# 我的论文：解决中小企业人力资源规划难的问题

来源：网络 作者：倾听心灵 更新时间：2024-08-23

*第一篇：我的论文：解决中小企业人力资源规划难的问题研究中小型企业人力资源规划难的问题摘要人力资源规划的目标就是适时适量及适质地获得所需的各类人力资源以配合组织发展的需要。越来越多的中小企业主、企业管理层也逐渐认识到人力资源管理对企业发展的...*

**第一篇：我的论文：解决中小企业人力资源规划难的问题**

研究中小型企业人力资源规划难的问题

摘要

人力资源规划的目标就是适时适量及适质地获得所需的各类人力资源以配合组织发展的需要。越来越多的中小企业主、企业管理层也逐渐认识到人力资源管理对企业发展的重要性，但对于人力资源规划的制定却始终存在许多困惑和无奈。中小企业的规模小，市场应对机动灵活，既是它的优势，也是制定人力资源规划主要面对的挑战。然而，中小企业人力资源规划现状我国统计部门指定的中小企业标准为职工人数2024人以下或销售额30000万元以下。中小企业在国民经济中占有举足轻重的地位，它大约提供了75％的城镇就业机会，60%以上的出口总额。因而关注中小企业的管理问题具有十分重要的现实意义。人力资源规划的目标就是适时、适量及适质地获得所需的各类人力资源以满足组织发展的需要。越来越多的中小企业也认识到人力资源管理对企业发展的重要性，但对于人力资源规划的制定和实施却存在诸多困惑和难题。现有的人力资源规划理论很少有能适合中小企业的，同时也受制于企业规模小，组织不正规，缺乏资金等客观问题。

关 键 词：中小企业；人力资源规划；弹性人力资源规划。

目录

摘要………………………………………………………………Ⅰ Abstrac………………………………………………………………Ⅱ

第一章 绪论………………………………………………………

1．1 研究背景及研究意义..............1.1.1研究背景...............1.1.2研究意义.....................1.2国内外研究综述.....................1.2.1国内外理论研究综述....................1.2.2国内外实践研究综述....................1.3研究方法与思路.....................1.4论文的创新点..................第二章中小企业人力资源规划理论与方法综述.....2.1中小企业人力资源规划基本内涵...................2.1.1中小企业人力资源规划的概念..............2.1.2中小企业人力资源规划的特点..............2.2中小企业人力资源规划模型..............2.2.1 人力资源规划模型.....................2.2.2小民营企业资本运营模式模型..............第三章 大型企业与中小企业的人力资源规

划.....................3.1大型企业ZNA公司背景简介...............3.2ZNA公司人力资源现状及存在的问题.............3.2.IZNA公司人力资源现状.................3.2.2ZNA公司人力资源规划存在的问题...........3.3ZNA 公司战略人力资源规划设计.................3.3.1 ZNA 公司战略分析................3.3.2 ZNA公司人力资源需求预测................3.3.3ZNA公司人力资源内部供给预测..............3.3.4ZNA公司人力资源供需平衡....................3.4ZNA 公司战略人力资源规划的实际运用................3.4.1公司战略性人力资源规划实施前的准备工作.............3.4.2公司战略性人力资源规划的实施过程及控制...............3.4.3公司战略性人力资源规划实施的效果评估............3.5中小型企业YZC公司背景简介..............3.6YZC公司人力资源现状及存在的问题................3.6.IYZC公司人力资源现状................3.6..2YZC公司人力资源规划存在的问题...................3.7YZC 公司战略人力资源规划设计.....................3.7.1YZC 公司战略分析....................3.7.2YZC公司人力资源需求预测.....................3.7.3YZC公司人力资源内部供给预测..............3.3.4YZC公司人力资源供需平衡.....................3.4YZC公司战略人力资源规划的运用....................3.4.1公司战略性人力资源规划实施前的准备工作................3.4.2公司战略性人力资源规划的实施过程及控制...............3.4.3公司战略性人力资源规划实施的效果评估...........第四章 大、小型企业的人力资源规划的对比...........4.1大、小型企业人力资源规划认识上的对比................4.2大、小型企业人力资源规划系统性的对比................4.3大、小型企业人力资源规划的运用的对比................4.4大、小型企业专业部门与人才管理的对比...........4.5大、小型企业对市场变化的反应速度的对比............4.6大、小型企业对内部员工的管理的对比..............4.7大、小型企业人力资源规划的危机及其治理的对比.........第五章 对比结果的分析与解决方法.............5.1明确企业核心人力资源.................5.2做好人力资源规划三部曲.............5.2.1明确战略目标....................5.2.2制定具有前瞻性的弹性人力资源规划............5.2.3建立三维立体人力资源管理模式体系.............5.2做好企业外部环境分析.................5.3做好人才资源储备与员工的培训...............5.4完善人力资源信息系统...............5.5提高人力资源从业人员素质................第六章YZC公司人力资源规划的理论实践............6.1YZC公司人力资源规划实施的过程.............6.2YZC公司人力资源规划实施的效果.............第七章 结果与展望....................7.1论文总结......................7.2存在的不足及进一步研究的展望..........致谢..........................参考文献.......................附录....................

