

文章编号: 1005-0523(2004)03-0021-04

江西民营企业加强人力资源管理研究

刘志虹

(华东交通大学 经济管理学院 江西 南昌 330013)

摘要: 民营经济已经成为推动我国国民经济发展的主要力量之一。近年来,江西的民营企业有了较快的发展,为江西经济和社会的发展做出了重要的贡献。但是,江西的民营企业在发展的过程中仍然存在不少问题,特别是人力资源管理方面。人力资源是企业发展的根本资源,江西民营企业要实现长足发展,必须重视和加强人力资源管理。

关键词: 民营企业; 人力资源; 管理

中图分类号: F241

文献标识码: A

0 引言

近年来,江西的民营企业有了较快的发展,为江西经济和社会的发展做出了重要贡献,已成为江西国民经济的重要组成部分。据统计,2002年,江西新增私营企业数同比增长72.9%;民营经济占全省GDP的比重,已由2001年的11.2%上升到15.6%;占全省财政收入的比重提高到17.3%;民营企业完成增加值34.09亿元,比2001年增加27.3%。截止2002年底,江西的民营企业(包括个体工商户和私营企业)数量已达62.8万户。目前全省民营经济领域的从业人员已达220万人,仅2002年一年就增加了20万,为解决江西的就业问题起了重要的作用。

2002年江西省GDP第一次实现了两位数增长,这个成绩的取得离不开民营企业做出的贡献。加快发展和壮大民营企业,是江西实现中部地区崛起战略目标、全面建设小康社会、实现富民强省的有效途径。

我们在肯定民营企业为江西经济的发展所做贡献的同时,也应清醒地看到江西民营企业存在的问题,尤其是在人力资源管理方面。因此,江西的民营企业如何加强人力资源管理,实现企业的长足发

展,是一个亟待解决的课题。

1 江西民营企业人力资源管理的现状分析

1.1 未真正树立“以人为本”的管理理念

“以人为本”就是把人当成是企业最具活力、能动性和创造性的资源。知识经济时代使企业的人力资源管理已逐渐从传统的“管”转到了“以人为本”上来。然而,江西许多民营企业,虽然已经意识到人力资源的重要性,但是,对人力资源的管理仍还停留在传统的“人事管理”上。传统的人事管理中,强调“控制”和“服从”,关心如何实现人与事相适应,而不关心人的才能的发挥。这就意味着工作是强迫员工必须服从,而不是考虑员工自己的需求,也不需要赢得员工的认可和赞同,这样的管理模式,虽然可能实现“事得其人”,但人却不能尽其才,其工作积极性和创造性也就调动不起来,员工的工作数量和质量也必然受到影响。并且,在“双向选择”的市场经济条件下,人才流失也就是普遍的现象了。

另外,传统的人事管理把人当成是成本,因而,就会把注意力集中在如何节约成本上。所以,在江西的许多民营企业,普遍存在员工超时或超强度劳动问题,加班后象征性地发一些加班工资,或不发

收稿日期: 2003-11-13

中国期刊网 <http://www.cnki.net> 刘志虹, 华东交通大学经济管理学院讲师。

加班工资等现象,工作条件不宽松,使不少劳动者“望民营企业而却步”,这样,企业吸引不到人才也就在所难免了。

1.2 用人不育人

江西许多民营企业在招聘人才时往往要求:有工作经验者可以优先录用。问及为什么?许多民营企业的老板回答的很干脆:商场如战场,企业需要的是实战型人才,最好招进来就能冲锋陷阵,企业哪还有功夫去培养人才。许多民营企业不愿意在培养人才方面花功夫,一方面是受利益驱使,希望花最少的钱做最多的事;另一方面是这些企业在人才培养方面缺乏信心,既担心投入的人力、物力没有回报,更担心培训的人才不能长期为他们服务,最后落得个“人财两空”。研究表明:10年前的知识到现在有90%已老化,在科学技术和知识经济突飞猛进的今天,知识老化的会更快。所以,学习和培养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。人才的发现和使用离不开培养,所谓“没有培养也就没有人才”正是这个道理。

1.3 缺乏科学的绩效考评估体系

在许多民营企业根本没有规范的绩效考核与评估体系,对员工的考评完全是靠管理者的主观意向,认为谁做的好,谁就是好的,认为谁做的不好,谁就是不好的。即使有绩效考评,考评结果也往往不与工资、晋升、奖惩等挂钩,该给谁涨工资、提拔谁都是老板一人说了算。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”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。

1.4 激励机制不合理

首先,表现在工资、福利待遇方面。江西民营企业在员工的待遇上,整体水平相对较低。有些民营企业由于还处在发展中,资金有限,确实存在困难。但有些是管理者并没有真正认识到人才对企业的重要性。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,也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吗?所以,在员工待遇上,能省就省,能拖就拖,工资水平偏低,许诺的奖励也不兑现,福利就更别提了,这样做,又哪里留得

住人才呢?

