

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

中小企业人力资源规划的问题与对策分析

上传日期: 2008年1月10日 编辑: 现代经济编辑部 点击:142次

唐瑞芳, 曾玉莹

(广州市地质调查院, 广东广州510440)

摘要: 伴随着中国加入WTO, 企业间的竞争焦点也由以往的原材料、资金、技术等物资资源的竞争转换为人力资源的竞争。本文从人力资源的内涵出发, 阐述了人力资源规划的重要性。以A企业的人力资源管理情况, 总结了我国中小企业在人力资源规划中存在的问题, 并就其存在的问题进行了分析并提出相应的对策。

关键词: 中小企业; 人力资源规划; 晋升制度; 激励机制; 约束机制

伴随着中国加入WTO, 我们悄然进入了一个新的知识经济时代, 企业间的竞争焦点也由以往的原材料、资金、技术等物资资源的竞争转换为人力资源的竞争。在我国, 大多数中小企业在完成资本的“原始积累”后, 因为发展过程中必不可少的“人治”因素而在人才结构上发生断层现象。人才引不进、进来又留不住等现象限制了企业的发展速度, 导致许多企业失去了许多发展机会。此时“如何搞好人力资源规划, 提升企业竞争力”成为摆在我们面前的重要课题。

一、人力资源规划的定义及重要性

1、什么是人力资源规划。人力资源规划也称作人才资源规划, 人力资源是一种战略规划, 着眼与为未来企业生产经营活动预先准备人力, 持续和系统的分析企业在不断变化条件下对人力资源的需求, 并开发制定出与企业组织长期效益相适应的人事政策的过程。人力资源规划实质上就是在保持企业与员工个人利益相平衡的条件下, 使企业拥有与工作任务相称的人力。人力资源的特点是把员工看作是资源, 并且全面考虑企业的需求, 根据企业战略和目标, 从人力资源的获取、配置、使用、保护等各个环节上统筹考虑, 因此能较好的达到企业的目标。

2、人力资源规划的重要性。我国著名企业家柳传志有一句名言: “小公司做事, 大公司做人, 人才才是利润最高的商品, 能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”柳传志这种企业经营理念已经成为全球企业家的一种共识, 在当今经济全球化的大背景下, 人力资源的管理已经成为企业管理中的战略重点之一。在所有管理职能中人力资源规划是具有战略性、主动性、前瞻性和目标性的。人力资源规划是各项管理职能的桥梁和纽带。企业人力资源规划一方面实现企业的经营目标和经营计划提供重要的基础。另一方面, 为企业人力资源管理和开发提供主要依据。所以, 人力资源规划是人力资源开发和管理的总纲领。

目前我国中小企业由于受到其规模小、抗风险能力弱、融资困难等自身因素的影响, 制约着其发展, 而且越来越多的企业管理层逐渐认识到人力资源管理的重新规划是突破其发展瓶颈的明智之选。

二、中小企业在人力资源规划上存在的问题

1、在认识上的问题

许多中小企业的管理者人才观念落后, 认为人才应该是接受过高等教育、有着高学历的人或者是外来引进的技术人员。他们并没有把企业内部的现存的普通员工归为“人才”。他们将企业经营中的诸多问题归结在人才上。这种

对“人才”的偏见会导致一部分知识型的员工产生高高在上的心理，不认真踏实的工作。而企业内部的普通员工缺乏职业安全感，最终导致员工的高度流动性。

许多中小企业管理者认为劳动力市场是对企业敞开大门的，企业任何时候都可以招到需要的人才。还认为有钱就有人，只要给员工比别的企业更高的酬劳、奖金，员工就会为企业工作。更甚者认为给员工发了较高的工资就有权要求员工对企业忠诚，而员工既然领了工资就应该对企业服从和忠诚。这种仅指望以高报酬赢得员工的想法是幼稚可笑的，这样并不能真正让员工从内心对企业忠诚。薪酬不能决定一切。

2、人力资源管理缺乏长期规划性

许多中小企业是没有清晰的企业发展战略和明确的战略目标的。这样使得人力资源规划没有方向感，不知道企业究竟需要什么样的人才。正因为这样许多企业没有进行人力资源储备，人力资源结构层次上也存在诸多的不合理，人力资源上的问题严重制约了企业的发展。

