

民营企业人力资源管理问题与对策

□文/潘荣连杰

目前,我国民营经济在经历了第一阶段的资本原始积累和竞争淘汰后,已经进行二次创业阶段。除了“企业扩大规模,产品上档次,经营资本化、法律化”外,一个重要特点就是“优化人才结构,注重人力资源管理”。因此,如何提高对民营企业的人力资源管理,是当前我国民营企业发展亟须解决的问题。

一、我国民营企业人力资源管理中的问题

纵观我国民营企业,有一个十分普遍的现象,就是长寿的优秀企业凤毛麟角,短命的中小企业比比皆是,存在着诸多问题:

(一)人才吸纳乏力与使用不当。民营企业在20多年的市场竞争中,向世人展示了自己的创业奇迹,证明了自身机制的优越性。但是,由于中国民营企业发展的历史原因和传统的文化背景,造成许多民营企业在吸纳人才上存在着严重的危机。据报道,愿意到中小型民营企业工作的大学生不到10%,硕士生不到3%,博士生几乎为零。即使一些大学生和研究生产怀希望进入民营企业,但也很快又流出。还有不少民营企业,受到家族制的影响,在用人方面,存在着任人唯亲,打击和排斥外来人员的做法,造成了人力资源利用的低效和人才的严重外流。

(二)缺乏对人才的培养,造成人力资源的贬值。当今,由于知识技术的爆炸性增长与迅速更新,员工从学校所获得的知识迅速地贬值,企业要谋得在竞争中创新发展,就必须对职工进行终身教育和培养。然而,中国大多数民营企业在人才培养上都存在着短期行为,只使用而不培养已经成为十分普遍的现象。许多民营企业盲目追求短期效益的迅速增长,认为人才培养的成本高于直接招聘的成本,认为人才培养的技术越高,人才流失的越快。所以他们不重视也不愿意进行人才培养,造成人力资源贬值。

(三)激励机制不完善,挫伤员工的积极

性。在中国,许多民营企业普遍缺乏有效的激励机制,甚至走进了激励的误区。

1、在物质激励上主要问题为:(1)分配不合理。没有达到多劳多得、公平分配的基本原则,挫伤了劳动者的积极性;(2)许诺不兑现。有些企业对员工进行物质激励承诺,甚至签订了目标责任制的奖励合同,但最终部分甚至完全不兑现,结果不但挫伤了职工继续工作的积极性,并且破坏了职工对企业的感情和对领导的信任;(3)采用非规范化的“救火”性激励政策。有些企业某一个部门出了问题,为了激励该部门的职工,就发放特殊奖金。这种政策非但不能真正起到积极作用,实际上是奖罚不明,还会引起企业内部混乱。

2、在精神激励上主要问题有:(1)使用承诺不兑现;(2)领导缺乏感情投资;(3)没有构成和谐的人际关系和社会关系环境。

(四)监督机制不合理,增大了企业内部摩擦。现代企业管理的核心,是企业的组织、激励和监督。目前,中国很多民营企业的监督机制不合理,将监督工作过多地放在了行为的结果上,有些企业甚至采取惩罚性的监督机制,不但没有起到真正监督的作用,反而使工作效率降低,企业内部员工间的摩擦增大,导致员工对企业逐渐疏远。

二、民营企业人力资源管理问题原因分析

产生这些问题的原因是很多很复杂的,具体概括如下:

(一)老板自身因素的约束。改革开放后第一代民营企业的老板,大都文化程度不高,且深受社会传统观念的影响。虽然这些人有着较强的创新意识和接受新知识、新观念的愿望,但由于受原有知识文化、思想意识基础的制约,导致自身在接受新知识、新理论方面呈现出适应困难的状况。根据心理学态度转变的理论,观念的转变同样需要经过认识服从、同化、内化三个过程。而目前,大多数民企老板对人

力资源管理理论的接受尚处于认识服从阶段,难以达到只有在“内化”阶段才会产生的对人力资源管理理论本质上的融会贯通。因此,大多数民企老板缺乏“人力资源管理是第一资源”的思想观念,不重视人力资源管理和人力资本投资。

(二)传统家族式管理的制约。在民营企业创业初期,家族管理一度成为最佳的推进剂,使得有限的资本在短时期内快速地完成了原始积累。但在企业达到一定规模后,家族管理的缺陷日渐凸现。以血缘关系为基础所构成的管理核心,存在着任人唯亲、打击和排斥外来人员的做法。现代化的管理理念和方法与专权制企业的体制格格不入,大小事情均是按老板的意旨行事,企业老板往往对引进人才存在严重的戒备心理,不能给予他们相应的职位职权,许多高科技人才和管理人才在民营企业得不到应有的地位和尊重,最终导致人才外流。

(三)缺乏保障制度。在民营企业工作压力大、风险大,这是不争的事实。而且在国有企业推行的以养老、医疗、安全和劳动保险为核心内容的保障制度,在民营企业里被缺乏远见的企业主所拒绝。一方面,由于住房的非商品化、工资的非市场决定等因素的影响,受聘的管理人员和技术人员或多或少的存在着许多后顾之忧,即使一时被聘到那里,也存在临时打工的思想,于是一有机会,便悄然离去;另一方面,企业主忽视人员稳定的重要性,对于部分岗位人员的辞聘存在较大的随意性,甚至为降低企业成本,定期更换新人。由于企业缺乏保障制度,人员的更替频繁,进一步造成在职者的情绪波动,很难形成企业的凝聚力。

(四)追求效益迅速膨胀的短期行为。大多数民营企业只看到眼前利益,看不到长远利益。受强烈的金钱欲望的冲击,追求近期目标的极大化,采取效益迅速膨胀的短期行为,不考虑企业持续发展的长远目标。

