

民营企业人才开发存在的问题及对策研究

汪华林

(江西财经大学工商管理学院,江西 南昌 330013)

摘要:我国民营企业人才开发水平一直处于落后状态,原因主要是由于政府没有给予足够的重视和民营企业自身的观念陈旧。从民营企业人才开发存在的问题分析着手,借鉴国外人才开发的成功经验,对我国民营企业人才开发提出合理的建议 and 对策。

关键词:民营企业;人才开发;问题;对策

中图分类号:F276.5

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)07-0070-03

1 民营企业人才开发存在的问题

1.1 人才开发观念不到位

民营企业的创业者大多重视资金和市场,缺乏人才开发观念。人才开发往往被认为是没有回报的投资,在他们看来,只要有钱,什么人才都可以引进来;只要给钱,要他们做什么他们就该做什么,因而很多民营企业把人才开发放在可有可无的位置上。据调查,很多民营企业还处在强调对员工控制和利用阶段,忽视对员工潜能的开发,致使员工缺乏适应现代市场竞争需要的新技能和创造力。大部分民营企业不愿把资金用于人才资源的开发,一般只注重岗位技能培训,忽视对职工专业素质和知识结构的开发教育。我们知道,技能培训只能解决眼前的岗位问题,企业要长远发展,使人才资源得到保值增值,不把一部分资金定期或不定期地投入到人才资源开发上是不行的。

1.2 民营企业人才开发制度不到位

制度比人才更重要,制度可以造就和吸引人才。从政府层面来看,目前在民营企业人才开发制度建设上存在缺位,人才开发偏向于国有企业或事业单位,整体性人才开发机制尚未形成。在人才环境方面,能够让人才特别是优秀青年人才脱颖而出的制度环境未能普遍建立,各种体制上和机制上的条条框框尚未完全打破;诸如职称聘用制度、

工资报酬制度、社会保障制度以及与市场经济相适应的人才分类管理制度等,都还未取得整体性突破。因此,建立、创新与完善这些制度,是提高民营企业人才开发水平的根本之举。从民营企业自身来说,由于民营企业人才开发方面自身经验的不足和受传统观念的影响,其在建立现代企业人才开发制度的过程中,存在没有企业人才开发战略计划、培训以及激励机制不完善、绩效评估体系缺乏科学性和有效性等现象。即使企业有了一些制度,也会由于企业中存在的各种错综复杂的关系而难以真正得到落实。甚至存在考核奖惩的规则不统一,因人因情而异,导致员工心理失衡。加上考核制度宽严失调,奖少罚多,严重影响员工的工作积极性和员工的稳定性。

1.3 民营企业人才开发机制不到位

我国大部分民营企业是家族型企业,这对吸引人才和留住人才是一个不利因素。如何克服客观条件的不足,关键在于激活人才机制,营造良好环境,“种好梧桐树,引来凤凰栖”。据调查:民营企业目前仍有56%实行家族式管理,绝大多数民营企业的财务管理仍控制在家族成员手中,中、高层管理人员有近一半是企业主的亲朋好友或家庭成员。这些人普遍文化水平不高,缺乏现代管理知识,仅凭经验办事,对现代市场经济和管理知识了解甚少,其结果往往导致企业决

策层缺乏远见,甚至导致决策失误。由于这种情况的普遍存在,很多民营企业中真正的人才没有得到恰当的使用,他们在民营企业中的职位或工资收入也比不上民营企业主的朋友或家庭成员,由此会造成人才的流失和怀才不遇,人才的能力不能得到有效的发挥。许多民营企业的经营者总是把人才的培训看成是雇员自己的事,认为人才可以到市场上招聘,自己出钱培养人才,是很不合算的事。对人才的待遇和激励不够,高素质的人才难以留住。

1.4 民营企业环境优化不到位

(1)目前建设的民营科技园区还不多,而且很多科技园区没有发挥人才的功效,园区所涉及的行业太多,不能形成人才发展的规模效益和集聚效应。近十年来,人才流失已成为我国民营企业人才资源开发战略中不可忽视的一个重大问题。

