

L

# 林浆纸一体化背景下我国 造纸企业的人力资源开发与管理

## 摘 要

林浆纸一体化，不仅是国际纸业的成功经验，也是我国造纸工业适应国际形势、提高市场竞争力的战略需要。在经济全球化的条件下，企业之间的竞争日益聚焦在人才的开发和用上，人力资源已成为提升企业竞争力的第一要素，建立和完善一整套先进实用、高效规范、与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系，不断挖掘员工的潜能，最大限度地发挥我国造纸企业各类人员的聪明才智，将有助于我国造纸企业林浆纸一体化战略的顺利实施和实现企业人力资源效益的最大化。

本文首先以我国造纸业和林浆纸一体化基本情况为起点，从企业人力资源开发与管理的角度切入，分析了林浆纸一体化对我国造纸企业人力资源开发与管理的特殊要求，以及我国造纸企业的现状和存在的问题。

在此基础上，运用现代人力资源开发与管理理论，以林浆纸一体化战略的顺利实施为目标，从战略导向、要素优化、结构优化等系统视角出发，构建了与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系，包括理念层、目标层、执行层三个层面，并进行了系统详尽的阐述。

同时，结合本人实际工作过的一家造纸公司在林浆纸一体化背景下进行人力资源开发与管理的实践，通过深入比较研究和实证分析，为公司的人力资源开发与管理提出了全面的、切实可行的解决方案。这也对我国造纸企业人力资源开发与管理工作开展具有一定的借鉴意义和参考价值。

**关键词：**我国造纸企业 林浆纸一体化 人力资源开发 人力资源管理

# **HR DEVELOPMENT AND MANAGEMENT IN CHINESE PAPER ENTERPRISES ON THE BACKGROUND OF INTEGRATED FROST-PULP-PAPER**

## **ABSTRACT**

Frost-Pulp-Paper proves not only successful experience in international paper industry, but also strategic need for Chinese paper industry adapting to international situation and improving market competence. On the conditional of globalization, the competence between enterprises focus on HR development and utilization, and HR has been the first factor improving industry competence. So establishing a whole set of advanced, practical, efficient and formal HR development and management system suiting for integrated Frost-Pulp-Paper, which can be used to develop employee's potential and exert their talent to the most, will contribute to the right implement on Frost-Pulp-Paper and the largest benefit on HR.

The article firstly introduces the basic condition of Chinese paper industry and Frost-Pulp-Paper from the respect of HR development and management, then analyses the special HR demand on the condition of Frost-Pulp-Paper and finds present questions in Chinese paper enterprises.

On the base of analysis, the article use modern HR development and management theory with the purpose of right implement of integrated strategy, and put forward to establish a HR development and management system suiting for integrated Frost-Pulp-Paper, which includes HR mission, target and implement.

Through carrying out compared research and proof-test, combined with author's practice in HR, the author bring forward his comprehensive, practical solution on HR development and management, which also have some usefulness to other Chinese paper enterprises.

**KEY WORDS: Chinese Paper Enterprises Frost-Pulp-Paper HR  
Development HR Management**

# 第一章 导论

## 1.1 选题依据

中国于2001年底加入世界贸易组织后，我国造纸业将面临着更加严峻的竞争和挑战。企业间的竞争归根结底是人才的竞争，国内企业如果没有科学、合理、有效的人力资源开发与管理方案，没有高素质人才，将无法适应这种形势。

中国提出“林浆纸一体化”已经有20年了，但前些年由于受政策、资金、技术、体制等方面的限制，“林浆纸一体化”一直步履蹒跚。不过，随着市场对外开放步伐的加快，以及中国对纸制品需求的急速放大，许多国际纸业巨头近年来纷纷来中国投资，而且规模巨大。再加上我国政府对走林浆纸一体化的决心是坚定的，这从由国家发改委编制、国家林业局和国家轻工部门组织实施的《全国林纸一体化工程建设“十五”及2010年专项规划》中就可见一斑，中国的林浆纸一体化终于开始进入快速发展期。面对这一难得的发展机遇，我国造纸企业必须大力开发企业人力资源，建立与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系，不断挖掘员工的潜能，最大限度地发挥我国造纸企业各类人员的聪明才智，实现企业人力资源效益的最大化。

在以上背景下，本文借鉴已有的研究成果，结合本人多年来在造纸企业的工作实践，运用现代人力资源开发与管理理论和战略管理理论，探索林浆纸一体化背景下，适合于我国造纸企业的人力资源开发与管理方法，希望从学术上为构建与林浆纸一体化相匹配的我国造纸企业的人力资源开发与管理体系的研究充实内容。同时通过对实际工作过的一家造纸企业在实行林浆纸一体化的过程中，进行人力资源开发与管理的实践进行实证分析与研究，希望为我国造纸企业的发展提供一个范例，从而加强本研究所具有的现实意义。

## 1.2 研究的目的

根据人力资源开发与管理的基本理论，借鉴西方发达国家和我国沿海发达地区人力资源开发与管理成功经验，在分析我国造纸企业人力资源现状及其存在问题的基础上，根据林浆纸一体化的战略要求，运用科学的方法研究制定出适应我国造纸企业林浆纸一体化的人力资源开发与管理体系，并提出相应的对策，探讨科学有效的人力资源开发与管理措施。

### 1.3 主要的研究方法

(1) 理论研究和实证分析相结合的方法。通过理论研究和案例分析,找出解决问题的办法、对策是本文研究的重要基础;以理论为指导,侧重对实际情况和具体问题的分析,是本文研究的主要特点。

(2) 大量运用比较分析法。如通过国内外以及相关省市实行林浆纸一体化的情况进行对比,探讨我国造纸企业实行林浆纸一体化战略的重要性,从而体现出本文研究的现实意义。

(3) 运用系统研究方法。把一定环境中具有特定结构和功能的要素集合看作一个有机整体,从而全面、系统、开放、动态地看待这个整体和有关问题。

(4) 其他分析方法:图表分析法、实地调查法、定性与定量相结合的方法等。

### 1.4 创新点

本论文的主要创新点一方面体现在研究的视角上,本论文从宏观上、总体上研究了我国造纸企业在林浆纸一体化背景下的人力资源开发与管理问题;另一方面,在林浆纸一体化环境下,将我国造纸企业的现状与人力资源开发与管理理论、企业战略理论等科学的管理思想相结合,提出了如何构造与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系统,以期对我国造纸企业的发展起一定的借鉴作用。在现有文献中,将上述几方面结合起来进行研究的很少。

### 1.5 人力资源开发与管理相关概念的界定

本文所指的人力资源开发是从微观的角度,指开发者通过学习、教育、培训、管理等有效方式,为实现一定的经济目标与发展战略,对既定的人力资源进行利用、塑造、改造与发展的活动<sup>[1]</sup>。企业人力资源开发,其开发者既可以是企业,也可以是被开发者自我。人力资源开发从其功能来划分,可以分为以下几种类型:

(1) 配置性开发:通过择优、录用,或者聘用合格的人力资源,并配置到合适的岗位上去;

(2) 提高性开发:通过培训和教育人力资源,提高其素质和能力;

(3) 利用性开发:目的在于既要合理使用现有的人力资源,又要充分利用有关人力资源开发的“思想库”或“脑外”资源;

(4) 整合性开发：通过优化人力资源的群体结构，使人力资源的群体功能大于其各个个体功能的简单相加，即实现  $1+1 > 2$  的效果；

(5) 储备性开发：通过适当地储备各种类型的人力资源，以随时满足企业与市场发展对人力资源的需求；

(6) 自我开发：人力资源自身主动地进行敬德修业，不断提高自身素质，以适应企业与社会发展的需要，或者自谋职业，充分利用自己的能力，为社会创造财富。

人力资源开发的作用在于，通过有利于学习和绩效提升的干预和变革倡议，促进绩效的提升和组织的发展，从而达到降低成本、提高质量、提升人力资本和增强组织竞争力的目的。

本文所指的人力资源管理是指各种社会组织对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动、直至退休的一系列管理活动的总称<sup>[2]</sup>。当代著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在其《管理的实践》(The Practice of Management)一书中首次提出“人力资源”的概念。“人力资源”的出现逐渐取代了“人事”或“人力”等狭隘的字眼。但是人力资源管理成为一门学科还是在1960年西奥多·舒尔茨(Theodore W. Schultz)提出人力资本理论之后。在人力资源的学科体系问题上，国内外有不少不同的看法和观点。最有权威和影响的是美国培训和发展协会的观点，这个组织在1989年承担了国家的有关专门研究课题，把人力资源管理的学科体系概括为11个方面，即培训与发展、职业开发、组织发展、组织设计与岗位设计、人力资源计划、运行管理系统、人力资源配置、补偿与救济、员工关系、劳动关系以及人力资源研究与信息系统。

## 第二章 林浆纸一体化和对我国造纸企业 人力资源开发与管理的特殊要求

### 2.1 我国造纸业和林浆纸一体化情况介绍

#### 2.1.1 我国造纸业基本情况

造纸工业作为全球制造业中产值排名仅次于电信制造业和汽车工业，超过钢铁工业和航天业而位列第三的行业，倍受世界各国尤其是发达国家的重视。我国是世界上纸张消费和生产量增长速度最快的国家之一。随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，对纸及纸制品的需求在不断增加，纸的产量也随之提高，据数字显示，2002年中国消费量达4332万吨，国内产量3780万吨，造纸产品（木浆、废纸、纸及纸板、纸制品）总进口1875万吨，用汇达70多亿美元，已跻身世界造纸工业中消费、生产和进口大国。有关专家预测，2010年中国纸及纸板消费量将达7000万吨。因此，发展造纸业解决产品的供不应求已刻不容缓。

##### 2.1.1.1 全国纸浆生产和消耗情况

2004年全国纸浆消耗总量4455万吨，较上年增长13.94%（见表2-1）。

表2-1 2004年中国造纸工业纸浆消耗情况

品种	2003年	占比例	2004年	占比例	同比
	(万吨)	%	(万吨)	%	
总量	3910	100	4455	100	13.94
木浆	820	21	970	22	18.29
非木浆	1170	30	1180	26	0.85
废纸浆	1920	49	2305	52	20.05

注：数据来源于中国造纸协会

以上数据表明，我国纸浆消费总量随着纸及纸板的生长呈增加趋势。纸浆结构中，非木浆比例下降，废纸浆增幅加大，进口木浆和进口废纸大幅增加，支撑着纸浆结构的调整。进口纤维原料量已经占纸浆总消耗量的38.5%。

##### 2.1.1.2 全国纸及纸板生产及消费情况

2004年我国纸及纸板生产量4950万吨，较上年4300万吨增长15.1%；消费量5439万吨，较上年4806万吨增长13.2%；人均年消费量42公斤，比上年增长5公斤。主要

产品生产量、消费量及增长情况见表 2-2。

表 2-2 2004 年中国造纸工业主要产品生产及消费情况

品 种	生 产 量			消 费 量		
	2003 年	2004 年	同 比	2003 年	2004 年	同 比
	(万吨)	(万吨)	(%)	(万吨)	(万吨)	(%)
总量	4300	4950	15.12	4806	5439	13.17
1. 新闻纸	207	300	44.93	241	310	28.63
2. 未涂布印刷书写纸	960	1020	6.25	973	1045	7.40
其中：书写印刷纸	520	550	5.77	534	575	7.68
书写纸	250	280	12.00	250	280	12.00
3. 涂布纸	240	300	25.00	298	358	20.13
其中：铜版纸	210	250	19.05	227	274	20.70
4. 生活用纸	347	384	10.66	328	361	10.06
5. 包装用纸	480	470	-2.08	504	496	-1.59
6. 白纸板	550	670	21.82	645	772	19.69
其中：涂布白纸板	510	630	23.53	603	731	21.23
7. 箱纸板	680	830	22.06	796	956	20.10
8. 瓦楞原纸	670	810	20.90	802	921	14.84
其中：高强瓦楞原纸	230	270	17.39	362	381	5.25
9. 特种纸及纸板	80	85	6.25	109	114	4.59
10. 其他纸及纸板	86	81	-5.81	110	106	-3.64

注：数据来源于中国造纸协会

从 2004 年的生产和消费形势分析来看，全年生产和消费均呈现升高的走势，并保持了较高速增长。特别是纸及纸板生产增量 650 万吨，达历年最高。

### 2.1.1.3 纸及纸板、纸浆、废纸及纸制品进出口情况

2004 年我国进口纸及纸板、纸浆、废纸、纸制品合计 2592 万吨，较上年 2199 万吨增长 17.78%，用汇 96.87 亿美元，较上年 82.33 亿美元增长 17.66%。2004 年进口纸及纸板平均价格为 641.65 美元/吨，比 2003 年 598.6 美元/吨平均上涨 7.19%；2004 年进口纸浆平均价格为 487.37 美元/吨，比上年 440.99 美元/吨平均上调 10.52%；2004 年进口废纸平均价格为 140.34 美元/吨，比上年 131.2 美元/吨平均上调 6.97%。2004 年纸及纸板进出口总量中，进口量较大的品种有涂布纸、箱纸板、涂布白纸板和瓦楞原纸，合计进口量 451 万吨，约占纸及纸板总进口量的 73%。作为造纸原料的木浆、废纸进口量仍然继续增加。

2004 年纸浆、废纸、纸及纸板、纸制品进出口统计数据见表 2-3。

表 2-3 2004 年中国纸浆、废纸、纸及纸板、纸制品进出口情况

品种	2003 年 进口量 (万吨)	2004 年 进口量 (万吨)	同比 (%)	2003 年 出口量 (万吨)	2004 年 出口量 (万吨)	同比 (%)
一、纸浆	603	732	21.39	2.51	1.75	-30.28
二、废纸	938	1230	31.13	0.11	0.07	-36.36
三、纸及纸板	635	614	-3.31	129.09	124.78	-3.34
1. 新闻纸	35	12	-65.71	1.19	1.74	46.22
2. 未涂布书写印刷纸	40	47	17.50	25.93	21.73	-16.20
3. 涂布纸	101	102	0.99	43.31	44.24	2.15
其中：铜版纸	52	63	21.15	35.30	38.40	8.78
4. 包装用纸	28	29	3.57	3.80	2.90	-23.68
5. 箱纸板	117	128	9.40	1.71	1.53	-10.53
其中：涂布箱纸板	5	3	-40.00	0.488	0.09	-81.56
6. 白板纸	104	108	3.85	9.95	6.44	-35.28
其中：涂布白板纸	103	107	3.89	9.94	6.43	-35.31
7. 生活用纸	4	5	25.00	22.98	27.58	20.02
8. 瓦楞原纸	135	114	-15.56	3.02	2.76	-8.61
9. 卷烟纸	1	1	0.00	0.97	1.03	6.19
10. 特种纸及纸板	44	41	-6.82	14.92	12.41	-16.82
11. 其他纸及纸板	26	27	3.85	1.31	2.42	84.73
四、纸制品	23	16	-30.43	106.65	95.97	-10.01
总计	2199	2592	17.87	238.36	222.57	-6.62

注：数据来源于海关总署

#### 2.1.1.4 我国造纸区域生产布局情况

2004 年我国东部地区 12 个省（区）市，纸及纸板产量占全国纸及纸板产量比例为 72.8%，比上年提高 0.3%；中部地区 9 个省（区）比例为 21.4%，比上年降低 0.4%；西部地区省（区）市比例为 5.8%，比上年提高 0.1%（见表 2-4）。

表 2-4 2004 年中国造纸区域布局变化

	2003 年		2004 年	
	产量(万吨)	比例(%)	产量(万吨)	比例(%)
纸及纸板产量	4117	100	4866	100
其中：东部地区	2983	72.5	3543	72.8
中部地区	899	21.8	1043	21.4
西部地区	235	5.7	280	5.8

注：数据来源于中国造纸协会

从全国范围来看，我国造纸行业布局非常分散。2004 年全国纸及纸板生产企业约有

3500 家,产量过百万吨的仅有 3 家:东莞玖龙纸业有限公司 170 万吨、山东晨鸣纸业集团股份有限公司 144 万吨、金东纸业(江苏)有限公司 130 万吨。大多为产量小、技术水平落后、规模小的企业。

总的来看,纸业市场的巨大需求使我国造纸业与国民经济高速增长趋势一样,将在一个较长时间内保持高速增长,这个趋势是一些不确定因素所不能改变的。因此,我国造纸业正面临着一个难得的发展机遇。但是,另一方面,我国造纸业的结构矛盾仍很突出。我国纸及纸板消费结构正从中低档向中高档转变,低档产品过剩,中高档产品供应不足,已满足不了新闻、出版、印刷、包装、办公信息化、生活用纸等行业的技术进步和现代进程的产品需求。从全行业来看,印刷、包装及生产用纸,均呈现高档用纸供不应求,低档用纸供大于求的局面。这种结构性矛盾在今后一段时期仍将继续存在,因此供需仍将存在缺口。此外,目前外资的大量涌入,国外纸业巨头纷纷在国内投资建厂的情况下,国内市场国际化的趋势更加明显,国内造纸行业的竞争更加激烈,造纸企业的两极分化将更加突出。当前,只有少数国内企业通过引进先进生产设备,扩大生产规模,成功地进行了产品结构升级,使产品质量达到了国际水平,具备了和国外造纸巨头相抗衡的能力。而大部分造纸企业受困于资金和技术,只能生产低附加值品种,企业效益恶化。这种两极分化的趋势在今后将会加剧,直到部分企业被淘汰。

### 2.1.2 我国林浆纸一体化基本情况与实现方式

所谓林浆纸一体化是指通过在适宜种植速生丰产林的地区,以制浆造纸企业为核心,把营林、制浆、造纸结合起来,实现原材料的可持续开采和产、供、销一条龙的经营模式<sup>[3]</sup>。林浆纸一体化是国外发达国家将林业和造纸工业合作共同发展的普遍做法。中国提出“林浆纸一体化”已经有 20 年了,但前些年,由于林业和造纸业的分离,受行业政策、投资效益、融资渠道、宜林土地供应、速生林生长周期等诸多不确定因素的影响,林浆纸一体化一直没有实质性进展。近年来,国内上马了一些林浆纸一体化企业,比如湖南的岳阳纸业、云南的云景林纸等,中国林浆纸一体化开始起步。2004 年 1 月 6 日国务院批发了由国家发改委编制、国家林业局和国家轻工部门组织实施的《全国林纸一体化工程建设“十五”及 2010 年专项规划》,该专项规划对林浆纸一体化建设提出了具体的发展目标,总的要求在“十五”期间,新增制浆生产能力 280 万吨(木浆 210 万吨,竹浆 70 万吨)、造纸生产能力 330 万吨、造纸林基地 200 万公顷(木材基地 176 万公顷、竹材基地 24 万公顷)。“十一五”期间,在 2005 年末的基础上,新增制浆生产能力 555

