

民营企业人力资源管理现状及对策

◎李征森

吴刚

过去二十多年,我国民营经济得到了长足发展,迅速成长为国民经济中的一支重要力量。随着全球经济一体化进程加快,民营企业正承受着来自跨国企业、“国家队”等方面的竞争压力,并面临诸多内部问题,如企业缺乏长远规划、运作不规范、内部管理无序等,而人力资源管理不完善是严重制约民营企业发展的又一重大问题。

人力资源管理现状及存在问题的分析

1、民营企业因资源匮乏面临招聘难题。一方面,民营企业资金、产品、品牌等资源捉襟见肘,还需要高素质、高能力的人才来整合和创造,另一方面,拔尖的人才对于自身竞争力和从业背景已有充分掌控权,成熟的外企、国企能够吸引更多眼球并招揽更好的人才,使得民营企业很难在人才招聘上取得突破。这种“难招人”局面反过来又制约了企业发展和资源积累,愿意投资人力资源的民营企业是凤毛麟角,进而导致企业陷入人员流失加速、无法吸引人才的恶性循环。

2、缺乏规范的制度体系使得民营企业人员管理陷入困境。制度的不完善导致民营企业“人治”成分居多,而且很多民营企业管理层次及职权分配不明晰,谁也管不了谁,有问题就找老板,只有老板说了算。而老板事必躬亲,眉毛胡子一把抓,很多重要的事情无法兼顾;下属呢,反正万事老板做主,大家都在那里等着老板发号施令。没有规范的制度加以约束,或者制度形同虚设,造成事事老板一个人做主,久而久之企业管理就处于一种随意、松散的状态,经营决策的效率和成功率下降,企业管理不是以能不能做好事为评估标准,而完全依照老板的好恶来处理。有思想和主见、希望企业进行规范化管理的人反倒吃力不讨好,反而是那些一切随老板意愿办事、甚至阿谀奉承的人在企业深受器重。

3、民营企业支付能力有限,员工待遇低,保留人才政策难于为继。有的老板对比也是满腹委屈:“不是我不愿意给,只是我现在家底只有这么大。”还有一种情形是:老板宁可大量资金投资在市场、广告、设备、厂房等方面,而不愿意花多些本钱在“人才”身上。他们的观点很简单:硬件投资看得见摸得着,市场投入必然有更高的回报,而人的投资风险大,一旦人走了前期投资岂不是白花了?所以,在员工待遇上,能省就省,能拖就拖,甚至还打着“规范管理、严格管理”的旗号任意克扣,连基本自由和维持生活必须的报酬都被剥夺。

4、民营企业机制无序导致人才使用和配置不合理。民营企业都带着很深的“家族化”烙印,老板的亲戚、朋友在企业发展历程里立下汗马功劳,在公司成长起来后,往往会成为既得利益者或特权阶层,利用特殊的身份将个人凌驾于制度之上,成为企业发展的障碍。不管公司发展哪个阶段,良好

的、依托于现代经营管理体制之上的用人机制,始终是公司成长的最大驱动力。否则,即便是能力很强的人,也会因公司内部固有势力的压制而无法施展,直至被人挤走。因为缺乏机制的保障,不但无法让现有的人发挥应有的作用,公司成长也因此而受到很大影响。

5、民营企业老板对于人力资源的发展起到决定性作用。首先,企业老板在人力资源管理认识上有一些偏差,对于培育人才缺乏信心,担心投入没有回报,担心人才不能长期为他们服务,还是不要想得长远,反正“铁打的营盘,流水的兵”,人才要走就走吧。其次,很多老板怕背上“狡兔死,猎狗烹”的坏名声。在一些发展到一定规模的民营企业里,跟老板一起打江山的元老已经坐在高层管理的位置上,这些人已不适应企业发展要求,老板又不好调换他们的位置,进一步加剧了用人方面的困扰和危机。

6、很多民营企业的人力资源经理干不长,有很多原因:很难开展工作、没有地位、没有成就感、收入低且基本没有奖励机制。从事人力资源管理的人员得不到重视,企业人力资源工作又如何做得好呢?民营企业员工多半没有职业生涯规划,缺乏成长目标的员工不会主动追求成长且惧怕变化。低下人力资源管理水平,不但无法形成良好的招人、用人、育人机制,而且严重影响企业团队建设及企业文化培育。

有效实施人力资源管理的对策

1、人才是企业之本,选人是一件大事。必须遵守几项规则:需要什么角色选什么人,专业性越强越好,做到人尽其用;要具备敬业、团结、进取品质;首选能学习、善思考的人,优选有创新思维的人。

2、用人首先要切忌任人唯亲。亲戚朋友最好不要进入管理层特别是高级管理层,忌用庸才慎用骄才,实施末位淘汰解决人员进退问题,通过竞聘上岗解决上下问题,实施绩效考核建立人才评估与奖惩机制。

3、人才需要一定时间去培育。在大多数情况下,“空降兵”成功率并不高,因此寄希望于“空降兵”解决企业全部问题的想法理应抛弃,真正的人才可遇而不可求,所以企业应在内部人才培养上多下功夫。育人是一件长期的、重要的事,也更是企业领导的责任。

结论

加强民营企业人力资源管理,有一个基本原则必须把握:从企业老板开始,企业管理层都要树立正确的现代人力资源管理理念,坚持以人为本,为人力资源的开发和管理配置相应资源,从而不断提高人力资源管理整体水平。

(作者单位:武汉大学商学院、湖北科润生物工程技术有限公司)