

国有企业人力资源管理的改革策略^{***}

□赵黎明 欧阳效辉 [天津大学 天津 300072]

〔摘要〕进入知识经济时代,人力资源成为企业的第一竞争要素。国有企业应该通过建立现代企业制度、科学客观的考核评价机制和有效的组合激励机制,制定和推进职业生涯计划、科学的选人用人制度,营造良好的企业文化氛围等六个方面,改革现有的人力资源管理模式。

〔关键词〕人力资源管理; 国有企业; 激励机制

〔中图分类号〕Jc931 〔文献标识码〕JA 〔文章编号〕1008-8105(2004)01-0012-03

在知识经济时代,人力资源对经济发展所起的作用已超过物质资源,重视和加强人力资源的开发与管理,形成强大的人力资源竞争力,是企业在知识经济时代提高核心能力、保持持久竞争优势的必然之举^[1]。在激烈的市场竞争中,提高国有企业竞争力,保持其持续健康的发展,人力资源部门起着举足轻重的作用。本文从六个方面探讨国有企业人力资源管理的改革策略,为深化人力资源改革提供参考。

一、加快建立现代企业制度的步伐

建立现代企业制度是国有企业改革的方向。但近年来国有企业的改制工作进展缓慢,其原因除了思路和操作上的误区外,还有企业历史遗留等问题,例如富余人员多、社会负担重、负债率高、不良资产多等。国有企业建立现代企业制度是必然的趋势,因为建立现代企业制度可以从制度上解决人力资源管理的深层次问题。只有建立现代企业制度,进行制度创新,使企业真正成为市场的主体,才能在企业内部形成鼓励人才脱颖而出的环境,人才也才能真正成为企业的资源,企业经营者对人才的重视才能真正落到实处。

二、建立科学客观的考核评价机制,为人才的合理使用及有效管理提供依据

我国的国有企业大多已建立了以员工业绩考核为主体的员工考核体系,但进一步健全完善现有的考核办法,逐步形成制度化、科学化、实用性强、适应企业特点的考核评价机制,仍然是企业人力资源管理工作的重点内容之一^[2]。一是在考核指标的设计上,对员工以及管理者的考核一般应包含三个方面:工作态度、工作能力和工作业绩,应该按照合理的权重来设计三方面的考核指标。另外,考核指标应该紧密结合公司的发展策略,平衡好长期性指标与短期性指标、绩效指标与技能指标之间的关系,使考核更完善、更科学。二是考核方式上定性和定量相结合,增强考核的可操作性和准确性。三是让考核结果与员工个人利益密切相关,以实现对员工的激励和约束。四是逐步从绩效考核发展到绩效管理,由强调考核本身变为强调以管理为中心,以绩效提高为目标。传统考核体系是单纯为考核而考核,将考核仅仅看作对员工一年来绩效状况的一个评价,而绩效管理则注重对员工的管理,将考核看作是收集绩效信息,帮助员工理解绩效标准。这种作法可以使员工以平和的心态正视个人长短,正确看待物质利益,避免员工过分看重物质结果,而忽视了更为重要的绩效改善目标。

三、建立有效的组合激励机制,充分激发员工的积极性与创造性

企业为有效地激励员工将个体智力资本转换为

* [收稿日期] 2002-01-28

** [作者简介] 赵黎明(1951—)男,天津大学管理学院教授;欧阳效辉(1975—)男,天津大学管理学院博士生。

组织资本,必须考虑综合运用多种激励手段,进行组合激励。组合激励具有三种不同的激励组合:物质激励和精神激励的组合、个体激励与团队激励的组合、短期激励和长期激励的组合。

(一)物质激励和精神激励的组合

物质激励是指以工资、奖金、股权和福利等物质手段进行激励,精神激励则以职业发展、企业文化、工作特征和非工作特征等作为激励手段。当员工的货币性收入处于温饱性阶段时,对物质具有更加强烈的需求,因此,物质激励的效果将明显强于精神激励的效果。但当员工的货币性收入不断上升时,物质激励的边际效用会逐步下降,物质激励最终失效。同样精神激励也具有类似的问题。因此,企业要善于交叉使用物质激励和精神激励,使物质激励和精神激励的边际效用始终保持在最佳水平,取得最佳的激励效果。

(二)个体激励和团队激励的组合

个体激励是指根据个体业绩、以个体为单位进行激励,团队激励则强调根据团队业绩,以团队为单位来进行激励。企业在具体实施激励时,最主要的方式是先实施团队激励,然后在团队内实施个体激励,因此,个体激励依托于团队激励,是激励的最终实现形式;同时,在个体激励与团队激励的相互关系中,只有团队激励取得效果,个体激励才有可能取得持久的效果与成功,因此,团队激励是个体激励的重要条件。个体激励强调激励与个体业绩挂钩,团队激励则强调团队业绩,团队业绩是个体业绩的集成,但个体业绩最佳并不等同于团队业绩最佳;同时,随着科技的飞速发展,任务的复杂性增加,单凭个人的能力往往很难单独完成重要的、复杂的任务。团队激励有助于团队知识积累,促进信息和知识共享,增强组织资本。但如果过分重视团队激励而忽视个体激励,员工创造性与主动性的发挥也会受到影响,因此必须兼顾二者,重视个体激励和团队激励的和谐统一。在具体实施时,必须统筹考虑个体激励与团队激励,科学地确定个体与团队的绩效,使个体的贡献准确、透明地反映在团队贡献中,企业以此为依据,根据自身的实际特点设计出各种不同的工资体制。

