

人力资源管理新思路*

王春玲

(贵州凯星液力传动机械有限公司, 贵州 遵义 563003)

摘要:阐述了人力资源管理的主要任务,论述了我国企业人力资源管理的现状,分析了新形势下人力资源管理的特
点,提出了新形势下人力资源管理的创新思路,以及有效实施绩效管理的对策。

关键词:人力资源管理;绩效考核;激励机制

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1006-0707(2009)10-0148-03

随着市场经济体制改革的深化,我国企业人力资源的配置方式发生了根本性转变。在新的历史条件下,现代人力资源管理呈现出战略性、动态性、社会性和开放性等特点。因此,企业只有树立人力资源管理新观念,完善人力资源管理体系,改革用人机制,转变管理职能,才能适应社会主义市场经济的发展^[1-3]。

1 人力资源管理的主要任务

人力资源管理包含2个方面:一是对人力资源外在要素——量的管理。就是根据人力和物力的变化情况,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使人与物经常保持最佳比例和有机结合,充分发挥出最佳的管理效应。二是对人力资源内在要素——质的管理。主要是采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,进而达到组织目标。而进行人力资源管理的目标与任务,人力资源专家钟克峰先生认为主要包括3个方面:最大限度地开发与组织内外的人力资源,促进组织的持续;维护与激励组织内部人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,使其人力资本得到应有的提升与扩充。

2 我国企业人力资源管理的现状

建国以后的前30多年,我国实行的是高度统一的计划经济体制,以指令性计划为资源配置的主要形式,以直接行政命令为主要手段,高度排斥市场作用,平均主义弊端丛生,导致国民经济停滞不前。在新的历史时期,党中央、国务院明确提出了建立以市场作为实现资源优化配置的基本方式,与政府间接宏观调控相结合的社会主义市场经济体制。当代国际经济发展表明,市场经济体制是各国经

济发展的基本途径,是高效率的资源配置形式,大力发展市场经济是人类经济发展的必然趋势。市场经济条件下,企业经营进一步市场化、国际化,企业和员工之间的关系也发生了很大的变化,企业自主用人、人员自由择业,企业的人力资源管理不再是一个封闭的、静态的管理,而是一个开放的、动态的、适应市场需求的管理^[1]。目前,我国很多企业的人力资源管理基础仍然薄弱,主要表现在:管理观念落后;未能建立科学、完善的人力资源管理体系;人力资源管理部门定位不准;未能建立有效的激励机制。

3 新形势下人力资源管理的特点和要求

市场经济是竞争经济,动态的、开放的市场打破了地区 and 部门封锁,其人力资源管理呈现一些重要特点和要求:

1) 人力资源配置受市场供求制约。市场经济的本质要求是一切生产要素进入市场,人力资源作为生产要素中最活跃的要素,通过市场供求力量来实现合理流动,使人力资源达到最优配置。

2) 人力资源更注重战略性、适应性管理。随着市场竞争的加剧,企业发展进一步市场化和国际化,员工素质不断提高,因此,只有建立战略性的人力资源管理体系,及时分析内部人力资源需求情况、市场供求状况、来自企业外部的机遇和威胁等重要信息,制定出合理的人力资源规划,以战略眼光和恰当方法进行组织、实施和控制,才能使企业健康有序地持续发展。

3) 转变管理职能是人力资源管理的重要内容。面对市场经济,企业必须转换经营机制,必须深化内部改革,特别是深化企业内部劳动、人事、分配这3项制度的改革,充分发挥人力资源管理的计划、组织、指挥、激励、协调和控制职能,形成有效的激励、约束、发展机制及合理的生产要素配置机制,才能进一步增强企业活力。

* 收稿日期:2009-07-10

作者简介:王春玲(1970—),女,贵州遵义人,经济师,主要从事人力资源管理研究。

4) 建立激励机制是人力资源管理的必然要求。科学有效的管理是在市场竞争中取胜的重要保证。企业只有建立起科学合理、充满活力的激励机制,使员工彻底解放思想、转变观念,切实增强市场风险意识、竞争意识,才能真正调动员工的积极性和创造性。

