

# 温州中小企业是如何引进并留住人才的



文 / 杨焕春

## 一、概述

温州是市场经济和民营经济的发源地之一。温州中小企业数量庞大(约30万家),占全市企业数的99%以上,其工业产值占96%,税收占70%,外贸出口额占95%以上。由于他们产权清晰,机制灵活,市场拓展和应变能力较强,近几年得到了快速发展,已成为温州经济发展的主体,对温州的整体经济产生了巨大的影响,形成了享誉全国乃至全球的“温州模式”。

“温州模式”是中小企业集聚的典范,它以劳动密集型为特征。它的形成源于温州本地靠近沿海、信息流畅,且大多数人都是从做小买卖起家,以邻帮邻、亲帮亲的方式,逐渐兴办各种小型工厂,从而使中小企业的数量越来越多,生产的产品种类也越来越全(如塑料制品、服装、皮鞋、打火机、低压电器等)。温州的中小企业凭着专业化分工和社会化协作,实现

了小商品大市场、小配件大配套、小产品大行业、小企业大协作、小资本大聚集,同时形成了自己的营销网络,并以低成本的优势逐渐走向国内和国际,形成自发的全球化。

在市场竞争还不太激烈的时候,温州的中小企业凭借地理优势和成本优势获得一定的利润,并逐渐成长起来。但是随着中国加入WTO和新的经济格局形成,温州的中小企业所面临的国内外竞争压力将越来越大。国内如邻近城市台州地区经济的崛起和其它城市的竞争,国际上如欧盟卫生与消费者保护委员会针对中国打火机进口的CR法规(实际上对温州影响极大,温州的打火机全球市场占有率为70%),世界其它各国接二连三的对温州“打火机”的反倾销,欧盟对温州家具的反倾销,西班牙“火烧温州鞋”以及今年3月份俄罗斯“封杀温州鞋”,都证明外部竞争将更加激烈。毫无疑问,在激烈的

市场竞争中,能够拥有优秀人才的企业必将在这场较量中占据优势。

温州本身是一个缺人才的地方。一是历史原因。建国后温州教育长期滞后于经济社会发展,温州的高等院校少且高等院校培养人才起步较迟,这在浙江省名列最后。二是与温州的产品有关。温州的中小企业基本上是劳动密集型企业,中高级人才奇缺。三是虽然这几年温州加大引进人才的力度,但很多人才难以留住。人才严重缺乏是温州中小企业发展的主要绊脚石。

而对拥有众多中小企业的温州企业来说,要想在未来的市场格局继续占有重要一席,必须根据自身的特点,扬长避短,尽快利用组织行为建立起有效的引进并留住人才机制,从而在未来日益细化的市场中,形成自己独特的竞争优势,这对温州今后的持续发展显得尤为重要和必要。

## 二、中小企业难引进和留住人才的原

## 管理视角·MANAGEMENT

### 因

温州的中小企业绝大部分是家族式企业,经营权和所有权不分。我们从组织行为方面来分析,温州中小企业难引进并难留住人才的主要原因有以下几个方面。

#### (一)集权严重

温州中小企业在创业初期,经营者以其主导和韧性、权威和专制,使公司得以起步并发展壮大。当时在满足了企业经营所需要的决策统一性和行为一致性的同时,确实也提高了管理效率,降低了管理成本,但也必然会导致家长制作风。多数企业往往是所有权、领导权、管理权和决策权集中,要求员工对自己绝对忠诚,不喜欢听不同意见,喜欢训斥员工。这导致能力强、追求变革、富于上进心的员工不习惯家长制作风离开公司,另处寻找发展机会,而留在公司里的人便很可能是一些惟惟诺诺之人。最终导致企业在留不住优秀人才的同时也严重影响了企业的进一步发展。

#### (二)专制倾向

温州中小企业的一大批经过二十年积累发展、壮大起来的经营者,基本上都是80年代改革初期时敢于闯荡,不愿受约束的人。温州人有一种“宁为鸡首,不为牛尾”的群体性格。这些人之所以做自己的事,往往是为了更好地掌握自己的工作和生活。在他们身上能够体现出一种强烈的控制欲望,不愿使自己的意愿受到侵犯,不喜欢外在的控制。可这种强烈的专制倾向会使企业领导人处理事情事无巨细、逢必躬亲,不能容忍别人代表自己,对权限和越权概念相当淡漠,随意介入企业具体管理的事务,缺乏有效的沟通。其结果是阻碍了决策程序,导致上司和下属关系僵化,抑制了对有能力管理人员的吸引力和保持力。

