



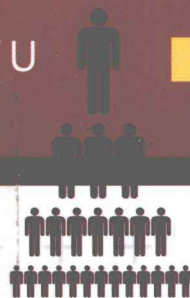
柏明顿管理丛书

为转型中的国有企业
提供人力资源管理的实施方案

■ GUOYOUQIYE ■

国有企业 人力资源管理实务

■ RENLIZIYUAN GUANLISHIWU ■



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



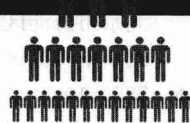
柏明顿管理丛书

GUOYOUQIYE

国有企业 人力资源管理实务

RENLIIZIYUAN GUANLISHIWU

胡八一◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书立足于笔者多年的管理咨询实践,结合诸多案例,从全球视野出发,系统分析了处于转型中的国有企业在人力资源管理方面面临的全新挑战和机遇,并从当前在招募甄选、绩效考核、薪酬设计、员工培训开发,以及国有企业人际关系管理方面的热点、难点问题着手,分析问题产生的原因,并就如何改善现状作了初步探索,具有很强的实用性和指导意义。

本书适合企业管理者、人力资源管理人員、管理咨询师阅读使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

国有企业人力资源管理实务 / 胡八一著. —北京:电子工业出版社, 2012. 2

ISBN 978-7-121-15678-6

I. ①国… II. ①胡… III. ①国有企业—企业管理:人力资源管理—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 002034 号

责任编辑:戴 新

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:17 字数:345 千字

印 次:2012 年 2 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

序 言

国有企业与民营企业、外资企业之间的人才流动，基本上是不相交的两条直线，至多偶尔投影落在对方，企业人才的培养方式也完全不同。因此，国有企业人力资源管理方式也与其他企业大相径庭，如果要用一句话来概括国有企业人力资源的特点，即一群优秀的个体，挤在一个不太开放的空间里。

在招聘方面，国企凭借工资高、福利好、上班轻松、加班很少、相对稳定等所谓优势，几乎将优秀毕业生一网打尽。一些普通毕业生也会通过种种关系，以进入国企为荣。曾经以进外企为豪的现象，近年已不复出现。甚至有高校把进国企的人数比例，作为衡量其教育成功与否的指标。所以，在起跑线上，国企已经赢了一个回合。若干年后呢？要是这些当年的优秀毕业生重回市场接受挑选，他们最初所具备的某些优秀要素恐怕是荡然无存了。当然，他们之中确实也不乏精英。据此看来，国企在招聘方面，似乎永远是甲方。

在培训方面，国企非常重视学历教育，而非技能培训。我的咨询客户中，有一个团级军官转业到某国企，头衔是人力资源部总经理。因为此前没有企业管理经验，所以就公费报读了 MBA。回来之后呢？连自己的岗位职责描述也只能写出寥寥数语。某种程度上，国企对高校的教授还是敬重有加的，而对社会上的职业培训师却有些不太认同。问其原因，回答普遍是：“毕竟学历才是硬的”。

在晋升方面，国企员工可谓前程似锦，起码中国大小官员无数，基本上没有从民企、外企晋升或调任上来的。只是目前为止多数国企并没有建立明确的晋升通道与评估标准。提拔制本身并非不好，西方政治还是首长组阁制呢！问题在于，胜任力、业绩和人际关系三大要素经常出现排序倒置。中国传统的官本位文化氛围，导致一些人员看重行政级别晋升。

在考评方面，国企最爱使用 360 度评估方式，因为谁都不必作为个人直面考评对象。业绩考核与行为评估的区分并不明显，这在国企是常见的，所以人际关系好的人，往往分数都较高。对于考评结果的应用，如同绝大多数中国企业一样，可以见证

的是它与工资的关联，这实在是将原油当做沥青使用。当然，姑且不论其质量如何，据我所知，国企的考评运行比很多民企要长寿得多，有总比没有好，哪怕只是流于形式，而形式有时也是必需的。

