

出版企业人才管理的问题与对策

张弓鸣

陕西人民教育出版社有限责任公司 710077

[摘要]国内出版企业人才管理制度相对落后,以致人才流失现象堪忧,人才结构也不合理。这需要出版企业努力构建物质激励和精神激励完美结合的激励机制,为人才的成长、也为企业的长足发展创造一个良好的环境。出版企业的人力资源管理部门,应将制订人才资源管理战略、设计和执行各种激励制度,以及岗位描述、劳动合同、员工培训和考核等专业性工作做到尽善尽美。要在努力培养优秀员工的同时,实行正确有效的激励方式、甄选方式和考核方式以加强企业人才工作的忠诚度和,进而让出版人才在企业发挥更大的潜力,实现出版企业的可持续发展。

[关键词]出版企业;人才管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2020.03.1084

一、引言

人才管理是人力资源管理的重要组成部分。进入21世纪以来,随着新技术的发展和以人为本理念深入人心,人才的重要性成为企业组织的共识,出版企业也不例外。人才、资源、技术是制约出版业发展的三个核心要素,人才兴则行业兴、人才衰则行业败。出版领域日趋激烈的竞争,归结到底是核心要素的争夺。人才作为“第一资源”理所当然成为企业竞争的重点。人民出版社、商务印书馆、中信出版社等企业凭借其人才队伍优势,成为行业中的翘楚。人才对企业的发展具有重要的价值,探寻出版人才队伍建设具有重要的现实意义。

对于出版企业来说,人才资源一般包含编辑人才和营销人才。优秀的编辑人才,不仅拥有良好的编辑加工能力,还可以发掘和培养优秀的作者,以及策划优秀的选题,从而确保了优秀作品的创作。而优秀的营销人才,往往会有正确的营销理念和相应的营销管理队伍,从而确保出版企业能够带来良好的社会效益和经济效益,保证出版企业的良好健康发展和可持续性经营。因此,出版人才的培养,能保证出版企业的核心竞争力,对出版企业的经营发展至关重要。

二、出版企业人才管理面临的问题

出版企业如能留住人才并充分利用人才优势,就意味着获得了良性发展的先决条件。但就目前的现状来看,出版企业在人才资源管理方面还存在一些问题。出版企业想要更好地利用人才资源,就必须发现目前在人才管理方面存在的问题,通过解决问题,尽快建立一套管理方案,才能够在未来的发展中地于不败之地。

1. 出版人才流失严重

我国出版企业人才流失严重的问题主要体现在两个方面。第一,我国的许多出版人才大量流入外国企业。上海的贝塔斯曼,利用“贝塔斯曼书友会”的自身优势,从我国各地吸引了几十位高级营销人才。这次本国人才流入国外企业的最主要原因,就是在于我国的出版企业,对人才管理仍带着计划经济时期的束缚,无法正确地为人提供薪资、岗位和工作环境。

第二,一些其他行业的出现和介入,使许多出版人才转行。一种现象是出版人才转行到新闻、文学评论以及新兴的

自媒体行业。另一种现象是出版人才的直接流失。例如,拥有相关数学或经济学背景知识的编辑人员,放弃编辑工作,去考取相关金融从业资格证。这种人才转行的现象的发生,归根结底仍然是出版企业对人才没有正确的进行管理。

2. 出版企业人才结构不合理

人才结构不合理是我国出版企业中存在的另一大问题,这个问题也体现在两个方面。

第一,从年龄结构上看,出版人才老龄化严重。一方面,许多综合素质更高的年轻人才,在出版企业里,因为年龄和职称方面的原因,发展空间受到了很大的限制。另一方面,数字出版对传统出版的存在造成了很大的冲击,而大多数出版企业的业务目前仍停留在传统出版的模式之下。我国近几年来,大力支持和推广培养复合型的数字出版人才,出版企业无法让人才发挥其用武之地,才导致了出版人才投身于其他企业甚至行业。人才老龄化与人才流失可以说是一种并发症状,一方面专业人才因为年龄问题综合素质下降,另一方面年轻的人才不断流失,这两个问题共同促成了出版业人才结构的不合理。

第二,从专业结构来看,高水平人才缺失。我国中青年出版从业人员中,中高级人才尤其是高层次的专业人才比例较低。目前从事出版行业的人才当中,跨领域、跨行业的全能型人才和懂得数字出版技术的数字出版人才比例严重短缺。在此情况下,外资出版企业为员工使用的“因材施教”用人机制,能使我国本身稀缺的年轻出版人才更加凸显自身的价值,从而使刚刚崭露头角的年轻人才投入其怀抱。这对我国出版企业的冲击无疑也是空前的。

3. 员工绩效考核方式欠妥

绩效是企业对员工工作完成的评估,同时也是员工与企业相互认同,产生管理与内驱良好结合的重要工具,是企业人力资源管理方案的核心。目前我国出版企业对员工的绩效考核主要是基于企业既定的目标、任务下所完成的工作量来衡量,其方式多为员工对上司命令的执行和服从。这种绩效考核的方式没有以出版企业的发展战略为导向,不利于充分发挥员工的积极性、主动性和创造性及潜能,也不利于员工积极参与管理。