例如：A企业从事轨道交通设计行业，其建立是为适应它所在城市大规模轨道交通建设事业的需要，从企业建立至今十余载，发展迅速。目前该城市轨道交通建设高峰已过，建设速度放缓，A企业开始竞争国内其他城市的轨道交通市场，但是其外拓发展频频受阻，企业的需求与企业的市场竞争力衔接不上，A企业的发展到了一个瓶颈时期。A企业是技术主导型企业，其市场竞争力强弱就取决于技术力量是否雄厚，技术力量雄厚来自技术积累与沉淀，换言之，就是人才的沉淀。我们不妨来看看A企业在2005年度的人力资源情况：目前该企业共有员工600余人，技术型人才300余人，管理型人才约40余人，综合后勤人员260余人，主要专业技术人才是通过专业组的形式建设与管理的，各专业组的人力资源结构如表1所示。

A企业专业组人员结构表 表1

专业组
总人数
高级职称
中级职称
初级职称

专业组 I
10
1
2
7

专业组 II
12
1
4
7

专业组 III
7
3
2
2

专业组 IV
12
2
3
7

专业组 V
20
3
5

专业组 VI

10

2

3

5

专业组 VII

17

2

5

10

针对于A企业的性质，对A企业人力资源结构进行分析，可以得出以下几点结论：

（1）人力资源整体构架不尽合理，技术型人才占50%的比例，有所欠缺。（2）技术人才在专业配置上极为不合理。当今社会是橄榄型人才结构：两头小中间大，高级人才与初级人才不多，中间力量人才占大多数。而A企业的人才结构是金字塔式，中高级人才相当缺乏，已经严重不足。这便是A企业市场竞争力软弱的症结所在。A企业从建立至今，没有清晰的战略目标，本着服务的宗旨成立，这种定位就把自己局限在它所在城市，引进人才停留在缓解生产任务压力的层面上，对人才的引进、培养、沉淀没有做前瞻性的考虑，缺乏长期规划。如今开拓市场所遇到的障碍便是顺理成章了。

A企业在人力资源上存的问题国内大多数中小企业的一个共性问题，企业的管理者们正致力于从根本上解决这个问题做不懈的努力。

3、培训制度和晋升制度的不完善

根据调查，发达国家的企业对人力资源的开发和培训的支出平均占企业总利润的7%左右，但是我国的该项支出还不到1%，这种情况在中小企业尤为突出。我国大部分的中小企业并不注重对员工的培训，员工的技能大部分是靠工作积累和自己学习掌握的，当员工的技能达到了一定程度后想要进一步提高还靠这种方法就很难了。然而有培训机制的大多中小企业主要集中在对产品知识的培训，目的是为了促进员工对企业所经营的产品的了解，提高员工的生产效率，主要针对的是管理人员的培训。企业的培训缺乏长期的规划，对员工的职业发展缺乏指导性。

晋升制度是影响企业激励效果的重要因素，中小企业现有的晋升制度呈现出许多不足之处，如晋升标准不规范，晋升通道单一且不明确，又缺乏合理的下降通道。仍以A企业为例，A企业实行的是岗位薪酬制，把人才分为初级、中级、高级、专家四级，前三级分为1、2、3、4、5档，员工接着从初级到专家，从1档到5档的梯次晋升。晋升的条件是：（1）年度综合考评为优良者，可晋升一档，不能跨级晋升；（2）职称晋级者，可晋升一档或跨级晋升。A企业年度考评为优良的比例为各专业组的20%，每个专业组优良者至少各一名。这种晋升制度存在两点不合理，其一，能晋升的比例小，晋升难度大；其二，人员较少的专业组晋升机会多，不同专业组的晋升不公平。这样的晋升制度，很难调动起员工的积极性，员工消极怠工、努力提升自身技能，跳槽，因此造成了A企业人才的高度流动性。A企业在2005年度，离职5人，均是中、高级技术人才，是其专业组的技术带头人和中坚力量；招聘4人，均是初级技术人才。这种人才的流动加剧了A企业的人力资源结构不合理性。

当前许多中小企业的培训制度和晋升制度或多或少的存在问题，或者根本还未形成制度，还停留在人说了算阶段，因此，这些企业在重复着为他人做嫁衣裳的人才资源管理，人才流动愈演愈烈。

4、缺乏强有力的激励机制和约束机制

目前我国许多中小企业主要是按照工作效率来设置薪酬和奖金的制度，具有主观性和片面性。虽然许多中小企业已经意识到人才的重要，并以较高的工资收入或者其他物资激励方式吸引人才。但是单一的增加报酬激励员工的工作激情而忽视了他们自身的价值的实现，会使得企业缺乏凝聚力，员工缺乏归属感。同时我国中小企业普遍缺乏完备的绩效考核和约束制度，

