

成长期民营企业人力资源管理的问题与对策

仇 斌

(江苏中恒宠物用品有限公司,江苏 盐城 224055)

摘要:民营企业在进入成长期以后,由于企业规模的不断扩大,企业人数的不断增加,使得企业管理越来越复杂,这一阶段,企业往往会出现职责不清、指挥不灵、管理混乱等现象。因此,企业应树立以人为本的观念,加强人力资源管理,制定科学合理的人力资源规划,建立客观公正的绩效评估体系,建立和完善企业的激励机制,塑造优秀的企业文化,建立合理的培训机制,努力提高企业的管理水平,以推进企业的健康发展。

关键词:民营企业;人力资源管理;对策措施

中图分类号:F276.3

文献标识码:A

文章编号:1671-5322(2011)01-0039-04

自改革开放以来,我国民营企业获得了快速发展,其在国民经济的发展中已起着越来越重要的作用。民营企业解决了我国2亿多农村富余劳动力就业问题,接纳了35%左右的大中专毕业生就业。事实已经证明,民营企业已经对推动我国经济持续发展,增加我国的政府财政收入、促进城乡居民就业、维护社会稳定和促进我国经济结构的调整,都具有十分重要的意义^[1]。

尽管民营企业发展已经取得了长足的进步,但仍然无法否认民营企业整体发展水平偏低的事实。我国的民营企业,特别是中小型企业,基本上都是在市场竞争中追求生存,通过自身积累获得发展的。在企业创立的初期,没有细致的分工和严格的岗位职责划分,企业领导人掌管着一切事务,这时企业通常没有多少能力和精力去系统地考虑人力资源管理的问题。再由于企业规模小,人员少,企业业务及内部分工并不复杂,用灵活的方式来管理人力资源也是一种恰当的方法。而当企业度过了创业的初期,基本解决了生存问题,进入成长期之后,当初很多都是依靠“吃苦耐劳”起家的民营企业企业家们,由于企业规模的扩大,管理方面出现了一些混乱的现象,开始感到单凭自己的力量,已经不足以应对目前的现有管理要求。如我们中恒宠物用品有限公司从2002年成立以来,经过奋力拼搏,到2010年已实现销售2亿元,一

举成为盐城市的民营重点企业。和全国的其他中小民营企业一样,已经意识到了人才的重要性。怎样才能引进人才、留住人才并让他们融入企业并发挥作用,成为企业人力资源管理工作的核心内容^[2]。因此,分析成长期民营企业人力资源管理的现状,在此基础上,探索成长期民营企业人力资源管理的对策与策略,以推进民营企业的健康发展具有十分重要的作用。

一、成长期民营企业的特征

根据国内外有关专家学者关于企业生命周期的论述,结合本企业发展的实践,笔者认为民营企业在度过创业期进入成长期之后,主要表现为以下特征:

