

论企业管理人员选拔与培训机制建设

许 荣

广西城市职业大学, 中国·广西 崇左 532100

【摘 要】当前时期,企业之间的竞争愈演愈烈,企业之间的竞争提升为人力资源、管理能力的竞争。企业需要更优秀的管理人员、更高的管理水平,这样才可以实现综合实力的增强。企业管理人员的选拔与培训机制是人力资源战略管理的关键组成部分。在当前形势下,企业对管理人员的选拔和培训可以为其生产、经营、服务加分,从而有助于企业口碑的提升,并且,企业之间的团队向心力也会由于培训而加强,对企业管理人员自身而言具备非常大的意义。为此,企业管理人员选拔与培训机制建设显得非常关键。文章分析了企业管理人员存在的各种能力不足,企业管理人员选拔与培训面临的问题以及选拔与培训机制建设的有效措施。

【关键词】管理人员; 选拔; 培训; 机制建设

引言

在当前的知识经济时代下,人才资源属于企业发展中一项必不可少的资源。因此,企业在经营发展中会十分关注人才资源优势的发挥,以及关注人才选拔与培训工作。在越来越激烈的竞争氛围下,企业怎样加速经济发展脚步,以及怎样进行管理人员的选拔与培训,从而引导企业内部人才资源的优化培训和综合竞争优势的增强,这是一个非常值得探讨的问题。

1 企业管理人员存在的各种能力不足

1.1 决策与控制能力不足

企业管理人员难以实时确定战略背景、执行战略规划和目标、落实战略决策等,即管理人员缺乏必要的决策能力。并且,当企业面对较强的竞争者时,管理人员缺乏非常强的竞争观念,难以对竞争者的一系列信息进行综合把握,也不能精准地判断市场的运行现状,即缺乏较高的控制能力,从而难以推动企业的稳定发展和实现经济效益的增加。

1.2 创新能力不足

企业管理人员需要具备一定的创新能力,这样才可以从容面对一系列突发问题。然而,企业管理人员的知识结构不合理、开放性思维缺乏,因此不具备较强的心理承受能力和实时把握一系列发展时机,不能完善自身的缺陷和不足,无论是学习能力,还是创新能力都亟需提高。

1.3 国际经营能力不足

企业管理人员缺乏一定的国际经营能力,难以对国际文化风俗习惯进行把握,无论是对国际文化、异域风情,还

是国际思维方式和价值评价指标等,都不熟悉,在企业经营管理中忽视长远利益,仅仅关注当前发展,难以对国际发展战略进行理性分析。

2 企业管理人员选拔与培训面临的问题

2.1 企业对人力资源的选拔培训支持度较低

企业在人力资源培训上,应以企业后续的发展规划为视角,不可一味地减小成本、仅仅重视目前利益,从而增强企业的人才竞争优势。然而,国内相当一部分企业以成本为视角考虑问题,为了尽可能地降低成本,常常简单地开展培训工作。即使对于基层员工,大多数企业也仅仅开展单一的岗前培训,即让他们熟悉基本的工作流程和操作规范,然而,基层员工不会关注这种培训,因此时间、精力投入较少,未曾引起高度关注。并且,在培训结束后,企业基于成本因素,不对员工持续开展培训工作,而管理人员也难以获得层次或水平高的培训。纵观长远而言,这阻碍了企业人力资源质量的提高。

2.2 仅仅结合工作经验来选拔管理人员

当今企业在人员选拔上基本都结合工作经验是否丰富、工作时间是否较长等指标进行,未曾牵涉到健全的选拔技巧训练和知识培训。在选拔管理人员时,大部分选拔者不会探讨或协商管理人员的选拔指标,他们都根据自己的工作经验来选拔管理人员,并且忽视企业制定的管理人员选拔指标体系。

2.3 基本应用结构化面试方式

调查研究证实,企业对管理人员的选拔大多应用结构化面试这种方式,此种方式占比在50%以上,以及人员经历分

析占比为20%以上,而心理测试、笔试的占比都较小,这意味着被选拔的管理人员进入企业大多都结合结构化面试方式和人员经历分析方式,而鲜少参与心理测试和笔试。

2.4 选拔管理人员的薪酬标准较低

企业在选拔管理人员时往往要求其具备较强的沟通、协调、管理、创新、学习等能力,然而,对于具备以上能力的管理人员,企业未曾在薪酬支付满足管理人员的要求。有调查研究证实,至少50%的管理人员不满意当下的薪酬标准,感觉企业支付的薪酬太少。

