

我国民营企业人力资源管理策略研究

●陈群平

摘要:我国民营企业在人力资源管理方面有一些优势,同时存在一些问题。今后,如何发展和完善人力资源管理,使之能够发挥优势,是我国民营企业进一步发展的关键。

关键词:民营企业 人力资源管理 策略

中图分类号:F276.5 **文献标识码:**A
文章编号:1004-4914(2005)05-151-02

近年来,我国民营企业在数量上快速增长,而且自1998年以来,民营企业对经济增长的贡献率超过了65%,民营经济生产总值占GDP的比率超过41%。由此可见,如果没有民营经济的发展,我国经济将难以取得持续高速增长的佳绩。然而,我国民营企业寿命普遍不长,平均寿命只有3年左右,民营企业“退化”、“昙花一现”的现象经常发生。究其原因,与民营企业人力资源管理不足有着密切的关系。

一、民营企业人力资源管理优势

我国民营企业之所以得到了长足的发展,取决于多种因素,人力资源优势是其最主要的优势之一。

1. 组织层次少,对市场反应灵敏。对于民营企业而言,由于规模较小,其组织中的结构层次简单,决策权往往在企业主手中。大中型民营企业则较多实行董事会领导下的经理负责制,其决策也比较简单,只要经营班子定出可行性方案,由董事会讨论通过,就可迅速执行。决策与执行环节少,使得决策集中高效,执行快速有力。这样,对于市场变化,民营企业能够迅速作出反应。

2. 实行所有权和经营权两权合一。不用担心企业的经营者对企业进行“内部人控制”而有损企业所有者的利益,也不用对企业经营者建立一整套完善的内部机制以对其进行必要的激励和约束,因而可以节省委托代理成本而保持企业的高效和竞争力。

3. 机制灵活,能够吸引大批人才。民营企业的人财物、产供销、机构设置、生产方式、经营形式、利益分配、规章制度以及人员使用都由企业自主决定,不受传统政企关系的束缚。企业有了这种充分的自主权,机制也就有了高度的灵活性,主要表现为:机构精干、决策自主、反应灵敏、工作效率高。尤其是在用人机制上,与传统的国有企业相比,民营企业因为有充分的用人自主权,且对人员流动的政策宽松,有着国有企业无法比拟的优势,所以能够吸引大批的人才加盟。

4. 民营企业发展初期,家族式管理弥补了企业文化、内部结构等方面的缺陷,使企业在短期内具有超强的发展潜力,取得市场

的认可。但这并不意味着可以长期维持。

二、民营企业人力资源管理存在的问题

民营企业人力资源管理的做法在其创业阶段具有一定的优势,但是当其进入“二次创业”阶段,这些优势将有所削弱,甚至可能成为前进的障碍。这时,民营企业人力资源管理主要存在着以下几个方面的问题:

1. 以自我为中心的非理性化的家族式管理。这是将“员工视为企业的附属物”的一种人力资源管理模式。这种管理模式有这样几个特点:(1)权利掌握在企业核心人物手中,企业的一切决策都是核心人物人格、思想的外化;(2)员工是企业赚取利润的机器,对于企业决策只有无条件地执行;(3)企业的人力资源管理制度可能是健全的,但也可能是机械的、无效的;(4)将人看作“工具人”,只要人奉献,却不给人以激励;(5)只想“控制人”,而不会想到尊重人。

2. 人力资源素质状况不适应新形势下经济发展的需要。在知识经济时代,对人员素质的挑战是严峻的。当前民营企业人力资源素质的欠缺主要表现在以下方面:其一,技术人员队伍知识老化。民营企业的技术骨干力量大多来源于改革开放以来从国有企业中流动到社会上的技术人才,这些人离开国有企业后大都活跃在民营企业,繁重的工作和生活压力使他们无暇学习新知识、新技能,停留在“只出不进”的状况。加之绝大多数民营企业都比较现实地使用人才的“存量”价值,而不愿花费资金和时间让技术骨干出去进修提高以获取“增量”价值,导致企业在技术和产品竞争中反应迟滞、水平落后。其二,经营管理人员文化素质偏低、专业知识不足。主要表现为:除了一些集团化发展的企业及一些从事高科技行业的人才素质较高之外,大部分中小型企业的经营管理人员学历偏低;中高层管理者缺乏现代企业管理的基本知识,不太懂得按现代企业制度运行企业;经营管理人员专业结构单一,复合型人才少。

