

民营企业吸引人才难的原因和对策研究

文/蒋宏

改革开放以来，民营企业异军突起，成为国民经济的重要一极和经济增长的生力军。在国家不断深化体制改革，放宽市场准入，毫不动摇地鼓励、支持非公有制经济发展的有利条件下，民营企业迎来了难得的发展机遇期。但就目前的情况来看，民营企业在实现“第二次创业”的道路上，仍然面临着许多困难，其中很突出的就是民营企业吸引人才难。知识经济时代，拥有人才是企业生存和发展的关键。从这个意义上讲，人才资源方面的劣势已经成为制约民营企业发展的“瓶颈”。

一、民营企业难以吸引人才的原因

1、经营规模的制约

民营企业吸引人才难，首先是由于民营企业自身的特点所决定的。民营企业大多以利用社会闲置的小额资本起家，不管是生产规模，还是人员、资产拥有量以及影响力都要小于大企业，这使得大部分的民营企业难以提供高薪、高福利来吸引人才。尤其是处在创业的初期，由于资本有限，民营企业往往只重视资本积累，而忽视分配，不能满足到民营企业工作的人才的需求。其次，民营企业的稳定性比大企业差，民营企业的固定资产存量较小，虽然“船小好掉头”，但抗风险的能力较差，不管内部还是外部环境的变化，对民营企业的影响比对大企业的影响大的多，对于人才而言，在民营企业就业发展的风险要高于在大企业。

2、人才观念的缺失

产权明晰、自我约束、自担风险等是民营企业的比较优势，精于经济计算是民营企业的长处。但在企业的经营过程中，许多民营企业往往单纯从经济交换的角度来理解企业和人才的关系，把人才视为企业成本的一部分，认为只要给钱员工就要全心全意、兢兢业业地给老板干活。这种错误的人才观念忽略了人才作为人的价值，导致民营企业在人才使用上急功近利，而又不能给人才提供发挥才能的工作岗位和工作条件，结果人不能尽其才，才不能尽其用。

3、管理模式的影响

民营企业创业之初由于先天条件不足，大多采取了家族式的管理，目前中国的民营企业九成以上是家族企业。家族式的管理模式，创业初期不仅相当有效率，而且管理成本低。但随着企业的发展 and 外部市场条件的变化，这种管理模式的缺陷便凸现出来。在选拔人才方面，这种管理模式存在着强烈的封闭性倾向，任人唯亲，以血缘亲疏为标准，只信赖和自己有血缘关系的人，不信任家族以外的其他人。从而限制了多渠道吸引人才，使企业发展受到严重的制约。正如新希望集团总裁刘永行所说：“家族企业最大的弊病就在于社会精英进不来。几兄弟都在企业的最高位置，外面有才能的人进不来。”此外，许多民营企业在人才使用上存在功利主义，对人才只用不养，“现用现招”，往往是企业在发展中出现某种人才短缺时才去寻找人才，缺乏一个与企业发展目标相关的、持续的、前瞻的人才战略规划。

4、缺乏良好的企业文化

企业文化是一定社会、经济、文化背景下的企业，在一定时间内逐步形成和发展起来的稳定、独立的价值观以及以此为核心而形成了行为规范、道德准则、群体意识，风俗习惯。良好的企业文化不但可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意念和欲望，为实现企业战略目标而努力，而且是留住和吸引住人才的一个有效的手段。但目前大多数民营企业不注重企业文化的建设，员工往往缺乏共同的价值观念和共同的奋斗目标，对企业的认同感不强，个人的价值观念与企业的理念错位。

二、民营企业吸引人才的对策

人才是企业发展的战略性资源。成功的企业，必然是能不断聚集人才的企业。民营企业要从企业发展的战略高度，采取有效的措施来吸引人才。

1、建立灵活的薪酬和福利制度

在社会主义初级阶段，劳动仍然是谋生的手段，薪酬和福利仍然是影响人才流动的主要因素，这一宏观环境决定民营企业首先必须建立适应企业条件的薪酬和福利制度来吸引人才。

在福利方面，随着“国民待遇”原则的普及和社会保障制度的逐步完善，已经为人才在不同所有制条件下就业解除了后顾之忧。民营企业应积极参与社会福利制度的改革和建设，落实国家有

