

国企干部能上能下工作困境及对策探析

史善进

江苏宁宿徐高速公路有限公司

DOI:10.12238/jmsr.v2i3.6740

[摘要] 新时期国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,在引领国家高速发展、稳定经济大盘和改善民生福祉等各个方面都发挥着“稳定器”“压舱石”的关键作用,针对新时期国有企业干部能上容易、能下很难的问题,着重从干部能上不能下困境形成、破解思路以及对策探析等方面进行阐述,推动国有企业逐步形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的用人导向和政治环境,进一步激发干部干事创业活力,提升国有企业高质量发展内生动力,希望能够为相关企业和干部管理人员提供有效借鉴。

[关键词] 国有企业; 能上能下; 干部管理

中图分类号: F276.1 **文献标识码:** A

An Analysis of the Difficulties and Countermeasures in the Work of State owned Enterprise Cadres Being able to Move Up and Down

Shanjin Shi

Jiangsu Ningsu Xu Expressway Co., Ltd

[Abstract] In the new era, state-owned enterprises are an important material and political foundation of socialism with Chinese characteristics. They play a key role as "stabilizers" and "ballast stones" in leading the country's rapid development, stabilizing the economy, and improving people's well-being. In response to the problem of easy access and difficult access for cadres in state-owned enterprises in the new era, this article focuses on the formation of difficulties in their ability to access and exit positions Elaborate on cracking ideas and countermeasures to promote the gradual formation of a talent orientation and political environment in state-owned enterprises, where the capable are rewarded, the superior are rewarded, the mediocre are eliminated, and the inferior are eliminated. Further stimulate the entrepreneurial vitality of cadres, enhance the endogenous driving force for high-quality development of state-owned enterprises, and hope to provide effective reference for relevant enterprises and cadres and managers.

[Key words] State owned enterprises; Capable of going up and down; personnel administration

引言

领导干部“能上能下”是国有企业“三项制度改革”的核心内容之一,是提高干部素质、优化队伍结构关键举措。伴随着国有企业的深化改革,推进干部能上能下机制建设在理论与实践上虽取得一定的成效,但仍然存在很多问题和挑战,面对国有企业发展新形势、新要求,需要我们在工作中不断深化实践、提炼总结,锻造一支忠诚干净担当的干部队伍。

1 国企干部能上不能下的困境形成

1.1 思想认识不清楚,不愿意“下”

国有企业经过长期发展,干部职工关系错综复杂,“裙带关系”十分严重,部分陈旧观念根深蒂固,“升官发财”谬论仍有市场,潜移默化影响着大多数干部职工的处事逻辑和价值判断。少数领导干部在干部管理工作中存在当“老好人”思想,在干部

能上能下问题上“抹不开”面子,“经不住”说情,怕乱求稳搞平衡,不愿直面问题,不敢担当作为。少数管理干部没有充分认识到国有企业不是政府机构,应该多讲效益、论贡献而不是只讲职务、论级别;“官本位”思想严重,千方百计谋官求职,认为官做的越大就代表能力越强,对“下”有天然的抵触情绪。同时,部分国有企业舆论氛围认为“只有犯了错误的干部才会下,只有干了坏事的干部才会下”;广大干部群众对“下”的干部不够宽容、另眼相看,把调整不胜任现职干部与处分犯错误的干部相提并论,“下”的干部下去后思想负担沉重和心理压力巨大,导致干部不愿意“下”。

1.2 考核评价不精准,不服气“下”

部分国有企业考核评价体系不科学,年度目标责任考核和绩效考核往往不能精准反映干部的能力和实绩。主要体现

在行政干部指标具体、笼统,指标设置不合理,定性多量化少,权责不对等,主业副业无差异、大小单位不区分。同时,干部考评流于形式,主要依靠干部职工打分,关系好的打分高、关系不好打分低,善于“外交”的打分高、默默无闻的打分少,具有较大随意性、倾向性、不确定性,导致考核评价的最终结果难以实现真正的科学客观,让人难以信服。甚至存在干部考核结果在执行过程中掺杂水分、弄虚作假等情况。出现同样的考评结果,一部分干部按规定调整“下”,个别干部却不用“下”,严重影响了政策执行力、企业公信力,使“下”的干部不服气。

1.3选人用人不规范,不甘心“下”

部分国有企业经过多年的市场化改革,已经逐步和社会主义市场经济相融合,成为自主经营、自负盈亏、自我发展的独立市场主体,但在管理岗位领导力标准建立、干部职工职业发展多通道建设以及竞争上岗、末等调整和不胜任退出政策等实施上还不够健全、不够完善,仍需积极探索、勇于尝试。同时,在干部选拔任用过程中还存在一些不良倾向,部分国有企业不从班子整体功能发挥的角度考虑干部资源的调度和合理配置,只是按照上面领导意图实施,干部选拔任用成为个别领导意志的体现。甚至有的不讲原则、任人唯亲,有的利益权衡、轮流坐庄,导致该“上”的干部上不去、该“下”的干部下不来,严重污染了干部选拔任用环境,形成干部任用不正之风,大大增加了干部能上能下制度落实的难度。

