

# 西部民营企业人力资源管理中存在的问题与对策

文 / 田 静

西部经济落后于东部的根本原因是制度创新落后,即东部率先发展了民营经济这一排他性的、效率较高的产权形式。大量的统计资料和实证分析也证明了这一点。所以西部要缩小同东部的差距,实现西部大开发的战略目标,实现西部经济跨越式大发展,也应该象东部那样进行制度创新—改变所有制结构,大力发展民营经济。企业的竞争说到底人才的竞争。相对于国有企业、外资企业来说,民营企业吸引人才的硬件较为薄弱,但是民营企业有灵活的机制。如何通过创新人力资源管理机制进而发展壮大企业成为所有民营业主的首要问题。西部的民营企业已成为西部大开发中富有活力的经济增长点,然而与沿海发达省份相比,发展速度、规模数量和经济实力尚存在很大差距,也低于全国平均水平。造成这种状况的原因很多,其中重要的原因之一是西部民营企业的人力资源管理水平低下。

## 一、西部民营企业人力资源管理存在的问题

目前,西部民营企业人力资源管理总体来说层次低。存在的主要问题有:

### (一) 人力资源管理制度不完善

1. 没有一个长远的人力资源战略规划。人力资源没能和企业的发展战略结合起来,缺乏完整的人才结构规划,人才的发展跟不上企业的发展,人才需求处于无序状态。

2. 人才机制没有市场化。家族式管理现象非常严重,任人唯亲。这是民营企业先天的不。在创业初期家族式管理可能是一个节约成本,便

集团经济研究 2005·12 上半月刊(总第 187 期)

于管理的办法,但是当企业做到一定规模后,还是采取这种方式,势必会对企业内非亲缘、血缘关系的员工造成离心作用的影响,对靠血缘关系进入企业的员工,会起到严重的负面影响。企业内员工有亲有疏,缺乏感情和谐,缺少凝聚力、向心力,必然导致管理松散。

3. 人才选拔途径不畅。尽管在上面提到民营企业在创业初期或是发展阶段,在人才招聘和选拔上比正规国有企业有优势,也得到了市场经济的认可,但是当企业发展壮大后,这种不规范的机制所带来的弊端也显现了出来。

4. 缺乏激励机制。民营企业因为自身的人文环境不同,既不象国有企业,能享受国家的政策保护,也不如外企的制度完善,在激励人的手段上比较单一。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。

### (二) 人力资源管理状况不理想

对于不少民营企业而言,人员流失快,人才稳定难。人才频繁而又无序的流动,使民营企业的知识和技术资源损失严重,对民营企业的发展造成了巨大的潜在损失。

另外,管理人员素质偏低。人力资源管理的目的更有效地调动员工的积极性,但如何才能做到这点,企业中管理人员的素质是至关重要的。素质不高的管理人员往往会在责任面前采取机会主义立场,以简单僵化的方式方法去行使管理职能,导致企业管理工作的失误,工作效率低下。

## 二、加强西部民营企业人力资源管理的对策

造成以上问题的主要原因一是缺乏新的思想理念,没有把人力资源管理上升到战略高度认识;二是民营企业大多采用家族式管理模式,没有建立现代化的管理体系;三是缺乏行之有效的激励机制,员工的积极性没有充分的激励起来。要改变这种现

状,就必须高度重视人力资源的开发与管理。具体措施有:

(一) 转变思想观念。观念决定行动,企业在新的经济形势下能否在人才竞争中赢得主动,关键看思想观念能否尽快由传统人事管理转变为现代人力资源管理的理念。

第一,从重视“物力资本”的投资转向重视“人力资本”的投资。当今世界,经济形态的更新日新月异,大多数国家刚刚开始从“物质经济”逐渐转向“信息经济”,另一些国家则已经完成了从“信息经济”向“知识经济”的转化。经济形态的快速进化说明了人才在经济发展中的作用已越来越明显,正是在这样的经济背景下,西方经济学家相继提出了“人力资源”、“人力资本”等概念。

第二,树立“人才资源是第一资源”的思想观念。在经济全球化和市场经济条件下,人才和智力的经济价值和社会价值越来越显现,尤其是以知识武装的高层次人才、拔尖人才,已成为世界范围内竞相争夺的对象。江泽民总书记强调指出“要更新人才工作的思想观念,确立人才资源是第一资源的思想”,对各级政府和企业更新人才观念具有重要指导意义。

第三,尊重知识、尊重人才。尊重知识尊重人才是贯穿“人的价值高于一切”理念的前提。首先企业决策者应对人才的需求有深层次的认识和了解,把人当成精神平等的个体来尊重,公司应注重员工情感和人际关系的需求,创造良好的工作环境,使他们能够发挥自己的聪明才智。其次,尊重人才的参与意识和归属欲望。第四,树立竞争开放的人才观。一方面要有人才竞争的意识。优秀人才势必选择地区、企业和职位,企业必须具备全面的吸引力才能真正得到人才心智和能力的贡献;另一方面要具备开放的心态,克服人才归单位、部门所有的狭隘观念,树立“不求所在,但求所为,不求所有,但求所用”的开放式人才观。

(二) 从制度上建立和完善人力资源管理体系。

一是制订企业人力资源计划。企业经营战略目标的实现需要相应的人力资源计划来支持。即有计划地通过吸引、招聘、选拔或培养发展等方法,适时地为企业的发展提供各类人才,以满足企业短期和长期经营发展的需要。

