

“三能”长效工作机制的探索与构建

邱 健，张建伟

(龙岩烟草工业有限责任公司，福建 龙岩 364000)

摘要：深化劳动、人事、分配三项制度改革是国企改革三年行动的重要内容，也是发力攻坚的关键环节，对完善国有企业市场化经营机制，增强企业竞争力、创新力、控制力、抗风险能力具有重要意义。干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减的“三能”长效工作机制是三项制度改革的关键。基于此，本文以“三能”机制在人力资源管理中的应用为切入点，聚焦管理的基础环节与薄弱点，围绕改革目标、改革基础、改革创新、改革落地等方面进行研究，探讨“三能”机制的构建。

关键词：改革；三项制度；三能机制

中图分类号：F406.15

DOI：10.12230/j.issn.2095-6657.2022.32.057

文献标识码：A

随着深化三项制度改革工作持续纵深推进，国企改革三年行动取得了一系列重要阶段性成果，国有经济的竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力进一步增强，国有企业发展进入新境界。但在现阶段改革过程中，受历史、机制、人员等多方面因素影响，仍存在一些亟待解决的问题，突出表现在以下几个方面：一是岗位管理体系灵活性不足，岗位设置与调整机制有待优化；二是员工绩效考核体系科学性不足，评价结果无法体现部门和岗位实际业绩价值，无法支撑跨部门比较需求；三是薪酬分配业绩导向不足，部分岗位工作的重要程度与薪酬等级不匹配，岗位价值未得到充分体现，薪酬分配业绩导向不足，绩效考核结果与薪酬分配挂钩比例较低；四是人员流动不足。笔者结合国企从事人力资源管理和深度参与三项制度改革工作的实践经验，以问题为导向，围绕改革的目标、基础、创新、落地四个方面，探索构建“三能”长效工作机制的路径^[1]。

1 坚持一个标准，明确改革目标

国企改革三年行动已进入决战决胜的关键阶段，面对错综复杂的改革环境，要以关于深化国有企业改革重要论述为根本，坚持把国有企业的发展活力增强、增效增值、人均效能提升作为检验三项制度改革成败的标准，明确建立干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减的“三能”机制的改革目标。通过机制体制创新，着力破解干部“难下”、员工“难出”、收入“难减”等制约发展的瓶颈，持续激发改革动力，提升队伍活力，引导员工从抵触改革到适应改革、主动改革转变，推动改革成果落地见效，为实现企业高质量发展打下坚实基础。

2 建设两大体系，夯实改革基础

以岗位管理及绩效管理改革作为切入点，通过加强岗位管理建设，推行全员绩效管理，着力提高企业效率和活力，夯实“三能”工作基础。

2.1 建设动态岗位管理体系

(1) 深化岗位五定，优化组织架构

“定责、定岗、定编、定员、定薪”的五定工作是人力资

源管理的基础性工作，是人力资源管理工作顺利开展的前提和保障。一是根据企业发展的实际需求，系统性地开展岗位分析工作，将组织架构优化作为深化改革的发力点，遵循精简高效的原则，对企业各部门职能进行梳理，完善端到端的业务流程体系，厘清业务过程、明确业务的接口标准、细化过程中角色的具体责任与范围，确定各岗位职责分工，识别岗位名称，明确各岗位编制数，制定组织架构及岗位说明书，将企业的人、任务、流程、权力和责任进行有效组合与协调，充分激发企业活力；二是围绕岗位的工作内容、工作职责、任职资格等方面开展岗位价值评估，结合岗位归级法确定各岗位级别与岗位等级，建立与企业发展成熟度相适宜的基础薪酬体系，充分发挥薪酬的基本经济保障作用、激励作用^[2]。

(2) 聚焦价值体现，识别关键岗位

关键岗位指在企业经营、管理、技术、生产等方面对企业发展起重要作用，与企业战略目标的实现密切相关，承担重要工作责任的岗位。识别关键岗位对企业战略目标的传递与实现、人才梯队的培养、薪酬体系的构建、员工成长路径的多元化等具有重要意义。

关键岗位识别应坚持战略导向及价值导向，围绕部门组织架构及职责分工，采用组织分析法，成立专家评价小组，通过部门推荐及综合评审，结合岗位价值评估结果，识别与企业战略目标实现密切相关的岗位，进而提高关键岗位的奖金系数，突显关键岗位的价值，提高员工职业成长路径的多样性，强化企业人才梯队的建设。

