

中小民营企业人力资源管理的状况^{*}

孙健敏¹,穆桂斌^{1,2}

- (1. 中国人民大学劳动人事学院,北京 100872;
 2. 河北大学教育学院,河北 保定 071002)

内容提要:本文对 110 家东莞中小民营企业人力资源管理状况进行了调查,指出了中小民营企业在员工招聘、绩效考核、员工培训等内部人力资源管理方面存在的问题,并进行了原因分析;本文还发现,家长式领导风格和员工的满意度、离职意愿不存在显著相关;高绩效工作系统不同的企业,其员工的满意度、情感承诺与离职倾向存在显著差异;本研究没有支持高绩效工作系统会对企业绩效产生直接影响的假设。

关键词:中小民营企业;人力资源管理;高绩效工作系统;组织绩效

中图分类号:F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2009)04—0082—06

一、问题提出及文献回顾

国内目前对于中小民营企业人力资源管理虽已有很多说法,但研究并不深入。笔者分别以“民营企业人力资源管理”和“中小企业人力资源管理”为篇名在中国期刊网进行文献搜索,分别检索到相关文献 396 篇和 310 篇,这些文献中基于正式研究工具的调查报告与实证研究只有 19 篇,基于个案研究的 4 篇,其余均为现象描述兼评论性质的杂谈,归纳分析有余,结论证据不足。

对于中小民营企业领导者自身素质,大部分文献认为民营企业主文化水平低、素质不高、观念落后(邢伟,2006;田刚,2007)。但中国私有企业主阶层研究课题组 1994 的研究指出,在与全国从业人口的比较中,私有企业主群体的文化素质是较高的。对于中小民营企业员工的素质状况,实地的调查研究也不多见,已有文献更多的是归纳为员工来自农村

剩余劳动力,素质低下。

已有文献对于中小民营企业的研究还集中在对家族式管理的批评上,如《中国民营企业发展报告》指出,我国现有的 300 多万家私营企业 90% 以上是家族企业,在这些家族企业中,绝大部分实行家族式管理。更多的文献指出家族制束缚了民营企业的发 展,导致企业凝聚力不强,民营企业不应该固守这种制度(徐充,2004;刘期忠,2006)。大量的案例表明,家族规则有利于创业,不利于发展(储小平,2000)。我们关心的是对于大多数家族制民营企业,其高层是否在采用家长式领导方式,这种领导方式对于企业员工的满意度和离职率有怎样的影响,已有的文献缺乏对这一问题的研究。

国内对于中小民营企业人力资源管理的研究集中于员工招募、员工培训、绩效考核等单一的人力资源管理活动方面。李前兵(2005)在对上海、江浙等

*收稿日期:2009-02-03

*基金项目:国家自然科学基金资助项目“人力资源管理在个体创造性与组织创新中的作用机制研究”(70772091)。

作者简介:孙健敏(1961—),男,山东莱州人。教授,博士生导师,主要从事人力资源管理及领导学研究。E-mail:china-jms@126.com;穆桂斌(1976—),男,河北邢台人。博士研究生,主要从事中小民营企业人力资源管理及信任研究。E-mail:guibinmu@163.com。

地区的中小企业进行调研之后得出结论,在招聘方式上,中小企业一般通过私人社会网络招聘核心员工,而通过社会公开渠道招聘一般员工。但该项研究未对社会公开渠道做进一步细分和比较。研究者指出,中小企业由于经费、场地、师资的限制,一般没有正式的培训系统(刘春荣,2007;林泽炎,2004)。由于员工流动频繁,企业也不愿加大对人才的培养和员工的培训(陈海谊,2004)。但对于培训时间长度及员工对培训效果的评价,已有文献较少有数据支持。对于绩效考核,已有的研究结论并不一致,有研究指出,中小企业对企业主对绩效考核重视不够,致使考核工作不到位(曹细玉,2006;吴铮,孙健敏,2004),有研究者则基于对吉林中小企业调研指出,中小企业普遍重视绩效考核,只是缺乏科学完备的指标体系和操作规程(曲丽娜,2007)。

