

加强人力资源管理 助推企业转制发展

宁晓东

(长江航道工程局有限责任公司, 湖北 武汉 430014)

摘要: 为全面加强企业人力资源管理工作, 从创新理念、建立健全制度、加强整体规划、构建科学高效的管理机制、加强企业文化建设这五个方面下功夫, 助推长江航道工程局有限责任公司转企改制成功和实现可持续高质量的发展。

关键词: 人力资源管理; 转制; 企业发展

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1006—7973 (2022) 07—0099—03

2016年4月, 交通运输部党组作出深化长江航运行政体制改革的重大决策部署, 其中长江航道局实行政事企分开, 组建长江航道工程局有限责任公司, 建立现代企业制度。2018年9月, 长江航道工程局有限责任公司正式注册成立。

近4年来, 公司领导班子牢固树立“四个意识”, 强化政治责任和使命担当, 坚定不移抓改革、重点深化企业的人才培养和劳动用工制度、薪酬分配制度、经营管理模式、项目管理模式、考核评价制度、核心资源管理以及企业创新体系等七大方面的重点改革, 初步建立了企业运行管理的总体框架, 而这些改革的重中之重就是人力资源管理的改革。

长江航道工程局有限责任公司是一家以港口航道工程为主业的建筑施工企业, 下属长江南京、武汉、宜昌、重庆4个航道工程局, 武汉长江航道救助打捞局、长江重庆航运勘察设计院、上海长通疏浚工程有限公司、武汉长通航道工程有限公司、武汉海通恒人力资源服务有限公司以及华东、华中、西南、湖南、云南等多个分公司, 过去这十多家工程单位实行业务单位企业化管理, 人力资源管理主要执行事业单位人事管理政策制度, 存在观念落后、体制不顺、机制不活、效率不高等弊端, 企业发展面临人才总量不足、结构不合理, 核心人才流失, 激励导向效果不佳等诸多瓶颈和短板问题。

在交通运输部党组确定长江航道工程单位转制改企后, 我们充分认识到, 人力资源作为企业的第一资源, 是企业生存发展的关键, 必须借改革的东风解决人力资源管理中存在的瓶颈和短板问题, 使企业的发展保持源源不断的动力和旺盛的生命力。

为此, 笔者认为要从以下五个方面下功夫, 全面加强企业人力资源管理工作, 助推长江航道工程局有限责

任公司转企改制成功和实现可持续高质量的发展。

1 创新人力资源管理理念

首先, 牢固树立“人才是企业发展的第一要素, 是企业转型之要”“人才是企业发展的第一资源、是企业生产之本”“人才是企业发展的第一推动力, 是企业活力之源”的理念。按照“数量充足、专业匹配、素质优良、结构合理”的要求, 建设一支高素质的企业人才队伍, 坚持人才优先、以用为本的原则, 培养引进并重, 正激励与负激励并举, 完善人才的引进退出、使用培养、考核评价机制, 形成人才辈出、人尽其才、才尽其用的良好局面。其次, 要转变人力资源管理的理念, 转企后要打破事业单位人力资源管理的老框框, 按照企业的思维和方法, 从单纯的人事、薪酬、职称、培训等人事管理向人力资源管理与开发相结合, 加强人力资源的开发与应用。根据企业发展的需要, 引进急需人才、加强员工培训; 提供成长舞台, 培养复合型人才; 突出业绩导向、打通晋升渠道; 加强绩效考核, 建立退出机制。让优秀的人才能够引得进、留得住、用得好, 让不适应岗位的庸人能够退得出; 让人的潜能和积极性得到充分发挥, 形成人的全面发展与企业的持续发展同步, 真正使人力资源管理与开发成为推动企业持续创新持续成长的源动力。

2 建立健全人力资源管理制度

积极适应企业发展对人力资源管理的新要求, 加快构建现代企业的人力资源管理制度体系。完善公司《劳动用工管理办法》《薪酬管理指导意见》《教育培训管理办法》《绩效考核管理办法》等已出台的人力资源管理制度, 制定《企业高级管理人员管理办法》《企业员

工管理手册》《岗位评估管理办法》《员工奖惩管理办法》等制度，推进公司人力资源管理工作科学化、制度化、规范化。完善人力资源开发机制并确保其高效、有序地运作。初步建立起涵盖人才开发培养、选拔使用、考核评价、交流轮岗、激励约束等人才资源开发管理各个环节的制度体系，不断创新选人、进人、用人举措，加大开发投入，处理好短期人才开发与长期人才储备的关系；在开发内容上，实施智力因素和非智力因素的双重开发；在开发环节，完善科学的评价标准，给予人才科学、客观的评价，根据岗位条件和工作目标用好人才，充分调动人才的积极性和创造性，从而促进企业的快速发展。

3 加强人力资源的整体规划

根据长江航道工程局的战略发展规划，编制长江航道工程局有限责任公司人力资源发展规划。

总体目标是：以市场经营、项目经理、专业技术、操作技能、党群管理等各层次人才为重点，建成一支规模适度、素质优良、结构合理、能力突出的人才队伍，形成科学合理的人力资源管理与开发机制，提升企业人力资源的整体实力，增强企业核心竞争力，满足公司发展对人力资源的要求。

