# 民营企业人力资源管理工作的困境和机遇

来源：网络 作者：明月清风 更新时间：2024-10-09

*第一篇：民营企业人力资源管理工作的困境和机遇民营企业人力资源管理工作的困境和机遇根据我国民营企业的发展历程，中国的民企人力资源管理的状况分为这样三个阶段：第一种阶段是老板主导型，也是民企人力资源管理的初级阶段。企业人力资源的核心基本上都是...*

**第一篇：民营企业人力资源管理工作的困境和机遇**

民营企业人力资源管理工作的困境和机遇

根据我国民营企业的发展历程，中国的民企人力资源管理的状况分为这样三个阶段：

第一种阶段是老板主导型，也是民企人力资源管理的初级阶段。企业人力资源的核心基本上都是老板亲自管，比如员工定薪甚至报酬发放，其他任何人都插不进去；招不招人，招怎样的人，也都以老板的想法为准则。这一阶段，企业几乎没有人力资源管理的基本概念，人力资源管理部门基本上均处于有责无权、管事不管人的状态，管理非常粗放、混乱，甚至连企业内部各岗位的职责和考核标准都不清晰，当家的非常辛苦。

第二种阶段是人力资源部门主导型，它标志着民企人力资源管理进入到一个发展阶段。在这个阶段，业务部门缺人了，会找人力资源部；内部培训、绩效管理也都是由人力资源部直接操刀，进行组织与管理。可以说几乎企业所有的人力资源管理职能都集中在人力资源部门，其它业务部门没有承担起相应的职责，人力资源部完全成为事务型部门。

第三种阶段是业务部门主导型，是企业人力资源管理发展比较理想的阶段。在这个阶段，业务部门成为人力资源管理的前沿阵地和责任主体，每个部门的管理者都具备人力资源管理的先进理念并具备相应的人力资源管理技能，能扮演好文化传播者、战略执行者、组织管理者、工作辅导者等角色；在这个阶段，企业内部实现了人力资源管理机制和结构的质的飞跃，人力资源部门也从繁琐的事务工作中解脱出来，成为各业务部门真正的战略伙伴。

目前，民营企业在人力资源管理水平上进入第三阶段的可以说屈指可数，大多数仍处在起步阶段。一些有基础的企业正处在从第二阶段向第三阶段艰难转型之中，既面临着人力资源管理者专业能力缺乏的压力，更面临着经理人整体素质不足难以承担起队伍建设重任的尴尬局面。事业拉着队伍走而不是队伍推动事业走，这是不少民营企业家当前的发展困境。所以，要想顺利进入到第三阶段，企业家的眼界和观念，人力资源部门的专业运作水平，尤其是各业务部门主管的人力资源管理意识都是十分关键的决定要素，如果各级管理者不愿承担起人力资源协同管理的责任，那么人力资源部再积极努力也无法成为企业经营的伙伴。

可以说现在很多民营企业仍然处于人力资源管理以老板为主导的第一个阶段，企业内部没有一个像样的人力资源部门去承担职责。而对发展到一定阶段的民营企业来说，的确非常需要一批职业素养好、专业能力强的人力资源人才加入，通过影响企业家进而改造企业管理团队，来从整体上提高企业的人力资源管理能力。

人力资源管理责任与能力的缺失，是民营企业人力资源开发所面临的一个核心问题，即各级管理者要从业务高手转化为管理者与领导者，要学会带队伍，像华为就提出干部的选拨与评价要从二维结构转向三维结构，即选拨评价干部过去是看品德与业绩，现在还要看领导潜力，即能不能带队伍，并提出每个管理者要

关注下属的品德和成长，跟他们进行有效沟通。

从另一个角度看，很多核心人才留不住，主要还是因为他们感到自己的直接上司管理方式太粗糙、或境界不如自己等。因此，民营企业只有提升了整个管理层的人力资源管理能力，提高了他们的责任意识，企业内部的人力资源环境才能得到更好的改善。

**第二篇：民营企业如何加强人力资源管理工作**

民营企业如何加强人力资源管理工作

当今世界，随着世界经济一体化的推进和知识经济时代的来临，科学技术水平的高低。已成为决定企业竞争的重要因素，而员工的素质与活力则成为企业发展的根本动力。现在人们常说：“二十一世纪的企业竞争，归根到底是人才的竞争”。那么企业需要什么样的人才呢？日本的松下幸之助先生说过这样一句话：“公司兴隆，我有前途；公司倒闭，我也完蛋。”

