

企业改制 劳动、人事、薪酬

三项制度改革操作指南

劳动和社会保障部书刊发行中心 组织编写

**The Guidebook of
enterprise restructure &
the reformation of 3 systems
labor, personnel and salary**

中国人事出版社

企业改制与劳动、人事、薪酬三项 制度改革操作指南

劳动和社会保障部
劳动书刊发行中心组织编写

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业改制与劳动人事薪酬三项制度改革操作指南/劳动与社会保障部书刊发行中心编.
—北京:中国人事出版社,2002.8
ISBN 7-80139-889-0
I.企... II.劳... III.企业经济—经济体制改革—研究—中国 IV.F279.21
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 059589 号

中国人事出版社出版

100101 北京朝阳区育慧里 5 号

新华书店经销

河北廊坊光达胶印厂印刷

2002 年 8 月 第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:31

字数:750 千字 印数:1-1000 册

定价:98 元

编者的话

当前,许多企业都在转换经营机制,一些事业单位也在转机建制,以期成为真正意义上的市场主体,参与到市场竞争中去。在企业改制过程中,最核心、最敏感、最难处理的是钱从哪里来,人往哪里去,即企业产权和职工劳动关系的处理。此举不仅牵涉到国家、企业、职工三方的切身利益,而且关系到改制工作能否成功。但是,在企业改制方面,国家目前还没有明确、具体的政策指导,企业也缺乏成功经验以资借鉴。这就使得许多企业的改制工作困难重重。与此同时,一些企业即使完成了机制转换,但没有配套进行劳动、人事、薪酬三项制度改革,或三项制度改革不科学、不规范、不彻底,这也将使改制效果大打折扣。

为了帮助企事业单位了解掌握国家和地方有关企业改制的政策法规,熟悉改制和三项制度改革的操作步骤和具体方法,使改制工作走上规范化、法制化的轨道,同时也使企业在改制后顺利实施劳动、人事、薪酬制度改革,我们组织了劳动保障领域的专家和企业人力资源实际工作者共同编辑了这本企业改制和三项制度改革指导用书。书中成功的经验、具体的案例、详细的政策法规及疑难问题的解答都会为即将进行改制和三项制度改革的企业提供有益的指导和帮助。

本书共分三大部分。第一部分重点介绍改制问题。在改制过程中,一些企业成功进行了两个置换:产权置换和职工身份置换,创造了很好的经验。因此,该部分将全面介绍两个置换的情况,包括经验案例篇、政策法规篇和释疑解惑篇。经验案例篇介绍了企事业单位改制过程中的成功经验和失败教训,对改制过程中产权问题和劳动关系处理做了详细介绍;政策法规篇收录了国家各部委和地方政府发布的改制方面的最新最全政策法规;释疑解惑篇则对改制过程中最易出现、最难处理的一些具体问题提出了解决办法。

本书第二部分为劳动人事制度改革。改制后的劳动人事制度改革不仅能巩固改制成果,也将为企业的长远发展打下良好的基础。该部分从改制后企业组织机构的设置入手,具体介绍了组织机构设置的目标、原则、基础模式及各种制度介绍。在劳动人事制度改革中,劳动合同管理和人员竞聘制度都是重点和难点问题,本部分介绍了许多企业的成功经验和具体案例,相信会对企业的实际操作有一定的启示和帮助。

本书第三部分是薪酬制度改革。新中国成立以来,特别是改革开放以来,我国先后进行过多次工资制度改革,虽然每次工资改革都起到了一定的积极作用,但总体效果不理想。与中央提出的建立与现代企业制度相适应的收入分配制度还有很大的距离。改革不到位的原因很多,但很重要的一点是,工资改革没有与产权制度改革相适应以及没有与劳动人事制度改革配套进行。纵观当前一些成

功的企业,无不将改制与三项制度改革结合起来进行。按照这一思路,本书在薪酬制度改革部分重点介绍了四方面内容:一是工作分析和岗位规范,这与组织机构设置紧密相关,是劳动人事制度改革的继续和深化,两者是一个有机的整体;二是岗位研究和评价,这是制定科学合理的薪酬制度的基础工作,也是确定薪酬分配等级的重要依据;三是各种薪酬制度介绍,包括制定薪酬制度的目标、原则、方式、内容和技巧;四是绩效考核。在现代企业人力资源管理中,考核的重要性越来越受到企业经营者和人力资源主管的高度重视。可以说,没有完善的考核制度,再好的薪酬制度也难以实施。工作分析、岗位评价、薪酬体系、绩效考核,这四部分共同构成薪酬制度改革的主要内容。

