

浅谈民营中小企业人力资源管理

郑晓航

郑州工业应用技术学院 河南 郑州 451150

[摘要] 本文首先介绍了人力资源管理的概念,及其在现代中小企业中的重要地位,其次分析了我国中小企业人力资源管理的现状,指出了其中存在的问题和误区,并对这些问题的原因进行了分析。最后给出了在新经济下顺应国际大趋势积极推进我国中小企业人力资源管理工作的对策。

[关键词] 人力资源; 中小企业; 市场竞争; 招聘

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.504

1 人力资源的概念

学术界对人力资源的定义并无一致意见,有学者把人力资源作了广义和狭义理解。广义地说,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力。狭义的讲,人力资源只应包括处在劳动年龄的以合法劳动创造财富、推动经济社会发展的那部分人口的劳动能力,又称劳动资源。无论从广义还是从狭义来理解,人力资源的核心是人,也就是具有正常智力和体力的人才才是人力资源的核心要素。但我认为企业人力资源主要指企业组织内外具有正常智力和正常体力的人的总和。

2 中小民营企业人力资源管理的重要性

美国经济学家舒尔茨指出:劳动者掌握的具有经济价值的知识和技能,是造成技术先进国家生产优势的重要原因。人力资源是一切资源中最重要资源,在经济增长中人力资源的作用大于物质资本的作用。人力资源将演化成生产要素中最活跃、最具创造力和最有价值的要素,成为未来经济持续增长的核心资源。现代人力资源理论和实践证明:随着知识经济的到来,员工素质和技能的提高,已成为边际生产力增长的支撑点,高素质的劳动力所提高的生产率将抵消寻找廉价劳动力的任何优势。形势的发展对企业人力资源管理提出了新的更高的要求。

3 民营企业人力资源管理的现状

民营企业由于收入低、人才成长环境欠佳,加之家族式的管理对人才晋升本等要求的局限,引进并留住人才有一定的难度,使得人才匮乏成为民营企业可持续发展面临的首要问题。仔细分析不难发现,民营企业人才匮乏的症结在于人力资源管理的不得力,具体表现在以下几个方面:

3.1 缺乏正确的人力资源管理观念

民营企业的大部分决策者还没有对人力资源管理有一个深层次的认识和了解,人力资源管理的基本观点是:建立一种有效的管理机制以最大限度地获取人才、培养人才、发挥人才的潜质。人力资源管理强调与员工的交流,重视公司文化和凝聚力,培养员工对公司的责任和认同感。而目前我国的许多民营

企业对这一观念的理解仍然停留在事务性管理层面,以组织、协调、控制、监督人与事的关系为职责,谋求人与事相宜为目标,以事为中心,要求人去适应事,强调使用而轻培育,将人视为成本算人头账而不算人力资本账,使人力资源管理水平停留在较低的层次上。

3.2 缺乏人力资源战略规划

近年来,民营企业的迅速发展,人力资源呈现供不应求的局面,尤其是中高级管理人员和技术人才的缺乏使得民营企业发展的后劲不足。作为一个企业不能等到用人时才去找人,而应事先有人力资源规划。在企业的战略目标、经营计划、生产计划、财务计划的基础之上形成本企业的人员替补计划、招聘计划、退养计划、发展计划等。谁是企业未来的领导人?谁是企业未来的“领头羊”?这是每一个民企老板必须经常思考的问题。许多民营企业主存在功利主义,有开发培养人才是“为他人作嫁衣裳”的顾虑,对人才只用不养,缺乏充分开发培养、合理使用、有效管理人才观念。这种观念无疑将企业人才的能力局限在现有水平上,不能有效地挖掘员工潜能,更是对员工积极性和创造性的极大挫伤,其后果必然极大的阻碍了企业自身的发展。

3.3 员工流失快

在现代市场经济条件下,人才流动速度越来越快,机制越来越灵活。很多民营企业老板认为只要有钱,不愁在市场上找不到人。可是他偏偏忘了,骨干人员的离去,带走的不仅是技术、市场及其他资源,而且更可怕的是遗留下来的不安全感和不稳定感,使得员工心态不稳,进而引发“跳槽”,整个员工队伍流失加大,甚至导致高层管理人员的流失过快,严重影响了士气及整个组织气氛。

3.4 人员招聘不规范

人员的招聘本身应具有很明显的计划性、程序性和科学性。而我国相当一部分民营企业由于缺乏规范的招聘规程,在招聘时没有详尽周密的招聘计划,其招聘往往呈现出“现用现招”的特点。结果往往是招聘者重复性地到本地或跨地区的人

才市场上去寻找企业所需要的人才，这样既费时，又费力，造成了招聘成本过高，而且企业难以招到满意的人才。

3.5 管理人员素质偏低

在知识经济时代，对企业员工的素质要求越来越高。随着民营企业的发展与壮大，接踵而来的问题是人才的缺乏，尤其是缺乏高素质的管理人才。目前民营企业管理人员存在下列问题。

