

之后，形成了内部结构不稳定的状况，主要表现为上下两层的人员在短期内，流出的人数往往大于流进的人数。

### 三、 企业的人力资源流动状况及形成因素分析

企业，无论是在哪一个基层面，若存在着较强的人力资源流动频繁的现象，都会导致企业出现人力资源匮乏、企业开工不足、生产能力下滑、正常生产难以为继，还会出现劳动力培训成本增加、企业内部管理秩序松散等状况，阻碍企业机制的健康和企业的进一步发展，甚至难以形成企业自己的文化传统。

#### （一）员工的流动去向问题

##### 1. 少数民族员工的流动去向

调研表明，这些企业中汉、藏员工的流动性都较强，不过在流动去向和流动成因上两者不同。受教育程度较高的员工往往因考上公务员或进入事业单位而离开，或是去往那些能够提供更好条件的同类竞争性或非同类竞争性企业，亦即，通常会以自己的学历、技能和工作经验为条件，选择向收入更高、职位相当、工作环境较好的企业或事业单位跳动，满足的是待遇和个人成就的提升。这种人员的流动去向与内地企业中的人员流动去向非常类似。而受教育程度较低的基层员工离职后，其流动去向呈现出多元化特征。如，这些人离职之后，除进入其他企业之外，还会：（1）去往餐饮行业中的小规模经营实体，如小酒吧、小茶馆、小饭馆等；（2）去往建筑行业打短工；（3）学会手艺后回家小本经营，如，B集团招聘的藏香制作员学成之后回家开小作坊；（4）回家从事养殖业或务农；（5）回家跑运输；或是（6）回家从事虫草等林下资源的采集工作。这些选择并没有确定的指向，大多是在考虑经济性报酬的同时，更多地是具备自己的条件和喜好，选择认为可以接受的工作，满足的是工作内容和工作伙伴的变化（第1、3、4、5、6项选择），也有个别是出于纯经济因素的考虑（第2项选择）。

##### 2. 员工的流动去向对职业生涯造成的影响

员工的流动意味着自身的成本付出。对于管理类和受教育程度较高的专业技术人员而言，因其拥有的技能和经验具有较强的通用性，因而在流动的过程中，能够保证良好的职业发展势头。然而，受教育程度较低的一线工人，因其所掌握的技能通用性较差，故而在离职之后，如果难以去往同类竞争性企业，就极易造成职业生涯的多元化。而这种多元化必然导致其个人总是处于职业的起点，总是新手，无工作经验和技能积累，在低层和低收入岗位不断循环。调研结果显示，在藏族基层员工常见的流动去向中，大多数去向都会导致他们职业生涯常常处于不同职业性质，却相同入职水平的不断重复中，还有的去向导致他们回到原来的生产生活状态，这证明，他们未摆脱工作与生活分割的状态，还未形成现代职业是助推生活幸福指数的理念。另外，这些去向也难以保证他们将来有稳定的向上的生活前景。

#### （二）被访者对员工流动性的成因分析

被访者普遍认为，藏族基层员工的流动性与族群性相关，认为流动性受到藏族喜爱休闲、比较随性、知足常乐等文化的影响。但调研发现，因寻求精神上的满足感而离开企业的现象同时出现在年轻的藏、汉员工之间，而且，藏族员工的稳定性还与两大因素相关：（1）家庭的贫困程度，即，家庭贫困的员工，工作稳定性相对较强；（2）地域性，如，来自经济发达地区（如S市）及其周边地区的员工要比来自经济不发达地区（如K地区）的员工流动性强。这种地域性特征的出现，与周边地区所能提供的潜在工作机会息息相关。这说明，员工的流动性与族群性并无显著的关联性，影响员工流动的是各种社会因素。

