

The Actuality and Countermeasures of Human Resource Management in Medium and Small Enterprise

Xiaohua YIN

Zhengzhou University, Henan, China

Abstract: This article describes the implication of Human Resource Management and its important status in managing modern medium and small enterprise. It analyzes the actuality of Human Resource Management in medium and small enterprise in our country, and puts forward the existed problems and mistakes. This article also discusses following the international trend in new economies, and taking several active countermeasures to accelerate the Human Resource Management in medium and small enterprise.

Keywords: medium and small enterprise; human resource management; actuality; countermeasure

1 引言

現代管理已經進入了一個以人為本的管理新時代，管理科學已經向著管理藝術方面發展。人力資源管理將用遠景、授權、寬容、溝通等手段讓員工滿意，給員工一種信任，實行員工自我管理。進入 21 世紀，企業間的競爭會越來越激烈，競爭的核心是人才的競爭。隨著未來企業組織越來越網路化、扁平化、多元化和全球化，未來企業人力資源管理也必將在管理目標、管理理念和管理方式等方面發生新的變化。

人力資源管理是指影響雇員的行為、態度以及績效的各種政策、管理實踐以及制度。它是一種以“人”為中心的管理實踐。當前，由於傳統計劃經濟形成的管理模式的影響和輕程式、輕理性的中國文化的積澱，依靠人治的方法和非理性的管理意識，在中小企業中依然很普遍。一個企業的人力資源管理是和一個企業的經營戰略、組織結構體系與文化價值觀緊密相聯的，具有獨特的個性。而卓越的人力資源管理往往是其他企業最難以複製、模仿的管理，因此，通過人力資源管理來創造競爭優勢就成為競爭戰略中的一個重要部分。

隨著我國市場經濟體制的推進和完善，中國的成功入世，面對激烈的企業競爭和人才競爭，占我國全部企業 48.5%的資產，承擔 69.7%的就業崗位的中小企業，如何更好地規範人力資源管理 (Human Resource Management, 簡稱 HRM)。這是值得關注的問題。中小企業與大企業相比，中小企業的優勢在於市場承受能力強、活力充沛、適應性強、靈活性高；但同時中小企業存在規模小，資源擁有量有限，特別是專業技術

人員少，企業經營者的管理素質和企業員工文化知識水準不高等劣勢。因此，中小企業的人力資源管理有其自身的特殊性。筆者從中小企業自身的特點出發，探討符合中小企業人力資源管理的對策，以便充分挖掘企業員工的潛力，提高他們對企業的認同感和責任感，只有這樣才能使中小企業擁有不斷創新的活力，保證其在研發、生產、行銷等方面具有一定的領先地位，最終贏得市場的認可。

人力資源管理是 20 世紀 70 年代才開始被廣泛使用的名稱，它是把人力看作為企業增加價值的重要資源的一門學科。人力資源管理的理論發展於西方發達國家，它是現代社會化大生產的發展和市場經濟高度發達的產物。在這些理論的推動下，發達國家人力資源管理在實踐上也突飛猛進，其在管理中的地位日益上升。這是世界各國一個共同的發展趨勢。

目前，西方各國的中小企業人力資源管理已進入了對人本管理的階段，即在確立“以人為中心”基礎上，通過對人才的選拔，職工培訓，工作激勵等方式來調動員工的積極性和創造性，增強企業的競爭力，它們的管理特點主要表現在：(1) 制訂規範化、定量化的績效評估標準，優化配置人才。(2) 進行系統化、連續性的職業培訓，提高員工業務素質。(3) 建立有效的激勵機制，挖掘人的潛能。西方中小企業在激勵方面採用的方式有帶薪休假，分配股權，樹立典範，給予終生榮譽等。(4) 吸引員工參與企業管理，發揮人的積極性和創造性。(5) 採取靈活的管理方式，鼓勵員工參股。

在我國引入人力資源管理方法的時間較短，但目前已成為企業成功運作的核心競爭力。21 世紀最大的

資源是人力資源,對人力資源的管理已成為企業管理的核心。只有有效地開發人力資源,合理、科學地管理人力資源,充分調動企業員工的積極性和創造性,使事得其人,人盡其才,才盡其用,才能更有效地實現企業的戰略目標。隨著全球經濟一體化時代的到來,競爭的範圍迅速擴大,競爭的程度空前加劇,企業人力資源管理面對現實的挑戰必然要發生相應的變化,呈現出許多新的發展趨勢。

