

# 通信企业人力资源管理体系优化策略分析

阮兴灿

(中移铁通有限公司广东分公司,广东 广州 510080)

**摘要:**随着社会经济的不断深化发展,我国的产业结构也在不断优化,人力资源管理在企业发展中发挥的作用也越来越大,特别在通信产业领域,该行业对于人才的需求更加强烈,人才资源在市场竞争中的地位相对较高。因此,本文将根据通信企业的人力资源管理的现状进行分析,探讨人力资源管理体系的优化策略。

**关键词:**通信企业;人力资源;优化策略

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.041

## 1 通信企业人力资源管理现状

### 1.1 通信企业没有完善的人力资源管理体系

通信企业在市场化运作的今天,面临着运营模式、销售模式、业务结构、组织生态的一系列变革。但从顶层思维上来看,通信企业仍没有把人力资源建设作为管理的最重要核心。把组织职能和管理重点放在传统的管理方法和手段上,不能系统地组织和开发人力资源,不能适应通信企业的特点,不能考虑人力资源开发的需要。在管理体制上存在策略和方法不明确的实际问题,在企业管理、企业文化和企业职能上难以充分重视管理体制建设,无法在通信企业的市场化活动中引入和应用人力资源管理。导致产生了连贯性、功能性和完整性方面的中断和缺陷。

### 1.2 通信公司在员工招聘方面存在困难

目前的大型通信企业,在历史形成的文化、体制的框架内,难以进行人力资源管理的破局和重构。“云、大、物、智、移”类新型人才难以引入或易流失,且大多数通信企业缺乏对人才招聘的标准,同时相关人事部门对企业人力资源也缺乏相关的系统性认识,导致在招聘过程中随机性较大,也因此难以形成人力资源的组织化和完整化,这也为人力资源的整体规划和实施推进带来了困难。

### 1.3 通信企业缺乏人力资源开发的评估系统

在人力资源管理方面,传统通信企业的落后思维和僵化制度依然存在。很难对人力资源进行高效的调配,也很难对其进行科学的激励。

### 1.4 通信企业的人力资源开发效果不理想

目前通信企业的人力资源开发存在结构性问题,很多通信企业的人才培养计划是人力资源开发的代名词,但其培养在实际操作上与通信企业的实际情况和人力资源的发展不相适应,特别是通信企业培训资源的投入与市场趋势不相适应,而导致通信企业的人力资源开发与市场发展、人才成长和组织目标不相适应,员工数智化业务能力、云化运营能力、互联网化营销能力、技术创新能力皆得不到有效开发,导致通信企业人才培养的效果和质量得不到实现。

## 2 公司的人力资源能力规划管理系统

人力资源技能规划和管理系统使公司从平衡员工数量转向平衡人力资源技能,基于5G通信技术发展的沃土,借力技术改革和业务结构调整,从而将公司所需要的核心人才与公司发展相结合,全力提升人力资源管理效能。公司的人力资源能力管理计划是根据公司的发展战略,为实现公司的核心人力资源能力的提高,增强公司的核心竞争能力而制定的。

### 2.1 人力资源能力管理的背景

系统规划是一个决定公司日常运作的过程。这是公司从管理员工数量和质量到管理能力的重要一步,也是人力资源规划理论和实践的一个新发展。制定一个组织的人力资源管理计划关键是根据明确的公司发展战略,明确公司核心人才能力的构成和地位;对公司的核心竞争力的明确提供一个促进企业能力建设的中心人力资源的结构和特点;分析、实现、满足组织需求所需的人力资源的核心能力,其包括优势、劣势、风险和机遇;确立通信企业价值效能的市场化人力资源配置导向、考核导向和技能开发导向,实现公司的基本人力资源技能管理规划等。

