

我国烟草商业企业改革中的人力资源管理研究

——以河南某烟草专卖局人事用工分配制度改革为例 李 卉

(厦门大学公共事务学院 361005)

【摘要】以某烟草公司用工分配制度改革为例,从烟草企业人力资源管理的现状出发,分析了当前这些企业人力资源管理存在的问题,并针对这些问题提出了相应对策建议。

【关键词】烟草;商业企业改革;人力资源管理;研究

改革开放 20 年来,中国烟草行业取得了举世瞩目的成就,这离不开国家实行的“统一领导、垂直管理、专卖经营”的烟草专卖管理制度。随着我国加入 WTO 的深化,这种长期依靠政府力量干预市场的运营的模式必然要改变。2003 年烟草工业与商业开始分离,烟草工业、商业企业根据自己不同的特点进行着探索性的整合、再造、创新,企业的人力资源经过大力开发越来越丰富和优化,为实现烟草企业又好又快的发展奠定了基础。同时,烟草企业人力资源管理还存在着许多亟需解决的问题,现代人力资源管理发展的道路还有待开拓。

一、现代人力资源管理概述

随着知识经济时代的到来,人才成为企业竞争的源泉和根本,成为衡量企业整体竞争力的主要标志之一。人力资源管理在企业管理中占据重要的战略地位,重视人、尊重人以及发挥人的才智实现现代人力资源管理是企业努力的目标和方向。

彭剑锋(2006)将人力资源管理界定为:人力资源管理是依据组织和个人发展的需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。卿涛(2006)认为人力资源管理是指运用科学的方法,在企业战略的指导下,对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、安全与保障、凝聚与整合等,最终实现企业目标和员工价值的过程。它通过开发人的潜力获取企业持续竞争优势,通过运用各种人力资源管理实践和人力资源管理政策获取企业持续竞争优势。这些概念中都蕴含着至少两个方面的内容:

一是以人为本,强调人是最宝贵的资源,最宝贵的财富,以人为核心,强调一种动态的、心理、意识的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,致使企业取得最佳的社会和经济效益。二是“人”是作为一种可开发、可增值的资源存在的,强调人力资源的可引导、可开发性,强调依靠雇员的自我指导、自我控制以及顺应人性的管理等,可使人性得到最完美的发展。

二、我国烟草商业企业人力资源管理的现状

(一)人力资源管理的理念认识薄弱

人是企业最宝贵的资源,经过开发是可以升值并能够带给企业效益的。人力资源管理不仅仅是人力资源管理部门的分内之职,更是企业所有员工都必须重视和参与的事情。

在对河南某烟草专卖局调研过程中发现:对人人力资源管理的理解存在片面性,对人的管理基本上还停留在传统人事管理及人治理念的层面上。公司的人事劳资科内部分工混乱,以谁有空闲谁来做事为原则,专业的人力资源管理开发模块无从谈及。领导层多以行政命令“控制人”为管理方式,员工多以“服从命令”为原则开展工作。企业依照上级精神制作了各项人事管理配套制度,如 ISO 质量管理体系、岗位说明等,但多用作应付上级检查,并没有真正投入

使用,未建立起科学的人才观,未能视人力资源管理为企业战略管理的重要部分。

(二)人力资源管理的制度未成体系

公司现有的组织制度、薪酬制度、绩效制度、培训制度等人力资源管理制度比较简单、零散,相互之间的应用缺乏必要的联系。大部分岗位薪酬构成比较简单,绩效管理制度的考核部分还无法针对各部门及个人全面有效展开;培训针对性较差,管理类和技能型的培训还不足。此外,现有的相关管理制度的执行力较差。比如,尽管存在 ISO 质量管理体系,组织架构并未梳理及优化,岗位职责也尚待进一步梳理和明确。

1. 组织结构设置不够科学,人员结构不合理。现代企业是凭借一定的组织结构来保证企业战略目标的实现的。合理的组织结构应该是与企业战略职能相匹配的,各个部门职能设置清晰合理,部门权责匹配,管理人员管理跨度合理。而调查结果显示,该烟草企业组织结构存在以下问题:

(1) 组织机构臃肿,部门职责界定不清,岗位职责模糊。市局公司现有大小部门共 20 个,组织机构过于庞大。其中有些部门职能设置过于单一,有些则职能繁杂。部门之间职责界定不清晰,比如办公室、财务科、经济运行科都涉及采购工作,且权责不清晰,因此推诿扯皮现象时有发生,影响企业效率。

公司整体上几乎缺乏岗位管理的概念,除了营销、专卖、财务、信息中心岗位设置比较清晰以外,其余的部门几乎都没有明确的岗位设置,员工职责也缺乏明确的分工;既有一人身兼数职,又有一项工作分摊到多人身上的现象,一定程度上影响到工作成果和效率。

