

导读

人力资源长期以来是中国国有企业管理问题的瓶颈之一，而人力资源的瓶颈，对于中国大多数国有企业而言则是员工退出机制缺失的问题。国有企业员工退出机制缺失的问题，造成企业各项管理制度难以发挥应有之功效，产生组织惰化和员工惰化，造成国有企业的很多弊病，严重影响了企业的进一步发展。

作为人力资源管理系统的一个环节，员工退出机制与人力资源管理其他活动密切相关，国有企业要实现可持续发展，就必须对员工退出机制进行整体优化和改进。本文由人力资源专家——根据多年从事人力资源咨询服务的经验从员工退出机制的现状出发，分析了我国国有企业员工退出机制存在的问题，并针对这些问题提出了建立员工退出机制的建议，希望对您有所帮助。

员工退出机制是企业人力资源战略的重要组成部分。中国的许多企业没有建立完善的人才退出机制，影响人才积极性的发挥。人才退出机制对于员工产生压力。压力又产生动力，使这一机制充分发挥员工的积极性。因此，员工退出机制的制定是企业管理者不可忽视的话题，是保障企业人力资源活力的重要手段。

那么企业如何才能保证员工退出后，企业正常的运行，实现人力资源的优化配置和企业的战略目标呢？华恒智信根据多年从事人力资源咨询服务的经验，为您排忧解难。

一、国有企业员工退出机制的现状

人才退出机制是企业人力资源战略的重要组成部分。中国的许多企业没有建立完善的人才退出机制，影响人才积极性的发挥。人才退出机制对员工产生压力，压力又产生动力，使这一机制有利于发挥员工的积极性。构建人才退出机制要注重人员的考核、解聘、回聘和法律制度等问题。

企业人才退出机制是企业根据业务发展战略的需要，在企业中持续实现人岗匹配、能力与绩效、绩效与薪酬的匹配，以定期的绩效考核结果为依据，对那些达不到要求的人员依据程度的不同采取降职、调岗、离职培训、解雇和退休等的一种人力资源管理方式。由此可以看出，解雇只是人才退出方式之一，而非全部。人才退出也包括暂时退出岗位接受教育和培训，等到教育培训结束后如果达到企业的要求就继续回到组织中工作。因此，退出与解雇之间存在一个缓冲带，例如内部待岗、试用期制和离岗培训等。实施人力资源退出机制，是为了保证组织人力资源团队的精干、高效和富有活力，通过自愿离职、再次创业、待命停职、提前退休及末位淘汰等途径，让不再适合于组织战略或流程的员工直接或间接地退出组织及其机构，实现人力资源的优化配置和战略目标。

二、我国国企员工退出的主要方式

依据现行法律法规，目前国有企业对于员工的劳动关系的管理方式基本有三种，即内部退养、终止劳动合同、解除劳动合同。

内部退养是指企业职工尚未达到法定退休年龄，但因企业改制需要，提前离开现有工作岗位回家休养，企业给予一定补助，待该职工达到法定退休年龄后再办理正式退休手续的一种措施。从国有企业的运行来看，采取这种做法存在一定的弊端。首先，员工内部退出工作岗位，不提供劳动，而企业仍要向其支付内部退养生活费。这种方式虽实现了员工的提前退出，为人员调整挪出了空间，但“花钱养闲人”的做法增加了用工总量，提高了薪酬成本，降低了各项人均指标。而且，由于低绩效员工的年龄不确定，因此内部退养生活费无法有效控制。其次，内部退养的员工与企业保留劳动关系，这种“有关系，无劳动”的中间状态给企业的日常管理带来了很大的困难，包括组织生活、民主管理、人员稳定等方面。可见，内部退养，成本高，加大了内部管理的成本，分化了对员工的内部统一管理。内部退养作为特定历史时期针对特定群体的一种政策安排，不适合成为员工推出的主要劳动关系管理方式。