在薪酬方面，初看仿佛是个悖论——整体收入不低，满意度却不高。我在《三三制薪酬设计与应用方案》一书中开宗明义道：“薪酬总额的多少，更大意义上仅仅具有保健作用，而真正具有激励作用的是薪酬的结构及其占比的科学性”。重职务等级而非岗位价值、重资历而非绩效、重福利而非工资、重平均而非差距……大概多数国企都有诸如此类的现象。不过，放在具有人员流动较少、业绩依赖垄断或优先的国企，这些薪酬要素的侧重又似乎是合理的。

在人际方面，西方有位学者曾经说道：“在官员、雇员几近终身制的组织里，个体的人格将会遭遇不同程度的扭曲。因为一个人的命运长期掌握在领导者个人手中的时候，这个人就必然会表现为，在对上级无比谦卑的同时，对下属总会流露出傲慢；一方面十分敬畏上级，另一方面也可以不屑一顾——你又能把我怎么样？”当然，绝大多数时候，国企的人际还是能够做到一团和气的，至少表面如此。

在心态方面，毫无疑问，形式重于结果。只要按领导的指令去做，过程也是合乎规矩的，至于对错或结果如何，已经并不重要了。所以，当一个人去承担某项职责时，其首先考虑到的不是如何取得成功，而是考虑万一失败了可以不负哪些责任。虽然也不乏勇于请命者，但多数时候会被指责为“傻瓜”。在一个可以没有业绩，但绝对不能犯错的氛围中，少做少错，就成为多数人追捧的准则了。

针对国企所存在的这些问题，有解决方法吗？当然有！

“改变能够改变的，接受不能改变的”乃制胜之道。为什么要天天去谈“国企的人事改革，根本出路在于体制的改革”呢？其实就在这个体制下，人力资源管理依然是可以大有作为的。

笔者有一个大型国企的咨询客户，这个国企从严格意义上说是中外合资的上市公司，然而董事长、总经理却依然是省委组织部任命的，副总也是由国资委来圈定的。外国合资者就不明白了：我们股份均等，同样都是大股东，怎么不通过我呢？一脸困惑地来向我咨询。我认为：不能任命，可以实行考核，把业绩摆出来，就有发言权了。

笔者的经历验证了本序中的一句“偶尔投影落在对方”的定义。笔者先是接受过

国企的考验，后又领略过外企的洗礼，因此本书的观点、案例均来源于亲历的咨询、实践及柏明顿管理咨询公司服务过的客户。这些观点尽量从全球视野出发，系统分析处于转型中的国有企业在人力资源管理方面所面临的全新挑战和机遇，并从当前在招募甄选、绩效考核、薪酬设计、员工培训开发，以及国有企业人际关系管理方面的热点、难点问题着手，分析问题产生的原因，就如何改善现状作了初步探索，以求与读者共勉。

是为序。

胡八一

2011年9月21日于广州凤凰城

目 录

第一章 战略互动：人才规划与企业发展并驾齐驱	1
正视国企人力资源管理危机	2
“官本位”与“市场本位”	4
因地制宜，进行企业培训创新	11
国企绩效管理体系的诊断与提升	15
国企薪酬制度的弊端和革新思路	19
战略转型，从企业文化开始	23
第二章 以人为本：打赢“人才保卫战”	29
探寻国企人才流失的根源	30
“空降”高管难以留下来	33
国企招聘：有效吸纳优秀人才	35
打破单一选拔模式	39
建立良好的激励制度留住人才	43
国企如何留住优秀人才	51
第三章 加大培养力度：搭建优秀的培训平台	55
探索有效的培训制度	56
以员工培训需求为指导	62
依据企业战略，实施高效培训	65
严格执行培训计划	70
科学培训提升企业效益	74
第四章 健全晋升机制：设计双重晋升通道	79
革新企业人才任用机制	80
国企竞聘上岗的冷思考	83

