



提高企业核心竞争力关键在人

摘要 一切事业的成败，关键在人，没有优秀的人才，就不会有优秀的企业。加强企业人力资源能力建设，提高企业经营管理队伍素质，是云南烟草发展的重中之重。云南烟草业必须精心构架让各类人才成长、释能的大舞台，以与时俱进的精神正确认识形势，解放思想，转变观念，以人为本，选好人、育好人、用好人、发展人，才能不断提高云南烟草业的核心竞争能力，确保云南烟草业的稳定发展，再创新的辉煌。

关键词 企业 核心 竞争力 人

一 人是待开发的潜力巨大的资源

企业管理中有诸多因素，人是第一重要的资源，是企业最具竞争力的因素，这已成为当代企业界的共识，因此，对人的管理是最根本的管理。我国著名烟草企业红河卷烟厂早在“九五”技改完成初就做出企业管理从“以物为主”向“以人为本”的重心转移。他们认为，有什么样的管理就有什么样的人，有什么样的人就有什么样的产品，有什么样的产品就有什么样的市场，有什么样的市场就有什么样的效益。为此，红河卷烟厂将管理的内涵定位为“发展人，发展企业，发展品牌”三个“发展”，人在第一位。因为，红河卷烟厂领导认为，离开了人的能力水平的提升，离开了人的智慧能量的发挥这个企业管理的深邃内涵，企业是不能获得无穷创新力和旺盛生命力的。

从管理学的角度看，要调动企业职工积极性和创造性，就必须用好、用活每个员工，发挥每个人的潜能和长处。作为领导者，采取的每一个行政的、经济的、纪律的以及思想政治工作的各种手段，就是要力图使每个职工都有章可循，有制度可依，奖罚严明，使绝大多数职工发挥人的主观能动性和劳动积极性，使自己的才能和劳动得到肯定并获得相应的报酬；使极度少数不积极工作的人切身利益受到损失，从而激发企业职工的生产积极性和创造性，不断增强责任感和荣誉感。

在市场经济条件下，每个企业领导者都十分清楚管理创新在企业发展中的作用：它可以使一个濒临绝境的企业起死回生、发展壮大，也可以使一个兴旺发达的企业走向衰退、破产。不可否认，企业的发展进步要靠资金投入，靠技术改造，靠产品更新换代，靠市场的不断开拓，但这一切都离不开管理创新，而这种提升，最终还是要靠人去实现，靠人的积极性、智慧和力量去完成。一句话，人是解决所有问题的关键。俗话说的好：人心齐，泰山移。蕴藏在职工群众中巨大的劳动热情和创造精神，是世上任何无形资产都无法比拟的。诚然，人不能代替资金、技术、市场，但他能使有限资金发挥出最大效益，能使企业的创造力倍增，潜能凸现，创造出一个又一个新的技术成果，不断增强竞争力，占据新的市场。因此，企业领导者和各种管理人员，要转变用人观念，使企业管理从过去的“理性管理”转向“人性管理”，既重视资本和生产、经营、技术手段上的“硬积累”，更注重人的“软积累”。

二 对企业有贡献的就是人才

台塑企业集团总裁王永庆是台湾家喻户晓的巨富，他的名言“人才往往就在身边”更是老少皆知。正是由于他实施了这一用人战略，使台塑企业人才不断涌现，有力推动了企业的迅速发展，使一个原来名不见经传的小企业发展成台湾规模最大、驰名全球的企业集团。

企业发展靠人才，没有一个领导不明白这个道理。然而，不少厂长、经理、总裁们一提起人才，往往就想到国内外大企业的知名人士，想到各种媒体宣传的人才，想到名牌高校的毕业生们。为此，财大气粗的企业不惜重金向社会招聘人才，甚至“巧取豪夺”别的企业人才，而财微气弱的企业只好“望才兴叹”！这些领导者眼睛向外，对本企业内的人才往往视而不见或重视不足，总觉得自己内部的人不是这样毛病就是那样不足，对其信心不够，不敢放手使用。久而久之，企业内部活力减弱，人怨暗伏，职工的积极性、创造性不能发挥也不愿发挥，企业自然也就危机四伏了。

