



学术跟踪

- ▶ 人力资源和社会保障事业发展“十二五”规划纲要
- ▶ 专业技术人员队伍建设中长期规划
- ▶ 2011年两会
- ▶ 2010年两会
- ▶ 学术跟踪
- ▶ 纲要解读
- ▶ 绩效工资
- ▶ 白皮书
- ▶ 五个着力点

学术跟踪

陈乙瑶：民营企业人力资源的优化与创新

2011-03-29 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

2011年03月28日 来源: 求是/红旗文稿

当前,随着经济全球化和信息技术的高速发展,企业的发展面临着新的情况和新的变化。其中,人力资源的竞争尤为激烈。但现实中,许多民营企业并没有真正从战略上重视这个问题,对这一问题认识不足、措施不力、创新不够。因此,如何在市场经济的激烈竞争中更有效地吸引、优化和创新人力资源管理,强化企业核心竞争力,是民营企业在新阶段必须面对的首要问题。

一、影响民营企业人才发展的主要问题

1. 缺乏人力战略规划,人才管理模式守旧

我国的民营经济发展起步时间较晚,其中一部分是国有企业改制或转制成立的,这部分企业带有浓厚的计划经济色彩,还有相当一部分是家族经营起来的,这些经营者信奉自己的管理经验,对知识和人才的重要作用缺乏长远的认识,过分注重家族的关系和亲信的使用,缺乏系统的人力资源规划,很难形成高素质的企业管理和操作队伍。企业在发展到一定规模时,由于缺乏长远的人才引进措施,逐步陷入人才结构单一、缺乏后备梯队的困境,直接影响了企业的进一步发展。

2. 忽视员工培训投入,后继人才发展滞后

选择专业、对口、急需的人才民营企业常规的做法,应该说这是必须的,但由于对人才的培养和储备认识不足,往往是头痛医头,脚痛医脚,在人才的培养和培训方面,缺少系统性和针对性。不少民营企业也有培养目标和培训计划,但执行不力,制度虚设,有的甚至还有“三怕”现象:一怕耽误工作时间,二怕投入资金,三怕员工“跳槽”,为他人作嫁衣。因此形成对人才投入不足的状况,影响了人才效率的提升。实践证明,民营企业对待人才如果是只注重使用不注重培训,仅有计划不注重制度,仅有形式不注重投入,企业人才就没有后继发展空间。

3. 激励机制不够健全,人才资源难以稳定

在现代市场经济条件下,人才的稳定和流动是相辅相成的。对企业自身来说,留住人才意味着留住技能,留住技能意味着留住竞争的实力,因此,员工的稳定性和忠诚度对于企业来说非常重要。部分民营企业对外来人才担任高层管理和关键工作岗位缺乏应有的信任感,使这方面人才流失现象比较普遍,而这些人才大部分是骨干中坚,具备一定的管理特长和专业技术经验。有些民营企业在招聘引进人才时也承诺了不少具有吸引力的诸如高薪高福利等政策,但在期满后又以种种理由不予兑现,缺乏诚信,挫伤了人才的积极性和创造性。有些企业要求员工对企业的贡献多,提供发展机会少;要求员工埋头苦干多,提供生活保障少;要求员工加班加点多,解决后顾之忧少,这样就无法调动员工的积极性和主观能动性,“跳槽”现象必然出现。造成这些问题的一个重要因素是没有建立科学有效的激励机制,工资薪酬缺乏灵活性和多样化,习惯于一刀切或固定化,不能根据企业的发展状况和人才的付出作相应调整。

二、创新民营企业高素质人才队伍建设的对策

新形势下,民营企业应创新思维,转变观念,从传统家族模式或改制延习的国企模式转变到现代企业要求的整体性的人力资源开发上来,从习惯性的企业人事管理转变到站在企业战略高度、着眼于未来去改革