隨著中國加入WTO,中小企業面臨更多的機遇和挑戰,可以直接參與國際競爭,而國際產品也進入國內市場,能否在競爭日趨激烈的環境中生存和發展,關鍵在於企業是否具備核心競爭力,而核心競爭力來自於企業中的眾多資源之一——人力資源。在知識經濟發展的今天,企業的管理者開始意識到人是公司最重要的資源,招聘到人才、激勵好人才,將會給企業帶來巨大的財富。人力資源管理在企業中地位越來越重要!人力資源是企業組織生存發展的命脈,任何企業的發展都離不開優秀的人力資源和人力資源的有效管理,中小企業更是如此。如何尋找人才、留住人才、發展人才,為企業保持強勁的生命力和競爭力,為實現企業的遠景及目標提供有力的人才支援已成為中小企業面臨的重要課題。

本文論述了人力資源管理的內涵及其在現代中小企業管理中的重要地位。(1)環境激烈變化需要加強人力資源管理;(2)人力資源競爭力是企業的核心競爭力;(3)人力資源戰略是企業戰略成功實施的保障。

分析了我國中小企業人力資源管理的現狀:人力資源整體素質不高、結構不合理、人才流失嚴重。指出了人力資源管理存在的主要問題:中小企業規模小、資金少、人數少、地位低下,在激烈的市場競爭中多處於被支配地位等自身特點限制人力資源管理發展。同時中小企業對員工的管理模式如:聘用與人員變更機制、績效評估與報酬管理制度、中小企業的約束機制和工作環境的不合理產生對人力資源活動的限制。

針對這些問題提出中小企業實施有效的人力資源管理的對策。1.建立合理的人才引用和變更制度,建造優質的人力團隊。2.制定有利於企業戰略發展和員工自我實現的人力資源規劃。3.建立多樣化的激勵機制。4.建立完善的績效評估和約束機制。5.建立學習型組織,為員工提供寬鬆、自由的發展空間。6.加強企業文化建設,為人力資源管理提供一個良好的環境。

通過書本,網路,期刊雜誌上的資料,對人力資源管理在中小企業的重要地位,以及對於中小企業中的人力資源現狀進行了總結歸納,並從中小企業自身特色的角度出發通過理論研究,指出符合我國中小企業人力資源管理的對策。

本文從新的高度以新的眼光,採取斷然對策。以求突破性地開拓人力資源開發與管理的新局面。這些對策可從兩大方面考慮:1.屬於企業個性方面的,由企業改進內部管理結構,把人力資源開發提高到關係企業命運的位置,重視對人力資本的投入,形成吸引人才、凝聚人才、用好人才的良性機制。2.屬於企業共性方面的,需聯合起來,優勢互補,利益分享,共同促進普遍性問題的解決。

中小企業要走一條符合自身特色的人力資源管理之路,提高企業的核心占戰鬥力,更好的實現企業的戰略目標。我國的中小企業人力資源管理還有很大的發展空間。通過這次研究使我對人力資源管理有了更深層次的認識。

2 人力資源管理的內涵及其在現代中小企業管理中的重要地位

人力資源管理是指一個組織為有效利用其人力資源而進行的活動。這些活動包括:制定企業的人力資源管理戰略和人力資源計畫,並在其指導下,進行人員安排、業績評定、員工激勵、管理培訓及決定報酬和勞資關係等。[1]

人力資源管理是在20世紀中葉逐漸由人事管理轉化而來,歷經半個多世紀的發展,其功能經歷了上升的過程,人力資源管理對中小企業發展極為重要。

中小企業在我國國民經濟中佔有十分重要的地位。目前全國工商註冊登記的中小企業已超過1千萬家,占全國全部工商註冊登記企業總數的99%。中小企業在全國工業產值和實現利稅中分別占60%和40%左右,流通領域占全國零售網點的90%以上,提供了大約75%的城鎮就業機會。但是長期以來,小企業由於管理人才缺乏、管理手段落後和管理制度不健全,相當一部分企業仍習慣於傳統生產型的經營管理方式,缺乏對市場的適應和把握能力,生產的盲目性很大;加之人員文化素質低,技術人員和管理人員缺乏,很多中小企業只能從事勞動密集型和粗加工的產業,產品往往不具備競爭力。據統計,全國大型企業每百名職工中擁有的大專以上學歷的人員為10.46人,中小企業僅2.96人只相當於大型企業平均水準的28%。在中小企業的發展中人力資源管理起了舉足輕重的作用。

