

# 提高企业核心竞争力与中部地区企业“多梯制” 人才发展通道研究

程 明,程金凤,叶双慧

(武汉科技大学 管理学院,湖北 武汉 430081)

**摘 要:**从提高中部地区企业核心竞争力的目的出发,对企业人才发展通道不畅的现状和原因进行了分析。提出了建立管理人才、技术人才和技能人才“多梯制”发展通道的构想,试图通过充分发挥人才资源的作用来有效整合其内部和外部的各种资源,不断推陈出新,提升企业的核心竞争力。使中部地区企业在日益激烈的市场竞争中始终立于不败之地,实现中部地区的快速崛起。

**关键词:**人才;发展通道;多梯制;核心竞争力

中图分类号:F127.6

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)08-0157-04

## 0 引言

企业核心竞争力,是指企业在关键领域建立的、独特的竞争优势。它的重要特征是:价值优越性、异质性、延展性、难以模拟性、不可交流性、难以替代性。形成企业核心竞争力的要素主要包括5个方面:①人才资源。它包括员工个人的知识技能水平、企业员工的整体素质与知识技能结构,这是核心竞争力得以形成的基础。②技术体系。它是一个由一系列配套的技术专利、技术诀窍、设施装备、技术规范组成的,包括硬件和软件的相互配合与协调的有机系统,它是核心竞争力得以形成的关键。③管理体系。它包括管理模式、激励机制、文化形成和组织学习等机制。好的管理体系可以将各种分散的人才资源和技术资源有效地集中组织协调起来,发挥企业的整体优势。④信息系统。信息系统完善与否,直接影响着企业核心竞争力的更新和竞争优势的保持,因此企业信息系统的完善是形成核心竞争力的重要保障。⑤价值观。在企业中占主导地位的价值观念是构成企业核心竞争力的无形因素,是企业核心竞争力不断创新的动力。它只有与科技发展保持同步,甚至领先于当前的科技潮流,才会使核心竞争力保持长久的竞争优势<sup>[1]</sup>。

“十七大”报告指出,要继续实施区域发展总体战略,深入推进西部大开发,全面振兴东北地区等老工业基地,大力促进中部地区崛起,积极支持东部地区率先发展。中部地区既不沿海,也不靠边,既没有东部先发展地区外资

企业相对集中的资金优势,又没有西部地区大量的土地等资源优势,那靠什么来大力促进中部地区崛起?笔者以为,要提高中部地区企业核心竞争力,人才是关键。人才资源是企业核心竞争力得以形成的基础,因此围绕中部企业“多梯制”人才发展通道开展研究,对于提高中部企业核心竞争力、促进中部崛起具有一定的现实意义和理论意义。

## 1 中部地区企业人才发展通道的现状

### 1.1 “独木桥”现象突出<sup>[2]</sup>

东部地区的民营企业发展很快,不论是管理人才、技术人才、技能人才,只要为企业创造了价值,作出了贡献,都可以得到应有的回报。东部地区的国企经过几十年的发展和市场经济氛围的影响,也都较好地解决了管理人才、技术人才、技能人才的发展通道问题,各类人才都可以各得其所。而中部地区则仍以国企为主,在相当多的国企中,技术人才、技能人才发展通道并不畅通,甚至只有管理人才“单梯制”发展通道。加之受封建社会“学而优则仕”和“官本位”思想的影响根深蒂固,技术人才相当普遍地把实现个人价值和提高社会地位、经济地位放在行政职务的晋升上。

### 1.2 管理人才与技术人才、技能人才收入悬殊

在过去计划经济时代,同期参加工作的大学生、研究生和工人,不管是后来走向管理岗位、技术岗位、技能岗位,收入差距不大,没有多大的矛盾。但随着时代的发展,

收稿日期:2007-11-19

作者简介:程明(1952-),男,四川南充人,武汉科技大学人力资源开发研究所所长,中国钢铁工业协会人力资源与劳动保障委员会委员、执行委员,科技人才研究会副主任、研究员,研究方向为人力资源管理;程金凤(1983-),女,湖北麻城人,武汉科技大学管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理;叶双慧(1981-),女,江苏泰州人,武汉科技管理大学学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