应该看到,无论是企业改制,还是三项制度改革,在某种意义上都是一场革命,难度大、风险大,需要做大量艰苦细致工作。本书作为指导企业改制和三项制度改革的工具书,仅是为企业的实际操作提供一些思路和参考经验,在具体实施过程中,还需要企业结合自身实际。当然,由于编者水平有限,书中尚有很多不足之处,希望广大读者批评指正。

编 者
2002年6月

目 录

第一部分 企业改制·产权置换和职工身份置换

第一篇 经验篇

国企改制如何攻坚	(5)
企业改制的切入点,支撑点和着眼点	(7)
国企职工如何置换身份	(10)
两个置换的成功尝试	(12)
职工身份置换问题妥善处理国企改制	(19)
国有企业改制与职工身份置换	(22)
国企改制:一次全面的退出	(24)
企业改制失败的原因及解决对策	(27)
一次成功的中小企业产权改革	(30)
中小企业产权改革操作“五步功”	(34)
供销系统企业两个置换的做法和体会	(37)
煤炭企业改制的做法及启示	(40)
改制引发的弊端亟待纠正	(45)
职工身份转换与身份价值补偿	(47)
困难企业如何进行“两个置换”	(49)
国有企业裁员遣散模式	(53)
企业改制后富余人员分流的基本对策	(58)
企业改制过程中如何处理职工持股问题	(62)
经营者持大股利弊如何	(64)
动态股权制	
——光华集团公司产权制度改革调查	(68)
改制企业职工劳动关系调整中的几种倾向	(71)
企业改制中劳动关系的处理	(73)
小企业改制时应注意规范劳动关系	
——股份合作制企业劳动用工管理探讨	(75)
解除劳动合同经济补偿的实践与思考	(77)

终止劳动合同的经济补偿问题	(80)
企业转制中的经济补偿处理选择	(83)

第二篇 政策法规篇

关于印发《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》的通知	(87)
关于国家经贸委管理的 10 个国家局所属科研机构转制后有关养老保险问题的通知	(89)
关于个人与用人单位解除劳动关系取得的一次性补偿收入征免个人所得税问题的通知	(91)
关于职工在机关事业单位与企业之间流动时社会保险关系处理意见的通知	(92)
关于《国营企业实行劳动合同制度暂行规定》废止后有关终止劳动合同支付生活补助费问题的复函	(94)
劳动和社会保障部办公厅关于转制科研单位劳动合同制工人参加养老保险有关问题的函	(95)
劳动和社会保障部办公厅关于破产企业职工自谋职业领取一次性安置费后能否享受失业保险待遇问题的复函	(96)
长沙市国有企业产权制度改革实施细则	(97)
重庆市人民政府关于国有企业改制的若干意见	(101)
广东省省属国有劣势企业职工分流安置工作的意见 广东省劳动和社会保障厅广东省经济贸易委员会 广东省财政厅 关于印发《广东省省属国有劣势企业职工分流安置工作的意见》的通知	(105)
关于印发《广州市关闭、破产、改组转制企业职工安置管理意见》的通知	(108)
浙江省劳动和社会保障厅关于省属国有企业建立新型劳动关系实施办法的补充意见	(112)
浙江省人民政府办公厅转发省劳动保障厅省财政厅关于省属国有企业建立新型劳动关系补充意见的通知	(114)
四川省劳动和社会保障厅关于与企业终止或解除劳动关系人员继续参加基本养老保险有关问题的意见	(116)
河北省劳动和社会保障厅关于规范调整劳动关系若干政策问题的意见	(117)
九江市国有企业职工劳动关系处理办法(试行)	(120)
关于妥善解决有偿解除劳动合同人员续接养老保险关系问题的通知	(124)
关于无固定期限劳动合同有关问题的通知	(125)
南京市关于国有企业产权制度改革中职工劳动关系调整的意见(试行)	(126)
南宁出台富余职工安置补偿和身份置换规定	(129)
江苏省出台规定保障企业改制后职工权益	(129)
福州市关于国企改革中职工安置有关规定	(129)
地方出台理顺国有企业下岗职工劳动关系的政策规定概述	(131)

