

中国国有企业如何面对入世后人才危机问题

杨玲雅*

【内容摘要】中国加入 WTO 以后, 国有企业的人才流失现象日趋严重, 是什么原因导致国有企业人才流失? 政府和企业管理层应采取什么对策? 本文对以上问题进行了探索。

【关键词】国有企业 人才 流失 对策

【中图分类号】F27 【文献标识码】A 【文章编号】1000-6052(2004)06*-0099-04

一、国有企业人才流失现状

加入 WTO 后, 越来越多的跨国公司为了占领中国市场, 提高竞争力, 遵循人才本土化原则, 不遗余力地抢夺中国国有企业人才。根据劳动和社会保障部的一项调查显示, 在国有企业中有 51% 的企业存在技术人员流失现象, 13% 的企业存在管理人员流失现象。其中人才流失程度较严重和非常严重的企业高达 39%。值得注意的是, 跨国公司直接瞄准的是那些在国家科技、金融、保险等重要岗位工作、有一定技术和管理能力甚至拥有大量客户源的高层次人才。有数据表明, 近几年国有企业中的科学家、工程师减少约 17 万人, 他们中的大部分流到了跨国公司; 在北京中关村科技园区, 企业人才流失率最高已经达到 28%; 中国银行近 3 年有 62.4% 的优秀人才被外资银行及其他金融机构挖走; 中国人民银行大量流失外语水平高、有良好客户关系且熟悉我国金融政策的人才; 国内某人寿保险公司一名高级销售主管偕同手下 280 名保险代理人集体辞职, 投奔新的在华外资保险公司。

二、国有企业人才流失原因分析

造成国有企业人才大量流失的原因是多方面的, 有来自经济大环境的原因、社会的原因, 也有来自企业和个人原因, 主要有如下几个方面:

1. 没有形成科学有效的激励机制

目前, 我国大多数国有企业分配制度上平均主义的问题还没有完全解决, 员工的报酬并不是与企业、部门、项目的业绩直接挂钩, 员工的地位与待遇也不完全由其贡献决定。如我国国企的工资结构大多由岗位工资、工龄工资、技能工资以及奖金组成。这种结构工资的弊端

在于考虑职工的资历、企业的效益多, 考虑职工的能力少, 即僵硬的成份太多, 灵活的成份少, 拉不开差距, 显不出档次, 难以体现干好干坏、水平高低的区别, 平均主义色彩浓厚。这种工资制度对内缺乏对人才的激励作用, 对外缺乏对人才的吸引作用。

2. 没有建立科学有效的绩效评估体系

由于许多国企的员工考核制度、奖惩制度存在着问题, 考核评估标准较单一, 缺乏科学性, 印象分还占有相当的比重, 不能根据不同的部门及其特点制定不同的业绩评估体系, 也不能将企业中的人才进行分类, 如急需的稀缺的人才, 特殊的无人替代的人才, 一般的可替代的人才等, 根据不同类型的人才采用不同的考核办法和奖惩办法。这种考核制度、奖惩制度最终使工作积极性、主动性缺乏, 劳动生产率低下, 企业无效率、无生气。长期下去, 人才会对企业渐失信心, 一旦遇到适宜的时机, 就会“弃旧投新”。

3. 个人施展空间不足, 发展前景受限

长期以来, 中国国有企业行政色彩浓厚, 人力资源管理水平不高, 委任干部往往论资排辈、讲人情、凭关系, 优秀人才在国企难以脱颖而出, 导致真正有能力的人才常有英雄无用武之地的失落感。而大部分外资企业用人机制科学, 他们能做到人尽其才, 让优秀人才在企业中充分发挥其特长, 很少受到各种形而上学的东西阻碍。因而人才容易产生成就感, 且有一定的发展空间。从事实来看, 国有企业流失的人才, 大都都在外资企业发挥了很大作用, 也取得了一定成绩, 而这些人原单位并不都是“顶梁柱”式的人物。另一方面, 不少年轻人在外企二十多岁就能任部门经理、项目主管, 工作顺利, 成绩显著。假如把这些人放到国企去, 就很难有这么好

