

IN THE CONTEXT OF
GLOBALIZATION

全球化背景下

我国国有企业组织变革与
减员增效问题研究

牛雄鹰/著

IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION
CHINESE SOE'S
ORGANIZATIONAL CHANGE
EMPLOYMENT ISSUES



中国书籍出版社

本书得到国家教育部人文社科项目(03JD630028)资助

全球化背景下我国国有企业组织 变革与减员增效问题研究

牛雄鹰 著

中国书籍出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球化背景下我国国有企业组织变革与减员增效问题
研究 / 牛雄鹰著. —北京: 中国书籍出版社, 2011. 7
ISBN 978 - 7 - 5068 - 2515 - 3

I. ①全… II. ①牛… III. ①国有企业—企业管理:
组织管理—研究—中国 ②国有企业—企业管理: 人事
管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 142915 号

责任编辑 / 高雅 赵丽君

责任印制 / 孙马飞 张智勇

封面设计 / 艺和天下

出版发行 / 中国书籍出版社

地 址: 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话: (010)52257143 (总编室)

(010)52257153 (发行部)

电子邮箱: chinabp@vip.sina.com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 京鲁图文

开 本 / 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

印 张 / 6.75

字 数 / 256 千字

版 次 / 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价 / 20.00 元

版权所有 翻印必究

引 论

一、经济全球化的发展

全球化（Globalization）作为一种现象，自 20 世纪 80 年代开始显现，90 年代盛行，如今全球化已经成为不争的事实，成为全球普遍接受的现实。全球化还没有统一的定义，一般来讲，从物质形态看，全球化是指货物与资本的越境流动，经历了跨国化、局部的国际化以及全球化这几个发展阶段。货物与资本的跨国流动是全球化的最初形态。在此过程中，出现了相应的地区性、国际性的经济管理组织与经济实体，以及文化、生活方式、价值观念、意识形态等精神力量的跨国交流、碰撞、冲突与融合。通常意义上的全球化是指全球的联系不断增强，人类生活与交往范围不断扩大及全球意识的形成，国与国之间在政治、经济贸易上互相依存。全球化亦可以解释为世界的压缩或视全球为一个整体。全球化在不断地改变着人们的生活方式和外部环境，也不断地改变着人们的价值观、思维模式和行为方式。

经济全球化（Economic Globalization）是全球化最为明显的一种表现形式。国际贸易和跨国公司的发展不断地推动经济全球化向前发展。特别是自从上个世纪 90 年代人类从工业时代跨入信息时代后，经济的全球化竞争在加剧，跨国公司全球扩张的广度和深度不断加大。在这种浪潮下，企业组织经历了剧烈的变革，国际上企业间的合并、收购、重组、分拆等此起彼伏。

全球化，经济全球化，已然成为我国经济发展、社会变革的

大背景，成为我国国有企业组织变革与减员增效活动的大背景。

二、中国经济体制的改革与社会主义市场经济体制的建立

1992年初邓小平同志南巡讲话将我国的改革开放事业进一步推向前进，同时迈开了经济体制改革的步伐。我国开始顺应时代的潮流，吸收和借鉴西方发展经济的先进经验，破除只有资本主义有市场，社会主义只能有计划的传统观念，开始树立起社会主义也能发展市场经济的全新观念，并开始对传统的计划经济体制进行改革。

1992年10月，党的十四大明确提出中国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。1993年11月14日，党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》（以下简称《决定》），《决定》指出：“社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的。建立社会主义市场经济体制，就是要使市场在国家宏观调控下对资源配置起基础性作用。为实现这个目标，必须坚持以公有制为主体、多种经济成份共同发展的方针，进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度；建立全国统一开放的市场体系，实现城乡市场紧密结合，国内市场与国际市场相互衔接，促进资源的优化配置；转变政府管理经济的职能，建立以间接手段为主的完善的宏观调控体系，保证国民经济的健康运行；建立以按劳分配为主体，效率优先、兼顾公平的收入分配制度，鼓励一部分地区一部分人先富起来，走共同富裕的道路；建立多层次的社会保障制度，为城乡居民提供同我国国情相适应的社会保障，促进经济发展和社会稳定。这些主要环节是相互联系和相互制约的有机整体，构成社会主义市场经济体制的基本框架。必须围绕这些主要环节，建立相应的法律体系，采取切实措施，积极而有步骤地全

