

# 企业

## 三项制度改革

QIYENEIBU

# 内部

成功妙法

120招

本书作者以企业三项制度改革的视角,从探索企业改革发展和创新的命题出发,将多年来来自企业实践的跟踪研究和缜密思考编撰成书,以飨读者。

周一春 编著



企业管理出版社

EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业  
内部

# 三项制度改革成功妙法



企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业内部三项制度改革成功妙法 120 招/周一春编著.  
北京:企业管理出版社,2005.5  
ISBN 7-80197-220-1

I. 企… II. 周… III. ①企业-劳动制度-改革-中国  
②企业-工资制度-改革-中国③企业-人事制度-改革-中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 038115 号

---

书 名:企业内部三项制度改革成功妙法 120 招  
作 者:周一春  
责任编辑:田晓犁 技术编辑:晓光  
书 号:ISBN 7-80197-220-1/F·221  
出版发行:企业管理出版社  
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044  
网 址:<http://www.emph.cn>  
电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387  
电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn  
印 刷:三河市欣欣印刷有限公司  
经 销:新华书店  
规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 11.125 印张 290 千字  
版 次:2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷  
定 价:19.80 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前言

随着我国社会主义建设事业和改革开放的逐步深入，企业（特别是大中型国有企业）的劳动、工资、人事三项制度改革的不深入也势在必行。我们知道，在市场经济的运行和国际经济循环的大潮中，没有一个企业不面临着生存和发展的一系列现实问题并承受着巨大的竞争压力。然而，中国（有着世界五分之一的人口及其生存和发展责任的大国）所承受的压力却是世界各国中所绝无仅有的。也就是说，13亿人口的大国在建设和改革的压力上，在企业的解困和企业内部的劳动、工资、人事三项制度的改革的艰巨性和迫切性上也是世界各国中绝无仅有的。在各国（包括各发达国家）的企业和企业集团大幅度进行自己的生产、营销和发展战略调整之际；在各大企业和企业集团大规模进行裁减员工、压缩内部人员编制、试图降低企业成本、优化体制并以此来提高企业的最大经济效益之际（例如美国的通用汽车公司、福特汽车公司，以及日本的丰田汽车公司、本田汽车公司，德国的大众公司、奥迪公司等等一系列知名大公司，其裁员比例竟高达20%~50%之多）；甚至像日本这样一个有着多年带有家族性和超级稳定就业率的国家，也同样面临着劳动、工资和人事制度改革的巨大压力和激烈的动荡与挑战而不得不以高成本、高代价来迎接这种近乎残酷的竞争。总之，在

各大企业和企业集团都在以这样一种新姿态来迎接 21 世纪的机遇和挑战之际，中国当然也绝不甘落后——特别是进入“世界贸易组织”之后的更大机遇和更严峻挑战的现实。

在 21 世纪的中国，在努力参与国际经济良性大循环的过程中，在现代企业制度逐步建立的过程中，如何搞好企业内部的劳动、工资、人事三项制度的改革工作？如何科学地组织和运作这一改革工程？如何优化企业内部的基本体制和运作机制？特别是如何降低改革的成本并且不断提高企业全体员工的积极性、创造性与全员的向心力？从而提高企业的经济效益，提高企业的文化品位，进而提高企业的(内向与外向)综合实力和整体竞争力，无疑将关系到企业的命运和前途，也必然关系到中国这样一个有着几千年优秀文化底蕴的东方大国的生存和发展，同时还必将关系到整个中华民族的兴衰和成败。

作者在企业基层工作多年，在国有特大型企业中有着多年工作的经历与经验，并且一直致力于企业发展理论的学习、探索和研究工作，特别是一直致力于企业的建设和改革的实践理论的研究与探索。值此 21 世纪之初，谨将《企业内部三项制度改革成功妙法 120 招》奉献给热心的读者，奉献给热心于改革事业和有志于改革事业成功的企业工作者与企业家长们。如果本书对您们有所帮助，或者对您们的工作有一定借鉴意义而且不枉“抛砖引玉”的话，那也就是作者本人最大的欣慰了！

