

# 安徽省民营企业人力资源管理现状及对策

□胡月红

**【摘要】**改革开放以来,安徽省民营企业取得长足的发展,但与浙江等发达省份相比,差距明显。加快民营企业发展,对于安徽的奋力崛起具有重要意义。人力资源是现代企业中最重要资源,如何有效地开发和科学合理地管理人力资源是安徽民营企业走向成功的关键。本文通过对安徽民营企业人力资源管理中的现状分析,提出了存在的主要问题,并指出了安徽民营企业提升人力资源管理的主要措施。

**【关键词】**民营企业;人力资源管理;以人为本;激励

**【作者单位】**胡月红,合肥学院经济系

## 一、安徽省民营企业发展现状

2006年安徽民营经济在国内生产总值中所占比重为47.8%。至2006年底,安徽全省私营企业达8.9万户,从业人员141.02万人,注册资本872.5亿元,户均注册资本98.03万元。而作为安徽省省会合肥市的民营企业数目为8,070个,相比较2001年增加了3,722个,增幅达到73.7%。在局部市县,民营企业已经成为地方经济的主要支柱和财政收入的重要来源。到2007年,安徽省的民营企业达10万多家,在上年的国内生产总值中的比重可达45.5%。更为可喜的是,这些数字仍在不断增长,企业户数正在以一年一万户的速度增长。但与浙江省相比,差距明显很大。表1是全国工商联公布的上规模民营企业调研排序结果的部分资料。

表1 皖、浙民营企业规模比较

	浙江省	安徽省
上规模民营企业数量占全国比重 (营业收入1.2亿元以上,2006年公布)	33%	5%
全国民营企业500强(2005年公布)	183	6
全国民营企业100强(2005年公布)	27	0
全国民营企业20强(2005年公布)	10	0

调研资料显示,浙江省民营企业实力雄厚,表现为规模以上的民营企业数量多(占全国规模以上民营企业的33%);浙江省民营企业规模大(全国20强,浙江占有10位)。安徽省民营企业近年来发展迅速,表现为规模以上民营企业数量的快速增长。安徽省于2006年进入全国上规模民营企业数量占全国5%。但由于安徽省民营企业前一阶段发展迟缓,因而安徽民营企业的规模小,目前尚无一家民营企业进入全国100强,进入全国500强的民营企业仅有6家,与浙江省的183家相比,仅是浙江省的3.2%。

但安徽省的民营企业发展存在巨大的发展空间和发展潜能,安徽正在大力改善投资环境,打造中部投资热土。安徽还具有丰富的人力、矿产、土地资源。目前,全省各地正在抓紧

落实国务院鼓励非公有制经济发展的方针政策,为非公有制经济发展营造良好的环境,这将使安徽民营企业的发展跃上新的台阶。

## 二、安徽省民营企业人力资源管理现状

安徽省民营企业发展过程中,人力资源管理相对落后是制约安徽省民营经济发展的瓶颈之一。目前,安徽省民营企业人力资源管理存在着许多问题,如企业老板和高层管理者的素质不理想;资源匮乏,难招人;规则混乱,难管人;待遇低下,难留人;重视引进,无视流失,人员流失严重;奖惩失衡,难服人;机制无序,难用人;任人唯亲,处处提防,许多企业实行的是粗放型的家庭工厂管理模式,缺乏规范有效的激励机制,企业发展好坏取决于企业家的个人素质等问题都表明了安徽省民营企业的人力资源管理方面的现状不是很乐观。

其实,面对日趋激烈和复杂的竞争形势,当初很多都是依靠“胆大”或者“吃苦耐劳”起家的民营企业家们,已经感到单凭自己的力量,已经不足以应对目前的市场环境。于是大部分的民营企业已经意识到了人才的重要性,也很愿意用高薪聘请能人来企业工作。但是,大部分的民营企业人力资源管理的整体观念却非常薄弱。概括来说,主要表现在以下方面:

(一)“家族式”控制——近亲繁殖,管理混乱。民营经济在其发展的初级阶段表现出家族控制的特色,“董事长兼总经理”是最普遍的治理模式,大部分企业是投资者与经营者一体化。应该承认,传统家族式人力资源管理具有代理成本低、道德风险低、逆向选择少等特点,成为推动民营企业蓬勃发展的主导性因素,但民营企业在长期发展中逐渐形成了对传统家族式人力资源管理模式的依赖。这种模式随着企业的发展必将挑起越来越多的矛盾,即企业发展对人力资源质与量持续性增加的需求及家族背景的单一、稳定的人力资源质与量的供给矛盾。业界早已认识到这个问题,对民营企业人

力资源管理产生乘数效应的影响。尤其业已出现的非家族员工成为关键的人力资源给企业带来毁灭性破坏的个案,使民营企业心有余悸,增加了家族式人力资源管理模式的依赖,致使制度创新遇到阻力,造成制度供给的缺失。由于没有规范的管理制度加以约束,造成处理问题的时候总是“人治”成分居多,事事老板一个人做主,员工即使犯了错也不用负责任,甚至根本找不到责任人。正因为该承担的责任没有人承担,该负责的事情没有人负责,所以,企业的管理完全处于一种随意的、松散的状态,经营决策的效率和成功把握度逐渐下降,企业管理不是以能不能做好事为评估标准,而是完全依照老板的好恶来处理。结果导致真正有自己的思想和主见、希望企业能够进行规范化管理的人反倒是吃力不讨好,那些一切随着老板意愿办事,甚至阿谀奉承的人,在企业往往深受器重。可以说,企业本身的内部化管理层次,将决定团队文化与价值取向,并影响到企业长期的发展战略。虽然,人力资本,特别是企业家人力资本的稀缺性和重要性人所共知,但民营企业在人力资源管理方面,确实存在许多弊端。据调查,约90%的民营企业财务管理控制在家庭成员的手中,中高层管理人员约40%左右是朋友或家庭成员。许多个体私营企业内部管理制度不健全,在初创时期往往是由亲朋好友组合而成,但是当企业发展到一定规模时,仍跳不出“近亲繁殖”的陈规,企业的人事管理仍停留在“家庭作坊”式的武断决策阶段,直接影响了人才的工作积极性,进而阻碍企业的发展,这样也就像人类近亲繁殖一样会退化,造成多种负面影响。因为这样的企业是“唯亲而举”,不是“唯贤而举”。安徽的傻子瓜子曾经全国闻名,但其衰落也在于唯亲是举,非常可惜。

(二)人才匮乏。民营企业内部普遍存在着一个很大的矛盾。一方面,企业的内部资源(如资金、产品、销售渠道、品牌等)可以用一个词来形容:捉襟见肘。这些匮乏的资源需要高素质、高知识、高能力的人才来整合和创造;另一方面,正因为这些资源的匮乏,使得民营企业无法在“三高”人才招聘上取得大的突破。特别是在双向流动、双向选择的现代社会里,真正拔尖的人才对自己的职场竞争力和从业背景已经有了充分的掌控权,那些形象好、品牌响亮、待遇优厚、管理规范、发育成熟的外企、国有企业,自然能够吸引更多的优厚拔尖人才。而发展中的民营企业即使做出种种承诺的姿态,但在对人才的吸引力上,也难以达到预期效果。因此,民营企业往往难以引进人才,甚至连现有的人才也可能大量流失,造成人才资源的匮乏及不稳定。这种“难招人”的状况,又进一步直接制约了民营企业的发展与资源积累的速度。

(三)重视引进,无视流失,人员流失严重。民营企业人才引进难,引进后又难以留住,给企业造成的严重损失。一些企业在人才市场上招聘时往往以优厚的工资待遇、良好的工作环境来吸引人才,许多人才为了实现自己的抱负,带着一腔热血纷纷加盟,但当他们到了企业后,企业不能或不愿兑现原有的承诺。一些企业甚至把提供的工作条件和有关待遇等投资定为额外的支出,将人才成本压得很低。以合肥市为例,如

表2所示,2005年合肥市规定的月最低工资是620元,民营企业职工平均工资只有743元,远远低于同期合肥市职工平均工资水平。

表2 2005年合肥市职工平均工资、规定的最低工资及民营企业职工平均工资比较 单位:元/月

职工平均工资	规定的最低工资	民营企业职工平均工资
1243	620	743

资料来源:2006年暑期合肥部分民营企业调查;合肥市劳动和社会保障局网站。

并且,不兑现承诺、克扣职工工资等种种原因使合肥市2006年的劳动争议案件增加到614件,是2001年180件的3.41倍。劳动争议案件多发生在民营企业,2006年合肥市劳动争议案件中民营企业占72.8%。引发劳动争议的原因主要有:劳动报酬、社会保险、劳动合同纠纷等。如表3所示:

表3 合肥市劳动争议案件的立案情况 单位:件

年度	劳动报酬	社会保险	合同争议	其他原因
2002	73	48	34	25
2003	163	76	79	17
2004	94	67	48	16
2005	253	117	145	99

资料来源:《安徽统计年鉴》2002~2006;合肥市劳动和社会保障局网站。

随着形势的发展,很多民营企业外聘了一些专才,但这些专才往往只被作为使用对象,而不是依靠对象,人才无法找到“自我实现的成就感”,并且在家长式的领导下工作,不能得到学习新经验的机会,人才流失势在必行。家族内部成员之间利益斗争多少存在,使一些关键人才不能以平常心来表达和掌握自己的言行,也会迫使其离开企业。有的企业存在“官本位”思想,用人随意性大,没有认识到人才流失所带来后果的严重性。从宏观角度看,人才在企业之间的流动是一件好事,但对具体企业来说,人才队伍的相当稳定是必要的。有资料表明,中国民营企业员工跳槽现象十分严重,有的企业员工流失率高达25%。这种人员异常流动,使企业人力资本的使用成本上升;使企业正常的生产经营次序难以维系,不仅影响企业经营目标的实现,而且有损企业的形象;影响企业员工队伍的结构化,跳槽员工大多是企业中的骨干力量,这些人员的流失使企业员工队伍老弱化频率上升;对其他员工造成很大的心理压力,因同事的跳槽会对留下来的员工造成不良的负面影响,使他们对企业产生不满,对自己的发展失去信心。

(四)认识不足,起步不齐,人力资源管理水平不高。对人力资源进行管理时既要有科学的人力资源管理制度方法,又要求上至总经理下至各级部门主管在内的所有管理者的直接参与应用。但是一些民营企业缺乏依靠人才来壮大企业的长远眼光,对开发人力资源的积极性不高,主动性不强,往往只满足于企业尚能在当时的环境中勉强立足的现状,不愿花人力、物力、精力引进高素质人才。由此,使民营企业的人才

工作陷入了招聘-流失-再招聘-再流失的恶性循环之中,这加大了企业人力资本的损耗。人力资源经理总是干不长,往往工作不久就辞职。辞职的主要原因是:很难开展工作,没有资源(人力和财力),没有地位(美其名曰人力资源经理,事实上经常是一个打杂的),没有成就感(能做的事很少),没有成长的机会(很少有机会得到专业培训),收入低且基本上没有奖励机制,与一个办公室的小文员没有什么两样。负责人力资源管理的人员尚且得不到重视,工作没有动力,该企业的人力资源管理工作怎么可能做得好?也有部分民营企业对人力资源管理的重要性有很深的了解和认识,但目前这些人力资源管理部门的主动服务意识还不够强,内功修炼不够,无法与企业其他部门较好地沟通和联系,无法明确自身的职能和其他部门职能的联系和区别。因此,容易导致工作目标不明确,出现人浮于事的现象。这种人力资源管理整体低下的状况,不但无法在形成良好的招人、管人、服人、用人机制和形成系统的招聘、职能界定、考核、奖惩激励运作体系,而且将严重影响企业团队的建设以及企业文化的形成。

### 三、解决安徽省民营企业人力资源问题的对策

安徽省民营企业的发展毕竟时间有限,存在着许多的不足之处。企业的人力资源管理体系还不完善,问题仍然很多。但全球经济一体化进程的加快以及全国其他地区民营企业的发展,都迫切地要求安徽民营企业面对竞争和挑战更好地发展下去。而卓有成效的人力资源管理工作则是民营企业成功发展的主要支撑和保证。面对安徽民营企业人力资源管理的种种问题,安徽民营企业应该积极应对挑战,采取积极的对策,以克服人力资源管理中存在的诸多问题。本文认为,可以采取以下措施:

(一)树立“以人为本”的管理思想。回顾人力资源研究的历史,从“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设到“复杂人”假设,人在人力资源管理与开发中的基础和核心地位已经显现出来了。一是以人为本的原则已经成为人力资源管理的基础。人是企业知识资源的驾驭者及企业发展的力量源泉,人的主动性、积极性、创造性调动和发挥的程度如何,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。如果将现金比作企业运作的血液,将消息比为企业运作的脉络,那么员工则是构成企业的骨肉,是他们支撑着企业的构架。21世纪企业的竞争是人的竞争,因此企业要树立“以人为本”的管理思想,高度重视人力资源及其开发管理。联想集团缔造者柳传志倡导的“以人为本”,有自己的独特之处,具体表现在:人力资源是联想最重要的战略资源,人力资源是比资金、产品等更重要的资产;确立“联想人”的品牌形象。柳传志有一个众人皆知的宗旨——“办公司就是办人”,联想靠什么成为今天的联想?靠的就是人。联想将来靠什么进世界500强?还是靠人。柳传志说:“小公司做事,大公司做人。”这句话把它咀嚼透彻之后翻过来说更有意思,大概可以说成“做事的公司做不大”。人才是利润最高的商品,能够经营好人才的企业最终是大赢家。二是企业要贯彻“以人

为本”的理念,必须要做到学会用人,充分发掘人的潜力,努力做到:适才适用;企业要真正关心员工、尊重员工、信任员工,为员工分忧解难,急员工之所急,想员工之所想;加强企业上下级之间的沟通,鼓励员工参与管理,为企业发展献计献策;让人力资源部门参与企业经营战略的制度及其发展过程的监督;重视员工能力的培养和素质的提高。从民营企业的自身角度来看,民营经济要进入“二次创业”,就必须破除家族式的人力资源管理模式,改变观念,以人为本,变“控制”为“尊重”、“关心”,尽量为员工创造一种宽松的工作环境,以吸引和留住更多更好的人才。

(二)理念先行,吸引人才。被评为安徽省民营企业二十强、芜湖市百强企业第二位的安徽鑫龙电器股份有限公司,其员工的工资并不高,但其员工的敬业度、忠诚度都很高。而有些企业,员工的工资很高,员工的敬业度、忠诚度却很低呢?这其中是企业的人力资源理念起着很大作用。如果一个企业树立并履行了具有先进性、适应性、辐射性的人力资源理念,比如:(1)适应并促进企业发展的全员性优化配置的个人英雄主义理念——让“螺丝钉”乐得其所,让“金子”都闪闪发光。通过这种理念,企业能有效地挖掘其潜力,提高企业人力资源使用率。(2)重视团队建设,共同发展的理念。(3)激发潜力、倡导良性竞争的理念——有才有位,无功即为过。那么,企业就可以塑造人才金字塔,促进企业发展。事实上,这些理念是吸引国内业界高、精、尖核心人才及其人才圈的桥梁和纽带,是个人价值观、专业特长、潜力等适应性的人才寻找实现个人社会价值的指南。

(三)建立现代人才岗位任用机制。民营企业要彻底改变“任人唯亲”、“老板一人独权”的用人模式,要注意学历但又不唯文凭,重视能力和个人品质,做到唯才是举、任人唯贤。可实行人才岗位相适制,因能授职,使其才位相适,用得其所。

比如说蒙牛乳业集团,“有德有才破格使用,有德无才培养使用,无德有才限制使用,无德无才坚决不用。”这是其上下皆知的一个用人原则。成立于1999年的内蒙古蒙牛乳业集团,在短短几年间创造了一个中国民营企业迅速成长的奇迹,其成功的一个重要秘诀,就是通过对青年人才的精心培养和大胆使用,形成高素质管理团队和企业核心竞争力。其董事长兼总裁牛根生曾经在一次演讲中说道:“胡锦涛总书记说‘聚精会神搞建设,一心一意谋发展’,落实到我们企业中,就是‘聚精会神搞牛奶,一心一意做雪糕’。一个做雪糕的人,他的人才标准就是把雪糕做得全国消费者都爱吃;如果他一会儿关心亚非拉黑奴的解放,一会儿分析伊拉克战争的动态,一会儿又研究太平洋的地壳运动……惟独做出来的雪糕没人吃,那他绝不是雪糕岗位的人才!”在牛根生的观念里,如此就是合适时间合适地点的合适人选,即最合适岗位的人员。岗位跟人才如影随形,不可分离。在蒙牛,卫生工是“典范性人才”。因为他们被认为是最恪守尽职的。在面对《新民晚报》记者采访时,牛根生说“讲到用人标准,从人本管理的角度看,人人都是人才,就看放的是不是地方,这是一个人