终止劳动合同是指企业劳动合同法律效力的终止，也就是双方当事人之间劳动关系的终结，彼此之间原有的权利和义务关系不复存在。2008年施行的《劳动合同法》对终止

劳动合同的规定如下，首先，《劳动合同法》只允许劳动合同法定终止，取消了约定终止。今后，除劳动合同期满、劳动者依法享受基本养老保险待遇等法定情形外，企业和员工不能将“未完成要求的工作任务”或“考核末位”等情形约定为劳动合同终止的条件，也不能按照这些条件中终止劳动合同。其次，《劳动合同法》扩大了无固定期限合同的订立条件，只要员工在企业工作满十年或企业与员工连续订立二次固定期限劳动合同（无法定特殊情形出现），如果员工提出订立无固定期限合同，无论企业是否同意，企业都要依法和员工订立。因此，在现有法律框架下，劳动合同的终止仅限于少数特定情形。对于固定期限合同员工，企业可以在第一期合同期满后与其终止劳动合同，但一旦与员工续订了劳动合同，就无法以员工低绩效为由而终止合同。实践之中，国有企业很难采取在合同到期后与所有员工终止合同的做法，与大多数的员工都实质上建立了无固定期限的劳动合同关系，即使他们被证明低绩效，也无法适用终止劳动合同。

解除劳动合同是指当事人双方提前终止劳动合同的法律效力，解除双方的权利义务关系。劳动合同的变更：是指当事人双方对依法成立、尚未履行的劳动合同条款所作的修改或增减。劳动合同的解除分为协议解除、员工解除和企业单方解除三种。第一种员工没有离开企业的动机。后两种分别存在“员工过错”和“企业经济效益不佳”两个前提，并且程序繁琐，因而适用范围受到很大的限制。用人单位单方面非过失解除，可以涵盖多数情形，且存在双方协商过程，因而更容易为企业所采用，也更利于劳动者接受，从而有可能成为国有企业对员工进行劳动关系调整的主要渠道。

三、我国国有企业员工退出机制存在的问题

我国实行了 30 多年的社会主义计划经济体制，导致组织规模庞大、机构重叠、人浮于事，从而导致效率低下。改革开放以来，国企改革从“让利放权”到“政企分开”、“承包经营”，再到目前的“制度创新”等阶段，企业的弊端始终没有得到解决。

1、外部环境阻碍。一方面，与政策指令相互抵触。目前，我国的国有企业裁员是一种典型的经济转轨时期的政策性、结构性裁员。在市场经济还不健全，国有企业改制没有彻底完成的情况下，国有企业完全意义上的法人地位没有很好的确立，他们实际上并没有

足够的裁员的决策权利。在这种情况下，加强国家政策指导的力度，实行必要的行政干预，是不得已而为之。而现在的问题是政府对企业裁员的政策、规定太多，国家的、地方的、企业的等等，有些自相抵触，有些与有关法规抵触，让执行者很难分清究竟该怎么办。另一方面，政策落实情况差，保障体系不健全。我国现行的社会保障的“三条线”（城市居民最低生活保障线，下岗职工基本生活保障以及失业保险）基本就是围绕着中国面临的一个最大的问题--减员而展开的。应该说，这三项措施是目前中国在转型过程中所面临的最基本也是最重要的社会保障制度的组成部分。可是这三条保障线的落实情况差强人意。其中落实最差的是下岗职工的基本生活保障。据专家估计，国有企业下岗职工中有 22 万下岗职工至今未纳入保障范围，677 万进入再就业中心的下岗职工有 7 万没有领到生活费，33 万人未足额领到生活费；这个数字还不包括数倍甚至 10 倍于此的“怠岗”、“放长假”的企业职工。

2、员工退出机制缺失。动力来自于压力，一个没有压力的企业也就没有动力，没有动力这个企业必定是一潭死水。目前国有企业员工退出机制缺失，还没有把员工退出管理纳入正常的人力资源管理系统，导致员工能进不能出，管理人员能上不能下，员工队伍缺乏危机意识和竞争意识，各项管理制度难以发挥应有的功效，从而出现很多弊病，如考核流于形式，考核结果与职位调整、薪资调整不挂钩，职责与报酬不对等，员工士气低落，人才流失等问题。