针对不同技能水平的管理计划也需要因材施教,需要注意的是,一旦制定了人力资源技能管理计划,企业就应该努力实施人力资源技能管理计划,通过优化组织体系、岗位分类和工作分析,确定每个岗位所需的人力资源。只有这样,企业才能在专业技能、团队能力与人力资源组织管理之间有着密切的联系,如果人力资源管理出现严重问题,那么,企业团队也会受到影响。因此,人力资源管理的能力和水平不能充分满足企业核心竞争力的发展需求,也不符合企业的发展战略方向;另一方面,企业的人力资源管理体系建设没有明确的战略指导,导致企业的人力资源管理体系难以满足我国通信企业当前的需要。

以一家通信公司为例,该公司的战略目标是成为一个世界级的通信公司,核心竞争力战略包括六个方面:

(1)保持公司治理。也就是说,结合高效和协调的研发系统,我们制定了一个系统,即出色的市场研究和业务开发能力,我们希望在满足客户需求、管理消费的同时,将消费产品推向市场,并使其处于领先地位,同时我们对自己的定位是适应市场的、灵活的反应机制和市场组织。

(2)占领顶级市场。这也意味着,能够处于整个产业链的最佳位置,与最优质的客户对接,获取最高的价值、利润、资源。企业如若以核心市场为发展的主导方向,有效拓宽客户群,开拓最具价值和最具潜力的业务领域,从而与相关合作方形成利益共同体,从而寻求优势互补,进入更高级别的市场。

(3)促进资本运作。目标是通过改制和股票上市扩大融资渠道,实现投资主体多元化,改革公司运作机制和模式,逐步与国际接轨,壮大公司实力,为公司国际化奠定基础。

(4)创造一种企业文化。就是说,通过形成企业文化,规范团体中的行为。对于这种模式,工作人员的凝聚力、协商和激励员工,让他们保持积极性,推动业务发展通过良好的发展塑造良好的企业形象。

(5)实现人力资源管理信息化数字化。通过信息化数字应

用,可以大幅提高人力资源管理的质量和效率,并且通过各部门系统的资源整合,能够进行系统再造,设计出更符合企业发展需要的系统,以此强化企业软件程序。

上述所描述的企业正是由于缺乏相适应的企业人力资源管理系统,在缺乏规划的情况下,片面地只对人员的数量和绩效进行考核,而不去考究人员工作质量和效率,也没有建立完善的人力资源管理体系,导致了企业的人力资源管理与企业发展需要出现不相匹配的情况。

## 2.2 建立符合企业发展的岗位胜任素质模型

现代的组织理论与人力资源管理理论表示,一个组织要实现科学合理的管理,需要有合理的组织结构,科学的人员配备,还需要对各工作人员进行职位匹配素质管理考核,对公司相关成员的职位兴趣以及能力进行调研,从而建立岗位胜任素质模型。该模型主要是针对人员选拔、管理、配备等环节,是企业事实上提高核心竞争力的重要基础。与日常工作中的任职规范完全不同,因为任职规范通常是对于外部特征,例如学历、年龄、薪资水平、工作年限等条件,这只是对于该岗位所需工作人员的基本要求。而岗位胜任素质模型更多的是从一些内部特征,例如,领导力、组织能力、管理能力、沟通能力等,这主要是企业核心竞争力所需要的人才核心标准。

就目前情况来看,已经有相当一部分的通信企业在进行岗位胜任素质模型的建造,但在目前的制定与应用过程当中未见实效,企业日常招聘还是以沿用任职规范为主要标准,或者是将任职规范与岗位任职素质模型相结合。由于岗位任职素质模型在我国属于一种新的理论体系,属于新事物,因此,本文在研究下认为,制定岗位任职素质模型应当具备以下几个方面的考虑。

制定前应当考虑:

(1)企业的发展战略和核心竞争能力是否已经明确和得到了优化?

(2)基于通信企业核心发展的要求以及战略发展方向,核心人才类型的可量化需求是否得到提炼和明确?是否有相关的选拔人才标准?

(3)企业是否对于人力资源管理方面进行了有效的规范?有关形成优良企业核心能力的人力资源结构是否得到优化和完善?是否有明确的人才培养方案?

(4)关键岗位是否已经明确?

