

# 浅谈国企改革背景下的人力资源管理

吴桂虹

(南宁新技术产业建设开发总公司,广西 南宁 530007)

**摘要:**近年来国有企业逐步健全壮大,在保证经济持续健康发展、推动技术创新、增加就业机会和维护社会稳定等方面发挥着重要作用。人力资源管理作为现代企业管理中的关键环节,是国有企业改革的核心,直接关系到国有企业在市场化竞争中的成败。在经济转轨时期,国有企业通过改组、改制向公司制过渡,由于体制方面的原因导致管理不到位,人力资源管理方面存在诸多问题,本文站在多年从事国企人力资源管理工作的角度,针对国企改革背景下人力资源管理存在的主要问题梳理,并提出切实可行的优化解决方案。

**关键词:**国企改革;人力资源管理;解决方案

## 1 国企改革各阶段人力资源管理特点

1978年改革开放以来,国有企业经历了重大转型,我国已经转型成为世界第二大经济体。我国国有企业改革经历了四个发展阶段,在改革的不同阶段对人力资源管理提出了不同的要求,呈现出了不同的特点,人力资源管理理念也随之发展。

**第一阶段:扩大国有企业自主权和改革薪酬制度(1978-1984)。**

第一阶段,通过实施国有企业利润留成制度,试点扩大国有企业自主权和委托利润管理的改革。该制度还促进了工业中的经济责任制。通过这种方式,国有企业获得了一定的生产自主权,成为独立的实体,从而动员了员工,突破了传统的计划经济体制,此阶段人力资源管理的主要特点是人事管理,主要从事日常的事务性工作,不管人与事的整体、系统性的有效配合和发展,个人和组织均是被动接受者。

**第二阶段:所有权和经营权分离,实行承包经营制度(1985-1992)。**

第二阶段,国有企业实行承包经营责任制,以确保管理资本所有者和经营者的分离。然而,由于政府和企业不能完全分离,国有企业无法独自承担自己的利润或损失。因此,国有企业开始实施内部管理机制的变革,此时国企真正进入到人力资源管理阶段,人们更多的探讨人力资源管理如何为企业的战略服务,人力资源部门的角色如何向企业战略合作伙伴关系转变。

**第三阶段:建立现代企业制度(1993-2002)。**

这一阶段分两部分实施。第一部分是中小国有企业的重组,第二部分是帮助国有企业摆脱无利可图的状态。20世纪90年代初,中小型国有企业通过期权销售和海外销售逐渐开始重组。在这一过程中,政府将国有企业出售给私人,然而,这导致了腐败和国有资产被侵占。20世纪90年代末,国有企业实施战略重组,调整国有经济布局,建立现代企业制度,帮助大多数亏损国有企业摆脱困境。同时,国有企业也试点支持改革,优化资产结构,推进股份制试点和公司制改革。截至1997年底,80%以上的国有企业采用了多种形式的公司制,初步建立了公司治理结构。此阶段,人力资源管理越来越受到高层的重视,将人视为一种资本来进行管理的人力资本管理理念渐渐深入人心,人作为一种资本被认为可以产生利润、可以自然的升值。

**第四阶段:国有资产管理体制改革和混合所有制改革(2003年至今)。**

2003年,中央和地方政府设立了国务院国有资产监督管理委员会,

负责整合人事和资产管理权。国有资产管理委员会的职能根据《国有企业资产监督管理暂行条例》确定。中共十六届三中全会明确提出混合所有制的概念,以发挥市场机制的主导作用,建立和完善现代产权制度。2005年,中国开始探索国有资产流动,逐步建立“跨行业、跨部门、跨地区、跨所有制”的国有资本有序流动机制,重点是竞争性行业和领域、大型和超大型混合所有制企业。此外,2005年4月,中国证监会启动了股权分置改革试点,并于2006年底基本完成。

此阶段对人力资源管理提出了更高的要求,人力资源管理进入到以人为本管理阶段:将人视为经营活动中最重要的、应首先考虑的因素。当企业满足了员工的各种需求(如工作环境、薪酬、尊重等)的时候,员工的工作效率、创造力将会极大的提升,可以为企业发展做出更多的贡献。

## 2 目前国企人力资源管理中存在的主要问题

通过对国企改革的脉络的分析,我们发现国企人力资源管理发展至今,理论较为成熟,实践经验丰富,但国企人力资源管理中仍存在诸多问题,需要我们寻求优化解决之道。

(1)国企薪酬管理中存在的问题:主要表现为薪酬分配机制比较僵化、薪酬增长与业绩考核挂钩不紧密,薪酬分配市场化程度不高等问题,一些关键岗位、重要岗位、技术岗位的员工薪酬低于市场水平,存在平均主义和“大锅饭”现象,未完全建立能增能减的内部分配机制等。

(2)国企绩效考核管理中存在的问题:①绩效考核指标设计不合理、考核制度形同虚设、执行不力。主要原因是各部门均认为绩效考核是人力资源部的事情,与自己无关,由于这种认识偏差的存在,导致各部门参与绩效考核的积极性不高,再者,各部门均不愿意打破目前的舒适状态,排斥考核,导致人力资源部制定的考核指标无法切合实际,考核制度形同虚设,难以推行。②考核指标主要以定性指标为主,比如德、能、勤、廉指标,定量指标较少,不是靠业绩说话,主观因素较浓,老好人现象普遍存在。