**第二篇：中小企业人力资源规划**

一、民营中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因

（一）对人力资源规划的认识不全面

人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分，也是企业各项人力资源管理工作的基础和依据。然而，企业主、管理层未能充分认识到人力资源规划的重要性，诸如招聘、培训等环节没有能够形成战略规划；在岗管理人员的管理层次不分明，权责不明晰，沟通协调性差，一定程度上制约了民营企业的发展。要做好人力资源管理必须经过3个过程：明确战略规划——人力资源规划——人力资源管理体系与具体的执行计划。其中，企业的整体发展战略目标决定了人力资源规划的内容，而人力资源规划的内容为建立人力资源管理体系、制定具体的人员补充计划、人员接替与晋升计划、教育培训计划、评估与激励计划、退休解聘计划等提供了方向指引和依据。

（二）没有战略规划或战略规划不清

由于民营中小企业一般缺乏较明确的发展战略，因此在人力资源规划方面也不可能有明确的计划，往往是走一步，看一步。等到发现缺少合格人员时，才考虑招聘；发现人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。人力资源部门经常为了迎合公司招募急缺人才的需要，任意调整公司薪酬制度，提高薪酬水平，有闲置人才时又找借口无章法降低薪酬，以此来减少经营风险。由于规划的缺失或缺陷，导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，影响了企业正常的生产经营。

（三）缺乏人力资源规划的专门技术与人才

人力资源工作是一项非常独特的工作，对个人素质、领悟能力和学习能力要求都很高。一位优秀的人力资源工作者不仅要掌握系统的理论知识，及时接受行之有效的职业培训，同时需要具备对工作的深刻体验和对社会的敏锐洞察。目前，大多数民营中小企业虽然已经成立了人力资源部，但是在行使部门职能的时候普遍存在一些问题，主要表现在：1.因招聘不来高质量人才，专业人员少，人力资源工作人员整体素质不高，专业知识储备不足，专业技能不够；2.许多人力资源工作者土生土长，缺乏系统、良好的职业培训，没有经过正规大公司的熏陶，眼界不高。

(四)人力资源规划缺乏系统性

随着经济的发展、管理的进步，现在很多民营中小企业逐渐重视人力资源规划工作，人力资源规划的很多实际工作也一直在进行，但是，这些工作开展得大多不系统，不能形成一个有机的整体。比如，招聘规划和培训规划等人力资源职能规划虽然也在进行，但没有统一在一个规划框架下制定，使得各个模块之间不能形成合力，最终导致企业人力成本上升，人力资源工作不能真正地为企业战略目标服务。

(五)企业缺乏培训体系

民营中小企业缺乏员工培训工作，原因有以下几个方面：1.企业本身缺乏人力资源的战略规划，安排培训随意性较大，员工缺乏提高的机会;2.每个员工的事务性工作量较大，自身没有参加再培训的时间和精力;3.企业对员工的培训持消极态度，在中小型民营企业中，员工的流失率高是一个不争的事实，这使得企业为其付出的培训投资转化成企业的淹没成本，甚至是成就了企业的竞争对手，这种矛盾的存在，使得企业所有者对员工培训持消极态度。

(六)激励措施缺乏科学性规范性

中小企业的激励措施或行为随意性较大，常根据老板的心情或感觉来做，往往使下属无所适从，员工更加茫然，激励行为达不到预期目的。另外，企业内部工资结构不能体现出岗位的价值，表现在工资收入与业绩衔接不合理，员工感觉不公平，对收入缺乏良好的预期，积极性不高，人员稳定性差，导致企业优秀员工离职。即激励措施规划不合理，执行后达不到预期效果。

二、对民营中小企业人力资源规划的建议

（一）充分认识人力资源战略规划在企业生存发展中的突出地位

企业的核心竞争力是人，人是思维、知识、技术、创新的载体，是企业生存和发展最重要的动力。民营中小企业因其性质、结构，在资金、产品、品牌、技术等综合实力上同大型企业是无法相比的，只有用好人力资源，重视和善于进行人力资源战略规划，以己之长，克敌之短，使人力资源发挥最大的效能，方有可能在竞争中获得胜利。

（二）制定适合本公司发展的战略

美国管理学大师德鲁克指出：“民营企业的成功依赖于它在一个小的生态领域内的优先

地位。”就是说，民营企业应根据自身的实力，选择一个可以发挥自己特长、适合自身发展的经营领域。但是，不少公司的战略是由老板拍脑袋产生的，经过调查考察的不多。根据波特的理论，一个公司的战略应是富于竞争的战略，而富于竞争的战略要考虑4种关键因素：公司的强项与弱项、产业的机会与威胁（经济与技术上）、关键实施者的个人价值、广泛的社会期望。因而，一个公司的战略应是从更长远的方面来考虑，不能因为可能的短期利润而扼杀了公司的长远发展.。应全面分析公司内外环境，制定出适合本公司的较长时期的发展战略。

**第三篇：浅析民营中小企业人力资源规划**

浅析民营中小企业人力资源规划

摘 要：民营中小企业对促进国民经济发展、缓解就业压力所作出的贡献日益显着。人力资源战略规划的不足成为抑制民营中小企业发展的一个重要因素。本文基于我国民营中小企业人力资源规划的现状，对其表现出的问题做一考察，并提出解决方案和对策。关键词：民营中小企业人力资源规划战略

随着经济的发展，民营中小企业对促进我国国民经济发展、缓解就业压力所作出贡献日益显着。目前，民营中小企业占GDP总量的半壁江山，就业人数占社会就业总数的92.7%，投资额占社会投资总量的3成左右。但纵观我国民营企业特别是现阶段的民营中小企业,真正能在激烈的市场竞争中做大做强的可谓少之又少。一项调查显示,民营中小企业平均寿命为2.9年,处于“高出生率与高死亡率并存”的状态。民营企业特别是民营中小企业存在着诸多先天与后天的缺陷与不足,尤其是在人力资源管理上存在着诸多问题,直接制约着民营中小企业的生存和发展。在企业的人力资源管理中，人力资源规划不仅占据先导性和战略性地位，而且在实践企业总体发展战略规划和目标的过程中也具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业主、企业管理层正逐渐认识到人力资源规划对企业发展的重要性，但对于人力资源规划的制定却始终存在许多困惑和无奈。

