

坚持以人为本 实现人企共赢

中铁电气化局集团二公司 冯雁平

美国经济学家舒尔茨提出，经济增长的源泉不能只靠增加劳动力的物质投资，更主要的是靠人的能力的提高。企业发展最终要靠员工来实现。企业要朝好的方向发展,就有无数的“瓶颈”和极限需要去攻克。因此,必须以人才作支撑、以素质作保证、以企业大量的不断增值的人力资本为依托。准确把握以人为本内涵,为企业创新发展提供理念引导。

大力实施以人为本举措 为企业发展输入源动力

坚持以员工利益为本。企业无人则止，企业靠人，企业为人，办企业最终是满足人的需求。马克思说过：“人们奋斗所争取的一切,和他们的利益有关”。在计划经济时代,个人物质利益被忽视。改革开放以后,物质利益原则逐渐被承认，并开始作为调动人们积极性的一个基本手段，满足人们的物质利益是满足人的一切需求的前提。这几年，我们通过大力推进管理创新和技术创新,挖潜增效,不断让员工从企业发展的过程中得到利益、见到实惠,增强了员工对企业的归属感。目前,由于铁路市场竞争的激烈、资金的短缺,生产成本逐年增长,创造效益的空间越来越有限，与员工迫切需要提高物质文化生活的水平的需求形成反差。因此,满足员工的需求,必须依靠企业

的可持续发展。

坚持以人力资本为本。我们倡导“人人皆可成才、人人尽可成才”的人本管理理念,把培养人、提升人作为给员工最好的关怀,懂业务善经营的管理者是人才,具有创新能力的技术人员是人才，精通本工种基础知识、掌握过硬操作技能的岗位工人同样是什么人才。在人才开发范围上要强调“不忽视任何一个岗位，不放弃任何一名员工”，努力把每一名员工都培养成具有一技之长的有用人才;在开发投入上,坚持“今天的人力资本投资就是明天的企业超额利润”，不惜重金培养人才;在开发方式上,主张组织与个人并重、知识与技能并重、资源共享内外并重，着力构建人力资源开发的立体格局。

坚持以人的全面发展为本。以人为本的根本要义在于，人们从事一切活动的最终目的,是为了实现自身的利益、权利和价值,促进人的自由、和谐和全面发展。因此,在企业发展过程中要始终把员工的全面发展放在首位,在研究制定政策时,首先考虑人的因素。在提高员工物质生活水平的时候,要想方设法满足员工应有的政治权益和高品位的精神需求,不能片面强调物质生活而忽视员工的精神因素；在推进企业科技进步和提高员工文化素质的同时,要培养员工远大理想和崇高信念，不能让员工精神空虚、道德滑坡,落后于科技进步的步伐;在关注员工身体健康的同时,要关注员工的思想稳定和行为习惯健康，不能让员工受到不良习俗和落后文化的侵蚀。

构建以人为本机制 为创新提供智力支持

在铁路市场低迷、市场竞争激烈、资金短缺、生产成本逐年增长、创造效益的空间越来越有限的今天，比任何时候都更加需要先进文化的引领和支撑。人是企业的主体,更是企业的资源。只有将“一切为了人，一切关爱人，一切尊重人”的人本理念,融入企业管理思维，依托提升机制体现能力关怀,培育素质文化形成价值导向,感染员工自我审视,感召员工追求卓越,才能不断使员工提升实力、增添动力、迸发活力,推进企业持续创新发展。

确定目标激励人。员工发展与企业发展只有同频才会产生共振。针对员工不同群体特点和需求,构筑多极学习培训体系；着眼“一岗精、二岗通、三岗懂”，对岗位操作员工进行工种技能轮培训和重点培训，培养一专多能的岗位操作骨干。

用典型示范目标。大力选树不同层面的典型，激励引导员工把获取荣誉看成事业上的最大发展和成功，自觉把实现个人价值与提升企业价值有机结合,发奋追求，争创一流。

搭建平台成就人。发展的企业为人才的发展提供广阔的平台，发展的人才为企业的发展创造无限的空间，要根据企业不同时期发展需要，积极为各级各类人才和广大员工提供舞台，充分激发员工的创造

