# 国企人力资源管理三方面问题亟待解决

来源：网络 作者：翠竹清韵 更新时间：2024-07-22

*第一篇：国企人力资源管理三方面问题亟待解决国企人力资源管理三方面问题亟待解决国企人力资源管理三方面问题亟待解决现代企业的竞争，表面是产品、市场、效益的竞争，而实质则是人才的竞争。尤其是我国加入WTO之后，国内市场进一步国际化，国内企业将不...*

**第一篇：国企人力资源管理三方面问题亟待解决**

国企人力资源管理三方面问题亟待解决

国企人力资源管理三方面问题亟待解决

现代企业的竞争，表面是产品、市场、效益的竞争，而实质则是人才的竞争。尤其是我国加入WTO之后，国内市场进一步国际化，国内企业将不可避免地与经济实力雄厚、管理手段先进的外企展开全方位的激烈竞争，人才竞争自然更是各方关注的焦点。笔者就国有企业人力资源管理工作中亟待解决的问题谈几点粗浅看法。

第一，观念亟待更新。以淄博烟草行业为例，由于历史原因，一方面缺乏适应现代企业的管理人才和技术人才，特别是专业技术人才匮乏；另一方面“大锅饭”还未从根本上消除，导致人浮于事，人满为患。企业需要的人才引不进，有的人才引进后又“跳槽”，而现有的人员又因素质问题用不上，影响了企业的可持续发展。这些问题的出现，虽然有机制方面的原因，但首先是一个观念问题。诚然，企业确实需要引进一些高级管理和技术人才，但在目前人员饱和的情况下，忽视现有人员的开发，过多祈求“外来的和尚会念经”，反而是对人才认识上的误区。因此，一是应树立正确的人才观，引进的是人才，在本职岗位上建功立业的也是人才，让人人都是人才、人人都可以成才的观念深入每一个员工心扉，这是搞好企业人力资源管理的现实基点。二是为人才提供“留得住”的环境。留住人才的途径不仅仅是丰厚的待遇，还应包括工作的挑战性、参与改革创新的机会、发展空间、工作环境、培训机会等，这些都是员工自我价值提升的具体表现。三是注重培养员工终身学习的思想观念。企业必须立足于提高自身生产、经营和管理的需要，担负起员工知识更新的责任，为培养学习型员工创造良好的环境。

第二，管理制度亟待创新。长期以来，很多国有企业实行无差别管理的办法，这种办法一方面造成人才浪费，加大了用人成本，另一方面则在很大程度上失去了对人才的激励作用。笔者认为，要解决这个问题，就要在创新人才管理机制上下功夫。一是人才评价机制。按照德才兼备的要求，根据各类人才的特点，制定不同的评价标准，建立以业绩为依据，由品德、知识、能力等要素构成的各类人才评价指标体系。并在此基础上实行分层管理，对员工的工作岗位和技能是否匹配定期进行考核、分析，把员工及时调整到能充分挥潜能的工作岗位上。二是干部考核机制。坚持客观公正、注重实绩的原则，以德能勤绩廉为主要内容，加强对各级干部的管理和考核，并把考核结果作为干部评价、任用奖惩的重要依据。三是员工激励约束机制。加强收入分配的宏观管理，克服平均主义分配倾向，真正形成以实绩为标准、以能力为导向的激励约束机制。四是选人用人机制。建立和完善以岗位竞争为主要手段的干部选拔任用机制，通过公平竞争使各类人才走上重要岗位。五是人才流动机制。目前国有企业普遍实行的是单一的职位提升制度，不能调动各类专业人员的积极性，成为人才流失主要原因。因此，一方面要拓展员工的职业发展空间，另一方面要打破行业内人才流动壁垒，使

需要的人才及时引进来，不需要的及时流出去，提高人才使用效率。

第三，人力资源亟待整合开发。多年的计划经济体制造成很多企业内部岗位运转链条的僵化，人力资源浪费现象十分突出，要解决这一问题，关键是要搞好人力资源的重新分配整合，挖掘企业内部现有人力资源的潜力，为人才的流动创造良好环境。一是盘点现有人才存量，用足用活现有人才，避免人力资源结构不合理造成的积压浪费。二是摸清现有人才是否有“用非所学”、“用非所长”的情况，激活本企业的人才资源，让官者尽其能，劳者尽其力，智者尽其慧。三是识人用人，创造留住人才的环境。树立“人才是第一资源”的观念，做到以事业留人、以适当的待遇留人、以感情留人。四是建立“造血”型的人才培训，无论是对“本土”人才还是“拿来”人才，都要注意及时“充电”，建立以培育人才、促进人才发展为主要目的的培训机制。

**第二篇：小企业人力资源管理中亟待解决的问题**

小企业人力资源管理中亟待解决的问题

1.人力资源管理的系统理念仍需建立

人力资源是企业的重要资源，有效整合人力资源，调动员工的积极性、主动性和创造性，是企业获取竞争优势，提升企业竞争能力的重要手段，而这需要人力资源管理部门高效的运作。但从当前小企业管理现状看，尽管领导层对人力资源有了重视,但是人力资源部门在企业部门中的地位依然偏低。大部分小企业的人力资源管理往往注重于招聘、员工合同管理、考勤、薪金制度、调动等与公司内部员工有关的事务，而对员工激励、培训、企业文化建设等方面关注不够，对人力资源开发重视不够，以人为中心的理念没有被小企业真正接受和运用，从而导致员工参与企业的意识不强，主动性也比较差，对企业的认同感不强。

