

# 民营中小企业新生代农民工用工管理研究

## ——基于上下级人际和谐的视角

贾冀南, 杨丽倩

(河北工程大学 经济管理学院, 河北 邯郸 056038)

**[摘要]**组织成员的工作行为在很大程度上受人际关系的影响,尤其是垂直的上下级关系,相较于水平的同事关系,员工更为敏感,上下级关系对组织成员行为的影响力更大。而随着新生代农民工逐渐成为我国民营中小企业劳动力的主力军,如何营造和谐的上下级关系,从而提高新生代农民工的工作满意度,成为了民营中小企业日益重视的问题。本研究以上下级人际和谐为研究视角,在采取问卷调查、实证分析研究方法探讨影响我国民营中小企业新生代农民工上下级关系的关键因素的基础上,进而有针对性地提出相应的对策,对于我国民营中小企业用好新生代农民工具有重要的指导意义。

**[关键词]**民营中小企业; 新生代农民工; 上下级人际和谐

doi:10.3969/j.issn.1673-9477.2015.03.002

**[中图分类号]**C931

**[文献标识码]**A

**[文章编号]**1673-9477(2015)03-005-05

民营中小企业与大型企业相比,其规模相对较小,组织结构简单,民营中小企业家与员工的直接接触或联系也相应的更加紧密。因此,与大型企业相比,民营中小企业的员工对于上下级关系更为敏感。另外,民营中小企业的资产拥有量、生产规模和影响力都不如大型企业,这使得多数民营中小企业难以靠提供优秀的企业文化或者高薪酬、高福利来吸引员工。因此,民营中小企业更应该注重感情留人,营造和谐的上下级关系。那么,如何把握好上下级关系呢?虽然,众多的国内外学者关于上下级关系都有较为深入的研究,并且取得了丰硕的成果。如,Tse & Troth (2013)指出员工的角色认知和领导—员工交换体验有利于构建和谐的上下级关系<sup>[1]</sup>; John P. Kotter (2014)认为不和谐的上下级关系会削弱管理层的领导能力,要想建立一种和谐的上下级关系就要建立一套满足双方需求的科学而合理的工作期望、工作方法和工作目标<sup>[2]</sup>; 张灵霞 (2010)针对民营中小企业员工关系管理存在的问题,从四个方面提出了对策,分别是管理的基础、管理的关键问题、管理应注意的问题和关系管理拓展等<sup>[3]</sup>; 郭晓薇 (2011)构建了基于下属感知的上下级关系人际和谐模型,模型中涉及到的因变量是上下级人际和谐,自变量是员工个人特征、领导方式和上司下属匹配度<sup>[4]</sup>; 路平 (2012)以成都地区的民营中小企业为研究对象,提出员工关系管理要从人力资源管理、劳动关系管理、参与管理、沟通管理和企业文化建设进行管理<sup>[5]</sup>; 卢影 (2014)提出兆基实业员工关系管理改进的措施有:提高公司信息共

享度,加强员工参与管理,增加对员工关怀项目,实施员工援助计划和加快企业文化建设<sup>[6]</sup>。但在现有的研究文献中,以新生代农民工为研究对象,针对民营中小企业的上下级人际关系进行研究的较为缺乏,本文试图对此有所贡献。

### 一、数据采集

#### (一) 调查样本

从2014年6月到2015年6月,历时一年的时间共走访了包括河北、河南、浙江、上海、广东等在内的8个省(自治区、直辖市)的30家民营中小企业。调查范围基本覆盖了我国东部、中部和西部三个区域,覆盖范围较广,样本具有一定的代表性。共发放员工问卷1000份,收回有效问卷856份,有效率达到85.6%;管理层问卷200份,收回有效问卷189份,有效率达到94.5%。除此之外,还对企业的部分新生代农民工和管理层进行了面对面访谈。

#### (二) 调查问卷设计

本研究构建的指标体系涉及6个维度,分别是:上下级互动强度、上下级交往密度、管理者信任、个人发展支持、授权和参与决策,每个维度又分别包含5个条目,共计30个子条目。构建此指标体系的总体思路是:所选指标都是能够促进民营中小企业上下级人际关系和谐的正向指标。对于上下级人际和谐度的测量采用的是行为锚定评价法,分6个等级,分别赋予1分,2分,3分, ..., 6分,代表不同水平的和谐度。而对于上下级互动强度、上