性，让员工感受到有所作为的光荣和不断超越自我的满足，对企业产生强烈的归属感和奋发成才的进取心。

精心营造以人为本氛围 为创新提供环境保护

注重员工与企业的和谐。员工为企业发展尽责,企业为员工发展助力。我们注重引导员工把个人意愿与企业愿望高度统一起来，在实现企业大目标的同时实现个人价值。在完善职工代表大会实施办法的基础上,探索基层民主管理经验,实施优秀代表提案奖励机制,广大员工通过恳谈会、公开栏、企业网等途径,参与企业经营决策、关注企业发展动态、监督管理热点问题,提高了企业经营管理及重大事项的透明度，促进了职工主人翁地位的落实,促进企业生产经营的和谐有序进行。企业员工作为团队的一员，只有时时感到集体大家庭的温馨，才能发自内心的热爱这个家,关心这个家,愿为大家庭做贡献。要注重员工工作和生活环境的改善，满足员工的不同需求,及时为一线配备电视、影碟机等娱乐设施,及时发放配备各类书籍及学习用品，为员工营造清洁舒适的工作学习环境。

注重人与人的和谐。在现代化生产条件下，建立员工之间以及相关利益方之间的和谐关系,实现良好的沟通协作,对保证企业有效运营及健康发展至关重要。我们注重从四个方面促进这种和谐的关系：

一是建立互信的干群关系。注重继承大庆优良传统,把“信任”作为干部群众理解与沟通的基础,对干部提出了“三句话”要求，使干部懂得,只有清清白白做人,才能让群众佩服;只有老老实实工作,才能让群众信服;只有公公道道办事,才能让群众折服。从关心员工冷暖等细微之处抓起,知民情、达民意,做群众的贴心人,有效密切干群关系。二是建立互动的师徒关系。在青工中广泛开展“导师带徒”活动,选出品质好、作风过硬、技术水平高的工人技师、技术能手与新入厂、新上岗青工结成技术帮教对子,通过签订师徒合同，鼓励师傅传技术、带作风,激励青工学本领、强素质,师徒之间相互关心、相互促进,加深了交流与沟通,促进技能水平的共同提高。三是建立互助的人际关系。倡导员工相互关心、相互帮助、加强团结、增进友谊。同时,坚持大力实施送温暖工程，完善了困难员工生活保障机制，对员工的困难做到掌握准确、关心到位、帮助及时,体现了组织的关心与温暖。

满足员工对安全的需求。“以人为本，关注安康”，构建安全文化体系,树立“人人讲安全,事事保安全”的理念。在成本紧张的情况下，为生产一线工人定期进行健康体检,保证了员工的健康和安全。广泛开展建设“职工之家”和“职工小家”活动,透过人文关怀,强化小团队的家庭感觉。通过塑家风、立家规、建家园,积极营造“家”文化氛围,让每名员工都感受到家的温暖、家的亲切，极大地激发了员工的集体荣誉感和责任感。

拿什么留住顶尖人才

风青杨/文

“我国流失的顶尖人才数量居世界首位，其中科学和工程领域滞留率平均达 87%。”近日,中央人才工作协调小组办公室负责人在接受《人民日报》采访时说。其实,早在 2006 年,中国教育部公布的数据显示，中国出国留学总人数达 93.34 万人，留学回国总人数为 23.29 万人,回国人数只占出国留学人数的两成。一年后,在中国社科院《2007 年全球政治与安全》中,也承认中国流失的顶尖人才数量在世界居于首位。

二十一世纪什么最贵?人才!大量的人才流失,降低了国家的竞争力,影响了经济和社会的发展。那么,在毕业生面临“史上最难就业年”之时,我国为何会面临着顶尖人才大量流失的?我们该拿什么挽留不断流失的人才?