#### （三）员工流动性的成因分析

从根本上说，在参与市场竞争的经济条件下，企业是否能够留住员工，在一定程度上靠的是



企业自身的吸引力与外部的拉动力之间的博弈。同时，少数民族地区的企业，特别是特色优势产业企业，还需要考虑区域性政策和区域性文化在这场博弈中起到的作用。调研显示，在博弈的过程中，所调研企业的吸引力大多未能超过、甚至在某些情形下小于社会上各种力量的拉动力。员工们在做是否离开企业的决策时，是在经济因素和非经济因素方面进行理性权衡，但管理者们却往往只重视经济手段的影响，认为只要有足够的资金，一切问题就迎刃而解，并进而将希望寄托在政府的支持上。近年来，自治区政府连续出台各项政策性措施，帮助非公特色优势产业的企业大发展。但，所调研的这类企业却因自身存在的一些管理方面的缺陷，影响了政府的支持效果，也使企业进入非效益因素引发的人员流动现象后，又异化为企业效益下滑的怪圈。

调研显示，企业管理方面的缺陷，大约有如下的共性问题：

### 1. 企业的薪酬福利问题

所调研的企业在薪酬福利方面存在着如下问题：

(1) 有的企业的基本薪资体系存在两大问题：一是高层管理者（尤其是汉族高层管理者）与基层员工的薪资差距过大，两者之间的收入差距缺乏合理定价指标。如，A-2公司的汉族高管基本月薪高达18,000元，同级的藏族高管只有8,000元，而在藏族基层员工的基本薪资中，46.8%未超过1000元，剩下53.2%未超过2000元；二是基层员工的薪资水平与当地市民基本收入持平甚至更低，不具备市场竞争力。如，按照《2013年西藏统计年鉴》的数据，2012年A-2公司所在的K地区城镇居民人均总收入水平为年19785元，即月平均收入为1649元，同年K地区制造业职工的年平均工资水平达到24349元，即月平均工资约为2029元。同时，有个别企业为防止员工离职，存在非法扣薪的现象。如，企业每个月扣掉员工工资的2%，直到合同期满之后才一次性返还给员工。

(2) 有企业存在着不依法给所有员工上保险、或是所上保险不完整的现象。企业管理者是否给员工上保险，往往带有选择性，即，只有员工在企业工作时间较长，或者属于企业需要的人才，才能够获得保险。究其原因，一是因为管理者缺乏守法理念；二是因为企业工会形同虚设；三是因为地方政府监管力度不够。

(3) 有个别企业存在不依法让员工享受休息日（如，每周工作时间超过44小时但不给加班费）的现象。

调研还发现，藏族基层员工对生活水平的要求普遍较低，只要企业能够切实将国家的各项有关法律法规真正落到实处，哪怕在薪资水平并不高的情况下，留住员工也并非难事。

### 2. 企业的制度化建设问题

调研发现，企业的管理水平普遍低下，制度化建设不完善，不但导致企业的基本运营受阻，而且给人力资源管理带来极大障碍，影响了员工的稳定性和信任感。如，企业的组织机构不健全——未设人力资源部——的现象比较普遍，而且，负责或兼职人力资源工作的人员多半没有受过专业训练，难以承担起工作重任。在这种情况下，企业普遍存在着绩效考核体系匮乏、指标系统设计过于粗放、绩效考评过程中人为因素占比过大等问题，致使企业在涨薪、奖金分配和晋升等问题上缺乏依据，员工的不公平感上升，对职业发展前景感到困惑和不愿依托。

### 3. 企业的人治管理问题

所调研的企业大多存在着严重的人治管理问题，导致企业内部出现“老板忙而员工闲”、“人治超越制度”、“越级决策”以及“外聘高管权力有限”这四种常见现象。这些现象与制度本身的缺失和有制度不执行两大问题关联性极强，使得员工觉得自己未受重视和信任，个人权利在企业内保障不足。

制度化建设不完善与人治管理问题结合在一起，加重了企业的制度化管理问题，即，制度不健全使得企业管理者采用人治管理方式，而人治管理又使本来就不够健全的各项制度得不到贯彻实施。



