文章编号: 1005-0523(2002)02-0096-03

高科技中小企业如何强化人力资源管理

刘志虹, 廖继胜

(华东交通大学 经济管理学院, 江西 南昌 330013)

摘要: 知识经济时代最显著的特征就是人才的竞争, 人力资本成为高科技企业生产的决定性因素, 这点在高科技中小企业尤为突出. 由于中小型企业资信、知名度和人才争夺中的选材攻势都不如大型企业, 它给高科技中小企业吸引和留住人才带来了一定的困难. 为员工创造一种宽松的工作环境, 强调以人为本、倡导“五心”为先的管理观念, 建立更深层次的人才激励机制以及加强员工的培训, 重视员工的个体成长等措施, 是高科技中小企业强化人力资源管理工作的关键.

关键词: 高科技; 中小企业; 人力资源管理

中图分类号: F241

文献标识码: A

0 引言

随着知识经济时代的到来, 高素质、高学历、稳定的知识型员工日益成为高科技中小企业发展的动力, 谁拥有人才, 谁就有可能在市场竞争中取得胜利, 市场竞争, 实质就是人才的竞争. 拥有知识型的员工, 充分发掘、利用和发展知识型员工的创造力和潜力, 提高他们的工作热情, 是高科技中小企业人力资源战略的重要组成部分. 但是, 高科技中小企业在吸引人才, 特别是在留住人才、利用人才方面, 并不如意. 如何为知识型员工营造环境, 克服弱势, 已经成为高科技中小企业加强人才资源管理工作面临的严峻课题.

1 高科技中小企业人力资源的特点

1.1 高科技中小企业人力资源自身的特点

1) 较强的独立自主性. 每一个人都是独立自主的. 知识型员工, 由于其学历、素质比较高, 能力也比较高, 因此其独立地从事某项活动的意愿也越强. 与流水线上的操作工人被动地适应机器的运作

相比, 他们更倾向于拥有一个独立自主的工作环境, 不愿意受制于物, 甚至不愿意接受领导的遥控指挥, 而更强调工作中的自我引导.

2) 追求自身价值的实现. 与一般员工相比, 知识型员工的工作目标, 不仅仅是通过工作来获取劳动报酬, 而更期望通过工作来实现自身价值, 得到社会的认可. 因而, 他们对工作更有热情, 也更愿意接受具有挑战性的工作, 把攻克难关当成一种乐趣, 一种体现自身价值的方式.

3) 较强的流动意愿. 在高科技中小企业, 知识、技能和不断创新的能力取代资本、土地, 成为生产的决定性要素, 而这些又是存在员工的头脑之中, 是企业无法控制的. 由于大企业在资信、知名度和人力争夺战中的选才攻势等方面皆强于高科技中小企业, 因此, 出于对自己职业感觉和发展前途的强烈追求, 人才的流动意愿很强. 再加上目前我国的高素质人才匮乏, 存在严重的供不应求的情况, 这些人才很容易找到工作, 人才流动成为这些企业的普遍现象.

1.2 高科技中小企业人力资源的劳动特点

1) 劳动成果难以衡量. 在高科技中小企业, 员工投入更多的是智力, 且一般并不独立工作, 他们

收稿日期: 2001-09-25

作者简介: 刘志虹(1972-), 女, 江西永新人, 华东交通大学助教.

往往组成工作团队,通过跨越组织界限以便获得综合优势.因此,劳动成果多是团队智慧和努力的结晶,这给衡量个人的绩效带来了困难,因为分割难以进行.除此之外,成果本身有时也是很难度量的.

2) 劳动过程难以监控.知识型员工的工作主要是思维性活动,不受时间和空间的限制,也没有确定的流程和步骤,其他人很难知道应该怎样做,固定的工作规程并不存在.因此,要对劳动过程进行监控,是没有意义,也是很难的.

3) 劳动具有创新性.知识型员工从事的劳动,既不同于一般操作员工的体力劳动,也不同于白领员工的行政事务性工作,而是依靠自己的创新性劳动,推动技术的进步、产品和设备的不断更新.

2 强化高科技中小企业人力资源管理的措施

高科技中小企业的竞争力取决于知识型员工的产出质量和数量,因此,做好人力资源管理工作,使得事得其人,人尽其才,是高科技中小企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键.

2.1 为员工创造一种宽松的工作环境,逐步实行弹性工作制.

传统的管理模式中,对员工的管理主要强调控制和服从,这种方式对于知识型员工已不再有效.不能再把企业的员工当作被管理、被雇佣的对象,而是要对知识型员工的身份、地位重新确认,正如许多企业所提出的“员工是我们最具有竞争优势的宝贵资源”.然而,调动员工潜力的是他自己,因此,要为员工创造良好的工作环境,使其所拥有的知识、技术得到最大限度的利用.企业一方面要根据生产经营特点和任务要求,进行充分的授权,允许员工制定他们自己认为最好的工作方法.另一方面,为其提供创新活动所需要的资源,包括财力、物力上的支持,也包括人力资源的利用.

逐步实行弹性工作制.加大工作时间的可伸缩性和工作地点的灵活多变,使员工更有效地安排工作与闲暇,从而达到时间上的合理分配.

当然,应该避免过分强调自主所带来的负面效应,不能一味地放任自流,而应对员工的工作速度和质量进行控制.

