

# 中小企业人力资源管理效益审计的困境及其对策研究

管军, 李肖

(河北工程大学 管理工程与商学院, 河北 邯郸 056038)

**[摘要]**中小企业作为我国经济生活中的一支重要力量,其重要性日益凸显。在激烈的市场竞争中,中小企业能否获取竞争优势在很大程度上取决于人力资源管理效益的高低。由于客观条件的制约,中小企业人力资源管理效益仍显不足,而实施人力资源管理效益审计则为提升中小企业人力资源管理效益提供了一条可行的途径。以此作为研究对象,从理论基础、实践工具和外部环境等方面深刻剖析了中小企业人力资源管理效益审计实施过程中存在的主要问题,在此基础上提出有效解决上述问题的对策建议,从而为中小企业人力资源管理效益审计的有效实施提供有益的借鉴和启示。

**[关键词]**中小企业;人力资源管理效益审计;困境;对策

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2019.04.002

**[中图分类号]** F239

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1673-9477(2019)04-007-04

与大型企业相比,有关中小企业人力资源管理效益审计的理论研究与实践成果十分匮乏。使得中小企业人力资源管理效益审计难以在实践层面得到实质性的推进,进而也影响了中小企业人力资源管理效益的有效提升,因此从理论与实践两个角度深入探析阻碍其实施的瓶颈并提出有效对策成为一项亟待解决的课题。本文试图对此进行有益的探索。

## 一、中小企业人力资源管理效益审计理论基础研究薄弱

人力资源管理效益审计将人力资源管理和审计这两大专业领域结合在一起,试图采用审计专业知识对人力资源管理产生的管理效益进行评价。作为人力资源管理领域的新兴课题,人力资源管理效益审计的发展正处于起步阶段,目前的研究成果也并没有明确界定其关注对象和研究方法等。为了对此项新兴课题进行深入的研究,本文选取了两个理论研究体系已相对成熟的相关领域入手,从而为本课题的理论研究奠定一定的基础。

首先是人力资源管理审计方面。目前人力资源管理审计的理论研究多数倾向于合法合规性审计<sup>[1]</sup>,而针对人力资源管理效益审计的研究为数不多。理论指导的缺乏导致实务中审计部门不知如何去衡量人力资源对企业所产生的效益,更不知如何通过可操作性强的模型或者体系发现企业人力资源管理方面的不足,从而导致人力资源效益审计实施困难。

其次是人力资源管理效益评价方面。从研究方法的角度来看,当前有关人力资源管理效益评价的研究主要从定性的角度进行理论探索,从不同的视角提出各种理论模型,这些理论主要从单一线性、非线性和系统性等角度构建。这些研究只是定性地分析人力资源

管理效益测量应注意的问题,所提出的评价指标缺乏相应的力量支撑,在其有效性上没有很强的说服力<sup>[2]</sup>。

由于本课题针对的是中小企业这个特定的群体,所以必然要基于中小企业的背景进一步评价以上理论研究的借鉴意义。通过深入分析发现以上理论研究大多数是立足于大型企业的,这就导致在中小企业实施起来难度颇高。此外,在进行了大量的文献查找与阅读后发现目前几乎没有与人力资源管理效益审计直接相关的公开文献,更没有基于中小企业背景的研究。以上结论均表明对于中小企业人力资源管理效益审计的理论研究基础是非常薄弱的。

## 二、中小企业人力资源管理效益审计模式与指标体系设计缺乏

人力资源管理效益审计模式与指标体系设计是指在理论研究成果的基础上,结合具体的方法,将理论化为操作性强的工具。例如,在人力资源管理绩效审计方面,最突出的研究成果是平衡计分卡,它开始由传统的定性分析转向更直观的定量分析。但将平衡计分卡运用于管理效益审计依然离不开专业人员的打分机制,这就导致评价的结果主观性较强,评价结果容易受到质疑。再如,在人力资源管理效益评价方面,有学者尝试建立相关的评价指标体系:张明辉等(2000)将人力资源管理评估标准分为企业绩效测量、员工满意度测量以及员工个人绩效的直接测量等三个方面,并进一步细分出10个二级指标<sup>[3]</sup>;李华琴(2005)则利用客户满意度、职能执行度和目标达成度三个综合性指标以及下设的分指标和基础性指标构建了一个人力资源管理效益评价的指标体系<sup>[4]</sup>。诸如此类的指标体系已较为完善,但其背景皆是人力资源管理成熟的大型企

