

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2011.03.009

# 突破人力资源瓶颈 构建人才成长平台

□ 温州市管道燃气有限公司 (325000) 王良君

**摘要:** 通过内部调研,分析了温州市管道燃气有限公司人力资源现状。为迎接天然气的到来,突破人力资源瓶颈,公司多管齐下,夯实人力资源管理基础,构建人才成长平台,取得了较为明显的效果。

**关键词:** 人力资源 燃气企业 人才成长 干部队伍

## Breaking Through the Bottleneck of Human Resources and Building a Talent Growth Platform

Wenzhou Municipal Pipe Gas Limited Company (325000) Liangjun Wang

**Abstract:** The present situation of the human resources in Wenzhou Municipal Pipe Gas Limited Company is analyzed through internal research. To welcome the arrival of natural gas and to break through the bottleneck of human resources, the company has adopted multipronged approaches, laid a solid foundation for human resources management, built a talent growth platform and achieved obvious results.

**Keywords:** human resources gas enterprise talent growth leaders

### 1 前言

根据《公司十二五发展战略规划》,温州市管道燃气有限公司将在2012年底迎来天然气转换的大好发展机遇。人力资源是一切资源中最重要资源,是公司实现战略目标的保障。公司战略管理职能部门深入各部门,开展人力资源专题调研工作。公司自2006年由市区4家管道燃气公司整合成立以来,一直处于跨越式发展中,然而人才队伍特别是干部队伍建设一直是制约公司发展的瓶颈,合格的技术、管理人才引进、培养处于青黄不接状态。天然气到达温州指日可待,由公司主导建设温州市天然气利用工程态势已经明朗,公司对干部和人才需求的数量和质量要求更为急迫,所以,加快人才干部队伍建设是摆在公司面前重要而艰巨的任务。

### 2 公司人力资源现状

#### 2.1 人力资源总体质量不高

温州市管道燃气有限公司成立至今,员工从200余人迅速增加到目前300多人,新员工基本上为大专以上学历,较大幅度地提高了公司整体文化素质(见图1)。

大专以上学历人员占总人数的49%,说明员工文化素质较好。但多数员工所学专业与从事的工作存在较大偏差,对11个行政职能部门(不含生产运行部与客户服务中心)进行了初步统计,专业技术与经营管理岗位符合率占38%,影响了工作质量和效率。