万吨(木浆 435 万吨, 竹浆 120 万吨)、造纸生产能力 560 万吨、造纸林基地 300 万公顷(木材基地 264 万公顷, 竹材基地 36 万公顷)。届时木浆新增产量将达 370 万吨, 使国产木浆比重达到 15%, 比 2005 年提高 5 个百分点; 竹浆 100 万吨; 纸和纸板 500 万吨。2010 年以后待基地全部进入轮伐期时, 造纸林基地年产木材量将稳定在 5000 万立方米以上, 竹材 1350 万吨以上, 依靠基地供应原料可配套建设制浆能力 1760 万吨<sup>[4]</sup>。中国的林浆纸一体化终于开始进入快速发展期。

### 2.1.2.1 我国实行林浆纸一体化的必要性

首先, 由于我国长期走的是一条以草浆为主的发展道路, 国产木浆的产量每年仅 200 多万吨, 只占纸浆总量的 7% 左右。木浆的比例太低, 造成产品质量低, 不能适应高质量高强度纸品的要求, 对我国造纸业在国际上的竞争十分不利。

其次, 据国家发改委提供的权威数字表明: 国际上化学木浆生产, 吨浆耗水 30 吨以下、COD 排放量 30~50 千克; 而我国化学草浆吨浆耗水高达 200 吨、COD 排放量 1350 千克左右。如果我国有条件把大量使用草浆的企业转为木浆的话, 可以大大减少我国造纸业的环保压力和水资源的浪费, 发展林浆纸一体化就是满足国内对木浆日益增长的需求, 促进中国造纸业由传统的草浆造纸向技术更先进、更环保的木浆现代化造纸转变。

第三, 目前国际上商品木浆大约在 3000 万吨左右, 我国进口木浆已达 700 多万吨, 占近四分之一, 进口量跃居世界第一位。据联合国粮农组织 (FAO) 统计, 近年来全球平均每年森林面积减少 940 万公顷, 随着世界原始森林数量的减少, 木材产量将不断下降, 木浆出口量不可能大幅增加, 而且可能还会下降。如果我国造纸业完成以草浆造纸为主向木浆造纸为主现代化转型的话, 就是把世界上所有的商品浆给中国都不够。因此, 摆在我国造纸业面前的问题, 犹如我国的粮食问题一样严峻, 我国不可能指望靠世界供应木浆来发展我国造纸业。

第四, 需要特别提到的是, 目前纸浆工业生产高度集中在少数资源丰富的国家、地区和少数企业手中。我国对木浆的巨大的需求促使国际木浆价格飙升, 大大提高了我国造纸业成本。国家发改委认为, 如果对进口木浆依赖性进一步增强, 我国造纸业的命运将掌握在国外造纸巨头手中, 后果堪忧。

### 2.1.2.2 我国实行林浆纸一体化的可行性

据了解, 目前我国林浆纸一体化规划的布局重点在广东、广西、福建等沿海地区, 在搞好现有龙头企业大中型林浆纸一体化项目建设的同时, 建设 3~4 个年产化学木浆 50 万吨及以上的大型林浆纸一体化项目。

首先, 这些地区森林资源较为丰富, 阳光充足, 雨量充沛, 无霜期长、雨热同季, 极适宜于林木的生长, 发展林木种植的气候条件十分优越。

其次, 我国交通近年来发展迅速, 这些地区公路、铁路、航运交通极为方便, 再加上水源丰富, 极利于制浆造纸工业的发展。

第三, 国家重点规划的这些地区的多家造纸企业多年来有利用马尾松、桉树、竹子制浆造纸的经验, 并且建设有自己的林、竹原料供应基地, 一些造纸企业在杂交高产优良竹种制浆造纸技术开发方面, 也都有先进的经验。

第四, 通过一方面拓宽融资渠道, 积极引进造纸巨头, 打破资金制约瓶颈; 另一方面积极调整政策, 规范营林造林, 必将使林浆纸一体化更加快速健康地发展。

第五, 国外发达国家林浆纸一体化的成功实践为我国的林浆纸一体化建设提供了很好的借鉴作用。例如, 芬兰作为一个欧洲小国, 却是个造纸业非常发达的国家, 处于世界领先水平, 是世界第二大纸张纸板出口国, 占世界出口量的 25%, 同时也是世界第四大纸浆出口国。在中国深受制浆造纸企业带来的环境污染困扰的时候, 芬兰却能通过林浆纸一体化建设做到风清水净。再者, 造纸要耗费大量的森林, 芬兰的森林覆盖率 100 年来却不降反升, 成为全球环境质量最优的国家之一, 这些都表明在我国实行林浆纸一体化建设是完全可行的。

### 2.1.2.3 我国部分省市实行林浆纸一体化的情况

我国第一家走林浆纸一体化的云南云景林纸股份有限公司林纸一体化的成功运作为云南实施林浆纸一体化项目提供了信心和范例。目前, 云南将林浆纸一体化作为云南五大支柱产业之后的新兴重要产业纳入发展规划之中, 并将成为云南未来十大重要产业之一。2005 年云南编制执行了《云南省林纸一体化发展纲要》, 云南林浆纸一体化发展坚持保护与开发并重, 严格执行在有效保护前提下的有效开发。布局重点则放在占全省商品林地 48% 的思茅市、临沧市、德宏州、保山市、红河州、文山州。预计到 2010 年, 云南省将初步形成林纸一体化发展的产业格局, 年制浆生产能力 150 万吨; 到 2020 年建成竞争力强, 有较大规模的林浆纸一体化产业, 年制浆生产能力将达到 400 万吨, 造纸生产能力 215 万吨。

广西壮族自治区是我国林浆纸一体化工程建设重点地区。林浆纸一体化产业是广西资源优势 and 区位优势产业, 自治区党委和政府决定把林浆纸一体化产业做大做强, 形成新的支柱产业。“十五”期间, 广西各地在推进林浆纸一体化项目前期工作, 大力发展速生丰产造纸原料林, 现有浆纸厂技术改造和扩建等方面做了大量的工作, 取得了可喜

的成效。广西林浆纸一体化产业发展的重点放在林地资源较好,降雨量大,适宜种植丰产林,地处沿海或大江河畔,交通运输便利,配套建设条件好,适宜布局大型浆纸企业的桂南、桂中和桂西等地。广西计划在“十一五”期间,第一,尽快建成沿海的钦州、北海两个大型林浆纸一体化项目;第二,以柳州造纸厂为基础建设大型竹浆纸一体化项目;第三,对广西贺达纸业通过资产重组,把单一生产纸浆的企业发展成为一个以生产高档文化用纸为主,林浆纸一体化的国家大型现代化造纸企业集团;第四,在桂西布局一个年产 30 万~50 万吨浆纸的林浆纸一体化项目,争取在 2015 年前把桂西的浆纸生产规模扩大到年产 50 万~80 万吨浆、50 万吨纸的能力。

山东是全国的造纸大省,长期以来,造纸工业一直走在全国的前列。但是,山东造纸企业对造纸原料林基地建设的认识与起步都很晚,直到 2000 年之后,随着大机台的引进,产品档次的提高,企业规模的迅速扩大,特别是国家下发了《关于造纸工业原料林基地建设若干意见的通知》之后,才逐渐提高了对林浆纸一体化建设重要性和迫切性的认识。从 2001 年起,山东省内几大骨干造纸企业结合自身发展的需要,抓住前几年土地相对比较宽松的机遇,纷纷制定造林规划,并组织人力、物力和财力动手造林,经过短短几年的艰辛努力,积极探索,狠抓落实,从而取得了可喜的成绩。目前,山东以实施清洁生产、构建工业生态体系为指导思想,进行造纸行业的结构、产品、原料的调整和技术的优化,以提高资源利用率,减少污染物的排放,推进造纸行业的可持续发展,大面积种植速生林,建立木浆造纸原料基地,实现林浆纸一体化的发展。但是,山东是人多地少的省份,受省内土地资源的制约,企业现有的造林面积和全部为幼林的生长情况,远远不能适应木材制浆的需要。因此,一些有实力的企业积极拓宽造林渠道,到省外、甚至走出国门,到国外土地资源丰富、造林条件好的地区去造林。例如,山东森博浆纸到广东种树,就是走出去造林的典型。最近,该企业与新加坡金鹰国际集团合资后,正酝酿到国外大面积造林,把走出去造林由国内扩大到国外,造林的路子越走越宽。

除云南、广西、山东外,福建、广东、湖南、河北等十多个省、自治区也在抓紧进行林浆纸一体化的规划与建设。

#### 2.1.2.4 我国造纸企业林浆纸一体化的主要实现方式

从基于产业内部价值链整合的角度来看,林浆纸一体化属于大产业循环,从种树到制浆到造纸,环节甚繁的林浆纸一体化项目,其产业链明显过长,一个环节出错就极易产生“多米诺”效应。此外,特别是速生丰产林的营造受自然因素的影响较大,生产周期较长,要达到“投入——产出——轮伐——更新再投入”的可持续发展,基本上需要



为出发点,为林浆纸一体化战略目标的实现而制定相应的企业人力资源的配置目标、配置计划以及配置方式。

首先,人力资源开发与管理部门应根据企业在实施林浆纸一体化过程中,所采用的方式的不同,认真做好人力资源的预测工作;其次,对企业人力资源的存量分类,进行系统整合;第三,人力资源开发与管理部门应及时调整林浆纸一体化战略目标下的企业人力资源结构,在人力资源规划上应对企业生产经营、科技发展有重大作用和影响的主体专业及重要配套专业方面形成合理的人力资本比例,积极调整人才布局,重点增加精通林业与纸业的复合型人才的投入比,不断优化企业内部的人才队伍结构,做到人才结构与企业产品和组织结构调整相适应,主次配套,体现整体性;最后,要注意做好人力资源规划工作的评价与控制,保持企业人力资源的动态平衡。

### 2.2.2 人员素质要求的特殊性

目前我国造纸企业在实施林浆纸一体化的过程中,势必需要加大对林业的投入与管理,林业的主要经营对象是林木资源,其具有一般企业所没有的特点,如投入产出周期长、生产经营活动的高风险性、经营对象的不可移动性等,同时还要综合考虑对生态环境、社会环境的综合影响。因此,林浆纸一体化建设对我国造纸企业领导者的素质提出了新的、更高的要求,要求企业领导者尤其需要具有战略全局观念、协调能力和创新精神,需要具备改革的魄力,善于变革。

其次,许多规划建设的林区多属“老少边穷”地区,具有交通不便、生产力落后、经济不发达、远离消费市场等特点,在地理位置上很难吸引人才。因此从客观上要求企业的员工需要具有较高的思想道德素质、强烈的责任感和吃苦耐劳精神。

第三,实施林浆纸一体化后,伴随着企业规模的扩大和企业价值链的延长,企业的组织设计将更趋向于扁平化。在扁平式组织结构中,强调了对员工的授权和允许参与管理,有时还把被授权的员工组成工作小组(通常包括各方面专家),以完成特定的任务。因此,需要企业员工具有更强的学习精神,积极扩大自己的工作内容,提高其通用性和灵活性。

### 2.2.3 员工培训发展过程的特殊性

针对我国造纸企业在实施林浆纸一体化的过程中对人力资源的素质有一些特殊性的要求,因此,在人力资源的获取、使用与管理中也必然有所区别。培训内容除了一般意义上的岗位培训与技能培训外,更需要侧重于以下几项培训:使命感培训、责任感培

训、团队感培训。重要的是，这些我们渴望企业员工拥有的良好素质，不仅是通过培训课程获得，更是通过日常工作中的潜移默化和组织一贯坚持的管理风格来形成的。

**使命感培训——林浆纸一体化建设的长期性与复杂性**要求我们造纸企业要重视向企业员工描绘远景，增强员工的使命感。造纸企业既要让员工了解实施林浆纸一体化的战略全貌及发展前景，同时还要让员工看到他们自己努力的成果。员工愈了解企业的目标，对企业的向心力愈强，也会更愿意充实自己，以配合企业的发展需要。

**责任感培训——**一方面，实施大规模造林的林浆纸一体化不仅要考虑企业效益，还要综合考虑社会效益与生态效益等方面，因此需要培训企业员工具有较强的环境保护意识和社会责任感；另一方面，随着林浆纸一体化的实施，企业规模的扩大，客观上要求授予企业员工相应的权力，实施分权管理。授予不仅仅是封官任命，企业领导者在向组织成员布置工作任务时，也要授予他们相应的权力。所以，企业要通过培训帮助被授权者清除心理障碍，让他们觉得自己是在“独挑大梁”，肩负着一项完整的职责。

**团队感培训——**我国造纸企业不论是采用中外合资或合作的方式，还是通过国内企业之间兼并重组的方式实施林浆纸一体化建设，都特别需要相互之间进行充分的沟通与协调，建立起平等互助，共同进取的团队精神。企业内部一旦形成这种价值观，企业的员工就会努力为企业与团队争取荣誉，促进企业的发展。因此，加强团队感培训在林浆纸一体化建设中显得尤为重要。

#### 2.2.4 企业文化管理的特殊性

不论采用中外合资或合作的方式还是通过兼并重组的方式实施林浆纸一体化，由于中外文化或不同企业组织文化之间的差异，将会使企业员工因为文化背景的多元化，而导致企业内部矛盾和冲突的增加，因此需要我国造纸企业必须通过有效的跨文化管理整合人力资源，注意吸纳中西方文化的精华，使社会文化有机融合，价值规范交叉互补，管理理念相互渗透，用人之道相互学习，管理方式相互借鉴，尤其必须在企业文化的各个层面上贯穿和渗透以下这些精神实质：学习精神、创新精神、团队精神、科学精神、奉献精神、诚信、职业道德等等，从而培育出具有深刻内涵和强大功能的企业文化，实现人力资源的跨文化管理，保证企业林浆纸一体化战略目标的实现。

此外，随着林浆纸一体化建设的推进，我国造纸企业文化管理的侧重面将更加强调以员工的“自我管理、自主管理、自我开发”为中心，高度重视员工精神世界的塑造、维护、管理以及满足员工精神世界需求的软环境建设，全面开发员工的精神世界，以适

应企业规模的扩大和组织结构扁平化的趋势。而且,这种企业文化应当是一种适应性强、强势的、健康的企业文化。当企业文化处于强势时,它会对组织施加强力影响,虽然强力影响并不一定总是正面的影响,但员工自我管理、自主管理、自我开发方式的实现必须依靠强势的文化力量。

## 2.3 我国造纸企业人力资源开发与管理的基本情况

### 2.3.1 我国造纸企业人力资源开发与管理现状

(1) 我国造纸企业的劳动生产率虽然在不断提高,但员工整体素质仍然较低。

近年来,我国造纸企业取得了较快发展,产量年年递增,已迈入造纸生产大国的行列,2001年全国机制纸及纸板产量3200万吨,位居世界第二,企业劳动生产率不断提高。以机制纸为例,2000~2002年,全国机制纸企业职工人数分别为80.67、78.35和73.10万人,企业冗余人员不断减少;全员劳动生产率分别为35148、41484、48881元/人·年,连年提高<sup>[5]</sup>。但是,职工当中技术人员却仅有4万多人,职工整体素质仍然较低。主要原因一是受长期计划体制影响,受“企业办社会”、“低工资、高就业”等思想引导,企业承担了部分社会责任,职工具有一定的冗余现象。另一方面,我国造纸企业普遍规模较小,国际竞争力很弱,结构调整进程缓慢。此外,在市场经济条件下,由于不少造纸企业地处边缘,生活条件相对艰苦,加之机制不活等因素,导致不少造纸企业不但吸引不来新的人才,而且还存在人才大量外流的现象。

(2) “领导”缺位,缺乏具有创新精神的企业家。

创新是企业生命之源,选择一个具有创新精神的合适的领导者是一个企业成功的关键。由于我国造纸企业公司治理不够完善,企业经营者与企业利益不紧密相关,缺乏把企业办好的最基本的利益冲动。而且,在长期计划经济体制影响下,我国造纸企业在主要经营者的选择上还没有放开,大多数经营者由行政任命,没能很好地做到择优录取,且大部分是经验型的,缺乏职业经营者的理性,创新意识不强,对改善企业经营的措施、理念被动接受,行动迟缓,不能适应市场经济发展的要求。大部分的造纸企业还尚未建立起有效的企业家行为激励约束机制,如股票期权等,没有为培养或引进优秀的有创新精神的企业家创造一个良好的环境。

(3) 我国造纸企业面临专业结构性人才短缺。

造纸作为技术、资金和劳动密集型的产业,在经济全球化的今天,将更多地表现为

人才的竞争,但我国造纸企业却普遍存在专业结构性人才短缺的状况,即熟悉国际国内造纸市场、能熟练运用现代经营手段和管理技术的专业适用性人才,以及金融运作人才、项目策划人才、复合型人才和大量有经验的高级技师等高层次人才少,而初级的、技术单一的低层次人才相对较多。

### 2.3.2 我国造纸企业人力资源开发与管理方面存在的问题

#### (1) 对人力资源认识不到位,观念陈旧。

我国造纸企业很多领导者尚未树立“人才是第一资源”的观念,没有形成以人为本、尊重人才的良好氛围,从而使人力资源管理部门在企业中的定位不够准确,仅仅当作一个事务性的部门,所扮演的仅仅是一个行政辅助的角色,或者是一个简单的企业经营战略的执行人,处理一些诸如考勤、档案、统计等日常的、惯例性的人事工作,并且由专业化水平不高的人去应付处理,缺乏人性化的管理。企业依然遵循物本管理的落后理念,没有真正把人力资源看作是一种可开发的资源,并且是企业中的核心资源,无法为员工提供开放性、发展性的工作平台,不利于企业的长远发展。

#### (2) 缺乏科学化的测评、考核、晋升等机制。

我国造纸企业在人力资源管理工作缺乏定性和定量的科学化的指标,从而在人员素质测评、绩效考评等方面流于形式;在人员任用和晋升上,凭能力的少,凭资历、靠关系的多,以至于一些企业员工纪律涣散,人心动摇,对工作缺乏主动性和创造性。

#### (3) 缺乏有效的激励机制。

激励员工,调动员工的积极性是企业人力资源管理的重要内容。随着国有大型造纸企业转变为集团公司,企业员工从旧有的主人翁角色转变为企业的一员,旧体制已打破,新的和有效的价值体系尚未建立起来,企业中存在信念危机,同时原有的薪酬、福利等激励方式比较陈旧,而体现效率分配原则的有效激励机制又未真正建立起来,从而难以有效调动员工的积极性。

#### (4) 人力资源开发与管理方面投入不足。

一套完善的人力资源管理体系的设计及有效运作,需要大量的人力、物力、财力的投入,这种投入是有丰厚回报的投资。但这种极具价值的投资在很多造纸企业领导人眼中却是一种成本负担,他们只知固定资产的折旧以及设备的更新改造,而不顾人力资产更需追加投资、更新改造的特性,轻视或忽视人力资源的开发和利用,从而未能建立起有效的人力资源的投资与保障体系和制度。由于这种认识上的偏差造成了人力资源开发