一、民营中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因

（一）对人力资源规划的认识不全面

人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分，也是企业各项人力资源管理工作的基础和依据。然而，企业主、管理层未能充分认识到人力资源规划的重要性，诸如招聘、培训等环节没有能够形成战略规划；在岗管理人员的管理层次不分明，权责不明晰，沟通协调性差，一定程度上制约了民营企业的发展。要做好人力资源管理必须经过3个过程：明确战略规划——人力资源规划——人力资源管理体系与具体的执行计划。其中，企业的整体发展战略目标决定了人力资源规划的内容，而人力资源规划的内容为建立人力资源管理体系、制定具体的人员补充计划、人员接替与晋升计划、教育培训计划、评估与激励计划、退休解聘计划等提供了方向指引和依据。

（二）没有战略规划或战略规划不清

由于民营中小企业一般缺乏较明确的发展战略，因此在人力资源规划方面也不可能有明确的计划，往往是走一步，看一步。等到发现缺少合格人员时，才考虑招聘；发现人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。人力资源部门经常为了迎合公司招募急缺人才的需要，任意调整公司薪酬制度，提高薪酬水平，有闲置人才时又找借口无章法降低薪酬，以此来减少经营风险。由于规划的缺失或缺陷，导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，影响了企业正常的生产经营。

（三）缺乏人力资源规划的专门技术与人才

人力资源工作是一项非常独特的工作，对个人素质、领悟能力和学习能力要求都很高。一位优秀的人力资源工作者不仅要掌握系统的理论知识，及时接受行之有效的职业培训，同时需要具备对工作的深刻体验和对社会的敏锐洞察。目前，大多数民营中小企业虽然已经成立了人力资源部，但是在行使部门职能的时候普遍存在一些问题，主要表现在：1.因招聘不来高质量人才，专业人员少，人力资源工作人员整体素质不高，专业知识储备不足，专业技能不够；2.许多人力资源工作者土生土长，缺乏系统、良好的职业培训，没有经过正规大公司的熏陶，眼界不高。

(四)人力资源规划缺乏系统性

随着经济的发展、管理的进步，现在很多民营中小企业逐渐重视人力资源规划工作，人力资源规划的很多实际工作也一直在进行，但是，这些工作开展得大多不系统，不能形成一

个有机的整体。比如，招聘规划和培训规划等人力资源职能规划虽然也在进行，但没有统一在一个规划框架下制定，使得各个模块之间不能形成合力，最终导致企业人力成本上升，人力资源工作不能真正地为企业战略目标服务。

(五)企业缺乏培训体系

民营中小企业缺乏员工培训工作，原因有以下几个方面：1.企业本身缺乏人力资源的战略规划，安排培训随意性较大，员工缺乏提高的机会;2.每个员工的事务性工作量较大，自身没有参加再培训的时间和精力;3.企业对员工的培训持消极态度，在中小型民营企业中，员工的流失率高是一个不争的事实，这使得企业为其付出的培训投资转化成企业的淹没成本，甚至是成就了企业的竞争对手，这种矛盾的存在，使得企业所有者对员工培训持消极态度。

(六)激励措施缺乏科学性规范性

中小企业的激励措施或行为随意性较大，常根据老板的心情或感觉来做，往往使下属无所适从，员工更加茫然，激励行为达不到预期目的。另外，企业内部工资结构不能体现出岗位的价值，表现在工资收入与业绩衔接不合理，员工感觉不公平，对收入缺乏良好的预期，积极性不高，人员稳定性差，导致企业优秀员工离职。即激励措施规划不合理，执行后达不到预期效果。

二、对民营中小企业人力资源规划的建议

（一）充分认识人力资源战略规划在企业生存发展中的突出地位

企业的核心竞争力是人，人是思维、知识、技术、创新的载体，是企业生存和发展最重要的动力。民营中小企业因其性质、结构，在资金、产品、品牌、技术等综合实力上同大型企业是无法相比的，只有用好人力资源，重视和善于进行人力资源战略规划，以己之长，克敌之短，使人力资源发挥最大的效能，方有可能在竞争中获得胜利。

（二）制定适合本公司发展的战略

美国管理学大师德鲁克指出：“民营企业的成功依赖于它在一个小的生态领域内的优先地位。”就是说，民营企业应根据自身的实力，选择一个可以发挥自己特长、适合自身发展的经营领域。但是，不少公司的战略是由老板拍脑袋产生的，经过调查考察的不多。根据波特的理论，一个公司的战略应是富于竞争的战略，而富于竞争的战略要考虑4种关键因素：公司的强项与弱项、产业的机会与威胁（经济与技术上）、关键实施者的个人价值、广泛的社会期望。因而，一个公司的战略应是从更长远的方面来考虑，不能因为可能的短期利润而扼杀了公司的长远发展.。应全面分析公司内外环境，制定出适合本公司的较长时期的发展战略。

（三）制定弹性的人力资源规划

在知识经济时代，中小企业面临的经营环境日渐复杂，充满变数的同时又存在着无限商机。人力资源规划必须适应企业经营管理的需要，保持一定的弹性，以免企业发生战略转移时出现人力资源僵化的局面，妨碍企业发展。要进一步强化人力资源规划对人力资源管理活动的前瞻性和预见性功能。

（四）建立三维立体人力资源管理模式

三维立体模式是指由决策层、人力资源管理部门、一线经理科学地分工负责人力资源管理的各项业务并进行相应的协作的管理模式。切实可行的人力资源规划一定是建立在内部充分沟通、相互协作基础之上的。根据中小企业人力资源管理的特点，建立一个在决策层、一线经理和人力资源管理部门之间科学分工协作的三维立体管理模式，将有助于人力资源战略规划的制定与实施。