4 新形势下人力资源管理的创新思路

市场经济条件下的人力资源管理呈现出全球性、战略性、服务性、指导性等特点。人力资源管理只有面向市场,进一步树立人力资源管理新观念,不断转变管理职能,加大用人制度改革力度,建立创新激励机制,加强员工培训,才能最终实现人力资源管理的创新。

1) 进一步树立人力资源管理新观念。树立人力资源管理新观念就是要以人为本,树立竞争观念、战略观念和全球观念。人是生产力中最活跃的因素。现代管理工作的核心和动力是人,尤其是人的积极性。战略性人力资源管理着眼未来,以支持人的发展为宗旨,更多地考虑如何开发人的潜在能力。人才的竞争呈现市场化、国际化的格局,必然要求人力资源管理策略的全球化。

2) 建立完善的人力资源管理体系,不断转变管理职能。传统的人事管理主要是一些行政性的日常工作,企业从传统的人事部门转变为现代人力资源管理部门,就要重新定位人力资源部门的职能。人力资源管理的核心职能是职务分析,即明确规定每位员工的工作要求和职责范围,制定相应的奖惩制度,为各项人力资源管理作业提供基本依据。在人力资源管理部门的职能明确后,还要构建一套系统的、完整的人力资源框架体系。基本框架体系有工作分析与工作设计、人力资源规划与招聘、绩效考核、薪酬福利、人力资源培训与开发等。人力资源部门还应注重战略职能。

3) 适应新形势需要,改革用人制度。长期以来,我国企业就有干部和工人的身份界限,随着市场经济的发展和现代企业制度的建立,这种身份管理已越来越不适应企业的改革和发展。打破干部终身制,取消干部和工人的界限,实行劳动合同制管理,建立能上能下的聘用制度是我国企业人事制度改革的一项重要内容。实行劳动合同制度管理,企业与员工之间的劳动关系以法律的形式确定,使劳动管理由过去的行政管理办法逐步过渡到法律化、规范化管理轨道。实行聘用制引入人才竞争机制,就是要改变传统的行政调配方式,建立竞争上岗机制,按照“公平、公开、公正”原则,增强企业内部人力资源配置的有效性、及时性和科学性,形成优胜劣汰的竞争机制。通过改革用人制度,不管是干部还是工人,只要有能力有技术,具有一定文化,有较高专业知识水平,符合岗位资格条件的优秀人才,都可以聘用到企业管理岗位上工作,真正做到人尽其才、才尽其用。

4) 建立有效的创新激励机制。建立科学有效的创新激励机制是企业人力资源管理的重要内容之一。一个公平合理的、能有效激励员工的薪酬福利体系,是吸引、激励和保留有能力员工的重要措施。企业一方面要通过分配制度改革,承认人力资本产权,特别要注重以核心员工收入分配

为突破口,将核心员工的人力资本价值参与分配,促进人才价格机制形成;另一方面要认真研究企业员工尤其是核心员工的不同需求,通过发展事业、增进感情、优化环境等手段,充分调动员工的积极性和创造性,尤其是创造无限的事业发展空间来稳定和吸纳人才。总之,只有建立有效的创新激励机制,增强员工满意度,才能真正调动员工的积极性和创造性。

5) 加强员工的培训与开发。优化人力资源结构,关键在于培训。随着市场经济的发展,现代化生产要求企业员工具有广泛的专业知识和精湛的操作技能。员工只有不断提高熟练程度和文化科学水平,不断增加劳动的智力内容,才能适应现代企业的发展。人力资源培训与开发是通过培训与开发项目改进员工能力水平和企业绩效的一种有计划的、连续性的工作。培训能使企业员工获得目前工作所需的知识和能力,开发则着眼于长远目标,使员工不仅能获得目前工作及未来工作所需的知识和能力,而且能不断提高创新能力和创造能力,跟上企业的发展和变化。例如某服装厂贷款从日本进口1套先进的电脑控制生产线,但由于没有与此相适应的操作人员,机器只好停开,生产效率比原来还要低,300多人的厂连工资都发不出。这一教训说明企业对员工进行培训与开发何等重要。市场经济是一个开放性、动态性、全球性的经济,这对现代人力资源管理提出了新的要求、新的挑战。市场的开发充满竞争,外部环境在不断变化,没有一大批高素质的人才,企业就难以生存和发展。只有树立以人为本的理念,致力于吸引人才、留住人才、尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造,把人才看作企业发展的根本和动力,建立相应的人才机制,形成聚才、育才、用才的良好环境,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

