# 我国中小企业人力资源管理存在的问题与建议

来源：网络 作者：落花无言 更新时间：2024-10-12

*第一篇：我国中小企业人力资源管理存在的问题与建议中小企业不是一个绝对的概念，而是一个与大企业相对的而言的概念。从理论上讲是指规模较小的或处于创业阶段和成长阶段的企业，包括规模在规定标准以下的法人企业和自然人企业。不同的国家和地区根据各自的...*

**第一篇：我国中小企业人力资源管理存在的问题与建议**

中小企业不是一个绝对的概念，而是一个与大企业相对的而言的概念。从理论上讲是指规模较小的或处于创业阶段和成长阶段的企业，包括规模在规定标准以下的法人企业和自然人企业。不同的国家和地区根据各自的情况，对中小企业有着不同的界定。

中小企业是企业群体中的主体，在国民经济和社会发展发挥着越来越重要的作用。在各类企业中，中小企业是一个点多面广而又数量众多的企业群体，是国民经济中非常活跃的重要力量。在促进创新、增强效益与提供就业机会方面，为经济社会的发展作出了卓越的贡献，因而，中小企业的发展壮大，是未来社会经济发展所追求的主要目标之一。在探求中小企业发展的实践过程中，越来越多的中小企业主、企业管理层认识到人力资源管理对中小企业发展的举足轻重作用．并相应建立了企业内部人力资源管理职能部门与管理系统。但是在中小企业人力资源管理的过程中，出现人力资源管理程序与实践的种种误区，导致人力资源管理的整体效益得不到体现，其中人力资源规划不能发挥基础性作用是根本的原因。人力资源规划是指预测企业未来的目标和环境对人才的要求，以及为完成这些目标和满足这些要求而提供人力资源的过程。当前中小企业管理者普遍对人力资源规划的制定与执行始终存在许多困惑和无奈，使得人力资源规划面临着可有可无与执行不力的困境与危机。

一、中小企业在人力资源规划上存在的问题

人力资源规划是企业总体规划的重要组成部分，是企业开展各项人力资源管理活动的依据。当前中小企业人力资源规划困境主要表现在不同类型人力资源规划缺失、人力资源规划与中小企业实际情况脱节以及人力资源规划执行不力等几个方面。

（一）同类型的人力资源规划缺失

在人力资源管理实践中，人力资源规划缺失的中小企业主要包括三种类型。一是处于创立初期的中小企业，业务和人员规模比较小，企业内部的分工也不明确，企业考虑更多的是如何生存下来而不是如何发展的问题，制定人力资源规划对企业来讲没有意义。二是企业人力资源管理处于杂而无序的管理阶段的企业，人力资源规划的很多实际工作是一直在进行的，但不系统，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来制定，使各个模块之间不能形成合力，最终导致企业人力成本上升，人力资源不能为战略目标的实现服务。第三是家族式或传统式中小企业，企业的竞争和对人才的争夺不是很激烈，企业对人力资源管理的要求也仅仅停留在相关利益群体内部，因此人力资源规划缺失。

（二）资源规划制订缺乏科学性指导，人力资源规划存在技术应用的偏差，使得中小企业规划脱离企业实际情况

在人力资源管理研究领域，现有的人力资源管理理论基本上是来自于对管理比较规范的大企业的经验研究。对于这些理论在中小企业人力资源管理过程中的适用性，美国学者进行了研究，他们的结论是：现有的人力资源管理理论很少能适合中小企业的。然而，由于企业规模小组织不正规，中小企业的人力资源管理长期以来很少受到研究者的关注。在人力资源规划方面亦是如此。在诸多的人力资源规划的研究与操作中，主要是针对规模大、组织结构健全以及人力资源职能完善的大企业或集团，针对中小企业人力资源规划的研究成果以及方法技术很少。这就造成了中小企业人力资源规划过程中缺乏科学的指导与借鉴。使得人力资源规划的技术应用容易出现偏差。主要体现在以下几个方面：首先是不顾该企业实际情况照搬大

