

# 用科学的方法推进人力资源管理

## ——以安徽 XXX 有限责任公司为例

张 力

(安徽省招标集团股份有限公司, 安徽 合肥 230051)

摘要: 本文通过安徽 XXX 有限责任公司人力资源管理的实践, 探讨了在选人、用人、育人、留人等方面的做法, 对同类企业具有一定的借鉴意义。

关键词: 科学管理; 人力资源

安徽 XXX 有限责任公司成立于 1999 年, 原为安徽省 XXX 总公司下属企业, 2006 年通过股权转让加盟到安徽省大型国有企业集团。该公司下设三个子公司、一个分公司, 在建项目达 20 个。近年来, XXX 公司抢抓机遇, 立足当前, 着眼长远, 用科学的方法推进人力资源管理变革, 坚持正确的选人用人导向, 大力加快人才培养步伐, 建立健全人力资源管理制度, 全面调动人的积极性、主动性和创造性, 有效地促进了企业的平稳过渡和较快发展。

### 一、合适: 坚持正确的选人标准

人力资源作为一种特殊的资源, 因每个个体的教育程度、性格、身体、家庭等方面的不同导致能力上的差异性。清代顾嗣协《杂兴》中云, “骏马能历险, 犁田不如牛; 坚车能载物, 渡河不如舟。”因此, 不同的人必须放在合适的地方才能发挥较好的作用。面对当前路桥行业技术和管理人才你争我夺的竞争局面, XXX 公司认真分析人力资源市场的总体状况, 结合企业对人才的内在要求, 提出了适应企业发展的用人理念和用人标准。人才选用过程中, 坚持德才兼备的人才标准, 重点选聘能吃苦、肯学习、留得住的人才, 选聘耐住寂寞、承受压力、思想积极的人才, 不断提升员工队伍的综合素质。在选才方法上, 根据不同岗位要求, 从性格、沟通能力、社会经历等方面确定相应的人才素质模型, 运用结构化面试、专业知识测试和直接面谈等多种方法相结合, 真正做到人才选用专业化、规范化、科学化。在选才渠道上, 坚持以校园招聘为主、人才市场及其他方式为补充的招聘策略, 主动出击、先入为主, 每年提前进入各大校园进行现场招聘、现场签订就业协议。同时通过与合肥工业大学、安徽建筑工业学院等知名院校合作建立毕业生实习基地等方式, 加大公司宣传力度, 扩大公司品牌影响力, 为吸引更多更优的人才加盟营造了良好的舆论氛围。近三年来, 公司已累计招聘高校毕业生 150 余名, 在岗职工大专以上职工比例达 42%, 35 岁以下职工比例占 60%。人才队伍的知识结构、年龄结构更趋合理, 整体素质得到大幅提高, 为公司近几年的快速健康发展及时补充了新鲜血液, 提供了人才支持和智力保证。

### 二、培养: 让更多优秀人才脱颖而出

一个优秀的企业应该是培养优秀的、卓越的员工的组织。由于企业各有特点, 价值观和企业文化也各不同, 从外部招来的人才需要有一个不断接受和适应企业环境的过程, 这个过程做好了, 能真正与企业融到了一起, 这时员工对企业来说才算是优秀的员工。从更深层的意义上讲, 优秀的员工是企业培养出来的。

