

# 高校后勤企业现代人力资源管理模式的探索

姜文彪

(浙江科技学院 工程实践中心,杭州 310023)

**摘要:** 在分析现有高校后勤企业人力资源特点、人力资源管理模式的基础上,以浙江科技学院所属的浙江科源后勤发展有限公司为例,提出了新型的高校后勤企业人力资源管理模式。

**关键词:** 高校后勤;人力资源;管理模式

**中图分类号:** G647.4      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1671-8798(2011)05-0419-04

## Exploration of modern human resource management for university logistics business model

JIANG Wen-biao

(Center of Engineering Practice, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310023, China)

**Abstract:** Based on careful analysis of existing features of human resources and human resources management of enterprises attached to colleges and universities, a new human resources management model is proposed, taking ZUST's Ke Yuan Co., Ltd as an example.

**Key words:** logistics of colleges and universities; human resources; management model

人力资源是最重要的战略资源。高校后勤工作是学校教学科研的保障。高校后勤组织如果对人力资源进行科学管理和优化配置,最大限度地发挥员工的积极性和创造性,为高校教学、科研发展提供坚实的后勤保障,是后勤管理经营工作者面对的主要任务<sup>[1-2]</sup>。随着高校后勤社会化的发展,新型高校后勤保障体系已初步建立,原有的高校后勤人事管理模式已不能适应后勤企业生存和发展的要求。探索新时期高校后勤人力资源管理和开发利用的模式,打造一支适应高校发展的后勤人力资源队伍,增强企业的核心竞争力,高效率、高效益、高质量地提供后勤保障,对促进高等教育事业蓬勃发展具有重要意义。

### 1 传统高校后勤人力资源管理模式

#### 1.1 高校后勤人力资源管理的特点

1) 高校后勤企业是高校的一部分,依托于高校,以为高校提供各类后勤保障服务为主,并承接部分社

会服务工作。高校后勤往往跨行业经营和服务,如餐饮、住宿、物业、印刷、商贸等,集各服务行业于一身,集各行业服务人员于一身。

2) 高校后勤企业是劳动密集型服务企业,人员队伍庞大,员工构成复杂,有原高校总务处剥离人员、学校土地征用工、学校安置的引进人员家属、后勤企业自身聘用的管理技术人员、临时工、季节工等,事业编制、企业编制、返聘人员等多种不同类别的员工同处于一个企业中,容易导致各种矛盾冲突的发生<sup>[3]</sup>。

3) 高校后勤企业员工普遍存在着文化素质偏低、观念更新不足、技术水平不高、服务意识淡薄、管理能力不强的问题;安置的引进人员家属则在思想上存在一定程度的懈怠,对自己的工作要求降低;而另一方面,优秀管理人员和技术人员明显缺乏<sup>[4]</sup>,从而造成后勤企业员工整体素质落后,管理水平低下。

4) 高校后勤企业的现状和整体氛围不利于留住优秀骨干员工。对于一般服务人员,在进入后勤前,简单地认为后勤企业在高校中,环境好、工作轻松又有寒暑假,而真正进入企业后却发现存在薪酬福利不高、工作时间长、工作辛苦、管理水平不高、缺乏晋升平台、成长空间极度有限等问题,加之服务业的特点,导致员工频繁流动,特别是在寒暑假期间,大量员工利用假期离开企业,另觅高就。以餐饮服务为例,员工年流动率在 30% 以上。如此高的流动频率,给企业的人员补充带来极大的压力。而员工的频繁更换,使得工作的连续性受到影响,不仅增大培训成本,更使员工整体技术素质难以提高,员工对企业的认同感降低。

## 1.2 传统高校后勤人力资源管理的弊端

传统的高校后勤企业人力资源管理从学校的事业单位人事管理制度转变而来,存在诸多弊端<sup>[5]</sup>,具体表现在:

1) 人力资源管理部门功能弱化,人事管理权限分散于一线部门。社会化改革的初期,很少有高校后勤企业设有专门的人力资源管理部门,大多是在综合办公室设置一到二名专(兼)职的人员从事人事劳资工作,主要是做一些工资报表、考勤统计、数据整理等事务性及文字性的工作,员工的招聘、培训、考核等工作则由一线部门管理,各自为政,无论是公司从事人事劳资工作的人员还是一线部门的管理人员,由于不具备人力资源管理的专业知识和技能,只能是简单完成事务工作,完全不能发挥人力资源管理的作用,使人力资源管理流于形式。

2) 传统的人事管理没有将人力作为资源来开发管理,而只是作为完成工作必备的手段来管理,不能做到以人为本开发人的潜能,对员工的培训投入甚少。企业与员工之间是简单的雇佣关系,员工付出劳动,企业发放工资,企业对员工的成长和发展关注甚少,员工也无法分享企业发展带来的成果,因而,双方关系淡漠,企业凝聚力低,员工对企业的认同感不高,很容易为了追求更高的工资福利待遇而离开企业,另谋他就,造成员工流失率居高不下。