(3)企业内部人力资源配置不平衡,存在“总量富余、总是缺员”及关键关键岗位人才储备不足现象,企业人员数量庞大,却找不到人干活。

(4)各职能部门各自为政,沟通不顺畅,信息割据,导致很多基础工作反复重复,影响工作效率。

(5)培训效果不理想,培训流于形式。

## 3 针对国企改革背景下人力资源管理存在问题的优化解决之道

根据《国务院关于改革国有企业工资决定机制的意见》国发〔2018〕16号文件精神：将国有企业工资总额增长与劳动力市场工资价位对标，与经济效益、劳动生产率、人工成本投入产出率等指标同向联动，做到“效益增工资增、效益降工资降”，实现国企工资能增能减。在国企改革背景下，需对人力资源管理中存在的问题进行优化，方能实现企业效益增长和员工工资增长双目标的实现。

#### (1)薪酬变革是一切改革的源头。

首先改革现有薪酬决定机制，参考人才市场薪酬价位，结合市场竞争程度及企业经济效益，根据岗位职责和绩效考核确定不同岗位人员薪酬，合理拉开内部薪酬分配差距，增强关键岗位和核心人才的薪酬竞争力，同时完善薪酬分配监管体制，充分调动员工的积极性、主动性、创造性，激发企业内部活力。

其次，企业要破除固定薪酬结构，构建更富有激励性的薪酬模式。将薪酬结构中的定薪级改为定薪幅与定职业规划，不助养懒人，将定岗改为定价值，不助长部门与岗位壁垒。

再次，给员工加薪是一项技术活，避免采用全员固定加薪、年度加薪、工龄加薪等不断推高企业的经营成本却无法实现企业增值的机械性的方法，必须深层次地打破传统薪酬模式，构建与贡献、效益直接相关的激励机制，创新薪酬激励方式，比如进行股权、期权激励，薪酬激励方式多元互动，才能充分激发员工潜力，实现企业效益增长的目的。

(2)针对国企绩效考核管理中存在的问题，需高层重视绩效考核，对全体员工进行绩效宣讲，建立企业绩效文化，制定以目标业绩为导向的考核制度，设定KPI指标，将原来的考核指标定任务改为定目标、定标准、定业绩。针对“老好人”现象，在进行考核制度设计的时候需对考核结果进行强制分布，设定优秀、良好、合格、不合格的比例，对考核结果的进行严格的把控。同时，将绩效考核与薪酬变革同步进行，奖优罚劣，及时兑现奖惩，将薪酬与绩效真正挂钩，将这两个部分全面融合，让绩效和薪酬成为一个完整的不可分割的系统。

(3)针对“总量富余”，各部门都在向人力资源部要人的现象，需要分析深层次的原因，一方面是分工不合理，干与不干一个样，干多反而错多，干脆不干，另一方面是国企的稳定体制导致很多员工在同一个岗位上工作了几年甚至十几年，长期从事重复性的工作，产生职业疲惫，工作缺乏激情和创造力。

①引入竞争机制，对中层干部等关键岗位实行竞聘上岗：对竞聘流程进行规范并建立监督机制，合理设计竞聘面试、现场答辩、考察谈话、民主测评、公示等各个环节，避免竞聘流于形式。

②建立淘汰退出机制：根据业绩考核，筛选出“混日子”的员工，进行末位淘汰，从而使全体员工具有危机意识进而激发其努力工作。

③建立轮岗机制：对员工调岗意愿进行摸底调查，并在充分尊重员工及统筹规划企业工作的基础上进行岗位调整，建立“一专多能、人尽其才、全方位发展”的轮岗机制，盘活内部人力资源，真正发现人才、不埋没人才，把人才使用到合适的岗位上去，充分调动职工的积极性，同时为职业疲惫期员工注入新的驱动力，实现人力资源的合理利用，达到人力资源配置优化的根本。

④建立战略人才储备机制：在内，以制度形式鼓励管理层做好关键岗位后备人才的培养，找好接班人，复制人才，做好传承；于外，

做好校企合作，走进高校招募高学历优秀应届毕业生进行培养。

(4)针对沟通不畅的问题，需加强企业文化建设，加强团建活动、经常召开部门协调会、座谈会等增强部门之间的沟通。

针对信息割据的问题需整合企业内部各部门信息系统，引进一套完整的信息化系统，开通连接各部门信息系统的端口，实现基础信息共享，拒绝重复工作，提升工作效率。

(5)培训是提高员工素质的最根本的方法，培训效果不理想的原因主要集中在培训沟通不到位，培训内容没有针对性、培训过程缺乏监控、培训效果缺乏跟踪。企业人力资源部应做好培训前的需求调查沟通工作，制定有针对性的培训计划，建立培训过程监控制度，推行“定向精简”的培训模式，进行训后考试及跟踪回访等方式，有针对性地提高员工业务水平和工作技能，解决员工发展问题。

#### 4 结束语

在目前经济下行，市场环境复杂多变、国企改革稳步推进的形式下，人力资源管理的作用日益突显，注重和加强对企业人力资源的开发和利用，建立合理的绩效考核和薪酬激励机制，做好员工培训，是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变不可缺少的环节。做好企业人力资源管理工作有利于现代企业制度的建立，有利于提高经济效益，实现国有企业的资产保值增值。

#### 参考文献

- [1]《国务院关于改革国有企业工资决定机制的意见》国发〔2018〕16号。
- [2]Shuming Zhao, Juan Du. Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects[J]. Human Resource Management Review 22 (2012): 179-188.