企业人力资源规划方法与技术。致使中小企业人力资源规划缺乏适用的环境，脱离实际，生命期短，甚至无法执行。其次，盲目进行人力资源规划，不清楚企业发展战略，不了解企业内外部人力资源供给与需求状况，缺少基本的人力资源规划的技术与方法的指导。最终导致整个人力资源规划不具有可操作性。中小企业的人力资源规划不能照搬照抄大企业规划的教条，而应当立足解决问题。形成具有自身风格和特点的、灵活多变的规划模式。

（三）企业人力资源规划的支撑体系不完善，人力资源规划无法完全实施

完善的人力资源规划制定程序应该包括：企业战略确定、内部人力资源现状分析、各部门岗位定编状况和需求分析、制定企业3年人力资源规划、制定人力资源规划执行计划及评估。在当前我国中小企业制定的过程中却存在着人力资源规划支撑体系的不完善，致使人力资源规划工作无法实施。主要体现在两个方面：首先是中小企业战略模糊。使人力资源规划受到方向性的制约。企业战略规划应当是人力资源规划的一个重要前提。但是。外部环境的复杂和不确定性导致中小企业战略模糊，甚至战略缺失，所以导致企业人力资源规划时就会产生规划依据不够充分和明确。其次。中小企业人力资源管理基础相对薄弱。对人力资源规划缺乏有力的支撑。一方面，战略的不确定性会带来相对频繁的组织结构调整，使得人力资源的基础性工作(如职位分析、考核等)更为复杂。另一方面，中小企业一般“重业务、轻管理”，再加上人力资源管理相对滞后于业务管理，资源配置也不够充分，从而人力资源管理很难形成系统、完整、成熟的支撑体系。在这种情况下，中小企业人力资源规划根本无法实施

（四）资源规划执行不力，人力资源规划的预期目标无法实现

据《东莞企业人力资源管理状况调查报告》显示，被调查企业的战略与规划执行力普遍偏低，仅有40％的企业能够将已经有的规划执行下去，多数企业无法执行或者执行不到位。作为战略规划之一的人力资源规划亦是如此。人力资源规划执行不力主要有三种情况。首先，在人力资源规划执行的过程中。由于市场环境的变化无常。企业发展战略也随之调整。可能造成人力资源规划不能适应企业发展战略的要求而无法执行。其次是人力资源规划执行过程中。由于规划制定本身存在缺陷，脱离企业实际情况，使得企业发展无法达到人力资源规划的预期目标。第三，人力资源规划执行过程中需要决策者、业务部门、人力资源部门之间的密切协作，而实际工作中，多数中小企业的直线经理尚未充分发挥其应有的人力资源管理职能，业务管理与人力资源管理分离。这种“两张皮”的现象容易造成规划工作中。人力资源部门一头热，致使规划的输出大打折扣，可执行效果较差

二、中小企业人力资源规划困境原因分析

二、中小企业人力资源规划困境原因分析

导致中小企业人力资源规划困境的原因是多方面的，既有企业外部的原因，也有企业内部的原因但是，其根本的原因在于企业内部。从我国中小企业内部原因讲，主要体现在1.对人力资源规划认识不全面；2.中小企业发展战略和环境的多变性及模糊性；3.中小企业特有的人力资源管理模式存在缺陷，人力资源规划中缺乏沟通与协作性；4.中小企业专门的高素质人力资源管理者短缺，员工素质相对较低四个方面。

（一）对人力资源规划的认识不全面

所谓人力资源规划(Human Resource plan, HRP)，是指一个组织科学地预测、分析其人力资源的供给和需求状况，制定必要的政策和措施以确保组织获得各种必需的人力资源的计划。它包括三层含义1)一个组织所处的环境是不断变化的，人力资源规划就是要对这些变化进行科学的预测和分析，以保证组织在近期、中期和远期都能获得必要的人力资源。(2)组织应制定必要的人力资源政策和措施，以保证对人力资源需求。(3)在实现组织目标的同时，满足员工个人利益。

