

试论我国中小企业的用人机制

乔启兰

(盐城市劳动就业中心,江苏 盐城 224001)

摘要:以人力资源管理理论为指导,分析了当前我国中小企业用人机制存在的问题,强调企业必须转变用人观念,完善用人选拔机制,构建科学的教育培训体系,建立人才引进与稳定机制,优化激励与约束机制,从而提出了建立和完善各项用人机制的措施,有利于促进人才队伍建设走上制度化轨道,提高企业的人才竞争优势。

关键词:中小企业;用人机制;问题;措施

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1671-5322(2009)02-0023-04

随着市场竞争的日趋激烈,越来越多的我国中小企业开始意识到人才竞争是企业参与市场竞争的核心内容之一,人才已成为实现企业战略目标和获取竞争优势的关键因素,企业的人心向背在很大程度上决定了企业的兴衰与成败。因此,我国中小企业如何建立一套良好的用人机制,正确合理选才、育才、用才、留才,已成为中小企业摆脱自身发展困境和提升竞争力的关键^[1]。

一、我国中小企业用人机制存在的问题

用人机制是指企业中作用于人才的相互联系并且相对复杂和完整的有机系统,是人才脱颖而出和发挥作用的舞台。建立和完善企业的用人机制是一项系统工程。良好的人才机制必须适应先进生产力和企业实际发展的要求,要有与之配套的权责分明的内部组织、良好的企业文化以及各项制度等进行支撑。但是,目前我国大多中小企业用人机制存在问题,诸如用人机制观念落后、管理制度不全面、人事资源配置不合理、管理机制不健全、员工分工不细致等,造成员工不能人尽其职、工作积极性不高、职能部门协调差等负面后果,严重影响了企业效益和长远发展。

(一)用人机制落后,对人才作用认识不足

1. 观念陈旧

近年来,虽然我国中小企业对人才的重视力度与过去相比有所加大,但对人才关键作用的认

识仍然不足,人力资源是第一资源的观念并没有真正树立起来。人力资源管理的核心是将人力作为企业最宝贵的资源和财富进行开发与保护,充分发挥其主动性和创造性。而多数中小企业仍然停留在过去管理水平上,在人才使用和管理上,把员工看作管理和控制的工具。对于如何发展和提升企业人才资本,如何更科学地进行人才开发和管理,许多企业仍未考虑。因此,人才观念落后和对人才的认识不足是我国中小企业用人机制存在的关键问题之一。

2. 制度落后

长期以来,我国中小企业的运行决策制度,以人治代替法制,民主监督制度不健全,考核不注重实效,企业对人才资源大都实行“战术型”或“垂直型”管理,工作模式只是围绕具体事务开展,信息渠道不畅,管理关系不顺,管理队伍庞大,人浮于事,效率不高,缺乏创新意识。人力资源的开发和培训缺少长远的规划和统筹,导致人力资源管理没有步入良性循环,出现了该留的人才留不住、该流的流不动、非正常流动现象严重的局面,从而使得企业核心竞争能力较差,整体效益下滑。

3. 投入不足

人力资源管理理论重视教育与培训的投入和产出的关系,而很长一段时期,我国中小企业把教育培训、薪酬福利等支出当作纯成本,不舍得把它作为重点投资与投入对象,以节约为原则,不考虑

收稿日期:2009-03-16

作者简介:乔启兰(1960-),女,江苏建湖人,经济师,研究方向:企业人才管理。

边际产出,使得有利于企业人才健康成长的育人机制、成才环境尚未形成。根据调查显示,我国中小企业人均培训费用与发达国家相比,相差几十倍。在人力资源管理方面,高层管理的投入也明显不足。根据 2005 年秋对某 MBA 班 96 名学员开展的组织行为学问卷调查,对“人力资源管理部门业务水平如何?”的回答是:认为“多数管理人员掌握人力资源管理基本知识”的企业占 35.71%,认为“管理人员普遍缺乏人力资源管理知识”的企业达 41.67%^[2]。

