

国有企业组织管控体系建设实践与思考

陈绍琦

浙江省建投交通基础建设集团有限公司, 中国·浙江 杭州 310012

【摘要】当今经济高速发展的影响下,国内国有企业发展进程逐渐发生很大变革,而且也开始主动运用和学习国内外先进的经济制度。而现阶段国企在组织结构方面依然存在很大优化空间,所以需要主动对其目前组织结构的改革对策进行探究,进一步推动这项工作的深入发展。

【关键词】国企组织管理;体系;建设;实践对策

Practice and Thinking on the Construction of Organizational Management and Control System of State-owned Enterprises

Chen Shaoqi

Zhejiang Jiantou Transportation Infrastructure Group Co., Ltd., Hangzhou, Zhejiang, China 310012

[Abstract] Under the influence of today's rapid economic development, the development process of domestic state-owned enterprises has gradually undergone great changes, and they have also begun to actively use and learn advanced economic systems at home and abroad. However, there is still a lot of room for optimization in the organizational structure of state-owned enterprises at this stage, so it is necessary to actively explore the reform strategies of their current organizational structure to further promote the in-depth development of this work.

[Key words] organization and management of state-owned enterprises; system; construction; practical countermeasures

1 阐述国企组织管控体系建设需要遵循的基本原则

第一,制定具有合理性的目标。对国企组织管控体系进行建设和实施期间要提前确定好具体的改革发展目的在这个目标制定方面,除了要跟企业本身发展规律一样以外,还要主动学习和借鉴其他先进企业的相关经验。结合现阶段长远稳定发展理念需求,制定国企组织管理体系建设目标,通过以国家、个人以及企业目标为统一的原则。实际来说就是要将人民生活质量水平提高的目标、企业各个方面能够达到国有资产的增值保值目标等方面相互结合起来,保证这记者之间的统一性。基于此,能够更好满足分权式的组织结构形式。②遵循效率优先原则,因为国企长时间以来发展特征一般都会出现经营效率低的情况,国企组织管控体系的建设做主要目标就是将企业的经营效率提高,所以在开展这项体系建设过程中,同样要遵循效率优先原则。在实际进行改革发展过程中,需要特别对组织结构的成本把控工作提高重视,同时还要对人力资源的配置进行优化,跟基于效率非常高的其他类企业构建合作关系,相互之间进行优势互补。在此阶段中需要根据当今市场实际需求作为根据,对国企内部的构进行有效调整,使其经营效率得到提高。③将权责统一作为基本原则,国企在进行组织管控体系建设时需要遵循权责统一原则,在开展组织管理过程中,还要对分权管理提高重视。全面了解管理者的职责和义务,而且还要保证政治企业相互分离,产权明确,避免权力过于集中的情况发生。

2 分析国企组织管控体系存在的问题

2.1 国企内控环境有待健全

目前国企在实施“两级法人和三级架构”,在这种体系下,前期计划管理模式中存在的问题也有所改善,缩短其管理链条,对管理技术不断进行夯实,对于现阶段实际情况来说,内部环境把控依然有待完善。首先是组织结构方面,而传统职能模式依然占有国企内部的主流管理。地位,各个部门之间常常会出现各自为政、实际沟通少、部分利益明显等问题。其次,这项组织管控体系的建设工作通常都是由财务部引领,尽

管在国企最高层设置了单独的管理委员会,但是内容方面依然存在明显偏向于财务,财务部门压力非常大,财务和内控的兼顾效果非常差。其次,工作岗位人员匹配存在问题,人力资源管理工作并没有将其作用充分发挥出来。目前的人力资源管理部门情景作为人事管理对岗位工作人员的评定没有做到位,健全的招聘和人才选拔制度并没有建设完成,通过制度而未将其作用发挥出来,对人才动态化的跟踪管理工作还有待加强,常常会出现一些了解实践、轻视理论、重视政策、轻视经营等情况发生。除此之外,工作人员绩效考核指标不够完善,工作和绩效方面无法结合起来,激励政策很难公平公正地落实到位,主观意识比较明显。