(1)企业规模不断扩大,企业的组织机构由原来的直线制转变为直线职能制或事业部制。

(2)企业的人数不断增加,由原来的几十人增加到几百人,甚至是几千人,因而对人员的管理要求也越来越高。

(3)企业产品的销售量越来越大,市场范围不断扩大,企业对市场运作的要求也越来越高。

(4)企业管理趋于复杂,企业对产品的产量、质量、成本、市场等方面的管理要求也越来越高。

(5)民营企业企业家已开始认识到:引进人才、留住人才、充分发挥和调动人的积极性是提高企业管

收稿日期:2010-10-12

作者简介:仇斌(1969-),男,江苏盐城人,高级经济师,研究方向:企业管理。

理水平的关键^[3]。

二、人力资源管理的存在问题

1. 人力资源管理部门管理不到位

人力资源规划是为实现企业的经营目标,根据企业的发展需要和内外条件,运用科学的方法,对人力资源需求和供给状况进行分析和评估,在职务编制、人员配置、教育培训、职业发展等方面所编制的人力资源管理的职能性计划。企业的生存和发展离不开总体规划。企业规划的目的是使企业的各种资源包括人、财、物等得到彼此协调并实现内部供求平衡,人力资源作为企业内最重要、最活跃的因素,故人力资源规划是企业规划的重点和中心。人力资源规划是战略规划与战术计划(具体的实施计划)的统一,人力资源战略规划从企业竞争战略的总体布局出发,确立方针、政策和策略,寻求人力资源开发和利用的最佳途径和方法,实现人力资源与其他资源的有效配置,以相对少的投入,获得企业经济和社会效益的最大化。人力资源战术规划,是人力资源战略规划的具体体现,是战略规划的实施计划,是具体的支持计划。人力资源战略规划目标能否顺利实现,取决于人力资源战术规划实施完成的程度。

2. 缺乏有效的绩效考核制度

绩效考核是按照一定的标准,采用科学的方法,检查和评定企业员工对职务所规定责任的履行程度,以确定工作成绩的一种有效管理方法。绩效考核的作用主要有:(1)使员工知道自己的表现与企业标准的差距,并且加以改进;(2)根据考核结果,进行薪资调整、职务升降、岗位调整和奖惩;(3)加强员工与企业,员工与主管,员工之间的沟通,明确企业的目标;(4)改善管理,提高和完善企业的管理的水平。在许多民营企业根本就没有规范的绩效考核与评估体系,对员工的考核完全靠管理者的主观臆断。考评结果往往不与工资、晋升等挂钩,严重打击了员工的积极性。虽然有些民营企业采用了绩效考核,表面上实现了报酬、晋升与工作绩效挂钩的方式,但是,企业评价工作绩效的标准和方法却缺乏科学性、公平性和客观性等问题。而且,绩效评价的内容、标准和方法往往没有做到公开化,多是在“暗箱”中操作,致使员工心中存在疑虑和不满。绩效评价标准的模糊性造成员工和员工之间、员工与企业之间的矛盾,员工的工作积极性调动不起来,人力资

源的使用效率降低。一些员工甚至因为企业在评价过程中不能做到公平合理,最终愤然离去,致使企业难以留住优秀人才。

3. 没有建立长期有效的职工培训制度

民营企业在吸纳劳动力就业方面做出了很大的贡献,被称为就业和再就业的“蓄水池”。但是民营企业对员工的培训普遍重视不够。培训是指企业为提高竞争力,采用各种方式对员工进行有计划的培养和训练,使员工不断更新知识,开拓技能,更加胜任现职工作或担负更复杂的任务,从而提高企业的绩效。培训是企业发展的动力,是员工应对市场经济挑战的重要手段。特别是人类进入知识经济的时代,社会信息大大丰富,科技高速发展,市场环境快速变化,产品和技术生命周期在缩短。培训的地位被放在前所未有的地位。然而,在我国民营企业中,要么缺少培训,要么即使有培训,效果往往不佳。

4. 缺乏优秀的企业文化

企业文化是企业全体员工共同的行为方式和价值观,是企业管理的最高境界。虽然它不能直接产生经济效益,但它却能在潜移默化中为企业发展带来巨大的推动力和凝聚力。优秀的企业文化,能够创造一个良好的企业环境,提高员工的文化素质和道德水准,对内形成企业凝聚力,形成企业发展不可缺少的精神纽带和道德纽带,从各个环节调动积极因素,使资源得到合理配置,从而提高企业竞争力。优秀的企业文化也是成功的人力资源管理的重要依据,作为企业最具有活力和能动性的人的价值观是人力资源管理的基础。当今时代,企业文化已成为企业核心竞争力的重要组成部分之一。我国经济学家、中科院院士于光远先生说过,关于发展,三流企业靠生产,二流企业靠营销,一流企业靠文化。应该说,没有强大的企业文化,没有优秀的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰,再高明的企业经营战略也是无法成功的。目前,我国大多数民营企业文化建设意识还很淡薄,对借助于建设企业文化来改善工作环境,满足员工精神需求,以达到吸引人才、留住人才,提升团队合作精神,增强企业凝聚力,树立企业良好的社会形象的重要性认识不足。还没有把企业文化纳入人力资源管理范畴并加以充分重视,或者说在建设企业文化方面感到力不从心,企业文化在一个企业中所应具有的导向功能、动力功能、凝聚功能、融合功能都没有被很好地挖掘出来,人

