

民营企业人力资源管理存在的误区分析

东南大学经济管理学院 黄晓红

[摘要]我国民营企业虽然在二十年的改革开放中顺应并利用了市场,但是民营企业的人才瓶颈却制约了它的进一步发展。文章分析了民营企业在与人才博弈过程中陷入的种种困境,并对其形成的深层次原因进行了剖析。

[关键词]民营企业 人才引进 体制环境

我国民营企业在二十年的市场博弈中,抢占了先机,取得了长足发展,创新和活力不断得到激发,它们在很多方面已经摆脱了“小家子”的局面。数量众多、规模宏大的民营企业在整个国民经济体系中扮演着越来越重要的角色,民营企业以及民营企业家的社会地位也相应得到肯定和提升。尽管如此,我们仍然无法否认民营企业集群整体发展水平偏低和不平衡的事实。

其实,面对日趋激烈和复杂的市场竞争,当初很多依靠“胆大”或者“吃苦耐劳”起家的民营企业家们,已经感到单凭自己的力量不足以应对目前的环境和形势。于是,大部分民营企业意识到了人才的重要性,也很愿意用高薪聘请能人来管理企业。但是,大部分的民营企业人力资源管理的整体观念还非常薄弱,招人、用人、留人等方面的工作程序和运作机制均存在一定的误区,可以说在人才博弈中陷入了困境。

景,并以身作则,成为团队与外部环境的中介,负责协调、整合、指导、激励成员,使团队顺利前进。同时要认识到团队的领导效能与团队内聚力、绩效成正相关,通过设立较高的绩效目标,鼓励团队成员达到目标,提出可行的行动战略且付诸实践,促使民营企业团队效能和内聚力有效的提高。

2、适度放权,选择合适的人选组成团队。民营企业要建立信任、关怀和相互支持的团队氛围。但是要得到这一点的前提是要求民营企业家加速观念的转换,改变原来的高度集权的做法,适度放权,进行广纳贤才,同时可在招聘时应着重考虑人员是否具有主动合作和团队精神来作为挑选团队成员的首要标准。只有他们有积极的工作态度,具有不同的专业知识、技能和经验,也才能使民营企业家能够更好地信任他们,彼此愿意贡献出自己的时间和精力,来共同促进整个组织的效益提高。

3、建立绩效观念,加强绩效管理。绩效是目标,团队是手段,没有绩效结果,就没有真正的团队。民营企业在绩效管理方面往往仅凭经验论断,缺乏科学的评估体系,员工容易产生不平衡感。民营企业应重视认可团队成员的价值,认识到对团队成员有价值的回报除金钱、信任、关怀、和相互支持的团队氛围外,还包括他们的专业地位能得到承认,能自由发表意见等,而且还要以薪酬为杠杆对员工的业绩行为进行强化,并通过培训、晋升、岗位轮换等手段发展员工的资质。企业在对员工进行绩效考核后,应将相关信息反馈给员工,并提出表扬或改进建议。在进行绩效考核时,应明确团队成员必须以绩效目标调整自己的态度和行为方式,制定一些直接以绩效为导向的目标,包括直接建立一些具有一定挑战性又能提前达到的目标来实施,实现业绩考核与素质评估相结合。

4、实现有效的团队沟通。通过实现有效的沟通来保证员工充分分享信息和共同参与,是团队达到高绩效的一条重要途径,也是民营企业最薄弱的环节。与员工沟通,使其了解任务的重要性和迫切性及对个人的价值,克服民营主管的集权意愿。这就要求民营企业领导必须有实在的民主作风,在问题的决策上与团队成员保持同等的权力地位,确保团队内没有特权者。在实现沟通方式方面,可以通过休闲活动进行沟通,包括定期正式沟通及不正式沟通等,与外界保持信息沟通渠道畅通,鼓励成员自己设定工作任务,允许任何成员对团队的任何决策发表意见,鼓励成员有疑问就问,并经常询问成员对管理的意见,努力让员工共同参与,实现高效的沟通。