(5)相同岗位上绩优人员的素质特征是否已经明确?

制定时应当考虑:

(1)需要面向云化、数字化、线上化,以去中心化为原则,基于企业战略目标,开展组织体系重构,加快建立适应“三化”转型的赋能型组织管理模式,形成因变生变的组织形态,将战略目标分解到网络单元,划小运营,拓展自主承包、自主创业、项目制等模式,激发人力资源的多效活力。

(2)需要将岗位任职素质模型的考虑因素进行适当简化,主要从以下三方面进行考虑即可。第一是智力方面的因素,第二是心理方面的因素,第三是身体健康,体能方面的因素。

(3)影响因素也可以分为核心因素和一般因素。核心素质完成工作必定不可或缺的一些素质,该类因素需要尽可能地少而精,并且需要能够制定评判标准,一般来说,不要超过八个。

(4)核心素质要素的考虑主要是针对企业发展战略方向以及市场核心竞争要求,以及对相关任职要求相同水平的人才间进行岗位核心素质的选拔。

## 3 完善企业人力资源能力的有效形成与发挥系统

通信企业在进一步完善人力资源管理规划后,还需要进一步优化企业人才发挥制度体系,特别是建立分层、分类、量化、透明的人力资源管理效能评估体系,基于通信企业人力资源发展战略核心,围绕全面资源管理及员工生命周期发展,以互联网化、差异化、体系化、多维度的激励、分配、开发、管理体系,提升人力资源价值创造的积极性和原生动力。使得企业人才管理培养方案能够充分满足企业核心竞争力的发展要求,帮助企业实现健康协调可持续发展。

### 3.1 完善人才获取体系

目前情况下,人才短缺是通信企业面临的主要困境,由此也能在一定程度上反映通信企业的人才获取问题。

从管理系统看,通信企业缺乏对于公司未来发展战略的系统理解,因此也缺乏对公司所需人才的正确认识;从人才来源来看,多数通信企业都是通过校招招聘大学生,而缺乏给予社会人士发挥能力的机会;从选拔标准来看,选拔标准模糊,缺乏科学性,人为的主观随意性较大。

### 3.2 针对以上问题,提出下列优化策略

根据企业未来发展需求制定相关人才发展规划,以提高企业核心竞争力为目标;确立通信企业价值效能的市场化人力资源配置导向,拓宽选拔渠道,不仅招收大量优秀毕业生,也要将目光投向社会人才群体,多渠道、宽领域不仅能降低人才招聘成本,也能降低企业人力资源风险;广开才路,运用积分激励机制刺激员工积极性,以奖励促进员工主动性的提高;建立符合公司发展需要的岗位胜任素质模型,优化企业人力资源管理标准;完善人才获取程序,保证人才选拔过程公平公正,减少随机性。

此外,要明晰员工能力短板,扩大招收渠道的同时,围绕企业战略目标、通信技术转型、人才角色定位、岗位素质模型等牵引要素,尽快配套实施员工能力转型再造工程,匹配人力激励机制和岗位动态优化机制,鞭策人才自我转型的自生动力,形成有进有出、能上能下的人岗匹配和评价约束机制。

## 4 结束语

在新的发展时期,通信管理企业必须要更加重视人力资源管理方面的建设工作,要以建立健康协调可持续的企业人力管理模式为目标,以在市场竞争当中获得更强有力的优势为方向,将通信企业过往的物质资料发展转向为人才驱动发展,只有这样,才能在企业建设当中充分实现人力资源管理的价值,达成企业长远发展的理想蓝图。较好的企业人力资源策略对于通信企业今后的发展有一定积极影响,对此,企业要加强对人力资源管理的重视,加强对其工作人员的培养,以此推动企业更好地向前发展。

### 参考文献

- [1]黄洁.如何优化企业人力资源管理体系探讨[J].经营管理者,2020(05):58-59.
- [2]金波.推进人力资源管理体系优化助力企业转型研究[J].经济管理文摘,2020(09):83-84.