

当前中国企业人力资源管理困境及其对策

张丹丹 赵剑光

前言：企业参与国际化的实质在某种意义上就是企业人才国际化角色的转换。近年来，以人才为特征的核心竞争力以前所未有的速度取代资本等传统要素成为企业在激烈的国际竞争中存活并发展的关键因素，也印证了这个论断的正确性。然而，令人遗憾的是，大多数中国企业没有真正将人才作为一种核心资源加以管理或者对人才的管理滞后于市场和企业的发展，而更重要的是缺乏一种有效的人才激励机制，这使得企业国际化的道路陷入人才管理的困境。正因如此，一场关于如何留住人才，如何构建有效的人力资源管理机制的讨论正成为理论界和企业界关注的热门话题。

一、人才溢漏成为当前人力资源管理现状的主要特征

根据不久前北京大学经济研究中心主持的一项以高科技和金融行业的国企和股份制企业为主的管理层调查结果显示，100名首席执行官和企业高层管理人员中，只有15%的人坚定认为不会离开公司，有近半数的人声称自己在2至3年内很可能离开公司，管理层普遍认为短周期的调换职业是使其实现个人发展和价值最大化的有效途径。

而另一项关于企业人力资源投资与回报的主题调查显示，人才溢漏问题的日益严重已使大多数企业的人力成本负担进一步增加，显著降低其市场竞争力。特别是近年来跨国公司以及在华外资企业加强对中国人才的大规模竞争，使中国企业的人才溢漏问题

更加恶化。据资料显示，截至2004年，已有来自14个国家的400多家世界500强企业在中国建立了研发机构。

通过上面的资料，我们不难看出“人才溢漏”已逐渐成为影响中国企业健康发展的桎梏，特别是当中国融入世界经济的进程逐渐加快，人才的流失将会使中国企业没有足够的实力来面对力量雄厚的跨国企业更加直接的竞争，而优秀人才逆向流向这些跨国企业，更加减少了中国企业原本不雄厚的博弈优势。

二、企业人力资源管理机制的不健全是根源

“人才溢漏”反映的是一种从企业向外的人才流，根据这个词的字面含义，我们不难发现这种流动由两个层面构成，一是因为企业人才过剩而引起的人才流出，一是因为用人机制出现问题而引起的人才流失。无论是人才的过剩流出还是人才的机制流失都是由于人力资源管理在宏观层面与微观层面出现了问题。在宏观层面，随着中国市场化进程的逐步加快，市场作为人力资源配置的基础性手段已得到相当的重视，活跃的人才市场在利于人力资源自由流动从而达到最优配置以及优化人才结构的同时，也加剧了企业的“人才溢漏”；在微观层面上，由于企业缺乏合理的人才资源管理机制而没有处理好企业文化、地理环境、员工发展机会、薪酬待遇对人才本人以及其家庭的影响造成了人才溢漏。

在这两个层面的影响因素中，微观层面因素是居于主导地位的。在某种

程度上而言，更多的是由于企业自身的人才管理机制的不健全导致了“人才溢漏”危机的发生，这种不健全主要表现在以下几个方面：

1. 企业利益平衡机制的失效。大多数中国企业都存在地理位置不好（计划经济条件下的企业布局）或者无法为员工提供进一步发展所需要的物质条件的问题，使人才很难将企业作为其职业生涯和生活的长期发展基地，人员的短期流动性增强；而最重要的是多数企业缺乏一种行之有效的平衡机制来合理地对员工进行补偿或者补偿不够，这在一定程度上加剧了人才的流失。

2. 企业激励机制存在缺陷。薪酬方面偏重使用以权力为导向而不是以绩效为导向的固定级别工资制，忽视了员工的职效和能力。据调查，大多数跳槽员工都是因为加薪机会很少或者加薪幅度偏小而倾向于离开。毫无疑问，缺乏一种公平和公正的激励机制是无法留住人才的。

3. 缺乏以人为本的制度环境。多数企业仍以传统的“经济人”作为基本的假设，忽视了对人才资源管理应“以人为本”作为基本原则。缺乏人本精神的企业制度是不能有效地调动人才的创造性、创新性，并使人才失去为企业努力工作的热情。

4. 不合理的成本控制制度。多数企业由于面临市场竞争压力，过分强调成本控制和提高企业竞争力方面的作用，因此，以降低员工日常工作中所必需的软、硬件设施标准来实现成本控制，这种做法的直接影响就是使员

工无法有效地进行基本的日常工作，造成员工积极性的严重挫伤。

5. 企业文化的认同程度低。多数企业不注重构建自己的企业组织文化，忽视企业共同价值观对于凝聚员工的向心力，提高员工对企业的忠诚度，培育高效的团队以及协调员工关系方面所具有的作用。