2.人力资源管理对企业的贡献不大

这主要是指人力资源管理活动对企业长远的发展、员工绩效或企业效益，以及企业整体竞争优势等方面的影响力度或作用大小。当前，许多小企业的人力资源管理还停留在传统的人事管理阶段,其职能依然没有超越传统人事管理的特点,仍停留在档案管理、工资和劳保福利等事务性管理上,是典型的以“事”为中心的静态人事管理,没有承担起人力资源管理的人力资源部门作为一个内部管理部门对业务部门提供服务和支持,缺乏对企业发展战略的洞察力, 无法与企业结合起来。这种滞后于实践的管理模式也注定了人力资源部门无法成为一个企业的轴心部门,从而难免成为一个无法与业务部门并列、具有相等地位的部门。

3.缺乏有效的激励约束机制,员工流动性高

在人力资源激励上，相当多的小企业单纯以物质刺激为主，过于强调员工工作的动机就是为了获取物质报酬这一实用主义的观念。没有将物质激励和精神激励结合起来,大多数小企业对员工的评估主要是基于企业既定目标下员工对工作的服从和完成任务的效率,激励机制的不完备,导致员工的积极性、主动性和创造性都比较差，不利于员工在企业发挥其潜能。此外,评估的权力集中在少数领导人手里，造成企业人治色彩浓厚。作为人力资源管理中最具推动力和决定性的环节即人才评价制度和标准的建立及与此相适应的激励约束机制措施的缺失导致了员工流动性高，留不住人才。

4.缺乏有效的企业文化

企业文化是企业在长期的经营实践中所凝结、沉淀出来的企业价值观及企业精神，它对员工的行为方式和习惯会产生强烈的影响。目前大多数小企业不注重企业文化建没，没有真正理解什么是企业文化，大多数员工是抱着打工的思想而不是主人翁的姿态为企业工作，感觉不到自身发展与企业的未来有什么关系，从而使个人价值理念与企业理念错位，无法形成强有力的凝聚力，吸引人才留住人才，这也是企业人力资源管理效率低下的一个重要原因。

随着我国市场开放的程度逐步加深，小企业在人力资源管理方面存在的这些问题的严重性也日益凸显出来，极大地影响了小企业的生存

和健康发展，小企业应在充分重视的前提下，从新的高度、以新的眼光，采取断然对策，以开创人力资源开发与管理的新局面。

二、小企业实施人力资源管理的有效对策

1.强化“第一资源”理念，进行理念创新

新经济时代，人力资源上升为第一资源，是企业获取竞争优势的关键资源。企业老总和高层管理人员必须要认识到，知识经济时代的企业文化把人看成是文化人，它注重发掘人的内在潜力和主动性，只有转变思想观念，树立以人为本的管理理念，才能激发人的活力和创新精神，实现人的全面和自在发展。要顺应人性、尊重人格、激发员工的主动精神和创造潜能，充分尊重人的价值，最大限度地调动和发挥人的积极性，使企业的目标和员工个人的目标结合在一起，通过有效的管理机制，提升人们的价值追求和需求层次，不断增强企业活力。

2.建立科学的管理架构，建立多样化的激励机制

多数小企业人力资源管理缺少规划，缺乏明确的规划意味着人力资源管理在招聘、培训等方面存在着较大的随意性，人员流动性大。因此，要加强人力资源在企业中的地位，首先要做好人力资源管理规化，就是在评估现有人力资源存量和界定企业核心人力资源的基础上，制定预备性的支援人力规划，做出相应的培训计划，其目标是在企业面临生产或服务能力扩张性机遇时，尽可能迅速地为核心人员配备中层支援人员，以提高组织的反应能力。

其次是要建立多样化的激励机制。小企业要建立健全激励机制，注重员工自身的发展，员工自身在企业得到了发展，就会对企业有感情，就会更加努力去回报企业，这样企业才能发展，从而才能吸引和留住更多的人才。小企业还应建立员工全方位、多渠道参与管理决策的民主制度，鼓励员工为企业发展献计献策，沟通上下关系，协调经营者与生产者之间的情感，正确处理维护员工利益与发展生产之间的关系。通过物质奖励和精神鼓励的综合作用，使员工和企业真正形成命运共同体。

3.建立有效的绩效管理评估体系，准确评价员工

建立一套客观有效的业绩评价及改进体系，可以准确评价员工的各种表现，并依此制定人员培训与开发计划、建立与之相适应的各种激励制度、人员进退升迁制度，形成相应的流程等。目前绝大多数小企业绩效管理仍然停留在传统的绩效考评模式，如考评标准不合理，考评方法与方式不合理，考评层次单一，只注重考评结果，不注重帮助员工改进等，要改进这些问题，都必须进行绩效评估管理改革，建立有效的评估体系。实践中，小企业常用的绩效评估方法有：生产记录法、评分表法、目标管理法、强制分布法、评语法等。有效评估体系的确立，可以充分调动员工的积极性和创造性，在企业中形成一种公平竞争的机制和氛围，激励员工奋发图强，同时可以留住人才。