做好人力资源管理有三部曲: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。企业的整体发展战略目标决定了人力资源规划的内容，而这此内容又为建立人力资源管理体系、制定具体的人员补充计划、人员使川计划、人员接替与晋升计划、教育培训计划、评估与激励计划、劳动关系计划、退体解聘计划等等提供了方向指引和依据。广义上的人力资源规划包含了所有这此具体内容，而决不仅仅“只是此招聘、薪酬之类的内容，有时再加点培训方而的东西”。人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分，同时也是企业各项人力资源管理工作的基础和依据。而中小企业的管理者和HR们恰恰没有充分意识到这一点，从而在具体制定和实施过程中缺乏足够的重视，各级部门主管和直线经理也未能有效配合。

（二）中小企业发展战略和环境的多变性及模糊性

人力资源规划是企业战略规划的重要组成部分，同时也是企业各项管理工作的基础和依据。但许多中小企业没有清晰的企业发展战略和明确的战略目标，使人力资源规划没有方向感，不知道企业末来究竟需要什么样的核心能力和核心人才。企业尤其在快速扩张阶段。在人力资源管理方面大多是走一步，看一步。由于企业战略不清晰，目标不明确，导致人力资源规划缺乏方向性和目的性。

人力资源部门必须结合企业战略的实施予以人力资源的支持和保证。在人力资源开发与管理活动中，应从战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的准确性与有效性。因此，人力资源规划的前提是企业发展与企业战略首先要明晰，而后才能分解到人力资源方面，随后才会有人员需求计划、招聘计划、薪资福利计划等与之相配套。而中小企业一般缺乏较明确的发展战略。尤其在快速扩张阶段。

其次是环境的多变性及模糊性。事实上,企业外部的政治、经济、法律、技术、文化等一系列因素一直处于动态的变化中,相应地就会引起企业内部的战略目标不断地变化,从而又会导致人力资源规划随之变化。因而,人力资源规划并不是一成不变的,它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、失调而妨碍企业的发展。但有一点是肯定的,即便有时公司战略会发生变化并调整,可人力资源规划对人力资源管理活动的前瞻性、方向性和预见性的根本功能是不变的。

（三）中小企业特有的人力资源管理模式存在缺陷，人力资源规划中缺乏沟通与协作性，限制了人力资源规划的制定、实施、执行与进一步发展

当前我国中小企业在人力资源管理制度上的缺陷。是造成中小企业人力资源规划危机的主要因素。当前我国中小企业人力资源管理的缺陷主要存在以下几个方面：首先，由于企业规模中等偏小，企业职能部门的划分较粗略，部分企业甚至没有独立的人力资源管理部门来履行

人力资源管理的职能，有的企业虽然设了独立的人事部门，但往往分工粗、人数少。其次，企业的人力资源管理制度可能是健全的，但领导的个人意志往往凌驾于制度之上，使得制度形同虚设。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。一个企业的整体战略规划一般是由营销规划、生产规划、技术规划、财务规划、人力资源规划等组成。企业整体战略规划不是各职能规划的简单集合,而是在各职能规划的具体目标协调一致的基础上,对各职能规划的综合平衡。一个规范的人力资源规划的制定过程应该是一个非常综合的、互动的过程,从高级经理到部门主管都参与其中。第三，中小企业在人力资源管理上普遍存在着人力资源使用的短视现象，即只强调人力资源的使用与管理，不注重人力资源的培训、开发与激励。在这种人力资源管理式下，员工是被动的，限制他们的特长和潜能的充分发挥以及员工职业的进一步发展，因此中小企业员工流动率较高。