*杨玲雅: 厦门海洋职业技术学院、厦门大学经济系在职研究生。

的发展。这些事实说明了国有企业与非国有企业在机制方面存在着较大的差别,这些差别限制了人才才能的发挥,最终导致人才流失。

4.企业文化建设不如人意

企业的价值观只有得到广大员工的普遍认可,并与员工的价值观保持一致,才能增强员工的归属感和满意度。尽管我国许多企业已经都给予了企业文化足够的重视,但在企业文化的建设中却常常出现重形式轻内容,过分追求统一,对员工个性尊重不够,等级观念严重及教条僵化等现象。由于企业文化得不到广大员工的认可,企业就缺乏足够的向心力和凝聚力,激发不起员工更大的工作热情,进而导致人员的不断流失。

5.人力资源开发投入不足,人才的自我发展愿望得不到满足

人才学家认为,追求发展、自我实现是人才的最高心理需求,在知识经济时代,随着科学技术的迅速发展、知识更新周期的缩短,人才更渴望不断学习、不断吸取新知识、新技术、新思想、新经验,希望企业给予提供事业发展的机会和终身学习的条件,以不断发展自己。但在我国国企中一些效益好、有能力进行人力资源投资的企业由于只重眼前利益,不舍得投资,或担心留不住人才不敢大规模投资;而一些效益差的企业虽然体会到人才的重要性,却无力进行人力资源投入。据调查,许多企业的教育实施率在50%以下,也就是说,企业有近一半的生产技术人员、设计人员、研发人员、管理人员,没有机会参加必要的教育培训。而外资企业能够提供经常性的业务培训也是吸引人才的一个重要原因。

6.管理人员的原因造成人才流失

由于管理人员的性格特点、行为方式、领导风格和工作能力等方面的原因造成人才流失的现象是普遍存在的。对于这一点,许多企业的管理层或者人力资源部门并没有真正认识到。国际权威调查机构洛普公司经过调查认为,75%的人辞职是离开他们的主管而不是离开公司。调查中许多雇员往往以薪酬、个人发展或家庭等理由离开单位,但如果对离开单位3—6个月的雇员进行跟踪离职访谈,会惊人地发现隐藏在薪酬、个人发展等表面原因深处的主导原因其实是对主管的不满。主管性格古怪、反复无常,自私、心胸狭窄、报复心强,不以身作则、好大喜功,将错误推给下属,居高临下、缺乏与下属的良好沟通等,都是造成人才流失的重要原因。

三、应对国有企业人才危机的策略

面对入世后跨国企业强大的争夺人才攻势,一方面国家有必要依据WTO规则,加强相关立法,保证人才安全。但更主要的是企业必须从自身出发,树立以人为本

的思想,借鉴国外的先进经验,大力加强人才的开发,改革人才的管理体制,建立一套能吸引并留住优秀人才的新机制,企业才能长期拥有一大批生存、发展所必须的优秀人才,并在未来的激烈竞争中立于不败之地。

1.国家加强相关立法,保证人才安全

跨国企业在对外投资中,实施的是人才本土化战略,这就意味着将与本土企业抢夺人才,因此,政府应依据WTO规则,制定和完善相应的法规,对人才的流动行为用法律的形式加以约束,从宏观上来规范不合理的人才流动。在国外有“竞业禁止”的规定,即员工在单位期间和离开原机构的一定期限内,未经原机构同意,不得从事同原机构业务有竞争性的业务,不得接受原机构竞争对手的聘用,不为原机构竞争对手提供咨询性服务,不聘用原机构的其他员工为自己工作,也不唆使原机构任何员工接受外界聘用等。我们可借鉴国外的做法,制定“竞业禁止”这一类的条例。

