

文章编号: 1005-0523(2003)06-0001-05

国企人力资源管理探讨

朱卫民

(江西省人民政府办公厅, 江西 南昌 330046)

摘要:随着经济全球化、人才全球化趋势的增强和中国加入世贸, 国企人力资源管理面对着新的机遇和更严峻的挑战, 在对国企存在的“铁门槛”、“铁交椅”、“铁工资”、人力资源的相对短缺与绝对过剩的结构性问题以及干部全部年青化、人才流失等现象进行分析的基础上, 结合企业未来的发展, 提出了树立新理念、加大人事制度改革、科学设计组织结构、合理配置人力资源、深化薪酬制度改革、加强人力资源开发、深化职称改革、全面引入“企业文化”等对策。

关 键 词:国有企业; 人力资源; 管理; 对策

中图分类号: F240

文献标识码: A

0 前 言

加入 WTO 后, 中国从有限的对外开放向全方位、多层次、宽领域的对外开放格局转变, 世界人才竞争日趋激烈, 企业人力资源管理工作面临着前所未有的挑战, 特别是脱胎于传统计划经济时代的国企人事部门, 更需面对应付冗员、改良机制、自身职能重新定位等多重压力。如何应对经济全球化、人才全球化的新形势、新局面, 抓住机遇、找出对策、发挥优势、迎接挑战已不容回避地摆在国企的面前。

1 国企人力资源管理的现状分析

国企改革从 20 世纪 80 年代初打破“三铁”(铁饭碗、铁交椅、铁工资)开始, 应该说企业劳动人事分配制度改革有了很大的进步。特别是近几年, 很多企业在人事管理改革方面进行了一系列有益的尝试, 取得了一定的效果, 但由于这一问题的复杂性、敏感性及受内外部环境的制约, 改革的目的仍未完全达到, 长期以来存在的一些深层次的问题至

今未得到很好地解决。

1) 企业内部存在“三铁”现象。虽然企业现在进入了市场经济, 但由于长期受计划经济模式的影响, 思想观念、管理思维、管理方式仍旧摆脱不了计划经济的阴影, 从大的方面说, 旧的“三铁”打破了, 而企业内部的“三铁”仍然深深地禁锢着我们的思想和行为。这新的“三铁”主要表现在:

“铁门槛”: 能进不能出。长期的国家职工的概念使员工一旦进入了某个企业, 成为一名正式员工, 不管有没有技能和工作绩效, 只要这个企业不破产, 自己不犯法, 他就可在这企业呆一辈子。以江铜集团德兴铜矿为例, 现有员工 1.2 万人, 人力资源总量绝对过剩, 但受机制和矿山企业地理环境等因素的制约, 正常裁员几乎不可能, 这使得企业要生存发展, 必须解决人员出口问题。

“铁交椅”: 能上不能下。突出表现在管理人员, 尤其是中层管理人员上, 没有科学的业绩评价考核体系, 只要不犯错误, 待遇就可一直保留下去。在岗位设置上, 不是从企业的管理和效益出发, 而是按政府管理的模式设置部门和机构, 造成政府和社会职能企业化, 机构臃肿、闲杂人员多, 致使一些无效岗位和无效人员较多, 使企业背上沉重的冗员包

袱.仍以德兴铜矿为例,现共有中层以上管理人员 500 人,管理人员 1800 人,相对矿山这种基础产业,管理人员所占比例明显偏高.

“铁工资”:干多干少一个样.尤其表现在一些无法用量的标准来考核的岗位和工种上,对一些表现突出、有真才实学的人才在工资收入上又不能倾斜,在工资政策上统的较死,致使人才外流现象严重.

2) 人力资源的相对短缺与绝对过剩的结构性问题比较突出.

(1) 人力资源总量过剩,但专业人才短缺.多数国企一方面人员严重超编,而另一面却是各类专业人才、复合型人才往往短缺.仍以德兴铜矿为例,现有正式职工 1.2 万人,人员数量大大超过日产 9 万吨规模的铜矿山定编,但一些高技术含量专业如计算机、液压、自控等以及复合型人才短缺,个别专业甚至后继无人.

