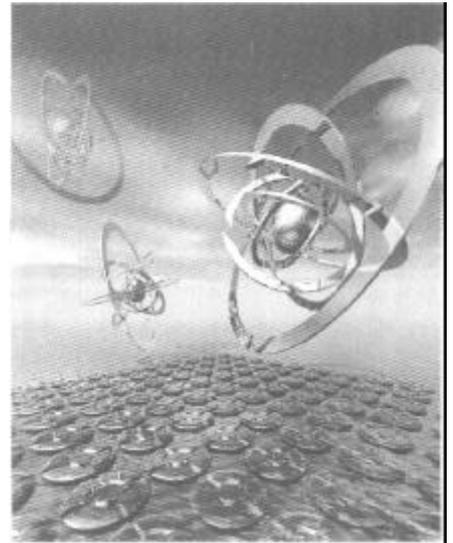


企业改制后的人力资源管理对策

王明辉¹ 博士生 凌文铨¹ 教授 方俐洛² 教授 1、暨南大学人力资源管理研究所 广州 510632 2、中国科学院心理研究所 北京 100101)

本研究得到暨南大学博士学位论文创新项目资助



内容摘要：企业改制是我国市场经济发展过程中的现象之一，文章通过对企业改制中人力资源管理方面存在的问题进行阐述，提出了我国企业改制后人力资源管理方面的对策，即更新观念，提高对人力资源重要性的认知；重视企业改制后员工情绪的问题；重视员工的社会化培训以及完善企业经营者的选拔机制。

关键词：企业改制 人力资源 企业产权

伴 随着市场经济的深入发展，我国国有企业逐步走向以法人治理为特征的现代公司，尤其是我国加入WTO后，国家对企业的行政干预和对企业一包到底的现象将逐步退出历史舞台。我国政府在《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决议》中明确提出了建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度任务。按照决议，对那些长期亏损、无市场前景、无竞争的国有中小企业，通过兼并、出售、破产等形式逐步改制。

目前，我国企业改制的核心主要是企业产权制度方面，即理清企业产权关系，真正转变政府职能。企业改制后，尽管法人治理结构的建立使企业产权结构初步适应现代企业制度的要求，但相当一部分国有企业的人事管理，在企业改制过程中或改制后，没有树立现代人力资源管理的新观念，从而引发了一系列矛盾和问题，进而影响到企业改制的深化，如企业中富余人员安置问题、员工的再社会化问题以及企

业经营者的配置问题等。

企业改制后的人力资源问题

人力资源管理观念落后

毋庸置疑，人力资源是企业各种资源中最为重要的资源。2002年，中共中央在《关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》中指出：“人才是最宝贵的资源。当今和未来的国际竞争，说到底是人 才的竞争。要把培养、吸引和用好人才作为一项重要的战略任务切实抓好。现代企业实践也证明，企业最终所产出的价值归结到底是由企业的人才发挥作用。尽管我国企业改制走过了风风雨雨，但不少企业在人力资源的观念上跟不上时代的步伐而呈现滞后现象。

在我国国有企业中，人力资源观念滞后主要体现在：传统的人事管理被视为一种单纯的事务性管理活动，通过组织、协调、控制和监督等手段，实现人和事的相互协调，从而发挥员工的潜能。但是在实际情况中，企业改制后的人事制度改革不到位，企业经营者没有完全从人事管理转变到现代人力资源的管理上来，人力资源管理的各个环节处于割裂状态，而不是一个完整的系统。大多数企业普遍忽视人力资源的资本性，不承认人才是企业中重要的生产要素，将员工看作为被动的生产要素和用来达到利润目标的手段而加以控制，没有对员工进行开发和利用。企业改制后，缺乏现代人力资源管理的科学岗位分析，常因人设岗、因人设事，结果造成员工职责不清、工作推诿、绩效考核缺乏量化的

