

# 中小企业人才困境产生机理与治理对策研究

高 艳, 豆 玲, 白 娜

(西北大学 经济管理学院, 陕西 西安 710127)

**摘要:**人才困境导致中小企业难以在市场竞争中取得长久优势,制约其可持续健康发展。解决这个问题的关键在于从根本上厘清中小企业人才困境的产生机理。从陕西中小企业人才困境出发,通过扎根理论研究方法的应用,构建出了中小企业人才困境的产生机理模型,并通过实证调研验证了模型的合理性。在此基础上从产生要素、产生机理、产生过程以及最终结果四个层面分析了中小企业人才困境的产生,探讨了治理对策,以期完善中小企业人才困境的内涵与理论逻辑,为中小企业和政府及相关部门提供理论指导,治理中小企业人才困境。

**关键词:**中小企业;人才困境;产生机理

**中图分类号:**F272.92    **文献标识码:**A    **文章编号:**1008-7192(2019)04-0050-08

## 一、引 言

改革开放以来,我国中小企业得到快速发展,截止2017年,共有中小企业4 000万家,占企业总数的99%,贡献了全国60%的GDP,50%的税收和80%的城镇就业<sup>[1]</sup>。然而,近年中小企业人才流失、人才短缺的现象越来越严重。根据有关资料,近年来我国大多数中小企业存在核心人才严重流失的问题,有些中小企业的核心人才保留率甚至不足70%,还有一些生产型中小企业人才流失率已经触及50%,致使中小企业普遍呈现出竞争力不足,后续发展薄弱,可持续发展受到严重阻碍<sup>[2-3]</sup>。因此,如何控制人才流失、提升核心人才保留率,尽快解决中小企业人才困境成为中小企业发展过程中的首要问题。

中小企业人才困境一直是理论界和企业管理界普遍关注却又难以解决的问题。通过对现有的国内外相关文献的梳理发现,针对中小企业人才困境的研究主要集中在人才吸引困难和人才保留困难两方面。在人才吸引方面,中小企业自身财务和物质资源有限,对人才的需求量相对较小,且工作

岗位通常需要承担多种职能,工作本身涵盖多种任务职责<sup>[4]</sup>;中小企业招聘更倾向于采用非正规的方式,比如私人网络或依靠推荐,因而中小企业并不被看作是合适的备选雇主<sup>[5-6]</sup>;中小企业多采取“家族式管理”<sup>[7]</sup>,使得员工主动参与企业建设的积极性受到限制,个人的职业生涯规划实现难度较大<sup>[8]</sup>;中小民营企业的员工缺乏共同价值观念,对企业认同感不强,诸如劳资冲突频繁等雇佣关系问题备受关注<sup>[9-13]</sup>。在人才保留方面,根据调查和研究发现,民营中小企业薪酬体系存在薪酬设计过于缺乏战略思考、对薪酬设计的程序公平性关注不够等主要问题,人才的付出与回报不成比例<sup>[14]</sup>;近年绝大多数中小企业纷纷提升员工薪酬,但受到员工福利在我国起步较晚的影响,现阶段中小企业员工福利仍面临很多需要解决的问题<sup>[15]</sup>;中小企业会因为各种各样的原因很少提供正式的培训<sup>[16-17]</sup>;我国民营中小企业大多没有建立完整的绩效管理系统或者仅仅停留在针对绩效结果进行考核的阶段上,通常重绩效,轻反馈<sup>[18]</sup>,导致员工对企业归属感较弱,人才保留率较低。在转型升级的大背景下,中小企业人才流失率更是受到社会大背景的广泛影响<sup>[19-21]</sup>。

**收稿日期:**2019-01-09

**基金项目:**2017年陕西省科技厅软科学研究计划面上项目(2017RKM091);2017年西安市科技局软科学项目(2017018SF/RK002-9);企业管理陕西省重点学科建设项目

**作者简介:**高 艳(1962-),女,西北大学经济管理学院副教授,博士,研究方向为人力资源管理;豆 玲(1994-),女,西北大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理。E-mail:nwyangao@126.com

综上所述,国内外很多学者对于中小企业人才困境问题进行了详细的研究,但研究成果主要集中在探讨人才困境的现象及影响因素,对于产生机理的研究还很少见。本文将扎根理论方法运用到中小企业人才困境的研究中,研究其产生机理,并结合实际情况探讨治理对策,旨在从根本上减少中小企业人才困境的发生。

二、 研究方法 与 模型构建

1. 运用扎根理论的中小企业人才困境产生机理分析方法

扎根理论是针对某一现象、运用系统化程序对资料进行归纳分析,发现和发展理论的一种研究方法,从资料入手进行归纳总结是其核心所在。主要分析过程包括资料收集、编码分析以及在此基础上归纳提炼概念与范畴,最终建构并验证概念模型。