已有的文献尽管对中小民营企业的内部管理问题有所触及,但大多是对人力资源管理单个实践现状的描述分析。西方 Huselid、Delaney 等(1996)学者认为,能为企业创造持续竞争优势的是企业总体的人力资源管理系统,而并非是单个人力资源管理实践。沿着这个逻辑,西方于上世纪 90 年代提出了高绩效工作系统的概念。Huselid、Jackson、Schuler(1997)认为,所谓高绩效工作系统是指公司内部高度一致、能够确保人力资源管理服务于企业战略目标的系统政策和活动。它包括基于绩效的薪酬设计、多样化的员工沟通、员工参与、持续的员工培训与开发,员工稳定和团队合作等系统政策与活动,我们认为将其称为高绩效人力资源管理系统更恰当(孙健敏,2006)。西方的研究表明,高绩效工作系统会影响组织绩效。在中国背景下,二者的关系研究并不多见。刘善仕、周巧笑和晁罡(2005)关于中国连锁行业高绩效工作系统与组织绩效关系的实证研究,没有发现人力资源实践对于市场份额和销售额有显著影响。有关中小民营企业高绩效工作系统及其与组织绩效的关系研究目前还非常匮乏。

本文利用对东莞中小民营企业高层领导、人力资源从业人员和普通员工 2007 年 11 月的实地调查数据和资料,从民营企业领导者、人力资源从业人员

以及普通员工三方视角对人力资源管理进行系统审视。就目前中小民营企业人力资源管理的现状和特点展开分析,并在此基础上对家长式领导与组织绩效、员工满意度之间的关系,高绩效人力资源管理系统与员工满意度、组织承诺等工作态度的关系进行分析。

二、调查方法

本次调查采用与企业主深度访谈和问卷调查的方式进行。深度访谈有代表性的企业主 10 位,平均每人一个半小时左右。访谈围绕企业主的创业动机、领导与决策风格、是否鼓励创新及阻碍因素、人才的招募和育留、目前经营中面临的主要困难等主题展开。问卷调查共随机选取样本企业 110 家,这些企业涉及电子、五金、塑料、家具、印刷等行业,基本反映了该地区的行业布局。企业规模从 100 人以下到 800 人以上不等,公司年龄和销售业绩覆盖范围也较为广泛,样本企业具有较好的代表性。

问卷采用的是自填式,共发放企业高层领导问卷 110 份,回收 77 份,有效问卷 76 份,有效率为 69.1%。高层领导问卷采用郑伯壠家长式领导的简化版(郑伯壠,1999),共计 3 个维度 12 个项目,评价尺度从“完全不同意”到“完全同意”,对应从 1~5 的得分。过去的研究证实,该量表具有较好的信度。调查对象为企业总裁、总经理。

发放人力资源管理状况问卷 110 份,回收 108 份,其中有效问卷 78 份,有效率为 70.9%。人力资源管理状况问卷包括两大部分:第一部分是企业的总体状况,包括所在的行业、员工人数、近 3 年的销售额等;第二部分是人力资源管理的总体状况,包括人力资源部门信息(从业者的年龄、学历、专业背景、人力资源部门的设置与财务预算状况等)、招聘录用部分、薪酬部分、绩效考核部分、人员流动部分、培训开发部分等。调查对象为企业人力资源管理负责人或负责人力资源的行政主管。

发放员工问卷 550 份(其中规模 400 人以上的企业每家发放 20~30 份不等,规模 400 人以下的企业每家 1~5 份不等),回收 484 份,其中有效问卷

474份,有效率为86.2%。员工问卷包括高绩效工作系统、总体工作满意度、离职倾向、情感承诺等内容。参考Huselid(1995)的研究,我们设计了一个22个项目的量表来测量高绩效工作系统,员工的总体满意度采用Tsui(1992)6个项目的量表,量表的Cronbach a系数为0.73;离职倾向采用Farh等人(1998)4个项目的量表,Cronbach a系数为0.80;情感承诺采用Meyer(1993)6个项目的量表,量表的Cronbach a系数为0.91。上述3种问卷均为5点式李克特问卷,从“完全不同意”到“完全同意”,对应1~5的得分。