其次,表现在奖惩制度上。在许多民营企业,处罚比奖励多得多,在公司的有关规章制度里面,见到最多的是处罚规定(处罚涉及工作任务的数量、质量、厂纪、损失、行为规范等多方面),况且,许多处罚规定明显缺乏科学性,而有关奖励的内容却不多。这种“只罚不奖”或“罚多奖少”的奖惩制度,虽然在一定程度上有效,但却大大地影响了员工的工作积极性和工作热情,而且会助长企业“多干多错,少干少错,不干不错,干脆我就少干或不干”不良风气的产生。

1.5 缺乏专业的人力资源管理人才

江西民营企业存在人力资源管理者素质偏低,不能很好的发挥人力资源管理的作用。在许多民营企业中,虽然有人力资源管理部门,却没有配备相应的人员,或者有人员但却不是专业的,不能发挥应有的作用。我们前面提到过,不少民营企业本身没有把“管理”人这件事提到应有的位置。因而,认为“管人谁都会,不需要专门的人才”,“只要多给钱就行,没什么大不了的”。所以往往不会将引进人力资源管理人才放在重要位置。而更有甚者,企业内根本没有设立人力资源管理部门,也就没有配备人力资源管理的人员,对招人、用人等人力资源管理的工作,都是老板一人说了算。

2 江西民营企业加强人力资源管理的对策建议

2.1 强调“以人为本”的管理理念

首先,江西民营企业的经营者要重新认识人力资源在企业发展中的重要作用。人力不是成本,而是资源,是能创造价值的资源,因而,要把注意力放在如何开发人力的潜能,使人力发挥出更大的作用,创造更大的效益上。

其次,改革传统的管理模式,变“控制”为“尊重”、“关心”,尽量为员工创造一种宽松的工作环境,以吸引和留住更多更好的人才。在现代文明的社会,不能再单纯地把企业的员工当作被管理、被雇佣的对象,而是要尊重他们、关心他们。因为即使你采取强制手段,限制了员工的某些行为,但你却无法控制员工的工作态度,其产出数量和质量必然会受到影响。美国心理学家詹姆士(James)研究发现,一个工作积极性很高的人,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,并通过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。

只要经营者能够真正意识到“以人为本”,重视人才、培养和发展人才,江西民营企业的人力资源管理就可以迅速走上正轨,从而为企业创造更大的效益。

2.2 建立健全员工的培养机制

企业不能因为怕员工培训后就离开企业,而宁愿花高价去外面招聘人才,也不愿意自己去培训。其实,与其花大力气去从外面招募人才,还不如对本企业已有的人才进行培训。再说,千辛万苦招募来的人才并不一定就适合本企业所需,而培训往往更具有针对性,能给企业带来更大的经济效益。所以,对于在“人才争夺战”中处于弱势地位的江西民营企业来说,目前的当务之急是重视人才的培养,做好人才的培养工作。

首先,民营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,企业要根据自身的实际情况制定总体培训方案,要认真进行培训需求分析,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,民营企业要建立培训与使用相结合的制度。培训是手段,使用是目的,“重培训,轻使用”是民营企业对员工培训中的一大忌讳。只有将培训和使用有机地结合起来,才能实现培训的效益最大化。为此,企业要根据各个员工受培训的情况,决定人员的报酬、奖励、晋升等。

我们不能否定,在工作中难免有一些员工存在短期行为和损害企业利益的行为,企业为其花了较大的代价培训并使其各方面的能力有所提高后,员工自己却另寻“高枝”,给企业带来一些损失。但是,我们更应相信,企业如果能从完善自身的管理制度出发,能为员工提供一种宽松的工作环境,员工还是乐意留在企业,为其效力。

2.3 建立科学的绩效评估体系

对民营企业来说,有效的考核员工绩效,不仅可以掌握员工对本企业的贡献,更可在整体上为企业的人力资源管理工作提供重要的评估资料。绩效评估的结果,除了可以作为奖酬的依据外,还可以把它作为决定人员的晋升、调职、解聘、培训等的依据。客观、公正的评价是对员工努力工作的肯定,是自我价值实现的一个重要方面。