本书有下列几大特点：一是理论性。即围绕着企业的劳动、工资、人事三项制度的改革事业，进行了基本的或者是必要的理论阐述（其中包括改革理念和改革思维方法上的阐述，也包括此种改革的性质、意义、地位和作用以及各个具体操作方法、具体操作案例上的阐述）。可以说，这是本书立意的基础和灵魂。二是企业性。即本书旨在就企业，特别是国有企业

的劳动、工资和人事三项制度的改革进行研究和探讨，就其改革的成功方法进行分析（当然也并不完全排除对事业单位和政府机关改革事业的参照、借鉴与指导作用）。三是针对性。即始终针对企业内部三项制度改革事业的运作及操作方法进行阐述，并且始终围绕企业改革的内部机制和外部环境进行探询。因此，完全符合企业改革的特点并具时效性和针对性。四是实用性。即对于企业内部三项制度的改革事业可以直接予以借鉴、参照和操作，甚至完全可以“照葫芦画瓢”式地采用和运作。五是简洁性。一本好的书（纯粹学术性的著作除外）无疑完全应该是抛弃教条式、抽象式和繁琐式的，同时也应该是思路清晰、结构清楚、内容简洁明快又可以让读者（特别是企业工作者和企业改革家）“一目了然”的，并且也应该是一个简洁的“实践性范本”。而本书就恰好具备这一突出而鲜明的特点和优点……

书中的每一个成功妙法，在具体阐述上，都包括了改革理念、改革方法详解、改革案例简介及经验教训简析等等这样几个相应的部分，以利于广大读者和企业工作者（企业改革者）阅读、参照与使用。

作者 2004 年 10 月于长春净月潭

# 目 录

## 前 言

1. 确定目标法 .....	1
2. 坚定不移法 .....	5
3. 周密策划法 .....	7
4. 三兼顾法 .....	13
5. 三平衡法（三和谐法） .....	17
6. 舆论导向先行法 .....	21
7. 政策咨询答疑法 .....	27
8. 弘扬正气法 .....	31
9. 打击邪气法 .....	33
10. 纪律约束法 .....	35
11. 民主与集中结合法 .....	38
12. 舆论监督法 .....	41
13. 党委监督法 .....	45
14. 工会协调介入法 .....	48
15. 特别监督员法 .....	51
16. 党团员示范效应法 .....	54
17. 目标减员法 .....	58
18. 逐年减员法 .....	62
19. 逐级推进法 .....	65
20. 逐级承包法 .....	69

21. 双本位法 .....	73
22. 绿色通道 .....	77
23. 红色通道法 .....	81
24. 黑色通道法 .....	84
25. 白色通道法 .....	87
26. 黄色通道法 .....	90
27. 去伪存真法 .....	93
28. 岗位差别法 .....	96
29. 岗级微调法 .....	99
30. 效率优先法 .....	102
31. 公平调节法 .....	105
32. 全员下岗法 .....	108
33. 单面测评法 .....	111
34. 双面测评法 .....	113
35. 多面测评法 .....	115
36. 民主测评法 .....	117
37. 集中掌握法 .....	119
38. 资历测评法 .....	122
39. 绩效测评法 .....	125
40. 专家评审法 .....	127
41. 人气指标法 .....	130
42. 短期考察法 .....	132
41. 中期考察法 .....	134
44. 长期考察法 .....	136
45. 一审终审法 .....	138
46. 二审终审法 .....	141
47. 三审终审法 .....	144
48. 空间预测法 .....	147



49. 成本预测法 .....	149
50. 降低成本法 .....	151
51. 重点推进法 .....	153
52. 横向推进法 .....	155
53. 纵向推进法 .....	158
54. 纵横交错推进法 .....	160
55. 以点带面法 .....	162
56. 以面促点法 .....	164
57. 快速推进法 .....	166
58. 慢速推进法 .....	168
59. 中速推进法 .....	170
60. 间隔推进法 .....	172
61. 延缓推进法 .....	175
62. 波段操作法 .....	178
63. 参照借鉴操作法 .....	181
64. 止损位操作法 .....	183
65. 网络平衡操作法 .....	185
66. 机动指标平衡法 .....	187
67. 法制保障操作法 .....	190
68. 保底过渡法 .....	192
69. 风险过渡法 .....	195
70. 民族政策法 .....	197
71. 侨务政策法 .....	199
72. 生存指标政策调控法 .....	201
73. 岗位政策倾斜法 .....	204
74. 年薪制法 .....	207
75. 弹性工资运作法 .....	210
76. 虚席以待法 .....	213