世界上成功的企业都是全体员工奋斗出来的。成功的企业经营者在实践中认识到这样一个道理：只有将企业的员工紧紧团结在一起，激发出他们的工作热情和内在潜力，使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来去努力、去创造、去革新，这才是企业唯一的发展道路。正因为如此，成功的企业，更加重视激发员工的积极性与创造性，花费更多时间和精力致力于激发员工潜力，并把激励作为企业长盛不衰的法宝来对待。

人力资源管理工作就是研究如何建立企业的管理组织模式？如何吸引企业需要的人才？如何培养企业急需的人才？如何激励员工发挥潜能？如何把企业目标与员工目标紧密结合起来的管理工作？

人力资源管理师将“人”视作一种资源，与物质资源、信息资源构成企业的三大资源。它具有以下特点：

人力资源是“活”的资源，它具有能动性、周期性、磨损性。

人力资源是创造利润的主要源泉，尤其是在新经济钟，人力资源的创新能力是企业的最大财富。

人力资源师一种战略性资源。

人力资源是可以无限开发的资源。

人力资源管理就是企业通过工作分析、人力资源规划、员工招聘、绩效考评、薪酬管理、激励措施、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率，最终达到企业发展目标的一种管理行为。

人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。从“人”和“事”的角度讲，是要达成“人”与“事”、“人”与“人”、“人”与“环境”的和谐，这种和谐会带来生产效率的提高，从而达成最终目标。

一、民营企业人力资源管理的现装

1、人力资源管理基础薄弱

由于每个企业发展的经历不同，企业在人力资源管理发面缺乏必要的、系统的研究和了解，特别是企业发展到一定的平台后，管理的重要性日趋显现。多数的企业人力资源管理已经制约了企业的自身发展，有的人力资源管理工作已严重的阻碍企业的发展，甚至企业走向恶性循环。

许多中小型企业至今对人力资源的管理仍处于简单、粗放式的管理模式，缺乏对人力资源管理体系的研究。部分企业还处于原始的计划经济人事管理模式，没有充分发挥现代企业人力资源管理的开发、利用、培养等职能的优势。人力资源管理师企业的一项系统工程，许多企业的人力资源管理基础工作普遍存在着体系不完善、制度不适用、薪酬体系与市场规则脱节、员工的满意度低等基础薄弱的问题。

其主要原因：

1）对人力资源管理知识缺乏必要的了解和认识

中小型民营“股份”企业因为技术或市场的原因，得到了快速的发展。许多企业领导人和决策人在经营管理的过程中只认识到技术、产品和市场的重要性，而忽视了对人力资源工作的管理，有的企业还至今认为人力资源管理的工作无所谓、不重要。所以在人力资源的岗位设置和人员选用时随意性很强，更谈不上人力资源管理的专业化问题。导致这些企业没有专职的人力资源岗位，或者人力资源管理者基本上是身兼多职，他们既没有时间、也没有意识去研究本企业的人力资源管理的专业问题。造成民营企业的人力资源管理工作处于简单的事务性工作，许多企业从事人力资源管理专业的人员只知其然，不知其所以然。

有的企业人力资源管理工作完全依照老板的旨意行事，老板让怎么干就怎么干，没有从企业的实际需求出发研究和规范人力资源管理工作，长期以来人力资源管理的工作没有受到足够的理解和重视，这样的企业，其整体经营管理水平可想而知，特别当企业在二次创业时，才会认识发现到人力资源管理的重要性，那为时晚也。

部分企业的高级管理人员不但缺乏对人力资源专业知识研究和了解，对现代企业的计算机技术、网络信息技术以及现代市场经营理念也十分缺乏了解，人力资源管理的实际水平与市场的发展要求存在着一定的差距。

2）有一定基础知识，但实际经验很少

这类企业的认识管理人员基本上是人力资源管理或相关专业近期毕业的学生。他们虽然有系统的专业理论知识、有十分活跃的思想、并想学敢干，责任心强。但是，人力资源管理是一个知识与经验并重的工作。即使是MBA管理等专业毕业的人才，如果没有经过实战的演练，没有在管理岗位的锤炼，他们的人力资源管理的实际水平是要大打折扣的。

一个优秀的人力资源管理者不仅要懂得人力资源专业知识，更要拥有大量的企业管理实际经验；不仅要懂得人力资源管理专业知识，更要懂得市场营销、技术、质量、生产、财务等多专业的管理知识，对企业各个岗位的专业素质、工作标准及目标考核都要十分清晰的了解和掌握，否则是做不好人力资源管理的全面工作。