## 四、问题解决方案

调研结果显示,所调研的企业尚未达到现代企业的制度化标准:对外,存在着企业不严格遵守国家法律法规的现象,对内,企业内部组织机构不健全、各项制度缺失、人治管理问题严重。在这种情况下,企业既难以做大做强或做精做深,提供具有市场竞争力的薪酬,也难以以为员工打造公平公正的竞争平台,树立起职业荣誉感。企业在打造、完善和落实各项制度的过程中,靠的是管理者和员工的共同努力。然而,考虑到少数民族员工在进入企业后的社会化过程中遭遇到的特殊困难,管理者需要在严格制度化管理的同时,注重人性化管理,帮助他们尽快融入企业,取得良好的职业发展。另外,少数民族地区的特色优势产业企业还可通过建设带有民族特色的企业文化,提升少数民族员工的职业荣誉感。

### (一) 打造制度化管理与人性化管理相结合的管理体系

#### 1. 管理的心理误区

调研中有管理者反映,藏族基层员工存在着缺乏时间观念、不遵守企业规章制度的现象。如,F公司的基层员工经常在上班时间内,随意放下手头工作,找个地方花上1个小时左右的时间喝甜茶或酥油茶。被访者认为,员工的这类表现与其传统的农牧区生活习惯关系甚笃,故而难以改变。但笔者在A-2公司和C公司的调研表明,藏族基层员工是能够适应现代企业节奏的,不过,在这一适应过程中,既需要员工付出个人的努力,企业的氛围也会对员工产生重要影响。实际上,之所以出现F公司员工的这类表现,是因为企业管理者(尤其是高管层)存在着管理的心理误区,即,把对员工的人性化管理等同于人情化管理。这直接导致了管理者对员工的放纵行为。

#### 2. 人性化管理不等于给制度执行留下空间

调研发现,有不少管理者认为,人性化管理就是给制度的执行留下弹性空间,即,将制度化管理与人性化管理相对立。如,B集团的高管认为,在管理员工(尤其是藏族基层员工)时需要融入更多的人性化元素,不能完全按照制度来行事。从企业起步的状态讲,制度化的加强,是保障人性化管理得以实现的方法和手段,而不是对立。因为,企业和市场同属于公共领域,公共领域需要公共秩序的协调才能共存。企业需要与市场的培育相结合才能得到生存和发展的机会,制度被实践证明是保证两者协调的规范措施,是消除人情化对公共秩序腐蚀的有效因素。从根本上说,管理者的将人性化与人情化等同的这种误读,源自他们对员工流失的片面担忧,源自于企业管理规则偏离,过于突出个人管理的作用。

#### 3. 如何打造制度化管理与人性化管理相结合的管理体系

笔者建议,管理者们需要付出努力,从三方面打造制度化管理与人性化管理相结合的管理体系:

##### (1) 使制度化内化于心

若想让员工树立起严格执行制度的理念,一是要完善现有的制度体系,将制度本身设计得结构合理、层次分明,二是要将工作重点放在平时的宣传、教育和监督上,一定要教育员工懂得,遵守制度是凝聚企业力量、保障企业活力的生命线。第二点对于缺乏企业工作经验的藏族基层员工而言至关重要。调研表明,大多数企业并未重视新进员工在制度化方面的适应工作。如,有的企业对员工只有将规章制度公示的程序,缺乏教育过程,忽视员工大多存在需要从农牧民身份转化为工人身份的适应性过渡期。实际上,这种身份转换是一种长期习惯的转换,其中必须存在一个企业管理者对企业秩序即规章、制度的教育、解读和监管的工作。

##### (2) 根据少数民族的生产生活及文化特征,适当地调整企业制度的文化内涵

企业若能在现有条件下,根据少数民族的生产生活及文化特征,适度地调整企业制度的文化内涵,就能充分体现管理者的人文情怀。如,藏民大多笃信佛教,对宗教节日十分看重,在这种情况下,企业(尤其是涉及藏族传统文化的企业)可以有针对性地调整休假制度,满足员工的要

