

基于企业核心竞争力的管理人员选拔管理研究

刘洋

(中国人民大学商学院,北京 100000)

摘要:互联网时代,企业竞争日益激烈,而企业持续竞争优势的源泉和基础在于核心能力。在现代企业人力资源管理中,管理人员是企业发展的关键力量,如何有效选择管理人员以提高企业的核心竞争力,为企业提供更好的服务,成为高层管理者在管理企业过程中面临的关键问题。本文主要对基于企业核心竞争力的管理人员选拔管理进行研究,探讨了目前企业在管理人员选拔中存在的问题,并提出了针对性的改进措施,以此来提高企业的核心竞争力,为企业发展提供基础的人才保障。

关键词:企业核心竞争力;管理人员;选拔;人力资源

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.19.148

当前,我国企业竞争最主要的表现就是人才竞争,企业如果要在激烈的社会主义经济市场中提高自身核心竞争力,实现企业的高质量可持续发展,就必须培养和建立一支高素质、高水平的管理人才队伍。企业管理人员作为企业中坚力量,因其特殊的地位和和管理决策的重要作用,是企业生存和发展的关键组成部分。因此,如何发展和创建高质量、高水平的管理团队对企业发展至关重要。目前,企业在管理人员的选拔和管理方面还存在不少问题,对企业核心竞争力的发展影响很大。

1 基于企业核心竞争力的管理人员选拔管理的重要性

1.1 保障企业稳定发展

企业管理人员是企业的栋梁,与普通员工不同,他们是企业业务的主导者、业务发展的资源整合者,同时负责各自所辖团队的人力资源管理,贯彻企业的总体战略及组织文化,组织开展业务单元的经营管理工作,实现企业的业绩、管理目标。他们的素质对企业业绩的好坏有很大影响,对普通员工的成败、绩效产出也有较大影响。因此,一个企业的管理人员是保证企业稳定性发展的重要保障。提高管理人员处理业务的能力,不断地给予管理人员学习机会,使其不断地补充和更新基本知识,不断地开发技能,让他们的管理方法可以充分传达决策理念和战略目标,通过独特的管理能力保证下层对战略决策的落实。管理人员具有较强的管理能力和经营能力,在企业发展中发挥着重要而稳定的作用,强调企业效益与自身利润的协调和统一,能够积极参与企业的稳定发展,提升企业的核心竞争力。

1.2 协调企业内部交流

企业管理人员在执行上传和分配的工作任务的过程中,起着重要的协调作用。在分配任务指标和传达决策理念的过程中,与企业普通员工进行沟通,发挥重要“纽带”作用,履行横向协调各部门的职能,提高沟通、执行效率。此外,管理人员还负责对企业运营信息进行分类,维护企业和谐氛围,确保各部门行为规范,保持对各部门业务的纪律约

束和监督。因此,管理人员在企业的运行和发展中起着重要的沟通、交流、协调作用,为企业营造了良好的工作环境和氛围。

1.3 促进企业核心竞争力提高

企业管理人员需要运用自己的管理理念和技能,在工作绩效中实现科学管理。当今的企业有许多学习能力强、创新思维强的管理者,他们可以为企业的创新发展出谋划策,能洞察企业内外的形势变化,帮助企业所有者制定适应企业不同发展阶段的战略计划;能够通过组织文化贯彻企业价值观,统一员工思想,提高员工认同感、归属感,加强内部凝聚力;能够协调各方资源,为企业创建竞争优势,使企业能适应不断变化的环境,提高企业效能,这些都是提高企业核心竞争力的重要标志。因此,管理人员在履行职责时,为企业的不断创新和发展做出了贡献,是企业发展的重要催化剂,也是企业核心竞争力的重要保证。