不仅如此,很多出版企业没有将绩效考核的上下环节

做到位。企业的绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈等环节。在整个绩效管理环节中，沟通是贯穿始终的。目前许多出版企业，在绩效实施的过程中没有做到上下级与同级之间的有效沟通，导致了绩效考核时成果欠佳；此外，在考核成果欠佳的基础上，出版企业内部同样没有能够做出有效的反馈沟通，由此员工本人很可能会持续地对绩效目标的理解产生偏差，从而在下一轮绩效管理中继续重复之前的不足。

三、解决出版企业人才管理问题的措施

人才资源的建设和管理是一项系统化工程，必须以出版企业的发展目标和战略为指导方针，深入分析企业面临的内部和外部环境，全面审核现有人才资源，科学预测人才资源的未来供需。针对上述问题，人才资源管理的内容有采取激励措施、优化甄选方式、采用合理的工资薪酬体系计划等。

1. 采取正确的激励措施

很多人将出版企业人才流失归因于薪资待遇、工作环境等外在客观因素。但在笔者看来，影响个人工作积极性的因素远比金钱带来的刺激更加深刻。在现在的人才眼里，成功不仅是赢得金钱，更是实现理想、有所作为。早在1943年，马斯洛需求层次理论已经指出“自我实现需求是一个人最高层次的需求”。因此，从动机与成就的角度出发去激励员工，应该可以产生良好的效果。

出版企业首先应该帮助员工确定适合自己的目标。例如，有的员工性格开朗、社交能力强，这样的员工往往拥有与各种人打交道的动机；有的员工善于思考、待人接物比较冷静，这样的员工就会有独立完成工作的动机。出版企业可以将社交能力强的员工作为出版销售人才培养，将偏向于独立思考的员工作为编辑人才培养。确立培养方向后，出版企业对员工进行目标设定，目标的设定需要从简单到复杂、从片面到全面。这样员工就能在不断完成目标的过程中，发现自身的价值不断地在工作中得到体现，从而加强自身的成就感，激励的作用由此达成。

2. 优化甄选方式

要使出版企业人才结构更加合理，就需要优化人才的筛选和配置。也就是说，出版企业需要进行甄选。甄选，就是对人才进行甄别、筛选，以确保最合适的人才得到相应的职位。出版企业所提供的职位，从技能角度分类，包括文字编辑、美术编辑、校对人员、发行销售人员、印刷业务员、财务人员、行政人员等；从管理角度分类，包括从社长、总编辑到部门主管、普通职业等多个级别。

出版企业优化人才甄选方式，需要建立完善的招聘选拔体系。从职业技能角度分类来看，出版企业可以指定完善的符合实际情况的岗位说明书，说明书必须对每个职位都有明确的说明，包括工作内容、责权、所需知识技能、绩效考核规范、薪资标准等；从职业管理角度分类来看，出版企业在选取不同级别职业的人员时，应采取不同方式的甄选手段。

例如，选取从事日常业务的普通员工时，企业应该注重个人基本资料和工作结果方面的考核；而选取从事管理工作的员工时，除了个人能力之外，企业应该把注意力适当放在与个人面谈上面，也可以采取企业内部对个人进行匿名评估，从而进一步了解这个人待人接物和处理复杂事务的能力。

3. 采取更加有效的绩效评估方法

目前很多出版企业，在评估员工绩效时采取的方法为“评分表法”，这是一种最为古老、最为常用的绩效评估方法。该方法列出一系列绩效因素，包括工作数量、工作完成量、出勤率等，然后考评者逐一针对表中的每一项，按照增量尺度对员工进行评分。然而，评分表法方式陈旧，不仅操作起来耗时，使用难度大，更重要的是很多出版工作成果的优劣是无法通过量化来确定的，这使得评分的结果或多或少都会缺乏说服力。

结合实际情况，出版企业的绩效评估方法，应该采用更加侧重于目标、结果导向的目标管理法（MBO）。在目标管理法下，目标是由员工和管理者共同设立的，组织可以根据目标完成情况对员工进行评价。出版企业在评估绩效时，要从目标的角度入手进行。企业的目标包括三个层次。第一层次为企业整体绩效，包含制定企业愿景规划、制定目标方案等；第二层次为团队绩效，出版企业的编辑部门、发行部门制定出团队任务目标，进行明确的分工，并设定与完成目标相关的规则、制度；第三层次为个人绩效，不仅包括个人任务要求，还要从员工的责任心、成就感等内因入手，对个人实行更加全面的考核。

四、结语

出版企业必须合理规划和配置使用人才资源，充分发挥团队合作精神，提升人才资源的整体效率，推动出版社的发展目标及员工的自身发展目标的实现，提升人才满意度，激励人才工作的积极性和创新性，在竞争激烈的出版市场中确立自身的人才资源竞争优势，确保出版企业的健康持续发展。

参考文献

- [1] 罗宾斯, 库尔特. 管理学[M]. 孙健敏等, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 311-320.
 - [2] 周永斌, 刘军. 出版企业人力资源存在问题及应对策略[J]. 企业科技与发展, 2012, (23): 60-62+65.
 - [3] 胡成玲. 我国出版人才队伍建设研究[D]. 湖南师范大学, 2015.
 - [4] 梅秋慧. 中美出版人才培养模式比较探析[D]. 北京印刷学院, 2009.
 - [5] 滕跃民. 编辑出版人才培养的新模式[J]. 编辑学刊, 2006, (05): 8-12.
- 作者简介: 张弓鸣, 男, 1992年12月, 汉族, 陕西西安人。陕西师范大学出版硕士, 陕西人民教育出版社有限责任公司编辑, 主要研究方向: 教育出版、出版管理。