求。在难以调整制度的情况下，管理者们需要找到满足员工心理诉求的替代性办法。如，企业若无法做到在藏历的十五和三十给员工放假，可以特别关注员工在这些节日的饮食禁忌，满足他们的心理诉求。

### （3）人性化管理重在贴心

调研发现，企业的中层和中下层管理者普遍未受过系统的管理方面的训练，加上制度化建设不完善，往往只靠自己的经验和感受来管理员工，导致管理水平良莠不齐。如，不少管理者处事方法生硬，缺乏与员工的沟通，容易与员工发生冲突，也有极少数管理者懂得理解员工需求，在工作生活中关心员工。如，A-2公司的个别管理者会在藏族员工父母去世的情况下，以朋友的身份去员工家探望，并捐点灯钱，以示自己的关心。人性化管理重在贴心，如果管理者能够在严格制度化管理的同时，了解员工心理，满足员工的精神诉求，会起到非经济性薪酬的作用，进而演变为内在的工作动力。

## （二）企业内少数民族员工在职业发展中遇到的特殊问题

调研表明，大多数员工（尤其是藏族基层员工）的流动，往往出现在组织社会化阶段。在这一阶段，所有的新员工，无论是何种民族身份，都须将自己认同为企业的一员。由于少数民族员工在工作经验、生活方式和文化背景上与汉族员工迥然相异，因此企业需要考虑他们在社会化过程中的特殊需求。培训工作是员工组织社会化的主要方式之一，也是帮助员工继续提升自我，实现较好的职业发展的重要途径。

### 1. 企业内员工的培训现状

调研发现，各企业的培训体系普遍呈现出临时性、间歇性和片面性特征。

在企业的内部培训中，最常见的方式是一对一师带徒培训，间或地组织少许集中式培训。这是因为，各企业都不同程度地存在着人力资源匮乏现象，新员工进入企业后，往往立即被安排到相应岗位，边上岗边培训。另外，企业偶尔也会聘请内地教师前来授课，但为期较短、内容涉及面广、针对性较差。

企业的外部培训方式有两种。第一种是内地培训，如，A-1公司在建厂时曾经组织员工到内地对口支援城市联系的大型企业进行培训。调研表明，这种培训方式对藏族基层员工非常有益，即，除了能让他们了解大型现代化企业的运作模式，尽快适应制度化管理以外，还有利于他们提升语言沟通能力，促进民族融合。但目前这种培训方式在各家企业都比较鲜见。第二种是企业派遣员工参加西藏地区各机构主办的各种培训班。这类培训往往针对的是管理层成员或专业技术人员，为期较短。

值得注意的是，以上无论是哪种培训方式，在培训内容上均以实际应用技能为主。调研还发现，企业中有藏族员工正通过自考或函授等方式全面提升文化素质，但部分员工因费用、时间等条件限制而无法进行学习。

### 2. 企业内少数民族员工在职业发展中遇到的特殊问题

调研发现，相对于汉族员工而言，藏族员工融入企业的平均时间更长，这与他们的预期社会化不足和语言障碍有关。目前，企业所提供的这些培训远远未能满足他们的特殊需求，进而导致部分员工未完成组织社会化过程就离开企业，或是在企业中的职业发展受限。

#### （1）初期技能培训中的心理问题

与汉族员工相比，藏族员工进入企业后学习技能的时间更长，这与他们预期社会化程度较低导致的心理压力有关。调研发现，企业往往希望新进员工能在短期内学会技能，成功上岗，结果欲速而不达，造成员工出现失去信心、拒绝学习、甚至离职等现象。因此，企业管理者需要为少数民族员工打造宽松的学习氛围，帮助他们克服学习焦虑，尽快融入企业。