2.企业针对人才特性,多方留人

(1) 改革分配制度,提高优秀人才的物质待遇

跨国企业往往是以优厚的薪酬来吸引国企中的人才,因此,国有企业应采取积极应对人才竞争的措施,加大分配制度改革力度,给各类人才以合理的报酬。一要实行积极的工资制度改革。要打破传统体制下不适应生产力发展的线性工资体制,建立一种以工作绩效考核为核心、按劳分配为依据的“正向激励”机制。不断改善和提高员工在分配上的公正感和满足感,使员工劳动与工资之间达到动态平衡,以达到调动员工积极性、提高工作效率、促进企业发展的目的。国有企业实行职能岗位工资制不失为解决工资分配问题的一种好办法。职能岗位工资制就是根据职务承担者完成工作的能力及所在岗位的责任大小、技术难易、复杂程度确定的工资。它包括基本工资、岗位工资、课题工资、绩效工资、保险、培训待遇和适合的工作和生活条件。职能岗位工资制充分体现了“多劳多得、效率优先、兼顾公平”的原则。二是探索多种有效的分配形式。对职业经理、高级经营管理人才实行年薪制,对专业技术人才实行专项奖励和提成奖励,对有特殊贡献的人才给予重奖。这样不仅可以吸引和稳定人才,还能激发人才的积极性和创造性。三是对优秀专业技术人才,急需、短缺人才实行市场导向型的薪酬制度,使他们的薪酬水平能处于同行业市场平均水平之上,这种对外富有竞争力的薪酬水平将有助于企业吸引和留住所需的优秀人才。四是强化长期激励,在国有企业里,仅仅给高级经理人员增工资、发奖金、搞年薪制使国有企业工资向其他所有制企业工资待遇看齐是不够的,还要用股权、期权、任职稳定制等实行经营业绩与报酬挂钩使高级经理人员对企业有“恒”心,有长期效力于国有企业的意识。只有这样才能使他们做

到心系国有资产, 为国有资产保值增值贡献全部的才智。此外, 还可将专利、技术、成果入股, 使人才的收益与企业效益挂钩, 加强人才对企业的向心力和归属感。

(2) 建立完善的绩效评估体系

绩效评估是一种开发、激励人才潜能的管理模式。他是按照一定的标准, 采用科学的方法, 检查和评定组织成员对职务所规定的职责的履行程度, 以确定其工作成绩的一种有效的管理方法。对员工进行绩效考核, 可以切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业生涯开发、激励、辞退等工作的科学性。因此, 绩效评估对提高人才满意度、稳定人才起着十分重要的作用。企业要科学设置各类人才的评价指标体系, 完善评价标准和手段, 突出强调人才的业绩和贡献, 切实改变过去重学历、重职称、轻能力的倾向, 最大限度地实现人才评价的客观和公正, 使一切为企业做贡献的人才都能得到有效的激励和保证。

对经营管理者, 重点考核其在主营业务领域的科技创新能力、工艺技术开发与创新的实际效果、科技成果及产业效益等。对高技能人才, 重点考核其完成业务的效果、时间进度、成本控制、质量水平和特殊操作技能等。企业要根据各类人才岗位责任和贡献特点, 建立健全以考核评价为基础、与岗位责任、风险和工作业绩挂钩, 鼓励人才创新创造, 短期薪酬激励与中长期激励相结合的分配制度和激励机制, 真正体现一流人才创造一流业绩, 一流业绩得到一流报酬。

考核过程要尽量做到公平。由于每个人都有不同的利益趋向, 因此, 企业的业绩评定永远难以做到完全公平, 这就要求企业一方面要尽量完善绩效评估体系的科学性, 如尽量采用可量化测算的指标, 避免用定性式的评述; 另一方面要发挥沟通的重要作用, 良好的沟通会减缓人才的不满, 使考核的负作用最小化, 还能增加考核的透明度, 获取人才对企业管理制度的支持。如上海施贵宝公司就采用了这种先进的管理方法。该公司引进了目前美国各大公司中普遍采用的“ORC”岗位评估管理体系, 作为公司人才开发战略管理的重要组成部分。整个业绩评估体系按职务说明、直接描述和反馈面谈这三个程序进行, 评估过程合理公开。实践证明, 这套管理模式在该公司取得了良好的激励效果。

(3) 以事业吸引人

“良禽择木而栖。”一流的人才总是在寻找适合自己的最佳位置。他们总是在朝着现在或将来能够提高其职业地位的方向发展。因而一直在努力寻找提高职业水平的最佳途径。如果能在企业中完成其不断发展的目标, 他们通常会留下来继续发展。否则, 他们就会另谋高就。因此, 为人才设计和勾画一条适合其兴趣、特长和价值观念的职业发展道路是吸引和激励他留在企业积极奉献

