

经济与管理

烟草行业实施现代企业人力资源管理的分析与探讨

郑雄志

湖南省郴州市烟草专卖局(公司),郴州市燕泉北路 61 号, 423000

摘 要: 阐述了现代人力资源管理的理论基础,论述了在管理理念上视人力为资源,采取人性化管理,重点开发人的潜能、激发人的活力等管理理念。通过总体规划、招聘、培训、绩效考核、薪酬管理等措施实现现代人力资源管理。建议打破传统观念,积极稳妥地推进行业人力资源管理体系的建设。

关键词: 企业; 人力资源; 管理; 建议

中图分类号: TS4-07

文献标识码: B

文章编号: 1004-5708(2008)03-0051-05

On the application of modern enterprise human resource management
in China's tobacco industry

ZHENG Xiong-zhi

Chenzhou Tobacco Monopoly Administration, Chenzhou 423000, China

Abstract: Theoretical basis and basic characteristics of modern enterprise human resource management are expatiated as well as the human resources layout, performance assessment, and management of employment, training, salary, and career development. Problems in the establishment of system were analyzed and suggestions were put forwarded to ensure the implementation project to be systematized, integrated, and best reflect reality.

Key words: enterprise; human resources; management system; discussion

随着社会和经济的发展,人力资源作为最宝贵的资源,在企业经营管理中的作用越来越重要。在烟草行业改革发展的新阶段,随着现代企业制度的建立与完善,应更加重视企业人力资源的管理。

1 现代人力资源管理的内涵

21 世纪人力资源管理在现代企业管理中具有突出的战略性地位,它为企业发展、企业变革服务,注重将其诸要素首先建立在由企业管理层共同确立的、符合企业内外各方面利益、得到企业全体员工一致认同的企业发展战略目标及企业远景规划基础之上。原则是尊重个体,以人为本,目标是为员工创造良好的生活与工作环境,帮助或引导员工成为能够自我管理的人,使其在特定的工作岗位上创造性地工作,达到企业功利性目标的同时,提高人的综合素质和开放的职

业发展空间。人力资源管理重视人力资源开发与培训,同时,通过引入创新的人力资源管理机制,不断丰富员工和管理者的工作内容,提高其工作责任性和挑战性。公司在制定政策时重点考虑的是工作的内涵及该工作对公司经营效率所作的贡献,激励员工的工作积极性。

企业以策略、文化、愿景为根基,以“促进最好的组织能力及企业环境”为人力资源的定位。根据企业的经营模式及组织状况的需求,订立人力资源的指标,其中包括人力资源团队核心能力的确定、各种人事制度的设计及执行、人事系统整合等,最终要加强企业营运循环中的“组织能力”,尤其是要提高员工忠诚度及生产力,以确保其执行结果能满足客户服务的目标,并对企业财务指标具有附加价值。人力资源管理者要了解企业的策略并在人力资源管理中建立服务的观念,在组织变革管理方面,要扮演变革推动的角色,协助员工提高附加价值,并有效建立员工沟通机制。以一般行政事务为主的人力资源定位,已经不再符合企业的需求。

作者简介: 郑雄志,男,大学,主要从事人力资源管理工作。

E-mail: zhengxz@hntobacco.com

收稿日期: 2007-05-09

2 现代企业人力资源管理的基本特征与烟草企业现状

2.1 在管理理念上视人力为资源

人力资源是一切资源中最宝贵的资源,经过开发的人力资源可以升值增值,能给企业带来巨大的利润。人力资源管理部门为企业提供合格的人才、倡导人与事的匹配,追求人才效益、经济效益和社会效益的统一,近期效益和远期效益的统一。

多年来,烟草行业习惯了传统的人事管理,通常更多地关注于事务性的工作,管理的形式和目的偏重于“控制人”,而不是把人看作是可待开发的资源。一般情况下人事管理由人事、劳资、教育3个相对独立的部分组成,相互间缺乏良好的配合与互动,对人力资源的理解存在片面性,缺乏科学的人才观,将现代的人力资源管理和传统的人事管理混为一谈,未能建立起有效的人力资源开发与利用的投资、保障体制,很难促进企业发展战略的实现。