一个优秀的人力资源高级管理者需要五年或十年才能培养锻炼出来。

3）有经验但管理观念陈旧、管理知识老化、需要更新型

这类企业的人事管人员是从国营大中型企业人事管理干部转化而来的，他们的工作带有许多计划经济时期形成的管理经验与模式，计划经济在他们的头脑中留有深深的时代印痕。他们有经验、会管理、责任心强，但是缺乏市场竞争意识与现代企业管理的基础知识，面对当前人力资源市场如此之大的流动性和劳动关系的复杂性，他们的专业知识储备明显不足，特别对计算机、网络、外语、营销等方面的专业知识缺乏必要的掌握。

如果对现代人力资源的开发、储备、培养、适用的专业技巧缺乏了解和掌握，是不能完全胜任现代企业人力资源管理工作的。

2影响民营企业人力资源管理的因素

1)企业管理水平滞后市场发展水平的问题

企业市场发展速度过快，企业管理管理工作的提升落后于市场的发展速度，管理瓶颈现象突出严重，企业内部各部门对人才的需求增长，特别对中层干部的需求突出。

虽然许多企业通过了ISO900、1400的管理体系认证，但由于企业的基础管理工作的薄弱，企业管理的整体水平有待于进一步提高。

2)企业领导对人力资源管理重视程度的问题

重技术、重市场、轻管理，对人力资源的工作缺乏认识，由于企业的不同发展阶段对人力资源的管理要求不同。从严格意义上说，企业领导干部人力资源管理意识决定着企业人力资源管理的水平，如果要提高企业的人力资源管理水平，必须先提高企业领导的人力资源管理的意识。企业领导在研究企业战略、技术、市场、产品等问题时，忽视了对人力资源管理的规划研究，势必造成企业的人力资源管理的发展落后企业市场、技术的发展，最终又影响了企业的技术、市场、产品的发展。

3)企业内部管理人员专业素质、专业技能的问题

由于企业领导人的观念、意识、资金、成本等问题，企业人力资源的专业水平（岗位设置、部门职责）、专业技能、专业人员素质的提高落后于市场、技术人员水平的提高，造成企业的人力资源管理只能限于招聘、考核等事务性工作。

4)企业的组织体系设计不合理

企业的组织设计不合理，企业的人、事、岗、责、权、利未能有效的结合。许多企业的管理工作时围绕着“人”转，而不是围绕着“市场”或“客户”转。业务流程不合理，岗位设置不合理，考核效果不佳，造成人浮于事、扯皮推诿现象严重、工作态度消极、工作效率低下、人治大于法治、员工流失率高等等。有的企业员工年流失率高达100％，对企业的人力资源是极大的浪费，员工年流失率超过30％就属于不正常的范围。

有的民营企业虽然成立了人力资源部，但是，为了节约成本，具体管理岗位如薪酬、培训、考核没有设置专职人员，实际上人力资源管理工作没有发挥应有的功能，比如薪酬设计不合理、培训实施无措施、绩效考核效果差、基础管理不完善、上下左右都埋怨，难以体现人力资源管理的公正、公平、公开的原则。

5)人力资源专业人才的市场短缺

由于社会经济的发展，特别是民营企业的快速发展，市场对人力资源专业的人才需求极大，客观上造成市场对人力资源专业人才出现供不应求的短缺。

由于我国人力资源的管理刚刚起步，人才的社会资源还存在着不尽人意之处。国家教育体系与实际企业的需求脱节、教育体系与社会实际需求有较大的差距，院校在专业设置、人才培养与社会需求不符，虽然近期院校培养出许多人力资源专业人才，但是，人力资源高级管理人员需要一个较长的培养过程，不但懂得专业知识，同时还要具备经营、市场、技术、财务、质量、管理等多方面的知识，企业在不同的发展过程对人力资源管理专业的需求是不同的，所以人力资源的人才培养需要一定的过程。

二、企业为什么需要人力资源管理

1市场发展的需要

随着市场经济的发展，企业的竞争也趋于白热化，如何保持企业的竞争优势？如何提高企业人力资源管理的水平？如何提高企业的核心竞争力？

由于企业规模的快速发展和市场竞争的需要，企业原有的人事管理工作都将滞后于企业经营管理的发展。企业现有的各种人才（高级管理人才、专业技术人才、高级营销人才）的短缺、用人标准、岗位设置、企业自身的局限性，会造成对企业的人力资源聘用、培训、考核等难形成规范的制度化，标准化，也难以实现企业对人才的公正、公平、公开的管理氛围。