二是加强对培训工作的管理,提高培训实效。我国民营企业在员工培训问题上,首先应转变观念,应当把培训当作一项“长远投资”,而不是“简单消费”。其次,要对培训工作加强管理,应特别注重职工的职业技术教育、及职业道德、人生观、价值观的综合素质教育。再次,应当树立“日常管理就是培训”的观念,注重在企业日常管理中培养、训练和教育职工,构建自己独特的企业文化氛围。

三是对企业人力资源实行优化配置。所谓优化配置,简单地讲就是让合适的人在合适的岗位上最有效地工作,实现最大绩效。企业通过人力资源的优化配置,能有效地挖掘企业潜力,提高企业人力资源使用的效率。为求得人与事的优化组合,企业人员配备应遵循因事择人、量才使用、动态平衡的原则。

四是建立公平的业绩评估体系。首先,企业管理者要设定切实可行的工作目标。工作目标对企业内部个人具有激励作用,企业设定切实可行的组织目标,并努力取得与这个目标最大限度地和谐一致,既可以在行动过程中产生动机,引导和调节员工的行为方式,也可以为行为结果的评价提供依据。其次,合理公正地评价工作业绩。只有合理公正地对员工的工作业绩进行评估,才能让企业员工在不断面临挑战的同时,感受到机遇的存在,从而营造出公平的竞争环境。

五是建立有效的激励机制。激励在人力资源哲理中具有极其重要的功能。首先,要提高员工的工资、福利待遇。工资作为满足低层次需求的保障条件,对绝大多数员工来说,仍是硬道理。因此,员工到民营企业工作的目的之一就是要获取相对较高的劳动报酬。另外,报酬的高低也是衡

量员工自身价值的标准之一,高出市场平均价的报酬,即使是一点点,也会对员工起到很大的激励作用。其次,要加强对员工的精神激励,这是被许多民营企业所忽视的。

(三)建立现代企业制度,提高民营企业人力资源管理水平。现代企业制度建设,不仅适用于国营企业,也适用于民营企业。只有实现了真正意义上的产权分离,权责明确,才能出现职业经理人队伍,进而从组织上保证人力资源管理水平的提高。西部民营企业在建立现代企业制度的过程中应抓好以下两点:

1. 破除家族式统治和家长式管理。打破老板与员工之间特别是高层员工之间的管理屏蔽,与员工政治上和人格上平等相待,提高员工在企业中的“参与性”。有远见的民营企业应充分认识到这个问题的重要性。

2. 加强企业自身文化建设。企业文化建设是现代企业制度的重要内容,其本质是一种以人为本,以文化为特征,以激发和调动职工积极性和创造性为目的的经营管理思想与模式。民营企业要建立优秀企业文化,同样要做好三件事:一是应教育员工树立正确的价值观念,二是在经营中锤炼卓越的自己的独特企业精神,三是依靠全体员工的力量树立良好员工与企业共存的企业形象。

(四)建立员工与企业利益的共同体。西部民营企业要想吸引和留住人才,必须使企业的目标与员工的目标结合起来,使员工感到如鱼得水,如虎添翼。

1. 为员工进行职业生涯设计。现代人力资源管理十分强调职业发展,要求企业为员工进行职业生涯设计。实际上,就是企业要帮助员工实现人生的梦想。因此,企业要广泛宣传企业发展计划,通过各种方式公布企业的目标和员工的发展机会,充分挖掘每一个员工尤其是核心人才的潜能。

2. 让企业核心人才拥有企业股份。企业的高层管理人员、技术骨干、知识人才、营销高手等,按照 20/80 法

则,这部分中坚力量人数上虽只占员工人数的 20%,但他们创造的企业价值和利润占企业总利润的 80%,报酬应向这 20% 倾斜,并和这些中坚力量结成利益共同体。让这部分员工参与、享有各种形式的股权,有机的构成利益共同体。

3. 稳定员工队伍,让员工有归属感。民营企业内部一定要有竞争机制,使员工有紧迫感,有工作压力,但又不能让员工觉得老板不可捉摸,自己随时都有可能被踢出门外,感到人人自危、时时自危。归属感是与参与感联系在一起,只有当员工有机会参与各种重大问题的讨论,得到信任,受到重用,员工才感到自己是企业的主人,才能激起更大的热情,干劲倍增。因此,要十分注意培养员工尤其是核心人才的成就感。

4. 实施多种分配形式。依能力强弱、责任大小、贡献多少、工作好坏,按绩按劳分配,分配形式多样化,既有工资、股份、福利津贴等物质奖励;也要有职位升迁、荣誉称号、安全退休、旅游休假、教育培训等非物质奖励。要重视非物质报酬和奖励、参与性报酬和非参与性报酬、公开报酬和保密奖励等形式的结合,使报酬与奖励做到公平、合理、科学,真正起到激励员工发奋向上、团结和凝聚员工的积极作用。多种分配形式,各种操作方式,集中到一点要真正体现出公正、公平,才真正有效,才能真正产生动力

人力资源管理专家强调:人力是资源而不是成本。人力资源是企业发展的最重要资源,因而,企业的一切都要从人出发,人是企业一切活动成败的根本。所以,民营企业更应重视人力资源在企业发展中的重要作用。客观上只要民营企业能够正视人力资源管理中存在的问题,探求适合民营企业加强人力资源管理的措施,真正做到“事得其人,人尽其才”的良好结合,就能更有效地吸引人才、凝聚人才、留住人才,民营企业就会越来越具有活力,越来越显示他在国民经济发展中的重要作用和强大的生命力(作者单位:新疆石河子大学商学院)

集团经济研究 2005·12 上半月刊(总第 187 期)