4.建立和谐企业文化，推进人力资源管理建设

企业文化影响着人力资源管理的理念、模式和制度的选择。企业文化能够把员工和企业的追求紧紧联系在一起，使每个员工产生归属感和荣誉感，通过企业文化培育、管理文化模式的推进，使员工形成共同的价值观和共同的行为规范，从而最大限度地发挥员工的积极性和主动性。企业文化对企业员工的态度和行为具有强大的影响力，强势的企业文化，会强烈影响员工对企业的根本看法，并影响企业的领导风格、领导方式、组织结构及其关系、企业控制职能的应用方式等，而这些都是企业能否留住人才的重要影响因素。小企业要完善企业制度建设，克服管理特别是人力资源开发建设中的随意性，才能推进企业文化的塑造和形成。优秀的企业文化能够给员工带来和谐而富有动力的工作环境，使员工产生较强的内在需要和期望目标，从而促使员工提高自身的素质和能力，提高自己的劳动生产率，改善工作行为，这对组织和个人都是极为有利的。

**第三篇：国企人力资源管理改革思路**

国企人力资源管理改革思路

05人力资源管理胡峰

内容摘要随着政府职能的转变和机构改革的深入，国企事事依靠政府的时代一去不

返了，针对人力资源管理方面存在的这样或那样的问题，国企发出了需要专业化的人力资源

管理的呼声，人力资源的开发管理作为企业发展的重要资源越来越受到企业的重视。本文在分析人力资源管理体制和系统管理问题的基础上，针对性地提出了建立弹性的人力资源管理

模式和完善体系建设等方面的改革思路。

关键词国企人力资源管理改革思路

全球经济一体化进程的加快和知识经济时代的到来，人力资源已逐渐成为企业的核心资

源。而国企在人力资源管理理念和方法方面却远远落后于外企甚至民企。随着全球经济一体

化进程的加快，人力资源已经成为国企不得不修的一门主课

1.国企人力资源管理工作存在的主要问题

和先进的人力资源管理相比，国企人力资源管理还存在着许多差距，相当一部分企业尚

停留在功能性的人事管理层面，既缺乏科学完整的基础性人力资源管理体制，更谈不上人力

资源的体系管理。整体而言，以下两个方面成为了国企人力资源管理的弊端。

1.1缺乏完善的人力资源管理体制

尽管国内企业界一直喊着诸如“知识经济已汹涌而来”、“人力资源是第一资源”等口

号，但国企人事部门的活动却往往限于工作调动，而非开发员工的智力资源。换句话说，国

企中不是缺乏人才，而是缺少发现人才的眼睛，缺乏以人为本的管理理念。这种管理理念的缺乏导致了诸多不合理的人才浪费。比如，因人设岗，很多企业的许多岗位职能差别不大，却不断重复设置，以致个人的权责利界定模糊。有关国企人才“流失”、“跳槽”等报道不

绝于耳，而许多国企老总则频频表示要加强企业文化，进行凝聚力建设，使得职工个人的价

值取向与企业的经营理念、发展战略形成一致。却不能从根本上得到解决，但从根本上说，国企的人力资源管理体制必须进行大幅度的创新，才能使企业文化在一个企业中所具有的动

力功能、凝聚力功能、融合功能、约束力功能得到应有的发挥。最起码，人力资源管理者要

善于交际、具备较高的语言表达能力和心理观察能力、能运用统计技巧阐述劳动及相关情况、法律法规方面的知识等等，这些都绝对不是靠老一套人事管理经验所能做到的。

1.2人力资源管理缺少完善的系统建设

绝大多数的国企都有招聘、培训、工资待遇、人员调配、合同管理等基本的HR职能，但HR管理可不仅仅指这些职能。概括而言，它是一个配套的系统工程，需要各职能部分形

成一个完整的循环链，缺少任何一部分都不能正常进行。并须建立以人为中心的协调机制。然而，国企中不是系统不完善，就是系统内的职能部分有缺陷。很多企业的系统能正常地运转，可具体涉及到某一环节时，就容易出现问题。例如，招聘工作进行得很圆满，但岗前培训设计不合理，致使合格员工在上岗后并不能明确自身的改进目标而造成工作表现不佳的后果，就属于系统内部的问题。有些虽然是系统内部某些职能完善，但整个系统不完整，也阻碍着整个企业的发展进程。这就像人体，其每一个器官都不是孤立的，彼此之间都存在着一定的联系，一个人要维持好自己的身体健康，不仅要重点保护自己的心脏、大脑、咽喉等部位，四肢的健康也很重要，否则就功能残缺，协调性差。而各类器官又必须经脉相连、血脉相连，不然营养和信息都无法传递，最多像个植物人。为了避免国企中“植物人”的出现，国企必须加强人力资源管理的系统建设，加强和协调好各职能部门之间的联系，使各职能部门间建立有机的联系和制约关系，形成一个良性的循环体系，逐渐摆脱国企当前的困境，朝着良性的方向发展。