5、提倡团队文化,建立企业核心能力。对民营企业而言,其创业期主要是靠技术起家,或是在市场缝隙中找到商机,要能持续发展在很大程度上取决于核心能力的塑造。优秀的团队文化是企业重要的核心竞争力之一,而且团队文化对团队成员的行为有着潜移默化的影响,优秀的团队文化内含的价值理念和行为规范对提高团队绩效,促进企业效益,有强大的生命力和发展动力。民营企业在培育团队文化的过程中,可以有意识地通过团队学习,促进组织成员之间彼此交流,他们的思想、创意在此得到碰撞和启发,有利于组织成员把明示知识转化为默示知识,在团队中实现知识共享,在此基础上实现新的组合和创造。

知识经济时代下的企业经营管理被赋予了新的涵义。民营企业作为社会发展的生力军,应能更好地适应环境的变化,这要求民营企业组织的新模型必须特别强调高绩效团队的建设,提倡团队精神,着力于在管理理念的转换中寻求能力的提升。

[参考文献]

- 1、徐旭珊、黄玉清、吴碧英,企业项目团队的绩效管理研究探析,现代管理科学,2003年第6期
- 2、孙早,家族制与中国民营企业的发展,经济问题,1999(1)
- 3、(英)贝尔宾:管理团队:成败启示录,机械工业出版社,2001
- 4、(英)迈克尔·科伦索,李晓辉、李璞译,团队业绩改善策略[M],经济管理出版社,2003
- 5、杨俐慧,浅谈现代企业团队绩效的管理与提高,广西师范学院学报(哲学社会科学版)2003年第4期

一、资源匮乏,难招人

很多发展中的民营企业内部存在着一个很大的矛盾:一方面,公司在内部资源上(如资金、产品、销售渠道、品牌等)捉襟见肘,这些匮乏的资源需要高素质、高学识、高能力的人才来整合和创造;另一方面,正因为这些资源的匮乏,使得民营企业无法在“三高”人才招聘上取得大的突破。特别是在双向流动、双向选择的现代社会里,真正拔尖的人才对于自己的职场竞争力和从业背景已经有了充分的掌控权,那些品牌响亮、待遇优厚、管理规范、发育成熟的外企、国企或已经发展到一定规模的大型民营企业,自然能够吸引更多的眼球。而发展中的民营企业即便是做出种种承诺的姿态,但在对人才的吸引力上,自然是逊色不少。这种“难招人”状况,又进一步直接制约了这类公司的发展和资源积累的速度。很多老板甚至有一个非常狭隘的观念:反正人员流失很快,我用不着花那么大的力气在“人”身上。而这种观念直接导致企业陷入人员流失加速、无法吸引人才的恶性循环。

二、规则混乱,难管人

管理的有效性就是建立在清晰的游戏规则之上的,企业的游戏规则就是管理制度。很多民营企业由于制度不完善,造成处理问题时总是“人治”化成分居多,事事皆由老板说了算。当然,在这样的公司里,市场竞争使得老板的决策速度必须加快,才能有效降低管理成本。但是,这种做法同样可能加大决策失误的风险,毕竟一个人的力量是有限的。缺乏人力资源管理系统的民营企业,在经营管理上经常遇到的问题是管理人员自视很高,相互之间不服气,加上管理层次及职权分配不清晰,谁也管不了谁,协同性差,有问题就找老板,只有老板说了算;老板喜欢的就做,老板不喜欢的,不重视的就不做……离了老板,什么也做不成。老板呢,事必躬亲疲于奔命,眉毛胡子一把抓,忙得寝食不安,但还是有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就行了。由于没有规范的管理制度加以约束,或者有了管理制度也形同虚设,企业管理完全处于一种随意、松散的状态,经营决策的效率和成功把握度逐渐下降,企业不是以能不能做好事为评估标准,而是完全依照老板的好恶来处理。结果呢,真正有自己的思想和主见、希望企业能够进行规范化管理的人反倒吃力不讨好,那些一切随着老板的意愿办事、甚至阿谀奉承的人,在企业往往深受器重。民营企业的组织结构简单,多数是传统性的直线组织结构,这种组织模式导致组织内部信息传递和沟通的速度慢,也很容易出现双重领导的现象,给管理带来很大的不便。企业内部没有建立一套有效的管理制度,管理意识弱,对企业的人力资源管理、营销管理、质量管理不够重视。民营企业这样的管理模式很难适应企业的发展,严重影响了企业核心竞争力的培养。

