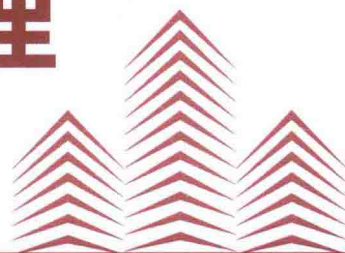
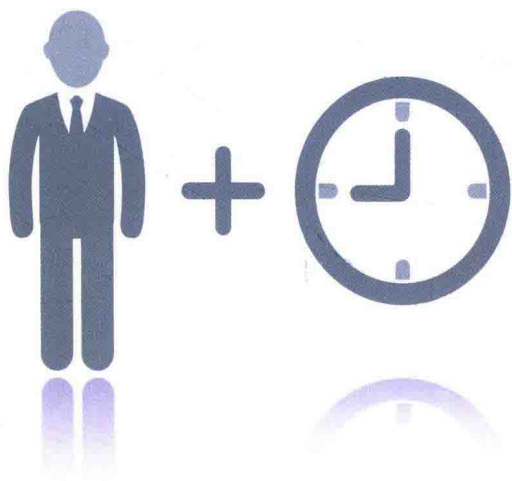


混凝土企业 人力资源管理



HUNNINGTU QIYE RENLI ZIYUAN GUANLI

黄清林 编著



中国建材工业出版社

混凝土企业人力资源管理

黄清林 编著

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

混凝土企业人力资源管理/黄清林编著. —北京: 中国建材工业出版社, 2016. 4

ISBN 978-7-5160-1359-5

I. ①混… II. ①黄… III. ①混凝土—建筑材料工业—工业企业管理—人力资源管理—中国 IV. ①F426. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 060092 号

内 容 简 介

本书共 14 章, 从预拌混凝土企业人力资源管理存在的问题及应对措施、员工关系管理、企业员工守则与奖惩制度、混凝土企业岗位职责与能力要求、薪酬福利管理办法、劳动合同管理办法、如何建立考核制度、如何进行绩效考核、企业的激励制度与方法、企业的培训管理与方法、企业的文化建设、员工的职业生涯规划、员工的心理咨询辅导、混凝土信息化管理等方面介绍了混凝土企业人力资源管理的内容。

本书内容丰富, 实践性强, 贴合企业实际, 可为预拌混凝土企业管理人员及其他企业管理人员提供参考借鉴。

混凝土企业人力资源管理

黄清林 编著

出版发行: 中国建材工业出版社

地 址: 北京市海淀区三里河路 1 号

邮 编: 100044

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 14

字 数: 278 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次

定 价: 50.00 元

本社网址: www.jcbs.com.cn 微信公众号: zgjcgycbs

本书如出现印装质量问题, 由我社市场营销部负责调换。联系电话: (010) 88386906

Preface 前言

近 20 年来,国家在大力推广预拌商品混凝土,据不完全统计,全国目前有 13000 多家混凝土企业。随着建筑业行业的快速发展,混凝土企业发展迅速,但同时造成专业人才紧缺,许多混凝土企业的管理水平依旧停留在传统家族式的管理模式上。近年来,国家宏观经济增速趋缓和房地产市场严格调控,给混凝土行业发展带来了压力。价格火拼、质量以次充好、安全管理压力大、应收款不断膨胀,给企业的正常运营带来困难。2015 年开始,混凝土企业生存艰难,很多城市混凝土企业的产能发挥不到 30%,甚至有部分企业直接关停与拍卖,有的在忙于转型升级。俗话说:“只有疲软的市场,没有疲软的行业。”由于企业性质的特殊性,科学的管理更显得重要。在市场竞争压力大的环境下,抓好企业内部管理,练好内功更加重要。