主要任务是：以提高治企能力、盈利能力为重点，加快建设职业化、市场化、专业化的经营管理人才队伍；以提高技术革新能力、发挥专业技术带头人作用，培养和引进高级专业技术人才和紧缺人才为重点，打造一支能够提高技术管理水平、夯实安全生产、推进科技进步、增强企业核心竞争力的高素质专业技术人才队伍；以提升员工职业素质和职业技能为导向，以培养和引进特殊岗位高级技能操作人才为重点，加快培养一支类别相对齐全、技艺精湛的高技能人才队伍。

具体目标是：按照“控制总量，盘活存量，优化增量”的工作思路，到2025年，公司基本形成“员工总数保持平稳、高端人才比例上升、队伍结构逐步改善、人员素质稳步提升”的人才队伍发展态势。

4 构建科学高效的人力资源管理机制

一是构建与市场接轨的人才择人用人机制，在落实

《公司劳动用工管理办法》的基础上，优化招聘条件和流程、拓宽方法和渠道，推动公司及下属子公司形成组织严密、分工明确、协调到位的分层分类招聘体系，提升公司的人才招聘效能。“择天下英才而用之”，建立满足企业需要的人才选拔任用标准，严把“入口关”，降低录用风险，同时建立符合企业特点的市场化人员退出机制。

二是构建以价值创造为导向的绩效考核机制。根据企业发展战略，建立健全以岗位职责为基础，以目标管理为重点，定量考核和定性评价相结合的绩效考评体系。通过考评，明确员工的培养使用方向，制定相应激励措施，将绩效考核与人才的选拔任用、岗位调整、薪酬分配和职业发展有机结合，不断提高人才培养和激励的实效性。

三是构建适配岗位特点和绩效贡献的薪酬分配机制。根据“以岗定薪、按绩取酬、岗变薪变、动态调整”的原则，推进薪酬制度改革。切实执行《公司薪酬管理指导意见》规定的分配原则和指导标准，按照企业经济效益、不同岗位的责任和风险以及个人业绩，合理确定薪酬水平。建立薪酬晋升机制，优化企业内部分配结构，加大对优秀关键人才的薪酬激励力度，吸引和留住人才；适当提高关键岗位、艰苦岗位、一线员工和高素质人才的薪酬水平；适当降低劳动力市场供应充裕的通用岗位、辅助岗位的薪酬水平，形成收入差距合理、分配关系和谐的分配格局，充分发挥薪酬、奖励的正向激励作用。

四是构建以提升能力素质为目标的人才培养机制。健全员工培训开发制度，根据《公司教育培训管理办法》建立公司、子公司、员工三级培训体系，坚持分级负责、突出重点和全面覆盖的原则，以满足企业人才发展需求、提升全员能力素质为目标，努力培养高层次经营管理人才、高素质专业技术人才和高水平技能操作人才，为企业发展提供坚强人才保障。创新教育方式、丰富培训内容，充分利用内部办班、送外培训、网络教育等多种方式，广泛开展岗位培训、继续教育培训和学历学位教育，做好对培训效果的考核评估，不断提高培训质量。加强内部培训师的选拔培养，充分利用社会资源推进联合办学，全面提高员工综合素质。

五是构建以提升人力资源管理效能为目的的信息

化管理机制。以人力资源信息化建设为手段,围绕人才招聘、培训开发、绩效管理、薪酬管理等专业模块,打造统一、规范的公司人才工作平台,建立信息资源协同共享机制。通过人力资源管理信息化系统建设,完善公司人才信息数据库,通过系统全面、及时的掌握人员情况,促进工作效率和管理水平的提高,为领导科学决策提供可靠依据。

六是构建科学高效的人才激励机制。一是加强对员工的精神激励,通过关心激励、参与激励、认同激励等方式调动员工积极性。在目前市场竞争激烈、企业利润不高的情况下,激励方式的重点应放到体现员工自我价值上,建立以提高员工成就感、目标为导向的激励机制。二是借鉴华为等先进企业的激励模式,建立长期激励机制。如推行各级公司领导班子成员任期激励制度,项目经理和项目管理人员推行结余绩效奖励力度等等,今后还可以随着企业发展,可探索员工持股等股权激励机制。鼓励想干事、能干事、干成事、有贡献的员工创业创造,提高薪酬待遇,实现个人价值,提升企业凝聚力,减少离职率,从而稳定人才队伍。

5 加强企业文化建设

随着员工文化层次的提高,员工除希望满足物质需求外,还追求在企业中的认同感和归属感,希望实现自

我价值。企业文化建设对于企业的发展和核心竞争力的形成起着决定性的作用,优秀的企业文化会产生一个尊重人、关心人、培养人的良好氛围,形成一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气,营造一种激励环境和激励机制,从而激发员工的创造热情。企业文化建设以人为本,提倡在满足必要物质基础上尽量满足人的精神需要,立足于教育人、鼓舞人、激励人、塑造人的文化理念,大力开展健康有益的文化活动和深入细致的员工思想政治工作,适应员工需要层次的不断提高。

未来,长江航道工程局有限责任公司将更加重视企业文化在人力资源管理与开发中的作用,实现企业文化建设与人力资源管理的融合,促进企业长期可持续的健康发展。

参考文献:

- [1] 张蓝方. 浅析人力资源开发与管理 [C]//.2015 第一届世纪之星创新教育论坛论文集 .2015.
- [2] 高红霞. 分析建筑企业人力资源管理中的不足及建议 [J]. 现代商业 ,2014(03):84-85.
- [3] 林信. 基于国企改革的 ZN 电力公司人才战略研究 [D]. 浙江工业大学 ,2015.
- [4] 刘颖. 加强企业人力成本管理的对策 [J]. 商业文化 ,2022(01):69-71.