社会重视管理精英所承担的责任、所面临的风险、所付出的艰辛,让他们责、权、利统一,得到应有的报酬,这本身就是社会的进步,无可非议的。但问题是,对一个企业来说,管理和技术好比一架飞机的两个机翼,或者一辆车子的两个车轮,只有保持平衡和一致,才能够起飞和正常行驶。而如今,同样层次管理人才、技术人才、技能人才的收入差距已由10年前的1~2倍,5年前的2~3倍到近几年的5~8倍甚至更多,并呈继续扩大之势。

这种单一的人才发展通道如不改革,任其长期继续下去,一是企业很难留住优秀技术人才和技能人才;二是优秀技术人才、优秀技能人才在这样环境条件下,即便走不了,其积极性、主动性、创造性也难以释放出来;三是这样的环境和氛围难以吸引、培养和造就出优秀的技术人才和技能人才,更谈不上提高企业核心竞争力。

发挥人才资源作为第一资源的优势,必须充分发挥每个员工的积极性与创造能力<sup>[3]</sup>,最关键的是要按照帕累托20/80原则,代表先进生产力的发展要求。就人的部分而言,必须弄清楚哪些是企业20%的核心人才,他们有哪些具体的发展要求。笔者以为,在一个企业里代表先进生产力中人的部分和20%的核心人才是一致的,不仅包括一定数量的优秀管理人才,更包括一定数量的优秀技术人才和一定数量的优秀技能人才。

企业先进生产力(人的部分)=企业核心人才=企业全体员工 $\times 20\%$ =(管理人才+技术人才+技能人才+普通员工) $\times 20\%$

## 2 企业“单梯制”人才发展通道的原因分析

(1)不公平感的刺激。长期以来,大多数企业一直实行体现“官本位”思想的“单梯制”人才发展通道。由于管理职务的高低对应着领导责任大小,待遇高低,因此职务越高,权限越大,所获报酬越高。而对于没有管理职务的技术人才和技能人才,不管是工程师、技师、高级工程师、高级技师,还是教授级高级工程师、技能大师,或者是享受国家、省、市津贴的各类专家和技术带头人、优秀拔尖人才,因为没有行政职务,统统被视为一般干部或是普通职工。在职称与待遇脱钩后,其报酬均按一般干部付给,尤其是企业技术人才退休进入社会保障后,社保局均按科员或普通职工对待,酬劳根本体现不出其能力与才智的付出,伤透相当多的技术人才的心。

(2)追求对尊重需要的满足和自我价值的实现。按照马斯洛需要层次理论,每个人都有生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要,尤其是那些受过系统高等教育的技术人才和在操作岗位上刻苦钻研的高技能人才,更是看重尊重需要和自我实现的需要。如果在企业的现实价值标准中,只把管理人才当作真正的人才,只有担任管理职务才能获得相应的社会地位和经济地位,而技术人才和技能人才在企业里没有得到相应的尊重,没有得

到应有的社会地位和经济地位,无法实现自身的价值和成就自身的事业,他们自然就会向能够实现自我价值的管理岗位上流动。管理的精髓是什么?其实就是最简单明白不过却往往被遗忘的道理,你想要什么,就该奖励什么。在如此“重长轻师”的严重“官本位”思想导向下,广大技术人才、技能人才,千军万马去奔仕途的“独木桥”是非常自然的事情。

(3)客观现实条件驱动技术人才、技能人才去挤管理职务发展通道。美国心理学家勒温(K.Lewin)提出,一个人所能创造的绩效,不仅与他的能力和素质有关,而且与其所处的环境(也就是他的“场”)有密切的关系。并提出个人绩效 $B$ 是个人能力和条件 $p$ 与所处环境 $e$ 的函数:

$$B=f(p,e)$$

勒温定理指出,如果一个人处于一个不利的环境之中,比如专业不对口、人际关系差、心情不舒畅、工资待遇不公平、领导作风专断、不尊重知识和人才,则很难发挥其聪明才智,也很难取得应有的成绩。而且一般而言,由个人改变环境条件往往是无能为力的,因此改变的方法是离开这一环境,转到一个更舒适的环境去工作<sup>[4]</sup>。

