

北京市中小企业人力资源管理中 存在的问题与对策

● 陆子斌

【摘要】随着中小企业的发展壮大，人力资源管理成为企业社会生存的一个重要环节。中小企业如何做好人力资源相关工作，如何让员工在企业得到长存发展，如何让员工日后的工作中发挥最大的作用等等一系列问题成为这些中小企业不得不去思考的内容。本文将结合北京中小企业实际情况，对北京中小企业人力资源管理工作进行中存在的问题进行了分析，通过对这些问题原因的研究提出自己的建议，同时得出对北京中小企业人力资源管理的借鉴和启示。

【关键词】 中小企业 人力资源管理 问题与对策

一、北京中小企业人力资源管理概述

1. 中小企业的定义

中小企业是指与所处的行业的大企业相比人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。不同国家、不同经济发展的阶段、不同行业对其界定的标准不尽相同，且随着经济的发展而动态变化。各国一般从质和量两个方面对中小企业进行定义，质的指标主要包括企业的组织形式、融资方式及所处行业地位等，量的指标则主要包括雇员人数、实收资本、资产总值等。量的指标较质的指标更为直观，数据选取容易，大多数国家都以量的标准进行划分：

工业——职工人数 2000 人以下，或销售额 3 亿

元以下，或资产总额为 4 亿元以下。

建筑业——职工人数 3000 人以下，或销售额 3 亿元以下，或资产总额 4 亿元以下。

批发和零售业——职工人数 500 人以下，或销售额 1.5 亿元以下。

交通运输和邮政业——职工人数 3000 人（邮政业职工人数 1000 人）以下，或销售额 3 亿元以下。

住宿和餐饮业——职工人数 800 人以下，或销售额 1.5 亿元以下。

2. 北京中小企业概况

北京中小企业对北京社会经济发展贡献巨大。截至 2008 年末，北京市中小企业共有 25.2 万家，占全市企业总数的 99.7%；中小企业资产合计 20 万亿元，

作者简介：陆子斌，男，中共党员，毕业于北京联合大学，现为现代管理大学文化与传媒学院教师。

占全市企业资产的比重为 41.2%；2008 年中小企业实现营业收入 3.5 万亿元，占全市企业营业收入的比重为 56.6%；实现利润 3722.4 亿元，占全市企业利润总额的比重为 68.2%；上缴税收 1366.8 亿元，占全市企业税收总额的比重为 62.3%。

北京中小企业的发展影响着北京市整体经济的动向，掌握了北京社会经济命脉，但是由于北京中小企业的经济实力、管理机制、企业规模等因素的限制，制约着北京中小企业的发展。

3. 北京中小型企业人力资源管理的重要性

当把人作为一种资源的时候，人力资源的竞争力就突显的尤为重要，中小企业尤其是在北京竞争压力巨大的环境下，面临着更多的挑战和机遇，中小企业的存活和发展是在当今日益激烈的经济环境下的一个重要课题，其重要的因素在于核心竞争力是否掌握，而企业中的人力资源是核心竞争力。

人力资源管理对科学生产力的发展起着至关重要的作用，同时对企业经营战略的管理起着保障的作用。所以企业中的人力资源管理根本目的就是把企业所需要各种人才吸引到企业中合适的岗位上，并将他们存留在企业之内，通过培训开发他们的潜能，并利用薪酬福利来调动他们的工作积极性，为企业发展贡献他们的力量。

二、人力资源管理中存在的问题及原因探析

根据采访总结出的典型北京中小型企业人力资源现状，利用现有的中小企业人力资源材料以及网络资源，更深一层分析内部存在的问题，并剖析产生问题的原因，促进中小企业的健康发展。

1. 职位分析不到位，导致“人—岗”不匹配

职位分析是企业人力资源管理的基础，是企业战略发展的基石。但是北京还有很多中小型企业目前还未系统的建立科学的职位分析，导致各职能部门工作内容多存在重叠严重的问题，执行难度加大，很多具体措施难落实。而且，北京中小企业在人员选拔任用问题上上也缺乏科学的操作体系，主要采取的方法是

领导一人决断的方式，致使企业中优秀员工的晋升可能性比较小，对优秀的员工不够爱惜和重视，造成大量的优秀员工流失。

与此同时，企业很大程度上是因职设人，缺乏科学的职位分析，直接导致“人—岗”不匹配，从而影响企业人力资源管理政策的实施，其中包括晋升制度、绩效评价与工资福利制度等。