**[投稿日期]** 2019-11-21

**[基金项目]** 河北省社会科学基金项目(编号: HB14GL073)

**[作者简介]** 管军(1972-),男,江苏苏州人,教授,博士,研究方向:工商管理。

业,而对于人才类型本就不完善、人力资源管理数据缺乏准确性与完整性的中小企业,运用如此复杂难懂的体系来实施人力资源管理效益审计是不现实的。

总而言之,虽然目前并没有针对中小企业建立起一个人力资源管理效益审计模式与指标体系,但在相关领域已经具备了一定规模的成果。需要再次强调的就是中小企业与大型企业在很多方面都存在本质的不同,体系所涉及的某些指标并不能及时、准确获得,借鉴不当只会适得其反。

### 三、中小企业人力资源管理效益审计实施的外部环境有待改善

随着中小企业的发展壮大,其对国家及政府层面创造的政治、经济等方面的要求也越来越高,但我国针对中小企业采取的具体措施并不能满足中小企业的需要<sup>[5]</sup>。具体来说,主要体现在以下三个方面:

一是法律政策不完善。中小企业的根本大法《中小企业促进法》还没有完全成为促进中小企业进一步发展的基石,其中涉及中小企业人力资源管理的内容还不够充分。没有完善的法律政策的约束,许多中小企业对人力资源的管理仍处于较混乱的状态,从而阻碍了人力资源管理效益审计的开展。

二是相关管理体制不健全。在与人力资源管理审计有关的管理体制方面,现有的成果大部分适用于大型企业,相比之下,中小企业的特殊需求在较大程度上被忽略,给中小企业带来了一种发展困境,因此需要不断进行改革。而我国渐进性的改革总体思路<sup>[6]</sup>,又意味着要形成一套较为完善的人力资源管理审计的管理体制,且要将中小企业的特殊需求考虑在内,需要经过很长一段时间。

三是扶持政策不足。政府对中小企业的扶持力度仍有待进一步增强,相关扶持政策的落实程度也不甚理想。尤其是在人力资源管理方面,没有较为高效的扶持体系,这与中小企业的迫切需求形成明显的落差。

### 四、中小企业内部人力资源管理水平不足

#### (一)管理者对实施人力资源管理效益审计的意识不足

现阶段,我国许多的中小企业没有设立专门的人力资源管理部门<sup>[7]</sup>,也缺少专业的人力资源管理人员,没有意识到要为人力资源管理效益审计储备专业技术人员。即使有些中小企业人力资源管理部门初具规模,在管理上也大多存在重形式、轻实践的问题。存在这些问题的中小企业如果拟实施人力资源管理效益审计,首先要做的就是发现导致这些问题的根本原因,否则只会徒增企业的管理成本。就流于形式的问题来说,究其原因,企业管理人员思想保守、理念滞后应当排在首位。具体表现为与人

力资源管理相比,大多数中小企业管理者更重视企业内部的物质、资金等资源的管理,严重低估了人力资源管理对企业发展的重要推动作用,也没有意识到实施人力资源管理效益审计的重要性。

#### (二)人力资源招聘机制不规范

中小企业常常因资金不足而面临较大的经营风险<sup>[8]</sup>,为了节约一定的成本,他们往往会选择通过血缘关系来招揽人才。因此,绝大部分中小企业的所有者或管理者与员工的关系以私人雇佣管辖的形式存在,与大型企业中的正式雇佣关系有很大差异。这种现象的存在将对人力资源管理效益审计的实施产生巨大的不利影响,因为最终得出的审计结论是否具有足够的可信度主要取决于审计执行者的专业胜任能力以及客观和公正的程度。而当企业人力资源招聘机制不规范时,中小企业将很难招聘到真正的专业人才,无法从源头保证执行人力资源管理效益审计的员工的专业胜任能力;如果执行人力资源管理效益审计的员工是依靠裙带关系进入企业任职的,则不能确保其是否能在审计过程中保持足够的客观性和公正性。这两个因素共同作用将导致人力资源管理效益审计结论不具有充分的可信度,从而影响人力资源管理效益审计的开展。