在中小企业人力资源管理制度缺陷的情况下，人力资源规划不可避免的存在缺失、规划不全面、无法实施等状况。

（四）中小企业专门的高素质人力资源管理者短缺，员工素质相对较低

当前我国大部分中小企业都成立了人力资源管理部门，但是在人力资源部门行使部门职能的时候，普遍存在一些问题，主要表现在：第一、整体素质不高，专业人员很少，专业知识储备不足，专业技能不够：第二、缺乏系统的职业培训；第三、许多人力资源工作者土生土长，没有受过良好的培训，没有经过正规大公司的熏陶，眼界不高。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，尤其是人力资源规划的制定，更需要战略的眼光与沟通协调能力。单纯依靠原理、技术或数据处理的培训造就的人力资源工作者所制定的人力资源规划没有可行性。因此，高素质高层次人力资源管理者的缺乏也是中小企业人力资源规划危机的重要影响因素。除此之外，当前我国中小企业员工整体素质相对较低也是影响企业人力资源规划执行不力的一个重要方面。鉴于人力资源开发与管理正在向中小企业渗透的现实,随着各家企业对人力资源工作认识和实践的不断加深,人力资源规划工作一定会在企业的发展过程中发挥出强大的推动作用。

三、对于人力资源规划工作的建议

（一）提高中小企业经营者自身的各方面的素质

关键的在于企业经营者个人。通常企业经营者是管理者同时也是企业所有者。一般中小企业的所有者特别是家族企业的所有者不会撒手放权让外人来管理。企业经营者个人大权独握，决策随意性很大，“成也萧何，败也萧何”。企业的成败与否关键在企业经营者，企业经营者在企业发展中有着举足轻重的特殊作用。但企业经营者对企业管理规范性不足，体制不健全，对政策的制定与预测能力不强；企业效率低下，事情议而不决、决而不行情况严重；企业业务体系混乱；权力独裁，中层管理人员的权力与斡旋的余地有限。企业中存在一种严重的重博弈、重计谋、重随机处理，轻规则、轻机制的现象。

因此，最重要的是提高中小企业经营者自身的各方面的素质。如果这个问题得不到解决，不要说完整的人力资源管理机制和科学的人力资源规划，企业中有没有人力资源管理部门都还是一个问题。一旦管理者自身的素质提高了，他所考虑问题的角度就不是企业眼前的利益而是企业未来更大的发展。出于对未来的考虑，企业经营者自然而然的就会重视人力资源规划，那么这种内在对未来发展的动力就会促使企业经营者去构建一套完整的人力资源管理机制，健全管理体制，科学地作出管理和经营决策。

（二）明确企业发展战略，增强人力资源规划的科学认识，促进人力资源规划与企业战略融合解决中小人力资源规划缺失与脱离企业发展实际的主要措施就是要明确企业发展的战略。明确企业发展战略，主要是指根据中小企业发展生命周期与实际情况，明确企业发展的分时期战略。如果长时期战略由于市场外部环境的变化难以确定，也应该确定短期或年度企业发展的方向。科学全面认识人力资源规划是解决中小企业人力资源规划危机的一个有效途径。具体包括，提高人力资源规划的战略重要性，让企业领导决策层要充分重视，并将人力资源规划纳入企业发展战略中去；加强人力资源规划内容、方法技术以及中小企业人力资源规划制定特殊性的培训，促进先进人力资源规划发展与企业发展的有效相结合。人力资源规划与企业发展战略的融合是中小企业人力资源规划发展的最高境界，人力资源规划的实施最终促进中小企业的发展与壮大，避免了企业内部各种人力资源问题的产生。

（三）加强中小企业人力资源管理变革，健全人力资源管理体系，完善人力资源规划的支撑平台

主要是改变中小企业人力资源管理的缺陷，为人力资源规划的制定与实施创造良好的运行环境。中小企业人力资源规划包含着对人力资源管理旧模式的否定和发展，有时甚至包括模式的重新构建。这一过程就是人力资源管理变革的过程。伴随着利益的调整以及对原有习惯的冲击，人力资源管理变革工作往往会遇到较大的阻力，只有实施有效的变革管理才能为中小企业人力资源规划打造完善的支撑平台。完善的人力资源规划支撑平台除了人力资源部门相关的职能工作如职位分析、职位设置、绩效管理、激励机制、职业规划等外，有些甚至超出了人力资源管理的领域，比如计划与预算管理体系、企业目标管理体系等。