总的来说，决策层负责人力资源战略规划，支持人力资源部门、一线经理的人力资源工作；人力资源管理部门负责岗位分析、岗位评价等基础业务，并协助一线经理做好核心业务，协助决策层做好人力资源战略规划；一线经理负责在人力资源管理的核心业务中把持关键环

节，并协助人力资源部门做好岗位分析和岗位评价等基础工作，以及协助决策层做好人力资源战略规划。

（五）培养企业的核心人力资源

中小企业应当避免过高的人员流动率。根据我国人力资源专家彭剑锋的观点，核心人力资源因具备了价值性、稀缺性、独特性、难以模仿性、组织化的特征，在现代企业中成为支撑企业核心能力的一个重要因素，是决定企业生存发展能力的关键所在。因此，企业要制定合适的招聘计划、激励机制、教育培训计划，设计合适的职业生涯计划，以确保核心人力资源群体量的扩充和质量的提高，并尽可能地使企业的核心人才能长期的驻留于企业。人力资源战略规划的制定是关系到企业兴旺与否的重要举措，相比于大型民营企业，人力资源对中小民营企业更重要。因此，民营中小企业要重视人力资源管理，要根据自身的特点，细心扎实地做好规划的制定，这是企业实现生存与发展战略最重要、最核心的因素，是中小企业构筑核心竞争力的关键。

参考文献：

[1]罗伯特·马希斯.人力资源管理[Ｍ].电子工业出版社,2024（8）．

彭剑锋.人力资源管理概论 [Ｍ].复旦大学出版社，2024（7）．

王子雄.中国民营企业失败原因分析［Ｍ］.中国工人

出版社，2024（1）．

[4 ]迈克尔·波特.竞争战略 [M]，华夏出版社，2024（1）.朱先春.中国民营企业成长通鉴[M].暨南大学出版社，2024（8）.

**第四篇：如何解决中小企业融资难问题**

改革开放以来，中国确立了以市场化为目标的经济体制改革，中小企业产值在中国国民经济总产值中的占比越来越高，是国民经济的重要组成部分，其所起的作用也越来越大，已经成为推动中国经济增长的重要力量和缓解就业压力的重要渠道和保障。但中国中小企业如何解决融资难的问题一直是制约中小企业发展的首要问题

现状许多中小企业由于自身因素，例如企业资产规模问题，财务制度不健全，信息不对称，有些还存在信誉缺失等问题，难以控制信贷风险。由于外部因素，例如现行金融体制的国有商业银行垄断程度过高，不利于开展对中小企业的信贷活动。融资成本较高，融资方式，渠道狭窄，政策供应不足等，已经成为中小企业融资难得大问题了，我们需要解决。

首先，第一基本点，中小企业要自我提高。（1）树立良好的信用观念，建立良好信誉。提高自觉还贷意识，保持良好的银企关系。小企业的良好信誉形象是融资成功的重要角色，2）提高中小企业经营者和管理者的水平，进一步完善法人治理结构，不断建立规范的现代企业制度，大力引进优秀人才和先进技术。（3）建立监督机制。不仅企业内部需要建立的机制是监督机制，企业外部也要建立监督机制。因此，中小企业必须从自身做起，通来扩大社会影响力。

第二.加强政府的制度供给。（3）由政府发起，同担保机构、银行、企业、四方共同组建贷款融资平台，扩大中小企业直接融资渠道（1）政府主导建立信用担保体系。由政府出面组建担保机构，为中小企业融资进行担保，这样不仅能够使中小企业获得生产经营所需资金，同时也降低了银行的风险。（2）制定相关的法律法规。通过立法手段扶持中小企业发展。发挥政府的政策导向与资金支持功能，培育、引导规范发展中小企业创业投资、风险投资机构。由政府来保障中小企业的发展，这些都将有效缓解中小企业融资难的问题

第三，深化金融机构的改革与完善。（1）完善中国的银行体系，建立为中小企业服务的中小银行。在金融机构上有所创新，例如建立民营银行，这样有效的降低中小企业贷款的利率，打破现有的银行垄断，实现金融的多元化，更有利于解决中小企业融资难问题（2）同时，还要加大国有银行对中小企业的贷款力度，制定相关的优惠政策。例如可以建立专门为中小企业融资的金融机构，建立专门面向中小企业的政府专项基金等（3）利率和银行收费市场化。应该进一步使利率市场化，发挥市场的作用合理配置资源。

第四，建立与完善信用担保制度（1）开展企业信用评级制度，利用企业信用记录，对企业的综合信用度评出若干不同等级，为政府部门监督、银行放贷、社会中介担保组织和投资经营者提供信用信息服务。（2）要加快建立中小企业守信激励失信惩戒机制。通过信用等级评估，将各个中小企业按照信用等四类：守信企业、警示企业、失信企业、严重失信企业。然后设立黑名单制度，将不守信用企业在各类媒介中曝光，加强新闻媒体监督，使企业不敢失信。（3）建立信用担保制度及机构，中小企业就可以获得更多的贷款支持。这是中小企业融资信誉度的最有效方式。政府还应鼓励设立支持中小企业发展的风险投资基金，多渠道﹑多形式扩大中小企业直接融资的范围，从而解决中小企业融资难问题。

总之，解决中小企业融资难的问题，不只是企业自身一方面的解决问题，还是金融机构，政府一起努力解决的问题。中小企业是我国国民经济的核心，它的发展过程，同时也是企业，金融机构，政府政策不断变革创新与完善的过程。我国中小企业的发展需要资金强有力的支持，所以，解决中小企业融资难的问题是必须努力彻底解决的。