#### (三)管理混乱

温州的中小企业一般规模不大,人员较少,所以无论是经营者,还是一个职工,对企业稳定地进行生产经营活动都很重

要,企业的持续正常运转更多的是依赖完善的制度。中小企业的发展往往更多地依靠企业里每个人的能动性,保证较低的员工流动率。

在温州中小企业中,经常录用家庭成员或亲戚来担任中高层管理人员。这种任人惟亲的结果,首先会使管理混乱,原来制定的规章制度难以执行,特别是一些有特殊背景的人被安排在关键岗位上,规章制度就不起作用。其次会形成封闭的家族圈子,难以形成开放状态与真诚兼容、接受企业其他员工,使一些同家族没有关系但有才能的人,对企业失去信心,对他们能力和潜质的发挥产生重要影响。再次会出现激励工作不到位和绩效评估不准确,分配不公平。结果必然造成企业不能吸引人才,已有人才流失的现象。

#### (四)企业文化缺乏

大多数温州中小企业对企业文化建设不重视,员工也缺乏共同的价值取向,对企业的认知感不强,这也是中小企业难以吸引与留住人才的一个重要原因。

### 三、建立起有效的引进并留住人才机制

(一) 改变和改进家族制管理模式,设计合理的组织结构

温州的中小企业具有“家族化”特征极其普遍。当然家族企业有家族的优势,有家族的长处,特别是创业之初,依靠家族的力量就有一种内聚力与信任度,有齐心协力的强劲,有一股火热的团结心。即使在海外,也有许多家族性质的企业。而当企业发展到一定的程度时,家族血缘关系往往成为一种阻力,致使企业不能超越自我,再上台阶,这是家族制企业的决定性弊端。所以温州中小企业现有的这种模式必须改变,要从家庭作坊、合伙制走出来,构建适合自己的新式企业制度,重新设计合理的组织结构,构造良好的团队,建立一个持续的、完整的人力资源管理体系,这才有利于中小企业有计划地进行人才引进和人才储备。

温州的许多企业也认识到这点。如温州长城拉链集团有限公司,就是在家族制企业上进行联合的企业。它将家族制与公司制兼容起来经营,形成一种独特的“长城模式”。

(二) 合理的集权和分权,构造良好的人才机制环境

温州的中小企业的初始发展阶段,老板往往一杆子管到底,这种集权方法有一定的合理性。但当企业发展到一定阶段(组织规模的扩大、管理人员和员工的增多时),这种做法越来越成为组织的负担。管理幅度和管理跨度的扩大,需要企业经营者进行一定的放权,所以要处理好集权和分权二者的关系,改变原来任人惟亲的现象,构造良好的人才机制环境。

(三) 树立正确的人才观念,加强团队合作精神

据我们调查,温州的很多中小企业认为人才就是指技术人才。这种片面的人才观使很多中小企业形成一种对技术人才的依赖性。应该注意,技术人才只是企业所需人才中很重要的一类,但一个企业是需要各种各样的人才的,除了技术人才外,还有管理人才、市场营销人才、公关人才等等。一切具有为企业发展所用的有才能的人都是企业的人才。此外,人才是多层次的,他们可以是高层的管理者,也可以是生产经营第一线的员工;可以是高级技术开发专家,也可以是技术熟练的工人。企业必须把各种人才用到真正能发挥其作用的岗位上,构建良好的团队或群体,做到人尽其才。如果单单靠技术依赖往往造成企业难以发现发展中所面临问题的真正症结所在,会不重视人才管理体制的系统建设,从而使企业难以获得长期稳定的发展。如温州某企业,用年薪100万的高薪聘请了一个高级工程师,但最终因为没重视团队合作与集体决策,项目失败,人才流失。

(四) 根据企业各自的特点,建立灵活的薪酬制度

温州中小企业的自身实力和实际条件千差万别,应根据自身特点制定一套有特色的薪酬制度。据我们了解,温州的中小企业采用“底薪+奖金”的模式能符合大多数企业的要求。底薪可以与原有的薪酬制度统一,基本上差距不大,而奖金要根据工作性质和人才层次的不同采取不同的计量标准和评价方式。这种模式既可以满足人才基本安全感的需要,使他们可以安心专注于本职工作,又可以通过奖金的差异来充分调动人才的工作积极性。具体要注意以下几个方面。

