知识、电力生产流程，树立安全理念，增强团队合作意识，实现从学生到企业员工的角色转换，培训中心协同各部门开展为期两周的新员工入职培训，完成厂内入职培训后，继续参加江西分公司组织为期20天的集中培训。集中培训结束进入相应部门开展岗位实习，部门为每位新员工指定了师傅，签订师徒培训合同，并制定详细的培训计划，按计划开展实习培训。

六是开展外出培训及取证。全年外出培训142人次，涵盖了管理、安全、生产技术各个方面。其中参加集团实训基地组织的短期专业技能培训30人次，主要为检修工种，我厂参加培训学员的结业成绩相对靠前。标准化体系建设、职业卫生健康、采制化人员取证换证、企业运输员培训等专题培训62次。

七是厂部、各部门适时组织开展各种反事故演练或岗位练兵，通过演练提高员工事故应急处置能力。主要开展了杨坑灰场防洪应急演练、氨站泄漏事故应急演练、高处坠落事故应急、电梯困人应急、反恐处突、电站设备间火灾应急、高温中暑应急等全厂性演练，生产各班组每季度至少开展一次岗位练兵或应急演练。共开展各种反事故演练58次（含班组）。

6 其他重点工作开展情况

企业标准化良好行为建设是公司今年的重点工作。在企业标准化良好行为建设的标准体系构建阶段，人力资源部负责相关管理标准、岗位标准的制订，该项工作涉及面广，工作任务重。从开展该项工作起，部门便高度重视，派员参加了中电联举办的电力企业标准化人员培训，多次召开部门专题会明确工作目标，分解工作任务，讨论工作方法，确定了部门“全员参与”的工作基调。现阶段，人力资源部已完成了本部门所负责的26项管理标准的编写工作，组织公司全员参与，完成了196项岗位标准的编写工作。

7 工作中的不足

公司党委非常重视年轻干部的培养选拔工作。通过几年的努力，公司人才队伍建设取得了一定成效，但是

与新形势新要求相比，还存在较大的差距，在年轻干部的培养选拔方面还有待加强。

公司在清洁能源相关专业人才储备和培养方面还存在一定短板。

8 廉洁自律方面

在廉洁自律方面，严格要求自己以及下属，杜绝违法违规现象发生。对于涉及经济领域和存在腐败风险的业务事项，如薪酬社保、人员招聘、人事任免、教育培训等公平操作。对涉及“三重一大”事项，严格履行决策制度，坚守廉洁底线。

8.1 加强思想政治建设

认真学习贯彻党中央精神，深刻领会习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大及十九届五中全会精神、十九届中央纪委四次五次全会、十九届六中全会精神，学习党章党规党纪，努力提高思想觉悟和理论水平。通过加强个人政治理论学习，进一步深入学习党章党规、习近平新时代中国特色社会主义思想，提高作为一个共产党人的理论修养；

8.2 要严以律己

严格各项规章制度执行。认真遵守《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》，时刻警示自己，清清白白从政，堂堂正正做人，干干净净做事；

8.3 要自觉习惯接受他人的监督

视监督为爱护保护，始终将自己置于党组织和干部群众的监督之下，认真执行党内监督条例、八项规定、廉政谈话等制度，把接受监督变为自觉行动；

8.5 强化自身的监督意识

深刻理解信任不能代替监督，要严格履行职能监督职责，对于关键岗位人员的业务情况，生活作风情况，要时刻保持警醒，有苗头性、倾向性问题要及时提醒，防患于未然。

9 履行“一岗双责”情况

作为公司人力资源部负责人，按照“一岗双责”的要求，把抓好部门党风廉政建设放在重中之重。按照公司党委要求，将部门工作与党建工作同部署，同落实，同检查，同考核，精心组织，强化教育，健全机制，优化环境，有效推进党风廉政建设和反腐败各项工作，具体做好以下几个方面。

9.1 加强部门政治建设，强化警示教育

带领部门职工学习贯彻党中央精神，深刻领会习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大及十九届五中全会精神、十九届中央纪委四次五次全会、十九届六中全会精神，学习党章党规党纪，努力提高思想觉悟和理论水平。

在部门内开展警示教育，组织学习、讨论警示教育月刊。重点宣贯了职务侵占案相关警示教育材料，对部门全体党员、职工起到警示、教育的效果。通过对身边人、身边事的宣讲，部门员工对廉洁从业、遵章守纪、强化职能监

督等方面的要求有了更加深刻的理解，取得较好学习效果。

9.2 开展“微腐败”专项治理

开展了“关键少数”排查工作，重新核定了部门关键岗位人员，组织签订廉洁从业承诺书，对本部门党员、关键岗位人员进行了例行谈话，落实主体责任和“一岗双责”，通过谈话压责任、促落实。每年年初制定了关键岗位交流轮岗工作方案；严格按照《“微腐败”专项治理计划表》落实专项治理工作，每季度对执行情况进行总结，确保专项治理工作按计划推进。

9.3 强化职责范围内具体业务监督

根据与厂签订的党风廉政建设责任书的内容，制定了本部门年度党风廉政建设工作计划、目标，建立健全了本支部、部门党风廉政建设组织机构，严格执行公司《廉洁风险防控手册》，落实本部门管理业务事项的廉洁风险防控；加强人事、录用、选拔、劳动、工资、保险等重点业务领域的监督检查和廉洁风险防控工作，旗帜鲜明讲政治，理直气壮抓监督；坚持党管干部原则，树立正确的用人导向，严把动议提名关、考核考察关、程序步骤关。认真执行“凡提四必”，把好政治关、品行关、作风关、廉洁关，

选好配强各部门中层管理人员，特别是部门主要负责人。

9.4 深化巡视整改

坚决贯彻落实巡视工作条例，紧盯政治立场和政治生态，贯彻执行党章党规和党的十九大精神，排查整改选人用人、作风建设和廉洁从业等方面存在的突出问题。提高政治站位，积极配合支持集团公司、分公司巡视巡察工作。针对巡视中提出的相关问题，制定了整改方案，目前均已完成整改，并不断完善制度，建立长效机制。

在今后的工作中，将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大和十九届五中、六中全会精神为指导，不断加强学习、改进作风，争取为党的事业、企业发展做出更多更大的贡献。

[参考文献]

- [1]程娇娇. 国企改革背景下的人力资源管理思考[J]. 商业故事, 2017, 12(11): 1-2.
- [2]刘从伟. 国企改革之人力资源管理[J]. 中文信息, 2015, 22(12): 22-24.

作者简介：阮晓敏（1983-）男，江西人，大学本科学历，中级工程师，研究方向为企业人力资源管理。