**第五篇：中小企业如何解决人才问题**

中小企业如何解决人才问题

根据国家统计局的数据显示，中小企业的数量已占全国企业总量的99.3%，其贡献占我国GDP的55.6%、工业新增产值的74.7%、社会销售额的58.9%、税收的46.2%以及出口总额的62.3%。而且，全国75%左右的城镇就业岗位也是由中小企业提供的。但是，另据有关学者对中小企业的研究，在全部中小企业中，约有68%的企业在第一个五年内倒闭，19%的企业可生存六至十年，只有13%的企业寿命超过十年。纵观中小企业发展全过程，人才问题一直是中小企业做不长、长不大的主要原因之一。中小企业要成长壮大，必须解决人才问题。

一、中小企业人才问题分析

什么是人才？学术界和业界对人才的定义很多。比如：人才是“以主观的智能创造性地运用于实际并卓有成效者”(俞果，《人才学基础》)，“人才，有脑力劳动者，也有体力劳动者；在有学历、文凭的人员中有，在无学历、无文凭的人员中也有。只要知识丰富，本领高强，对社会进步有贡献者，皆可成为人才。”(王鹏，《用人之道》)，“人才是指在对社会有价值的知识、技能和意志方面有超常水平，在一定社会条件下能作出较大贡献的人。人才既包括知识超常的知识分子，又包括技能超常的能工巧匠、艺人和„领袖‟，还包括意志超常的„英雄‟。再简单一点，就是社会需要的高素质的人。”(黄津孚)等等。笔者认为，这些定义都是相对于整个社会而言的，如果相对于特定企业而言，必须以能满足该企业发展需要并为该企业的发展作出卓越贡献为基础。所以，本文所说的人才，是指能够满足中小企业发展需要的并能够为企业发展作出卓越贡献的人。

企业员工的流动性高，企业膨胀阶段人才获取不利是中小企业人才问题的主要表现。

(一)员工流动性高，阻碍了企业的发展。企业员工的流动性高是中小企业人才问题的突出表现之一。这种高流动性以珠三角的中小企业为代表，在长三角、东南沿海一带的中小企业中极为常见。据统计，中小民营企业平均员工流动率约为20%，其中，普通人员流失比例在每年18%左右，销售人员的流失率高达40%，高级管理人员的流失在20%左右。其原单位绝大多数是省内的，同行业占66%，国企占60%，且80%的员工与原单位还保持着联系。企业员工的高流动性，直接影响了企业的发展。技术人员的流动，会使企业的技术、资料等无形资产受损；营销管理人员的流动，会使相关客户流失。同时，企业员工的流动，还会给其他员工心理上带来冲击，影响企业的凝聚力和向心力。此外，员工频繁流动，中小企业疲于招聘新人，不但浪费了时间、影响了工作和相关管理的衔接，也加大了企业的成本。据美国管理学会研究发现，替换一名雇员的成本相当于其全年薪酬的30%；对于技能紧缺的岗位，成本相当于雇员年薪的1.5倍甚至更高。员工的频繁流动，极大地影响了中小企业的发展。

(二)人才获取不利，企业无法在需要的时候有合适的人选

一般来讲，企业人才的获取渠道有两个：一是内部渠道，即通过内部招聘、提拔等方式得到由企业内部培养的人才；二是外部渠道，即通过外部人才招聘获取所需的人才。人才的形成不是一蹴而就的，而是需要一个长期培养的过程。企业内部人才的获得，是企业长时间的有意识、有计划、有步骤地对特定人员进行锻炼、培养、培训的结果。而外部人才的获得，则是企业以牺牲自己的一部分利益为代价而获得的经由其他企业培养过的人才。

人才获取不利主要影响企业高速发展阶段的人才使用。主要表现为对内部人才获取能力弱，对外部人才无力获取两个方面。

1.起步阶段忽视了内部人才的培养，发展阶段人才内部获取能力弱。大多数中小企业，在发展前期，经营粗放，市场切入点明确，对人力资源的素质要求不高。在人员选择上也比较明确。为了尽快在市场中站稳脚跟，迅速壮大自己，这时的企业在用人上通常希望新员工能够马上投入工作，因此，在招聘过程中“有相关经验者优先”，而且一般是随需随招、即招即用，由于这类人力资源在外部市场很容易低成本招聘到，企业不但可以节省时间，而且也省去了培训阶段的成本。这种依赖外部人才市场的直接后果就是企业忽视了对内部人才的培养，最终导致企业在快速发展阶段企业的内部获取人才能力弱。

2.受困于企业资本等条件的限制，企业人才的外部获取能力差。在起步阶段，企业对人力资源的需求量不大，对人力资源的质量要求不高，可以在外部市场低成本地获取人才。但是，当企业步入快速发展阶段，企业的业务量增大，自身规模和管理机构不断膨胀，企业在人力资源的质量和结构上的要求越来越高，对人力资源的需求量也不断增大。而此时，在外部人才市场，高素质的人员成为稀缺资源，人员素质越高，企业为获取这类人才的成本也越大。受困于自身规模和资本的压力，企业无法承担为了某种人才(或某个人才)而“一掷千金”的成本，即使有合适的人才，企业也往往因为招聘成本的问题而不得不选择放弃。而除了极个别的企业，大多数中小企业很难凭借自己的形象吸引来需要的人才，外部人才获取能力差。

内外部人才获取能力差，直接影响了高速发展阶段的中小企业的迅速发展和壮大。

二、中小企业解决人才问题的渠道分析

(一)增强企业凝聚力，培养员工忠诚度

这里所说的凝聚力是企业对人才的凝聚力。企业无论怎样进行人才的内部培养，如何进行战略性人才储备，对外部人才如何有吸引力，如果缺乏对人才的凝聚力，企业也只能是其他企业“人才的培养基地”。所以，培养中小企业对人才的凝聚力，减少人才流失是中小企业解决人才问题的关键。