2.1 環境激烈變化需要中小企業加強人力資源管理。

加入WTO、國際巨頭的搶灘中國行動、各種新興商業形態的湧現、商業企業的重組、電子商務與網路時代的到來,對於國內的中小企業而言,無疑是迎來

了新一輪的挑戰與機遇。在這新一輪的企業競賽中，不從構築人力資源競爭力入手，企業將很難取得獨創與速度的優勢。在新的經濟形勢下，中國的中小企業不可避免地被推向全球的經濟架構中，在硬、軟體的更新與提升中，商品、資本和技術相對較為容易與全球接軌，惟有在人力資源的提升上，沒有近路可走。

2.2 人力資源競爭力是企業的核心競爭力

所謂核心能力是指內部一系列互補的技能和知識的結合，它具有使一項或多項業務達到競爭領域一流水準的能力。它具有價值優越性、異質性、難模仿性、不可交易性與難替代性。隨著中國加入WTO，中小企業面臨更多的機遇和挑戰，可以直接參與國際競爭，而國際產品也進入國內市場，能否在競爭日趨激烈的環境中生存和發展，關鍵在於企業是否具備核心競爭力，而核心競爭力來自於企業中的眾多資源之一——人力資源。人力資源是企業組織生存發展的命脈，任何企業的發展都離不開優秀的人力資源和人力資源的有效管理，中小企業更是如此。尋找人才、留住人才、發展人才，為企業保持強勁的生命力和競爭力，為實現企業的遠景及目標提供有力的人才支援對中小企業相當重要。

2.3 人力資源戰略是企業戰略成功實施的保障

企業戰略著眼於未來，人力資源戰略與經營戰略、成本戰略、產品戰略、研發戰略一樣，是一種非常重要的職能戰略。企業的任何戰略目標的完成，都離不開人力資源戰略的配合。人力資源戰略是預測未來的組織任務和環境對組織的要求，以及為了完成這些任務和滿足這些要求而設計的提供人力資源管理的過程，它要求通過收集和利用資訊對人力資源活動中的資源使用活動進行決策。對於一個企業來說，人力資源規劃的實質是根據企業經營方針，通過確定企業人力資源來實現企業的目標。

制約中小企業發展的真正瓶頸是行之有效的人力資源管理，如果忽視被稱為“世紀第一大資源”的人力資源的管理，中小企業的興盛繁榮將只是表像，它的發展和壯大也將可望而不可及。只有搞好人力資源管理才能更有好的實現中小企業的戰略目標。

認清了人力資源在中小企業中的重要性後，就要去發覺當前我國中小企業中人力資源的現狀和問題，以便做出好的對策。

3 當前我國中小企業人力資源的現狀和人力資源管理的主要問題

我國中小企業的主要特點是量大、面廣、起點不

高，多集中於勞動密集型產業。面對新世紀全球經濟一體化和國內經濟轉型的兩大挑戰，其發展的核心問題一是人才，二是人才，第三還是人才。人才缺乏，尤其是高素質的管理人才和高水準的技術人才的缺乏已嚴重制約了我國中小企業的健康發展。因此，要普遍提高中小企業勞動者素質，建設一支宏大的、高素質人才隊伍，培養、吸引和用好人才作為促進中小企業發展的一項重大戰略任務。我們要先對我國中小企業人力資源的現狀進行一定的瞭解，對其存在的問題進行一定的分析。

3.1 我國中小企業人力資源的現狀

3.1.1 整體素質不高

據國家中小型企業發展戰略研究中心的一項問卷式調查顯示：在接受調查的156家企業中，具有大專及以上學歷人員共計4235人，占全部企業總人數的9.6%，其中，技術人員大專及以上學歷人員有2097人，管理人員有1792人，兩者合計3889人，占企業大專以上學歷人員總數的91.8%。[2]

3.1.2 結構不合理

企業內人員過剩與人才短缺的矛盾同時並存。在上述的調查中，共計有各類人員44246人，其中，管理人員，5064人，占總人數的11.5%；技術人員4489人，占總人數的10.2%；熟練工人23185人，占總人數的52.4%；一般工人11509人，占總人數的26%。企業的高素質管理人才和高水準科技人才存在較大缺口，一般人員過剩。[3]