#### (三)成本的增加所带来的效果短期内达不到管理者的预期

人力资源管理效益审计的开展必须有专业人员的指导和参与,而中小企业一般不配备相关的专业人员,或者数量较少。专业人员的短缺会给人力资源管理效益审计带来极大的不确定性,还会降低工作效率。因此企业要贯彻实施人力资源管理效益审计就必须事先从外部招聘或者从内部培训一定的专业人员。无论选择哪种方式,都会直接增加企业的管理成本。而成本的增加是否一定会带来预期的效果还未可知,根据 Ferris (1998) 的研究成果,人力资源管理实践活动与企业绩效之间并不是单纯的线性因果模型,存在很多中间变量<sup>[9]</sup>。这些不确定性因素的存在,可能就会使得企业付出了成本却得不到预期的结果,或者即使发现了人力资源管理问题并进行了改进,但如果该问题本身就不是重大缺陷,那么短时间内也很难看到改进的成效,这无疑会打击管理者进一步实施效益审计的积极性。尤其对于注重短期利益、想以最少的付出换取最大的利润的中小企业管理者<sup>[10]</sup>,他们认为对员工进行培训与开发是一种收益甚微的投入,甚至认为在降低产出的同时还额外消费了企业有限的财力。因此,管理者否定人力资源管理效益审计的发起与进一步实施将变得更加理所当然。

## 五、中小企业人力资源管理效益审计的优化对策

### （一）政府营造良好的外部环境

以上所讨论的中小企业人力资源管理效益审计实施过程中遇到的困境，有些单靠中小企业是无法摆脱的，需要政府方面提供一定的支持。政府掌握着大量的财政资源，有能力也有责任将这些资源进行优化配置。政府虽不能直接干预中小企业的内部管理，但可以通过制定相关公共政策、提供相应的公共服务和必要的信息等措施，来帮助中小企业改善自身的人力资源管理状况。具体的方法包括但不限于以下几种：

1. 提供与人力资源管理效益审计相关的咨询与服务。国家应鼓励各级地方政府聘请专家定时以开展讲座、答疑等的形式为中小企业解答在实施人力资源管理效益审计过程中遇到的难题，以期帮助中小企业确定正确的人力资源管理效益审计的方向以及具体的操作流程。

2. 加快与人力资源管理效益审计相关的法律法规的建立和健全。在全面依法治国的社会环境下，建立和健全与中小企业人力资源管理相关的法律法规是必然趋势。鉴于我国针对中小企业的法律法规不甚完备，尤其是缺乏针对人力资源管理效益审计方面的法律法规，建议政府在向中小企业宣传现有法律法规的过程中根据实际情况为完善法律法规体系收集必要的信息，以便早日出台相关准则。

3. 提供更便捷的学习交流平台。建议政府在企业家与学术研究者之间建立一条便捷的沟通渠道，方便企业家直接将自身的人力资源管理问题告知给学术研究者，以寻得解决方案。同时也有助于学术研究者为新的研究成果寻找志愿企业，促进人力资源管理效益审计理论基础与实务工具研究的发展。

4. 大数据的收集与提供。如果想了解中小企业人力资源管理效益审计的整体发展情况，必然离不开大数据的支持。建议政府充分利用权力与履行义务，承担起大数据的收集与提供责任。有了数据的支撑，既有利于学术研究者有针对性地进行人力资源管理效益审计研究，也有利于中小企业将自身的人力资源管理效益审计情况与平均水平进行对比，寻找短板，重点弥补。

在政府支持方面，可以借鉴美国政府的做法<sup>[11]</sup>。美国政府很重视中小企业的发展，已建立起比较完善的中小企业扶持体系，并且仍在不断地进行探索。这在很大程度上推动了中小企业的发展，尤其是人力资源管理方面。

