

新航工业集团深化三项制度改革 激发高质量发展活力

■ / 宋俊辉

航空工业新乡航空工业(集团)有限公司(以下简称新航)坚持以三项制度改革为抓手,以完善市场化经营机制为核心任务,以选人用人和建立激励约束机制为重点,全面充分推进市场化改革。在完成三项制度改革基本任务的基础上,新航持续实施人力资源变革,以巩固和深化前一阶段改革成果,进一步激发干部职工干事创业的激情活力、提高组织运营效率,确保新航综合竞争实力明显增强,发展质量效益明显提升。

准确熟练把握政策 工作机制务实高效

习近平总书记高度重视国企改革,对激发市场主体活力、深化三项制度改革作出重要指示:“要深入实施国企改革三年行动,健全现代企业制度,激发各类市场主体。”他强调,国有企业要在破解“能上不能下”上积极探索,要“推动干部能上能下、能进能出,形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的正确导向”。新航党委定期学习上级精神要求,及时研究三项制度改革推进重点事项,并纳入新航“十四五”战略规划。

领导干部主动担当作为,积极落实“一把手”工程。新航主要领导主动担当,建立“国企改革三年行动”作战室,三项制度改革作为作战室三个专项工作之一,通过周例会工作机制,协调推动,锁定难点痛点精准攻坚,工作细化到天、分解到人、明确节点。坚持“三扣”原则即严扣任务完成标准、严扣任务完成时间、严扣任务交付质量,切实解决不想改、不敢改、不会改的问题,推动改革真落地、真见效。

强化统筹协调,确保改革系统集成和协同高效。成立三项制度改革专项工作小组,由选人用人、绩效考核、薪酬激励、员工关系、法律工会等相关部门人员组成的高效专业队伍支撑,既能确保工作质量又能保障职工合法权益。新航主动开展干部员工思想动员,及时解读上级政策文件,对业务人员开展业务培训,增强责任感、紧迫感、使命感。严格落实“三个区分开来”要求,坚持公私分明、功过厘清,为三项制度改革中敢于担当、勇于创新的干部撑腰鼓劲。

实施任期制与契约化管理 考核结果刚性应用

习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上强调,要按市场规律对经理层进行管理,立下军令状,明确责任制,干得好就激励,干不好就调整。新航第一时间研究上级关于任期制和契约化管理文件要求,不断迭代完善新航任期制和契约化管理文件制度及流程表单,为实现经理层成员职务能上能下、收入能增能减的目标,强化“干好干坏不一样的导向”提供制度保障和支撑,激发新航及下属子公司经理层成员的活力和创造力,提升新航市场化、现代化经营水平。

任期管理规范有序,契约目标科学系统。新航提前谋划“十四五”战略规划,导入华为战略方法论,经中高层多轮研讨共识,形成新航“十四五”“1236”战略规划及“1235”党建纲要。结合战略规划目标和党建纲要导出班子成员中期目标和年度关键任务,为高质量推行任期制和契约化管理打下坚实基础。按照“六定”(定岗位、定权责、定契约、定考核、定薪酬、定退出)模型,明确并细化经理层成员岗位职责和分工,一人一岗签订差异化的岗位聘任协议,突出任期期限、权利义务等内容,明确约定奖惩依据、离职或解聘条件、责任追



究等条款。

新航坚持定量与定性相结合、以定量为主,构建涵盖经济效益类、经营管理类、风控合规类、科技创新类、重点任务类等指标的考核体系。坚持按照“跳一跳、摸得着”的原则,结合新航发展战略、近三年的历史业绩、行业对标情况等,分档制定富有挑战性的考核目标,不同目标档位匹配相应的考核计分与薪酬分配机制,推动新航高质量发展。

薪酬兑现体现激励与约束并行,岗位退出坚决刚性。坚持业绩导向,强化精准考核有效激励,在契约中明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,体现“业绩是干出来的、薪酬也是干出来的”价值导向。坚持薪酬刚性兑现,根据经营业绩考核结果刚性兑现薪酬,同时根据岗位价值、目标难度、考核结果等因素确定不同岗位的薪酬系数,合理拉开薪酬差距,打破“高水平大锅饭”。设置明确的退出“底线”,如年度经营业绩考核结果百分制低于70分,或年度经营业绩考核主要指标完成率低于70%,一旦触发这些底线,就要据实解聘。同时实行经营业绩考核和综合考核评价“双达标”机制。既要完成好经营业绩的考核目标,又要达到综合考核评价的要求,任意一项考核未达标都需要进行岗位调整或退出。完善转岗及市场化退出等机制,符合其他岗位任职条件的,可以按照航空工业集团及新航领导人员有关规定聘任,增强经理层队伍活力,推动管理人员“能上能下”成为常态。

按照“穿透”原则,借鉴任期制契约化管理模式,新航实行中层管理人员契约制,推动中层管理人员强化岗位意识和契约精神,与主管领导签订契约责任书。根据不同岗位考核分数占年终综合考核35%—50%,对考核靠后或末位的进行调整或者退出,从传统的“身份管理”向市场化的“岗位管理”转变,打破干部职务终身制,做到“能否坐得住,契约说了算”“干得好不好,指标说了算”“收入多与少,业绩说了算”,进而普遍形成能上能下、能进能出、能增能减的机制,不断激发企业发展动力和活力。2020年以来,新航累计降免职或调岗21人次。