在现实生活中,由于技术人才和技能人才社会地位不高、工资待遇不合理、发展通道不畅通,要潜心钻研、发挥作用、施展才干很难,自然就会产生流动,流向社会地位相对比较高、工资待遇相对比较好、工作环境比较好、发展前景比较大的管理岗位。而事实上,培养一个技术人才与技能人才需要的时间和成本很大,一旦这些企业花费大量成本所培养出来的高级人才都流失,将会造成企业人才资源量的减少、质的弱化,对企业的生存、发展、壮大,提升其核心竞争力将会构成极大的威胁。

## 3 提高企业核心竞争力,构建“多梯制”人才发展通道

### 3.1 构建“多梯制”人才发展通道的重要性和必要性

根据技术人才、技能人才特点和工业发达国家职业生涯管理的理论与实践,企业人才的职业锚,除了管理型职业锚外,还有技术型职业锚、业务型职业锚、操作型职业锚等。因此,在企业除了设置管理人才发展阶梯外,还有必要建立技术人才、技能人才发展阶梯,而且各个阶梯层次结构应该平等。每个阶梯都有对应的层级,在对等层级的技术人才和技能人才都可获得和同层级管理者同样的报酬、级别、地位和尊重。比如在微软公司里,如果一个工程师做得很好,可以一个人也不管,但待遇、级别、地位与副总一样,这样,技术人才、技能人才就能愉快地全身心投入自己所热爱的专业工作。

### 3.2 中部地区研究“多梯制”人才发展通道的意义

中部地区具有能源、劳动资源丰富、人口密集、本土市场化潜力巨大等优势,为建立内生型发展模式奠定了较好的基础。如果中部地区的企业能够在构建“多梯制”人才发展通道方面多下一番功夫,多做一些实事,不仅解决了目

前技术人才、技能人才发展通道不畅,导致千军万马挤管理人才发展通道“独木桥”的问题,而且还能够为充分发挥不同人才的长处,为企业建立和培养一支综合素质强、专业水准高、创造能力强的技术人才队伍,为企业建立和造就一支能够解决现场实际问题、技艺精湛、生产优质产品的技能人才队伍,其促进中部崛起的意义深远。

(1)提高了不同人才对工作的认同感。建立管理人才、技术人才和技能人才“多梯制”发展通道,将使得企业内每个员工都能充分发挥其特长,让他们真实地感到专业知识、专业技能同管理技能一样重要。从而提高了员工对工作的认同感,使优秀技术人才和技能人才的工作付出得到应有的社会地位、经济地位、受到应有的尊重。实现企业从“以人为成本”到“以人为资本”、“以人为根本”的思想观念转变。

(2)有利于提升企业的核心竞争力。激烈的市场竞争归根到底是人才的竞争。谁拥有人才,谁就拥有市场的今天和未来。提升企业核心竞争力,关键在人才,关键在于为人才建立畅通的发展通道。

通过制度创新、管理创新,建立“多梯制”人才发展通道,建设一支强大的管理人才、技术人才和技能人才队伍;再通过企业各类人才队伍的共同努力,确立企业总体发展战略,根据实际情况制定整个企业的长期发展规划和短期计划;并采取长短结合、软硬结合的基本策略培育核心竞争力。可以先从“软实力”创新着手(如核心营销能力、组织能力等),同时积极创造条件,积累技术资源,开发本专业领域的核心技术,逐步培养自己的核心竞争能力。

(3)强化了企业凝聚力,形成优秀的企业文化。通过构建畅通的管理人才、技术人才和技能人才发展通道,人适其岗,人尽其才,不仅可以减少人才资源的浪费,而且可以不断加强人才的凝聚力和创造力,全面塑造优秀企业文化。对于企业而言,代表先进文化的前进方向,就是要建设优秀的企业文化。优秀的企业之所以优秀,是因为独特的凝聚力把所有的人才聚集在一起,发挥他们的聪明才智,并且在企业内形成自己独特的富有凝聚力的企业文化。企业核心竞争力有赖于优秀企业文化的支撑,不和优秀的企业文化相联系的竞争力,将不具备创新性和成长性,是没有前途的。

