

中小企业闯关深观察之四

# 面对“缺人”老问题,我省中小企业努力探索“引育留用”新办法 欲解人才饥渴 先解人才之渴

本报记者 李越 李波 文 本报记者 郑磊 摄

引子

9月4日,在中国制造业博览会沈阳创新合金有限公司的展台前,企业负责人说起招工问题,第一反应就是“找不着”。

10月15日,在2020年全国大众创业万众创新活动周·辽宁分会场,沈阳容蓄科技有限公司总经理庞海亮也谈到了人才问题,“招不到”是关键词。

在辽宁,中小企业“缺人才”,似乎是一个从未走远的话题。

每年,大量毕业生亟待就业岗位;与此同时,大批中小企业面临人才缺口。供给端过剩,需求端“喊渴”,就业难与招人难,持续并存。

记者近段时间的采访中,多位中小企业负责人表示,目前企业发展的最大瓶颈,已经不再是资金、厂房、土地等要素问题,而是人才短缺。

一方面,人难招,踏实、认真干活的员工少,更不要提有点儿技能的熟练工人了;另一方面,人难留,招进来的员工不稳定,流失严重。

为了填补人才缺口,频繁的招聘、面试、培训,又给企业增加负担,形成持续的内耗。

应该如何扭转局面,这是诸多中小企业成长中难以回避的烦恼,也是地区发展亟须解决的课题。

一个月以来,记者多路探访,深入企业,感其痛,观其变;对话专家,找原因,寻思路。我们发现,“被动”的人才短缺局面之下,“主动”的积极因素正在聚集,请看本报调查。



火爆的求职现场。

## “链”上结成利益共同体

让“才”为我用,各家企业使出浑身解数,创新方式方法。除了涨工资、给房子等“简单”的直接方式外,将人才与企业“链”在一起,成为更有效的方法。

定向培养,省时省力。

辽宁友爱传媒网络科技有限公司(以下简称“辽宁友爱”)从事生产转型,做产销一体化。公司在开原市创建了一个集生产、直播、配送为一体的电商直播基地,对直播人才的需求十分迫切。如何解决人才这个关键问题,公司在相关部门的协调下,与辽宁大学广播影视学院合作,以校企合作的方式,解决了孵化辽宁本土优质带货主播的问题。

“从校园里选拔适合的人才定向培养,不仅有助于稳定人才队伍,而且会缩短人才从校园到岗位的适应期、过渡期。”辽宁友爱相关负责人说,这样既解决了学生的就业问题,又培养出企业忠诚度更高的员工。

有效的激励机制,更稳定长久。

沈阳容蓄科技有限公司推出了内部股份制,优秀人才在每个月领取1万元工资的同时,还会得到另外1万元的分红。“这种分红不以现金形式支取,只以技术入股方式入账,当这部分工资达到公司估值的10%时,就可以干股变实股,转为工商注册的法定代表人。”庞海亮说:“我们采取这种方式,对于核心人员是信任,也是考验,既能把人才‘绑住’,又能引导志同道合的人,追求共同的目标和理想。”

这方面,中蓝电子一直很舍得。“身处这个快速更新的行业,为员工提供高薪、股权激励都是常规方式。此外,公司还在大的发展框架内,给员工提供想事儿、干事的空间。”王迪说,员工的每个创新之举,只要有助于企业降本增效、提高团队战斗力,都能获得超常奖励。

无论对于个人还是企业,牵手合作,都是走得更远的法宝。

在国内国际双循环的大背景下,没有哪个企业敢说,自己是独立于产业链之外的特例,越来越多的企业选择抱团取暖。

中科院沈阳金属研究所的一个专家团队,需要将一项科研成果进行转化,而沈阳创新设计服务有限公司可以将这项科研成果与健康产业相结合,生产出成熟的产品。很快,两家单位“联姻”,建立契约关系,共同以委托销售的方式将产品推向市场。

这种利益联结机制,同时破解了科研机构缺少市场化人才、生产企业没有高品质产品的难题。一项合作中,双方各展所长,就能一把钥匙开几把锁。



装备制造企业急需初级技工和熟练技工。



招聘会上,正在查找适合自己求职意愿的年轻人。



中小企业更看重人才的实际经验。

## 打破“天花板”,畅通晋级路

中小企业数量多、分布广,是现代国民经济的重要组成部分。但其存在规模小、知名度低、竞争力弱、市场影响力差等缺点,对于人才的吸引力,与大企业存在一定差距。

记者采访中,无论走到哪家企业,对话“一把手”抑或中层管理者,提及“人才”二字,受访者都会不自觉地打开话匣子,向记者倒苦水。

“现在的年轻人,一听说我们是做铸造的,就不再往下问了。”沈阳创新合金有限公司企业负责人说,其实厂里的技术能手收入并不少,可很多应聘者宁可坐在办公室拿一个月3000元的工资,也不肯干这种月薪5000元的活。