关法律和政策的規定，根据自身条件，兑现福利保障，如养老保险、失业保险、医疗保险等，切实为人才解除后顾之忧，增强人才对企业的归属感。

在薪酬制度方面，民营企业应根据自身的实力和实际条件，制定一套适应企业特点，以强化竞争性为目的的灵活的薪酬制度。具体来说，可以采取“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处于企业组织不同层次、不同岗位的人才，采取不同的评价标准和方式来评价人才的绩效和确定“奖金”的数额，以保证公平和效率。这种模式可以满足人才日常生活的基本需要，使他们可以安心专注于本职工作，也可以提供了充分调动人才积极性所必需的物质激励。这样既有利于增加民营企业对人才的吸引力，也符合民营企业的能力和条件。

2、树立正确的人才观

市场经济优胜劣汰的法则，使人们在择业时越来越慎重，他们不仅看重企业所能提供的薪酬和福利，更注重企业的未来前景及自己身在其中的发展机会。同时，知识经济的到来，也改变了企业和人才之间的关系。人才是知识经济时代创造财富的宝贵人力资源乃至人力资本，是与企业家的资本所有者地位对等的智力资本所有者，企业与人才之间不仅仅是雇佣、使用关系，更是平等的资本所有者之间平等的合作关系，只不过是企业出资金，人才出智力而已。

目前许多民营企业已经认识到了人才的重要性，并以较高的工资收入或其他物质激励方式吸引人才，但单一地增加报酬是远远不够的。民营企业要转变利益交换的传统观念，树立以人为本的人才观。首先，在人格上尊重人才，摆正企业与人才的位置关系，平等的合作关系必须时时体现在企业运作过程中。其次，注重人才的成长发展需要，帮助人才搞好职业生涯规划，民营企业在选拔或招用人才之初，应根据工作性质、岗位特点、人才性格、专业和特长等因素，为其今后的发展指明方向，也就是说，为每一个人才进行职业生涯规划设计，让他们的目标与企业的目标相一致，使其产生归属感，为培养企业战略性的后备和骨干力量奠定坚实的基础。

3、革新管理模式，规范人事制度

民营企业在规模扩张走向大市场的时候，势必革新家族式的封闭管理模式，建立与企业发展相适应的、完善的现代经营管理体系。为吸引人才，民营企业在创新管理模式的过程中，要把构造新型的企业人事制度放在突出的位置，着重抓好以下几个方面工作：

第一、打破血缘关系的局限，放宽视野，广招人才，引入职业经理人，尤其是民营企业要善于通过授权留住人才。

第二、建立科学的人才战略规划，加强人才储备。民营企业要结合企业的发展战略，建立一个合乎企业发展实际的人才战略规划，在企业的战略目标、经营计划、生产计划、财务计划的基础上，形成本企业的人员替补计划、招聘计划、退养计划、发展计划等。减少人事人才管理工作的随意性和盲目性，切实搞好人才储备。

第三，建立起适合企业自身需要的培训体系，把人才的培训工作放在重要的位置上，加强本企业人才的培训，强化本企业人才的素质，实现教育培训的制度化。

4、培育企业文化

实践表明，企业文化对于企业员工的潜移默化作用有时比物质的激励更为有效。好的企业文化不仅是作为企业的行为准则而存在，而且能够增强对人才的吸引力。民营企业应努力培育具有包容性和稳定性的企业文化，把企业的美好前景变成员工共同的奋斗目标，提高员工对企业的忠诚度，形成强大的凝聚力。

总之，随着宏观经济环境的改善，民营企业面临着新一轮巨大的发展机遇，同时随着经济开放程度的提高，民营企业面临的竞争也日益加剧。人才已成为企业确立竞争优势，把握发展机遇的关键。民营企业要把人才当作是企业最宝贵的资源和事业发展合作伙伴，从事关企业生死成败的战略高度，根据内外环境的实际情况，制定相应的吸引人才的策略，并在实际管理过程中不断改进、完善，从而使民营企业实现更水平的发展（作者单位：重庆工商大学两课部）

相关链接

民营企业内部审计外部协同模式初探
白城市经济发展过程中的问题和对策
完善区域中小企业信用担保体系研究
民营企业吸引人才难的原因和对策研究
私营企业家治理与现代公司式治理优劣之比较
集群中配套小企业应对“智猪博弈”恶化的经营战略
石家庄市民营科技企业选择集群式发展路径的依据及意义
基于“模糊评价法”的非上市民营企业的股权激励模式的选取

