

人力资源，是企业成长的核心要素

——浅议制约中小企业发展的“瓶颈”

余姚市通用仪表有限公司 罗伏隆

[摘要] 中小民营企业发展过程中，有几个难以跨越“坎”与“瓶颈”，主要体现在人力资源管理机制的缺失和企业的创新力严重不足等几个方面。人力资源管理是企业成长的核心问题，中小企业须摆脱“小家子”气的营运管理，关注企业的系统管理，建立人才规划、引进、培养、考核机制，坚持管理者以身作则，持之以恒，才能促进业持续成长。

[关键词] 中小企业 发展 瓶颈 人力资源

一、前言

中小民营企业，为中国经济建设和民众就业，做出了重大贡献。是经济建设中不可或缺的重要组成部分

在中国东南沿海一带经济发达地区，构成这些省、市国民经济的主力军，可算是遍布各地的数以万计的中小民营企业。中小民营企业大都是“规模”以下企业，少数能成为“规上”企业。

但是，相当多的中小民营企业发展壮大不了，尤其是传统产业的中小民营企业。有专家调查总结说，民营企业发展过程中，有几个“坎”难以跨越：当产值达到“规上”企业时，就有一个难过的“坎”，跃过这个坎，便能发展成大中小企业，跨跃不了这个坎，就永远在此以下徘徊，甚至倒退以致倒闭。

以上所说的这个“坎”，就是中小企业发展的“瓶颈”。有研究认为，中小企业发展的“瓶颈”很多。

中小民营企业为何难做大？根据多年的观察与了解，个人认为阻碍中小民营企业发展的瓶颈，最重要的是体现在如下几个方面。一是人力资源管理的缺失；二是企业策划

管理的“小家子”气；三是企业的创新力严重不足。这些“瓶颈”，严重阻碍了企业从内部的生产、品质、采购、财务管理到对外的市场、销售、服务等一切的经营活动，从而限制了企业的发展。

二、人力资源管理的瓶颈

中小企业，大都人才缺乏；又大都缺失“人力资源管理”机制。

1、企业发展过程中，缺乏对人力资源管理的战略思考

大多中小企业人才的管理，很少从公司战略层面来考虑，没有根据公司战略发展的需求来配置和引进人才；缺少人了，便去“劳动力市场”或“人才市场”，随便招个人来用，如不合适，又让其走。很少考虑公司目前是处于哪一个战略阶段，该配置什么样的人。于是便出现了配置的人员能力和素质不符合岗位的要求，引进的人才只能适应短期应急需要，不能满足企业长远发展需要的现象。所以“老板”总觉得公司可用之才没有，平庸之人却很多。

中小企业中的中层以上管理人员，大多数是靠经验管理的创业老臣，这些人学历不高，学习能力不强，无法和竞争对手相比，从某种程度上说，是很难胜任现在的岗位，更不用说发展的将来了。“老板”也觉得再这样下去，公司的战略很难实现，就想引进新的人才，但很少引进高端人才，大多是一些平庸的人。这里的主要原因是，高端的人才薪酬要求较高，公司难以满足，而平庸的人要求较低，容易满足，所以老板常说，人才难求！

2、企业管理中没有规范的人力资源管理机制

中小企业人力资源管理的另一个重要问题，就是没有形成规范的管理机制。大多中小企业没有独立的人力资源管理部门，一般是管理人事的管理部门下面设一个文员。

人事管理工作，就是当需要“人”了，就到人才市场或劳动力市场找来人或拿些表格，供用人部门选择，通知面试，然后上岗，至此人事工作完毕，根本没一个严格的招聘、面试、试用、岗前培训的机制，至于人才培养与考评考核，就更谈不上有管理机制，只能随“老板”的爱好了。