(3) 完善调整机制，推动动态管理

岗位设置应基于组织目标和管理需求进行动态调整，确保工作机制符合企业实际需求。一是以岗位编制数和岗位奖金系数为基础，围绕基于企业职能分工、岗位业务流程分工的变化情况，明确岗位设置、岗位编制数、岗位奖金系数和关键岗位调整的原则、方法和流程等内容，推行岗位的动态管理，确保岗位管理体系与企业战略变化相适应。企业总体职能调整时，可通过职能价值评估确定相关岗位的编制数及奖金系数；企业内部职能调整时，可按照相关岗位的总编制数、总奖金系数不

变的方式核定编制数及绩效奖金系数；二是构建岗位胜任力素质模型，从任职资格、专业知识、专业技能、岗位考核等维度明确在岗人员各项素质能力需求，优化岗位的培训计划与任职资格条件，不断提高人岗匹配程度。

2.2 建设动态绩效管理体系

(1) 分类设计绩效考核内容

绩效考核应以实现企业发展战略及年度方针目标为出发点，围绕 KPI 与 OKR 等方法，结合企业生产经营及岗位分工实际，分类设计员工日常及年度绩效考核内容，实施全员岗位绩效管理。管理和技术类岗位的日常绩效考核可聚焦岗位关键绩效指标和关键工作两个维度，通过关键绩效指标评价和衡量员工的日常工作成效；通过关键工作评价员工的工作成效，确保评价结果切实反映工作业绩。生产技能类岗位员工可由企业结合内部岗位实际，聚焦产、质、耗及各类专项考核要求设计评价维度和考核内容。年度绩效考核应与日常绩效紧密结合，在日常绩效考核结果的基础上，结合 360 度测评、民主测评等方法，统筹各方面因素，形成年度考核结果。

关键绩效指标库（KPI）的构建应遵循 SMART 原则，以实现企业发展战略及方针目标为出发点，聚焦部门职能工作目标、主要业务流程指标，从外部考核指标、内部客户服务指标等维度，识别指标名称、指标评价细则、指标目标值等内容，由上级领导与在岗员工共同开展指标提炼和评审工作，形成岗位年度绩效指标库。明确岗位绩效指标库更新周期、流程及方法，推行指标动态管理，确保指标符合企业战略的发展需求。

关键工作（OKR）考核应以目标为导向，聚焦部门年度工作目标及临时重要工作，将部门目标分解至具体岗位关键工作中进行考核，明确工作关键成果和时间要求，根据工作推进情况不断滚动更新。

(2) 科学设计绩效评价方法

绩效考核评价可围绕高层领导、直接上级、相关部门等维度，采用矩阵式方法设计绩效考核评价相关方，建立绩效考核内容的多维评价模式，结合二次平均、标准分换算等方法，消除不同评价主体间的评分差异性，提升日常绩效考核结果的科学性，推动实现绩效考核结果跨部门、跨岗位比较。

绩效考核结果以绩效评价结果排名为基础，按照分类管理的原则，分类设计中层干部、管理技术类员工、生产技能类员工的绩效考核结果等级，确定各考核等级比。通过绩效考核结果统计，为人才的选育用留、薪酬分配调整等提供科学的工作业绩数据支撑。

(3) 强化绩效 PDCA 闭环管理

应构建绩效计划填写、绩效工作执行、绩效成果测量评价、绩效改进分析的 PDCA 闭环管理模式。聚焦员工绩效改进分析环节，完善日常绩效反馈和年度绩效反馈机制。绩效反馈的目的在于肯定成绩、指出问题、交流看法，共同分析期望与结果之间存在差异的原因，探讨被考核人今后绩效改善与努力的方向。绩效反馈应侧重于未来工作的改善计划，淡化对已发生行为的评论和横向比较；绩效反馈应鼓励下属参与，强化其对将

来绩效改善计划的承诺，并对绩效结果和改进点达成共识。对绩效卓越者，应肯定成绩，给予鼓励；对绩效落后者，应通过谈心谈话、专项培训等方式，推动员工工作能力不断提高，扎实推进绩效改进提升，回归绩效管理本质。