给知识型员工晋升的机会	91
为员工设计职业发展通道	94
制定国企人员退出机制	98
第五章 把握考核尺度：实施绩效考核战略	103
国企的绩效考核困境	104
完善国企绩效考核体系	110
绩效考核促使国企充满活力	115
战略绩效管理如何实施	119
8+1 绩效考核量化技术与案例	125
第六章 薪酬设计：提升国企核心竞争力	135
建立完善的薪酬体系	136
发挥国企薪酬体系的激励性	141
薪酬激励的创新模式	147
垄断国企如何给高管定薪酬	156
薪酬设计要与战略相契合	160
第七章 转型与变革：文化整合决定改革成败	167
国企文化问题的根源	168
国企文化重塑的根本任务	171
企业文化创新策略	179
国企并购重组后的文化整合	184
用企业文化构建核心竞争力	191
第八章 无形的链条：国企人际冲突和管理	199
国企人际关系的现状	200
人际关系对国企绩效的影响	206
冲突管理中的“破冰之旅”	211
国企人际冲突管理策略	217
破解人际冲突，提升国企凝聚力	222
第九章 HR 战略管理创新：提高抗风险能力	229

国企改革中遭遇的困境·····	230
国企改革战略措施·····	235
国企的改革趋势·····	241
管理创新的途径·····	246
国企重组过程中战略的落实·····	253
参考文献·····	259

第一章

战略互动： 人才规划与企业发展并驾齐驱

- ◎ 正视国企人力资源管理危机
- ◎ “官本位”与“市场本位”
- ◎ 因地制宜,进行企业培训创新
- ◎ 国企绩效管理体系的诊断与提升
- ◎ 国企薪酬制度的弊端和革新思路
- ◎ 战略转型,从企业文化开始

正视国企人力资源管理危机

古代战争中，各诸侯国为了取胜，对人才的争夺十分激烈。正所谓：得人才者得天下。而当今的企业参与市场竞争的核心也是人才竞争。由于大多数国有企业长期受到政府的大力扶持，导致部分国企缺乏竞争意识和创新精神，对人力资源管理过于粗放，对自主品牌建设不够重视，严重影响了国企品牌的发展。

国有企业作为我国国民经济中的中流砥柱，在中国加入 WTO 以后，面临更加惨烈的市场竞争。国有企业为了突围出去，也开始打出了“人才是第一资源”的口号。但是，国企在人力资源的激烈竞争中，还是暴露出它自身的弱点，优秀人才频繁跳槽，严重制约了国企的正常生产和战略发展。国企的人力资源管理敲响了警钟，这是我们必须严肃和认真正视的危机。

一、人力资源在国企的主导地位和重要作用

国有企业的人力资源管理，首先要正确看待人才。国企必须认识到培养、选拔和管理好企业人才的重要性，通过采取科学、有效的措施，促进国企人力资源开发，促使企业人力资源向人力资本转变，逐步实现人才的人力资本化。同时，也要提升优秀人才在企业中的地位，保障他们的权益，这对留住优秀人才将起到十分重要的作用。

经济全球化的结果，就是人才争夺战更加白热化。在这场激烈的人才争夺战中，中国人才大量流向国外，国企人才流向非国有企业，已经凸显出严重化的局势。大量骨干人才频繁跳槽，导致企业运营障碍，甚至发生企业破产的事件等。因此，国有企业必须对人力资源管理体制进行积极的反思，对各种层次人才进行合理配置，通过有效的培训，不断提高国企员工的素质，促使员工发挥最大的潜能，更好地适应现代国有企业发展的需要。

二、国企在发展中遭遇的人力资源瓶颈

1. 国企人力资源的整体素质还需提高

改革开放以来，国有企业开始重视人力资源管理，使员工的总体素质提高了很多。但与国际知名企业相比，不论是在技术创新上，还是在知识结构上，都存在一定的差距。再加上体制、薪酬激励等原因导致人才流失，企业经营管理者理念过于保守，管理模式落后等，使得国有企业人才的素质难以得到全面的改变，也使国有企业难以参与更广泛的国际市场竞争。