2.5 培训方式太过滞后

当今企业在培训管理人员中主要应用灌输模式,即让管理人员在规定的地点和时间参与培训,培训师实施灌输式的培训,单纯地应用板书式培训法,重点体现在参观学习和课程班学习这两种形式上,难以创新培训手段,培训内容太过简单,如此的培训模式难以激发管理人员的参与热情,从而不能提升培训效率和质量。

2.6 缺乏完善的培训资源

在企业培训管理人员时,其往往缺乏丰富的培训资料、优秀的培训教师、充实的培训资源,也不能够落实信息化管理。各种企业建设的培训资源面临非常大的不同之处,大部分企业都需要进一步丰富培训资料、壮大教师团队、充实课程资源,以及深入提高信息化和数字化培训水平、不断完善学习平台和信息管理平台等。

2.7 缺乏完善的培训体系

相当一部分企业未曾健全培训体系,单纯地根据主观意志设计培训课程,管理人员培训的有效性和针对性缺乏,难以合理选用培训内容,管理人员的培训落实不够集中,很多企业根据长时间累积的培训经验设置培训部门、培训课程,并且难以实时监督培训成效,难以针对培训考核结果实时调整培训机构和培训课程,评价培训的手段太过单一,缺少较强的实效性,以及教师团队的素质较低,尽管有时会聘请有名气的教师组织培训工作,可是难以实现理想的效果。

3 企业管理人员选拔与培训机制建设的有效措施

3.1 健全管理人员的选拔指标体系

一是健全管理人员的选拔指标体系,只有以一致的选拔指标针对所有管理人员,且严格审核选拔的管理人员,才可以在选拔管理人员中体现公正和公平原则。二是应用行为面试与结构化面试相结合的手段,这样才可以给企业选拔较为满意的管理人员,引导企业增加效益。

3.2 健全选拔和培训方案

一是健全选拔方案。根据企业发展现状与管理人员需求

制定选拔条件,且建设高水平的考核小组健全选拔方案,实时公开企业管理人员选拔流程和选拔条件,考评小组以管理人员选拔资格和条件为指标界定人员选拔项目。二是健全培训方案。企业管理人员培训不但限制在业务培训上,还应健全培训方案,涵盖企业经营理念、文化背景、管理制度、发展现状等的培训,当然还涵盖企业利益规范等的培训等。其中,在工作岗培训上,应开展工作岗职责、义务、权利的培训,并且对新引入的管理人员创设优良的工作气氛,结合新引进的管理人员的需求分析,开展专业性、针对性的培训活动,不但可以让新引进的管理人员熟悉基本的工作流程,而且能够推动其形成良好的工作态度与工作习惯,从而推动其良好职业素养的提升。

3.3 构建合理科学的考核制度

企业在招聘和管理人才时,应结合自身的特色执行有效、完善的招聘模式,确保选拔出符合企业要求的管理人员,防范企业招聘中靠关系和人情、弄虚作假的现象。并且,在招聘环节,应聘者能够评价招聘人员,倘若招聘人员不守住职业操守底线或不认真负责,那么能够向企业反馈,从而大大推动招聘人员综合素养的提升,并且也切实使“任人唯贤”的目标实现^[1]。

3.4 实施网络化的人才招聘方式

基于网络技术的不断发展和进步,企业招聘越来越注重网络招聘方式的应用。一是网络招聘十分便于管理一系列信息,能够实时更新信息,并且网络招聘可以摆脱空间的制约,具备十分广的覆盖面积,能够使企业在更大的空间招聘需要的管理人才。二是网络招聘非常便捷,以及针对性强。相较于以往的招聘方式,网络招聘能够将招聘公告发布于网站上,然后应聘者可以投递简历,两方基于网络能够互换和沟通信息。并且,网络招聘中结合信息化的处理或管理方式能够迅速地寻找自身要求的人才类型,进而使企业在招聘环节的成本和时间支出减少。

3.5 注重选拔费用的增加及加强企业人力资源战略支持

一是注重选拔费用的增加。企业的经营发展跟优秀的管理人才密不可分,在企业选拔管理人员时,务必引起足够的重视,持续增加选拔管理人员的资金投入,当被选拔的管理人员意识到企业对人才的高度关注和付出时,其能够更为了获得有关职位而付出更大的努力,并且选拔人员也会以企业为视角选拔管理人员,帮企业选拔更加优秀的管理人才。二是加强企业人力资源战略支持。企业对人的管理属于企业管理水平的最本质表现,企业在人力资源发展战略的规划上,需要涵盖人力资源培训方面,界定员工的职业发展问题,结合员工的能