一般认为完善人力资源管理制度，加大对员工的激励力度，是增加企业凝聚力的主要因素。笔者认为对中小企业来讲，还有另外一个因素：让员工对企业充满希望，对自己的未来充满希望。根据“皮格马利翁效应”，如果员工不是对未来有积极的愿望，员工就不会积极努力地去争取成就，其结果必然是这类员工转向其他企业寻求自身充满希望的未来。所以，让员工看到企业的希望，看到自己有希望的未来

是留住员工的关键之一。还有一点需要强调的是，企业在提高自身凝聚力方面，还必须建立一条联系自己与员工的牢固的利益纽带。股票期权、虚拟股权技术入股或采用赠股合营的方式或许是不错的选择。通过这种方式，使员工拥有企业的一部分所有权，让员工与企业共命运。这种方式基于如下假设：员工都想自己创业，但是自己创业既无经济实力也没有渠道，只有知识和技术。在这种情况下，无论技术入股还是配发股，都可以起到留住人才的作用。但是，如果员工不存在创业的“野心”，只图安逸的话，这种方法就难以起作用，这时需要采取以物质激励为主要手段的措施，比如虚拟股等。此外，企业文化建设和员工的职业生涯管理也是不可忽视的因素。根据人性假设理论，人是受外部环境影响的，一个令人心情愉悦、积极向上的企业文化，必然会成为员工择业的重要参考依据，而合理地为员工进行职业生涯规划和职业生涯管理，也必然会达到员工和企业利益的双赢，从而使员工更乐于为企业服务。

(二)培养企业内外部人才获取能力，获取企业需要的人才

如果说企业内部获取人才牺牲的是企业的时间和日积月累的成本，那么外部获取则是直接牺牲企业的经济利益。人才的素质越高，企业的获取成本就越大。外部获取的人才与企业之间需要时间磨合，也往往存在契合问题，相对于内部获取风险较高。

二、中小企业解决人才问题的渠道分析

(一)增强企业凝聚力，培养员工忠诚度

这里所说的凝聚力是企业对人才的凝聚力。企业无论怎样进行人才的内部培养，如何进行战略性人才储备，对外部人才如何有吸引力，如果缺乏对人才的凝聚力，企业也只能是其他企业“人才的培养基地”。所以，培养中小企业对人才的凝聚力，减少人才流失是中小企业解决人才问题的关键。

一般认为完善人力资源管理制度，加大对员工的激励力度，是增加企业凝聚力的主要因素。笔者认为对中小企业来讲，还有另外一个因素：让员工对企业充满希望，对自己的未来充满希望。根据“皮格马利翁效应”，如果员工不是对未来有积极的愿望，员工就不会积极努力地去争取成就，其结果必然是这类员工转向其他企业寻求自身充满希望的未来。所以，让员工看到企业的希望，看到自己有希望的未来是留住员工的关键之一。还有一点需要强调的是，企业在提高自身凝聚力方面，还必须建立一条联系自己与员工的牢固的利益纽带。股票期权、虚拟股权技术入股或采用赠股合营的方式或许是不错的选择。通过这种方式，使员工拥有企业的一部分所有权，让员工与企业共命运。这种方式基于如下假设：员工都想自己创业，但是自己创业既无经济实力也没有渠道，只有知识和技术。在这种情况下，无论技术入股还是配发股，都可以起到留住人才的作用。但是，如果员工不存在创业的“野心”，只图安逸的话，这种方法就难以起作用，这时需要采取以物质激励为主要手段的措施，比如虚拟股等。此外，企业文化建设和员工的职业生涯管理也是不可忽视的因素。根据人性假设理论，人是受外部环境影响的，一个令人心情愉悦、积极向上的企业文化，必然会成为员工择业的重要参考依据，而合理地为员工进行职业生涯规划和职

业生涯管理，也必然会达到员工和企业利益的双赢，从而使员工更乐于为企业服务。

(二)培养企业内外部人才获取能力，获取企业需要的人才

如果说企业内部获取人才牺牲的是企业的时间和日积月累的成本，那么外部获取则是直接牺牲企业的经济利益。人才的素质越高，企业的获取成本就越大。外部获取的人才与企业之间需要时间磨合，也往往存在契合问题，相对于内部获取风险较高。

1.中小企业内部获取人才能力主要集中在两方面：内部人才的培养(储备)和企业对人才的凝聚力。首先，企业获取内部人才在相当大的程度上取决于企业在日常的工作中是否结合自己的战略目标，有计划、有步骤地对特定人员进行培养(培训)以便于在需要的时候有合适人选。如果企业没有进行这样一系列的培养，就无法在内部获取需要的人才。从现实情况来看，中小企业一般采用“随需随招、即招即用”的原则，很少有企业能够有意识地对员工进行战略性培养。其次，由于用人制度等还不够完善，员工容易对企业产生不信任感，人员跳槽现象比较多。据有关统计，我国企业的员工离职率平均在12%以上，而中小企业的员工离职率更是远远高于这个数字。由此可见，中小企业的人才内部获取能力是比较弱的。

培养中小企业内部人才获取能力，需要企业从两个方面入手：企业内部的用人制度和企业的人才培养。完善的管理制度是企业内部培养人才的基础，有了完善的管理制度，企业可以依据自己的战略目标，有计划、有目的地进行人才培养，进行战略性的人才储备。不少中小企业缺乏完善的用人制度，在人员任免上随意性大，这不但会影响员工的工作热情，更会降低企业对内部人才的获取能力。