(三)短期激励和长期激励的组合

短期激励和长期激励是从激励效果延续的时间长短来划分的。短期激励的激励效果延续时间短,但很快可以得到回报,而长期激励的效果不能马上得到表现,但持续时间长。因此,企业要综合运用短期激励与长期激励。尤其值得注意的是,如果企业注重智

力资本的长期运用,企业将会重视对个体智力资本的投资并考虑将个体智力资本转移到企业系统中去,使其成为组织资本,从而实现组织资本的增长,这对企业的可持续发展具有重要意义。

(四)三种激励组合之间的关系

上述三种激励组合相互独立,分别从三个不同的角度对激励手段进行了分析。物质激励和精神激励从激励的手段来进行分析,个体激励和团队激励从激励的对象和方式来进行分析,而短期激励和长期激励则从激励效果的持续时间来进行分析。有些激励可长期实施,也可短期实施;有些激励手段倾向于长期,例如前景激励;有些激励手段从长期激励的角度来设计,但在实践中有时会作为短期激励,例如股权激励(企业股票上市后,员工可能会套现,或投机炒作,从而使股权失去长期激励效果)。通常而言,精神激励倾向于长期激励,但某种物质激励手段既可长期实施,也可短期实施。由于所有的激励策略最终都会落实到具体的物质激励或精神激励上,因此被认为是组合激励的基础。

四、制定和推进职业生涯规划

职业生涯规划是西方人力资源管理理论中重要的组成部分,也是西方各企业人力资源开发的重要方法,目前已经在各企业引起广泛的重视和应用,受到了企业和员工的普遍欢迎^[3]。职业生涯规划是指通过制定职业目标,确定实现目标的手段不断发展的过程,它是个人一生中在事业发展上的战略设想和计划安排。推行职业生涯规划的原因在于每一个人都希望在自己的职业生涯中,能够最大限度地发挥自己的潜能,有效地实现自我价值,从而保证在事业上取得更大的成就。它的关键在于个人的职业目标和现实可得机会的配合上,它是一个有机的、动态的、逐步展开的过程。在职业生涯的早期,人们一般都会有一个职业目标和实现目标的手段设想,但是在实际的工作过程中,人们的每一次经历、每一种职业体验以及由于年龄的增长而引起的价值观和需要的变化,都会导致对自我的重新认识,从而会修正自己的职业目标,因而职业规划就会相应地发生适当的变动。企业需要制定详细的年度职工培训计划和指导性中长期培训计划,注重教育培训方式的灵活性和多样性,并加强培训效果考核,为员工提供学习新知识、新技能的机会,提高员工素质,使员工与企业同步发展,与时

代并肩前进。这样既能使员工将自己的才智奉献给企业,又能不断地增强员工的工作满意感,并使其能与企业组织的发展和需要很好地统一协调起来。职业生涯计划是满足员工和组织需要的互动过程,所以,为员工制定职业发展计划需要双方的共同参与、共同制定、共同实施。有关研究和企业管理实践经验表明,重视职业发展问题既是为员工提供成长和发展的机会,提高其满意度,进而调动积极性的有效途径,又是企业组织培养和使用人才最经济、最有效的方法之一。总之,企业的发展靠管理,管理靠人才,人才靠培养,只有设身处地为员工着想,制定和推进员工发展计划,才能激发员工的积极性,保证较高的工作绩效。

五、建立科学的选人用人机制

企业要建立干部能上能下、员工能进能出的灵活竞争机制,实行公开、公平、公正的用人自主权,竞争上岗,择优录取,按市场化的需要配备人员,使企业需要的人走进来,不需要的人走出去,搞活企业,提高生产效率。海尔的“赛马竞争机制”就可以借鉴。推行竞聘结合的用人办法,通过竞争上岗、公示制等形式,把优秀人才选聘到合适岗位上。而对在岗职工则要全面考核,采取末位淘汰制、引咎辞职制等办法,形成动态的用人机制,建立健全合理的员工准入、使用、退出机制,推行从业人员职业化进程,并根据不同岗位、不同层次,设计不同的用工期限和待遇,形成正常的流动机制,有效地促进人才流动,吸引高素质、高学历人才。对公司的老员工要妥善安置,充分发挥其从业经验和智慧的优势,赋予其咨询顾问或督察职位。