6. 缺乏对员工职业生涯规划的支持。社会化大生产的重要特点就是生产的高度专业化。专业化在使社会在实现生产效率大幅度提高的同时，也促使工作由于重复性分模块生产而变得非常枯燥。在这种环境中，无论员工的个人能力还是其职业生涯规划都面临困境。如果企业在这种情况下缺乏对员工职业生涯规划的有力支持，比如不注意对员工进行专业技能、管理知识等方面的培训以及忽视系统性、整体性的培训原则，将会使员工失去在企业进一步发展的信心，导致人才流失。同时，我们还应看到企业不合理的职业擢升机制也使人才在对个人发展与升职预期两者关系的判断中，倾向于维护个人发展的福利，从而选择离开。

三、“人才溢漏”是制约

企业发展的瓶颈因素

根据美国经济学家舒尔茨的人才理论，人力投资所带来的利润增长远远高于物力投资所带来的利润增长（根据估算人力投资增加3.5倍，利润将增加17.5倍），所以人才对企业发展是十分重要的。如果企业频繁出现“人才溢漏”，在短期企业将失去巨大的利润收益，更为严重的是企业的长远发展将不可避免受到影响。

我们通过分析成本因素发现，从企业为弥补由于人才溢漏造成的职位空缺去招募新人的那一刻起，就不可避免地会产生替换成本、培训成本以及员工在适应过程中的损失成本和机会成本（如果离开企业的是高层管理人才，这些成本将会更高）。而最重要的是，企业因为人才的溢漏而产生隐性的成本损失或者未来的损失将十分巨大，对企业未来的发展产生消极影响。我们从竞争的角度来看，如果企业能及时调整自己的人才框架来弥补由于人才的流失所带来的组织损失，在某种程度上不会显著降低企业的市场竞争力，但是如果企业的人才流向了竞争对手，那么这对企业来说无疑就是一种致命的打击。特别是对于高新技术企业而言，一个技术核心人

才的流失，可能致使整个企业技术系统瘫痪；而对于一个物流企业而言，销售骨干的流失也将会带走企业的市场。需特别指出的是，这种人才的逆向流动往往会造成严重的“示范效应”而导致企业的管理层或者技术层整体的崩溃。

四、走出人力资源管理困境的根本途径及其合理化建议

正如我们前面所说，宏观和微观的层面上影响因素导致了中国企业“人才溢漏”问题的出现。对于大多数企业而言，在极短的时间里改变企业物质条件或者构建起优秀的企业文化是极不现实的，但是这并不意味着我们面对这些困境是没有办法的，我们完全可以用一种追求“总福利最优”的观点来找到脱离人才困境的办法。

首先，可以通过完善企业的软件层面，比如制定合理的激励机制以及职位擢升机制来抑制由于企业地理位置不好等因素所造成的人才流出趋势；

其次，要准确把握在特定时间和场合影响企业人才流动的关键因素。企业人才溢漏是诸多因素综合作用的结果。但是，在这些因素中总有一个因素是最为关键的，是对企业整个人才状况起决定性作用的；因此，把握住了这个居于核心地位的影响因素并加以合理解决就能有效的改变企业人才溢漏的现状；

最后，应统筹兼顾地，全面地来考察企业的人才溢漏状况。要树立全局观念，在解决关键影响因素的同时也要关注非关键因素的发展状况；同时还应动态的看待这些影响因素，注意关键因素与非关键因素间的相互转化并制定出有明显针对性的应对措施。

为实现人才管理机制的合理重构，我们可以从以下几个方面着手：

第一、实施多元激励机制。

经济利益是人们生存的基本条件和工作的根本动力，也是企业吸引人才、留住人才的必要手段，更是形成企业内部竞争环境的重要条件。社会也通常以薪酬来衡量个人对于企业的价值，特别是常常用来评价个人的能力、地位、业绩以及发展前景等。因此，构建一个有效的经济利益激励机制不仅能够形成企业内部的竞争，还有利于培育人才的归属感。经济利益激励机制主要有以下几种表现形式：



1, 工资激励手段。工资作为一项基本的经济来源能够有效的影响员工的行为, 所以, 企业可以用高于或大致相当于同行业的平均工资水平留住人才。工资激励手段应以创新为核心, 构建多层次、更加灵活的形式, 以更好的激励员工和保持员工的稳定性。比如, 实施以业绩或忠诚度为考核指标的浮动的工资制度, 这种制度能够增加人才流动的机会成本, 从而保持了企业人才队伍的稳定性。

2, 奖金激励手段。企业应将奖金作为工资激励的一种辅助手段, 但是不能模糊两者的区别, 应根据员工的绩效状况和贡献率来发放奖金。

3, 福利激励手段。这种激励手段应由企业根据自身的状况做出选择, 但总的原则是必须坚持以员工绩效作为增加福利的标准, 在形式上可以选择养老金、保险金以及各种补助。