针对混凝土企业的人力资源管理,很多企业的经营者忽略了它的作用。其实,在规范企业运营、做好战略发展、帮助企业打造文化、抓好内部管理、实现降本增效、帮助员工提升技能等方面发挥了它不可替代的作用。为了让企业的经营者与行业的从业者能更全面地了解人力资源管理在企业中的作用,编者根据自身在企业多年的管理经验,并向多位行业专家与经营者深入地交流探讨,从预拌混凝土企业人力资源存在的问题及应对措施、员工关系管理、企业员工守则与奖惩制度、混凝土企业岗位职责与能力要求、薪酬福利管理办法等 14 个章节进行阐述,帮助从业人员更全面地认识自身工作的重要性,使企业规范运营,提高管理水平。

本书在编写过程中得到了陈星、陶能等同志的大力支持,北京鼎软科技有限公司贾小虎总经理在企业信息化管理上提供了帮助,并参考和引用了部分单位和专家学者的资料,在此表示衷心感谢。

管理是门艺术,各具特色。由于作者水平有限,恳请同行的专家与读者给予指正并提出宝贵意见。

作者

2016 年 4 月



中国建材工业出版社

China Building Materials Press

我们提供

图书出版、图书广告宣传、企业/个人定向出版、设计业务、企业内刊等外包、代选代购图书、团体用书、会议、培训，其他深度合作等优质高效服务。

编辑部

010-68343948

出版咨询

010-68343948

市场销售

010-68001605

门市销售

010-88386906

邮箱：jccbs-zbs@163.com

网址：www.jccbs.com.cn

发展出版传媒 服务经济建设

传播科技进步 满足社会需求

(版权专有，盗版必究。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。举报电话：010-68343948)

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第 1 章 预拌混凝土企业人力资源管理存在的问题及应对措施	1
1.1 预拌混凝土企业人力资源管理存在的问题	1
1.2 预拌混凝土企业人力资源管理对策	4
第 2 章 员工关系管理	8
2.1 员工关系管理包含的要素及发展情况	8
2.2 员工关系管理的相关职能（一）	13
2.3 员工关系管理的相关职能（二）	18
2.4 员工关系管理的相关职能（三）	24
2.5 员工关系管理的相关职能（四）	31
2.6 员工关系管理的相关职能（五）	38
2.7 员工关系管理的评估审核及员工满意度调查（一）	42
2.8 员工关系管理的评估审核及员工满意度调查（二）	45
2.9 总结	48
第 3 章 企业员工守则与奖惩制度	50
3.1 企业员工守则	50
3.2 员工奖惩制度	55
第 4 章 混凝土企业岗位职责与能力要求	62
4.1 混凝土企业岗位职责	62
4.2 混凝土企业人员招聘能力要求	81
第 5 章 薪酬福利管理办法	91
5.1 总则	91
5.2 薪酬福利管理原则	91
5.3 管理权限及责任	91
5.4 薪酬结构	92
5.5 薪酬核定与调整	93
5.6 附则	96

第 6 章 劳动合同管理办法	97
6.1 目的	97
6.2 适用范围	97
6.3 劳动合同的管理部门	97
6.4 劳动合同的签订	97
6.5 劳动合同的解除	98
6.6 劳动合同的续签/终止	98
第 7 章 如何建立考核制度	107
7.1 考核制度制定应遵循的原则	107
7.2 绩效管理制度的目的	108
7.3 绩效管理的工作原则	108
7.4 绩效管理的职责	109
7.5 绩效目标的分解	109
7.6 考核内容的制定	110
7.7 绩效的考评	111
第 8 章 如何进行绩效考核	133
8.1 绩效考核体系的设计	133
8.2 在设定考核指标时要注意的问题	133
8.3 绩效考核责任目标书内容的制作	134
8.4 绩效考核的落实与跟进	138
8.5 小结	138
第 9 章 企业的激励制度与方法	157
9.1 企业的激励制度	157
9.2 企业的激励方法	158
第 10 章 企业的培训管理与方法	161
10.1 团队建设的培训	161
10.2 质量控制的培训	163
10.3 营销的培训	163
10.4 安全生产的培训	164
10.5 其他的培训	164

