

校办企业的困惑

N 药业有限责任公司是在原 N 大学制药厂、生化厂的基础上，由 N 大学、M 股份有限公司等合资成立的制药生产企业，成立于 1998 年 8 月。公司运作至今，还未走出校办企业的圈子，尤其在人力资源管理方面出现的问题总是层出不穷，让人们感受到校办企业种种独有的困惑。

困惑之一：公司高层领导的选聘。公司成立时，公司的总经理理所当然由 N 大学委派，三位副总则由前三大股东各委派一人。而问题恰好出在两位股东方委派的两位副总身上。由于这两位副总一位是汽车运输公司出身，对医药行业太陌生，另一位虽说是熟手，却是以搞垮过若干企业而闻名。由于他们被委以重任，分别主管生产和销售等命脉部门，其拙劣表现及总经理对此的漠视使公司遭受重创，损失巨大。反思对他们的选聘，如果当时能认真了解一下他们的背景，听一点老厂长、老专家的意见，按照规范一些的选聘程序，管理层的“天灾人祸”也就不会发生，公司也不会受如此损失。

困惑之二：人员编制问题。校办企业一般在开办时基本为校方人员，随着企业的发展壮大，必须从校外引进一定的外来人才，由此员工的“成份”也就复杂起来。N 药业公司成立后，公司就存在着员工工作相同而身份、待遇各异的情况。原 N 制药厂、生化厂的大部分人员为 N 大学编制，且有事业编制和企业编制之分，他们在分房、子女医疗入托等方面待遇不一，而划分的标准又十分牵强。虽然 N 编制的这部分员工与非 N 编制的药业公司企业编制员工相比，在医疗、福利等享受学校相关待遇，但在养老保险、公积金等方面却由于学校人员性质原因很不理顺，他们基本上未缴纳保险及公积金，造成的后果不言而喻，其中有人因为考研、调动等离开公司和学校，却由于上述原因闹出纠纷并申诉至市人事、劳动部门仲裁，许多问题至今未决。

N 药业公司的绝对控股股东是 N 大学，员工大部门来自原校办企业，N 大学的人事制度及其变革直接影响公司的人事管理。随着高校改革的深入，学校后勤、产业方面的变革前所未有的，遇到的问题将会日益尖锐和复杂，企业的出路只有一条：理顺关系，创造有利于充分发挥每位员工的潜能的软环境。

困惑之三：薪酬制度严重不合理。国企加校办性质的 N 药业公司，从总经理

到一般员工，实行的是岗位工资制，奖金则根据企业当月的效益核发。岗位工资制中存在着岗位级差对岗位工资影响小于年龄对岗位工资影响、总经理工资起点低等不合理因素，加上奖金分配中的平均主义，造成了同等岗位的员工毫无竞争意识，更谈不上任何激励作用。正常情况下，总经理月收入不足 2000 元，可以推算出员工(除销售人员外)的工资水平，至于福利、保险等则处于社会较低水准。不合理的薪酬容易使得员工产生不满情绪，造成工作不负责任甚至贪赃枉法。

困惑之四：人事安排和岗位培训问题。从学历上看，公司整体水平极高，不负“省、市高新技术企业”之名。但由于众多原因，公司存在着较普遍的人事安排不当情况，从 98 年以来，先后经历过两次所谓的“定岗定编”，由于没有很好的内部环境和规范的专业实施计划，“定岗定编”成了部分领导调整个人势力范围和“整编嫡系部队”的手段，根据亲疏好恶而非实事求是原则的人事安排使总经理也不得不承认“定岗定编”是失败的。

而岗位培训也暴露出许多不足，由于通过“定岗定编”后，许多岗位上并不是相对合适的人，各层次的培训是十分必要的，包括中层干部以及公司领导。实际情况是各部门人员的培训毫无计划和系统性，许多在岗员工得不到培训和提高，存在人浮于事、不求进取等不良的组织文化倾向。

首先，应建立管理人员竞聘上岗、能上能下的机制，除应由法定程序产生的公司领导成员外，对所有管理人员都应实行公开竞争、择优录用。

其次，要积极优化组织结构，合理确定定员定岗，严格管理。对在岗职工要进行动态考核，依据考核结果实行内部淘汰；对不胜任工作和未竞争到岗位的人员，要进行转岗或培训。

再次，进行分配制度改革，尽快建立收-能增能减、有效激励的机制，建立以岗位工资为主的基本工资制度，明确规定岗位职责和技能要求，实行以岗定薪、岗变薪变，适当拉开差距，实现有效激励。

正本清源，从解决好“人”的问题着手，N 药业公司方可走出困惑，迈向成熟和成功。

思考问题：

- 1、作者提出的困惑你以为问题处在哪里？
- 2、他所提出的解决问题方案行吗？