与管理投入不足，进而影响了人力资源开发与管理作用的发挥。

(5) 人才“招不进, 留不住”的现象困扰着企业发展。

一方面是一些企业在人才的引进与培养上好高骛远，贪“大”求“洋”，对岗位所需要人才素质认识不足，花高薪聘回来的人才不一定能发挥出其价值，造成人力资源的浪费与流失。另一方面是一些企业，特别是效益不好的老的国有企业，还有偏远县镇和小企业，需要人才，却又缺少人才的现象十分突出。这就要求我国造纸企业的人力资源开发与管理工作要与企业的去向、体制研究相结合，要善于抓住人才流动的新趋势，新机遇，采取新的措施，最大限度地弥补老企业负担过重，偏远地区、小企业不方便、条件差的不足，利用好人才资源越来越雄厚，用人政策越来越灵活、用人方式更加多样化的有利条件。

(6) 企业文化建设范围狭窄，内容陈旧，不能深入人心，对员工的凝聚力弱。

企业文化是全体员工在企业共同的生存和发展中形成的，为企业多数员工所共同遵循的价值标准、理念和行为规范。但是，目前我国多数造纸企业对企业的理解还很肤浅，也没有明确的价值观，由传统的口号式宣传演变而来的文化氛围反而造成僵化、保守和形式主义的形象，没有能够充分发挥企业文化的积极作用。

### 第三章 建立与林浆纸一体化相匹配的 人力资源开发与管理体系

针对我国造纸企业人力资源开发与管理的现状以及林浆纸一体化建设的复杂性与艰巨性,而人力资源作为第一资源,在企业中长期发展战略的贯彻、执行、推进中居于极其重要的地位,因此建立与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系是保证我国造纸企业林浆纸一体化顺利实施的有效手段。建立与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系,强调了我国实施林浆纸一体化的造纸企业应以林浆纸一体化为战略导向,开展人力资源的开发与管理活动。换言之,我国造纸企业的人力资源开发与管理工作必须以林浆纸一体化战略为逻辑起点,并以达成企业总体战略目标为终极目标,为企业提供适应当前和未来一段时间内发展的智力支持和人才保障。

建立与林浆纸一体化相匹配的我国造纸企业的人力资源开发与管理体系,一方面有助于我国造纸企业总体战略的推进与实施,从而促进企业的生存与发展。另一方面,可以更好地保证我国造纸企业人力资源开发与管理工作的前瞻性、全局性和有效性,充分发挥企业人力资源的开发与管理在促进企业战略目标的实现中发挥“第一资源”的突出地位和关键作用。此外,建立与林浆纸一体化相匹配的我国造纸企业的人力资源开发与管理体系可以保证人力资源管理的功能的充分发挥,包括获取功能,即根据企业战略目标,确认企业的工作要求及员工数量等条件,从而进行规划、招聘、考试、测评、选拔与委派;整合功能,即通过企业文化、价值观和技能培训,对已有员工进行有效整合,从而达到动态优化配置的目的,并致力于从事员工的潜能开发活动;保持功能,即通过一系列薪酬、考核、晋升等管理活动,保持员工的稳定和有效工作的积极性及安全健康的工作环境,以增强员工的满意度,从而安心和满意地工作;评价功能,即对员工工作表现、潜质和工作绩效进行评估和考核,为做出相应的奖惩、升降和去留等决策提供依据;发展功能,即通过企业内部一系列管理活动,提高员工素质和组织整体效能,以达到个人与组织不断地共同发展的目的<sup>[6]</sup>。

建立与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系,是基于我国造纸企业林浆纸一体化的战略目标而进行的总体谋划。对应于企业使命、愿景、目标及其企业战略的制定与实施,将我国造纸企业人力资源的开发与管理工作分为理念层、目标层和执行层三个层面统一纳入到人力资源的开发与管理体系中(见表 3-1),从而能够更及时有效地

对我国造纸企业林浆纸一体化的战略进程与改进做出反应,使我国造纸企业的人力资源开发与管理逐步走上法制化的轨道。

表 3-1 具有战略导向的人力资源开发与管理层次体系

层次	企业战略管理	人力资源开发与管理
理念层	企业的使命、愿景	核心价值观
目标层	企业战略目标	人力资源规划与目标
执行层	战略的制定与实施	机制、制度的建立与执行

### 3.1 理念层——促进符合战略导向的企业核心价值观的形成与发展

#### 3.1.1 以人为本的思想

以人为本,简要地说,就是企业的根本是人,企业不能把对员工的雇用视为一般的资本支出,更不能把人视为某种特殊的自动化设备,相反,人是提高企业效率的首要源泉,理解和尊重员工是压倒一切的主题。随着时代的变化和社会的发展,单纯的物质刺激已不能满足企业员工高层次的需要,企业员工高层次需求的不断增长,希望不断提高生活的质量。因此,要求工作本身能给人们提供精神慰藉,人们需要在工作中找到意义,实现人生价值,所以必须树立以人为本的管理理念。以人为本,其核心是尊重人、激发人的热情,其着眼点在于满足人的合理需要,从而进一步调动人的积极性<sup>[7]</sup>。

21 世纪是知识经济的时代,制浆造纸行业作为技术与资金密集型的产业,需要高度重视新知识和科学技术的推广与应用,而人又是知识与技术活生生的体现,因此,建立林浆纸一体化背景下的人力资源开发与管理体系,应该符合知识经济与现代制浆造纸业的特点,由管理人走向善于待人,以培养、发挥人的潜能为目的,进而走向全面的育人、用人,树立以人为本的企业理念。以人为本的企业理念,对组织是什么?组织的存在为什么?组织的发展靠什么?这三个基本问题上做出了明确的回答:

第一,组织即人。组织是由人组成的集合体,组织无“人”则“止”。因此,管理应以人为本,把人的因素放在中心位置,时刻把调动人的积极性放在主导地位。人的潜力极大,关键在于开发。

第二,组织为人。办组织是为满足人们的需要,不是单纯追求最大限度的利润,而是为了尽可能多的发挥人的聪明才智,使组织中的员工得到全面的发展,不是把员工仅仅作为机器体系的一部分。以人为本的思想认为:管理的本质是激励,为了满足人类不断增长的需求,同时也要提高员工的工作质量和生活质量。

第三，组织靠人。组织经营管理体制的主体是全体员工，办组织必须依靠全体员工的智慧和力量，实行“全员经营”，从而有利于调动每个员工的积极性，保证经营的正确和经营目标的实现。

目前国内许多造纸企业都提出了以人为本，但其中仍有相当多的只是在炒概念，企业在树立以人为本的核心价值观方面还存在着诸多无形障碍，以人为本仅仅是其粉饰自身形象的一句口号，主要表现在：

(1) 关系网。求职者都心知肚明要进效益好的企业，没有关系是不行的，这已经是中国特色。这种关系一旦与企业的经营管理及规章制度发生冲突，并让位于“关系”时就会产生一连串或隐或现的消极后果，大量人才都将应失望而擦肩而过。

(2) 领导“一手抓”。企业对人才控制得过紧过细，使人力资源管理部门缺乏有效的空间。“人权”长期牢牢地控制在一个或几个领导手中，企业的一切涉及人员流动，如招聘、辞职、任免、调入、调出，甚至奖惩等权力统统掌握在企业领导人手里，而人力资源部门仅仅成为领导决定的执行部门，如此以来，便失去了它合理配制资源的有效作用。

(3) 权利至上。“权利至上”的管理者坚持以“权”为本的思维方式，往往以职位权力压制、迫使下属去适应他们落后的管理理念。他们认为：人作为个体，有能无能并不重要，关键还在于有没有权力支持。这反映在企业组织活动中就是争权夺利。

树立以人为本的企业核心价值观念，其关键就是把人力资源看作企业的最重要的资源，管理的重点是营造一个良好的环境，帮助或引导员工成为能够自我管理的人，让每位员工充分地发挥所长，做出更大的成绩。因此，我国造纸企业在建立与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系过程中，应坚持以下一些基本思想理念：

识人：不唯学历重能力，不唯资历重业绩；

选人：德才兼备，文化认同，立志高远，求实进取；

用人：任人唯贤，人尽其材，才尽其用；

育人：挖掘潜能，提升素质，促进个人和组织的共同发展；

留人：营造个人价值实现的良好环境，追求企业需要和员工需要的最佳组合。

### 3.1.2 能本管理思想

能本管理，就是以人的能力作为管理的对象和管理的核心，提倡能力本位，建立起以能力为核心的价值观，从而通过一系列的制度安排，实现人和组织的共同发展，最终

建立起学习型的组织。著名人力资源管理专家、美国密歇根大学教授戴夫·乌里尔克认为：人力资源=能力水平×投入程度。能本管理将能力作为组织的基本价值观，对于组织的成员而言，必须以提高能力和更好地发挥能力作为证明自身价值的惟一途径；对于组织的运作而言，必须以发挥人的能力和实现能力的优化组合作为主要的任务；对于组织的机制而言，应当是形成能者上，庸者让，劣者汰的灵活体制；对于组织的文化观念而言，要形成能者光荣，能者有为，能者有位，能者有酬的观念；对于组织的目标而言，应当是人的能力的提升和组织实力的增强达到同步，并且由于能力的优化组合，使组织的能力更大于个人能力的简单相加，形成倍数放大。

在我国造纸企业中，将能本管理作为企业的核心价值观之一，可以产生以下一些效应促进林浆纸一体化战略目标的实现：

(1) 激励效应：在制度设计上，能级（即能力等量级）管理具有内在的激励作用。

① 提倡能力本位理念，能够促使管理者把提高能力作为首要的价值追求。

② 不同能级的管理者给予不同的政治待遇和经济待遇，促进竞相提高能力的组织氛围的形成。

③ 按照企业与时代发展的要求，不断调整能力需求设计，促使管理者不断学习。

(2) 配置效应：按照岗位特点和工作难易程度，把不同能级的管理者配置到合适的岗位上，使其与岗位的配比更加合理。

(3) 集聚效应：能本管理促使管理者的能力不断提高，培养了一批管理者。

随着知识经济的发展，能本管理成为现代人力资源开发与管理价值取向的基本准则与核心之一。强化能本管理，有效开发、利用我国造纸企业员工的智力潜能和实践创新能力，由此形成的核心竞争优势是企业竞争对手在短期内难以模仿与复制的，是把我国造纸企业丰富的人力资源优势转变为现实发展优势，推动林浆纸一体化建设的有效途径。

### 3.1.3 公平公正的管理思想

公平公正的管理思想是人格价值与人人平等的体现，是维护企业员工整体积极性的重要保证，同时也是打破我国造纸企业用人机制中“任人唯亲”不良传统的重要前提。我国造纸企业在实施林浆纸一体化过程中，由于涉及林业与制浆造纸两大行业，产业链过长，涉及的利益相关群体较多，沟通与协调的难度加大，因此，理所当然地要强化公平公正这个最基本和最重要的管理理念，保持高度的透明度，合理配置人才资源，促进

人才辈出，从而才能有效地保证林浆纸一体化企业战略目标的顺利实现。

## 3.2 目标层——确立相互匹配的人力资源开发与管理目标

### 3.2.1 总体目标的确立及分解

林浆纸一体化背景下，我国造纸企业人力资源开发与管理目标应与企业总体战略目标相匹配，企业人力资源开发与管理工作的服从和服务于林浆纸一体化战略目标的实现，从而促使企业运转和循环的高效和有序。林浆纸一体化背景下，将人力资源开发与管理纳入到我国造纸企业林浆纸一体化战略目标管理系统，有利于更有效地实施管理和控制，防止出现战略性和方向性的偏差，有利于提高我国造纸企业各有关环节的管理水平和调动企业员工的积极性，也有利于暴露企业管理过程中的缺陷并及时加以改进。

根据人力资源管理流程，可以将人力资源开发与管理分为三个阶段：招聘前的管理、招聘中的管理和招聘后的管理。招聘前，管理工作主要是工作分析、工作设计和人力资源规划；招聘中，管理工作主要是招聘和挑选；招聘后，则是培训开发、激励、领导、沟通、绩效、评估、薪酬福利和劳动关系等等。通过上述管理活动，达到两方面目标：第一，能力目标，即使员工拥有其工作所要求的知识、技能和能力；第二，行为目标，即培养员工对组织的认同感、归属感，提高员工对组织的满意程度，培养员工对组织的忠诚和献身精神。人力资源开发与管理工作的任何环节都要围绕能力目标和行为目标来进行，从而把企业人力资源管理活动与企业的竞争优势密切联系起来。

林浆纸一体化背景下，我国造纸企业的人力资源开发与管理总体目标，必须以能力为核心，以员工职业生涯管理为主线，明确企业人力资源开发与管理标杆、工作方向和绩效指标，使我国造纸企业人力资源开发与管理结构明晰、流程优化、配置合理、多元发展；同时建设一支职业化的管理队伍，专业化的技术队伍和高素质的员工队伍，保持企业智力资本在行业内的竞争优势。

另一方面，在一个组织当中，目标追求的多样性，要求企业必须注意区分其主要目标和次要目标，并按照目标的优先次序来分配企业资源，在此过程中，还应该处理好长期目标和短期目标的关系，使长期目标与短期目标有机结合，相互促进。因此，作为林浆纸一体化战略目标实现的基本保证，我国造纸企业必须使其人力资源开发与管理总体目标具有可分解性，构成一个完整的、彼此协调、相互联结的系统和网络，可以将其分解为：人力资源规划系统、招聘管理系统、培训开发系统、绩效管理系统、薪酬分配系

统、员工职业生涯管理系统等，从而形成一个目标体系，并将目标完成状况作为各部门考核的依据，形成能够体现科学的人力资源开发与管理理念，易于达成企业总体目标的工作思路，保证企业人力资源开发与管理和林浆纸一体化战略目标之间保持高度的协调一致。

### 3.2.2 确立企业人才战略并做好人力资源规划工作

林浆纸一体化背景下，我国造纸企业在确立适合自身发展需要的人才战略时，必须重视基于林浆纸一体化战略目标的企业员工的核心专长与技能的培育，满足企业战略和发展所需要的人才队伍建设的需要；要充分利用企业现有人才，建立稳定有效的内部劳动力市场，解决企业人力资源的供求不均衡的问题，追求人与职位的动态有效配置，尽量避免人才浪费。我国造纸企业要努力造就形成企业各层次各类别的核心人才群体，加大对人力资本的投资，为适应经济全球化和国际纸业巨头纷纷抢滩我国纸业的新形式，培养和造就适应全球化竞争的企业级未来领导，具有高度专业化水准的高级专业队伍和富于全局观念和前瞻意识的部门经理群体，从而更好地参与国际竞争和实现林浆纸一体化的战略目标。

在企业战略目标和人才战略的指引下，我国造纸企业必须努力做好与林浆纸一体化战略相协调的人力资源规划工作。如图 3-1 所示，即为林浆纸一体化背景下我国造纸企业人力资源规划模型。

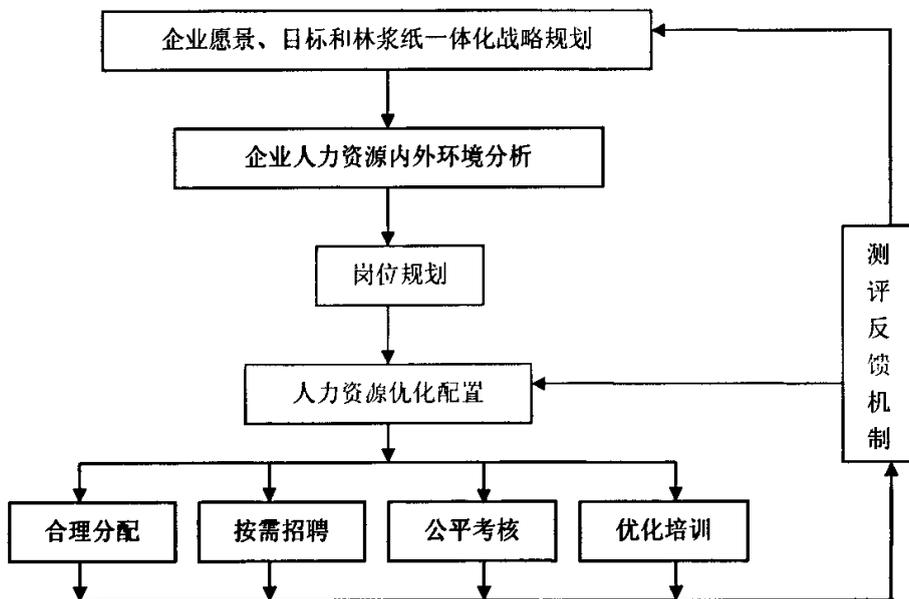


图 3-1 林浆纸一体化背景下我国造纸企业人力资源规划模型

(1) 林浆纸一体化背景下,我国造纸企业人力资源规划的制定,必须建立在充分认识企业愿景、目标和战略规划的基础上,这样企业所制定的人力资源规划方案才能有效地协调人力资源活动和企业活动。同时,还必须认识到企业目标对人力资源活动的影响,进而有针对性地开展相应的人力资源规划活动,制定相应的人力资源规划方案,以协调和支持企业战略规划的实施,从而保证人力资源规划的实施能够促进实现其企业的愿景和目标。

(2) 研究评价林浆纸一体化背景下,企业所面临的外部条件及其变化情况,包括机遇和挑战两个方面,以找到影响企业愿景与目标达成的关键人力资源因素。外部环境涉及政策环境、经济动态、地域因素、劳动力市场环境等影响企业战略决策的制度条件和因素。此外,我国造纸企业还必须立足企业内部环境,包括组织设计或再造,相应的工作职务分析和描述,以及企业使命和整体发展要求,识别、分析和甄别具有战略意义的人力资源问题,从而确定企业人力资源管理的战略方向及方针政策。

(3) 采用适当的预测技术,包括定性方法和定量方法,对林浆纸一体化背景下,企业人力资源的供求状况进行分析研究,编制岗位规划,平衡企业未来人力资源的需求与供给,从而为企业战略规划的实现提供人力资源方面的支持。

(4) 首先要保证企业各个工作岗位所需的人员供给和这些人员具有岗位所需的技能,并且满足企业整体人员配置合理,因此将指标目标和职位目标作为其中的两个目标约束;其次,要考虑到开发员工的能力、技能和知识,鼓励及支持员工能力、技能和知识的自我发展和员工的自我动机,以有效发挥员工的高技能利用,因此将人员能力目标作为其中的另一个目标约束;最后,考虑到企业成本,将员工薪酬目标也作为其中的一个目标约束,将上述四个目标约束进行综合考虑,对企业人力资源进行优化配置,以实现我国造纸企业在有效的人力资源条件下,在众多目标中达到整体效益最大化。

