

国有企业人力资源管理问题研究

李锡元

(武汉大学商学院,湖北 武汉 430072)

摘要 人力资源管理已经上升到十分重要的地位,其功能包括合理配置人力资源、进行科学的管理、开发和提升企业员工的工作能力等,进而成为企业核心竞争力的源泉之所在。分析了国有企业人力资源管理存在的问题,提出当前国有企业加强人力资源管理对策,从而使国有企业全面提升竞争能力。

关键词 国有企业 人力资源管理 问题 对策

中图分类号 F272.92

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)07-091-02

1 国有企业人力资源管理存在的主要问题

1.1 没有规范的职位分析

国有企业基本上没有开展职位分析,只有传统的岗位责任制,而这种岗位责任制本身存在着工作标准不明确、工作内容不清楚、责任划分过于粗放等问题,即使有的企业做过职位分析,但职位分析大都比较粗放,这必然给人力资源管理带来混乱。

职位的价值评估是职位分析的核心内容之一。很多企业往往是进行简单职位衡量,确定职位等级就了事,而没有科学、合理的职位价值评估,致使后续的报酬激励机制失衡,影响人力资源的价值创造和人力资源的发展。正确的做法是引入专业的职位评估方法,以合理评估职位的价值。

1.2 绩效考核流于形式

考核“大锅饭”,分不出绩效谁高谁低,或者轮流坐庄;经营管理与考核脱节,更明确地说,是经营目标与考核脱节,考核表格复杂,考核指标多,难以衡量,抓不住重点,忽视长期绩效;过于关注短期结果,而忽视了长期或者过程绩效也是绩效考核中经常出现的问题;主管应付了事,考核变成了填表的工作。

1.3 员工职业化素质不高

员工职业化素质较差表现之一是敬业

精神不足,换一种说法,就是对工作的责任心不足;表现之二是自制性不强;表现之三是缺乏执行力,这与职业技能有关。

1.4 员工压力不足和激励不够

从人力资源管理的角度看,人力资源管理的根本任务就是提升人力资源的效能,而据统计,人在缺乏压力和激励的情况下,只发挥不到20%的效能,所以人力资源管理首先就要传递压力,使每个员工都有目标、有考核、有检查、有竞争机制、有淘汰机制。然而,在有压力的同时,还要有激励。

从我国国有企业的现状来看,动力机制解决得好的企业实在不多。员工积极性不高,抱怨多,内部公平性差的情况比比皆是。如劳动者的价值创造未予以充分体现;公司缺乏以绩效为导向的薪酬制度,分配上吃大锅饭;管理者对员工缺乏激励手段;薪酬体系结构化问题突出,内部公平性失衡等等。

1.5 人力资本的投入严重偏低,人力资本流失严重

我国国有企业现有人力资本投入仅仅依赖按工资总额的1.5%拨职工教育经费,这与发达国家相比是微不足道的,如加拿大政府规定按销售收入的1.5%对职工进行教育培训。近几年来,大部分国有企业对人力资本的投资只是象征性地拨一点教育、培训费,年人均不足10元,大多数亏损企业基本停止了人力资本投资,部分尚有能力进行人

力资本投资的企业已放弃或准备放弃员工培训。流失的人员,大多是人力资本含量高的管理、技术骨干和技工,外资企业、私营企业的中高级技术、管理人员和技工70%来自国有企业。

1.6 管理与技术人员的人力资本含量低

人力资本的含量不足或人力资本利用率低下,是造成企业亏损的重要原因,部分国有企业人力资本不足或“富余”人员最突出的表现形式便是各员工的平均社会劳动量不足和劳动生产率低下——远远低于国外同行业。一个正常经营的企业,其人力资本含量低下的员工比例高于该企业资金利润率或产值利润率,企业就很可能发生亏损,我国大多国有企业存在这种情况。

2 国有企业人力资源管理存在问题原因分析

2.1 体制问题

我国正处于向市场经济转轨的关键时期,旧的计划经济体制没有完全打破,新的市场经济体制也还没有完全确立。具体表现在:市场体系不完善,市场运作规则不健全;国有企业改革滞后,企业的市场主体地位没有完全确立起来;当前政府职能定位不清,缺位、越位现象并存;一些行业如电信、电力、盐业等仍没有打破垄断。

由此引出诸多问题,表现在人力资源管

收稿日期:2003-04-10

理方面:政府干预仍然存在。人事的重大决策权集中在政府行政部门,企业在机构设置、干部任免、职工进出、工资标准等方面自主权不够。如国企每年得为国家解决一定的就业,安排本企业职工子女,接受大学生分配,军人转业,为主管部门安排富余人员等,也不管专业是否对口,企业需不需要,都得接受。而且,企业没有权力裁员,保证稳定已成为国企的一个政治任务。人力资源管理的第一步招合适的人就没有做好,至于跟踪考核、分析配置的人力资源是否适应岗位要求、是否人尽其才等问题,更是少有顾及。在这种体制下,国企根本没法引进竞争,建立让人满意的激励机制和分配制度。

在这种体制下,很多现代人力资源管理的手段无法得到很好应用。如薪酬方面,熟练专业技术的工程师与新分配来的大学生收入相差无几,同等学历不同岗位的员工收入相差无几,缺乏有效的激励和加薪空间;晋升方面,没有职业生涯发展计划,没有岗位轮换和工作丰富化设计,基本上是一岗定终身,职工的发展空间很小。