三、待遇低下,难留人

据一份调查表明,民营企业在整体人力资源支持力度不大,其中包括员工的待遇。有的老说到此事自然是满腹委屈:“我又不是不愿意给,只是我现在的家底只有这么大,为什么不给我点时间呢?”但从人才的角度来说,看法可能截然相反。他们认为:能不能付得起这份待遇,那是你老板的事情。我完全没有义务更没有必要陪着你老板一起来承担这个风险。如果有朝一日企业做大了,老板翻脸不认人也不是没有可能。还有一种情形是:老板并没有认识企业初创期和成长期人才的重要性。他们宁可花大量的资金投入设备、厂房,原材料等“看得见”的硬件投资上,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,而且投资下去就不会跑掉,而人的投资是最不稳定、风险最大的,一旦跑掉,那前期的投资岂不是全白花了?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。

四、奖惩失衡,难服人

待遇和奖惩直接关系到员工的利益,所以在奖惩制度的界定以及具体实施上,一定要非常慎重。现实中不乏这样的员工,经常把“给我多少钱,我就干多少活”这样的话挂在嘴边,使得有的老板可能产生一个误解,认为员工对待遇的要求总是越高越好。其实,不管是对待薪资待遇,还是对待奖惩制度,我们本着的原则决不能是无原则的“越高越好”或“只奖不惩”或“奖惩失衡”,那样只能在公司内部助长“少干活多拿钱,不干活最好也拿钱”,“多干多错,少干少错,不干不错,干脆我就少干或不干”的坏风气,而且严重地打击了那些遵守公司规章制度、工作勤奋努力的员工的积极性。很多的时候,员工所希望的,并不仅仅是高薪水或经常性的奖励,他们希望的是,企业能够为他们创造一个公平合理的竞争与成长的环境。所以,正确的做法应该是:通过科学的绩效考核与评估体系来对员工的薪资待遇及奖惩进行量化界定,本着公平、公正、合理的原则,在不违背公司利益的大前提下,建立有公信力的薪酬及奖惩制度,以真正达到“服人”的目的。

五、机制无序,难用人

很多公司的初创期和成长期都是靠几个亲戚、朋友或者同学鼎力相助,才最终发展起来的,这使得很多公司即便是已经有了相当的规模,但仍然带着很深的“家族化”烙印。正因为这些人在公司的发展历程里曾经立下过汗马功劳,所以在公司成长起来后,他们往往会成为公司的既得利益者以及特权阶层。很多的时候,他们会倚老卖老,甚至为了一己私利,利用自己的身份将个人凌驾于公司制度之上,使公司的发展遇到很大的障碍或隐患。不管公司发展到哪个阶段,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。否则的话,即使是有了能力很强的人,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。

如果一家公司在成长的过程中,无法通过机制的保障,来达到“用人唯贤,人尽其用”、“用专业的人做专业的事”,那么不但无法让现有的人发挥应有的、甚至更大的作用,公司的成长也会因此而受到很大影响。所以,

社会资本对产业集群竞争力影响的机理研究

杭州职业技术学院 郑健壮

[摘要] 集群竞争力是基于集群内企业“协专业化”和集群“协演化”基础之上的“网络能力”和“联合竞争优势”。基于“资源观”理论,本文认为“社会资本”的实质就是资源的“整合能力”,它通过影响集群内部企业的“协专业化”而实现集群的竞争力。

[关键词] 集群 社会资本 竞争力 协专业化

一、社会资本理论的综述

产业集群(industrial cluster)从组织的角度而言就是网络。网络是一种结构化的概念,它可以定义为一种由不同个体之间的关系所构成的动态的、相对稳定的系统(杨永福,2002)。在社会学中,对于网络的研究衍生出两种代表性的理论:网络的社会资源论(Lin Nan,1982)和网络的社会资本论(Coleman,1988)。林南认为,所谓社会资源就是那些嵌入个人社会网络中的资源,这种资源不是为个人所直接占有,而是通过个人的直接的或间接的社会关系而获取。科尔曼则认为,每个自然人一出生就拥有三种资本:一是由遗传天赋而形成的人力资本;二是物质性先天条件,如土地、货币等构成的物质资本;三是自然人所处的社会环境所构成的社会资本。目前对于“社会资本”的理解归纳起来主要有以下三个方面(张其仔,2000)。一是把社会资本定义为规则。布尔迪厄认为社会资本是一种社会网络,是一种体制化关系的生产性网络。二是把社会资本定义为