(2) 机关管理人员过剩,但一线技术人员匮乏.国企存在一个普遍现象,即坐办公室人多,而且职位也较高,如有的是高工、工程师,而生产一线却常是技术人员,特别是高工匮乏.造成这种现象的原因主要是很多技术人员转到了管理岗位,而管理岗位基本上能进不能出,特别是中层以上管理岗位,在某种意义上,岗位成了一种奖励,从深层次讲这也是企业缺乏有效的薪酬分配制度造成.

(3) 多种经营企业人员过剩,但经营管理人才短缺.由于各种原因,国企往往不能轻易地大规模裁员,为了安置富余人员,很多企业采取了大力发展多种经营企业来吸纳人员的办法,表面看是分流了主业人员,但由于多经企业的管理层人员也多由主业人员转岗充任,较普遍存在专业不匹配和经验不足的问题,不少多经企业只能依靠内部市场存活,所以并没有起到减员增效的目的.

(4) 信息化时代形成新的人力资源相对过剩.随着生产自动化水平、管理信息化水平的提高以及人员素质的提升,又形成新的人力资源相对过剩.

3) 人力资源管理中出现的几个新问题

(1) 干部年青化的绝对化.以江铜集团为例,近几年在干部的选拔任用上最突出的一个特点是年青化、高学历化.最近 2~3 年提任的处级干部均为 40 以下的本科生.的确,年轻干部富有朝气、活力、开拓精神,但老同志有经验、阅历,中年人成熟,有谋略,不能简单地全部退居二线;另外提拔过份强调正规本科学历,也极大地挫伤了大部分非本科生

的管理人员和专业技术人员的积极性.如此,企业在避免干部老龄化的同时又走向了另一个极端,即干部的全部年青化,造成了另一种意义上的人才流失.

(2) 人才流失严重,进口渠道不畅.一方面,引进的大学生期望值过高,当现实与理想发生差距时,思想很容易波动,往往通过考研等渠道离开企业;另一方面,由于“铁交椅”和“铁工资”等的影响,很多工程技术人员在取得中、高级职称后便跳槽离开.造成大部分国企一方面缺乏人才,另一方面又留不住人才,国企成了优秀人才的培养基地.

在人才严重流失的同时,却是人才进口渠道的不畅.以德兴铜矿为例,德铜从 1996 年开始人员只可调出不可调进,目前只有大学毕业生可分配进矿.而大学生的招聘又单纯以高学历为标准,从 1998 年开始就只要本科生.中专生和技校生这些往往能成为生产一线技术工人骨干的,5 年来没有进 1 人,导致技术过硬的工人缺,技术工人队伍老化问题日渐突出.

(3) 人力资源部本身的定位调整不到位.由于国企的管理基础不完善,目前大多数企业人力资源部将大量的时间和精力投入在繁杂的基础工作和行政性事务上,在战略性规划、人力资源开发等方面基本上没有大的动作.

2 新形势下,国企人力资源管理面临的挑战与机遇

相对于现代人力资源管理而言,国企的人事管理还停留在传统的人事管理上.几年来,国企虽然在人事管理改革方面进行了一些有益的尝试,但受内外环境的制约,改革的目的并未完全达到,随着中国加入世贸后,国际经济全球化进入新的发展阶段,国企又面对着新的环境和形势,企业所存在的问题与矛盾更加集中地显现出来,另一面,新形势也带来了新的机遇.

1) 挑战方面

(1) 应对人才竞争的压力明显加大.经济全球化以现代信息技术为基础,改变了人与人、国与国之间的相互交往的传统模式,人才的全球化趋势进一步增强.中国人民大学劳动人事学院赵履宽教授认为:入世后的挑战是人才的争夺.一个很简单的道理:推动现代社会发展的下个轮子——管理和科技,都以人才为载体,必须落实到人身上.就现实而

言,当前国有企业普通劳动力的成本并不低(因为他们和高素质人才使用的是同一种工资分配制度,这也就是我们现实中的“岗位技能工资制”),真正低的却是高素质的人才同国际上相比的成本。这点外企看的很清楚,国外资金大量进入我国,吸纳我们的人才,借助我们的人才去占领我们的市场,同时,国内多种经济成分企业由于机制的相对灵活,其对人才的引进力度也更大。这两方面的因素加在一起,就是国企面对的现实挑战。

(2) 调整人才结构的任务更加紧迫。新形势下,企业产业结构调整的步伐明显加快,因此企业内部人才短缺及结构不合理的弊端更加突出,另一方面,加入 WTO 后,围绕高层次人才的争夺将更加激烈,面对全球和国内产业结构的调整和优化升级,国企现存的人才供求结构性矛盾将会更加尖锐。