1. 采取多种绩效和薪酬评价的方法。对不同工作性质和处于企业组织的不同层次、不同岗位的人才,企业要采取不同的评价标准和方式来评定人才的绩效和确定奖金的数额。对从事技术工作的人才可以根据他参与的项目为企业所带来的效益,以项目提成的方式给予奖励;对从事管理工作的人才可以采取“目标管理”的方式,制定一定的管理目标,并根据目标完成情况确定奖金数额;对从事市场方面工作的人才,可以采取以市场业绩为依据来确定报酬,同时可以辅以“目标管理”方式来鼓励营销人才进行开拓新市场,挖掘潜在市场以及提高企业知名度等不能直接计量的工作。

2. 符合“公平分配”的原则。这种薪酬制度下,一定要确保“公平分配”的原则,否则是很难达到预期目的的。在奖金数额的确定上既不能差距太小也不宜差距过大。差距太小不能形成有效的刺激,也就不能有效起到提高人才的工作积极性的作用;差距过大可能会造成部分员工的嫉妒心理,这不利于各部门之间以及员工之间的协作和配合。

3. 快速灵活的调整方法。任何制度和相关规定都有其局限性和时效性,中小企业的内外环境变化较快,当制度和相关规定执行一段时间后,一定要注意及时考察制度和相关规定的实施是否达到了预期目的,必须根据实际情况及时做出适当

调整。

(五)设置具有挑战性的岗位,吸引并留住人才

中小企业由于规模小,人才数量有限,对企业的经营者来说更有条件充分了解企业人才的个性化需要,要想尽一切办法对人才进行激励和吸引。企业要在保证诸如工资、监督、安全、工作环境、政策与管理制度和人际关系等保健因素的前提下,重点用工作本身的挑战性、发展的可能性、赏识、提升、责任和成就等激励因素提高员工的工作积极性,吸引和留住人才。所以中小企业可以根据人才自身的素质和经验,结合企业内部的实际情况,给人才设置具有挑战性的工作或职位,使其能够在工作中得到发展空间,这不但有利于人才的自我满足、自我实现的需要,同时也有利于企业的健康发展。

(六)营造优秀的企业文化,体现“以人为本”

企业文化是一定社会、经济、文化背景下的企业,在一定时间内逐步形成和发展起来的稳定、独立的价值观以及以此为核心而形成的行为规范、道德准则和群体意识。温州中小企业长期以来缺乏对企业文化建设重要性的认识。

温州历史文化源远流长,在中国文化史上逾越文化曾经产生和拥有过灿烂,同时温州的中小企业在其崛起和壮大的过程中,已沉淀了较深厚的基础,所以温州的企业文化要建立在温州人创新精神、温州人的价值观、温州文化的特点等基础上。

现在,企业文化建设作为一种经营管理技术已变得更加重要,它也是企业必备的一种软件要素。温州的中小企业必须营造一种个性化的优秀企业文化,用优秀企业文化塑造员工共同的价值观,增强企业凝聚力,也只有这样才能吸引更多的优秀人才加盟企业。

(七)建立有效的沟通机制,增强人才对企业的归属感

温州大多数的中小企业往往所重视的是企业与外部的沟通,重视为企业创造良好的外部环境(有人称“温州人的公关学”),但是缺乏内部的有效沟通。其实企业内部的沟通渠道是否通畅对企业来说更为重要。从管理的角度看,企业内部有效沟通是一个长期积累和长期不懈努力的过程,因此沟通不仅仅是管理中的技巧和方法,更是一种组织制度。

内部沟通有很多正式的沟通渠道和形式,比如会议、通知、文件、报告、指示、意见箱等。正式沟通渠道和形式一般沟通效果好,约束力强,但比较呆板,而且大多数是单向沟通。现在非正式沟通以其灵活自由的形式已经被越来越多的企业经营者认可和采用。惠普公司的创始人之一B·赫尔特就以举行啤酒聚会的形式来沟通与下属的感情。与此类似,国外众多公司的高层管理者都养成了与员工一起就餐的习惯,在这种无拘无束的双向沟通氛围下,管理者和员工的距离会变得很近,员工也愿意主动将各部门、各岗位的真实情况反映给经营者,便于经营者及时发现问题并做出正确的决策。这种自由开放的沟通机制会使员工对企业更有归属感,对吸引人才也很关键。

温州中小企业由于自身规模不大,人员少,组织相对简单,所以在自由沟通机制的建立上很有优势。

#### 四、结束语

温州中小企业只要改变原来这种家族式和专制式的管理模式,构建一个富有团队精神和正确企业文化的组织,根据自身特点依靠组织行为建立一套有效的引进和留住人才的机制并在实践中不断改进和完善,一定会吸引和留住更多的优秀人才,一定能在具有无限潜力的市场经济中占有重要一席,使温州的中小企业在新一轮的创业中再创辉煌。

(作者单位:温州大学管理学院)