

大型电网企业岗位聘任制管理探索与研究

王鹏宇, 王喆, 贾旭

国网辽宁省电力有限公司, 辽宁沈阳, 110006

摘要: 岗位聘任制管理是深化三项制度改革的重要举措。本文从时代发展、电网发展、国资改革三个维度分析了大型电网企业岗位聘任制管理的重大意义, 介绍了大型电网企业推进岗位聘任制管理的实践, 分析了其中存在的短板和差距, 并从规范选聘流程、加强聘期管理、严格聘任考核、畅通退出渠道等四个方面提出强化大型电网企业岗位聘任制管理效果的措施。另外, 还结合大型电网企业实际情况提出以岗位聘任制管理为契机深化三项制度改革的对策。

关键词: 大型电网企业; 岗位聘任制管理; 三项制度改革

中图分类号: V242.3

文献标志码: A

0 引言

党的二十大报告对深化国资国企改革、完善中国特色现代企业制度作出全面部署。岗位聘任制管理是中国特色现代企业制度的重要组成部分, 是加强劳动用工契约化管理、健全“六能”机制的有效途径, 是深化国有企业改革、激发干部员工担当作为的有力抓手。大型电网企业应当站在学习贯彻党的二十大精神的高度, 加强岗位聘任制管理, 全面深化三项制度改革, 全面加速高质量发展^[1]。

1 大型电网企业岗位聘任制管理的研究背景

1.1 牢牢把握时代发展新布局

党的二十大报告对各个领域工作进行了战略布局, 指引全国各族人民踏上充满光荣和梦想的新征程。作为国有企业, 大型电网企业应当把思想和行动统一到党的二十大精神上来, 深刻领会、准确把握其中的重要思想、重要观点、重大战略、重大举措, 始终心怀“国之大事”, 把岗位聘任制管理全面融入改革发展创新, 全面融入企业高质量发展, 全面融入以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的使命任务中。

1.2 牢牢把握电网发展新形势

党的二十大报告对“双碳”行动、能源革命、新型能源体系等作出战略部署, 为能源电力发展提供了根本遵循。当前, 电力供需形势错综复杂、电力市场变化多端、保供稳价降碳相互交织, 还面临新能源、电力市场利益格局等不确定难预料因素增多的情况, 加快建设新型电力系统的任务和着力破解能源电力供应与实现安全可靠、清洁低碳、经济高效的发展之间的矛盾的任务紧迫而艰巨。随着新型电力系统建设的深入推进, 人才的决定性作用进一步凸显, 人才是大型电网企业的战略性资源和核心竞争力。岗位聘任制管理对于加强人才管理、推进人岗适宜、激发人才活力具有重要意义。大型电网企业应当更加重视岗位聘任制管理, 全面深化三项制度改革, 建立健全“六能”机制, 激发优秀人才创新创造活力, 为构建新型电力系统, 推动新型能源体系规划建设提供坚强保障。

1.3 牢牢把握国企改革新要求

党的二十大报告就国资国企改革提出全新要求, 强调要深化国资国企改革, 加快国有经济布局优化和结构调整, 推动国有资本和国有企业做强做优做大, 提升企业核心竞争力。完善中国特色现代企业制度, 弘扬企业家精神, 加快建设世界一流企业。岗位聘任制管理是推动国资国企改革的

作者简介: 王鹏宇, 辽宁沈阳, 教授级工程师, 研究方向: 组织建设、劳动用工管理。

重要抓手，是中国特色现代企业制度的有机组成部分。大型电网企业应当深刻理解、准确把握党的二十大对国资国企改革提出的新要求，站在深化国资国企改革、完善中国特色现代企业制度的政治高度，加强岗位聘任制管理，健全“能上能下”的选人用人机制，推动实现人岗匹配、人尽其才。

