

# 中小微企业人力资源困境及化解路径

李 歌 颜爱民 黄东红

**摘 要** 人力资源问题已经成为继“融资难”之后制约中小企业发展的首要问题。通过对我国中西部地区和东部地区中小微企业的人力资源问题进行系统性调查发现,当前中小微企业人力资源面临着一系列问题:体制及政策环境堪忧,人力资源生态失衡严重,企业普及社会保障困难,企业人力资源信息化障碍突出,政府职能及社会化服务体系欠缺以及社会形象和地位亟需优化等,亟需政府提供系统性人力资源政策支持。

**关 键 词** 中小微企业; 人力资源

**作者简介** 李歌,中南大学商学院博士研究生/颜爱民(通讯作者),博士,中南大学商学院教授,博士生导师/黄东红,湖南省经济与信息化委员会副主任。(湖南 长沙,410083)

**基金项目** 湖南省社科基金重大委托项目“湖南省中小企业人力资源管理系统优化与组织绩效提升研究”(13WTA19); 国家自然科学基金面上项目“高绩效工作系统在不同组织中的形成与演化——多案例研究”(71372062)

DOI:10.16059/j.cnki.cn43-1008/c.2016.04.027

## 一 引言及文献回顾

在制度环境、经济基础、技术变革三个驱动因素的推动下,我国人力资源从低成本、供给足、管理粗放、激励制度单一的旧常态,逐步过渡到有流动性、更虚拟、更多样化、更稀缺、更有价值、管理更加精细、激励更加多元的新常态<sup>①</sup>。这种新常态为我国中小微企业的发展也带来了更大的挑战。根据中国中小企业发展促进中心发布的《2015 年全国企业负担调查评价报告》指出,人工成本快速攀升是企业当前面临的最突出的问题,占比 79%,“招工难”已成为中小(微)企业面临的主要问题之一,占比 43%。相对于大企业,中小微企业受各类资

源(如资金)限制难以实现可持续发展,而人力资源作为所有企业共同的资源,已经成为目前中小微企业理论和实践研究的关注焦点,中小微企业发展面临的人力资源困境越来越引起政府和学者的重视。<sup>②</sup>林洲钰等发现,随着劳动工资等要素成本上升,我国“小微企业”普遍存在招聘人才困难、用人成本高、留住人才难的“三难现象”<sup>③</sup>。吴群指出,新时期中小微企业面临的突出矛盾之一是“用工荒”,主要成因是劳动力供需的质量失衡<sup>④</sup>。辜胜阻等指出农村剩余劳动力的短缺,新生代农民工期望高、能力不足是造成企业用工荒的主要原因<sup>⑤</sup>。张关和魏星月认为人才流失也是当前中小微企业劳动力短缺的重要表现,人才的流失成为了中小微

①曾湘泉、张成刚《经济新常态下的人力资源管理新常态——2014 年人力资源领域大事回顾与展望》,《中国人力资源开发》2015 年第 3 期。

②Healy J, Mavromaras K, Sloane P J. “Adjusting to skill shortages in Australian SMEs”, *Applied Economics*, no. 24, 2015, pp. 2470 - 2487.

③林洲钰、林汉川、陈衍泰《我国小微企业解困的机制创新与实现路径》,《管理现代化》2013 年第 2 期。

④吴群《中小文化企业发展面临的困境及应对策略》,《经济纵横》2012 年第 11 期。

⑤辜胜阻、潘啸松、杨威《在应对“用工荒”中推动企业转型升级》,《人口研究》2011 年第 6 期。

企业长期发展的桎梏,严重影响了中小微企业的健康发展<sup>①</sup>。叶心宇指出前我国中小微企业面临着诸多挑战,除了外部体制、融资、国际化经营等瓶颈,在内部还面临人才、资金、技术、管理等瓶颈,而人才瓶颈已成为制约中小微企业发展的关键瓶颈<sup>②</sup>。颜爱民等以湖南省 2000 余家中小微企业为样本,通过访谈、问卷调查和典型案例剖析,发现:中小微企业人力资源问题已成为制约企业发展的主要障碍;企业董事长(业主)状况欠佳,亟需系统化和专业化强制培训;企业人力资源短缺问题突出;用工成本高、招工难以及员工流失问题突出;企业所需人力资源的市场供给缺乏;人力资源市场机制和环境欠佳;企业社会地位和社会形象亟待优化<sup>③</sup>。而张晶和李鑫在研究云南省中小微企业人力资源现状时发现:云南省中小微企业发展过程中存在诸多问题,包括扶持政策实施不到位,发展环境有限,缺少良好的企业文化支撑,企业管理模式较为粗放,人才流失严重等<sup>④</sup>。

