

文章编号: 1001-148X(2004)21-0057-03

民营企业人力资源配置的原则与管理对策的研究

叶国灿

(绍兴文理学院 元培学院, 浙江 绍兴 312000)

摘要: 在知识经济背景下, 人力资源越来越成为企业发展的决定因素。传统的家族式管理虽然在民营企业发展的初期起到了积极的作用, 但这种基于血缘和姻亲关系的家族化人力资源配置方式已经严重制约了民营企业进一步发展的步伐。因此, 分析民营企业人力资源家族式管理现状, 民营企业人力资源配置必须坚持开放、公平、适用、自主的原则, 并借鉴国外人力资源管理经验, 把员工和企业联系在一起; 采取建立和完善企业内部培训制度, 树立“人本管理”理念等促进民营企业的持续发展。

关键词: 民营企业; 人力资源; 配置原则; 管理对策

中图分类号: F276.5 **文献标识码:** A

The Research on Principles of Private Enterprises' Manpower Resource Configuration and Management Countermeasures

YE Guo-can

Abstract: Under the conditions of knowledge-based economy, manpower resource becomes the decisive factor. Traditional family management has limited the private enterprises' development. The paper brings forward open, fair, flexible independent principle, discusses the countermeasure of private manpower resource exploitation and management based on the analysis of private enterprise's man power resources in use and management.

Key words: private enterprise; manpower resource; management countermeasure

日益重视对人力资源的开发与管理是20世纪80年代以来企业管理的趋势之一。它强调如何挖掘人的潜力、发挥人的积极性和主动性。西方各国企业经过长期的探索已经形成了一套对人力资源的有效管理方式。在WTO和知识经济背景下, 经济的全球化给我国企业, 尤其是民营企业带来了巨大的影响, 传统的“家族式”管理和姻亲模式在大多数民营企业发展的创业阶段虽然发挥了重要的作用。但是, 随着企业的规模扩大、新资源的不断涌现、经营环境的改变, 这些基于本土文化和地方劳动力及血缘关系网的人力资源配置方式已经成为严重制约民营企业继续发展的因素之一。

一、民营企业人力资源使用和管理的现状

目前, 中国民营企业在人力资源的使用和管理上仍然停留在创业初期的状况。据我们对浙江省绍兴市的调查, 在接受调查的50家企业中, 尚有80%的企业的重要岗位还是“家族化”的配置方式, 一些企业虽然进行了高层领导的更换, 但大多数仍然是在家族内完成的。但这种家族内部以代际之间更替为代表的人力资源管理模式具有较强的个人情感色彩, 其经营管理主要基于因血缘关系而建立起来的人际关系, 依靠个人的影响力对企业进行控制。企业内良好稳定的人

际关系, 情感上的互动, 是管理的主要手段。人力资源使用和管理的基本制度很不健全, 员工的录用、晋升、辞退缺少规范, 随意性很大, 出现了员工队伍不稳定的状况, 员工对企业缺乏归属感和安定感。概括地说, 民营企业在人力资源的使用和管理上表现出以下特点。

1. 重管理, 轻培养。民营企业可能由于受传统文化特别是受传统集权思想的影响和其本身素质的制约, 在其创业过程中, 大多数企业主信奉“人治”的信念, 并处心积虑地去实践这一信念, 形成了一套对人的控制和使用的的方法与策略。企业经营者们认为, 只要控制好人, 就能够将企业管理好。诚然, 在企业创业的初期, 这一套做法能有效地进行沟通和激励, 然而随着企业经营规模的迅速扩张, 这种人力资源使用模式不仅严重地忽视了现代企业在管理运作中人力资源使用的科学性和有效性, 而且也严重影响了民营企业的发展壮大。此外, 大多数民营企业没有固定的培训场所和培训时间, 也没有严格的培训制度和培训目标, 使培训成为一种应景行为, 流于形式。