(1) 有些国企滥用人才，没有给人才创造良好的条件

有些国有企业管理者过于爱面子，觉得招来几个博士，就可以装点门面，提升企业的学历结构。还有些管理人员学历与素质较低，却通过关系进入了国企，导致有才能的人得不到合理配置，庸才却管理着优秀人才的现象。更重要的是，优秀人才的分布很不合理，优秀人才一般集中在沿海地区、中东部发达地区、重工业部门和大中型企业，而落后地区和小企业却严重缺乏优秀的管理者。这就产生了矛盾，沿海地区人才饱和，落后地区人才匮乏。加上有些国企管理者视野狭隘，管理理念落后，难以为优秀人才创造发挥才干的条件。

(2) 员工缺乏培训机会，缺乏创新能力

在国有企业的人力资源管理中，每年只有六分之一的人员可以参加各类培训。国有企业在人才的培训教育方面投入不足，使得员工的素质能力难以得到提升，创新能力更是跟不上现代化发展的步伐。

国有企业是国民经济的重要支柱，要想在激烈的市场竞争中谋求生存与发展，在国际竞争中立于不败之地，所需要的一个非常重要的因素，就是必须培养并拥有一支创新能力强、文化素质高的人才队伍。但是，目前国有企业传统的人力资源管理与现代化的人力资源管理模式之间还有一定的差距，由此造成的人力资源危机，极大地制约着国企的发展和壮大。

2. 人力资源危机和缺乏危机意识

(1) 国企人力资源危机的根源

市场竞争的激烈导致了高级管理人才流动的加剧，很多企业均有不同程度的人才流失。但是国有企业的人才流失状况最为严峻，特别是高学历层次的管理人才流失占有很大的比例。大量科技人才的流失，将会导致技术与市场的整体流失。

我们知道，高层次的管理人才在企业中起到支柱作用。而高层管理人才的流失，直接导致了国有企业人力资源的危机。高层管理人才的高流失率，说明国企的管理机制不够完善，企业的发展战略不切合实际，企业文化缺乏吸引力，薪酬设计缺乏竞争力，也没有科学、有效的绩效考核，很难真正实现按经营业绩来对他们支付报酬。在激励机制上，无法设计高效的股权激励等。这一系列问题，是国企人力资源危机的根源，严重阻碍着国企的发展。

大量优秀人才的流失，对国有企业来说，危害性极大，后果极其严重。不仅使前期人才培养投入得不到回报，以后的人才置换成本也会相当较高。所以，高级管理人才的流失和低效益的回报，是削弱国有企业竞争力的重要因素。

(2) 国有企业普遍缺乏危机意识

有些国企之前没有遭遇过激烈的竞争，或者习惯了四平八稳的经营状态，对外界的竞争缺乏危机意识。凡是危机，在爆发前都会出现预警信号，可惜这些并没有引起他们足够的重视。

在危机全面爆发前，企业管理者能否敏锐地发现潜在危机，采取有效措施化解危机，这是企业能否避免遭受惨重损失的关键。所以，国有企业要健全危机管理系统和危机管理能力和管理人员的危机识别能力。

(3) 国企缺乏人力资源危机应对能力

企业的危机预防，是避免爆发严重危机的关键因素。可当危机发生以后，就要采取及时有效的应对措施，把危机产生的损失降到最低。由于一些国有企业缺乏应对危机能力，当危机出现的时候，他们采取的措施一般是临时性的应急行为。在外企中，由于企业比较注重接班人的培养，一旦重要管理者意外离职，就能够很快找到合适的接任者，企业的生产运营一般不会受到影响。但在国企中，一些国企管理者对员工离职持不在意态度，并且一些部门负责人都是由上级指派，无论是新任管理者对工作环境的适应期，还是员工对新任上司的磨合期，都使企业战略的连续性难以得到有效的保障。

国有企业出现的高级人才流失危机，危机意识的缺乏，低效应对危机的能力，这些都是急需解决的问题。在知识经济时代，科技和知识更新换代加快，企业为了生存，也加快了发展速度。在这一人才争夺战的过程中，人才的正常流动是很难控制的。而人才的正常流动，能够激活企业的竞争意识。关键在于，这些流失的人才是否是企业急需的人才，如果是中高级管理人才流失，因为他们管理经验丰富，是国企里宝贵的无形资产，所以这类人才的流失，必须引起国企领导足够的重视。