(3) 人才素质不适应进一步加剧。从第五次全国人口普查显示,从 1990 年到 1999 年我国新增劳动力(总数为 1.89 亿)中大专以上学历专门人才仅占 3.5%,专门人才占全部从业人口的 5.5%,这个水平只相当于发达国家的四分之一。而现有的人才很多缺乏战略思维和世界眼光,企业人才大都缺乏金融、证券、保险、会计、法律、外资和现代管理等现代化知识,人才整体性素质不高,创新性不足。

(4) 现行的人事制度亟待改革和完善。由于长期计划经济体制和旧的管理方式的惯性影响,国有企业传统的用人制度、分配制度及人事管理模式在观念、体制、机制和政策等方面均与市场经济体制和 WTO 规则要求有较大差距。竞争机制、激励机制和淘汰机制尚不健全,特别是用人机制不够灵活,人员能进不能出,职务能上不能下,待遇能高不能低、论资排辈、平均主义等弊端还相当严重。加入 WTO 后,人才的竞争直接还原为人事分配制度的竞争,能否吸引人才、留住人才、稳定人才,关键在是否能创立了对优秀人才具有吸纳和积聚功能的人事分配制度。

2) 机遇方面

(1) 有利于进一步转变人事管理的观念。由于长期以来计划经济的影响,国企传统的人事管理带有封闭神秘色彩,管理观念陈旧、管理方式单一,存在着重管理、轻开发、重使用、轻培养的问题。改革开放 20 多年来,国企大力进行劳动人事分配制度的改革,在管理观念上有了很大的转变,但与发达国家相比,仍有很大的差距。特别是如何将一些新的管理观念变为各级领导和广大员工的共识,还需要

做很多工作。中国加入 WTO,成为世界大家庭的一员,有利于我们开阔视野,及时吸收和借鉴国外先进的人力资源开发观念和 experience,增强我们对国际惯例和规则的适应能力。

(2) 有利于从整体上提高国企人力资源开发与管理的水平。随着市场开放进程的深入,外国企业和资本将进一步进入中国,国际、国内市场的激烈竞争,一方面使我国企业面临严峻的考验;另一方面,也有利于企业增强竞争意识和危机意识,努力提高人力资源开发和人事管理水平。首先,外国企业进入中国,必然会带来许多先进的人力资源开发与管理的理论和技术,这对于我们学习外国先进管理经验十分有利;其次,激烈的市场竞争将迫使企业更加重视技术的创新能力,增强人才观念,提升人力资源开发与管理的战略地位;第三,开放的市场竞争环境还有利于企业加快人力资源开发与管理的创新,使我国人才发展顺应 WTO 通用化的趋势,尽快与国际接轨。

3 国企人力资源管理应对挑战的对策

1) 树立符合时代要求的新理念

理念具有基础性、先导性和前瞻性。思路决定出路,理念制约行动。应对新形势新环境的挑战,首先思想上必须捉之符合时代要求的新理念。

(1) 要树立“人力资源是第一资源”的理念。在农业经济时代,发展主要靠土地资源;在工业时代,发展主要靠金融资本;到了知识经济时代,高新技术产业迅速增长,技术密集型、智力密集型的产业比重显著上升,人才的数量和质量已成为经济增长和社会发展的关键因素。有了比尔·盖茨这样的人才,就能创造微软这样一个全球性企业的知名品牌,就能带动世界软件产业的发展;有了袁隆平这样的人才,就能促进水稻品种的革命,给农民带来巨大实惠,解决了 10 亿人吃饭问题……如果没有掌握创新知识的人才,这些都无法实现。因此,知识产业化和产业知识化是我们这个时代的特征,人才作为知识的载体,已显得越来越重要,拥有了人才,企业的发展就有了最重要的保证。

(2) 要树立人力资源开发的理念。国企人力潜力很大,但要把潜力变为现实,把潜在的资源变为现实的优势,适应经济和社会发展的需要,成为推动经济发展的生产要素,关键在开发。被称为人力资本理论之父的美国经济学家舒尔茨说过:人力资

本的投资是效益最佳的投资,是得到回报最好的投资。近代世界经济发展的大量事实充分表明,人力资源质量的改进是经济增长的一个重要源泉。如国际知名的企业美国的微软、日本的东芝、中国的海尔、宝钢等无不在人力资源的开发上下大的功夫,花大的投入,才取得如此辉煌的成就。

