

民企人力资源管理呼唤改革和创新 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E6_B0_91_E4_BC_81_E4_BA_BA_E5_c67_255321.htm

随着全球经济一体化进程的加快，我国民营企业承受着来自跨国企业、国有企业两方面的竞争压力，加上人力资源管理受家族式管理模式的制约，其人力资源管理表现出诸多问题，严重制约了民营企业的发展。很多民营企业管理层意识到自身人力资源管理方面存在严重的弊端，他们想方设法提高人力资源管理的水平，但从整体上看，我国大多数民营企业人力资源的管理层次和水平还比较低，存在许多问题。民营企业人力资源管理存在的问题我国民营企业人力资源管理存在的问题主要表现在以下几个方面：第一，人力资源管理理念不明确。一个企业能否健康、高效地运行和发展，越来越取决于企业的人力资源。如何对企业人力资源进行科学有效的管理和开发，已成为现代企业管理的重心。而目前我国的很多民营企业尚未接受以“人为中心”的理念，没有独立的人力资源管理部门，即便有，在功能定位、人员配备等方面也存在不合理性。其工作停留在考勤、奖惩、工资分配、档案管理等事务性管理工作上，是典型的以“事”为中心的“静态”人事管理，要求人去适应事，强调使用而轻培育，不愿意进行人力资源投资，人力资源管理水平停留在较低的层次上。我国某些民营企业一方面缺乏人才，另一方面又对人才使用不当。具体表现为：对原来的旧人存在不用或不合理的重用两个极端；而有的民营企业，受家族式管理模式的影响，在用人方面，存在任人唯亲，打击和排斥外来人员的做法，造成了人力资源

利用的低效和人才的严重外流。第二，人才流动率偏高。据一份调查显示，民营企业中高层次管理和科研技术人才的工龄普遍偏短，平均为2-3年，最短的只有两个月，最长的一般不超过6年。虽然企业人员有合理的流动是正常的现象，也是必要的，但当前民营企业员工流动存在不合理性。我国民营企业人才流动率偏高与其用人机制、利益分配、福利保障和企业文化建设、激励等方面存在的问题有很大关系。员工的高流动率，不但导致人力资本损耗和成本的增加，而且带走了企业商业、技术秘密，带走了客户，使企业蒙受巨大经济损失，还影响了工作的连续性和在职员工的稳定性，最终直接影响企业经营目标的实现，使企业形象大大受损。当然，用人环境差，影响人才能力的充分发挥，也是民营企业人才流失的重要因素。一些民营企业想尽一切办法通过种种渠道招聘来所需的高级专门人才，但由于企业历史形成的用人机制，个别身居要职的“皇亲”、“国戚”从各自利益考虑，受自身知识水平、能力素质制约，难于接受外来人才，往往“鸡蛋里挑骨头”或不配合工作，甚至想办法阻止他们能力的发挥，加上老板的不信任迹象，极易造成外聘人才的心理不平衡，这使外来人才难以伏下身子真正为企业的发展出谋划策。由于企业家族关系错综复杂，无法大胆开展工作，自我实现的需求得不到满足，因此只好和企业说再见。此外，民营企业主的错误认知也是民营企业人才流失的重要因素。一些民营企业主认为劳动力市场对企业永远是敞开大门的，企业在任何时候都可以招聘到员工，导致其不在乎员工的流动，不计算因员工流动造成的人力成本的增加以及由此带来的其他负面的影响。第三，人力资源开发和培训重视不够。

对人力资源开发和培训重视不够是民营企业普遍存在的问题，大部分民营企业不愿把资金用于人力资源的开发和培训上，他们认为人力资源开发、培训是没有回报的投入。大多民营企业采用上岗前培训，边干边学的培训方式，许多企业习惯于在市场上找“现成的”人才，有的企业为了规避培训风险甚至放弃对员工的培训投资。总的来说，大多数民营企业还没有真正理解员工培训的实质内涵，没有从企业战略高度出发，根据企业实际需求系统地制定培训计划与内容，这势必会对民营企业的发展产生很多不利的后果。

第四，激励手段单一。纵观当今民营企业的管理实践，大多数民营企业家将员工视为单纯的“经济人”，片面强调物质激励的刺激作用。这种传统的“经济人”假设，已远不能满足民营企业的发展。虽然物质激励不可或缺，但单纯的物质激励并不等于激励的全部，正如高薪不一定能留住人才一样。

民营企业改善人力资源管理的方法

第一，突破家族式管理模式，树立现代人力资源管理理念。目前，我国许多民营企业对人力资源管理理念的理解还存在很大的片面性，因此民营企业能否在人才竞争中赢得主动，关键看思想观念能否尽快由传统人事管理转变为现代人力资源管理的理念。现代人力资源管理理念主要包含三个方面：人本化管理理念、人力资源开发理念、人力资源社会化理念。

首先，树立人本化管理理念。人本管理是现代人力资源管理的基本价值观，它强调人是具有多重需求属性的社会人，要求尊重员工需求，关心员工的成长与发展，重视员工的积极性和主动参与性，反对把员工仅仅看作是生产工具。著名管理学家陈怡安教授把人本管理提炼为三句话：点亮人性的光辉；回归生命的价值；共创繁荣和

幸福。人本化管理理念要求更多地实行个性化管理，注重员工的工作满意度和工作、生活质量的提高，尽可能减少对员工的控制与约束，更多地为员工提供帮助与咨询，更好地为员工提供培训与发展的机会，指导员工进行职业生涯设计，帮助员工在企业中成长与发展，实现员工个人和企业整体的双赢。员工作为知识的主人，作为企业知识的驾驭者，其主动性、积极性和创造性调动和发挥得程度如何，直接决定着企业的创新能力，并最终决定着企业的生存和发展。因此，民营企业要树立“以人为本”的现代人力资源管理理念。其次，树立人力资源开发理念。现代人力资源管理将人力视为组织的第一资源，更注重对其进行开发。培训是员工不断成长的动力与源泉。通过培训，可以改变员工的工作态度，提升员工技能，激发他们的创造力和潜能，提高企业运作效率，使企业直接受益。因此，民营企业要逐步完善和落实企业员工的培训机制。首先，民营企业应当根据自己的实际能力，逐渐扩大对人力资源开发与培训的投入，通过提高员工知识结构和技能来提高劳动效率，进而使企业利润有所增加；其次，民营企业应“对症下药，量体裁衣”，即根据自身人力资源的状况，制定不同的培训内容和标准，设身处地帮助员工设定未来的发展目标，使员工在为企业的发展做贡献的过程中实现个人的目标，实现员工发展与企业发展的互动。最后，树立人才社会化理念。企业的发展需要各种各样的人才，人才从何而来？从社会而来。因此，民营企业要有海纳百川的气魄，广泛吸纳社会人才。民营企业还要转变用人观念，改革落后的家族式管理体制。无论是家族内部还是家族外部的人才，都应有平等的竞争机会，敢于使用有真才实学

的外聘人才，突破家族制限制，确立市场化的用人观。要想办法吸引人、引进人、培训人、使用人、留住人，对企业的各种“皇亲国戚”进行严格考核，能继续使用的与外聘员工同等对待，按能力定岗位；对不能或不利于继续留用的，要坚决辞退。同时私营业主也要从自身做起，努力提高自身思想道德修养和管理知识水平。另一方面要制定并认真执行一套完整、科学、规范的管理制度，把过去的“人治”变为“法治”，用制度约束人，用制度规范人，用制度激励人，用制度留住人，用制度指导人。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com