**[投稿日期]**2015-06-17

**[基金项目]**2014年度国家社会科学基金项目(编号:14BGL078)

**[作者简介]**贾冀南(1970-),男,河北保定人,教授,博士,研究方向:人力资源管理、应用统计。

下级交往密度、管理者信任、管理者授权、个人发展支持、员工参与决策等相关条目则采用李克特五级评分法。在进行问卷设计之前, 研究小组查阅了大量的相关文献, 并与部分民营中小企业的新生代农民工就上下级关系问题进行了专题座谈, 在此基础上, 设计了本次研究的调查问卷。

## 二、实证分析

### (一) 因子分析

通过走访调查收集到的原始数据具有多变量大样本的特点, 虽然为进一步的分析提供了大量的信息, 但一些条目之间可能存在相关性, 存在着信息的重叠, 这不利于建立回归分析模型<sup>[7]</sup>。因此, 需要采用合适的方法在尽量保证信息不丢失的情况下减少变量数量。因子分析是实现这一目标的有效方法之一。数据是否适合做因子分析, 首先需要根据 Bartlett 球体检验和取样适宜性值 (KMO 值) 来进行判断: KMO 值越大, 越接近于 1, 代表条目间的共同因素越多, 越适合做因子分析<sup>[8]</sup>; 总体上, 大于 0.7, 适合做因子分析, 小于 0.5 不适合做因子分析; Bartlett 球体检验 Sig. < 0.05, 可以做因子分析; 否则, 不适合做因子分析。根据上文的分析, 本文运用 SPSS21.0 软件对标准化后的原始数据首先进行 Bartlett 球体检验和取样适宜性值 (KMO 值) 测度。结果显示: KMO 值为 0.726, Bartlett 球体检验的显著性 Sig. = 0.000, 适合进行因子分析。

对标准化后的原始数据应用 SPSS21.0 软件进行因子分析, 利用主成分法求公共因子及载荷矩阵。按照特征值大于 1 的原则, 最终抽取了 4 个因子。前四个因子的累计方差贡献率为 85.633%, 能够较好

的解释问题。因子 1 的载荷主要集中在上下级互动强度和交往密度的 8 个条目上, 这 8 个条目主要涉及到上下级沟通内容, 因此, 将因子 1 命名为“上下级沟通”; 因子 2 在关心员工个人成长和职业生涯规划、争取加薪 (晋升)、提供学习和培训的机会、创造锻炼机会这 4 个条目上具有较大的载荷, 因此, 将因子 2 命名为“个人发展支持”; 因子 3 包括的内容主要是领导对员工的权力委任, 将其命名为“授权”; 因子 4 涉及的内容主要包括创造机会让员工发表意见、领导认真倾听并重视员工意见或建议等, 因此, 可以将因子 4 命名为“参与决策”。

### (二) 回归分析

选取 4 个因子值为自变量, 设为  $\chi$ , 则  $\chi_1$ : 上下级沟通的因子得分;  $\chi_2$ : 个人发展支持的因子得分;  $\chi_3$ : 授权的因子得分;  $\chi_4$ : 参与决策的因子得分。选取上下级人际和谐评价值为因变量, 设为  $y$ 。建立多元回归分析模型, 如下:

$$y = a + b_1\chi_1 + b_2\chi_2 + b_3\chi_3 + b_4\chi_4$$

式中,  $a$  为常数;  $b_1$ 、 $b_2$ 、 $b_3$ 、 $b_4$  为回归系数, 表示在其他自变量不变的情况下, 某一自变量的变化引起因变量变化的比率。

将标准化后的数据导入 SPSS21.0 软件, 采用多元线性回归分析中的逐步回归法进行相关性分析。

通过多元回归分析后, 结果如表 1 所示:

表 1 民营中小企业上下级人际和谐相关矩阵的 SPSS 结果

	回归系数	标准误差	标准化回归系数	T 检验	检验概率	其他统计检验
常数	3.086	0.53		58.526	0.000	Adjusted R <sup>2</sup> = 0.754
上下级沟通	0.269	0.53	0.282	5.098	0.000	Sig. = 0.000
个人发展支持	0.207	0.53	0.216	3.909	0.000	VIF <sub>1</sub> = 1.327
参与决策	0.169	0.53	0.181	3.326	0.000	VIF <sub>2</sub> = 1.276
授权	0.143	0.53	0.154	2.831	0.000	VIF <sub>3</sub> = 1.305
						VIF <sub>4</sub> = 1.623

