

浅谈如何系统解决国企 A 冗员问题

沈成进

(云南锡业股份有限公司,云南 红河 661000)

摘要:近年来,国际国内经济形势持续低迷,有色金属需求减少,价格持续走低,国企转方式、调结构力度加大,冗员规模进一步扩大,冗员增加所引发的系列问题,严重影响了企业的正常生产经营活动,探索如何系统解决冗员问题已成当前国有企业改革、转型的重要工作之一。本文通过与冗员个体沟通交流、调研所属单位、查阅 CNKI 文献和人力资源管理文献等,对国企 A 中存在的问题和产生原因进行了分析,并提出了一些解决冗员问题的建议,希望对国企 A 解决冗员问题方面有所帮助。

关键词:国企;冗员;问题

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.23.062

1 国企 A 冗员现状

国企 A 是集地质勘探、采矿、选矿、冶炼、化工、贸易为一体的国有大型企业集团,下属分、子公司近百户。因国际国内经济形势持续低迷,有色金属价格持续走低,2015 年国企 A 出现严重亏损,为扭转亏损局面,国企 A 加速转变生产方式、调整生产结构,取得一定的成效,但也引发了一系列的问题,企业冗员规模进一步扩大。据不完全统计,截止到 2019 年末,国企 A 冗员人数高达 2941 人,占员工总数的 13.5%,冗员数量随企业改革步伐加速呈现快速增长态势,人浮于事和结构性缺员并存成为国企 A 发展的绊脚石,急需解决。

2 国企 A 产生冗员的原因分析

2.1 计划经济体制影响产生的冗员

国企 A 历史悠久,受长期计划经济体制的影响,虽形成自主经营、独立核算、自负盈亏的国有所有制企业,但企业管理并未及时顺应市场经济体制的运行规律,未能按市场需求或生产要素配置劳动力,仍沿用计划经济时期的劳动力配置方式,企业经营管理过程中不考虑投入产出比,盲目增加劳动力,是造成国企 A 冗员总量增加的主要原因之一。

2.2 经营策略失误产生的冗员

国企 A 未发挥自身的资源优势,追求经营数量,忽视经营质量,盲目跨行业扩大经营范围,投资失败最终导致冗员产生。如:2010 年为响应省国有资产委员会 10 年内打造 10 家千亿级国有集团企业号召,盲目将业务范围扩张至并不熟悉的房地产行业,成立房地产经营投资子公司,投入大量资金,招录近千名新员工,不到 7 年时间,该子公司因严重亏损而宣告破产,最终导致 600 多名员工面临再就业安置。

2.3 经营困难产生的冗员

2008 年以来,由于国内外经济形势不乐观,国企 A 所属部分分、子公司连年亏损,为减少亏损,国企 A 对产品边际收益低的分、子公司实行限产或停产处理,对落后产能或严重亏损的分、子公司直接进行关破处理,因关破、限产、停产产生大量冗员。如:国企 A 下属子公司 B,由于 90% 的生产原料靠外购,生产出来的产品也属半成品,产品附加值不高,2012 年开始该子公司开始出现巨额亏损,2013 年开始限产,2015 年产能只达到设计之初的 10%,2016 年起全面停产,该子公司 800 多名员工被迫分流到其他分、子公司工作。

2.4 生产结构调整产生的冗员

国企 A 为降本增效,降低人工成本,通过引进国内外新生产设备,用机械设备代替部分人力劳动,部分员工原有岗位已消失但又不能胜任新岗位工作,技术革新造成部分员工结构化隐性失业,最终产生冗员。如:国企 A 一子公司原生产工艺,3000 吨/日原矿处

理量需配置劳动力近 1200 人,通过优化生产工艺、技术改造和生产设备更新后,3000 吨/日原矿处理量只需配置劳动力 600 人,导致该子公司产生近 600 名富余人员。

2.5 缺乏科学的人力资源规划产生的冗员

国企 A 未形成自下而上的人力资源规划和自上而下的管控机制,人力资源规划与企业战略规划严重脱节,人力资源总量大与人才资源不足矛盾突出。在自下而上人力资源规划上,国企 A 各分、子公司除规划中所需人才,还需安置部分复转军人、残疾人或职工子女,实际用工人数往往大幅超过计划用工人数。在自上而下管控上,国企 A 为满足各分、子公司生产经营需要,使各分、子公司拥有更大的自主用工权,对各分、子公司只进行人员总量管控,对人员构成未作任何限制,由于各分、子公司人力资源部门缺乏战略眼光和科学的人力资源规划方法,人才引进与培养针对性不强,部分新老员工无法满足岗位要求,造成隐性冗员产生。