对于企业的绩效,本研究采用客观绩效值来度量,对样本企业2006、2007两年的销售额进行了调查。样本企业的平均年龄4.9岁。

三、调查结果

1、中小民营企业的高层领导者状况及分析

(1) 学历与年龄结构。高层领导者的学历构成中,高中及以下学历占43.4%、中专和技校学历占18.5%,大专及以上学历占38.1%。高层领导者的年龄构成中,35岁以下所占比重达到48.5%,36~40岁占到28.9%,年龄结构呈现年轻化。

(2) 经营目标。在回答企业近2~3年的经营目标时,“改进经营绩效”和“提高内部管理”出现频次最高。另外,76份领导问卷中,有24份填写了“没有目标或维持现状”,比例高达31.6%。明确将“创自有品牌”作为近2~3年发展目标的只占13.3%,该目标排在经营目标的最末位。在被问及为什么不愿意进行技术创新和品牌研发时,回答排在前5位的原因有:人才短缺、资金短缺、技术信息匮乏和设备落后、担心市场不认可、担心创新产品被侵权。深度访谈的10位企业主也都不同程度地表示现在需要的是稳扎稳打,不愿再冒大的风险去创新、变革。

(3) 领导风格。数据分析发现,中小民营企业的领导在“仁慈领导”、“德行领导”、“威权领导”3个维度上得分均值分别为16.20、15.41和12.17。进一步用民营企业领导者的人口统计特征(性别、年龄、学历程度)对家长式领导的3个维度做方差分析发

现,除不同学历领导(高中及以下和高中以上)在“威权领导”维度上存在显著差异外(高中以上学历领导在该维度得分显著高于低学历的领导,F值为4.63,p<.05),其他均未发现显著差异。

数据分析还得出,家长式领导的各个维度与员工满意度、离职意愿均无显著相关关系。而家长式领导的“仁慈领导”和“德行领导”两个维度与高绩效工作系统存在显著相关($r=0.320,p<0.05$; $r=0.326,p<0.05$)。那种简单认为家长式领导导致民营企业员工满意度差、离职意愿高的判断未得到证据支持。

2、中小民营企业员工状况及分析

员工总体满意度均值为3.76,就样本而言,员工的总体满意度接近基本满意,但满意度并不高。方差分析显示,不同学历的员工在满意度方面存在显著差异($F=4.614,P<.01$),学历水平高(专科以上)的员工,其总体满意度低于学历低的员工(初中以下、高中、中专技校)。较低学历员工间(初中以下、高中、中专技校)总体满意度不存在显著不同。方差分析还得出,不同规模企业的员工在满意度上没有显著差异。不同年龄段的员工在总体工作满意度上存在差异,46岁是个明显拐点,46岁以上的员工总体满意度显著高于46岁以下的员工。

数据还显示,样本民营企业近3年来平均每家企业以15%左右的增幅流失员工,2006年平均每家企业流失员工93人。在员工的离职原因中,“个人家庭问题”所占比例高达28.2%,排在首位,其次是“不能发挥专长”、“工作单调乏味”、“不适应企业文化”。

3、中小民营企业人力资源部门设置及从业人员的状况及分析

调查显示,54%的企业没有独立的人力资源部;56%的企业没有人力资源工作财务预算;45.6%的企业人力资源工作者很少或偶尔参与企业重大决策。数据分析表明,民营企业中的人力资源管理工作并没有受到足够的重视。但这一结论却与人力资源从业人员感知到的状况相反,样本企业中83.8%的从业人员认为领导对本企业的人力资源工作重视。可能的原因是中小民营企业虽然已经意识到人力资源

管理的重要,但相应的实际工作并没有到位,组织中存在着“制度缺位”与“推行缺位”。“制度缺位”即企业的制度不健全,“推行缺位”是指企业尽管已经建立了一些相应规章制度,可当制度在推行落实之时却经常出现大打折扣,甚至推行不下去的现实。为了改变这种状况,中小企业需要进一步完善人力资源部门建制、加大对人力资源工作的财力投入,并吸纳人力资源从业人员参与企业的重要决策。