2 大型电网企业推进岗位聘任制管理的实践

近年来，大型电网企业推进岗位聘任制管理，深化三项制度改革，取得较好成效。

2.1 探索岗位竞聘试点，建立能上能下机制

(1) 开展岗位双选试点。大型电网企业组织部分基层单位对管理人员、班组长等群体，开展全体起立、双向选择、岗位竞聘活动，不断优化人员配置。在能上方面，一些基层单位全面实施后备干部阳光赛马机制，通过笔试、面试相结合的方式，公开竞聘后备干部。在能下方面，有的基层单位大力开展公开双选活动，将部分员工从本部管理、技术岗位调整至普通班员、班组长岗位。(2) 建立试点干部能上能下机制。大型电网企业出台《调整不适宜担任现职领导干部的管理规定》后，各单位针对能力素质、工作作风、身体状况等方面不符合要求的干部，实施降职降级和岗位调整^[2]。

2.2 加强劳动契约管理，建立能进能出机制

(1) 创新实施劳动合同集约化管理。大型电网企业印发劳动合同管理办法，统一编制劳动合同编号，统一印制劳动合同文本，统一归档备案，组织签订岗位聘用合同书，并将其作为劳动合同的补充协议，明确劳动者的岗位类别、岗位名称、岗位职责、生效时间等，严格落实。通过规范化、流程化、实用化和信息化的劳动合同管理，规范劳动合同订立、变更和解除流程，进一步推进大型电网企业构建和谐劳动关系，促进员工能进能出。完成职工劳动合同、岗位聘用合同书的统一重签工作，新进大学生劳动合同新签工作及劳动合同的统一归档备案。(2) 执行降待岗及末位淘汰机制。大型电网企业全面梳理员工绩效数据，剖析绩效考核结果为D人员的低绩效原

因；通过约谈、面谈、班组走访等方式，加强绩效沟通反馈，提高拟降待岗员工的绩效结果认同度；落实待岗、降岗与薪酬联动机制，及时解除无法胜任员工的劳动合同；建立健全集中待岗培训机制，探索末位淘汰制度，对考核末位的人员予以退工处理。

2.3 优化员工绩效管理，建立能增能减机制

持续推进量化考核，构建集营销业务、设备管理、安全管理、学习成长等为一体的“一专多能”工作积分标准。建立模块化、菜单式积分库，适应全能型供电所岗位需求。细化供电所考核层级、日志台账、民主公开以及绩效沟通，实现绩效管理过程痕迹化、评价透明化、辅导人性化。应用绩效考核结果，实现考核结果与评先评优、客户经理挂钩。将配电台区、抄表户数、低压台区维护等进行量化，做到日积分、月兑现，真正体现多劳多得，有效破解供电所绩效分配难题。多维度提升绩效管理实效，对于科研人员，从科技创新、发明专利、专题研究、重大技术分析等方面，实施团队绩效考核，赋予团队负责人考核分配权，使团队考核结果与团队成员薪酬直接挂钩；对于工程建设管理人员，将年度和季度考核相结合，从安全管理、施工作业、风险管控等方面，强化工程质量达标以及安全质量考核，加大项目部量化考核评比及奖励力度；对于施工人员，以现场工作日志为依据，量化工作积分考核，突出安全管控与工作质量，加大艰苦一线、执业资格、安全生产激励。提升绩效经理人履职能动性，试点引入员工绩效“离散率”和“轮庄率”考核机制，妥善解决员工绩效考核分级难题。设定离散率年度达标值，若年度离散率低于核定的离散率达标值的，取消绩效经理人年度评价优秀资格。在一定周期内，若出现轮庄情况，同样取消绩效经理人年度评价优秀资格。