注: 数据来自多元回归分析输出的“模型汇总”表、“回归系数”表和“方差分析”表。

由表 1 可以看出: (1) 模型的拟合优度较为理想。调整 R<sup>2</sup> = 0.754, 表示模型能够解释实际数据的

75.4%, 即拟合优度较好。(2) 由自变量和因变量构建的回归方程是: 上下级和谐 = 3.086 + 0.269 \* 上下级

沟通+0.207\*个人发展支持+0.169\*参与决策+0.143\*授权。说明上下级沟通、个人发展支持、参与决策和授权都是影响民营中小企业人际和谐的重要因素，而这4个因素中对上下级和谐影响最大的因素是上下级的沟通，其次分别是个人发展支持、参与决策和授权。因此，作为民营中小企业的管理者，可以通过在上下级沟通、个人发展支持、参与决策和授权4个方面努力，从而实现和谐的上下级关系。

### 三、营造和谐的上下级关系的路径选择

#### （一）从心开始，巧妙沟通新生代农民工

##### 1. 中高层领导要提高对沟通的重视程度

良好的上下级沟通，不仅可以优化上下级之间的信息传递，而且能够促进上下级关系融洽。经过调研，基层管理者与新生代农民工的沟通比较频繁，而且对于他们的意见或建议也能及时作出反馈，但由于中高层领导通常比较繁忙，跟作为基层员工的新生代农民工接触的机会相对较少，而对于新生代农民工而言，中高层领导的一句赞美的话、一个赞许的眼神，都会给他们带来很大的鼓励。因此，作为民营中小企业的中高层领导要做到以下几点：一是重视与新生代农民工的沟通，要放下身份，带着善意的、真诚的、尊重员工的心主动定期与新生代农民工进行有效的沟通，可以定期安排新生代农民工接待日；二是要学会倾听，倾听他们的意见或建议，并且及时作出反馈；三是发出“便条式沟通”，便条由中高层领导发出，便条的内容可以只是一句祝福语，也可以是征求员工的意见，通过便条让他们明白高层领导者对他们的关注和重视；四是派发“惊喜晚宴”，中高层领导通过不定期的在不事先通知的情况下造访某个车间，临时安排与下属共进晚餐，给员工一个大大的惊喜，进而建立融洽的上下级关系。

##### 2. 根据个人差异灵活调整沟通方式

领导者在与新生代农民工进行沟通时要考虑其年龄、文化程度、地域等背景因素，适当的调整自己的沟通方式，选择易于让他们理解的语言，使其能够准确理解沟通的内容。对于大多数新生代农民工而言，他们思想比较简单，喜欢“有一说一、有二说二”，不喜欢过于拐弯抹角，因此，启发式的、互动式的、赞扬式和较为直接的沟通方式应该更有效。而对于批评，则要根据不同员工的不同情况采取合适的说话方式：对于性格比较内向的人，应该

多鼓励，批评时语言尽量含蓄而委婉；对于自我感觉良好或者性格固执的新生代农民工，直白地告诉他们所犯下的错误；对于犯了轻微错误的新生代农民工，私下里提醒即可。由于新生代农民工大都是手机控，所以聊天时可以以QQ、微信平台为主，为打消新生代农民工的各种顾虑，领导者可以提倡这种匿名群聊的方式进行开放式和集体讨论式沟通。

#### （二）职业生涯管理，给新生代农民工未来

##### 1. 明确新生代农民工的职业生涯发展需求

相较于老一代农民工，新生代农民工的职业生涯规划意识更强，但又限于自身规划能力不足，他们通常比较迷茫，很少有或者几乎没有明细而又具体的职业生涯规划，这使得民营企业加强新生代农民工职业生涯管理更为迫切。加强对新生代农民工职业生涯的管理，关键是要明确他们对其职业生涯发展的需求。具体实施中，企业相关部门可以通过深入访谈、广泛发放问卷调研等方式，积极探明新生代农民工对自身职业生涯规划的需求。要掌握不同新生代农民工的性格特征、兴趣爱好、优劣势和能力状况，尽量使其职业生涯发展与之相匹配。新生代农民工本人是职业生涯规划的主体，企业发挥的只是指导和建议的作用，因此，要尊重他们的意愿与选择，当然也得与企业的利益相结合。但是也有可能出现员工意愿与企业利益不相容的情况，在这种情况下，要最大限度地尊重员工的意愿，避免引起员工的对立情绪。

