

国企改革背景下人力资源管理变革探析

余 薇

重庆机场集团有限公司, 中国·重庆 401120

【摘 要】十九大以来,随着改革步伐的加快,国有企业经营环境的市场化程度不断加深,为保证其更好的顺应市场经济发展的需求,全面提高国有企业管理水平,加强企业人力资源管理成为国企改革进程中极为重要的手段。本文将从改革背景下国有企业人力资源管理变革入手,分析国有存在的系列问题,并提出相应的解决措施,为国有企业提高自身核心竞争力提供有力的支撑条件。

【关键词】国企改革; 人力资源管理; 变革

当前,我国经济发展迅猛,为更好地满足市场经济要求的管理体系和经营机制,让国有企业真正成为市场的主体,越来越多的国有企业逐渐认识到,想要获得持续的市场竞争优势,就必须依靠人力资源的优势来维持和培育竞争力。然而,目前我过大多数国有企业由于受传统人事管理的影响,在很大程度上没能跟上改革的步伐,面临着前所未有的问题和挑战。

1 国有企业人力资源管理现状

1.1 人力资源管理观念滞后

党的十五大提出:“建立现代企业制度是国有企业改革的方向”^[1]。通过学习先进的管理制度、创新管理模式,国有企业在企业管理上实现了质的飞跃,但是管理观念的相对滞后,却制约了企业的快速发展,主要表现在人力资源管理上认识模糊。从人事管理到人力资源管理是一次思想上的革新,并非仅仅只是形式上的差别。虽然大部分国有企业把人事部更名为人力资源管理部,但管理体制上仍然没能绕开传统的人事管理,其管理的形式和目的始终在于“控制人”,把人力视为成本,企图通过降低人工成本来提高企业利润,忽视了员工文化素质和技能素养的提升,加之缺乏对企业、行业、地区等人力资源状况的分析,离现代人力资源管理的要求相距甚远,无法适应现代企业发展的需要^[2]。

1.2 人才管理机制不健全

企业人才管理涉及人才的引进、培养、使用、淘汰等系统工程,这一系统的健全与良性运作,是保证企业人力资源发挥主观能动性的关键。随着改革的推进,国有企业虽然在选人用人上视野更加宽阔、渠道也更加宽敞,但是在人才储备方面缺乏系统性的考虑、在人才选拔方面缺乏科学的标准、在人才流动方面缺乏合理的退出机制,普遍存在员工能进不能出、干部能上不能下的“铁饭碗”现象,造成企业内部人满为患,人才队伍不论是在数量、质量还是层次、结构方面均每况愈下。

1.3 绩效评价和激励制度不完善

国有企业在建立现代企业制度的过程中,通过引进KPI、BSC、360度评价等一系列工具方法,加强员工考核,提升企业管理。但是在实际运用过程中,首先由于各层级领导对绩效管理存在认识上的不足,认为绩效考核仅仅只是人力资源部的事情,并未切实将绩效管理作为有效的管理手段,与实际工作相结合,使得绩效考核流于形式;其次,面对越来越多的90后员工,国有企业在激励制度上未顺应时代发展规律及管理对

象的特征创新激励机制,依然沿用以往单一僵化的薪酬激励制度,无法起到有效的激励作用。当员工的个人价值在企业中没有得到体现,个人价值就无法转换为企业价值,人力资源管理也就不能发挥导向作用和激励作用^[3]。

1.4 培训管理不规范

许多国有企业每年投入大量的人力、物力、财力,希望通过培训提升企业软实力,但事实却收效甚微,究其原因:一是培训形式单一、内容枯燥,没有从员工的年龄结构、学历层次、技术能力等方面充分考虑个体化差异,制定出符合员工需求的个性化培训课程;二是没有与员工职业发展相结合,仅仅只考虑了企业的需求,忽视了员工的自身发展需求,导致员工学习积极性不高,出现培训工作“走过场”的现象;三是除国家或行业的规定外,大部分国有企业没有明确的员工岗位要求,导致培训没有目标,员工学习没有压力和动力。

