

江西省 LJ 实业有限公司人力资源管理问题探析

杨玉婷 秦峰 俞昆明 罗辉¹

(九江学院, 江西 九江 332005)

【摘要】:以 LJ 公司为研究对象, 结合中小企业人力资源管理的特点, 调查研究了 LJ 公司的人力资源管理状况, 试探析其在人力资源管理方面存在的问题: 人力资源管理理念和制度滞后、缺乏发展所需人才、薪酬管理不科学、绩效管理方法不合理。根据现代人力资源管理理论分析其原因, 提出有效建议: 做好工作分析、转变观念, 引进先进的人力资源管理方式、做到“重才”、“引才”和“育才”、改善薪酬管理、改进绩效管理方法。

【关键词】: 人力资源管理 现状 原因 问题 对策

【中图分类号】: F24 **【文献标识码】:** A

1 LJ 实业公司概况

LJ 实业有限公司位于江西省九江市, 隶属于深圳 JHS 集团公司, 公司以房地产开发, 物业管理, 生态旅游等项目为主, 近十年依靠资金充沛和较良好的品牌形象, 公司得到高速发展, 但是其依旧有诸多人力资源管理问题亟待解决, 以消除其对企业发展不良影响。

2 LJ 公司人力资源管理存在的问题及原因分析

公司成长中积累和掌握了一些人力资源管理经验和方法, 但是其滞后的人力资源管理理念和方式及相应的人才短缺、绩效管理和薪酬管理等问题也逐渐显露出来, 人力资源管理上的缺陷限制了公司的发展速度。

2.1 人力资源管理理念和制度滞后

LJ 公司对人力资源管理的概念还停留在对企业人事管理的阶段, 没有认识到现代的人力资源是一种具有增值性特点的资源, 未建立完善的人力资源管理制度。在传统的人力资源理念下, 公司的管理方式方法也相对滞后, 在“选人”“育人”“用人”“留人”四个方面没有科学理念支撑, 欠缺先进的管理方法, 制约着公司的进一步发展。其问题主要体现在四个方面: (1) 不重视人力资源管理, 未设置单独人力资源管理岗位或部门。(2) 公司家族式集权管理, 抑制下级组织和管理人员的积极性、主动性的发挥。(3) 在人员配置上, 未按照人岗匹配的原则进行合理配置。(4) 制度落实执行不力。传统的家族管理形成了公司内部“重人情, 轻制度”的状况, 制度落实不到位。

2.2 缺乏发展所需人才

¹**作者简介:** 杨玉婷 (1996-), 女, 江西赣州人, 九江学院经济与管理学院在读本科生, 研究方向: 人力资源管理; 秦峰 (1976-), 男, 江西九江人, 九江学院经济与管理学院人力资源管理教研室, 讲师, 研究方向: 人力资源管理; 俞昆明 (1996-), 男, 江西赣州人, 九江学院经济与管理学院在读本科生, 研究方向: 人力资源管理; 罗辉 (1995-), 女, 江西南昌人, 九江学院经济与管理学院在读本科生, 研究方向: 人力资源管理。

LJ 公司的人才储备较少, 管理层能力不足, 难以支撑公司未来的发展。其原因主要有两个:

一是没有正式的人力资源规划, 只是应急式的管理。LJ 公司在人力资源规划过于简单随意, 缺乏动态性。尚未健全人力资源管理体系, 人才保留率低。二是缺乏有效的引人育人机制。LJ 公司规模小, 员工上升空间有限, 又受公司自身资金限制, 薪资和福利不高, 引进人才难度大、数量少。人才招聘渠道少、尚未形成成熟完备的引进体系。同时, LJ 公司不够重视人才的培训。未做好培训需求分析, 培训项目无针对性, 没有把控培训过程, 缺乏后期的跟踪和考核, 培训效果评估工作缺失。

2.3 绩效管理方法针对性不强

LJ 公司对绩效管理仅停留在考勤、工作成果考核等层面, 绩效管理方法针对性不强, 主要体现在以下几个方面: (1) 考核方法不合理。LJ 公司业绩考核制度政出多门, 没有部门统一协调控制。(2) 考核指标不够清晰。据调查显示超过半数员工不了解绩效考核指标。(3) 考核过程不够规范。LJ 公司的绩效考核没有规范、严谨的考核程序, 员工不知自己何时参与了绩效考核。(4) 考核与激励关联度低。绩效考核的过程中, 轻赏重罚。

此外, 还存在绩效反馈机制不健全, 绩效考核结果缺乏有效运用, 考评人员未进行相应的培训与监督等问题。

2.4 薪酬管理不科学

LJ 公司业务范围广, 设立部门多, 原有基于职位的薪酬体系, 缺乏针对性和激励性, 已经不能满足公司员工多元化的需要了。LJ 公司制定的薪酬政策是市场追随策略, 薪酬水平与外界市场薪酬水平相差不大, 能降低薪酬成本的同时保持一定的吸纳员工能力, 但会提高员工的甄选成本、易时滞于市场薪酬水平且难以吸引高端人才。LJ 公司实行不公开不透明的策略, 会让员工间相互猜测, 不能体现薪酬的内部公平性。