(5) 以企业人力资源的优化配置为目标,通过按人力资源的战略需求来招聘有利于企业战略管理的有效实现所需的人才;按较能调动员工主动性、积极性、创造性,满足企业战略管理的高效率实现来进行人力资源战略的有效考核;按满足企业战略规划与发展条件下对员工新技能、新知识及其高技能的利用等要求来进行优化培训等方式,使我国造纸企业为林浆纸一体化战略目标的实现对企业的人力资源进行合理配置。

(6) 确立企业人力资源规划的测评反馈机制,对人力资源规划的实施过程进行及时跟踪,及时发现偏差,并采取相应的纠偏措施,使人力资源规划成为一个具有闭环特征的程序,循环运行,提高自身运作的有效性,保证人力资源规划能够有利于企业愿景与

林浆纸一体化战略目标的实现。

### 3.3 执行层——系统落实与完善相互匹配的人力资源开发与管理体系

#### 3.3.1 设计与调整相互匹配的组织结构

企业组织结构的设计与调整，实质上是一个组织变革的过程。它是把企业的任务、流程、权力和责任重新进行有效组合与协调的一种活动。我国造纸企业在实施林浆纸一体化的过程中，企业的组织结构必须为实现企业林浆纸一体化的战略任务和经营目标服务，并以此作为企业组织结构设计和调整的出发点和归宿点。衡量企业设计与调整是否合理的最终标准，是看其能否促进企业林浆纸一体化的战略任务和经营目标的更好实现。

我国造纸企业在实行林浆纸一体化的过程中，通过产业整合与企业重组，要想达到整合效应的充分发挥，关键的一条是要使企业的组织结构设计合理，企业内部各方面的关系能够协调处理，产生 $1+1>2$ 的放大效应；反之，如果企业的组织结构设计得不合理，内部关系不协调，那么就会产生 $1+1<2$ 的整合效应，从而影响企业整体效益的发挥和企业林浆纸一体化战略目标的实现。我国造纸企业通过林浆纸一体化实现了价值链的整合，拥有了丰富的人、财、物等资源，但这些资源必须通过一定的组织结构形式才能产生综合效益；此外，科学合理的组织结构是我国造纸企业实现林浆纸一体化战略的保证，没有这种保证，林浆纸一体化就可能只是形式上的一体化，而不能达到实质上的一体化<sup>[8]</sup>。

被公认为研究“环境—战略—结构”之间关系的第一位管理学家，著名的管理学大师钱德勒在对美国一些著名大公司的组织结构演化进行案例研究的基础上，提出了“结构跟随战略”理论，认为：大部分纵向一体化和横向一体化的企业的组织结构，是根据其管理人员所制定的战略发展而来的。而反过来，这些战略又是企业的经理们针对市场和技术环境的变化而提出的。结构与战略的关系是辩证的关系，一方面，结构追随战略，战略变化了，企业组织结构必须进行相应地设计与调整，否则，企业的战略无法有效实施；另一方面，企业的组织结构又制约企业战略的实施，不当的组织结构可能会造成某种战略不能实施，必须重新设计调整组织结构，才能实施某种战略。

国内外大量企业的发展案例说明，科学合理的组织结构是实现企业战略目标的组织保证，是企业发展成败的关键。19世纪晚期，技术和市场基础的发展为一些行业和企业

获得空前的规模经济和范围经济创造了机会。一些企业对这些机会做出了迅速反应，它们投资于大规模的生产设施，同时还发展了管理层级组织，这些早期的层级式企业首先采用的典型组织结构方式是直线—职能型结构。例如，美国杜邦公司，直到 1913 年，杜邦公司的销售额中仅有 3%是来自于其核心的军火生意之外，并且几乎所有的军火都是在美国本土销售。杜邦公司采用的直线—职能型组织结构使得企业能够对劳动进行专业化分工，并有助于实现规模经济。但此后，公司的战略开始发生转变，为了继续挖掘出规模经济与范围经济的潜力，杜邦公司决定通过产品的多样化来实施其扩张战略，到 1920 年杜邦的产品已经扩大到涂料和油漆、燃料、赛璐璐和人造纤维等领域。这种战略上的变迁——从着眼于单一行业和产品到产品多样化，逐步显露出直线—职能型组织结构的严重缺陷。在这些实施多样化的企业中，高层经理试图去监督职能部门，但却导致了管理超负荷，这迫使他们去寻找一种可以替代的组织结构模式。1920 年以后，美国出现了多部门结构或称事业部制结构，这是多样化经营针对直线—职能型结构的局限性而在组织结构上的一种反应。新的组织结构使得高层经理与部门经理之间产生了劳动分工，从而使得高层经理人员不再卷入到职能部门的运营细节中，而专门致力于制定战略决策和长期计划；部门经理则专门负责监督所管理的职能部门的运营活动，并基于其各自部门的业绩受到奖励。组织结构的及时调整保证了杜邦公司的多元化战略取得了巨大的成功。

因此，我国造纸企业在实施林浆纸一体化的过程中，必须根据企业实际及时设计与调整企业的组织结构，保证企业正常、持续、稳定地运行，真正获得实施林浆纸一体化的放大效应和价值链的整合效益。

### 3.3.2 制定与完善新形势下相互匹配的企业管理制度

“小智者治事，大智者治人，睿智者治法。”短短几个字充分说明了制度的重要性。林浆纸一体化背景下，我国造纸企业必须根据企业的实际情况，加强制度建设，及时制定与完善企业的规章制度。通过正确的制度建设，可以大大提高我国造纸企业的管理效力、决策与实施的速度，提高企业的竞争能力与生存能力。规范化的作业流程与员工工作行为，有利于在企业中形成一个融洽、竞争、有序的工作环境，良好的企业文化才能诞生，从而才能更好地促进企业林浆纸一体化战略目标的实现。

企业制度的制订必须根据问题、时间、地点、过程、环境、企业所从事的经营项目和企业员工的素质进行综合的考虑，即制度是关于问题、时间、地点、过程、环境、工

作、人、激励的函数，用公式表示如下：制度=f（问题、时间、地点、过程、环境、工作、人、激励）。因此我们在制定与完善企业制度时，要注意以下一些问题：

（1）首先要建立可以对其他制度进行指导和制约的“根本大法”，类似于国家的宪法，其他制度一旦与它冲突都应该宣布无效。

（2）成立“立法”部门。企业应成立专门负责制度管理工作的部门，编制或协助各个部门编制各项制度，必须以企业的角度去思考，以企业宗旨为中心，不能仅仅从部门的立场出发。在涉及多个部门时，制度的衔接是非常重要的，“立法”部门应与各个部门共同商讨，以保证制度的有效性与可操作性。当然，制度文件也必须符合国家法律法规的规定，不能凌驾或超越国家法律法规。

（3）制度建设必须具备可行性，必须按照企业的实际情况进行制定，要真正从人出发，在制度设计时必须首先研究人（包括制度的执行者、检查者和被约束的对象），要从人的心理和趋利避害的本能来制约人性的弱点，充分考虑现有员工的素质水平，只有真正地了解人，关心人，体贴人才能制定出行之有效的制度。

（4）编制文件。企业制度不是某个领导口头表达的，也不是日定夕改的，必须以文件的形式予以确定，并保持稳定。

（5）维护与矫正。“立法”部门应对各项制度进行维护，并成立稽核小组，专门负责监督企业制度的执行情况，矫正不规范的行为。同时进行调查制度的合理性、适宜性，一旦发现制度存在缺陷，要及时进行矫正，废除过期制度，以保证制度的有效性、适宜性。

在制度建设中，制度的执行是关键，有制度无执行等于没有制度。应当看到，为适应林浆纸一体化建设的需要而对企业的原有制度进行修订与完善，所产生的新制度可能会对传统习惯、传统工作方式进行一定甚至很大的改变。然而改变人的习惯谈何容易，从这个角度来说，即使一个制度是符合时代和企业的发展、符合企业和大多数员工的根本利益、符合优秀企业文化的，但在制度的执行过程中也会有巨大的阻力。因此，为保证我国造纸企业根据林浆纸一体化建设的需要而拟定的新制度能够顺利出台与执行，首先需要改变员工的观念，进行观念革命，如果不能做到人人明白，那么再好的制度也是废纸一张，最终一定会被束之高阁。其次，在员工接受了新的观念之后，还要教会、帮助员工改变原来的工作习惯，而这一点对很多员工来说可能会相当痛苦，现实中往往很多新制度就毁于员工的操作习惯不能改变上。工作不习惯，制度中可能存在的先天不足，很容易导致上下哗然，这时最需要高层领导的决心和对自身的信心，需要高层领导的重

视与参与。因此，即使一个制度什么都是好的，在执行中也会有巨大的阻力，如果对此没有一个深刻的认识，新制度就可能会夭折，所以，扶上马，送一程，在转变了员工的观念之后，不仅要耐心教导，更要监督责任人养成习惯，方能保证制度的有效执行。

### 3.3.3 具有企业特色的相互匹配的激励与约束机制

针对我国造纸业的现状以及实施林浆纸一体化的过程中，国有林业企业效率相对低下，难以吸引到优秀人才且人才流失严重等通病，建立一个有效的多维交叉的体现效率分配原则的员工激励与约束机制，是我国造纸企业在林浆纸一体化背景下，提高效率，吸引和留住人才的关键。传统的人事管理所采取的激励、约束方式主要是基于“经济人”的人性假设前提，基本上是单一的物质激励和约束。我国造纸企业在林浆纸一体化背景下，对员工的激励和约束要通过不同的方式和途径来实现，要注重激励和约束的有效性与多样性，将物质激励、精神激励和情感激励相结合，创造出一套适合本企业的，独具特色的激励—约束模式。一般来说，建立有效的激励、约束机制，重点需要做好以下几方面的工作：

#### (1) 合理设计岗位责任，建立有效的人员配置机制。

首先，企业确定的每个岗位的任务要富有一定的压力和挑战性；其次，岗位的工作内容要丰富多样，富有吸引力；再次，企业内部适时做好岗位交流，既要“用”当其时，也要“调”当其时。

(2) 建立科学合理的绩效考核机制，并把考核结果作为员工薪酬、培训、晋升等的基本约束标准。

我国造纸企业应根据本企业的实际情况，针对实施林浆纸一体化所遇到的新情况和新特点，按照定性考核与定量考核相结合的原则，建立各级人才的考核制度，明确考核的目的、内容、方法、程序、标准和要求。考核结果要与他们的使用、升降、待遇挂钩，在此基础上对高层次人才实行动态管理。同时还要建立绩效分析和优化体系，从员工个人绩效、工作团队绩效、部门绩效与企业整体绩效等四个基本层次上展开，运用绩效评价量表、绩效面谈等技术，对员工的绩效进行分析，从而找准绩效优异或不良的原因，确定改善绩效的路径，并以绩效改进、优化与提升为核心，制定一系列的政策、制度和措施，将人力资源开发与管理系统进行有机的整合，实现各项管理制度和措施的互相支持。

#### (3) 建立公平合理的薪酬管理体系。

目前,大部分国有造纸企业基本上实行岗位技能工资制,技能工资部分占主导,依据工作年限来定,不能体现能力和贡献大小。因此,我国造纸企业应结合实行林浆纸一体化的具体情况,对不同人员实行分类工资制。第一,企业高层管理层人员可以实行年薪加部分股权激励的薪酬制度,尤其是上市的造纸企业;第二,一般管理员工仍实行以岗位技能工资为主,须强调岗位因素的权重,向苦、脏、累、新、险岗位倾斜,同时对于改制后成立员工持股会或上市的造纸企业员工年终可根据企业经济效益进行股利分红;第三,新来的大学生实行保底工资,且保底工资要在企业能够承受的范围内随市场的水平作适时调整;第四,对外聘的人才要根据所需的程度给予相应的优厚待遇,如住房、工资、职称、家属子女安排等;第五,设立专项基金对那些为企业做出突出贡献的各类专业技术、管理人才给予重奖。总之,薪酬设计要有科学性、竞争性和针对性,应针对人才需要的变化,灵活运用各种措施,调动人才的积极性和创造性,要敢于大胆给人才提高待遇。

#### (4) 深化对人性的认识,转变管理人性观。

员工不仅仅是“经济人”,还是“社会人”和“复杂人”,其工作的积极性是由经济效益、精神满足和适当权限等多种因素共同驱动的。因此在管理方式上,应更多地采用人性化管理,考虑人的情感、自尊与价值,坚持以人为本的思想,多激励,少惩罚;多表扬,少批评;多授权,少命令;充分发挥员工的特长,体现员工的价值。

#### 3.3.4 建立企业与员工双赢发展的相互匹配的培训开发体系

我国许多造纸企业认为,员工培训在短期内很难看到回报,加之员工流动性大,培训收益没有保证;企业资金有限;无法预测和保证企业寿命;劳动力市场供大于求,解聘和招聘可以代替培训等种种原因,使得这些企业不愿投入时间、精力和资金去培训员工。这种狭隘的观念,短浅的目光,以及员工培训的现状对我国造纸企业的林浆纸一体化建设是非常不利的。实践证明,培训是提高企业人力资源素质的有效途径。从国外企业的发展来看,国外的许多企业都非常重视员工的培训,日本、法国、德国等国家企业的培训费用占员工工资总额的3~5%;美国企业也非常重视培训,培训费用占员工工资总额1.5%左右,美国企业更注重高级管理人员的培训。林浆纸一体化背景下,我国造纸企业也应该紧紧围绕企业的发展战略,加快人力资源培训与开发的步伐,使学习与培训成为员工个人与企业发展的有效工具,进一步提高员工职业发展的能力,帮助员工正确选择职业发展路径,促使员工由低层次向高层次的转变,达到企业发展与员工成长同

步进行的目的。

(1) 必须转变员工培训观念。随着经济和社会的发展, 员工自身的发展需求也日益强烈。员工不仅希望能够从企业得到满意的收入, 而且希望个人的素质也能得到不断提高, 他们在择业的时候, 会越来越把个人发展、培训机会、晋升机会等放在优先考虑的地位。因此, 我国造纸企业只有把组织的发展同员工的职业生涯规划相结合, 才能更好地激励和留住人才, 保证培训的长期效益。

(2) 要认真规划培训内容和项目。要做好培训需求分析, 把企业长远规划和员工现状紧密结合起来, 认真分析企业目前和未来需要员工具备的素质和技能, 根据分析结果, 确定培训内容。同时针对目前我国许多造纸企业在培训中采用的不同层次的人员参加同一种培训的“一刀切”的问题, 企业应根据不同层次员工的不同需求有针对性的开展培训。一般员工可以采取短期培训的方式, 高级管理人员则应该采取开办高级研讨班或培训班的形式。

(3) 选择最佳培训时机。可以按照员工工作寿命周期理论, 根据员工工作业绩考核分析结果, 判断员工处于生命周期的哪个阶段, 再把定期培训计划和适时调整相结合, 在员工最需要培训的时间进行培训, 确保取得最佳的培训效果, 提高员工的劳动生产效率。

(4) 一方面要把有限的培训资金用在刀刃上, 提高培训的投入产出比; 另一方面, 要加大人力资本的投入, 可以设立专项教育培训基金, 保证专款专用。

(5) 要结合我国造纸企业实行林浆纸一体化的特点, 采取“走出去, 请进来”的灵活培训形式, 一方面与相关高校建立良好的关系, 请专家学者来讲课; 另一方面, 对关键人才定期送出去培训, 及时更新知识, 学习先进经验。

(6) 对培训情况与效果及时进行评估, 以免将培训流于形式, 确保培训效果。

### 3.3.5 建立相互匹配的人力资源管理信息系统和人员流动机制

林浆纸一体化背景下, 为保证我国造纸企业人力资源开发与管理体系的有效建立与运作, 迫切需要运用计算机技术建立以提高效率、降低运行成本为目的的企业人力资源管理信息系统, 从而构建企业和业务运行部门人力资源管理信息沟通便捷、运转灵活、工作高效的共享体系。

我们可以将人力资源开发与管理工作分为定性与定量两类, 信息技术在人力资源开发与管理中主要是作为工具来应用, 它可以用来处理几乎所有定量的问题, 比如员工考勤、薪资计算等等, 较之原先我国造纸企业普遍采用的手工管理, 信息技术的应用将大

大降低例行性工作占用人力资源管理人员时间的比例，这无疑可以极大地提高我国造纸企业人力资源管理部门的工作效率，从而可以使他们有更多的时间思考战略层次的问题。

在合理而完善的人力资源管理信息系统软件的数据库中，完整地记录了企业所有员工的人事、考勤、考核、培训、薪资、福利等各方面信息，人力资源管理信息系统将能快速、方便地获得各种统计分析结果，为我国造纸企业林浆纸一体化战略目标的实现提供人力资源要素的决策支持。

网络技术的应用，还可以为人力资源开发与管理部门之外的其他管理人员及员工提供各种形式的自助服务（self-service），例如：企业高层管理人员可以在网上查看企业人力资源的配置、重要员工的状况、人力资源成本的分析、员工绩效等；对直线经理而言，可以在网上管理自己部门的员工，比如可以在授权范围内修改属下员工的考勤记录、审批休假申请、进行绩效考核等；对于普通员工，可以在网上查看本月薪资明细、累计福利、内部股票价值、内部招聘信息、各种人事政策、个人考勤休假情况、注册内部培训课程等。自助服务的提供，使得企业人力资源开发与管理部门从以前的相对封闭变得开放，滞后管理变成超前管理，这些好处无疑可以改善人力资源开发与管理部门对企业最高决策者以及全体员工的服务质量，并使得企业全体人员都能参与到人力资源的管理活动中来。

总之，林浆纸一体化背景下，对我国造纸企业人力资源管理部门而言，未来的人力资源管理已不局限于企业的人力资源一个部门，它涉及到各管理部门和各业务单元，要求企业决策者和管理者可以随时了解人力资源状况，根据业务的发展获取合适的人才和组建优秀的人才队伍，实现企业人力资源的有效利用与合理配置。而企业人力资源的有效利用和合理配置是以人才流动为条件的，因此，我国造纸企业必须建立相应的人员合理流动机制。

市场经济条件下，人才的合理流动是在客观经济规律和竞争机制的作用下，根据价格信号和市场供求关系，人才个体和组织理性决策下的流动。人才流动的原则，是通过流动使企业找到所需的人才，人才找到适合自己的位置，实现企业效益最大化和人才价值的最大化。国外大企业认为，5%的人员流动比例才能保持劳动力素质的提高和职工劳动态度的改善。林浆纸一体化背景下，我国造纸企业应从自身实际出发，制定出适合自身的流动率，不断吐故纳新，引进新鲜血液，淘汰庸才，保持企业自身的活力。