2 国有企业人力资源管理优化改进对策

2.1 建立“以人为本”的现代人力资源管理理念

人才是改革的第一动力,是一种资源,不仅本身具有价值,而且能够为企业创造价值。美国著名管理学者托马斯·彼德曾说过“企业唯一的真正资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作”。作为企业核心竞争力的关键因素,人力资源管理质量的好坏直接关系到企业获取持续竞争能力的强弱。企业应真正树立以“人”为中心的现代人力资源管理理念,将员工的个人发展与企业发展有机结合起来,为员工成长提供有利的环境,让每位员工充分发挥所长,在体现自我价值的同时为企业创造效益。只有拥有优秀的人才,企业才有可能获取竞争优势^[4]。

2.2 建立与企业战略发展相匹配的人力资源战略

作为企业管理的重要组成部分,人力资源必须将人力管理战略与企业发展战略相匹配,通过对企业本身、行业甚至市场的现在及未来各种人力资源的需求进行预测和规划,最大限度保证企业战略目标的实现。如果脱离了企业战略这个终极目标,人力资源管理也就失去了方向。因此,这就要求企业人力资源管理必须具有较高的企业战略意识,并且掌握专业的人力资源管理知识,能够运用各种人力资源管理的理论、方法、工具,及时准确预测未来人力资源供需变化,实现企业人力资源的优化配置,为企业维持和培育竞争力。

2.3 建立科学的现代选人用人机制

要彻底改变传统人事观念,防止人才在选拔录用过程中受到习惯势力的影响,必须建立以业绩和能力为导向的人才选拔

任用机制。引入竞争机制,打破传统“按部就班、内部提拔”的规则,实行优胜劣汰的原则,能上就能下,能进就能出,并将过程公开化透明化。同时,实行岗位轮换制度,允许员工在企业内部各部门之间横向流动,从事不同领域的工作,为企业培养复合型人才^[5]。

2.4 建立符合时代发展的激励机制

绩效考核,不单单只是人力资源部门的工作内容,需要整个企业,每个部门的员工一起完成。因此,要充分发挥绩效管理的导向和激励作用,达就必须将企业的目标、任务、责任落实到人头,建立完整的绩效管理体系。通过设置量化考评指标,以实际工作结果为依据,科学评定每位员工的工作绩效。其次,对于90后员工,要想真正调动其主观能动性,需要从体系上,包括“环境、文化、物质、精神”四个不同环节进行系统设计,满足90后的需求。

2.5 建立科学有效的培训体系

培训是一项系统工程,企业在实施人才培养过程中,应注意因材施教,建立分层级、有重点的培训机制^[6]。首先,结合企业发展实际和现阶段需要,将人才按照紧缺型、储备型、管理型、专业技术型等类别培养。其次,针对不同类别的人才需求组织培训内容,保证培训计划有针对性;第三,对培训人员加以考核,确保培训质量。

3 结束语

人力资源作为企业发展的核心竞争力,既是深化改革的对象,更是深化改革的主体。本文通过阐述国有企业存在的一系列现状,分析导致国有企业人力资源管理水平不高,以及造成人才闲置浪费的根本原因。从长远发展着眼,通过采取先进的人力资源管理方法,建立科学的考核评价机制,设计合理的人才培养体系,以达到人力资源开发和利用的效率,使国有企业保持强劲的生命力和竞争力。

参考文献:

- [1] 中国共产党. 中国共产党第十五次全国代表大会报告. 1997年9月12日.
- [2] 冯虹. 现代企业人力资源管理[M]. 经济管理出版社, 1997年, 第一版, 181-184.
- [3] 崔伟伟. 传统人事管理与现代人力资源管理的比较[J]. 科技管理研究, 2006年, 第六版, 127-130.
- [4] 张金麟. 论国有企业人力资源管理的制度缺陷与创新[J]. 中共云南党校报, 2006年, 第二版, 118-121.
- [5] 戴维·沃尔里奇. 人力资源教程[M]. 新华出版社, 1999年, 第二版, 87-90.
- [6] 哈罗德·孔茨海因茨·韦里克. 管理学[M]. 经济科学出版社, 1995年, 第一版, 163-167.