面推进改革，促进社会生产力的发展。”《决定》同时明确了进行经济体制改革五个方面的工作重点：转换国有企业经营机制，建立现代企业制度；培育和发展市场体系；转变政府职能，建立健全宏观经济调控体系；建立合理的个人收入分配和社会保障制度；深化农村经济体制改革。

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》成为了新的历史条件下我国进行经济体制改革的纲领性文件。经过十几年的发展，中国经济体制日趋完善，社会主义市场经济体制日渐成型，经济活力不断增强，综合国力不断提升，经济发展速度始终保持了高速增长。2001年，中国加入WTO，开始同世界市场逐步接轨，融入到全球价值链，通过发挥中国的劳动力优势和市场优势，参与到全球分工，显现出强劲的后发优势。中国的对外贸易额逐年增长，GDP总量迅速从1992年的26 937.3亿元增长到2002年的119 095.7亿元，10年间实现342%的跨越式增长。到2008年，中国的GDP已经增长到302 853.4亿元。经济体制改革，理顺了生产关系，优化了市场环境，搞活了市场活力，极大地推动了中国经济的增长。

三、中国国有企业改革与减员增效

随着社会主义市场经济体制的逐步建立和竞争机制的引入，改变了过去国有企业一家独大的局面，我国开始实行以公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济制度。发展私营经济的重要性逐渐获得全社会的认可，私营企业也如雨后春笋般大量涌现，企业间的市场竞争也变得日趋激烈。

在这种背景下，我国的国有企业也逐步被推向市场，参与市场竞争。一方面它们需要面对跨国公司的涌入带来的压力，同外资企业开展竞争；另一方面也要同国内的私营企业展开竞争。但当时的国有企业都存在着自主性不足、体制机制不健全、经营不灵活等问题。长期的政府扶持，使得国有企业进取性不足，创新

性缺乏。国有企业的职工的主人翁地位使得国有企业不能随意裁汰冗员，这些问题成为制约国有企业参与市场的瓶颈，国有企业的改革势在必行。

1993 年中央作出的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中明确了国企改革的目标和方向：坚持以公有制为主体、多种经济成份共同发展的方针，进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。按照现代企业制度的要求，现有全国性行业总公司要逐步改组为控股公司。发展一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业的大型企业集团，发挥其在促进结构调整，提高规模效益，加快新技术、新产品开发，增强国际竞争能力等方面的重要作用。一般小型国有企业，有的可以实行承包经营、租赁经营，有的可以改组为股份合作制，也可以出售给集体或个人。出售企业和股权的收入，由国家转投于急需发展的产业。

随着国企改革的深入，1996 年，我国国有企业开始实行企业减员增效^①。1997 年，党的十五大召开。党的十五大和十五届一中全会的召开再一次明确了国企改革的目标和方向，并迈开了国企改革的坚定步伐。中央再一次明确提出国企改革要实现产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学，健全决策、执行和监督体系，使企业成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体。在改革过程中建立企业优胜劣汰的竞争机制。实行鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效和再就业工程。依靠各方面力量，扩大就业门路，确保国有企业下岗职工基本生活。

调整结构、减员增效成为国企改革的又一个浪潮。在这个过

^① 减员增效是中国国有企业改革中机构重组、人员削减的一种特有的说法。有关人员削减，目前国际上通行的称谓是裁员（downsizing），本文中减员和裁员都具有相同的涵义，关于裁员的定义，将在第二章中讨论。

程中，企业有关自身成长的观念也因此发生了显著变化：由原来认为企业越大越好转变为企业规模适当才是最好；由原来不能接受企业裁员转变为能够理解裁员是企业生存和发展之道；由原来认为只有人员富余才能表现出灵活性和适应性转变为人员精简一样能够体现出适应性和灵活性；由原来认为只有一致与和谐才能高效运营转变为冲突和矛盾同样可以带来高效。这些观念的转变反过来又加深了企业变革的力度，裁员已成司空见惯。学界和商界对裁员的研究和认识也在不断深入。

