

国企管理部室市场化改革的探索与实践

胡暉 王伟

中车株洲车辆有限公司

DOI:10.32629/ej.v8i11.3108

[摘要] 企业以国资委改革三年行动为契机,紧紧围绕企业发展战略,运用系统观念,统筹谋划,整体推进管理部室市场化改革。通过优化部门内设机构、整合岗位职能、推行承包机制等方法,以市场化运行场景实施改革,适度授权放权,推动管理部室从“管理”到“服务”的转变。

[关键词] 市场化改革; 一部一策; 授权放权

中图分类号: F713.5 **文献标识码:** A

Exploration and Practice of Market oriented Reform in the Management Department of State owned Enterprises

Hui Hu Wei Wang

CRRC Zhuzhou Rolling Stock Co., Ltd

[Abstract] Taking the three-year action plan of the State owned Assets Supervision and Administration Commission reform as an opportunity, enterprises closely focus on their development strategies, apply systematic concepts, coordinate planning, and comprehensively promote the market-oriented reform of their management departments. By optimizing the internal structure of the department, integrating job functions, and implementing a contracting mechanism, reforms will be implemented in a market-oriented operating scenario, with moderate authorization and delegation of power, to promote the transformation of the management department from "management" to "service".

[Key words] market-oriented reform; one department; one policy; authorization; decentralization

前言

企业的改革必须聚焦提升价值创造能力,聚焦增强活力动力,才能推动企业转型升级实现高质量发展。本文通过对与企业生产经营密切相关、技术技能专业性强的管理部室改革,为国企的改革积累了实践经验。

1 国企管理部室市场化改革的必要性

1.1 应对当前国家新征程新形势变化的现实需要

高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务,是以习近平同志为核心的党中央立足强国建设、民族复兴大局作出的具有全局性、长远性、战略性的重大部署。而我国经济正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期,国内市场将进一步开放,市场竞争将进一步加剧,产业布局、产品价值创造力、经营管控模式等亟需加快调整和提升,经营稳中求进的压力与日俱增。面对当今世界百年未有之大变局,应充分认识到国有企业在新征程上担负新历史使命的重要性、艰巨性、紧迫性,深刻领会改革只有进行时、没有完成时的真正涵义,在增强服务国家战略功能作用方面和真正按市场化机制运营方面切实展现企业的使命和担当。

1.2 落实国企深化改革提升行动的必然要求

总书记在2022年中央经济工作会议上进一步强调要根据形势变化,以提高核心竞争力和增强核心功能为重点,谋划新一轮深化国有企业改革行动方案。2023年,中央印发的《国有企业改革深化提升行动方案(2023-2025年)》等重要文件中,强调国有企业必须履行新征程赋予的重要使命,坚持做强、做优、做大国企,以更大力度深化国有企业改革。习近平总书记重要指示和亲自审定的重要文件,为我们全面贯彻党的二十大精神,深入推进国企改革深化提升行动提供了根本遵循和行动指南,我们必须持续深度学习,对标对表抓好贯彻落实,促使公司以市场化方向全面深化改革,实现持续领先领跑,要在提高公司创新发展活力和效率上取得成效。

1.3 实现公司“十四五”转型升级高质量发展的内在需求

2020年以来,上级集团全面贯彻习近平总书记深化国有企业改革指示精神,落实国资委关于国企改革三年行动的决策部署,制定下发了改革三年行动实施方案,提出了“突出抓好市场化经营机制转换,在激活力增动力上取得新成效”的改革任务。同时公司“十四五”发展规划制定了“一核一新”发展战略,

明确了“改革”发展主题,要求推进公司管理变革。但公司管理部室存在部门活力不足、员工积极性不高、人才队伍薄弱、创造价值能力不强等问题,难以推动公司实现转型升级和高质量发展目标。唯有解放思想,深耕市场化理念,构建市场化机制实施改革,激发部门和员工活力,提升管理链价值,是实现转型升级高质量发展的有效途径。

2 国企管理部室市场化改革的主要做法

“必须坚持系统观念”是习近平新时代中国特色社会主义思想的立场观点方法之一,部室市场化改革是一项推动公司高质量发展的战略性、系统性工程。自2021年开始,公司陆续对与生产经营有着密切关系、技术技能专业性强、能为公司产业转型升级提供强有力支持,并具备市场竞争能力的装备维保、信息技术、采购物流、计量理化检测等管理部室,遵循“正向激励引导、发展稳定并重、指导监管同步”的原则,将市场化要素融入管理部室改革,从而激发管理部室和员工的内在活力和动力,提高管理效率效益。

