

浅谈现代企业的人力资源管理

作者：山东财政学院 鲍冬青

[摘要] 本文从四个方面论述了现代企业的人力资源管理的要点：首先把好进人关；其次，建立灵活公正的用人机制，注重培养和发现人才；再次，实施分层次管理调动员工的积极性；最后，通过树立员工伟大愿景，培养员工的自信心，增加凝聚力。

[关键词] 现代企业；人力资源；管理

人才是推社会进步的源泉，人是社会的创造者，也是社会发展的推动者。在当今社会，企业的发展更离不开人才的培养和储备。目前企业人力资源管理的重心一是培养和发现人才，二是留住人才。前人栽树后人乘凉，企业的长远发展依靠对人才的培养，但如果缺乏良好的用人机制，培养人才却留不住人才，也是枉然。因此现代企业的人力资源管理应建立先进的人力资源管理制度，充分调动员工的工作积极性。下面笔者就现代企业的人力资源管理浅谈几点个人看法：

一、做好人力资源管理首先把好进人关

人力资源管理贯穿于企业发展的始终，企业在开创时需要招兵买马，从筹建到开始运行都需要引进合适的人才，在企业发展中后期，在各项业务渐趋稳定时期，需要进行企业文化建设调动员工工作积极性，在企业发展的衰退期更需要引进人才或进行改革来扭转乾坤。无怪乎世界钢铁大王卡纳基说：“资产全部可以拿走，只要留下人才和团队，就可再次创业”，可见人力资源在企业发展中的重要性，它的确是企业竞争力的根本。从微软、华为等优秀企业的发展历程可以看出企业之所以在竞争中立于不败之地的主要原因就是有优秀的员工和团队。他们的领导者早就明白没有人才，就没有竞争优势。在用人之初就有别于其他企业，微软每年录用的毕业生水平一定要高于现有人员水平的一半以上，华为先集中录用高校中的佼佼者，然后又通过艰苦的培训进行筛选和淘汰，最终留下的都是精英，他们很珍惜这份来之不易的工作，而且为自己和企业感到骄傲。带着自信和骄傲去工作，怎不会成为企业的栋梁和将来的支柱？这种从开始的高标准严要求首先奠定了对优秀人才的储备基础，使将来的人才培养和使用的成本大大降低，并能为企业的未来发展培养有较强的责任心和较高工作能力的接班人和顶梁柱，使企业无论是在知识层次还是专业水平上高于其他企业。这也就是有名的“木桶”理论，木桶的容量多少，不是取决于最高的木板而是取决于最矮的那块木板。因此，企业的人力资源管理应首先做好招聘工作，这是做好人力资源管理的第一步，即要把好进人关，根据企业发展的需要招聘合适的优秀的员工，不拘泥于形式和条件，只要有利于业务的发展就极力引进，同时注意避免将能力较差的人招聘进来，虽则只是一两名，但他们会给企业的整体风气带来极为不良的影响，也为企业的人员安置带来难度。

二、建立灵活公正的用人机制，注重培养和发现人才

特别有感于企业的“企”字，如果不是联想到人力资源管理，谁也不会想到人去就意味着企业的终止。这一点在企业人力资源的良性循环和恶性循环就可以找到答案。企业的发展得力不从心于人力资源的良性循环，即注重人力资源管理—员工高效—顾客满意，具体就是盖洛普路径，即发现优势—因才适用—优秀经理—投入的员工—忠实的客户—可持续性发展—实际的利润增长—股票增值。任何一个企业的利润均来源于客户群的支持，而面对日益激烈的市场竞争环境，赢得客户的信赖和拥护是取胜的根本路径，而吸引客户的一是产品的质量，二是产品的服务。二者都需要优秀员工的努力工作，而达到这一目标的途径一是选择优秀的员工，二是选择一位优秀的领导带动一般员工创造优异的成绩。归根到底也是一个人才的问题。

题。当企业面对存在的一些弊端或问题时，往往找不出问题产生的深层次的原因，感觉比较迷茫，如果见到盖洛普路径就会找到答案，原因只有一个，那就是员工自身出现了问题。服务是企业的晴雨表，一个对组织或对领导有怨言的员工，是无法为客户提供发自内心的热情服务的，当人力资源管理部门发现企业存在以上问题，就需要进行了解和解决，真正知道员工的需要是什么，现实情况如何？怎样解决问题提高员工的工作积极性，假如对存在问题听之任之的话，就会造成客户不满意-员工低效-利润下降的恶性循环，严重的也会造成企业的破产。因此，培养和发现人才是人力资源需要长期解决的一个问题，通过建立灵活的用人机制，给员工创造向上发展的机会，利用机制促使员工在各自的岗位中尽职尽责，不断进步。但在企业用人中一定要公平合理，奖罚分明，避免出现因处理不公正造成的怨妇。这种怨妇效应会对企业产生极为不良的影响，使员工对企业的用人制度产生怀疑，甚至产生一言堂的想法，使一些人冒出投机取巧，甚至行贿受贿，久而久之会大大降低员工的工作积极性，影响整个企业的未来发展，因此，企业建立的用人机制既是灵活的，为更多的人创造机会，其次必须是公正的，在整个企业中形成一种积极向上的风气，带动各项业务全面发展。