2. 选才理念陈旧, 择才面过窄。由于种种原因, 民营企业在人才的选聘和人力资源的使用上存在着严重的缺憾, 还是停留在“上场父子兵”的观念上, 本

收稿日期: 2003-09-24

作者简介: 叶国灿 (1963-), 男, 浙江上虞人, 绍兴文理学院元培学院院长、副教授。

能地拒绝没有血缘和亲戚关系的人,更不愿意选用不熟悉的外来人。在一些重要的岗位,如采购、财务、销售、技术研发等部门,基本上都由自己人把守,很少选用外人,特别是外地人,其结果是一方面导致人力资源来源枯竭;另一方面,这些部门或岗位往往成了企业进一步发展的瓶颈。

3. 激励机制不健全。在企业员工的激励上,相当多的民营企业单纯以物质刺激为主,过于强调员工工作的动机就是为了获取物质报酬这一实用主义观念。不可否认,在现阶段物质利益仍然是调动员工的重要手段,但如果采用单一的物质激励,显然是无视员工在需求上的个性差异,也与市场经济和现代企业制度下的激励机制相背的。市场经济通过制度安排为企业员工创新提供了非常有利的激励机制,企业内外制度的匹配应成为民营企业人才使用上的一个关键环节。

4. 人力资源流动过于频繁,职工岗位的市场变化率过高。一方面可能是由于民营企业职工流动限制少,流动性较强;另一方面是一些企业的不健康思想作怪,为了降低眼前人力资源的使用成本,采取了不正当的手段,频繁更换员工。事实上,这种做法从长远看,风险很大,首先它无法形成一支训练有素的熟练程度较高的职工队伍,其次也有损于企业的社会形象。

二、民营企业人力资源配置的原则

随着企业的不断壮大和企业所处的经济环境变化,我国民营企业传统的家族式情感化管理已经落后于现代企业制度的要求。因此,企业要优化人才配置必须坚持开放、适用、公平、自主的原则。

1. 开放性。所谓开放性,主要包括引进和输出两个方面,从人力资源的引进角度看,就是要求企业与外部劳动力市场结合,通过市场机制来选拔和配置。无论何时何岗位需要人力资源都必须通过劳动力市场,通过规范的程序招聘,或通过有目标的市场竞争,从其他企业“移植”。从输出的角度看,企业过剩的人员,必须退出原岗位,除了企业自身消化外,必须流向劳动力市场。作为供给方的劳动者,应根据自身条件选择职业,即使从业后对自己潜能有了新的认识,或有了更理想的工作,也会从容迁移。随着现代企业制度的推行和完善,用开放性的市场机制来配置人力资源应成为民营企业选聘人力资源的重要原则。

2. 适用性。这是民营企业人力资源配置中最重要的一项原则。泰罗在《科学管理原则》一书中曾经提出了“第一流员工”的概念,这里的“第一流”即为“适用”。这对民营企业来说,民营企业既不要盲目地一味追求高学历或高职称的人才,又要打破家族的框框,引进外来的人才。

3. 公平性。所谓公平性,主要体现在两个方面,一方面要打破在人力资源配置上的“任人唯亲”现象,坚持“任人唯贤”的原则;另一方面在薪酬制度上,要体现“同工同酬”的原则,坚持按业绩计酬,消除按年龄、性别、地域、亲情来确定薪酬水平的做法。此外,在业绩考评时,要坚持量化标准,必要时可采用“背靠背”的考评,以尽可能体现公平性。

4. 自主性。所谓自主性,就是要求在人力资源

配置上,应当注意以培育为主,引进为辅。由于民营企业员工的文化素质技能水平,就整体而言,还是相对低下,且有限的实力又难以在劳动力市场上引进充足的适用人才,来全面改变企业员工的素质,因此,从长期看,必须立足于内部培养,要把人才培养作为企业领导业绩考核的重要指标。对于高级管理人员,要实行继续教育,使其掌握市场经济基础理论和现代企业管理知识,将学习成绩纳入干部考核指标;鼓励基层、中层管理人员积极参加国家承认学历的函授学习和自学考试,并将学习成绩作为聘用干部标准之一;对于工作时间长、文化水平低的员工,实行在岗培训,必要时每年选派部分重要岗位职工到大、中专院校学习或到大型企业进修;聘请院校教授和企管专家到企业讲座辅导,提高员工整体素质。从短期看,引进人才是补充,通过招聘、借用等方式,依托人才引进,带来新信息,启动新项目,开拓新市场,发挥引进人才的技术辐射作用。