才对企业的认同感不强,企业缺乏凝聚力,往往造成员工个人的价值观念与企业的管理理念相背离、与企业文化相冲突的现象,这也是民营企业难以吸引与留住人才的一个重要原因^[4]。

三、加强人力资源管理的对策与建议

1. 制定科学合理的人力资源规划是提高人力资源管理水平的前提

企业的战略是企业发展的动力。企业有没有发展战略及发展战略制定的好坏决定着企业以后的发展壮大。因此,制定一个正确的、适合企业自身的发展战略是企业的一个重要工作。企业的各个时期的发展规划目标都是围绕企业的发展战略来制订的,为减少对民营企业人力开发和管理的盲目性、随意性,民营企业应建立符合企业发展战略要求的人力资源发展战略,使企业的人力资源管理和企业发展战略相结合,使企业拥有完整的人才结构,使人才的发展跟上企业的发展,并且这种战略人力资源规划对内要帮助高层管理者创立和完善企业文化,对外要帮助员工满足客户的需要。因此只有根据企业发展战略制订中长期人力资源规划,有计划地开展人力资源开发、培训和考核,形成企业人才阶梯型结构,才能满足不同发展时期对人才的需要。因此,作为一个民营企业的领导者,首先要树立人力资源管理的战略观。对人力资源管理进行战略性定位。现代的人力资源管理是企业经营战略的一部分,要求企业围绕战略目标从企业战略的角度出发,把人力资源管理者纳入企业决策层,系统看待企业人力资源管理,以指导整个人力资源管理工作。高层决策者在制订战略时,应同步思考企业未来发展所需要的人力配置,高度重视人才、尊重人才、合理使用人才,促使人才自我价值的实现与企业的大发展。

2. 建立客观公正的绩效评估体系是提高人力资源管理水平的根本保证

绩效考评是企业整个人力资源管理的重要组成部分,它与人力资源管理的各项工作关系密切,为企业搞好人力资源管理提供依据。企业只有建立起科学的绩效考评体系,才能更好的调动员工的积极性。在人力资源管理实践中,如果不能科学有效地管理绩效,企业就难以准确评估部门和员工的贡献,难以建立和完善内部激励机制,难以对员工进行有针对性的培训与开发。国内外成功企业的经营管理实践表明,科学有效的绩效管理

是企业有效运行的根本保证。

3. 建立和完善企业的激励机制是民营企业提高人力资源管理水平的重要手段

随着人力资源管理在企业管理中的地位和作用的日益增强,对于我国的民营企业来说,要想从新的现实中成功胜出,就必须强化和完善激励机制,用好人才和留住人才。民营企业通过制定并执行有效的员工激励机制,来达到“人尽其才,物尽其用”的目的,充分发挥员工的工作积极性和创造性,并做到“以事业留人,以感情留人,以发展留人”,最终促成企业的持续发展,使企业立于不败之地。合理、有效的激励机制,能够激发与调动员工的积极性、主动性和创造性,增强企业的凝聚力。民营企业规模有大有小,实力有强有弱,员工需求也千差万别,因而,要结合企业的实际情况,针对员工的不同特点,建立有效的完善的企业激励机制。