2.6 人员进出机制执行力不足产生的冗员

国企 A 虽然已建立干部能上能下、员工能进能出的相关制度,但因各种原因未能严格执行,干部能上不能下造成管理层人员比例不断扩大,管理层冗员增多;在执行员工能进能出制度上,由于缺乏科学的评价机制,以及用工部门存在的“老好人”思想,导致业绩不达标的员工依然能够留在企业,员工易进不能出,造成冗员总量不断增加。

2.7 企业信息系统不完善或功能缺失产生的冗员

国企 A 虽然已建立人力资源信息系统,但该系统目前只能满足员工基本信息管理及报表报送、统计等需要,未真正实现各分、子公司信息共享,未搭建内部人才需求计划信息发布平台,导致部分分、子公司有人才需求时,无法及时从有冗员的其他分、子公司获得求职信息。

2.8 员工自身原因产生的冗员

2019 年末国企 A 在岗职工 2 万余人,从年龄结构上进行分析,全公司员工平均年龄 41 岁,其中:45 岁及以上人员所占比例超过 40%;从学历结构上进行分析,具有本科及以上学历的人员所占比例仅为 15%,初中及以下人员所占比例超过 33%。国企 A 整体学历偏低,年龄偏大,这种人员结构在公司生产结构发生改变时,由于员工自身学习力不强,职业再造难度大,极易造成冗员和结构性缺员并存。

3 冗员问题对国企 A 造成的主要影响

3.1 冗员导致劳动生产率降低

在国企 A 战略清晰、任务既定的情况下,冗员的存在不仅导致劳动生产率降低,而且还会增加企业的用工成本,人力资本投入产

出比远低于同行业企业,导致企业失去竞争优势。

3.2 冗员限制高技能人才的引进

市场经济条件下企业的竞争说到底人才的竞争,没有一流的人才很难成就一流的企业,因此企业需要不断地引进人才,而国企 A 的大量冗员存在使高技能人才引进受到了限制^[1]。

3.3 冗员影响公司实现科学管理

建立现代企业制度要求企业做到管理科学,按需设岗、按岗择人、人岗匹配,也是现代人力资源管理最基本的要求,而国企 A 存在的人浮于事、因人设岗、严重超编等问题均得不到解决,企业不仅要负担这部分冗员的费用,冗员数量的不断增加还会牺牲真正为企业创造效益员工的利益,助长员工不劳而获心理;冗员长期存在还会削弱制度执行力,任人唯亲将阻碍企业科学管理的进程。

3.4 冗员影响职工积极性的发挥

企业职工积极性的发挥和激励机制的建立有很大的关系,而冗员的大量存在使激励机制的建立和实施受到干扰,员工没有危机感,容易产生得过且过思想,从而影响职工积极性的发挥。

4 系统解决国企 A 冗员问题策略及建议

紧扣国企 A 冗员产生的原因,为消除冗员影响,提出了相应解决策略及建议,以期系统地解决国企 A 冗员问题。

4.1 建立适应市场经济的现代化企业制度,从制度上杜绝冗员的产生

A 企业虽为国有企业,但必须要认清自己的身份,既然是市场经济就应遵循市场经济的运行规律。首先,企业管理者要充分理解企业这一概念,既然是企业,就应该以最求利润为最终目的,就应该按现代人力资源标准配置劳动力。其次,在市场经济环境下,国企 A 必须以市场为切入点,紧紧围绕企业经营目标合理配置各种生产要素,科学配置人力资源。最后,企业还应建立健全现代化人力资源管理制度,做好人力资源管理各环节工作,充分发挥人力资源这一核心资源的作用,从制度上杜绝冗员产生。

4.2 科学地进行人力资源规划,从源头上杜绝冗员的产生

国企 A 必须认真总结、分析近年来人力资源规划过程中存在的问题,重新审视企业人力资源管理在企业战略目标实现的意义,在制定企业战略时,充分听取人力资源管理部门意见,使人力资源战略更好地服务企业战略;形成自下而上的人力资源规划体制、机制,强化分、子公司中、长期人力资源规划工作;科学制定适应公司战略的战略性人力资源规划,为人员招聘、绩效考核、人力资源开发提供依据,从源头上杜绝冗员的产生^[2]。