2.2 在管理内容上重点开发人的潜能、激发人的活力

调动员工的工作热情,使员工能积极主动创造性地开展工作,并能在工作中做出成绩,创造价值。烟草企业比较注重人力资源职位的提升,忽视人力资源专业技能的发挥,忽视了开发人的潜能、激发人的活力、调动员工的工作热情等方面的因素。虽然也实行竞争上岗,薪酬管理,绩效考核等措施,但措施本身激励作用不够明显,不足以激发员工的积极性。例如烟草系统虽然实行了年薪制,采用按级别定薪的办法,但却弱化了薪酬的激励作用。实际上各个部门、各个岗位对员工素质的高低都有不同的要求,有的工作量大,有的对专业技能要求很高等,在这种情况下,以传统的绩效评价为基础的报酬激励,仍然存在吃“大锅饭”的倾向,不能最大限度地发挥员工的工作热情,同时也助长了一些员工的惰性。

2.3 在管理形式上采取动态管理

动态管理强调整体开发,也就是说,对员工不仅安排工作,还要根据组织目标和个人状况,为其做好职业生涯规划设计,不断培训,不断进行横向及纵向的岗位或职位调整,充分发挥个人才能,量才使用,人尽其才。人力资源配置是人力资源管理的基础,简单地讲就是将合适的人放在合适的岗位上,真正做到适才适用。多数烟草企业在人事任命上虽然尝试过岗位公开招聘,但大多企业人事管理仍以人事任命、行政调配为主。由于制度限制,磨炼青年人才的期限过长,随着时间的

流逝,青年人才工作热情度也就迅速下滑,员工的个性化追求得不到合理释放,岗位工作对员工缺乏吸引力和挑战性,企业内部未形成员工流动机制,许多员工长期从事同一项工作,缺乏活力。这些不利于人才的培养,同时对于那些通过招聘来的人才不能最大限度的发挥其能力,造成资源浪费。

2.4 在管理方式上采取人性化管理

以人为本,考虑人的情感、自尊与价值,多激励、少惩罚,多表扬、少批评,多授权、少命令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值。现代人力资源管理的核心是“以人为本”,它不仅涵盖了传统人事管理的内容,而且在理论上和操作上更加丰富、深刻和全面。现代企业的人力资源部门是为员工的自我发展提供帮助的服务部门。企业应当从人的自然属性出发,视员工为最宝贵的资源,用科学的、人性的方式尊重员工的人格和选择,关心他们的需求,帮助他们自我完善,实现自身的目标和价值。一个行业,尤其是高层管理者是否真正树立“以人为本”的管理思想,直接关系到行业能否有效实施战略性人力资源管理。在经营发展过程中,要把对人的能力的培养和积极性的发挥放在头等重要的地位。关心人、尊重人、满足人的合理需求,以调动人的积极性。

2.5 在管理策略上注重整体开发

人力资源管理在策略上不仅注重近期或当前具体事宜的解决,更注重人力资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标,制定人力资源的开发战略措施,属于战术与战略性相结合的管理。高度重视和切实加强人才的培养、引进和使用,促进人才资源的合理流动和优化配置。要认真贯彻《劳动合同法》,深化用工分配制度改革,建立“进得来、出得去、留得住”的用人机制,充分挖掘人力资源潜能,营造有利于人才成长的良好环境。目前国有企业普遍缺乏合理的淘汰机制,烟草行业也不例外,由此导致企业一方面富余人员较多,劳动生产率较低,人工成本不堪重负;另一方面,熟悉市场经济的高素质经营管理人才和复合型人才缺乏,一定程度上影响企业人力资源管理步入良性循环。

2.6 在管理技术上追求科学性和艺术性

不断采用新的技术和方法,完善考核系统、测评系统等科学手段,进行人性化管理,展现人的精神风貌和聪明才智。人力资源的科学管理是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动。当今烟草行业职工的文化水

平越来越高,大学毕业生比例不断上升,许多职工感到自己被大材小用。在这种情况下,如何激励这些自感屈才的职工就变得特别重要。由于人的价值观念取向已发生了明显变化,传统的“职业道德”教育的作用弱化。随着财富的增加和生活水平的提高,越来越多的人要求把职业质量和生活质量进一步统一起来。职工需要的不仅是工作本身以及工作带来的收入,还有各种心理满足。随着经济的发展,这种非货币的需求会越来越强烈。因此,必须借助于人力资源管理的观念和技术寻求激励职工的新途径。这就需要企业管理者重视人力资源的科学管理。因此,强调管理的科学性和艺术性,强调“以人为本”的管理理念。即通过不断地获取人力资源与企业融为一体,保持和激励他们对企业的忠诚,控制他们的工作绩效并进行相应调整,尽量开发他们的创造潜能和创新意识,以保证企业目标的实现和协调发展。