因此，国有企业必须要站在发展战略的高度上，把人力资源作为企业资产和企业竞争力的重要组成部分，建立有效的人才激励和约束机制，才能缓解和破解国企的人力资源危机。

“官本位”与“市场本位”

国有企业员工的官本位思想之所以根深蒂固，主要是受到传统文化的深远影响。国企员工往往把“升官”当作实现人生价值的最重要目标，更注重自身价值的实现，却忽视团队价值和集体利益。在国有企业里，员工的官本位思想严重抑制了企业改革

创新的活力，导致企业里人际关系复杂化，也阻碍了人力资源管理的现代化。如何进行有效的引导，使“官本位”转化为“市场本位”，是国企改革过程中要深入思考的问题。

案例

耍大牌引起别人的反感

某国企新来了一位总经理助理，工作了一段时间后，就有一些同事在总经理面前对其发出诸多抱怨：“他开会的样子非常过分，翘着二郎腿，很大款、很大牌”、“他经常不把我们放在眼里，工作中和他配合很辛苦”。总经理对这些员工说：“你们放心，不到两个月就会叫他走路。”

果然如总经理所言，这位总经理助理没到一个月就“走路”了。

其实案例中的结果并不是总经理的先见之明，而是这位助理官本位作风的必然结果。企业讲求的是效率，而不是邀请别人来耍大牌。



案例评点

克服官本位还要去除面子观念，很多公司管理者总是保护资深员工的面子，结果越保护，面子思想越重，最后形成恶性循环。经常去维护有些人的面子，最后这个部门就会产生面子越来越大的人。要用市场本位克服面子观念，以工作为重，个人的面子与公司的利益相比当然是微不足道的。

转变国有企业员工的官本位思想，是不可能一蹴而就的，必须通过一系列制度的改革，使企业人力资源管理规范化、科学化，形成一套现代化的企业制度，能够有效抑制员工的“官本位”思想，增强国有企业活力，提高企业的效率和竞争力。

一、把脉“官本位”思想，找准解决之道

我国几千年的封建制度导致了“官本位”思想在社会活动中的蔓延。在古代的专制制度下，任何大事都是专权者一个人说了算，当权者决定大多数人的命运。而且缺

乏必要的监督机制，官员们往往是“三年清知府，十万雪花银”，于是当官就能发财，成为很多人的潜意识中的认知。于是，学而优则仕、望子成龙、望女成凤的“官本位”思想自然衍生，而且这种思想贯穿于很多人的意识观念中。

如何杜绝官本位思想在国企中的蔓延呢？笔者认为，国企应该建立完善的绩效考核体系和监督机制，消灭不正之风，提升高层管理人员的义务和责任，淡化企业的政治氛围，突出企业的市场定位角色。实施这些措施，能够增强员工的经济意识、效益意识和竞争意识，促使员工由渴望“当官”转化为渴望提高本领，从而提升企业效益。

案例

领导的官本位阻碍企业的发展

据《科学》杂志披露，三鹿奶粉在三聚氰胺丑闻曝光之前，曾获得2007年度国家科技进步二等奖，但其第一获奖人并非企业的科研人员，而是企业领导。类似把行政领导作为“第一发明人”的做法，恰好是企业研发遭遇官本位毒害的典型案例，更是影响企业科技创新和生存发展的最大障碍。因为企业中的官本位，使一些企业领导利用权力，轻松地谋取个人利益，生生剥离了企业发展所必须的、起码的科学精神。

二、导入现代化的绩效考核技术，打破铁饭碗

在管理咨询中，常遇到一些国有企业搞管理目标承包制、末位淘汰制，但执行起来却困难重重。这其中的原因是什么呢？是由于国有企业缺乏一套科学的绩效考核技术，更没有建立完善的绩效考核体系。即使一些企业导入绩效考核体系，但没有一个科学的、合理的考核标准，也会导致绩效考核区别不明显，很难保证管理队伍整体素质的提高。在日常员工考核中，干多干少、干好干坏都一样，工资照样发，员工的工资没有与业绩挂钩，自然挫伤了员工的工作积极性和创造性。