2.国企人力资源管理思路

2.1建立弹性的人力资源管理模式

第一，人力资源规划的刚性特点，其实是国有企业人才管理的致命伤。按照企业正常发展规律，企业在扩张期内往往招聘全额的员工，而在不景气的时候裁员，期间，企业一般保持一定的优胜劣汰率，以激励员工，并保证人才规划的弹性。但国有企业由于计划经济时代承担了太多的社会功能，为了稳定，它吸纳了很多人员。存在着重复设岗的现象。随着国家经济体制的转轨，这些负担沉重的国企必须卸下包袱，轻装上阵，这除了需要国家构建社会保障体系以保障国企改革的顺利进行之外，国企自身也应该抓住契机，裁减人员，使得企业中的人力规划恢复一定的弹性。

第二，国有企业应该形成优胜劣汰的竞争机制，让职工通过竞争上岗，充分发挥员工主动性。这样才能保证绝大多数员工的积极性都处在一种提升状态。使企业用人机制方面保持一定的良性循环。

第三，人才的开发是一个长期的艰苦过程，仅仅依靠上述方法显然是不够的。企业看中人才的一个重要表现就是对人才的培训投入。通过培训，企业不仅提高了员工的素质，还使他们深刻感受到了企业对自己的重视和企业的发展，从而对企业产生归属感。全身心投入到工作中，起到两全其美的效果。

对职工的培训，应该是系统化的。调查表明，在重视系统化员工培训的企业中，员工的跳槽率较低，反之就相反。还有的企业在实践中，采取“宏观选择，微观培训”的人才战略来确保企业的发展。所谓宏观选择，就是坚持把“对事业的追求”放在选择人才的首位，从

宏观角度强调人才的基本素质、基本条件，然后从微观角度注重具体行为、工作开发的培育，使人才发育成熟。对所有新员工先要进行拓展训练，目的是让新员工了解企业环境、增强团队精神和凝聚力，尽快适应企业的发展。对老员工则注重不断加强知识的更新，从而提高员工素质和管理素质，保证企业的竞争优势。

第四，在上述基础上，企业可以着手塑造活泼进取、不断创新的企业文化，企业文化通过凝聚作用，把职工个人的思想感情和使命和企业的兴衰紧密相连，产生对企业的强烈的归属感。与企业同呼吸，共命运。企业文化是企业建设的无形文化资源。因此国企应该营造一种奋发向上，积极进取，务实求真的良好的企业文化。使“员工和企业一同发展”。在国际上，企业文化大致有两种模式：美国模式和日本模式，前者强调专业化分工，个人对自己的工作负完全责任，后者强调协调与合作，是一组雇员对一组任务承担责任。我国的国有企业比较类似于日本模式，合作有余而创新不足，所以国有企业今后的改革应该注重运用各种方法激励职工的创新潜力，在这方面，国企有一个很大的组织资源未被充分利用，那就是工会。工会作为职工自己信任的组织，应该充分发挥它的协作作用，成为联系职工与企业领导人的桥梁，用一种民主的机制促进职工创新能力的发挥。

第五，提高人力资源管理者自身的素质，采取有效的人才管理方法，也应是国企重视的问题。如可以通过公开招聘的方式从内部或从外部引进管理人才，完善对管理者的考核选拔任用机制。同时采用全新的人才管理方法，吸纳有志之识加入国企，为国企注入新鲜的血液，+进而提升整个企业员工的工作热情。

值得注意的是，人力资源的管理方法有很多，国有企业应该根据自己企业的发展背景、发展状况、发展要求、发展规模、实事求是的来选择合适的管理方法。

2.2完善的体系建设是现代人力资源管理的核心内容

如前面所述，HR管理是一个系统工程，不是一个只承担HR管理职能的部门。它要实现的是从后台式、静态化、边缘式的模式向前台式、动态化、轴心式管理模式的转变：职能不能不再固定不变，而要随企业的规模，现状随时调整。因此，国企在进行人力资源管理工作中，要仔细认真，不可忽视每一个细小的环节，真正形成一个体系建设。

2.2.1招聘工作要谨慎

第一，结合企业发展现状，预测企业未来的发展方向。核定企业共需多少个岗位、工作量有多大、需要多少人，明确每一个岗位长期或短期内所需要什么学历、技能和经验的人才，制定明确的岗位说明书，建立人事匹配的新局面。其次，依据企业发展目标和职位说明书的要求，制定短、中、长期的岗位人才供求动态，并发展与劳务市场、专业院校、人才交流中心的长期合作关系，努力开发全新的招聘渠道。第三，招聘工作中，根据对成本收益的计算

来选择一种效率最好的招聘方法，招聘不同层次的人才选择不同的方法。招聘不同岗位的人，采用不同的招聘流程。同时也可以把现代人事测量手段多方位地运用到招聘工作中，对每一个人的能力、专业水平、特长、道德等情况进行专业的分析。使国企真正能招聘到适应本企业企业文化建设，工作岗位要求也适合企业发展需要的人才。

2.2.2培训和开发是人力资源管理工作的重中之重

国企中除了部分岗位可以通过裁员来解决外，没有一种更好的方法彻底地使人才大换血，更多地只能依靠培训与开发来提高人员素质。完善的培训体系是一个企业自身不断成长，内部培训人才，建立人才储备的重要保障，同时也是员工职业生涯发展过程中，提升职业能力的重要渠道。完善的培训体系建设内容主要涉及：