国外的学术与创新环境

中国顶尖人才大量流失的原因是多方面的，一方面,很多人滞留海外是因为国外的科研等条件更为优越，更容易做出成果。另一方面,对顶尖人才而言,国外开放、严谨的学术环境更利于学术创新。举个简单的例子来说,国内的科研经费的申请往往搞“暗箱操作”,如果没有所谓的关系或者靠山就没有科研项目，有的人搞科研有一套,可不会拉关系,不会“跑项目”,结果经费申请不下来。这样一来,很难出成果。

在国内，学术自由之风基本上被行政化“绑架”，比如,某大学发生过“四十个教授竞争一个处长”的事,这说明“行政化”已经使人才很难再安心地做学问了。除此之外,在国内某些大学中,论文造假之风盛行,学术造假成本低廉,而学术创新的高昂代价却让普通学生难以承担。如果我们经济待遇不如国外,国内再不能营造一个公平、公正、公开透明的科研环境,搞论资排辈、学阀垄断、门第森严……回国的留学生当然会越来越少。或许一切正如网友所说:如果你,给你绿卡和高收入，更好的科研设施和

社会的肯定,安定的生活优质的空气。不用和院领导出去陪酒要赞助，也不用和同事玩宫心计，只要全心全意投入科研就可以了,你走不走?

国内的教育环境需要改进

一些留学生不愿意回国的另一个重要原因,是对是国内教育系统、教育体制的某些缺陷有所顾虑。如缺乏人文关怀,只见分数不见人，不是把每个孩子当作一个有权利接受教育的个体来接纳。国外偏重素质教育，而在国内则是应试教育。当然国外也要应试,但差别在于国内是“精英教育”，通过考试大规模地筛选，筛出好的去进一步培养，筛下去的就不大受重视了。而国外更注重的是将每个人当作人才去培养。

说到根上，留学生人才需要的不只是优越的个人待遇，还有自己和子女的教育发展空间。他们一方面受国内改革发展形势的影响和政府的大力感召,对回国发展跃跃欲试；另一方面又面临着对已“安居乐业”生活现状的取舍,特别是面临着下一代正处培养成长长期的问题,究竟是让他们在国外接受教育,还是让他们回国接受正宗的中国教育，这确实是个艰难的选择。更何况,有多少国内有条件的家长，不也正在把子女送往国外接受教育吗?

国内外生活的压力差别

说了这么多，再来说说国内的就业环境,有人说,它是一个人甚至一个家庭综合社会关系能力强弱检验，这点有时候比个人的能力还重要。而在外国人际关系对人的影响则相对很弱。以袁隆平为例,他先后获得过国家特等发明奖、首届国家最高科学技术奖。但却因“误会”没有当选中国科学院院士，但 2006 年却被美国授予外籍科学院院士。还有上海的李爱珍，先后参加 2001、2005 年的科学院增选和 2003 年的工程院增选，

屡次不中。2007 年却被美国授予外籍院士。这难道是中国的院士评选标准严于美国?

再来说说价值观。在中国人眼里,评价一个人的标准通常很俗。老板、领导会被人高看一等,售货员、快递员只能遭到冷眼。人生的选择总逃不出追求富贵、追求体面的俗套，总要活在世人的赞扬和唾沫星子里。在这样的“人际关系”下,海归怎愿回国受罪?能受到好的待遇也就罢了，万一待遇平平或出于兴趣干起了“平庸”的工作,岂不被人笑话?而在国外,无论你从事什么职业,都没有谁会去鄙视你,人人拥有自由的价值观念。

除了这些压力，那些在国外靠拿全奖生活得不错的留学生，到了国内的大城市根本买不起房子，但是中国的传统观念是结婚成家了需要有自己的房子。相对而言,国外的的观念更为开放,拿美国来说很多人不买房。即使买房的话,以在美国的收入和房价,也更容易承受。

