

整合中小企业未来发展之道

——CHINA HRKEY 发布《中国中小企业人力资源管理白皮书》

CHINA HRKEY 研究中心目前做出一项调查，目前我国注册登记的中小企业已超过 1000 万家，占全部注册企业数的 9 成；中小企业工业总产值和实现利税分别占全国企业总数的 60% 和 40% 左右。中小企业提供了 75% 的城镇就业机会。近几年来，在全国每年 1500 亿美元左右的出口总额中，中小企业占 60% 左右。有数字表明，中小企业如今已成为我国经济的主要层面。

中小企业应给予更多的关注与支持

CHINA HRKEY 有调研数据显示：1158 万个中小企业中，平均从业规模仅为 13 人。与发达国家的数据相比，中国的中小企业反映出三个特点，一是在党政社团、事业单位等非企业单位就业的劳动力过多；二是中小企业发展不足，本应是最大的就业渠道显得狭窄，就业问题极为突出；三是未来转移农村剩余劳动力和解决城镇新增就业及再就业的主要渠道是从数量上大规模发展中小企业。近 8 成中小企业主年龄在 20~40 岁之间。50% 的企业主拥有专科以上学历，并对企业管理和核心人才的重要性有了较高的认识。

据统计，中国中小企业的平均

寿命仅 2.5 年，集团企业的平均寿命仅 7、8 年，与欧美企业平均寿命 40 年相比相距甚远。企业做不长、做不大的原因有很多，我们认为根源只有一个——缺乏一支能引领企业永续前进、随环境变化而变化的核心人才队伍。

我国中小企业的总体分布较为合理，主要分布在中低进入壁垒行业。其中，珠三角、长三角占到中小企业的数量的 30%，其他地区约占 40%，体现出经济发达地区也是中小企业最活跃的区域。

而成长性分为高成长性、渐进成长性和缓慢成长性。总体而言，我国小企业主要为缓慢成长性企业。高成长性和渐进成长性较高的为高科技企业、食品制造业、连锁商贸业等。

“先生存，再发展”的观念正在转变

随着我国政府对中小企业的逐渐关注，自 2003 年起中央和各地方政府陆续出台了多项针对中小企业的政策法规（如 2003 年的《中小企业促进法》），金融机构也针对中小企业的贷款难、融资难推出了多项定制化的服务措施。与此同时，众多国内风投、私募机构、小额贷款公司、担保公司等民间金融机构的出现，也

将更多目光投向具有高成长性的新兴中小企业，令新兴中小企业的资金紧张得以缓解，令更多中小企业的发展资金来源不再只是华山一条路。

解除了快速盈利这个千百年来中小企业发展初期的紧箍咒，令新兴中小企业能全力以赴去投身于客户需求、产品体验和市场拓展，互联网企业在诞生之初就能不断更新产品、迅速扩大客户群，正是基于这点。当然在赢得客户之后，新兴中小企业必须逐渐将产品由免费变为收费，大部分新兴企业在渡过这一关口后，都发展得很好。因此新经济时代的快速成长的中小企业的发展战略是，“先壮大，再赢利”。

不必盲目模仿大企业管理模式

在所关注的中小企业中，鲜有管理系统高度规范者，他们与大中型组织相比，均表现出以下特征：

1. 无明确流程，或流程高度灵活，工作方式灵活。
2. 决策机制灵活多变，决策效率高。
3. 制度不健全，企业管理基于强烈的领导者意志。

“管理规范化”是帮助企业“用正确的方法，做正确的事”，它常常是大企业痛并快乐的选择，而中小

企业则完全可以“用自己的方式，做正确的事”，后者似乎更能激发创业团队的才干并取得更出色的成绩。

从CHINA HRKEY对中小企业管理体系长期观察、跟踪来看，中国中小企业常常有一个误区，就是以行业中的龙头老大为标杆，不仅艳羡大企业的在产品市场和资本市场上呼风唤雨，也学习和模仿大企业的管理模式。CHINA HRKEY以为，不深入地分析同行，以大为标、以好为帅，照搬大企业的管理模式，不仅是错误的，而且是危险的。对于行业标高，哪怕是行业最佳实践（公认的行业成功者），这都不仅是一个学不学得到的问题，更是一个该不该学的问题。

人力资源地位渐升，专业能力仍有较大提升空间

从本次调研来看，大部分受访企业均设专门的人力资源部，且大部分受访者都对人力资源管理系统有较为全面的认知，这应与本次调研群体中高科技和小型制造企业所占比例较高有关。近50%的被访企业中人力资源部的地位仍处于财务部之后，而人力资源地位偏低企业要略多于地位较高的企业。而过三成受访企业的人力资源部仍处于在寻求关注、争取待遇的层面。

核心人才招聘难依旧困扰中小企业

调查数据显示，过半企业的关键人员均为技术类人才，彰显出科技人才在中小企业的重要地位，这与当今中国知识经济日趋高涨的大环境不谋而合。

然而企业最难招聘的人员也是技术人才，这从一个侧面反映出核心技术人才在中小企业普遍匮乏的现



状。与大企业高管难招有所不同，中小企业招聘的第二难点在中层管理者，反映出中小企业对有经验职业经理人的吸引力不足。

薪酬竞争力不高，人才吸引力不足

虽然高成长性中小企业可以在融资方式预支未来（获得风险资本的青睐），但在工资水平上仍显得底气不足，工资水平位居行业前列的企业不足位于行业下游的企业数量一半。

工资增长对公司的经营成本构成较大压力，一方面反映出中小企业成本压力较大，另一方面则由于中小企业人工成本占运营总成本的比例较高。令人欣慰的是，六成以上中小企业都有体系化的工资制度。

内部管理有序，系统管理薄弱

数据显示，超过三成中小企业仍缺少明确的岗位说明书，侧面反映出分工管理不足。过半部门没有实效性的工作流程，反映出中小企业管理的系统性仍显薄弱，相比于各个岗位

的职位说明书，工作流程更为重要，它决定整个组织的协作效率。

七成以上中小企业会按照岗位说明书的要求来招聘新员工，把握好人员入口，是优化人力资源管理的第一步。令人惊讶的是，大部分员工（70%以上）都基本胜任本岗位。

从调研来看，中小企业岗位变化幅度还是较大的，暗示中小企业业务波动、业务成长较大。多数部门领导对部门内岗位职责较为清楚，中小企业部门小，岗位少，人员管理难度不大。

借助外力强化管理的意识正在崛起

在11个选项中，被访企业选择最多的前四位分别是：人才派遣、人力资源信息服务、社保管理、劳动合同管理。人力资源咨询和人员招聘以不足2%的劣势紧随其后。总体而言，除绩效管理、薪酬管理和人力资源管理信息平台外，各类外包服务需求均显示出较为平均的强劲需求，反映出中小企业对外部力量的多样性和全面性。