人无完人，这是一个浅显的道理。其实，外部人才也同样存在某些缺点或不足，在实际工作中难免会暴露出来。如果不能树立正确的用人观，外才也会令其大所失望，从而又会被冷落。再者，外才一经引进也就成了内才，冷落后的内才，已非为才。内才不存，外才焉附？这样的领导和管理者是得不到真正的人才的。

人的潜力是巨大的，就看你能不能及时识别并将其发挥出来。企业在寻求、选拔人才时，首先应本着就地、就近的原则。从内部选拔人才，益处不少。其一，可调动职工积极性，鼓励职工努力工作，努力学习，就地成才，企业内部有才能的职工被选拔、被重用，大家就有了榜样、有了盼头、有了奋斗目标，各种积极性就会高涨。反之，重外才轻内才，就会挫伤职工积极性和创造性，甚至会出现“招来女婿走了儿子”。其二，成本更低。选拔内才不仅可节约训练时间和新旧磨合、熟悉环境的时间，而且还可省去一大笔引进费用。其三，内才相对更容易打开局面。实践表明，内才比外才在企业内部的人际关系等方面占有更大优势，工作会更顺手。还是王永庆说得好：“立足自己企业内部，是一条最快、最好的寻求人才之路”。

企业用人：德才兼备。由于每个员工的能力不同，就得扬长避短，分配在不同的岗位，并且对各个岗位都要提出明确的目标、责任、权利，管理者有责任帮助其实现目标。如果一个人轻轻松松就完成任务，他的能力不能得到充分发挥，也不会促进他把工作进一步搞好。因此，对每一个岗位的目标设置都应具有挑战性。

企业的管理岗位，其人员素质是关键，管理人员首先必须有德行！有德方能有感召力、凝聚力，方能塑造团队，打造团队的战斗力，在市场形势瞬息万变的今天，管理者“当机立断”的能力尤为重要。有经济学家指出，在我国当前众多经营困难的国有企业中，面对市场的激烈变化时反应迟钝、决策缓慢是导致其滑坡、倒闭的主要原因之一。纵观应变灵活、蓬勃发展的私营企业便是明证！然而，作为决策者的管理人员，其个人的德行极大地左右着决策的正确与否。俗话说“兼听则明、偏听则暗”，“三个臭皮匠，顶一个诸葛亮”，管理者如果刚愎自用，自以为是，不但丧失人心，还会把企业引入歧途。另外，对于一个企业来说，高素质的人力资源是最可宝贵的财富。在大工业化的背景下，分工日益细密，每个环节系统、有机地联系在一起，甚至已经分不清楚“孰轻孰重”，对员工的能力要求也越来越高：不仅要具备协同作战能力，而且要有极强的单兵作战能力。因此，明确岗位目标，分析各个人的实际能力，安排他到最合适的岗位，最大限度地发挥其潜能，做到人尽其才，人才必用，使企业获得良好的信誉和良好的经济效益。对企业有贡献的就是人才。

三 协调的关系是职工积极性与创造性发挥的保障

这是一个无法回避的事实：一方面职工收入、劳动条件得到巨大改善，生活水平明显提高；另一方面，劳动生产率远远未达到与技术水平相适应的高度，浪费程度进入最严重的时期，职工群众对主人翁地位产生了疑义，陷入了一种精神失衡，管理者与被管理者之间的良性循环被打破，协调的干群关系正在受到损害，成为影响职工积极性与创造性发挥的重要因素之一，直接阻碍了企业的发展进程。部分干部多拿多占，对职工不关心，不爱护，乱用手中的权利，严重地打击了职工积极性，尤其是对职工提出的反对意见，视而不见，对反对自己的职工采取报复等手段，严重地刺伤了职工，导致职工积极性下降。行为科学认为，工作实绩=能力×积极性，人的积极性是决定其工作实绩的至关重要因素，因此调动职工积极性成为企业管理人员的基本任务。完善各项考核制度，取消班组、作业区部分不合理的制度，规范各级干部的权限，而所有制度的修改、补充，应充分听取广大职工的意见，几上几下求得共识，只要领导干部有能够一心为公，把自身利益置于职工群众的共同利益之中，良好的干群关系就能确立，职工的劳动积极性就能够发挥。企业能不能搞好，领导首先应该问问自己，你与工人是鱼水关系，还是油水关系、水火关系，这是值得我们每个干部深思的问题。

