

# “中年企业”人力资源现状分析与思考

## ——以曲靖卷烟厂为例

谢晖育,吕 芊,杨俊楠

(红云红河烟草(集团)有限责任公司,云南 昆明 650000)

**摘要:**历经半个世纪的大型国企,已经步入“中年”时期,它既有资历较深、品牌知名度较高、机制体制规范成熟的优势,也有员工老龄化、转型调整慢、创新活力度低等劣势。人员老化问题,已经成为“中年企业”发展的必经瓶颈期。本文以曲靖卷烟厂的实际情况,对人力资源的现状进行了分析,并对增量的管理和存量的盘活提出了具体的建议。对“盘活内部人力资源,增强发展动能”的路径提供一定的参考思路。

**关键词:**中年企业;人力资源;增量培养;存量管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2020.31.147

### 1 研究背景和意义

#### 1.1 研究背景

若把百年企业看作一个“期颐之年”的老人,那么从1966年建厂至今的曲烟,也已历经半个世纪的“洗礼”,步入“中年企业”的行列。在时代发展较快的今天,“中年企业”面临着发展中的一些困惑,员工也存在着老龄化的问题。如何盘活现有的人力资源,已经成为了新的挑战。

#### 1.2 研究意义

(1)适应时代环境变化的内在所需。人力资源的本质就是能力,人只是一个载体而已。而人力资源工作,最重要的核心就是人员能力的开发和培养。当人员总量基数较大,却仍然感觉人手缺乏,就说明人力资源的内在潜力并未充分挖掘出来。当收入在当地相对较高,生活环境良好的情况下,依旧有辞职现象产生,就说明企业的吸引力仍有提升的空间。所以,我们有必要思考如何盘活60、70后员工的工作积极性,如何增强对80、90后员工的职场引导力。

(2)助推企业高质量发展的必要条件。根据云南中烟“人才保障体系”建设要求,工厂应根据自己的实际情况,对新的人力资源环境进行重新分析,用新的思维来应对发展的需要。当智能化水平越来越高、设备能力越来越强、科技发展越来越先进,而人员老化问题越来越明显,招聘计划越来越缩减,我们应该如何来应对?人力资源管理观念的改变才是对人力资源管理工作有效性提高的关键因素。

(3)人力资源管理工作的本质要求。人力资源的特点就是具有高增值性和难以替代性。它是企业管理中的重中之重,人力资源管理得好,可以转化为其它多种资源推动企业的发展,如果管理不善,就会严重阻碍企业其它环节的完成。一个富有生命力和战斗力的企业,他的人力资源工作应该置于战略核心地位。一个组织自创立起,就离不开选人、育人、用人和留人的工作,人力资源工作贯穿整个业务工作的始终。

因此,人力资源管理工作是一项需要根据时代变化、企业发展不断更新和深入研究的工作。

### 2 “中年企业”的人力资源现状分析

我们将用较为常见的“SWOT”分析法,对曲靖卷烟厂现有的人力资源现状进行一个直观的分析。

#### 2.1 人力资源现状中的劣势因素

(1)员工老龄化严重,员工总数逐年减低。“中年企业”的人力资源面临的最大问题是结构性矛盾突出,人员基数大,但适用人才少,现有人才结构满足不了工厂发展的要求。

①人员总体情况。近几年,我们的自然减员幅度远远大于招聘

人数。这是控制人力资源成本的要求,也是优化人力资源的体现。另外,未来五年在岗人数预计减少450人。“出大于进”,但工作量依然不变,只能靠合理安排工作和提高工作效率共同来解决。

②在岗员工情况。目前,在岗职工的平均年龄43.65岁,“中年企业”的称号名副其实。机关职能部门、生产保障部门的职工平均年龄已超过46岁,生产制造部门作为承担核心职能的部门,年龄结构相对年轻,但也已经达到40岁。

倘若我们将40岁以下的人员都视为年轻人,这部分人也仅仅只占29%。而40-50岁的人员占到了50%,进入退休倒计时的人员占近21%。因而,员工的老龄化是一个共性的客观存在的问题。