3 大型电网企业岗位聘任制管理的差距和短板

3.1 员工能进能出机制亟须健全

大型电网企业提出解除劳动合同的行为实

施难度较大，岗位聘用合同书未与时俱进做出调整、未随岗位变动及时改签，不能胜任岗位工作情形在实操中仍很难界定。

3.2 内部人力资源市场亟须完善

受限于历史原因，大型电网企业用工总量偏大，人力资源配置结构性矛盾突出，大部分单位冗员，少数单位缺员，尤其是部分一线班组、核心业务以及相对边远地区，缺员和年龄老化问题较为严重。以人头核定岗位绩效工资的传统做法造成组织及个人均缺乏减员动力，人工成本倒逼用工总量管控效果不明显，基层单位普遍存在增业务必增人的惯性思维，盘活存量的主动性不强，内部人力资源市场建设依然任重道远。

3.3 绩效考核管理力度亟须加大

绩效经理人履职能力有待提高，部分绩效经理人“老好人”思想严重，仅凭主观印象考核打分，未实现考核量化及“二次分配”；部分绩效经理人“重指标、轻任务”“重结果、轻过程”，考核轮流坐庄，绩效奖金没有拉开差距。一线班组绩效考核标准不实用，绩效考核方式还不能完全与班组实际业务相适应，积分标准偏复杂、录入流程烦琐，考核方式与标准的制定过程未充分征求班组意见^[3]。

4 大型电网企业岗位聘任制管理的提升措施

大型电网企业岗位聘任制管理的总体目标要求：扎实推进岗位聘任制管理，推动各单位完成聘任岗位“应聘尽聘、初聘覆盖”，着力解决干部员工能者上不去、庸者下不来等突出问题，使身份管理向契约管理转变，实现岗位解聘、续聘常态化，切实提升各级干部员工履约意识、责任意识、竞争意识，激发队伍活力，促进企业与员工共同发展。

4.1 规范选聘流程

细化选聘方式，干部任命、岗位竞聘、组织调配由各单位根据大型电网企业管理规定组织实施。双向选聘包括直接选聘和斡旋选聘，其中直接选聘指应聘人选对照岗位需求条件，按照

同级同类岗位申报，经聘任主体选用，达成聘任意愿；斡旋选聘指根据聘、任双方单方意愿，对符合任职条件的人选，由组织进行双向斡旋选聘，最终达成聘任意愿。通过各类选聘方式获得聘用的人员按要求签署岗位聘用协议，执行聘期管理。未获聘用资格的，结合人员专业经历情况，可以通过自行联系、组织协调、行政安排等方式，按照部门内、单位内次序逐级进行转岗安置。

4.2 加强聘期管理

大型电网企业应按照“谁聘任、谁主责”的原则，订立岗位聘任协议，明确双方权利义务，将岗位协议增加聘任期限，转化为聘任协议。聘任期限一般为3年，续聘关键岗位、即将达到二线或退休年龄等可根据工作实际适当缩减聘期。聘用岗位跨用工部门、跨岗位层级的，前6个月为试用期，聘期截止前3个月为续聘期。

4.3 严格聘任考核

聘期考核包括试用期满考核、聘期内年度绩效考核和聘期结束考核。干部任命、岗位竞聘、双向选聘等新聘任人员有试用期的，试用期满应进行考核，测评结果分为合格和不合格，合格者留聘，不合格者退回原单位。聘期内年度绩效考核，按照大型电网企业绩效考核有关要求评定，评价等级包括A、B、C、D。年度考核结果作为聘任人员培养使用的重要依据，有效关联解聘、续聘等。任期内两年绩效考核等级为AA或AB的，可以优先续聘；考核结果连续两年为C的或当年为D的，应及时解聘退出岗位，转岗安置。对于无正当理由不服从工作安排的，大型电网企业依据员工奖惩等规定处理。聘期结束考核，包括聘任期满和提前结束聘期两种情形，由聘任岗位直线经理人根据岗位聘任协议条款要求，结合聘任人员聘期内履职情况如实评价，评价分类包括优秀、称职、基本称职、不称职，经履约双方复核后，归档管理。