(1)中小企业人才困境的资料收集。本文有关中小企业人才困境的资料收集包含一手直接资料 and 二手相关资料,两者相互印证、补充。其中,一手

直接资料的收集主要通过半结构化访谈获取,具体采用实地访谈和线上视频访谈相结合的方式,通过对陕西省中小企业 30 余人的访谈,最终获得访谈文字约 12 万字。二手相关资料通过三种途径进行收集,主要采用“中小民营企业”“人才困境”“扎根理论”“产生机理”等主题词进行检索。搜集得到的二手资料主要有:中小企业人才困境相关的文献资料;相关官方网站发布的调研报告、政策制度、新闻报道、网络文章等涉及中小企业人才困境的实时资料;论坛、贴吧、知乎中与中小企业人才困境话题相关的讨论和回答。

(2)中小企业人才困境产生机理的开放式编码。开放式编码是一个将资料逐步进行概念化和范畴化的过程。本文对直接和相关资料进行整理并分解,根据文本资料间的内在逻辑及概念的不同涵义,编码得到 114 个概念与中小企业人才困境密切相关,用“a”表示。以此对 114 个概念进行再次整合与归纳,提炼出 48 个范畴(A1 – A48),用“A”表示。表 1 为开放式编码的部分举例。

表 1  开放式编码结果

访谈资料	开放性译码	
	概念化	范畴化
周末没有双休,有时候甚至连单休都没有,连续上班感觉对身体伤害非常大(a1)……有时候节假日会发一些生活用品,有的同事满意,有些不满意,他们认为直接发成钱比较好(a20)……除了节假日有一些福利外平时没有什么补贴(a21)……	a1 单双休	A1(a1、a20、a21) 薪酬福利
	a20 节假日福利	
	a21 补贴	
我的工作需要不断和外部工程单位对接,但是我个人实在不喜欢这种工作方式,有的时候碰上素质比较低的人沟通起来非常生气(a3)……工作不是很稳定,现在业务上升时期公司比较需要人,但是说不定哪天业绩不好就开始赶人(a5),不过工作地点离家比较近,每天上下班挺方便,这一点我比较满意(a6)……之前还有一个同事和我一起,现在只剩我一个人,但是老板今年谈成了好几个项目,我一个人业务量实在太(a10),工作特别忙,人手也不够用,所以需要经常加班(a70)……因为我们这个行业也有淡季和旺季,差异比较明显,旺季挺需要人,人手一般不够用,淡季又不需要太多人,所以我们公司需要的人员波动比较大(a11)……	a3 工作内容	A3(a3、a5、a6、a11、a70) 工作特征
	a5 工作稳定性	
	a6 工作地点	
	a10 业务量	
	a11 业务波动大	
	a70 加班	
单位规模中等,整体大概一百多人(a81),从 2012 年成立到现在也就五六年时间(a110),这两年处于业务发展的上升阶段(a113),公司整体的业绩还可以……公司成立的时间虽然不是很长,但是在资金方面信誉还可以,这几年挺多银行愿意给我们贷款(a8)……	a8 企业信誉	A5(a8、a81、a110、a113) 企业特点
	a81 企业规模	
	a110 企业成立时间	
	a113 企业发展阶段	

(3)中小企业人才困境产生机理的主轴编码。主轴编码是在开放式编码中得到的范畴基础上,通过进一步归纳、提炼、合并,梳理范畴之间的内在逻辑,将相似或相近的范畴进行合并形成主范畴。为了清晰范畴之间的内在逻辑关系,从而更全面、有效地提炼出主范畴,需要利用“因果条件 – 现象 – 脉络 – 中介条件 – 行动/互动策略 – 结果”这一典范模型。具体分析过程如图 1 所示。

通过典范模型分析,得到企业外部环境、企业现状、工作氛围、政府支持、薪资福利、管理制度、领导者能力素质、个人发展规划、对待离职的态度、人才离职、人才短缺、团队流失等 16 个主范畴。其中,通过脉络分析总结得出管理制度和领导者能力素质,通过行动策略归纳得出对待离职的态度,通过典范模型的结果总结得出人才离职、团队流失和人才短缺。

因果条件	现象	脉络	中介条件	行动策略	结果
福利待遇 薪资待遇 环境氛围 工作特点 企业特征 个人职业发展规划 政府支持 外部工作机会 家庭压力 行业特点 企业前景 入职动机	人才需求特征 业务与管理发展不均衡 裙带关系 离职风险 随需随招 短期发展导向	绩效考核 领导方式 领导综合素质 领导个人魅力 培训机会 职位晋升 招聘过程 人才储备 激励制度 培养方式 培养成本 企业管理制度 薪酬分配	沟通交流方式 期望薪资 工作满意度 不公平感 公开透明度 人性化关怀与尊重 人才重视度 学习与成长 领导信任 社会文化 团队情感	负面情绪展现 意见反馈 领导对人才离职的态度	离职 人才短缺 团队流失