3.1.3 人才流失嚴重

人才一部分流向海外，我國僅在美國的本科以上的各類專業人才已達45萬人；一部分流向國內的外企，外企以其優厚的待遇和科研環境的優勢以及科學高效的人才管理方式，大量吸納國內人才；一部分流向經營好的大型內企。人才的缺乏已嚴重制約了我國中小企業的健康發展。

企業要構建一個人情味濃的集體，做到關心人、愛護人、理解人、尊重人，宣導團結、向上、拼搏的團隊精神，努力營造一個良好的工作環境，使員工在良好的文化氛圍中工作得心情愉快，對企業產生向心力、凝聚力。以此吸引人才為企業傾心效力。美國摩托羅拉在這方面樹立了典範。摩托羅拉人事部門的工作人員經常參加雇員的生日及各種聚會，傾聽他們的意見，向管理層反映員工所關心的問題，企業上下建立了開誠佈公、互相尊重、關心、協作的關係。良好

的文化氛圍，使企業積聚了許多優秀人才和忠實於企業的員工。

3.2 中小企業人力資源管理的主要問題

目前我國中小企業雖然數量多，但規模小、資金少、人數少，與大企業、外資企業相比，困難集中體現在他們難以吸引、留住和合理運用優秀的員工，這主要是由兩方面的原因造成的，一是由中小企業自身的特點形成的客觀原因，另一是中小企業對員工的管理模式不合理而產生的主觀原因。

3.2.1 中小企業自身特點形成人力資源活動的限制

中小企業規模限制人力資源管理發展。中小企業規模較小，投入資金也較少，一般沒有專門的人力資源管理部門和人力資源管理專業人士。大部分中小企業的人力資源管理往往注重於招聘、員工合同管理、考勤、薪金制度、調動等與公司內部員工有關的事項，而在員工激勵、培訓、企業文化建設等方面關注不夠。並且人力資源管理是後臺式的，即人力資源部門作為一個內部管理部門對業務部門提供服務和支援，而對公司所經營的業務缺乏深入瞭解的機會，缺乏對企業發戰略的洞察力，無法與企業結合起來。因此，人力資源管理所採用的管理方式也只能是事後的一些修補措施，而真正的人力規劃也成為一種想像，根本無法有效地實行。這種滯後於實踐的管理模式，也註定了人力資源部門無法成為一個企業的軸心部門，從而難免成為一個無法與業務部門並列的、具有相等地位的部門。

資金相對較少、市場地位低下，在激烈的市場競爭中多處於被支配地位，這都制約著人力資源管理發展。中小企業的這種弱態客觀上使其為員工，特別是知識員工提供的報酬較少，更重要的是中小企業為員工們提供的個人發展機會相對於大型企業及外資企業較小，不利於人才潛能的培養以及個人才能的充分發揮。

拿中小企業人員培訓來說，企業開展培訓面臨的主要困難調查結果表明，中小企業在開展職工培訓方面遇到的主要困難，排在首位的是經費不足，約占被調查企業的 57.7%，其次是任務繁和缺乏培訓力量，分別占 53.9% 和 43.6%。中小企業每年用於員工的培訓費用很少，而且培訓僅限於崗位培訓，常著眼於當前。忽視系統、長期的培訓。企業人事部門還沒有從開發人的能力的角度，制定培育符合企業未來發展需要的、有潛質的人才的規劃，人才得不到發掘，尤其是企業家的培育緩慢。

3.2.2 中小企業對員工的管理模式不合理產生的人力資源活動的限制

(1) 聘用與人員變更機制

很多中小企業的管理人員和核心人員常常是憑藉人際關係，而不是憑藉自己的專業知識和技術能力進去的。而企業在遵循“能者上、平者留、庸者下”這一人事變更原則時不盡合理，其人事變動的依據與員工的業績關聯度不強，受外來因素影響較大，如在一些私人中小企業中，“任人唯親”的現象較嚴重，這使得一部分遠離企業核心層的優秀員工難以發揮其才能；在國有中小型企業，“論資排輩”的現象比較嚴重，大量的平庸之輩佔據著關鍵崗位，致使優秀的員工晉升機會不大，晉升週期過長，這將造成大量的優秀員工流失。大多數企業沒有配備專職的人力資源管理人員，甚至有的企業還在沿襲傳統的一些做法，使人力資源部門在某種意義上，成為一些特殊人員的“安置所”。在一些中小企業，往往隨便安排一位技術人員，或者是將不適合某一崗位的人暫且調動到人力資源部來從事所謂“人力資源管理”。嚴格來說，目前中國尚沒有第一批現代的“人力資源部”經理人才隊伍。