可见,当前我国中小微企业人力资源供给失调,劳动力短缺,用工荒招工难等问题不断凸显,但我国对中小微企业的扶持政策依然是集中于中小微企业融资等方面,关于中小微企业人力资源供给、市场机制培育等方面的政策却缺乏系统化的研究。因此,无论是政府部门,还是学术界都不应该仅仅局限于对中小微企业在技术创新和融资方面的关注,还应该致力于中小微企业解决人力资源困境提供有效的政策分析和对策支持。因而,本文以中西部地区和东部地区中小微企业为实证样本,通过对比,分析和梳理了我国中小微企业人力资源现状及成因,并提出相应对策建议。

## 二 中小微企业人力资源现状及成因

2013 年我们通过对湖南省 2000 余家中小微企业进行调研发现,人力资源问题已成为制约我国中小微企业发展的重要因素。为了进一步研究我国中小微企业现状,在第一阶段调研的基础上,我们重新设计并开发问卷,于 2015 年对江西省、广西

省以及广东省 3000 余家中小微企业开展了第二阶段调研,并分析得出当前我国中小微企业人力资源问题现状:

1. 中小微企业发展的体制及政策环境堪忧。在中小微企业的发展过程中,由于其本身特质的限制以及市场失灵的存在,政府的扶持和引导起到了至关重要的作用。虽然,过去十几年来政府先后出台了一揽子扶持政策,将扶持中小微企业作为一项长期战略性任务。然而,一些制约中小微企业发展的观念障碍仍然存在,“排坐次论”和“所有制鸿沟”还客观存在,各类企业实质上处于不平等的地位。而地方政府对大企业的偏向和大企业的隐性掠夺使得政府的人才保障计划极度偏向大企业,社会上优秀的人力资源大量流入大企业,导致中小微企业发展遭遇了严重的人力资源瓶颈。此外,近年来虽然国家为扶持中小微企业发展制定并推行了许多政策方针,但大多是针对融资问题,对人力资源支持政策的普及程度远远不够,政策执行状况欠佳。

为了进一步分析我国中西部中小微企业所处的体制及政策环境,我们首先采用李克特 5 点法调查了受访企业对所处地方政府重视程度的感知发现:中西部主要省份地方政府对中小微企业的重视程度一般,重视水平仅达 3.17,其中以广西省最低,平均得分只有 2.79。而在中小企业享受到的人力资源支持政策方面,“人才引进的支持政策”“企业家培训支持政策”“员工培训支持政策”等三项政府支持政策惠及面仅超过 1/4,其余如“员工福利待遇等补贴政策”“员工的社保补贴政策”“劳动仲裁帮扶政策”等对中小微企业人力资源生态帮助较大的政策惠及面还不到 1/5,甚至有些连 1/10 都不到,只有“企业招聘支持政策”的受惠面超过 30%,但也只到了 34.1%,整体情况堪忧。

进一步研究发现,除了企业家培训扶持政策及企业管理诊断帮扶政策外,中西部的其他人力资源相关政策的惠及面都低于东部。其中,人才引进政策和员工培训政策的惠及力度差距达到了 10 个百

①张关、魏星月《如何提高中国支线航空的发展》,《经济研究导刊》2013 年第 9 期。

②叶心宇《中小企业人才瓶颈与大学生就业困境分析——基于可雇佣性视角的解构》,《企业经济》2014 年第 2 期。

③颜爱民、黄东红、谢应钦等《我国中部省份中小微企业人力资源状况评估研究——基于湖南省中小微企业的调查》,《湖湘论坛》2014 年第 2 期。

④张晶、李鑫《国有中小企业改制后人力资源流失问题研究——以云南省 L 公司为例》,《学术探索》2015 年第 2 期。

分点以上,说明中西部省份中小微企业人力资源相关政策的普及程度亟待提高。其次,东部和中西部差距最大的是政策的落实力度,同样超过了10个百分点。从原因上看,除开因地域差异带来的信息传递、人员素质等不同外,政策的制定情况、政府部门的工作效率、工作方法、激励手段等都是导致政策落实不足的主要原因。