2.2 风险管理工作未落实到位

国企现阶段并没有形成更完善的风险管理机制,也没有做到对风险问题全面进行监督管理,所有人员参与其中。其主要体现在:首先风险意识比较薄弱,由于受到国企性质方面的影响,依然存在兜底思想,因此对风险管理的重要性并没有提高重视。而且单独的风险管理机制也没有将自身作用充分发挥出来,轻易造成因为风险攻击而导致损失问题发生,但是没有办法追究到责任人行;其次是风险管理跟企业业务活动相背离,容易出现这项管理工作是领导层工作的一种刻板影响,工作人员在日常开展活动时并不看重这项管理工作,不会主动参与到风险信息收集当中,不利于企业整个风险管理工作的开展,将内部体系建设进程降低。

2.3 信息沟通交流比较滞后

对信息链条进行完善,更有利于企业第一时间且准确地整理相关经营信息,并且传输给企业各个领导层进行质量检查。国企目前已经完成的两大信息系统体系就是粮食业务智能管理和财务信息,这两个信息系统基本已经达到各方面需求,尽管功能完善依然存在一些问题,但国有企业作为我国粮食战略的物资储备载体,数据保密性非常高,两个系统单独运转,数据进行共享的接口也没有全面打开,协同性不够,常常出现数据之后的情况,加大了有关员工工作量,将其工作效率降低。

2.4 内部监督链长有待加强

从现阶段国企实际内审监督工作可以看出,并没有形成更健全的内控监督链条。首先是因为监督人员的角色缺少,尽管有国资委履行自身监督职能,然而从企业到各个分公司,一直到每个职能部门纵向的管理链条非常长,同时专岗的监督工作人员很少,这些人员履行监督职责的效率非常低,并不能形成更公平公正的内控管理。②从企业内部来看,专职审计的部门未能将自身作用充分发挥出来,内部人员身兼数职,没有办法确保这项工作的独立客观性,并且审计工作并不能跟日常工作融合在一起,这项工作事后或者专项日常的监督管理工作,并没有真正完成。内审工作主要内容依然停留在财务单据和审批手续合规方面的审查,并不能深层次的对内控管理工作进行审查。

3 探究国企组织管理体系建设实践措施

3.1 有效处理权力分配问题

权责分配作为国企组织授权下面基层人员开展的组织行为以及活动等决策权。在国企组织结构进行改革期间,要不断对权力分配工作进行优化,通过企业效益作为引导,设置有关企业权力机构,而且还要有效对每个科室的人员数量进行调整,确保人才的补给充分。而传统的国企组织经常会发生权力集中出现问题,如果领导人员决策方面出现失误,有可能会消除工作人员的热情,与此同时也会对企业的发展造成影响。一些管理人员日常工作非常忙,很难抽出一些时间应对其他工作,造成国企组织工作方面的适应能力不断降低。由此在国有企业组织管控体系建设当中,要有效对内部分权及集权等各项关系进行处理。从领导层面来说,适当的放权为工作人员提供更多发展空间,为其配置相关工作任务,激发工作人员热情,将领导人员的工作内容精简化。

3.2 合理开展人才招聘

人才作为确保国有企业高速发展的重要资源,所以合理的引进人才是国有企业组织管理体系建设的重要路径,而传统国有企业的人才引进环节门槛非常高,造成很多优秀人员望而止步,对这些人员进入到企业周围造成很大阻碍。与此同时,若企业通过内部招聘的方法引进人才,还会出现“关系户”,这样就不利于企业的可持续发展。在以上人才引进环节当中存在的不合理之处,有可能会造成外界人员对国有企业存在很大偏见,不利于内部组织工作的改革。对于以上问题,在对国有企业组织进行优化改革时,开展人才引进环节,需要从企业实际发展情况和需求方面着手,根据效益引导合理的对人才团队进行优化精简管理团队,慢慢减少管理层。与此同时,还要基于管理体制改革,遵循当今市场的多样性发展,加强对内部人才的引进和管理控制,对企业内外招聘行事存在的优势和问题进行考虑,不断对人才引进对策进行优化。

3.3 对企业文化建设提高重视

国企在进行改革发展过程中,势必会牵涉到企业的组织结构调整和创新建设,组织文化更有利于企业有效推广这项改革。而组织文化作为企业文化中很重要的组成部分之一,其主要形成与企业长时间发展历史当中各受企业工作人员认可。而对于国企改革更新速度越来越快,技术研发效率高,而文化建设水平不够,造成企业内部每个部门之间的沟通不够顺畅,文化落后于企业基层发展和工作人员思想相背离,必要建设具有现代化的企业文化以及组织文化,为国企的组织结构发展提供有力调节。