3、企业主急功近利的用人哲学，扼制了人才的发展

其实，企业老板们是求贤若渴的，很想找到一个能赋予重担的能手。但是，他们的矛盾心理让他们举棋不定。当有人才来到公司后，他们就想马上能够带来效益：做销售的，业绩要马上上升；做生产的，产能要马上提升，成本下降；做质量的，产品质量要马上提高。等等。他们哪里会知道，管理是要经历过程的，当这个人不能满足业主的短

期需求时，便半途夭折。企业好不容易找到的“人才”，又被业主狭窄的用人哲学所抹杀。

4、企业内的“功臣”文化制约人力资源的良性发展

中小企业中的“功臣”文化，严重地制约着企业人力资源的良性发展。中小企业能发展生存到今天，必然经历了长期的磨练，也必有一帮“老功臣”。中小公司在发展中最头痛的问题，就是老功臣安置的问题。然而，在浙江的中小企业，大多都让“老功臣”在公司做高管。

部分“功臣”们并不希望企业不断的发展壮大，因为他们认为企业一旦壮大，对高管的工作能力、学习能力的要求会不断加大，而他们自己提升的空间较小。

部分“功臣”们，虽也希望企业发展壮大，但企业要发展，就需要创新，而这些人最怕的就是创新，一旦有人提出新的管理思路，就会遭到不支持、不执行或反对。

由于有以上“瓶颈”或缺失，中小企业很难引进适用的人才，就算一时招来“人才”，由于“改革”推不动，又只能让其“下课”。

三、“低成本”文化下的营运管理

中小企业一般都是靠小本经营成长起来的。长期以来的小本经营形成了一个“低成本”文化，形成“小家子”气的营运管理模式，也是中小企业做不大的重要原因或“瓶颈”。

大企业与小公司有何不同？长大了的公司和小公司有什么不同？

1、首先是人才的不同。企业小，人才也少，有那么几个也只适合做小本经营。他们不善于处理复杂的事物，驾驭事物的能力有限，当然其价位也便宜。

许多企业的规模渐渐大了以后，但仍然用过去的人来操作企业营运。企业当需要高薪聘用外来人员时，总是瞻前顾后，其中一个重要原因就是薪资问题。长期以来的小本经营形成了一个“低成本”文化，一旦高薪请来外人，内部就摆不平，主要是企业老板自己摆不平。

当企业小的时候，事情相对简单，管理者不容易犯错，万一有失误，损失也有限。但企业大了以后，事情也变复杂了，管理者决策所涉及的资金额可能是几十甚至几百倍地往上翻。如果管理者的决策质量低下，一个错误的损失也可能会是几十甚至几百倍地往上翻。

2、公司大了以后的另一个特点就是“务虚”的价值越来越高了。在大公司内，经常有一些“务虚”的会议或活动。为什么要“务虚”？计算机技术里有一个“虚拟内存”，

其实公司大了以后也是应有“虚拟内存”的。

在企业小的时候，往往是既没有品牌，也缺乏资金。当企业做大以后就必然要经营自己的“品牌”，也需要到市场上去找资金，到市场上去找人才，而这些都是很“虚”的。要把这个“虚”变成企业的“实”，企业管理者就必须学会把自己和企业宣扬出去；要把这个“虚”变成企业的“实”，首先宣扬的人和企业要能被人接受。这就是与市场的沟通。仍然用过去的人和方法来操作企业营运，不可能把这个“虚”变成企业的“实”。

3、公司大了以后的另一个特点，就是对企业要有“系统管理”的关注和要求。公司小的时候，一个人或几个人可以决定企业的死活。这个人往往可以掌握企业的命脉，它可以是一个技术，一个或几个客户，或是一个品牌一个渠道。“小家子”气的营运管理，不能做好企业的系统管理，总是在单打一的爬行。

这就揭示了我们一些企业无法做大的核心问题：企业家小本经营把企业做大，而企业大了仍然用小本经营的方法来管理。一个企业做大了，继续用小本经营的方式去操作，这不一定是一种美德，还可能会把企业做“死”。