2.7 在管理体制上多为主动开发型

根据组织的现状和未来的发展,有计划有目标地开展工作。如制定人力资源规划、实施人才引进培养、决定薪资报酬等,工作的主动性较大。

随着烟草行业的改革与发展,国外先进管理经验的引进和国内教育水平的提高,企业员工总体素质有了很大的提高,但与国际一流企业相比仍有不小差距。缺乏人力资源的总体规划,人力资源结构不够合理,不少企业普通型员工相对富余,高素质的人才匮乏;有的企业不能有效发挥专业优势,许多人才无法获得充分发挥自己能力的空间。

2.8 在管理手段上体现信息化

软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果,及时准确地提供决策依据。人力资源信息化,带来了我国人力资源管理领域的全新变革。信息技术正不断渗透到企业管理的每一个环节,人力资源管理自然也不例外。信息技术能够大大提高人力管理活动中事务性工作的效率,使人力资源部门的工作聚焦到更重要的事务上去。应当充分利用计算机管理信息系统,对企业人力资源的组成、分布等信息进行全面综合的收集和整理,对企业的人力资源进行分类,确定出有待开发、进入培养和急需引进的人才,并制定出对企业人力资源的评价标准体系,注意及时收集对分散于各部门人员的评价信息,建立起流畅的企业人力资源管理信息网络,使得人力资源管理制度为企业选择、培养、使用人才提供依据。

3 现代企业人力资源管理的基本内容及措施

现代人力资源管理体系建设的基本内容主要包括人力资源规划、招聘管理、培训管理、绩效考核、薪酬管理、职业生涯管理等。

3.1 人力资源规划

规范企业的人力资源规划工作,科学地预测、分析企业在环境变化中的人力资源的供给和需求情况,制定必须的政策与措施,以确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才,从而保证企业战略发展目标的实现。第一,要预测岗位数量,要按岗配人,不能按人设岗;第二,通过竞争上岗实现合理配置。第三,设置机构要合理,企业必须根据生产经营情况,科学设置机构,做到精简高效。人力资源管理和规划不仅仅是人力资源部门的事情,它也需要其他部门(包括生产、营销、管理等部门)的积极参与。

3.2 招聘管理

规范人员招聘流程和健全人才选用机制,满足企业人才需求和有效的用人机制,保证企业效益持续快速发展。如何立足实际,完善和创新人才招聘制度,引进竞争机制,实现人尽其才、才尽其用,建立健全各项政策和法规,严格按照政策法规规定的程序和办法选择适合的人才,通过竞争择优选择,使大批有胆识,有事业心,有创新精神和开拓意识的人才得到合理配置。其次要制订选拔的标准。例如企业管理专业性很强,从事这种职业的人不仅要懂得党和国家的方针政策、法律和法规,而且要具备经济理论、企业经营管理、烟草专业技术等方面的知识,还要具备决策、计划、组织指挥等诸方面的业务能力。因此在制定企业管理者的选拔标准时,就必须把这些作为必备条件考虑进去。只有制订完善的招聘选拔标准,并严格地按标准执行,才能选拔出真正适合这一岗位的管理者。

3.3 培训管理

对员工进行有组织、有计划培训,以达到企业与员工共同发展的目的。加强员工的培训和开发。要把教育培训作为一种激励手段,把能力培养贯穿于教育培训的全过程,通过有计划、有针对性、不间断地教育培训,使企业发展目标与干部职工个人发展目标联系起来并协调一致,使干部职工的学习能力、实践能力、创新能力和综合素质得到全面提升,在企业发展中找到一条适合自己成长的轨道,实现与企业的共同发展。

就烟草系统而言,对员工提供培训,而对于员工尤其是掌握了过硬专业技能的人才而言,他们要想维持

或拓展自己的业绩和竞争力,必须不间断地“充电”,靠“吃老本”绝非长久之计,特别是一些技术更新快、发展变化大的岗位,给予员工持续不断地充电、培训的机会,这既是员工的自身要求,又可以培育员工的忠诚度,为烟草系统的可持续发展夯实基础。