岗匹配的。这就像木头,粗的可以做梁,细的可以做椽,浑身疙瘩的还可以做柴禾……,人也是一样,不同的岗位有不同的人才需求,不同的人才有不同的岗位适应性。比如,我们厂子选卫生工,肯定不能选择文化程度太高的,也不能选择家庭条件特别好的,我们选择的都是老实厚道的农村妇女,她们为能得到这份早涝保收的工作而自豪。结果,那么大的一个厂子,她们一遍一遍不厌其烦地擦呀洗呀,以致工厂里任何一个角落,你戴着白手套摸,都摸不到一点灰尘。因为她们知道,这里每天的产品都要走过全国的角角落落,有的还要飘洋过海,‘安全、卫生、营养、健康’是每个食品企业必须时刻紧绷的第一根弦,对亿万消费者负责是第一位的;同时,我们工厂每天接待着几百名、上千名各行各业的代表,有一处打扫不到位,就会影响公司的声誉。”简朴的道理说出了用人的真谛,人才岗位合适才是最好的。在蒙牛发展的各阶段,都在恪守着这个原则,将人才的作用发挥到了最大效应,让最合适的人在最适合的舞台上飞舞。同时,在人才使用中要考虑人的现实能力和潜在能力。对于岗位职责明确的工作,可以针对其职责侧重于现实能力,就是所谓的“专业对口”。而对于岗位职责不明确的工作,像一些创新型工作、新开设的业务就需要更多地考虑人的潜在能力。

(四)注重员工培训的作用。开发人力资源,吸引并培养民营企业的技术、管理人才,建立一支稳定、团结、富有创新力的人才队伍,是增强企业市场竞争力的一个先行条件。民营企业在其发展中逐步认识到员工培训的重要性。员工培训是现代企业人力资源开发最主要的形式,加强企业员工的培训,有助于提升企业人力资源的可持续发展。安徽省民营企业在员工培训问题上,首先要树立正确的观念,对人才进行职业再培训投资。彼得·圣吉在《第五项修炼》中指出,未来最成功的企业将是“学习型组织”,而企业要成为学习型组织,必须舍得投资,对其人才进行职业再培训。企业要培训,一定要制定有效的培训制度,包括培训主题(如质量管理培训、项目管理培训、专业技术培训、反馈与总结等);培训内容和现有岗位、企业激励机制、人才个人职业生涯规划等结合;针对每次培训,要形成一个基本的培训效果评估,也要注重人才接受培训后的业绩提升与否以及提升程度的追踪考察,使培训具有更好的效果。

(五)建立多维化的人才激励机制。美国企业界的巨人艾柯卡说:“企业管理无非就是调动员工积极性。”而调动人的积极性正是激励机制的主要职能。研究发现,在缺乏激励的环境中,员工的潜力只能发挥20%~30%,但在良好的环境中,采取恰当的激励措施能够调动员工潜能的80%。

1. 完善的激励机制注重激励的有效性、公平性、持久性。民营企业主应该注重人才安全与自我实现的需要,通过推行多维化激励机制,促使人才与企业共同发展。多维化的人才

激励方式有物质激励方式和精神激励方式。物质激励包括薪酬激励和福利激励。公平的薪酬激励设计应该接受市场的优化组合,因而是动态的。这要求在设计薪酬体系时注意薪酬结构的导向和调整作用,掌握好固定收入部分与浮动收入部分的比例,掌握好短期薪酬和长期薪酬的关系。实践证明,对企业经营者薪酬结构中的浮动薪酬部分和长期薪酬部分采取较高比例对企业的长期可持续发展有利。这种薪酬措施(如可以采用分红制、员工股权计划、增益分享计划或利润分子计划)是与企业的效益挂钩的。企业也可以通过提供养老保险、失业保险、医疗保险、公积金等福利保障达到激励的效果,这也是赫兹伯格提出的激励保健理论的内容。民营企业往往更多地采用物质激励方式,而忽略了精神激励的价值。事实上,企业的长远发展是离不开对员工物质激励和精神激励的交互作用的。民营企业应以薪酬和福利等物质激励手段为基础,在精神激励方面进行不断创新,例如:在企业中采用授权与民主参与的激励方式来增强员工的主人翁责任感;采用成长激励方式,注重员工自我价值的实现;采用情感激励方式,使情、理、法、权相结合。加强对员工的人文关怀,给予员工充分的注重,加强员工的归属感和对企业的认同感。