##### 2. 构建与完善新生代农民工职业发展通道

只有具备清晰和顺畅的职业发展通道才能更好地实现新生代农民工的职业生涯目标。根据职业发展方向，可以将职业发展通道分为纵向、横向和双重职业发展通道<sup>[9]</sup>。纵向职业发展通道指的是员工按照职务等级从低级向高级逐步向上晋级的传统职业晋升通道。横向职业发展通道是指同一层次的员工可以在不同工作岗位、不同职务或不同工种间进行横向职位调动。横向通道的发展有助于丰富员工的技能种类，挖掘员工潜在的能力优势，带来更多的发展机会，拓宽职业生涯发展道路；同时也有利于员工更加了解自己的职业特长，寻找能够充分发挥自身所长、实现个人职业发展目标的真正适合的岗位。双重职业发展通道是一种充分利用横向和纵向职业通道的特点与优势，增加职业选择、扩大职业发展空间的一种独特发展通道。这种职业通道改变了传统的“直线式”晋升方向，使员工能够实现“斜向式”发展，即员工既可以获得职位上的晋升，同

时又能实现工作内容的实质性改变,从而能够最大限度地激发员工工作热情。对于新生代农民工来说,他们的职场晋升观念不再只有“不晋则退”,他们更希望尝试多样性的工作,甚至可以爬“下”阶梯。因此,民营中小企业要根据不同新生代农民工的职业生涯发展需求为他们构建不同的职业发展通道。

### (三) 提升主人翁意识,让新生代农民工参与进来

#### 1. 提升新生代农民工的主人翁意识

只有当新生代农民工建立起主人翁意识后,他们才能更加主动地关注企业的发展、参与企业的管理。但是由于新生代农民工多数为一线员工,他们认为自己只是个“打工者”,思想上保持着“不求有功但求无过”的消极观念,另一方面因我国民营中小企业的大部分决策都是由高层领导者决定的,几乎不征求新生代农民工的意见,这样就更会使得作为民营中小企业基层员工的新生代农民工参与企业管理的机会少之又少。因此,民营中小企业中的新生代农民工的主人翁意识甚是薄弱。培养新生代农民工的主人翁意识,首先,要让基层的他们成为“知晓实情”的人。要让公司的命运与他们的责任联系起来,要让他们知道他们的任务是如何与别人的任务、与企业的利益、与自身的利益连接的。其次,要增加新生代农民工的归属感。由于他们背井离乡,缺乏归属感,他们更渴望融入城市的生活。因此,民营中小企业的管理者要在增强他们的归属感方面下功夫,平时要多和他们沟通,了解他们的工作、生活和情感,工作期间可以组织大家举办“装饰办公室日”“团队午餐便当”等,周末或者休假的时候可以组织大家一块去爬山、烧烤或者郊游等,这些对于大部分的民营中小企业来说都是比较容易实现的,而且也不会超出他们有限的预算。让新生代农民工尝试一些新鲜事物,在工作中寻找乐趣,久而久之,他们之间就会产生兄弟姐妹的感情,也会把企业当成一个温馨的大家庭,这样他们的主人翁意识和归属感就会增强。

#### 2. 提供支持引导新生代农民工参与决策

由于大部分新生代农民工的自主参与意识不是很强,为保证员工参与管理的积极性以及有效性,民营中小企业的管理者要改变自己“一言堂”的决策方式,要提供支持,引导新生代农民工参与进来,要花费时间去认识下属,分享建议,尽量让每个人有发言权。在平时的工作中,民营中小企业的管理者应及时并充分有效地向新生代农民工传达公司的相关信息,让他们了解他们的工作目标和重点以及企

业的现状,增强他们参与管理的明确感。并进一步激发他们参与管理的自发意识,如鼓励新生代农民工参与制定与其自身利益有关的企业政策,比如劳资关系制度的制定、绩效工资制度的制定等。当然,过分要求员工参与就可能会出现“一个问题讨论来讨论去,最后做不出决定”的困境。因此,要合理的采用民主决策方式,要根据企业所需决策问题的性质和新生代农民工的知识文化水平、参与管理的意愿和能力等员工的自身特点来选择全方位的较高层次的参与管理方式还是以控制为主的较低层次的参与管理方式。

