

国有企业人力资源管理面临的挑战与走向

文·孙健敏 中国人民大学 教授

一. 人力资源管理的核心问题

我国国有企业改革的步伐从来没有停止,从最初的让利放权,到后来的抓大放小、建立现代企业制度,到今天的“三项制度”改革,几乎每个五年计划都有针对国有企业改革的重点政策。而这些政策的核心,往往是围绕人力资源管理的内容展开的,或者说都是有关人的问题。即:关于人的问题,我们在企业管理中还没有做到位,还有很多改进的空间!

于是,我们很自然地产生出一个疑问:为什么这么多年不断强调、反复改革、既有来自实践的经验教训,又有来自书本和研究者的理论引导,但我们今天还是面临着诸多挑战?甚至连企业管理中最基本的“能上能下”都还没有做到?

对这个问题的回答可以成为一本书,因为太复杂,也不是这篇文章的任务。但其中有一条需要澄清:人力资源管理究竟是什么?或者如何定义人力资源管理?如何使组织的管理制度和政策发挥激励作用,促使每个组织成员为实现组织目标而努力,就成为人力资源管理的首要任务。

我认为,对于组织管理或企业管理而言,不是人力资源重要,或者说不是人才重要,而是对人的“管理”更重要,是从招聘手段、考核标准、培训内容、奖惩制度、晋升机制、淘汰方法等一

系列的做法、程序和规定,也就是我们平时所说的制度。

这套制度建立在一个组织的高层领导(基本上就是一把手)的个人价值观和人性假设的基础上,表现为对人的一般看法和对员工的看法。例如:人是主动的还是被动的?员工是懒惰的还是勤快的?员工与组织是什么关系?是纯粹的利益关系吗?还是可以结成命运共同体?员工是达成组织目标的手段吗?还是要做到员工人力资源增值的目标优先企业财务资本增值的目标等等。

诸如此类的问题,没有标准的答案,也不是唯一选择,不同的企业领导者会有不同的观点。而这些观点,最终必然会体现到这个组织对员工管理的政策和制度方面。在通过人力资源管理实现组织目标的同时,让每个员工个人得到全面发展,在共同富裕的基础上共同进步,这是未来组织管理不得不面对的巨大挑战。

二. 国有企业人力资源管理面临的挑战

由于我国历史悠久、人口众多、地域辽阔、文化多样,很难对某一类企业作出共性的判断。但是,作为组织管理的体系建设,国有企业的人力资源管理,相对于民营企业、外资企业与其他

国家的企业，毕竟存在一些特殊性，也就面临着一些共性的挑战。

1. 管理体系和领导体系的整合

根据战略人力资源管理的观点，企业的人力资源管理是一套系统，具有系统的各种属性。系统内的一致性，叫作内部匹配或横向匹配，指各种人力资源管理政策和措施的一致性；系统间的一致性，叫作外部匹配或纵向匹配，指人力资源管理政策和措施与组织战略的一致性。

要做到两个匹配，就需要整个组织具有统一的管理体系和领导体系。传统的国有企业，把人力资源管理分成了三个各自独立的小系统：组织部门管干部、人事部门管专业技术人员、劳资部门管工人或一线人员。这是我国实行“身份管理”的产物，无论是国家层面还是地区层面，对于干部、专业技术人员和工人/农民，都有不同的政策，因此，导致组织内部的管理也出现了条块分割，各行其是。

打破这种局面的一个必要途径是统一领导体制，从党管干部转变为党管人才；取消身份，强调技能和业绩；在党委的统一领导下，实行统一的政策和制度。党管人才，并不是让党组织去从事所有的人才管理活动，而是发挥顶层设计的作用，为人力资源管理政策和措施的设计提供思想基础和指导原则，用于解释为什么我们要采取这样的制度和措施。

2. 概念的澄清与措施的可行

改革开放以来，我们对于人力资源管理的认识不断进步，对于人力资源管理重要性的认识越来越深入，但是概念太多却常常难以落地。诸如人力资源与人才资源、人力资源管理与人力资源开发、人本管理与以人为本等等。近年来，社会上对于 KPI 与 OKR 的争论、用岗位画像代替职位分析、用人才盘点取代人力资源设计与规划等等。这些概念的具体含义是什么？如何体现到各种管理措施和制度上？我们缺乏把概念转换成措施的设计思维和相应的技术方法。