图1 主范畴的典范模型

(4) 中小企业人才困境产生机理的选择性编码。选择性编码是对已有的主范畴概念类属进行系统归纳,选择编码出“核心类属”来形成核心范畴。通过对一手及二手资料进行再收集、整理,概念进行反复拆分、组合,最终提炼出“产生要素”“产生机理”“产生过程”“最终结果”四个核心范畴,以

此来涵盖和统领所有的概念和范畴,能够显著体现中小企业人才困境产生机理的核心内容。

## 2. 中小企业人才困境产生机理模型构建

根据扎根理论研究得出的四个核心范畴——“产生要素”“产生机理”“产生过程”和“最终结果”,构建中小企业人才困境产生机理模型(图2)。

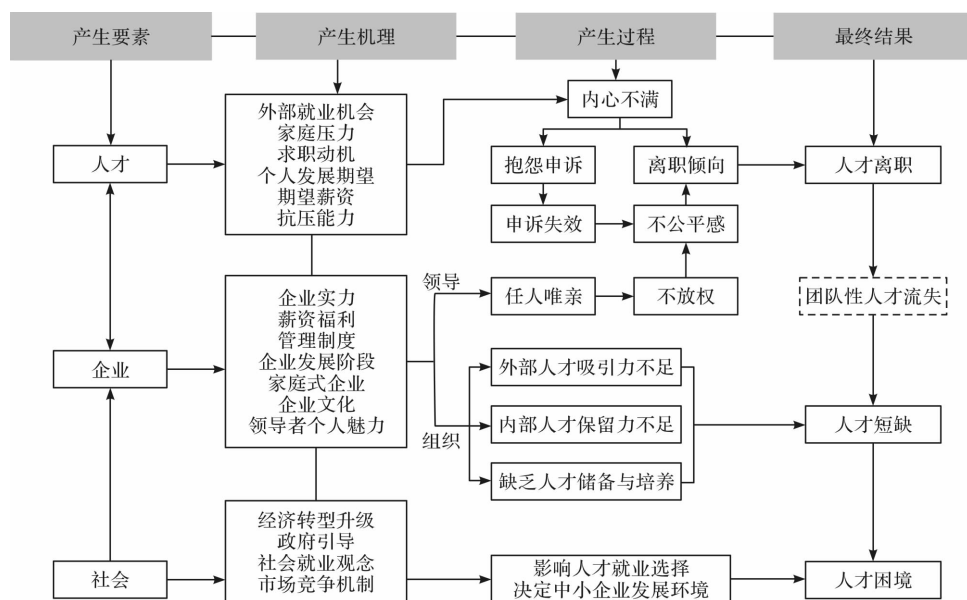


图2 中小企业人才困境产生机理模型

## 3. 中小企业人才困境产生机理模型检验

(1) 样本与问卷设计。本文选择陕西省多个行业的35家中小企业进行调研,同时使用了网络调查与实地调查方式,共发放280份问卷,剔除无效问卷及填写不完整问卷37份,获得有效问卷243份,有效回收率86.6%。调研问卷围绕中小企业人才困境产生机理模型设计,主要包括是否存在人才困境及现状、人才困境的原因、人才困境的产生过程及人才困境的最终结果四部分。调研问卷采用李克特五星级量表,每一题项最高5分,最低1分。

(2) 数据分析与检验结果。数据描述性分析结

果表明,在产生机理中,个人方面除了抗压能力(3.85)、求职动机(3.89)和个人发展期望(3.95)的均值不足4分之外,其他3项均值都大于4分(外部机会4.16,家庭压力4.25,期望薪资4.22);企业方面除了家族式企业(3.91)及领导者个人魅力(3.94)均值不足4分之外,其他5项均值大于4分(企业实力4.12,薪资福利4.34,管理制度4.18,企业发展阶段4.01,企业文化4.20);社会方面除了经济转型升级(4.16)高于4分之外,其他3项均不足4分(政府引导3.67,社会就业观念3.66,市场竞争机制3.93)。在产生过程中,多数产生过程的题项

均值高于4分(人才—离职倾向4.21,4.06;领导—信任瓦解4.00,4.09;团队—集体离职4.15,3.60;组织—内忧外患4.06,4.08),表明大多数人对于中小企业人才困境的产生过程较为认同。在最终结果中,团队性人才流失并非必然发生的结果,除团队性人才流失(3.87)外,其他3项结果均值同时大于4分(人才离职4.11,企业人才短缺4.04,社会长期性人才困境4.07)。此外,所有被测项标准差围绕1上下浮动,表明数据浮动小,稳定性较好。

