

中小民营企业人力资源 管理现状及对策研究

● 汪华林

摘要:随着我国加入 WTO,为了适应经济全球化发展的需要,人力资源管理的作用被格外地凸显出来。目前,我国中小民营企业在人力资源管理方面存在很多问题,这成为制约民营企业快速成长的瓶颈。文章在大量实证的基础上,剖析我国中小民营企业人力资源管理的薄弱环节,提出构建中小民营企业人力资源管理模式,以期对我国中小民营企业人力资源管理有一定的启发和促进作用。

关键词:人力资源管理 激励 企业文化 培训

中图分类号:F276.3 **文献标识码:**A

文章编号:1004-4914(2004)10-146-02

一、中小民营企业人力资源管理的现状与问题

1. 缺乏人力资源管理观念。民营企业的创业者大多重视资金和市场,缺乏人力资源管理观念,在员工管理上,大多采取不规范的家长式管理方式,管理层都以自己家族的人为主,他们忽视与员工的交流,忽视对员工的授权赋能,不愿意让他们参与管理和授权他们承担更多的责任。有的中小民营企业主认为企业是自己打拼出来的,员工是雇佣劳动,因此存在下列现象:

(1)认为你我是劳动雇佣关系,你劳动,我付酬,公平合理,除此之外,都与我无关。缺乏人文关怀,使企业员工没有归宿感,缺乏安全感、进取心及献身精神。企业主把人视为一种成本,当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。

(2)员工没有知情权,只有实施的责任。人才作用的发挥本应责、权、利相结合,但有的民营企业主不愿意让员工拥有对企业相关情况的知情权,认为员工只要按布置去做就行了,忽视员工在企业价值创造中的主导作用和对公司所做出的贡献,使企业员工的积极性和创造性受到挫伤。而由于不知情所引起的种种猜测,使得员工工作起来目的性不强,效率不高。

(3)对员工有不切实际的期望。工作职责设计不合理,负担过重使人难以承受,多数存在超时或超强度劳动问题。认为我重用了你,你给我带来更多的收益是理所当然的。规章制度往往处罚多于奖励,一时不能达到要求,就要处罚,甚至要炒人,这种急功近利的做法,既不能真正发现人才,也不可能留住人才。

(4)员工职业生涯规划难以实现。人们应聘到民营企业工作,最初的动机是获得较高的薪金,但工作稳定后,就会考虑个人的发展机会和晋升问题。而在一些民营企业中,员工一般长期应聘在某个固定岗位上工作,很少在不同岗位上变换,也很少考虑个人的发展机会和晋升问题,使员工职业生涯的设计难以实现。

2. 人力资源流动率偏高。有的民营企业主认为劳动力市场对企业是敞开大门的,企业在任何时候都可以招聘员工,因此不在乎员工的流动,不计算因员工流动造成的人力成本的增加以及由此带来的其它的负面影响。虽然企业人员有合理的流动是正常的现象,也是必要的,但当前民营企业员工流动存在不合理性。一是流失率过高。有学者对南昌市 30 家民营企业进行了调查,据统计人才流动率(按全年员工流进流出量同全体员工人数之比测算)最低的有 25%,最高的有 57.3%,平均人才流动率为 28.6%。据有关专家测算,优秀企业的人才流动率应在 11%左右为宜。中小民营企业流动率过高,成了“人才中转站”。二是流动人员中较大比例是管理人员和专业技术人员,这些人具有技术专长和管理经验,是企业的中坚力量。因此员工高比例流动,不仅带走了商业、技术秘密,带走了客户,使企业蒙受直接经济损失,而且又增加了企业人力重置成本,影响了工作的连续性、工作质量和在职员工的稳定

性、效忠心,如不加以控制,最终将影响企业持续发展的潜力和竞争力。虽然民营企业员工的流动有着主客观原因,但问题的关键仍是企业人力资源管理理念和方法缺位,如用人机制和激励机制不规范,工作环境不融洽等造成的。

