



王詔山 副會長
廣東省韶關市北江中等職業學校 董事長

香港中小企業與人才策略

香港，一顆璀璨的東方明珠，一座東西交融的城市，是中國走向世界的視窗，更是中國內地對外經貿的主要橋樑。隨著中國內地經濟改革的持續，加入世貿帶來的市場開放，內地企業需要和國際市場接軌。而香港作為發展成熟的國際商業中心，專業服務早已享譽國際，作為佔九成八的中小企業為香港的經濟發展做出了卓越的貢獻。

然而香港中小企業無論在本港營商還是北上內地，始終面臨三大困擾，即資金、人才及市場問題。資金不足，可以通過融資解決；沒有技術，可以引進；市場有限，可以逐步開拓。一言以蔽之，中小企業最缺乏的不是別的，正是人才！人力資源匱乏是本港中小企業生存發展的一隻攔路虎。中小企不能期望像大型企業那樣，借助名氣和實力吸引人才。然而，要跟上變化萬端的市場及提高產品升級速度，保持企業持續發展的能力，如何吸納及挽留合心水的人才，成為中小企業最頭痛的問題。首先是員工流動率過高，不少中小企業的人才都是“常來常往”，對於成熟人才來說，中小企業有發揮才幹的空間，但要想在企業內部獲得系統的培訓卻是不可能的，而且各種流程、制度也都不成熟。如果是在原來成熟大企業呆過的，對於企業規範管理有了依賴感，在中小企業就很難呆得住。這樣，中小企業空降兵不成功，剛畢業的學生也留不長。招聘工作進入了招了走，走了招的怪圈。再就是中小企業的薪酬體系缺乏市場競爭力，由於對市場上不同職位的薪酬標準缺乏系統瞭解，有的職位給得過高，有的職位卻給得很低，往往自認為合理的薪酬待遇，卻對人才缺乏吸引力。而且中小企業的重點往往是生存或者業務，很難把人力資源上升到戰略合作夥伴的高度去考慮。

中小企業要想留住人才，如果不能給人才一個較高的短期現金收入的話，就要讓員工能夠看到遠景預期。有的人才進入中小企業，有時候並不是衝著薪酬來的，而是衝著中小企業有發展前途、衝著香港中小企業濃厚的人情味來的。如果企業能逐步建立一個寬鬆的人才生態環境，讓人才有用武之地，就能留住人才。

中小企業應該制定一套完善的企業制度和清晰的企業發展戰略，從老闆到每位員工都知道企業要做什麼。前景廣闊、目標明確，就有導向性、吸引力和凝聚性。

俗話說“鐵打的營盤流水的兵”，企業規範的制度和流程以及核心員工都是不能動搖的營盤，只要企業的營盤打造得像鐵一樣堅硬，即使一些非關鍵崗位的員工會自然流失，一般也不會影響企業的正常運營。要打造一個鐵打的營盤，就需要在事先引進時雙方充分溝通，明確工作職責、任職條件以及各自的期望與優勢，以充分達成共識。企業選人職業操守至關重要。自己培育是企業人才的長效機制，是企業人才的生產線和是孵化器。多與一些技術學校和學院合作，找到合心水的技術人才。企業一旦擁有了自身的“育才”機制，再輔以與之匹配的吸引人才措施，把自己的價值觀、自己的企業文化深深地滲透到一個人才靈魂深處時，企業就不愁沒有人才。

香港中小企業為有效地整合各種資源，還需不拘一格降人才。對於中小企業來說，完全可以採取“走出去，請進來”的方式來培養人才或實現人才資源的對接。走出去，就是可以把自己的員工送到海內外學習和鍛煉，可以與其他優秀企業實現多種交流等等。請進來，比如可以借助外面的資源，很好地解決資源對接：一方面通過外部資源解決企業現有人才解決不了的現實的問題，另一方面通過外部資源的引進，再逐步建立企業自己的人才培育機制。