

关于筛选、激励、约束机制问题的对策

□ 厦门 刘 忻

我国长期以来实行的是计划经济，企业仅是整个国民经济的一个小车间。现在虽进行了市场经济改革，但有关企业经理人员的筛选机制、激励机制、约束机制仍未实质改变，问题很多。

一、筛选机制问题。现在，绝大多数国有企业在进行公司化改造，要建立现代企业制度，但距真正规范经营的公司化运行还相去甚远，突出的一点就是大多数的董事长与总经理仍是由上级管理部门任命。他们对行政主管部门负责，而不对企业和股东负责；他们服从行政主管部门的指挥，而不接受市场信号的调节和约束。这就使得他们不会把注意力放在增强自己的企业经营能力上。在多数情况下，经营的好坏对经理的升降不起很大的作用，沿用的能上不能下的干部任免制度导致“亏损经理轮流跑”的现象出现。没有有效的淘汰机制，约束作用也微乎其微。

二、激励机制问题。我国长期以来对经营者重精神激励而轻视物质激励，强调经营者要为党为国家为人民做贡献，要讲究奉献精神。物质方面由于企业干部行政化，定行政级别，工资及各种待遇也相应的取决于级别。企业工资制度没有自主权，经营者的收入没有与经营绩效挂钩，干好干坏一个样，有时一个经营绩效差的经理拿的报酬会比一个经营绩效好的经理更高，原因在于前者级别比后者高。在与不同所有制的企业经营者比较中，国有企业经营者认为其收入水平与经营业绩关系不密切或毫无关系的比例最高。在报酬计算方式上，除实行年薪制的企业外，大部分国有企业仍实行把经营者收入与一般职工收入挂钩按月付酬的方式。报酬结构中，基本

工资等固定比重过大，激励性不足，即使有激励性项目，也多以短期奖励为主，缺乏科学有效的长期激励项目。

三、约束机制问题。我国国有企业国有股的一股独大，国有资产委托主体不确定和事实上的虚置，使得来自所有者的约束极弱。尤其是资产所有者与经营者之间有效的委托代理关系、平等互利的规范市场契约关系尚未建立，使得企业经营者对企业的实际控制权大大扩张的同时，对国有资产保值增值的经营责任没有对称性的法律规范。加之公司化改造不彻底，公司法人治理结构不规范，股东大会流于形式，董事会、监事会形同虚设，政府官员担任董事、监事的不少，普遍存在董事不懂事、难担其职的现象；董事长与总经理职权混淆，不少公司两职一人兼任，大权独揽，一人说了算；新老三会关系不顺，没有形成权力机构、决策执行机构、监督机制之间的相互制约。除此而外，完全的商品和其它要素市场未建立，仍存在条块分割、地区人为的各种障碍，不能完全反映经理的经营绩效。我国的资本市场不完善，很难通过资本市场对经理人员进行有效的约束。我国银行作为企业的最大债权人，在软信贷的压力下，对企业缺乏一套约束机制，尤其是在企业经营陷入破产时没有相应的重组权。通过资本市场来制约经理起不到什么作用。加之企业家市场化、职业化程度低，我国经理人员相对缺乏，没有建立一个经理人才市场，大多数经理人员也是由政府任命产生，企业经营者不会受到来自经理市场的威胁，也起不到对经理人员的约束作用。

针对以上问题，我们应在改革的

大潮中，采取以下对策：

对于筛选机制，最重要的就是要改革政府委任经理的这种制度，做到由市场来选择优秀人才来管理经营企业，由市场来评价经营者绩效，来优胜劣汰。这就需要加快国有股减持进程，改变国有股在企业资本结构中一支独大的局面，降低政府对企业经营的影响。真正作到政企分开，真正转换经营机制，按照规范的公司制度经营。由股东、投资者自主决定选任经理，同时加快职业经理阶层和经理市场的培育和发展，打破人才流动的种种限制。另外还要发展各种信息中介机构，能对经理的经营绩效作出有效的披露与评价，从而方便所有者对经理进行选择。

激励方面我们急需加强的是物质报酬激励。政企分开，给企业真正的自主经营权，包括工资制度的自主决定权。重新设计报酬制度，真正作到报酬与绩效挂钩，兼顾固定收入与风险收入、短期收入与长期收入。可考虑将年薪制与股票股权相结合，年薪分为保障其基本生活的基薪和与经营业绩相挂钩的风险收入。风险收入不仅要与当年的业绩联系起来，更多地更主要地应与中长期的业绩联系，现金加期权。同时需要相关法律政策的出台，建立适合期权适用的环境。还可建立职位消费激励。目前我国企业代理人的强有力的行为动机是“职位消费”。“职位消费”不是按照经营者的经营绩效提供，不是对自己的经营管理劳动效果的奖励，而是承担特定职务应有的权力，并不具激励功能。各个企业可以制定相应的职位消费标准，成功的与经营不善的经理享受的待遇不一样，其额度按全年的经营绩