2.2.2.1分析国企内外的人才结构，明确当前与未来人才需求状况

培训只能建立在熟悉企业人才结构和人才需求的基础之上，否则，结果只能是劳民伤财，达不到预期的效果。有是甚至还起到相反的作用。

2.2.2.2建立全方位、开放式、动态化的培训模式

全方位就是指培训的对象全方位，企业内的每个岗位职员都必须有均等的机会学习。不能偏离一方。如果一部分员工经常有机会参加培训，而另一部分人却连一次机会都没有，这样容易造成员工的嫉妒心理，降低工作效率。开放式培训主要是一种新式培训法，就是要进行自主学习、终身培训。在岗一天，必须坚持培训和学习。永远跟上国企的发展步伐，不落伍。动态化的培训就是指培训的内容要丰富具体，灵活多样。不能太死板，只采用授课的方式，应让受训者积极的参加到其中去，注重效率。

2.2.2.3设计合理的培训管理方法

由于培训监控牵扯面广，影响因素多。因此要明确培训对象、方式、内容、组织机构、管理程序等要素，有一个明确的培训管理方法。培训管理方法不一定在企业培训时才开始计划，要做到“未雨绸缪”。应在培训前计划好，采用何种管理方法，如何管理。有了科学的培训管理方法，相信培训一定能收到很好的效果。

2.2.2.4健全培训考核体系

在培训结束后评估培训究竟发挥了多大的效果，培训使企业和受训者的行为发生了多大程度的改变。这就需要进行评估。其中效果评估是培训评估的重点。它主要从四个层面上评估培训的成效：

反应：即受训者培训后的总体感受、态度及意见，是有所帮助还是觉得收益不大。知识：即受训者从培训中获悉到多少原理、事实、技能，究竟学习和掌握了那些知识。行为：即受训者从培训中所得是否能改变员工的工作行为，并同时提高工作技能。

效果：培训的目的就是改进受训者的工作行为，从而提高企业的经营业绩，究竟达到了一个什么样的效果。

还可以通过效率评估，与以前的培训效率进行纵向对比，与不同企业之间的培训效率进行横向对比，与企业实际达到的效率和应该达到的效率进行基准比较，从而找出差距和改进措施，进一步提高培训质量。

2.2.2.5完善培训档案的建设

国企应当做到为每一位员工建立培训档案。事实上，培训档案和员工档案一样，是非常重要的信息依据。培训档案列出的员工岗位变动和培训的次数以及每次培训的有关信息，如培训内容、所获资格、费用报销、评估结果等，能反映企业的员工培训工作是否到位、每一个员工的岗位调换是否合适、企业为每一位员工的培训开支以及培训设计是否合理等信息，而且，它对于加强培训费用的管理以及理顺劳资关系，也很见效。2.2.3健全绩效考评制度，完善多重激励机制

目前国企中由于考评制度、激励措施不完善，造成效率跟不上来，员工的积极性和创造性没有最大限度发挥。因此国企应当完善考核评价制度，促进人力资源价值的正确定位。考核方面包括个人素质、能力、业绩、对企业的贡献等。正确的考评是促进合理竞争的重要手段。企业应当制定激励报酬计划，促进企业经营者和员工能够实心实意地为企业工作。激励机制应当包括：（1）薪酬激励通过调整国企内部收入分配关系和实行特薪酬制度措施，将按老分配和按生产要素分配二者有机结合，达到吸引人才，稳定骨干的作用。提升员工积极性，同时辅以灵活的福利制度。最大限度地提供与员工需求想匹配的福利。有效的员工福利制度可以缓解员工压力，调节节奏。增强员工的凝聚力和稳定性，同时融洽人际关系，提高劳动生产率。以科技人员为例，他们都希望在专业上有所建树，对提升专业领域的成就，名誉及相应的地位比物质利益有更强烈的需求。（2）事业激励创造机会和条件保证各类人才能够施展才华，给予他们自身发展相适应的岗位，充分发挥他们的潜力。满足他们的成就动机。（3）学习激励有计划、针对性地对优秀人才进行脱产培训，选送到高等院校深造等。另外，企业对员工的尊重与理解，良好的沟通环境、团队协作氛围也可以有效培育员工对企业的忠诚和信任。从而激发员工为企业做出更多的贡献。

2.2.4劳资关系要法制化、程序化

劳资关系的内容涉及到整个HR系统，包含面很广，又直接影响员工的切身利益，因此，法制建设是双方权益的最佳保障。

第一，合同管理是最具法律代表性的内容。国企必须与每一位员工都签定劳动合同，以法律的形式明确双方的权利和义务，而且不能随意改变执行标准。合同、职位变动、薪资、福利、离职等环节的流程设计要科学，尤其是员工离职，涉及到商业机密、企业财产、个人债务、工作交接、合同转移等问题，最好以可记录的形式设计“离职人员应办手续清单”，使每一个环节都有账可查。

第二，注重与辞职员工的沟通与对话。通常，员工辞职时要在申请书上说明离职原因，但可信度并不高。因此，当员工提出辞职申请后，所在部门主管应主动与员工接触，了解辞职的真实情况，并进行一定形式的挽留。并报请人力资源部经理与员工进行辞职面谈，让员工体验到企业对人才的重视。另外，建立辞职人员档案库，注重对辞职人员尤其是业务骨干的心理分析，为高管提供员工管理方面的信息。