公司高、中、初级职称分别占员工总数的3%、4%、28%,中高级职称比例明显偏低,中级职称断层严重,影响干部队伍的整体素质与发展潜力。中层以上干部40

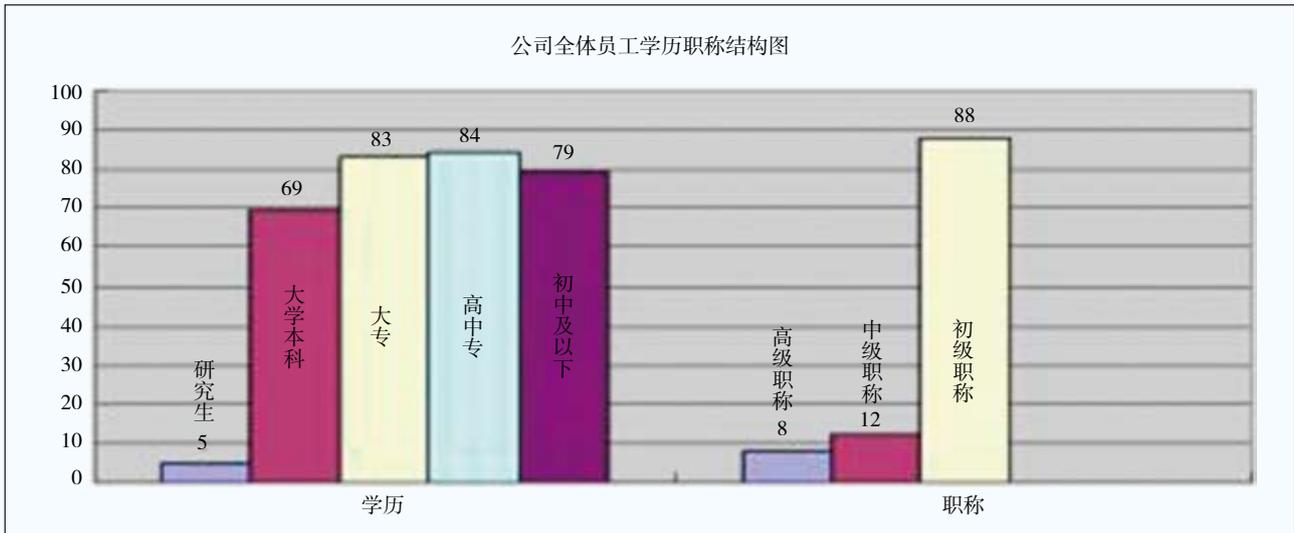


图1

余人中近三分之二达不到中级职称，个别没有职称。

### 2.2 学非所用较为普遍，岗位适应性较差

随着公司快速发展，对人才的需求量不断增加；公司知名度日益上升，对人才的吸引力也越来越大。然而从整合至今增加的100多名员工中，相当多员工所学专业与公司的岗位需求不相匹配，岗位适应性较差，成长较为缓慢。导致对这些员工转岗培训成本大大增加，并且达不到应有效果。如法学专业的从事工程造价工作，美术专业的从事接警工作，中医专业的从事巡查工作，通用性的计算机专业人员占有较高比例。而公司所需的城市燃气、机电、机械、经济管理、市场营销等专业则较为缺乏，如市场拓展部只有一位是市场营销专业，显然与其部门岗位要求有很大差距。

### 2.3 员工流动不畅，工作满意度不高

新员工进入公司后，一般在生产一线实习几个月后就被定岗，然后基本上就固定在这个岗位上，至

于员工是否需适时调配到更合适也更需要的岗位则考虑得较少，缺少流动。某些员工不喜欢其岗位工作，难以有自己选择机会，只好一直呆下去。从心理学分析，一般员工职业倦怠期为三年，即便是员工适合某岗位，但长期固定不变的岗位会让员工工作积极性不断下降，也需要适时流动。

对生产一线员工进行了一次问卷调查（见下表），可以看出，员工对工作的满意度不高。

兴趣是最好的老师，一个员工从事自己不喜欢的工 作，是很难激发工作热情，不能发挥工作能动性与创造性。

### 2.4 部分员工与干部自我提升意愿不强，危机感不强，成长不快

对于公司众多初级职称的员工为何不积极去提升自己的问题，原因有五花八门：有些一线员工不知道自己初级职称达到多少年限才可以申报中级，又没有人提醒他们；相当多的员工外语水平不佳，就放弃

表1 员工对工作的满意度调查表

满意度指标	满意	不清楚	不满意	包含内容
对工作群体	69.42%	20.91%	9.67%	同事工作态度、工作协调情况、岗位间分工
对工作本身	57.23%	18.54%	24.23%	对工作职位、任务量、工作难度的满意状况
对企业本身	49.48%	32.44%	18.08%	企业文化、制度、沟通、团队氛围、上下级关系
对工作环境	48.49%	20.25%	31.26%	办公设备、员工福利方式、人际关系等内容
对工作回报	35.14%	35.11%	29.75%	工作成就感、考核制度有效性、职业发展机会

了努力；有些员工认为论文难写，且误认为是必备条件，故迟迟不去申报；有些员工说工作很忙，没有时间去申报；甚至有些员工说职称申评过来没有用，又不给加薪。从员工自我提升的意愿与能力看出公司人才干部队伍建设薄弱的基础。

部分干部素质与能力不强，调动岗位后还是难以独挡一面开展工作，甚至不能适应岗位的要求，影响了工作的效率与效能。如果干部不犯大的错误并能顺从分管领导，一般都能稳定在干部的位置上。加上公司干部参差不齐，青黄不接，新干部成长缓慢，所以，该部分干部也就得过且过，认为比上不足，比下有余，自我感觉良好，缺乏进步的压力与动力。