首先,民营企业要建立客观的绩效评估标准,全面地体现员工的努力水平,尽量只对其个人的任务结果和行为标准进行评估,而不是针对人,评估中切记不能加入任何个人的感情色彩。其次,选择切实可行的评估方法,让尽可能多的人参与评估,从而获得全面的、准确的评估结果。最后,企业要强化绩效考评和奖惩、报酬、职务晋升、培训等的关系。根据绩效考核的结果,该奖励的奖励,该惩罚的也决不手软,奖惩要依据客观事实来确定,而不能老板一人说了算。报酬也要依绩效而定,尽量减少基于资历、巴结上司等行为而产生的奖励。在职务晋升方面,也要根据考评结果进行,对难以胜任工作的,需要进行调整,经调整还是不能胜任的就要解聘;对工作努力、工作效果好的员工,除给予必要的物资奖励外,还可以考虑为其晋升职务,要在企业内部真正形成一种“能者上,平者让,庸者下”的良好工作氛围,而不是“任人唯亲”的混乱局面。通过考评,对一些有突出贡献的员工,还可以为其提供培训、有薪假期等的机会,充分体现民营企业的“人性化”管理,增强员工的工作成就感和组织归属感,激发其更积极地工作。

2.4 建立合理的激励机制

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,要提高员工的工资、福利待遇。马斯洛五层次需求理论说明,人的需求是分层次的,只有满足了低层次的需求之后,才会考虑高一层次的需求。工资作为满足低层次需求的保障条件,对绝大多数员工来说,仍是硬道理。因此,员工到民营企业工作的目的之一就是要获取相应的劳动报酬。另外,报酬的高低也是衡量员工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。值得注意的是,在提高员工的工资水平、福利待遇的时候,要避免一边倒的趋势,如重知识型员工轻一般员工、重技术型员

工轻管理型员工,而是要让员工有“公平”感。

其次,要加强对员工的精神激励,这是被许多民营企业所忽视的。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,在民营企业,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,现实中不乏有高薪留不住人才的例子。因为人的需要是多层次的,固然,员工到民营企业是为了获得劳动报酬以满足其较低层次的需要,他们同样需要有一种公平竞争的环境以实现自我价值。况且,与实力雄厚的三资企业、大型国有企业相比,江西的许多民营企业的财力仍然是有限的,如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,江西民营企业的激励不能仅仅停留在以物质利益刺激为主的机制上,而需要建立一种多维化的激励体系,培养和增强员工的组织归属感,通过激励机制来增强人的求胜欲和进取心,让员工能不断地为企业作贡献。

2.5 加快对人力资源管理人才的培养

由于人力资源管理的对象是具有能动性、创造性的人,因此,并不能向对物的管理那样,用标准化的方法来统一,而需要在规范的基础上发挥人力资源管理人才的创造性。目前,对江西的民营企业来说,当务之急:一是在企业经营者中普及人力资源管理的理念和知识。作为民营企业的经营者首先自己必须是一位人力资源管理人才,因为只有得到民营企业经营者的认可,人力资源管理工作才能顺利展开。二是要加快对人力资源管理人才的培养,使民营企业的人力资源管理工作走上正规化和专业化的道路。只有真正认识到人力资源在企业发展中

的重要作用,才会真正去充分利用好人力资源,才能尊重人才、吸引人才、凝聚人才、留住人才。

3 结束语

西方人力资源管理专家也认为,人力是资源而不是成本。人才是企业发展的关键资源,企业的一切都要从人出发,人是企业一切活动成败的根本,更何况对于大多数的江西民营企业来说,在物资资源方面并没有竞争优势,所以,更应重视人力资源在企业发展中的重要作用。虽然从客观上来看,江西的民营企业在“吸引人才,留住人才”方面确实还存在一些困难,但是,只要充分重视人力资源的作用,正视人力资源管理中存在的问题,探求适合江西民营企业加强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,江西民营企业要取得长足发展就有了一个坚实的基础。

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] 周三多, 等. 管理学——原理与方法(第三版)[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2000.
- [3] 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.
- [4] 江西统计年鉴[S]. 北京: 中国统计出版社, 2003.
- [5] 黄新建. 江西省个体私营经济发展对策研究[C]. 2003江西企业家经济学家论坛, 2003.
- [6] 张玉科. 浅谈企业员工激励措施[J]. 中国人力资源开发, 2001, (5), 50~51.
- [7] 罗辰. 家族型民营企业再造刍议[J]. 经营与管理, 2002, (2), 33~35.

Study on Human Resource Administration of Private Enterprise in Jiangxi

LIU Zhi-hong

(School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang 330013, China)

Abstract: Private economy in China has become one part of important force in propelling national economy forward. In recent years, private enterprise in Jiangxi has developed quickly, which made important contribution to the development of economy and society. However, there still exist some problems in private enterprise, especially in human resource administration. Human resource is the basic resource of private enterprise, so it should attach importance to and strengthen human resource administration in Jiangxi.

Key words: private enterprise; human resource; administration