(2) 績效評估與報酬管理制度

我國的中小企業由於產權關係模糊，員工的責、權、利不相統一，導致績效評估標準及過程不合理，而報酬管理制度上也偏重傳統的物質激勵，忽視非物質激勵，這些都使得優秀的人員在今後的工作中難以發揮其才能，造成企業人力資源的浪費，給企業的發展帶來隱患。在分配制度上仍普遍存在著平均主義，企業的高、中、低級人才的收入差距很小，人才的勞動價值得不到合理的體現，使得人心不穩，大量優秀人才流失。

(3) 中小企業的約束機制和工作環境

在中小企業，對於高層管理者的約束不夠，不能保證其權力的合理運用，沒有約束力的權力必然會導致一些如越級指揮、多頭領導、許可權過大等問題。一些管理者的法制觀念淡薄，容易產生腐敗現象，尤其是一些國有中小企業，“窮廟富方丈”現象比較嚴重，這些都會導致企業中的員工對領導者、對企業本身的失望，而選擇離開。

人力資源管理是指影響雇員的行為、態度以及績效的各種政策、管理實踐以及制度。它是一種以“人”為中心的管理實踐。一個企業的人力資源管理是和一個企業的經營戰略、組織結構體系與文化價值觀緊密相聯的，具有獨特的個性。而卓越的人力資源管理往往是其他企業最難以複製、模仿的管理，因此，通過人力資源管理來創造競爭優勢就成為競爭戰略中的一個重要部分。大多數中小企業在人力資源管理理念和

操作上仍處在初級水準和層次上。應此必須根據中小企業自身的特色，針對其存在的問題來尋找有效的人力資源管理對策。

4 中小企業實施有效的人力資源管理的對策

面對人力資源開發的嚴峻形勢，中小企業需在充分重視的前提下，從新的高度以新的眼光，採取斷然對策。以求突破性地開拓人力資源開發與管理的新局面。這些對策可從兩大方面考慮：（1）屬於企業個性方面的，由企業改進內部管理結構，把人力資源開發提高到關係企業命運的位置，重視對人力資本的投入，形成吸引人才、凝聚人才、用好人才的良性機制。（2）屬於企業共性方面的，需聯合起來，優勢互補，利益分享，共同促進普遍性問題的解決。

4.1 建立合理的人才引用和變更制度，建造優質的人力團隊

對於新進人才進行公開招聘，建立公開、公平、公正的外部招聘制度，包括填寫統一的申請表，參加統一的筆試、面試和績效模擬測試；對於現有人才，實行優化組合，競爭上崗，並定期考核；在相同或不同崗位上，人員可以自由流動，做到人員的最優化配置。

建造優質的人力團隊，可從選才、留才和育才漸次入手。[4]

選才——在遴選組織成員時，適才可能比精英還來得重要

臺灣企業管理專家邱義城認為，所謂適才，就是成員不論智慧、才能或專業能力、都能勝任所擔任的工作，更重要的是組織能滿足他追求工作的動機，而且能在現有的企業文化下快樂的工作，能在團隊運作下與人合作，至於是否最聰明的反倒是其次。精明的中小企業高層管理者，應當認識到，員工配合公司的能力和員工本身的專業能力一樣重要，因為適才才會為企業建立競爭優勢。

留才——選合適的人才，並讓他們安心地為公司努力

選合適的人才進入企業，僅是建造團隊的第一步，真正的挑戰應是如何使這些人不受外界的誘惑，而安心地為公司的目標去投入、去努力。下面四大因數應為解決這問題的良方：

（1）財務的保障及可能的成長空間

透過工作努力作貢獻，公司能保障其合理正常的待遇，而且公司成長員工也能水漲船高。

（2）被肯定及對工作成就感的心理滿足如工作豐

富化、工作前瞻性及提升自己的機會。

（3）事業發展機會組織成員隨公司的成長，而能獲得公平合理的職務升遷，或是創造新事業的機會，也就是每一成員只要正直及卓越，就有平等得到前途發展的機會，而不需受到其他因素影響而扭曲最後的結果。

