

# 民营企业战略性人力资源管理初探

谢景芬

(广州方圆顾问有限公司,广东 广州 510000)

**摘要:**民营企业已经成为中国经济发展的一股重要力量,但民营企业如何发展,如何做大、做强、做长,是其发展的一个关键议题。目前,民营企业人力资源管理水平整体偏低,应通过战略性人力资源管理全面提高民营企业的管理及竞争力水平,以保障民营企业永续经营。

**关键词:**民营企业;人力资源;战略管理

**中图分类号:**F276.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-2506(2004)03-0015-04

中国的民营企业,从无到有、从小到大,经过 20 余年的发展,已经成为中国经济发展的一支重要力量。他们不但创造了众多优秀的产品,还创造出许多现代科技新型的优秀品牌。随着民营企业的不断发展壮大,融资渠道也开始扩充,目前在国内外上市的民营企业近 200 家<sup>[1]</sup>,民营企业的发展对我国经济的影响不可小视。

但是,民营企业的管理模式大多是由国有企业、港台私营企业或家族企业脱胎而来,受多种企业形态的影响,良莠交错。其决策主要依赖于高层管理人员,整体管理水平偏低。如何将企业管理推上一个新的台阶,是摆在民营企业面前的一项重要任务。本文主要从战略性人力资源管理的角度,来探讨民营企业永续经营的对策。

## 一、民营企业及其人力资源现状分析

为了了解民营企业的现状,从中分析利用战略性人力资源管理提高民营企业经营管理效率与竞争实力的可能性与契合点,本文运用 SWOT 分析来进行相应说明。

### (一)民营企业的优势分析

民营企业的优势,具体体现于四个方面:一是管理决策灵活。民营企业管理高度集权,高层管理人员数量少,克服了国有企业机构臃肿的弊病,管理决策灵活、快捷。二是民营的企业现金流量有利于扩大再生产。由于民营企业的所有权和经营权统一,较少出现资金投入的盲目性和“失收”的现象,特别重视对资金的回收。所以多数企业的现金流状况好,有利于民营企业的扩大再生产。三是高层管理人员积极性较高。民营企业所有者和高层管理者大多是合二而一,或工资较高,或责、权、利统一较好。高层管理人员工作积极性高,经常超时工作,废寝忘食,推动了企业管理的高节奏运作。

四是组织管理层次简约,效率高。基于民营企业所有权和经营权统一的因素,民营企业领导人十分注重人员薪酬成本投入的控制,同时,民营企业人才相对缺乏,管理人员不足。两种原因合一,反而促成民营企业管理层次简约,减少交叉管理的浪费现象。

### (二)民营企业的劣势分析

民营企业的管理,往往是依靠企业所有者的经验和个人决策。这种依托于决策者素质的决策模式,有不少成功的经验,也有不少失败的教训。从科学管理的理念分析,这是企业不够成熟的标志,具体表现为:

管理无序,随意性强。不少的民营企业由于发展时间不长,管理人员专业化程度不高,没有明确、规范、科学的管理规章制度。决策源于老板个人及交际圈的信息源,缺乏理性、科学的原则,随意性较大。难以保障科学、准确地决策,同时难以调动所有管理人员的积极性。相对而言,一些大型民营企业此类问题解决得要好一些。

人才缺乏。这里的人才缺乏主要是指管理人才和专业人才流动太大,这是民营企业普遍存在的问题。究其原因,主要是由于民营企业保健因素差、事业发展不清晰、赏罚不明等,对人才的吸引力低。因而难以吸引高水平的管理人才和专业人才。

弱势的企业文化。民营企业文化通常可演绎为“老板文化”。老板个人的喜好、习惯就是“企业文化”、处事规则。严格来说这不是真正的企业文化,也不是民营企业应有的企业文化,只能称之为企业习俗。由于存在这种现象,企业成员往往只有打工意识,缺少主人翁精神、团队精神,维系员工的主要因素就是工资,不能形成有效的企业凝聚力。

企业缺乏工业社会工作或内部公共关系工作的协调作用。在国营企业有党、团组织、工会担当员工内部的社会工作或公共关系工作,对企业员工的思想问题、困扰给予解决,对员工之间、员工与管理层之间的沟通协调发挥重要的作用。这在一个健全的企业并不是可有可无的,而是必要的管理环节。有些大型民营企业,由公关部担当起此类工作,员工沟通顺畅,可极大地提升企业的竞争能力。但据调查,大多数民营企业并没有将这一需要作为企业管理的基本环节,因而难以调动企业员工的积极性。