难以对员工进行全方位的激励，不利于调动员工的积极性、主动性和创造性，更加不利于员工潜能的发挥。

A企业实行的是岗位薪酬制，定岗定薪，与工作量、工作绩效不挂钩，或相关性不大。在一个工作岗位，工作量的大小，工作效率的高低与薪酬高低没有必然联系，这有些类似于“大锅饭”时代。类似A企业的，或是其他形式的消极激励机制和没有力度的约束机制，调动不了员工的积极性、创造性，工作效率低。中小企业发展到一定规模后，在这种机制下，企业的利润得不到持续增长，发展停滞不前；更严重的是企业利润每况愈下，濒临破产的绝境。

三、解决中小企业人力资源规划存在的问题的对策

人力资源规划是组织持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出，因此，对上述中小企业人力资源规划存在的问题亟待解决，刻不容缓。

1、自我观念的更新

世界经济步入新经济时代的过程中，人力资源的规划工作中最核心的问题是人才理念的变革。因此我国的中小企业管理者应该注意自我的观念更新，纠正对“人才”的错误认识。我们通常说的“人才”是指那些能够把事情做好，能够在自己的岗位做出成绩，能够直接或间接给企业创造利润的人。不仅仅指企业的经营者、高层管理人员、关键岗位技术员以及那些从外部引进的人才，更重要的企业内部的普通员工。

除更正对人才的错误认识外，企业的管理层还要走出薪酬管理的误区。薪酬固然重要，但是随着社会文明程度的进步，人们已经不仅仅追求物资的需求，同时还要求有精神上的需要。因此企业应该建立科学的薪酬管理制度使薪酬发挥杠杆作用。

2、合理进行人力资源规划，加强人才储备

合理进行人力资源规划，必须是在清晰企业战略目标的前提下进行人力资源的长远规划。我们知道任何企业都处在一定的外部环境中，而大部分的外部环境的各个因素均处于不断变化和运动的状态，势必要求企业作出相应的变化，要适应环境的变化一般都会带来人员数量和结构的变化。同时企业内部的各个因素同样无时无刻不在运动变化着，人力因素本身也会处于不断的变化之中，比如离退休、减员、人员招聘、内部的工作调动以及晋升导致人员结构变化等。围绕企业的战略目标，对人力资源供需进行预测，并根据预测的结果科学地制定企业的人力资源规划，以适应企业环境的变化和需要。也就是说要根据企业的发展目标，将企业中的各项工作的内容、责任、性质以及从事此项工作员工应该具备的基本条件、知识、能力、责任感等等加以分析，为企业进行人力资源的任用及配置，职务的升降及调动，绩效的考核，培训以及合理的薪资报酬提供依据。人力资源规划只有在充分考虑内外环境的变化，才能适应需求，真正的做到为企业发展目标服务。

3、重视企业员工的培训，不断完善晋升机制

针对目前我国中小企业现有的人力资源状况，制定员工的中长远教育培训目标，建立科学的系统培训体系以适应企业的发展和市场的变化。培训的目的一方面是提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，另一方面是培养员工认同企业的经营理念和企业文化，培养员工爱岗敬业的精神，不断挖掘员工的潜能。在培训的过程中企业应该帮助员工确定自己的职业发展方向，结合企业的发展目标确定员工的个人职业生涯与发展方向，使个人的发展目标及企业发展目标一致。企业通过有计划的培训可以最大限度地利用现有的人力资源，避免人力资源的浪费，提高企业的竞争力，对员工进行必要的培训，已经成为企业发展必不可少的内容。

对企业来说，有计划地提升有能力的人员以满足职业人的要求是企业的一种重要职能；从员工的角度上看，有计划地提升会满足员工自我实现的需求，因此完善晋升机制，会达到企业与员工的双赢。建立完善的晋升机制，首先，是设计多重晋升通道，让企业员工可以清晰地看到工作的前景，激发员工的积极性、创造性和斗志。其次，设计多重晋升通道与晋升速度没有必然联系，要适当控制晋升速度，保证人才晋升是一个

由量到质的飞跃。最后，还应从辩证的角度来考虑，建立适度的淘汰机制，“优胜劣汰”的自然法则在这同样适用，这样以保证人才的整体素质。

4、建立激励和约束机制

解决人才流失的根本办法还是激励机制问题。所谓激励，从管理学的角度，是指为了特定的目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程。企业激励，就是企业根据人的需要，设计适当的奖励制度创造必要的文化支持环境，并借助信息沟通，来诱导和鼓励企业所希望的行为，抑制和归化偏离企业目标的行为。激励分为三个方面：物质激励、精神激励和工作激励。