3、缺乏科学合理的措施和方法，导致人员结构不平衡、欠缺公平性。我国的裁员在很大程度上是长官意志，上面定一个指标，下面向上报完成的数字，没有一个规范的、科学合理的措施和方法。由于通常精简的是组织结构中的最底层的人员，使一线人员大量被裁减，形成了官多兵少，头重脚轻的人员结构。不仅没有解决人浮于事的状况，反而会出现大量的社会问题。

4、资金筹措困难，企业人员遣散经济补偿与安置资金匮乏。国有企业裁员很多是因为经济上的原因，本来亏损的企业，还要承担由于裁员带来的经济补偿，无疑是雪上加霜。国企如果裁员就必须将被裁的员工妥善安置，不论是对其进行培训为其提供再就业的机会，还是给与其一次性的经济补偿，都需要一笔不小的资金。如果职工在这些方面得不到满足，

就肯定会拒绝裁员，于是就造成了国企裁员的巨大障碍。

四、对完善我国国有企业员工退出机制的建议

1、改善外部环境

(1) 关于政策和指令的改进问题。由于裁员是一种异常复杂的组织变革手段，而我国正处在变革的时期，裁员变得更加复杂和千变万化。在这种情况下，政策和指令一定要讲究时效，即某项政策、指令在哪段时间内、针对什么样的企业有效。为了给企业充分授权，让企业适应市场，政策和指令不应过多强调限制，应注重策略性，即在企业能够完成任务的情况下，给予企业充分的选择自由。事实上，限制也是必要的，但是限制应更多的体现在法律的功效上。

(2) 完善社会保障制度。完善社会保障需要从制度建设和制度的实施与监管两方面来进行。从制度建设上，要进一步完善社会保障制度的法制建设，早日出台与社会保障相关的基本法，建立一个独立，系统和完备的社会保障法律体系，使社会保障的功能得到充分的发挥。另外在社会保障法制建立过程中，注意新老制度衔接，避免社会风波发生。同时，在法制建设过程中要注意简单明了的原则。在现行的城市居民的最低生活保障制度实施过程中，就有不少人抱怨其手续烦琐，申请时间长等问题。因此在制度的实施和监督上，要大力加强制度的宣传和实施的力度，不要让制度变成一纸空文。

除了完善失业保险制度和职工社会养老保险体系，在失业和再就业机制方面也要与国际接轨。首先，加强就业观念的转变工作；其次，建立完善的劳动力市场，实施下岗职工培训再就业工程，大力发展第三产业；再次，停止计划经济下的行政安置型的用工制度。

2、建立企业的员工退出机制

(1) 建立适合本企业发展的员工退出政策，这其中必须包括人员退出条件、标准、

退出时间、退出数量、退出人员待遇及安置途径等方面的总括性纲领。其具体内容由人员退出制度详细规定和描述，并在招聘时向新员工介绍这些政策。这一环节的主要目的是为企业以后执行员工退出政策疏通渠道。因为企业招聘到的都是接受这一政策的人员，这样就避免了将来在实施退出政策时遇到员工方面的阻挠和劳资纠纷。

(2) 完善绩效考核，根据员工的考核结果做好员工退出的缓冲工作。所谓缓冲是指员工绩效考核达不到要求并不直接导致退出企业，企业要针对每个员工绩效考核的具体结果做出恰当的反馈。比如，对于那些本来很有潜力和能力，但是被安置到不适合其发展的岗位上而失去发展空间的员工，这时的退出就是指退出目前的岗位到新的适合的岗位上去；而对于那些有学习能力，但由于缺乏必要的专业技术培训而导致绩效低下的员工来说，这时的退出就是离岗培训或在职培训；只有那些绩效低下且已经没有潜力和那些与企业需求不相匹配的员工才会直接面对退出企业的结果。