### (三)民营企业面临的机遇

国家为民营企业发展提供了良好的社会环境。回顾民营企业的发展道路,也是崎岖坎坷的。但是改革开放发展至今,党和国家对民营企业实施了扶持发展的路线。1997年,中共“十五大”就把民营经济形式确定为国民经济的“重要组成部分”,使民营企业有良好的发展机遇。1999年,“民营经济”的概念在中华人民共和国宪法中又进一步得到肯定。2002年,中共“十六大”报告明确指出,必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展,强调不应把公有经济形式与非公有经济形式对立起来。党和国家一系列的政策,给民营企业的发展带来良好的社会环境。随着民营企业的社会地位的进一步巩固,社会环境继续向着有利于民营企业的发展,为社会精英加盟民营企业带来极大的机会。

民营企业的发展为吸引人才准备了资源。民营企业走过了20余年的发展历程,不少企业走过艰难的创业阶段,公司原始积累已基本完成,并发展到一定程度,为进一步吸引人才提供了基本的条件。

社会教育蓬勃发展,为民营企业提供了人才资源。过去高级管理人才和专业人才缺少,接受高等教育的人才大多流向政府机关、事业单位和国有企业。近几年高校扩招,成人教育、继续教育、MBA教育发展迅速,培养了一大批包括本科、硕士甚至博士等学历水平的管理人才和专业人才,为民营企业吸引人才创造了良好的环境。

### (四)民营企业面临的挑战

民营企业具有发展的机遇,同时,其所面临的挑战也应引起人们的重视,从而可以更加充分的考虑到多方面的因素使民营企业的发展得以巩固和提高。

民营企业持续发展的瓶颈在哪里?笔者认为,关键在于民营企业的人力资源。为什么不少民营企业做大就容易垮台?大多数原因是民营企业人力资源缺乏,缺乏一支专业的管理人员队伍。

随着WTO规则的逐步贯彻执行,与港澳地区经贸关系的日益紧密,必然吸引国际、港、澳资金流入,吸引国际、港、澳企业参与国内市场竞争。中国市场会形成新的竞争态势,对民营企业是严峻的考验。

国企改革已经趋向成熟。改革后的国企有更多的竞争优势,尤其在人力资源方面。国家的许多

管理精英存在于国企,在政策不够灵活的时候,他们未必能发挥最大的积极性;国企改革深化,越来越利于他们释放自己的聪明才智。国企势必形成强大的竞争实力,对民营企业形成新的压力和挑战。

另外在民营企业中,还有一类特点鲜明的企业形态——家族企业。这类企业所有权和经营权由家族成员掌握,通常是两代人参与经营与管理。家族企业除了具有一般民营企业的特质,增加了企业家族性的问题,如亲情凝聚,既有团结奋斗又有裂变、分道扬镳的现象,在人力资源上会实行任人唯亲的政策等。但这并不等于说家族企业具有天生的弊病。在《财富》杂志评出的500强企业中,家族企业占40%;在亚洲、香港,成功的家族企业也数之不尽。因而,对于民营企业来说存在着许多成功的经验,可以指导民营企业的发展。

## 二、民营企业战略性人力资源管理的对策

综合民营企业的优势、劣势、机遇和挑战,我们可以看到在民营企业机会与挑战同在,困难与希望并存。关键是民营企业领导人如何审时度势,做出适合自身发展环境的对策。

战略性人力资源管理涉及企业战略规划和决策,以及协调所有人力资源联络,使公司获得竞争优势的人力资源管理。其指导原则包括:以企业经营战略为导向制定企业的人力资源战略,人力资源发展机制要适应企业的需要;立足于建设一支强大的员工队伍。根据民营企业的目前发展状况,笔者认为民营企业发展的瓶颈是人力资源,因此急需在人力资源上加以培养与改善。

(一)制定企业的愿景规划,创造企业的核心竞争力

愿景是企业努力达到的目标。每个企业都应该有自己的愿景规划。而愿景规划对民营企业的长远发展有重要的指导作用,有利于形成企业的核心竞争力。企业的核心竞争力可以来源于产品的研发能力、企业的销售能力、企业财务能力等等,但笔者认为,企业员工创造的组织能力,更是一种不应忽视的核心竞争力来源。在激烈竞争的市场中,产品的雷同、技术的相似,说明企业之间产品、技术是可以复制的;而员工创造的组织能力,包括员工创造力、企业文化是任何企业、任何人都无法复制的。从这一意义来看,员工创造的组织能力能够形成别

人无法复制的竞争优势,增强企业的竞争实力。创造企业的核心竞争力,是企业生存最重要、最基本的要素,需要公司愿景的激励。

### (二)导入公司治理的概念

公司治理在我国企业中还是一个有待深化的议题,在民营企业中更是一块未开垦的处女地。但这是加强公司规范化管理的良方妙药。所以,导入公司治理的概念,是一个迫切性的议题。

从公司治理的内部机制分析,关键的问题是强化公司董事会的监督管理功能,保证公司董事会对公司的决策和监督作用。同时,要注意保障小股东的利益。在公司董事会建设方面,有的民营企业根本没有设立董事会,或民营企业董事会多流于形式,“董事不懂事”,不能履行监督管理的职责,这样不利于公司健康发展。导入公司治理的第一要务,是健全公司董事会制度,对公司管理层实施有效的监督和激励机制。