指标体系等现象。

富余人员问题

据统计，我国国有企业职工近8300万人，而企业冗员大约是1100万 - 1500万人，每年用于这部分人的支出高达550亿 - 570亿元，高于1998年490亿元的国有及国有控股工业企业的利润。尽管1996年下半年中央政府出台了下岗减员政策，国有企业在全国范围内开展了大规模的裁员，但到目前为止，国有企业裁员仍然步履维艰。作为裁员既是企业改制中一项十分棘手的问题，也是现代组织变革的重要环节。在人力资源管理制度不健全的情况下，用传统人事管理的方法和模式实施裁员，稍有不慎，就可能给社会稳定和企业改革带来负面的影响。在我国目前企业改制的形式下，企业员工的安置是各种形式改制的首要任务。因此，在我国企业改制的背景下，如何真正做到减员增效，在裁员过程中既实现组织形态的最优化，提高竞争的灵活性，又不挫伤留岗者的组织承诺，增强工作团队的凝聚力，是现代人力资源管理亟待探讨的问题之一。

员工情绪问题

情绪问题在组织行为学和人力资源管理领域始终没有得到应有的重视，这主要是基于传统的管理理论把情绪看成是企业声名狼藉的破坏者，较多的从负面角度来探讨其与组织行为的关系。随着企业改制的进行，员工面临的体制和制度均不同于以往，从不承担失业到随时可能下岗或待岗，从平均主义到奖励优秀，从一种相对稳定的状态过渡到一种随机性的状态，这

些问题都会对员工的情绪产生影响,进而影响员工的工作满意度、组织承诺和离职等。而目前,改制后的企业对员工的情绪问题没有产生足够的重视。

员工激励问题

激励可以说是人力资源管理的重要手段,其作用在于协调个体和组织目标一致性,充分调动员工积极性和主动性。但是在我国政府对国有企业长期包办的背景下,衍生出“平均主义”、“大锅饭”等产物,激励措施对员工几乎没有任何效果。企业改制后,这种现象在一些企业中还大范围的存在,主要表现在缺乏科学的岗位分析和科学的绩效考核,使员工工资分配无据可依,关键岗位和技术骨干的工资上不去,导致了企业内部奖惩不公正,效率和公平失衡等现象。此外,改制企业后对企业经营者的激励措施也不尽完善,国有企业现有的薪酬制度严重地挫伤了企业经营者的积极性,无法使他们把个人目标同企业目标结合起来。职工的积极性无法调动,激励机制的作用得不到发挥,造成生产和管理的低效率,企业改制后的制度优势显现不出来。

管理层选拔机制问题

中国企业家调查系统的一项调查显示,国有和集体企业的经营者主要有上级部门任命的比例明显高于中小企业。在我国尚未形成一定规模和较规范的企业经理人市场前提下,企业经营者主要是通过上级任命,对于已经实行公司制改革的企业,董事长和总经理也大多数由党委和政府任命,这种管理体制使经营者普遍缺乏市场竞争的压力,所以说我国国有企业老总的产生具有很强的政府色彩,缺乏明显的选拔标准。尽管我国的劳动就业管理已经开始逐步与国际市场接轨,但人事干部管理机制仍然残留着国家计划管理的痕迹,在这种机制下的国有企业管理者与其说是企业家,不如说是另一种形式的行政官员。因此,随着企业产权的明晰,在对企业资产保值和增值的条件下,要改变传统的政府任命方式过渡到市场化的人才招聘——聘任制和聘约制,通过市场来选拔和任命企业经营者。