3) 缺乏系统科学的考核评价体系,激励机制不健全,薪酬结构不合理。公平竞争的用人机制和有效的人力资源配置机制尚未建立,让优秀青年人才脱颖而出的氛围尚未真正形成;科学的绩效考评机制尚未建立,年度考核流于形式。同一性质不同部门的工作岗位对工作要求差距甚大,考核标准也不统一。岗位业绩考核、能力评估等与员工切身利益相关的行为还停留在传统的定性评价阶段,且缺乏有效的理论指导;现有的激励如评优、晋升、奖金福利分配等也缺乏量化指标,考核结果与薪酬调整不挂钩,不能充分调动员工的工作热情,发挥主观能动性。

在高校后勤社会化改革不断深入,国家和高校对后勤的优惠政策越来越少的情况下,后勤企业要生存和发展,就必须摒弃传统的管理方式方法,建设适应企业自身发展的新的人力资源管理模式,充分发挥人的主观能动性,增强企业的核心竞争力,使企业立于不败之地。

## 2 现代人力资源管理模式的建立

现代企业人力资源管理,是指企业管理者通过科学的管理理念和管理手段,合理吸收、开发、利用企业员工的体力和智力,最终实现企业效益的过程。包括六大模块:人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、

考核与评价、薪酬与福利管理、劳动关系管理。高校后勤企业应从自身的特点出发,以人力资源中长期规划为基础,以员工招聘录入为起点,合理配置人员;以培训为手段不断提高员工整体素质,强化绩效管理,建设优秀的企业文化,打造优秀的员工队伍,探索适合后勤实际情况的人力资源管理模式。

### 2.1 规划编制

高校后勤企业的人力资源管理人员应分析企业现有人员状况,预见未来一定时间内人员变动情况和人力资源市场变化情况,合理规划企业人力资源配置,并制订详细的计划组织实施。

### 2.2 招聘制度

招聘途径必须公开、公平,建立一整套的信息发布、初选、面试、专业考核、最终录入的规范流程,从应聘人员的专业技能、人品道德、思想观念、性格倾向、价值取向等多方面考察,择优录入,选择企业需要的合适员工。

### 2.3 培训制度

培训作为提高员工整体素质的手段,不仅是对新员工的入职培训,也包括岗位技能提高培训。培训形式应不拘一格,可以集中培训,也可以采用师傅带徒弟的方式;讲师可以由企业内部专业资深人士担任,也可以聘任外部专家担任,优秀员工可外派培训、到兄弟院校挂职锻炼等多种形式。对培训效果加以控制和考核,以便改善培训方式方法,达到培训目标。

### 2.4 绩效管理制度

建立系统的、科学的绩效管理制度,将员工的薪酬、晋升等与绩效管理挂钩,奖勤罚懒,优胜劣汰,让优秀人员脱颖而出,以员工绩效水平的上升促使企业整体效益的提高,使企业的核心竞争力加强。

### 2.5 员工职业生涯规划

帮助员工确定适合自己的职业目标,明确成长阶段、努力方向,制定行动计划和措施,搭建员工成长和发展的平台,为员工职业的发展打好基础。做好员工职业生涯规划,有助于增强企业的凝聚力,使员工对企业有强烈的归属感。

### 2.6 建设优秀的企业文化

企业文化建设是企业核心竞争力的关键因素。企业文化具有凝聚作用,使员工明确目的、步调一致。把企业与个人的意志统一起来。企业文化所形成的文化氛围和价值导向是一种精神激励,能够调动与激发职工的积极性、主动性和创造性,把人们的潜在智慧诱发出来。

## 3 科源后勤公司在人力资源管理方面的探索与实践

浙江科技学院所属的浙江科源后勤发展有限公司是一家融服务、经营为一体的高校后勤经济实体,以为学校提供餐饮、住宿、物业管理、工程维修、医疗卫生、商贸文印等服务为主,同时承接校外服务业务,公司有员工500余人,自2005年起,在人力资源管理方面进行了一些有益的探索与实践,并取得初步成效。

### 3.1 加强公司人力资源管理组织建设

强化公司层面的人力资源管理职能,成立专门的人力资源管理部门,配备专职人力资源管理人员。将分散于各一线部门的人事管理权限收归公司。员工招聘、调配、培训、考核等由公司统筹安排、综合平衡,整个公司人力资源管理一盘棋。