(2)人员整体素质不高,个体之间参差不齐。按照职工现有最高学历,目前大专以上学历人员占到72.49%,大专以上学历的占36.63%,这组数据看似不错。但我们必须理性的认识到,全日制教育取得大专以上学历人员仅有36.54%。近年来队伍整体素质有所提高,但总体来讲断层严重,结构不合理。

(3)人员引进渠道单一。人员引进渠道以应届大学毕业生为主。人员流动渠道以本行业内调配为主,限制了高级人才的选聘视野,只能通过工厂自身的人才培养机制来锻造适应企业需求的高层次人才。

(4)员工竞争意识不强。烟草行业专卖体制的特殊性,以及集团化公司的管理机制,造成生产厂的职能相对单一,员工对于品牌、销量等市场因素缺乏直观的感受,因而普遍缺乏危机意识和竞争意识,从而导致缺乏内动力和活力。

(5)高精尖专业技术人才短缺。我厂在岗职工有专业技术资格的789人,但是具有副高级职称的人数尽占0.76%,中级职称的占比39.16%。拥有职业技能资格的人数达到1581人次,占在岗职工人数的65.03%。但是高级技师仅占0.7%,技师占比14.17%。很长一段时间内,创新型、高技能、领军式人才缺乏仍是工厂必须面对的现实。

#### 2.2 人力资源现状中的优势因素

第一,扎实的党建基础提供了坚强保证。近年来,以党的政治建设为统领,深入推进全面从严治党,基层党组织工作的规范化水平显著提升,党支部的战斗堡垒作用、党员的先锋模范作用得到进一步发挥,文化建设和宣传工作开展得有声有色,提振了曲烟人的精气神,统一了思想,凝聚了力量。

第二,长期以来形成的讲实干、论实绩的工作氛围形成了良好的选人用人导向。日常工作中,那些勤勤恳恳、尽职尽责、踏实肯干的干部职工公认度较高,在一些急难险重、攻坚克难的工作中一些

职工体现出了顽强的战斗力和勇于担当的精神。这样的氛围给我们的员工形成了很好的导向作用,树立了正确的标杆。

第三,招聘的新员工人才济济,为工厂的人力资源注入了新的活力。新进厂的大学生经过历练,成为各部门的骨干力量,在各项技能竞赛中崭露头角,甚至成为了中坚力量。这离不开工厂逐渐完善的人才培养机制,使得他们的成长获得了更多优势资源的支撑。当然,有的部门好多年没进过新人,这是由于现在人员还很饱和,甚至有盈余,但未来肯定是有新人要补充的。如何站在企业的角度,将分来的“新进人员”培养、带领好,同时将原有的职工激活、运用好,需要各部门共同思考。

第四,职业发展通道逐步拓宽。我们不断健全了职工发展通道,拓宽了员工的职业成长路径。管理方面,逐步形成从部门员工—业务骨干—班组长或主管—优秀年轻干部—中层干部的成长通道,技术方面,形成了从操作工—修理工—助理工程师—工程师—高级工程师;初级工—中级工—高级工—技师—高级技师的职业通道。加之更有质量的职称评聘工作,为员工的职业发展提供了更多可能,以后的职业发展通道还将进一步拓宽。

### 2.3 人力资源现状中的机遇因素

第一,工厂发展的良好势头。短短的53年,曲烟从年产量277箱的卷烟工厂发展为120万箱的现代化企业。2017年,通过工信部两化融合管理体系认证复核,被行业确定为首批卷烟制造与互联网融合单位;2018年,在行业卷烟工厂厂长培训班上被评价为“为行业推进工业互联网平台、按照智能制造新模式促进烟草行业卷烟工厂建设提供了经验和模式的借鉴”;2019年,获评全国烟草行业第七届先进集体、云南省五一劳动奖状。工厂的发展站在了更高的起点、更广阔的平台,综合管理水平稳步提升,资源整合能力越来越强,管理机制不断健全,为人才队伍的建设提供了肥沃的土壤。