学历不高。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，由于民营企业大多数是家族式管理，其管理人员多是家族成员或企业的创业元老，而他们当中大部分的学历偏低。

3.6 缺乏长期有效的薪酬与激励机制

在中小型民营企业，员工的报酬一般采用底薪加奖金或底薪加提成的办法，且带有一定的灵活性。这对于一般员工效果可能比较好，或者在企业初期没有太多不足。随着企业的发展 and 人才结构的复杂化，对核心员工来说，报酬不仅是一种谋生手段，或是获得物质及休闲需要的手段，更是一种人们的自我满足和自尊的需要。单一的薪酬体系已不能满足核心员工的多样化需求，原有的薪酬体系必须做出调整。如考虑合理地设计核心员工持股、公开同样岗位的市场工资水平、增加外出培训机会、增加额外的保险与福利，或者改善工作环境，提供良好的休假以及员工娱乐等。

3.7 注重培训的形式和数量 忽视培训的内容和质量

随着民营企业的不断发展壮大，企业本身也认识到培训是人力资源开发的重要手段，许多企业投入了大量的人力、物力、财力搞培训，结果却是受训者对培训内容兴趣不大，参训的积极性不高，培训对促进管理及人员素质的提高作用不明显，培训的整体效果并不理想。究其原因在于国内许多民营企业的培训往往“头痛医头，脚痛医脚”，具有被动性、临时性和片面性，缺乏系统性和科学性。培训目标并没有与岗位相联系，培训并没有与员工的工作绩效的提高相联系。培训并未与员工个人发展相联系。只图完成任务，办了多少期班、培训了多少人，至于为了适应企业的发展所应该做哪些培训缺乏深刻的理解和认识。缺乏培训要求的调查，并且缺乏培训体系的规划，培训手段落后，培训形式单调，培训方法不适应成人学习特点，培训者专业化素质不高，培训资料和教材缺乏，培训政策不到位等等都给培训工作带来了挑战。

3.8 人事法规政策淡漠

我国民营企业中，由于部分企业经理只知道技术、产品

与市场的重要性，而对人力资源管理的重要性认识较少，所以选用人力资源管理人士随意性很强。这些人力资源管理者基本上身兼多职，既不懂劳动人事政策，又没有劳动人事管理专业知识和经验，在管理上根本不考虑人事法规政策，完全依照老板的旨意行事，老板让怎么干就怎么干，企业的建章建制、医疗保险、社会保险等管理也不健全。该与员工签订劳动合同的不签，该给员工交纳社会保险的不缴，由于劳动力市场的买方特点，员工只得接受不合理条件的限制，这就使员工缺乏归属感、稳定感，增加了员工的流失率。更有部分民营企业为了点滴的局部小利，经常大规模的换人，造成人员流失率大于20%，员工的基础队伍不稳，事业发展受到影响。有的民企甚至害怕员工在企业工作时间过长，企业将要给予其较多的福利待遇，而有意借故解雇资深员工，伤害了一些员工的感情^[2]。

4 中小民营企业人力资源管理的对策

中小民营企业的发展一般来说，其所面临的市场环境是复杂多变的，如何有效解决上述困境，顺应形势，不致被淘汰，我认为，出路就在于重视和实施个性化管理。

4.1 将权力制约原则贯彻到民营企业的决策管理中

应进行合理的分权。一方面，在企业内部要建立起权责明晰、相互监督、彼此制约、有效沟通、高度协调的机制；一些重要的职能要分由不同的部门人员来行使。另一方面，应制定系统的规章制度，明确每一部门各层管理人员的目标、权力与职责，促使各职能部门、各管理人员在自己的职责范围内正确地行使权力。

4.2 引进现代企业制度与现代企业管理理念

在人才引进与人才培养上，企业招募有经验的员工，可以解企业用人之急，有经验的员工易于达到岗位入职要求，相对于培养新人，企业要耗费相当长的时间与代价。所以，一般情况下，中小型民营企业不愿意培养自己的员工，而到同行业企业或竞争对手中挖墙角，以为这样便能在市场竞争中占据有利地位，掌握主动。但企业自己培养出的人才，一方面，其企业中工作的时间长，熟悉企业的环境与优劣势，易于开展工作，并能够较好的溶入企业团队；另一方面，由于企业对其有培养之恩，其对企业的忠诚度与归属感较高，更有可能长期为企业服务。所以，中小型民营企业应该放弃人力资源开发上的短视目光，大力培养自己的人才。