国企只有导入现代化的绩效考核技术，才能使得如滥竽充数的南郭先生一样的员工没有了市场，也才能形成“能者上，无能者下”的任人机制，从而让存有“多年的媳妇熬成婆”的官本位思想的员工再也不敢消极怠工，不得不加紧学习技术，提升自身竞争力。



重要提示

建立科学、有效、完善的业绩考核体系，不但可以满足国企长期发展的需要，而且对淡化某些员工强烈的官本位思想、增强企业活力也将起到重要的作用。

案例

权力来自于工作

麦先生在某国有企业的时候，该企业只有一个执行副总。公司曾经创办过一个分厂，创办伊始，麦先生就去向这位执行副总主动请缨：“只要给我权力，我就能把这个分厂搞定。”但当时麦先生的请求没有被接受。

10年以后，回想起那件事，麦先生才意识到自己当时那种提法是多么可笑。“你给我权力我就能把这个分厂搞定”，实际上应该反过来说，应该是“你能把这个分厂搞定我才会给你权力”。

当初认为我们的权力是上级某个领导给的，然而实际上我们的权力真正来自于工作，来自于做事。

三、企业的重大决策要极有透明度，并形成监督机制

国有企业通过建立现代企业制度，向股份制过渡，将有力地促进企业的技术创新和实力的不断发展。对于传统的官本位思想，由于决策领导和企业管理还没有完全脱离，限制了国企的改革步伐，与现代企业经营理念也是格格不入的。

所以国有企业要增加决策透明度，特别是在人力资源管理中，必须加强民主管理，建立监督和约束机制，将会起到防腐倡廉和调动群众积极性的作用。

国企破除了官本位思想，导入现代企业管理理念，可以增强员工凝聚力，减少决策的失误，让企业的各项决策透明化，有利于纠正不正之风、排除暗箱操作，有利于企业建立公开、公正、公平的企业文化。

案例

让员工有话语权

与柏明顿合作的客户中，有这样一家国有企业——一家机械集团，该集团每年都要制定一个全年的员工参与计划，动员员工参与企业管理。此举使员工的责任感、合作性不断提高，合理化建议越来越多，生产成本大大降低。

该集团推行民主管理，使广大职工有话敢说、有意见敢提，只要有知识、有能力就都有得到重用的机会，都能有机会实现自身价值，积极有效地淡化了员工的官本位思想。

四、加强员工的岗位意识，转变身份观念

在一些国有企业中，员工普遍缺乏岗位意识。虽然很多员工的福利待遇相差无几，但大多数员工还是希望在企业里“当官”，因为“当官”以后，手里就有了权力，自然就能为自己谋取更多的个人利益。

大多数员工之所以喜欢“当官”，归根结底，还是根深蒂固的官本位思想在起作用。从社会发展趋势这个角度来看，打破传统的官本位思想能够顺应时代潮流，也能够加强员工的岗位意识，提升员工的责任感和自豪感。

国企员工转变身份观念，最重要的是国企的经营思想、理念也要及时转变，企业经营应以经济效益为中心。有些国企也认识到官本位思想对企业的弊害，逐步开展了工人技师，主任、副主任工程师的聘用及管理。只要在专业技术岗位做出突出贡献的员工，都有被聘为技师，主任、副主任工程师的机会。对于具有突出贡献的员工，企业将组织他们到发达国家考察和学习，开阔员工的视野，提升技术人才在企业中的地位，这将调动专业技术人员钻研技术的积极性和主动性，引导他们把主要精力放在技术钻研上，而不是一味追求“升官发财”。

案例

即使是领导，该处分也得处分

柏明顿的客户中，有一家空调集团。有一次，这个集团的一个中层干部带着客户去参观厂区，忽然发现厂区的一个公告栏上有一个批评他的条目。遇到这种情况，一般人都会觉得很尴尬，本来是带客人来参观的，结果却在公告栏里发现了有关自己的批评条目，尽管是一个小小的处分，还是会令许多人觉得面上无光。但是，这位干部