中小民营企业人力资源从业人员中专及以下学历占到了 57.2%,74.3% 的从业人员没有经济管理类专业背景。方差分析显示,不同规模(100 人及以下和 100 人以上)民营企业的人力资源从业人员学历水平存在显著差异(F 值为 4.03, $p < .05$)。百人以上的民营企业人力资源从业人员学历水平明显好于百人以下的小企业。这说明中小企业间存在很大差异,中型企业和小型企业不可同日而语,无论是在研究中还是在政策方面,都应区别对待。

人力资源从业人员的年龄年轻化,35 岁以下人员占到了 78.8%。尽管有 57.6% 的从业人员表示曾受过人力资源专业知识的培训,但从事人力资源管理工作的时间过短,其中 3 年及以下的占到 64.2%,人力资源从业人员年龄和岗龄的双低无疑会影响中小民营企业人力资源管理的实际水平。人力资源从业人员的生存状态也并不乐观,72% 的从业人员日工作时间在 8 小时以上,66.9% 的从业人员感受到来自本职工作的压力。卡方检验发现,不同规模企业的人力资源从业人员在工作压力感知上有显著差异,规模较大的企业其人力资源从业人员感知到的工作压力要明显高于规模较小企业的从业人员。

4、中小民营企业人力资源管理实践状况及分析

(1) 招聘。调查显示,中小民营企业排在前四位的招聘方式是主动求职、员工推荐、人才交流会和职业中介机构,而使用校园招聘和猎头公司的民营企业所占比例只有 5.1%。卡方检验发现,不同规模的民营企业在员工招聘方式上没有显著差异。中小民营企业员工招聘途径的有效性调查结果如表 1 所示。

表 1 民营企业不同招聘途径的有效性评价

招聘方式	有效性
员工推荐	3.88
主动求职	3.77
人才交流会	2.74
大专院校	2.43
职业中介机构	2.33
互联网招聘	2.20
猎头公司	-0.03

注:有效性 = (认为某种途径非常有效的人数/样本人数) ×5 + (认为某种途径有效的人数/样本人数) ×4 + (认为某种途径一般有效的人数/样本人数) ×3 + (认为某种途径效果很小的人数/样本人数) ×2 + (认为某种途径效果很差的人数/样本人数) ×(-5)。

(2) 培训。49% 的民营企业尚未建立员工培训制度,已建立培训制度的民营企业平均每年每个员工培训时间仅有 23.9 小时,尚不到一天,年人均培训时间在 10 小时以下的企业占到了 50%。并且 58.7% 的被调查员工认为“培训效果一般”。培训内容主要集中在岗前操作、企业制度和安全培训,较少涉及技能与管理能力提升。卡方检验得出,不同规模企业在培训制度建立状况上不存在显著差异。

(3) 考核。调查还显示,有 76% 的民营企业建立了正式的绩效考核制度,73.6% 的企业绩效考核周期在半年以内,每月进行绩效考核的占到了 40.6%。这说明民营企业对于绩效考核十分重视,并已作为重要的日常管理工具。在考核结果的运用上,65.5% 的企业将考核结果用于发放工资和奖金,而用于解决员工晋升的占 21.4%、绩效改进的占 10.7%,用于培训需求分析的仅占 2.4%。27.8% 的人力资源从业人员认为,目前绩效考核制度存在的最大问题是考核方法的选择,其次是考核指标的设计,占 22.2%。

5、高绩效人力资源与员工行为及组织绩效的关系

从表 2 可以看出,高绩效工作系统和员工总体工作满意度、情感承诺均为显著的正相关,和离职倾向呈显著负相关。方差分析显示,高绩效工作系统状况不同的企业,员工的工作满意度存在显著差异(F 值为 43.468, $p < .01$),员工的情感承诺存在显

著差异 (F 值为 24.353, $p < .01$) , 员工的离职倾向也存在显著差异 (F 值为 11.557, $p < .01$) 。高绩效工作系统较完善的企业(得分大于样本均值 3.86 的企业) , 其员工的满意度和情感承诺均显著高于那些

高绩效工作系统较不完善企业的员工 , 员工的离职倾向显著低于那些高绩效工作系统较不完善企业的员工。

表 2

高绩效工作系统和工作满意度、情感承诺相关分析结果 ($n = 52$)