三、分层次管理调动员工的积极性

人力资源管理的一个重要目的就是调动员工的工作积极性，而调动积极性应首先知道员工真正的需要是什么？不同层次的员工有不同的需要，就像马斯洛的需求理论，人在不同的阶段，会有物质或精神上的需求，因此在企业中需要根据员工的不同岗位和级别分层次进行管理。在企业中将员工分为基层、中层和高层三个等级进行管理。对基层员工领导要明白员工的需要，采取激励措施来奖励人；对中层员工采取管理的方式，制定好的制度来考核人；对高层领导需要价值观上一致、气质不一致的人组合形成高级领导层。这是一条放之四海皆准的管理经验，基层员工无非是满足物质或精神上的需要，中层员工主要追求精神上的满足，追求事业的成就感，高层员工必须目标一致，精诚团结才能形成极强的凝聚力，并感召下级员工鼓舞士气。一个单位应有不同气质的高层领导紧密组合在一起，形成一种内外兼具的合力。在一个单位中最好的搭配是一个性格内向的领导制定战略决策，主管人事、财务等，一个性格外向的领导负责市场开拓，主要负责营销和业务管理。这也就是领导的魅力，具有一呼百应的气势和对员工的感召力，能使从事内部管理岗位的员工在领导身上看到内敛和威严，从事营销岗位的员工在领导身上看到希望和勇气。

四、管理的指挥棒——组织的伟大愿景

有一个故事：一个人路过一个建筑工地问三个泥瓦匠在干什么，第一个人回答“我在砌砖”，第二个人回答“我在盖一座高楼”，第三个人回答“我在建设我们美丽的城市”，十年后第一人仍然在砌砖，第二个人成为一个工程师，第三个人成为一名大企业家。人的理想就像组织的愿景，远大的理想是成功的第一步，非常有道理。愿景是组织向往之梦土，万众一心，全力以赴共同追求的境界，它有如登山攻顶，是一个大家认同的目的，可遥望又似乎不可及，但却只得为它辛苦为它忙。虽然过程艰巨，充满挑战，但那种足踏颠峰的感觉鼓舞着大家飞蛾扑火般勇往直前。当日本索尼公司把“成为以改变日本产品质量低劣这一形象而著称的公司”作为企业的愿景时，不知当时直至现在感染了多少人，相信只要是索尼公司的员工，只要对公司有份热爱，无论他是领导还是员工，都会为这句话而努力工作的，因为愿景给人以远大指引，使每个人意识到自身的价值，即为改变质量低劣而努力。这就是愿景的伟大之处，这句话甚至比增加工资或提高员工福利更能调动员工的积极性，因为这句话唤醒了员工的使命感和责任心。纵观成功企业的愿景目标都很朴实和切合实际，能够得到普遍接受和支持。又如微软的“让每个办公桌，每个家庭都拥有一台电脑”，惠普的“让所有人都能借助技术学习、工作并从中收益”，这些看似平常的语言，却感染了一代代的微软人、惠普人、索尼人，使这些企业仍然强盛，而且仍然在指引着企业继续前进，这就是愿景的力量。工作大都是平凡甚至是琐碎的，但每一件平凡琐碎的工作背后都是支撑企业未来发展的基石，若是员工看到

了企业的愿景，他就会认识到平凡中的不平凡，提升工作的使命感，并不懈努力为之奋斗。因此，企业的人力资源应注重向员工灌输企业的精神和未来发展，让企业精神深入人心，让员工感知企业的宏伟目标，增加作为单位成员的使命感，从精神上鼓舞员工的士气，会比起到物质奖励更好、更长远的效果。

综合上述，可以说人力资源管理打造企业的核心竞争力，任何一个有充足的干劲，蓬勃发展的企业都是注重人力资源管理的企业，并具有先进且深入人心的人事管理制度。以上是笔者的几点看法，其实企业人力资源管理除做好上述几点之外，关键是得到一把手的重视和贯彻，避免出现任人唯亲、一手遮天的情况，偏离了人力资源管理所倡导的以人为本的本意。