4. 建立合理的培训机制是提高人力资源管理水平的重要一环

当前企业处于激烈的竞争环境中,企业为了生存和发展,不但要提高管理者的管理水平,同时也要求技术人员不断地开发出新产品、新技术、新工艺,因此对企业员工最突出的要求是更新知识,培训就显得更加重要。民营企业的企业家更要重视人才培养。一是认识到培训的价值,转变培训只是一种浪费、得不偿失的落后观念,把培训当作是一种高于生产性投资的投资形式。21世纪将是人力资源竞争的时代。建立学习型组织,开展有效培训,积极帮助员工提升自我是目前赢得人才极为关键的工作。新经济的实践证明,人才的教育、培训是最有效的投资,能使企业以极小的投入换来无尽的收益,同时通过人才的能力提升让他们感觉到自我发展有奔头,有所贡献。企业要在制度上保证培训与学习。二是要确定科学的培训内容;三是要选择合理的培训方式;四是要选择最合适的培训对象;五是要建立科学的培训评估体系。

5. 塑造优秀的企业文化是人力资源管理的重要内容

任何企业都应该有自己的文化。企业文化建设是人力资源管理的重要内容。一个优秀的企业,就是要创造一种能够使企业每个员工衷心认同的核心价值观和使命感、一个能够促进员工奋发向上的心理环境、一个能够积极地推动组织

变革和发展的企业文化。优秀的企业文化能够激发员工的创造热情,形成一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气,形成企业的凝聚力,培育员工对企业的认同感和与企业共命运的精神,发挥出其他管理制度所无法比拟的激励力量,产生超常的激励效果。企业文化及其相应价值观是企业人力资源的根本,因此,民营企业应通过塑造优秀的企业文化,从而完善和优化企业对人力资源管理。

6. 加强人力资源管理部门的建设是搞好人力资源管理的基础

人力资源管理部门具体担负着人力资源管理战略的制定;进行职务设计,以优化人力资源配置,为员工创造能够发挥自身专长的舞台;负责员工的招聘、为企业选拔最合适的员工,即为企业在

最合适的时间、找到最合适的人,在合适的岗位上,做合适的工作。保证企业人力资源的供需平衡,员工的绩效考核、奖罚和员工培训等工作的好坏,是直接关系到企业管理水平的高低,员工的积极性能否充分发挥的重要问题^[5]。

7. 树立以人为本的观念,突出以人为中心的管理是提高企业管理水平的关键

民营企业在度过创业期后,随着企业的规模在不断地扩大,企业职工人数在不断的增加,市场范围同时也在不断的扩大,企业的管理水平必须随企业规模的扩大而不断提高,这就要求企业的所有者要提高认识,努力转变自身的思想观念。突出以人为中心的管理,千方百计调动人的积极性和创造性,增强企业的凝聚力,这是提高民营企业管理水平的关键。

参考文献:

- [1] 傅峙东. 我国民营企业人力资源管理现状及发展战略途径[J]. 经济师, 2008(5): 195 - 196.
- [2] 王兰云. 人力资源管理与组织绩效的关系: 基于权变观的作用机制研究[J]. 科学管理研究, 2008(1): 86 - 90.
- [3] 李飞. 中小企业人力资源管理创新的研究[J]. 内江科技, 2008(4): 2 - 3.
- [4] 李小安. 民营企业如何突破四大“瓶颈”[J]. 商业研究, 2008(3): 83 - 86.
- [5] 王曦晖. 中小企业人力资源管理之我见[J]. 中小企业管理与科学, 2009(4): 5.

Risk and Countermeasures of Human Resources Management in Developing Private Enterprises

QIU Bin

(Jiangsu Zhongheng Pet Supplies Co. LTD, Jiangsu Yancheng 224055, China)

Abstract: Entering the growth stage, private enterprises' business management would be more and more complex with expanding of business scale, and increasing of employees. At this stage, enterprises often have unclear responsibilities, not working commanding, poor management and so on. Therefore, enterprises should foster people-oriented conceptions, enhance human resources management, develop scientific and rational human resources planning, establish an objective and fair performance appraisal system, set up and perfect the incentive mechanism, create excellent corporate culture, and establish reasonable training system, so as to improve enterprise management level, and promote the healthy development of enterprises.

Keywords: private enterprise; human resource management; countermeasures

(责任编辑:李 军;校对:洪 林)