

# 试论高校后勤人力资源开发

申乃林,朱忠祥<sup>①</sup>

(南华大学 后勤服务集团,湖南 衡阳 421001)

**[摘要]** 高校后勤人力资源开发主要存在人力资源结构不合理和人力资源开发体制僵化的问题。因此,我们应从内部挖潜、加强员工培训和适当引进关键岗位人才等三个方面来开发高校后勤人力资源,改善人力资源结构和改革人力资源开发体制,促进高校后勤社会化的顺利实施。

**[关键词]** 高校; 后勤社会化; 人力资源; 开发

**[中图分类号]** G64 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2008)01-0052-02

人力资源开发是指采用科学的方法和有效措施对与一定物力相结合的人力进行系统合理的培训、组织与调配,使人力、物力保持最佳配置,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜以实现组织目标。<sup>[1]</sup>高校后勤人力资源开发则指高校后勤企业通过内部挖潜、加强员工培训、引进关键岗位管理人才来改善高校后勤人力资源不合理的结构,改革高校后勤人力资源开发的僵化体制,完成从行政、事业人事管理体制向企业人力资源开发体制转化,建立高校后勤人力资源开发灵活体制,高效、合理的人力资源配置,从而加快高校后勤社会化进程,顺利完成高校后勤企业化转型。

## 一 高校后勤人力资源存在的问题及原因

### (一)高校后勤人力资源结构不合理

1、人员构成不合理,存在着“两多一少现象”,即文化素质较低,技术水平不高的土地征用工多、临时工多,大约占后勤队伍的80%,而优秀企业管理人才和员工骨干少。<sup>[2]</sup>这主要是高校近几年扩大规模,征地后按国家政策接纳的工人。而后勤管理人员大多来自学校教学、科研和行政管理岗位,对于企业管理和经营缺乏经验。

2、人员技术层次和工种构成不合理。后勤工人队伍是后勤人员的主体,占后勤员工的90%,而工人中技师只占2%,高级技工只占15%左右;并且技师和技术工人又集中在驾驶员、水电工、电脑打字和厨师等少数工种。<sup>[3]</sup>由于多年的事业管理体制(铁饭碗、大锅饭)造成多数工人不思进取,业务素质、业务能力低下,不适应后勤社会化和企业化的需要。

3、年龄结构不合理,平均年龄偏大,缺乏生机与活力。

后勤员工队伍中40岁以上的占55%,而且多数技师和高级技工在45岁以上,中级工在40岁以上。<sup>[4]</sup>因为后勤员工中多数是教师的家属和征地招收的工人,基本上停止了招收年轻正式职工。造成职工年均年龄偏大。

(二)人力资源开发体制僵化,不适应后勤社会化和企业化的需要

1、人力资源开发管理工作停留于传统的人事管理,<sup>[5]</sup>对人力资源开发缺乏战略规划。由于后勤管理层的思维观念还没有转变到后勤企业化上来,还不能以市场竞争的眼光来看待人力资源的开发。

2、人力资源激励机制缺乏,手段单一,方法简单,无法体现绩效统一,不能有效地调动员工的积极性和创造性。高校后勤是计划经济的产物,虽然近几年在政府的统一主导下进行了社会化改革,但人力资源的优化配置并没有良好的基础。加之在传统的后勤管理体制影响下,高校后勤系统工资分配上的平均主义、吃大锅饭现象仍然存在;后勤不同程度地存在着因人设岗、用人不当、人浮于事等现象,导致后勤职工的工作积极性难以调动,工作的主动程度、负责程度、规范程度均较低,更缺乏创造性。

3、不重视后勤人力资源培训,缺乏系统规划。高校比较重视教师的培训和后续教育,但是,对后勤员工的培训只是就事论事式的个别培训,没有系统性和计划性。

4、人力资源引进上重视不够,优惠政策不到位。后勤需要引进的人才是具有企业经营能力的优秀管理人才,高校对人才的引进则主要是对教学、科研人才的引进,没有顾及企业人才。

## 二 高校后勤人力资源开发的主要对策

**[收稿日期]** 2007-12-13

**[作者简介]** 申乃林(1976-),女,湖南邵东人,南华大学教师。

<sup>①</sup>南华大学人文社会科学学院教授。

基于目前高校后勤人力资源与后勤社会化目标不相适应的状况,我们应当把人力资源开发作为挖掘潜力、创造收益的投资方式,作为提高市场竞争能力的重要手段,作为提高服务质量、确保保障有力的重要举措加以推广。我们认为当前高校后勤人力资源开发应主要采取以下几方面的对策:

(一)内部挖潜,建立灵活、高效、绩效统一的人力资源开发体制

1、从战略高度对人力资源管理部门进行角色定位。要把人力资源管理部门提升到经营决策的战略部门,而不仅仅是执行部门。<sup>[5]</sup>一方面,高层管理者应当在职能范围内给人力资源管理部门适当授权、放权;另一方面,人力资源管理部门应当尽快实现由传统的人事管理向整体性人才资源开发的战略性转移。工作中要多从人力资源管理角度出发,分析利弊,决定取舍,为领导决策提供参考,特别是在人员调配、干部任免、考核等重大事项上充分发挥参谋作用。

2、建立灵活、多样的激励机制。高校后勤有不同的工作层次、岗位,人力资源的开发就要针对不同的需要,选择不同的激励方法,达到有效的激励目的。激励的方法主要有:

(1)目标激励。就是通过设置恰当的目标,调动员工的积极性。目标激励应注意选择恰当的目标:难度上既要具有挑战性又要具有实现的可能性;结构上既要有岗位目标、部门目标,又要有整体目标;内容上既要有经济目标也要有精神方面的目标;在时间上既要有近期目标还要有远期目标。

(2)岗位竞争激励。竞争上岗,合理配置人才。竞争上岗是用人机制改革的重要组成部分,是实施减员增效的有效手段。通过竞争上岗,一方面有利于人职匹配,实现人力资源的优化配置;另一方面,通过参与竞争,使广大后勤职工认识到只有不断完善、发展和壮大自己,才能逐渐提高竞争力,增强生存能力,以激励和约束职工不断提高业务和服务水平,发挥潜能。

竞争上岗时要坚持两个原则:第一,要坚持个体素质与岗位要求相适应的原则,从性格、气质、兴趣到技能,找准合适的位置,将合适的人放在合适的岗位上,各尽所长、各尽所能,做到人职匹配,充分发挥个体才能。第二,要坚持群体结构合理化原则,人员配置要考虑互补,如:专业、知识、智能、年龄、心理素质、性格等方面的协调,使人员的组合能够发挥出群体优势,促进人才综合效益的提高。<sup>[6]</sup>

(3)精神激励。精神激励就是用精神因素激励人才从事工作。美国管理学家彼得(Too. Petes)指出,单一的物质重赏会带来副作用,它会使大家彼此封锁消息,影响工作的正常开展。<sup>[7]</sup>精神激励的方式方法有多种,如榜样激励、晋升激励、内在激励等。榜样激励的一个重要方面是领导者本人的以身作则。晋升是激励员工的最好途径之一。将业务能力强的员工升迁到管理岗位,在过去有较大空间,而在企业不断减层瘦身的今天,让员工升迁到管理岗位的余地也越来越有限,所以有必要拓展晋升的新天地。搞好内在激励要关注员工的工作乐趣,帮助员工取得成就、实现自我价值等。总之,精神激励是在较高层次上调动人才的工作积极性,其激励深度大,维持时间长,收效持久。

(二)重视员工培训,提高队伍整体素质

1、先行开发人力资源管理队伍。教育者应该首先受教育,开发者必须首先被开发。目前大部分高校后勤人力资源管理队伍还很薄弱,因此加强这支队伍建设势在必行。要合理安排人力资源管理工作者参加有关学习、培训和交流活动,不断提高其业务素质和管理水平。

2、后勤需根据自身人力资源队伍现状,制定系统的培训计划,明确培训目标,确定培训内容、方式、步骤和措施,从而实现员工培训经常化、规范化。通过知识培训、技能培训和态度培训,在不断提高员工各方面素质、增强职业能力的同时,增强员工对包括后勤精神、后勤制度在内的后勤文化的认同感,促使后勤社会化目标的实现。培训内容主要有:(1)文化知识培训,以提高文化素质;(2)通用性、服务性培训,以明确工作的目标;(3)专业性、技能性培训以提高技术水平、专业技能和管理水平。培训方式主要有:(1)组织内部经常性学习培训;(2)委托或聘任他人培训;(3)选拔部分职工到专业、专门机构或国家指定机构培训。