力、工龄等培训员工,进而实现人力资源潜能的挖掘。这样,不但可以实现员工职业生涯的追求,而且能够推动企业经营管理能力的持续提升,也有助于企业组织架构的健全,让企业具备非常成熟的经营管理模式,从而实现人力资源管理风险的显著减小。此外,在人力资源战略支持的强化上,需要有效统一企业经营发展和人力资源规划,清楚企业在后续三年到五年的发展计划,界定员工需要具备的素质或能力,确保其素质或能力跟企业人力资源需求相符合,结合跟员工的一起协作实现企业发展目标。为此,企业需要在人力资源战略规划中渗透员工的素质标准,针对牵涉到人力资源培训有关的方面,需要明确企业人力资源培训需要落实的计划与实现的目标,确保企业人力资源培训具备有效的制度基础。

3.6提升培训力度

为了拓展管理人员的国际化视野,企业应加速完善管理人员国际合作培训体系,立足于“外出学习和引入人才”,创新对管理人员的培训方式,全面应用项目嵌入、共同学习、挂职训练、专题培训等一系列手段,跟合作者一起协商管理人员的培训事宜,并且跟外国专业培训机构相联合,从而提升对管理人员培训的有效性。

3.7实现培训方式的创新

为了实现管理人员培训有效性的深入提升,应明确以往应用的培训方式(脱产培训或课堂培训)业已不符合社会发展的潮流,应加速创新管理人员培训方式,像是应用案例探讨式培训模式,采纳管理人员的培训建议,互相借鉴、彼此学习,处理当今管理人员培训中面临的一系列问题。再例如,开展网络培训,有效体现同步虚拟课堂、多媒体教学课件等培训方式的功能,摆脱空间与时间的制约,在生活实际中拓展管理人员培训,从而实现培训成本支出的减小。此外,还能够开展行动式培训,即根据企业管理的一些课题和工作具体需要,构建专题培训队伍,有效统一解决具体问题和增强实际能力。

3.8建设优质的培训教师队伍

有效体现企业管理人员培训中一系列干部学院、行政学院、党校等的优势作用,引导管理人员真正提高思想政治素质、党校修养、思想境界以及树立崇高理想等^[2],以完善企业管理人员培训部门面临的缺陷,体现人才培训、开发、指导以及项目实施中的引领价值,企业能够根据自身的实际需要,逐步完善信息化管理方式,激励管理人员进行网络自主学习,并且建设能力凸显、专业健全、有专有

兼、有外有内的教师队伍。

3.9建立健全激励机制和创设良好的企业文化

一是建立健全激励机制。企业为了激发管理人员的工作热情和工作潜能,确保其更好地为企业的经营发展做出自己的贡献,需要建立健全激励机制。企业想要提升管理人员培训的有效性,首先应肯定管理人员的价值和作用,真正尊重管理人员,且实施激励机制,以及有效统一精神奖励和物质奖励方式,物质奖励能够使管理人员感受企业发展的实力,激发其工作热情,而精神激励能够使管理人员形成一种自豪感与荣誉感,从而坚定为企业贡献自己的力量决心。二是创设良好的企业文化。对于企业管理人员培训而言,企业文化体现着非常关键的作用。企业只有创设良好的文化,才可以对企业管理人员选拔与培训体现应有的价值。由于企业文化属于企业精髓的凝练,以及能够给企业管理人员营造非常适宜的培训和学习环境。因此,良好的企业文化属于企业发展不可缺少的一个重要组成部分,其对于管理人员培训起着至关重要的作用,直接影响管理人员的价值观。并且,企业独特的文化也是吸引人才的关键所在。因此,企业务必建设和完善文化体系,进而创造一种理想的环境氛围,提升企业管理人员的责任意识与使命感,进而推动企业的可持续发展。

4 结论

综上所述,企业的现代化经营和发展往往需要企业管理人员发挥核心作用,因此,企业日益关注管理人员的价值和作用。为此,企业务必有效建设管理人员选拔与培训机制,在管理人员选拔上,健全选拔指标体系和方案,构建合理的考核制度,以及实施网络化人才招聘方式等,而在管理人员培训上,应提升目的性和针对性,注重培训投入和战略支持,并且创新培训方式和建设优质的培训教师队伍等,此外,还应创设良好的企业文化,从而提升向心力和凝聚力,确保企业管理人员团队的稳定性。

参考文献:

- [1] 刘国英. 浅析企业培训课程体系建设[J]. 现代营销(经营版), 2020(3): 238-240.
- [2] 冯明. 国有企业中层管理人员选拔、考核和培训研究[D]. 浙江大学, 2002.
- [3] 肖林. 我国国有企业高管人员选拔与任用机制研究[D]. 对外经济贸易大学, 2006.
- [4] 陈凤琦. "混改"国企中层经理职业化发展机制研究[D]. 安徽大学, 2017.