（4）建造享受工作樂趣的環境

組織應提供一個相互尊重及和諧的工作環境，並以建立團隊情誼為重的社會化環境。育才—人力的訓練及發展競爭激烈的人才市場已經讓求職者感受到，不斷提高自身的技能和能力才是在社會中立足的根本，人員在選擇企業時，將不僅只看薪酬福利，也要看企業對人員培訓開發的重視程度。培訓開發已經成為企業吸引人才最重要的因素之一。對企業而言，不重視人員的培訓開發，必將無法適應以人力資源競爭為基礎的商業競爭挑戰，同時也是對員工不負責任的表現。中小企業一定要借助現代人力資源管理的先進方法技術，建立規範化人力資源管理體系，構築高效的人力資源平臺，與國際接軌，才能獲得在全球範圍內同台競技的機會。規範化建設就要求企業一定要建立起一系列的企業培訓開發體系，尤其要把關鍵人才的不斷開發和後備人才的培養作為重中之重。許多中小企業捨不得對員工進行再教育與培訓，把人力資源開發當作成本而不是資本看待，患了短視症，有的則擔心為別人做嫁衣。殊不知，這種對人力資源的投資是非常值得的，且不說對員工的培訓可以導致企業取得更高的效率和更多的創新等，有資料表明，一些國家的工人，普通教育水準每提高一個等級，機器製造部門的勞動生產率將平均增長 1.5%—2.2%，輕工業部門將平均增長 1.1%—2.1%。更重要的是，這種投資既可以建立起企業與員工間良好的合作關係，又可以增強企業的凝聚力，增強企業領導者在員工心目中重視人才、愛護人才的個人魅力。正如海信集團總裁周厚健所言“一個成功的企業，首先生產的應該是人，其次才是產品”，也正是他的這種用人方式引導海信走出低谷，實現了企業的復興。企業不應把人才當作不斷燃燒的蠟燭，而應將其視為一個蓄電池，在不斷放電的同時，也應不斷地充電。

4.2 制定有利於企業戰略發展和員工自我實現的人力資源規劃

人力資源規劃就是為了滿足變化中的企業對人力資源的需求，最大限度地開發利用企業員工的潛能，使企業和員工的需要都得到滿足，根據企業的發展戰略和經營目標，通過分析企業人力資源的外部機遇與威

脅以及內部優勢和劣勢,制訂必要的人力資源政策和措施。人力資源規劃首先要開展調研工作,摸清企業決策和經營環境以及企業內外部人力資源的狀況。在調研的基礎上,對企業人力資源需求與供給進行分析,預測企業人力資源的需求和供給的數量、品質和層次結構。進而制訂人力資源理與開發的總體計畫和業務計畫。最後,對人力資源計畫的執行過程進行監督和評價,確保企業整體目標的實現。

為員工進行職業生涯設計,促進員工不斷發展。針對環境、觀念和需要的改變,企業要在尊重員工的前提下,幫助員工確定個人職業發展目標,並給員工提供在工作中提高職業熟知的機會,使企業發展目標和員工個人發展目標一致,建立企業與員工間的雙贏關係,進而結成利益乃至命運共同體。這實際上就是滿足員工自我實現的需要,使他們能夠越來越接近自己希望的那種樣子,越來越變成自己希望成為的那種人。企業的發展和員工的發展是息息相關的,職業生涯設計,表面來看,注重了個人的發展和事業的安排,事實上任何人的工作前途都與他所從事的行業共進退,企業沒有個人的發展,也就不能得到更大的發展。

4.3 建立多樣化的激勵機制

完善激勵機制市場的競爭要求企業在努力尋求、招聘優秀人才的同時,千方百計穩定住企業的核心員工,防止人才流失,充分發揮員工的積極性。員工的工作動力來源於自身需要的滿足程度。人的需要是多樣化的,因此激勵的措施也應該是多樣化的。