（一）构建利益共同体

现阶段，利益的驱动，始终是不容忽视的原动力，要赢得职工，最重要的就在于对职工利益的承认、保护，我们采取向一线工人倾斜的政策，正是体现对工人利益的承认、保护，“效率优先、兼顾公平”是社会主义分配原则的精华所在，关键在于如何保证效率，实现公平。有调查表明，职工对分配上得到的公平待遇的需要程度已经超过了得到更高收入的追求。一旦职工感受到分配不公，必将影响他们工作的热情和积极性。因此我们必须承认职工的劳动，职工的利益，要保护好他们的利益。

（二）建立信任和谐的干群关系

目前职工对领导行为的不满，主要集中在三个方面：以权谋私、吃喝风和官僚主义。干群关系不协调的根本原因，在理论和实践中人们对社会主义公有制、对工人阶级的主人翁地位等根本问题产生了混淆，一些职工对主人翁地位生疏了，而改变现状的关键，就在于坚定社会主义公有制，坚定工人阶级主体地位，从关系的双方入手，协调利益关系，建立信任与和谐的干群关系。

领导与被领导、管理与被管理，作为关系的双方，均承担着自己的角色任务，双方都应朝着一个共同的目标——信任与和谐努力，改变干群关系，重建信任与和谐，不仅要提高管理者的民主意识、民主作风，更应巩固社会主义公有制，唤醒职工群众主人翁意识，不断提高自身素质，积极参与民主管理、民主监督，以自身的努力行动，切实改进干群关系的根本好转。

单靠加强党性教育，提高干部的民主意识或是唤醒职工主人翁意识，是很难实现信任与和谐的干群关系的，而必须依据企业实际情况，承认管理者与被管理者在利益分配中的不同主体地位，进而规范不同的利益主体，在承认各自具体利益的前提下，实现债权债务分明，走上共同发展、共同进步之路。必须采取思想教育、政治教育工作与生产紧密地结合起来，完善各项规章制度，健全各项考核、分配制度，明确管理者与被管理者双方责、权、利，通过双方的共同努力，各尽其能，各尽其力，为了一个共同的目标。有理由相信，随着市场机制进一步完善，适应公司发展，促进公司发展的和谐的新型的干群关系，一定能够在内部建立。毕竟，我们为同一个目标。

干群关系，不是一个新话题，但它始终都是充分调动和发挥职工积极性、创造性，推动企业进步的原动力。有了良好的干群关系，为我们各项工作顺利开展，奠定了坚实的基础。

四 管理的核心是人的管理

市场经济的法则告诉我们，人才只能从市场经济竞争的大舞台上产生、寻求。不能否认，人才的成长在于主观努力，但决不能没有客观条件，需要领导者的发现、培养、提携，更需要有育才、留才的社会土壤，即管理中所称的“软环境”，这就是积极向上、扶正压邪，有利人的进取、自我提升、自我发展和发挥的空间和氛围。作为一个有为的企业家，仅有“思贤若渴”之心是不够的，还必须有“识才之慧”、“量才之方”、“护才之路”和“用才之能”，只有这样，才可能最大限度地挖掘人才、吸引人才，达到适才适位，人尽其才。为此，从企业角度怎样看待人才？如何对待人才？应该有一种什么样的人观至关重要。

我们应当承认知识与人才在推动生产力发展中的重要作用，毫无疑问应当尊重学者、专家和企业高级管理人员。但同时，对于普通劳动者特别是高级技术工人的才智与劳动，也应予以足够的尊重。在企业中，事实上技工队伍从来都是与经营管理者和专业科技人员队伍并列的三支不可缺少的队伍之一。高科技要转化为好产品，必须依托技术工作高超的工艺和技能，没有技工人才，再多的管理人才和设计图样也只能是“纸上谈兵”。也就是说，再完善的方案或科研成果，都必须通过各类人才的努力配合才能实现。事实上，现代企业技术精湛的工人已经从单纯体力付出转向脑体结合，他们同样具有广博的知识，同样是企业的人才。

