

改制企业人力资源管理的几点思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E6\\_94\\_B9\\_E5\\_88\\_B6\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c37\\_54338.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E6_94_B9_E5_88_B6_E4_BC_81_E4_c37_54338.htm)

国有企业改制后，新型劳动关系的建立，内部人力资源体系的建立应当是企业发展的关键。虽然资产清晰了，工商重新登记变更，但新型劳动关系的建立应有分有寸，原企业劳动者的历史贡献价值是不容分割的。只有在历史淡化中寻求建立适合本企业的人力资源管理定制模式，才是大势所趋。所谓定制模式就是按本企业历史发展过程，改制手法，文化特性，品牌积累贡献，未来目标等建立适合自己的人力资源管理模式。

一、劳动关系调整方面：建立正常化的劳资关系，特别是完善劳动合同书，规定双方权利和义务一种纸化的契约保障。破除人事用工身份屏障，实行雇员一体化制度，取消正式工、临时工、季节工等不平等待遇分配形式，提供公平、竞聘上岗机会。做好工作分析，根据经营需要，开发多种形式的劳动关系形式（任务型、季节型、计时型），合理调控人工成本。做好人员审计，建立部门管理者的人工成本内审制度，控制不合理无效用工和人员补充计划，促进合理流动率。对原企业老职工属于政策内的进行保护型调整（可托管至退休），政策外的进行引导，让其适应新环境需要，以文化和情感触发其自动自发的力量。企业成功在于人，合众之力乃发展需要。

二、薪酬制度建设方面：企业改制后，建立有效激励模式的薪酬制度成为管理变革的重心。劳动者有其股以及劳动关系的重新确立，为建立同岗同薪、破除档案工资定薪规则奠定了基础。在分配要素方面，引入劳动、资本、技术和管理要素

，“四元”一体化的薪酬改革原则，有利于建立同岗同薪、岗变薪变、效率优先的分配体系，有利于技术和管理人才的引进。改革国有条件下的定薪制度，加强人力资本市场的价格调查，用市场化的平均工资水平指导薪酬序列的作业，提高人力成本的竞争力。改制将企业发展截成前后史，做好原企业职工的套改要注重技术性，特别是工龄长、年龄大、技术性弱职工的新工资标准确定问题，因这批职工在前史（国有企业）中工资随工龄增长处于高位，若一律不讲历史积累可能令其产生消极因素，特别是在改制后企业中这类职工队伍乃占很大比重，其不可能在短期内消化（退休、终止或托管）。另外虽然经过改制“手术”性调整了劳动关系，但改制中对老职工的历史积累贡献、经济补偿、福利保障（住房、养老、医疗）等清算不到位，老职工的积累没有得到量化，其所持新企业的股权获利不足以抵消原企业的历史“欠帐”。解决此问题，我认为按“老人老办法、新人新制度”过渡淡化为佳，比如：年功性津贴（将原工龄计入）、福利调节金等。

三、绩效管理方面：在中小国有企业中，政府任命法人代表不可避免会出现一个人十数年独自执掌党政权力，虽然能保持政策统一性，但会出现一人说了算，用人唯亲，管理手法霸道。因内部人事聘用缺乏流动性，竞争性，绩效无法用标准（考核期、目标度量性等）衡量。绩效停留于表面，注重于结果后的惩罚，无标准无准则，优劣格次人为因素占主导。改制后为了增强企业运营效果及效率，应推进绩效管理体系的建立，注重作业完成的过程，具体为：目标分解具体化、共同化、可量可估、可实现和时效性，帮助和指导下属达成乃是主管的目标。国有企业的经营目标是完成主

管部门的考核指标，实现企业和个人的功利。改制企业目标应是现实的，为股东创造权益和满足股东需求。原先指标可能“制作”成分大，现在必须踏实为之，以共同目标求共同努力和合作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)