变量	M	SD	1	2	3	4
1 高绩效人力资源管理	3.751	0.405	—			
2 总体工作满意度	3.865	0.433	0.787 **	—		
3 情感承诺	3.666	0.499	0.741 **	0.634 * *	—	
4 离职倾向	2.574	0.621	-0.471 **	-0.439 **	-0.633 **	—

注: ** $p < 0.01$ 。

数据分析显示 , 高绩效工作系统与企业的绩效不存在显著相关关系 , 即人力资源管理实践并没有对企业绩效产生显著影响。这虽然与国外的研究结果不符 , 但却在一定程度上支持了刘善仕等人 2005 年对中国连锁行业所做的相关研究。

四、分析与讨论

通过以上的统计分析可以看出 , 目前制约中小民营企业发展的主要因素是从业人员的文化水平较低 , 缺乏足够的高素质技术人才和管理人才。中小民营企业的领导虽然素质相对较高 , 但大多保守谨慎 , 缺乏再创业的激情。如有些企业主谈到“现在企业大了 , 再冒大的风险就划不来 ”;“ 我们主要是稳扎稳打 , 没有大的理想 , 那些上市公司的老板真的很辛苦 ”;“ 现在摊子不小不大 , 我们不会冒风险去透支 , 透支肯定会上问题 , 我们相对比较保守 ”。企业主们自身能力的不足与自我提高愿望的缺失 , 导致了他们对快速变化的市场缺乏足够的敏锐和判断 , 对于品牌与创新缺乏动力和热情 , 对优化内部管理缺乏足够的关注 , 这就从源头上束缚了企业的发展空间。

本研究的数据分析显示 , 中小民营企业的家长式领导和员工的满意度和离职意愿并不存在显著相关。这说明家长式领导并不一定导致员工满意度低和离职率高。国内已有文献大都将家长式领导与家族制企业挂钩 , 并将其视为现代管理方式的羁绊。事实上 , 家族式管理与家长式领导是两个不同的概

念。对于家族式管理 , 已有相对成熟的研究结论 , 而对于家长式领导 , 应该作为一种客观存在的领导方式去研究 , 而不应先做出价值判断。本研究表明 , 学历高的领导者更重视“ 威权 ” 领导 , 这也许是由于高学历的领导更自信、更注重对员工的影响力 ;“ 仁慈领导 ” 与 “ 德行领导 ” 两维度是与高绩效工作系统显著正相关的。经验判断也表明 , 当前阶段下 , 家长式领导对于内部组织结构简单、人员素质较低、外部生存环境艰难的中小民营企业来讲很可能是适合的。

不同规模的民营企业在人力资源状况方面没有显著差异 , 状况普遍堪忧。样本企业不仅缺乏有经验的管理人员和技术人才 , 普通工人也非常缺乏。员工的收入水平也普遍偏低 , 整体薪酬水平只略高于政府规定的最低工资标准。除工资与奖金外缺乏内部分红、住房补贴等长期激励手段。尽管如此 , 令人意外的是 , 收入水平低并没有成为员工流失持续走高的主要原因。个人和家庭问题、不能发挥专长和工作单调乏味成为排在前 3 位的主要原因。这与现有员工多属 “80 后 ” 一代 , 自我意识强、追求工作价值、吃苦耐劳精神不够、对组织的忠诚度低是分不开的。但民营企业自身存在的工作环境差、工作内容单调枯燥等问题也不容忽视。高学历员工满意度低 , 可能是由于这些员工对自身能力更有信心 , 对企业发展有更高要求所致。

企业人力资源管理水平较低。相当数量的企业人力资源管理部门建制不齐、缺乏人力资源工作的

财务预算 ,这说明对人力资源管理工作缺乏实际的重视。正如社会上流行的说法 :企业中的人力资源管理是“说起来重要 ,做起来次要 ,忙起来不要 ”。中小民营企业人才招募渠道比较少 ,主要采用员工推荐和主动求职方式 ,且不同规模企业招聘方式没有显著差异。中小民营企业对校园招聘、网络招聘和猎头公司等高素质人才招聘方式的低评价 ,也反映出自身在吸引专业人才方面缺乏竞争力。