从人才流动方向来看，对个人而言，人往高处走；对我国造纸企业而言，日趋激烈

的市场竞争要求企业技术不断进步,产品不断更新,管理不断完善,所以企业的人才流动应根据市场经济规律的要求,不断补充高级人才,企业优秀人才。最适合企业发展需要的人才流进来多,不合格、跟不上发展的庸才流出去得多,员工素质和结构不断得到提高与优化,企业成为吸引人才的磁石,那么这种人才流动政策就是富有成效的。

从企业内部来看,人才在不同部门与岗位之间的流动也是人才流动,这种内部人才流动是自我选择、自我完善机制的直接体现。通过完善竞聘上岗机制,使员工意识到只有不断进取、努力奋斗才不至遭到淘汰。在这种压力下,企业员工的潜力得以挖掘,能力得以提高,在企业内部易形成积极进取、创新向上的良好风气。同时,通过鼓励员工在工作中找到最符合自己兴趣、最合适的岗位,做好职业生涯的设计与规划管理,有利于企业与员工的共同发展。

流动出人才,流动激励人才。正常的人才流动,有利于我国造纸企业林浆纸一体化战略目标的实现,但无序和没有法律规范的盲目流动,却会给企业的林浆纸一体化建设带来负面效应。因此,我国造纸企业在建立人员合理流动的机制过程中,除了加强人才本身的责任感外,还要建立相应的约束机制,使人尽其才,人尽其用,才有所得。

### 3.3.6 营造相互匹配的企业文化氛围与工作环境

企业文化是指企业绝大多数员工当下认同的价值观念以及在该价值观支配下形成的行为习惯、行为方式和行为准则<sup>[9]</sup>。世界各国企业的实践也充分证明了企业文化的重要作用。在IBM、索尼、通用电气以及中国的海尔等众多著名企业的成功过程中,公司内部强有力的企业文化无一不对企业竞争力的增强起到了决定性的作用。企业文化表现为企业从事经营活动的独特方式,它对企业生产经营活动具有六种正功能:区分功能、导向功能、约束功能、凝聚功能、激励功能和外部功能<sup>[10]</sup>。

营造良好的企业文化氛围与工作环境对建立与林浆纸一体化相匹配的人力资源开发与管理体系,促进林浆纸一体化战略目标的实现,具有重要的作用:

(1) 良好的企业文化与工作环境是我国造纸企业林浆纸一体化成功的动力。

企业文化能形成企业成员的共同价值观念,增强企业的凝聚力,有利于我国造纸企业制定出适合自身发展需要的、克敌制胜的、推动企业发展的林浆纸一体化战略;而清洁卫生、秩序井然、文明祥和的工作环境,不仅是企业的外在形象,也是使员工始终保持良好的精神状态和高昂的工作热情所不可缺少的一个重要因素;同时,优秀的企业文化,能突出企业的特色,使企业具有鲜明的个性和获得高水平的信誉。所以良好的企业

文化与工作环境为企业的成功提供了动力。

(2) 良好的企业文化是林浆纸一体化实施的关键。

企业有了好的林浆纸一体化方案后，需要全体员工齐心协力地去贯彻实施。而良好的企业文化正是能够依靠其区分、导向、约束、凝聚、激励和外部功能，激发员工热情，统一大家意志的重要手段，因此是我国造纸企业实施林浆纸一体化的关键因素。

(3) 林浆纸一体化与企业文化必须相互协调适应。

由于企业文化一旦形成，要改变它是十分困难的，它具有刚性和持续性，而且还会在企业的发展过程中逐步强化。而我国造纸企业的林浆纸一体化建设常常是在企业原有文化与新建文化共存的条件上实施的，或者说，是在从旧文化一步一步向新文化转变，即有继承又有创新的过程中实施的。所以，我国造纸企业在制定和实施林浆纸一体化的过程中，必须考虑这种客观情况，既要处理好林浆纸一体化与原有企业文化的矛盾，又要处理好新旧企业文化的矛盾，要允许多元文化并存，善于找到不同文化的结合点，实施平衡的管理模式，解决好文化冲突，从而在不断推动企业文化前进的过程中，保证企业林浆纸一体化建设的顺利实施。

## 第四章 实行林浆纸一体化的我国造纸企业人力资源 开发与管理实践——以 GL 公司为例

### 4.1 GL 公司人力资源开发与管理现状和问题与思考

#### 4.1.1 GL 公司背景与实行林浆纸一体化的情况

GL 公司是由茂盛实业(香港)有限公司参股联合广西某造纸企业改制成立的一家新公司。其中,香港茂盛公司是一家国际化的大公司,经营范围涉及高速公路、地产、贸易、船运、餐饮、娱乐、制浆造纸、高科技和金融业,拥有茂盛控股有限公司[香港上市代码 0022]等全资、合资、控股、参股的公司 20 多家,总资产 200 多亿元。联合的广西某造纸企业具有 30 多年竹子制浆造纸经验,拥有先进的制浆造纸技术、设备和人才、优越的交通地理条件和完备的环保设施,在竹木良种培育、竹林基地建设、新型竹浆技术开发、生态环境建设、扶持农民脱贫致富及推动农业产业化等领域都有显著的建树,是国家科技部批准设立的国内唯一的竹浆新材料产业基地,首批广西制造业信息化工程示范企业,年产浆纸 18 万吨,其中竹浆 6 万多吨,国内竹浆市场占有率近 40%。

GL 公司通过联合改制后,将集香港茂盛公司的资金优势、管理优势、国际化网络优势和广西某造纸企业的区位优势、资源优势、成熟的制浆造纸技术优势于一身。GL 公司积极抓住广西列入国家重点发展林浆纸一体化产业的省份,以及为确保林浆纸一体化目标的实现,国家出台扶持、拓宽融资渠道、保持基本农田和农民利益、加强造纸林基地产材管理、企业提取造纸基地建设资金等政策、措施的有力时机,同时结合 GL 公司自身的扩大竹浆造纸生产规模的发展需要,确定了在发展建设浆、纸项目的同时配套发展造纸工业原料林基地建设的林浆纸一体化发展战略。

GL 公司经多年的研究开发和生产实践,从竹子栽培、采伐运输、贮藏、备料、蒸煮、洗浆、漂白、打浆至造纸,形成了一整套先进的生产工艺和技术。GL 公司是全国利用竹子生产漂白化学竹浆技术水平最高、技术经验最成熟、生产规模最大的制浆造纸企业。公司拥有一批林业高、中级职称工程技术人员,在建设原料林基地方面有丰富的技术和经验,在推动林业科技进步、促进林浆结合、开发短轮伐期工业原料林等方面做了大量的工作。自 1982 年起,根据轻工业部、财政部、林业部《关于造纸厂建立造纸林基地和提取育林费试行办法的通知》提取育林费,成立专门机构,先后在国有维都林场、三

江县丹洲采育场、鹿寨县雒容镇等地合作建立 0.67 万公顷(10 万亩)竹、桉、松原料林基地。GL 公司承担的国家“六五”、“七五”科技攻关项目“柳桉、柠檬桉速生丰产林培育技术及其应用研究”成果属国内领先水平,获轻工业部科技进步三等奖,广西科技进步二等奖。在国内首次开发速生丰产桉树应用于制浆造纸。

“十一五”期间, GL 公司将建设 8 万公顷(120 万亩)速生丰产竹林造纸原料基地,项目一次性总体规划,分期实施。第一期(2005~2006 年)造林 3.33 万公顷(50 万亩),第二期(2007~2008 年)造林 3.33 万公顷(50 万亩),第三期(2009~2010 年)造林 1.34 万公顷(20 万亩)。竹子造林后第 3 年木开始投产,第 3 年、第 4 年每公顷产量为 15 吨,第 5 年进入丰产稳产期平均每公顷每年产竹材 45 吨,可连续收获 20 年,从而打造集林浆纸为一体的特大型企业集团。

#### 4.1.2 GL 公司人力资源开发与管理现状

GL 公司建厂三十多年来,特别是改革开放以来,以劳动人事分配制度改革为突破口,人力资源开发与管理取得了很大进展。一九九三年起,先后制定了全员劳动合同制,签约上岗,专业技术资格认定制,实行岗位工资制,减员分流等系列改革措施,逐步建立了干部能上能下,员工能进能出的竞争机制。

GL 公司目前拥有包括工程硕士在内的各类专业技术人员 300 多人,有一大批掌握先进技术、熟练操作先进设备的技术工人;建立了公开的招聘制度、灵活的用工制度和系统的培训制度,一大批自己培训的骨干走上了重要岗位;公司还建立了人力资源管理信息子系统,使人力资源开发与管理走上了信息化和网络化的道路,人力资源配置方式从行政调配为主转向了以市场配置为主。在组织机构方面, GL 公司目前采用直线职能制的组织结构,拥有 6 大生产分厂和 5 个附属公司,即化学分厂、机浆分厂、造纸分厂、热电分厂、化浆分厂、包装纸分厂和设备维护公司、物资供应公司、物业管理公司、劳动服务公司、印刷公司。在职能机构设置方面,主要行政机构有:办公室、企管部、人力资源部、总师办、技术质检部、生产部、财务部、销售部、储运部、保卫部等。GL 公司组织结构简图如图 4-1 所示:

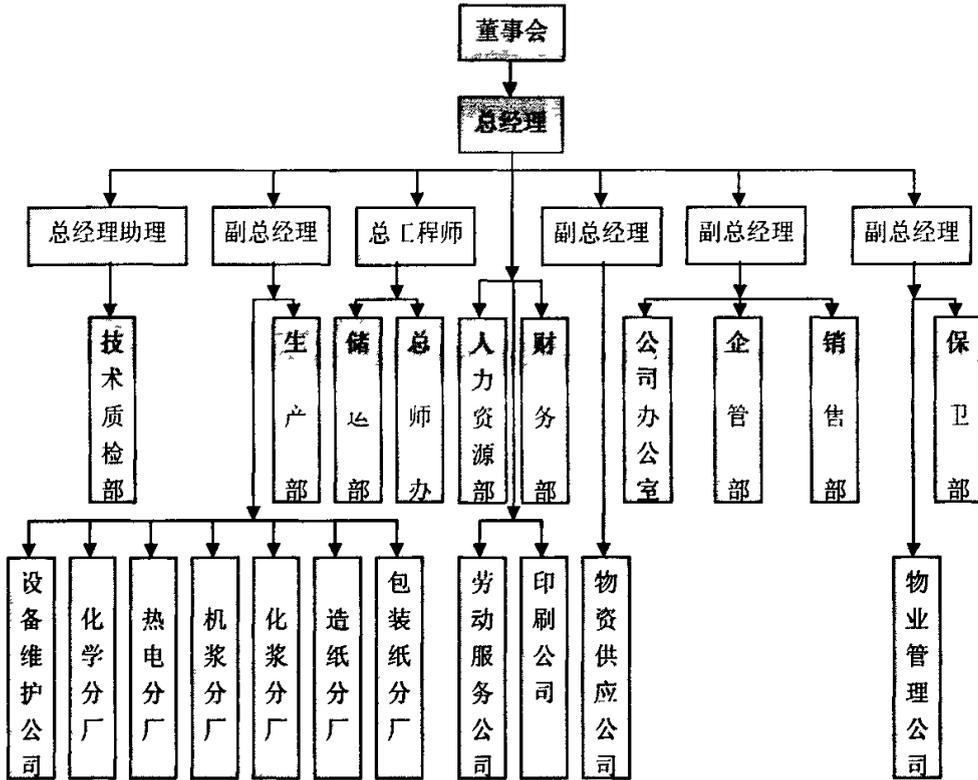


图 4-1 GL 公司组织结构简图

4.1.2.1 GL 公司人力资源结构现状

(1) 员工学历结构与变化趋势

GL 公司现有员工 1475 人，其中大专以上学历 215 人，硕士 18 人，大学本科 77 人，大专 120 人。员工学历结构与变化趋势见表 4-1。

表 4-1 GL 公司 2001~2005 年员工学历结构变化统计表

年份	员工总数	大专以上		硕士		大学本科		大专	
		人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
2001	1799	192	10.7%	2	0.1%	81	4.5%	109	6.1%
2002	1806	251	13.9%	19	1.1%	105	5.8%	127	7%
2003	1712	244	14.3%	20	1.2%	102	6%	122	7.1%
2004	1510	224	14.8%	18	1.2%	83	5.5%	123	8.1%
2005	1475	215	14.6%	18	1.2%	77	5.2%	120	8.1%

注：以上为各年份 12 月份的数据

从上表数据我们可以看到，目前 GL 公司大专以上学历员工只有 14.6%，员工中最高学历为硕士，而且比例更低，仅有 1.2%，大部分为大专学历，有 8.1%。从变化趋势

来看，GL 公司员工总数基本呈下降趋势，2005 年比 2001 年员工总数大约下降了 18%。与 2001 年相比，2005 年大专以上各层次学历员工比例均有所增长，特别是硕士员工比例增长了 12 倍，但是，硕士员工主要增长来自于 2002 年，以后数年硕士人数与比例基本保持不变。

(2) 员工职称结构与变化趋势

GL 公司现有初级以上职称人数 368 人，其中初级职称 222 人，中级职称 140 人，高级职称 6 人。员工职称结构与变化趋势见表 4-2 和图 4-2。

表 4-2 GL 公司 2001~2005 年员工职称结构变化统计表

年份	初级以上职称 人数	初级职称		中级职称		高级职称	
		人数	比例	人数	比例	人数	比例
2001	314	184	58.6%	125	39.8%	5	1.6%
2002	427	257	60.2%	164	38.4%	6	1.4%
2003	398	242	60.8%	149	37.4%	7	1.8%
2004	394	235	59.6%	152	38.6%	7	1.8%
2005	368	222	60.3%	140	38%	6	1.6%

注：以上为各年份 12 月份的数据

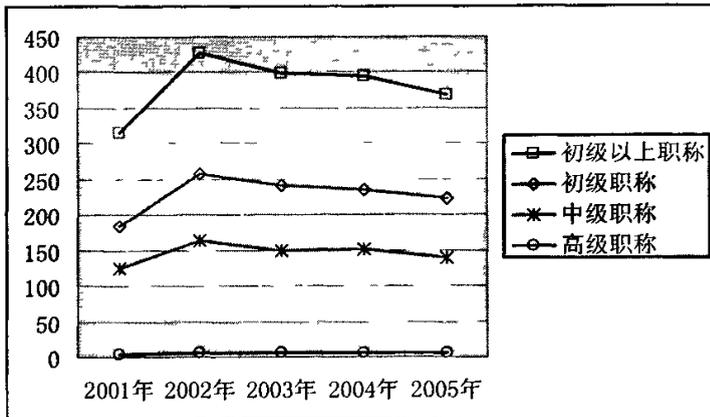


图 4-2 GL 公司 2001~2005 年员工职称人数变化趋势图

从表 4-2 我们可以看到，GL 公司 2001 年以来，每年初、中、高级职称所占比例基本变化不大，具有初级以上职称的员工当中，以初级职称为主，达到了 60% 左右，高级职称的比例严重偏少，不到 2%。从图 4-2 的职称人数变化趋势中我们可以看到，公司高级职称人数称近 5 年来基本保持不变，都在较低水平，初、中级职称与初级以上职称的变化趋势基本一致，均在 2002 年达到峰值，然后呈缓缓下降趋势。

### (3) 员工年龄结构

从现阶段 GL 公司员工的年龄结构看, 人员的年龄结构逐渐趋于中年化, 全体员工平均年龄为 38.7 岁, 其中专业技术及管理人员平均年龄为 41.2 岁, 操作人员平均年龄 38.2 岁。下面我们主要针对专业及管理人员的年龄结构进行分析。目前, GL 公司专业技术及管理人员共有 368 人, 其中 35 岁以下有 112 人, 36~45 岁 103 人, 46~54 岁 101 人, 55 岁及以上有 52 人, 如图 4-3 所示。从图中我们可以看到, GL 公司中青年专业技术及管理人员比例略微偏少一些, 但总体上年龄结构还是比较好的, 基本符合行业特点。

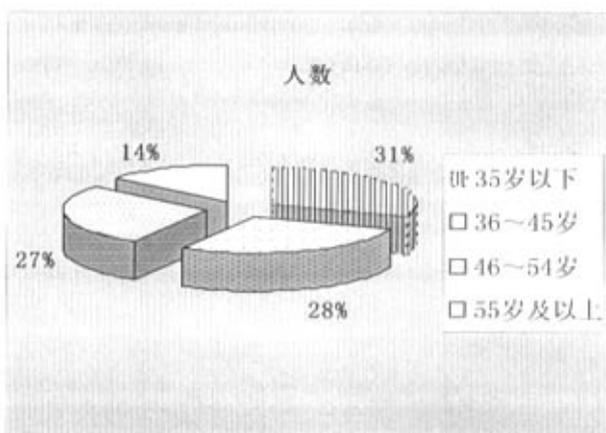


图 4-3 专业及管理人员年龄结构图

### (4) 员工分布情况

GL 公司大专以上学历员工在公司内部分布呈“中间大, 两头小”的特征。其中, 硕士等高学历员工主要分布在公司高层领导和生产分厂, 约占 72%。大专以上学历员工主要集中在各生产分厂, 占 51%, 总师办负责产品与技术开发, 占 6%, 而销售部仅占 5%, 且销售部员工主要还是以大专学历为主。从大专以上学历员工分布情况可以看到, 目前, GL 公司主要还是以生产为导向的。GL 公司大专以上学历员工分布情况见表 4-3。

表 4-3 GL 公司大专以上学历员工内部分布情况表

部门 \ 学历	硕士	大学本科	大专	累计
技术质检部	3	13	5	21
生产部	1	3	1	5
储运部	—	1	5	6
总师办	1	6	6	13
人力资源部	—	3	2	5
财务部	—	1	5	6
公司办公室	6	5	4	15
企管部	—	3	2	5
销售部	—	3	5	11
生产分厂	7	31	72	110
其他	—	8	10	18
总计	18	77	120	215

(5) 员工流动情况

对 GL 公司员工流动情况分析主要针对大专以上学历的员工流动。2001~2005 年，GL 公司大专以上学历员工合计流入 92 人，流出 69 人，流入流出比为 1.33。具体见表 4-4 及图 4-4。

表 4-4 GL 公司 2001~2005 年大专以上学历员工流动情况统计表

项目	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	合计
流入人数	37	27	12	8	8	92
流出人数	5	9	19	22	14	69
流入流出比	7.4	3	0.63	0.36	0.57	1.33