4.4 畅通退出渠道

大型电网企业所属各单位逐级建立人才池供需双选机制，积极为各级用工主体及各类人才创造双选机会。任期提前或到期终止，但是未签

订新岗位协议的人员，先按照部门内协调转岗；部门内无法重新签订岗位协议的则进入本单位流动人才池，由本单位人力资源管理部门结合各部门需求进行搭线协调，直至签订新的岗位协议。员工进入流动人才池后，岗级相比原岗位不得提升，取消绩效工资，双选期最长不得超过1个月，超期后按照大型电网企业待岗管理规定执行。

5 大型电网企业以岗位聘任制管理为契机深化三项制度改革对策

5.1 健全人力资源管理规划体系

科学有效的人力资源管理规划是落实大型电网企业发展战略、打造人才高地的前置条件。大型电网企业应按照企业发展战略，加大人力资源基础建设力度，加快构建岗位价值评估和任职资格体系。基于人力资源大数据分析和满足客户需求，构建适应电网发展和市场变化的人力资源管理规划体系。开展人力资源需求侧管理，实现队伍结构的合理性、人员流动的有序性、人才培养的针对性等，加快培育和提供紧缺专业、新业态发展紧缺人才，强化人才梯队建设、提高投入产出效益。

5.2 构建内部模拟利润考核机制

内模市场考核在一定程度上是新事物，基层单位对如何进行项目量化、划小考核单元，如何开展效益增长点、内部作价点和成本控制点分析，精准评价各项业务投入产出、价值贡献，还存在认识比较模糊、方法不够科学、标准不够统一等问题。针对这些问题，大型电网企业应当加强顶层设计，集中力量，构建内部模拟利润考核机制，尽量规范项目、明确方法、统一标准，增强各单位内模利润考核的规范性和科学性。

5.3 优化新兴产业单位管控模式

由于新兴产业单位工资总额上不封顶、下不保底，单列新兴产业单位可以保证每年工资总额增、减量全部用于新兴产业单位，不能用于非新兴产业单位。大型电网企业还应当明确市场化、非新兴产业单位工资构成，使其不互相挤占，加大对新兴产业单位激励效果。同时，单列新兴产

业单位用工计划，考核各单位用工计划时剔除新兴产业单位影响，给予新兴产业单位更大的用工自主权。新兴产业单位在发展初期，可通过预期规模效益，设立最大用工总量，并在此基础上对与效益挂钩的人工成本计划进行管控。新兴产业单位在达到一定规模后，在人工成本增长率小于收入利润增长等情况下，可自主决定用工总量，自主开展招聘；将项目制用工列入用工管控计划，通过加大人工成本管控力度，倒逼用工总量，以便灵活应对市场变化调整用工需求^[4]。

5.4 全力做好三项制度改革支撑

大型电网企业应统筹现有的人才评价体系，依托企业内外人才评价机构，搭建技术技能人员适岗、转岗、晋级能力等级认证和管理岗位竞聘、调整平台，并将其作为基层单位的共享资源。大型电网企业应以业绩贡献和业务能力考评为主体，针对不同对象，综合运用知识测试、结构化面试、心理测试，以综合应用管理能力素质测评、公文筐测试、360度民主评议、无领导小组讨论等评价手段，为三项制度提供有力支撑。

6 结语

大型电网企业应当围绕解决干部员工能者上不去、庸者下不来等突出问题，扎实推进岗位聘任制管理，加快推进身份管理向契约管理的转变，实现岗位解聘、续聘常态化，切实提升各级干部员工履约意识、责任意识、竞争意识，激发队伍活力，促进企业与员工共同发展。

参考文献

- [1] 姜丹.国有企业岗位聘任制管理研究[J].经营管理者,2021(12):125.
- [2] 陈静.构建以岗位聘任制为核心的契约化用工管理机制[J].天津财经大学学报,2022(2):86.
- [3] 张苏萍.高等学校岗位聘任制的现状分析与改革探索[J].当代经济科学,2011(1):45.
- [4] 王冬.大型医院实施科室领导聘任制改革的方法与成效[J].北京工商大学学报,2020(5):24.