第三篇 释疑解惑篇

订立无固定期限劳动合同问答	(135)
无固定期限劳动合同并非不能解除	(137)
在企业劳动合同管理过程中如何适用《劳动法》第二十条	(139)
什么情况下解除劳动合同要支付经济补偿金	(141)
终止劳动合同有无经济补偿	(143)
解除劳动合同经济补偿金如何计发	(145)
企业改制和经济性裁员劳动关系处理有哪些区别	(147)
解除劳动关系有几种经济补偿?	(149)
怎样计算经济补偿金才合理	(150)
企业终止劳动合同需给职工经济赔偿与补偿吗?	(151)
什么样情况下终止或解除劳动合同给经济补偿金	(153)
经济补偿和养老金不是双重待遇	(154)
解除劳动合同与开除、除名有无区别	(155)
变更劳动合同未造成失业不享受经济补偿金	(156)

第二部分 劳动人事制度改革

组织设计的原理及规程	(159)
组织机构设置的原则、程序及基本模式	(169)
企业改制后如何做好机构改革和减员增效工作	(189)
轻装上阵迎接入世挑战	
——福建炼化公司稳步推进减员增效工作	(195)
企业人才方法论	(198)
在重组改制中深化劳动人事制度改革	(202)
三项制度改革给企业带来生机	(205)
营造公平竞争氛围努力实现劳动力资源集约化管理	(210)
深化用人机制改革,增强人才竞争力	(215)
建立新型劳动用工制度的设想	(221)
再造企业岗位开发人力资源	(223)
如何设置专业技术岗位	(228)
岗位效益工程简析	(231)
岗位级别动态管理法岗位靠竞争 收入凭贡献	
——关于曹庄煤矿“岗位级别动态管理法”的调查	(235)
企业员工的分线管理	(239)
坚持公开平等竞争择优原则完善干部聘任制	(244)
竞聘上岗的原理与操作规程	(248)
建立稳定协调劳动关系推动企业全面发展	

——长安汽车(集团)有限责任公司推行平等协商签订集体合同情况	(253)
事业组织中的劳动者能否适用劳动合同制	(256)
企业重组改制要规范劳动合同管理	(258)
以集体合同规范劳动合同的终止与续订	(260)
如何完善企业劳动合同管理	(264)
劳动合同订立应把握十项要求	(266)
北京、上海、山东最新劳动合同法规规章概述	(268)
国家经济贸易委员会、人事部、劳动和社会保障部关于深化国有企业内部人事、劳动、 分配制度改革的意见	(270)
在国有企业中理顺劳动关系加强劳动合同管理工作的实施意见	(274)
山东省劳动合同条例	(279)
公司管理机构职责分工制度	(283)
××股份有限公司人事管理制度	(291)

第三部分 薪酬制度改革

工作分析与岗位评价概述	(305)
工作分析中的常见问题及解决方法	(310)
如何设计职务说明书	(314)
一次职务分析的实践	(317)
职务说明书编写“五步”	(321)
职位说明书格式及说明	(327)
职位说明书样本	(330)
工作岗位评价的内容、步骤及功能	(332)
岗位评价指标设计与要素标准	(335)
岗位评价的四种方法	(341)
薪酬设计的目标	
——市场化和规范化	(347)
e时代企业薪酬制度创新	(350)
激励性薪酬体系设计	(354)
关于企业内部分配制度方案设计的思考	(360)
企业薪酬制度改革若干问题	(365)
现代企业制度劳动工资科学管理模式探讨	(369)
国有企业工资制度改革	(373)
企业要素分配管理	(376)
薪酬制度改革成功与失败案例剖析	(380)
实施岗位职能工资制中的问题及解决办法	(382)

科技企业的报酬结构	(384)
绩效工资制与技能工资制的合理选择	(387)
技术人员奖励与市场业绩直接挂钩	(392)
我国企业销售酬赏可行性模式研究	(394)
跨国公司的薪酬福利制度	(402)
日美企业报酬制度的比较借鉴	(411)
员工绩效评价新方法的原理与实例	(415)
企业考核模式的创新	(420)
532 绩效考核模型	(424)
运用 360° 绩效反馈计划改善绩效	(427)
如何设计科学实用的绩效考核指标	(433)
岗位责任数量化评价模式	(435)
如何克服考核中的无心之错和有意歪曲	(441)
如何评估销售人员的绩效	(445)
经营者年薪制实践模式的分析与方案设计	(450)
用年薪制和股票期权建立经营管理者双层激励机制	(455)
股票期权激励:人力资源管理新机制	(459)
期权与期股的联系与区别	(465)
策略性股票期权激励设计	(468)

第一部分

企业改制·产权置换和 职工身份置换

第一篇

经验篇

国企改革如何攻坚

颜 铭 颜世勋

步入新世纪的“十五”开局之年,解决经济结构不合理、地区发展不协调、城镇化水平不够高等重大问题已理所当然地被政府摆上重要议事日程。但我们也必须清醒认识到,国企改革远未大功告成,国企改革呼唤政府吹响攻坚的号角。