三、民营企业人力资源开发与管理的对策

1. 借鉴和学习国外人力资源管理经验。他山之石,可以攻玉。国外人力资源管理经验主要有以下几方面:一是制定严格的评价标准,公正合理地选拔人才;二是重视员工的职业培训,提高员工业务素质;三是鼓励职工参与管理,最大限度地发挥人的潜力。各企业都意识到,企业里许多根本性的决策所需的信息都是靠企业里从事实际工作的职工来获得,因此,它们不仅尊重每个员工的人格,而且创造各种条件鼓励员工参与管理。如美国惠普电脑公司从上到下直呼其名,不称官衔,公司董事长和总经理随时欢迎职工上访和直言上诉。四是提供必要的福利,解决职工困难。各企业除了进行工作激励外,还关心职工家庭、身体等各种生活问题,进行非工作激励。如日本三菱商社,为了让职工能购置自己的住宅,实行了优惠贷款制度,代替职工支付住宅贷款2%的利息,还设有诊所和合同医院,对本社职工提供便利和优惠;而美国的斯特赖德公司则建立了一个老幼日托中心,对本企业职工子女和老人进行照顾,以消除职工的后顾之忧。五是根据企业需要,选择不同职工岗位的市场化模式。各企业都认识到,职工岗位高市场化模式和低市场化模式各有利弊,因而应采取适合于本企业的、合适的模式选择点。如日本职工从一而终的时代已经结束,日本电信电话公司计划从1996年起至2000年裁员5万到20万人;三菱、本田、日产等企业的过剩员工已达16万人,仅汽车一个行业就要减员20%。与此相反,以职工流动性强为特色的美国企业则认识到了确保职工岗位稳定的重要性,如洛克斯公司与职工签订了3年内不解雇的正式职工合同。

2. 建立和完善科学的企业内部培训制度。内训制度是满足企业对人力资源需求的重要途径之一。民营企业尤其如此。企业员工队伍的稳定与否,不仅与员工的报酬高低、工作环境的好坏有关,同时与工作期间是否有培训和进修的机会,能否对其自身的提高和今后的发展有所帮助有直接关系。值得注意的是内训时不仅要学习技术方面的硬技能,还要学习企业内

部的管理制度、上下协调关系等“软知识”和“软技能”。并进行专业技术知识、能力的开发性培训教育,同时要作到培训目标明确化、培训内容计划化、培训方式制度化、培训时间固定化、培训对象分类化、培训效果检验化。这样不仅可以增强就业的稳定性,还有利于特殊人力资本的形成和积累。

3. 拓宽人力资源的选择面。在人力资源的选聘上,首先要树立新的人才观念,迅速改变传统的论资排辈、任人唯亲的用人方法,拓宽人才选择面,增加对外部人员的吸引力,强化竞争机制,创造能人脱颖而出的机会。一方面可与大专院校加强合作,通过进修、委培等方式使其为企业培养“用得上、留得住”的人才;另一方面,可直接聘用大中专院校的毕业生,充实到生产经营第一线。此外,还可聘用高级和科研院所的在职专业人员为顾问或兼职人员,“不为我所有,但为我所用”,应成为民营企业重要的人力资源理念。在人力资源使用上,能力应重过资历,员工如果有能力、有良好的工作绩效,就应很快得到提升和重用,公平竞争。

4. 建立和完善员工激励机制。首先要发挥精神激励在现代企业中的作用。精神激励不仅要注重企业成员在工作上互相配合、通力协作,而且还要注重相互间的亲密感和信任感,努力创造一个友好、和谐和愉快的气氛,使每个企业成员有充分的安定感、满足感和归属感,并在工作中体味人生的乐趣和意义。同时企业还应吸收职工参加管理,使职工不但对企业经营状况能及时了解和掌握,而且还能对重大问题的决策发表意见,应形成合作性的企业人际关系。其次,民营企业人力资源的激励应该保持物质保障和精神激励相结合。民营企业要建立把员工和企业紧密联结在一起的经营方式。例如,通过合同或契约,把实现企业的生产经营目标和提高员工收入、改善劳动条件、增加福利要求的措施具体化,形成人人关心企业前途命运,共谋企业发展大局的局面。民营企业还应建立员工全方位、多渠道参与管理决策的民主制度,如职工代表大会制等,鼓励员工为企业发展献计献策。