5 绩效管理的实施

对人力资源的绩效实施科学管理,已经成为企业人力资源管理工作中一项重要手段和开发工具,并对企业实现制度性的可持续发展起着显著的支撑作用。但是,在企业人力资源绩效管理的具体实践中,却存在各式各样的问题,严重地削弱了人力资源绩效管理应起的作用。

5.1 实施绩效管理存在的问题

1) 为考核而考核,对企业的目标实现支撑作用不强。目前很多公司对绩效管理主要是在点上和线上抓,没有系统、全面地思考和设计考核,从而形成只为了管理而考核、为了拿绩效工资而考核的局面。公司为各个部门制定的绩效目标不是从企业的战略出发逐层分解得到的,而是根据各自的工作内容提出的,是自下而上地申报,而不是自上而下地分解。这样,绩效管理与战略目标脱节,难以引导所有员工趋向组织的目标,也难以对企业的目标产生支撑作用。

2) 绩效指标的设置没有形成体系,导致考核流于形式。考核指标不完善,指标过于烦琐,不能体现各岗位的关键绩效指标。很多公司为了加强管理,也制定了一些相关的《部门职责》、《管理考核办法》等,但是考核内容可量化部分较少,界定较为笼统,考核指标很繁琐、凌乱,没能体

现出各岗位的关键职责,导致打分凭感觉,考核流于形式。

3) 绩效结果运用不当,缺乏对员工的激励。考核结果与薪酬 2 者关系极为密切,薪酬以绩效考核为依据,但很多企业把考核结果与员工的薪酬联系作为绩效考核的唯一目的。这就导致员工误以为公司是为“薪酬”而不是为“绩效”来施行考核和管理,本末倒置,使绩效考核不能达到帮助员工提升绩效,进而提升企业绩效的目的。更严重的是让员工们觉得搞绩效考核就是要扣他们的钱,由此产生广泛的抵触情绪。其实把薪酬与绩效结合应该是绩效考核的副产品,他是保证绩效管理能收到效果的重要手段,而不是绩效管理的主要目的。

5.2 有效实施绩效管理的对策及建议

1) 开展工作分析,设定切实可行的绩效目标,增强绩效考评的可操作性。员工的绩效目标是来源于公司、部门目标的层层分解,落实到本职位的应负责任。绩效目标的设立是一个协调过程。部门负责人在与员工共同设定具体的绩效目标时,要根据企业的年度经营计划和管理目标,围绕本部门的业务重点、策略目标制定本部门的工作目标计划,然后根据员工具体职位应负的责任,将部门目标落实到每个具体的责任人。而员工则要根据分解到的目标制定出具体的工作计划,并与经理进行协商。员工最终的绩效目标应当以与经理共同协商确定后的计划为依据。由此可见,员工的绩效目标直接来源于部门的绩效目标,而部门的绩效目标来源于企业的经营计划。这样层层落实就保证了每个员工都能按照企业的方向去努力,企业的战略目标才能真正得以落实。