供需错配也很常见。“我们想招一些研发人员,可就是招不到。水平高的人,对待遇要求高,企业难以承受。对收入要求不高的人,能力也确实有限,招来了也做不了什么。”庞海亮说。

记者在采访沈阳制造业博览会和全国大众创业万众创新活动周·辽宁分会场活动期间所调查显示,我省的中小型制造业企业普遍面临人才问题。

记者随机调查的20家制造业及相关中小企业中,有50%的企业在今年上半年经历了人才流失,甚至有60%的人“逃离”了制造业。而这20家企业中,普遍存在着人才短缺问题,其中最急需的就是专业技术人才和跨领域的复合型人才。

适合的人才,难遇、难谈、难留。这一问题,在制造业领域尤为突出。“现代社会发展快,机会多,很多时候坐在电脑前,动动鼠标就能赚钱,能沉下心、进工厂的年轻人不多。”多位企业负责人表示,甚至部分制造业专业毕业的人,也选择转行,选择赚钱“短平快”的领域。

缺人,让中小企业深受其扰。究其原因,“硬件”不可回避。

20家被调查企业的普通员工,年收入在6万元至10万元之间的占72.22%,年收入超过10万元的仅占5.56%,另有22.22%的员工,年收入不足6万元。再来看看下较为热门的快递行业,7.2万元的年平均收入(数据来自《2018年快递员群体洞察报告》),与之相比,制造业相关的中小企业并无竞争力。尤为值得注意的是,一些勤快的快递员,月收入已经达到1万元至2万元。而在记者的问卷调查中,能给优秀人才提供12万元至24万元年薪的只有50%的企业,另外45%的企业,即使优秀人才也享受不到月薪1万元以上的待遇。

辽宁社会科学院社会学研究所所长王磊表示,目前社会上的主要求职者以90后、00后居多,他们从小到大生活条件比较好,对待遇水平、工作环境等敏感度高、期望值高,一旦条件不符,可能马上选择离职。这是目前中小企业,尤其是部分累、苦、脏行业,面临人才断代的主要原因之一。因此,应在校园环节,就加强对于人才的职业培养和规划,引导学生脚踏实地,务实工作。

还有平台和上升通道。部分中小企业从家族企业成长而来,管理上存在不同程度不科学、不规范等情况,年轻人得不到有效的锻炼和学习。同时,员工很难向更高的管理岗位晋级,上升通道狭窄。

“看不到希望,也是人才难留的原因。”王磊说,大企业都具有相对完善的人才架构、储备体系,也有相对顺畅的人才晋升空间。从这个角度讲,中小企业应多关注员工的成长,为其做好职业规划,鼓励其参加必要的培训和交流,鼓励其向更高的职级流动。

“看不到希望,也是人才难留的原因。”王磊说,大企业都具有相对完善的人才架构、储备体系,也有相对顺畅的人才晋升空间。从这个角度讲,中小企业应多关注员工的成长,为其做好职业规划,鼓励其参加必要的培训和交流,鼓励其向更高的职级流动。

“看不到希望,也是人才难留的原因。”王磊说,大企业都具有相对完善的人才架构、储备体系,也有相对顺畅的人才晋升空间。从这个角度讲,中小企业应多关注员工的成长,为其做好职业规划,鼓励其参加必要的培训和交流,鼓励其向更高的职级流动。

“看不到希望,也是人才难留的原因。”王磊说,大企业都具有相对完善的人才架构、储备体系,也有相对顺畅的人才晋升空间。从这个角度讲,中小企业应多关注员工的成长,为其做好职业规划,鼓励其参加必要的培训和交流,鼓励其向更高的职级流动。

“看不到希望,也是人才难留的原因。”王磊说,大企业都具有相对完善的人才架构、储备体系,也有相对顺畅的人才晋升空间。从这个角度讲,中小企业应多关注员工的成长,为其做好职业规划,鼓励其参加必要的培训和交流,鼓励其向更高的职级流动。

“看不到希望,也是人才难留的原因。”王磊说,大企业都具有相对完善的人才架构、储备体系,也有相对顺畅的人才晋升空间。从这个角度讲,中小企业应多关注员工的成长,为其做好职业规划,鼓励其参加必要的培训和交流,鼓励其向更高的职级流动。

“看不到希望,也是人才难留的原因。”王磊说,大企业都具有相对完善的人才架构、储备体系,也有相对顺畅的人才晋升空间。从这个角度讲,中小企业应多关注员工的成长,为其做好职业规划,鼓励其参加必要的培训和交流,鼓励其向更高的职级流动。