### 3 原因分析

#### 3.1 公司缺乏可操作的人力资源规划

由于国有体制原因，较多新进员工学非所用，致使岗位素质不高，不适应岗位要求。而人力资源职能部门又没有准确细致地具体分析每个岗位的技能要求与人力资源个体特点，合理地配置人力资源。并且明知人岗不匹配，又不能及时地加以流动，影响了工作效率与效能，进而影响公司战略目标的顺利实现。

人岗不匹配的深层次原因在于公司缺乏人力资源规划，人力资源的引进、培养、调配等方面规划性不强，随意性较大。公司人力资源年度需求计划不具体也不明确。以人员招聘为例，年度计划只提到参加哪几场招聘会，而没有明确需要招聘哪一类专业人员与招聘人数。

至于员工培养、内部岗位优化、职业规划设计等都缺少应有的计划或规划，难以保质保量地满足各部门用人要求，对用人部门也缺少具体可操作的人员培养评价考核标准与指标要求。年初各部门上报的年度培训计划缺少统筹考虑与安排，以至于临时改变较多。

#### 3.2 激励机制不够完善

部分员工与干部自我提升意愿不强，危机感不强的原因在于公司激励机制还不够健全。公司薪酬制度还不够合理，基本上以行政级别定薪酬，尽管也考虑到个体员工能力与工作经验的差别，但对专业技术人员级别考虑的权重是偏低的，专业技术人员的职业通道狭窄，这也就不难理解员工对提升职称的热情较为

冷淡。其次，绩效考核没有拉开员工的差距，让员工认识自身技能的缺陷，其调节杠杆作用与奖勤罚懒的作用不大，尤其对家境优裕职工的工作积极性调动作用甚微。此外，人力资源管理职能部门也没有认真去执行定期评价考核制度。若没有以事实、数据说话，只凭感觉评价员工与干部，眼界就会狭隘，即使人才在眼皮底下，也可能被视为庸才。因为没有评价考核，也就没有优劣之分。

#### 3.3 职业通道不畅

部分员工与干部提升意愿不强，成长不快的根本原因恐怕在于职业通道不畅。传统单通道职业发展道路即员工从专业、业务等不同方向走向管理者行列，导致通道越向上越狭窄，员工“无路可走”的局面屡见不鲜，也不利于企业专业技术人才队伍的建设及专业技术水平的提升。员工走向干部道路以及干部进一步晋级道路迷茫不明，由于管理职位毕竟有限，有些员工看到升迁无望而离职或消沉。

### 4 对策与举措

公司领导高度重视人力资源建设工作，针对目前存在的一些问题，积极寻找对策，有的放矢推出相关举措。切实夯实人力资源管理基础，着力构建人才成长平台。

#### 4.1 建立可操作性的人力资源规划，探索现代人力资源管理模式

2008年，公司开展了温州市天然气利用课题研究工作，《人力资源规划》是其中的研究课题之一；2010年《公司十二五发展战略规划》编制后，公司对《人力资源规划》进行了进一步的完善，力图使《人力资源规划》有较强的可操作性，真正将人力资源的开发与管理提升到企业战略高度。依据《人力资源规划》，公司就可以对人力资源从聘用、培训、使用进行全过程管理，确保岗位匹配度。公司在2009年底建设开发了《人事管理系统》，对组织机构、人事档案、劳动合同、薪资、考勤、招聘、培训、绩效、报表等日常工作进行全面信息化管理，为提升人力资源管理效率打下基础。

不仅如此，公司将建立现代人力资源管理模式，在管理理念、方法和模式上进行实质性的变革（见下

表)。

其实,人力资源不仅在于管理,而在于经营,是全员、全过程、全方位、自上而下的经营战略过程。

表2 劳动人事管理与人力资源管理的区别

项目	劳动人事管理	人力资源管理
在组织中定位	完成任务、局部性、具体工作	组织观念、整体性、战略意义
管理的时间性	基本上是短期的	长期着眼、短期着手、中期关注
工作的中心	以事务、职责为中心	以人为本
员工关系状况	群体性、信任度低	个性化、信任度高
控制系统	外部控制	自我控制
管理人员	劳动人事管理部门人员	经理与人力资源部门、决策层、员工
管理场所	劳动人事科室	整合到管理第一线
适应组织结构	等级制、机械的	有机的、高度灵活性
评价标准	降低人工成本	尽量挖掘、利用人力资源,促其发展
与员工的关系	管理与被管理	服务与被服务