3.4 绩效考核

以企业价值创造为核心,使业绩透明化和管理体系化,把经营业绩与企业、部门和个人的回报相结合,保证企业整体战略目标得以层层分解和贯彻,并指导员工不断发展。要按照“分类管理、科学设岗、明确职责、严格考核、落实报酬”的总体要求,继续深化用工分配制度改革。突出岗位管理这一核心,严格核定编制,科学设置岗位,明确岗位职责,切实加强管理。积极推进公开选拔、竞争上岗、择优录用,营造人才脱颖而出的良好环境。认真贯彻落实国家局《关于进一步深化烟草行业收入分配制度改革的意见》,要在认真总结试点单位经验基础上,完善政策措施,全面推进行业劳动用工分配制度改革。按照十七大报告提出的“初次分配和再分配都要处理好效率和公平的关系,再分配更加注重公平”要求,在注重效率的同时,更加注重公平,注意行业分配在社会上的影响,严格执行国家有关分配方面的制度规定。不断完善和规范经营管理者薪酬管理,建立责任更加明确、考核更加科学、激励约束更加有效的经营管理者的薪酬制度。全面开展职业技能鉴定,完善员工考核评价体系,高度重视考核结果的运用,对工作业绩突出、表现良好的职工晋升级档,建立职工工资增长的正常机制。

加强绩效考核管理。行业必须要建立起规范化的制度体系和运作程序,从重视行业目标的企划一直到形成有效的业绩指导、业绩评价和业绩辅导改进体系,对所属员工进行纵横交互的全方位考评。有效的绩效考核对员工的管理会引起很大的促进作用。一是,通过绩效考核可以对员工的功绩作出客观公正的评价;二是,绩效考核的开展可以明确工作目标,引导员工的努力方向,并对员工形成一定的约束力;三是,通过绩效考核结果的兑现,可以让绩效优秀的员工尤其是一些专业技术拔尖人才领到丰厚的绩效奖金和令人羡慕的精神奖励,让优秀人才实现名利双收,增强他们的获得感、成就感和忠诚度。

3.5 薪酬管理

把员工个人业绩和团队业绩有效结合起来,共同分享企业发展所带来的收益,激发员工的活力,形成留住人才和吸引人才的机制,最终推进企业总体发展战

略实现。烟草系统近几年虽然在收入上实施了岗位工资制度,但岗位工资的差别并不明显,员工收入增加主要依据职务晋升和工龄工资,收入分配差距没有拉开。员工在工作重要性、复杂性以及难度、压力相差较大的情况下,收入与其所付出的劳动和所作贡献不相匹配,薪酬与绩效不挂钩。在薪酬设计上等级多、级差小、无级幅、不重叠、等级严、缺弹性等问题,导致平均主义、大锅饭现象严重。

工资分配制度体现了物质激励。相对合理和有效的工资制度应该是岗位绩效工资制度,包括岗位条件差别、个人资格条件、工作绩效3个部分的内容。员工的工资决定于个人任职岗位的薪级、个人的资格条件以及绩效情况。这种工资制度是较符合市场规则的一种分配方式,透明度高,便于监督,人随岗走,岗变薪变,有法可依,便于操作,减少了人为的影响。岗位薪级工资相对固定,岗位薪级数设置要体现岗位的劳动差异;个人的资格条件(个人技术等级、职称等)体现了对员工经验和劳动贡献积累的补偿,一年一变或分段计算,是调整新老职工矛盾的一种方法,也是一种个人价值的体现;业绩工资随企业效益、个人业绩考核进行分配,这部分比例应该大一些。

3.6 职业生涯管理

充分合理有效地利用企业内部的人力资源,实现企业人力资源需求和员工个人职业生涯需求之间的平衡,对人力资源的开发与管理进行深化与发展,最大限度地发掘企业现有人才,规划员工的职业生涯发展,使员工发展与企业发展保持一致。一个优秀的行业要创造一种能够使行业全体员工衷心认同的核心价值观和使命感,一个能促使员工奋发向上的环境,一个能够确保行业生产经营业绩不断提高,一个能够积极地推动组织变革和发展的文化,从而促使员工关心行业,能够与行业同心同德,尽职尽责。

4 烟草行业实施人力资源管理过程中需要注意的问题

现代企业人力资源管理体系建设,没有现成的模式和经验可取,特别是烟草行业,由传统的人事管理模式向现代企业人力资源管理模式转变,还需要一个过程,在实施工作中还可能出现一些问题,需要不断完善,因此提出几点建议。

4.1 更新观念,做好宣传

人力资源管理,需要更新管理理念。人力资源管理必须改变一些旧的传统观念和传统方式,提倡在公开、平等基础上的公平竞争,为员工的成长和发展创造

一个好的环境。结合烟草行业面临的形势和改革的任务,将建设现代人力资源管理体系的重要意义、目的、必要性、紧迫性,通过印发资料、会议宣传、网上发布等方式和途径,在干部职工中进行宣传和发动,提高思想认识,转变思想观念,引导干部职工正确面对改革,理性对待改革,积极支持改革,确保在稳定中推进体系建设。