问题与困难

当前乃至今后一段时间,国企改革和发展中仍然存在诸多亟待解决的问题。

——**企业员工思想观念滞后**。一些企业经营者在“退”字上还存在种种顾虑,工作上怕苦怕难,放不开手脚;有的经营者怕露家底,怕担风险,怕改制后落选,因而不愿改制。国家企业若干职工观念的转变则更为滞后。国企实行全员劳动合同制已十几年,形式上企业与职工之间已经建立起新型的劳动关系,但实际上职工的思想观念基本上没有转变,企业与职工之间仍旧是国家职工的管理模式。在企业改制过程中,一些职工甚至认为公退民进是倒退,转变职工身份是“一脚踢开”。

——**改制企业内部机制转换缓慢**。近年来,国企改革改制乘党的十五大东风在面上已达到较高比例,但从改制质量看,机构转换相对滞后,改制效果还需进一步提高,特别是建新租旧的改制企业在资产、人员、债务关系等方面没有彻底理清。企业在精简机构、强化营销、搞活分配、新品开发以及推行供应公开、企务公开等方面的制度和机制尚不健全。

——**解决三大历史难题需要支付巨额成本**。国企改革改制必须同步解决人多、债多及社会负担重这三大历史难题,特别是转变大量职工身份应给予的经济补偿是一笔相当大的数额,若干企业无力支付,有些企业把土地全贴上去,补偿费用仍然不够。此外,解脱企业债务和剥离企业办学办医等社会职能同样要支付若干成本。鉴于仍有若干地区财力困难,要“过河”而无“船和桥”的矛盾十分尖锐。

对策与建议

今明两年是“十五”计划的起步阶段,做好这两年国企改革和发展两篇文章,意义重大而深远。为此,我们建议:

(一)**加快股权流转**。在力争国有大中型企业全面建立现代企业制度、中小企业基本实现改制的基础上,对国退民进尚未到位的改制企业加快股权流转。按照国退民进、企业骨干多持股、经营者持大股的总体要求,使股权向内部职工流动,向营销、技术管理骨干集中,向经营者重点倾斜。凡具备整体改制条件的,国有资本要一次性退出,职工劳动关系一次性调整到位。此外,对已改制的“老壳子”企业,要在“担保连带责任解决、职工分流安置、破产资产合理重组”的前提下,大力度实施破产,有条件企业要力争列入国家破产计划。对不具备整体改制、又不具备破产条件的企业,宜实行分块改制,已改制企业中有国有股权的要全部退出。

(二)**强化资本运营**。进一步发挥国有资产授权经营主体、上市公司及其他骨干企业在

资金、人才、技术、管理、品牌、营销和信誉等方面的优势,广泛地实施资产重组,千方百计把优势大企业搞大、搞强,把优势中小企业搞精、搞专,努力形成合理并优化的行业结构、企业组织结构、产品结构和技術结构。同时,进一步健全完善国有资产管理、监督、营运体系,落实国有资产授权经营等政策性文件,从根本上解决所有者缺位的问题。

(三)转换内部机制。按照现代企业制度要求,进一步规范完善法人治理结构,做到“三会一层”职责明确、决策程序与议事规则健全;董事长与总经理分设;董事、监事适当外派,同时按照精简、效能原则,科学设置企业内部机构。在此基础上,严格按照市场化运作要求,以改革和完善企业人事用工制度、分配制度、营销机制,真正实现管理人员能上能下,员工收入能增能减,人员能进能出。对国有资产授权经营主体,则应强化资本营运职能,履行好国有资产保值增值的职责。

(四)健全社保体系。从维护改革,发展和稳定的大局出发,坚决落实国务院文件精神,全力巩固两个确保。一是要确保离退休人员养老金按时足额发放,不许发生新的拖欠和“前补后欠”、“边补边欠”的现象。资金有缺口的地区要立足自身,开辟新的筹资渠道,采取加大财政支持力度、动用积累基金等方式,确保按期补发到位。二是要确保下岗职工基本生活,既保证基本生活费的及时发放,又保三项社会保险费的足额代缴。坚持“三三制”筹资原则,督促有支付能力的企业足额自筹到位,加强社会筹资力度,努力增加资金来源,同时积极调整财政支出结构,对困难企业自筹和社会筹集不足的部分予以保证。此外,加快形成市场就业机构,做好下岗失业人员再就业工作,推进下岗保障与失业保障并轨。