注：以上为各年份 12 月份的数据

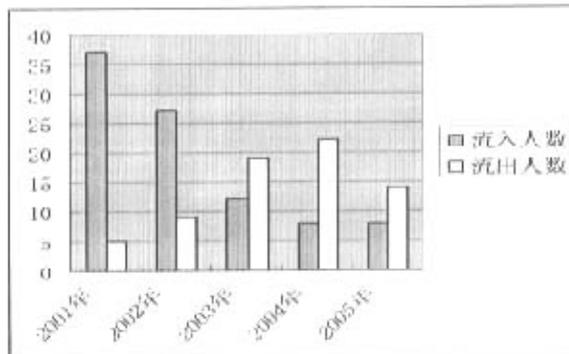


图 4-4 GL 公司 2001~2005 年大专以上学历员工流动情况柱形图

从表 4-4 和图 4-4 可以看到, 2001~2005 年 GL 公司大专以上学历员工流入流出比最大的是 2001 年, 为 7.4; 最小的是 2004 年, 为 0.36。大专以上学历员工流入人数除 2004、2005 年人数相同外, 自 2001 年起呈逐年下降趋势; 流出人数相反呈逐年上升趋势, 至 2004 年达到峰值, 2005 年流出人数下降, 但仍然处于相对高位, 且 2005 年流出人数大于流入人数。

通过对员工流出原因进行调查, 结果显示, 员工希望谋求更好发展是流出的主要原因, 占到 62%, 详见表 4-5。

表 4-5 GL 公司大专以上学历员工流出原因统计表

序号	流出原因	比例
1	员工希望谋求更好发展	62%
2	薪酬待遇不满意	15%
3	人际关系难处理, 受压抑	9%
4	公司地理位置较偏僻	6%
5	其他	8%

#### 4.1.2.2 GL 公司人力资源开发与管理制度现状

GL 公司的人力资源开发与管理制度由人力资源部负责, 总经理直接领导, 近几年来, 人力资源部按照职能的要求主要开展着以下几个方面的工作:

##### (1) 规划工作

根据 GL 公司的五年发展规划以及林浆纸一体化建设的要求, 制定了《GL 公司人力资源发展五年规划》。确定了 GL 公司人力资源发展总目标, 随着林浆纸一体化建设的加快, 未来五年, 员工总人数控制在 2000 人, 并确立了人力资源素质优化目标。

##### (2) 人员招聘与配置

GL 公司主要采用公开招聘制度, 在人才引进方面, 面向社会公开招聘人才; 在企业内部公开选拔人才, 从一线生产工人、销售业务员到中层管理人员一般情况下一律公开竞聘。GL 公司对外招聘对象目前主要以应届大学毕业生为主, 这几年由于实行减员分流, 总量控制, 因此其他新进人员很少。未来随着林浆纸一体化建设的加快, 招聘工作将会摆在重要位置。

##### (3) 培训开发

GL 公司实行“先培训后就业, 先培训后上岗”的制度, 按员工类型区分, 主要开展了新进厂员工培训、岗位培训、技术等级培训、教育培训等培训工作。新进厂员工培

训主要针对新招聘的应届大学毕业生,内容主要包括厂史、厂规、生产工艺流程等;公司定期对在岗人员进行各项培训,包括各种新知识的培训以及上岗转岗培训等;技术等级培训主要是公司结合生产服务岗位人员的升级开展的各大工种的技能考核培训;员工教育培训分内部培训和送外培训两大类,GL公司通过与相关科研院校挂钩培训人才,支持员工参加专业学习深造,技术人员攻读相关专业的在职研究生,协议相关费用由公司负担。

#### (4) 考核与晋升

GL公司的考核基本分为两个部分,一个是平时考核,另一个是定期考核。平时考核一般按月进行,根据岗位职责以及个人工作表现进行考核,以100分满分为标准,月度考核的结果与员工每个月的工资收入密切相关。定期考核每年进行一次,其中管理和技术人员由厂考核小组考核,一般生产和服务人员由员工所在的基层考核小组考核。一般生产、服务人员主要考核劳动态度、遵守纪律、全局观念、工作数量、工作质量和工作效率等六个方面;管理与技术人员着重考核能、绩两个方面,也以满分100分进行考核,管理与技术人员有突出贡献的可另外加10分,即最高分为110分。考核结果分为优秀、良好、称职、基本称职、不称职五个等级,95分以上为优秀,60分以下为不称职。考核结果与员工的工资提升、福利、职务晋升挂钩,对连续或年度累积考核超过3次不合格的员工,实行末位淘汰制,予以解除劳动合同。

#### (5) 工资福利

GL公司基本实行岗位技能工资制,公司对所有岗位进行了全面的岗位评价和岗位分级工作,全公司工资按系数0.8~2.4分级,职务系数为1.2~2.4,职称系数为1.1~1.5,以每个月的效益和成绩定系数工资,生产部门可以采用二次分配方式。员工每月工资由“系数工资+工龄工资+特殊津贴”三部分组成,一般没有月度奖金。按照这一工资制度,增加工资主要有以下两个途径:①努力提高效益,从而提高1.0系数的标准;②晋升职务以及晋升职称。GL公司对全体员工还按国家规定提供了相应的保险和福利待遇。

### 4.1.3 GL公司人力资源开发与管理存在的问题及分析

#### (1) 组织结构设计不够合理。

组织结构设计是企业人力资源管理工作的前提,组织结构设计的目的是要建立一套符合企业需要的组织结构,以最有利于企业总体战略目标的实现。从图4-1GL公司的

组织结构简图可以看到, GL 公司的组织结构基本上还是按照计划经济条件下传统的组织理论构建的, 虽然其中有一些合理的成分, 如指挥统一、分工明确等等, 但也有许多缺点, 如对监督和制约强调过多而对协调与合作重视不足, 组织中缺乏有效的沟通, 分权不够等, 这从公司的财务部和人力资源部都统一由总经理直接领导得到一定的体现。目前的这种组织结构还留有行政组织体制的痕迹, 这种落后的企业组织形式显然不利于 GL 公司在激烈的市场竞争中保持必要的弹性和灵活的反应能力, 更不利于面对林浆纸一体化建设的艰巨性和复杂性。虽然近几年来 GL 公司都对组织机构进行了一定程度的调整, 但基本上只是一些部门的分分合合, 流于形式的多, 调整的广度和深度都是不够的, 因此也无法提升整个公司的整体效率和效益。林浆纸一体化背景下, GL 公司需要综合考虑公司所处的内外环境、发展战略、自身的优势与劣势, 以及竞争对手的情况和公司员工的素质结构等多方面的因素, 遵循相应的设计原则, 如统一指挥原则、责权统一原则、分工协作原则、有效控制幅度原则、适度分权原则等等, 这样才能更好地保证所采取的组织结构符合公司林浆纸一体化的战略发展要求, 从而真正获得实施林浆纸一体化的放大效应和价值链整合效益。

## (2) 人力资源结构不够合理。

① 中高层次人力资源严重不足, 低层次人员相对过剩。从表 4-1、表 4-2 可以看到, GL 公司目前没有博士研究生, 而硕士研究生、高级职称占全公司员工的比例只有 1.2% 和 0.4%, 严重偏低; 大学本科、中级职称占全公司员工的比例也仅为 5.2% 和 9.5%, 人才的梯队建设严重落后。

② 在高层次人力资源上, 表现为掌握市场营销知识的专业人员太少, 金融类、国际贸易类、林业类人员几乎没有。在专业技术人员中, 从事单一专业的多, 跨专业、多学科的少; 从事传统技术的多, 搞新兴科学的少; 从事生产运行管理的多, 从事产品开发、技术创新的少。另外, 现有的管理人员真正学过管理专业的人不多, 相当一部分人是从工程技术人员中改行而来, 或是上生土长提拔上来的, 其经营管理专业基础知识相当薄弱。

③ 从人员分布来看, 大专以上学历的员工主要分布在生产领域, 没有能够很好地满足公司以市场为中心, 走质量效益型道路的需要, 更难以满足林浆纸一体化建设的发展需要。

④ 开发研究人员太少。GL 公司的科技人员都是维护与生产运行类型, 纯科研人员只有 13 人, 占专业技术人员总数的 3.5%, 而仅占人力资源总量的 0.9%, 从而难以贯彻

公司加强技术创新和产品开发的目标。当今造纸行业越来越呈现出高端产品供不应求，低端产品供大于求的情况，而且林浆纸一体化建设的复杂性也迫切需要相当数量的从事开发研究的科技人员，科研人员太少，必然制约公司的发展和林浆纸一体化建设的实施。

### (3) 高素质人力资源流失严重。

从表 4-4 和图 4-4 可以看到，GL 公司从 2003 年起连续三年出现了当年引进的大学生不抵当年流出的大学生数量多的情况。在一些通用性强的专业(如计算机、电气、财务等)人员流失尤其严重，且流失的大都是已工作三年以上的年轻骨干。这些流失人员年龄逐年下降、学历层次逐年上升。对 GL 公司近三年高素质人员流动的状况分析来看，GL 公司存在“外部流不进、内部流不动”的现象。另外，从整个公司来看，一方面高层次人员流失严重，另一方面使用也不合理，存在着一定的积压现象。不少大学生实习期满后，学所非用相当普遍，在分厂、工段长期打杂，没有从事专业技术工作；而且，由于岗位交流机制不健全，部分专业技术人员在现岗位往往是“一分定终身”，难有机会充分体现、发挥自己的能力与特长。这种情况直接促成了少数人得过且过的心态生成，往往磨灭了不少人的进取意识。有不甘于现状者，则是“孔雀东南飞”，导致高层次人员的大量流失，这从表 4-5 中，造成流出的主要原因是员工希望谋求更好发展得到证明，而且进一步分析可以发现，他们更主要的是对公司在体制、机制和政策上存在问题的不满。

造成这些现象的原因是多方面的，归纳起来，主要有以下几点：

① 人力资源观念落后，以人为本、以能为本的观念还没有得到全面落实。我们从 GL 公司的工资系数可以看到，高级职称的系数是 1.5，而总经理的系数为 2.4，这从一个侧面反映了公司“轻师重长”现象的普遍存在，究其根本，是人才是第一资源的观念还未充分深入人心。

② 人力资源管理体制不完善。无论是在人才引进、人才的使用与考评上，还是在人才激励和人才的保障上，GL 公司都存在着不够合理的地方。特别是在人才的开发上，与同行先进企业相比，GL 公司更是缺少足够的重视与投入，没有能够做好员工的职业生涯规划，因此迫切需要及时纠正，迎头赶上。

③ 没有重视员工心理契约的构建。心理契约就是组织与个人双方彼此对对方付出什么同时又应得到什么的一种主观心理约定，约定的核心成分是双方隐含的非正式的相互责任<sup>[11]</sup>。心理契约事实上表达了这样一个过程：雇佣者履行了自身的义务和责任，同时又期望能获得相应的回报。这种没有明文规定的期望实质上是对无形的心理内容的期

望, 是对义务的心理承诺与互惠。GL 公司没有能够针对高素质人才作为知识型员工的特点, 将心理契约贯穿于人力资源管理的各个环节, 作为公司与员工之间联系的纽带, 忽视高素质人才的心理期望, 导致了人才的大量流失。

#### (4) 人力资源规划缺乏战略。

从人力资源的规划、类型来看, 总体规划就是要以组织的战略目标为依据, 对规划期内人力资源开发、利用和管理的总目标、总的方针政策、实施步骤等做出总体安排, 同时要围绕总体规划制定出相应的具体计划。而 GL 公司的人力资源开发与管理工作还停留在传统的劳动人事管理阶段, 以工作为中心, 强调员工对工作的适应性。在管理性质上注重战术, 缺乏战略; 在管理内容上, 注重管人, 忽视开发; 管理功能单一分散, 缺乏系统整合; 在管理地位上主要是被动执行。公司虽然针对林浆纸一体化建设制定了未来五年的人力资源发展规划, 但也仅仅停留在目标层面, 缺乏环环相扣的业务分解计划以及相应的政策、措施和具体的、操作性强的行动方案, 因此这种重编制轻实施的规划, 具体实施起来效果肯定是不甚理想的。

#### (5) 人力资源培训与开发不足。

GL 公司近年来对员工的培训方面做了大量的工作, 不论是新员工进厂培训、员工在岗培训还是与科研院校挂钩的培训, 均取得了一定的成绩。但是, 与人力资源的开发, 与适应林浆纸一体化战略目标的实现还有相当的差距。首先, 人力资源培训与开发的投入不足。目前, GL 公司用于员工培训的经费仅占员工工资总额的 0.5%, 由于经费不足, 很多年轻的技术人员和管理人员普遍反映, 走上工作岗位后基本没有外出培训过。其次, 员工总体文化层次和技术技能偏低, 从表 4-1 和表 4-2 我们可以看到, 员工大专以上文化程度的仅占 14.6%, 初级以上职称的仅占 24.9%。造纸作为资金、技术和劳动密集型的产业, 客观上要求 GL 公司必须重视提高整个员工队伍的整体素质, 因此必须高度重视通过培训将员工的素质提高到一定的水平, 从而保证林浆纸一体化建设对高素质人力资源的需求。第三, 培训的前瞻性不够。GL 公司在员工技能培训和学历教育方面做了很多工作, 但是对员工的继续教育, 特别是新知识、新技术方面的培训前瞻性不足。

#### (6) 员工考核与激励机制不健全。

GL 公司目前的绩效考核手段比较单一, 考核指标基本上都是定性的为主, 没有做到很好的量化, 考评标准不具体, 缺乏明确的价值观导向, 造成员工考核流于形式, 缺乏反馈。由于考核体系自身没有能够形成良性循环, 因此也就无法带来正确的工作评价和绩效改进, 加上公司尚未建立制度化的员工沟通制度与有效的运行机制, 对绩效计划实

施过程缺乏持续有效的控制，从而使考核失去了真正的意义。

GL 公司目前的激励方式方法手段单一，中期激励少，激励对象不明确，基本没有长期激励方面的设计。此外，由于公司没有建立起制度化的员工工作满意度管理机制，也就不能采用相应的管理措施对提高员工满意度施加积极影响，员工缺乏工作激情、创业精神减退。公司在薪酬设计上不够系统，与公司的人才战略、企业文化和人力资源管理系统相脱节。奖金设计不够合理，没有设定月度奖金，奖金分配往往流于形式，造成平均主义，因此没有能够发挥奖金在激励体系中的作用。而且，薪酬设计上没有充分考虑员工的绩效表现，在同样的岗位上做同样的工作，却由于学历、职称的不同而得到的报酬不相同，这种薪酬体系不但激励作用不明显还会导致员工心理不平衡，感到心理不平衡的员工会失去工作的积极主动性，降低工作标准。

总之，GL 公司的人力资源开发与管理对公司的三十多年的成长发展既有成功和值得学习的地方，也有不足和有待改进之处。

## 4.2 GL 公司人力资源开发与管理的对策及建议

### 4.2.1 树立人才是第一资源的思想

林浆纸一体化为我国造纸企业的快速发展提供了难得的机遇，也加大了我国造纸企业之间的竞争。伴随着知识经济的到来，对人力资源的争夺，创新型人才的培养已经越来越成为我国造纸企业需要时刻关注的问题，人力资源的开发与管理将起着更加举足轻重的作用。当前，GL 公司在人力资源的开发与管理方面仍囿于传统的旧观念、旧体制、旧做法，只有厉行改革，树立人才是第一资源的思想，才能有利于人才的成长与使用，才有利于发挥价值链整合的优势和林浆纸一体化战略目标的实现。

#### (1) 积极转变职能。

GL 公司人力资源管理部门要迅速从目前以工作为中心的传统劳动人事管理工作中走出来，上升为战略部门，将人力资源的开发与管理工作放在战略的高度，以前瞻性的战略眼光帮助 GL 公司在林浆纸一体化背景下，充分利用资源整合的优势，提高企业经济效益，促进公司的成长和发展。

同时，要注意提高 GL 公司专业人力资源管理人员的思想政治水平和业务素质，要善于与员工沟通，倾听员工的心声；要做好信息之间的传递，使员工能了解企业的战略目标和经营现状，高层领导能了解员工的需求和建议；要具有较高的语言表达能力和组

织协调能力,熟悉公司的情况和相关的法律法规,能参与职能部门的目标制订工作,从而使人力资源开发与管理部门成为既是普通人事管理的办事机构,又是企业实施人才战略的参谋部。

(2) 调整人才布局,不断优化人力资源整体结构。

针对 GL 公司目前人力资源整体结构不够合理的状况,可从 GL 公司内部和外部两个方面着手进行优化整合。首先,从 GL 公司内部来看,要立足公司现有的人才资源,进行结构调整,做到人才结构与公司产品和组织结构调整相适应,主次配套,体现整体性。

第一,在职称结构上,要大力选拔优秀的中青年技术与管理人才,加大技术创新与管理创新,力争从中提拔一批高级工程师和高级经济师。

第二,对新录用的大学生、研究生,见习期满后,要在认真考察的基础上,根据各人的专长、特点进行公司范围内的二次分配,分配到有利于发挥各人特长的工作岗位上,充分发挥他们的潜能。

第三,加大员工技能培训的力度,着力提高生产一线员工的整体素质,抓好高级技能人才队伍的建设,营造一种适宜于高级技能人才成长的环境,从组织上、制度上保证公司每个技术工种都有几名在全省都有较大名气的技能大师,并在技能大师、高级技师、技师的带领下逐步形成一支适应技术进步要求,技术精湛的高素质技能人才队伍。

第四,采取多种形式,加强人员交流。在人员配置的过程中,即可让专业技术人员交流到行政管理、市场营销部门,充分认识市场、强化经营意识,也可让行政管理、市场营销人员交流到生产管理甚至政工岗位,实行双向交流,加强人才的有效融合,促进员工整体素质的提高。在交流层面上,既可实行纵向交流,也可实行横向交流。在交流方式上,即可实行双向选择、公开招聘,也可以毛遂自荐。

从 GL 公司的外部来看,要抓好重点紧缺人才的吸纳,要从林浆纸一体化战略发展的高度和长远考虑,尽快建立一套科学的高层次员工招聘体系,在公司外广纳贤才。

第一,在专业结构上,要加快培养或吸收紧缺专业人员,提高主体专业人员的比例,压缩非相关专业人员拥有量。要根据林浆纸一体化的发展要求,积极调整人才布局,重点增加科研部门和营销、林业等专业的人才投入比,此外,还要增加复合型人才的投入比,以提高公司的经营管理水平。

第二,学历结构调整重点目前仍要以吸纳本科生为主,要增加硕士研究生和本本科生的比例,力争实现博士生零的突破,对具有一定实践经验的优秀青年技术人员可以采用委培的方式送去高等院校进行深造。

第三,充分利用与外商合作进行林浆纸一体化建设的契机,积极从国内外吸引高层次员工,引进智力。对公司短期难以选拔、培养出高级人员的专业领域,如高级林业工程师、高级金融师、高级会计师等,要有计划、有步骤地面向社会招聘引进。