XXX 公司的职工大部分都来自于大中专院校毕业生, 多以青年人为主, 在岗职工中 10 年以上工龄不超过职工总数的 10%。他

们当中, 有的是刚毕业的大学生, 虽然工作激情高涨, 但其实践经验、人际沟通、自我管理等方面都是空白; 有的虽然经过几年的锻炼, 已经掌握了一定的工作技能, 但是在组织、管理等综合能力还尤为欠缺。因此, 如何结合企业职工队伍实际, 建立一套系统和科学的员工培养体系, 对于促进新老员工的不断成长来说至关重要。XXX 公司充分借鉴集团公司和其他同行的好做法、好经验, 坚持理论与实践相结合、自学与传帮带相结合、业务技能与综合知识相结合、内部培养和外部培训相结合, 针对不同人员采取多种方式、多种途径加以培养。在培训形式上, 根据不同岗位的要求确定不同的培训方案: 针对新引进的大学毕业生, 重点开展师傅带徒弟培训, 通过一对一的方式传授业务技能、陶冶职业素养; 对于技术工人, 主要通过现场演示和例会等形式, 在施工现场开展操作技能和安全业培训, 提高操作技能, 强化安全意识; 对于基层管理人员, 主要通过岗位训练、岗位轮换等途径, 进行业务技能和综合素质的训练; 对于中高层管理人员, 则通过 MBA 课程学习、专题研讨会等形式, 着重加强综合能力的培养。在培训管理上, 公司制定出台了《员工培训管理办法》, 针对培训需求甄别、培训课程开发、培训活动组织、培训费用管理和培训效果评估等方面进行了规范, 确保员工的培养不走形式, 务求实效。健全的培养体系为人才成长提供了良好的环境, 一大批优秀的管理干部和技术骨干在公司的不断发展中脱颖而出。自公司成立以来, 提拔到项目部门负责人有 60 余人, 提拔到项目副经理以上的有 17 人, 提拔到机关部门副经理以上有 5 人, 近三年毕业的大学生有部分得到了升迁或重用, 毕业生流失率始终控制在 5% 以内。近三分之一的员工通过继续教育获得了学历和能力上的提升, 通过一级、二级注册建造师、注册安全工程师等职工人数达 40 余人。在企业的不断发展中, 企业与员工真正实现了共同成长、共同发展的良性互动。

### 三、考核: 干好干坏不一样

井无压力不出油, 人无压力乱飘飘。优秀的员工如果没有严格的管理也很难出好的成绩。XXX 公司在人员管理上, 积极引入市场化的用人理念, 坚持人本管理和制度管理相结合, 全面调动人的积极性、主动性和创造性, 真正形成了能者上、平者让、庸者下内部竞争机制。在岗位设置上, 坚持因岗定人, 做到人人有事干、事事有人干。在薪酬管理上, 建立了以岗定薪、岗变薪变的层次分明、结构科学的宽带薪酬体系, 彻底改变传统的论资排辈分配机制。在业绩考核上, 推行季度绩效奖金制, 将目标管理和 360 度考核相结合, 对考核结果实行强制分布, 大幅度拉开岗位之间的工资差距, 且对于业绩考核持续不良的员工在提拔、

工资调整、选优等方面实行一票否决制,真正创造了干好干坏不一样、干多干少不一样的用人氛围。在管理形式上,公司印发了《劳动用工管理办法》《薪酬管理办法》《绩效管理办法》《员工奖惩管理办法》《绩效考核实施细则》等一整套规章制度,从薪酬结构到岗位管理,从业绩考核到职务升迁,从工作规范到行为奖惩,制定了明确的管理标准和操作流程,有效杜绝了用人上的随意化、情绪化、关系化,实现人力资源管理的程序化、科学化、规范化,营造出公正、公开、公平的用人风气。良好的用人环境,也极大地鼓舞了员工士气,公司人均产值连续两年增长速度达10%以上,达到同行业领先水平,有力地促进了公司的效益增长和快速发展。

#### 四、团队:团结才能出战斗力

俗语讲:人心齐,泰山移。团结就是力量,团结出战斗力,团结出凝聚力,团结一致是克服困难、夺取胜利的前提和基本保证。XXX公司自成立以来,始终重视企业团队建设。在加盟集团公司以后,XXX人进一步改革创新,将集团和XXX的优秀文化进行整合,充分发挥群团组织的载体作用,通过制度引导和内部管理相结合方式,创造了团队建设的新局面。在组织建设方面,大力开展创先争优、百日大干、党员示范岗、青年文明号等活动,公司各级党组织的战斗堡垒作用和党员的模范带头作用日益彰显。内蒙古零阿03标项目部党支部组织广大职工,克服气候等多种困难,路基、桥涵工程率先实现主体贯通,成为公司省外项目的亮点。在制度建设方面,将各单位施工产值同全体职工的绩效奖金相挂钩,强调个人业绩的同时,更加注重在团队中的作用。河北承唐高速06标项目部发扬团结奋进的拼搏精神,变后进为先进,获得业主26万元的嘉奖。在职工福利方面,职工收入连续增长,职工宿舍、食堂等生活设施条件不断改善,广泛开展篮球比赛、乒乓球比赛、茶话会等文体娱乐活动,丰富员工的业余文化生活。在沟通协调方面,公司领导班子及职能部门不定期到基层单位开展走访调研,深入了解员工思想动态,及时化解矛盾和焦点问题,使大家带着舒畅的心情投入到工作中,营造出和谐的工作的氛围。在企业宣传方面,以提升企业形象为着力点,整合网站、简报等宣传资源,深入报道企业发展态势和经营成果,不断增强职工的自豪感,为企业发展统一思想、凝聚力。