第二,高质量的工作要求倒逼高素质人才的成长。不断进行的生产模式调整优化,柔性化生产水平提升,对人力资源有了新的要求,涉及到的部门也是一个调配、补充和重组的过程,也是合理优化人员结构,提升员工幸福指数的过程。同时技改、信息化项目的推进,提供了丰富的攻关项目和研究课题,使专业技术人员在攻坚克难中提升了整体素质,锤炼了才干;巡视巡察、规范管理和内外部审核等提升了基础管理的质量。不断提升的工作要求,促使干部职工不断强化本领、提升技能,以适应工厂高质量发展的需要。

### 2.4 人力资源现状中的挑战因素

首先,人员的稳定性问题。每年都有新员工离职,这提醒我们,随着社会人均收入水平的提升,我们具有的薪酬优势越发不明显,单靠物质方面的优势条件无法对年轻员工产生足够的吸引力,年轻人更加注重个体体验,更加寻求个性化的生活,更加追求精神层面的认同和满足。同时,集团、中烟的遴选给员工提供更加具有吸引力的职位,激发员工向上寻求职业发展机会的诉求。

其次,生育政策变化带来的影响。2015年二孩政策全面放开,制度的改变,意味着我们的企业面临更多请产假和护理假的职工。尤其是烟草企业的待遇水平不错,物质条件优越,今后选择二孩的年轻人可能会比较多。

另外,在岗职工的健康状况也成为新的影响因素。慢性病职工的增多,也带来一些新的问题。身体不好了,请病假的人就可能多了,工作执行力也会随之下降。另外,作为慢性病亲属的职工需要花费更多的时间精力去照顾家人,在一定程度上挤占投入工作的时间精力,客观上肯定会对工作效率和质量产生影响。

针对以上现状存在的问题,我们解决的基本思路是:发挥优势

因素,克服弱点因素,利用机会因素,化解威胁因素,优化人力资源增量,盘活存量。

## 3 “育才”与“用才”——人力资源增量与存量的管理

### 3.1 “育才”——人力资源增量的管理

新进员工普遍综合素质较高是企业目前人力资源面临的一大优势,但同时,由于招聘渠道单一,不能直接从人力资源市场上获取各岗位需要的人才。因此,必须强化自身识别人才、培养人才、锻造人才的能力。新进员工的成长划分为三个阶段:

第一个阶段是初步认知阶段。即入职的第一周内员工对企业形成了“第一印象”,对企业文化形成了“初始感受”。这时候“晕轮效应”产生了,也就是说人们对事物形成的第一印象往往影响对于事物后续的认知,所以,对员工入职培训的第一个阶段,企业文化的宣贯十分重要。目前曲烟在新员工入职的初期,设置了关于企业文化、新员工成长的课程,开展青年员工座谈、实地参观的活动,通过这些方式,让新入职员工对企业精神和企业氛围形成更好的认知和感受。职能部门应该思考更多方式,提升课程质量,充分利用好入职第一周的黄金时期。

第二个阶段,是岗位技能培养阶段。这个阶段是员工岗位技能快速成长的阶段。曲烟对新员工的培养,从原先一对一的“师带徒”模式逐渐优化为多对多的团队培养模式,培训标准得到进一步统一,培训资源进一步整合,培训的效果明显提升,新员工成长为具备独立操作能力员工的周期从缩短,这代表着在新员工岗位适应性能力培养上已经基本形成了一套相对成熟的机制,生产部门也具备了员工岗位技能培养的能力。

第三个阶段,是职业发展阶段。在具备岗位能力的基础上,员工开始根据自身专长,寻求不同的职业发展路径。这个阶段需要企业给予正确的引导,提供各类平台,更多提升的机会和更多样化的职业发展方向。例如,后备修理工、电工选拔培养机制,给予技术青年平等的学习机会,引入适当的岗位竞争,很好的促进了青年技术人才的成长。同时,各类技能大师工作室整合优秀的培训资源,强化了培训效果;各类科技项目、小改小革、QC活动等促进创新思维的扩展,激发了员工创造性。