2.对于中小企业外部人才获取能力分析，可以从经济实力和企业对人才的吸引力两个方面入手：

⑴企业对外部人才获取能力在相当大的程度上取决于企业的经济实力，经济实力越雄厚，越有利于企业的外部人才获取，也越有利于获取高级人才。但是，中小企业的界定本身就决定了中小企业的规模、资本、利润不可能与大型企业相比，这就决定了中小企业在外部获取人才上处于劣势地位。一般认为，中小企业的人才外部获取能力高于内部获取能力。首先，社会上大多数中小企业以外部获取人才为主，从博弈的角度讲，如果企业不是有收益，甚至是很大的收益，企业是不会采用这种方式招聘员工的。企业外部获取人才的成本应该大大低于内部获取得成本。其次，这些企业在外部获取人力资源时并不存在求大于供的情况——每年数以万计的高校毕业生和同样数以万计的农民，已经构成了这些企业的人才后备军。笔者认为，这是我国特定时期的特殊现象，急需就业的人多，企业也不需要支付很高的工资就可以获得需要的员工。但是不可否认，在大多数的待就业人口中，真正高素质的人才毕竟很少，而且SA8000标准的强行介入，势必会影响我国中小企业的人力资源成本构成，从而削弱了企业的获取能力。虽然在实际工作中，中小企业的人才获取还是以外部获取为主，但是，从企业长远利益和企业发展的角度来看，中小企业人才外部获取能力是逐渐变弱的。

⑵企业外部获取人才的另一个途径就是企

业的发展潜力。如果企业有很好的发展前景，也会成为企业外部获取人才的有力条件。但不幸的是，在发展中的中小企业，除部分IT企业，人们很少去研究这个企业是否有前景。而“约有68%的企业在第一个五年内倒闭，19%的企业可生存六至十年，只有13%的企业寿命超过十年”的数据也让不少人才特别是高级人才对中小企业望而却步。由此可见，当企业进入快速发展阶段，中小企业的外部人才获取能力是很弱的。

在外源性人才获取上，由于中小企业自身的特点，使其无法像大企业那样利用资本优势在人才市场获取人才，但是中小企业却可以通过提升自身形象，对外充分展示自己的发展潜力和优势来增强企业对外部人才的吸引力，从而提升自己的外部人才获取能力。

人才匮乏是阻碍中小企业迅速壮大的主要因素之一，解决中小企业人才匮乏问题，必须对内进行人才培养，实施战略性人才储备，增强企业对内的人才获取能力，对外加强企业形象建设，增强企业外部获取能力。同时完善内部管理体制，建立起牢固的雇佣双方利益联系的纽带，增强企业对人才的凝聚力。

(襄樊学院经济与管理学系)

中小企业如何解决人才问题 欧立光 苏 丹

中小企业目前的发展瓶颈与人才匮乏有相当大的关系，迫切需要人才几乎成了中小企业众口一词的关于人才问题的答案，然而，这种关于“人才荒”的无谓感叹性的答案并不能真正对中小企业的切实发展产生积极意义，要改善中小企业现时的人才状况，需要从中小企业究竟需要什么样的人才和怎样获得这些人才入手，有目的的构建中小企业人才体系的基础，打造中小企业持续发展的人才动力。

一、中小企业需要什么样的人才？

1、战略领导型人才：

人才特征：能够明显感知外部市场的变化并及时做出反应，具有创造性和创新精神，敢于承担责任，能全面思考问题，善于整合现有资源以创造优势，善于沟通，能够得到他人的认可和配合，善于设定团队目标，对团队进行有效的激励，且能将企业的愿景转化为战略方向，但此类人才往往由于自身能力结构问题或中小企业环境等原因系统性不足，难以将战略落实到企业日常的营销管理层面。

为什么需要？战略领导型人才是中小企业需要的高层人才，对于此类人才的需要是出于中小企业必须进行战略设计和组织活化的考虑，他们既能帮助中小企业建立起突破现时状况的基础要素，并通过战略清晰地描述人才体系的需求与培养方向，系统性的解决人才匮乏问题，也能够帮

助中小企业保持活力，协调逐渐增加的组织层级和日益复杂的内部关系，避免中小企业走入官僚化的圈囿。需要说明的是，中小企业家很多自身也并未达到战略领导型人才的要求，他们不能替代战略领导型人才，中小企业对这类人才需要是迅速变化的市场与企业长远发展的要求，它在中小企业的人才需要中占首要位置。

2、系统组织型人才：

人才特征：系统组织型人才能与组织中的各个层级的人员建立相当良好的工作关系和人际关系，在团队中担当组织责任，他们具有良好的计划能力和分析能力，能沟通过计划的实施按部就班地达成设定目标，并能利用系统化的工具建立健全中小企业的管理流程，在现有企业情况和市场情况的框架下提供企业日常运营行为的优选方案，但此类人才容易陷入为系统而系统的僵化状态，冒险精神较弱，对市场机遇的认识往往相对保守。

为什么需要？对中小企业来说，系统性流程建设是提升企业运营水平的有效途径，而将战略转变为计划并通过流程化的监督、实施的战略落也是中小企业当前亟需解决的问题，系统组织性人才的存在有利于中小企业摆脱过去的战略虚浮状态，把战略分解为可实施的有效步骤，提高工作效率，将好的经验与方法通过流程固定下来，并对企业的市场行为进行有效评估，降低企业风险。另外，系统组织型人才也能够起到衔接高层战略领导型人才和基层有效执行型人才的中坚作用。

3、有效执行型人才：

人才特征：能够深刻理解企业的决策意图并有效执行，目标明确，职责认识清楚，方法得当，能够清晰界定工作内容的先后顺序，讲求速度，能对执行细节中出现的问题做出正确的判断并找到有效的解决方法，能够按照既定的标准和要求完成工作，具有良好的团队合作精神，在执行中能够积极发挥主动性，将压力转化为动力，并从企业现时利益和长远利益出发，有效节约企业资源。