(2)人才与待遇失衡。优秀的人才必须给予优厚的待遇,这是引进人才、留住人才、发挥人才作用的必要条件。目前我国经济总体发展依然处于落后的状况,人均收入不高。如果民营企业对待高尖端的人才还是使用长期以来的工资制度,就会造成人才的心理不平衡,长期这样,人才在民营企业中的作用就难以发挥,人才就会流失。

(3)缺乏现代管理思想,家族专制的环境不利于人才的成长。企业的高层领导、中

层领导基本上是自己的家庭成员、亲戚或朋友。民营企业对外来的人才缺乏信任,外来的人才得到提拔的机会很少。人才在民营企业中的能力和价值没有得到充分的认同,使外来的人才在企业中没有归属感,企业对他们也缺乏向心力。这些人才一旦有了机会,就会离开企业,使企业蒙受损失。

2 美、德、日企业在人才开发方面的成功经验

2.1 美国企业重视对国外优秀人才的吸纳和人才的教育培训

美国企业人才开发的主要方式有:

(1)美国企业重视科技人才引进。面对世界性人才资源开发的争夺战,采取各种手段从国外吸引人才,美国主要利用其经济发达的优势从发展中国家招揽人才。像微软公司就专门设有 200 多人的人才招聘机构,每年都分别到世界一些知名大学招聘优秀的、富有创造能力的天才。仅微软在西雅图的总部就有 100 多名清华毕业的研究生。

(2)到别国设立研发机构。尤其是到发展中国家设立研究机构,高薪招聘专业人才。美国企业在别国对人才运用其国内的报酬方式,如股票期权等,与所在国争夺人才。结果这些国家的高技术人才虽未流出国门,但已主要为其所用。

(3)聘用外国专家学者充实科研队伍。美国利用其优越的研究开发、创新条件和生活环境,通过提供科研资助、合作研究、学术和讲学等各种形式邀请外国专家学者到美国从事研究工作。

(4)美国企业重视员工教育培训。越来越多的工商企业内部设立专门的人才培训与开发机构,直接培训雇员,使企业成为学习机构。

(5)发挥行业机构的作用。联邦政府中设有“中小企业管理局”,下设支持中小企业的办公室,其主要工作是向中小企业提供技术、信息、培训等帮助工作。

2.2 德国企业重视岗位培训和人力资本投资

德国企业在内部一般都设有职业培训部。另外,德国企业还办有进修学院,企业设有各种讲座及训练班,这些培训主要是为了适应各种“升职培训”和“改行进修”的需要。此外,德国的企业与行业协会紧密结合,开

展员工的职业教育。在德国,行业协会是以地区划分的。凡在某一区域的企业、商会、个体经营者或工商企业界的法人单位,都必须参加本地区相应的行业协会。行业协会处于政府和企业之间,接受企业和学徒就培训所提出的咨询,并协调学校与企业在教学安排上的矛盾。

德国企业重视人力资本投资,认为对人的教育投入就是对公司未来的投资。以法兰克福航空公司为例。在该公司每年 20 亿马克的营业收入中,其中有高达 40% 的费用用在人员开支上。在 40% 的人员费用中,工资费用占 35%,福利费用占 20%,培训费用占 45%(占营业收入的 18%)。法兰克福航空公司之所以成为世界上高效率的航空集团之一(2000 年客流量为世界第 7 位,2005 年要达到第 3 位),与其大力进行人力资本的超前性投资是分不开的。

2.3 日本企业倡导“以人为本”的理念,开展“一专多能”培训

2.3.1 终身学习的理念根植于日本企业

企业重视通过教育培养人才,加强对员工的在职培训。在员工的培训中,注重将教育与企业需求、市场需求变化和国际化经营需要相结合。要求在职工不断地接受新知识和新技能,通过对在职员工进行终身教育培训,把企业的未来与员工的未来紧密地联系起来。并注重挖掘员工的工作潜力、进取精神、与人合作的能力以及小组集体智慧等。

2.3.2 “一专多能”的员工培训

一是充分发挥工程师的作用,实现技术与技能的结合。日本企业注重对工程师进行生产现场教育培训。在这个过程中,工程师也学习到技术工人长期摸索出来的生产经验和诀窍,双方通过合作,实现技术与技能的结合。二是转换岗位,开阔视野,提高水平。日本企业对部分工人实施岗位转换,短期到技术部门和生产管理部门工作。三是“一专多能”全面发展。日本企业的工人培训已走向综合化,要求熟悉多工种技术,甚至鼓励学习与当前工作没有直接关系的技能。