企业在经营管理中将遇到许多的困惑：招聘不到好的人才；自己想培训成本又太高；不培训人员的素质与市场的要求有差距；好人才不易留住，翅膀硬了便

飞走；薪资给高了，企业的成本又会增加；薪资给的不足，人才会流失；人的问题将已经成为许多企业持续发展的主要瓶颈。

企业如果没有合适的人力资源管理体系，企业在市场未来的竞争中将处于被动局面。因此如何选才？如何培训？如何考核？如何留用？做好人力资源的管理是市场发展对现代企业管理新的要求。

2企业经营战略发展的需要

人力资源战略作为企业经营战略（市场、技术、产品、财务、人力资源五大战略）的主要组成部分，是企业未来竞争的重要资源保障问题。人力资源战略是指根据企业自身的经营发展战略，对企业未来的人力资源的需要和供给状况进行客观地分析及估计、对职务编制、人员配置、招聘选用、教育培训、考核激励、人力资源策略等内容进行具体的资源全面规划。

企业人力资源的保障问题是人力资源战略中必须解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、人员的内部合理流动预测、社会人力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。对现有人员进行科学的分析、评价和培训，才能有效地解决企业的人力资源供给不足的问题，才可能更深层次地对企业的人力资源进行有效的开发和储备，更多地培养符合企业发展需要的有素质的人才。

如果不妥善解决，不解决未来经营“战争”重要的人力资源（高级人才、专业人才），不解决企业经营管理中的组织体系、岗位体系、业务流程体系、薪酬体系、培训体系、目标考核体系以及企业文化建设的问题，那么企业在未来竞争中将打一场没有胜算、无准备的仗。

所以，做好人力资源管理是企业经营战略的需要。

3人才职业生涯发展的需要

人力资源管理不仅是面向企业的资源管理，也是面向员工的人才职业生涯发展管理。企业经营的发展和员工职业生涯的发展是相互依托、相互促进的关系。如果只考虑企业的发展需要，而忽视了员工职业生涯的发展，则会有损企业发展目标的完成。成功的人力资源管理，一定是能够使企业各员工达到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的管理。

