

# 桂东电子的人力资源规划与管理

## HR Layout and Management of Guidong Electronics

刘莉芳

Liu Lifang

(广西贺州市桂东电子科技有限责任公司, 广西贺州 542800)

(Guangxi Hezhou Guidong Electronics Technology Co. Ltd. Inc., Hezhou, Guangxi, 542800, China)

摘要: 介绍桂东电子科技有限责任公司留住人才的策略, 及其规划与管理人力资源的原则、流程和方法, 为生产型企业的人力资源开发和管理提供可借鉴的经验。

关键词: 人力资源 规划 管理

中图分类号: F272.92 文献标识码: A 文章编号: 1002-7378(2005)S0-0038-03

**Abstract** Introduce the way of keeping talent strategy of Guidong Electric Technology Co. Ltd., and its principle, process to realize as well as human resources (HR) development and management experience for manufacturer.

**Key words** human resources, layout, management

桂东电子科技有限公司(以下简称桂东电子)成立之时就将产品定位较高,即专业生产高强度、高耐压、高比容的电子铝箔,国内也仅有四五家企业生产这种产品。当时全公司员工不足60人,包括两位技术专家在内仅有5名大学本科生,10名大专生,其余均为中专以下学历。

人才在企业的生存与发展中起着关键性作用。大企业可以凭借其名气和雄厚的实力吸引各种人才,而创业初期的桂东电子仅租了几间简陋的车间作为厂房,年产值不足500万元,员工薪金低,更谈不上其他福利待遇,名气和资源都比较小,如何吸引和留住人才成为公司经营者十分关心的问题。

随着桂东电子经营逐步起色和知名度的提高,人力资源部从广西大学、民族学院招聘了近20名化学化工专业本科毕业生,随后又陆续招聘自动控制、机械、计算机等专业的数十名本科毕业生。桂东电子在留住人才,培养自己的科研队伍中探索出一条符合现实的新路子。本文介绍桂东电子留住人才的策略,以及人力资源的规划与管理原则、流程和方法,以便与同行切磋商讨。

### 1 留住人才的策略

桂东电子采取三种留人策略: 职业发展留人、企业发展留人和公平竞争机制留人。

职业发展留人是企业指导员工的职业生涯设计并与员工共同努力,促进其职业生涯计划的实现。企业发展留人是企业制定有明确的发展战略目标,并使员工切身感受到他们的工作与实现企业的发展目标是息息相关的。公平竞争机制留人是在企业内部建立健全各种必要的规章制度,努力促进公平竞争,使优秀人才脱颖而出。

我们采取三种留人策略是对传统的人事管理的变革,主导思想是把对人的关注从人力成本转变为生产力,将人才看作是极其宝贵的“资源”,并进行最合适的选配,以求最大潜力得以发挥,使个人能力不断开发和发展,有效地弥补了人力资源管理中对人体自身开发、发展战略性的不足,形成一种企业和个人得到同步发展的留人机制。

### 2 人力资源规划与管理

#### 2.1 原则

##### 2.1.1 利益结合原则

员工成才必须与企业利益结合。只强调员工利益,放弃企业利益,企业就没有存在的必要,也不能持续发展。只强调企业利益,不重视员工利益,员工

收稿日期: 2005-09-05

作者简介: 刘莉芳(1957-),女,广西贺州人, MBA 硕士,工程师和经济师,主要从事制造业企业经营管理和人力资源管理工作。

就没有积极性。只有员工与企业同步发展,才能持续发展

### 2.1.2 机会均等原则

机会均等,首先要做到信息、沟通畅顺,特别要向员工展示企业的未来和架构,以及制定有激励的用人制度,为员工提供均等、公平的竞争机会和培训机会,促进员工职业发展目标的达成。

### 2.1.3 共同制定 共同实施原则

人力资源规划不是单方面的,否则会因为企业和员工双方目标的相互脱离和不一致而失去实施的可能性。企业和员工双方应相互协商,以求员工目标意愿与企业发展相一致,保证职业发展计划的确实可行。

### 2.1.4 发展创新原则

人力资源规划本身就是一件创新管理活动和新的激励方式,是根据个人特点与组织目标结合制定和施于管理的过程。人力资源规划个性化较强,管理上难以统一方法和模式,需要创新,以满足管理上的个性化要求

## 2.2 流程

对于企业员工而言,选择好自己的发展路线非常重要,有了明确的目标,才会激励人们努力奋斗,并积极去创造条件实现目标。这样可以避免无目标地四处飘浮,随波逐流,浪费青春和时光,我公司规划和管理人力资源的流程如图 1 所示。