4, 股权激励手段。通过雇员持股的形式来重新构建雇主与雇员间的平等合作伙伴关系以及建立两者在企业管理、经营收益和战略决策方面的分享机制已达到协调员工与企业的关系的目标, 构建员工与企业间的利益共同体; 同时, 在对员工实施股权激励的时候要适时革新企业管理理念, 改变过去那种以外部激励和外部约束为主的管理方法, 鼓励员工进行自我激励和自我约束来发掘人力资本的潜在价值。股权激励手段在实质上是一种变相的工资激励, 而且是一种低成本的工资激励, 它将股权作为一种未来收益分给员工使员工将自身命运与企业命运相联系。通常而言, 股权激励手段主要有虚拟股票、股票增值权、职工持股、股票期权和管理层持股等。

第二、培育企业的人本文化, 关注员工个人发展规划。

企业文化偏重于从内部来影响员工的行为, 通过调整员工的个人价值观来实现员工与企业核心理念的统一。企业文化是企业内在理念的一种沉淀, 需要经过企业成员长期的实践和反复的接收与排斥过程而最后形成的有本企业特色的价值观、团队精神和思维模式的总和; 企业文化应以人本精神作为其核心要素, 强调以人为本, 目标是培育企业的团队凝聚力来实现对员工的非强制性管理和硬性激励; 而更为重要的是企业文化应通过调整和改变员工以往的个人主义和非理性自由

主义观念来促进其对团队的认同, 从而形成一种相对稳定的文化氛围以鼓励员工进行自我内在激励。

从长远来看, 企业文化对员工的行为是有长远的影响。可以肯定的是, 当员工认为企业目标与自己的个人发展目标一致时不会产生巨大的工作动力。有学者认为, 企业文化在某种意义上讲就是企业的发展战略目标, 有了这个被广大员工所认可和接受的目标, 就会更加利于企业形成向前发展的动力; 同时在以人本精神为核心的管理理念的企业里, 员工也能得到精神上 and 人格上的尊重, 从而使员工激励自我更加努力地工作。

优秀的企业文化也不能忽视员工的个人发展规划。在当前, 职业发展已成为人才择业时考虑的重要因素。马斯洛的需求层次理论告诉我们, 当人的基本的生理、安全等需求得到满足之后, 自尊与自我实现的需求就上升到第一位, 所以个人发展规划自然而然也就成为员工所必须考虑的事。当前, 随着人才有更多地在职业选择方面的自由, 他们会将是否有利于自己的职业发展作为评价一个企业是否适合自己的重要标准, 而一个能提供更多机会、更重视人才的企业将会受到普遍的欢迎。同时, 企业要把握住社会发展的加快对于人才在个人素质方面关注度变化的影响, 应该通过多种渠道为员工提供各种形式的培训, 以便于实现其个人发展的需求。目前, 许多大型企业将所提供职业生涯规划指导和各种培训作为企业为员工的一种福利, 就是一种很好的激励员工的方式。

第三、为员工构建优良的企业软、硬件环境

企业的软硬件环境主要包括企业的制度环境以及工作环境。在构建企业软件环境时应以公平性作为其根本原则。美国心理学家安德姆曾指出, 人们常常通过对比自己与其他人在所获报酬与投入量方面的比值来考察自己是否受到了不公平待遇, 当不公的待遇发生时可以通过修正比值来达到公平; 但是, 由于人往往具有逆向的心理, 使得修正后的结果跟理想状态常常发生偏离, 换言之就是人们会自觉地减少投入量以达到心理上的平衡, 即使已经改变了不公平的局面, 而当此类情况再次发生时, 人们最终会选择离职。所以, 对员工任何不公平的待遇都会影

响员工的工作效率和工作情绪。因此, 在人才的管理过程中一定要有一种公平的心态, 不应有任何的偏见以及及不公正行为, 而应构建一种公平的企业制度, 通过严密的岗位分析和绩效评价, 促进员工选择最适合自己的工作来实现人尽其才的终极管理目标; 同时这种制度必须强调公正、透明的绩效评估体系, 增强员工可感觉到的公平性, 从而达到报酬激励的最佳效果。

企业的硬件环境是指日常的工作环境。优良的工作环境是员工能亲身感受到的一种最为直接的物质激励, 也是企业实现长期发展目标的必要的硬件支持。在新经济时代, 工作环境因素已上升到影响员工创造力、创新力诸多因素中的首位。而当员工更多从事对知识和信息的消化与应用的工作时, 企业应为员工的工作提供最大可能的硬件支持与帮助, 比如提供舒适的办公环境等。而另一方面, 一个良好的外部工作环境将会极大地激发人的创造力与工作热情, 带给企业以巨大的经济回报。

五、结语

解决人才溢漏问题对于企业的发展意义重大, 特别是对于那些融入全球化进程加快的中国企业。如何实现人才因素在企业整个资源框架中的正确定位, 对于企业提高其核心竞争力是极其很重要的。希望通过反思人才溢漏问题, 企业能够加深对人才作用的认识, 构建起合理而且科学的人才资源管理机制, 以保证企业在短期和长期都实现可持续发展。

【作者简介】

张丹丹、赵剑光, 厦门大学国际经济与贸易系。

参考文献:

- (1) 企业“人才溢漏”及其对策 言天
- (2) 中国企业集团人力资源状况调查与实证分析 赵曙明

[责编 易 弦]