为什么需要？有效执行型人才是中小企业必需的基层人才，缺乏具有有效执行力的基层人才是造成中小企业目前的执行问题的诸多因素之一，企业的营销活动和流程化管理都需要以有效的执行作为基础，有效执行型人才能够保证企业的战略及战术决策的落实，提高中小企业的市场反应速度和反应能力，使中小企业在与大企业的竞争中赢得更多的主动权。

4、主动学习型人才：

人才特征：善于学习，凡事用心，积极听取别人的意见，不自负，不断为自己设定目标并努力实现，能够通过多种渠道了解新知识、新方法，并将这些新知识和新方法总结吸收后迅速转化

为能在实际工作中应用的指导思想或工具，且积极与他人分享，能够随着市场的变化和企业的发展不断进步，能够进行有效的自我管理。

为什么需要？市场的巨变使经验和知识贬值的速度都在加快，学习、应用、总结、创新、超越几乎成了我们到达成功的必然路径，而这其中，学习是绝对的基础，是否具有一定的学习能力也可以作为中小企业选拔与培养人才的重要指标。主动学习型人才是支撑中小企业持续发展的动力，分布在组织各个层级的主动学习型人才越多，企业就越能通过新知识、能力的参照不断发现自身的问题、修正自身的行为，提高自身的竞争能力。此外，主动学习型人才也能带动企业整体学习风气的形成，对建设学习型组织有十分积极的意义。

二、如何获得人才？

中小企业明确了所需要的人才后，更关键的是如何获得这些人才，它可以从以下三方面进行：

1、战略是人才获得的前提：

人才问题其实是中小企业战略缺乏的表象，对于现时的大多中小企业来说，人才并不是一个容易界定的概念，即很难精准的描述出什么样的人是人才，什么样的不是，通常来说，这需要以我们企业的文化和组织结构为基础进行辨识，但在文化和组织结构都不够健全或不尽合理的情况下就会陷入模糊，因此，人才之于中小企业的考量不如以想要达到的结果和企业状态为指针来甄选，这就是战略框架，与其说中小企业当前的瓶颈是人才瓶颈，不如说是战略瓶颈更恰当，在战略的指导下，中小企业的人才思路就会清晰起来，就知道了什么样的人才是我们需要的，也就能够做出搭建人才发挥平台的企业动作，而至于薪酬等人才的细节问题也就容易解决了，因为你会知道对于企业的长远发展而言什么样的薪酬付出是值得的，什么样的是不值得的。另外，中小企业尤其要注意战略的口号化倾向，虚无缥缈的东西对人才并没有什么吸引力，将愿景与目标转化为现实化的可执行战略才能使人才更清晰的了解企业的发展方向并确立自身在企业中的位置和作用，坚定与企业共同发展的信心，也才能实现对人才的有效凝聚效果。

2、以切实、开放的人才观构建人才获得的基础：

中小企业需要建立切实、开放的人才观以构建人才获得的基础，这主要是指互动性适应的人才观，即要脱离花钱找人你就理所当然给我干活的“地主老财雇佣长工”的思想层次，改变企业的绝对主动地位，实现企业与人才的双向适应。切实、开放的人才观能够有效增加中小企业的吸引力，在内部产生积极的认同效果，并通过口碑传播塑造起良好的企业形象，最终形成有利于人才进入和成长的企业文化氛围，奠定企业获得人才的坚实基础。

3、眼手结合——发现与培养人才：

在中小企业中，并不是没有人才，而往往是缺少发现人才的眼睛和培养人才的手。虽然与大企业相较，人才匮乏也是现实情况，但作为本身对人才吸引力有限、安全度不高的中小企业，眼光向内、发现与培养人才（成本低、风险小、企业认同度较高）显然是优于外部引进人才的实效策略。在发现人才方面，我们可以通过深度沟通等有效识别人才的手段来了解员工的思想状况，积极解决人才对企业的认同问题（在中小企业中，很多人才是隐藏的，他们不原意承担太多的责任和在工作中发挥更积极地作用，这很大原因是对企业的不认同和企业没有用心去发现他们的能力使然），释放他们的工作热情和能力，将这些隐藏的人才真正与企业联系在一起，并多提供锻炼的机会，让人才在成长中实现价值，成为中小企业真正所需；在培养人才方面则应该更侧重于站在员工的角度，以培训提高员工的社会化生存技能，以切实的分析与指导规范员工的职业发展方向，一方面，可以对新进人员指定专门人员带培的方式（类似于师傅带徒弟式的培养）：通过一对一的培训和指导，达到因人施教、时时跟进的效果，使新进入者可以迅速适应工作、达到标准，得到锻炼和炼提升；另一方面，对现有员工可采用即时性指导与中长期培养计划相结合的方式，在这点上，中小企业的管理者要首先降低期望值，认识到人才培养不是一蹴而就的事情，而是个循序渐进的过程，多从自身的培养方式方法上找原因，将教育培养与人员的职业目标结合起来，而对企业来说，则应当对人才培养投入适当的人力和物力支持，站在企业长远发展的高度认识问题，以期形成人才培养的良性循环。中小企业发现与培养人才更重要的意义是提高企业的吸引力，聚拢人才、留住人才，逐渐搭起人才发挥的优势平台，构建完善的人才体系，打造出高绩效的团队，达成企业与人才共同成长的目标。

需要什么样的人才是中小企业认识人才问题的基础，而如何获得这些人才是人才问题的焦点，中小企业只有在战略的指导下、以开放的人才观接纳人才、发现和培养人才才能尽快形成合理的人才机制，带动企业的持续发展。

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