(3) 要树立人力资源配置最优化的理念。国企一方面大量的裁人,一方面又严重的缺人,既出现管理、专业技术人员缺乏的问题,又存在人力资源开发挖掘不够的问题,许多人力被长期闲置、用非所长,没有施展自己才华的舞台,造成人力资源浪费。因此,面对加入 WTO 后的形势,企业必须加大改革的力度,采取有效措施,促进人才智力与生产要素的最优化配置。

(4) 要树立人才竞争国际化的理念。入世后,在生产要素中最没有国界的和地域界限的是人才,世界各国可以用关税、非关税等手段维护本国的商品和产业,控制有关生产要素的跨国界流动,唯一无法控制流动就是人才和智力。由于经济全球化的发展,人才流动出现了“你中有我、我中有你”的竞争格局。如我们的“海尔”在国外就雇用了一大批当地的各类人才,外国的“摩托罗拉”在我国也有属地化的人才,就连上海新开张的美国“花旗银行”也争夺使用了中国银行业专门人才。经济全球化促进了人才流动和人才竞争的国际化,提高了人才资源开发的速度和质量。在这种大环境下,国企唯一要做的是在不断提高企业经济效益的基础上不断深化人事分配制度的改革,而不是一味地管住、卡住人才不放。

2) 借鉴国外人力资源管理先进经验,深化国企人力资源管理改革。

国企要迎接新的挑战,必须借鉴国外人力资源管理的先进经验,缩短与国外人力资源管理的差距,使之尽快与国际接轨。不管是国企、私企还是外企,在人力资源制度上应该是没有区别的,好的制度都是相通的,这就是国际化。因此制度环境是关键,人才竞争的背后实际上是体制和制度的竞争。我们只有紧紧抓住改革不放松,加快推进人事制度和体制的创新。

(1) 要加大人事制度的改革。在人事管理上,首先要明确一个定位问题,即企业的管理人员和政府公务员是两类不同性质的范畴。政府公务员的职责是对党、对国家、对人民负责,履行自己的职责,强调的是政治可靠、人品可靠;而企业是市场经济的

主体,它的一切是以经济效益为出发点,在选拔国企领导干部的标准上,应有别于政府公务员,当然政治、人品可靠是前提,但必须是管理专家,而不能选一个政治家去管企业,因为他的工作能力、工作方式、工作重点都不在企业的经营管理上。因此,应当按照市场经济的要求来选拔国企的管理人员。

(2) 科学设计组织结构。严格按市场运行的规则设计企业自身的实际,设置机构和岗位,在机构和岗位设置上,不以上下对口,也不能把政府的有关职能部门搬到企业来,政府是政府,企业是企业,不能政企不分,企业不是慈善机构。国有企业困难多,包袱重,重要的一点就是设置了大量的无效机构和岗位,养了太多的闲杂人员。

(3) 合理配置人力资源。企业要逗过一定程度的下岗分流、控制员工总量、减员增效,解决员工过剩问题,达到优化人力资源配置的目的,此外,建立企业内部劳动力市场也是合理配置人力资源的重要途径;另外,新增人员可实行市场化用工,如江铜集团从 2003 年起与江西省人力资源有限公司开展劳动保障事务合作,新增用工由该公司派遣和管理。

企业在解决人员过剩问题时,要切忌不要简单的裁员,现在很多企业为了省事,裁员往往采取按比例或一刀切的办法,这样一来,一方面容易失去很多有经验的、技术娴熟的员工,另一方面,又给留下的员工造成负面影响。可采取末位淘汰制或减薪的方式。

(4) 积极探索新的工资分配形式,深化薪酬制度改革。我们目前实行的工资制度虽然经过几次改革完善,但实质并没有摆脱过去计划经济的模式、责、权、利仍不明晰,平均主义和论资排辈的弊端仍然存在,很大程度上挫伤了一些优秀人才的工作积极性,这种万人一式的薪酬体系不适应企业留住人才的需要。学习世界先进的人力资源管理模式,就必须结合中国目前的现状,逐步推行真正体现“以人为本”薪酬体系,突出薪酬的激励功能,将员工薪酬与其岗位职责和工作绩效紧密挂钩,合理拉开收入差距,实行差别化的薪酬制度,克服平均主义,这样才能发挥长期的激励作用。象德铜这样的基础产业,就必须在严格科学的定员定额基础上,推行一岗一薪制;对中层以上管理者,在严格考核基础上,可推行风险年薪;另一方面,加大考核性奖励工资的数量和比例,建立收入与贡献的密切关联。