解决代理问题,也是民营企业公司治理重要问题。代理就是聘请职业管理人员的做法。亚洲许多成功的家族企业就是成功地解决了代理问题,与职业经理人签订长期合约,激励职业管理人员的忠心和信赖,进而获得了成功。通过解决代理问题提升民营企业管治水平,是一项重要的举措。

### (三)建立人才的发展规划

战略性人力资源发展规划要求制定完善的人才培养、发展规划,包括管理人才、领导才能培养、人员招募、培训计划、员工才能发展计划和员工激励措施。在一系列人才发展规划中,应该特别注意以下几个问题:

一是培养企业管理团队的影响力。成功的领导具备的应该是一种影响力,而不是权力。最高领导人要有影响力,而且管理团队也要有影响力,企业的管理才能实现效率化。

二是组成企业管理人才和专业人才梯队的结构。针对民营企业人才流动大的特点,更有必要设定这样的措施。平时,我们听到不少民营老板整天喊头疼的问题就是人才难求,最犯愁的就是关键岗位的专业人才流动性大。要从根本上解决这一难题,企业应该建立自己的梯队结构,随时补充岗位急需。

三是千方百计汇聚人才。如果问什么是企业最宝贵的财富,一定是企业拥有的人力资源。所以民营企业应该千方百计拥有人才,通过招募、挖角、

猎头等方式网罗人才。这是当今人力资源管理中实用的人才汇聚的基本手段。汇聚人才的关键,不仅在于通过什么渠道获得,而是在于培养和发展。企业培训成了当前人力资源工作极为重要的任务,因而民营企业必须预留和增加人力资源培训的开支。汇聚人才的另一个重要的措施,是留住人才。人才流失不但损失培训的费用,更重要的是客户的流失,造成企业的极大损失。人力资源学者认为:留住员工,保住生产率和知识资本的持续性,才能留住客户,赢得市场长期的成功。只有满意的员工,才有满意的顾客。留住人才,特别是关键人才、高级人才是企业应关注的重点。

#### (四)建立有效的激励机制

《左传》曹刿论战谈到,“小大之狱,必以情”是赢得战争的前提之一。同样,商战中员工赏罚分明也是极其重要的因素。企业的激励因素,是当前民营企业应该重点研究的议题。有的民营企业者认为,“重赏之下,必有勇夫”,认为高薪就能拥有人才、留住人才。但人力资源管理专家则认为,薪酬、奖金、办公环境、住房都只是保健因子,而不是激励因子,只有提供员工发展的机会,才是最佳的激励因素。所以有些民营企业为把员工培养成为行业精英,不惜重金送员工攻读硕士、MBA、博士学位,确是明智之举。民营企业实施项目经理管理制度,也能够极大调动专业人士和管理人士的积极性。

企业的激励因素不仅在于物质鼓励,还在于精神鼓励。目前,国际大公司十分重视员工的内部沟通,经常通过谈话、电子邮件、企业内部刊物、恳谈会等形式,保持与员工的密切沟通。有专家曾作统

计,企业70%的问题源于沟通的不通畅。因而,工业社会工作和内部公共关系成为企业职能的新需求。民营企业也不例外。

#### (五)创造独特的企业文化

企业文化是领导人倡导并身体力行的,是员工形成行为习惯的企业理念、处事准则和行为规范。这也是不可复制的企业核心竞争力。战略性人力资源管理是企业文化组织能力的核心构成之一,这一观念对民营企业甚为重要。事实上,大多数民营企业老板的企业文化是老板文化,长久以往民营企业难免重蹈覆辙,陷入“创业——成功——失败——创业”的怪圈。值得一提的是,某些民营企业老板也在请顾问公司为其塑造企业文化,但得到的仅仅是一本企业文化的手册,是形式上的企业文化,不能真正的指导企业的经营与发展。企业文化的创造,需要领导人身体力行推动和持之以恒地创造。

民营企业的形成与发展,是促进中国经济高速增长不可忽略的力量。但民营企业要想持续发展,做大、做强、做长,战略性的人力资源管理是必不可少,这也是创造企业永续经营的核心竞争力的重要途径。

#### 参考文献:

- [1]李亚,袁庆宏.民营企业人力资源管理[M].北京:中国方正出版社,2003.
- [2]忻榕.香港科大EMAB课程讲义[Z].2003.
- [3]崇敬,史桦鑫,李江.民营企业人力资源管理[M].北京:中国方正出版社,2003.

(责任编辑 刘芳)

## A Tentative Probe into the Strategic Human Resources Management in Private Enterprises

XIE Jing-fen

(Guangzhou Fangyuan Counselor Ltd. Guangzhou 510000, China)

**Abstract:** Private enterprises have played a significant role in the economic development of China, but further development of them remains a key issue. The overall low level of human resources management can be improved by strategic human resources management.

**Key words:** private enterprises; human resources; strategy