如何让顶尖人才回流

要说最早的留学生是在清朝末年，那个时候中国比现在要积贫积弱，但中国那时出去的留学生大部分回国了,尤其是精英分子基本上全回来了，直接导致了中国的快速发展；改革开放 30 年，中国的国力已今非昔比，如何才能减少中国顶尖人才的流失?我们常说“栽下梧桐树,引来金凤凰”，只要有了有利于发挥作用的环境,人才自然会回归。

要想“请”回更多的海外才子,我们一方面要改革学术体制，创造优良的学术环境和公平合理的发展平台，让海归们尽可大展拳脚,贡献自己的力量。另一方面要改进我们的教育体制和机制,让留学生们不再担心子女的教育问题。同时,要保证公平,提高社会医疗保障的服务水平福利水平。着力于打造一个更好的自然环境,法制环境。公平正义、高福利的社会不会缺乏吸引力，当然也会吸引到海归。

管理是管事还是管人

刘大年/文

如果说管理难,也许真的很难;倘若说管理简单,其实也真的简单。

管理是什么呢?太多理论课程都有关于它的解释。也就是一个单位内部人与资源的结合,去完成目标,共同工作的过程。因此管理的过程很重要。每个人对管理都有自己的认识,但也未必真正理解它。

管理就是让下属明白：什么是最重要的!

管理是一种决策,不仅对应过程,也对应着结果。管理所要求的正确决策,就是要下属明白是最重要的。一些人说,好的下属应该有悟性,懂得思考,揣摩、领会。这三个词,说明了人们对管理的认识的误区。也恰恰证明,你的指令不清,下属不懂如何恰当执行。难道非要下属去悟,去揣摩吗?即使这样执行了,估计对应的结果也达不到标准。

好的管理,是靠清晰的指令,正如每个岗位对应着清晰的职责一样。只有上下级都对自己的岗位职责,尤其是核心职责,有清晰统一的认识,这样的管理才是有效的。可是,很多公司做不到这一点。所谓的没有执行力和效率,其实就是这个原因。

一些公司老板认为部分员工不符合岗位要求,跟不上公司发展,需要培训;员工也认为老板恰恰是公司发展的障碍。这其中的关键,就是大家都自己的岗位没有达成共识。

管理没有对错 只有解决问题

大家会发现好的企业管理往往都很简单,比如海尔,通用等,都只有清晰的一句话来表达公司的核心理念,简单实用,变成大家的常识。太多的管理理论只是知识,未必

都能形成管理的智慧,虽然笔者,也比较愚钝,决没有吹嘘的意思。

管理是以结果为评价导向的,不是以对错。一定要追根究底,能否解决问题,获得结果。而我们民族的思维习惯,是喜欢评判对错。企业管理者最重要的的是取得绩效,如果让企业亏损,甚至倒闭,没有任何理由可以为自己辩护,你必须承担责任。

在我们的日常管理中,为什么效率总是达不到要求,甚至很低。原因在于很多人作出决定,不是马上去执行,而是去判断对错。如果大部分企业,都能纠正这个偏差,我想执行力和绩效会大大提高。

管理是管事,不是管人

管理的另一个重点是管事,同时要理解人和尊重人,如果有人在这个问题上，模糊不清,那么可以认为他不懂管理。

日本的企业管理为什么做得好,笔者认为就是管人和管事分得很清楚。日本企业的现场管理是 5S，让每个进入现场的员工做好五件事:整顿、整理、整洁、清扫、素养。中国企业有的讲 6S,甚至 13S,6S 还是可以接受,再多 S，一定做不好。

我们企业家去访问国外企业的时候,都会不自觉首先的问这家企业的销售额是多少,员工规模多大。而不会先想到用户有多少,用户的价值链的贡献率是多大。而国外的企业家首先就会问这些这些问题的。对此,我们可以明白,差距在哪里了!世界五百强不是浪得虚名的,他们是真正懂得管理的行家。企业最重要的就是用户和用户价值。所以管理学大师德鲁克先生说,什么是企业,企业就是创造顾客!

