

人力资源管理及我国国企人力资源管理改革思路

文/于加洋

一、人力资源管理的概念及特点

人力资源管理是在人事管理的基础上发展起来的人性化管理，是将组织内的所有人力资源作适当的获取、维护、激励以及活用与发展的全部管理过程与活动。换言之，即以科学方法使企业的人与事作适当的配合，发挥最有效的人力运用，促进企业的发展。简单地说，即为“人与事配合，事得其人，人尽其才。”人力资源管理与人事管理的区别在于：人事管理在实务作法上较偏重静态面与消极面；而人力资源管理具动态与积极的内涵。人力资源管理反映了企业组织发展的客观需要，是从以工作为导向转变成以员工为导向的一种以人为本的管理。

人力资源管理具备以下5个特点：

- 1、以人为本也就是把人当成组织中最具有活力、能动性、创造性的要素。人是组织中得以存在和发展的第一的决定性的资源。
- 2、把人力当成是资本而不是成本，负担。
- 3、将人力资源的开发放在首位，把开发人的潜能不断提高员工的素质贯穿于整个人力资源管理中。
- 4、人力资源管理是一种组织战略，不仅有战略目标，还得不断变革和创新。
- 5、人力资源部门是生产和效益部门，通过对人力要素的加工、改造和利用使其变成对社会有效的财富。

二、我国国企人力资源管理改革的思路

1、完善国有企业的法人治理结构，建立科学高效的组织架构。通过人事制度改革，建立起与现代企业制度相适应的、科学的人事管理机制和强有力的、渠道畅通的人才保障机制。随着国有企业国际化进程的加快，企业内部信息沟通和科学决策越来越依赖于企业的组织架构，实现由传统的、金字塔式的科层制向扁平的事业部制的转变是企业高效运转的保证。

2、引导管理者转变观念，真正树立以人为本的企业理念，营造特色企业文化。人本管理的核心理念就是把人力资源看作企业最重要的资源，管理的重点是创造一个好的环境，让每个员工充分发挥所长，做出更大的绩效。在人力资源管理的实际工作中，应做到使用与开发并举，在对员工进行业绩考核的同时，还要关注对员工发展目标的考核。与此同时要全面加强企业文化建设，培育企业精神。人力资源管理在于管人，企业文化是人的思想，二者结合才能很好地发挥作用。

3、下放决策权，加强培训。随着竞争的加剧，市场形势瞬息万变，这越来越要求企业下放决策权，而分权决策要取得较好效果，要求企业员工有较强的责任心和自觉性。在这方面应该效仿日本模式，加强职工培训、吸收一线职工参与管理。企业人力资源管理者，至少应“企业人”的人性有比较深入的理解，掌握较为熟练的心理测评技术和工作分析技术。只有如此，才能有效地完成人力资源的开发、获取、整合、保持与激励、控制与调整等方面的工作。

4、加大人力资本的投资力度，制定和实施人力资源规划，建立企业人才后备库。从上至下树立人力资本投资的作用或重要性大于物质资本投资的投资意识，并在适当比例上，将物质资本的投资向人力资本的投资转移。制定完善的人力资源规划和建立企业人才储备库，以克服国企人员富余和人员短缺并存的困境。完善的人力资源规划应包括宏观、微观和长期、短期人力资源的招聘、使用、培训、晋升、调迁等计划。对企业而言，建立人才库相当于积聚不断向外释放的势能。人才库的来源既可以从外部招聘，也可以通过内部提升。

5、建立一套完善的激励机制。传统的国有企业工资制度的一个基本特征是，每天生产一百个单位的人都拿一百五十单位的工资，高素质的人拿走的比带来的少，而低素质的人拿走的比带来的多，由此维持企业的收支平衡。在经济学上，这就叫“强制混同均衡”。国有企业必须改革传统的报酬体系，减少管理者和被管理者随时耗尽心志准备应对各种不确定因素而导致的效率损失。建立起短期激励与长期激励相结合、精神激励与物质激励相结合的激励机制。建立和完善国有企业的激励制度。不断改革和完善我国国企职工的工资制度，根据报酬与风险相匹配的原则，将收入拉开档次，以体现其力度。与此同时，物质激励方式主要还是要集中于长期激励，把企业员工和经营者的收益同企业经营业绩挂钩，从而杜绝短期效益等负面行为。在我国这样一个东方文化底蕴深厚的国家，人们对荣誉与尊严高度的重视。因此在对员工进行物质激励的同时，还要强化精神激励的作用。

6、改善工作环境，增强员工的认同感、归属感。由于特殊的分配体制，国有企业完全依靠物

质激励不可能留住或者吸引优秀人才安家落户，尤其在入世后，很难与薪酬优厚的外企竞争。这就要求国有企业必须借鉴国外企业人力资源管理方面的先进经验，除了提高报酬以外，更要给员工创造良好、舒心的外部环境，包括人事环境、生活环境、工作环境，给员工以认同感、归属感，提高其工作效率、敬业精神和对企业的忠诚度。

从总体上，我认为我们的国有企业只要从意识上和管理制度上重视和加强对人才的管理和开发，就一定会取得长足的进步，最终提高企业生产力和竞争能力，以促进我国国企整体及国民经济的迅速发展。以上是笔者对我国国有企业人力资源管理的鄙见，希望本文能够抛砖引玉，引起更多人士对我国国企人力资源管理的关注（作者单位：潍坊学院机电工程学院）

相关链接

学习型组织,企业提升人力资本的工具
职位说明书在领导激励中发挥的效能
论企业集群发展中的人力资源管理
人力资源管理在组织变革中的运用
企业人力资源柔性管理模式探析
树立科学人才观,企业才能大发展
浅析企业人力资本与员工继续教育培训
人力资源管理及我国国企人力资源管理改革思路
浅论现代企业以培训开发为核心的人力资源管理
独立董事制度的绩效分析

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