

突出管理职能 优化资源配置

文/魏丽

中国入世后，人力资源在企业中的作用越来越重要，企业之间对于人才的争夺战更是越演越烈。因此，要进一步提高企业市场竞争力，必须建立更先进、更科学、更适应市场经济要求的现代人力资源管理模式。通过实践，我们体会到人力资源管理必须坚持人力资源成本市场化的指导思想，紧紧围绕企业的经营发展目标，开发人才资源，控制用人成本，建立健全人力资源管理机制，才能形成一个比较完善的市场化专业化人力资源管理系统。具体来说，就是建立健全“三个机制”，实现“四个转变”。

一、突出管理职能，建立健全“三个机制”

现代化管理的核心是对人才的科学管理，对资源的合理利用。人力资源部应该成为企业核心管理部门之一，做好企业党委、董事会和经营班子的参谋、助手，通过建立健全有效的管理机制，最大限度的调动员工积极性，激励员工为企业统一的经营目标努力工作。

(1) 建立健全通过市场开发和配置人力资源的机制，解决好“开发人才”的问题。目前企业仍然存在人员老化、整体素质不高、用人成本高昂的现象，只有彻底面向市场，根据企业自身的规模、效益、承受力和业务需要，通过市场竞争选拔引进人才，选择市场通用的标准进行评估和淘汰，将开发使用人力资源的机会成本市场化，保证企业自始至终具有较强的市场竞争力。

(2) 建立健全员工激励与约束机制，解决好“善用人才”的问题，市政二司已经制定并颁布了统一的岗位职衔和晋级晋职的有关规定，在平衡管理半径、激励员工努力工作等方面收到了显著的成效，并进一步完善了薪酬制度，制定绩效能力评估标准，完成定编、定岗、定责的岗位说明书，拟订具体的员工及高中级经理人员岗位考核方法，并作为制度定期施行。评估及考核的结果，可作为员工升职晋级的依据，能力突出、业绩显著的将得到提拔重用，能力平庸，业绩不佳的将降职或辞退，坚持人员使用“能上能下，能进能出”的流动性，保持一定比例的淘汰率。

(3) 建立健全“1+1”>2的双赢机制，建设企业文化，解决好“发展人才”的问题。市政二司有着优秀的企业文化基础，“务实、创新、团队、奋进”凝聚着市政创业者的热情和自豪，造就了市政辉煌的昨天。在进入二十一世纪的今天，知识经济已占据主导地位，数字化时代指日可待，经济文化一体化已成为必然趋势，企业要在新经济时代立于不败之地，并获得可持续发展，必须为员工创造一个和谐的工作环境和良好的文化氛围，建立并完善尊重知识、尊重人才、鼓励创新、强调团队协作精神的企业文化。

二、优化资源配置，实现“四个转变”

对人力资源的开发和管理，必须符合市场经济的规律。随着科学技术的突飞猛进，现代市场显现出三大趋势：其一是经济与文化发展一体化。其二是人力资源优势将取代传统的自然资源优势。其三是生产经营水平的提高决定对员工素质的要求愈来愈高。因此，现代企业的竞争，归根结底是人力资源的竞争。通过对人力资源进行充分的开发、合理配置和全方位培训，使企业拥有高素质的人力资源，才能保证企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。市政二司前期进行了一系列的改革，在人力资源开发管理方面做了大量的工作，人力资源部在今后的工作中，将继续提高认识，转变观念，加大改革力度，正确定位，大胆管理，实现以下四个转变：

(1) 从被动式管理转变为主动式管理。长期以来，人事劳动部门满足于“点点名，发发工资，管管档案，补补空缺”，更像一个行政后勤部门、政府机构，工作的目标是把现有的人员管好、看住，不要出事情，万一出了事情赶快处理惩罚。这种被动式管理使企业缺乏生机、缺乏竞争力，现代人力资源管理应该是主动式管理，是以人为本—即以人为发展之本的管理，通过建立一个整体的人力资源规划、开发和运作系统，吸引开发人才，善用人才，发展人才，激励员工为企业的发展目标和自身的自我实现努力工作。

(2) 从服务性管理转变为指导性管理。目前人力资源部仅仅是一个办事机构，在琐碎的、服务性的日常工作中牵扯了太多时间精力。人力资源部应该正确定位，应加强对全司的人力资源优化配置工作，加强对下属项目部经营班子的跟踪管理，加强对下级劳资部门的工作指导，参与公司的经营决策，强化人力资源部的管理权威性。

(3) 从静态管理转变为动态管理。人力资源是有思维的、动态的资源，静态管理是无法适应现代企业对人力资源的要求的。我们要在公司内部，建立并运行好全司人力资源信息系统，即人才库，实行动态管理。我们要对现有的人力资源进行全方位的优化配置和有效利用，人才应该共享，可以在全司内流动，任何资源都不能闲置或浪费。

(4) 从一般性管理转变为综合型管理。对人力资源的管理，既包括对人力资源的充分发掘和开拓，又包括对人力资源的使用和培养。

三、明确工作职责，完善人力资源部自身建设

要做好人力资源管理工作，首先应从提高自身素质做起。不仅要掌握好人力资源专业知识和管理知识，而且要熟悉市场经济理论，做到“会管理，懂市场，善创新”。其次要明确人力资源部工作职责和岗位要求，做到人人“各司其责，各尽所能”。因此明确工作职责，不断完善人力资源部的自身建设，才能全面推进人力资源开发管理工作的新发展。

(作者单位：广州市第二市政工程有限公司)

相关链接

邓小平人力资源开发思想及其现实启示探微
论人力资本与企业可持续发展的关系
浅谈人力资源管理的整合思考
知识经济与培养创新人才
突出管理职能 优化资源配置
论我国一人公司的法人格否认问题
工业企业员工满意度测评指标体系研究
企业开展劳动竞赛需要注意解决的几个问题
企业引入ERP系统对会计人员角色的影响

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