(2) 人员富余,员工队伍结构比例失衡。截至 2009 年 7 月底,该烟草专卖局共有员工两千余人,超编近 400 人,其中管理人员富余、一线操作人员紧缺,中青年员工少、45 岁以上员工多。造成这种现象的原因是,该企业已组建 20 多年,当时迫于发展需要招进大批员工,时至今日他们大多数以步入或接近“知天命”的年龄。加之国有烟草“能进不能出”、“能上不能下”的思想作祟,造成企业整体上老龄化趋势严重的后果。人员结构不合理还体现为员工素质参差不齐,人员素质有高低,存在能岗不匹配的现象。

2. 缺乏竞争性、激励性薪酬方案。该国烟企业员工对薪酬满意度不高,尽管工资水平高于当地平均工资水平,但相比外地区的本行业工资水平,薪酬较低。突出的问题有:

(1) 薪酬的晋升空间太小,薪酬晋级的途径比较单一,基本上是通过行政晋升来实现的,而相应的岗位又少,员工的发展受限。

(2) 薪酬的激励作用不大,薪酬无法体现岗位之间的价值差别,无法体现多劳多得,与员工的个人工作能力与业绩没有联系。

(3) 工资发放不统一、不规范。如:配送中心的员工劳资关系都在县里,工资由县公司机关发放,但是工资总额仍是由市局拨发。

3. 绩效考核效果不显著,关键环节缺失。(1) 从考核对象来看,目前仅仅是部门层面的考核,而且停留在对部门的月度计划进行考核;对于员工个人的考核没有监控到位,通常员工不犯错,就不扣分。

(2) 从激励效果来看,考核以扣罚为主,反而易于造成“做得多,错得多,扣得也多”,而对于绩效突出者没有相应的奖励,考核偏于负向激励。

(3)从考核指标来看,除客户经理的销售结构和专管人员的案件数量有明确的指标外,其他员工的考核指标在定量化、针对性和完整性上会较差。

(4)从绩效管理系统流程来看,目前绩效管理仅停留在考核层面,且没有形成一个完整的绩效管理体系,在结果应用上也仅仅是与部门奖金分配挂钩,具体到个人也基本是按系数来分配。绩效分析、绩效面谈、激励改善、结果应用等重要的工作并没做到位,考核只是考核管理的重要环节之一,忽视整个体系只会导致绩效考核流于形式。

4.培训缺少针对性和全面性。不重视员工的培训和继续教育工作,没有树立“日常管理是培训”、“终身接受培训”的观念。即使存在一定的培训,但多流于形式,培训内容的科技含量不高,缺乏具体要求。具体来看,管理层没有接受系统的培训,知识方面的培训较多,业务技能方面的培训相对较少;缺少培训的跟踪与强化,缺少培训效果的考评,员工反映培训结束后主观感受到自我素质的提升,但很少应用到实际工作之中。培训的不足影响人力资源开发,造成员工创新动力不足的后果。

三、烟草商业企业人力资源管理优化的建议及措施

(一)完善人力资源管理的各项机制

完善各项人力资源管理的机制,实现人力资源管理从“人治”到“法制”的转变。具体包括组织机制完善、分配机制完善、激励机制完善、评价机制完善、HRM传递机制完善,在各机制建立和完善的同时,机制之间必须相互关联、相互补充,形成岗位管理、绩效评价、培训等与员工个人的薪酬与晋升紧密结合。

1.组织与岗位管理制度。(1)组织机构设置与职能调整。依照扁平化管理原则,减少管理层级,市局设三层管理,分别为局领导、中层管理、科员;适当调整管理幅度;进行职能调整、部门整合,将原有的20个部门减为17个;将岗位分为:综合管理类、专业管理类、专业技术类、业务类、生产操作类和服务类六大类。

(2)组织管理的内容。厘定编制清晰完整的部门职能说明书与岗位说明书后,应用到日常的工作例如,与绩效管理工作的紧密地结合。开展述职大会、岗位竞聘等多种形式的管理。不断进行动态调整,当组织机构发生了变化,相应的部门职能与岗位也会变化,变化后的部门职能说明书要进行修订,同时对相应的岗位要及时进行调整并修改岗位说明书等。

(3)组织与岗位管理需要改进或完善的方面有:(1)专业技术职称与行政岗位共存。岗位设置的基础是因事设岗,即为了履行某些主要职责的需要而设立相应的岗位。专业技术职称因个人能力的提升而变动,它能作为对个人能力的一种证明;当员工既具备相应的专业技术职称,又能为公司的发展在既定的领域内做出相应的贡献,可以通过评聘的方式采取适当的薪酬调整予以激励。(2)变“身份管理”为“岗位管理”。应确保因事设岗,开展工作分析,确定相应的岗位、任职人及合理的编制,保证人力资源最优,投入产出比达到最佳。