2.2 强调“以人为本,五心为先”的管理理念

五心,是指爱心、关心、真心、诚心和公心.对于知识型员工,单纯依靠严格的管理方式达不到预期效果,因为即使你采取强制手段,限制了人才的流

动,但你无法控制其工作态度和工作行为,其产出质量和数量必然受到影响.美国心理学家詹姆士(James)研究发现,一个人在工作中积极性很高,其工作能力可以发挥出80%—90%;而工作不积极的人,其工作能力只能发挥出20%~30%.因此,要突破传统的说教的管理模式,建立一种善于倾听的组织氛围,靠理解和尊重,靠高尚的人格和互动的心灵沟通,建立管理者和员工之间的良好关系.提倡管理者和员工之间的双向沟通,使员工能够积极地参与决策,另外,为谋求决策的科学性,也要求得到员工对决策的理解.定期与员工进行事业的评价与探讨,吸收员工的意见和建议,施以“爱心管理”,激励员工主动献身与创新的精神.

2.3 建立更深层次的人才激励机制,提高工作生活质量.

在知识经济时代,人才的竞争更加激烈,人力资源管理的一项重要任务就是丰富现有的激励手段,实现激励体系的多维化发展,不断提高员工的工作生活质量,从而激发其工作热情和创造力.

首先,要提高员工们的工资、福利待遇.因为,知识型员工到企业工作的目的之一就是要获取相应的劳动报酬.对于高科技中小企业的知识型员工来说,报酬的高低还是衡量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,要建立有效的长期激励机制.因为,较高的薪酬只具有短期效应,要真正吸引和留住人才,稳定企业的人才队伍,还应加强对员工的长期激励,刺激员工的长期行为,减少离职率.对于高科技中小型企业来说,人才队伍的稳定性和企业自身的凝聚力更显得重要.因为员工特别是核心技术人员的离职,可能会对企业带来致命性的打击.长期激励的目的就是刺激人的长期行为,从而稳定人才队伍.

再次,要加强对员工的精神激励.虽然具有竞争力的薪酬水平仍然是企业吸引和留住优秀人才的重要因素,但是,在高科技中小企业,对员工的精神激励仍然是一种巨大的推动力.诚然,高出市场平均价的薪酬是有较大的吸引力,但工资高并不一定能吸引和留住人才,因为人的需要是多层次的;知识型员工到企业不仅仅是为了获得高报酬,更重要的是为了实现自我价值.并且,与大企业相比,小企业的财力仍然有限,若在激励上花去过多的资金,会不利于企业竞争力的增强.所以,企业激励的

重点应该放到体现员工自身价值上,要改变过去传统的以物质利益刺激为主的机制,建立以目标发展激励为导向的激励机制.对一个人来讲,目标是行为的结果,又是行为的诱因.通过管理者和员工的双向沟通,确定双方认可的目标后,员工就会努力朝这个目标奋进,体现自身价值,并不断为企业作贡献.

此外,要通过激励机制,培养和增强员工的组织归属感,增强员工的求胜欲和进取心.通过科学合理的绩效评估,并根据考核结果真正实现“能者上,弱者下,平者让”,形成一种良好的“优胜劣汰”的氛围.总之,通过建立更深层次的人才激励机制,不断提高员工的工作生活质量.

2.4 加强员工的培训,重视员工的个体成长

知识经济时代,是科学技术突飞猛进和知识信息爆炸的时代.新技术、新信息层出不穷,而旧信息、旧技术以同样快的速度被淘汰.研究表明:10年前的知识到现在有90%已老化.所以,学习不可能是人生某一阶段的事情,没有一种知识可以终身受用.一个人只有不断学习和进取,才能跟上时代的步伐,不至于被时代淘汰.目前,世界上著名的大公司无不是非常重视员工培训工作,如爱立信、摩托罗拉公司每年都有员工培训计划,费用占营业额的很大一块.1998年,继续蝉联美国《商业周刊》全球1000家大企业排行榜第一名的美国通用电气公司的公司哲学是“把职业培训作为一种投资”.大企业都如此重视员工培训,对于选才攻势处于弱势的高科技中小企业更应该关注员工的培训,不断为员工创造学习的机会,重视员工的个体成长和事业发展.

首先,高科技中小企业应该注重对员工的人才资本投入,建立健全人才培养机制,为知识型员工提供受教育和不断提高自身技能的学习机会,从而使其具备一种终身就业的能力.为此,高科技中小企业要根据自身的实际情况制定总体培训方案.要

认真进行培训需要的分析,包括对培训必要性、培训对象、目标、时间、地点、方式、内容以及培训评估、监督的分析.通过培训,要提高知识型员工实现目标的能力,并为其承担更大的责任、更富有挑战性的工作以及提升到更重要的岗位创造条件.其次,建立培训与使用相结合的制度,对培训过的员工,要给予报酬上的激励和职位升迁的机会.充分了解员工的个人需求和职业发展意愿,为其提供富有挑战性的发展机会,创造开拓发展才能的最大空间,包括授权管理和内部晋升机制两个方面,为员工提供适合自身要求的上升道路,让员工能够随企业的成长及贡献,获得公平的职位升迁.只有当员工能够清楚地看到自己在组织中的发展前途时,他才有动力为企业尽心尽力的贡献自己的力量,才会使他形成对企业的绝对忠诚,与企业结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系.

3 结束语

总之,高科技中小企业的竞争,不单纯是财力、物力的竞争,更重要的人才的竞争.重视知识型员工的作用,发挥他们的创造力和挖掘他们的潜力,是高科技中小企业强化人力资源管理的关键.虽然高科技中企业在“吸引人才,留住人才”方面还存在一些困难,但是,通过正确认识人力资源的特点,就可以找出适合高科技中小企业强化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,实现有效的人力资源管理.

参考文献:

- [1] 陆国泰.人力资源管理[M].北京:高等教育出版社,2000.
- [2] 胡君辰,等.人力资源开发与管理(第二版)[M].上海:复旦大学出版社,1999.