本研究拟从理论基础和现实考察两个方面，使用文献方法和实证方法，对裁员现象和我国国有企业组织变革与减员增效问题展开研究。

目/录/Contents

引 论 / 1

· 上篇 文献研究——理论基础 ·

第一章 裁员现象的背景、概念、本质和影响 / 3

第一节 裁员现象的全球化背景 / 3

第二节 组织裁员的概念 / 6

第三节 组织裁员的本质 / 9

第四节 组织裁员的影响 / 11

第二章 组织裁员的研究综述 / 14

第一节 裁员与裁员沟通方式研究 / 14

第二节 裁员决策研究 / 17

第三节 裁员公平性研究 / 28

第三章 裁员的执行者与裁员的实际预审模式 / 32

第一节 裁员的执行者 / 32

第二节 裁员过程：实际裁员预审 / 39

第四章 企业裁员的国际借鉴 / 47

第一节 多国企业裁员的比较 / 47

第二节 西方企业裁员给我们的启示 / 51

· 下篇 实证研究——现实考察 ·

第五章 国有企业组织变革与减员增效的实地考察 / 57

第一节 某国有煤炭企业组织变革与减员增效的实地考察 / 57

第二节 某国有石油企业组织变革与减员增效的实地考察 / 89

第六章 国企裁员方式及其影响的调查研究 / 94

第一节 对三家国有企业减员方式的比较研究 / 94

第二节 对企业经济性裁员过程的调查研究 / 99

第三节 国有企业裁员的改进措施 / 108

第七章 国有企业组织变革及在岗员工心态的调查研究 / 110

第一节 中电会展组织机构变革 / 110

第二节 中国电子器材总公司党群工作部组织变革 / 118

第三节 北京某国有机床厂变革后的员工心态调查 / 125

第四节 某国有物业管理公司变革后在岗人员 心态调查 / 135

第五节 某国有通讯公司变革后在岗人员心态调查 / 145

第八章 裁员沟通方式及下岗失业人员再就业保障调查 / 157

第一节 裁员沟通方式对被裁人员再就业影响模型 / 157

第二节 加强国有企业被裁人员再就业的职业指导 / 171

第三节 完善我国下岗失业人员再就业保障体系 / 174

参考文献 / 189

后 记 / 202

丨 上 篇 丨

文献研究——理论基础

第一章 裁员现象的背景、概念、本质和影响

第一节 裁员现象的全球化背景

一、裁员——全球性的组织变革趋势

工业革命带来的规模经济导致了现代大型公司的出现，然而，在不到 100 年的时间里，公司的结构却经历了数次变革。上世纪 20 年代以前，公司组织主要是简单结构。从 20 年代到 70 年代，集约化生产使得组织结构趋向复杂；由于环境相对稳定，竞争缓和，大多数公司奉行成本最小化和模仿战略，公司的结构主要采取官僚科层模式，组织庞大，人员众多。从 70 年代末期至今，国际竞争日益加剧，环境的不确定性不断增强，各国的大型公司面临着新的挑战。为了适应新的情况，各公司的组织变革、结构调整日渐频繁，公司结构趋向于扁平化、虚拟化、网络化、学习化。因此，与这些组织变革和结构调整相伴随的组织裁员出现了。

在美国，裁员浪潮是从制造业开始的，80 年代初期，大约有 200 万制造业员工被裁，到了 80 年代后期，被裁人员已达 320 万人。这种裁员一开始仅涉及蓝领，后来便涉及白领。从 1979 年到 1990 年，大约有 100 多万白领人员被裁掉，其中仅在 1990

年的第一季度美国主要的大公司就裁掉了大约 11 万行政人员,而且美国的裁员还有不断加剧的趋势 (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund, 1993)。在 1993 年到 1994 年之间共裁掉员工 240 万 (Hipple, 1997), 每年有三分之一到二分之一的大中型企业都要进行裁员 (Cole, 1995)。在 1997 年 3 月, 宣布的裁员数量就比 1996 年同期增加了 33% (Lennart Levi, 1998)。美国强劲的经济增长虽然抑制了它的失业率, 使得被裁人员都能在较短时间内再就业, 但是, 如何提高裁员的有效性, 如何规范裁员的顺利进行, 仍然是困扰美国企业业界的两大难题 (1997 年的失业率不到 5%, Levi, 1998)。

西欧国家虽然失业率很高, 但是裁员的情况并不激烈, 大多表现为提前退休和自动离职 (Levi, 1998)。而东欧国家的情况则不同, 在发生政治体制的剧变后, 原来实行计划经济的国家都面临着冗员过多的问题, 裁员成为他们不得不考虑的办法之一。据统计, 1994—1998 年 6 月, 俄罗斯煤炭工业因机构改革和调整共裁减了职工 40.72 万人; 1999 年, 俄政府预计因关矿而裁员的职工约有 2.49 万人, 2000 年为 1.22 万人。为了妥善安置这些职工, 1999 年俄煤炭工业需要国家扶持资金 11.659 亿卢布 (按 1998 年 8 月份价格计算), 2000 年需资金 4.597 亿卢布。罗马尼亚 1997 年关闭矿井 43 个, 裁减煤矿职工 8 万人, 占职工总数的 40%。乌克兰在近三年中共关掉非经济性矿井 12 个, 裁减矿工 37.2 万人。由于经济上的压力, 东欧国家的裁员不可能像西方发达国家的裁员那样注意经济补偿和科学操作。因此, 在发展中国家如何在经济窘迫的情况下进行裁员, 是一个需要慎重思考的问题。