人才培养模式，提高人才培养质量，着力于企业员工的创新精神和创新能力，为人才施展才能创造宽松、优越的环境。

1. 着眼于企业发展，创新人力资源开发

民营企业应结合企业实际，把人力资源开发战略融合到企业的各个具体战略目标中去，制定和完善人力资源规划及人力资源管理制度，达到人力资源的整体性开发。这里包含以下几个层次：首先要突出整体性人才开发。人才开发体系是现代企业制度的重要组成部分，包含人才的预测、资源的配置、绩效的评估与储备制度等。人才的整体性开发，可以为企业的持续长远发展提供人力保障。其次是突出系统性人才开发。要把人才开发的各个环节整合成一个系统，彻底改变旧体制下各环节各自运作、相互脱节的弊端。当今大多技术领域的专业性管理和工作已经脱离单向合作的模式，转为依靠综合的智慧和系统的力量来实现，因此，相互配合和协调支持逐步成为人才系统性开发的主流。再次要突出多角度人才开发。这就是对原有的人才资源合理使用，对潜在的人才资源发掘深化，最大限度地发挥人才的整体智慧和创造能力，实现人尽其才，才尽其用。

2. 立足于体现人才创造价值，创新完善激励机制

建立有效的激励机制，激励员工努力工作以实现企业目标，是留住人才的最有效的措施。在这方面，可以从以下几个方面入手：首先，积极推行人才参股分红制度。对管理人员和技术人员，要鼓励他们以自身的智力技能或资金参股，使人才与企业效益共享，把企业的发展与人才自身的利益结合在一起，这对人才既是一种促进和鼓励，也是一种压力和约束，有利于人才稳定和潜力的发挥。其次，制定合理的薪酬保障制度。要突出人才的创造价值和效益，把技能、职责、贡献与薪酬紧密挂钩，让发明专利、管理技术等生产要素进入到企业的效益分配中去，使人才的收入与实际贡献相符相称，与企业的发展目标相一致，从而使人才产生良好的归属感。再次，建立和完善社会保障机制。尽最大努力满足人才基本的物质生活需要，从根本上解决职工的后顾之忧，按政府要求完善失业、养老、医疗等方面的社会保障机制，让人才既有市场竞争的压力，又有物质利益的动力，为企业的发展创造良好的环境和条件。

3. 立足于提高人才综合素质，创新员工培训体系

当前高新技术不断涌现，市场竞争日益严峻，这就要求民营企业要十分注重人才培养，把人才培养工作放在突出的位置上，建立科学的人才培训机制，实现教育培训的制度化。要重点抓好三方面：一是人员上的全员化培训。企业所有员工都必需接受与本职工作相对应的培训，并有相对应的考核督促检查。无论是企业老总、部门主管，还是初中层管理人员、生产一线员工；无论是技术职称高、学历高的人员，还是低学历或低技术职位工作人员，都应该接受不同层次、不同类型的培训教育。二是形式上的常态化培训。员工培训不应是随意性、权宜性的工作，而应该是计划性和经常性的工作。例如设立后备人才的培养机制，通过轮换岗、传帮带、助理制等形式及时把优秀的年轻人才充实到后备队伍中去。同时要注重培养复合型人才，大力倡导和培养“一专多能”、“一人多技”人才。三是内容上的综合性培训。在培训的内容上要技能知识和思想教育相结合，现实需求和长远积累相结合。要特别加强企业文化的培植和维护，民营企业要逐步弱化家族因素在企业中的影响，树立包容性广、吸附性强、稳定性牢的企业文化。要多为人才提供相互学习、相互交流的契机，经常组织各类集体活动，营造“热爱企业、以企为家”的软环境。通过平等待人、加强沟通和增进交流等一系列活动，让人才了解和参与企业的决策与管理，增强他们思想上的认同感、工作上的忠诚心和生活上的归属感，使他们一心一意地为企业努力奉献。

（陈乙瑶 作者单位：南京师范大学商学院）

[>>返回](#)

相关新闻

- 王耀辉：人才是中部未来发展主要推动力 2011-06-29
- 应急管理体系信息化建设研究 2011-06-29
- 丁守海：中国公共部门就业凸显棘轮效应 2011-06-29
- 中美大学生资助政策比较 2011-06-28
- 技术创新与制度创新关系的研究综述 2011-06-28
- 个税法二审草案仍3000元起征 为个税进一步改革留下空间 2011-06-28
- 中国人迎来“制度养老”时代 2011-06-28