4.2 广泛征求意见

各项改革方案 and 政策的出台,涉及到每个干部职工利益的调整,因此要统筹安排,周密部署,将方案和政策原原本本地交给干部职工,采取自下而上的方式,召开不同层次的座谈会,充分征求来自各方面的意见和建议,进行修改和完善,把方案和政策、措施的执行变为各单位绝大部分干部职工的自觉行动。同时,充分发挥工会和职代会的作用,严格执行程序。

4.3 确保实施方案的系统性、完整性和严肃性

一是各单位要建立健全劳动合同制,签订规范化的劳动合同。二是中层干部的竞争上岗,必须要有尽量量化的3年任期工作目标,竞争的岗位要具体,有

针对性,不能搞海选。三是各项配套措施同时跟进,相互衔接,铺好退路。四是政策的制定和执行保持稳定性,切忌朝令夕改。

4.4 要讲究工作方法

现代人力资源管理体系中的人事分配制度改革是不可回避、必须正视和面对的。改革就是要用最少的人做最多的事,用最少的成本创造最大的效益。多年来,由于多方面的原因,使大量的人力资源在沉淀甚至是浪费,对行业的平稳健康发展不利。所以在做这项工作的时候要讲究方法,形成合力,加强联系和沟通,集中各方面的力量和智慧,思想上和行动上做到坚定不移、积极稳妥,切实克服怕得罪人、多一事不如少一事和“等、靠、要”的畏难思想。

现代人力资源管理体系建设涉及到利益的调整、观念的转变、社会环境的协调,在实施的进程中将会面临很多困难和矛盾,还需要不断完善和探讨。随着烟草行业改革措施的推进,人力资源管理将会与时俱进,为构建和谐烟草,实现平稳发展奠定基础。

燃料成本性影响烤烟生产

Fuel cost uncertainty effects on flue-cured tobacco production

GIVAN W¹, MOORE J M²

1 农业经济专家,乔治亚州大学, Athens, 乔治亚州, 美国;

2 农业推广专家,乔治亚州大学, Tifton, 乔治亚州, 美国

烤烟生产需要投入大量的劳动力和燃料。在美国,燃料费用大概占生产烤烟成本的25%,其中大部分用于购买烘干烟叶所使用的由原油提炼的燃料。然而,在其它国家的烤烟生产中同样需要供应同等的能源来烘烤烟叶,这些系统通常使用其它燃料提供能源,例如木材。

目前,大约有100个国家生产卷烟,80%的烤烟烟叶是由7个国家生产的,其中大多数是发展中国家。

最近几年,原油价格迅速上涨,燃料的价格也随之上涨,这就导致了使用原油作燃料的国家烤烟生产成本的不均衡上涨。

在美国,较高的燃料成本引起了燃料与食物之间的问题,因为目前25%的玉米被用来生产燃料乙醇,这就导致了玉米价格的上涨,从而引起肉食动物养殖成本的增加。各种研究表明,施肥、栽培、烘干玉米加上乙醇蒸馏所消耗的总能源与从乙醇中获得的能源几乎相等。但是,就我们正在进行的将固态能源转变为液态能源而言,在不久的将来我们显然会拥有更多的乙醇产量。

最近一个关于玉米价格的经济分析表明,来自乙醇的大多数利润是通过政府退税的形式获得的。一定量的乙醇所提供的能量相当于同量汽油的67%,相当于同等柴油的62%。因此,做同样的工作需要乙醇总量比汽油和/或柴油要多。

随着全世界对燃料(油)需求的不断增长,我们正面临着一个燃料价格长期上涨的形势,这将鼓励我们在替代燃料方面开展更多的研究。目前,巴西用甘蔗生产出成本相对较低的乙醇,但是这种乙醇的大多数在本国使用,而且也不是所有国家都适合种植甘蔗。

更多将固态燃料转换为液态燃料的有效方法将有可能出现。但在这些方法出现以前,农民仍将面对燃料价格的上涨。在任何国家,较高的燃料成本将使烟草产量减少。但是,拥有低成本燃料资源的国家,烟草的产量可能得到维持或增涨。

译自《2007年 CORESTA 农学和植物病理学组联席会议论文摘要集》

(翻译:迟立鹏 校译:康婧,赵百东)