3 构建三项机制，深化改革创新

“三能”机制中干部能上能下是核心，员工能进能出是关键，收入能增能减是结果。要以能者上、庸者下，德才兼备者入、不适淘汰者出，增的明白、减的服气为目标，以机制体制创新为杠杆，逐步推进“三能”机制常态化运行^[3]。

3.1 聚焦能力业绩，构建干部能上能下机制

(1) 优化干部选拔任用，能者上

坚持德才兼备、以德为先的根本导向，以竞争上岗作为高级别岗位选拔任用的主要方式，明确干部的任职资格条件，围绕员工的思想政治、绩效考核、工作业绩三个方面构建人才评价三角模型。以思想政治廉洁考核结果为否决项，结合员工绩效考核结果、工作业绩成果、竞聘表现科学设计竞聘规则，畅通绩优者“上”的通道。

(2) 推行聘期考核机制，庸者下

健全完善以业绩和能力为导向的干部和非行政高级别岗位聘期考核机制，推进聘期制和契约化管理，对高级别岗位人员推行聘期合约签约制，分层分类设计差异化的聘期业绩要求，由签约双方协商一致确认聘期工作业绩目标，明确聘任期间责任、权利、义务，强化聘期考核结果在薪酬分配和聘任工作中的应用导向，形成高级别岗位激励约束机制，进一步明确聘期契约关系，强化契约全过程管理，推动“终身制”向“优胜劣汰”转变。

3.2 明确考核要求，构建员工能进能出机制

(1) 全面统筹规划，优化员工调配机制

围绕企业的总体职能及工作实际需求，灵活运用劳动合同、业务外包、劳务派遣等方式，科学规划企业劳动用工模式，探索分层分类的多元化用工的岗位及用工方式。对企业主价值链创造业务流程相关岗位，应坚持以校园招聘和社会招聘为主要招聘渠道，聚焦企业控员目标及岗位任职资格要求，做好、做实人力资源需求调研分析，严控招聘各环节，把好“人口关”。健全完善员工调配管理、员工违纪违法管理、岗位说明书、岗位任职资格要求等各项制度文件，明确员工工作能力要求、工作纪律要求、人员调配方式等内容。强化岗位动态管理，定期开展定岗定编和竞争上岗工作，对不适岗员工进行绩效改进提升或分流调整，推动企业主价值创造相关的员工队伍整体素质不断提高，激发企业员工的内在活力。

(2) 聚焦关键少数，完善关键岗位管理机制

以公开遴选作为关键岗位选拔的主要方式，明确关键岗位的任职资格、遴选及推荐条件，把好关键岗位“入口关”，完善员工职业发展多元化上升通道。构建关键岗位在岗人员试用期考核及年度考核机制，对关键岗位在岗员工的工作业绩进行

考核,明确关键岗位年度综合评价等级与绩效考核得分排名要求,畅通关键岗位“出口关”,强化关键岗位在岗人员的动态管理,提高人岗匹配程度,保证关键岗位人才梯队的活力,以高素质的人才队伍支撑企业高质量发展。

3.3 优化薪酬管理,构建收入能增能减机制

(1) 深化收入分配改革

建立以岗位价值为基础、以绩效考核结果为依据的收入分配制度,有效发挥薪酬的导向作用。一是根据岗位价值评估结果,将薪酬资源向高层次人才、关键岗位、生产一线苦脏险累等岗位倾斜,适当削减待消化岗位人员薪资待遇,确定各岗位奖金系数及调整机制,构建差异化的薪酬分配结构,合理拉开薪酬水平;二是加大绩效考核结果与薪酬分配的挂钩程度,在工资总额中划分出一定比例进行绩效考核定向激励,构建分层分类的月度绩效考核奖、年度绩效考核奖和一次性增发的二次分配规则,突出“以能定薪”“以绩定薪”,引导广大干部员工不断提高业务技能,形成鲜明的激励约束导向,充分发挥绩效考核在薪酬分配中的指挥棒作用。

(2) 设立专项奖励基金

根据企业年度战略目标及重点工作安排,对在改革创新、攻坚克难等工作中做出突出贡献的团队和个人进行专项奖励,鼓励员工主动担当作为。明确专项奖励项目识别及奖金分配规则,坚持按贡献分配的基本原则,确保专项奖励分配工作的科学性。