3. 缺乏人力资源的战略规划。我国民营企业在制定发展战略时,往往忽视人力资源规划,也不考虑本企业的人力资源状况及本企业的人力资源体系能否有效地支持企业发展的战略,人力资源与企业发展战略不匹配。许多民营企业在人力资源成为企业发展的瓶颈时,才进行人才招聘、员工培训等。同时,我国许多民营企业存在功利主义,把人看作是成本而不是资源,对人才只使用不培训,缺乏开发人才、培训人才、合理使用人才、有效管理人才的理念。

4. 机构设置不到位,缺乏专业的人力资源管理者。目前大多数民营企业没有设置专门的人力资源管理机构,其职能大多由总经

理办公室兼任。已设置人力资源部的企业大多是将“人事部”改为“人力资源部”,部门的功能仍停留在传统的人事管理范围内,按“静态”的以“事”为中心的传统人事管理模式进行操作,并没有承担人力资源管理的真正工作。

5. 激励手段单一,激励机制缺乏。民营企业因为自身的先天条件不足,即不像国有企业,能享受国家的政策保护,也不如外企业的制度完善,所以在激励人的手段上比较单一。也许在开始时民营企业能以其独特的魅力吸引到一批高素质人才,但是在满足员工经济上的需要后就再不能留住人才了,这也和企业的另一重要问题——企业文化有关。根据马斯洛的人类需要层次论,经济上的满足只是最低层次的需要,而自我实现的需要才是最高层次的需要,员工只有在取得了自我实现上的满足时,才是与企业关系结合最为紧密的时候。

6. 人员流失快,人才队伍稳定性问题突出。由于民营企业主喜欢独断专行,集权过多,分权过少;对人才重使用、轻培养;管理过于严格、环境紧张;过分追求物质利益,忽视了员工的精神文化需要;大部分民营企业主素质较低,缺乏人格魅力,使民营企业难以留住人才,特别是高级人才,人才跳槽现象频繁。

7. 人才培养方面流于形式,培训效果不理想。一些企业认识到培训是人力资源开发的重要手段,投入了一定数目的人力、物力、财力开展培训。但往往由于缺乏培训要求的调查,缺乏培训体系的规划、培训形式单一、培训方法不当、培训者专业化素质不高、缺乏合适的教材、培训政策不到位等诸多原因,导致员工参训积极性不高、素质和技能提高作用不明显、整体效果不理想的状况。负责培训的人员缺乏专业能力和经验,因而培训计划不合理,对师资缺乏了解;培训经费不足,过分节约费用而降低档次和要求;缺乏社会化、专业化的企业培训师力量和有针对性的教材;培训没有与员工的考核与个人发展相联系。培训质量和效果不到位,不但企业的培训资金没有取得预期效益,更会影响企业进一步开展培训的愿望,降低培训积极性。

三、发展和完善我国民营企业人力资源管理的策略

1. 解放思想,转变观念。当前我国许多民营企业的人力资源管理仍停留在传统人事管理阶段,大多数管理者并未对人力资源管理有一个深层次的认知和了解,工作方法陈旧、工作地位未受到重视,在现阶段加强民营企业人力资源管理已迫在眉睫。民营企业要从强调重视对物的管理向对人的管理转变,

企业的决策者要解放思想、转变观念,真正认识到人是企业的第一资源,把人的管理从简单的人事管理上升到现代真正的人力资源管理,认识到人力资源管理不仅是人力资源部门的事,而是各级管理人员的职责,为企业人力资源管理发展奠定一个良好的基础。