2.1 开展双线调研,制订个性化改革方案

基于各改革部室在生产、管理链条中的职能定位,开展“内部+外部”双线调研模式。对内,针对管理部室开展现场调研和问卷调查,进行“领导层+执行层”多层次摸底,了解员工对实施改革的真实想法和诉求。对外,走访开展市场化改革的其他企业,重点对运行模式、组织架构、薪酬分配等方面采取的主要措施、方式、取得的成效以及改革不足之处进行了解。根据内外部调研结果,编写装备维保、信息技术、采购物流、计量理化检测等管理部室市场化改革可行性分析报告,并按一部一策要求制定“个性化”改革方案,对四个改革部室内部业务实施契约化管理。

2.2 优化流程制度,建立配套管理机制

在市场化改革前,为防止改革实施过程中出现起伏波折,公司对四个改革部室开展管理职责梳理专项工作,围绕改革部室的人员分流、费用管控、组织绩效和指标考评等事项,制定配套管理方案,以协同管理为目标提前理顺管理流程,有效规避改革风险,避免改革出现偏差走样。同时改革部室以资源分配最大化为原则,制定岗位薪酬分配、增量业务承接及收益分配等内部制度,进一步激发内部价值创造的积极性。同时在改革推进过程中,公司时刻关注改革过程中出现的新情况新变化,及时调整管理机制,确保改革平稳推进。如改革部室增量业务收入增加后,优化调整绩效工资分配方案,丰富员工绩效评价维度,激励员工开拓市场。

2.3 重塑内设架构,科学设置技术管理岗位

在不影响公司整体管理框架前提下,改革部室利用公司的授权放权权限,在组织架构、岗位设置、人员配置等方面大胆实行改革,一是以市场化方式选人用人,重塑内部组织架构,岗位职责更加明晰。如装备维保部门根据增量业务情况,将原内部架构调整为技术管理、动能供应和维保三大板块,细分21个班组,形成部门牵头总抓、板块分工协作、班组协同并进的“1+3+21”

内控模式。二是强化管理要素与技术职责的深度融合,优化整合各板块岗位职责,如装备维保部门打破专业壁垒,将机械、电气、液压等专业知识要求一体融入维保技术人员岗位职责,实现岗位从“小专业”到“大专业”的转变,实现了板块、班组从各自为战向内部高效协同转变。

2.4 实施薪酬承包,建立差异化分配模式

以激励作用最大化为目标,建立适度授权放权机制,对改革部室推行全员薪酬承包模式。在基准工资总额外,设置绩效工资、费用节约提成工资和增量业务提成工资,充分体现多劳多得、收入与服务质量和业务增量挂钩的市场化分配机制。制定市场化薪酬绩效考评分配细则,运用精准量化评价机制客观、公正、准确地评价和考核员工岗位绩效,充分发挥薪酬激励作用,激励员工不断提高工作质量和服务质量。同时在不影响公司整体人力资源管理体系的情况下,改革部室结合自身管理需求,自主确定部室内部人员的薪酬岗级、岗位名称和工作职责,全面加强正向激励,调动员工积极性。

2.5 管控重点指标,突出改革部室创效价值

针对装备维保、采购物流、计量理化检测等市场化改革部室,公司以“一部一策”为原则,“定制化”制订改革部室绩效评价机制,对改革关注焦点设置对应的绩效指标,纳入改革部室月度、年度绩效指标动态监控。突出成本管控指标的权重,如总体费用压降、采购成本压降等,使改革重点事项得到有效管控。同时以各改革部室近三年的绩效结果为基础,反复测算评价系数与年度绩效奖励的匹配度,设置改革部室年度绩效评价系数。年度绩效评价得分高低对应评价的系数高低,得分高则系数高,奖励也高,得分低则系数低,奖励有可能低于公司奖励基数,促使企业目标、组织目标和个人目标保持一致。

2.6 构建核算模型,规范内部交易流程

对改革部室的业务交易,建立内部结算体系,明确内部业务结算事项、结算流程,明确奖惩规则,促进内部业务市场化有序进行。公司按照与市场行情接轨、实行动态管理的原则,结合市场价格、内部基本成本、资源和产能变化等因素,设计了可量化、可执行的价格模型,科学合理的确定内部业务指导价格。公司以此为基础与改革部室签订交易协议,使改革部室在增业务创效益的同时,也保障了公司整体利益的最大化。同时以市场化结算方式搭建了内部交易信息化平台,减少结算错误和延时现象。设置内部业务交易审核层级,在平台内将各项交易与对应费用管理相关联,实行动态管控。

