

基于资源开发型的国有企业人力资源管理研究

文/宋志强 王敏君

目前国有企业人力资源管理基本处在人力资源发展的第二个阶段,即传统的劳动人事管理阶段。在这个阶段,劳动人事管理工作强调以“工作”为核心,人对工作具有适应性,对员工工作绩效的考核取决于工作要求,工资分配的标准则取决于工作特征。这种人事管理相对于泰罗的科学管理,向前迈进了一大步,对二十世纪后期经济和社会的发展起了极大的推动作用,但这种管理还是有其不可避免的局限性:首先,它以“工作”为核心,抑制了人的能动性,不利于工作质量的改进和工作效率的提高;其次,这种人事管理往往注重事务性操作,不利于开发人员潜在能力。现代化人事管理即人力资源管理,就是必须充分认识到人力资源具有能动性和可激励性。人才是一种资源,它不仅本身具有价值,而且能够创造使用价值。人力资源开发及管理就是要以“人”为中心,寻求“人”与“工作”相互适应的契合点,将“人”的发展与企业的发展有机地联系起来。管理领域这种人性回归思想,是现代化人事管理最突出的标志之一。

那么,如何将传统的劳动人事管理转到人力资源开发上来呢?笔者认为可以通过如下几个途径:

一、做好人力资源规划,在预测未来企业发展的条件下,有计划地逐步调整人员分布状况,确保组织在生存发展过程中对人力的需求。

1、晋升规划。即有计划地提升有能力的人员,满足职务对人的需求和员工追求自我价值实现的需求。在晋升规划中,即要避免职位体系频繁变动,在员工心理人为造成不安全感,又要防止将其硬化,使员工看不到个人发展前途,影响员工积极性和能动性的发挥。

2、补充规划。即合理填补组织中在一定时期内可能出现的职务空缺,避免组织工作因某一职位空缺而出现断层现象。同时,及时补充人员有利于员工锻炼,为企业发展提供充足的准备性人才。

3、培训规划。即组织为长期所需弥补的职位空缺,事先准备具有一定资历的人员,从基础知识、专业技能、管理思维等方面对其进行系列培训,确保未来用人需求;同时,调动员工积极性,将企业发展与个人发展有机地联系起来。

4、调整规划。即通过有计划的人员内部流动,合理调整组织内人员在未来职位的分配。调整规划即有利于员工多方向发展,激发其潜在能力,又能在企业内部形成良性人员循环系统,使企业工作充满活力。

5、工资规划。即确保未来的人工成本不超过合理的支付限度。在工资规划中,企业应争取建立一套具有激励性、富有挑战性的工资分配体系,使工资切实成为调动员工积极性强有力的经济杠杆。

要做好人力资源规划,首先必须对现有人力资源进行全面清查,即进行人员需求预测和供给预测。通过供给预测,了解现有人力资源数量、质量、结构、预期可能出现的职位空缺、劳动市场状况、社会有关政策以及本单位在公众中的吸引力等。通过需求预测,了解产品市场需求、预期生产经营变化、工作时间变化、技术与组织结构、劳动力的稳定性等。只有做好这两种预测,才能切实保证企业未来对人力资源的需求。

二、深入、细致地研究企业工作系统,本着效率最高原则,建立并调整企业分工协作体系。

1、工作评价。即通过对工作的责任大小、劳动强度、劳动条件等因素的分析,确定每一个工作在组织中的地位和相对价值,从而测定一个稳定公平的报酬分配体系,有效地控制人力成本。

2、工作分析。即通过运用科学手段,为管理提供有关工作的全面信息,如工作规范、任职资格、工作环境、工作执行标准等。

3、组织设计和工作设计。即划分并确认部门职责,确认工作制约关系与协作关系,保证组织管理章程、制度的制订、贯彻和改进;同时,这项工作还为确定合理的管理幅度和管理层次提供基础性资料,是现代企业组织管理的重要内容。

4、工作衡量和方法研究。通过这项工作,可以甄选出最有效的工艺流程和操作方法,确定最佳工作负荷等。

三、做好人员系统研究,本着最经济地使用人力的原则,解决人员选拔、人事激励、人力资源培训与开发等管理活动。

1、进行动机性教育。形成并发展适合本企业的氛围,统一员工的价值观念,提高企业的内聚力和员工的社会责任感。从组织角度来看,进行动机性教育其实就是建立企业文化。成功的企业文

化可以通过对共同价值观的内化控制，使组织成员自我调整和控制自己的行为，从而实现个人目标和组织目标的高度一致。

2、人员的甄选、调整和使用。运用科学手段,了解人员的素质结构、能力特征、职业适应性,为量才用人、视人授权提供可靠依据。

3、人力资源培训与开发。根据生产力变化的连续性和未来对人力资源的需求,不断提高员工素质,开发员工潜在能力,以适应企业发展的需要。人员培训要注意双向开发,即当员工所任职位不足时,扩大其职位外延;当员工能力有余时,增加其工作重量。

4、建立完善的人员激励机制,最大限度地调动员工的积极性。根据马斯洛的激励理论,人有五种基本需求,即生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。单位应及时掌握员工心理需求动态,适时采取措施,并尽量将员工需求导向高层次的自我实现需求上来(作者宋志强系上海理工大学在读MBA;王敏君系中国石油浙江杭州销售分公司副总经理)

相关链接

基于资源开发型的国有企业人力资源管理研究
新市场经济条件下对统计人员培训的要求
浅析高技能人才的培养
企业人才流失的现状及对策分析
我国企业人力资本收益管理的现实问题探讨
论公共部门与私人部门人力资源管理的区别
工业工程复合型创新人才培养模式研究与改革实践

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站,所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料,均为集团经济研究版权所有。

地址:北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编:100020 电话/传真:(010) 65015547/ 65015546

制作单位:集团经济研究网络中心