2. 全方位构建人力资源管理体系。要结合企业的实际情况,建立起一套科学合理的人力资源管理体系。第一,应加快现代企业制度建设,完善法人治理结构。并根据现代企业制度的要求进行合理的组织设计,形成责、权、利相一致的组织体系。第二,对管理流程、工艺流程的每个环节,特别是部门间、岗位间的过渡环节进行详细分析,然后写出岗位说明书,明确各岗位职责,再根据岗位来设计薪酬。按需设岗,按岗聘人,做到人事相宜。第三,加强人力资源工作的前瞻性和计划性,根据企业发展的总体战略做好相应的人力资源规划,以及与此相关的员工个人生涯规划、人才培养计划、招聘计划。第四,要建立规范化、制度化的考核体系。我们要学习国外企业“硬考核”和“软考核”相结合的办法,建立科学完善的人才考核与评价机制。第五,建立科学的人才选拔机制,在选拔中引入公平竞争。在给人才以适当压力,激发其潜在的责任心和进取精神的同时,还应注意让家族内和家族外的人才、资历高和资历低的人才都有平等的竞争机会,在流动中实现人才的优化组合和科学配置。第六,实施公平、合理和多种价值的分配奖励体系。第七,企业应将良好的培训看作“雇主品牌”,作为企业争夺人才的核心竞争力之一。

3. 完善机构设置,加快对人力资源管理者培养。在强调“以人为本”的管理新时代,缺乏真正人力资源管理部门是难以想象的。我国大多数民营企业必须完善人力资源管理机构的设置,调整组织结构。要设立专门的人力资源管理部门,行使人力资源管理

的职责,使人力资源管理决策科学化、规范化。同时要加快人力资源管理者培养,从目前情况来看,民营企业可以从外部吸引部分人力资源管理专业人士加盟,要在企业经营中普及人力资源管理的理念和知识,培养专业的人力资源管理人才,使民营企业人力资源管理走上正规化、专业化的道路。

4. 增加教育投入,进行企业人才培养。对企业各层次人员进行培训、教育,是人才培养的主要途径,是一个企业持续发展的重要保证,也是企业不断创新的原动力。放眼世界,大凡优秀的企业都在这方面予以足够的重视。要分层次确定员工培训的目标、内容和形式,对新员工培训的内容,一般包括:企业基本情况介绍,企业行为规范的教育,企业理念教育,业务培训。对生产工人的培训,应以提高技术水平和劳动熟练程度为主,同时,还要辅以相应的文化知识教育。对生产工人的培训,一般包括:学徒训练,短期培训,离职培训。对工程技术人员的培训,属于继续教育性质。一般包括:业务自学,到大学进修,学术交流,出国进修或考察,建立生产科研联合体。对企业管理人员培训,除了要学习经济管理知识外,还要系统掌握本职工作岗位的专业知识及相关生产技术知识,同时要培养沟通能力、计划能力、协调能力、控制能力等。一般包括:脱产或半脱产学习,助手制度,案例法,野外训练等。

5. 提高民营企业家的自身素质。据有关资料统计,目前我国民营企业主中有相当一部分人素质不高。目前我国民营企业主中文盲占0.3%,小学占6.4%,初中占31.4%,高中为41.7%,大专与本科占19.5%,研究生为0.7%。绝大多数民营企业主从未接受过任何培训,也不注重自身的学习与提高,40%的民营企业主看不懂财务报表。在管理学中有一条“总裁定理”,意思是企业最高领导人的水平决定了发展的上限,如果企业领导

人的素质不高,将会制约企业的成长。通过学习和培训,民营企业主会不断提高现代企业管理水平,塑造良好的人格魅力,能够吸引和留住更多、更好的人才,使企业不断壮大和发展。

6. 加强企业文化建设,塑造良好的企业文化。良好的企业文化对人力资源建设会产生积极的影响。第一,企业采取“以人为本”的管理方式,员工从企业的工作方式、福利、团体交流中,在物质与精神中得到满足,培养员工对企业的深厚感情从而增强企业的凝聚力。第二,通过企业文化的潜移默化,规范每一个成员的行为。在良好的企业文化中成长的员工,能通过企业一系列规范的程序,逐步转化成自觉的行为,养成良好的工作及生活习惯,从而提高工作的效率,调动员工的工作积极性。第三,良好的企业文化能够让人的潜能得以充分的挖掘,有利于人才的持续成长,有利于培养优秀的管理人才与技术人才,从而在新一轮的市场竞争中取得相对的优势。总而言之,具有特色的企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分,将在未来世界经济浪潮中扮演举足轻重的角色。