企业需要不断倡导以人为本的思想,根据企业改革目标建立具有严密性的企业文化网络是企业文化和设备和部门管理之间能够相互结合起来,同时还要将其规章制度的作用充分发挥出来。除此之外,可以从以下这方面着手对企业化进行建设,首先需要对习俗文化的建设提高,重视这种话可以更好将国企的个性以及发展理念体现出来,同样也是企业价值观的主要体现,建设习俗文化,更有助于工作人员主动对自身行为进行规范,企业还能运用表彰大会以及工作人员活动等方法对这种文化进行发

展。其次,关注物化环境建设,这项文化建设值得则是营造非常好的外界形象,使社会群众从购买企业自身产品或者跟企业合作而给予其肯定使工作人员由于身在企业中能够感到自豪,主动投入到工作中。

3.4 构建健全管理机制

对国企管理机制进行完善,更有助于全面促进其企业改革。企业管理者需要对传统招聘人才的条件进行改善,跟改革发展密切结合起来,主动聘请现代化的新型人才,为企业的改革提供一定人力资源保障。在这项资源管理机制改革当中,主要强调的是机构改革和形式改革,其中机构改革值得则是合理的对每个部分人员的限额进行设置,避免人力资源不够或者过多,特别注意引进先进的设备部门人员进行配置。而所谓的形式改革值得则是对各个岗位需要通过运用不一样的招聘方法,使内部和外部的聘用能够结合起来,为其人力资源的有效改革提供一定保障。除此之外,还要引进激励制度,对薪酬管理制度进行改善,有效运用绩效考核,将工作人员的积极性激发出来。

3.5 优化内部控制环境

首先需要对原来已有的职能组织架构进行突破,重新建设管理层,在此期间可以构建矩阵型和扁平化的组织结构,使企业整体可以达到跨层级信息分享,给予基层人员一些自主权,培养各个层级的全面管理意识。而且还可以单独成立一些内部控制委员会,跟财务部门明显区分开,将内部控制在企业当中的地位提高。其次,要完善人力资源管理,了解每个人员岗位定位和职能,工作人员身为内部控制当中活跃且不可缺少的一项因素,科学地对人力资源进行管理非常重要。对于内部已有工作人员,一定要将其综合评定工作做好,结合最终评定结果,确定其职位角色。对于高级管理者来说,一定要将这些人员的任务量化成重要工作指标,由此开展考核,了解工作岗位职责;从外界层面来看,一定要构建唯才是用的招聘机制,不仅要重视岗位专业技能,而且还要对员工政治和职业背景等方面全面进行综合审查,为企业聘请德智体美等方面都优秀的人才,由此能够使企业养成基本内控管理氛围。

3.6 建立风险全过程管理体系

由于目前国企市场越来越开放并且深化,内外环境和活动的复杂性越来越高,其风险挑战性不断加大,风险目标的设置以及识别等方面工作也越来越重要。第一,企业一定要构建单独的风险管控机制,结合现阶段企业实际经营情况,对风险管理每一个环节设置有关指标,其中包含风险识别、分析环节指标等。了解信息收集目标,对其中非常规的业务风险一定要将所有人员的作用发挥出来,从而全面对信息进行收集,必要的情况下,还要确保风控独立于其他部门,同时能够跟其他部门起到相互制衡的作用。第二,将风险识别能力提高,对于国企来说,其风险包括了储粮、税收等风险。其中储粮风险主要体现在质量检查和数量标准方面,企业一定要对内控制度的设计工作进行完善,主动推广和科学保粮,将日常盘点和规范储存风险工作做好。而轮换风险牵扯到的政策和信用等方面,企业可以从风险容忍度和企业盈亏平衡点方面来确认,加大对其内外环境的重视度,对工作人员的行为进行规范,避免风险问题发生。

4 结束语

总之,构建国企组织管理体系更有助于推动企业经营效率的提高,同时还能加强其市场竞争力。在实施这项管控体系过程中,全面了解改革目标,始终遵循效率优先以及权责统一原则,而且还要通过运用更科学的改革实践对策,进一步推动国有企业健康稳定发展。

参考文献:

- [1] 吕姣姣. 关于新时代下国有企业干部管理组织模式的研究与思考[J]. 2020.
- [2] 王振. 国有企业集团管控体系构建思路与建议[J]. 财经界, 2020(2): 1.