#### 4.2 引导员工建立职业生涯规划,拓宽员工职业通道

企业发展与员工成长密不可分,相辅相成,相得益彰。人的潜力是很大的,也很容易被埋没和浪费。员工往往认识不清自己的优缺点,也往往看不到自己的发展前途在哪里,所以,不能很好地规划自己的职业生涯,走了很多弯路,浪费了宝贵时间,这既是员工个人损失,更是企业损失。要为员工设计“H”型的两个互通的职业发展道路,设立经营管理、专业技术、技能操作三条通道,并对符合要求的专业人员实行聘任制,从薪酬等级上充分考虑专业技术人员与技能操作人员的待遇水平。开展比、赛、评、考等手段构建员工发展平台,针对不同年龄段采用不同职业发展策略,逐步构建公司职业发展体系。

#### 4.3 完善薪酬管理制度和KPI绩效考核制度,激发员工工作热情

公司先后修改完善了薪酬管理制度和KPI绩效考核制度。薪酬制度改变了以往以行政级别定级别的模式,综合考虑员工的岗位技能、文化素质、职称等因素,使非领导岗位的技术骨干、管理人员得到合理报酬。KPI绩效考核系统突破了公司原有以定性考核为

主的框架,实现以定量考核为主,定性考核为辅的变革。员工表现优劣将得到嘉奖或处罚,依据明确,公正平等。同时采取竞争上岗、择优录用、同岗同酬等方式,充分挖掘并调配人力资源,激发员工工作主动性、积极性和创造性。

公司结合企业实际,适时完善了《岗位说明书》,对每个岗位的任职条件与要求进行认真研究分析,既考虑学历职称因素,也考虑具体岗位的性格能力取向与实际技能的要求,避免高职低配与低职高配。同时明确指出实行《岗位说明书》的时间,对不符合要求的员工与干部该调岗就调岗,激发了员工的危机感与竞争意识。

流水不腐,户枢不蠹。员工与干部保持适当流动才能避免组织机构僵化,在适度压力下,最能激发人的活力。人力资源管理最重要手段就是定期开展人力资源评估,通过定期(如半年一次)评估,可以及时了解员工成长情况,如果员工成长缓慢或仍不符合岗位要求,就要被调岗或者降级,减少冗员,盘活人力资源。对于那些长期无作为的领导干部,及时调离岗位,空缺岗位可以开展竞争上岗,既提高干部竞争意识,也让员工看到公司的晋升渠道在拓宽、完善。

#### 4.4 多管齐下,构建人才成长平台

事物发展的内因固然是决定性的,但外因也很重要。员工成长需要机会和环境,所以,公司大力创造锻炼平台,让每位员工都有发展空间,成就事业。

公司外引内培,拓展人力资源渠道,着力构建干部成长平台。如通过网络学院学习、参加北大培训、订阅《易友》杂志等形式,让干部学习管理理论知识;又通过计划轮值工作,让干部理论知识与实际工作相结合,学以致用,加快成长。拜师学艺和技能比赛的开展,给普通员工提供了更多提升机会。

##### 4.4.1 开设网络学院,创建学习型企业

公司一贯重视培训工作,然而常用的授课方式难以调动员工学习的主动性、积极性。公司积极探索培训新方法,在2009年4月份创新成立公司网络学院,并组织第一期培训班,对公司中层以上管理干部进行系统的管理知识网上学习培训。自由充裕的时间,全面实用的课程,精彩纷呈的名师讲解,广大学员徜徉在管理知识的海洋中,尽情地汲取管理知识的精髓。学以致用,即学即用,广大干部已经将所学的管理理