4.3 严把人员准入关,控制冗员总量增长

国企 A 目前尚有大量的冗员,包括显性和隐性的冗员,人力资源部门要发挥统战作用,指导各分、子公司做好“三定”工作,用战略的眼光审视公司人力资源管理工作,当各分、子公司有用工需求时,尽可能优先从公司内部冗员中进行调剂、补充,确无法调配时再进行外部招聘,从而控制显性冗员的增加。国企 A 人力资源部门还需指导各分、子公司做好岗位分析工作,完善岗位说明书,当岗位出现人员空缺时,迅速补充适合岗位要求的人员,从而避免因人员调岗时间过长而导致隐性冗员的产生。

4.4 完善人员进出和管理干部上下制度,减少冗员数量

国企 A 目前虽已建立人员进出和管理干部上下相关制度,但在执行过程中仍大打折扣,人员易进不能出、干部能上不能下仍然普遍存在。针对人员易进不能出问题,企业要进一步完善员工进出相关制度、办法,出台实施细则,通过建立岗位胜任模型和健全员工胜任力评价体系,提高制度的可操作性,从制度上减少企业冗员产

生。针对管理干部能上不能下的问题,企业高层管理者要克服“好人主义”“上荣下辱”“下必有错”思想,致力于形成能者上、庸者下的用人导向,净化企业生态,让干部“能上能下”成为常态,从而减少管理层冗员数量。

4.5 冗员再就业工程建设,减少冗员数量

4.5.1 建立、完善内部劳动力市场

目前,国企 A 所属各分、子公司虽已建立内部劳动力市场,专门安置老弱病残或技能达不到岗位要求的员工,但均没有一套“复出”机制,员工一旦进入内部劳动力市场,最终都沦为富裕人员。为避免冗员总量的增加,国企 A 应当建立、健全集团化内部劳动力市场,专门接纳各分、子公司身体状态或技能达不到岗位要求的员工。对技能不达标的员工,公司可通过技能培训,使期重新回到工作岗位上;对确不能再回到岗位上的相关人员,符合内部休养和提前退休条件的鼓励办理内部休养和退休手续,可减少大部份冗员^[3]。

4.5.2 加大冗员培训力度,使其符合岗位要求

国企 A 冗员中一部分是因为公司生产结构调整或引进新生产设备导致的结构性失业,员工本身并未丧失劳动能力,国企 A 要充分发挥公司内部培训机构的作用,加大冗员知识、技能培训力度,使其符合岗位要求,实现重新上岗。

4.5.3 鼓励冗员公司外自谋职业

对于因生产结构调整或所在单位已停产(关破)而产生的冗员,国企 A 应积极搭建对外求职平台,为冗员提供就业信息和再就业帮助,鼓励冗员到公司外寻求职业,必要时,可能进行适当的再就业奖励。

4.5.4 完善人力资源信息系统

国企 A 要发挥信息时代给企业带来的便利,通过内网或人力资源信息系统搭建内部人才供需平台,从技术上破除信息屏障,打通人才内部流动通道,为冗员队伍提供更多的求职机会,从而解决冗员与结构性缺员并存的问题。

5 结束语

本文通过对国企 A 冗员产生的原因及造成的影响进行分析,并有针对性的从人力资源规划、招聘、培训、配置等方面提出了解决策略及建议,期望帮助国企 A 系统解决冗员问题。国企 A 应该彻底转变传统用人观念,建立健全现代化企业人力资源管理机制,并严格实施,才能系统解决公司冗员问题。

参考文献

- [1]胡宏.N 集团公司冗员负担及与企业发展研究[J].中国中小企业,2020(10).
- [2]翟晓瑜,杨凤勤.企业冗员、行业竞争与企业创新[J].时代经贸,2018(15).
- [3]徐杰.以 HD 公司为例浅析冗员火电企业人力资源优化配置[J].现代国企研究,2016(20).

作者简介:沈成进(1985-),男,壮族,云南砚山人,大学本科,经济师,研究方向:企业人力资源管理。