第 11 章 企业的文化建设	165
11.1 企业文化困惑的现象	165
11.2 企业文化的定义	167
11.3 企业文化的价值	168
11.4 企业文化的内涵	168
11.5 企业文化的要素	169
11.6 如何进行企业文化建设	170
11.7 如何使文化在企业贯彻执行	171
11.8 树立愿景 带好团队 不断实现	171
11.9 总结	172
第 12 章 员工的职业生涯规划	173
12.1 时下职业过程的十种错误态度	174
12.2 工作背后的价值财富	174
12.3 职业的分工	175
12.4 工作的定义	176
12.5 职业生涯的自我剖析	176
12.6 职业生涯中的人生规划	177
第 13 章 员工的心理咨询辅导	183
13.1 企业员工心理辅导计划	183
13.2 企业员工心理辅导计划概述	183
13.3 企业员工心理辅导的方式	184
13.4 员工心理辅导的措施	184
13.5 企业员工心理辅导的内容	185
13.6 企业员工心理辅导计划的执行	188
13.7 人力资源部门力争做企业生活美容师	189
第 14 章 混凝土信息化管理	192
14.1 行业信息化现状	192
14.2 国内混凝土企业信息化案例	194
14.3 信息化未来发展方向	210
14.4 智能化发展方向	212
14.5 产业链信息系统整合	213
参考文献	215

第1章 预拌混凝土企业人力资源管理存在的问题及应对措施

对于传统的预拌混凝土企业，经营者没有理解人力资源真正在企业中的重要性，忽略了它存在的意义，所以导致企业在发展过程中经常遇到各种各样的困惑。有些预拌混凝土企业对于人力资源部门有设置，但没有真正发挥其作用，尤其是民营企业，老板一张口，就是命令，一拍脑袋，就是决策，随意性强。虽然设有人力资源管理部，但其功能大大弱化，表现在职责不清，人力资源管理无长远规划，用人机制不健全，缺乏激励机制，人才培养计划不完善，人才流失严重等等。因此，人力资源管理落后，严重地制约着企业发展。

1.1 预拌混凝土企业人力资源管理存在的问题

1.1.1 企业人力资源管理迷失方向

预拌混凝土企业普遍缺乏统一的、与企业发展战略和目标相匹配的人力资源管理体系。人力资源管理大部分仍从事传统的人事管理、后勤管理，企业还没有真正认识到人力资源发展战略的核心地位。主要表现在：

(1) 预拌混凝土企业强调以“工作”为核心，只见“工作”不见“人”，对员工工作绩效的考核取决于工作要求，工资分配标准则取决于工作特征。这种管理以“工作”为核心，要求人适应工作，人是被动角色，因而抑制了人的能动性，不利于工作质量的改进和工作效率的提高，不利于开发人员潜在的能力。比如，混凝土企业内部司机是开车的，他就以开车为工作核心，很少有司机主动去检查车辆运行状况，因为司机认为这是机修工做的事。这种情形的出现，是由于人的主观能动性没有得到很好的发挥。

(2) 预拌混凝土企业的人事管理成为某一职能部门单独使用的工具，与其他职能部门关系不大。混凝土企业内部人员的引进由人力资源管理部管，其他职能部门要求进人的难度相当大，不仅要经人力资源部同意并经长时间考核，还要经上级领导批准，从而造成急需的专业人才长时间进不来。而职能部门内部的闲杂人员，人力资源部也在管着，职能部门无法处置他们，因此出现人事部门与职能

部门的工作脱节的现象。

(3) 预拌混凝土企业的人事管理工作处于组织中的执行层,基本是一种后台式的业务管理,仅仅在企业需要时发挥作用,主要解决眼前问题,如工资分配方案的制定和人员调配、晋升、培训等与公司内部员工有关的事项,却忽略了与顾客的联系,没有关注顾客需求和市场的变化。它所采用的管理方式是事后的一些修补措施,其工作性质类似于“社会保障工作”“救火队工作”。预拌混凝土企业人力资源部很少对企业的业务、客户进行深入接触和了解,对整个公司的走向没有前瞻性。只有在业务部门提出要求后,才能采取一些设法满足业务部门需求的静态行动。由此可见,人力资源管理工作是被动的。