此外,民营企业可以通过淡化所有权,强化经营权,从职工中提拔经营管理人员等手段,让员工参与企业管理,共同分担风险。通过人的积极性激励机制和经营风险的约束机制,在员工中传播“企业是大家的”的思想,以期形成经营者、员工和企业利益共享,风险共担的“命运共同体”。

在激励机制上,除了要正确处理好精神激励与物质激励的关系外,还要解决一个“公平”问题,要改变目前企业内部工资福利基本平均的状况,根据能力和业绩拉开报酬档次;在晋升等问题上体现个人能力的作用,消除职工的不公平感;运用各种管理技巧,如根据岗位特点和职工工作能力,设计岗位要求和岗位目标,采用宽严适度的领导方式、提倡管理者与职工间的双向沟通等来调动职工的积极性。以能力、效率优先原则,通过正当的制度化的竞争手段争取自己理想的岗位,同时对不称职的职工采取待业待岗培训、调换岗位或辞退等措施,以确保职工队伍的优胜劣汰。

总之,人是生产力中第一要素。如何调动企业中人的积极性,最大限度地发挥人的作用,是摆在每个企业面前的首要问题。民营企业在人力资源的使用和管理上除了必须坚持以上这些原则外,在日常管理中还必须坚持以下管理思想。

人本化管理。加强职工的理想信念、人生观、职业道德等方面的教育,开掘人的精神潜力,培养企业群体精神。要把企业价值观灌输到职工思想行动中,转化为员工的价值观,形成企业精神。

知识化管理。知识化管理的一个重要手段是在企业内部形成不同层次的学习团队,通过企业的集团信仰和价值观念的潜移默化影响员工的行为,使其自觉地与企业目标和要求保持一致。同时,鼓励职工在精通本职专业技术基础之上,学习其他专业知识,实行工作转换制。这种手段不仅可以调动和发挥员工个人的潜在积极性和创造性,还有利于企业内学习团队的全面发展和技术上的创新与开发。

专业化管理。民营企业必须建立健全各项科学的人力资源管理制度,使人才引进、使用、考评、奖惩规范化和专业化;使技术分工条理化、明确化,每位员工都对自己的权利义务责任非常清楚,这有利于员工对企业的认同,有利于生产效率的提高。

制度化。根据现代企业管理理论,企业的人力资源管理的基础是在刚性制度安排下的契约、理性。组织结构上具有明确的指令链和等级层次,分工明确,责任清楚,讲求用规范加以控制,对常规问题处理的程序和政策都有明文规定。每个岗位对人员素质,包括知识、技艺、能力等方面规定具体的要求,同时形成明确的规章和制度。

参考文献:

- [1] 程德俊.专有知识视角下人力资源内部化战略[J].经济管理,2003,(16).
- [2] 刘茂福.民营企业人力资源投资风险及其规避对策[J].中国民营科技经济,2003,(4).
- [3] 黄勋敬.E时代:人力资源管理的战略革命[J].人财,2003,(2).
- [4] 夏鸣.透视美国人力资源管理[J].人力资源开发与管理,2003,(8).
- [5] 李宝之.战略性激励论——现代人力资源管理精髓理念及其在企业的应用[J].财经问题研究,2003,(4).
- [6] 韩平.民营企业如何留住人才[J].人才开发,2003,(1).

(责任编辑:阿莲)

投稿须知

以电子信箱投稿时,同一篇文章请勿重复发送。如果是第二次发送,务请注明首次发送的日期。

本刊的E-mail: syyj@vip.163.com

也可通过中国期刊网为本刊提供的电子信箱投稿,信箱地址是: busi@chinajournal.net.cn.