3 提升 LJ 公司人力资源管理水平的对策与建议

3.1 做好工作分析

工作分析是现代人力资源管理最基础的一项工作, 工作分析做好了, 对于人力资源管理的其他职能工作具有非常重要的影响。LJ 公司做好工作分析能为人力资源规划提供必要的信息。虽然工作分析实施起来费时、费力, 但是它是保证人力资源管理所有模块稳定运行最有效的工作。LJ 公司在做工作分析工作时不应嫌繁重, 仔细落实, 保证工作分析结果有质有量。将工作分析的结果与 LJ 公司的实际情况和现实需要相结合, 运用于公司的管理实践, 形成岗位说明书、工作描述、工作指导书等, 进一步明确岗位职责, 指导员工更有效的开展工作, 提高公司人力资源管理和人力资源开发的效率。

3.2 转变观念, 采用切实可行的人力资源管理方式

LJ 公司须转变观念, 重新定位人力资源管理, 重视人力资源的战略性。认识到人才资源才是企业在长期竞争中最为关键的资源和企业发展的力量。不断更新人力资源管理理念, 一方面, 要剔除传统的管理理念, 以市场为导向, 自身发展为基础实施有效的管理; 另一方面, 要吸收和借鉴国内外成功企业管理的经验, 在此基础上实现改进和创新。

走出观念误区后, 引进先进的管理技术、方法和模式。建立“以人为本”的管理模式, 招聘专业的人力资源管理人才, 制度落实到位, 提升 HRM 部门的素质和管理水平。

3.3 做到“重才”、“引才”和“育才”

面对人才流失现状,LJ 公司要革新人才理念的认知,做到“重才”,充分重视、重用人才,让人才成为公司发展的重要资源和动力。其次要做到“引才”,对人才的引进要重视,健全人才的引进机制。最后做到“育才”,完善培育人才机制。主要从两个方面做起:(1)做好人力资源规划工作。将人力资源规划纳入公司的战略规划,关注人力资源的战略规划的可操作性与企业规划方向的一致性。科学规划好引进、培育、保留和合理配置人才。人才引进规划要注重及时性和保证质量;对人才进行针对性、长期性和系统性的培育规划;同时注重人才的保留,控制人才流动率。规划好人力成本核算,减少人力成本。(2)健全引人育人机制。一是形成精准的引进人才理念,拓宽人才引进渠道。人才引进要精准、是公司发展所需的专业型高端人才,不能宁缺毋滥。二是完善育人体系。把握好人力资源的“第一资源”定位,提高培训的重视程度,加大培训和开发人才力度,提高培训的针对性;监督和把控培训全过程,注重培训后的效果评估。

3.4 改进绩效管理方法

LJ 公司应认识到绩效考核是“重头戏”,同时也是“双刃剑”,善用能激发员工的热情,挖掘潜力;否则会使员工积极性受损,阻碍企业发展。绩效考核应重点改进以下几点:(1)采取科学的绩效考核方法。LJ 公司结合企业自身业务多广、员工结构复杂的特点,不同的管理部门选择适合本部门的绩效考核方法。(2)明确绩效考核指标。确定考核指标时要注意:指标需是可控的且具备一定的先进性;指标的设计应该围绕被考核部门的主要职责;确定指标时应与被考核员工交流协商达成一致;考核指标要简洁、规范。(3)设计科学考核程序。设计周密的考核流程,规范考核指标,监督控制考核过程,完善考核评价,建立跟踪反馈机制。(4)将激励与绩效考核挂钩。使绩效考核机制具有激励作用,奖惩有据。

3.5 改善薪酬管理

LJ 公司要避免薪酬管理松散、随意的现象,重视薪酬结构设计和薪酬体系的建立健全,应重点改进以下方面:(1)设计科学合理的薪酬结构。LJ 公司根据自身业务延伸多而广的特点,改进单一的薪酬结构,采用多因素、灵活的结构。(2)采用混合型薪酬策略。根据职位的不同采取不同的薪酬决策,以吸引多类别优秀人才为 LJ 公司服务。(3)制定合理的、科学的、公正的、透明的薪酬制度。以考核结果为依据,做到“按劳取酬”。

参考文献:

[1]秦峰.云绍辉人力资源管理专业大学生就业力构成及培养途径研究[J].现代商贸工业,2018,(23).

[2]秦峰,尹小勇.应用型本科院校大学生就业软实力构成要素及培养策略——以九江学院为例[J].中国大学生就业,2018,(15).

[3]云绍辉,秦峰.ATDE 教学模式在经管类专业课程实践教学中的应用——以人力资源管理专业为例[J].职教论坛,2015,(1):74-77.

[4]云绍辉.大学生就业区域流向研究现状与展望[J].技术经济与管理研究,2016,(1):43-47.

[5]云绍辉,戴雯杰.鄱阳湖生态经济区高校毕业生职业准备与就业意向调查——基于九江地区2014届应届毕业生的调查[J].黑龙江畜牧兽医,2016,(3):201-205.

[6]云绍辉,互联网时代职位分析新思路[J].企业管理,2016,(4):93-95.

[7]云绍辉、罗晓丹,高质量就业背景下专科大学生就业准备现状调查与思考——以九江学院为例[J].黑龙江畜牧兽

医, 2016, (10).

[8]肖克奇, 无边界时代 90 后员工能留下吗?[J]. 企业管理, 2017, (10).