1.1.2 预拌混凝土企业人力资源部本身人员素质堪忧

预拌混凝土企业人力资源管理人员很多是从学校刚毕业的大学生,缺乏履行人力资源管理基本职能所需的知识与技能,对现代人力资源管理基本理论和操作实务不熟悉,对员工的招聘、计划、选择、绩效评估和激励方式、薪酬和福利体系的设计、员工培训开发、劳动关系的改善等方面的实际工作原则、方法和技巧不甚了解,严重地制约了人力资源管理职能的发挥,难以调动员工的积极性、主动性和创造性,起不到求才、用才、留才、育才、激才的作用。

1.1.3 预拌混凝土企业员工培训流于形式

员工培训雷声大、雨点小,员工培训存在很多误区,表现在:

(1) 培训无用论,很多领导不重视,甚至有些不予参与,企业缺少实际投入。“培训无用论”表现在两个方面,一是直接无用论,认为培训不能增强企业员工才干反而耗费员工工作时间;另一种是间接无用论,认为员工的知识技能已够用,培训只是增长员工才干,对企业没有多大益处,即投入小于产出。基于这两种认识的企业领导者,不是把培训拒之门外,就是把培训当作一种“企业不断进步”的形象宣传,仅仅是做给员工或外界人士看的。

(2) 强调一般员工的培训,忽视各级管理者素质的提高。人力资源的培训与开发必须考虑到人力资源所具有的层次性。首先应该强调开发管理者,其次才是开发员工。而企业人力资源培训开发、计划制订时,多数情况下考虑的是一般员工的岗前培训、在职培训、劳动定额制订和福利待遇问题,明显地忽视了对高层管理人才的培训,而高层经营管理人才是企业的决策人物,对企业经营发展方向具有决定性作用。好的企业家应是懂现代技术,懂现代管理,有国内外的经营经验,善于运用归纳和统计方法进行现实观察、分析和研究经济发展战略能力的人才。因此,人力资源的管理应迅速进行调整和改革,把培训和选拔优秀的高级管理人员作为企业经营战略的核心部分。

(3) 没有把培训当作长期的工作来管,只是“一阵风”。预拌混凝土企业出

于短期成本收益的考虑,往往在出现问题或企业停滞不前时才被动地去找培训师,因此企业的培训工作总是间歇性的,没有认识到培训是一个系统工程,不仅是一个人员配合的系统,更是时间合理分配的系统。“一阵风”的培训使企业“头痛医头,脚痛医脚”,根本问题不解决,难以提高企业职工的整体素质。

(4) 培训脱离实际,缺乏针对性。培训职工时,多数教员只知传授,而不问学员能不能接受,严重脱离学员的实际情况。很少有培训机构能在培训前对学员进行知识、技能的问卷调查,通常都是根据自己的经验设置课程和教学方案,导致学员重复学习或者学习的知识技能严重超出自己接受的能力。很少有人会在培训前和学员交流,了解其真正需要学习的内容。

1.1.4 预拌混凝土企业人才流失严重

导致预拌混凝土企业人才流失的因素可分为个人和企业两方面。从个人方面说,员工满意度、成就感、认同感、预期目标是影响人才流失的重要因素。不完善的管理、拙劣的工作环境,使员工缺乏成就感以及对企业目标的认同感,出离的动机由此产生。在混凝土企业内,试验室技术人员和生产技术人员流失比较多。就整个企业来说,人员流失究其原因主要是以下几方面。

1.1.4.1 工资、福利待遇不公平

工资水平对一般人而言仍是第一因素,国有控股企业与中外合资企业、民营企业比,前者员工工资水平明显偏低。中外合资及民营企业为争夺国企优秀人才纷纷开出高价,这使得国企优秀人才严重流失。