美国在进入20世纪后的1929年~1959年30年内生产力增长中只有13%是运用物力资本获得的，而87%是依靠人力资源的经验和知识获得的；日本在实施“国民收入倍增计划”的前后，以高质量人力资源为经济增长的重要支柱。根据近半个世纪的统计：固定资产投资每增加1%，生产量增长为0.2%；而普遍人力资源投资每增加1%，生产量增长为0.76%。特别是对提高人力资源的质量——教育投资每增加1%，生产量则增长1.8%。由此可见，将人力资源管理和开发视为首位，予以优先发展，确属高瞻远瞩之举。

不少中外学者预言：2020年世界将从现在的信息经济时代跨入生物经济时代，在这个新的时代中国人必唱主角。因为，中国人才最多。不管这个预言的结果怎样，但它说明了一个道理：网络技术、数字经济的关键无疑还是人才，我们要创造先进的企业文化，招揽人才、吸引人才、留住人才，离不开企业的制度创新。针对日益突出的青年技术人员流失、一线工人不愿学技术、高级技工“跳槽”等现象，当前国有企业的改革必须实施积极的人才战略，加快构筑新世纪的人才高地。

首先，要注重从分配制度上做好文章，必须体现科技是第一生产力，体现精湛、高超的技能对提高生产效率的作用，从而把智力因素纳入分配，彻底改变大锅饭、论资排辈，切实体现多劳多得，把知识、技能的价值用分配价格体现出来。

二是继续改革人事机制。选拔、用人的着力点就放在大力培养技术创新人才、高水平经营管理人才、以及手艺精湛的高级技术工人上，解决好用什么人、怎样用人的问题，使企业的人才观念在机制氛围上集中反映和体现出来，真正把有能力的人放在合适的岗位，实现用事业留人、用感情留人、用待遇留人。

三是改革劳动制度，牢固树立人才资源是第一资源的观念，改变国企落后的用工方式，建立快速反应、灵活有效的用工制度。决不能迟钝，更不能无所适从地看待企业人才的流失，要建立应变措施，积极营造吸引人、留住人、用好人的环境。

四是真正了解企业各类人才的不同需求。正如台湾作家罗兰“人才框框”之说：人在框

框内久了，就成了“囚”，对人的环境条件限制多了，但又出不了框框，而心可以在外，就出现“思”。人在框内心在外，对你这个企业能有多少作为？因此，在人的使用上要敢于放手、还要敢于放飞，要给予施展才能、舒展思维的空间，让更多的青年人才政治上得到信任，业务上得到提高，职务上得到提升，使之干得顺心、舒心。

五是建立一个好的团队，创造一种好的企业精神。实力强大的团队是经营造就的，不是管理出来的。经营团队，首先要营造团队的灵魂及其文化。积极向上，勤奋进取是团队文化的灵魂，团队的产生需要经营，团队的存在、发展更需要经营；其次要不断发现、实践团体中个体共同的价值。团队的细胞是个体，团队的精神是个体精神之和，团队的物质是个体物质之和，经营团队的本质是经营个体。经营团队的主体及其所依赖的主体是团队的智慧能力，智慧与精神相通，智慧是经营的万能之软件，精神是智慧之灵魂。

总之，应该永远基于对“人”的尊重，对人的宽容。一个尊重“人”的环境必然是一个尊重人才的环境；一个宽容的选人用人理念，足以创造出智慧和创造得以施展的广阔空间。无论企业大小，人才总是有的。让自家人才脱颖而出，让外面的“凤凰”争相来仪，这是第一等的内部软环境。而那种扼杀潜在人才，使能工巧匠、经营、技术、管理人才不能、不愿施展才华的糟糕环境，将使企业的发展成为无本之木。

在企业管理中，如何增减人才，用好人、留住人，进而最大限度地调动员工的积极性，是每位企业领导者力图解决好的问题。IBM的老总曾经自豪地说过，即使把IBM的厂房、大楼炸毁了，只要员工还在，在那片废墟上马上就可以重建一个“深蓝帝国”。在市场激烈竞争的形势下，如何使企业立于不败之地？一个永恒的主题，就是要以人为本。提高企业核心竞争能力关键在人。

参考文献

- [1] 王菲. 现代企业人力资源管理及开发. 云南大学出版社, 2003, (1)
- [2] 李宝山. 管理经济学. 中国人民大学出版社, 2003, (1)

史绍兴

云南省烟草烟叶公司

[\[网站导航\]](#) | [\[设为首页\]](#) | [\[联系方式\]](#) | [\[意见反馈\]](#)

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持