

**摘要:**许多家族企业都面临人才短缺的问题,文章从分析家族企业用人机制存在的问题入手,找出家族企业发现人才并用好这些人才的方法,使家族企业能够实现可持续发展。

**关键词:**人才 用人机制 需求系统

**中图分类号:**F276.5 **文献标识码:**A

**文章编号:**1004-4914(2003)09-253-01

## 谈家族企业如何用好人才

●吴建华 陈 慧

许多家族企业都面临着人才短缺的烦恼,企业快速发展却缺少相应的人才,员工的频频跳槽让管理者大伤脑筋,怎样才能解决这些问题是许多经营者关心的问题。

### 一、家族企业用人机制存在的问题

1. 缺少长期的人才需求规划。许多家族企业发展初期有一个共同的特点,就是企业总在招人,发现某个岗位缺人就赶紧贴出招聘启事,紧急招聘到的人如果不是十分合格,还需要重新再招。有的经营者感叹自己招聘会就不知参加了多少,但是真正让自己满意的却少之又少。这是人才梯队建设没有跟上企业发展的结果。许多家族企业在发展期都是抱着走一步看一步的态度,在管理上缺少完善的管理制度,在人才问题上遵从的是一个萝卜一个坑的原则,缺少人才储备,到了企业转型或发展时自然就出现了人才短缺的现象。

2. 家族成员能上不能下。在许多家族企业职工就是家族成员,往往是妻子管店面,丈夫跑销售,父母管加工厂这种局面,如果还有其他成员,那一定是远房的表叔、表妹。这种格局在发展的初期对企业十分有利,同甘共苦的精神和破釜沉舟的勇气使得企业能够得到迅速的扩张。但是当企业发展到一定的阶段,问题也就出来了。许多家庭成员并不是管理人才、专业技术人士,面对企业的创新和技术改造往往很难适应,但在优厚的利益面前,谁也不愿主动退出,这就造成企业无法形成正规体制,使企业中其他员工觉得缺少职务提升的空间。

3. 人才流动频繁。一些家族企业是由家庭成员组成的,当企业运作到一定规模时,往往会出现分离的现象,这不管是对企业的资金还是人才方面都是一大损失。有的管理者会带走企业的一些老员工连同一些商业秘密和顾客关系也一起带走,造成企业大伤元气。同时在家族企业中员工跳槽也是时有发生。在很多人的眼里,家族企业有点像非正规军,缺少培训机会和实现自我价值的舞台,由于资金有限抗风险能力也很弱,特别是一些家族企业缺少福利措施使人缺少安全感,选择离开是迟早的问题。

4. 就业人员素质较差。由于人们的观念问题,很多人不把到私营企业工作当作是真正的就业,这使得正规的大中专毕业生一般都不会到这样的企业。一些有经验的从业者往往也不会选择中小型私营企业。这使得家族企业的人力资源十分缺乏,不得不降低用人标准,在缺乏培训机制的环境下,这些人员的工作态度和技能往往又很难达到企业的要求,甚至有的员工为了能够生存下去不得不做一些表面工作,如早来晚走,认真打扫卫生,当管理人员在时就精神集中干一些可有可无的工作,这种不求有功但求无过的思想占据了这些员工的思想,这使得经营者对这些人的工作业绩不满但又苦于找不到合适的人来代替他们的工作。

5. 对员工缺少法律规范管理。随着我国加入WTO,信息化、知识经济潮流成为世界发展的客观趋势。一些家族企业能够在竞争日趋激烈的环境中利用自身的优势通过技术开发和工艺创新推出一系列的发明成果或产品,然而它们往往忽视了对知识产权的保护,一些员工就利用管理上的漏洞把专利技术私下转让给他人从中获利,或者干脆集体跳槽获取更高的收入。而家族企业由于本身存在内部管理机制不完善的缺点而无法追究员工的责任。还有一些家族企业由于经营不善,企业出现资金或运营上的困难,造成工资不能按时发放,这时许多员工也会从眼前利益出发,采取私自盗卖企业财物、截流货款等方式补偿自己的损失。一些家族企业认为的确是亏欠职工工资,从而只对具有这种行为的职工予以开除处理,但他们没有想到员工的这种行为触犯了的法律。