2 国企干部能上能下工作对策

2.1选人用人坚持市场导向

在干部队伍建设方面,国企要主动拓宽对干部人才引进的视野,深入推进选人用人机制改革,在人力资源调配过程中充分发挥市场经济的导向性作用;要创建以岗位职责及任职要求为核心要素的管理人员权责体系,建立配套的选拔任用机制;对管理人员进行任期考核评估,将考评结果与绩效、职位晋级等挂钩,并将干部晋降规则进行公示,实现管理人员优胜劣汰。国企应建设实施职业经理人管理机制,通过引入竞争的方式全面激活存量人才;基于市场化选聘形式及时招聘职业经理人,将职业经理人管理标准应用于现有管理干部队伍进行试点,创建职业经理人管理机制,落实职业经理人的用工、管理、授权、流动等配套机制及要求,确保职业经理人在岗位方面“能上亦能下”,薪资方面“能增亦能减”,人员方面“能进亦能出”。

2.2创建激励约束机制

2.2.1建立干部考评及退出机制。国企应结合现实情况有针对性地优化现行绩效考核体系,合理分解国企战略目标,量化各项考核指标;改革创新薪资管理模式,建立以岗位价值为基础,以实际贡献与价值产出为导向,以绩效考核结果为凭据的收入分配机制,明确干部绩效与组织绩效二者的紧密关系,激励干部认真履职,有担当,敢作为,对于业绩、贡献突出的干部,收入分配制度要适度向其倾斜;重视长效激励,结合国企长期规划和经济目标创建股权激励、高新技术成果转化激励等机制,落实经营管理层股权分红政策,将个人价值实现和国企长期发展目标融

为一体,激活干部队伍,使他们敢于承担重任、勇于攻坚克难,引领国企尽早达成战略目标。

2.2.2健全容错纠错机制。国企应精准处置好政策实施、纪律制定与干部能动性激发三者之间的关系,以辩证思维分析做事及创业过程中产生的失误与偏差,确立创新求变、积极履职、勇于担当的导向,打造干事时底线规则明确、遇事主动负责的良好政治生态环境;合理细化容错清单内容,清晰设定容错“边缘线”,推行分类管理办法,提升综合化研判水平,不管是容错还是纠错,均要做到一事一议,为国企提供坚实的保障基础。

2.2.3建设干部周期盘点机制。国企应以持续提升干部素质及能力水平为目标创建配套评价体系,应用科学、多元化的方法全面评估干部能力,并着重关注干部能力的当前水平及发展潜力,进而规划干部人才培育方案,加大教育培训力度,持续强化其政治定力与专业能力,使其能力及素养获得整体提升。

2.3提高政治站位,树立起“三种意识”

强化政治意识。国企的领导干部必须旗帜鲜明讲政治,要深入学习和全面贯彻新时代中国特色社会主义思想,学习国家领导人重要讲话重要指示批示精神,不断补精神之钙、固思想之源。坚持深入系统学习党章党规党纪,在坚定理想信念上做表率,真正对事业高度忠诚,对发展坚定不移,对工作满腔热忱。面对纷繁复杂的内外部形势,要始终保持清醒头脑,有政治敏锐性和政治鉴别力,树立长远眼光和大局思维,切实增强战略定力和执行定力,始终做政治上的明白人。

强化责任意识。牢固树立“有位就要有为、有职就要有责”的理念,倍加珍惜组织赋予的平台和机会,时刻把责任放在心上,把工作放在首位,围绕企业中心任务,结合岗位实际,努力开拓创新,多动脑筋,主动作为,提前谋划,切实聚焦推动企业高质量想事、谋事、干事、成事,关键时刻冲在前,困难面前敢突破,将组织的信任和重托转化为干事创业的工作热情。同时,国有企业领导干部要牢记“一岗双责”,在干好本职工作的同时,认真履行好党风廉政建设责任。

强化团队意识。抓工作要想取得成效,离不开团队作用的发挥。要摒弃等安排、听指示的被动工作习惯和单打独斗的落伍行为习惯,深入基层加强调查研究,发挥团队力量,凝聚集体智慧,共同研究制定出提升本部门、本单位工作水平的方法。国企的领导干部,特别是主要领导,要严格执行民主集中制的各项具体制度,严格按照领导班子内部议事和决策机制办事,自觉接受党组织、党员和员工群众的监督,共同推动形成心齐气顺、风正劲足的局面。

2.4找准自身方位,把握好“三个认识”

正确认识平台作用。企业是员工幸福生存的家园,员工在为企奉献青春和智慧的同时,企业也在为其提供自我发展的空间和实现自我价值的平台。要对企业怀有感恩之心,感恩组织和领导的培养,为自己个人的成长提供机会,给予展示自我的天地。要认清个人的真实水平和能力,不忘初心、牢记使命,一如既往地保持开拓进取的热情和积极性,争取多做出一些叫得响、