任正非提出“未来的战争是班长的战争”，要“让看得见炮火的人指挥炮火”。这些观念非

常先进，具有很强的指导意义和引导作用。但在操作层面上，我们需要再进一步，班长指挥战争了，团长还有用吗？军长干啥呢？看得见炮火的人肯定是在前线的人，那后方的人干什么？总指挥部要移到前线吗？只有一个战场的话，班长指挥战争没有问题，如果多个战场同时开展，不同的战场之间是否需要协调？谁来协调？如何统筹？

3. 一把手的重视不够

一个企业的人力资源管理政策和措施，实际上就是一系列的规则和做法，如何招聘，去哪里招，如何做培训，如何决定工资或奖金的多少等等。这些具体做法，背后一定有理念的，用来解释为什么这样做是对的，或者可能有效果，也就是任何技术方法背后都有其思想基础。这个基础或理念来自公司的高层，来自党委和董事会。

从这个意义上讲，企业的一把手应该是公司人力资源战略的总设计师，也应该是人力资源数字化转型的总设计师，要能够牵引人力资源专业工作者和经理人们把公司的理念和思想（包括前面谈到的人性假设等）转换成一套行之有效的管理程序和制度，这是一个非常重要的前提。

三. 国有企业人力资源管理的未来走向及对策建议

简而言之，国有企业人力资源管理的转型或未来走向，可以从以下几个方面考虑。

1. 高层领导思想和意识的转变

公司的人力资源管理思想和理念，应该来自于公司高层领导。因此首先要求公司高层转变观念，提升意识，包括对于个体的尊重，对于人才标准的定义，对人力资源管理职能和作用的识别，对人力资源管理系统属性的认识。

人力资源是一种不可见的资源，对不可见资源的管理，从投入到产出，都需要与财务资源管理有本质的区别。例如，财务资源管理具有立竿见影的效果，但人力资源管理属于“远水解不了近渴”，其作用和效果很难在短期内见效。所以必须树立长期主义，坚持从长计议。再比如人力



图片来源：百度

资源管理必须系统运作，不能零打碎敲，头疼医头、脚疼医脚，必须从系统入手，建立配套的体系。

这里我想特别强调一点，一个组织的人力资源管理，必须保持连续性和可持续性，组织的领导人可以更换，但组织的管理制度必须坚持一贯性，至少要在相当长的时间里保持一致性。古人云，君可废，君道不可废！领导人可以换，但管理制度应该保持一贯性与连续性。这不会妨碍创新和发展，恰恰相反，在继承基础上的创新，才是真正靠谱的创新。不是所有的领域都需要颠覆式创新。

2. 人力资源管理要兼顾组织绩效与员工个人发展

一个企业的人力资源管理体系，不仅要为实现组织目标提供支撑和保障，也要考虑员工个人发展的需要。

组织可以要求员工奉献、忠诚，同样也应该为员工提供成长和发展的机会，努力构建“同生死、共患难”的命运共同体，真正做到双赢，这是

现代企业的必由之路。

近年来，关于“996”和“007”等各种超时工作、加班加点的问题，不仅是民营企业，也成为国有企业员工抱怨的重灾区。实际上，科学研究已经证明，人的工作绩效与工作时间的长短并非线性关系。而且，过长的劳动时间，不仅不利于提高工作绩效，还会伤害员工的身心健康，削弱组织对员工的吸引力和凝聚力，最终会伤害企业的健康成长发展。

金蝶集团董事局主席徐少春先生最近在推动“心力资源”的概念，这实际就是一个从个体出发、尊重个体的非常好的实践思路。人力资源管理要转向“心力资源”管理，就要求了解员工心力的规律，把握员工心力的特性，才能制定出具体的措施，让管理“心力资源”的方法落地。