2.7 实施业务契约化管理,拓宽价值创造渠道

以效益最大化为导向,建立改革部室内部业务“契约化”管理模式,将原委外的业务,对改革部室开放,与外部供应商同台竞争,拓宽价值创造渠道。公司作为甲方与改革部室签订承包协议和项目合同书,实行契约化管理,根据完成情况结算,进行市场化运营管控。契约化管理模式的实施,在有效提升公司各改革部室业务能力的基础上,促进个人利益与公司利益的统一,进一步提升内部管理水平,同时为企业发展提供积极创新的空间。同

时以专业最优化为目标,建立外部增量业务“提成”管理模式,给予各改革部室融合更多新要素以获得新业务的成长机会,鼓励和支持改革部室利用公司平台和品牌效应,积极参与外部市场竞争,获取外部增量业务。

2.8持续推进改革,固化改革部室价值创造成果

为固化改革部室价值创造成果,公司坚持制度尽建、配套加强、规范运作原则,将改革工作的指导推进、督办落实和考核评价穿透、覆盖到各改革部室。一是适时完善改革制度形成长效机制。管理部室市场化改革方案实施两年后,经过初期磨合、中期调整,取得了良好成效,但因时间推移、人员更迭让成效不断淡化。公司根据改革效果,适时完善改革部室运营方案、薪酬方案、专项奖励办法等系列改革制度,确保了改革目标达成。二是动态跟踪改革运营推动管理落地。2021年5月率先对装备维保、信息技术实施市场化改革,运行6个月后,公司以两部室的运营方案为基础,开展改革“回头看”工作,制订装备维保、信息技术运营方案实施情况检查表,逐一对内设组织架构和管理层级设置、费用、薪酬绩效、信息化流程等具体工作实施、落实情况点进行点检,查找运营过程中存在的问题。如装备维保部门为进一步保障维保工时与薪酬分配相匹配,及时制订维保工时工资管理实施方案,确保改革进程的稳定。对两部室的运营点检,积累了市场化改革经验,为公司后续采购物流、计量理化检测的改革奠定了基础。

3 国企业管理部室市场化改革的效果

3.1推行承包机制,实现公司部门和员工共赢

公司将原来委外修理业务转为装备维保部门自办后,每年节省5%以上的费用,实现了国铁车工艺调整工装自办率85%以上、出口车工艺调整工装自办率80%以上,大幅度降低生产装备调整成本。采购物流部门将采购压降绩效指标层层分解,年度降本率逐步提升,2024年降本率达到3.9%。改革部门员工精减,如装备维保部门较改革前精减人员15.2%,收入较前有较大增幅,实现了公司、部门及员工“三赢”。

3.2实现“管理”向“服务”转变,整体效率提升

通过市场化改革,推动职能管理工作的突破和创新,实现了管理部室工作理念从“管理”向“服务”的转变。装备维保部

门在设备维保、产线升级等方面改变了管理角色的定位,主动服务意识增强,服务质量和效率提升,主动对产线装备运行数据进行全程采集、统计和分析,关键单一设备故障率较以往的2.49%下降至1.51%;信息技术部门全力推动公司产线向“自动化”“智能化”转型升级,车轴加工自动化传输生产线应用MES操作系统,效率提升25%。

3.3实现“能干”向“精干”转变,员工综合能力增强

通过改革部室内部组织架构调整和岗位重新设置,为员工提升岗位素质能力和专业培养明确了方向,装备维保部门各级“装备专家”30余人,占部门总人数的21%,形成“精干+精英”的高技术技能人才队伍,为走向市场储备了人才。信息技术部门整合内部架构后,对细分的岗位专业能力提出了高要求,员工通过互相之间的学习和交流,全面锻炼了专业技能。计量理化检测部门打破原有计量和理化检测的专业界限,跨专业考取CNAS资质证书,所有员工均持有专业资质等级证书2项以上,部门整体技术水平得到提升。

4 结束语

管理部室市场化改革是公司国企改革三年行动中面对的一个挑战和困难并存的新课题,是公司创新市场化经营机制的有效探索和实践。实施以来,公司以创新发展的市场化改革理念,逐步建立了较完整的配套制度流程、薪酬激励、信息平台、绩效管理兼具管理部室职能特点的市场化改革机制,形成了可借鉴的企业管理部室市场化改革模型。

[参考文献]

[1]邵宁.《艰难的变革—国有企业改革的回顾与思考》M.北京:中信出版社,2024.

[2]黄群慧.林盼.《国有企业改革》M.北京:中国工人出版社,2024.

[3]杨明忠.市场化改革[J].中国有色金属,2016(2):8.

作者简介:

胡晖(1967—),男,汉族,湖南人,本科,高级经济师,从事企业管理与研究。

王伟(1989—),男,汉族,江西人,本科,工程师,从事企业规划与管理研究。