

文/黄树彬

管理是高校后勤管理集团工作的根本，而人力资源管理则是高校后勤管理集团管理工作的重中之重。在高校后勤管理集团社会化改革的今天，坚持用以人为本的科学发展观来指导高校后勤管理集团人力资源管理工作，对于充分调动人力资源的积极性、主动性和创造性，最大限度地发掘人力资源的潜能，落实“三服务两育人”的宗旨，保障高校全局工作的正常运行，都具有重大而深远的意义。本文着重对在高校后勤管理集团社会化改革的情况下，如何运用以人为本的理念搞好后勤管理集团人力资源管理工作进行一些探讨。

一、高校后勤管理集团人力资源管理的基本内涵

高校后勤管理集团人力资源管理，就是运用以人为本的理念、科学管理的方法、公开平等和竞争的原则，对高校后勤管理集团人力资源进行有效开发、合理配置、发掘潜能和目标管理，以达到“三服务两育人”和保障高校全局工作正常运行的管理过程。高校后勤管理集团管理部门的管理者，只有在真正弄清楚了人力资源管理的基本涵义和内容、以及高校后勤管理集团人力资源管理的内涵和目标之后，才能在高校后勤管理集团社会改革的情况下，对高校后勤管理集团人力资源的管理有所创新、有所发展。

二、当前高校后勤管理集团人力资源管理的现状

（一）当前高校后勤管理集团人力资源管理取得的成效

随着高校后勤管理集团社会化改革的开展，大部分高校后勤管理集团部门都进行了一系列人事制度改革，并取得一定的成效。

- 1、有些高校后勤管理集团企业实施了以建立公正、公开、平等竞争机制为目的的聘任制，使人力资源配置更趋于合理化、科学化。
- 2、有些高校后勤管理集团企业实施了以建立有效激励机制为目的的内部分配制度改革，进一步体现了多劳多得、效率优先的分配原则。
- 3、有些高校后勤管理集团企业初步建立了一套比较符合当前高校后勤管理集团特点的人事管理制度，如聘任办法、考核办法、奖惩规定等，在一定程度上对人事管理进行了规范。
- 4、有些高校后勤管理集团企业制定和实施了目标管理，管理和服务水平进一步提高，“三服务两育人”的宗旨正在逐步落实等等。

（二）高校后勤管理集团人力资源管理存在的主要问题

1、后勤管理集团队伍整体素质不高，人力资源结构不合理。主要表现在：一是年龄结构不合理。据有关资料显示，大多数高校后勤管理集团职工平均年龄偏大，40岁以上人员占后勤管理集团职工总数的50%以上，30岁以下人员不足30%，缺乏生机和活力，缺乏竞争力。二是工种结构不合理。多数高校后勤管理集团职工普通工人多，专业技术人员少，中级以上技工人员不足10%，多数技工的实际水平还达不到相应的技术等级所规定的标准和实践操作能力。三是知识结构不合理。后勤管理集团人员具有大专以上学历的不足15%，而初中及以下文化程度的高达60%以上，文化水平低导致技术和服务水平低，整体素质不高。

2、人力资源管理工作系统性和创新性不足，缺乏前瞻性。大部分高校后勤管理集团企业没有成立专门的人事部门，成立的人事部门从事的也是传统的人事管理工作；即使在名称上叫“人力资源管理中心”，在实际工作中也仅仅是从事定职、定编、薪酬、福利等人事管理工作。人事管理手段简单陈旧，注重管理人与事，忽视员工的需求，工作分析、招聘定位、教育培训、生涯管理等工作中没有得到有效的运用，缺乏创新性、前瞻性。

3、人力资源管理制度不健全，执行不到位。现代人力资源管理的基本制度包括17个基本方面，即：（1）员工手册；（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划；（3）岗位管理；（4）人员招聘录用；（5）劳动合同管理；（6）定期考核；（7）新员工岗前培训或新员工见习；（8）员工培训；（9）奖惩；（10）薪酬分配；（11）职业安全与劳动保护；（12）职工社会保险；（13）干部竞聘；（14）后备干部管理；（15）员工职业生涯管理；（16）员工合理化建议；（17）员工申诉等。目前高校后勤管理集团企业的情况是大部分制度不健全，更重要的是即使建立了制度，也是执行不到位。

4、人力资源激励和维护机制不健全，以人为本的理念没真正落实。薪酬分配体系无法摆脱事业单位传统的工资体系，没有建立企业化的薪酬体系。能上能下、能进能出的用

人机制没有有效建立。现代人力资源管理以人为本的管理理念没有真正实施，在企业内部没有建立劳动保障体系，对占企业人数大多数的临时工还存在着一定的歧视。

5、员工培训没有进行全面系统的规划，投入少，效果不明显。员工培训在后勤管理集团实行企业化管理后就一直在提倡，但是真正将员工培训放在一个非常重要的位置，进行系统规划的少，即兴安排的多；对基层员工技能培训投入的少，用于主要管理人员学历培训的多；真正有效的培训少，表面文章的培训多。