2. 中小微企业人力资源生态失衡严重。一方面,“用工荒”问题在中小微企业中普遍存在。不论是中西部地区,还是东部地区,都存在劳动力短缺的问题。中西部地区江西省用工紧缺的企业占77%,操作技能人才紧缺最高,占48.8%,普工紧缺占到了39.5%,高级管理人才紧缺也占了33.7%。广西省中小微企业用工紧缺情况最严重,存在紧缺的企业占比达到了87.1%,其中操作技能人才紧缺达60%,普工紧缺达41.4%。而东部的广东省中小微企业用工紧缺现状相对较好,70%的企业存在用工紧缺,严重紧缺占比12%,远低于中西部的25%。这表明由于地域、环境、制度等原因,中西部地区中小微企业用工紧缺问题较东部更为严重,其中又尤以高级管理人才和技工的紧缺程度最严重。究其原因,除了新生代员工期望高,企业自身能力不足等,相关政策对企业用工紧缺也存在重要影响。

另一方面,员工流失问题严重。根据我们的调查结果显示,中西部地区70.7%的企业存在较为严重的员工流失问题,其中技工和普工数量最多,而高级管理人才流失较少,仅占29.5%。东部地区受访企业中存在高级管理人才流失的占20.3%,而存在技工和普工流失的企业却超过了50%。进一步研究发现“企业工资福利待遇缺乏竞争力”“企业缺乏有效的管理激励机制”以及“员工在企业中职业发展空间小”是员工流失的最主要原因,通过对相关企业管理人员的访谈发现,无论是中西部还是东部地区,由于高级管理人才等高素质人才稀缺且难以获取,许多企业为了吸引他们的加入,专门设计了相适应的福利待遇体系和发展机制,给予了高级管理人才远超技工和普工的薪资水平和晋升前景,再加上政府对人才的重视与支持,在一定程度上降低了高级管理人才的流失率;而对数量庞大的技工和普工来说,较低工作环境保障和难以看到未来的发展空间让他们对企业缺乏

足够的忠诚度,进而导致离职率居高不下,员工流失问题严重。

3. 中小微企业普及社会保障困难。社会保障一直是政府最关注的问题,也是中小微企业人力资源生态中最突出的问题之一。在第一阶段调研中我们发现,目前中小微企业社会保障体系存在严重的衔接困难,两类社保体系难以合理统一,企业负担重。第二阶段调研我们从更为细致的角度分析中小微企业社会保障体系的相关状况,结果显示,受访企业对社保衔接政策都有了比较高的了解,但是,目前超过80%的中小微企业只为员工缴纳了“养老保险”“医疗保险”和“工伤保险”三大保险,其中中西部地区只有“医疗保险”和“工伤保险”的缴纳企业超过了80%，“养老保险”的缴纳比例才77.9%，缴纳企业数最低的是“住房公积金”，仅占中西部企业总数的31.3%，即使是东部地区也仅41.3%的中小微企业为员工缴纳了“住房公积金”。除此以外，即使是为员工提供社会保障的中小微企业也无法为所有员工缴纳社保，中西部地区为超过80%的员工缴纳社保的企业只达到被调查企业总数的39.3%，还有28.8%的企业仅为30%以下的员工缴纳了社保，与东部地区相比有着较大差距，东部受访企业中为超过80%的员工缴纳社保的企业有71.2%，而仅为30%以下的员工缴纳了社保的企业低于10%。深入研究其中的原因发现，55%的中西部中小微企业缴纳的社保资金超过了员工工资总额的20%，意味着目前中西部地区的大多数中小微企业为了给员工提供三大主要保险都已经负担了员工工资总额20%以上的开支，由此可见，社保负担已经占据了中小微企业用工成本中的一大块，让企业不堪重负，更无力为所有员工缴纳所有“五险一金”。

4. 中小微企业人力资源信息化障碍突出。人力资源市场信息的完整程度决定了市场的成熟程度，也决定了资源配置效率的高低。而在中小微企业人力资源市场中，由于信息交换平台不完善、市场发育程度较低等原因，人力资源市场信息存在不对称的现象，在很大程度上降低了人力资源市场配置的效率。根据我们的调研结果显示，招聘信息不畅是导致中小微企业高级管理人才及技工紧缺的主要原因，而48%的东部中小微企业、42.5%的中西部中小微企业认为招聘平台建设不完善，是构成