六、塑造良好的企业文化氛围

企业文化是企业长期形成的共同理想、价值观念和行为规范,它对企业员工的成长起着积极的作用^[4]。成功的企业之所以能不断走向成功,其中一个很主要的因素就是具有独特的企业文化。如惠普公司注重创新,强调团队精神的企业文化;摩托罗拉公司尊重员工,人人平等的文化等等。企业应为员工提供良好的人文环境,赢得员工的满意和忠诚。塑造企业文化应在以下几方面下功夫:一是形成尊重知识、尊重人才的氛围,正确看待人才流动;二是让员工产生归属感,归属感会在一定程度上消除内外收入差距过大造成的心理不平衡;三是鼓励内部竞争,能者上,庸者下;四是鼓励创新,宽容失败,在企业内部形成一个不断创新的环境。

总之,面对知识经济的到来和中国加入 WTO 以后的新形势,国有企业应积极引进先进的人力资源管理理念和管理技术,进一步构建符合发展规律,适应现代市场要求的专业化人力资源管理模式,在发展中全面提升企业的竞争能力。

参考文献

- [1] 赵曙明. 人力资源开发与管理[M]. 北京: 中国人事出版社, 1998.
- [2] 阮宜玲. 如何用人: 谈企业用人机制的改革[J]. 国际人才交流, 1999(10): 48-49.
- [3] 倪洪波. 21 世纪人力资源管理[J]. 经济师, 2000(5): 111.
- [4] 加里·德勒斯. 人力资源管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.

The Innovation of Human Resource Management in the State-owned Enterprise

ZHAO Li-ming OUYANG Xiao-hui

(Tianjin University Tianjin 300072 China)

Abstract Coming into knowledge economy era, human resources have become the first competitive factor in enterprise. In order to reform present management pattern of human resource, state-owned enterprise should establish the system of modern enterprises, perfect performance appraisal system, effective combined encouragement system, rational professional development, scientific choice and employment of personnel and good enterprise culture.

Key Words human resource; state-owned enterprise; encouragement system

作者：[赵黎明](#)，[欧阳效辉](#)

作者单位：[天津大学, 天津, 300072](#)

刊名：[电子科技大学学报\(社会科学版\)](#)

英文刊名：[JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)

年，卷(期)：2004, 6 (1)

被引用次数：14次

参考文献(4条)

1. [赵曙明](#) [人力资源开发与管理](#) 1998
2. [阮宜玲](#) [如何用人:谈企业用人机制的改革](#) 1999(10)
3. [倪洪波](#) [21世纪人力资源管理](#)[期刊论文]-[经济师](#) 2000(05)
4. [加里·德勒斯](#) [人力资源管理](#) 2001

引证文献(14条)

1. [郑轶松](#), [况漠](#), [文书生](#) [国有企业引入虚拟人力资源管理研究](#)[期刊论文]-[西南交通大学学报\(社会科学版\)](#) 2005(5)
2. [雷雪](#), [王南甫](#) [浅析企业人力资源管理中的思想政治工作](#)[期刊论文]-[华章](#) 2013(1)
3. [田田](#) [国有企业人力资源管理中的问题及对策](#)[期刊论文]-[中国新技术新产品](#) 2011(6)
4. [刘洋](#) [国有企业人力资源管理存在的问题及对策分析](#)[期刊论文]-[经济师](#) 2011(11)
5. [王道宝](#) [国有企业人力资源管理现状与改革方向](#)[期刊论文]-[中国新技术新产品](#) 2010(20)
6. [景冰](#) [国有企业人力资源管理问题研究](#)[期刊论文]-[商情](#) 2011(13)
7. [许利勇](#) [实施“三心”管理法,构建平安净土](#)[期刊论文]-[企业家天地\(下旬刊\)](#) 2011(1)
8. [杨丽](#), [陈元瑞](#) [国有企业人力资源管理存在的问题及对策研究](#)[期刊论文]-[广西轻工业](#) 2011(3)
9. [王喜丽](#) [浅谈企业人力资源管理与人力资本管理](#)[期刊论文]-[现代经济信息](#) 2011(10)
10. [马红斌](#) [浅谈国有企业人力资源管理存在的问题及解决对策](#)[期刊论文]-[中小企业管理与科技](#) 2010(36)
11. [林治海](#) [国有企业人力资源开发与管理探讨](#)[期刊论文]-[山东煤炭科技](#) 2008(4)
12. [杨海军](#), [凌文铨](#) [后金融危机时代的人力资源柔性战略](#)[期刊论文]-[现代管理科学](#) 2011(2)
13. [黎庶静](#), [田千禧](#) [国有企业人力资源开发与管理中存在的问题及其对策](#)[期刊论文]-[江西农业大学学报\(社会科学版\)](#) 2005(1)
14. [周冰](#) [某供电企业组织生涯管理的研究](#)[学位论文]硕士 2005

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxxb-shkx200401003.aspx