(二) 用人机制不健全,激励措施不到位

1. 管理机制缺乏

我国中小企业管理机制落后主要体现在三方面:其一,没有把人才资源的开发利用提到应有的高度,重视力度有待加强。其二,人才激励和竞争机制没有完全形成。在选才育才上,缺乏有效的竞争机制,仍然有论资排辈现象,用人机制落后。其三,对人才存在重使用轻培养的现象,不利于人才素质的提高和企业的长期发展。

2. 激励力度不够

与发达地区和外资企业的激励机制相比较,由于我国中小企业的激励措施相对不健全不完善,不能够完全达到预期目的。较多的人才对自身的地位、作用、价值,往往是以市场价值为评判依据的,然而我国中小企业存在对经营者激励严重不足的情况,激励措施和手段单一,薪酬分配不合理,难以吸引人才充分发挥才能,从而引起人才的大量流失^[3]。

二、建立和完善企业用人机制的措施

(一) 转变用人观念和创新用人机制

1. 转变思想,树立正确的人才观念

随着我国经济与世界经济逐步接轨,中小企业的科技创新、产品创新等都要依靠高素质的人才来完成,人才的竞争力如何,直接决定着企业的命运。因此,人才是企业的未来,要使人的积极性、创造性得以充分发挥,企业必须增强对人才关键作用的认识,转变思想观念,树立“德才兼备、注重实绩”的用人观念,才能符合现代企业制度要求,提高人才使用重视力度。

2. 创新机制,建立健全的用人制度

为了实现中小企业用人决策的科学化,必须有规范的程序、严密的监督制度和用人机制作保证,这样才能使“公开、平等、竞争、择优”的用人

制度落到实处。一要优化人才结构,逐步实现社会培养人才,企业管理人才,市场配置人才。二要改革就业体制和人才配置机制。鼓励人才参与竞争,通过公开竞争使优秀人才找到充分施展才干的岗位。三要建立科学的利益分配机制。要突出多劳多得,实现分配政策向优秀人才和关键岗位倾斜,努力实现一流人才,一流业绩,一流报酬。

(二) 完善用人选拔机制

1. 普通人才的选拔

正确选人是中小企业发展的重要保证,合理的人才选用机制是造就人才群体的关键环节。用人机制的核心是排除人才选拔中的人为因素(行政干预),通过公开透明、科学合理、市场化的运行方式,以最低的成本选拔出最优秀的人才,并在优胜劣汰的竞争环境下,使企业员工始终保持一种积极向上的敬业状态。采用市场化方式选拔人才的机制要求选聘主体法定化,选聘工作程序化,招聘应聘公开化,用人资格标准化,任考察跟踪化,通过制度化的选聘方式和程序,确保企业能聘用到高素质的人才。

2. 经营管理者的选拔

按照市场经济发展的趋向与要求对中小企业的重要管理人员进行选拔、培养和使用,改变企业经营者的传统用人方式,推行从企业家市场上公开招聘与挑选的做法,将上级考察与董事会对他们的工作能力和工作业绩的考核结合起来,取消企业的行政级别,打破“官本位”,体现真正意义上的企业。具体做法有:一是实行经营者统一考核制度。作为企业经营者,需要一定的能力、素质和知识,可以建立企业经营者资格考试制度,凭资格证书上岗。其中,经营者的考核应侧重于经营管理能力方面的考核。二是企业高层管理者实行公开招聘。目前,可以在政府部门指导下,由企业董事会公开招聘。三是实行经营者竞争上岗。同时,还应该注意企业内部人才的发现和提拔,在操作上应该坚持与市场招聘相同的标准和要求,避免企业现有人才的流失和浪费^[4]。

(三) 构建科学的教育培训体系

1. 健全教育培训制度

制定一套针对性强的培训制度能够有效地提高中小企业的整体人力资源素质,以满足企业长短期经营发展的需要。科学合理的培训制度包括各培训层级和培训职责的划分,培训的形式,各层级、各专业人员的培训内容,培训与晋升的联系,