表2  个人因素(X1)、个人层面产生过程(M1)与个人离职(Y1)相关性分析

	X11	X12	X13	X14	X15	X16	M11a	M11b	M12a	M12b	Y1
	外部机会	家庭压力	求职动机	个人发展期望	期望薪资	抗压能力	人才—离 职倾向	人才—离 职倾向	领导—信 任瓦解	领导—信 任瓦解	个人离职
X11	1										
X12	0.264 <sup>*</sup>	1									
X13	0.201	0.187	1								
X14	0.099	0.236 <sup>*</sup>	0.384 <sup>**</sup>	1							
X15	0.369 <sup>**</sup>	0.21	0.267 <sup>*</sup>	0.389 <sup>**</sup>	1						
X16	0.211	0.240 <sup>*</sup>	0.319 <sup>**</sup>	0.125	0.163	1					
M11a	0.228 <sup>*</sup>	0.387 <sup>**</sup>	0.168	0.207	0.381 <sup>**</sup>	0.094	1				
M11b	0.341 <sup>**</sup>	0.380 <sup>**</sup>	0.276 <sup>**</sup>	0.104	0.083	0.393 <sup>**</sup>	0.360 <sup>**</sup>	1			
M12a	0.258 <sup>*</sup>	0.132	0.248 <sup>*</sup>	0.144	0.21	0.278 <sup>**</sup>	0.425 <sup>**</sup>	0.349 <sup>**</sup>	1		
M12b	0.323 <sup>**</sup>	0.330 <sup>**</sup>	0.308 <sup>**</sup>	0.257 <sup>*</sup>	0.375 <sup>**</sup>	0.204	0.412 <sup>**</sup>	0.292 <sup>**</sup>	0.161	1	
Y1	0.247 <sup>*</sup>	0.223 <sup>*</sup>	0.259 <sup>*</sup>	0.088	0.202	0.198	0.400 <sup>**</sup>	0.365 <sup>**</sup>	0.246 <sup>*</sup>	0.349 <sup>**</sup>	1

注: \**P*<0.05  \*\**P*<0.01。表3,表4同。

表3  企业因素(X2)、企业层面产生过程(M2)与企业人才短缺(Y2)相关性分析

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	M21	M22	Y2
	企业实力	薪资福利	管理制度	发展阶段	家族企业	企业文化	领导魅力	组织—内 忧外患	组织—内 忧外患	企业人才 短缺
X21	1									
X22	0.471 <sup>**</sup>	1								
X23	0.380 <sup>**</sup>	0.267 <sup>*</sup>	1							
X24	0.337 <sup>**</sup>	0.295 <sup>**</sup>	0.368 <sup>**</sup>	1						
X25	0.264 <sup>*</sup>	0.260 <sup>*</sup>	0.357 <sup>**</sup>	0.478 <sup>**</sup>	1					
X26	0.291 <sup>**</sup>	0.339 <sup>**</sup>	0.437 <sup>**</sup>	0.420 <sup>**</sup>	0.424 <sup>**</sup>	1				
X27	0.181	0.333 <sup>**</sup>	0.300 <sup>**</sup>	0.464 <sup>**</sup>	0.563 <sup>**</sup>	0.495 <sup>**</sup>	1			
M21	0.392 <sup>**</sup>	0.217 <sup>*</sup>	0.456 <sup>**</sup>	0.310 <sup>**</sup>	0.392 <sup>**</sup>	0.492 <sup>**</sup>	0.393 <sup>**</sup>	1		
M22	0.306 <sup>**</sup>	0.387 <sup>**</sup>	0.388 <sup>**</sup>	0.259 <sup>*</sup>	0.224 <sup>*</sup>	0.317 <sup>**</sup>	0.376 <sup>**</sup>	0.352 <sup>**</sup>	1	
Y2	0.353 <sup>**</sup>	0.363 <sup>**</sup>	0.357 <sup>**</sup>	0.360 <sup>**</sup>	0.425 <sup>**</sup>	0.421 <sup>**</sup>	0.460 <sup>**</sup>	0.520 <sup>**</sup>	0.305 <sup>**</sup>	1

表4  社会因素(X3)与社会长期性人才困境(Y3)相关性分析

	X31	X32	X33	X34	Y3
	经济转型 升级	政府引导	社会就业 观念	市场竞争 机制	长期性人 才困境
X31	1				
X32	0.338 <sup>**</sup>	1			
X33	0.246 <sup>*</sup>	0.251 <sup>*</sup>	1		
X34	0.349 <sup>**</sup>	0.464 <sup>**</sup>	0.177	1	
Y3	0.384 <sup>**</sup>	0.294 <sup>**</sup>	0.350 <sup>**</sup>	0.292 <sup>**</sup>	1

