

车辆制造企业中层人员选拔任用方式的探讨

Discussion on the Selection and Appointment Methods of Middle-level Personnel in Vehicle Manufacturing Enterprises

张学斌 胡晖

Xuebin Zhang Hui Hu

中车株洲车辆有限公司 中国·湖南 株洲 412003

CRRC Zhuzhou Vehicle Co., Ltd., Zhuzhou, Hunan, 412003, China

摘要: 车辆制造企业中层管理人员在企业管理中发挥着重要的作用,他们是企业改革发展的中坚力量,更是企业经营管理长城中的重要桥梁;但是,在中层管理人员的选拔任用上,部分企业由于存在论资排辈、考评标准不一致等人为因素的影响,造成某些企业中层管理人员的选拔质量不高、选拔方式有失公平的现象,论文就通过对车辆制造企业中层人员选拔任用方式的探讨,提出某些意见与建议,供有关部门参考。

Abstract: Middle managers in vehicle manufacturing enterprises play an important role in enterprise management. They are not only the backbone of enterprise reform and development, but also an important bridge in the great wall of enterprise management; However, in the selection and appointment of middle-level managers, due to the influence of human factors such as seniority and inconsistent evaluation standards in some enterprises, the selection quality of middle-level managers in some enterprises is not high and the selection and allocation method is unfair. This paper tries to put forward some opinions and suggestions through the discussion on the selection and appointment method of middle-level managers in vehicle manufacturing enterprises, for the reference of relevant departments.

关键词: 选拔; 任用; 对策; 中层管理人员; 车辆制造企业

Keywords: selection; appointment; countermeasures; middle management; vehicle manufacturing enterprise

DOI: 10.12346/emr.v3i6.4822

1 引言

随着全球经济一体化的推进,车辆制造企业要在竞争中发展,就必须与国际企业进行接轨,并且开展人才的比拼和产品资源的竞争,严峻的市场竞争形势告诉我们,选拔和培养一支“懂管理、会经营”的中层管理人员队伍,对提升车辆制造企业的市场竞争力,显得越来越重要。

2 中层管理人员在车辆制造企业的作用

2.1 中层管理人员是车辆制造企业的重要中坚力量

中层管理人员介于高层管理与基层员工之间,在组织中

起着承上启下的功能,并且具有鲜明的特征:在知识层次上,他们一般都具有比较高的文化水平;在职业生涯上,许多人都是基层管理中的佼佼者;在行为目标上,他们并不满足于现状,而希望得到进一步的提升;在年龄上,他们大多正值壮年,充满着激情,是车辆制造企业不断发展的动力。

2.2 中层管理人员是未来高层领导者的候选人

车辆制造企业的中层管理人员,他们的任职时间有可能为五年左右;他们永远在寻找更好的做法、寻求更大的挑战;他们有永无止境的创新精神,面对困难会激励自己 and 他人,具有这些优秀素质的中层管理人员就是我们必须要留住和激励的人才,因为他们是企业未来高层领导者的候选人。例

【作者简介】张学斌(1961-),男,中国湖南株洲人,高级经济师,从事企业管理研究。

如,诺基亚公司董事长兼首席执行官乔玛·奥里拉就是一个典型的范例,诺基亚公司近几年的快速发展,完全得益于从中层管理人员提拔上来的——这位诺基亚公司灵魂人物的远见卓识。

2.3 中层管理人员是现代企业可持续发展的关键

麦肯锡公司的一项调查表明:有的企业能保持持续稳定的发展,达到更高的业绩,关键的因素在于有一批具有改革才能的中层管理人员和专业人才,他们掌握了最新的管理技能和管理方法,能够积极地改变员工的行为;他们打破常规,建立起新的管理模式,并且在鼓励和激发员工方面有非常新颖的思路和独特的方法^[1]。因此,在当今变化多端的市场竞争中,中层管理人员是帮助企业打赢生存之战的关键力量。

3 车辆制造企业对中管人员选拔任用存在的不足

3.1 对中层管理人员选拔培养认识不到位

很多企业领导不能像抓经济工作那样,投入比较多的精力去抓中干的选拔与培养;归根到底是认识不到位,认为中管人员选拔培养要看资历,没有走出老企业所套用的行政级别、论资排辈的老路子,有的甚至还认为中管人员培养好以后,就会很容易跳槽;有的企业主要领导忙于抓经济业务工作,忽视了对中管人员的管理与培养。