77. 虚拟（模拟）上岗法 .....	215
78. 待岗分流法 .....	217
79. 转岗分流法 .....	219
80. 试岗平衡法 .....	221
81. 心理诊疗平衡法 .....	223
82. 股份制法 .....	226
83. 鞭击慢牛法 .....	229
84. 鞭击快牛法 .....	231
85. 单向选择法 .....	234
86. 双向选择法 .....	236
87. 多向选择法 .....	239
88. 主动选择法 .....	242
89. 被动选择法 .....	244
90. 单向竞聘法 .....	246
91. 多向竞聘法 .....	248
92. 单人竞聘法 .....	250
93. 多人竞聘法 .....	253
94. 二次竞聘法 .....	256
95. 多次竞聘法 .....	259
96. 合同聘任法 .....	262
97. 合同解聘法 .....	265
98. 挂靠分流法 .....	269
99. 评聘一体法 .....	272
100. 评聘分开法 .....	274
101. 经验总结法 .....	277
102. 领导责任制法 .....	279
103. 奖惩一条鞭法 .....	281
104. 有错必纠法 .....	283

105. 上求帮助法 .....	285
106. 下求帮助法 .....	287
107. 上下共助法 .....	290
108. 企业自助法 .....	293
109. 成果验证法 .....	296
110. 亲情（沟通）谈话法 .....	299
111. 开放学习借鉴法 .....	302
112. 无痛分娩法 .....	304
113. 培训与再培训法 .....	307
114. 再竞聘上岗（就业）法 .....	310
115. 上升通道法 .....	313
116. 医疗保险（保障）法 .....	316
——社会保障系列法之一	
117. 养老保险（保障）法 .....	322
——社会保障系列法之二	
118. 失业保险（保障）法 .....	328
——社会保障系列法之三	
119. 工伤保险（保障）法 .....	332
——社会保障系列法之四	
120. 生育保险（保障）法 .....	336
——社会保障系列法之五	

# 1. 确定目标法

## 改革理念

此方法可以说是任何一个改革事业和任何一项工程策划都必须进行的、极其重要的和必然要首先考虑和谋划的内容与基本前提。因此当然也是企业内部的劳动、工资、人事三项制度改革的首要内容和基本前提。此方法的基本含义是：在确定了企业内部三项制度改革的基本范围和领域后，首先必须（或者说是立即）确定改革的基本目标体系——即应该包括最佳终极目标、最佳中极目标、最佳初级目标在内的这样最基本的三大层次目标所组成的大目标体系。当然，也应该包括各个目标层次中的非最佳目标性质的（即可宽容度范围内）一系列可容性目标的内容。这也就是说，必须绝对排除“非可容性目标”的出现和着陆，并且必须绝对排除和尽可能地避免其干扰和破坏。否则的话，将必然会因高成本、高代价，或者是因为负效应、负效益，或者是因为遭遇破坏性结果而导致一事无成。这样看来，显而易见的是：确定改革的目标及其体系无疑是整个改革事业能否成功的关键所在！

## 改革方法详解

在明确了本法的基本含义后，下一步就应该掌握一些基本的操作方法。其操作的基本方法和步骤是：①确定企业内部三项制度改革的基本范围和领域——即企业内部的劳动、工资和人事这三项制