招聘信息不畅的重要原因之一。进一步研究发现 62.3% 的中西部地区中小微企业认为“平台服务信息质量低、更新慢”是公共服务平台建设中存在的最大问题,而“平台建设与企业需求不对等”和“平台存在装点门面的现象”被一半左右的中小微企业视为影响平台质量的主要问题。一方面信息不对称加剧人力资源市场的“逆向选择”。求职和录用选择是一个市场博弈过程,而中小微企业由于自身人力资源管理能力和水平的局限,加上招聘成本压力所在,一般都采用最简洁的方法完成招聘选用过程,由于对求职者能力信息的准确性很难把握,中小微企业对应聘者保留工资(所愿接受的最低工资)的敏感度特别高,博弈的过程最容易出现如此局面:高能力或合格者由于不愿意接受较低的保留工资而被淘汰,而低能力或不合格者由于愿意接受较低的保留工资常常被录用,出现严重的“逆向选择”结果,人力资源市场发育水平低,市场信息质量差,市场信息不对称现象严重,会更加加剧中小微企业的人力资源“逆向选择”问题,这种现象也被我们的访谈调研所验证。另一方面,中小微企业在规模、薪资、知名度等方面相比于大型企业以及外资企业都较弱,依靠自身力量难以获取人力资源信息,更希望能借助公共服务平台的作用,而目前中小微企业人力资源市场公共服务平台欠佳进一步加剧了中小微企业获取人才的难度。

5. 政府职能及社会化服务体系欠缺。政府职能及社会化服务体系是中小微企业发展的强大支柱,然而我们第一阶段的研究结果暴露出目前这个体系并不能有效的支撑我国中小微企业的健康成长。因此,在第二阶段调研设计中,我们直接针对暴露出的问题进行详细剖析。从调研数据来看,对于中西部地区而言,“中小微企业服务中心发展不足”“市场服务组织发育不充分”“政府管理体制不顺”是企业反映排名前三的问题,分别占 34.6%、29.6% 和 17%,东部地区的情况与此基本一致。以公共服务平台为例,目前超过三分之一的受访企业对国内已有的包括“信息服务平台”“投融资服务平台”“创业辅导平台”“管理咨询平台”“人才与培训平台”表示不满,东中西部地区基本一致。此外,77.5% 的西部企业和 71.2% 的东部企业认为“人才与培训平台”是最亟待完善的平台,而 59.3% 的中部企业认为“人才与培训平台”亟需解

决,仅次于“投融资平台”的完善,这与国家的扶持政策 and 地方政府的重视程度密切相关,也体现出人力资源对中小微企业发展的重要性不容忽视。其次,“信息服务平台”的重要性受到东中西部三地的一致认可,分别占 58.9%、59.3% 和 60.6%,信息化已成趋势。从平台的建设中我们发现,我国中小微企业公共服务平台存在的问题主要集中在“信息质量低”“需求不对等”以及“装点门面”三个方面。

6. 中小微企业社会形象和地位亟需优化。在我们第一阶段的调研中许多企业都反映招工难、留人难等问题的重要原因之一是企业社会声誉低、形象差,即使是同样的工资待遇,甚至可能更高的工资待遇情况下,员工仍然会更愿意选择大型企业。为此,在第二阶段调研中我们对这一问题进行了专门研究。结果表明被调研企业中,超过 50% 的东部企业以及超过 55% 的西部企业认为中小微企业社会形象差、地位低的主要原因是“政府或社会正面舆论宣传少”。

长期以来,中小微企业在各种政府和社会荣誉评定中处于劣势,难与大型企业竞争,这种劣势突出表现在两个方面,一是有关企业的整体评价;二是有关企业的人才评定。纵观我国现代社会的发展历程,“以实力论英雄”一直都是社会对企业评价的主流范式,其中实力更多集中在 GDP、利润、效益、贡献的税收等量化指标上,而对创新力、就业贡献、诚信水平、未来前景等企业软实力指标关注不足,从而导致越来越多大企业、垄断性企业占有大量的社会资源,不仅在市场竞争中挤压中小微企业的生存空间,还长期霸占新闻媒体的头版头条,在公众信息接收层面上占尽优势。“去大企业长面子,去小企业丢面子”成了众多家长教育子女、众多毕业生选择就业的指导思想,中小微企业社会形象和社会声誉处于明显劣势。在人才评价方面,政府荣誉更倾向授予地区大型国有企业具有高职称、高学历的人才,对中小微企业的人才关注度低。究其原因,主要是因为评比政策基本依据企业的规模、效益、产值等数据,中小微企业与大型企业在这样的评比规则下显然处于了不对称地位,而专门针对中小微企业专门评价的政策又太少,这种企业荣誉评价政策“表面上全面覆盖,实际上着重大型企业”的现象限制了中小微企业社会地位和形象的提升,