（四）加强中加强中小企业人力资源管理者队伍的培养，提高中小企业员工整体素质

中小企业人力资源管理者队伍的培养也是避免中小企业人力资源规划危机的重要途径。中小企业人力资源规划由于企业所面临的外部环境的强竞争性，使得人力资源规划的制定更为复杂，这样就要求人力资源规划的制定者具有很高的战略思维与实际操作经验。因此加强培养高层中小企业人力资源管理者队伍，提高人力资源管理者队伍的整体素质至关重要。除此之外，改善中小企业员工素质普遍偏低的状况，也能大大促进企业员工对人力资源规划工作的认可与执行。

（五）探索适合中小企业人力资源规划发展的新思路，建立中小企业灵活、多变、动态的人力资源规划创新模式

由于中小企业运行环境的多样性与复杂性，避免中小企业人力资源规划的危机，我们应该积极探索适合中小企业人力资源规划发展的新思路，建立中小企业灵活、多变、动态的人力资源规划创新模式。企业的发展发挥重要的作用，不再面临缺失与脱离实践的困境。中小企业的多样性以及外部环境的复杂性，人力资源规划的创新将是其保持生命力的主要原因。

**第二篇：我国中小企业人力资源管理存在的问题及对策**

我国中小企业人力资源管理存在的问题及对策

【摘 要】现代企业的竞争己经从对市场的竞争转变为对人才的竞争，谁拥有

了人才，谁就能赢得市场。随着入世及改革开放的深入，外资外企纷纷进入中国国内市场，使竞争更加激烈、盈利空间减小，这给国内企业提出了提高管理水平，增强竞争能力的要求。重视并积极进行人力资源管理成为国内企业的必行之路。据统计,目前全国工商注册登记的中小企业已超过4200万家,占国内企业总数的99%。中小企业总产值对国民经济的贡献率己超过60%，就业人数占职工总数的70%，在整个国民经济中占有举足轻重的地位。尽管如此，国内很多中小企业频繁出现经营管理失败的现象。鉴于人力资源管理的领域非常广泛，而在中国现有的经济环境下，我国的中小企业有着不同于大型企业和外国企业的特点，找到一条真正适应中小企业的人力资源发展之路，尚需深入探索。本文先后分析了我国中小企业在人力资源管理方面存在的主要问题，结合前人的研究成果，提出了改善我国中小企业人力资源管理的相关对策和建议，希望这些对策能够帮助一些企业走出人力资源管理的误区和困境，给它们以更多的启示。

【关键词】我国中小企业； 人力资源管理； 对策

1我国中小企业人力资源管理存在的主要问题

1.1人力资源管理与开发观念缺乏长远的规划性

由于我国多年来实行的是物力资本优先的规划，对“人”的重视不够。许多中小企业仍然停滞于一种人力资源的成本的状态，对于员工的创新活动能力，实际工作能力，处理解决高技术含量工作等有关定性问题不够重视。对于人力资源管理目标只集中在与企业的经济目标步调是否同步的程度，大多数中小企业因为把企业目标锁定在短时间的销售成绩和营业收益上，因而对企业员工的开发只限于短期内给企业创造利润，人力资源管理与开发目标缺乏长远性和部署性。

此外，目前许多中小企业还没有建立起全面、科学、系统的人力资源管理体

系,往往注重招聘、考勤、绩效、薪酬、调动等与员工有关的事项,却没有关注与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源战略规划。或者仅重视其中某些制度模块的建设,而一旦制度模块之间出现矛盾,就会陷入无休无止的调整期,最终难以有效发挥人力资源管理的整体功能。