第三，还可以借鉴外企对员工个人重大事务的人文化关怀方式，增强员工的归属感。外企对员工的婚、丧、嫁、娶、产、病、伤、退等个人大事的管理很细致，比如高管亲笔签名的生日贺卡、祝贺信和慰问信、集体召开的庆祝晚会、集体进行外出和退休员工在本企业内的历年业绩展示活动等，都可谓是企业人文化关怀的先进典范。国企在这些方面应适当地引用一些“洋荤”，培养员工对企业的高归属感，高成就感。

通过以上国企人力资源改革的逐步深入，再加上国企人才基础好，职工素质高，国家在政策方面的扶持，国企具有良好的雇主品牌等优势。相信国企一定会经受住全球化改革的风暴，虽然改革的道路是漫长而曲折的，但是国企如果能够保持积极的心态，不去过多的的强调客观环境的影响，不去过多地患得患失，同时充分发挥人力资源自身的专业潜能。相信国企一定能冲出问题重重的改革“深水区”，因为我们已经从很多优秀国企的成功实践中看到了曙光。

参考文献：

[1].安鸿章主编，现代企业人力资源管理.北京：中国劳动出版社，1994

[2].张德主编，人力资源开发与管理.北京：清华大学出版社，2024

[3].张顺主编，成功招聘.深圳：海天出版社，2024

[4].张志鸿主编，现代培训理论与实践，北京：中国人事出版社，1999

[5].武志鸿主编，绩效考评方法，广州：广东经济出版社，2024

[6].胡小勇主编，劳动合同与员工保障管理，广州：广东经济出版社，2024

**第四篇：国企人力资源管理问题及对策分析**

国企人力资源管理问题及对策分析

摘要：面对我国经济改革的进一步深化，作为国有企业机遇与挑战并存，面对激烈的市场竞争及国有企业管理的现实情况，迫使国有企业准确认识影响国企人力资源管理存在问题，创新人力资源管理机制，加强人力资源规划建设，采取科学有效的激励对策，加大人力资源投入力度，运用企业文化凝聚人力资源，更好地推动国有企业人力资源发展建设。本文试就此问题展开论述，以期为国有企业人力资源管理的变革提供有效的解决对策。

关键词：国企；人力资源；对策

一、国有企业人力资源管理的问题

（一）用人机制存在问题

国有企业在用人机制上存在的问题，始终是困扰国企改革深化的问题之一。即使已经完成公司制改造的国有企业，在用人问题上仍然不能形成良好的机制。多数企业领导仍然停留在过去管理水平上，大部分国企习惯沿用传统的行政级别制度，人事安排上基本采用先来后到的顺序，按级晋升，把员工看做是管理和控制的工具，抑制了他们的积极性和创造性。管理层也大多数为上级组织指派，且更换频繁，导致企业行为明显短期化，只重眼前利益。国企管理都较少考虑到战略、文化层次，即使制定了战略目标，也不能保证它在下一任内的延续性，相应地企业更缺乏支持战略实现的长期人力资源规划。管理者本身的素质和管理水准亟待提高。在国有企业，人力资源尚处于理念传播阶段，对人力资源管理的引进，又较普遍地模仿抄搬其他类型企业人力资源管理经验，只是简单地嫁接一些技术工具和工作程序，忽视或没有意识到与企业文化、行业特征及企业具体情况的结合。

（二）企业激励措施不到位

在物质激励方面，大多数国有企业没有考虑各部门之间的差异和对企业的贡献大小，不同职能部门同级职位薪酬实行“一刀切”，不重视知识劳动，存在严重的平均主义，员工的付出和回报不匹配。优秀的专业技术人员不愿意安心的专攻技术难题，而是想办法从事行政管理工作，因为在现在的制度下，只有拥有了行政职务才能被社会认可。由于行政职务岗位不可能无限多，这样在互相竞争的过程中，加速了企业核心员工的流失。

（三）缺乏完善的人力资源的开发和培养体系要充分发挥人力资源的效用，不但要发挥员工的积极性和主动性，还要努力提高员工的素质和技能，这就需要对企业员工进行有计划、持续的培训、教育和开发，而国有企业还仅仅停留在短期的岗位技术培训上，而缺乏从开发人的潜能的角度结合自身的发展战略，来培养企业发展需要的各种人才，尤其是企业的经营管理人才。

二、国企人力资源管理的对策分析

（一）创新人力资源管理机制

完善企业用人机制。应根据人力资源配置的合理性和有效性原则，建立企业用人机制，对现行组织结构进行必要调整。要科学设计组织结构，改变人力资源流向。一是改革管理体制，压缩管理层次，按照体制到位的内在要求和现代企业流程再造原理，重新设计组织结构，建立起适应现行管理体制要求、与管理水平和信息技术进步相适应的“扁平式”的管理体制。二是实行专业化管理，本着“有利生产、提高效率、压缩机构、强化服务”的原则，进行业 务重组，细化管理职责。三是创新微观管理模式，在企业基层单位建立价值形态管理，再造管理流程，使之创造出更佳经济效益。应建立内部劳动力市场，通过市场机制调节人力资源合理配置。国企内部应进一步完善人力资源市场，用市场机制来调剂人力资源，从而实现人尽其才、才尽其用。在劳动力引进、内部人力资源流动、人力资源培训、特殊人才聘用等