2.3.3 日本企业人才流失较少

日本企业在控制人才流失方面的主要措施有:

(1)日本的大企业普遍采用终身雇佣制度。

(2)企业普遍实行年功序列制,其主要特点是员工年龄愈大、工龄愈长,熟练程度愈高,工资也愈高。

(3)日本的许多私营企业开始实行“员工持股制度”,让员工持有少量的企业股份,把员工和企业捆绑起来,构成真正的利益共同体。

(4)日本企业重视企业文化建设,促进员工更多地关心和参与企业管理,强化员工的主人翁意识。

(5)日本企业高度重视思想感化工作。在日本,进入任何一家公司的员工,首先要集中接受“入社教育”,学习企业的特定宗旨,研讨企业的社训和指南,特别强调对企业的“忠诚”和同事间的“合作”。

(6)日本大企业普遍实行内部福利制。

(7)日本的企业大都为员工提供完善的培训,从新员工的定向培训到内部升迁、继续教育,直至终生的职业发展。

3 民营企业人才开发与对策

3.1 制定人才资源优先开发战略

企业必须确立“人才是第一资源”的观念,把人才放在“第一”的地位。重视人才资源的开发和利用是当今经济发达国家的一条基本经验。“新增长理论”的创始人、1995 年诺贝尔经济学奖获得者卢卡斯认为,知识的边际生产力是递增的。正是各国在人力资源上的差异导致了各国在收入和经济增长率方面的差异。“因为决定人类前途的并不是空间、土地和自然资源,而是人力的素质、技能和知识水平”。2002 年 11 月 10 日,中国企业家调查系统公布了对 4 695 位企业经营者的问卷调查结果,结果显示:在我国企业如何应对入世方面,人才开发和技术创新是企业家们关注的焦点。当问及企业家们在入世后将采取什么手段来提高企业的国际竞争力时,46.7% 的企业家选择“加快人才引进与培养”。这说明人才素质的重要性已经引起多数企业的关注。国外学者对中国的研究表明,在中国,如果用 13 元钱来投资,那么,12 元钱是物,1 元钱是人,这个比例不是以人为本,而是以物为本。人力资源的投资在发达国家已占到 50% 以上,美国的人力资本、土地资本和货币资本的比例为 64:20:16。人力资本是参与竞争的资本,发展中国家之所以落后,是因为人力资本投资的不足。这

说明,企业真正的核心竞争力是该组织内的人,而不是产品和技术。也就是说,只有当人具备了核心竞争力,才会产生有竞争力的产品和技术,产品和技术竞争力是人的竞争力的外在体现。

3.2 民营企业人才管理制度要创新

在目前的人事管理体制下,大中专毕业生进入民营企业就业,国有单位人才向民营企业流动,还有一定的顾虑。需要逐步建立一套适应民营企业及人才特点的人才队伍管理体制来解决。这种制度既要民营企业人才有一定的管理,又要保持其活力;既要激发民营企业人才的创业热情,又要保障其无后顾之忧。主要有:

(1)建立民营企业人才统计制度。将民营企业的人才纳入人才统计范畴,通过人才调查,了解民营企业人才现状和需求情况。

(2)放宽人才的准入制度。根据民营企业人才总量偏少,引进人才较难的实际,可适当放低人才准入门坎,对准入的人才,政府有关部门要做好全方位服务。

(3)建立人才跟踪培养制度。由政府人事部门建立民营企业人才库,进一步充实完善有关专业人才信息,跟踪培养。

(4)建立适合民营企业特点的职称评聘制度。民营企业的专业技术人员,符合条件的,可通过政府部门的代理机构,申报评审相应的专业技术资格。

(5)建立民营企业员工社会保障制度。把社会保障制度的覆盖面扩大到民营企业的人才,从根本上解决民营企业人才的后顾之忧。

(6)提倡“能力主义”,建立能力、绩效为导向的新用人制度。

(7)建立竞争性的民营企业人才薪酬制度。设立人才创业园区,鼓励人才创业,逐步形成以知识、管理、技术等生产要素参与收益分配的运行机制,促进人才资源向人才资本的转变。