2. 培训开发不重视，导致活力不足

首先，北京中小企业培训开发的设计和规划都不够科学。培训的目标、内容、方法都不够明确；培训方面的各项投入都比较少，许多重要的培训内容而往往在培训过程中只成为一种形式，培训很难达到指定的目标和预期的效果。并且北京中小企业在制定市场战略、产品战略、投资战略时，未能制定相应的人力资源战略与之相组合。

其次，北京中小企业在对外招纳人才方面处于相对弱势。由于北京中小企业受自身资源的限制，很难在市场上吸引足够多的优秀人才，同时出于信任度的考虑，企业更会为关系较近的内部员工提供晋升培训的机会，而不会考虑外部的优秀人才。

再有，北京中小企业对内部培训方面也很不重视，培训方式单一，主要以讲说的模式运作，缺少必要的实践操作内容，而使培训只停留在理论上不具有实际意义。在培训的过程中，忽视员工的实践能力，员工的入职培训与日后的实际工作严重脱节，员工的实践能力并没有得到本质的提升，这也为企业未来留住人才埋下了严重的隐患。同时，中小企业缺乏科学的培训制度，对于员工职业生涯规划、职业能力提升没有明确的规划，这会使员工感觉到在该企业无法提高自身能力。

3. 绩效考核不科学，影响员工成长

绩效考核是企业人力资源管理中一项十分重要的内容，绩效考核的效率直接关系到企业未来领导的选拔进而影响企业的未来发展。而在北京中小企业中许多部门管理者对绩效考核并不重视，未能制定出一项科学可靠的绩效考核体系，考核的各项指标也十分模

糊,标准极不规范。在人员考评的实施过程中,并没有将多种方法结合起来综合地加以运用,而是简单地采取单一的考评方法,而这种方法往往又是由领导考评为主,缺少集体的参与,忽视平时员工工作当中的绩效考核,其结果往往缺少客观性和公正性,企业也很难真正意义上通过绩效考核来完成组织的既定目标和帮助员工成长。同时,企业缺乏科学合理的淘汰机制,导致员工的工作积极性不高,缺乏竞争意识,员工的素质难以提高,不利于企业价值观的形成。

4. 激励机制不完善,影响员工潜能发挥

其一,北京中小企业普遍缺乏长期有效的激励机制。企业只有当遇到问题时才会临时制定一些激励政策,等问题解决以后又回到原来的样子,缺乏持续激励的动力。员工的工作积极性又随着政策的结束也回到原点。

其二,北京中小企业的激励政策也缺少针对性,未能真正做到从本公司的实际出发,往往忽视员工一些自身的特点,从而制定出来的措施达不到预期的效果。

其三,北京中小企业激励方式比较单一,经常采取一些简单的物质激励方式,而这些物质激励措施又经常与企业的发展相背离,不具有可持续性。同时,员工在精神激励方面严重缺乏,没有深刻认识到其重要性,在工作的时候缺乏足够的安全感,并对自己的未来发展前景比较忧虑,难以肯定自己在公司的价值。

5. 薪酬偏低导致竞争力不足

首先,薪酬管理没有与企业的发展战略紧密联系起来。很多北京中小企业没有从公司的整体发展战略出发,而是单单只考虑薪酬管理系统的建立,简单地把控制工资成本作为节约企业成本的一项重要内容,而结果却是恰恰相反,企业在薪酬花费大量的人力和财力,但对公司经营目标的实现没有什么作用。

其次,公司的薪酬规定很不科学。在薪酬的制定方面存在十分严重的“人治”现象,几乎是由公司领导随意决定;员工工资核算缺少科学的方法和透明度。薪酬的弹性很差,基本上是呈现一条平滑的曲线,这种平均分配在一定程度上抑制了员工的工作积极性和

创新能力。

在北京中小企业里,主要都是一种纵向升迁模式,这样就导致员工多是专一性人才,复合型人才十分短缺,导致中小企业十分缺乏创新能力,于是只能模仿一些大企业做一些技术含量低的产品,在市场上严重缺少竞争力;由于中小企业的员工大部分文化水平偏低,缺少主动的学习意识,对所生产和销售的产品不能够充分认识其特色,对于市场上的竞争产品也缺乏足够的认识,以至于在生产和销售产品的过程中都难以发挥其独特性。企业的领导只注重企业利润而忽视人才的培养,没有把企业员工的学习再深造放在一定高度,也没有深刻认识到员工能力对企业发展的重要性,不能正确处理顾客和员工与企业的关系,这将影响企业的长远发展。