企业专用性人力资本治理结构

□文/邵 兵 玄立平

在现代企业中,专用性人力资本的重要性日益突出,它关系到企业生产效率的高低。加里·S·贝克尔把专用性人力资本的投资看作一项特殊的投资,因为进行了这种支出的企业以后的生产率比其他企业提高得多。

一、专用性人力资本治理的本质

在科斯1937年的论文里写道:“契约中所有规定只不过是供方工作内容的边界。要求供方所从事的细节不是写在契约中,而是日后由买主决定的。当资源的流向按照这种方式变得依赖买方时,那种我称之为‘企业’的关系便可以产生了。”从这句话中,我们可以读出两层意思:其一,契约的细节没有完全地阐述,而是在以后决定,企业合约的权利和义务条款没有事前完全界定,它和人力资本订立的是一种不完全的合约。其二,当依赖买方的情况出现时,企

业就出现了,即企业的出现是为了维持合同关系。这已说明了劳务合同是不完全合同,要在劳务合同中写明具体细节,其交易成本可能很高,所以劳务合同中的细节只能在日后决定。

根据契约理论,契约不完全有两个原因。第一,不确定性意味着存在大量可能的偶然性因素,且要预先了解和明确针对所有这些可能的反应,费用是非常高的。第二,考核具体的契约绩效,诸如一个雇员从事一项复杂工作的能力水平,可能也是费用非常高的。因此,对于第三方执行者,如法院,要完满地证实违约往往很困难。由于契约的不完全性,各方都有机会主义倾向,都会采取各种策略行为来谋取自己的利益,因此缔约后双方不可避免地出现拒绝合作、失调、成本高昂的再谈判等危及缔约关系持续地、适应地发展下去的情况。为了支持

有价值的长期契约,就要求诸一种治理结构在事后“注入秩序,转移冲突,实现双方共同利益”。依照此思路,不同性质的交易或契约对应于不同性质的治理结构,最优的治理结构是能够最大程度节约事前和事后交易费用的治理结构。可以看出,专用性人力资本要以一种不完全契约理论的视角,针对它的特点,采用最优的治理结构。我们比较分析不完全合同的两种方法,来说明为什么本文要用交易成本经济学的框架来研究专用性人力资本结构。

新制度经济学强调的重点放在了不完全合同或关系合同上,威廉姆森的理论都应理解为不完全合同理论。另一个不完全合同的分支是以哈特为代表的产权理论(PRT),它以经典的GHM模型为代表,产权理论以资产集定义企业,采用高能激励与委托人按照纳什均衡谈

三、加强民营企业人力资源管理的对策

综上所述,民营企业要解决人力资源问题,需做到以下几方面:

(一)从企业发展战略的高度,正确认识现代人力资源及开发管理问题。首先,要在观念上深刻认识人力资源不仅是自然资源,而且是一种重要的资本性资源。人力资本的投资效益高于其他一切形态资本的投资效益。人力资源部门是一种服务、咨询和开发性部门,而非单纯的成本耗费部门,人力资源部门应把对人力资源的开发和利用视为其核心职能。企业要对人力资源进行战略性定位,把人力资源规划纳入企业中长期战略规划之中进行统筹管理,把企业人力资源管理者作为决策层,促使企业重视人才、尊重人才、合理使用人才,促使人才自我价值的实现与企业发展同步。

(二)树立“以人为本”的管理思想。现代人力资源管理与传统人事管理的一个重要区别就是对员工实行人本化管理。企业要树立“以人为本”的理念,做到知人善任,唯才是举,适

才使用,使个人潜能得到充分发挥;关心员工,尊重员工,信任员工,为员工分忧解难;加强企业上下级之间的沟通,鼓励员工参与管理;让人力资源管理部门参与企业经营战略的制定及其发展过程的监督。

(三)改善家族式管理,举贤任能、唯才是用。不可否认,在民营企业经营模式中,家族式经营目前仍占有重要的地位。但民营企业要想有长远的发展,必须跟上时代的变化,在观念上应冲破家族观念的束缚,举贤任能,大胆起用具有管理特长和专业技能的人才进入企业中高层,努力塑造知识型的团队。

(四)建立和完善人力资源管理体系。1、制定企业人力资源计划和长期的人力资源规划,以满足企业长期和短期经营发展的需要。2、给员工创造学习和发展机会,加强对人力资源开发培训工作的管理,提高培训的实效。3、建立公平的绩效考评体系。制定科学合理、切实可行的、公正公开的绩效考评标准。合理公正的评价工作业绩。4、建立有效地奖励制度和激励制

度。以往,民营企业主要是采用物质激励的方式,而忽视了精神激励的价值。但企业的长远发展离不开对员工物质激励和精神激励的交互作用。民营企业要以薪酬和福利等物质激励手段为基础,在精神激励方面进行不断创新。

例如,在企业中,破除家族式统治和家长式管理,尊重和相信员工,采用授权与民主参与的激励方式来增强员工的主人翁责任感;采用成长激励方式,注重员工自我价值的实现,稳定员工的基础队伍,提倡合作与交流的团队精神,让员工有归属感;采用情感激励方式,使情、理、法、权相结合。只有这样,才能真正地尊重员工,充分调动员工的积极性和创造性。

(五)加强民营企业外部环境建设。党的十六大报告指出:“必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展。”因此,作为政府及政府相关部门,应为民营企业发展创造良好的外部环境,加强对民营企业的正确引导,促进其整体素质和管理水平的提高,从而促使民营企业人力资源管理水平的提高。■