企业经营的最终目标是追求客户的最大利益（满意度）和企业的最大利润。客户的满意度是通过员工的满意度来实现的，没有员工的满意度更没有客户的满意度。

4人力资源管理的目的需要

人力资源管理为企业经营战略服务的，最终目标是促进企业目标的实现。

1）企业目标的最终实现是通过企业的员工来完成的；

2）为了使员工和企业都能得到发展，员工应该把促使企业的成功作为自己的工作目标；3）人力资源管理政策应该与企业商业目标寻求统一；

4）创造理想的企业环境，鼓励员工创造、培养积极向上的作风，人力资源政策应为合作、创新和全面质量管理的完善提供合适的环境；

5）创造反应灵敏、适应性强的组织体系，从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标；

6）提供必要的工作环境，让员工能够充分的发挥潜力；

7）维护和完善员工的队伍以及产品和服务；

8）客户的满意度是通过员工的满意度来实现的。

三、民营企业人力资源管理自我诊断提纲

为了帮助民营企业自行诊断人力资源管理现状，我们设计一套人力资源自我诊断提纲，供民营企业参考。

1、企业领导对人力资源管理工作是否重视？重视程度如何？

2、企业人力资源管理是否有专门的部门和人员？人力资源管理工作是否具有体系？

3、企业人力资源管理人员的专业素质（文化、经验、能力）如何？

4、企业是否对经营战略和人力资源战略进行规划和研究？

5、企业经营的组织体系的设置是否合理？业务流程是否合理？

6、企业各部门工作范围是否明确？部门的岗位职责是否明确？

7、企业是否拟定《岗位职责说明书》？《岗位职责说明书》是否可行、规范？

8、企业各岗位业务工作是否有岗位标准和工作标准？业务流程是否进行规划和研究？

9、企业的招聘工作是否规范？员工聘用、调动、离职、辞职有无严格的控制程序？

10、企业招聘效果如何？是否有重复招聘现象？招聘资源是否浪费？

11、员工入岗前是否对工作能力进行评价？是否对任职资格进行评价？

12、企业是否进行岗前培训？岗前培训效果如何？

13、员工薪酬体系是否合理？是否体现公正、公平、合理的原则？

14、工资薪酬是否与企业经营绩效挂钩？是否与员工绩效进行挂钩？员工对工资薪酬满意度如何？

15、员工考核是否规范？考核效果是否达到预期目标？

16、企业的经营管理目标是否与员工工作目标挂钩？

17、员工的保险福利是否有保障？员工满意度如何？

18、员工培训效果与人力资源管理目标要求如何？

19、企业文化建设如何？人际关系是否复杂？企业有无人文环境？

20、企业的人力资源管理制度管理是否完善？有无一套吸引、培养、使用人才的机制？

**第三篇：困境也是一种机遇**

困境也是一种机遇

(1)有一个养牛专业户，由于勤劳发奋，善于经营，几年间便声名显赫。可是突如其来的一场大火导致数十头奶牛葬身火海，老板也一下子陷入困境。悲痛之余老板没有灰心，没有倒下，反而信心百倍、奋力抗争，决心走出困境，东山再起。于是他筹集资金又买了两头奶牛，让其繁衍。仅六年时间，老板的奶业公司又有声有色、红红火火地发展起来，老板又成了远近闻名的富翁。这位老板的经历正应了“只要思想不滑坡，办法总比困难多”这句俗语。任何一个人只要敢于直面困境，勇于接受困难的挑战，即使眼看着就要山穷水尽，仍有可能峰回路转、柳暗花明，在困境中找到出路。

(2)人生的路有很多条，解决任何问题的办法都不可能只有一种，条条大路通“北京”，此路不通可以走他路，只要有足够的勇气和信心，困境就不等于绝境。\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。

(3)英国学者岁内贝费里奇说得好：“人们最出色的工作往往是在处于逆境的情况下做出的。思想上的压力，甚至肉体上的痛苦，都可能成为精神上的动力。”也许正是基于这种认识，澳大利亚作家安得鲁·马修斯才说“人生需要晴天霹雳”，孟子才说“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”。先哲们大概都想告诉人们一个道理：经历过风雨，方能见着彩虹!

(4)如果，寄希望人生是一支舒适、轻快的乐曲只能是一种幻想，那我们为什么不去珍惜人生的困境，充分利用困境磨炼自己的身心，把困境当做铸造生命奇迹的钻石呢?

(5)请相信，风雨是另一种经历，流泪是另一种人生，困境是另一种享受。换一个角度，困境也是一种激励、一种机遇!

1．上文中作者论述的主要观点是什么?

答：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。

2．文章题目《困境也是一种机遇》中的“也”字能否去掉，为什么?

答：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。

3．在第(2)段的横线处，用简洁的语言补写一个事例来说明“只要有足够的勇气和信心，困境就不等于绝境”这一观点。

答：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。

4．文章引用了许多中外名人名言，有何作用?

答：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。

5．阅读下面这段文字，结合本文论述谈谈你的理解。

一位清华管理系的硕士，担任县城荒芜开发区的领导。然而他感觉到书本上的种种理论与现实的差距竟是如此之大。由于对当地人处事方式欠缺了解，他无法融人到他们当中，更谈不上调动下属的积极性，努力工作换来的是别人的白眼，一件简单的事情总是无法顺利进行。纵然有无数困难，但他始终相信每次困境也是机遇，战胜它便是证明自己的能力。白天他忙着处理公司的事务，晚上细细思量问题的解决方法。慢慢地，他明白企业里做事情要顾及到别人的利益、讲究人情世故。当下属工作表现不佳时，他会和他们坦诚聊天，而不是简单地质问；当很多人为了一件事情而争论不休时，他会先征求主要部门领导的意见，再召开会议，使会议顺利进行。在这平淡的一年中，他感受到了成功与失败的起承转折。他从困境中走了出来。

答：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。

答案：

1、困境也是一种机遇。

2、困境中的机遇是基于：敢于直面困境的决心和接受困境的挑战的勇气才产生的。不是消极的面对困境而产生的。

3、世界超级小提琴家帕格尼尼，就是一个直面困境，困境中寻找机遇的人。在一般人看来，他可能是一个一生都倒霉透顶的人：1岁时险些死于猩红热；4岁时一场麻疹，又让他险些进了棺材；13岁时患上了严重的肺炎；46岁时突然长满脓疮，只好拔掉几乎所有的牙齿；牙病初愈，又染上了严重的眼疾，幼小的儿子成了他的“拐杖”；50岁后，关节炎、肠道炎、喉癌等疾病不断向他袭来，后来，他的声带也坏了，几乎成了哑巴。58岁就吐血而亡。可就是这个经常为身体不好感到无奈的人，凭着自己的刻苦努力，3岁学琴，8岁时就创作了第一首小提琴奏鸣曲，9岁入市立歌剧院的管弦乐团，11岁登台演奏自己创作的《变奏曲》，一举成功。他把困境与机遇这两项生活的馈赠，用自己的琴弦演奏到了极致。我们看到:只要有足够的勇气和信心，困境就不等于绝境

