

论如何管理国有企业企业家

讲师：宋承敏

摘要：发展混合所有制，国有企业可以取长补短。本文探讨现有的国企员工测评企业家的管理方法产生的实际效果和导向。国企企业家和其他企业家有什么区别？这个问题解决了，其他的管理问题迎刃而解。

关键词：国企 企业家 人力资源管理

中央关于全面深化改革的决定指出，“积极发展混合制经济。国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制，是基本经济制度的重要实现形式，有利于国有资本放大功能、保值增值、提高竞争力，有利于各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。”“推动国有企业完善现代企业制度”。“提高企业效率，增强企业活力。”“深化企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革。”

显然，在效率方面，国企存着问题。为什么我们一直在推进国企现代企业制度建设，总是困难重重？如何做到政企分开、产权清晰、职责明确、管理科学？今天着重分析一个问题，一个主要矛盾，抓住它，其它迎刃而解。我们对国有企业企业家的人力资源管理的问题。

为什么要发展混合所有制？对于国企有什么意义？纯而又纯的国企怎么样？和其它企业有什么区别？显然，我们通过混合所有制，是为了增加新的因素、新的力量，取长补短，相互促进。那么，国企之短在什么地方？为什么国企效率不如民企？铁饭碗、大锅饭的现象始终没有根本解决。解决靠谁？谁来办？国企企业家。他有权吗？有动力吗？值得吗？价值导向是什么？说是有权实际无权。他非但开除不了谁，相反谁可能把他罢免了。

2013年末，全国共有第二产业和第三产业的企业法人单位820、8万个。其中内资企业占97、5%。内资企业中，国有企业占全部企业法人单位的1、4%，私营企业占68、3%。内资企业800、6万个，国有企业11、3万个，集体企业13、1万个，股份合作企业6、5万个，联营企业2万个，有限责任公司149、4万个，股份有限公司12、3万个，私营企业560、4万个，其他企业45、6万个。过去国企很多，怎么现在国企这么少？许多国企变成了私企。为什么会变成了私企？私企活力强。私企活力为什么强？企业家说了算。许多国有大企业活得还不错。真正充分竞争条件下，国企很难和私企竞争。现在国有中小企业越来越少了。为什么？过去许多国有中小企业的企业家，又有经验，对自己要求又严，为什么竞争不过私企？难道那么多千百万个国有中小企业的企业家都不行？迫使我们深入思考。

俗话说，火车跑得快，全靠车头带。我们应该着重分析民营企业家和国有企业家的境遇问题，也就是社会对他们的人力资源管理问题。我们是如何管理他们的？对他们的价值导向是什么？因此决定了他们如何考虑问题。

民营企业家由市场决定他们的生死存亡。法律管着他们，税务、工商、环保等有关部门从各自的角度管着他们。只要他们不违法不违规，谁也不管他们，他们只怕市场，只怕消费者。员工不能投票让他们下台。因此，现代企业制度是真正落实的，能上能下，能进能出，能增能减，一点问题都没有。

国有企业企业家就不同了。下级管着他们。你干不好也可能下不了台，干得好也可能下台。我们现在对国企企业的管理是定期民主测评。如有三分之一以上的不称职票和基本称职票，就可以考虑改变他们的工作。和党政干部管理差不多。看上去很民主，很科学。让我们仔细研究实际情况。

支持这种做法的理由是，他们是国企领导，是全民资产的负责人。国企不是他们个人的，因此不能和其他企业一样，现代企业制度要适应国企的特殊情况加以调整。企业内部人员对他们最了解。

但是，问题来了，投票，一人一票是最正确和最准确的吗？我们需要一些假定。假定投票者都是出以公心、实事求是、认真负责的。现实情况并非都是如此，有时是相反的。

在人数比较多的企业中，少数人左右不了局面，人越多相对来说反映的倾向越综合，越平衡，越稳妥。人数比较少企业中，有少数人的看法不正常，一下子就左右了投票的结果。

管理者和被管理者有没有矛盾？和谐相处是大家的善良愿望，不一定任何时候都能做到。特别是在一个面对残酷的市场竞争的、以盈利为目的的企业中，管理者要追求利润，减少成本。要求员工多干活，干好活，多做贡献。获得相应的收入，收入必须是适当的，不能越高越好。。而员工可能希望相对来讲干适当的活，多拿钱。这就是企业家和员工的矛盾和博弈。

在现实的管理模式下，员工能够影响国企企业家的命运。企业家必须面对现实。如果企业家坚持原则，不怕得罪人，严格管理，而员工能够出以公心、实事求是、认真负责地行使自己的民主权利，这是最理想的局面。这是第一种情况。第二种，员工根据自己的感觉投票，企业家以失败告终。第三种，企业家为了生存，放弃原则，讨好员工，企业受损。总有一天，企业办不下去，员工更要投反对票，企业家还是失败。这就是企业家的悲剧。当然，也有企业家比较高明，在坚持原则、维护企业根本利益和向员工眼前利益妥协两者之间追求平衡，也许混得时间长一些，但是从根本上来讲，躲得过初一躲不过十五。