#### 五、新形势:新生代员工管理

##### (一)改进选人方式

针对新生代的个性特征,不同类型的企业应结合行业自身特点选择能够发挥他们优势的合适人才。就施工企业来说,工作内容单调,环境恶劣,离家偏远,且强调集体合作精神。因此在选人过程中,应尽量选择家庭环境相对差一点的员工,他们更容易适应企业环境。从地域上来说,应以本土化为主,以便于解决职工探亲等家庭问题。为了防止他们在入职后不断提出不切实际的要求,企业在招聘时不应过度美化自己的形象,而应向员工介绍公司的实际情况和福利待遇,以减少员工入职后因工作期望与实际之差造成的失落情绪。同时,企业人力资源部还应岗前培训,如企业发展规划、行为规范、成长路径、安全生产、企业文化等等,帮助员工尽早树立1到3年的工作目标,并用本单位一些学长或前辈的成功事例激励他们,使新生代员工在入职时就保持良好的心态和斗志。

##### (二)完善组织制度

企业能够提供一个公开、公平、公正的竞争和发展平台,对

于新生代职工而言,有时比拿高一点的工资更重要,因为能给他们带去成长的希望。而完善的组织制度是建立这样一个平台的根本保证。企业在招聘、培训、绩效考核、薪酬管理、职工奖惩等方面都应建立系统规范的规章制度,做到事事有章可循,实现工作规范化、程序化,杜绝选人、用人上的不正之风。在制度执行过程中,要切实做到对事不对人,尤其是对待一些具有一定人际关系背景的员工,更要做到一视同仁。

##### (三)提供发展平台

为新生代员工提供有挑战性的、能充分发挥他们特长的工作,是激励他们努力工作的最有效措施。有时企业需要改变传统的层级制度或职务头衔,通过岗位轮换、部门轮换等多种途径让新员工在工作中扮演更复杂的角色,以充分发挥他们的天赋与才能。“导师制”经过集团和其他单位的多年实践,被证明是引导新员工尽快进入职务角色的一个好办法,国内不少企业如华为等都对新员工采取“师傅带徒弟”的做法。

##### (四)创新业余文化

在现代企业中,尤其是施工企业,员工工作生活的环境较为单一,与新生代所追求的生活状态以及价值观很难得到良好的协调,基层员工中出现心理困惑、感情迷茫、情绪倦怠的现象十分普遍。因此,企业有必要给新生代提供心灵福利。企业可以利用传统佳节,举办丰富多彩的文化活动以及趣味运动会。例如,开展K歌、舞蹈、演讲、辩论等活动或者比赛,不仅可以娱乐员工,更重要的是提供一个平台给员工张扬个性。

##### (五)创新激励手段

与基本工资、养老金、失业保险等福利待遇相比较,晋升机会、弹性化工作、培训机会对调动新生代员工的工作积极性,增强他们对企业的归属感有更强的作用。企业可以在基本的薪酬制度不变的情况下,根据员工的需要,让他们自己选择一些所需要的福利项目,如年休假、探亲假等,或者邀请职工家属来单位探亲等。

##### (六)改进管理方式

由于时代的造就,新生代轻活泼,热情丰富,思路开阔,敢想敢说也敢做;这些都是他们的优点。面对新生代员工,领导者需要调整自己的行为方式。采用参与式、授权式的领导风格,激发他们的工作活力。作为施工企业的项目经理,要敢于让他们在生产一线担当重任,允许他们犯错误,给他们锻炼成长的平台。要加强与他们的沟通,在沟通方式上要善于采用他们喜欢的方式,如兄弟式谈心、网上聊天、电子邮件、运动等多种方式,尽量避免会议、传统说教等方式,这样才能提高沟通效果。

##### (七)做好职业规划

做好他们成长的护林剪枝工,帮助他们树立职业道德、寻找职业锚,让他们在工作中快乐,在快乐中工作,这才是消除他们浮躁的有效途径。同时要平衡工作与生活之间的关系。对新生代员工而言,尽管物质激励是重要的,但工作与生活的平衡可能对他们有更重要的意义。

#### 参考文献:

- [1] 李晓英.当前企业人力资源管理中实现有效激励的方法分析[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)社会科学, 2022(3): 3.
- [2] 张传一.新时代推进国有企业人力资源管理科学化的路径分析[J]. 商场现代化, 2022(21): 72-74.