(4)充分开发了人才的潜力。其实每个人才都希望能不断提高技术、技能专长,不断地进行技术、技能突破和创新,不断地提升自己的能力,开发自己的潜能。建立“多梯制”人才发展通道,不仅能使人才在自己的专业、技能领域得到发展,而且还可以充分发挥每个员工的潜能,让优秀的员工在合适的岗位上,选准新的基点来进行创新。在技术上形成优势和专长,进而有利于企业较快地培育自己的核心竞争力。

### 3.3 企业“多梯制”人才发展通道的构建

如企业“多梯制”人才发展通道模型所示,新进企业员工不论是博士、硕士、本科毕业生,或专科、中专、技校毕业

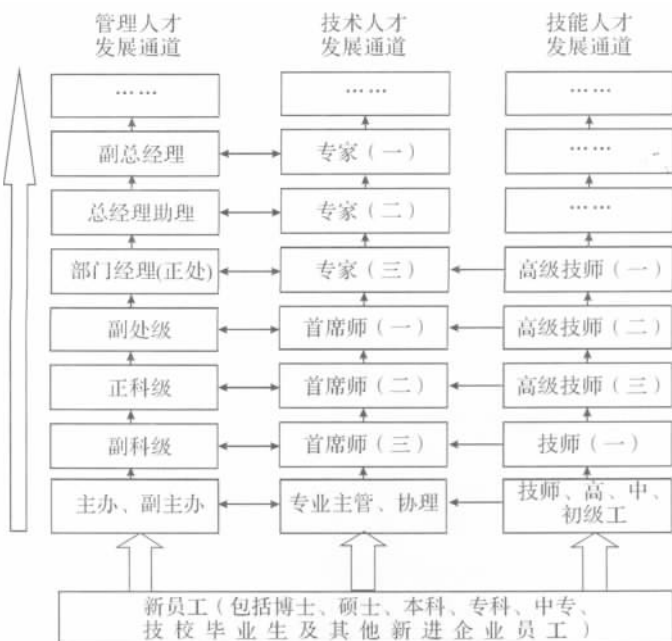


图1 企业“多梯制”人才发展通道模型

生以及其他人员,都应根据企业工作岗位、发展需要以及自身特点,选择适合自身主观条件以及兴趣爱好的职业发展通道。走管理人才发展通道,可以从主办、副主办或不同起点开始,发展到科级、处级、副总经理,直至总经理、董事长;走技术人才发展通道,也可以从不同的起点,从专业主办、协理,到首席师、专家发展;走技能人才发展通道,同样也可以从初级工、中级工、高级工、技师发展到高级技师。同时,管理人才、技术人才、技能人才发展通道,不仅可以企业发展需要纵向发展,而且还可以根据企业发展需要和自身发展态势选择从不同通道更好地发展。这样更利于企业培养复合型、一专多能型的多功能人才,满足企业多样性人才的不同发展需求,更加有利于培养和发挥企业的综合竞争优势。

构建企业“多梯制”人才发展通道的优越之处在于,不论职业发展途径在管理方面或技术方面、技能方面,每个层次上的报酬都应当是可比的。最优秀的技术人才和技能人才应可分别享受副总经理、部门经理(厂长)的待遇,或者更高。

### 3.4 需要解决的问题

中部地区企业为了提高核心竞争力,应当构建“多梯制”人才发展通道。这既是其发挥人才优势、适应市场经济发展的现实需要,也是加快发展步伐,增强企业核心竞争力的重要选择。它必然涉及到中部地区企业的思想解放、观念创新和企业制度创新。在推进过程中必须做好以下几项工作:

(1)解放思想,创新观念。构建“多梯制”人才发展通道,就是要改变千百年来“学而优则仕”和“官本位”思想,必然要遇到各种各样的阻力。因此,中部地区的各级党委需要认真落实“十七大”精神,深入贯彻尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的方针,坚持党管干部原则,统筹抓好以高层次人才和高技能人才为重点的各类人才队伍



建设。切实创新人才工作体制、机制,激发各类人才创造活力和创业热情,开创人才辈出、人尽其才的新局面。通过解放思想、创新观念,增强中部地区的人才“吸引力”,改变中部企业“单梯制”发展通道以建构“多梯制”发展通道增强人才“凝聚力”。真正实现中部企业人才思想、观念、体制、机制、做法的改革和创新。