2 基于企业核心竞争力的管理人员必须具备的能力

2.1 领导和管理团队的能力

领导和管理团队的能力是衡量一个企业管理人员是否合格、优秀的重要指标。(1)企业管理人员需要在领导下组织企业员工,能够公平合理地分配下属员工的工作,让每个团队成员都能清楚地了解自己在整个团队的工作范围和权限,对团队进行监督、管理和指导,以提高团队的工作效率,促进企业的可持续发展。(2)建立适当的团队价值观和愿景,鼓励团队成员一起工作,有效地执行不同的任务,特别是艰苦攻坚工作。(3)妥善处理团队成员之间的问题,化解团队成员之间的矛盾和冲突,增强团队凝聚力。(4)能起到企业管理骨干的作用,既能做出正确的经营决策,又能起到带头作用,下属员工真诚地执行企业的各项经营决策,提高、改善个人绩效,促进企业效益的提高。(5)鼓励员工发挥主观能动性,给员工自由工作的空间;主动培训、培养下属,发展和提高下属的绩效,主动担当,并为员工营造强烈的职业责任感。(6)正确处理团队成员的错误,不盲目惩罚犯错

的下属,允许下属犯错,犯错后给予指导,切实帮助员工改正错误,在不断改进中提高团队中每个成员的工作能力,从而提高团队的综合实力。

2.2 个人影响力

企业管理人员的个人影响力直接影响企业其他员工,有影响力的管理人员具有较高的可信度,他们的下属自愿并支持他们的工作,下属员工参照他们的业务知识和判断,信任他们的上级,团队工作效率就会提高,企业的效益就会增加。如果企业的管理人员没有个人影响力,可信度不高,下属在处理工作时就会产生怀疑态度,降低团队工作效率,业务工作就无法高效推进。随着市场经济环境千变万化,企业战略也要随着外部环境的改变进行动态调整,对市场反应的滞后会让企业丧失竞争优势,因此,企业内部工作效率的提高有助于应对复杂的环境变化。管理人员的个人影响力在选拔中越来越受到重视,也发挥着越来越大的作用。企业的管理人员需要提高各个方面的可信度、影响力,赢得高层的信任,获得员工和其他部门员工的认知和支持,提升个人能力和号召力。

2.3 沟通能力

管理人员是企业的中坚力量,必须具备良好的沟通能力,及时、准确传达企业战略及决策。首先,管理人员需要懂得主动沟通和信息共享,主动与他人沟通,及时汇报,及时了解下属情况,这样有助于上下级形成一个良好的沟通系统。其次,管理人员必须诚实和开放地与他人打交道,彼此之间相互信任,有助于后续友好的发展和工作的有效进行。根据不同的沟通对象及不同的个人特点,要有技巧、有目的地进行沟通,建立良好的人际关系。最后,在沟通时,需要能够有效表达,提高沟通效率,认真组织语言,用理性化的分析说服他人。

2.4 创新能力

创新是决定企业持续进步和发展、增强核心竞争力、在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键因素。只有不断创新,一个企业才能在强大的竞争市场中保持稳定地位。如今,随着社会的进步和科技的发展,企业在管理人员的选拔中越来越注重创新能力。首先,企业的管理人员必须有创新解决问题的方式和方法,找到更有效的解决问题的途径。二是要不断尝试创新操作方法和模式,在实践过程中不断检验和改进。三是要帮助和鼓励员工积极创新解决问题的思路、方法和方式。最后,他们需要保持开放的态度,支持企业的新思想、新理念、新变革。因此,企业在选拔聘用管理人员时,要注重考察其创新能力,选拔更多创新能力强的优秀人才,为企业的发展带来新的活力。

2.5 良好的道德修养

管理人员的良好道德修养是企业核心竞争的软实力,良好的道德修养会带动、影响其他员工,有利于形成长期强势的企业文化,为企业获得长期竞争优势。当一个企业自身具有很强的文化特色时,会通过企业成员的共同价值观念

表现出企业的特殊性,这有利于企业形成别具一格战略,增强竞争力,为企业的成功奠定了基础,提供了原始动力。

3 基于企业核心竞争力的管理人员选拔管理存在的问题

3.1 缺乏有效的竞争选拔机制

在当前形势下,最有效的管理人员选拔方式是综合考虑其综合能力和工作适应能力的竞争性选拔制度。然而,大多数企业的管理人员选拔机制仍存在不少问题。例如,管理人员的综合素质和专业能力在选拔时没有得到验证,口说无凭,没有标准或系统来评估员工的具体能力,那么这些被选拔的管理人员很可能在未来的工作中出现各种各样的问题。此外,良好竞争和选拔机制的建立需要长期的准备和运行,不断试错、完善,在这过程中也需要付出巨大的时间、人力、物力成本,这使得在企业内部日常运行受到一定影响,也让许多企业对使用竞争性选拔机制持怀疑态度。