.4、增加文章的美感，更加概括困境也是一种机遇的哲理。

5、生活中的困难与挫折，就是我们生活里等待打开的一把锁，只要我们满怀着直面困境的勇气，走出困境的信心，就一定会找到并打开通往成功大门的密钥。

**第四篇：民营企业人力资源问题**

企业内部管理（人力资源管理）上的问题：

一、由于企业位置相对偏远，员工的活动范围和空间相对封闭，员工在企业工作时间长之后存在思维固化、懒惰的情况，尤其在我们这种劳动密集型企业。如果企业在没有建立良好的竞争、淘汰机制（包括有效的薪酬机制和招聘渠道）必然导致员工普遍缺乏危机意识，再加上培训活动等相关措施跟不上，久而久之员工对于企业的一些新的管理举措、新的观念便会缺乏理解，导致很多合理的企业管理制度难以高效推行。

第二、执行难。基于以上原因形成的管理人员懒惰、执行力差，责任心降低，这种情况在民营企业中的管理人员，特别是职能部门（办公室、技术、财务）员工身上最容易发生。职能部门员工在事务工作不饱和的情况下，剩余时间往往被网络、娱乐所吞噬，责任心、目标感、执行力随之下降。办事效率低下、部门推诿扯皮现象随之发生，企业执行效率大打折扣。

第三、招人难。现在企业都存在招人难的情况。要么是因为生产环境差，一线工人难找；要么是因为企业待遇差（薪酬、工作环境）职能部门员工难找。如果企业再没有建立有效的招聘渠道，最常出现的情况就是老板怕员工噶伙辞职,从而“哄着”员工干活。

第四、育人难。劳动密集型企业员工，特别是生产一线工人年龄偏大，一般在50岁左右，学历较低。这种情况下工作内容的重复、单一和生活追求形成矛盾，如果一线工人前期没有严格的入职培训和中期的跟踪管理，一旦形成散漫的工作作风必然消耗管理人员相当大的管理精力，造成中层管理人员的碌碌无为。

第五、留人难。企业的人才梯队相对比较薄弱，特别是重要岗位，如研发、认证、标书等岗位，原来岗位上的人员在积累了一定工作经验和专业知识后就离开公司，但没有合适的或相应的人员把工作顶起了，造成了企业人才的流失和浪费。这令人非常痛心和惋惜。所以合理的薪酬激励体系和绩效考核体系是维持企业人才发展，形成公平、透明竞争环境的必经之路。

当初企业领导（老板）是依托一定的核心资源成立企业，当企业发展到一定规模后，老板所掌握的管理知识开始捉襟见肘，不足以应对内部管理出现的各种问题，从而出现顾此失彼的情况。

针对以上人力资源管理存在的种种困局，解决企业现有的管理难题，我认为应该按照以上思路开展工作：

一、人力资源管理体系的搭建

任何一个组织的人力资源规划工作都要依托于企业目标的确定，只有企业目标确定了，我们才能在短期或者长期目标的指导下组织人力资源的规划工作，说白了就是去解决：搭建什么样的部门，用什么样的人，用多少人，怎么招人（规划、岗位调查研究，招聘工作），怎么培训人（培训体系），怎么留人，怎么管理人（薪酬、绩效管理体系）等等一系列的问题。

这其中薪酬体系、绩效考核体系以及车间管理是规范企业管理的重中之重。首先要通过岗位调查研究与岗位价值评价，为企业构建科学的绩效管理体系和薪酬体系提供依据，在绩效管理和车间管理（5S管理、质量管理体系、流程等内容）上确定好依据后则需要将重点放在这些理念、方法的宣导和贯彻上，应该说新的理念的实施是一场自上而下的企业变革，在这个过程中企业最高层首先要坚决贯彻和执行，这样才能为绩效管理和车间管理的有效推行提供保障。

二、多渠道招聘、解决用工难题

开发、维护若干稳定、可靠的人力资源输送渠道是任何一个企业人力资源工作顺利进行的重要前提之一，做好人才招聘工作在民营企业尤为重要。因为民营企业在人才吸引上本身就存在硬件上的先天不足，所以首先要做好吃、住、行这几个方面的工作，在此基础上通过劳务输出、熟人或老员工介绍等方式，建立稳定的用工来源，保证一线员工的充足供应，一线员工的充足供应是企业稳定生产的前提。