(2)不能走现行职称评聘制度的老套路。实施“多梯制”人才发展通道,不能走现行职称评聘的老路,其岗位名称应该有别于现行职称。建议采用专家(一)、(二)、(三),首席师(一)、(二)、(三),专业主管、协助等名称来表明技术人才发展阶梯的等级;采用高级技师(一)、(二)、(三),技师(一)、(二)、(三),高级工、中级工、初级工等名称来表明技能人才发展阶梯的等级。同时建立科学、规范的管理人才、技术人才、技能人才不同等级的评价体系。无论走哪种人才发展通道,都应实行以能力、业绩考核为标准,通过公开、公平竞聘的方式,并且充分体现竞争性。

(3)工作分析是基础。工作分析在人力资源开发与管理过程中具有十分重要的意义,它是整个人力资源开发与管理的奠基工程。同样,构建“多梯制”人才发展通道也必须从分析工作做起。应通过对管理人才、技术人才、技能人才各自的工作分析和岗位评价,科学确定每个岗位相对于企业的价值以及岗位对人的要求,从而确定不同管理岗位、技术岗位、技能岗位的相对价值。建立管理职务、技术职务、技能职务的横向对应关系,为打通新的人才发展通道、确立新的薪酬分配制度打下坚实的基础。

(4)搞好绩效管理是关键。绩效考核管理作为企业人力资源管理的一个主要职能,为各项人事决策提供客观的依据,是人力资源管理不可或缺的一个重要环节。同样,中部企业在构建“多梯制”人才发展通道时,应下大力气重构

管理人才、技术人才和技能人才的绩效考核体系,建立一整套科学、合理、实用的全员绩效管理系统,并且把每个员工的绩效管理贯穿在各个环节之中。企业中好多长期以来难以解决的问题,应该讲是完全可以得到较好的解决的。

(5)薪酬制度改革和创新是保障。薪酬制度是企业人力资源管理,乃至企业整个管理的核心内容之一。它不仅涉及企业的经济核算与效益,而且与员工的切身利益密切相关,它是企业在市场竞争中生存发展的重要环节之一。良好的薪酬制度可以帮助企业更有效地吸引、保留和激励员工,从而起到增强企业竞争优势的作用;反之,则会导致员工士气和效益下降,内部矛盾激化、人才流失率上升等严重后果。由此可见,构建“多梯制”人才发展通道,加快企业薪酬制度改革和创新是保障。

总而言之,在“十七大”精神指引下,通过中部地区各级领导共同努力,形成良好的社会氛围,中部企业一定可以构建起“多梯制”人才发展通道,从而在市场竞争中做优、做强、做大,并长久立于不败之地。

#### 参考文献:

- [1] 鲁开垠,汪大海.核心竞争力——企业永续制胜之路[M].北京:经济日报出版社,2001.
- [2] 程明,王杨.关于实行企业管理、技术职务“双梯制”的探讨[J].科技进步与对策,2005(7).
- [3] 程明,杨勇,叶双慧.转型时期国有企业的人力资源保障体系建设[J].科技进步与对策,2004(2).
- [4] 程明,叶双慧.从勒温理论看企业人才流失[J].武汉冶金干部管理学院学报,2004(3).

(责任编辑:赵峰)

## Research on Improving the Core Competitiveness and“Multi- Staircase” of the Talents Development Channel in Central Enterprises

Cheng Ming, Cheng Jinfeng, Ye Shuanghui

(Management School, Wuhan University of Science and Technology)

**Abstract:**This article from this point which improving the core competitiveness of the central enterprises of view, analyses the reason why the development access is trapped in the central enterprises. And it gives out some ideas on building the “multi-Staircase” development access of management talents, technical talents and skilled talents.It wants to integrate all the resources internal and external the enterprises according giving full play to the human resources. To innovate it, and improve the core competitiveness of the enterprises, which would make the central enterprises standing on the increasingly fierce competition in the market and the central region rising rapidly.

**Key Words:**Talents;Development Access;“Multi- Staircase”;Core Competitiveness