3.2 缺乏人力资源战略规划

随着时代发展,企业必须面对复杂的、随时变化的政治经济文化科技发展环境,面对随时出现的市场机会,企业往往根据短期的经济利益进行人力资源配置,虽然短期的经济利益可以给企业带来发展优势,但也因此企业往往忽略了整个战略时期的长远发展。在长期发展过程中,企业需要对各个经营活动的实际情况进行分析和审查,识别、分析价值链结构,并采取有效的人力资源管理措施,发挥人力资源效能,改善产品和服务质量,促进企业经济效益稳定发展。企业一般不把人力资源作为长期的目标进行规划,而是更加注重短期直接的经济效益。例如,企业在招聘或选拔过程中,大部分情况是有职位空缺才会想到人员的招聘和选拔,这样的人员往往难以使企业满意,无法达成企业长期战略。此外,企业虽然特别关注管理人员的各项管理、业务能力,但培训、培养往往局限于短期投资,缺乏适当的长期投资来支持,不考虑企业未来的战略发展目标。

3.3 核心人才管理不科学

在管理学中,“二八原则”是指20%的员工能够创造出企业80%的业绩贡献,企业这20%的员工就是核心员工。企业核心人才为提高企业经济效益、管理水平等做出了巨大的努力,并取得了一定的成绩,但企业的核心人才管理确不够科学,不能完全适应人才需求,比如管理体制还不够健全,制度建设有缺陷、不完善,管理过程中还过多存在“人治”等现象,具体表现为工资福利待遇不落实、晋升渠道不明确、奖惩制度较随意等,企业不能按制度办事,管理体制落后,核心人才权利无法得到保障,造成了核心人才工作积极性大大下降甚至流失。此外,为适应市场环境,过快的企业组织机构变革造成的不稳定也会导致核心人才流失。

3.4 薪酬福利不科学

在企业的人力资源管理过程中,薪酬福利机制是每一个企业都十分重视的内容,薪酬水平的竞争力和报酬机制的公平性都会影响企业内部员工的情绪,对员工的工作积极

性也有很大影响。对于企业的管理人员,特别是核心人才而言,薪酬福利已不仅仅是满足马斯洛需求层次底层的生理需求,较高的薪酬福利是其知识资本积累应得的回报,也是其个人能力的体现。较高的薪酬福利也是企业内部对核心人才业务能力的认可和奖励,体现了企业对核心人才的重视。假如企业内部的核心人才没有得到应有的报酬,长期下去就会产生不满情绪,这不仅影响他们的工作积极性和主动性,也会使他们产生离开企业的念头,这时如果有外部单位为他们提供较高的薪酬和福利,他们就会采取离职跳槽行为。

4 基于企业核心竞争力的管理人员选拔管理存在问题的对策建议

4.1 建立良好的竞争选拔机制

竞争选拔机制是新时代企业管理人力资源的最有效方式,它可以最大限度地激发员工的积极性,释放员工的深层潜力和价值,以及员工的素质,从而带来绩效和整体提升,以支持企业的长远发展。因此,企业需要主动实施管理人员竞争性选拔机制,以形成健康的竞争关系。首先,根据各岗位特点,为员工提供挑战和表达自我的机会和平台,鼓励员工积极进取促进竞争选择的多元化和灵活性。其次,需要更新管理人员的考察方法。竞争性选拔需要对管理人员的整体素质进行更严格、更全面的验证。以“冰山模型”为基础,大力发掘处在“冰山下”的底层能力,如:天赋、价值观、动机、性格特质等,这些能力是决定一个人工作效能的关键,也是不容易被替代的,是管理人员为企业提供核心竞争力的保障因素。