企业改制后的人力资源对策

更新观念,提高对人力资源重要性的

认知。“态度决定一切”。如果对人才的重要性认识还处于人力资源管理的初级阶段,只注重人才可用性而忽视人才发展性。如果企业人力资源还没有被提到企业发展重要推动力的高度来认识,那么国有企业的人力资源部仍旧停留在传统的人事管理职能层面上。现代经济学理论认为,资本和劳动是创造企业价值的两个基本要素。因此,工业经济时代最基本的分配形式是按劳分配和按资分配。随着知识经济的到来,知识作为生产要素的地位得到空前提高,是否拥有知识已经成为社会经济发 展的强制瓶颈。研究表明,现代企业能否成功,依靠企业员工的知识 and 人力资本的含量,依靠企业中高素质的人力资源。因此,改制后的企业应该改变传统的分配方式,在科学岗位分析的基础上,建立新的激励模式,实行技能工资制,即根据员工所掌握知识和技能的深度和广度来确定其工资的薪酬制度,也就是员工薪酬支付的基础不再是工作,而是员工所掌握的技能 and 知识。这样在企业 and 员工之间建立起利益共同体,形成一种双赢模式,既能提高员工学习新技能的积极性和主动性,又能提高企业经济绩效。

重视企业改制后员工的情绪问题。改制后的企业对员工来说,是一个新的环境,包括体制和制度,也涉及到养老、医疗及保险等问题。因此,企业员工面对新环境势必会产生心理上的不适应等问题。如果员工的心理问题没有得到良好的解决,在企业内部会产生越轨行为,对企业的绩效管理和制度运行产生不良影响。最近国际上所提出的企业社会责任 corporate social responsibility 理论即强调关注员工的身心健康问题,这和现代所提倡的以人为本的思想是不谋而合的。对员工情绪的重视,就要求企业在改制后引进员工援助计划方案(employee assistance program)。该方案是一项由应用心理学专家成员深入企业,根据企业实际情况,为企业管理者 and 员工提供个人心理帮助的专家解决方案。由于员工援助方案对企业提高劳动生产率和建设企业文化具有积极作用,该方案已被世界知名企业所广泛接受,成为现代企业人力资源管理的重要手段。

注重对员工的社会化培训。20世纪70年代,西方组织行为学家把“社会化”移

植到管理学领域进行研究,主要探讨新员工进入企业后,通过获得相应的知识、技能,更快融入企业的过程。从广义的角度看,社会化的对象不仅仅限于新员工,也包括那些再就业或跳槽后进入企业的员工,所以其“新”员工是相对意义上的新。对我国企业改制而言,改制后企业留岗员工如何更快地适应新的企业使命,是企业改制中人力资源管理的一个重要环节。因此改制企业应根据企业实际情况对员工进行社会化指导,通过企业提供的组织社会化策略 and 员工自身的组织社会化策略,使改制后留岗的员工获得新的角色认知,加速融入改制企业的氛围中。

完善改制企业经营者的选拔机制。目前,中国企业在适应市场经济的发展中所碰到的问题是人力资源,这在企业经营者的选拔方式上也是很明显。企业改制后,按照现代企业经营原则,所有权和经营权两权分离,政府要按照市场经济的要求选派管理者参与改制企业,将组织部门对他们政治素质考核 and 董事会对他们工作能力、工作业绩考核结合起来,取消企业干部行政级别,彻底打破“官本位”思维,把企业经营者上级任命制改为从企业家市场上公开招聘和选拔。此外,对改制后仍为国有独资的企业,可以借鉴一些欧洲国家的做法,内部不设监事会,由国家直接向这些企业外派监事。外派监事的主要职责就是从国有资产保值、增值的目标出发,监督企业遵守财务制度,检查企业帐目的真实性、合法性,为政府提供有关企业的各种真实信息以供政府决策参考,而不干预企业的决策和日常生产经营事务。

参考文献:

1. 赵曙明. 人力资源管理研究[M]. 中国人民大学出版社, 2001. 7
2. 国际经贸委企业改革司课题组. 中国国有大中型企业改革与发展若干重大问题研究[M]. 人民出版社, 2001
3. 刘汉民. 所有制、制度环境与公司治理效率[J]. 经济研究, 2002. 6
4. 王凤生. 中国国有企业改革之探索[M]. 社会科学文献出版社, 2001
5. 徐林发. 中小企业改制[M]. 广东人民出版社, 2002
6. 常荔. 国外企业实施技能工资制的理论依据及其启示[J]. 外国经济与管理, 2004. 10