如表2至表4所示,数据相关性分析结果表明,个人层面仅有个人发展期望与人才—离职倾向产生过程之间的相关性不显著,其他5项产生机理与人才—离职倾向产生过程、领导—信任瓦解产生过程均存在显著的相关性;企业层面的7项产生机理与组织—内忧外患产生过程、企业人才短缺的结果之间均显著性相关;社会层面的4项产生机理与社会长期性人才困境的结果之间均存在显著相关。

描述性检验通过平均数和标准差分析结果表明,中小企业人才困境产生机理模型中关于产生机理、过程及结果的拟合度较高;相关性检验结果表明,人才、企业、社会三个层面的产生机理、过程及结果之间显著相关。综上所述,本文构建的模型对中小企业人才困境的产生机理有较强的解释力度,因此中小企业人才困境产生机理模型合理性较强。

### 三、中小企业人才困境产生机理

从图2概念模型可以看出,中小企业人才困境的产生是一个复杂连续的过程,主要包括产生要素、产生机理、产生过程和最终结果4个核心范畴。下面分别从这4个核心范畴出发对中小企业人才困境的产生机理进行阐述。

#### 1. 产生要素及相互作用

中小企业人才困境的产生要素主要包括人才、企业和社会,它们之间相互影响,共同作用。人才在衡量企业内外条件与自身需求的基础上决定是否离职,人才的离职行为直接影响企业的经营发展,甚至对内部员工也会造成一定影响;企业一方面改善工作条件保留人才,另一方面通过招聘或内部培养弥补人才流失的缺口,将人才离职带来的负面影响降到最低;社会因素(政府、协会、媒体等)决定着企业发展的大环境,同时向人才传递就业观念,扮演影响者的角色。企业与人才之间的关系本身就是合作与博弈并存,双方在博弈过程同时追逐利益诉求最大化,而且受到社会因素的影响。

#### 2. 产生机理

中小企业人才困境的产生机理模型表明,中小企业人才困境的产生机理不仅包括企业因素,也有人才自身因素以及社会大环境的影响。

从人才层面来看,人才困境主要体现为人才离职,个人外部因素和内部因素的共同作用下导致人才离职。具体而言,人才会因为外部更好的就业机会、家人施加的压力等外部因素选择离职,同时也会因为工作发展前景与个人发展期望不符、收入与期望薪资差距过大而产生离职倾向,甚至中小企业工作内容综合性较强,有些初入职场的高学历人才

难以承受工作压力时也会选择离职。

从企业层面来看,人才短缺是中小企业人才困境的主要体现。中小企业自身实力较弱、薪资福利竞争力较差,大多起步于家族式企业,无规范的管理制度,很多企业主受“亲信”思维的限制,人才开展工作受诸多限制。有些中小企业处于发展初期,需要人才大量投入而回报较低,甚至可能面临失败的风险。从而人才对于中小企业的整体印象及工作体验较差,根本上影响中小企业的人才吸引力和保留黏性,产生人才短缺。

企业人才短缺得不到有效解决会形成全社会中小企业人才困境,同时社会因素也会对中小企业人才困境产生调节作用。从全社会来看,社会因素主要影响人才的就业偏好及企业的发展环境,进一步影响中小企业的人才获取与保留。对于中小企业而言,保守的社会就业观念使得中小企业在人才的就业选择中不占优势,强调技术创新的经济转型升级与市场竞争机制不仅对中小企业,尤其是传统行业的中小企业提出了更为严苛的发展要求,而且向人才传递出“背靠大树好乘凉”的就业理念。在此基础上,政府对中小企业扶持措施的缺失与落实不到位也会加剧人才困境。

#### 3. 产生过程

中小企业人才困境的产生过程涉及人才、领导、团队和企业,不同主体的产生过程不完全相同,呈现层层递进的关系。具体来说主要包含人才—离职倾向、领导—信任瓦解、团队—集体离职、企业—内忧外患。其中,团队—集体离职为可能产生的过程(图3)。