(3) 建立严密规范的员工退出流程。员工退出流程，规定了员工退出过程的操作环节、环节间的衔接过渡及各环节具体工作内容。由于人员退出的原因、退出的方式和主要责任人的不同，其流程也存在某种程度的差异。例如，由于劳动合同到期而导致的人员退出，其程序相对简单，即核对劳动合同内容、确定符合条件人员、报主管审批、通知退出人员、组织离职面谈、办理退出手续、欢送退出人员即可；如果是由于战略调整而导致的人员退出，还要增加宣传解释企业战略与政策、了解员工动态、为员工提供帮助等环节。人员退出流程要体现程序上的公平、公开、透明，并接受监督。

(4) 给予员工退出的帮助，主要是为退出员工提供心理辅导、再就业和创业培训及信息、资金支持。例如，公布内部空缺岗位，鼓励员工应聘；为退出员工策划多条职业发展路线和提出建议；组织应聘技巧、适应新职业的技术以及二次创业的相关知识培训；为他们搜集职业线索，联系再就业单位；有条件的还可为再次创业的员工提供资金支持。

3、建立企业员工退出机制的支持系统

(1) 员工流入机制建设。员工流入环节是企业人力资源形成环节，是由招聘、筛选、

录用以及新员工的社会化过程所组成的。通过招聘、甄选活动所形成的对人力资源的一次配置总是会存在或多或少的缺陷。因此，在组织运行过程中，应存在一个动态调节机制，服务于组织内部的人力资源再配置。这样，员工流入机制就同员工退出机制中的内部转岗、待岗、离职培训、内部创业等制度结合起来，相互促进，最终达到人力资源的最优配置。

(2) 绩效考核机制和激励约束机制。无论是奖惩、岗位调动、降职，还是员工退出，绩效考核结果都是最重要的标准，所以设计和建设科学的员工退出机制对绩效考核结果的公平、合理和有效性提出了很高的要求。激励约束机制只有与绩效考核体系挂钩，才能够达到有效的激励约束作用，并引导员工朝着企业成功的方向行进，形成良性循环系统。同时，两者良好的整合设计还可以有效地控制员工的自愿退出——跳槽，因为很大一部分员工离开公司都是因为公司缺乏有效的激励机制。

(3) 员工培训机制和储备计划。通过分析累积考核结果的记录，发现员工与组织要求的差距，组织有针对性的培训活动，培训合格者可以在内部寻找工作职位，但必须通过严格的考核，仍不能适应工作的员工，才被置换到外部劳动力市场，即解雇。所以，企业的培训机制是保证退出机制有效运行的基础。同时，企业应加强内部人才市场建设，实施多元化的职业发展规划与管理，规范关键岗位继任人才培育流程建设等，留住人才，培育人才。

五、国有企业员工退出机制应注意的问题

人力资源是国有企业管理问题的瓶颈。而人力资源的瓶颈，则是人员退出机制缺失问题。国有企业的很多弊病，如考核流于形式，考核结果与职位调整、薪资调整不挂钩，职责与报酬不对等；员工士气低落，人才流失等问题，归根结底是由于国有企业缺乏人员退出机制，员工能进不能出，管理人员能上不能下，导致企业无法进行正常的人员代谢，员工队伍缺乏危机意识和竞争意识，各项管理制度难以发挥应有之功效，组织惰化、员工惰化。退出机制问题是国有企业的通病，也是国企的老大难问题。员工的退出机制是指使企业中员工转化为新的劳动力资源投入生产这样一个过程中所涉及的一些相关因素，需要注意以下几个方面的问题：

(1) 使员工顺利的从岗位上退下来，而不影响企业的生产和待遇的稳定，这主要指被减人员的待遇问题。企业要有明确的相关制度规定。

(2) 使员工转化为新的劳动力，即再就业的过程；随着市场化进程的深入，再就业工作要越来越多的脱离企业，由政府、社会来承担。

(3) 企业要根据各国的法律和相关的历史因素履行经济赔偿。企业人力资源管理者要熟悉国家在人员退出上的相关法律规定，从而支付合理合法的经济补偿。

(4) 企业内部要进行岗位分析和职位测评，建立职位任职资格系统，定期不定期地开展职位竞聘，为有能力者开辟晋升通道，淘汰不能满足岗位要求的人员。企业在考核、测评员工时要注意指标的客观性和合理性，决策必须公平，而且这种公平要基于简单、易于理解的标准。企业要充分考虑裁员的各种影响因素和可能后果，确保政策的公平，这样就有利于留住有价值的优秀员工，防止造成低素质员工的沉淀，导致“劣币驱逐良币”的恶性效果。