方面进行创新，建立一整套有效的人力资源管理制度和运行方式，提高人力资源配置效益。

（二）采取科学有效激励对策

相对于外资和民营企业来说，我国国有及国有控股企业在精神激励、事业激励等方面有明显优势，但在物质激励方面处于劣势。因此，我国国企激励机制的重点是实现各种激励手段的最佳组合。注重物质激励和精神激励的有机结合，实现有效激励。物质激励主要是通过物质刺激的手段调动企业人才的积极性、主动性和创造性。精神激励的主要目的是通过有效的措施正确引导企业人才的价值取向。企业经营者利益需求应把物质激励和精神激励有机结合起来，在给定的激励条件下，谋求合理组合，实现有效激励，以满足企业经营者的利益需求。注重长期激励，长期激励手段能够起到“引导行为、稳定人才”的双重作用。相对短期激励来说，长期利益激励的激励权重应不断增大。因此，必须注重强化长期激励功能，以期有足够的动力促使经营者利益向所有者利益方向转化，实现国有企业的长远发展。

（三）加大人力资源投入力度

技术进步是经济发展的必要前提，而技术进步离不开人力资源质量的提高。人力资源是经济可持续发展的重要环节，人力资源开发可以优化企业的产业结构，促进企业的管理水平，而且人力资源可以使企业的资源达到最优化的配置。对于国有企业来说，加大人力资本开发投资的力度，能够有效的形成人才的梯级制度，促进企业的不断壮大发展。在人力资源开发方面，企业应该做到以下几点：第一，采取有组织有目的的招聘方式，保证企业拥有一定数量和质量的专门人才，以满足企业发展的需要；第二，对企业的员工进行有计划的培训，不断提高员工的技术水平和业务水平；第三，对每一个员工做好职业发展规划，发现人才，合理使用人才，使每个员工都能发挥自身的最大优势，对企业做出最大的贡献。

（四）运用企业文化凝聚人力

资源用企业文化凝聚人才团队文化的核心内涵是团队价值意识。企业文化可以把各个方面、各个层次的成员团结在企业的周围，产生凝聚力，形成强大的团队文化。团队文化在企业内部形成友好协作和相互帮助的文化氛围，在此基础上建立其相互依赖和信赖的人际关系。通过企业团队文化建设，企业内的生产关系和人事关系得以理顺和规范，在企业的生产经营过程中，企业与员工之间的关系进一步亲密，形成了相互依存的关系。员工逐渐形成了群体意识，他们的价值理念和行为取向与企业的共同理念、经营宗旨逐渐统一起来。

总之，面对越来越激烈的企业竞争，对于国有企业而言，人力资源管理应该提升到企业的战略议程上来。面对人力资源管理中的种种问题，企业要认清形势以及自身存在的不足之处，学习先进管理经验，在企业内部，创新人力资源管理机制，采取科学有效的激励对策，加大人力资源开发的投资力度，运用企业文化凝聚人力资源，吸引人才、留住人才，使企业在未来的激烈竞争中处于不败之地。

参考文献：

[1]张德.人力资源开发与管理[M].清华大学出版社，1998年.[2]周文霞.人力资源管理的理念基础———人性假设[J].南开管理评论，1999年05期.[3]刘满平，梁桂全.知识型企业人力资本流动的模型及激励策略分析[J].软科学2024年01期.[4]宋林飞入世后我国人力资源开发面临的五大挑战[J]世界经济与政治论坛2024年06期.[5]蒋春燕，赵曙明.知识型员工流动的特点、原因与对策[J].中国软科学，2024年02期.

**第五篇：浅析国企人力资源管理中存在的问题及对策**

浅析国企人力资源管理中存在的问题及对策

【 文章摘要】从国企多年实际的管理经验来看，我国国有企业长期以行政的人事管理代替人力资源管理，缺乏人 力资源规划，缺乏科学规范的员工绩效考评标准和程序，长期忽视 员工的个人 生涯发展，强调单一的精神激励而缺乏物质激励的后续支持等等，这些是我国国有企业人力资源管理存在的主要问题。

【 关键词】国企人力资源问题对策

一、现阶段 国有企业人力资源管理存在的问题、缺乏完善． 科学． 规范的人力资源规划纵观我国国有企业的现状，绝大多数企业还没有从整体角度出发，未能根据企业发展战略及经营计划，在评估企业的人力资源现状．掌握和分析大量人力资源相关信息和资料的基础上，科学合理地制定人力癸源规划。仅仅按照指令来进行相关的人事工作，根本谈不上考虑人力资源规划方面的工作。导致人力资源管理工作缺乏制度性和规范性。，缺乏有效的人才开发，培训机制我国多数国有企业在人才的开发与培养上还缺少明确的长远规划，忽视人力资源管理成本和效益的核算。往往不是根据企业总体的发展战略对未来中长期企业发展所需的人才类型、素质、数量、结构等做出总体规划，而是习惯于过去计划经济体制下人事管理的那套做法。对企业人力资源规划的重要性认识不足，对本企业未来人力资源需求情况不能做到心中有数，只根据企业 目前生产经营的实际岗位缺 员情况，到人才市场上去招聘，没有人才储备，更谈不上什么远大 目标。、缺乏有效的竞争机制