即使员工的投票一下子没有把企业家怎么样，但年年的投票就像一把剑一样高悬在头上，对企业家产生了巨大的影响。

分析到这里，我们就会明白，为什么许多央企、国企、垄断性行业员工收入比较高，这是必然的。在现今的管理模式下，企业家不可能把更多的利润上缴给全体人民，因为全体人民不能左右他的命运。他必须向员工倾斜，因为他们左右企业家的命运。失去了办国企的本来意义。这种体制机制不变，不合理的现象改变不了

为了充分说明这种体制机制的不合理性，我们必须分析为什么国有中小型企业几乎全军覆没。比如可以设想一个国有餐厅，特别有说服力。过去国有餐厅很受消费者信赖，消费者不信赖私人办的。怎么一夜之间消失了？现在也许有极少数因为老字号、地段等无法私有化的原因还保存下来，但也会被私人承包，内部早就不是大锅饭了。这个国有餐厅经理为了吸引顾客，提高服务质量，一定会经常督促员工多干活。高标准，严要求。不是餐厅“主人”——内部员工至上，而是消费者至上。让大家不能偷懒，忙得不可开交。也就是天天、时时督促员工干活。员工能够做到任何时候不用扬鞭自奋蹄，完全自觉自愿多干活，不怕脏不怕累吗？领导在与不在可能不一样。时间一长不可能没有矛盾。员工骂领导太正常了。员工对领导有意见、有怨气太自然不过了。如果让他们投票，很可能都会怨气冲天投反对票。如果领导讨好员工，桌子不擦、地板不扫不要紧，菜上慢了不要紧，对顾客态度不好不要紧，还给员工开高高的工资，餐厅肯定会关门大吉。因此，无论哪个民营餐馆，不会让员工影响老板的命运，而是相反。从这一个典型案例的情况的分析就可以看到，让企业家管理员工，又由员工发表意见影响企业家能否继续管理下去，是不合理的机制。

除了我们的国企外，没有任何企业采取由员工影响企业家命运的制度。他们也听取员工的意见，但是员工必须服从企业家领导，如果员工不服从，要么自己从企业离开，要么企业家将其辞退。为什么要推进混合所有制，要实现现代企业制度，就是要实现和其它所有制一样的对企业家的人力资源管理。

有的人说，国企，全民不直接参与管理，所以应由国企的员工，----国企的主人，----全民的代表来监督国企企业家。这种说法貌似有理。

国企的主人是谁？是全体人民。国企的员工应该和国企企业家一样，受雇于国企，是为全体人民打工的。

如果说国企员工不能投票来决定国企企业家的命运。要发扬民主，应该让谁投票？应该让国企的真正所有者----人民代表投票。国企是哪一个地方的，可以在当地人代会上由人民代表投票。人民代表只根据国企企业家的业绩，国企对财政的贡献来投票。这样一来，国企才会努力对全体人民做出贡献，而不再是国企员工自己为自己的企业了。正确的价值导向才能实现。多年来的老大难问题迎刃而解。

我们调整现在的做法，才能促使国企企业家向其他企业家靠拢，有利于调动他们的积极性，解除他们后顾之忧，真正的、大胆的负起责来。不再是国企内部人人都有一票，大家都有否决权，国企企业家只能做一个八级泥瓦匠。有人担心，职工最了解情况，不让他们投票了，对国企企业家如何监督？很好回答。纪检、审计、税务、工商、环保等等，该怎么监督就怎么监督。还有上级部门。民主测验继续进行，就某一方面听取群众反映。但是不能决定企业家的命运。有可能一个国企企业家票数很高，但是他是老好人，不讲原则，对企业不利，照样换人。反过来，票数不高，他业绩很好，要求又严，只是因为得罪

了人，可以继续使用。当然，他本人也要走群众路线，不断总结经验，改进工作作风。

总之，国企活力不高，是因为企业家不好负责，国企企业家不是真正的企业家，员工都是他的老板。我们改变对国企企业家的人力资源管理，把他们解放出来。这个问题不解决，其他的什么管理都无法到位。

参考文献：

1、《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》人民日报 2013 年 11 月 16 日

2、赵丽丽 中国企业跨国并购后人力资源整合绩效研究 中国地质大学 2011

3、赵琦 我国国有企业人力资源优化配置研究 哈尔滨工程大学 2010

4、杜维 人力资源、IT 能力与组织绩效----知识管理战略的影响因素及实施后果研究

重庆大学 2009