(5) 从企业管理的角度讲，裁员速度是第一位的。企业裁员最好都能在短时间内完成。因为无论工作做得何等细致，对于被裁的员工来说，心理上总会受到一定伤害，而且这种伤害也有可能波及到未被裁减的员工身上。

(6) 国有企业职工思想观念落后，存在心理意识上的障碍。国有企业职工择业观念陈旧，对企业的依赖严重，还会产生更严重的是社会心理障碍。这就要求企业与员工进行即时的沟通。企业要尊重员工对企业的归属感和对职业的忠诚度，让员工充分认识到裁员的重要性、必要性和紧迫性，及时将裁员的具体实施政策特别是与员工切身利益密切相关的重大事项向员工解释清楚，耐心倾听员工的心声，了解员工的意愿，稳定员工的情绪，消除员工的顾虑。企业要理解被裁员工的心情，善待员工，采取体贴的管理方式，让他们对“老东家”既不怨恨也不忘怀，从而在离职之后发挥他们对公司的作用，而企业在操作“裁员”时，也定能减少许多烦恼。

(7) 程序要透明。当企业和员工真正面临裁员的选择时，裁员的操作程序将成为员工最为关心和敏感的重大事项，任何偏差和不公都会引起员工的激烈反应。企业要严格遵守裁员政策，制定严密规范的实施程序，公开有序地稳妥操作，防止因人而异、暗箱操作，使员工产生不公正感，引发新的冲突。

(8) 善后要及时。企业不仅要避免各种不理智的做法，采取人性化措施让被裁员工体面地离开企业，管理者更要善于用一种乐观方式传达企业的远景和目标，重振留任员工的士气，使企业尽早回到正常的轨道，不断改善企业的经营业绩和公众形象，实现裁员的初始目标。

面对竞争激烈的市场和全球化的趋势,我国国有企业必须深化改革。我国国企内部还存在大量员工，这些人员是否退出关系到企业的存亡，必须退出。因此，国有企业要建立员工退出机制，优化人力资源结构,提高企业效率。但由于各方面因素的影响，国企裁员存在不少问题和障碍。员工退出机制中员工退出的途径有很多，国有企业要根据自身的状况选择或组合适合自己的途径。实践表明主辅分离辅业改制是一项在深化改革、结构调整中扩大就业，在扩大就业中加快改革和发展的一项行之有效的政策。企业在裁员同时要综合国家政策、法律法规、企业内部情况等因素，以免走入误区。综上，员工退出机制的制定是企业管理者不可忽视的话题，是保障企业人力资源活力的重要手段。

随机读管理故事：《培养老鹰而非训练鸭子》

老鹰和鸭子虽然从表面上看有很多相似的地方，但从本质上它们却是两种截然不同的动物。老鹰并不会会有太多的鸣叫，它们在高空盘旋注视四面八方，用犀利的目光追寻猎物，并以最快的速度捕获猎物；而鸭子却只能在水面上生活；它们几乎没有任何能力去争取什么。同时，鸭子整天都会嘎嘎叫，换句话说，除了只会嘎嘎叫以外，它什么都不做。在处理问题时，这不是一个很好的办法，因为那是光说不练，缺乏执行力，于事无补。在你的公司里，你要懂得辨识老鹰和鸭子，只会嘎嘎叫的鸭子，通常都会找一些理由及借口来掩饰自己的错误及无能，好一点的鸭子会将问题反映出来，老鹰不仅会主动去发掘问题，而且还会主动寻求最快的且最有效率解决问题的方法，所以对公司的贡献度也最大。

因此对于识货的老板来说，拥有一只老鹰远胜过拥有十只甚至更多的鸭子。