需要说明的是,“新”员工的定义,不只是传统意义上刚进厂的大学生,对分配或调动到各部门的新人都可以视为部门的新进员工。以上三个培养阶段的分析,值得每个部门借鉴和思考。

总的来说,对于人力资源增量的管理,一方面通过做好入职铺垫和入职教育,尽量缩短起步期的长度,使其尽快为团队贡献力量;另一方面,要通过良好职业规划,让员工在成长期时就能够正确地认识即将面临的能力天花板和突破的多种方法,努力使员工自我实现的需要与企业发展需要相统一,从而真正培育能用、适用、好用的人才队伍,打造企业未来发展的关键优势。

### 3.2 “用才”——人力资源存量的管理

要“眼睛向内”,不把困难当借口,充分发挥主观能动性,通过人才结构优化、激励机制创新等方式,盘活现有人力资源。

#### 3.2.1 以良好的育人氛围引导员工

心理学中的“墨菲定律”认为越担心的事情越是容易发生,这启示我们负面心理暗示会对人的心态及行为造成不良影响。要打破墨菲定律的“诅咒”,就要有坚定的自信,稳定的心态,积极的心理暗示。因此,我们要努力通过营造良好的企业氛围,引导激励员工关注工作本身,摒除负面思想和言论的影响,专注于本职工作,将精力集中在业务钻研和技能提升上。

(1)营造风清气正的企业氛围。员工对于企业的认同感以及信

反感,源自于我们规范扎实的工作、实事求是的作风和公平公正的机制。我们开展工作的方式方法不一定会对事物的结果造成明显的影响,但对于员工形成的感受就会千差万别。因此,针对发展面临的新情况、新问题,要做好正面引导和鼓舞士气的工作。针对业务结构调整、工作模式变化、人员配置改变等新形势带来的利益格局变化,以及思想、制度、文化的融合问题,要做好超前研究部署安排,合理制定原则措施后严格执行,及时了解掌握员工的思想状况,紧紧抓住涉及员工切身利益的敏感问题,阐述政策措施,化解困惑疑虑,稳定心理预期。切实关心员工,解决实际困难,通过深入细致的思想和公开、透明、公正的程序,努力形成集体决策、相互负责、民主管理、自我督导的氛围,就能赢得员工对工作的理解和支持,让员工真正与企业共成长。

(2)营造包容协助的工作氛围。“没有完美的个人,但有完美的团队”。在实践层面,曲倡倡导“无边界协作”的理念,这需要有大局意识、协作精神和服务精神。目前我们的组织架构是传统的职能式,各部门各司其职,独立并行。而我们倡导的无边界合作就是要打破部门间的界限,以问题为出发点,以项目小组的形式,将需要的人、财、物以最有效率的方式进行组合,从而解决由一个部门无法解决的问题。更简洁一点说,就是构建一种矩阵式的组织模式。只有突破直线职能制机构模式下的局限,才能有效盘活技术、人力和智力资源,充分释放资源价值、提升管理效能。

“无边界合作”的实质是有“面向目标、有责无界”的理念,大家都秉承开放包容理念,积极主动打破各部门之间相关人才与技术的壁垒,建立一种良好的沟通与合作机制。真正突破个体的限制,把企业员工作为具有高度灵活性的可支配资源,把员工所拥有的具有经济价值的知识、技术及健康等质量因素进行整合,以资本的形式加以调配和运转,这样人力资源的效能就能得到最大程度的释放。

(3)营造积极向上的学习氛围。评价一个企业在本质上是否有竞争力,不是看这个企业取得了多少成果,而是要看这个企业有多强的学习力。所谓的学习力是指学习的动力,学习的毅力和学习的能力。我们在很多时候强调学习能力,却忽略了学习的动力和毅力。毅力很大程度上是源自于个体自身,但动力是我们可以通过组织来营造并传递给员工的。为什么我们的技能大师对专业就有着无限的学习热情,临近退休依然没有停止学习的步伐?这与自身的兴趣有关,但更重要的是他们的学习力可以创造价值,影响团队,获得认可,而他们所得到的认可和荣誉反过来推动他们不断追求进步。这就是我们需要营造的氛围,需要拓展的一个良性循环。