此外，对于理论基础研究薄弱这一困境，也需要政府采取一定的措施以调动全社会研究者的积极性。诸如向社会展示人力资源管理效益审计广阔的发展前景、加大针对性研究的预算支持等，让研究者充分认识到研究的意义与可行性，激发其研究热情。

### （二）强化中小企业人力资源管理效益审计理论基础研究

中小企业人力资源管理效益审计理论基础研究薄弱，可以尝试从其他发展较成熟的相关领域入手。就人力资源管理效益审计来说，其相关的领域包括人力资源管理审计、管理效益审计、人力资源管理效益等方面。这些领域的理论基础研究相对成熟，所以我们首先假设将这些理论体系应用于中小企业人力资源管理效益审计，然后进行深入剖析，得出会有哪些不当之处以及是否能够采取措施将其改进，之后将改进结果进行提炼与整合，再根据中小企业的特殊性进行修改与完善，争取早日形成一套适合中小企业人力资源管理效益审计的理论体系，为进一步的实践研究提供指导。

### （三）构建科学的审计模式与评价指标体系

虽然已构建出的与人力资源管理效益相关的指标体系存在指标较为繁杂，对数据要求较高等限制导致其不完全适用于中小企业，但要建立起一套针对中小企业的指标体系，仍建议现有指标体系入手。先在人力资源管理方面寻找与大企业之间存在的本质上的不同，评价这些不同之处对指标的影响程度，确定各指标的适用程度，然后对现有指标体系进行改善，将不适用的指标进行剔除或替代，另添加一些易于操作的指标。主要考虑的因素包括但不限于中小企业的规模、人力资源的分配、管理人员具备的专业管理知识等。其次，要在中小企业人力资源管理效益指标体系的基础上结合审计的知识，将具体指标进一步完善，逐步形成一套实用性强的中小企业人力资源管理效益审计指标体系。

### （四）全面提升企业内部人力资源管理水平

企业人力资源管理主要包括取得人力资源、配置人力资源、对人力资源进行绩效考核、人力资源的开发与增值四个环节<sup>[12]</sup>。中小企业应从这四个环节入手，规范人力资源管理流程。只有企业内部的人力资源管理得到规范，才能进一步计划人力资源管理效益审计的实施。经过多方面的了解，发现中小企业普遍在取得人力资源和人力资源的开发与增值这两个环节存在较严重的问题，下面就这两个方面提出一些具体的措施以供中小企业借鉴。

#### 1. 规范人力资源取得的途径

人力资源管理效益审计具有很强的专业性，为了保证企业进行的培训的效率与效果，要求接受培训的管理人员具备一定的专业基础素养。建议中小企业在招聘时始终坚持岗位竞聘和技术原则，保证为岗位选择出最符合要求的高素质人才：岗位竞聘的方式能够激发应聘者的积极性，使优秀的人力资源管理人才能够脱颖而出；坚持技术原则才能保证

新入职员工能够尽快满足岗位要求。值得一提的是,中小企业必须摒弃“任人唯亲”的观念。当产生岗位需求的时候,中小企业应通过正规且公开的渠道进行公示,建立正规严格的考核流程<sup>[13]</sup>,在招聘过程中应综合考察应聘者的能力,并就其对专项工作的胜任能力做出科学的预判,最终为企业选拔出开展人力资源管理效益审计所需的高质量人才。

## 2. 注重人力资源开发与增值

人力资源管理效益审计的实施者与实施对象均是企业的员工,所以要获得成功,必须坚持以人为本的管理原则。关注员工的个人发展,深入挖掘员工的内在潜能以及工作的积极性和主动性,以期获得员工对开展人力资源管理效益审计的支持。中小企业需要做的不外乎为员工提供必要的培训以及完善员工的激励机制两方面:为员工提供必要的培训,使其接触最先进的专业技术及管理理念,进而更易接受新的管理方式,能够为人力资源管理效益审计的实施打下坚实的内部基调;完善员工的激励机制,需要中小企业将激励机制多样化、灵活化,人力资源管理效益审计应将员工的高层次需求纳入考虑范围内,增加员工的归属感与忠诚度,带动人力资源管理效益审计的指挥者与参与者的积极性。