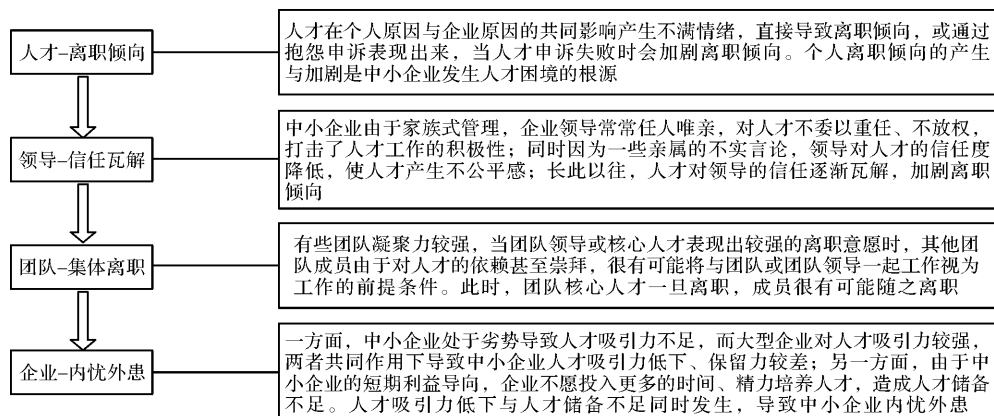


图3 中小企业人才困境产生过程

#### 4. 最终结果

中小企业人才困境的结果也是从人才、企业和社会三个层面表现出来,三者环环相扣,综合起来构成了人才困境的最终结果。首先,人才因为一系列内心不满产生离职倾向,申诉失败以及受到领导不公平待遇时离职倾向加剧形成离职行为;在情感纽带强的团队中,核心人才及团队领导的离职行为甚至会导致整个团队的集体离职,造成团队性人才流失。其次,当人才及团队的离职达到一定数量及频率时,就会严重影响企业的正常运作,此时如果企业没有人才储备而人才吸引难度大、保留率低等,就会出现中小企业内忧外患的人才短缺。最后,当全社会大多数中小企业出现人才短缺,社会整体的人才就业选择、中小企业的发展环境得不到有效改善时,就会形成全社会中小企业人才困境,长期得不到解决甚至可能造成人才困境的恶性循环。

### 四、中小企业人才困境的治理对策

从中小企业人才困境产生机理可知,人才、企业和社会(包括政府和行业协会)三者在人才困境的产生过程中存在不同问题,因此中小人才困境的治理就需要综合考虑各方面的特征及具体的产生机理,制定出一套完善的治理对策,企业内外配合实施。

#### 1. 人才层面

(1)调整工作心态,理性规划职业发展。长期以来人才对中小企业抱有消极态度,认为中小企业发展不稳定,难以满足人才长期的发展规划。但出于客观判断,中小企业机制灵活、工作发挥空间大,更能满足人才的成长需求,因此人才在择业过程中应该理性看待中小企业,择业之后就需要制定长期的职业发展规划,努力克服工作过程中存在的问题,提升自我价值。从长远角度考虑,不能因为一些暂时的不满情绪冲动、任性地选择离职,要考虑频繁跳槽带来的隐性成本和沉没成本。

(2)避免情绪积压,积极主动沟通。中小企业正式制度不甚完善,因此更需要同事之间、同事与领导之间多多沟通以解决工作中存在的问题。而且人在工作过程中难免产生不良情绪,多数情况下是由于无效沟通或沟通缺失而产生的矛盾。积极主动沟通能够减少工作过程中很多不必要的误解,

有效提高工作效率。因此人才在工作中产生冲突时,应该避免默默忍受或直接离职,而应尝试和相关领导、同事进行沟通。沟通过程中注重问题的阐述而不是发泄情绪,通常更有助于矛盾的解决,形成正向反馈,而且能够帮助领导找到企业管理存在的问题并改善,利于人才自身工作环境的健康发展。

#### 2. 企业层面

(1)落实三维薪资分配与复合型激励制度。企业的薪资福利决定着员工对企业的第一印象,在人才去留中发挥着重要作用。中小企业人才不足而工作内容综合性较强,人才往往“能者多劳”。因此中小企业首先应该调整薪资制度,落实按劳分配、按效分配、按绩分配的三维薪资分配,实现“多劳者多得”,人才的付出得到肯定与回报。薪资制度的优化过程强调人才的贡献,人才为企业创造价值的同时获得企业的认可与客观的报酬,不仅能提升人才对企业的认同感,增强人才与企业的联系,而且能够调动全体员工自我提升的积极性。

然而单纯的薪资优化仍然具有一定的局限性,很难长期产生激励效果。要提升人才与企业的粘性,就需要通过股权激励进一步将人才收入与企业经营绩效直接关联。因此,中小企业应该针对不同类型的人才与企业实际需求制定股权激励计划,让股权成为人才与企业之间一条坚固的“纽带”。与此同时,应当建立多种激励方式与股权激励相结合,如晋升激励、培训与成长激励、工作环境激励和名誉激励等,在物质、精神各方面满足人才需求,真正达到留住人才的初衷。正式的薪资制度与股权激励能够产生稳定的激励效果,同时辅以多样的激励方式形成复合型激励,进一步强化人才与企业之间的联系,提升中小企业人才保留率。

(2)推动以人才为本的“赋能”机制与培养计划。中小企业大多起步于家族企业,受到“亲信”思维的限制,管理制度不完善,领导任人唯亲、对人才不信任、不放权,严重影响人才对工作的积极性、对企业的归属感。因此中小企业的领导者即企业主,应当努力与人才建立相互信任的合作关系,在此基础上推动以人才为本的“赋能”机制,发挥中小企业机制灵活优势,弱化岗位限制,赋予人才最大的工作自主权与支持力度,充分调动人才积极性与主动性,人才发挥出价值的同时在工作中获得成就感和归属感。此外,中小企业应当通过互联网技术努力实现异地人才的网络化办公,打破人才地域限制,