营造学习氛围的建议:一是支持员工学习,鼓励部门员工分享知识,并把员工将新知识带到部门中看成是宝贵的资源和财富;二是激发员工创造性思维,激励员工提出新见解和看法,促进员工对问题的思考,并对员工的意见及时提供反馈;三是提倡员工的冒险和实践精神,支持他们进行不懈的尝试,允许犯错误,并把错误看成是最好的学习机会;四是建立学习行为的榜样,促进组织学习氛围的营造。

(4)营造激励关怀的人性化氛围。人力资源管理是一种以人为中心,让人感到温暖、富有人情味和内在激励的管理。日常工作中,不能简单粗暴的认定结果目标,而忽略了过程中对企业精神的锻造和员工心态的引导。要重视情感因素的作用,加强与员工的感情交流,使员工树立主人翁意识,形成对企业乃至行业的归属感、认同感。

给予职工一定的荣誉和褒奖,满足他们寻求社会尊重和个人自我发展的深层次的需要。同时要让他们感知到企业的支持,给员工树

立一种信念:让他们确信在自己需要帮助以便顺利完成工作以及面对巨大压力的工作环境时,企业会给予自己必要的帮助。

管理人员必须有人格“魅力”,要以身作则、率先垂范,“干事、干净”,做“自身和谐”的表率。这样才能在说服力、亲和力和组织力上产生“放大效应”。同时,要争取做到“心静身净、清白履职”,处在发展的各类矛盾之中,内心仍能多一份坦然,始终把握好自己的小节。

### 3.2.2 以合理的岗位配置激活员工

(1)工厂层面,从系统性、战略性的角度思考部署人力资源。机关职能骨干的缺乏与机关总体人员偏多的矛盾。针对这一问题,把握一个原则——“控总量、调结构、补急需”。“控总量”是指要严格控制人员总量规模,根据企业的发展和各部门工作实际,新增员工主要补充急需的人才。“调结构”是要科学精准梳理岗位和人员,分析研究合理的人员配置与岗位职责,采取通过转岗和培养“一专多能”的复合型人才等方式,保持人才资源与企业战略的匹配。“补急需”则是根据生产结构、业务量变化及用人急需程度,补充短缺人才。

(2)部门层面,要通过岗位技能的拓展和岗位职责的合并来实现人力资源最高效的配置。客观上,各部门人员配置是富余的,但我们形成了这样简单的思维定式:缺了一个人就有一块工作没人做,就要补一个人。但是我们现有的人力资源状况不具备这样做的条件,我们要抓好两项工作来解决这一问题:

一是拓展员工的岗位技能。ABC三岗设置有比较好的借鉴意义,每个人的本职岗位是A岗,还需要熟悉B岗,了解C岗。以便在人员空缺时,及时补位,同时便于梳理现有的岗位,将相近业务进行合并,且能够更好地合理配置相关人员和岗位。

二是进行岗位职责的合并。在部门岗位出现空缺时,应该先理性的分析,这一块工作包含哪些内容,再思考这些内容与其他哪些模块可以共享资源,或是联系紧密,然后再分析相应人员是否具备承担这项工作的能力,答案是肯定的,我们就可以重新进行岗位职责的合并。岗位职责的合并是一个动态不断调整的过程,随着员工素质的提升,工作能力的拓展,岗位可以更加精简,部门的运作也会更加高效。

### 3.2.3 以完善的培训机制锻造员工

(1)适应性的岗位能力培训。部门的培训更加具有针对性和实用性,可以采取内部培训、岗位经验交流座谈等方式进行。职能部门要重视内训师队伍的建设,良好的内训师队伍,可以弥补外聘培训师培训缺乏针对性的不足。