培训与考核,培训与职业生联系等多项制度。完善中小企业教育培训制度应该从以下三个方面入手:第一,建立健全的分层分级培训制度。人力资源存在等级结构与专业职能结构的差别,这就决定了培训制度也应该分层分类。企业应该根据员工的年龄层次、知识结构、岗位特点进行培训,建立层级知识管理体系。第二,结合企业经营发展目标,制定科学、系统的培训计划。培训应该定期展开,培训内容应该根据企业的发展和员工实际工作能力与岗位需求之间的差距不断更新。在确定培训内容时,首先选出通用课程集中培训(资源共享,降低培训成本),然后确定类别专业课程,分别实施培训。第三,培训的内容与培训的考核结果应列入考核与薪酬的考虑因素。

2. 培养优秀人才

一要注重培养具有相应专业知识、管理经验和领导才能的人才,不断调整人才队伍的知识结构和年龄结构,优化配置人力资源。二要重视满足人才自身发展的内在需求,在事业发展的过程中,高度重视人才的才能发挥、个性发展、情感满足和自我价值的实现等,做到以人为本,取予并重。三要根据企业建设和未来发展的需要,侧重培养和造就有开拓精神,创新能力强,掌握现代科学文化和先进管理知识,适应经济和社会发展的企业经营管理人才。

(四) 建立人才引进与稳定机制

1. 建立人才引进机制

中小企业仅靠自己培训和培养各方面的人才远远不能满足自身发展需要的。因此,通过利用人才引进政策,采取调动、聘用、技术合作、技术入股等多种形式引进人才,有利于提高企业人才队伍整体素质,满足企业自身的发展需要。人才引进要做到“三个结合”:一是引进人才与稳定人才相结合,努力创造条件,充分发挥人才的聪明才智。二是引进人才与改善企业人才队伍结构相结合。引进人才最好是企业生产经营急需的,具有一定专业技术和经营管理经验的。三是“引才”与“引智”相结合。企业要结合实际,积极探索符合企业特点的人才和智力引进形式。

人才的引进可以通过以下三个途径:一是向社会公开招聘、广揽人才。二是有重点、有目的、有针对性地引进专门人才。三是有选择地接收大学毕业生。各类人才可以到中小企业长期工作或开展短期服务;既可以由企业出资、出项目,利用

大专院校或科研院所先进的研究设备和高素质的研究人员,共同开发技术项目,也可以聘请专家学者为企业兼职顾问,共同研究企业发展战略,不定期开展科技咨询和技术指导。根据不同的引进对象,企业可以与其签订聘用合同,实行契约化管理,为各类人才发挥作用创造宽松的环境。

2. 完善人才稳定机制

中小企业的发展需要人才推动,人才的稳定需要成功事业的支撑。用事业留人,创造良好的个人发展空间,将最适合的人选拔到最合适的工作岗位上,为他们创造施展才华、发挥聪明才智的表演舞台,做到人尽其才、才尽其用,发挥其最大效益,在实践中实现人生的价值。用感情留人,关心人才,尊重人才,肯定员工的工作成绩,成绩突出的要给予嘉奖,让员工有荣誉感、归属感和认同感。用薪酬留人,建立有利于留住人才的收入分配机制,实行一流人才一流报酬,通过设立科技人才奖励基金和制定科技成果奖励办法,使具有贡献的高层次人才享受高薪,让知识、技术和科研成果作为重要生产要素参与收益分配。因此,通过运用“事业留人、感情留人、薪酬留人”的办法,提升中小企业吸引人才的能力,有效地留住高层次人才^[5]。