在人力資源激勵上,相當多的中小企業單純以物質刺激為主,過於強調員工工作的動機就是為了獲取物質報酬這一實用主義觀念。這在市場經濟和現代化企業制度下是不充分、不完善的、中小企業人力資源的激勵應該保持物質保障和精神刺激相結合。中小企業要建立把員工和企業緊密聯結在一起的經營方式。例如,通過合同或契約把實現企業的生產經營目標和提高員工收入,改善勞動條件、增加福利要求等措施具體化,形成人人關心企業命運、並謀企業發展大計的局面。中小企業還應建立員工全方位、多管道參與管理決策的民主制度,如職工代表大會制度。鼓勵員工為企業發展獻計獻策,溝通上下關係,協調經營者與生產者之間的情感,正確處理維護員工利益與發展生產之間的關係。通過物質激勵和精神激勵的綜合作用,是員工和企業真正形成命運共同體。

此外,在市場經濟下研究激勵問題總是和研究資訊,產權以及約束聯在一起的中小企業可以通過淡化所有權,強化經營權,從員工中提拔經營管理人員等

手段,讓員工參與企業經營,共同分擔風險;通過人的積極性激勵機制和風險的約束機制,在員工中傳播“企業是大家的”思想。這樣就形成了經營者、員工和企業利益共用、風險共擔的“命運共同體”。

4.4 建立完善的績效評估和約束機制

建立一套客觀有效的業績指導、業績評價和業績輔導改進體系,可以準確評價員工的各種表現,並以此建立與之相適應的各種激勵制度、人員培訓與開發計畫、人員進退升遷制度和形成相應的流程程式等。

中小企業應根據績效評估回饋的資訊作出人力資源決策,並指導人事決策與調整、人力資源培訓、激勵、薪酬以及工作分析和員工招聘等決策,但績效評估本身是項複雜的工作,其實施更具有一定的艱巨性,因此在評估過程中,不僅應堅持客觀公正以及責、權利相結合的原則,堅持評估經常化,制度化以及多層次、多管道、多方位的原則,還應確定要對員工的哪些業績評估以及要採取哪些客觀或主觀的評價方法。實踐中,中小企業常用的績效評估方法有:生產記錄法,評分表法、目標管理法、強制分佈法、評語法等。有效評估體系的確立,一方面能充分調動員工積極性和創造性,在企業中形成一種公平競爭的機制氛圍,激勵員工奮發圖強;另一方面能使優秀人才脫穎而出而不至於流出企業。

針對中小企業,尤其是國有中小企業的腐敗、違法亂紀現象,採取相應的措施,防止越級行權、多頭領導現象的發生,並使組織的稽查制度不流於形式,必要時應借助於法律形式將稽查制度規範化,嚴格杜絕“窮廟富方丈”的現象。

4.5 建立學習型組織,為員工提供寬鬆、自由的發展空間

企業只有建立學習型組織,鼓勵員工參加各種形式的培訓,鼓勵員工之間、不同崗位之間相互學習,橫向發展,以填補縱向升遷情況下員工的失落感,才能使企業充滿活力。

組織對訓練及發展投入不應是虛擬故事,最高管理者應承認人力發展對現有生產力競爭力都有其重要性,如何建立團隊學習型組織及領導者教授型的組織,都是其中的重點工作。學習型組織對企業創新能力及彈性有很重大的影響,而教授式的組織,能為企業創造出更多成功的領導階層,並透過人力發展建立組織共同的價值觀,達到系統性思考的優秀團隊。

還要為員工創造一個良好愉快的生存環境,包括軟環境(文化環境、人際關係、輿論環境等)和硬環境

(工作環境、娛樂環境、硬體設施等)。尤其是軟環境的建設,營造軟環境一是要做到相互溝通,二是相互尊重。

創造令人才心情舒暢的工作環境,“人”才應該是企業的柱石,他們能提供不可動搖的基礎,企業的成長及顧客的增加都是要靠他們。如果企業的焦點集中在員工身上,員工的焦點自然就會集中在服務顧客上面,有快樂的員工,才能為顧客提供最卓越的服務;因此,何不努力創造一個令員工樂在工作的環境。

為員工提供有力的發展空間。給專業人才留出足夠的個性空間,給他們一定的自主權;對每一類型的員工提出明確的要求,讓他們承擔具有挑戰性的工作,並充分的予以信任和理解,肯定每一位員工的個人尊嚴和價值理念,針對不同的情況,予以不同的培養、提高和晉升機會,最大限度的發揮他們的長處。

早在 50 年前,航運鉅子盧作孚就提出過“公司的問題員工解決,員工的問題公司解決”。員工是企業真正的競爭利器,你可以注意一下企業裏成本突然增加的部門,看看是不是有關的士氣問題正困擾著員工。要給員工一個好的發展空間,以使其安心為企業創造價值。