三、坚持以人为本，提高高校后勤管理集团人力资源管理水平

（一）以人为本，加快建设一支高素质的后勤管理集团人力资源队伍。首先要创新人力资源管理理念。在高校后勤管理集团人力资源管理中坚持以人为本的思想，就是通过人性化的管理手段，视员工为资源而非成本，将员工作为价值创造的主体，注重员工工作、生活质量的提高，更多地为员工提供帮助和咨询，帮助员工在组织中成长与发展，以此来增强员工对后勤管理集团改革目标的认同感和高校后勤管理集团的向心力，最大限度地发挥员工的工作积极性和能动性，从而创造良好的管理效益、服务效益和经济效益。其次要推行人事和用人制度改革，优化高校后勤管理集团队伍结构。对于后勤管理集团实体的负责人，要在后勤管理集团企业或者校内公开招聘，在个人申请、公开面试、群众评议、组织考察的基础上，公开、公平、公正择优聘用，实行能者上、庸者下的干部管理体制。对于后勤管理集团实体的员工，要按照“双向选择、按需设岗和公开公平公正”的原则，实行公平竞争、择优录用、竞聘上岗的员工管理体制。第三要帮助非在编后勤管理集团员工克服自卑感，激发他们的工作积极性。如湛江师范学院后勤管理集团实体中，后勤管理集团员工共有470多人，非在编人员就达350人以上，占员工总数的75%左右。要解决这些非在编人员心理上的自卑感和工作不安心、积极性不高的问题，就必须淡化甚至消除“在编”和“非在编”的概念，培养员工的主人翁意识，在学习、工作、生活、待遇、社保等方面对所有员工一视同仁。只有这样，才能调动所有后勤管理集团员工爱岗敬业、努力工作的积极性。

（二）以人为本，建立完善的员工激励机制，充分调动后勤管理集团员工的积极性。心理学研究表明，当人们产生某种需要而又未得到满足时，心理上就会产生一种愿望和意向，即动机。高校后勤管理集团管理人员要学会适时地选择和寻找目标，进行满足需要的引导活动，以有效地激发后勤管理集团员工的动机，充分调动后勤管理集团员工的工作积极性。因此，在对高校后勤管理集团员工的管理中，首先是要建立科学、合理、统一、公平的工资奖金等物质待遇的分配机制。薪金的高低关系到个人的切身利益和自身价值的实现，高工资不仅能吸引人才，降低人才跳槽的可能性，同时还传达了一种信息，即组织很看重他的员工，使雇员把高收入当做一种礼遇，从而更加努力工作；另一方面，适当的奖金能肯定人们为提高绩效和利润做出的贡献，符合公平、人本和正义的实质。因此，高校后勤管理集团要想吸引人才、留住人才，就应该加快分配制度改革，逐渐地、有计划地提高后勤管理集团员工的工资待遇。其次是要建立人性化的非物质待遇的柔性管理机制。薪金并非激励的惟一手段，关怀激励、荣誉激励、信任激励、目标激励等也是调动高校后勤管理集团员工积极性、主动性和创造性的一种有效机制与管理方式。（4）目标激励：为高校后勤管理集团不同岗位的员工设置一定的奋斗目标，用以调动其工作的积极性。在设置目标时应注意把大、中、小，远、中、近目标联系起来，帮助员工制定实施计划，并适时地做到检查、评价，为其完成目标创造内外部条件。

（三）以人为本，建设高校后勤管理集团企业文化，增强员工的归属感和对企业的向心力。高校后勤管理集团实行社会化改革后，后勤管理集团工作要按照企业化管理模式来运作，因此，应该高度重视后勤管理集团企业文化的建设。首先要高度重视企业文化建设在高校后勤管理集团企业管理中的重要作用。所谓企业文化，一般是指以现代企业管理理念和企业精神为核心，凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论。其次要把握好高校后勤管理集团企业文化建设的主要内容。通过企业文化建设，把高校后勤管理集团企业员工中不同素质、不同特征和不同个性的个体，塑造成符合企业行为规范和价值观的群体，这是后勤管理集团企业文化建设的主要内容。高校后勤管理集团企业文化建设的目标，就是要铸造一种相互尊重、彼此激励、有效沟通、并能为企业带来长远效益的企业文化。同时，铸造企业品牌、提高企业效益、促进企业持续发展，这也是高校后勤管理集团企业文化建设的主要内容。高校后勤管理集团企业的文化建设不仅要总结企业在长期的“三服务两育人”活动过程中形成的文化积累，还要和高校后勤管理集团企业面临的新环境、新目标结合；不仅要鼓励员工勤劳、踏实、诚实等高尚品德的形成，更要重视员工竞争意识、创新理念等开拓精神的培养。要让所有员工清醒地认识到企业面临的新的挑战和企业“服务于高校、服务于师生”的目标，引导员工树立正确的人生观、价值观，自觉地投入到发展后勤管理集团企业、服务高校师生的平凡工作之中去。第三要创造性地建设好高校后勤管理集团企业文化。高校后勤管理集团企业文化，是高校校园文化的重要组成部分，只要科学地确定其内容，在宣传倡导的基础上形成共识，辅之领导带头身体力行，持之以恒地坚持，必定能创造性地形成一套与高校后勤管理集团社会化改革相适应的、全新的高校后勤管理集团企业精神文化、高校后勤管理集团企业制度文化、高校

后勤管理集团企业行为文化和高校后勤管理集团企业物质文化。这种全新的高校后勤管理集团企业文化，也将为高校后勤管理集团社会化改革事业的蓬勃发展奠定可持续的价值观基础。

(作者单位：湛江师范学院产业管理处)

相关链接

论知识资本与人力资本
论高校后勤集团人力资源管理
经济学在企业人力资源配置中的应用
加强财会队伍建设提高财务管理水平
知识经济时代领导角色的重新审视

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