面临中国加入 WTO, 进入中国的优秀跨国公司在资金、技术、产品上对民营企业带来的压力, 使民营企业不得不关注关键性资源——人才的争夺。民营企业迫切需要改变经营观念和人才意识, 运用科学的人力资源管理理论, 建立合理的制度化和人性化的管理机制, 塑造优秀企业文化, 培养员工的忠诚感。而人力资源管理在民营企业中的普及或提高地位最需要的是两个初期工作: 普及人力资源管理的观念和做好本企业的职务分析。

一、职务分析

1、职务分析的概念。人力资源管理者首先要据企业的生产经营目标设计工作, 对每项工作的内容进行清楚准确的描述, 对工作的职责、权力、隶属关系、工作条件进行具体说明, 并对完成该工作所需要的行为、条件、人员提出具体的要求。这些就是职务分析 (亦工作分析)。职务分析是人力资源开发与管理中必不可少的环节。职务分析有助于人员甄选工作, 同时也为工作评价、人员考核、晋升与调动管理奠定了基础。此外, 职务分析有利于组织建立、健全人力资源管理制度。

2、职务分析的内容。职务分析都要包括两方面的内容: 一是工作描述。

效来确定。这一机制可以实现企业管理者职位消费的透明化和标准化, 同时也表明了一名管理者的经营绩效, 在精神上也具有激励效果。

物质激励具有不可逆性。要想有效地保持物质激励效应, 必须不断加大激励量, 并将其与精神激励有机地结合起来。经理阶层大多为受过良好的教育, 有一定的知识水平, 单纯的物质激励对调动其积极性有局限性。诸如受尊重、实现自我价值, 他们也是十分看重的。传统的评劳模、评先进还有一定作用, 但是有些单一陈旧, 激励作用在下降。据调查, “宣传其业绩以提高经营者的社会知名度和职业美誉度”、“尊重和爱护经营者的法人财产权”、“实行优质资产向优秀企业家集中”、“根据业绩、意愿和身体状

民营企业引入人力资源

管理的初步工作

□ 广州 李才建 仇元明

工作描述要通过工作调查, 在取得有关信息的基础上, 对工作岗位的名称、性质、任务、程序、内外部环境和条件等内容作出比较系统的描述, 并加以规范化。工作描述一般包括所设计职位的目的, 职责, 职称, 上下级关系, 职权。二是找出任职人员的各种要求, 即任职资格说明。任职资格说明对任职人员提出生理、心理要求和其他一般要求, 例如报刊杂志的招聘广告, “总经理秘书, 25 岁以下, 大专以上学历, 良好的中英文沟通能力, 2—3 年相关工作经验”等具体要求, 这属于任职说明中的一般要求。对不同的职位, 还有不同的生理要求, 包括健康状况, 力量和体力、感官灵敏度等, 不同的心理要求, 如: 观察能力、记忆能力、理解能力、数理分析能力; 性格、气质、态度、合作精神等等。民营企业对人力资源管理提出更高要求首先对职务分析发挥更大作用提出了期望。过去的出现工作岗位空缺时进行的职务分析必须转移注意到把握企业的现在和未来发展方向上, 以企业战略为指导, 将职务分析经常化、战略化、超前化, 从而更好的发挥职务分析的基础作用, 不断增强企业人力资源管理的适应性。

3、准确的进行职务分析有效的方

况延长其经营生命”是当今经营者需要的精神方面的激励。要有效地进行精神激励, 就必须根据其实际需要来调动经营者的积极性。

约束机制我们在企业内外两个方面都需要加强。从完善公司内部监督机制来看, 应采取三种措施: 一是完善所有者——董事长——经理人员之间的纵向监督。二是完善监事会对董事会和经理人员的横向监督。三是完善职代会对董事、经理人员的系统监督。从外部来看, 要完善资本市场和并购市场, 充分发挥市场对经理人员的约束和监督作用; 完善经理人才市场, 形成经理阶层的竞争环境, 避免其用自己的人力资本去冒险; 充分发挥各种中介组织如会计事务所、审计事务所对企业管理者监督作用,

形成社会监督机制。这里有一个密切相关的问题就是关于银行的作用。由于我国长期以来企业的融资渠道很狭窄, 银行借贷是主要手段。目前国有银行已经成为国有企业最大的债权人。银行可在持股较多或持有债权较多的企业的董事会中派驻代表, 参与制定企业重大决策; 通过与企业的资金往来、贷款审查等方式, 随时了解与监督公司的日常经营活动和经营状况, 加强对经营者的监督。要充分发挥银行的作用还需相应地进行一些改革: 加快专业银行的商业化步伐; 强化和改善中央银行的监督; 制定关于商业银行向参股企业进行贷款和抵押贷款的限制性办法。

(作者单位: 厦门大学管理学院)