(五)清偿金融债务。进一步解决落实金融债务特别是涉及企业担保的有关问题。近几年大多国有企业在改制过程中竭力抓好金融债务的处理和落实工作,银企关系良性发展,但部分企业涉及的金融债务数额巨大,特别是涉及的金融债务担保责任,在当时的情况下有其特定的背景,相当一部分被担保企业目前生产经营及财务状况较差,致使担保责任难以解除,影响了企业改制工作的顺利推进。国家和地方各有关部门对此应予以高度重视,并通过政策杠杆及采取有效资产抵押、置换等方式落实偿还金融债务,解除企业担保责任。

(六)营造政策“洼地”。实践表明,广东、山东、浙江及江苏苏南等发达地区工业长足发展的一个极其重要的因素就是不失时机地为企业改革发展创造优越的政策环境。“十五”开局,机遇良多,各地应在执行国家相关法律法规和政策的前提下,本着“先放后导,先扶后管,先发展后规范,先见效后收税”等原则,着力营造政策“洼地”,吸引更多的外来投资者和本地的能人大户到本地参与国企改革和发展。各地还应借鉴诸城、青岛等地经验,适应企业基本完成改制的新形势,建立中小企业服务体系,成立中小企业服务中心、企业投资咨询服务中心,为企业提供法律援助、权益维护等全方位服务。同时要大力改革行政审批制度,推进政府职能转变,最大限度地提升机关各部门的优质服务。

企业改制的切入点,支撑点和着眼点

赵如斌

当前全面推进的现代企业制度,其具体特征是“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”。按照建立现代企业制度的要求,越来越多的企业改制改组为公司制企业,现代企业制度无论何种形式,都将形成投资者、企业经营者和企业职工不同的利益集团。作为一种制度创新,在正确处理三个不同利益集团权益的关系中,如何维护企业职工的切身利益,树立“以人为本”的经营思想,如何充分发挥职工的生产工作积极性和主动参与精神,提高职工队伍的凝聚力,以保证改制后的企业不仅能够正常顺利有序地运行,而且能够持续快速健康的发展,这一点,对于改制、正在改制或将要改制的企业是极为重要的。

切入点——了解职工在企业改制进程中的权益保障情况,掌握改制企业职工迫切需要解决的问题,解决好企业改制过程中的不规范行为,为职工创造良好的生存和竞争环境。

从本质上讲,实行市场经济体制,建立现代企业制度以后,劳动关系中的两个主体:一方是企业、另一方是劳动者,在法律地位上是各自独立和相互平等的。对劳动者而言,所享有的“劳动权”,通常包括两个方面。一是经济权益。包括劳动权、获取报酬权、劳保护权、社会保险和福利保障权,对企业经济行为的选择和建议权等。二是政治权益。包括企业行为的知情权、监督权、参与权以及接受职业教育和技能培训的权利等。在进一步深化企业改制的进程中,切实维护职工的合法权益,这不仅关系企业改制的成败,决定着企业的效益,而且关系着社会的稳定。

改制企业主要是进行两个置换:一是企业产权的置换,二是职工身份的置换。改制企业在重新调整劳动关系上,其侵权的主要表现是:

●**职工安置、工资分配、社会保险问题:**解除劳动关系的职工的安置费或经济补偿金的标准、支付不能按国家规定兑现,拖欠和克扣职工应得的劳动报酬和福利待遇,随意延长职工的劳动时间,职工加班加点未按国家规定支付加班工资,减发或不发职工必要的劳动保护用品,在转制过程中欠发社会保险金,欠缴或不缴职工的养老保险费,股息红利更是无从谈起,侵犯职工、尤其是持股职工的合法权益。

●**内部管理和持续性发展问题:**部分企业名为改制,其实是换了牌子、改了名字,内部机制、管理模式和产权关系等核心环节仍是因循守旧。决策层、经理层和员工也没有形成“风险共担、利益共享”的共同体。一些领导层自身素质不高,法律意识淡薄,在企业内部压制民主,随意决策,挥霍和侵吞企业资金,对企业的发展缺乏规划,致使企业内部管理混乱,生产发展后劲不足,职工的生活雪上加霜,职工的积极性、创造性得不到有效发挥。

●**监督制约机制不健全:**《公司法》规定,股东大会是公司制的最高权利机构。《公司法》同时规定,公司研究决定生产经营的重大问题,制定重要的规章制度时,应当听取工会和职工的意见和建议。但是为数不少的企业改制后,由于种种原因,职工依法享有知情权、审议权和监督权等被置于一边或大打折扣。企业董事会、监事会的组成人员不是由持股职工一