三、解决问题的相关对策

1. 加强职位分析,努力做到“人尽其才”

要对公司各部门进行调查,确定公司各部门所需人员的数量、类别、任职条件、工作条件和工作规范等。定期对公司员工的工作业绩、工作态度、职务能力等进行全方面的综合测评,以此来掌握员工对现在所在岗位的适应情况,同时检验企业在岗位设置和人员配置方面的有效性。

为了能够实现企业人力资源的优化配置,企业必须坚持“公平、公正”的原则聘用人才,使企业能够真正实现任人唯贤,广纳贤良,有针对性地选择适合本公司岗位发展需要的优秀人才。企业还要加强对员工岗位适应性的考核及监督,确保把合适的人放到合适的岗位上,做到“人尽其才”。

2. 重视培训开发,定期引进外部的优秀人才

企业由于自身的经济实力管理方式等条件有限,企业内部提升具有局限性,培训开发将直接影响到人力资源在企业中的地位。可以通过社会招聘弥补劣势,采取更加灵活的方式如职位、股权、福利、薪资等吸引人才。

3. 注重内部培训,重视制定员工职业生涯规划

中小企业应当为员工提供一定的发展平台和见习

机会,让员工主动的参与到企业的管理活动中,认可员工是企业的未来的发展动力和主人翁地位。在员工的基础技能培训的基础上更要加强企业理念的培训,从而使员工能够更深刻的理解企业的发展目标和规章制度,为企业的发展做出自己的一份贡献。

4. 加强绩效考核,实行绩效管理

(1) 要建立科学的绩效考核体系

一是要确定考核层次,如三级考核制:上层考核中层、中层考核基层、基层考核员工;二是丰富考核内容。目前较全面的考核内容包括“德、能、勤、绩、廉”五个方面,科学量化考核指标;三是明确考核标准。考核应建立在客观事实的基础上,尽量避免掺入主观性和感情色彩;四是选定科学考核方法。

(2) 认真对待绩效考核结果

积极同被考核者沟通,并详细分析反馈结果,制定与之相配的改进方案,同时将考核结果与被考核人员的奖惩,包括职务、工资、培训等项目相挂钩,真正发挥绩效考评的作用。

5. 完善激励机制,发挥员工潜能

不同群体的员工与不同岗位的员工结合中小企业的条件和特点采用不同的激励方式,同时要注重非物质激励的影响力。企业为了挖掘人才、留住人才,采用多元化的激励机制满足员工的不同需求。对于基本层次需求较强的员工,应以加薪、奖金、公费旅游及社会保险等物质奖励为主要激励方式;对于中间层次需求较强的员工,应以晋升、表彰、嘉奖等精神奖励为主,并兼顾物质激励;对于高层次需求较强的员工,应提供相关的培训、晋升机会,并适当地提供舞台、分配有挑战性的工作等,以此作为激励方式。

6. 规范工资分配,提高薪酬水平

(1) 不同阶段的战略目标是决定薪酬结构的重要因素。

(2) 薪酬水平及其结构要标准化、规范化。

(3) 非经济薪酬同样要加以重视,力争福利的多元化。

7. 建设学习型组织,为员工发展提高良好的自由空间

企业应试图将企业构筑成一个学习型的组织,调动员工参加各种业务培训的主动性,调动企业之间人与人、部门与部门之间的互相学习、共同发展的积极性。以弥补员工因纵向升迁后的失落感,保持企业的活力。

为员工创造一个良好的工作和生活环境,对于一天中大部分的时间都是在公司度过的员工显得尤为必要,这其中包括:工作环境、娱乐环境、文化环境、人际关系等。要给员工营造一个良好的发展空间,以使其安心为企业创造利润。

8. 加强企业文化建设,为企业人力资源管理提供一个良好的环境

企业都缺乏企业文化,其原因在于没有深刻认识到企业文化对公司发展的重要性,没有建立企业文化的意识。在这些企业的管理者看来,企业文化只是一种附加品,对公司的赢利能力的影响是微乎其微的,与其投入一定的时间、物力、精力去建设企业文化,不如节约这部分资源用在生产经营上。但他们没有意识到,成熟的企业文化将为员工带来良好的工作环境、和谐的团队氛围以及必要的自我激励,它们将提高员工的生产、工作效率并提升员工道德观念和集体荣誉感。这些影响将对企业的长期健康发展提供必要的保障。

参考文献 (略)