(3) 构建控员激励机制

以岗位“五定”工作成果为基础,确定各岗位额定编制数,定期统计汇总各部门岗位缺编情况,对承担缺编岗位工作人员的超额工作报酬按一定比例进行兑现,鼓励员工主动承担工作任务,营造“多劳多得”的工作氛围,充分体现价值贡献与回报的正向关系,实现企业降本增效与员工收入增长的双赢局面,激励各部门主动控员。

4 聚焦四个关键,推动改革落地

4.1 统一思想,坚定改革信心决心

要深刻认识国有企业深化改革是贯彻落实党中央、国务院工作部署的重大决策,是推动企业高质量发展的有力保障。企业领导班子要提高站位、统一思想、坚定改革信心决心,在建立“三能”机制上痛下决心、狠下功夫,将三项制度改革作为企业整体改革的有机组成部分,形成主要领导亲自抓、班子成员合力抓、内部组织协同推进的工作格局,确保改革工作落地。

4.2 全面统筹,保障改革稳定性

要处理好改革发展与稳定的关系,既要抓住战略机遇,应对风险挑战,深入推进各方面体制机制改革,切实解决干部“难下”、员工“难出”、收入“难减”等深层次问题,也要通过改革发展促进稳定,在发展和稳定中实现全面深化改革目标。改革涉及企业全体员工的切身利益,要做好风险识别和风险评估,把握好工资总额存量与增量部分的平衡关系,优化存量、改革增量,依法合规决策,维护好员工的合法权益。

4.3 创新机制,强化运行跟踪反馈

“三能”机制是相互联系、相互影响的整体,要坚持将加强顶层设计和“摸着石头过河”相结合,既要一切从实际出发,按照客观规律加强顶层设计,坚持一张蓝图抓到底,又要鼓励各部门、员工发挥主观能动性,大胆探索、先行先试,及时总结经验,勇于推进理论和实践创新。相关制度应面向制度全体受众做好制度解读、宣传引导和释疑解惑工作,提高广大干部员工对改革的认可度,引导员工适应改革、主动改革。要完善制度运行工作中的监督和反馈机制,实现机制体制的动态管理,确保企业改革工作目标与企业发展战略需求相符,推动改革取得实效^[4]。

4.4 信息赋能,推动管理数字化

纵深推进“三能”机制落地,需要统筹运用数字化技术与思维,充分发挥信息技术的赋能作用,推动改革工作实现数字化、信息化、智能化。围绕“三能”机制的建设需求,针对性搭建绩效管理、薪酬管理、岗位管理等人力资源管理信息系统,对绩效管理、薪酬管理、人员调配管理等工作的执行情况进行全过程痕迹化管理,为“三能”机制决策提供信息化数据支撑。

5 结语

综上所述,本文主要研究“三能”长效工作机制的应用方法,对“三能”机制的机制基础、机制创新及应用落地等方面进行了探索,提出在创新实践、机制持续改进等方面仍有许多不足之处有待完善,希望本文能抛砖引玉,使更多的企业在改革发展的浪潮中百尺竿头,更进一步。“三能”长效工作机制不是一次性的改革任务,而是不断深化、持续改进的长期过程,不可能一蹴而就。改革要因因地制宜、因企施策,要杜绝形式主义,真抓实干,坚持把企业发展活力的增强、增效增值、人均效能的提升作为检验三项制度改革成败的标准。要以坚定的改革信心和责任担当,推动改革全面深入,助力企业高质量发展。

参考文献:

- [1] 全宁,杨波.国有发电企业“三能困境”的表现、原因与对策论析[J].北京电子科技学院学报,2017,(03):77-81.
- [2] 于彬.“五定法”夯实国有企业“三能机制”改革基础[J].辽宁经济,2022,(06):83-88.
- [3] 曹禄柳.国有企业构建“三能”机制的几点思考[J].人才资源开发,2020,(09):79-81.
- [4] 钟君.全面深化改革的方向与方法[N].经济日报,2022-06-30(07).

作者简介:邱健(1986-),女,福建龙岩人,经济师,大学本科,主要从事人力资源管理研究;张建伟(通讯作者)(1989-),男,福建龙岩人,经济师,硕士研究生,主要从事岗位与绩效管理研究。