四、企业创新力严重不足

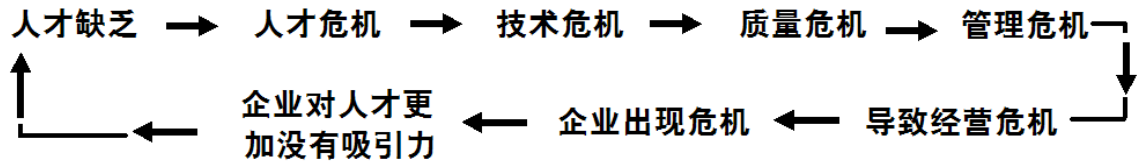
1、中小企业存在“大脑缺乏症”。由于中小民营企业，大都是土专家，长期仅依靠自我摸索和实践，同时由于我国的高校资源和社会技术资源有限，许多企业都是依靠“星期天工程师”，“退休工程师”，况且很多专家薪酬较高，而许多中小企业都不舍得花钱，以致人才缺乏。

2、中小企业存在“创新恐惧症”。由于中小民企从事的产业，大都是传统产业，其核心技术早已不是太大的秘密，又由于知识产权保护不够，大多数企业开发新产品以仿造为主，以致企业开发的新产品很快就被其他企业模仿，享受高额利润的时间极短，企业的创新成果难以完全享受。所以中小企业就有“不创新，慢慢死，搞创新，快快死”的担忧。

中小企业由于“大脑缺乏”没人才，没有创新力，不能创新；同时由于有“创新恐惧”，不敢“创新”，这是不少中小企业创新力不足的现状。

五、企业成长核心问题对策

由上述现象可知，由于企业长期小本经营形成“低成本”文化，形成“小家子”气的营运管理模式，缺乏对人力资源管理的战略思考及人力资源管理机制的缺失，导致人才缺失，进而造成企业没有创新力，自然跟不上经济建设的形势而弱化，同时形成非良性循环：



这是中国不少中小企业做不大的重要原因之所在。阻碍中小民企发展壮大关键瓶颈，是人力资源管理的瓶颈。

人力资源管理是企业成长核心问题。民营企业的成长过程，本身就是人力资源不断整合，使之与企业不断发展相适应的过程。企业应有一整套完善的人力资源管理制度。

1、用人要规划。要做好用人规划，企业人才配备，要与企业战略目标相匹配。开拓多种渠道招聘，建立口试、笔试、面试程序；

2、人员需培养。要有一套完善培训及培训效果跟踪改进办法；

3、留人要至信。建立员工与公司之间至信伙伴的良好关系，

4、选拔和使用。坚持品性优先原则，通过竞聘上岗等多种办法来为员工提供施展才华的舞台；

5、竞争与淘汰。注重平时绩效考核，实现优胜劣汰，适应市场竞争要求。

6、管理者以身作则。民营企业人力资源管理，必须在管理者以身作则前提下进行。

榜样的力量是无穷的，一个不思进取、小富即安、铺张浪费、不能持之以恒的管理者管理下的企业是很难持续成长的。

六、结束语

中小企业经营中的“低成本”文化，缺乏对人力资源管理的战略思考及人力资源管理机制的缺失，导致人才缺失，人才缺失造成企业没有创新力，企业没有创新，就造成企业难以提升，企业不能提升，更难吸引人才。这就形成了一种非良性循环。

没有人才的企业，难以发展成为大企业，没有好的人才，说发展只能说是一句空话。中小企业应摆脱“小家子”气的经营管理方式，关注企业的系统建设，建立人才规划机制、引进机制、培养教育机制、发展机制、薪酬考核机制，处理好老功臣的安置与升降问题，坚持管理者以身作则，持之以恒，促成企业持续成长。

联系方式：

单位：余姚市通用仪表有限公司

地址：浙江省宁波余姚市明伟村荣达路30号，邮编：315400

罗伏隆，华南理工大学毕业，高级工程师，中国衡器协会技术专家委员会委员，从

事计量控制与计量管理研究方向。

电话：0574-62736258 电邮：568792564@QQ.com