念和方法用到日常管理工作中。

鉴于网络学院课程资源丰富、培训方式灵活、自助选课等优势,2010年公司将培训范围进一步扩大到班组长与行政管理人员,满足不同层次人员培训需求,达到全员受训的目的。

公司还从2008年起订阅了《易友》等管理类杂志,发放到每个干部与部门、班组,先进的管理理念与方法潜移默化,扎根在广大干部脑海中,用之于管理实践中,并且形成了共同价值取向的企业文化,这对于建设一支有战斗力的团队,构建和谐公司具有重要意义。

#### 4.4.2 外出培训,提高干部管理理论水平

鉴于公司干部理论水平与管理技能亟需提高,公司不吝投入,采取走出去请进来等的办法,组织公司中层以上干部参加各种管理培训班。公司每年都要集中组织干部外出进行封闭式的培训,邀请知名管理专家授课,学员反映获益非浅,启发了思路。2010年公司更是组织中层正职以上干部20人,赴北大参加为期9天的《国有企业人文精神与智慧管理高级研修班》,13位知名专家学者引人入胜的精彩演绎,有战略思想、人文精神、智慧管理等方面内容,对于干部改变观念,创新思维模式具有深远影响。

#### 4.4.3 创新计划轮值管理工作,提升干部管理能力

计划、组织、协调、控制能力是对干部管理能力的基本要求。为尽快提高干部的管理能力,同时也对公司月度计划进行有效管理,公司实行月度计划工作轮值制度。由各部门主要负责人轮流组织并主持会议,并且要求在会议内容与形式上不断创新、突破。通过组织计划协调会,不但提高了干部综合能力,而且增进了部门间的理解与协作。经过一年来的探索与完善,月计划协调会已经成为公司经营管理工作的大事与干部成长的重要平台。

#### 4.4.4 开展拜师学艺活动,加强技能人才队伍建设

为提高企业凝聚力,促进新员工尽快成长,弘扬传统文化,公司自2009年以来已经开展了两期新员工“拜师学艺”活动,并举行隆重仪式。每期约有10对师徒签订了《拜师学艺协议书》,新进员工为徒弟,具有经验丰富的老员工为师傅。涵盖维护抢修、处警、巡查、营业厅、安改装、热线接听、工程管理、财务会计等岗位。不仅新员工向老员工学习岗位操作

技能与经验,老员工也可从新员工处学习到电脑操作技术以及文化知识,互帮互学,取长补短。自拜师学艺活动开展以来,各部门负责人采用多种手段,促进本部门“拜师学艺”活动的开展。人力资源管理职能部门则定期进行岗位基础技能考核与应知应会考核。考核合格后,则根据公司制度规定,发放导师津贴。

拜师学艺产生了明显的效果,在2010年全国首届“燃协杯”省级选拔赛中,公司有2人进入前三名,代表浙江省参加了全国比赛,并取得了不错的成绩。

## 5 结语

国有燃气企业由于机制的原因,存在人力资源建设中这样或那样的问题,影响企业的正常生产经营与快速发展。温州市管道燃气有限公司在人力资源建设中贯彻科学发展观,积极探索,多管齐下,夯实了人力资源管理基础,构建了人才成长平台,取得了一定的成果。目前,公司人才干部无论在数量上还是质量上都有了明显改观,公司上下正满怀豪情、齐心协力迎接天然气的到来。

### 参考文献

- 1 邓海涛. 企业战略管理[M]. 长沙: 国防科技大学出版社, 2008
- 2 陈刚, 吴焕明. 人力资源管理方法[M]. 广州: 广东经济出版社, 2003
- 3 何运元. 浅析现代企业人力资源管理的现状及对策[J]. 经济师, 2010; (2): 221-222
- 4 刘本禧, 武刚. 燃气企业人力资源管理体系的建设[J]. 城市燃气, 2006; (6): 31-34
- 5 张晓春, 王志成. 职位管理探讨[J]. 城市燃气, 2010; (1): 25-27
- 6 匡碧妍. 浅议企业薪酬激励[J]. 现代企业文化, 2010; (2): 67-68
- 7 刘宝泉. 浅谈人力资源管理与企业可持续发展[J]. 玻璃, 2010; (1): 32-39
- 8 李凤波. 人力资源管理的定位与反思[J]. 中国新技术新产品, 2010; (4): 225