度基本范围内和该领域内的改革。即应涉及企业内部的劳动合同制，工资岗位、岗级级差制，人事（人才）结构制，企业内部员工的上岗、下岗、待岗制度及其培训制度等一系列内容。也就是说，非此领域和范围内的改革内容将不予考虑。②在此基础上，确定改革的目标体系。首先，最佳终极目标的确定——即确定的最佳终极目标应该是达到“天时、地利、人和”这三方面的和谐统一及其目标上的最充分实现。所谓“天时”目标实际上指的是：改革在最佳终级目标上所应有的最佳时机的体现，即在规定的时间内所必须达到的最佳改革效应。而目标的“超时”和“减时”的实现从严格意义上说都是绝对不允许的。所谓“地利”目标指的是：改革在终极目标上所应有的最佳空间上的实现，即在规定的改革区域和空间范围内所必须达到的组合整体效应。这里需要说明的是：“地利”目标的实现一定要有一个（或者是一个以上）区域箱体示范效应窗的引领，否则将很难实现目标，这是其一个鲜明的特点。而所谓“人和”目标则是指：改革在终极目标上绝对应达到“鼓舞士气，团结队伍，凝聚力量，和衷共济”的最佳效果。可以说这是改革的最重要目标，也是改革能够形成良性循环和首尾相继，从而产生滚动良性效应人气指标的根基，舍此改革将无成功而言。其次，确定改革的最佳初级目标：即改革起始阶段范围内和领域内的目标内容。在这个阶段中，其操作的稳定性、安全性和谨慎性是相当重要的。因为在这个阶段中，一般来说基本上既没有经验，也没有成型的理论和实践案例可供借鉴；而且这个阶段的起始性特点和动荡性（不稳定性）因素又是最不好把握的；同时，这一阶段改革的成功与否对于整个改革体系的成功与否又至关重要，因此，应该把操作的安全性和稳定性以及谨慎性放在第一位。当然，这并不是说要以大大降低初级目标的代价来换取稳定和安全性，而恰恰相反，这个目标的确定和实现是在以稳定和为基础和前提的条件下才能够得以完成的。然而，从另一个角度来说，确定初级目标水平线的高度确实不宜过高，一定要以“适度”为原则，以

“成功”为满足条件，以“心态成功型”为改革的群体心理奠基。只有这样，才能够把握好改革的成功先机。再次，确定改革的最佳中级目标。首先必须明确该阶段及其目标的特点是“承上启下，继往开来”，也就是承接初级阶段及其目标并且连接终级阶段的“中继目标型”。然后再进行大刀阔斧式的（较改革的初级阶段而言的）改革操作——因为这个阶段上有了一定的改革经验和理论前提，并且有了一定的成功支撑面。最后必须指出的是在中级阶段里的操作及其效果一定要达到“继往优点，承上长处，克服不足，抛弃短处”之目标，只有这样，才能够把握住改革的“滚动效应”之最近性和最佳性，才能够实现向最终目标有效突破的现实可能性。否则的话，改革既将会难以为继，也往往会半途而废。

### 企业改革实例（案例）简介及经验教训简析

某特大型国有企业为适应市场经济的竞争和 WTO 的挑战，决定进行企业内部的劳动、工资、人事三项制度的改革。在确定目标体系之初，决策层曾经有三种意见——即高目标型、低目标型、中目标型意见。因而，就围绕改革的目标定位问题展开了热烈的讨论和研究。主张高目标型的人们认为：改革应当一步到位，从而彻底减轻企业的冗员压力和负担，因此目标位应定在高位——即企业裁减人员比例应在 40% 左右……。主张低目标型的人们认为：改革应当从实际出发，尤其是要留有充分的应对余地，因此，从大大降低改革难度的出发点考虑，企业裁减人员的比例应在 15% 左右……。而主张中目标型的人们则认为：企业改革的目标位应该上下互有支撑，左右皆有逢源，这样既可以大大避免高目标型的风险，又可以摆脱低目标型的保守和相对低效，从而使“改革、稳定与发展”相互协调统一，使“调整、巩固与效益”相互有机统一。因此，应把企业裁减人员的比例定在 30% 左右为宜。企业领导班子经过反复比较和研究对照，最后决定采纳“中目标型”的目标体系定位意见，确定了企业内部劳