### (四) 梯次授权,新生代农民工之特色激励

民营中小企业的领导者常常集众多事务于一身,分身乏术,授权给下属是很有必要的,不仅可以减轻自己的负担,还可以提升管理效率。而且对于新生代农民工而言,他们渴望受到重视、希望自主工作,授权是对其特色需求的有效满足,是对他们的特色激励。作为民营中小企业的领导者应该如何有效放权给新生代农民工呢?鉴于新生代农民工的整体素质不是很高,在给其授权时,首先要充分了解员工的需求与能力,量其能,授其权。民营中小企业领导者可以通过观察、座谈、素质测评和绩效评估等方法对新生代农民工的能力进行排序,并以此为根据实施梯次授权<sup>[10]</sup>: 1. 制约授权。对于刚进公司的新员工,由于他们缺乏工作经验,只需交给他们最基本的工作,促使他们尽快熟悉工作过程,掌握工作技能,这时要对他们的工作进行实时监督检查; 2. 弹性授权。当部属有了一定的工作经验,但能力或技能有所欠缺时,可以不定期交给他们一些挑战性的工作,这时要在工作上给予一定的支持; 3. 不充分授权。当新生代农具有了经验和技能达到较高水平时,主管可将非常重要的工作交给他们做,如拜访公司的重要客户、参加公司重要项目的谈判以及参与公司重要决策的制定等; 4. 充分授权。对于那些已成为公司核心员工的新生代农民工,只需把任务交给他们,过程让他们自己主导,主管此时只需把准方向,别让其跑偏就行了。

## 四、结论

民营中小企业的上下级关系受到多种因素的影响,从管理者角度出发,大致包括上下级沟通、个人发展支持、参与决策和授权四个方面。因此,只有从这几个方面下功夫,民营中小企业的管理者才能获得更多的来自新生代农民工的支持,才能构建

和谐的上下级关系，稳定新生代农民工的队伍，增强企业的活力。具体要做到：重视与新生代农民工之间的沟通，带着真诚的、善意的心定期主动与他们沟通；加强新生代农民工的职业生管理，给他们以未来；提升新生代农民工的主人翁意识，让他们参与进来；梯次授权，满足新生代农民工自主工作的独特需求。

#### 参考文献：

- [1] Herman H. M. Tse, Ashlea C. Troth. Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships[J]. Leadership and Organization Development Journal, 2013(3):15-17.
- [2] Kottler J. P. Harmonious superior-subordinate relationship is very important[J]. IT Time Weekly, 2014(15):60-61.
- [3] 张灵霞. 中小企业员工关系管理存在的问题及对策研究[D]. 兰州理工大学, 2010.
- [4] 郭晓薇. 组织中的上下级关系——前因与结果的实证研究[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2011.
- [5] 路平. 成都市中小企业构建和谐员工关系研究[D]. 西华大学, 2012.
- [6] 卢影. 淮北兆基实业有限公司员工关系管理改进研究[D]. 湖南大学, 2014.
- [7] 汤俊. 基于多元回归分析的顾客满意度研究——以移动通信行业为例[J]. 湖南财经高等专科学校学报, 2010(3):134-136.
- [8] 何晓群. 多元统计分析[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008:192-225.
- [9] 贾冀南, 张小云. 新生代农民工“民工荒”视阈下的河北省中小企业用工策略[J]. 河北工程大学学报(社会科学版), 2014(1):5-9.
- [10] 冯雨州, 廖倩. 现代企业管理中的有效授权研究[J]. 商业时代, 2010(29):81-82.

[责任编辑 陶爱新]

## Research on the new generation of migrant workers in privately-owned small and medium - sized enterprises

### ——Based on the perspective of superior-subordinate interpersonal harmony

JIA Ji-nan, YANG Li-qian

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

**Abstract:** Organizational members' working behavior is largely swayed by personal relationships, especially the vertical relationship between superior and subordinate. Compared with the level of the relationship between colleagues, subordinate relationship has greater impact on employees' behavior and the employees are more sensitive to it. And with the new generation of migrant workers becoming the main force of the privately-owned small and medium-sized enterprises of our country labor, how to create a harmonious relationship between superior and subordinate so as to improve the job satisfaction of the new generation of migrant workers, has become the problem to which the privately-owned small and medium-sized enterprises pay more attention. Based on the perspective of superior-subordinate interpersonal harmony, this study firstly explores the key factors affecting the superior-subordinate relationship through questionnaire survey and empirical analysis and puts forward corresponding countermeasures for the privately-owned small and medium-sized enterprises in our country which will have an important guiding significance for the better use of the new generation of migrant workers .

**Key words:** privately-owned small and medium-sized enterprises; new generation of migrant workers; superior-subordinate interpersonal harmony