(三)利用校内外资源,优化人力资源队伍结构

1、高校要鼓励、支持高校干部和教师到后勤工作,并为他们提供职务及职称方面晋升的有利条件,建立起人才向后勤流动的绿色通道。或者让专业对口的教师在工作之余兼职从事后勤相关的工作,使教学与生产紧密结合,使科学技术以最快的方式转化为生产力,从而实现人才、学校、后勤“多赢”。

2、积极争取大学生这一人才资源。后勤可以通过学生实习、聘请学生顾问等方式吸纳学生参与集团工作,利用他们头脑灵活、思维敏捷、富于想象的特点,积极引导他们为集团出谋划策。

3、可以通过制定有利政策,从校外招聘有经验的、高层次经营管理专业人才和专业技术人才,来充实后勤的领导力量,提高管理水平,优化技术人才结构、提高后勤创新能力和服务水平,为后勤社会化和走向市场奠定基础。

#### [参考文献]

- [1] 孙国权.关于高校后勤人力资源开发的思考[J].内蒙古农业大学学报,2003,(4):63.
- [2] 宋伟华.高校后勤企业人力资源管理面临的形势分析及对策[J].南京理工大学学报,2002,(12):90.
- [3] 尤春卉.高校后勤企业人力资源管理中的问题及对策[J].经济师,2005,(1):147.
- [4] 刘义荣.谈高校后勤人力资源的研究与开发[J].湖北社会科学,2004,(5):134.
- [5] 吴德贵.人力资源创新——理念先行[J].人力资源管理,2007,(4):23.
- [6] 张利民.构建以“80/20效率法则”为主体的人力资本管理制度[J].理论界,2006,(12):221.
- [7] 赵界欢.高校后勤人力资源管理重在理念创新[J].烟台职业学院学报,2006,(12):37.

(下转第69页)

不管是对现行制度的反思,还是对更为理性制度的构建,我们都要认真考虑最为宏观的价值期待。国家和社会有责任在法律制度上给予未成年人特别的关爱,有责任为未成年人提供最好的人生起点,特别是那些未成年人中的特殊群体。完善的未成年人刑事诉讼程序的意义并不单纯在于防治青少年犯罪,更为深度的价值诉求是彰显成人社会对未成年人的重视、尊重与关爱。在刑事诉讼领域,我们应当以开阔的视野、创新的理念为指导,使未成年人犯罪刑事诉讼程序走向科学化、理性化!

#### [参考文献]

[1] [2]张小玲.刑事诉讼中的“程序分流”[J].政法论坛,

2003,(4).

- [3] 不起诉问题实务研究[EB/OL].<http://lunwen.lawtime.cn/sifazd/2006102658177-11.html>.
- [4] 盛继彬.未成年人案件不起诉听证制度初步构想[EB/OL].<http://www.ahjcg.cn/>.
- [5] 刘桃荣.对暂缓起诉制度的质疑[J].中国刑事法杂志,2001,(1).
- [6] 姚建龙.从少年法庭到少年法院—对我国目前创设少年法院的思考[J].中国青年研究,2001,(6).
- [7] 龚凌,龙朕.浅析女法官在未成年人刑事案件审判中的作用[EB/OL].<http://www.1488.com/china/>.

## The Construction and Perfection of Infant Criminal Justice Procedural System

— In the view of the special protection of infant

MA Liu - ying

(University of South China, Hengyang 421001, China)

**Abstract:** With the arising of delinquency rate, the criminal cases of delinquency become extremely more, because our country is short of relatively independent infant criminal procedure system. What's more, the present system can't provide enough protection for infant. We need to strengthen the construction and perfection of infant protection system from investigation, prosecution, judgement and the execution procedure, which will make criminal justice procedure show humane care for infant criminal.

**Key words:** infant; justice procedure; special protection

(上接第 53 页)

## Development of Human Resources in Rear Service of Universities

SHENG Nai - ling, ZHU Zhong - xiang

(University of South China, Hengyang 421001, China)

**Abstract:** The unreasonable structure and rigid system are the two main problems in the development of human resources in rear service of universities. So we should improve it from three aspects, that is, obtaining potential force from inside, strengthening staff training and introducing talents of crucial post from outside, to realize the socialization of rear service in universities.

**Key words:** universities; socialization of rear service; human resources; development