3. 人力资源开发的意识不强。由于民营企业的资金有限以及体制和市场的原因,民营企业面临许多不确定的风险。一些民营企业的领导者对人才的诸多素质要求中,忠诚排在第一,而能力却排在第二。常听到一句话是:如果这个人对企业不忠心,那他的专业才华越高,一旦背叛这个企业时,企业的损失也最大。因此,他们认为人力资源开发、培训是没有回报的投入。很多民营企业还处在强调对员工控制和利用阶段,忽视提高员工的专业素质和知识结构的教育,忽视对员工潜能的开发,致使员工缺乏适应现代市场竞争需要的新技术和创造力。大部分民营企业不愿把资金用于人力资源的开发,一般只注重岗位技能培训,殊不知技能培训只能解决眼前的岗位问题,而企业要长远发展,需使人力资源得到保值增值,所以不把一部分资金定期或不定期地投入到人力资源的开发上是不行的。

二、技术与管理的融合是解决中小民营企业人力资源管理问题的有效途径

针对目前我国中小民营企业存在的问题,笔者认为只有采取下述人力资源管理策略:即建立专门的人力资源部,负责解决人事方面的问题;加强对人力资源的管理;加强制度建设;丰富发展企业文化,努力建设适合企业的优秀企业文化,把企业上下都凝聚在一起,增强员工的责任感;丰富激励手段,建立有效的激励机制,提高员工的福利待遇,调动员工的积极性;加强企业内部沟通等,才能使企业管理者与员工互相信任、互相支持,为企业的进步和发展共同努力。

1. 加强制度建设。俗话说:“没有规矩,不成方圆。”人力资源部必须着手制定合理化、规范化、科学化的人事规章制度,并注意在实施中不断改革、完善。并且要加大实施的力度,督促各级管理者依法办事,员工自觉遵守制度。另一方面,企业要增加制度的透明度,切实按照制度行事,用制度来约束和规范员工的言行,用制度来衡量员工的功过,赏罚分明,使管理突破人情障碍,从而得以公正、有序地进行。

2. 建立有效的激励机制。为了调动员工的积极性,更好、更快地实现企业的发展目标,有必要改变改善激励方法,建立激励机制。可以组织员工深入学习企业文化,探讨企业目标,用企业文化来团结员工,增加员工归属感。通过岗位轮换方式为员工调整工作岗位,安排员工到相应的工作岗位上,满足员工的成就感。设立企业建议信箱,让员工参与企业决策,满足员工的自我实现的需要。企业领导要加强与员工的沟通,拉近感情距离,尤其要加强与年轻员工的交流。明确奖惩制度,充分体现公开、公平原则,使员工对企业产生信任感。增加娱乐设施和娱乐活动,努力给员工营造一个和谐、舒适的工作、学习和生活环境,增加适当的学习和培训,使员工感受到企业的关爱,更加努力地工作。

3. 建立现代企业文化,培养高素质的职工队伍。企业文化能够有效地约束员工的行为,认同企业的价值观念,使员工很快地融入到整个集体当中来。企业文化可增强企业的凝聚力和员工的进取心,降低企业员工的外流量,从而使企业面临的不确定性大大降低,企业可以立足于现有员工的培训和晋升来满足企业发展对人力资源质量上的需求。为此,企业要注意归纳、提炼、总结出适合本企业的企业文化,并对其宣传,使之深入人心,成为企业的无形资产,以此来调动员工的积极性,发挥他们的主观能动性和创造性,使他们自觉地为企业的发展献计献策,从而推动企业的进步。

4. 开展工作分析,建立工作说明书。工作分析是为了弄清企业有什么样的工作;工作的任务、职责和内容;需要什么样的工作资格;人的知识、技能、经验和能力等等。一般来说,一份工作应有两份书面文件:工作说明书和工作规范,它们是工作分析结果的书面表现。工作说明书包括了工作中所需从事的活动、所使用的设备和工作条件等信息;工作规范则用来说明从事这项工作的人员所具备的知识、技能、能力等要求。工作说明书和工作规范对企业规范人力资源管理,完善招聘、用人、考核、培训体系等都有深刻的意义。

(下转第 155 页)

论中,就认为知识是经济增长最重要的要素。目前许多跨国公司,尤其是高科技公司,都建立了自己的知识管理战略,将知识管理的理念、方法引入自己的企业,并产生了非常显著的效益。在我国,许多成功的知名企业已在积极地进行知识管理的探索和实践。