在满足人才自身需求的基础上展开合作。

很多中小企业考虑到成本效益,普遍采取“按需随招”,忽视人才储备,缺乏人才的可持续培养计划。在企业初创阶段影响较小,但企业进入成长和成熟期时,缺乏人才储备将严重影响核心业务的开展和进行,不利于企业核心竞争力的形成,成为制约其可持续发展的主要原因。因此,对于中小企业而言,只注重短期利益的人才观念急需摒弃,转而推动落实以人才为本的培养计划,在保证企业日常所需人才的同时重视人才储备与培养。只有认识到人才储备的重要性,落实后备人才培养工作,才能从企业内部改善人才困境,保证中小企业在发展过程中有充足的人才。

(3)实施面向社会的多层次人才引进机制。中小企业综合实力薄弱、企业发展呈现出明显的阶段性特征,完全依靠正式聘任的方式引进人才难度大、成本高,在企业发展初期尤为困难。因此,从现实角度出发,基于长远的人才战略规划,面向全社会的多样化、多层次人才引进机制是中小企业的最佳选择。对于高端紧缺型人才,其具备的价值是中小企业急需的,因此不必局限于聘请引进,技术入股、兼职、项目合作甚至租用等多种引进方式均可采用;对于中层管理者及技术骨干,中小企业需求量较大,应该多渠道引进人才,在产学研相结合的基础上与科研机构人才达成合作引进计划,或猎头公司及其他社会培训组织建立长期合作都是可取的人才引进策略;另外,对于基层的销售人才、操作人才及管理人才,其储备量是中小企业发展的有利保证,因此可以与相关的高职院校签订长期人才培养计划,展开订单式培养、定向培养,以此保证中小企业在中长期战略发展中的人才储备。

### 3. 社会层面

(1)完善地方社会化服务体系。我国目前已经形成政府主导的中小企业服务体系,但落实不佳,这在很大程度上限制了中小企业的快速发展,造成中小企业人才吸引力低下。首先,地方政府应该牵头,带动各级相关部门,积极响应党和国家的大政方针,结合各地实际情况努力完善并落实帮扶中小企业发展的社会化服务体系。在保护产权、参与市场竞争、使用生产要素等方面保证中小企业获得平等权利,同时引导、扶持中小企业加大创新投入,提升技术水平,适应经济转型新要求。而且在相关政策的制定及实施全过程应该充分听取中小企业的

建议和意见,清理并改进实施效果不佳的规章制度,深化政策法规体系与中小企业实际需求的融合。其次,各级地方财税部门应该积极贯彻落实新《中华人民共和国中小企业促进法》提出的减免税政策,提高地方财政对中小企业的支持力度,坚决做到“能免则免,能减则减,能缓则缓”,并且进一步清理税务证明事项和精简涉税资料报送,为中小企业提供实实在在的支持。同时,人力资源社会保障局应该完善人才市场服务体系,重视中小企业的人才需求,通过微信公众号等平台实时发布信息,为中小企业和人才同时提供便捷的信息通道,帮助中小企业和人才快速高效接洽,提升人才与企业的匹配效果与速度。

(2)发挥行业协会引导力量。中小企业数量庞大、涉及各行各业,单纯依靠政府部门难以做到有针对性的帮扶。因此,各行业协会应该积极组织开展中小企业人才建设的各类培训和交流会,聘请有关专家针对中小企业人才管理方面存在的问题进行解答,并邀请先进企业领导分享人才管理心得,全行业共同努力改善人才困境。进一步考虑社会舆论力量,需要各行业协会一方面借助媒体加强对中小企业良好发展态势及国家大力扶持的宣传,向社会传达中小企业蓬勃发展的信号,改变中小企业一直以来“不合适的备选雇主”形象;另一方面做好优秀企业年度评审、表彰及宣传活动,树立榜样示范作用并且提升社会公众尤其是求职者对中小企业发展的认可度。

## 五、结 论

本文选取陕西中小企业为研究样本,运用扎根理论研究方法分析中小企业人才困境的产生机理,在此基础上从产生要素、产生机理、产生过程和最终结果四方面构建了中小企业人才困境产生机理模型并进行检验。该模型为理解中小企业人才困境的产生提供了一个综合性的理论框架,不仅能够对中小企业人才困境的前因和结果进行理论解释,还能很好地诠释人才困境的产生过程及其内在联系。本文将中小企业人才困境的研究具体到人才困境的产生机理,充实了中小企业人才困境研究的相关理论,为后续针对中小企业人才管理的进一步研究奠定了一定基础,提出的中小企业人才困境治理对策对预防与化解中小企业人才困境、激活中小企业活力有一定的参考价值。