人才缺失的危机,羁绊着企业前行的步伐。但危和机,从来都是一个硬币的两面。企业有人才需求的痛点,同样就会升级出人才储备的痛点。

面对人才难招、难留问题,“智库专家”纷纷建言。

“对于辽宁而言,应更多地立足自身下功夫。”中共辽宁省委党校副教授李海鹏说,首先,要培育更多具有核心竞争力的中小企业,提供更多有价值的就业岗位,形成让人才有用武之地的小气候。同时,要从人文、社会等方面入手,做优城市环境,给人才提供良好的生活氛围。

“辽宁拥有众多的科研院所、大型企业,还有很多创新成果,要将这些资源转化为驱动城市发展的产业和企业。”辽商总会会长、东软集团董事长兼首席执行官刘积仁说,这也正是中小企业以及“后浪”们所需要的舞台和载体。

“将能留的人留住,精心培养。”王磊说,中小企业要立足自身,将现有人才用好,将精力从招人转向育人,根据企业自身发展规划,有意识地打造人才梯队。

已有企业在发力。中蓝电

子,在这个年轻人的舞台上,诸多90后已经在挑大梁。“作为主要设计开发、生产制造并进行市场营销移动设备摄像头用超小型自动变焦马达和镜头的高新技术企业,人才对于企业发展具有决定性作用。我们经常给员工提供培训的机会,开阔大家的视野和眼界,鼓励大家多探讨、多思索。大家通过头脑风暴,碰撞‘金点子’,保证做好现有项目的同时,为未来发展方向探路。”董事长王迪说,做好人员“老带新”,业务“传帮带”,既能发掘和体现每个人的价值,又为未来发展夯实人才基础。

自身做出改变的同时,企业也发出呼吁,政府能够针对中小企业所需,量身定制引才方案和补贴政策,为地方发展“筑巢引凤”。

辽宁省合帆工程有限公司销售助理孙晓伟提出了自己的观点:目前,有关部门对于人才的认定方式过于简单,基本上以学历为参考标准。在孙晓伟看来,对于中小企业而言,学历只是参考,更重要的是实战经验。

“在学历和经历之间,企业更看重经历,也就是应聘者能否快速上手。”孙晓伟说,若是能一岗多

## 不应以“帽”取人

能,把每个人的能力发挥到极致,就更理想了。

但企业的这种用人标准,与目前政府对于人才的补贴政策并不完全相符。“文件更看重学历,结果政府的补贴与大部分人无关。”孙晓伟说。

对此,王磊也表示,他曾做过此方面的调研,很多中小企业中的技术工人,对于政府出台的关于人才方面的政策“无感”。

目前,在我省各地,大多出台了招才引才政策。但这些政策更多地聚焦到了高端人才、创新人才身上,投入较多、力度较大,而对于中低端人才的政策并不大。

对于中小企业,尤其是对装备制造企业而言,恰恰亟须的是初级技工、熟练技工。

“我们通过调研发现,到企业工作的年轻人,大多数表示没有感觉到我省出台了多么优惠的人才政策。”王磊说,这部分年轻人,正是目前中小企业的“中坚”,现有政策,对他们的“触动”不够。

因此,企业方面应注重对初级人才的培养;政策方面也应更多惠及初级、中级人才。只有这样,才能真正形成引人、留人的磁场。



专注生产的技术工人。

## 观与思

### 好人用好

李越

创新是第一动力,人才是第一资源。

“得人才者得天下,得人心者得人才”,这句俗语,今日依然适用。

人的行为,是受理性支配、预期影响的。越是高端人才,越是如此。记者在采访中深切地感受到,他们更看重的,往往并非是眼前利益,而是发展的环境是不是公平、成长的通道是不是顺畅、干事的舞台够不够广阔、人生的价值能不能实现。

所以,对于辽宁来说,无论一地,还是一企,关键是让人才工作有干头、生活有甜头、事业有奔头、前程有盼头。特别是技术工人,要让他们有足够的社会尊严和职业尊严,“里子”“面子”都好看。只有这样,“引”来之后才能“留”住,做到既落地又扎根。如果评价标准不全面、不科学,薪酬分配搞“大锅饭”,职称评审靠“熬年头”,就会使人才寒心,甚至负气而去。

好人用好,须不断深化改革。及时了解人才看什么、要什么、重什么,在管理机制、评价机制、分配机制上“打补丁”“堵漏洞”,让人才无后顾之忧,安心工作、愉快生活。还要科学把握人才使用规律,营造宽容失败、支持创新、鼓励创业的环境,真正做到“智者取其谋,勇者取其威”。

振兴的宏大画卷,需要庞大的人才队伍来“绘制”。经济的大厦,离不开智力的支撑。焊牢引、育、留、用的“人才链条”,才会金鳞聚、俊鸟集。



更多精彩  
扫码观看