所谓知识管理,是指20世纪90年代后半期西方企业管理界和经济理论界总结和实践中的一种新的企业管理办法。知识管理学家认为,知识分为组织知识和个人知识,而企业的知识管理不仅是对企业中个人而言,而且是指企业作为一个组织整体上对知识的获取、存储、学习、共享、创新的管理过程。也就是为企业的显性知识和隐性知识提供共享的新的途径,运用集体的智慧提高应变能力和创新能力,将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人,以便使他们能够做出最好的决策,以提高组织的应变能力和创新能力,使企业能顺应市场的挑战,最终达到提高组织业绩的目的。

要行之有效地对知识进行管理,首先要明确企业的“经营战略”,并在企业内部营造出一个有利的环境。明确企业自身的经营战略,是为了有效控制知识管理过程中投入的人力、物力和财力,以免产生不必要的浪费。企业内部环境是指员工工作与活动的内部环境,具体包括了企业文化、人事结构、授权方式、信息系统、奖励制度、作业流程以及人际关系等要素,每一个要素都会影响到企业内部环境的运作和企业经营战略的实现。有些企业将信息技术或信息管理“与知识管理”等同起来,从而导致这些企业过于强调信息系统的作用和功能,反而忽视了信息系统应当扮演的角色和建立信息系统的初衷,因为信息系统只是知识运用的一个技术平台,要想有效运用知识并发挥其应有的效能与作用,就必须依赖企业组织的内部环境。

事实上,现代企业在实现良好的资源集成和利用(如ERP、ERP-II系统)后,知识作为一种企业资源,而且是更高级别上的企业资源,对其进行有效的管理、计划和应用已成为现代企业的新的核心竞争力。这样,“有形资源的计划”必须向“知识资源计划(KRP)”转换。从企业的业务构成来看,知识资源计划是企业获得可持续竞争力的可靠保证。

KRP是运用集体的智慧提高企业的应变能力和创新能力,是企业实现显性知识和隐

性知识共享提供的全新方案。在现代企业中,ERP中蕴涵的物流、信息流及工作流技术等支持着企业内部的业务活动,KRP则是对企业整个业务过程以及包括EB、CRM、SCM在内的全面支持。

5.企业的技术平台。我国企业必须构建技术平台,大力促进企业活动的集成化、信息化、智能化、网络化。计算机集成制造技术(CIMS)使机械加工生产效率大大提高,生产成本降低,同时产品的质量和性能出现了质的飞跃;管理信息系统(MIS)和商业决策支持系统(RDSS),使企业的经营管理能依据准确信息对市场进行超前预测与预警预报,避免经营活动的盲目性;商品供货系统(GOS),变企业盲目采购为网上供货与营销,堵住资金的流失,净化进货渠道,保证商品质量,降低采购成本;电子商务网络系统(Internet),将消费者、经销商和供货商等联系在一起,进行全过程的售前、售中、售后服务,大大改善商品销售环境,缩短商品周转时间,让有限的资源发挥最大的效益。

技术不仅仅是指那些能引起时代革命性变革的发明创造,而且还包括与企业生产活动有关的新技术、新工艺、新材料的出现及其发展趋势和应用前景。技术创新为企业发展创造了机遇。一方面,新技术的出现使得社会和新兴行业增加对本行业产品的需求,从而使企业可以拓展更广阔的市场空间;另一方面,技术进步使得企业可以利用新的生产方法、新的生产工艺过程或新材料,生产出质量更高、性能更好的产品,同时还有助于产品成本的降低。

在企业的战略管理运作中,企业的技术平台包括科技进步与创新。科技进步是推动企业经济增长的动力。它不仅体现了一种新的生产技术与顾客服务技术在企业中的运用,同时也促使企业发生彻底的革命与嬗变。当前,一些跨国集团正不断扩大科技进步与创新在流通中的份额,通过科技进步与创新来提升整体效益,使企业报酬呈现规模递增。如世界著名的沃尔玛公司为建立一套高效的现代化卫星系统与商务网络,前后共花费6亿美元,现正构建庞大的电子商务系统。可以说,今天沃尔玛的辉煌和对社会的贡献,很大程度上受益于科技在企业中的运用与创新。