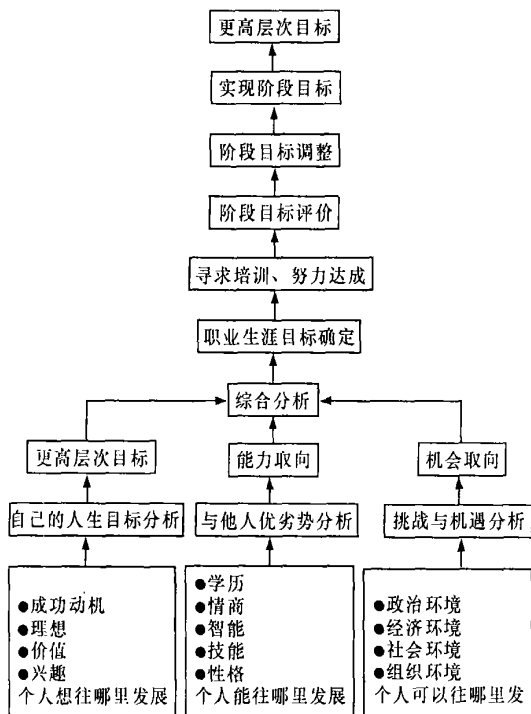


图 1 人力资源规划与管理流程

## 2.3 方法

### 2.3.1 展示企业前景,为员工提供发展路由

桂东电子是一个年轻的企业,从公司整个发展战略上看,目前正处在一个加大投资力度,加速扩大建设规模的快速发展阶段。由于受规模、成本、人员素质的限制,加上企业创业阶段采取创业管理配制特点,原有的大部分管理职位仍处于空缺。桂东电子人力资源部首先将公司的中长期发展战略和公司愿景充分展示给员工,用“把桂东电子建设成为中国最大最强的中高压电子铝箔基地”的目标来有效地激活员工的斗志和增强神圣的责任感。员工的个人发展必需渗透在企业愿景实现过程之中,让员工清楚组织需要什么专业、技能,只有组织需要的,才能将自己定位在那里,只有个人的发展目标与企业的需要对接,个人的发展才不会有阻力。其次是公司组织结构的展示。公司为员工发展、晋升提供了经理助理、正副部长、正副主管、正副主任、领班等业务技术管理职务,共 30 多个,遵循利益结合原则,员工可根据企业发展和管理需要,结合自身的意愿及潜在的能力,发现自己发展和自我实现需要的个人条件和环境条件,寻找自我价值与企业价值的结合点。公司为员工提供发展信息、任职机会,并公布其任职条件,体现出高度的透明度,有利于促进员工的整体积极性。其三是为员工职业发展提供选择的路由(见图 2),包括:管理路线、技术路线和经营路线,任何一个员工至少有两条线路可以选择。如选择技术路线时,一条是技术管理路线,另一条是职称路线;选择管理路线时,一条是职务路线,另一条是非职务路线。

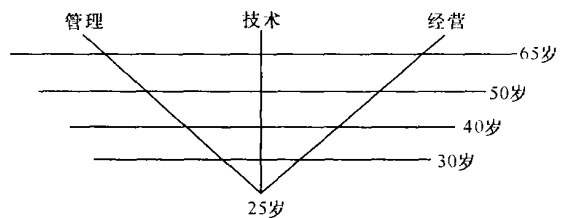


图 2 职业生涯发展选择路由

### 2.3.2 推崇企业文化,认同企业价值观

桂东电子于 2002 年上半年开始构建具有公司特点的企业文化,经过精心整理和提炼,目前已形成了企业使命、企业愿景、企业价值、企业精神、企业工作作风、企业管理思想、员工信念和口号等核心价值体系。经过对员工进行企业文化推介与倡导,有效促进员工个人发展与企业发展的有机结合,使得员工的职业生涯规划与企业的发展方向有一个价值观念的统一,同时引导员工对“成功”的正确判定。桂

东电子引导员工把目标定得切合实际,要同时考虑自身特点和组织的需要。特别强调,让员工的目标不一定就定在职务上,把目标仅仅定在职务上,那是对职业规划的曲意。另一方面,企业可以提供给员工的职务是非常有限的,应当将员工目标的确定更多地引导向专家、职称、学历、技能拓宽上,企业需要更多的是技术型和技能型的员工。

2.3.3 认同薪酬的留人效用,努力提高员工有形和无形收入

桂东电子认同薪酬的留人效用,同时导入“有形收入”和“无形收入”的理念。“有形收入”指员工从事本岗位工作得到的工资、奖金、福利补贴等有形收入。为此,公司大胆拉开关键岗位与普通岗位的薪金差距,并采用灵活的福利激励制度,使专业技术和管理岗位的收入得到大幅度提高,尽可能地给以薪酬收入需求的满足。“无形收入”是指员工在职业发展过程中,由于个人努力显著以及获得企业提供更多的实践机会、培训教育学习和升迁机会,使得自身得到精神需求的满足、人生价值的提高等。企业对关键人物格外关照,高层领导会亲自过问,会花上一定的时间分别与他们私下交谈,向他们询问自己最想得到什么,自己的期望回报是多少。不要害怕他们对回报的过高企求而令企业进退两难,要相信上司亲自关心他们的心灵呼声,本身就已得到一种被极度重视的满足,而且这样的顶尖人才一般都是有较高的自我奉献精神,他们对自己回报值的提出常常是慎重而现实的,更会把自己的业绩与公司的利益相联系,同时也可以提高他们对企业的忠诚度。