要树立“管理者即是内训师”的理念,管理的过程其实就是培训的过程。在团队建设过程中,要教导、引导、辅导下属工作,包括引导下属中的部分人向另一部分人学习。这个过程既可以说是管理的过程,也可以说是培训的过程,而且是最贴近企业实际要求的培训过程。这意味着我们必须有计划地学习更多的知识和技能,提升萃取知识的能力、引导群策群力的能力、教练辅导的能力,以便更好地帮助员工建立工作观念,提升工作能力。在我们为了成为“合格”的培训师而努力学习的同时,也就成为了员工的学习标杆,这样,每一个个体都会因之而进步。

(2)系统性的专业知识培训。针对专业管理人员、技术技能人员队伍等特定群体,集中花费一段时间,有计划有目的的进行系统培训。这需要职能部门整合资源,系统开展。课程的设置要紧紧贴合企业重点工作部署和工作实际,聚焦重要的关键点,贴合前沿的发展趋势,注重系统性和实用性,培训过程中要做好过程管理和效果反馈,培训结束后要开展结果评价和效果评估。培训机制要与竞争机制、选拔机制、晋升机制相结合,这样才能更好的激发员工动力,将

培训成效固化在工作中。

(3)广泛性的综合素质培训。涉及理想信念、综合素质方面的培训,侧重于对参训人员思想或者思维的影响,其成效很难量化也并非显而易见。培训应该让学习能产生最大效益的员工获得相应的机会,部门管理者应该做到有规划、有计划,使真正有需要的同志得到机会,有利于员工成长和团队战斗力的保持。

### 3.2.4 以科学的绩效管理激励员工

(1)绩效分配的现状。实行月度绩效的“二次分配”,以绩效来体现公平性,也调动人的积极性。同时,开展了年度员工绩效考核,考核结果与贡献度、晋升、奖惩等关联性越来越大,这个是对员工月度绩效评价的进一步总结和深化,是绩效考核制度的进一步完善。

(2)绩效分配存在的问题。如,对机关工作往往缺少具体的量化指标,很多工作无法具量化,有的工作内容虽然量化但存在缺陷,导致考核效果不理想;又如对产量、质量、消耗等显性业绩考核得多,对德、能、勤等隐性指标涉及得少,部分部门绩效目标设置存在避重就轻的情况;考核指标多为结果指向型,未与员工工作过程等总体情况结合;有的绩效评价结果导向不明确,甚至成为照顾性安抚性措施等。

(3)绩效考核指标的设置需注意的地方。一是绩效评价的导向作用。设计方案前,要根据部门实际明确绩效评价的导向作用,是鼓励先进还是鞭策后进?是注重结果还是注重过程?是重视员工认同还是领导认同?二是要与企业的总体目标相一致,具体的指标设置要可量化、流程化、合理化,只有明确标准才能有据可循,执行目标才能不偏题,执行主体才能有方向。三是运用科学的评价方法,在以KPI考核指标为主的考核管理体系下,采用目标管理法、平衡计分卡和360度考核等不同的管理方法,来探索建立科学的绩效评价体系。

(4)绩效考核与绩效管理的区别。绩效考核是绩效管理的一个组成部分,但并不等同于绩效管理,绩效考核只是绩效管理的一个环节。系统的绩效管理是由计划、考核、分析、沟通与改进构成的系统的管理活动,在这个绩效管理的过程中,不仅要考虑绩效结果,更要注重通过分析、计划、评价、反馈等环节达到一个更佳结果的过程。

### 3.2.5 以扎实的团队建设凝聚员工

每个人都是精英的团队不见得就是好团队。我们要注意:

(1)角色要齐。从业务层面各职能块都要有擅长并相对熟悉的员工;从组织层面,我们管理者要帮助各种性格特点、工作特点的员工在团队中找到适合自己的角色。

(2)容人短处,用人所长。管理者要会看人,知人善任,把握部门员工的秉性特征,用人所长。有的部门总是盯着一两个员工做事,因为他们个人能力稍强,安排别人就总不放心,久而久之能力突出的员工不堪重负,能力稍弱的员工反而落得清闲,越来越无法找到认同感,从而导致两级分化越来越严重。其实,每个员工身上都会有可取的特质,工作也有紧急程度、复杂系数、范围大小的区别,我们要学会对号入座,让每个员工发挥最大化的效益。