6.企业的接口平台。长期以来,人们视市场为战场,各企业独立作战,各自为营。为争

夺市场上的一席之地,力求打败并消灭竞争对手。实际上,这种做法非明智之举。

从长远来看,企业需要的是竞合,“竞合”是互补关系,即竞争是为了合作,合作是为了更高层次的竞争。企业必须实现既有竞争又有合作的策略,通过合作来降低企业交易与竞争成本,提升企业整体竞争实力。

在企业经营过程中,只强调企业间的竞争关系是片面的。企业要把蛋糕做大,就必须与其他企业一起共同培育市场;企业要提高产品质量和服务质量,就必须与供应链上、下游企业合作。通过合作,企业能够在技术研究、技能、产品、市场占有率、生产能力等方面实现互补,可以增强各合作方的竞争力。当然,企业只强调竞争是片面的,而只看到利益合作忽视利益冲突也是不可取的。因此,企业之间的关系应该是既合作、又竞争,既竞争、又合作的关系。

三、结语

总之,随着知识经济时代的到来,世界经济正发生着翻天覆地的变化,朝着全球化、一体化、多极化的方向日新月异。它给企业带来了无限商机,但同时又使得企业不得不面对更残酷的商业竞争。我国企业要想在全球经济竞争中求得生存发展的空间,就要在竞争中确立持续稳定的发展战略,设计符合企业发展规律的战略管理运作平台,这样,企业的战略管理运作平台也就应运而生。战略管理平台中的组织平台、知识平台、技术平台、信息平台及接口平台是相辅相成、缺一不可的,它们是企业生存的基础,为企业建立了发展的构架,共同支撑着企业健康、快速、持续地发展。

参考文献:

1. 蔡远建,胡继灵,林根祥.企业战略管理[M].武汉理工大学出版社,2002
2. 刘冀生.企业经营战略[M].清华大学出版社,1995
3. 彼得·圣吉.第五项修炼:学习型组织的艺术与实务[M].上海:三联书店出版社,1995
4. 邹时荣.新经济背景下商业企业的竞争战略平台架构[J].商业经济与管理,2001(12)
5. 徐焕良,丁秋林.企业知识管理平台[J].软科学,2003

(作者单位:武汉理工大学管理学院 湖北武汉 430070)

(责编:纪毅)

(上接第146页)

5. 建立有效的沟通和反馈机制。有效的沟通是相互信任、相互理解的前提。沟通有助于员工与员工之间、员工与管理人员之间的相互了解,消除彼此的隔阂和误会,拉近距离,使大家更加友好、和睦相处并为企业的共同目标而努力。企业应鼓励员工参与决策,注意聆听员工的建议和意见,让员工有被重视和尊重的感觉。所以企业管理者要注意经常或定时与员工沟通,加强交流,及时了解员工的身心状态,对员工进行适当的鼓励和表扬,都能促进员工更加热情地工作。另一方面,还要建立反馈机制,让员工及时把工作、生活中的问题反馈到管理层,比如技术上、操作中遇到的新问题;机器或设备的障碍;对有些政策、条例、目标理解上的异议;自己好的想法和建议;对培训、工资、福利的要求等,都可以向上反馈,企业领导要重视这些问题,并尽量给员工一个满意的答复。

三、结束语

企业在人力资源管理过程中会不断遇到新的问题,需要结合自身的实际情况不断进行研究探索,解决问题,以适应内外环境的不断发展变化。笔者认为最重要的就是要转变思想观念,引进现代人力资源管理的手段和方法,营造尊重知识、尊重人才的文化氛围,使用激励机制留住人才,调动员工的积极性,从而使企业较快地实现长远目标和规划。

参考文献:

1. 陈呈频.小型民营科技企业的人力资源规划与管理[J].教育论坛月刊,2003(1)
2. 徐鸣.民营企业人力资源管理面临的问题与策略[M].经济管理出版社,2003

(作者单位:江西财经大学工商管理学院 江西南昌 330013)

(责编:吕尚)