开展劳动用工市场化改革 充分激发员工活力

《国企改革三年行动方案》把“提高国有企业活力和效率上取得明显成效”作为重要的改革目标。国务院国企改革

“新航主动开展干部员工思想动员,及时解读上级政策文件,对业务人员开展业务培训,增强责任感、紧迫感、使命感。严格落实‘三个区分开来’要求,坚持公私分明、功过厘清,为三项制度改革中敢于担当、勇于创新的干部撑腰鼓劲。”

领导小组提出把“提高效率、增强企业活力,形成高质量的投入产出关系”作为“四个切口”的第一个切口。深化三项制度改革,是激发活力、提高效率,提升劳动生产率的必然要求,是国企改革三年行动的关键环节和标志性工程。新航结合国务院国资委、航空工业集团三项制度改革评估办法,制定《提升三项制度改革效能实施方案》,确保新航三项制度改革工作走深做实。

坚持严控用工总量原则,牵引劳动生产率提升。为确保新航提升三项制度改革效能实施方案有效落地,制定《新航提升全员劳动生产率的若干举措》,进一步细化工作要求,明确各分子公司“十四五”期间用工总量,并细化用工总量、劳动生产率、人均指标、人员结构等关键指标的年度目标,要求人均营业收入不低于150万元、劳动生产率年增长率不低于10%。总体原则是有需求优先内部调整,建立内部人力资源市场,优先内部配置,打破人员流动难的壁垒,避免结构性冗余浪费。军品厂总量不增、民品公司适量减少、职能部门优化减少,

开制度、学习培训、宣传宣贯等形式做好员工告知,严格管理员工行为,出现违反制度达到解除劳动合同情形的,依法解除劳动合同。强化试用期、劳动合同期满续签管理,制定试用期、劳动合同期续签管理等制度。规范执行试用期满和劳动合同期满续签考核程序,对不符合续签标准的及时解除劳动合同。制定《员工绩效管理办法》,严格岗位管理,明确岗位绩效考核指标,以岗位考核解决人员能上能下、能进能出问题,对于岗位绩效考核不胜任工作的,进入待岗培训或解除劳动合同,实现员工能留能转。2020年以来,新航累计市场化退出185人,退出比例为1.31%。

推进收入分配市场化改革 合理拉开薪酬差距

国务院国资委在深化三项制度改革专题推进会上指出:深化三项制度改革,不仅要解决国有企业传统体制机制不活的问题,而且要推动企业高质量发展,在更好的水平上形成新的体制机制。围绕高水平自立自强深化改革,强化国有企业科技创新激励,围绕扩大内需深化改革,完善企业内部薪酬分配制度。新航在薪酬分配改革上,坚持效率优先,切实提升绩效和薪酬管理的科学性、针对性、导向性。

完善工资效益联动机制,调动基层单位积极性。聚焦工资总额管控科学有效,提升劳动效率,在充分放权基础上,建立分级、分类、动态管理机制。新航管分子公司、事业部、直属单位工资总额“总盘子”“奖金包”,授权分子公司、事业部、直属单位依法依规自主决定内部薪酬二次分配;将内部分子公司分为业务、民品业务两大类,实行工资总额差异化对标核定和管理;全面实施工资总额预算管理,建立“年初预算、月度跟踪、季度通报、半年汇报”机制,建立工资与效益挂钩政策,充分体现业绩贡献导向,做到“业绩升薪酬升、业绩降薪酬降”。2020年以来,新航职工收入年均增长17.68%。

强化全员岗位绩效考核,激发员工内生动力。建立员工薪酬市场对标机制,每年对行业和区域薪酬水平进行一次洞察扫描,确保合理确定薪酬水平。建立以岗位绩效工资制为基础的薪酬分配制度,充分下放考核分配权,按照“谁管人、谁考核、谁分配”原则,强化基层车间、班组考核分配自主权。树立“要薪酬就得要业绩”理念,强化“干好干坏不一样”的导向,打破“高水平大锅饭”,实现“多劳多得”。提高与绩效挂钩的浮动工资比重,要求月度绩效考核拉开差距,最高的是最低的3倍,合理拉开同一层级不同岗位人员的收入差距,破除平均主义。同时调整浮动工资占职工工资总额比重,2020年新航职工浮动工资占比达到68.2%。

建立技术、技能、管理骨干人才队伍的激励政策,确保薪酬分配向作出突出贡献的核心骨干人才和一线岗位倾斜。同时充分运用航空工业集团中长期激励、科技成果转化、特殊人才津贴等政策组合,聚焦核心骨干,结合岗位价值和贡献度,对核心技术、高技能、核心管理进行激励,极大激发了各类人才的工作热情。

目前三项制度改革正处于“船到中流、人到半山”关键时刻。在决战决胜国企改革三年行动的关键阶段,新航以力度更大、质量更高、方法更优的决心和行动,确保三项制度改革见实效。

(作者系航空工业新乡航空工业(集团)有限公司党委委员、党委干部部/人力资源部部长;文章来源:《国企》杂志)