1.1.4.2 用非所长,埋没人才

用非所长,不仅导致较低的工作绩效,还会直接导致人才的流失。此外,不尊重、不重视人才,不给员工工作自主权,不尊重员工的工作成果,也会挫伤员工的积极性而导致人才外流。同时,如果企业管理工作中不注重公平原则的应用,不注重员工对自身价值形成的认同,一旦员工认为受到了不公平对待,认为不受重视和没有发展机会,便会对管理者怀有敌意,从而大大降低工作绩效,并且可能带来较高的流失率。

1.1.4.3 企业工作环境恶劣、条件较差

混凝土企业是高危行业,工作环境恶劣、条件差,人才进行工作和开发的能力受到限制,培训项目的缺乏以及制度不完善都会使员工产生不满而离职。特别是生产一线的试验员、搅拌车司机、接管工,他们的工作时间长、劳动强度大,而且直接面对恶劣的现场施工环境,工作相当艰苦。所以,试验员、搅拌车司机、泵车工、接管工是最易流失的人员之一。

忽视企业文化的培育,不能使企业产生一种团结合作的文化氛围,也会使企业内部凝聚力减弱,员工的工作兴趣降低而后流失。另外,由于传统观念的影

响,企业内部论资排辈现象严重,忽视人才的公平激励,这使得许多年轻人才因得不到提拔、重用,期望得不到满足,没有成就感,认为无法实现自身价值而大量出离,给企业的发展带来严重障碍。

1.2 预拌混凝土企业人力资源管理对策

1.2.1 预拌混凝土企业应当建立适合行业特有的人力资源管理哲学

人力资源管理哲学是成功地进行人事管理的基础、前提和保证。实践证明,如果企业具备好的管理哲学理念,那么该企业成功的概率是相当大的。所以,由此出发,预拌混凝土企业应树立如下管理理念。

1. 树立“人高于一切,以人为本”的价值观理念

人、财、物是企业经营管理必不可少的三大要素,而人是最活跃、最富于创造力的因素。即便有先进的技术设备、最完备的物质资料,没有人的准确而全力的投入,所有的一切将毫无意义。所以,在人力资源管理中首先要树立“人高于一切,以人为本”的价值观,而不能为当前的短期利益挡住了视线。摩托罗拉公司的理念核心是:“肯定个人尊严,诚信不渝。”成功企业的理念宣扬的集中点就是人与人之间的相互信任与相互尊重,并在潜移默化中规范自己的行为,互相以此约束,使企业在较为宽松的氛围中实施生产与经营战略,并最终使企业利润得到保障与增长。

2. 实施“以人为中心”理性化团队管理理念

这种管理是在将员工视为“活动主体”“公司主人”这样一种人性认识的基础上产生的一种人力资源管理模式。特点是:(1)所有员工可参与决策,充分体现民主,企业的决策是根据员工的思想、行为表现做出的。(2)“着眼于人”是企业一切工作的出发点。企业员工是有思想、有主观能动性的社会人,应给予他们良好的激励,最大限度地开发员工潜能,发挥所有员工的积极性和创造性。如海尔、联想、长虹等集团人力资源的管理理念都是“以人为本”,深知拥有人才、尊重人才、管理人才、开发人才是企业成功的秘诀。作为管理者,应摒弃原有的“以工作为中心”的管理风格,尝试、实践“以人为中心”的管理方式,在人际互动的过程中,以“深入理解”作为方法,站在他人的角度,提出有助于你的下属实现自我价值的组织目标和管理措施。

3. 建立企业文化的创新理念

为员工营造良好的文化氛围,树立企业文化的创新理念。生生不息的企业必须要有一个强有力的企业文化作支撑,没有文化意识的企业,如同丢失了灵魂的人和丧失了精神的民族。在创新企业文化的企业里,张瑞敏提出“要盘活资产先盘活人”的思想,柳传志提出“小老板管事,大老板管人”的思想,都充分论证

了人作为企业第一资源的重大战略意义。企业在各项经营活动中必须始终坚持以人为中心的管理,努力营造一种尊重信任人、关心爱护人、培养教育人、鼓舞激励人的文化氛围,使全体员工凝聚在一起,齐心协力地推动企业发展。