澳大利亚企业的人员过剩问题也是令管理界头痛的大问题, 普遍认为, 解决这一问题的对策之一就是裁员。澳大利亚企业管理者在应对裁员的过程中习惯于将裁员看成一种危机事件, 常常是在较短时间内完成裁员任务 (Buchanan & Campbell, 1992)。

然而，这种在危机知觉指导下的裁员决策和操作并不十分有效，往往被认为这些管理决策缺少创新性和应变性（Shaw & Barrett - Power, 1994）。目前，探索裁员决策和操作的关键成为澳大利亚管理界探索的重要问题。

日本过去是一个奉行终生雇佣制，崇尚企业忠诚感的国家。80年代，当美国公司通过裁员渡过难关的时候，许多日本公司宁可减薪，决不裁员，最后也渡过了难关，近年来，日本企业也发生了显著的变化，开始进行裁员（Lee, 1997），比如：“日本电信电话公司（NTT）宣布，为了将这家电信公司发展成多媒体公司，将在2003年3月前减少员工2万1千人。”（联合早报，1999/11/19）。裁员能够为保守的日本企业所接受，足见裁员的确已经成为全球性的大趋势。但是，日本企业管理者普遍关注的问题是，如何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，又不伤害留岗者的组织忠诚感，增强工作团队的凝聚力。当然，这个问题不仅仅是日本企业关注的问题，也是全球所有进行裁员的企业都迫切需要解决的问题。

综上，裁员确实成为了组织变革的全球化的趋势，但是，无论是发达的欧美国家、日本，还是剧变后的东欧，如何使裁员进行得更加合理，对于企业发展起助长作用，增强企业员工的凝聚力，做到减员增效，同时有利于下岗人员成功再就业，关键在于提高企业管理者的裁员决策的能力，选择恰当的裁员方式。

二、裁员——我国国有企业改革面临的尖锐问题

我国的国有企业自解放初期开始，实行了30多年的社会主义计划经济。长期以来，企业社会化倾向严重，组织规模庞大、机构重叠、人浮于事，从而导致效率低下。从上世纪80年代开始，国有企业改革虽然成效不小，但是步履维艰；从“让利放权”到“政企分开”、“承包经营”，再到目前的“制度创新”等阶段，企业冗员过多的弊端始终没有得到根本的解决（史忠良

等,1998);据统计,到了90年代中期,国有企业的“富余”人员已达到了企业职工总数的15%~30%,即全国已有2000万以上的“富余”职工(赵曙明,1999)。

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,截至1998年第一季度,全国就有1010万职工正式下岗,其中,国有企业下岗职工达656万,占国有企业职工总数的9.2%(杨帆,1998)。在人力资源管理制度不健全的情况下,用传统的人事行政管理的方法和模式实施裁员,使人力资源管理和社区工作面对前所未有的问题。

全球化竞争给中国的国有企业改革带来巨大的压力,国有企业冗员众多,在这种情况下进行裁员,稍有不慎,便可能给社会安定和企业改革带来消极的影响,由于管理者的经验缺乏,需要全面的理论和方法的指导。那么,中国国有企业裁员的特殊性在哪里?为了真正做到“减员增效”,管理者在裁员决策和操作过程中应把握哪些关键点?现行政策对国有企业裁员的实效如何?如何进一步改进?等等,这些都是我国人力资源管理亟待研究和探讨的问题。

第二节 组织裁员的概念

裁员自上个世纪七八十年代在北美尤其是美国开始盛行,之后像瘟疫一样几乎席卷了世界上的每一个角落,而“美国式”裁员也为大多数国家和地区所效仿。在我国,政府裁员自古有之,然而自上而下、全社会、大规模的裁员则是从1996年开始的,裁员已成为社会生活中的普遍现象。

美国学者开展裁员研究要大大早于其他国家的学者。早在20世纪50年代,美国学者Coleman(1958)和Katz(1961)就考察了人员配置变革对组织变革的影响,并开展了有关裁员的研究。