### (3) 构建企业与员工之间的“心理契约”,留住人才。

从一定意义上讲,企业与员工是相互矛盾的一对事物,但事实上,企业与员工既有相互矛盾、对立的一面,还存在着一种“利益”共生的关系,这种利益共生的关系,为构建企业与员工之间的“心理契约”奠定了基础。从对表 4-5 中 GL 公司大专以上学历员工流失的原因进一步分析我们可以看到,造成公司高素质人才大量流失的关键在于公司没有能够从员工的需要出发,使员工从根本上建立归属感。事实上,组织中“心理契约”的建立与维持是管理者和员工之间相互支持与信任的纽带,是实现员工对组织热爱和奉献的管理理念的有效措施,也是企业吸引、激励和保留人才的有效工具。

通过“心理契约”的构建,将员工的个人利益与集体利益和公司利益相结合,将极大地提高员工的忠诚度。由于员工忠诚与企业忠诚具有互动关系,所以员工忠诚度来源于企业对员工的忠诚。企业通过事业留人,给予员工良好的发展空间,通过合理的制度和良好的环境进行待遇留人和感情留人,都可以提高员工的忠诚度。总之,员工忠诚就像一面镜子,企业给予它什么它就会反射出什么,企业倾注给员工希望、尊重,员工就会为企业提供企业所希望的忠诚;企业“以人为本”,那么,员工也一定会“以公司为家”。

### (4) 建立人力资源风险管理机制。

人才作为企业的第一资源,在管理过程中,随时有可能遇到风险,例如人才引进的失误、高素质人才的流失、开发培训经费的浪费等等,这些事件会影响公司的正常运转,甚至会给公司造成致命的打击。因此,如何建立相应的风险管理机制,是 GL 公司人力资源管理部门必须要研究加以解决的问题。由于人力资源管理中的风险管理涉及人力资源管理的各个环节,且受内外因素的影响和制约较多,因而不存在固定的管理模式和规则。但 GL 公司要对人力资源风险进行有效管理,必须建立识别、防范和控制风险三种管理机制,充分利用正在使用的人力资源管理信息子系统的优势,才能有效地防范人力资源风险的发生。对人力资源进行风险管理,是一个循环过程,可采用如图 4-5 的程序进行:

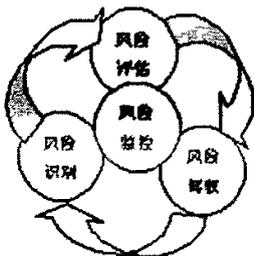


图 4-5 人力资源风险管理程序图

第一，风险识别。要想防范风险，首先要进行风险识别。GL 公司的人力资源部门要认真了解客观情况，通过运用风险识别机制，分析公司人力资源管理的内、外环境，找出风险形成的根本原因，并据此划分风险的种类，为制定防范风险对策提供依据，这是防范风险的第一步。

第二，风险评估。就是对风险可能造成的危害进行分析。可以通过以下几个步骤进行评估：

- ① 根据风险识别的条目有针对性的进行调研；
- ② 根据调研结果和经验，并通过一定的定量方法计算风险发生的概率及风险强度。
- ③ 根据计算结果以及公司对待风险的态度排定优先队列，确定对待风险的效用，以便做出相应的风险管理对策。

第三，风险驾驭。就是解决风险评估中发现问题，从而消除预知风险。可通过以下几个步骤进行：

- ① 进一步调研以确定风险；
- ② 根据调研结果，拟定消除风险的方案；
- ③ 将该方案与相关人员讨论，并报上级批准；
- ④ 实施风险解决方案。

第四，风险监控。当旧的风险消除后，可能又会出现新的风险，所以风险识别、风险评估、风险驾驭这几个环节要循环往复地进行下去，形成有效的监控机制。同时还要运用效益原则，评估风险管理效果。公司人力资源管理部门要随时跟进并总结经验，以提高进一步防范和化解风险的能力和水平。

#### 4.2.2 进行人力资源的整体规划

对人力资源进行整体规划，目的是使 GL 公司能够更好地根据林浆纸一体化的战略

要求，对公司现有的人力资源进行分析和统筹，对实现经营战略的目标进行预测，对可能的人力资源进出途径进行系统的安排，它是公司总体规划和财务预算的有机组成部分。通过人力资源的整体规划工作，可以更好地确保公司实现下列目标：

(1) 得到和保持一定数量具备特定技能、知识结构和能力的人员，充分利用现有人力资源；

(2) 能够预测企业组织中潜在的人员过剩或人力不足；

(3) 建设一支训练有素，运作灵活的劳动力队伍，增强企业适应未知环境的能力；

(4) 减少企业在关键技术环节对外部招聘的依赖性。

GL 公司在进行人力资源规划的过程中，可以根据图 3-1 所示的林浆纸一体化背景下我国造纸企业人力资源规划模型进行规划，要针对公司目前制定的《GL 公司人力资源发展五年规划》仅仅停留在目标层面的缺点，从战略和战术两个层面进行补充和完善。战术层次的规划包括人员补充计划、人员分配计划、人员接替及提升计划、培训开发计划、评价与激励计划、劳动关系计划、退休及解聘计划等等，其实质是战略层次的总体规划的具体化。例如 GL 公司要保持人才招聘中的竞争力，在人力资源规划过程中就应该进行薪资激励计划，使薪资制度更有弹性，进行培训开发计划，为员工的发展提供更多机会等。表 4-6 列出了有关人力资源规划的具体内容。

表 4-6 人力资源规划内容表

计划类别	目标	政策	预算
总体规划	总目标：绩效、人员总体素质、员工满意度	基本政策：扩人、收缩、保持稳定	总预算
人员补充计划	类型、数量、层次，对人员素质结构及绩效的改善	人员素质标准、人员来源范围、起点待遇	招聘选拔费用
人员分配计划	部门编制、人力结构优化及绩效改善、人力资源职位匹配，职务轮换幅度	任职条件、职务轮换范围及时间	按使用规模、差别及人员状况决定工资、福利预算
人员接替及提升计划	后备人员数量保持，人才结构及绩效目标	全面竞争，择优晋升，选拔标准，提升比例，未提升人员的安置	职务变动引起的工资变动
培训开发计划	素质及绩效改善、培训数量与类型，提供新人力	培训时间、对象、方式和效果的保证	培训总投入产出，脱产培训损失
评价与激励计划	人才流失减少，士气水平、绩效改进	薪资政策，激励政策、激励重点，绩效考核标准	增加工资、奖金预算
劳动关系计划	降低非期望离职率，干群关系改进，减少投诉和不满	参与管理，加强沟通，建立建议制度	法律诉讼费
退休及解聘计划	编制、劳务成本降低及生产率提高	退休政策及解聘程序	安置费、人员重置费

企业发展战略的成功与否很大程度上取决于人力资源的参与程度,任何一个企业要实现自己的人力资源管理战略目标,都必须对企业现今和未来各种人力资源的需求进行科学的预测和规划。通过制定科学的人力资源规划,可以使 GL 公司更加合理地利用人力资源,提高劳动效率,降低人工成本,增加企业经济效益;同时也有助于发挥人力资源个体的能力,满足员工的发展要求,调动员工的积极性,充分发挥优秀人才的作用。

#### 4.2.3 组织结构的重新评价与设计

针对 GL 公司目前的组织结构与业务流程并不能适应当前林浆纸一体化的战略要求和公司所倡导的以市场为导向的经营策略的要求,而是一种以生产为导向的组织架构,因此必须对公司的组织结构进行重新评价和适度调整,真正从市场出发,从客户的需要出发,以适应林浆纸一体化的发展需要和促进公司实绩有显著提高。

GL 公司目前的组织结构如图 4-1 所示,仔细分析,可以发现其中存在以下弊端:

(1) 目前组织结构的最大缺点是缺乏灵活性。机构职能部门设计较多且不够合理,造成功能交叉重叠,而且由于控制跨度狭窄并用命令链实行集权式决策,导致了整个管理系统的行政化和机械僵化,组织管理效率较低。员工知道遵守制度但不知道如何变通;各部门负责自己的职能但缺乏全局观念;行政官僚结构在复杂和不完全确定的环境中根本无法做出及时调整。

(2) 部门间磨擦较多,推诿扯皮现象时有发生。这种现象既存在于职能部门之间,也存在于基层单位与职能部门之间。主要原因是由于职能分解过细而分工不清、职责不分,因此需要较高的协调成本。

(3) 事务性工作多,导致机关人员较多,组织控制、协调、服务职能不能充分体现。

(4) 信息传递渠道不明确,支持决策的信息较为复杂。

(5) 现有的组织结构与 GL 公司引进的管理信息系统存在着许多矛盾。例如现有的组织结构强调条块式管理,而信息系统强调的是资源共享与信息高度集成的管理模式。实际上,GL 公司现行的组织结构很难实施高度集成化的信息系统。在实施管理信息系统过程中,由于没有将组织结构与业务流程相应调整,冲突经常发生。

鉴于原有组织结构所存在的这些问题,结合 GL 公司的实际情况,我们对其做如下调整:

(1) 将销售部剥离,成立销售公司,加大市场销售与开发的力度,以应对激烈的市场竞争。

- (2) 将技术质检部与总师办合并，成立技术开发部，加大产品研发的力度。
- (3) 将储运部并入物资供应公司。
- (4) 将企管部改为企划部，重点加强企业经营战略的制定和企业文化建设的工作。
- (5) 撤销保卫部，职能并入物业管理公司。
- (6) 将机浆与化浆分厂合并为制浆分厂，包装纸分厂并入造纸分厂。
- (7) 总经理不再直接管理具体的职能部门。

调整后的组织结构简图见图 4-6，新组织结构具有以下特点：

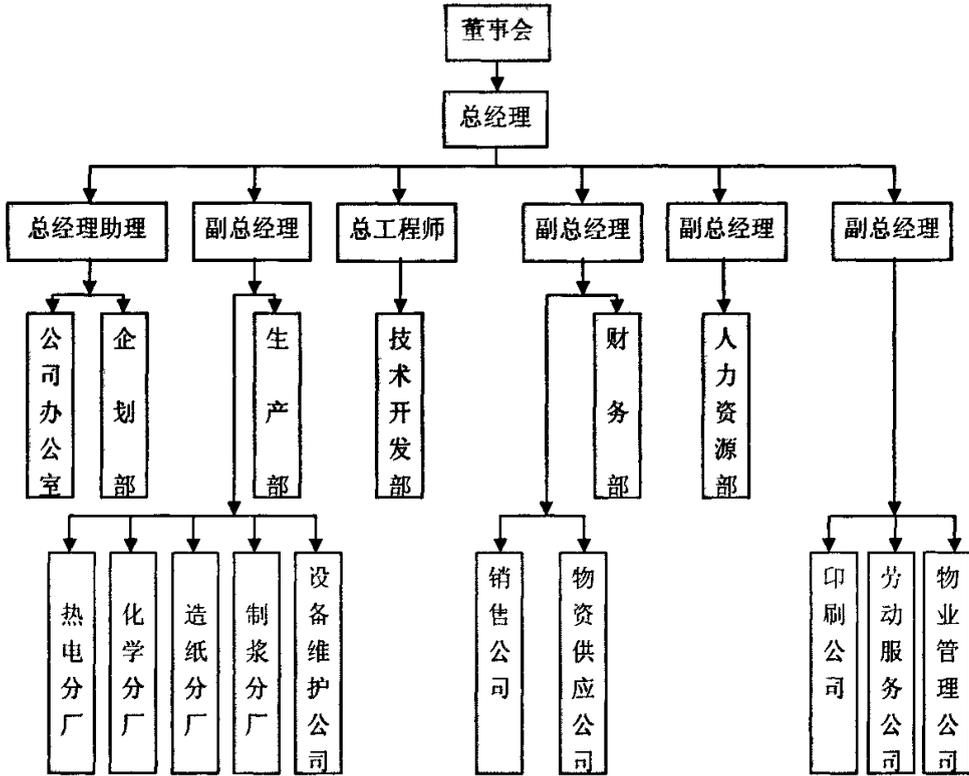


图 4-6 GL 公司调整后的组织结构简图

(1) 机关职能进一步精简，由原来的 10 个部门精简为 6 个，并对生产系统进行了整合，从而有利于减少企业内耗和资源浪费。

(2) 加大了技术开发，市场营销、财务管理和人力资源管理的力度，能更好地面向市场。

(3) 强化了公司的战略管理功能，使高层管理者可以从日常繁琐的事务性工作中解脱出来，集中精力研究企业发展战略，有利于公司的长远发展。

(4) 由于机构精简，便于公司内部的信息交流与沟通，为公司管理信息系统的全面

有效实施奠定了良好的基础。

(5) 由于职责清楚,目标明确,因此提高了领导决策效率,也有利于调动各部门的积极性,从而可以激发其工作热情和创新精神。

(6) 由于管理的重心下移,权力下放,因此各经营单位可以对环境变化做出快速反应,增强组织的适应性和竞争力。

总之,对组织结构的调整不是一劳永逸的,GL公司必须根据公司的总体战略规划和随着林浆纸一体化的进展,根据环境的变化及时做出相应的调整。

#### 4.2.4 机制的完善与创新

##### 4.2.4.1 绩效考核机制的完善与创新

绩效考核是人力资源管理的重要内容,它的质量与效果对其他的人力资源管理职能产生深刻的影响。绩效考核要做到位,必须把绩效考核与组织的其他过程联系起来。绩效考核需要其他过程的信息,同时它又把信息传递到其他过程中去。从GL公司目前的绩效考核情况来看,定性化的指标过多,考核体系不够完善。过多定性化指标的存在自然无法避免在实际考核过程中出现考核组织者的随意主观性判断,丧失了考核工作的严肃性与有效性。因此我们认为在考核工作中应遵循两点思路:一是考核的指标应尽量以可量化的、可实际观察并测量的指标为主,同时,考评的指标应尽量简洁,在数量上无须过多、过繁,过多的指标极易导致考核组织者工作量的骤增,并且难以区分各考核指标之间的权重对比;二是在确定考核的内容指标时,要考虑企业的实际特点,建立有针对性的、切实符合企业自身管理要求的指标体系。

GL公司可以从以下方面对绩效考核进行改进和强化:

首先,要尽量保证绩效考核的客观性。可以采取以下方式,比如:修订职位说明书,上、下级、同事之间、部门之间互评,采用合适的评估方式等等。

其次,要明确绩效考核的目的。在落实考核的同时,必须明确考核的重要目的是促进工作绩效的改进。管理者与员工要共同制定基于绩效考核工作改进计划并实施再评估。

第三,在考核内容上要以岗位的工作职责为基础来确定,主要内容应包括完成工作的数量、质量、经济效益和社会效益。对不同职位,考核的侧重点应有所不同,但效益应该处于中心地位。在制定考核细则中,要将当年的公司经营目标作为关键绩效指标(KPI)层层分解,细化到各部门、各员工,通过逐月考核,使经营目标按计划推进。

第四,在考核体系的建立上,可以通过关键绩效指标(KPI)、日常绩效衡量(RPM)、例外关键事件(ICE)、未来绩效潜力(FPP)来构建,以期全面有效地衡量员工绩效。关键绩效指标是与公司的关键成功要素密切相关联的考核指标,应作为首选要素,权重分配方面要优先考虑;日常绩效衡量是对员工日常工作所进行的考核,考核的依据是职位说明书中所明确的工作项目和工作标准;例外关键事件是关键绩效指标和日常绩效衡量可能无法涵盖,但有可能对员工、部门、公司的绩效产生重大影响的事件,包括突出贡献和严重错误两类;未来绩效潜力是员工为提高自身及公司未来绩效而做出的准备和努力,主要是员工在能力和态度的学习与成长方面,包括学习意愿、学习能力、学习投入、素质和工作技能提高、态度改善等内容<sup>[12]</sup>。

第五,加强进行过程控制,在业绩总结的基础上,建立与绩效考核工作相关的结果反馈、激励机制、薪酬制度及培训体系,即分析员工或工作团队的实际工作表现,实施客观的奖惩,为其发展提供培训,开发其潜能,最终达成公司的管理目标。

当然,在进行公司绩效考核机制不断完善和创新的同时,我们要看到,绩效考核本身就是现代企业管理实践与理论研究的难题之一,不存在绝对完善和统一的考核模式,公司在考核工作中面对难题时,只能采取循序渐进的方式,结合公司的实际情况,谋求对问题的逐步解决。

#### 4.2.4.2 员工培训与开发机制的完善与创新

林浆纸一体化背景下,我国造纸企业要想获得持续、稳定的发展必须要有较高的整体素质,而员工的培训与开发就是其不可缺少的一个环节。通过培训与开发,根本目的就是为企业培养一大批能迅速适应和满足生产及经营需要的员工。从GL公司目前的培训情况来看,要想提高公司的培训效果与效益,必须从战略的角度出发,以战略的眼光去组织员工的培训与开发,不能只局限于某一个培训项目或某一项培训需求。应该将企业培训与员工的职业生涯发展结合起来,使学习与培训成为个人与企业发展的有效工具,进一步提高员工职业发展的能力,帮助员工正确选择职业发展路径,促使员工由低层次向高层次的转变,达到企业发展与员工成长同步进行的目的,从而建立起比较完善的,适应林浆纸一体化战略发展需要的,双赢的员工培训开发体系。

从员工的职业生涯发展阶段来看,可以从以下方面开展员工的培训与开发工作:

(1) 新员工的初期培训。在员工职业生涯发展的初期阶段,需要制定新员工试用期培训计划,帮助员工完成由学生到职工的过渡。对新员工进行入职教育,可以采用听报

告、看录像、参观企业等方式，介绍公司的发展历史、现状和奋斗目标、企业文化、各种规章制度等。目的是逐渐使员工的个人愿望与公司的愿景相接近，逐步接受企业的价值观和企业文化。

(2) 成长期培训。在员工职业生涯发展的成长阶段，重要的是提高他们的素质和能力，提供其发展与学习的机会，使他们能获取新知识，提高工作技能，并得到提级提薪的机会，从而沿着自己选择的职业路径不断发展，建立自己的职业生涯。公司可以通过以下几个途径满足员工的发展与学习需要：

- ① 提供高层次的受教育机会，如提供在职培训和继续教育的机会等。
- ② 进行工作轮换，如内部岗位流动、扩大工作内容等。
- ③ 为有效满足员工自我实现的需要而晋升其职位，如让员工补充公司内工作岗位的空缺，这是为员工提供发展机遇最直接的途径。
- ④ 帮助公司人才建立职业生涯发展计划和目标，并把个人目标与组织目标相结合，使组织与个人的同化进一步深化。

(3) 成熟期培训。在员工职业生涯发展的成熟阶段，许多员工感到知识老化，同时感到对相关新知识需要学习和掌握，此时，公司应本着“缺什么、补什么，用什么、学什么，干什么、会什么”的原则，对人才进行“充电式”培训。采用的具体方法有案例教学法和亲验性练习法等。