1.2.2 预拌混凝土企业应制定一套公开、公平、公正的人才考评制度

建立一套客观的、社会认可的人才评价标准,形成一种公开、公正、公平的人才评价制度,并且把评价结果与员工的升降、培训、待遇、奖惩等紧密地挂起钩来,对于促进人才的奋发进取大有裨益。对于直接从事生产的员工,其直属主管每月统计所属员工的产量、质量、效率和出勤情况,并以此为根据进行打分。在每年调薪时,将主要根据这个绩效分来决定加薪与否和加薪幅度。对非生产性员工来说,他们的绩效分要根据他们半年工作计划完成程度来定。每年的6月和12月,员工的直接主管将逐条对照计划,对员工的工作业绩进行审核并评分,而薪酬的调整主要由此决定。

制定高效的绩效考核制度,需要注意的问题是:(1)评价不能只靠定性,一定要量化。如联想集团引入以瑞士CRG3P理论为基础的国际职位评价体系,对各个岗位从7个方面、16个纬度进行评估,这种评估的量化程度很高,它对职位工作的创新性列出若干个等级,每个等级对应一定的分值。这套系统的引入极大地提高了绩效和薪酬评估的科学性,为联想的人才战略奠定了基础。(2)要对职位类型进行细分。对新岗位和传统岗位不能等同视之,一概而论。如销售实行“底薪+提成”是通行做法,但研发、行政由于其工作的特殊性,它们的效果评估不是可以简单衡量的,因此必须结合职位的特点来考虑。

一套好的考评制度,可以激励人,可以充分调动职工的积极性,使人奋发向上。只有这样,员工才会有归属感,才不会转向其他途径去寻求个人发展机会;只有这样,才能减少企业人才的流失。

1.2.3 预拌混凝土企业应重点加强人才培养

人才培养是重塑企业的“发动机”。现代经营管理之父——法国工业家亨利·法约尔曾指出:对所有需要培训的各级工作人员进行持续的、有步骤的培训是管理工作良好的一个标志。经过几年努力,将取得惊人成绩。因此,实施企业人才培养,也同样是预拌混凝土企业取得更好成绩的关键。

1.2.3.1 人才培养向纵深发展

深度素质培训是指经理人员和普通职工的培训须具有纵向的深度,也就是说培训的内容不仅与其横向的工作范围相关,而且还涉及企业的战略方向与战略的具体实施。经过深度素质培训,经理人员和普通职工比竞争对手能更好地适应环境的变化,更有利于企业的长久生存和发展。对一名称职的管理人员来说,战略阐发、组织梳理、员工导引和科技敏感是必须具备的四种基本能力。学习提高当

代企业战略思想及其阐发水平是一个极为迫切的问题。对普通职工来说,除了要掌握完成本职工作所需的技能之外,还需对企业的发展战略有清晰的了解,使自己的工作努力不是盲目的,而是有的放矢,带有明确的目的性和使命感。

培训要讲究质量,培训质量是企业培训的生命力,是每个培训机构的首要课题。

(1) 培训要认清员工培训的特点,培训方式的选择要与培训目标、员工的实际情况相匹配,从员工的需求和企业需求之间寻找最佳结合点。比如,培训目标是为了使员工掌握一般理论知识,自学是首选方式,讲授是次要的;而对司机的培训,则是以现场教学为主。

(2) 培训要有一个科学规范的组织程序和操作程序。现代培训的最大特点是鼓励和引导接受培训的员工广泛参与,在空间、时间上最大限度地贴近企业管理和业务的实际,用最佳的方法帮助员工获取知识和技能。

(3) 培训渠道的正确选择,可以使培训的实施得到事半功倍的成效。培训中除让内部优秀人员充当培训师之外,还应邀请外部优秀培训师如其他企业杰出管理人员或员工以及咨询公司的优秀咨询师充当培训师,这样效果将更好。

1.2.3.2 员工培训与企业组织创新有机整合

为有效实施企业的培训战略,企业应主要从以下几方面进行组织创新:

(1) 进行以提高员工知识技能为基础的制度设计创新。如职业生涯训练制度、岗位轮换制度、团队学习制度、企业内部沟通制度,等等。提供透明而具有诱惑性的发展前景,不仅为员工架起了成长的阶梯,而且使公司的发展前景获得永不枯竭的能量。

(2) 建立创新型的学习型组织,营造企业的创新氛围。这种学习型组织的最大特点是:崇尚知识和技能,倡导理性思维和合作精神,鼓励员工和管理人员通过不断提高素质,以确保企业的不断发展。学习型企业与一般企业最大的区别在于,学习型企业是永不满足地提高产品质量和服务质量,使企业通过不断学习进取和创新来改变原先通过行政措施或其他不一定得人心的方法来提高效率。

1.2.4 预拌混凝土企业应健全和加强人才激励机制

激励就是创造满足员工各种需要的条件,激发员工的工作动机,使之产生实现目标特定行为的过程。在企业内部建立不同层次、不同类型的人才激励方式(加强企业经营管理者、技术骨干的激励机制),以便使人力资源部的能力得到淋漓尽致的发挥。

1.2.4.1 加强经营者的激励机制

完善的激励机制就是将经营者的收入与经营业绩直接挂钩,充分体现利益、责任、风险一致的原则。一般而言,公司经营者的报酬结构是多元化的,既包括

固定收入(基薪),也包括风险收入(奖金、股本收益);既含有近期收入,也含有远期收入。而多种激励机制组合使用,表现在:(1)确保工资薪水。一般说,工资薪水预先确定,在一定期间内保持不变。奖金金额由上级主管部门根据经营者的短期业绩(如一年的会计利润)来确定并一次性支付。(2)经营者合资购车(固定资产),企业定期支付购车租金,以弥补经营者收入。经营者合资购车(固定资产)后,企业约定好一段时间内,每月定期定额支付租金给合资购车者。这种激励制度旨在激励经理人员的长期化行为,且其激励作用很大。

1.2.4.2 加强对企业技术骨干的激励

在企业微利年代,人才的竞争日趋激烈,技术人才管理的一项重要任务就是要丰富现有的激励手段,实现激励体系的多维化发展,以满足人们随着生活质量的提高而出现的多种需求,从而激发技术人才的热情和创造力。为此:(1)提高他们的工资福利待遇。对技术人才来说,薪金是衡量自我价值的尺度,高出市场平均价的薪金,哪怕只有一点点,也会让员工感到企业对他们的器重。(2)提供一份与工作成绩和生产率挂钩的报偿,把技术人才的贡献收益与企业的发展前景紧紧捆绑在一起,这种可行的方式是风险同担、利益共享。(3)加强物质奖励的同时进行精神奖励。物质奖励是发挥积极性的基本因素,但精神需求更是一种巨大的推动力,是比物质需求更高层次的需求,可以持久地发挥作用。

1.2.5 预拌混凝土企业应设立合理化建议奖,鼓励全员参与管理

企业定期列出所需的合理化建议和攻关项目,由员工揭榜,对不同的建议和项目实施不同的奖励标准。

综上所述,预拌混凝土企业建立一套公开、公平、公正的人才考评制度,完善和健全对经营者和技术骨干的激励机制,突出重点地抓好人才培养,能使企业的人力资源管理工作做得更好。

第 2 章 员工关系管理

2.1 员工关系管理包含的要素及发展情况

2.1.1 现代员工关系管理的发展状况

员工关系管理即人力资源管理萌生于 19 世纪 50 年代，至今为止经历了一个不断变化发展的过程，对一个公司而言，人力资源管理的重要性在现代呈现出一个不断提升的态势。