参考文献:

1. 克林·盖尔西克等. 家庭企业的繁衍——家庭企业的生命周期[M]. 经济日报出版社, 1998
 2. 赵曙明, 成思危. 人力资源管理研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
 3. 唐赤华. 我国民营企业人力资源管理的问题与对策[J]. 福建行政学院福建经济管理干部学院学报, 2003年增刊
 4. 桑粤春. 论民营企业文化再造[J]. 经济纵横, 2003(5)
- (作者单位: 湛江师范学院商学院 广东湛江 524048) (责编: 贾伟)

(上接第150页)狱经济的发展作出更大贡献。提倡奉献精神,号召有志于为河南省监狱企业的建设贡献力量的有识之士和科技人才,投身到监狱企业的经营管理中。监狱企业对于监狱警察要全面推行全员劳动合同制,要取消原有的固定工制度,逐步取消企业及其领导人的行政级别,真正建立起一套人员能进能出、职务能上能下、待遇能高能低的运行机制,并逐步实现制度化、规范化。采用多种形式选用企业领导干部,建立选人用人新机制。根据不同情况,采用直接聘任、招标聘任、推选聘任和委任制等多种形式,任用企业领导干部。要逐步实现领导干部任期岗位目标责任制,推行目标责任制管理,以完成业务情况、国有资产保值增值和经济效益为主要考核指标,将履行岗位目标责任的情况与干部升降去留挂钩。对专业技术人员实行岗位职务聘用制度。要深化职称制度改革,逐步实行个人申请、社会评价、单位聘用、政府宏观调控的管理体制。要完善专业技术职务的聘任制度,完善专业技术任职资格评审办法和各类专家的评审办法,按照按需设岗,按岗聘任,签订聘约,优胜劣汰的要求,全面推行聘约管理,强化聘后考核,做到能上能下,能进能出,打破专业技术职务终身制。对于技能人员实行劳动合同和聘用合同制度。要完善岗位等级考评和合同管理制度,推行全员竞争上岗。完善执业技能鉴定办法,开展技术比武,促进技术人员整体素质的提高。加强对优秀青年技术人员的重点培养和选拔,鼓励他们钻研技术,立足岗位成才。

3. 建立人才交流机制,促进人才合理流动。监狱企业系统的人才总量庞大,随着市场经济的不断发展,人才的需求量和选择性大,使得人才

短缺和人才积压并存的矛盾突出,迫切需要建立人才交流机制,促进人才内外之间、地区之间和单位之间的合理流动,以期真正做到优化配置和合理使用人才。当前要做的主要工作是,建设人才信息系统,建立人才交流网络和市场,完善人才交流机制的运行政策和法规。企业人才信息系统,是一个为各级领导和人事部门的管理和决策服务,为整体性人才资源开发服务,为建立人才市场和人才交流服务的综合应用和信息服务系统。人才信息系统的组成,主要包括各级人事管理系统、职工教育管理系统,人才交流管理系统、人才咨询服务系统,以及各种类型的人才数据库、岗位培训资料库等。

4. 完善并提高罪犯劳动效率的考核机制。罪犯作为监狱企业一项特殊的人力资源其人员数量在监狱企业人员总量中占较大比重,因此,必须重视这一特殊资源的开发利用。从人性化管理出发,培养罪犯劳动技能,把罪犯对劳动技能的掌握程度、提供劳动产品的数量、质量、劳动态度等因素全部纳入罪犯劳动效率的考核范围,根据考核结果和罪犯自身的刑期结合起来,奖励罚懒,充分调动罪犯参与劳动改造的积极性、主动性,并创造一切便利条件让罪犯参加社会上各项技能资格考试,把罪犯拥有各项技能的相关信息纳入到监狱企业人才信息系统,为刑满释放后顺利走上工作岗位,减少因生活困顿,再次走上犯罪道路的机会,这一措施也体现了人才管理中“以人为本”的管理思想。

(作者单位: 河南司法警官职业学院监所系 河南郑州 450002) (责编: 贾伟)