### 二、解决人才问题的方法

1. 根据企业发展战略,建立人才需求系统。在家族企业发展的初期员工由家庭成员组成可以具有一些优越性,如团结、容易协调、不计

个人得失都可以促进企业的发展。随着企业的壮大一些经营者的眼光放在了如何降低成本、开拓市场上,没有意识到人力资源管理的重要性,这使得经营者长期觉得人才短缺。怎样才能避免这种现象的出现呢?首先必须有具有自身特点的发展目标,根据不同时期的发展战略,建立人才需求系统。依照产品供需市场的调查,确定企业未来需求的人才数量和需要具有什么素质的人才,对现有的人员还必须建立内部人才档案,应包括员工的受教育情况、工作经历、特长及上级主管的评价等,尽量使每个人都能发挥特长在适合自己的岗位上工作。

2. 进行全员绩效管理。在家族企业有许多严格的管理制度,但大多只对中、低层人员进行约束,在经营者看来整个企业都是自己的,哪有自己捆住自己手脚的。在企业生产要素中企业家精神是重要的投入之一,也可以说经营者管理水平的高低直接影响到企业的生存,但由于缺少对管理者的正确绩效评价使得很多没有管理才能的人始终处在管理者的位置,直至企业倒闭。在家族企业中高层管理者之间往往具有血缘关系,这使得管理关系相对复杂,在这种情况下企业主必须有长远的发展观念,建立健全严格的管理制度,通过绩效评估对优秀的人才予以奖励,无法胜任工作的进行培训、学习,一些能力有限或不合格的人员需要调离管理岗位。最重要的是企业应该注重引进先进管理经验的人才并委以重任,促进企业的良性发展。

3. 制定合理的激励机制。在市场经济条件下,人才流动是正常现象,但是如果过于频繁却会对企业带来伤害,特别是企业一些关键员工的流失更是如此。一些家族企业在建立初期缺少长期的发展规划,在用人方面忽视了人的作用,不关心员工的思想,当员工离开时也不去分析原因,认为现在找工作的人很多,走一个没什么关系。根据资料显示企业80%的效益是由最关键的20%的员工创造的,因此我们可以充分调动这20%关键员工的积极性,发挥他们的带头作用使他们的思想与企业文化相协调起到稳定企业的作用。许多人不愿意在较小的私营企业工作是因为缺少安全感,企业应该重视企业员工的社会保障,按时交纳保险金,还可以提供低息或无息贷款,作为那些需要购房、买车的优秀员工的奖励,这种方式可以激励员工更好地为企业创造效益。

4. 提供有效培训提高员工素质。很多企业经常抱怨自己的员工不得力,达不到工作的要求。但是由于旧观念的影响,家族企业很难得到需要的人才。在这种情况下,可以对员工进行培训,提高企业的竞争力。首先应该在企业形成一种学习上进的氛围,对那些主动要求学习的员工应该适当予以奖励,如对参加学历教育或岗位技能培训的员工报销部分学费及时间上的照顾,对取得了证书或毕业成绩优秀的人员给予表扬,并在晋升时作为优先考虑的对象。同时对企业中一些必须持证上岗的工作一定要严格管理,对没有取得上岗证书的人员一定要培训后持证上岗,对绩效评估不合格的人员也要进行培训,家族企业应该使培训也成为员工享受的福利。

5. 家族企业管理员工应注意法律问题。许多家族企业往往忽视用法律的手段管理企业和员工。现在人才流动已成为趋势,但是关键人才的流失将会带来企业巨大的损失。许多家族企业在招聘时不愿意与员工签订劳动合同,认为一旦有了书面合同,在辞退人员时会增加许多麻烦,这使得一些员工缺少长期工作的思想,不关心企业的长远利益,一旦对企业的某些方面产生不满时就自动离职,甚至连招呼也不打就消失得无影无踪。作为一个企业要想长远发展必须要与劳动者签订劳动合同,保障企业的合法利益。同时为了保证企业的发明创造、商业秘密企业应该制定相应的规章制度,从法律上约束员工不正当的行为。

(作者单位:武汉科技学院经管系 湖北武汉 430074)

(责编:乔木)