### 3.2 调整机构设置,合理设置岗位,竞聘上岗

以学校岗位聘任为契机,调整机构设置,合理设置岗位,实行竞聘上岗,进一步优化了公司的人力资源配置。2005年以来,公司实行了2次岗位聘任,按管理和服务职能重新设置内部机构,避免或减少了部门间的职能交叉。在充分调研的基础上,细化岗位说明书,明确岗位性质、岗位职责、岗位任职要求、工作目标、考核细则等方面。通过竞聘上岗,使得合适的人员到合适的岗位工作。

### 3.3 制订薪酬分配制度

淡化后勤员工身份差别,保持有竞争力的薪酬水平,调动全体员工工作热情。公司员工构成复杂,事

业编制与企业编制员工在薪酬上存在很大差别,比如,外聘的专业技术人员和骨干管理人员的月工资收入低于事业编制的环卫工人,同工不同酬现象更为严重,外聘员工的工作积极性难以调动。为此,在进行岗位设置和聘任的同时,实行新的基本工资加绩效工资的搭配制度,公司将岗位按技术含量、工作强度、责任轻重、工作时间等因素进行了科学划分归类,公司共设 5 个岗级,同一岗级的员工基本工资相同,绩效工资发放基数相同,同时兼顾事业编制员工的实际情况,保留其档案工资由学校代发,对低岗级事业编制员工实行编制补贴,保证实际收入水平不降低。在公司层面基本做到形式上的同工同酬,淡化了员工的身份差别,外聘的骨干管理人员和技术人员工资水平大幅提高,公司还通过对人才市场、劳动力市场同行业从业人员的薪酬调查,适时对工资水平进行调整,实时保持有竞争力的薪酬水平。

### 3.4 制订了系统科学的绩效管理制度

公司将绩效考核分为二个层面,部门考核先行,根据部门的性质和实际情况,分别制订由盈亏指标、成本控制指标、部门管理指标、服务满意度指标等构成的量化考核指标体系,并将部门考核结果与部门奖金、部门负责人考核等级挂钩,促使部门管理者合理安排人员和工作,不断提高管理水平,以较少的成本取得较好的效益。

部门考核的成功实施,为员工层面的考核提供了依据和经验。员工考核由部门制订具体考核办法并组织实施,人力资源管理部门给予具体的指导和帮助。各部门管理者针对各岗位的特点,经过测评、分析,将部门绩效指标合理分解到各个岗位,成为岗位绩效目标,并通过岗位绩效管理大大提高劳动效益,员工工资奖励收入提高。如餐饮服务中心,通过对早点制作过程的实时记录、测评,取得了第一手资料,指导员工减少不必要的动作,提高速度,制订合理的劳动生产率指标,使得早点的生产效率大为提高。工作效率的提高必然带来成本费用的降低和收益的增加,这部分效益由企业员工共同分享,而收入的增加稳定了员工队伍,相应的员工招聘成本、培训成本也随之下落,达到考核的目的。

### 3.5 以人为本,加强企业文化建设,增加公司凝聚力和核心竞争力

人力资源管理,一方面是以严格的制度约束员工的行为,为组织目标的达成提供基本保障;另一方面,以优秀的企业文化凝聚员工,将企业的目标转化为员工的目标,使双方在目标一致的基础上共同成长、共同发展。

公司制订了员工手册,规范员工的日常工作、生活行为,并通过密集的培训,将手册内容灌输到员工的思想中,落实到员工的行为中。公司以“责任、拼搏、协作、关爱”为企业精神,注重对员工的人文关怀。创造条件改善员工住宿条件,为员工提供医疗补助,员工生日送蛋糕,总经理亲笔签名送上温馨祝福,每到年末,公司组织团拜会欢聚一堂,员工以自己是后勤大家庭的一员而感到自豪。

## 4 结 语

几年的探索与实践,科源公司在人力资源管理上找到了适合自己的模式,健全了人力资源管理制度,规范人力资源管理流程,优化表单设计,使人力资源管理有迹可循、有据可查,管理逐步走上正规。员工整体素质不断提高,企业的核心竞争力不断增强。

### 参考文献:

- [1] 齐宏欣. 高校后勤人力资源管理中的问题和对策研究[J]. 河北经贸大学学报:综合版, 2008(1):115-117.
- [2] 李鹏. 高校后勤改革人力资源管理研究[J]. 辽宁工业大学学报:社会科学版, 2009(3):27-29.
- [3] 谷爱国. 高校后勤社会化改革中的人力资源问题探析[J]. 吉林省教育学院学报, 2009(7):34-35.
- [4] 朱晓梅, 张爱青. 关于高校后勤人力资源优化配置的思考[J]. 经济师, 2006(6):125-126.
- [5] 张国良. 关于我国高校后勤企业人力资源管理的探讨[J]. 特区经济, 2008(5):299-300.