三、分层次激励、选拔，解决留人难题

对于财务、标书室、研发等职能部门的人员选拔、激励要把握两个原则，一个是顶用、二是够用，顶用即对于企业核心的业务比方说生产、研发工艺方面要舍得用薪酬（通过科学的岗位价值评价体系体现核心人才的价值或建立薪酬特区的方式）或提供较好的生活环境等因素留人；够用即对于财务、行政人事等职能部门员工把握够用的原则，依据企业实际情况，在招聘时可以将考察的重点放在这些人员的责任心和吃苦耐劳等素质方面，而把能力要求放在其次考察。通过这样的方式既能够保证核心人才的留用又能保证职能部门员工的招聘准确性和合理的流动性。

四、分阶段培训、教育，解决员工执行力问题

最后是员工的培训、教育工作，应该说民营企业，员工培训、教育是企业效益和内部管理提升的不二法门，因为他能治本，所以也是花费精力最多、见效最慢的工作，首先是后勤人员的职业化培训，然后是核心岗位的技能培训，一线工人的操作安全培训。民营企业的培训最好是和员工娱乐相结合，让员工在相对轻松环境中掌握培训内容，这样可能培训效果会更好。

**第五篇：民营企业人力资源**

民营企业对国民经济发展和社会就业的贡献越来越显著。在我们接触的企业咨询案例中，民营经济表现出四个共性特点，一是基本上每个省、每个城市都涌现了一批领头的民营企业，年产值从几亿元到几十亿元不等，成为推动当地经济发展的重要力量。二是这些领头民营企业过去获得发展的主要驱动因素是远见卓识的领导、对市场机会的良好把握。三是到一定阶段后这些领头的民营企业或多或少出现了发展停滞、甚至倒退的现象，表现出明显的发展瓶颈。四是尽管近几年民营企业对专业人才的吸引力正在加强，但在传统的人事管理政策和制度的限制下，引进人才的专长发挥大打折扣。民营企业发展的一个重要瓶颈在于人力资源管理体系。本文总结了民营企业人力资源管理的典型问题，结合咨询案例深刻剖析内在原因，并提出了解决方法。

一、民营企业人力资源管理瓶颈的表现

与管理相对成熟的外资企业和国内优秀标杆企业相比，民营企业员工的活力和工作激情明显不足，人力资源管理瓶颈在以下几个方面。

首先是中高层流失严重。一般说来，能成为当地民营企业领头羊的企业领导非常注重避免 “任人唯亲”，在人才招聘上通过猎头、同行推荐、不同机会考察等多种渠道全方位挖掘人才，重点关注在外企或标杆企业中的核心骨干和高学历管理人员，并引进了许多专业人才和管理人才。但在实际工作中，这些人的专业意见与民营企业磨合困难、甚至冲突严重，直接影响了其工作情绪和专业发挥程度，很多人在短短几个月磨合后就离职，长一些的能达到一两年，但超过三年的实属凤毛麟角。

在一个大型民营房地产企业，在05年70多位核心中高层人员主动离职的就有15人，离职率高达20%.这些人的流失不仅带走了技术秘密和商业机密，也带走了客户，增加了企业人才重置成本，严重地影响了工作的连续性和工作质量，也影响了在职员工的稳定性和效忠心，对民营企业造成严重损失。

其次是普通员工工作激情不高。在管理基础相对好一些的民营企业已经引入绩效考核，但在考核指标设置、考核周期、考核主体等方面不够专业，没有建立起业绩导向的考核机制，这样的考核往往导致“干多干少一个样”、考核就是要搞关系提高“人情分”，难以将企业发展目标和个人工作目标统一起来。而考核结果仅限于奖金发放，并没有和员工清晰沟通、引导员工认识工作中存在的问题，缺乏结合实际工作的绩效改进反馈和能力提升机制。再加上内部晋升机制不明确、培养体系不健全，很容易使员工对个人在民营企业的发展前景产生怀疑，工作激情自然也就无从保证。

第三是从股东角度看，给员工的高薪酬并没有产生合理回报。为了从外部吸引优秀的专业人才、保留内部员工，民营企业大多参照外部市场薪酬水平制定了有竞争力的待遇标准。但往往缺乏科学的、保证内部公平的分配机制，使得员工的潜力并没有充分发挥。如果再考虑成本控制、质量管理等专业方面的管理不完善，在激烈竞争的市场环境中这些企业的利润不会高，从股东角度看对员工的高薪投入并没有产生合理回报，老板辛辛苦苦工作却获得较低的剩余价值，也就是所谓的“老板为员工打工”的现象。