中小民营企业对于绩效考核十分重视 ,这与它们生存空间较小 ,重视业绩导向是相符的。但绩效考核主要用于工资和奖金发放 ,指标设计简单、考核方法单一是存在的突出问题。考核的指标主要是工作业绩 ,而较少涉及工作态度和工作能力 ;考核主要由上级打分 ,而很少考虑结合自我考核、同事考核与客户考核。中小民营企业需要提升绩效考核在职位晋升、绩效改进和培训需求制定等方面的作用 ,并加强对员工的绩效反馈 ,变单一的业绩考核为综合的绩效管理。

在培训方面 ,中小民营企业大多没有给予足够重视 ,这与企业主的经营理念密切相关。在与企业

主们的访谈中 ,笔者得出他们轻视培训的两个最主要原因是 :一是与中小民营企业的生存处境分不开 ,他们在竭力压缩成本 ;二是中小民营企业员工的流动率过高 ,企业主们不愿意为别人做嫁衣。这两点直接决定了中小民营企业培训的尴尬地位。

关于高绩效工作系统与组织绩效之间的关系 ,学者们较一致的看法是 ,高绩效工作系统能促进生产率、产量、销售额等的提高 ,同时对离职率、工作满意度等重要人力资源管理指标也产生影响 (刘善仕、周巧笑 ,2004)。本研究的结论部分支持了已有研究 ,但并没有得出高绩效工作系统会显著影响组织绩效的证据。这其中的原因很可能与横截面数据有关 ,组织绩效的改善是一个渐进的过程 ,高绩效工作系统对其的影响很可能具有一定的滞后性。

本研究的数据仅来自东莞地区 ,这限制了对于整体中小民营企业的解释力。另外 ,由于企业客观销售额的难获得性 ,最终高绩效工作系统与组织绩效匹配起来的企业也只有 30 家 ,还不足以证明高绩效工作系统与企业绩效之间的关系。

参考文献 :

- [1]储小平 . 家族企业研究 :一个具有现代意义的话题 [J]. 北京 :中国社会科学 ,2000 ,(5).
- [2]陈海谊 . 从温州看民营企业发展中的制约因素 [J]. 北京 :经济理论与经济管理 ,2004 ,(8)
- [3]黄孟复 . 中国民营企业发展报告 [M]. 北京 :社会科学文献出版社 ,2005.
- [4]李前兵 . 中小企业的人力资源管理模式的实证研究 [J]. 蚌埠 :财贸研究 ,2005 ,(3).
- [5]林汉川 ,夏敏仁 ,何杰 ,管鸿禧 . 中小企业发展中所面临的问题 ——北京、辽宁、江苏、浙江、湖北、广东、云南问卷调查报告 [J]. 北京 :中国社会科学 ,2003 ,(2).
- [6]林泽炎 ,王继承 ,李春苗 . 中小企业人力资源管理调查报告 [J]. 北京 :冶金管理 ,2004 ,(8).
- [7]刘善仕 ,周巧笑 ,晁罡 . 高绩效工作系统与组织绩效 :中国连锁行业的实证研究 [J]. 北京 :中国管理科学 ,2005 ,(2).
- [8]孙健敏 . 高绩效工作系统 [J]. 北京 :新资本 ,2006 ,(5).
- [9]吴铮 ,孙健敏 . 组织中的“制度缺位”与“推行缺位” [J]. 北京 :中国人力资源开发 ,2004 ,(4).

Research on HRM of Small and Medium-sized Private Enterprises

SUN Jian-min¹, MU Gui-bin^{1,2}

- (1. School of Labor and Human Resources , Renmin University of China , Beijing , 100872 , China ;
- 2. School of Education , Hebei University , Baoding , Hebei , 071002 , China)

Abstract : This paper investigated the status and characteristics of HRM in small and medium-sized private enterprises in Dongguan. Then , some reasons and suggestions are offered based on the analysis of staff recruitment , performance appraisal and training. There is no significant correlation between paternalistic leadership and job satisfaction , turnover intention . Significant differences exist in job satisfaction , affective commitment and turnover intention between high score enterprises and low score enterprises in terms of high performance work system . We didn't find evidence to support the hypothesis that high performance work system will affect the enterprises 's performance.

Key Words : medium-sized private enterprises ; human resource management ; high performance work systems ; organization performance

(责任编辑 :欣然)