我国国有企业在人才的选拔任用机制上还未能完全突破原有计划经济体制下的用人模式，还未能建立一个有利于人才选拔任用的公开、公平、公正的竞争机制。最突出的表现是我国缺少发达而完备的经理人市场。目前，国有企业领导人的产生方式主要是由政府和上级组织部门任命，由于在经营制度上的政企不分，企业没有完全脱离行政成为独立的经济实体，亏损由国家负担。即使企业经济效益不好，企业领导人没有业绩照样可以异地为官，因此直接鼓励了一些领导人只经营 “ 领导”，少有甚至没有精力经营企业。

二、导致国有企业竞争力落后的相关人力资源管理因素分析

1、企业的经营规模就经营规模而言，目前，我国国有企业很难与一些国际知名企业抗衡。根据近几年世界5 0 0强统计，我国最大国有企业一中国石化集团销售收入约 7 5 0 ． 7 6亿美元，仅相当于世界五百强首位沃尔玛公司的 2 6． 0 7 ％，相 当于同属石 化行 业的英国石油或埃克森美孚的四分之一左右。进人世界五百强的国有企业大多属资源垄断『 生或服务性行业，国有企业的营业收入总额只占5 0 0 强营业收入的2 ％，平均规模存在着明显差距。

2． 企业的知识产权

与世界著名企业相比，我国国有企业严重缺乏 自主知识产权和核心技术。一个企业的技术实力在很大程度上决定了一个企业国际竞争地位的高低。研发投入水平还没有达到维持企业生存的水平。技术的滞后必然导致国有企业技术创新能力的内在支撑性不足，所提供的产品和服务不能满足市场竞争变动的需要。、国有企业技术创新能力

一个企业的技术创新能力反映了一个企业将技术转化为商品的能力，包括创新度(新产品产值率)、专利拥有数量两个指标，我国国有企业的技术创新能力与其它类型的企业相比也存在着很大差距。

三、国有企业人力资源管理 问题的 对 策，以实施战略人力资源管理为导向，进行有效的人力资源规划人力资源是保持国有企业可持续发展的重要资源。开发人力资源，重新定位人力资源在企业发展中的地位，塑造适合企业发展的战略人力资源管理环境是企业管理的一项重要工作。要以企业的战略人力资源管理为导向，进行有效的人力资源规划，即国有企业必须对企业现今和未来各种人力资源的需求、配置进行科学的预测和规划。进行人力资源规划是企业战略人力资源管理体系中的一项重要内容，也是国有企业实施战略人力资源管理提高企业竞争力的一个重要前提条件。2、改善国有企业的委托代理关系，完善国有企业法人治理结构改善国有企业的委托代理关系，完善国有企业法人治理结构是当前国有企业改革的难点。必须对国有企业委托代理机制，法人治理结构进行改革，建议可从委托方、监管机构、第二级委托代理以及外部环境等四个角度人手，理顺国有企业的委托代理关系；从改善国有企业的领导层(包括董事会、监事会、经理层等等)之间的关系人手，完善国有企业的法人治理结构。3，以 “ 知识资本” 理论促进国有企业的人力资源管理的创新

进入2 l 世纪，随着科学技术的飞速发展，对于面对知识经济、加入 WTO双重挑战的国有企业来说，实施知识资本管理已是企业实施人力资源管理并获得竞争优势的必然现实的选择。国有企业对知识资本管理 了解甚 少，要切 实提 高企业 竞争力，必须 引入知识管理，结合企业 自身情况进行企业的战略人力资源管理创新。

4． 建立高效，多层次的国有企业绩效管理体系

绩效管理体系的建立是人力资源开发与管理的核心工作，是国有企业人力资源管理体系的重要支柱。只有系统化、制度化和规范化的绩效管理体系才能够充分发

挥人力资源管理在企业中所能够起到的作用，才能使国有企业的人力资源管理得以

顺利地实施，从而实现企业竞争力的提升。在前面提及的程序控制模型当中，绩效管理也是一个重要环节。，结合 “ 程序控制”模型，开发，激励国有企业员工

“ 程序控制” 模型当中，员工的工作能力和效率是顾客满意度的根本保障，只有不断开发员工的潜能，运用多种手段激励企业员工，使员工的满意度提升，才能出现国有企业生产效率、所生产的产品或是提供的服务得到顾客认可的结果，这样才能使顾客对国有企业的忠诚度提高，从而实现企业知识资本的积累。同时，国有企业员工作为企业知识资本的拥有者和知识资源的驾驭者，其主动性、积极性和创造性的调动以及发挥程度的如何，直接决定了企业的创新能力，最终决定着企业能否获取并保持竞争力。圃

[ 参考文献】、黄阳辉．2 1 世 纪企业人 力资源管理的发展趋势[ J 】．现代企业教育．2 0 0 8／102、李瑞芝．对国有企业人力资源管理的几点思考【 J 】．北方经济．2 0 0 8 ／ 0 8、卓晨阳．试论国有企业人力资源管理的问题及其应对【 J】．现代商业．2024 ／12。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找