物质激励在目前的社会阶段，应仍为主要的激励形式，据调查，70%多离职的员工都是因为薪水原因，应引起足够的重视。物质激励主要是指薪酬福利、奖金和其他合理收入。要设计合理的薪酬体系和分配制度，使员工特别是核心员工得到具有市场竞争力的待遇，还有诸如工作氛围、个人发展方面的原因，企业应建立一套合理的物质激励办法，如股票期权、员工持股等。

精神激励主要是指企业通过宣传教育，思想交流等方式，激发员工个人的事业心、责任感以及社会奉献精神等。同时给予员工参与企业的管理、决策的研究机会和条件，实行一定程度的企业主人翁管理，使员工对企业有归宿感。

工作激励则主要是动用适当的工作安排，包括给予员工的培训机会，职位的提升、权限的扩大、工作范围的扩大、安排更具有挑战性或更符合个人爱好和特点的工作、工作丰富化等，让员工有更多的机会，在工作中有成就感和满足感。

建立完善、有效的的激励机制应包含上述三个方面以及必要的激励约束。如果用木桶理论来看人力资源管理系统，仅仅提升了薪酬这块短板，而其他短板没有得到改善，那么整个系统的管理水平仍然是没有得到提升。建立完善而有效的绩效管理体系是为了更有效地将企业的目标分解到员工，使企业能够真正地根据员工对企业的贡献，实现按劳分配。同时，绩效管理系统与企业培训系统、职位管理与激励约束机制的有机结合，能够调动员工积极性，激发员工的潜能，从而不断带来员工个人能力与企业经营管理能力的提升。

如果企业监督约束机制无效，那么经营者就可能操纵控制激励方案的制定，可能通过不合理或不合法手段谋求个人收益，从而使激励机制无效；或者通过操纵报表编制，构造虚假利润；或者推迟发布或隐瞒对自己不利的信息，使自己获取不正当收益等等。因此，有效的监督和约束机制是企业激励机制有效运行的基本条件。

健全监督约束经营者的制度，也是一种通过惩罚措施来建立人力资源活水机制的反向激励措施。一方面，运用法律条例和规章制度的形式来确立经营者的职责权限、确认纪检监察部门的权力威信、确定财务审计的职能范围，从法律和制度角度对国企经营者的行为加以约束，促使其按照社会主义市场经济运行的内在需要依法经营。另一方面，建立起科学的企业法人治理结构，对企业经营管理行为实施过程管理。企业法人治理结构是一种董事会、监事会和经营者之间的权力制衡机制，董事会根据市场对企业重大决策进行自主性表决，监事会则对企业日常工作实施经常性监督，经营者在授权范围内拥有对企业的高度控制权，他们之间明确的权责利关系实现了所有者及其他利益相关者对经营者的有效监督约束。

四、综述

综上所述，中小企业要可持续性发展,不但要重视整体战略规划，而且要制定与整体战略相适应的人力资源规划，致力于人力资源的长远规划管理,制定适宜的选人、用人、育人、激人、留人的人才政策，保证企业核心竞争能力。

人力资源规划服务于企业的总体发展战略，规定着企业人力资源开发、使用和激励的大政方针，为企业发展提供所需的人力支持，实现人力资源的供需平衡和最佳配置，保持企业智力资本竞争的优势，保证企业战略目标的实

现。

参考文献：

- [1]赵曙明.人力资源管理研究[M].北京:中国人民大学出版社,2000
- [2]尹柳营.中小企业如何发展与腾飞[M].北京:清华大学出版社,2003
- [3][美]加里·德斯勒.人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社.2003
- [4]黄新.论中小企业人力资源管理[J].湖南经济管理干部学院学报.2004;(2)
- [5]李前兵.中小企业人力资源管理模式的实证研究[J].财贸研究,2005;(3)
- [6]牛凯兵.中小企业人力资源管理的瓶颈:认识与机制[J].企业活力,2004;(8)
- [7]杜洋,徐鹏飞.中小企业如何开展有效的人力资源管理[J].机电信息,2003;(4)
- [8]童亚南,王琪.中小企业管理的误区及对应策略[J]市场周刊,2004;(8)
- [9]宋立冲.我国中小企业的现状及问题[J].经济论坛,2003;(2)
- [10]符莎莉.创新经济与中小企业人力资源管理创新[J].科技进步管理,2003;(1)

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105