的最佳途径。把个人职业生涯目标与企业的人力资源管理需要联系起来, 确保个人职业生涯与整个企业的职业管理程序协调一致, 以期实现个人目标与企业需要之间的最佳匹配和平衡, 创造一个高效率的工作环境。在企业中, 人才往往把事业视作实现自身价值的载体。因此, 企业若能最大限度地发展员工的能力, 为每一个员工提供一个不断成长和建功立业的机会, 那么, 企业就可以从更具有奉献精神和忠诚感的员工所带来的绩效中获利, 员工则从工作内容更为丰富、更具挑战性的职业中获得工作满足感。在实践中, 企业的人力资源管理人员和其他管理人员要善于沟通、引导, 让员工参与其发展计划的商讨制定, 在企业中能够找到一条满意的职业发展道路, 主动地把自己的全部身心和情感融入到企业发展中, 奉献全部智慧, 推动企业的发展、成功。

职业生涯为人才在企业中的成长和发展提出了一条光辉耀的路径, 引导其更长远地评价与企业之间关系。但是, 短期的事业感受在其工作满意度中的影响更重要。工作在人一生中的意义愈来愈重, 人们不仅关注事业上的发展和成功, 工作中的自主性和挑战性决定了员工的短期事业感受。企业既要从长期上规划人才在企业的事业发展, 又要在日常的工作管理中根据工作性质充分授权, 提供相应的资源支持和协调, 使人才在工作中实现工作目标同时感受到自由和自我实现, 从而对企业产生更强烈的认同感和更多的智力、情感投入。

(4) 以独特的企业文化吸引人

企业文化是一个国家、民族文化系统中的亚文化, 是企业人格化的生活方式, 由企业的员工相互传承。企业文化代表了员工认同及接受的信念、期望、态度及办事准则等, 是决定企业行为方式的价值观系统, 包括我们是谁、我们的信念是什么、我们应该做什么以及如何去做等内容。良好的企业文化能培养职工的团队精神, 增强激励效果, 提高职工满意度。企业的核心是企业的价值观。因此, 国有企业要吸引人才、稳定人才队伍, 树立正确的人才观显得尤为总要。我认为正确的人才观应从以下三方面努力: 一是领导要有正确的用人观。作为企业的领导, 重用什么样的人, 很大程度上体现了当领导的自身水平与管理水平, 俗话说得好: “你是什么样的人, 自然重用什么样的人, ” 这句话说得不无道理。有的在用人上“暗箱操作”缺乏公开透明, 有的是按部就班混官, 使一些平庸之辈也混到关键岗位。应跳出传统的用人框架, 重能力而不重资历, 重民心而不重人缘, 要效益而不要殷勤, 好的用人机制, 不仅能把优秀的人才选拔上来, 而且即使个别庸才进入岗位, 也很快被泡沫, 反之例题化的用人机制, 则会压制和扼杀人才。所以领导用人时必须出于公心。要任人唯贤、唯才

是举,否则将留不住人才。二是要把培养人才作为重点,营造“人人重视人才,人人追求人才”的成才环境。要努力创造一种允许错误、大胆创新的氛围,为有潜能和事业心的人才提供敢试敢闯的机会,搭建施展抱负的平台,竞争是全方位开放的,所有岗位都可以参加竞争,岗位是擂台,人人可升迁,每一个人都可以在企业里找到发挥自己价值的位置,形成了结构合理、素质优良、优化组合的人才群体。真正建立能者上、平者让、庸者下的市场考核和动态用人机制,只要你是人才,就会给你提供敢闯敢试、重新择业的机会,只要你是人才,就会被选择到最合适的岗位上的公平公开竞争机制,营造一种人人有危机意识,在激烈的竞争与挑战中拼搏向上的文化氛围。三是合理使用人才,使人尽其才。首先要仔细地分析工作需要和人才专长的基础上安排每个工作岗位的适当人选,使人才能够充分发挥自己的聪明才智和特长,满足企业经营管理的需要;其次要经常了解人才使用情况。对于安排不当、学非所用的,要进行必要的调整,以免浪费人才,浪费教育投资;最后从各方面爱护人才。工作上充分信任,政治上热情帮助,给予与职务职称相适应的物质待遇。只有做好以上三方面工作,才能留住人才,收到好的人才效益。