2. 针对不同类型的员工实行目标激励。联想的员工按工作性质划分主要有几类:一类是销售人员,一类是技术开发人员,一类是管理人员,还有一类是行政服务人员。在一般企业中,销售人员往往会受到更多的重视,联想当然也不例外。企业中所有环节、所有员工的努力,最终要通过销售这个环节把钱收回来。因此,销售部门受到关注是必然的,再则销售人员承担的风险比其他人员可能更高一些,所以其收入比其他员工要高出一些。只有这样,企业才能真正地尊重员工、充分调动员工的积极性和创造性。

#### 【参考文献】

1. 丁志明. 安徽民营经济发展环境的创新研究[J]. 财贸研究, 2006, 1
2. 陆业. 安徽民营企业发展的困境与对策[J]. 安徽科研, 2007, 11
3. 谢辉. 论民营企业人力资源管理的制度供给瓶颈[J]. 经济与管理研究, 2006, 3
4. 李西文, 李玉茹. 把好薪酬设计第一关[J]. 管理视角, 2007, 6
5. 邢传, 沈坚. 中国人力资源管理问题报告[W]. 中国发展出版社, 2007, 9
6. 汪洋, 康毅仁. 联想无限——柳传志的管理艺术[W]. 民主与建设出版社, 2005, 1(第1版)
7. 康健. 蒙牛攻略——公司高速成长的中国法则[W]. 陕西师范大学出版社, 2007, 9(第1版)

# 安徽省民营企业人力资源管理现状分析及对策

作者: [胡月红](#)  
作者单位: [合肥学院经济系](#)  
刊名: [产业与科技论坛](#)  
英文刊名: [ESTATE AND SCIENCE TRIBUNE](#)  
年, 卷(期): 2008, 7(6)  
被引用次数: 2次

## 参考文献(7条)

1. [丁志明](#) [安徽民营经济发展环境的创新研究](#)[期刊论文]-[财贸研究](#) 2006(01)
2. [陆业](#) [安徽民营企业发展的困境与对策](#)[期刊论文]-[安徽科技](#) 2007(11)
3. [谢辉](#) [论民营企业人力资源管理的制度供给瓶颈](#)[期刊论文]-[经济与管理研究](#) 2006(03)
4. [李西文](#); [李玉茹](#) [把好薪酬设计第一关](#) 2007(06)
5. [邢传](#); [沈坚](#) [中国人力资源管理问题报告](#) 2007
6. [汪洋](#); [康毅仁](#) [联想无限—柳传志的管理艺术](#) 2005
7. [康健](#) [蒙牛攻略—公司高速成长的中国法则](#) 2007

## 本文读者也读过(3条)

1. [方晔](#). [Fang Ye](#) [民营科技型企业人力资源管理现状与战略对策](#)[期刊论文]-[丽水学院学报](#)2011, 33(1)
2. [李庆海](#). [Li Qinghai](#) [试论浙江民营中小企业如何做好人力资源管理工作](#)[期刊论文]-[人力资源管理\(学术版\)](#) 2009(4)
3. [袁亮亮](#). [杜敏奇](#). [付皇峰](#) [浙江中小型民营企业人力资源模式探究](#)[期刊论文]-[现代经济信息](#)2011(6)

## 引证文献(2条)

1. [周建红](#) [浅析人力资源开发与企业可持续发展](#)[期刊论文]-[现代经济信息](#) 2012(2)
2. [邱丹艺](#) [人力资源开发与企业可持续发展战略](#)[期刊论文]-[四川建材](#) 2012(5)

本文链接: [http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_cyykjl200806024.aspx](http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_cyykjl200806024.aspx)