制约了企业知名度的宣传和推广,为中小微企业人才引进、留任等人力资源瓶颈的产生埋下了隐患。

### 三 中小微企业人力资源瓶颈突破建议

根据我们的研究结论可知,当前我国中小微企业人力资源面临着诸多难题,然而由于中小微企业本身的局限性,无力独自化解当前面临的困境,亟需政府提供系统性人力资源政策支持。

1. 消除机制体制弊端,优化政策支持体系。各级政府要转变观念偏好,破除“所有制歧视”,变发展型政府为服务型政府,切实重视中小微企业健康成长。合理分析中小微企业人力资源需求,制定有针对性的政策支持体系优化激励方案,改善落实力度,提高中小微企业相关政策执行力。打造城乡一体化的社会保障体系,推动中西部中小微企业社保全面覆盖。消除人力资源市场歧视,转变舆论导向,提升中小微企业形象和社会地位。

2. 培育人力资源市场,推动相关机制优化。人力资源市场已逐渐成为配置就业机会和工资福利的主要机制,为使就业者和企业各取所需,形成和谐的双向选择,需要建立统一、开放的人力资源市场,并促进中小微企业人力资源市场培育和机制优化:完善中小微企业人力资源市场法律保障体系建设,加强政府公共服务平台建设,改善和加强对中小微企业人力资源市场的具体管理和监督。健全中小微企业信息流动机制,包括建立人才市场信息网络和完善信息交流的基础设施建设等内容。消除劳动力二元分割的影响,构建广覆盖的社会保障体系。

3. 改善人力资源供给,实现中小微企业可持续发展。中小微企业出现的人才短缺和“招工难”、“用工荒”的主要原因之一是人力资源供给与企业需求不匹配,这也在很大程度上制约着企业的可持续发展。为改善人力资源供给,实现中小微企业可持续发展,需要构建适应中小微企业发展需求的职业教育体系,加大针对中小微企业的人才引进力度,鼓励并吸引外出务工人员回乡工作,完善中小微企业人力资源培训服务体系,加强中小微企业的舆论宣传,转变劳动者就业观念。

4. 推动人力资源开发,促进中小微企业知识流

动。一方面,在人力资源开发方面,助推中小微企业信息化,实现人力资源区域间均衡配置,转变舆论导向,促进高校毕业生到中小微企业就业,调整产业结构与中小微企业人力资源开发的取向。另一方面,在知识流动方面,政府应提供政策和制度支持,为企业知识流动创造良好的政策环境。营造良好的信用环境,降低处于同一区域内各企业之间的交易成本,增强知识在区域间的流动。加快培育和发展企业间的人才流动空间,构建企业间知识流动的沟通平台,积极建立知识联盟,建立良好的知识共享氛围。加强中小微企业自身素质的提升,同时,加强与大学等科研院所的互动与交流,促进人员与知识流动。

5. 完善社会化服务体系,促进中小微企业发展。根据政府职能和社会化服务体系的发展现状,政府部门应把握市场手段与政府手段各自的优势及局限性,依据中小微企业的特点及发展目标,科学合理地界定政府管理的范围。一方面要向更加完善的政府职能体系迈进,着力推动从“发展型政府”向“服务型政府”转变,明晰政府在中小微企业发展中的职能定位;另一方面,要根据政府职能体系建设深化社会化服务体系改革,加强对公共服务平台的建设。

6. 改善舆论环境,提高中小微企业社会地位及形象。中小微企业要想在激烈的人才市场竞争中占据有利位置、弥补人力资源供给缺陷,就必须提升企业社会形象和社会地位,而良好的舆论宣传环境是提升企业社会形象和社会地位的重要前提。因此,政府首先要消除对中小微企业的所有制观念歧视,从根本上公平对待中小微企业,引导舆论导向,助推良好舆论宣传环境的营造。助推品牌建设,使中小微企业通过品牌打造实现自身发展,促进中小微企业信息化建设。促使主流媒体,发挥舆论带头作用,加大对中小微企业的正面宣传,真实传递企业心声,树立中小微企业良好形象。

(本文感谢课题组成员谢应钦及其他伙伴的优秀工作基础)

(责任编辑:向志柱)