机制的转换和建立过程,实质上就是一个不断挑战固有陋习、不断改革创新的过程。据一项调查表明,在民营企业中工作的人力资源经理总是干不长久,往往在工作不久就提出辞职。辞职原因主要是:很难开展工作,没有资源(人力和财力),没有地位(美其名曰人力资源经理,事实经常是一个打杂的),没有成就感(能做的事情很少),没有成长的机会(很少有机会得到专业培训),收入低且基本没有奖励机制,与一个办公室的小文员没有什么两样。负责人力资源管理的人员尚得不到重视,工作没有动力,该企业的人力资源工作怎么可能做得好呢?

在这些民营企业工作的员工,多半没有个人职业生涯规划 and 人生规划。缺乏成长目标的员工往往不会主动追求成长,而且往往惧怕变化。他们往往视培训、成长和学习为一种苦差,“工作那么辛苦了,还要培训,还要考核,真是多此一举!”于是,他们往往寻找诸多借口以逃避培训,他们的上司也往往找出种种借口“给他们以方便”。这种人力资源整体管理水平低下的状况,不但无法在公司里形成良好的招人、管人、服人、用人机制,形成系统的招聘、职能界定、考核、奖惩激励运作体系,而且进一步将严重影响到企业团队的建设以及文化的形成。

企业的领导决策层必须首先树立正确的现代人力资源管理理念,以身作则,不断学习和提升,并为人力资源的开发和管理配置相应的资源,不断提高企业内部人力资源管理整体水平。只有这样,民营企业的发展才能真正走入高速发展的快车道。

六、战略模糊,难聚人

现代企业战略理论告诉我们,企业的经营管理理念及发展方向,很大程度上取决于企业具有战略性的发展规划,它是企业生死攸关的重大决策。然而,我国许多民营企业的发展规划缺乏战略性,决策者很多时候都是依赖自身的直觉和陈旧过时的经验来决定未来的发展方向,缺乏科学的定性和定量相结合的分析与研究。导致了許多民营企业经营方向迷失,经营领域模糊,经营盲目、投机、随意。中小企业创建后,由于投资少、建设周期短,资金回收快,很快便进入了高速成长期,营业额几乎年年翻番。常见的情况是到了这个时期,企业为了寻求更多的利润,分散风险,都会不约而同地寻求各种扩张,包括企业规模和多元化的扩张。他们不顾市场和资源约束,也不顾自身的生产技术条件和管理水平,一味追求发展速度,不遗余力地扩大生产规模。或者盲目地把企业有限的资金、人力、物力投入到其它业务领域,分散了企业在主营业务领域的资源实力,在这种情况下,员工感觉到前途的渺茫,失去信心;同时人心涣散,内聚力下降,严重影响了企业核心竞争力的培养和维持,甚至使企业丧失原来的竞争优势和核心竞争力。

[参考文献]

- [1]加里·德斯勒.人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社,2001.
- [2]李海波.中小企业管理[M]北京:企业管理出版社,2003.
- [3]赵泉.民营企业发展问题[M]北京:中国商业出版社,2003.
- [4](美)雷蒙德·A·诺伊著,徐芳译.雇员培训与开发[M].中国人民出版社,2001.
- [5](英)诺里·吉利兰著,张颖译.培训员工,赢得竞争[M].商务印书馆,1999.

具体可见:杨永福,“规则”的分析与建构:制度的社会网络基础.武汉理工大学博士论文,2002.

根据科尔曼的研究,最早使用社会资本这个概念的是经济学家洛瑞(Gen Loury,1977),洛瑞认为新古典经济学在分析种族之间收入不平等时,采用个体主义的方法,只重视人力资本而忽视他们的社会关系。第一位对社会资本进行相对系统分析的是法国学者布尔迪厄(Pierre Bourdieu),他在1979年提出了三种资本形式:经济资本、社会资本与文化资本,但没有对社会资本进一步的分析(张其仔,2000)。