## 参 考 文 献

- [1] 吕薇,马名杰,戴建军,等. 转型期我国创新发展的现状、问题及政策建议[J]. 中国软科学,2018(3):10-17.
- [2] 杨兔珍. 中小民营企业人才流失现状及对策研究[J]. 技术经济与管理研究,2011(10):63-66.
- [3] 刘方. 我国中小企业发展状况与政策研究——新形势下中小企业转型升级问题[J]. 当代经济管理,2014(2):9-18.
- [4] HENEMAN R L, TANSKY J W, CAMP S M. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives[J]. Entrepreneurship Theory & Practice, 2000, 25(1):11-11.
- [5] WILLIAMSON I O. Employer legitimacy and recruitment success in small businesses[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2008 25(1): 27-42.
- [6] TAHIR, PUTRI R. A short review of factors leading to success of small medium enterprises [J]. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011 (2): 519-529.
- [7] 尹作亮. 我国民营企业管理模式及其制度创新研究[J]. 中央财经大学学报,2009(2):57-61.
- [8] 李宪印,杨博旭,姜丽萍. 职业生涯早期员工的工作满意度、组织承诺与离职倾向关系研究[J]. 中国软科学,2018(1):163-170.
- [9] 李召敏,韩小芳,赵曙明. 民营企业雇佣关系模式关键影响因素的多案例研究[J]. 管理科学,2019(5):119-135.
- [10] 赵曙明,白晓明. 创新驱动下的企业人才开发研究——基于人力资本和生态系统的视角[J]. 华南师范大学学报(社会科学版),2016(5):93-98,190.
- [11] 马跃如,夏冰,白勇. 雇佣关系模式、智力资本对创新绩效的影响研究:基于民营企业调查样本的实证分析[J]. 管理工程学报,2018(2):84-94.
- [12] 胡丽芳. 人才流失也是财富[M]. 北京:中国经济出版社,2004:72-73.
- [13] 赵曙明,孙秀丽. 中小企业 CEO 变革型领导行为、战略人力资源管理与企业绩效——HRM 能力的调节作用[J]. 南开管理评论,2016(5):66-76.
- [14] 周丙洋. 民营中小企业薪酬体系的问题与对策探讨[J]. 经济纵横,2007(11):82-84.
- [15] 王妍. 浅谈我国中小企业员工福利管理[J]. 劳动保障世界,2011(8):94-95.
- [16] STOREY. Exploring the link among small firms, between training and firm performance: a comparison between UK and other OECD countries [J]. International Journal of Human Resource Management, 2004(15): 112-130.
- [17] 梁林,刘兵. 科技型中小企业如何在恰当时间获得匹配人才?——基于“聚集+培育”双轮驱动视角[J]. 科学学与科学技术管理,2015(7):167-180.
- [18] 公艳,翁怀达,王成军. 基于 P-CMM 的我国民营中小企业绩效管理系统设计[J]. 科技进步与对策,2010(12):100-104.
- [19] 戴浩,柳剑平. 政府补助对科技中小企业成长的影响机理——技术创新投入的中介作用与市场环境的调节作用[J]. 科技进步与对策,2018(23):137-145.
- [20] 孔伟杰. 制造业企业转型升级影响因素——基于浙江省制造业企业大样本问卷调查的实证研究[J]. 管理世界,2012(9):120-131.
- [21] 湛晓舟,汪志红. 人才结构、流动性与中小企业转型升级——以深圳龙岗为例[J]. 科技管理研究,2017(6):78-84.

## A Research on the Formative Mechanism and the Countermeasures of the Talent Dilemma of SMEs

GAO Yan, DOU Ling, BAI Na

(School of Economics and Management, Northwest University, Xi'an 710127, China)

**Abstract:** The talent dilemma makes it difficult for small and medium-size enterprises (SMEs) to obtain long-term advantages in market competition, and also restricts their sustainable and healthy development. The key to solving the problem is to clarify the formative mechanism of talent dilemma of SMEs fundamentally. Based on the talents dilemma of SMEs in Shaanxi province, this paper develops a formative mechanism model by using the research method of grounded theory, and verifies the rationality of the model through an empirical research. Accordingly, the causes of the talents dilemma of SMEs are analyzes from the perspectives of factors, mechanism, processes and final results. The paper also discusses the countermeasures to perfect the connotation and theoretical logic of talent dilemma, provide the theoretical guidance for the government and relevant departments, and finally resolve the talent dilemma of SMEs.

**Key words:** small and medium-size enterprises (SMEs); the talent dilemma; formative mechanism

【编辑 吴晓利】