#### （2）如何应对竞争压力的问题

调研表明，来自农牧区的藏族员工进入企业后，认为从体力上而言，企业的工作远远要比农



牧区的工作轻松，但却在精神层面上感受到极大的竞争压力，进而导致社会化失败。企业管理者如何帮助他们适应这种竞争状况，是影响其流动率的重要因素。

### （3）如何克服语言障碍的问题

调研表明，在企业的日常工作与对外交流中，汉语的重要性超过藏语。藏族员工不懂汉语，不但会给他们学习技能、接受培训和工作交流带来困难，而且会限制他们升入管理层或走入专业技术岗位。另外，因语言障碍引起的上下级隔离状况会负面影响到管理者的管理方式，不但会使人性化管理流于形式，还会导致高管层过度依赖藏族管理者，甚至在个别企业造成了汉族高管的失控状态。因此，帮助少数民族员工克服语言障碍，成为企业的当务之急。目前，只有 A-1 公司提供既非系统也非正规的语言文化培训。

## （三）建设企业文化，提升少数民族员工的企业融入感与职业荣誉感

### 1. 建设具有民族特色的企业文化

企业之所以要开展文化建设，对外是为了宣传企业形象，对内是为了将员工团结在一起，同心同德，实现企业的战略目标，在市场上维系可持续性竞争地位。对于少数民族地区的特色优势产业企业而言，如果能在建设企业文化的过程中，发掘并利用区域性民族文化特色，则既可以增加产品的文化附加值，也可以激发少数民族员工的文化自豪感，提升员工对企业的忠诚度。调研表明，只有两家企业在文化建设过程中注重加入民族文化元素，而另外几家则并未关注文化的凝聚力和推动力。

### 2. 组织丰富的业余文化生活

丰富的业余文化生活是非经济性薪酬的一部分。但调研发现，各家企业能够提供充足的娱乐休闲设施、组织员工进行业余活动的并不多。这种情形对藏、汉员工的交往不利。笔者注意到，企业中存在着藏、汉员工的族群隔离现象。笔者设计了一份调查问卷，测量藏、汉员工在企业内部各自的人际关系网络。结果表明，虽然问卷回应者中的绝大多数都有机会接触到其他民族成员，如，藏族管理者能够接触到汉族管理者，但无论在关系强度、职业支持度还是情感支持度上，同族交往程度都超过异族交往程度。这说明，企业内的族群融合程度不佳，而这种状况会负面影响藏族员工的职业发展。因为，它既会使藏族员工在语言交流能力方面的进步受阻，也难以帮助员工建立起职业支持网络。因此，打造旨在促进族群融合的业余文化生活，促进少数民族员工与汉族员工之间的非正式性交往，对于企业管理者而言至关重要。

## 五、 思考与政策建议

本文通过对西藏地区中小型民营企业中藏族员工的职业发展状况的调研发现，藏族员工的职业发展状况普遍不佳。深入研究表明，藏族员工之所以出现这种状况，除了与其自身预期社会化程度较低、文化素质较低、遭遇语言障碍等个体因素相关之外，在相当程度上是因为企业本身管理水平低下。具体说来就是，企业对员工的吸引力难以与外部因素的拉动力抗衡，进而引致企业藏、汉员工的频繁流动，这种流动性给处于较低职业层级上的藏族员工带来负面影响——或是使他们的职业生涯常常处于相同入职水平的不断重复中，或是使他们回到原来的生产生活状态，难以保证他们将来有较好的生活前景。

本文的结论与国内外相关研究结果均有所不同。目前，在国内外各项对企业内员工职业发展状况的研究中，学者们的关注点都在企业内部。然而，笔者发现，在研究我国少数民族地区的中小型民营企业中少数民族员工的职业发展问题上，可以将研究视角扩大到社会范畴。正如研究结果所证明的，这些员工之所以职业发展状况不佳，不但与其自身所拥有的个人资本和所获组织的支持度有关，更与企业自身的发展水平息息相关。如果从这一角度来思考的话，那么要想解决少数民族员工在中小型民营企业内的职业发展问题，关键点还在于企业自身。从政府的角度而言，