要合理的吸引、留住優秀的員工,除要注意以上幾點外,企業還要加強宣傳力度、擴大宣傳面,為企業塑造一個良好的形象,使更多的外部公眾和內部員工瞭解企業的現狀和發展前景,為吸引大量優秀員工創造條件。

4.6 加強企業文化建設,為人力資源管理提供一個良好的環境

不少中小企業沒有自己的企業文化,也沒有意識到企業文化對企業發展的重要性,更不知如何去建立企業文化。有的企業雖然在員工手冊上寫了企業的文化,卻從未在實際管理中體現過這種文化,充其量只是起到了標榜跟上了管理潮流而已。有不少人還認為,沒有企業文化,企業不是還照樣賺錢嗎?這點似乎沒錯。可是,縱觀國內外的企業發展,凡是能夠長久生存發展起來的企業都有自己的企業文化。企業文化作為現代企業管理的重要內容,對企業經營業績的促進作用是非常重要的,也是企業獲得競爭優勢的基礎。

每個中小企業都應在學習國內外優秀企業文化基礎上,建立自己獨特的、競爭對手難以模仿的企業文化,為企業健康發展注入持久的文化推動力。企業的發展源自核心競爭力,核心競爭力來自於技術,技術來自於管理,而管理靠的是企業文化,現代企業文化的核心又是以人為本。新世紀的管理是“以人為本”

的管理,企業即人、企業為人、企業靠人,中小企業更要體會到“水能載舟,亦能覆舟”的道理。只有切實尊重人、理解人、關懷人、成就人,才有可能讓員工認同公司的企業文化,並將自己的理想與公司發展壯大的目標融合在一起。

總之注重培育各個中小企業的特色文化。企業文化是企業最寶貴的無形資源之一,也是企業獲得競爭優勢的基礎。因此,每個中小企業都應建立自己獨特的、競爭對手難以模仿的企業文化,同時“以人為本”,樹立企業為人、企業留人、企業靠人、企業用人的思想,使軟性的企業文化能成為吸引人才的無形的向心力。

總結:在經濟全球化和市場一體化的今天,中小企業應從深層次上認識到人才是企業的生存之本、發展之源。企業要儘快建立良好的育才、用才、聚才機制,抓緊引進和培育適應競爭需要的高素質人才,以迎接來自世界各國的挑戰和競爭

REFERENCES

- [1] 趙景華 . 人力資源管理. 山東人民出版社 [M]. 2001 年 1 月第一版 p25 頁
- [2] 周雲璧 . p 我國中小企業人力資源現狀與存在的問題 [J]. 職業技術教育 2001, 24 頁
- [3] 萬瑞嘉華經濟研究中心 . 中小企業人力資源戰略 [M]. 廣東經濟出版社 . 2002. 3, 39 頁
- [4] 長城企業戰略研究所. 現代企業人力資源管理 [J]. 企業研究報告. 2000. 6
- [5] 大衛?貝贊可、馬克?尚利. 公司戰略經濟學 [M]. 北京: 北京大學出版社. 1999
- [6] 企業激勵八法 [J]. 企業改革與管理. 2000
- [7] 劉昕譯 . 人力資源管理—贏得競爭優勢 [M]. 中國人民大學出版社. p2001
- [8] 吳唐青. MBA 典型案例評析 [M]. 安徽人民出版社 . 2000
- [9] 趙景華 . 人力資源管理 [M]. 山東人民出版社 p. 2001. 1
- [10] 萬瑞嘉華經濟研究中心. 中小企業人力資源戰略 [M]. 廣東經濟出版社 . 2002. 3
- [11] 徐二明、孫健敏 . 人力資源開發與管理 [M]. 中國人民大學出版社. 1999
- [12] 尹效華 . 人力資源管理: 國企改革的突破 [J] 鄭州大學學報. 2001 第一期
- [13] 吳敬璉. 促進改革大力發展中小企業 [M]. 求是出版社. 1999, (1)
- [14] 劉昊. “中小企業應加強人力資源管理建設” [J] . 甘肅行政學院學報 2002, (3)
- [15] 姚遠. 知識經濟下中小企業人力資源管理探討 [J] 鄭州航空工業管理學院學報 . 2002, (3)