二、民营企业人力资源管理瓶颈的深入剖析

如果将企业看作市场竞争中的自主生态系统，核心人员流失、基层员工激情不足、人均产出不高等都不简单是人力资源管理方面的问题，而应归结到企业方向、系统结构和个体动力等的问题。

企业战略的不清晰是导致人力资源问题的根本原因。这些民营企业往往没有明确的战略规划，即便有战略思想也只是在个别高层管理人员的脑海中，并没有清晰表达出来成为企业全体共同认可的发展方向。与此向矛盾的是，实际上中高层管理人员和核心骨干最需要公司发展的方向感、参与感和成就感。按照马斯洛的需求层次理论，企业的这些核心人员早已解决温饱问题，而追求长期事业目标的自我实现和自豪感。但显示情况是，在摸不清老板的战略思路的前提下，只能听命于老板在具体事务上的决策干预，缺乏对事业长期发展方向的深度参与和实质认同。

这种简单的高薪、缺乏长远发展规划的事业对这些中高层没有足够的吸引力，离职率高也就在所难免，同事也直接影响了下属员工的工作心态，工作成果也难谈高水准了。在我们接触的企业案例中，中高层核心人员的普遍认识是：他们往往与高层管理人员讨论一些战略问题，争论该不该做某件事而浪费了大量时间，却不是共同探讨如何逐步做好某件事，沟通成本很高，时间长了就会产生惰性、无奈和迷惘。

其次是部门使命职责和岗位职责不清晰，直接导致岗位定位、与其它岗位的协作关系不明确。因人设岗在民营企业中很常见，严重缺乏系统的职能分析和职责界定，导致职责交叉和重要职能缺失，如计划职能、业务分析职能、融资职能、人力资源的培训与考核职能和财务管理会计职能等发挥严重不足就比较常见。落实到具体岗位，在岗位职责不清晰的情况下，很难想象该岗位工作实现价值的有效程度。

另外在薪酬考核上缺乏科学的方法，无法实现内部公平，也就无法充分调动员工积极性。很多民营企业开始尝试奖金与绩效挂钩，但缺乏科学的绩效考评标准，导致考核无法拉开差距、浮动奖金的比例较小，对整体薪酬的影响有限，对员工的直接结果就是“干好干坏一个样”。尽管很多员工刚进企业也很有抱负，但干得多出错机会也多，在平庸的考核制度下，其工作贡献和绩效反而不会得到公正评价，长远就影响了积极性，出现能混就混的观望状态。另一方面，很多企业的绩效管理上直接上级参与有限，使得上级调动下级缺乏应有的权威性。很多主管就感觉缺乏工作的平台，要做的事情很多，人员调动却很难、工作很费劲，还不容易得到老板的理解和赏识。这些都是缺乏有效的绩效管理和薪酬激励的后果。

总之，具有这些特点的民营企业还是基于领导者的传统感觉下的经验管理，无法充分发挥员工的积极性。

三、解决方案

为了实现民营企业从经验管理向科学管理的过渡，依靠组织体系实现企业发展目标，充分发挥相关岗位和核心骨干的能力，必须基于系统思路解决人力资源管理瓶颈。第一步是系统梳理战略，组织力量将老板的发展思路清晰表达出来，并结合系统的外部市场分析、竞争分析、客户分析以及内部资源能力评价，补充和调整发展战略，作为

公司一切行动的指南和目标。然后分析业务模式和管控模式，提出明确的核心能力打造方向。

然后根据发展战略的要求，明晰支撑战略实现的重点职能和核心岗位，调整组织架构，给予足够的组织保障，合并交叉职能，设计相互制衡、有效协同的岗位机制，配以适当的制度，确保合理的集权和分权。

并基于科学的方法调整薪酬激励机制和绩效管理办法，实现员工对绩效的客观认识、对薪酬满意的自我公平、与周围同事绩效和岗位贡献相比的内部公平，将员工发展目标有效统一到公司发展目标上来。

同时，高层领导同步调整工作重点，从具体业务指导和事务决策中解脱出来，借助职能部门建立人事、财务、投资、战略等职能管理，通过选拔合适总经理、建立良好的计划预算机制和例外管理机制，在保证企业良性发展的范围内充分放权，发挥下属积极性，解放自己的时间集中思考战略问题，促进企业的跨越式发展。

整体看来，民营企业的人力资源管理瓶颈绝不仅仅归咎于传统的人事管理，必须在系统的内外部机会和能力分析指导下，制定清晰的发展战略，明确支撑战略实现的组织保障和人力资源政策措施，确保企业实现良性发展，从靠抓机会发展向按照市场规律办事、依靠管理体系发展的顺利转变

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