有实效的实事, 不负企业培养、支撑与厚望。

正确认识荣辱得失。作为国企领导干部, 要时刻不忘成长进步的最终目的是为企业服务、为员工服务。要把组织的信任、员工的期望和实现人生目标的决心结合起来, 尽心尽力干好工作, 要坚决将国家领导人提出的“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”20字好干部标准落在实处, 争当一名党组织信任、员工拥护的好干部。要树立正确的荣辱观念, 眼光更长远, 胸襟更开阔, 洞察眼前与长远关系, 正确看待眼前成败得失, 真正成为头脑清醒、成熟干练的优秀干部。

正确认识是非恩怨。在开展工作中, 要始终保持宽厚包容的良好心态, 为人“仁义礼智信”, 处事“温良恭俭让”, 做到讲人情不错位、讲人情不丢党性, 努力为开展工作创造有利条件。要尊重不同的声音, 听得“报喜”的话、“桌面”上的话, 也要听得“逆耳”的话、“桌面”下的话。要注重同志之间的沟通, 尤其是在唇枪舌剑、对立碰撞之后, 更要主动与对方进行交流, 开诚布公地表明自己的想法, 认真倾听他人的意见建议, 提高彼此共识、增进双方信任, 力争矛盾不过夜、双方不结怨, 引导党员群众各司其职、各负其责、各展其才, 充分凝聚起干事创业的强大力量。

2.5 加大干部继任梯队建设力度

国企应紧扣业务推进实际情况, 创建干部胜任力评估标准, 全面梳理国企干部所需的关键能力, 明确差距, 在此基础上开展精准化培训, 以现实问题为导向, 以业务实践能力提升为核心目标, 全面提高国企干部的政治素养、战略引领能力、岗位任务落实及价值创造能力, 进而强化国企干部队伍的综合效能。国企应客观分析自身人力资源发展规划, 结合国企战略目标制订长期的人员调配使用计划, 如使一些临退休的干部退居二线, 加大对优秀年轻干部的选拔和使用力度, 创建“年轻后备干部人才资源库”, 对后备干部进行定期测评, 通过定向评估, 持续追踪, 建立健全年轻(后备)干部人员的盘点、储备、培养、测评和选拔任命的全过程监督监管体系。国企应大力推进干部交流, 鼓励干部在多岗位上磨炼能力、意志, 提升综合素养。国企可评选出优秀干部, 集中组织其参与双向挂职交流活动, 尤其是定期前往困难企业、改革一线和重点试点项目进行实践, 使其拓宽视野, 形成多元思维方式, 持续强化自身的领导力、创新力及风险控制力等。

2.6 实施“青年人才”计划

干部专项培育, 建立干部储备机制等。国企既要持续提升引进人才的综合质量, 也要在企业内选拔专业化、市场化程度“双高”的年轻经营管理人才, 并将其作为重点培养对象, 集中发展; 要完善青年干部人才选用机制, 实现量才应用、人尽其才, 结合自身战略目标明确关键岗位的类型与数量, 储备、补充、培育及应用好年轻力量, 联合采用公开选聘、竞争上岗等办法, 使优秀青年干部在和其能力相称的岗位上锻炼发展, 使其能力及素质均能够实现快速提升。促进新晋年轻人员及重点培养对象迅速成长、成才。国企应加大对“教研平台”的投资建设力度, 使年轻干部能够在该平台上学习、共享各类资源, 进一步发挥行业专家的“传、帮、带”作用; 创设“项目平台”, 紧扣国企工作任务重点, 合理设定项目课题, 组织年轻干部积极参与实践活动, 使其在实践中有所收获、有所感悟, 实现对理论知识和实践过程的充分融合, 以及对年轻干部的挖掘和锻炼; 打造“示范平台”, 基于以点带面的思路确立楷模, 督导青年干部严格约束自己, 时刻向楷模看齐, 追求自我提升与进步; 创新“活动平台”, 以各类型竞赛、岗位比武、文娱活动等为载体, 挖掘、锻炼及发展干部人才。

3 结论

深化干部能上能下机制是国有企业推进三项制度改革的重点和难点, 是国有企业长期想解决但没有解决好的难题, 国有企业应该从思想认识、考核机制、任职体系开发以及“下”后干部管理等方面综合施策, 有的放矢, 从而推动干部能上能下机制在企业生根见效。

[参考文献]

- [1]高修卫. 国企干部“能上能下”常态化的难点及对策分析[J]. 商讯, 2020, (32): 191-192.
- [2]张晶. 国有企业建立干部能上能下机制的研究[J]. 东方企业文化, 2019, (S2): 180-181.
- [3]梁正扬. 国企干部能上能下常态化的难点及对策[J]. 企业改革与管理, 2018, (20): 78+94.

作者简介:

史善进(1981--), 女, 汉族, 江苏沭阳人, 高级人力资源管理师, 一级人力资源管理师, 研究方向: 国有企业干部管理。