3.2 对中层管理人员教育培训缺乏系统性

部分企业中管人员队伍的整体素质,与知识经济时代的要求形成了比较鲜明的反差,一些中管人员虽然职务提升了,但是,水平能力并没有提高,长期凭借靠吃老本,知识没有得到应有的更新,仅凭经验做工作,搞实用主义;平时做事又整天的忙于日常事务、政务,不注意及时“充电”,造成许多中层管理人员的素质不高。

3.3 对中层管理人员选拔、任用机制的弱化

一是中管人员队伍选拔培养工作的组织人事部门干部队伍弱化,不少企业安排一些主管兼职从事这项工作;二是考察机制弱化,考核材料格式化、公式化,有些评价项点并不符合实际,从而滋生了一些不正之风。同样的考察材料放在谁身上都可以;三是有的企业领导甚至不讲党性、不讲纪律,在中层管理人员的考察中“跑风漏气”,搞得没有人敢讲真话、实话。

4 车辆制造企业中管人员选拔任用的对策建议

4.1 重视职业生涯规划的设计

中国及其他国家不少企业的经验告诉我们,要培养和选

拔出好的中层管理人员,都是从帮助他们进行职业生涯的规划设计开始的。从某种意义上来说,就像吉通公司人力资源部总经理所描述他们的用人之道:企业与企业中管人员的关系,是“既不是你挑我,也不是我挑你,而是我们共同来设计你的职业生涯。”的关系^[2];通过职业生涯设计,中层管理人员有自己发展的目标追求,企业也能够找到大家共同前进的起跑点。

4.2 实行科学的评估机制

中层管理人员的选拔,要尽可能减少人为因素,学会运用科学的方式方法,建立健全与社会主义市场经济相适应的中管人员选拔培养人才测评机制。人才测评,作为一种科学的人才评估手段,在世界发达国家已流行了几十年,在中国的研究和应用虽然仅是起步,但是如果很好地运用到中层管理人员的选拔上,必将显示出其他方法所不可替代的作用。

4.3 建立系统的培训进修机制

前不久,深圳一家大型企业在调查中发现,有48%的中层管理人员认为:“企业没有给中层管理人员创造培训、进修的机会,影响了他们的工作积极性。^[3]”的确,当今社会,知识更新速度非常之快,让我们原有的认识,在面对日新月异的社会发展时,已经是落后了。因此,推动中管人员培训教育式作系统化、体系化、层次化、终身化,并且建立系统的培训进修机制,就显得尤为重要。要充分发挥各级培训阵地的作用,在全面培训各种类型中层管理人员的同时,以培养合格的、适应新形势的职业经理人为目标,有计划地对中管人员进行“双向培训”:一方面,将文化层次较高的中管人员输送到生产一线进行磨砺,提高他们的知识转化能力;另一方面,将实践证明是优秀的中管人员,输送到高等院校进行“知识升级”,扩大他们的知识面、增加知识的广度和深度。

4.4 高度重视领导力的培养

领导力的缺乏是一个全球性问题,在全球范围内,对领导力的需求远远超过了它的供应能力;从20世纪80年代初开始,一旦提到组织转型,就立即涉及中高层领导力的问题。可以这样说,新时代的管理风格更希望中高层领导者能够应付时局的复杂性和不确定性,并从引导产业的变革中获得成功,领导力也因此被视为改革过程中最重要的问题,美国杰克·韦尔奇曾经说过:“在这个竞争求存的知识经济时代,要想获得成功只有不断地提升自己的能力,增强自身的综合素质,不断提高自己的领导力;一个组织一个企业,要想获得持久的成功,就必须重视领导力的培养,以适应变革,保持竞争优势”。领导力代表着企业的卓越,通过卓越,企业

(下转第82页)

文化以及红色精神,旅游业的发展为人们提供文化滋养与熏陶,在提升人们的社会主义核心价值观,强身健体,加强人们的身体素质的同时,为当地的经济提供发展机会。除此之外,可以大力发展文化建设,尤其是传媒行业以及互联网产业链下的延伸产业,包括影视、游戏等,在丰富人们精神文化的同时提升京津冀区域整体的文化传媒能力。