2) 设置科学合理的评价指标,选择合适的考核方法。建立一套以战略为导向、以工作分析为基础,结合企业业务流程的关键绩效指标体系,可以将战略目标分解到各业务部门乃至各个岗位,最终形成员工的绩效指标。指标要根据企业战略的变化加以调整,可以依照 SMART 原则设立目标。对指标赋予权重时,可以采用层层分析法和专家评价法进行综合分析。在具体的指标设置上应对不同类别的人员采用不同导向的考核指标。高层管理者的工作内容主要是决策和管理,需要灵活性和艺术性,因此,对他们应更多地采用结果方面的指标;而基层员工对结果的影响主要是在完成任务的过程中所表现出来的行为规范,因此对他们要更多地采取合适的行为考评指标体系和指标值。这样不仅能激发员工个人的内在潜力,为完成目标而努力,而且也是对员工个人能力的认可。考评项目不应过多,过多易使员工难以分清主次。确定考评指标值时不宜过高或过低,让员工必须通过努力才能达到合适的指标。为每个员工确定明确的工作目标,从而实现员工的自我控制。员工的工作绩效不是“考”出来的,而是管理者从实施管理过程中“理”出来的。因为考核是基于对业绩已经达成后的结果进行评价核实,故这种核实只能作为对结果的认定,而不是对过程进行考察,所以,“结果”只能为管理者提供改善目标的信息。如果我们所要的结果总是不能实现组织的愿望,那么这种考核就失去了实际意义。

3) 营造良好的平等沟通氛围,做好绩效面谈工作,建立健全绩效反馈机制。当员工知其然,不知其所以然时,纵

使任务分解得再清楚,也是“照葫芦画瓢”,由于缺乏充分理解,往往不能根据实际情境权变,而现实情况总是“计划没有变化快”。员工如果在已经变化的环境里按照既定的思维行事,哪怕环境变化是很微小的,其结果也往往会差之毫厘,谬以千里。因此,沟通与协调是绩效管理的重要环节。绩效沟通的主要目的在于:改善及增强考评者与被考评者之间的关系;分析、确认、显示被考评者的强项与弱点,帮助被考评者善用强项与正视弱点;明晰被考评者发展及训练的需要,以便日后更加出色有效地完成工作任务;反映被考评者现阶段的工作表现,为被考评者订立下阶段目标,作为日后工作表现的努力方向。在绩效管理过程中,一定要注意与员工沟通。良好的沟通首先应建立并维护彼此的信赖,建立彼此的信赖关系是绩效沟通成功的首要前提,营造平等沟通氛围对做好绩效面谈工作起着非常重要的作用。

4) 创新绩效激励体系,增强绩效压力,迅速而广泛地应用绩效成绩。在实行绩效考核时可以采用将上级、同级和服务对象结合起来考评的办法。上级对其熟悉的工作量、业绩、协调性、业务水平、工作态度进行考评,同级和服务对象对及时性和服务质量进行考评,综合考评结果,可得出员工在实际工作中的综合素质,人力资源部则对考评结果进行分析,找出差距并进行培训和引导,为他的职业生涯设计提供部分依据^[2]。

6 结论

作为企业人力资源开发与管理工作的重要组成部分,激励机制要与人力资源管理的其他环节相互联结,相互促进。合理、有效的激励机制可能成为现代企业制度下企业规避员工道德风险的重要手段。建立和实行战略性激励对企业实现全面和可持续发展至关重要。企业单用物质激励不一定能起作用,必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正调动广大员工的积极性,可用提供工作的挑战性、责任和机会,从内在层面满足职工的多方面需要。战略性激励就是针对企业的长远发展战略而实行的综合性激励,战略性激励立足于企业的长远发展战略,是一套综合性激励方案,实现责任与权利协调统一。着重团队或集体激励,可以引导并促进企业全面而持续发展,形成核心竞争力,从而赢得全局性胜利。

参考文献:

- [1] 林泽炎. 3P 模式: 中国企业人力资源管理操作方案 [M]. 北京: 中信出版社, 2001.
- [2] 陈明宪. 加强企业人力资源管理 提高企业的核心竞争力 [J]. 四川兵工学报, 2002(4): 48 - 49.
- [3] 张晋林. 浅谈企业人力资源管理 [J]. 四川兵工学报, 2000(1): 40 - 45.
- [4] 胡八一. 8+1 绩效量化技术 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.