(3)尊重差异,实现互补。没有一个人能满足我们所有的要求,分工中善于将不同特质的员工搭配,让他们在气质结构上实现了互补,才能使整个团队生机勃勃,充满活力。

(4)增强弹性,主动补位。工作的要求在变,员工的状态也在改变,只有通过不断调整,不断的观察,才能使员工的学识、能力、特长等与岗位相匹配,才能使其价值在企业内得到充分实现,为工厂创造价值。所谓合适,事实上是一个动态的过程。我们要逐步加大轮岗

交流的力度,拓展员工各岗位综合技能,在人员空缺时,能做到及时补位,为岗位的优化合并奠定基础。

## 4 履职尽责,齐抓共管,做好人力资源管理工作

### 4.1 找准自身角色定位

企业的人力资源管理是一个系统工程,而参加这个工程的应该是企业的所有部门。有效的人力资源管理,有赖于各部门和人力资源管理部门的妥善分工和配合。人力资源部与其他部门共同承担了人力资源管理角色,人力资源部在组织中其实扮演了技术支持者和管理平台的维护者这两个主要的角色,同时又必须保障人事管理职能的服务。各部门的管理人员处于人力资源管理活动的第一线,最熟悉了解员工,是人力资源各项制度政策的执行者和控制者,是真正意义的人力资源管理者。

具体而言,各职能中层干部要了解企业人力资源管理的规章制度,遵守企业现行的人事管理流程,充分认识到工厂对部门队伍建设的要求,对于部门员工的管理和培养,要有想法,有系统的思考和谋划,掌握好方向,把握好氛围。人力资源部门要明确队伍建设的战略规划,熟悉工厂运作的流程,明确自己可以提供的资源支持,做好沟通协调和需求整合,充分发挥好职能职责。

### 4.2 树立正确的管理理念

第一,不贪图安逸,不避重就轻,始终保持工作的系统性和长远性。在做决策时不要只考虑自己任期间的成果,对于那些花费时间精力较多,成果不那么显而易见的问题要沉下心来去经营,要为职工、部门、工厂的未来负责。

第二,不斤斤计较,不有所保留,以胸怀和责任当好传帮带的引路人。积极地做好团队“内训师”,带好年轻干部,教好业务人员,多给予他们信任、历练和关怀,不仅教会他们这件事怎么做,更多的告诉他们为什么这么做,怎样做可以更好,让他们更快更好的成长起来。

第三,不因循守旧,不自行其是,克服经验至上的弊端,保持学习的渴望和能力。过度依赖于经验就会束缚手脚,阻碍进步。每个干部都有自己的专业特长,都有自己熟悉的分管工作和擅长的业务范围,但不能仅仅注重自己擅长的领域,而忽略其他业务知识的学习,忽略的综合管理能力的拓展。接受不同的方法、不同的思维,听得进意见,有容百家之长的气魄,随时刷新观念吸取养分,这样才能适应企业快速发展的需要,才能从容应对复杂多变的工作局面。

## 5 结束语

综上所述,人力资源是企业的重要资源,是企业核心竞争力和高质量发展的人才保障与智力支持。只有从战略角度去统筹考虑,据实调整策略,转变思维管理,激发和盘活现有的人力资源,才能将其转化为助推企业发展的“动力”。在未来的企业发展中,还将面对更多的变化和挑战,但只要有人力这个重要的资源,就能找到应对之策,并将助力企业越来越好。

### 参考文献

- [1]董克用,李超平.人力资源管理概论[M].北京:中国人民大学出版社,2015.
- [2](美)彼得·德鲁克.卓有成效的管理者[M].北京:机械工业出版社,2009.
- [3]张德.人力资源开发与管理[M].北京:清华大学出版社,2012.

作者简介:谢晖育(1971-),男,汉族,湖南桃江人,硕士,助理政工师,主要从事人力资源管理、巡察工作等。