2.3.4 建立员工评价体系,通过纠偏、培训,实现更新目标

桂东电子在人力资源管理过程中,建立评价体系以及定期对员工进行评价、纠偏和施以培训,这样不仅可以满足管理变化的需求,也能满足个人发展的需求。通过公正的绩效和能力评价,每个人都能看到别人眼中的自己,发扬长处,预防和阻止不好形象,谋求更有效、更愉快的职业发展,增加员工获取成功的强烈愿望。

桂东电子在人力资源管理过程中,建立一套客观的、科学的员工技能考评体系,同时还对公司内不同的岗位制定出一个较为详细科学的任职要求,这样就能通过比较发现员工的技能水平与某一工作岗位要求上的差异,实施有针对性的技能提高性培训。2004年桂东电子结合员工职业发展情况,施于内训外培近千人次,还委托当地高等院校进行

适合专业的大专以上学历学位教育,只要经过个人努力获得毕业证书者,企业按服务年限报销所有学费,这样,在员工受益的同时企业也是受益者。

桂东电子评价员工的方法通常是“年度会议”、“会谈方式”,最常采取的是分组会谈和与直接领导对话,以实现信息的直接交流。一方面,管理者能公正、坦诚地对员工的工作绩效、工作能力做出评价,并真诚地提出改进来年发展的建议,包括对目前担任职务的建议及其之外的建议,另一方面,员工可获得别人的评价、职务变动的可能性和教育培训的安排等,以便调整自己职业生涯规划所必要的信息,及时纠偏航向,制定与企业发展相适应的更新更高的职业生涯目标。

2.3.5 做好员工升迁管理,鼓励非职务变动的职业发展

人力资源的规划和管理具有发展形式和成功标准多样性的特点,特别是职务变动(晋升或下降)和非职务变动(实际权力、工作范围、工作意识和方法的变动)。职务晋升是成功的标志,非职务变动并非失败,适度的降级有时也意味着更快的晋升。所以桂东电子在决定晋升一名管理人员时,先要通过若干候选人的甄别,对各晋升员工的潜能评价、年度评价,人力资源部及各部门在进行充分的商议后,给予员工明确可否的答复,并向未入选的员工明确未被晋升的原因,对于具有创造性行为的失败要给予足够的鼓励和指导。

在两年多的时间里,桂东电子对公司内50%具备大中专以上学历的员工实施人力资源规划和管理,其中经过潜力、兴趣、志向预测,20%的员工选择职务迁升途径,80%的员工选择技术和技能发展,在公司人力资源部的配合之下,28人分别担任领班、主管、部长等职务,更多的大专、本科学历员工在研发、品管、自动化控制、设备维护管理等岗位上从事着自己喜爱的专业技术和技能业务工作,企业人力资源得到了有效配置,关键岗位的员工流失很少,员工感受到了自我实现的重要。

### 3 结束语

桂东电子自尝试性地进行人力资源规划管理工作以来,在员工的个人发展、企业的经济效益和社会效益等诸多方面均取得成效,积累了一定的经验,但是,桂东电子实施的人力资源规划和管理,还大多是针对大专以上学历以上的专业技术管理人员,在以后的

(下转第43页)

通关节;当缺乏资金、资源、人力的时候,要设法争取。第四,要分享。经过一番艰辛劳动,团队取得收获,此时,要尽力去争取活动经费,召集大家,开展娱乐活动,加强相互沟通及友爱的氛围,融洽关系,从而激励大家身心愉悦地投入下一次工作。激励是真正重视团队成员的意见并给予适当的授权,完成任务时给予及时的肯定,失败时给予真诚的帮助和鼓励,这样产生的激励作用更加强烈和持久,每个人都希望自己的工作获得认可和赞扬,在关键时刻能够及时、公开的表扬就显得很重要了,那代表着员工的劳动得到领导的认知、肯定和认同。真正的管理更多的是正面的激励,这样才能产生合力,达成目标,最

终把项目工作做好。

### 3 结束语

总之,团队建设的关键在于项目管理者能充分认识团队建设的重要性,掌握并运用好团队建设的方法,就能让团队成员诚诚恳恳做人,认认真真做事,乐于助人,同事间打成一片,团结一切可以团结的力量,有难同当,有福同享,引导团队朝着共同的目标前进。

(责任编辑: 邓大玉)

(上接第 40页)

操作中,公司将扩大到更广的范围,以更大力度地进行系统正规的人力资源规划与管理

参考文献:

- [1] 程社明.你的职业[M].北京:改革出版社,1999.
- [2] 王绍玉.现代企业资源开发与管理[M].北京:企业管

理出版社,1997.

- [3] 圣丁主.哈佛商学院MBA教程[M].北京:经济日报出版社,1997.

(责任编辑: 邓大玉)