(5) 完善人力资源竞争、激励机制。要打破身份

界限，取消行政级别这一计划经济的产物，在企业内部实行竞争上岗，实现人尽其才，才尽其用；完善考核评价制度，改变以往对不同职级岗位和类别的员工笼统地用“德、能、勤、绩、廉”这一比较抽象的，难以量化的指标进行评价的方式，对员工进行分类分级管理，在明确每个工作岗位工作目标责任与岗位关键业绩指标的基础上，对每位员工进行公正的业绩评价与绩效考核；建立完善激励机制，促使企业经营者和全体职工能够实心实意地为企业工作，可从经济利益、事业、感情、企业文化等四方面进行激励。

(6) 深化专业技术职称改革，逐步推行岗位资格准入制。国有企业专业技术岗位资格的评审和聘任工作自八十年代中期恢复以来，极大地调动了广大专业技术人员学技术、钻业务的积极性，使一大批专业技术人才健康成长，为企业提高产量和效益，促进科技进步起到了积极作用。但由于国企业体制上的深层次原因，专业技术职称工作也陷入了大锅饭和论资排辈的怪圈。一个专业技术人员只要熬年头评上了工程师、高工，不管他的水平、能力如何，其待遇就可终身不变，这样的现象和科学的人力资源管理极不相称。因此，必须深化专业技术职称改革，我个人认为，每个企业可根据每个专业技术岗位的技术含量、工作范围、责任大小，设定每个岗位的准入标准。如生产技术部主任这个岗位就必须具备高工的专业技术资格才能准入，财务科成本核算会计，必须具备会计师的资格才能准入等等；另外，一定要实行评聘分开制度。

(7) 加强人力资源开发，切实抓好员工的培训。二十一世纪的人才短缺将是一个突出的现象，国企面临来宝全球激烈的经济竞争、人才竞争的挑战。加大企业现有人力资源的开发、利用力度，是目前企业解决人才短缺，挑战国际人才竞争的主要途径。企业人力资源开发主要有培训、教育和开发三种方式，而培训则是人力资源开发最重要的一项内容。因此，要从企业发展的战略高度来组织和实施员工的培训，切实把培训作为一项战略投资予以实施，要强化注重实际的培训理念，把培训的效果与员的报酬、职务晋升、职业生涯设计紧密结合起来，使员工的素质培训不断强化。

(8) 积极转变观念，在人事分配制度改革中全面引入“企业文化”，国企人事分配制改革必须与企业文化的建设进行有机的结合，才能使员工的观念得以转变。目前国内企业在这方面还有很大差距，企业内部的激励机制，不是一个完整的激励机制，过多地依赖了金钱的作用，惠悦全球首席执行官约翰·海勒认为，中国企业要保证他们付给员工的报酬是恰当的，但更重要的是，决定一个员工参加一个组织并长期留在这个组织的，主要的还不是报酬，而是文化。所以企业必须具备共同的价值观、目标和信念，才能把成千上万的员工凝聚起来，有了优秀的企业文化，才能吸引人才的流入。

参考文献：

[1] 龙新南·WTO 与人才战略[J]·中国人力资源开发，2003，(3)。

Study on Huam Resources Management in State Enterprises

ZHU Wei-min

(General Office the People Government of Jiangxi Province, Nanchang Jiangxi 330046, China)

Abstract: With the globalization of economy and talents and China's entry into WTO, human resources management in state enterprises is faced with more oportunities and more severe challenges. This paper first analyzes some structrual problems in state enterprises such as "iron threshold", "iron post", "iron salary", the relative shortage and absolute surplus of human resources. Then it analyzes the current state of affairs such as young cadres and loss of talents. Based on the above analyses and combined with the enterprises' future, this paper brings forward the corresponding countermearures such as establishing new ideas, strengthening personnel system reform, disposing human resources reasonably, deepening salary system reform, reinforcing human resources development, deepening professional titles reform and introducing "enterprise culture" all sidely.

Key words: human resource; challenge; countermeasure