总而言之,人力资源的取得、人力资源的开发与增值作为人力资源管理的重点环节,中小企业将这两者规范化、有效化将有助于人力资源管理效益审计在企业内部的开展。

## 六、结论

综上所述,人力资源管理是中小企业发展过程中遇到的一大瓶颈,而人力资源管理效益审计作为一种新兴的人力资源管理方法,能够帮助中小企业提高人力资源管理水平,有效破解人力资源管理的重难点,促进中小企业的可持续发展。而人力资源管理效益审计要想在中小企业范围内真正实施起来,需要政府多方面的支持与中小企业内部自我完

善二者相结合,双管齐下,共同优化人力资源管理效益审计的内外部环境,并早日为中小企业制定出可行的参考标准,促进其研究的深入以及实践的落实,为中小企业人力资源管理审计的发展指明方向。

## 参考文献:

- [1] 喻采平,黄岩渠,柳宇燕. 人力资源绩效审计模型构建[J]. 财会月刊, 2017, (28): 121-128.
- [2] 戚振东,孙晓华,段兴民. 人力资本管理审计:人力资源管理发展的新阶段[J]. 中国人力资源开发, 2007(05): 14-18.
- [3] 张明辉,谢金山,赵晓东. 人力资源管理评估[J]. 中国人力资源开发, 2000(2): 28-29
- [4] 李华琴. 基于神经网络的人力资源管理效益评价[J]. 厦门科技, 2005(01): 13-17.
- [5] 李芬. 论我国中小企业人力资源管理存在的问题及其对策[J]. 中国市场, 2013(24): 31-33.
- [6] 审计署哈尔滨特派办理论研究会课题组,罗键,姜慧娜,周旭亮. 中国特色绩效审计方法体系探讨[J]. 审计研究, 2013(04): 49-56.
- [7] 赵珊珊. 中小企业人力资源管理模式[J]. 现代经济信息, 2019(08): 138.
- [8] 郭宝琳. 浅议我国中小企业人力资源管理的难点与破解[J]. 现代经济信息, 2019(03): 63-64.
- [9] Ferris G R, Arthur M M, Berkson H M, Kaplan D M, Harrell Cook G, Frink DD. Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship [J]. Human Resource Management Review, 1998, (8): 235-264
- [10] 曹悦. 创业初期的中小企业人力资源培训与开发存在的问题及解决策略[J]. 商业经济, 2019(03): 94-96.
- [11] 刘昕,柴茂昌. 论政府对中小企业的人力资源管理服务——美国的经验及其对我国的启示[J]. 经济体制改革, 2014(04): 159-163.
- [12] 段兴民. 人力资源管理审计[M]. 北京: 科学出版社, 2012, 99-100
- [13] 金环,刘林. 探析我国中小企业人力资源管理创新问题[J]. 知识经济, 2019(24): 110-111.

[责任编辑 王云江]

## Research on the dilemma and countermeasures of human resource management benefit audit in SMEs

GUAN Jun, LI Xiao

( School of Management Engineering and Business, Hebei University of Engineering, Handan, Hebei, 056038, China )

**Abstract:** As an important force in China's economic life, the importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) is increasingly prominent. In the fierce market competition, whether SMEs can obtain competitive advantage depends on the efficiency of human resource management to a great extent. Due to the constraints of objective conditions, the efficiency of human resource management in SMEs is still insufficient, and the implementation of human resource management benefit audit provides a feasible way to improve the efficiency of human resource management in SMEs. Taking this as the research object, this paper deeply analyzes the main problems in the implementation of human resource management benefit audit in SMEs from the aspects of theoretical basis, practical tools and external environment, and puts forward countermeasures and suggestions to effectively solve the above problems, so as to provide useful reference and Enlightenment for the effective implementation of human resource management benefit audit in SMEs.

**Key words:** SMEs; human resource management benefit audit; dilemma ; countermeasures