(5) 教育培训留人

个人的发展是人才普遍关注的焦点,而培训是促进个人发展的一个重要支持手段。培训已越来越成为吸引、保留和开发人才的一项重要举措,因为员工已经认识到,在瞬息万变的社会,如果没有培训、没有获取新知识的机会,个人必将被社会所淘汰。因此,国际著名企业大多为员工提供完善、大量的培训,从新员工的定向培训、到内部升迁、继续教育,直至终生的职业发展。摩托罗拉是20世纪80年代以来第一家超过日本的美国电子公司,他们每年将相当于工资总额的4%用于培训,专家们认为培训投资已成为摩托罗拉决定性的优势。

然而有的企业也面临一个“不培训人才会流失,培训后人才更流失”的两难境地。因此在开展培训工作时必须注意三个方面问题。一要使员工培训符合企业发展目标。企业用于人力资源开发的资源(时间、精力、资金)有限,应把主要目标放在如何开发设计出具有本行业、本企业特色,又满足大多数培训者个人需要的量体裁衣式的培训项目(课程)上,适时地组织培训,不断提高培训对象的工作能力(技术操作、工程设计、新产品开发或经营管理和领导才干),从整体上提高企业人才资源的素质。二是要使培训与员工的职业发展目标相一致。在选择参加培训的员工时要充分考虑员工的兴趣、专长和职业发展需求,这样培训出来的员工,不仅提升了自身的素质,而且又有施展才华的场所,人才自然不会另谋高就。三是对于

经过系统培训,技能明显提升的人才,企业不仅要及时、适当地加以任用,而且要适时地承认其新的价值,并在收入分配和报酬上予以体现,实现能者多得、进步快者先上的原则。这就是对那些经过努力(刻苦学习、勇于实践、不断进取)而获取较高能力者的奖励。这样可在一定程度上防止员工培训完了就走人。

(6) 情感留人

三国时期的刘备,是曹操心目中除己之外的唯一英雄,在用情感吸引人才、留住人才方面确实表现出了杰出的才华。他首先与武艺超群的关羽、张飞桃园三结义,用兄弟的情感紧紧拴住了两位武将的心,后又三顾茅庐用真诚的情感吸引了具有经天纬地之才的诸葛亮。这些一流的人才,在情感的感召下,至死不渝地效忠于他。关羽在不得已降曹期间,曹操极尽利诱之能,千方百计想挖走这一难得的人才,当时曹操的势力远非刘备可比,但关羽从未动过弃刘投曹之心,并在得知刘备下落后,过五关斩六将,决意而去。可见情感的力量有时胜过雄厚的实力和优厚的待遇,更能打动人心,留住人才。

许多日本企业家都深入研究过“三国演义”一书,并在管理上非常注重人情味和感情投入,给予员工家庭式的情感和抚慰。《日本工业的秘密》一书,作者总结“日本企业高经济效益的原因”指出,日本的企业仿佛就是一个大家庭。索尼董事长盛田昭夫也说:“一个日本公司最主要的使命,是培养它同雇员之间的关系,在公司创造一种家庭式情感,即经理人员和所有雇员同甘苦、共命运的情感。”日本企业内部管理制度非常严格,但日本企业家深谙刚柔相济的道理,他们在严格执行管理制度的同时,又最大限度地尊重员工,善待员工,关心体贴员工生活。如记住员工的生日,关心他们的婚丧嫁娶。这种抚慰不仅针对员工本人,有时还惠及员工的家属,使家属也感受到企业这个大家庭的温暖。在日本员工看来,企业不仅是靠劳动领取工资的场所,还是满足自己各种需要的温暖大家庭。企业和员工结成的不仅仅是利益共同体,还是情感共同体。这样人才也就不会轻易离家出走。

美国卡尔松旅游公司的总裁纳尔逊女士,以其魅力和智慧领导着全世界最大的私有企业,她的公司被视为样板企业。员工欣赏她的企业不仅只是追求利润,而且也关心自己的员工。员工有为期一周的休假,公司对好的建议、出色的工作给予奖励,还开办了一个内部幼儿园。像纳尔逊这样出色的企业家都明白,在公司内营造一种“理解人、关心人”的氛围;及时掌握职工的思想动态,努力沟通与职工的情感,建立一种彼此理解、信任、爱护和支持的关系;为职工解决工作和生活中的实际困难,让职工充分体会到企业的关爱,是公司成功的基石,企业留住人才的关键。□ (责任编辑 林林)