(4) 晚期阶段培训。在员工职业生涯发展的晚期阶段，随着员工体能的下降和年龄的老化，员工的保健问题日益突出，公司应加强对员工保健的投资，给员工以安全感，提高其满意感，从而提高其他员工对公司的信任感和归属感。

总之，对员工的培训与开发，要充分利用公司现有的条件开展进行，灵活地采用各种培训形式，坚持“优秀人才优先培养，重要人才重点培养，紧缺人才抓紧培养”的方针，将员工的重点开发与整体开发相结合，从而建立起适合企业发展特点的、行之有效的员工培训开发体系。

#### 4.2.4.3 薪酬激励机制的完善与创新

激励是人力资源开发的重要手段，它表现为对人的需求欲望予以适当满足或限制，激发自身的动机，变组织目标为个人目标。完善薪酬激励体系建设有利于提高员工的工作积极性，激发员工的学习和创新的热情，稳定员工队伍，促进企业战略目标的实现。从薪酬的激励角度来看，能够直接与员工的工作成果挂钩的薪酬体系通常激励性是最强

的。员工的收入差距一方面应取决于员工所从事的工作本身在企业中的重要程度以及外部市场的状况，另一方面还取决于员工在当前工作岗位上的实际工作业绩，因此，需要企业进行认真细致的职位分析和岗位评价。从 GL 公司目前的薪酬激励情况来看，效果是不理想的，原因在于：

- (1) 系数工资基数较低，工资水平不高，缺乏市场竞争力和吸引力。
- (2) 所有员工基数同时调整，平均主义严重。
- (3) 分配方式单一化(全部纳入岗位工资制)，难于发挥全面的激励作用。
- (4) 系数确定不合理，“轻师重长”现象严重。

要想让员工从薪酬上得到最大的满意，取得积极的激励效果，一般来说可以从以下几个方面进行把握：

第一，为员工提供有竞争力的薪酬，使他们一进门便珍惜这份工作，竭尽全力，把自己的本领都使出来。较高的报酬会带来更高的满意度，与之俱来的还有较低的离职率。一个结构合理、管理良好的绩效付酬制度，应能留住优秀的员工，淘汰表现较差的员工。

第二，重视内在报酬。实际上，报酬可以划分为两类：外在的与内在的。外在报酬主要指：组织提供的金钱、津贴和晋升机会，以及来自于同事和上级的认同。而内在报酬是和外在报酬相对而言的，它是基于工作任务本身的报酬，如对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。事实上，对于知识型的员工，内在报酬和员工的工作满意度有相当大的关系。因此，企业组织可以通过工作制度、员工影响力、人力资本流动政策来执行内在报酬，让员工从工作本身中得到最大的满足。

第三，把收入和技能挂钩。建立个人技能评估制度，以员工的能力为基础确定其薪资，工资标准由技能最低直到最高划分出不同级别。基于技能的制度能在调换岗位和引入新技术方面带来较大的灵活性，当员工证明自己能够胜任更高一级工作时，他们所获的报酬也会顺理成章地提高。此外，基于技能的薪资制度还改变了管理的导向，实行按技能付酬后，管理的重点不再是限制任务指派使其与岗位级别一致，相反，最大限度地利用员工已有技能将成为新的着重点。这种评估制度最大的好处是能传递信息使员工关注自身的发展。

第四，增强沟通交流。现在许多公司采用秘密工资制，提薪或奖金发放不公开，使得员工很难判断在报酬与绩效之间是否存在着联系。人们既看不到别人的报酬，也不了解自己对公司的贡献价值的倾向，这样自然会削弱制度的激励和满足功能，一种封闭式

制度会伤害人们平等的感觉。而平等,是实现报酬制度满足与激励机制的重要成分之一。

第五,让员工参与报酬制度的设计与管理。员工对报酬制度设计与管理更多的参与,无疑有助于一个更适合员工的需要和更符合实际的报酬制度的形成。在参与制度设计的过程中,针对报酬政策及目的进行沟通、促进管理者与员工之间的相互信任,这样能使带有缺陷的薪资系统变得更加有效。

针对 GL 公司的实际情况,建议公司实施与员工职业生涯发展相联系的技能薪酬激励体系,逐步建立比较完善、全面的薪酬制度,具体来说可做如下改进:

(1) 认真科学地进行工作任务分析。具体分析每项工作任务需要的具体技能、能力。

(2) 与员工职业生涯发展相联系,可参考表 4-7 所示的员工职业发展通道设计表,确定不同级别的系数和待遇,避免“挤独木桥”和“跑官”、“要官”的情况,使各个岗位上的员工有更多的发展机会,激发各级各类员工的积极性和创造性。

(3) 进一步丰富薪酬体系。除岗位系数工资外,必须引进月度奖金、年度奖金、福利、津贴、在职消费、产品技术奖励制等,并且在适当时候引入员工持股、期权等多种针对不同类型人力资源的薪酬激励方式,使薪酬体系更具灵活性和适应性,有效发挥其激励的作用。其中月度和年度奖金,主要是奖励给员工的超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬。产品技术奖励制是在技术中心的科技人员中试行,由公司组织专家委员会评估,精选获奖的产品开发、设计、改进等项目,按照年度评估的价值含量,奖励课题组人员。

(4) 对薪酬体系要实施动态管理。要根据实际运行情况,对岗位工资级别、系数和人员进行调整,随时进行改善和改进。另外,要根据企业发展实际情况,适时引入新的分配机制,使企业的薪酬激励机制不断满足员工各方面的需求,提高员工的满意度。

表 4-7 GL 公司员工职业发展通道设计表

职层 \ 职类	职类			
	薪级	行政管理类	专业技术类	作业人员类
决策管理层	9	总经理		
	8	副总经理	“二总”师	总技师
中间管理层	7	正处级	副总师	副总技师
	6	副处级	高级师	高级技师
	5	正科级	首席中级师	首席技师
	4	副科级	中级师	技师
基础层	3	主办科员	助理师	助理技师
	2	科员	技术员	操作员
	1	办事员	实习员	学徒

#### 4.2.5 发挥企业文化在人力资源开发与管理中的作用

林浆纸一体化背景下,为我国造纸企业的企业文化建设提出了新的挑战。要实现企业与员工的共同成长,关键的一点就是要在企业中创设出一种奋发进取和谐平等的企业精神和氛围,为员工塑造强大的精神动力,在理念层次达到企业内部和谐一致,达到孙子所说“上下同欲者胜”之境界。

企业的核心是培养员工的价值观,使员工的价值观与企业的经营观念保持一致。研究表明,价值观在企业管理中的作用主要表现在:第一,共同价值观能形成一种文化氛围,对人产生内在的规范性约束。第二,共同价值观是企业凝聚力的基石,是培养向心力和认同感的关键。第三,共同价值观能够使员工的个人目标和企业的组织目标结合起来,从而激发员工的内在积极性,而没有目标的企业是没有希望的企业。但是,分析 GL 公司现有的企业文化可以发现,GL 公司在培养员工的价值观方面是做得很不够的,公司对企业文化的物资层和制度层方面比较重视,但企业价值观只是停留在口号上,员工思想观念陈旧,市场意识淡薄,没能成为员工的共同意识,也谈不上指导员工的日常行为,导致企业凝聚力差。

林浆纸一体化背景下,我国造纸企业往往面临着员工文化背景多元化的问题,从而容易导致企业内部矛盾和冲突的增加,这要求我国造纸企业必须通过有效的跨文化管理整合人力资源,以保证林浆纸一体化战略目标的实现。在这一方面,也是 GL 公司在企业文化管理方面所面临的新的挑战。

伴随着林浆纸一体化建设进程的加快,GL 公司必须将企业文化建设与公司的林浆纸一体化战略目标相结合,加强企业文化的创新力度,充分发挥企业文化在人力资源开发与管理中的作用。林浆纸一体化建设的复杂性和风险性,客观上要求 GL 公司需要营造一种内部和谐、具有较强外部适应性的企业文化氛围。因此 GL 公司的企业文化应该是一种适应性强、强势的、健康的企业文化。一方面,员工自我管理、自主管理、自我开发方式的实现需要强势的企业文化;另一方面,强势的企业文化有利于组织成员间关于特定价值观重要性的意见方面取得一致的程度。GL 公司企业文化的适应性首先应表现在其具有较强的包容性的特征,以满足公司跨文化管理的要求。为此需要在构建新的企业文化的过程中,深刻剖析不同组织之间的文化内涵,进行认真比较与分析,从而对双方文化的差异进行有效整合。其次,GL 公司企业文化的适应性还应表现这是一种开放的、关注客户和员工需要的企业文化。当然,由于企业文化创新是一个细致的、长期的工作,

不可能一蹴而就。因此，GL 公司的企业文化创新工作必须早做谋划，要超前于公司的林浆纸一体化建设进程，并贯穿于公司战略执行的全过程，具体操作上可以按以下步骤进行：

(1) 组建企业文化实施机构。企业文化实施机构必须由公司高层领导直接参与领导，以公司企划部为主，吸收生产部门、技术部门、营销部门和其他部门的负责人参加，并从社会聘请相关专家和顾问协助。

(2) 对原有企业文化进行诊断，确定实施企业文化战略的背景、目标、方针和总体思路。制定《企业文化实施纲要》，明确目标，确定操作手段，评估控制，人员落实，时间安排。

(3) 设计与提炼企业文化理念的各个子条款，确定企业竞争原则、盈利原则、质量原则、创新原则、服务原则、落实用户至上原则。在此基础上，制定《企业文化管理手册》和《员工管理手册》。

(4) 对实施内容进行细化，制定员工个人职业生涯和企业总体目标的统一计划、企业再造计划、学习型组织计划等。

(5) 企业文化的强化与培训。

通过企业文化的创新活动，不仅可以改变原有企业文化对员工的不良影响，而且可以提高企业的凝聚力、竞争力和整体形象。人是有思想的，积极的、健康的文化不去充实它，落后的、不健康的思想必然乘虚而入。因此我们必须重视并大力提倡企业文化的建设，将企业文化作为企业的精神、企业的灵魂去塑造和凝练。

## 第五章 结 论

回顾本文，通过研究我国造纸企业的发展现状、发展前景以及实行林浆纸一体化建设的必要性和可行性，考虑到人力资源开发与管理对企业战略发展过程中的重要性，以及国家正在积极规划实施林浆纸一体化建设的实际情况，本文将林浆纸一体化建设和我国造纸企业的人力资源开发与管理相结合作为研究的视角，与战略管理理论相结合，从理念层、目标层、执行层三个层面构建了林浆纸一体化背景下我国造纸企业的人力资源开发与管理体系，并通过实证分析进行论证和检验。通过研究，可以得出以下结论：

1. 我国造纸工业巨大的市场容量和发展潜力已成为拉动我国造纸工业发展的重要动力，而且由于造纸工业产业关联度较大，对上下游产业的经济均有一定拉动作用，纸和纸板的消费水平已成为衡量国家现代化水平和文明程度的重要标志，因此，造纸工业在国民经济发展中将占有越来越重要的地位。

2. 为从根本上解决以草浆为主的发展道路所带来的种种弊端，历经几十年的摸索，在我国实行林浆纸一体化是完全可行的，我国将大力推进林浆纸一体化的产业模式。

3. 人力资源是企业的核心资源，针对林浆纸一体化背景下对人力资源规划、人才素质、企业文化等方面的特殊要求，以及有效确保林浆纸一体化战略目标的实现，必须大力加强我国造纸企业的人力资源开发与管理工作。

4. 通过建立以战略为导向的人力资源开发与管理层次体系，可以较好地使我国造纸企业的人力资源开发与管理工作与林浆纸一体化建设相匹配，有助于林浆纸一体化建设的顺利实施，充分发挥价值链的整合效益。

5. 在目前现有的文献中，将上述几方面结合起来进行研究的较少，本文的研究对我国造纸企业在林浆纸一体化背景下进行人力资源开发与管理工作和对我国造纸企业的快速发展起一定的借鉴意义和启发作用，具有一定的应用价值。

衷心祝愿我国造纸企业早日成为世界级的纸业巨头！

## 参考文献

- [1] 萧鸣政 编著, 人力资源开发的理论与方法, 高等教育出版社, 2002 年, 9
- [2] 廖泉文 著, 人力资源管理, 高等教育出版社, 2003 年, 7
- [3] 湖北省林业科学研究院情报研究所 摘编, 林浆纸一体化——中国纸业振兴的突破口, 湖北林业科技, 2004 年第 4 期, 18
- [4] 曹邦威, 略论广西林浆纸一体化, 广西轻工业, 2005 年第 1 期, 20
- [5] 中国造纸学会 主编, 中国造纸年鉴—2003, 中国轻工业出版社, 2003 年, 43
- [6] 谌新民主编, 新人力资源管理, 中央编译出版社, 2002 年, 8—9
- [7] 刘光明 著, 企业文化, 经济管理出版社, 2001 年, 443
- [8] 唐拥军, 谢志华, 刘颖, 基于价值链整合的中国林浆纸集团化发展战略, 改革与战略, 2005 年第 3 期, 37
- [9] 阎世平 著, 制度视野中的企业文化, 中国时代经济出版社, 2003 年, 32
- [10] 石伟 主编, 组织文化, 复旦大学出版社, 2004 年, 147—149
- [11] 暴占光, 组织文化与心理契约的理想缔结, 管理现代化, 2005 年第 1 期, 41
- [12] 李海, 张德, 构建完善的考核体系, 企业管理, 2005 年第 4 期, 78—79
- [13] (美) Susan · E · Jackson, Randall · S · Schuler 著, 人力资源管理——从战略合作的角度 (第八版), 清华大学出版社, 2004 年
- [14] (美) 詹姆斯 · L · 吉布森, 约翰 · M · 伊凡塞维奇, 小詹姆斯 · H · 唐纳利 著, 组织学——行为、结构和过程, 电子工业出版社, 2002 年
- [15] (美) 斯蒂芬 · P · 罗宾斯, 玛丽 · 库尔特 著, 管理学 (第七版), 孙健敏/等译, 中国人民大学出版社, 2004 年
- [16] (美) 杰里 · W · 吉雷, 安 · 梅楚尼奇 著, 组织学习、绩效与变革——战略人力资源开发导论, 康青/译, 中国人民大学出版社, 2005 年
- [17] (美) 弗雷德 · R · 戴维 著, 战略管理 (第八版), 李克宁/译, 经济科学出版社, 2001 年
- [18] (日) 梶原 丰 著, 人才开发论——人才开发的实践性、体系化研究, 袁娟/等译, 中央编译出版社, 2001 年
- [19] 王璞 主编, 新编人力资源管理咨询实务, 中信出版社, 2005 年

- [20] 谢晋宇 主编, 人力资源开发概论, 清华大学出版社, 2005 年
- [21] 谌新民 主编, 人力资源管理概论, 清华大学出版社, 2005 年
- [22] 徐建军, 国有企业激励机制的研究, 中国机电工业, 2005 年第 5 期
- [23] 余贻骥, 关于林纸一体化工程建设的探讨, 中华纸业, 2005 年第 2 期
- [24] 曹邦威, 广西林纸一体化产业“十一五”发展规划设想, 中华纸业, 2005 年第 5 期
- [25] 邝世均, 2004 年世界造纸工业概况, 造纸信息, 2005 年第 11 期
- [26] 曹振雷, 我国造纸工业现状回顾及分析, 造纸信息, 2005 年第 11 期
- [27] 黄显南, 李许生, 韦天辉, 广西林浆纸一体化战略研究, 西南造纸, 2004 年第 6 期
- [28] 彭剑锋, 内外兼修十大 HR 新模型, 人力资源, 2005 年第 8 期
- [29] 王兆君, 曹兰芳, 国有林区森工企业人力资源管理思考, 林业经济问题, 2005 年第 3 期
- [30] 王秀娥, 人力资源开发与管理新探索, 理论界, 2002 年第 5 期
- [31] 魏爱琴, 内在于人的需求管理在企业中的确立和实施, 江汉论坛, 2004 年第 1 期
- [32] 王弘钰, 日韩人力资源开发与管理机制的比较研究, 东北亚论坛, 2003 年第 5 期
- [33] 梁虹, 张济香, 入世后企业人力资源的开发与管理探讨, 企业经济, 2004 年第 7 期
- [34] 李中斌, 牛喜贵, 魏满堂, 新形势下企业人力资源开发与管理策略研究, 价值工程, 2003 年第 1 期
- [35] 孟晓飞, 刘洪, 学习型组织的人力资源开发与管理, 科学管理研究, 2001 年第 4 期
- [36] 谢中华, 武钢可持续发展目标下的人力资源开发与管理, 武汉理工大学硕士学位论文, 2003 年
- [37] 鲁海英, 中国石油独山子石化总厂人力资源的开发与管理, 对外经济贸易大学硕士学位论文, 2003 年
- [38] 郭永新, 2005 中国纸业大整合, 中华纸业, 2005 年第 1 期
- [39] 李燕萍, 鲁军, 文化差异对人力资源开发与管理的影响, 科技进步与对策, 2002 年第 6 期
- [40] 马丽, 郑涛, 战略导向的人力资源管理系统, 科技情报开发与经济, 2005 年, 第

18 期

- [41] D.Barber, M. A. Huselid, B. E. Becker, Strategic Human Resource Management at Quantum, *Human Resource Management* 38, Winter 1999, 321-322
- [42] S. Bates, A Tough Target: Employee or Independent Contractor, *HR Magazine*, June 2001, 69-74
- [43] A. Bernasek, Help Wanted. Really, *Fortune*, March 5, 2001, 118-120
- [44] M.M. Lombard , R.W.Eichinger, High Potential as High Learners, *Human Resource Management* 19, 2000, 53-54
- [45] L. Miller, Initiative for Self-Development Identifies Future Leaders, *HR Magazine*, January 2001, 20

## 致 谢

本文是在导师梁仕云研究员的精心指导下完成的。在论文的选题和研究方法及思路方面，得到了导师悉心的指导；在对论文实证研究部分的资料收集工作中，以及在对我具体论文工作中所出现的问题，梁老师总是及时给予了我指导和帮助，使我获益非浅。

导师严谨治学的态度、丰富的知识、诲人不倦的精神给我留下了深刻的印象，是我学习的榜样。

在此，感谢梁仕云老师对我学术上的指导和论文工作的支持。

同时，在本文的案例分析中，GL 公司提供了不少有价值的资料，得到了有关人员的支持和帮助，在此一并对他们表示感谢。

感谢在我学习和论文期间各位老师和同学对我的帮助。

感谢父母亲在我论文撰写期间对我的支持与照顾。

谨以此文献给所有曾经给我关心、理解和支持的亲人、师长和朋友！

刘轶宏

2006年4月

## 攻读学位期间发表论文情况

- 1、刘轶宏，孙毅杰，赵锐，企业人力资源危机管理，当代学术研究（论文集），邹迎九 主编，中国社会出版社，2005 年 9 月，127—133