3. 应对 VUCA——通过人力资源管理体系打造组织能力和组织韧性

所谓组织的能力，是指建立影响其成员创造组织特有能力的内部结构和流程，从而使企业能适应不断变化的客户和战略需求的能力。显然，

这是一种系统能力，不是单个人，也不是单个部门或职能的能力，是一种协调和配合的能力。这种能力，不是在不确定的情况下去寻找确定的线索，而是在新情况出现的时候能够及时适应，在未曾预料的局面下能否进行调整，在面对困难的时候迎难而上、坚持不懈，在出现挫折或遇到失败的时候百折不挠，逆流而上。

例如，在第一次石油危机中，不同于其他日本企业解雇员工或让员工在家待岗，日本京瓷集团的创始人稻盛和夫决定无论如何不让员工失业；订单少，他就安排一部分员工生产以维持足够高的生产率，并将剩余员工安排到其他美化、研发或营销岗位，以此促进企业与员工之间的“和谐”，使大家同舟共济，共同应对危机。

组织韧性包括应对压力条件的抵抗能力、保持市场地位的能力以及从不利条件中获益的能力。韧性可以通过“一套具体的组织能力、常规的管理制度、做法和流程来开发和管理，通过这些能力，公司可以有坚定的理念导向，朝着目标前进，创造一个多元和可调整的一体化环境”。

组织成员的认知、行为和组织的管理规则及能力都对组织韧性的构建具有决定性作用。此外，作为一种能力，韧性与强有力的领导、组织成员共享的理念和意识、对经营环境的理解、应对脆弱性和不确定性的能力、适应快速变化的能力、人力资本和财务审慎性等具有密切关系。

4. 人力资源管理的数字化转型

人力资源管理数字化转型，可以从两个层次来理解。一个是技术层次，通过信息技术和互联网技术，把人力资源管理的各项职能转换成由机器、算法和数据来实现。把一切业务流程、管理流程、支撑流程在线化、数据化是一个基本的起点。

例如，河钢唐钢的人力资源部门在认真梳理各项政策制度基础上，对各项人力资源业务流程开展了全面的梳理工作，通过业务流程再现、优化意见征集、流程优化方案编制，将59个主线业务流程合并成由8个业务组成的联动流程

体系。新的流程体系以人事流程为主线，明确各项政策、管理制度、业务流程间承接、关联与依附关系，强化人事业务与薪酬、保险、福利等各项业务的联动关系，从而确保各项业务在执行过程中相关政策制度的严格规范执行。

今天，技术、数据和算法能使所有人力资源管理职能能够更快速、更容易地执行，从人才发现和选拔过程到培训，从工作评估和绩效的衡量到薪酬，从奖励到劳资关系，这些经典的人力资源管理活动从形式到内容，都会以数字技术的应用而发生变化，导致人力资源管理体系不仅仅是一个支持职能，而成为组织管理的核心职能，成为构建组织核心竞争力的唯一源泉。

人力资源管理数字化转型的第二个层次体现管理数字化对现有理念和经营战略的挑战。

对于国有企业来说，面临的最大挑战，表现在两个方面：一个是权威的转移；另一个是决策过程的公开与透明。权威，不再是地位和头衔的功能，而是掌握信息多少的体现。由于数字化的人力资源管理平台的建立，每个员工都可以随时了解。谁拥有的信息多、准、快，谁就有发言权。信息的普及，带来的另一个挑战是决策必须公开和透明，全员参与管理、职工代表大会、平等对话和协商，成为组织管理的必由之路。

最后，人力资源数字化转型没有放之四海而皆准的方法。每个组织都不相同，都会有自己独特的需求。但是，所有公司在进行这种转变时都应该经历一些关键阶段，包括一把手亲自参与，确定目标及衡量目标达成的指标；理清当前现状，界定差距与改进路径；通过开放式沟通广泛征求意见；激发转型动机，组成转型核心团队（尤其需要业务部门的骨干参与）；寻找技术合作伙伴或自我开发；实施方案；寻求反馈和改进；对比和评价目标达成情况等。

人力资源管理是个永远的话题和挑战，而且也必将是一个不断持续演化的过程，演化的不仅仅是技术，还有观念、文化、组织、流程和转型方法论，祝中国所有企业都能找到最适合自己的成功之路！