在人才高消费与人尽其才上，中小民营企业不应一味追求“高学历、大背景”，动辄要求学士、硕士，要不就要求在跨国公司或大型股份制企业有若干年工作经验。实际上，在企

业的人力资源配置上，最优秀的并不一定是最好的，只有合适的，才是最好的。民营企业在用人上，应该实事求是，根据自身的规模与企业发展水平来确定人员招募标准，一定要摒弃用人才装点门面的想法，那样，会让人才“大马拉小车”，企业在发展上会有更大的风险，最终也留不住人才。

在物质激励与精神激励上，中小型民营企业主传统上认为企业与员工之间是纯粹雇佣与被雇佣关系，员工是打工仔。实际上，企业应该把员工视为是企业的合作伙伴，在满足员工薪资、福利等物质需要的同时，要注重员工安全的需要与自我实现的需要，注重员工的职业生涯规划与发展，通过推行多维激励机制，促使员工与企业共同发展，使员工在心理上与企业结成一种无形的契约，这样，企业团队会逐渐趋于稳定与强大，员工也会为企业的发展做出全力奉献，因为他们知道企业能满足他们从生理需求到自我实现需求的不同层次愿望。

4.3 全面提升管理水平

中小型民营企业建立人力资源管理制度，应该把人力资源制度纳入整个企业的管理制度中进行建设，不要盲目照抄照搬一些跨国公司的人力资源管理模式，因为中小型民营企业多数还不具备实行平衡计分卡、关键绩效指数（KPI）等考核方法的规模，而且中小型民营企业在高速发展的成长期，多数还未形成自己的经营理念与企业文化，先进的人力资源管理制度没有成长的土壤，所以，中小民营企业必须健全企业的各种管理制度与决策制度，以支持企业人力资源管理工作。

4.4 界定好人力资源管理工作范畴与职责

中小型民营企业在人力资源的工作范畴界定上，企业的经营者应认识到，人力资源管理工作不仅包括了考勤、奖惩、工资分配、行政事务处理等纯管理约束性的工作，也涵盖了企业人力资源的中长期规划、企业人员的培养与开发，企业人员的职业生涯规划等动态管理，企业应将人力资源工作的重点转到开发和培养方面来。

另一方面，企业也应该明白人力资源管理部门不是万能的，盲目扩大人力资源工作的职责范围，不仅会干扰人力资源部门开展本职工作，也会影响企业的整体战略规划，最终达不到管理的目标。

4.5 保证职业经理人与技术创新者及其他员工的合理配置

企业人力资源管理工作效能的发挥，关键在于人力资源搭配合理，以实现人才的知识结构、年龄结构、专业结构、性别结构优势互补，才能发挥整体协作优势，与企业的生产经营

相适应，从而提高人力资源的整体配置效率。

技术创新者是企业发展最为重要的人力资源，技术进步已经成为企业发展的重要基础，没有先进的技术支撑，产品在市场上必然缺乏竞争力，降低附加值，影响其经济效益。但技术却不能弥补管理上的落后，企业的永续发展，单靠技术领先或某一方面的优势是不可能实现的，现阶段企业间的竞争是从技术、管理、营销、信息到人才的全方位竞争。

4.6 提高民营企业家的素质

民营企业主应走出一个思想的误区，即所有权与经营权不能分离。一个人的能力是有限的，特别是大多数的民营企业主并未接受过专门的企业管理的训练，他们实践感受比较丰富，而理论水平却比较缺乏。当企业逐步发展壮大时，会觉得心有余而力不足，此时，民营企业主便应适时地退居二线。通过聘请职业经理人等方式，让那些拥有较多管理水平与技术的人，来负责企业的决策、管理，勾画下一幅蓝图。

结语

在当今知识经济时代，民营企业面临新的考验，企业间的竞争归根到底表现为人力资源的竞争，可以说当今企业人力资源的竞争已达到白热化程度。从总体上看，我国民营企业的人员素质偏低，已不适应其迅速发展和国际竞争的需要，民营企业要在激烈的市场竞争中赢得一席之地，不仅要深刻体会“人力资源是企业最重要的资源”，而且要以“人”为中心，充分实现人力资源的价值，重视人力资源的管理。在民营企业发展的过程中，要不断加强和完善适合我国民营企业发展的人力资源管理理论，创新人力资源管理模式，以促进我国民营经济的快速、稳定、健康的发展。

参考文献

- [1] 李绍勇. 中小型企业人力资源管理[M]. 北京: 希望电子出版社, 2004: 13-23.
- [2] 杨国强. 论民营企业人力资源的发展[M]. 上海: 科学普及出版社, 2006: 56-60.
- [3] 肖杨. 民营企业人力资源的困境[M]. 四川: 出版集团, 2003: 120-125.
- [4] 何胜文. 关于民营企业资源的调查[M]. 电子工业出版社, 2005: 256-259.
- [5] 周末娜. 柯越. 民营企业人力资源管理九大误区[M]. 北京: 出版社, 2004: 81-12