(五) 优化激励与约束机制

1. 优化激励机制

一个好的激励机制可以影响员工的工作行为,激励员工提高生产率,为中小企业发展做出更大的贡献。激励机制一般可采取以下五种:一是报酬激励。按照效率优先,兼顾公平的原则,采取“底薪+奖金”的模式,底薪可以与企业原有的薪酬制度统一,基本上差距不大,而奖金可以根据工作性质和不同层次、不同岗位的人才,采取不同的标准和方式来评价人才的绩效和确定奖金的数额。二是事业激励,指企业的目标,发展前景让人才感觉有吸引力,值得为之奋斗和努力。当员工都深信从事的事业有广阔的前景和崇高的社会价值时,他们就会最大限度地发掘自己的潜能,并与企业风雨同舟,为实现自己和企业共同目标而奋斗。三是感情激励,包括对企业员工的尊重、理解与支持,信任与宽容,关心与体贴。如果企业能做到“乐士之乐而乐,忧士之忧而忧”,通过感情交流和心理因素吸纳、感应人才,就可以有效培育员工对企业的忠诚。四是环境激励,指通过改善政治环境、工作环境、生活环境和人际环境等来吸

纳和稳定人才。环境宽松,人际关系融洽,氛围温馨,生活安定,心情愉悦,人的潜能就能得到充分发挥。五是制度激励。企业要改进内部管理结构,重视对人才资本的投入,形成吸引人才、凝聚人才、搞活人才的良性机制,通过劳动股、技术股、经营股等途径来构造新型股权结构和收益分配制度。对上述五种激励要根据企业具体情况适时选用和组合,才能有效发挥它们的作用^[6]。

2. 优化约束机制

约束机制的本质是对员工行为进行限定和控制,使得员工行为始终在预定的轨道上运行,符合中小企业发展要求。约束机制的核心是企业以关键业绩指标法为核心的绩效考核体系和以任职资格体系为核心的职业化行为为评价体系。关键业绩指标体系一方面来自对企业战略目标的分解,另一方面来自对外部市场需求的分解,通过两种分解,使得企业的战略目标和外部市场的要求能够有效地传递到企业中的每一位员工。任职资格

的关键在于行为标准和要求,而这种行为标准和要求又来自对于流程的分解和对工作内容、绩效标准的分析,只要员工按照这样的行为标准去指导自己的工作,就能够有效地提高工作的效率。

三、结论

尽管目前我国大部分中小企业已逐步认识到人才资源是企业竞争力的重要源泉,是现代经济社会发展中最活跃、最重要的因素,但我国中小企业用人机制存在的问题仍然存在,也非短时间内就能彻底解决,创新企业人才机制是一个庞大而系统的工程,也是一项长期而艰巨的战略任务,需要在国家宏观政策的引导和支持下,企业根据实际情况,实施科学有效的变革,改变思维模式,建立适应企业特色、时代特点和人才需求的科学管理体制和创新用人机制,充分调动管理者和普通员工的积极性,使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献:

- [1] 赵曙明. 人力资源管理研究[M]. 北京:中国人民大学出版社,2001:48~50.
- [2] 牛世杰. 中小企业人才机制建立与实践[J]. 机械研究与应用,2008(4):129~131.
- [3] 甄开伟. 创新民营企业用人机制的方略[J]. 当代经济,2006(6):16~17.
- [4] 张冬梅. 人力资源管理与人企业的用人机制[J]. 河北科技大学学报:社会科学版,2004(1):25~27.
- [5] 邓丽红. 人力资源管理建设存在的问题及其解决对策[J]. 中小企业管理与科技,2009(3):107~108.
- [6] 曲向和. 新经济时代企业人力资源管理探析[J]. 民营科技,2009(3):71~73.

The Light Discussion of China's Small and Medium - sized Enterprises' Personnel Mechanism

QIAO Qi-lan

(Labor Employment Center of Yancheng, Jiangsu Yancheng 224001, China)

Abstract: This paper has taken human resource management theory as guiding principle, analyzed present problems of small and medium - sized enterprises' personnel mechanism in our country, and stressed that enterprises must change personnel ideas, improve the personnel selection mechanism, construct the scientific education training system, set up the mechanism of talent introduction and stabilization, optimize the incentive and restrictive mechanism, put forward countermeasures of setting up and improving each personnel mechanism; thus promoting the talent troop construction to step onto the institution track, enhancing the enterprise talent competition advantage.

Keywords: small and medium - sized enterprise; personnel mechanism; problem; measure

(责任编辑:李 军;校对:洪 林)