2.建立个人成长与调薪相对应的薪酬机制。因人而异,人的成长速度受个人学习能力、学习及工作态度的直接影响;除了公司统一的调薪期外,尚需建立一种与个人能力成长动态匹配的调薪机制,对于激励一般员工和股级以上管理者均能起到明显和直接的效果。

3.建立高效的绩效管理组织体系。(1)公司高层应对绩效管理制度进行充分、持续地关注和重视。目前公司实施的只是绩效考核,对各部门和岗位的促动不大。公司高层首先应该对绩效管理有一个全面的了解,树立起一种绩效管理必须有效、持续推行下去的必然决心和观念。

(2)成立绩效管理委员会。成立绩效管理委员会,定期或不定期的就公司有关绩效情况进行分析,并协同有关部门及岗位制定切

实可行的绩效改善办法。

(3)绩效指标内容及指标值的设置必须充分沟通并尽可能的合理。目前各部门绩效考核的指标内容是由自己提出的,且大多是将能完成的指标内容提出来,并且会降低指标值,无法起到真正促进绩效提升的作用。公司高层应会同绩效管理委员会对于指标的設置要进行充分沟通;确保指标内容不会导致各自为政、本位主义现象的产生;确保指标值确实是通过大家努力就一定可以达成的。

(4)各层级主管要切实承担起人力资源管理的各项职责。各层级主管是人力资源管理工作的具体实施者,需及时与HR专业人士及领导沟通,寻求他们的支持,切实做好绩效管理的有关工作,尤其是要重视与员工的有效沟通及绩效改善,让绩效管理工具真正成为管理者及员工行使各项职能的有效工具。

(二)选育团队

(1)人才梯队完善。打通员工通道,让员工在行政管理层级、不同的专业技术领域均有上升的空间,为公司的技术及管理储备必须的人才。做好留住、利用好核心人才的工作,做好培育基层员工的工作,做好引进优秀人才的工作。

(2)培训体系完善。培训管理首先是基于企业发展战略的,其战略价值在于提升企业的战略执行力,进而全面推动企业战略的实现。一个科学的培训管理体系必须以改善员工的工作业绩目标的,直接价值在于提高员工的综合素质,提高各岗位员工的岗位工作能力,其结果要通过员工、组织、企业绩效达成成为衡量标准。基于绩效导向这一直接目的,员工培训管理的过程必须与员工绩效管理的过程紧密结合,形成以绩效为导向的培训管理体系。

(三)加强企业文化建设,建立烟草商业企业人力资源激励的软环境

优秀的企业文化能起到导向作用、凝聚作用、激励作用及约束作用,使员工个人价值的实现与企业发展目标相一致,最大限度地释放蕴藏在员工心中对事业追求和个人价值实现的能量,增强企业对人才的吸引力,增强人才对企业的归属感。

培育优秀的企业文化可从以下四个角度考虑:一是培育优秀的高层文化,在高层管理者中营造一种尊重、沟通、创新、团队的文化。领导要坚持“以人为本”的价值观,营造以民主为特征的环境机制来促进沟通,采用以支持和协调为主的领导方式促进员工创造力的发挥,打破论资排辈,建立健全岗位竞聘制度,真正实现“能者上、庸者下”的人才双向流动。二是落实公司行为规范,道德文化软约束有其局限性,制定并严格落实行为规范在企业文化建设中具有硬约束的作用,客体主体化的过程会令“硬约束”逐渐变成“软约束”。三是倡导开展严谨、秩序的工作作风建设。四是以各类丰富多彩的文化活动,拓展训练为依托,促进员工间的沟通与了解,增进感情,让员工切实感受到企业对自己的关爱与培养,明白只有与企业同呼吸共命运才能实现烟草的繁荣和自我的成长。

【参考文献】

- [1] 彭剑锋.《人力资源管理概论》上海:复旦大学出版社,2006
- [2] 卿涛.《人力资源管理概论》北京:清华大学出版社,2006
- [3] 刘国栋、殷建立.《如何加强烟草企业的人力资源结构的管理》《黑龙江科技信息》2008年第32期。
- [4] 郑雄志.《烟草行业实施现代企业人力资源管理的分析与探讨》《中国烟草学报》2008年6月第14卷第3期。
- [5] 余洋.《烟草企业人力资源管理现状及对策》市场周刊,2009年5月。
- [6] 姚素萍、彭元.《烟草企业人力资源管理现状与发展趋势》《黑龙江科技信息》2008年第32期。
- [7] 时致衡.《贵州烟草企业整合中的人力资源整合问题探讨》《市场论坛》2007年第11期。