动、工资、人事三项制度改革的目标体系层次为“中目标型”——即在二年内完成企业裁员 30% 的改革目标。

确定了改革的目标型以后，下一步就是准确把握最佳终极目标——用二年左右的时间，裁员 30%，比照增效 20% 左右（因考虑到扣除改革成本 10% 的因素）；最佳中级目标——用一年左右的时间裁员 15%，比照增效 10% 左右（扣除改革成本 5%），最佳初级目标——用半年左右的时间，裁员 8% 左右，比照增效 5% 左右（扣除改革成本 3% 的因素）。当然，这是指整个企业的整体效益或者是指企业的平均改革效益和平均改革成本而言的（而对企业内部不同的分公司和不同的独立专业厂而言，其改革效益的获得和改革成本的付出则应是不尽相同的）。当然，这里所指的最佳效益既包括改革的劳动合同制、岗位工资制及岗级级差制和人事“上岗、下岗、待岗”的人事任免制度的改革整体效益，也包括改革的“天时、地利、人和”有机协调统一效益；既包括改革的经济效益，也包括改革的社会效益和文化效益。

后来该企业的改革实践证明：改革的“中目标型”的确立是完全正确的。同时改革的基本效益目标定位（包括改革的基本成本定位）也是完全正确的。因此不难看出，对于企业改革目标的运筹帷幄和操作上的精心与慎重小心是相当重要和不可忽视的……。

## 2. 坚定不移法

### 改革理念

坚定不移法是继改革的“确定目标法”之后一个重要的立足方法，也是保证改革事业能够战胜困难，获得成功并且真正进行到底的关键一环。一般说来，其基本含义是：在确定了改革的目标体系之后，必须自始至终和坚定不移地朝着既定目标（包括改革的初级目标，中级目标、最终目标）前进，决不允许犹豫徘徊、畏缩不前，更不允许张惶失措而半途而废。当然，这并不是说改革事业是一帆风顺的，或者说是没有风浪和阻力的。然而，不管遇到多大的困难都一定要积极努力地分析困难，战胜艰难险阻，向着既定的科学的目标前进，就一定能够达到胜利的彼岸。

### 改革方法详解

“坚定不移法”的操作方法是：首先，在“确定目标法”的基础上（这个目标当然是科学的和有效的），应该始终不动摇地向最终目标前进。其次，在向改革的初级目标前进的过程中，尤其要特别注意的是，必须在考虑到初级阶段及其目标的特点前提下（如前所述），在保证稳定和安全的的大前提下，一定要保证改革的最大成功性而决不允许失败。把握这一点是相当重要的，因为从改革的社会心理学的角度来考虑，改革的初级阶段及其目标的成功与否将大大直接影响到人们（当然包括改革的领导者、领导班子和职工群



众)的改革心理的承受性,并且将大大影响到人们对于改革心理的坚定性和稳定性程度。而如果忽视这一点的话,则改革事业必将一败涂地。再次,面对改革的中级阶段及其目标时,一定要借助于前期改革成果的良好根基和借助于改革前期平台的良好支撑力,大胆地而又谨慎小心地进行操作,以其改革的良好的惯性上升动力来冲破改革的阻力和取得实质性的突破,从而使改革事业取得中级目标的成果并且为下一步的改革任务奠基。最后,在改革前期成果的基础上,向着改革的最终目标前进(此阶段的特点如前所述),当然正如俗语所说:“行百里者半九十”,此阶段改革的冲击力和突破力已逐渐减弱,而且此阶段的上升力也日趋减弱,同时此阶段的改革任务也相当艰巨,因此改革在此阶段必须谨慎又谨慎,小心又小心,当然与此同时也必须是坚定又坚定。

### 改革案例简介及经验教训简析

我国南方某企业,当面对改革中的困难和上上下下的压力以及方方面面的巨大阻力时,如何寻找有效的突破口是非常关键的。而且当时公司确定的初级阶段的改革目标是:一年内裁员20%,并且力争增效15%(扣除改革成本5%的因素后)。一般说来,企业内部的劳动、工资、人事三项制度改革的突破口应该在企业内部的经理层(包括一级经理层和二级经理层),但是恰恰是改革的第一阻力位也往往在于此——经理层的裁减比例大约是50%左右(也就是说要有近一半的经理必须下岗或者转岗)。显而易见,敢于不敢于在改革过程中动真格的,或者说改革的目标坚定不坚定,无疑将是改革事业成败的关键。后来,该公司领导班子下定决心,群策群力,坚定信心,终于在两个月的时间内比较好地、低成本地完成了改革的前期任务。此例可见,始终坚持既定目标的坚定不移是相当重要的,而舍此将一事无成……。