2.2 观念问题

目前,国有企业在人力资源管理上,普遍缺乏“以人为本”的人力资源管理开发观念,停留在控制和使用职工这一层面上,忽视了对职工潜能的开发,致使职工缺乏主动性和创造性,难以满足企业创新发展和参与市场竞争的需要。

管理阶层的官本位思想严重,认为自己处于领导岗位是管人的,而不是为员工服务的,下面的员工都应该听自己的,这与现代管理理念相去甚远,严重影响了员工积极性和组织效率。人力资源部门被看作是一个“纯消费”部门,人事支出属于尽可能减少的成本费用。这使得人力资源部门的许多必要活动没法展开,如员工培训等,就很可能因为预算的问题被尽量压缩。

3 国有企业人力资源管理的对策

国有企业要生存、要发展、要振兴,要参与国内国际市场竞争并立于不败之地,从根本上讲,必须重视人力资源在经济发展中的作用,必须重视人力资源管理,必须重视人力资本投资,全面实施人力资源开发与人力资本投资战略,建立与发挥国有企业的人力资本优势。

3.1 树立“人力资源是第一资源”的观念

企业要从上至下树立人力资本投资价值大于物质资本投资价值作用的人力资本意识。在投资战略上,将物质资本的投资转向对人力资本的投资并优先发展人力资本。确立人力资源开发、人力资本发展和人才竞争战略。

3.2 改革传统的人事管理体制,建立和完善人力资源管理体系

国有企业的人力资源管理系统包括:

(1)人力资源战略规划系统:人力资源规划是对公司需求与供给作出分析、预测和评估,是公司发展战略规划体系中的重要组成部分,它着眼于为实现公司经营目标预先准备所需人才和提供强有力的人才作为保障,并为公司人力资源管理活动提供指导。它包括:核查现有人力资源,弄清现有人力资源的数量、质量、结构及分布状况;分析现有人才开发使用情况及存在的问题;预测未来人力资源需求,确定人员需求量;制定匹配政策,确保需求与供给的一致;确定具体行动计划或对策措施;搞好反馈调整。

(2)人才招聘录用系统:人才甄别技术设计(情景模拟、心理性格、劳动技能、适应能力、综合素质和发展潜力测试);工作分析、职务设计和工作规范;招聘录用程序;人才测评程序。

(3)开放式的全员绩效考评系统。员工薪酬的确定、晋升与降级、奖励惩处、资格认定、能力的确认等都需要对员工有一个客观公正、科学合理的考核评价,从而得出被考评者对某一既定职位的胜任能力如何以及是否需要训练的结论。

(4)全员教育训练系统:实践证明,全员教育训练作为人力资源开发的主要手段,是开发人的潜能,提高人的综合能力和素质的有力保障。全员教育训练应考虑以下几个方面:终身教育制度;由单纯技术培训发展为以知识培训、技能培训和态度培训3个方面为核心的全员教育培训体系;建立由外部训练师资、内部专业培训机构和岗位培训相结合的培训队伍;在职培训、模拟训练、研讨班等培训方法在近年得到广泛应用,值得借鉴。除此以外还应包括培训效果、跟踪反馈和修正提高。

(5)调配安置管理系统:通过以配置管理所需的职务分析、心理素质、专业知识和

综合能力的评测,能够较为准确掌握从业人员的能力、性格和特长,从而便于量才使用,减少人才的浪费。这就包括:专业人员轮岗实施办法、干部晋升条例、职业资格制度、员工职业生涯制度、离职面谈制度等内容。

(6)富有竞争力和吸引力的薪酬福利系统:公平、合理和规范的激励机制是吸引人才、留住人才、发挥广大员工工作主动性、积极性的源泉,它包括:工资管理制度(工资额管理、工资形态管理和工资体系管理3大部分);医疗保险制度及职工持股、年底分红等,真正建立起全新的事业留人、感情留人、利益留人机制。

3.3 加大人力资本投资力度,实施人力资源综合发展战略

既要注重员工的知识、技术、技能方面的教育,又要重视员工职业道德、思想情操与健康向上的人生观与价值观的培训;既要重视一般员工的教育培养,又要加强管理、技术人员的教育培训;既要注重岗前培训,更要重视岗后培训;既要注重全员教育培训,又要重视重点教育与培训拔尖人才;既要有短期打算,又要有中、长期计划;全面提高企业经营水平,加强人力资本的开发、利用与管理相结合。在当前,应特别注重在职员工的职业教育,利用专业化与非专业化、脱产与业余、技工练兵与学习更新知识等多种方式与手段,使企业的人力资本得到保值或不断增值,提高人力资本的质量与素质。

3.4 加强企业内部员工的流动管理,建立合理的进入和退出机制

一方面要防止高级管理、技术人才被别人挖走;另一方面要有效解决内部冗员问题。解决这一问题的最重要途径是要建立合理的激励机制和约束机制。

此外,还应建立企业人力资源的资产与资本评估、审核制度,以便有效地控制人力资本的发展、使用、补充或追加投资。

参考文献

- 1 刘洪鑫.国有企业人力资源管理之探讨[J].中国铝业,2002(4)
- 2 张国宪,陈晓丽.国有企业人力资源管理的研究[J].石家庄经济学院学报,2001(12)

(责任编辑 曙光)