3.3 民营企业人才开发机制要创新

建立健全的人才开发机制,有利于人才的引进、竞争与选拔,有利于人才资源的合理配置和流动,有利于人才的积极性的发挥,从而有利于形成合理、稳定的人才队伍。

(1)建立市场工资机制。人才的价值由市场供求关系确定,工资报酬按市场机制调节,建立以业绩为取向的分配机制。

(2)改进政府人事部门服务机制。一是加强人才信息网的建设,为民营企业提供详细的人才资源信息,方便他们选拔合适的人才。政府要制定政策,鼓励大中专毕业生到民营企业就业;鼓励党政机关工作人员辞职到民营企业工作或创办民营企业。二是做好引进人才的“售后”服务工作。在工作上给他们以机会,在生活上给予全方位的照顾。

(3)建立健全有效的激励机制吸引人才。积极借鉴国外的成功经验,并根据地区特点,尽快推行多元化的分配机制。要大胆探索实行关键技术折价入股、股份奖励和股份期权等新型的分配办法和激励形式,建立重业绩、重贡献,向关键岗位和优秀人才倾斜的分配机制。

(4)建立民营企业员工培训机制。培训是人才开发的重要手段,其目的是使员工获得目前和未来工作所需的能力和知识。一是在民营企业中形成“学习型企业”的氛围,建立起一套完善的员工培训计划和体系;二是提高在职培训的效益。民营企业要明确培训的重点和目标,将在职培训坚持下去。三是加大对人才在职培训的投入。要改变目前民营企业人才培养方面内容落后、参训人员少、机制不健全的问题,从长远发展出发,加大对培训的投入。四是要在民营企业内部建立在职培训机构。企业可以办职业技术学校,也可以由政府引导成立行业协会,负责同行业的职工培训。

3.4 民营企业人才环境优化

(1)优化政府政务环境。政府有关部门要进一步优化政务环境,对涉及民营企业的人才开发工作,多服务,少干预,多进行宏观指导,少作具体的要求,积极改进民营企业人才服务质量。要创造人才自由流动的宽松环境,清除人才自由流动中的障碍,打破人才身份地域界限,使人才流动通畅有序。我国80%的人才集中在国有单位,而民营企业引进人才相对困难,因此,有必要制定鼓励机关、国有企事业单位人才向民营企业流动的政策,促进国有企事业单位的人才向民营企业流动。

(2)营造人才创业环境。通常一个国家的经济越发达就越能吸引人才。美国就是利用其经济优势从全世界吸引了一大批科技人才,形成了美国的高科技优势。我国民营企业要吸引科技人才,就要营造良好的人才

创业环境。创业环境包括事业发展环境、人才自我实现环境以及人才竞争环境等。政府应抓紧建设高科技园区,把尖端人才集聚起来,建立科技创业基金,增强创业保障,使人才的能力得到充分显示,业绩得到社会承认,个人价值得到实现。

(3)创造良好的工作、生活条件。人才环境有软环境和硬环境,民营企业既要建设好硬环境,同时也要优化软环境。首先,营造良好的人文环境,为人尽其才、才尽其用构筑信息交流的市场平台,拓宽思路,搞好人才服务。民营企业领导者要尊重人才,爱护人才,使人才对企业有强烈的归属感和自豪感;将“以人为本”的管理意识,植入企业文化之中,在企业内部创造一个宽松的、民主的、充满人情味的工作环境。其次,要建立科学的人员考核、测评办法以及在组织范围内选拔与提升的程序。

参考文献:

- [1]吴照云等.管理学[M].北京:经济管理出版社,2003.313-316.
- [2]张宏伟.民营企业人才开发[J].人才开发,2004,(4):20-21.
- [3]邱雯.美、日企业人力资源管理模式[J].人才开发,2004,(4):60-61.
- [4]陶明.美欧、日韩公司人力资源管理模式比较[J].人力资源开发与管理,2002,(8):54-56.
- [5]李晓园,杨颖.江西省民营企业人才资源开发探析[J].理论导报,2003,(12):13-14.

(责任编辑:高建平)