4.2 制定完善人力资源战略规划

战略人才规划是人才管理与企业发展战略之间的重要纽带。在制定企业人才战略计划时,企业需要注意以下几个问题:第一,明确并认真分析企业总体战略,了解企业人力资源管理要求。第二,盘点企业现有人才,确定人力资源现状和水平。第三,结合现状与整个管理层的人力资源计划,制订战略性人力资源计划,明确企业的人力资源目标。第四,在明确了人力资源管理战略规划后,企业要建立适合的人力资源管理制度,将人力资源规划进行系统化、规范化的管理。第五,在明确人力资源战略和管理架构后,要制订与目标相匹配的行动计划和措施。第六,计划的实施运行及监控,确保行动按预期执行,并在出现偏差时及时纠正。企业需要不断评估和改进其人力资源规划,确保其整体方向朝着总体战略迈进。

4.3 强化核心人才的日常管理

创新选人用人机制,加快人事制度改革,科学合理使用人力资源,推进人才和岗位选拔,突出和充分发挥各类人力资源。建立选拔用人机制,发挥他们的才能,增强选择和就业的信心,坚持德才兼备,以德为先,放宽用人视野,不拘一格,岗位以竞争、以收入为基础,建立贡献机制,完善制度突出中青年人才制度拓宽人才成长渠道。此外,应在学习机制

中引入创新。人才是支撑企业可持续发展的最宝贵战略资源。重视实际人力资源的识别、开发和开发,建立人力资源开发开发机制,使得每个人都可以有才华的展示和成长的空间。

4.4 明确核心管理人员的激励措施

企业要创新思维,完善各项管理制度,特别是薪酬激励制度,通过提高薪酬待遇,拉近企业与员工之间的距离,建立以基本工资逐步提高为基础的季度奖金和全年奖金制度,开放层级制度。奖金与绩效紧密结合,根据核心业务的表现实施超额累积薪酬制度。希望通过这种方式,管理人员能够更加专注于自己的工作,更加热情地提高自己的能力和生产力。这消除了工资与员工岗位直接关系的局限性,消除了同一岗位相同工资和不同生产率的不公平性。同时,设置一岗多薪制的岗位等级工资制度。一岗多薪是指员工虽然处在同一岗位,却有不同工资标准,用以反映岗位不同的不同员工之间的劳动差别,满足员工的心理需求。工资标准要依据责任、强度和技能水平的高低确定,这样可以客观反映员工之间的差异,包括每个员工所特有的好优良的特点,使得付出就有回报。要建立一个动态的薪酬激励体系,将绩效考核与薪酬有效地结合起来,使二者在激励员工方面都成为一个单一而有效的环节。薪酬激励制度的实质是通过绩效考核来缩小员工的收入差距,激励员工提高工作积极性,增强企业内部的凝聚力,从而提高企业的核心竞争力。

5 结论

当今社会是机遇与挑战并存的时代,在日益激烈的市场竞争中,企业需要留住人才,变得更有竞争力。管理人员的选用将是新时代企业最好的竞争手段,高层次人才的选用,是提升核心竞争力的力量源泉,企业在进行人才选拔的时候,一定要选择具有良好的领导和管理团队能力、个人影响力、沟通能力、创新能力、道德修养的优秀人才,形成企业的核心竞争力,带动企业的高质量、可持续发展,实现企业利润最大化的总体发展目标。

参考文献

- [1]李贞.企业中层管理人员的选拔与培养[J].2021.
- [2]孙德胜.管理人员选拔与培训存在的问题及对策分析[J].经济与社会发展研究,2020(2):2.
- [3]徐贝.管理人员选拔与培训存在的问题及对策分析[J].智富时代,2019(12):2.
- [4]周丽.论企业管理人员选拔及培训[J].全国流通经济,2017(4):2.
- [5]谢晓锋.国有企业基于胜任力模型的管理人员选拔机制研究[J].

作者简介:刘洋(1988,11-),男,汉族,河北秦皇岛,中国石油北京销售公司,研究方向:人力资源。