5 结语

综上所述,论文在对京津冀区域的经济现状研究过程中发现,京津冀区域中各地区的发展水平参差不齐,尤其是在河北地区,相对来说在农业发展方面具有一定前景,在各产业的发展中也有待开发。同时,在京津冀区域发展中,北京、天津受历史因素、地理因素、政治因素等影响,经济发展相对河北来说影响力较高,发展速度与发展实力都相对较高,且天津地区拥有中国环渤海区域较为重要的港口,与北京紧密连接,对外交流密切,经济发展机会更多。所以,经济发展的重点更多的目光应该集中于河北的经济建设,为实现河北经济的进一步优化,不但需要北京与天津的支持与

带动,更需要河北地区的自立自强,加强对于经济对接的审核与引进,推进自身的特色发展。

参考文献

- [1] 李健,王尧,王颖.京津冀区域经济发展与资源环境的脱钩状态及驱动因素[J].经济地理,2019,254(4):45-51.
- [2] 张赛茵,刘强,王金伟.基于分位数回归方法的京津冀地区经济差异统计分析[J].数理统计与管理,2019,223(5):5-13.
- [3] 刘典,满雪芹.京津冀地区经济协同发展的时空演化特征及影响因素[J].城市问题,2020(3):28-37.
- [4] 栾江,马瑞.京津冀地区经济协同发展程度的统计测度[J].统计与决策,2020,556(16):52-56.
- [5] 高艳,赵廷兰.京津冀协同发展背景下张家口区域经济发展现状研究[J].环渤海经济瞭望,2019(3):71-72.
- [6] 丛建辉,刘庆燕,张艺璇.贸易联系,产业关联与区域经济协同发展:来自京津冀与周边资源型省份的实证研究[J].阅江学刊,2020(3):24-35.
- [7] 陶劲.金融一体化:京津冀经济协同发展的点睛之笔[J].北京财贸职业学院学报,2019,135(1):12-18.

(上接第62页)

可以展示风采,赢得竞争;领导力可以使卓越员工的价值夙愿得以实现,带领和调动员工的积极性。然而,遗憾的是,领导力注定是一项短缺的资源,因此车辆制造企业必须高度重视领导力的培养,积极培养中层管理人员具备“严以律己、率先垂范、高风亮节”的领导风范,最终成为能够影响他人、并且能够激励他人前进的企业中坚力量。

4.5 采取并非“末位”才能“淘汰”的机制

“末位淘汰制”是企业为了生存而进行新陈代谢的一种有效的方法,目前已被中国大多数企业引用并且实施。随着世界经济一体化格局的形成,企业的生存与发展,面临更大的挑战,中层管理人员的选拔任用是否合理,对企业未来的发展非常关键;企业在中管人员管理中如果仅实行“末位淘汰制”,就有可能与企业的快速发展步伐出现不合拍,必须补充一项“对排名靠后的中层管理人员进行再培训”的双考核机制。例如,华为集团规定,对排名靠后的中层管理人员强制性推行高达5%~10%的“末位淘汰制”,对排名靠后的中层人员在接受一段时间培训后,重新分配工作;在新岗

位工作,经过年度、季度多次考核后,排在最后一名的,才能再去当工人,这样就可以不断警示中管人员们,要时刻保持积极进取的态势,从而持续进行改良与提高。如果通过考核,对业绩平平的中管人员,还是慢慢地实施“末位淘汰”制,恐怕其结果还没有来得及把“末位中管人员”淘汰掉,企业自己就已经沦为“末位企业”被淘汰掉了。

5 结语

通过“末位淘汰制”和“培训选择”的双考核机制,更加能够给企业培养出高素质的中层管理人员队伍。

参考文献

- [1] 瞿凤仙.浅析科研事业单位人力开发的激励约束机制[J].软科学,2009,2(15):90-92.
- [2] 肖鸣政.人力资源管理模式及其选择因素分析[J].中国人民大学学报,2006(5):7.
- [3] 姚世华.在深外资企业人力资源管理研究[D].厦门:厦门大学,2007.