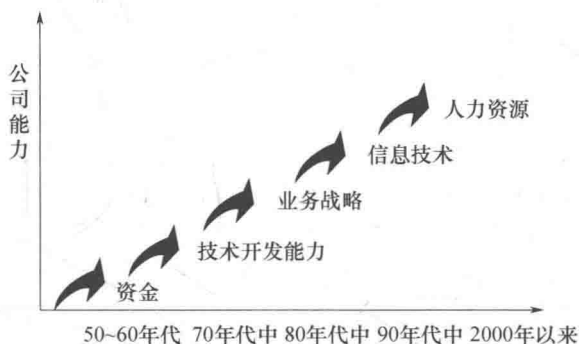


图 2-1 公司业务发展各要素中首要问题的变化

如图 2-1 所示，在“人力资源”这个概念刚刚产生的 19 世纪 50 年代，“人”并不是一个公司最重要的因素，对 50~60 年代的公司而言，资金才是最值得关注的因素，“人”则被远远抛在后面；历史发展到 70 年代中期，公司的关注重点发生了转移，技术开发能力成为新的焦点，一个公司是否有足够的新产品推入市场，变成了这个公司是否具有竞争优势的一个关键因素；到了 80 年代中期，技术开发不再是一个严重的问题，重心变成了公司的业务战略、组织流程；信息技术是 90 年代中期公司管理的新重点，如果一个公司有产品、能研发、有很好的业务流程及积极的公司战略，那么这个公司还需要用一系列信息化的技术来管理这些战略，来进行知识管理。

进入 21 世纪后，根据“冰山理论”，一个组织中位于海平面以上的内容（诸

如一家公司卖什么产品、一年的销售额是多少、有多少人、每个人是学什么的等等)不再是公司真正的重点,真正的重点是位于海平面以下的内容,那就是“人”,具体包括人与人如何交往、人与人如何沟通、部门与部门之间如何共同解决问题等等。只有这些内容处理好了,才能保证海平面之上的内容具有真正的生机。所以,对当今企业而言,在其发展各要素的相对重要性方面,人力资源已成为许多企业考虑的首要问题。

2.1.1.2 现代员工关系管理的主要目的

1. 员工的参与和投入是企业制胜的保证

员工的参与和投入是企业制胜的保证,而现代员工关系管理的主要目的就是使企业在竞争中赢取胜利。

良好的员工关系管理能够极大地增强企业的竞争优势。当新员工进入企业的时候,首先要对其进行能力素质评估,然后将其放在合适的岗位上,用一个高效的管理者对其实施管理,如果这种管理进行得很成功,就会直接促成员工对工作的投入和敬业,就能引发员工的工作热情;凭着这种热情,员工会用良好的工作态度为公司争取更多的忠诚客户,忠诚顾客的不断增长会直接带来企业利润的真正增长,对上市公司而言,最终会实现市值的增加(图2-2)。

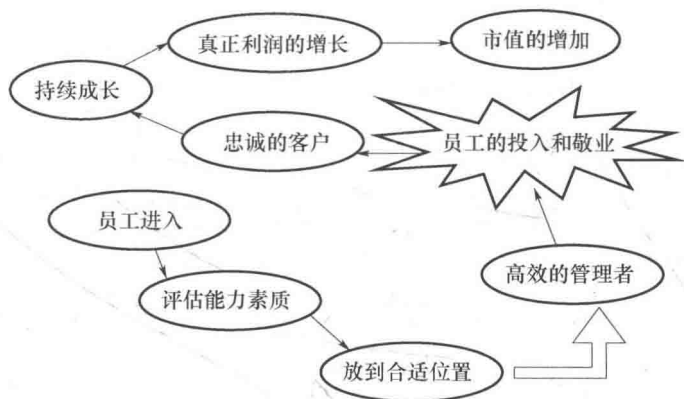


图 2-2 员工管理的目的

员工管理的有效执行能够保证一系列良好的连锁反应,最主要的是能够培养出真正敬业的员工,在以人为本的现代社会,员工的工作态度无疑是企业在激烈的市场竞争中脱颖而出、的一个制胜关键。

2. 成功企业的共同特点

凡是成功的企业,一般都具有如图2-3所示的一些共同特点,其中“共同的目标和价值观”是首要特点,这一点充分体现在员工参与式管理中;“明确的朝目标进展的指示”主要是指中层经理要善于下达命令,强调指令要清晰有力;“公开讨论的氛围”侧重于强调员工关系管理中的内部交流机制;“每个成员都作