1.2中小企业人力资源开发投入严重缺乏，人才资源流失严峻

很多中小企业认为企业的目的就是赚钱,花钱搞培训完全没有必要,而且会增加企业成本。认为现在高校每年毕业生很多,人才市场供过于求,用人完全可以到市场招聘,用不着掏腰包去搞培训费用。据一项抽样调查表明，仅有5%以下的中小企业加速人力资源开发的投资，费用人均在1030元之间；30%的中小企业只是形式性投入教育培训费，其它中小企业几乎基本停止了人力资源开发的投入。由于资源的有限性、行业的竞争力以及中小企业所处的行业及发展势头,大部分的中小企业难以提供高薪、高福利来吸引人才。中小企业一方面缺乏人才,难以招到适合企业发展的人才；另一方面又留不住人才,大量的优秀人才流入外资企业,人才流失现象十分严重。

1.3缺乏长期有效的激励机制和科学的绩效评估体系

中小企业由于管理基础比较薄弱,制定的薪酬福利政策不完善,绩效评估标准及过程不合理,无法满足不同员工的需要。有的企业对激励的理解十分简单,把激励等同于“奖励加惩罚”,激励手段过于简单。在激励中偏重传统的物质激励,忽视非物质激励,对员工真正要求的成长和发展的激励因素置若罔闻,并且随意性较大,没有形成长期、有效的激励机制。使得优秀的人员在工作中难以满足自己价值实现的心里需求,进而影响发挥其才能,造成企业人才能力的浪费,给企业的发展带来隐患。中小企业未能建立包括业绩考核和薪酬管理等在内的激励机制，所以在执行人员培训等过程中缺少科学依据而显得杂乱无章。

1.4中小企业管理者自身也存在一些问题且企业文化停滞于表面形式

企业的管理经营者本身素质不高。大多中小企业家自身受教育程度不够高，（专科以下水平占59.2%)缺乏系统的管理理论教育和培训。他们缺乏对人力资源管理的正确认识，认识不到企业成长中人才的重要性，对人才缺乏信心，既担心投人人力、物力无法收回又担心人才不能长期为企业服务。所以他们把员工与企业的关系视为员工与自己的简单劳务和雇佣关系。把员工之间的合作、员工积

极性和主动性的提高以及员工的情感世界都看成是企业之外的事情，从而难以形成团队合作，企业也很难发展壮大。由于领导认识上的偏差,导致很多企业不重视人力资源管理部门的建设,使得人力资源管理部门从战略高度与企业决策和有效开展活动缺乏组织保障。

由于中小企业发展的历史短,企业文化的各要素不规范、不健全、不完善,大部分没有形成自己的企业文化,加之大多数中小企业不注重企业文化的建设,致使员工对企业的认同感不强,企业凝聚力迅速下降,个人的价值观念与企业的理念错位,从而无法用企业文化来吸引和留住人才。由于一些中小企业未把企业文化纳入人力资源管理，致使企业文化所具有的动力，导向力，凝聚力和方向性等功能未能得到充分的利用，未被作为经济发展本身的一种科学规律加以重视和应用，职工的责任感和忠诚度轮空。

2我国中小企业人力资源管理变革的对策

2.1中小企业需树立现代人力资源管理观念

观念决定行动。企业在新的经济形势下能否在人才竞争中赢得主动,关键看思想观念能否尽快由传统人事管理理念转变为现代人力资源管理的理念。管理者必须树立全员人力资源观,为人力资源管理提供有力的思想保证。在人才竞争日益加剧的背景下，一个组织的生存在很大程度上取决于人才队伍整体的情况，通过人力资源管理来打造人力资源的优势，进而维持组织的竞争优势，是组织持续成长的重要法宝。因此,企业要始终将员工放在核心的位置，把员工当作企业的主体，确立员工在企业中的主导地位,把企业所有成员都看作待开发的资源，挖掘人的潜力。

树立“第一资源”的人才观念，形成适合本企业特点的人力资源管理制度体系企业领导者要从根本上认识到人是企业的第一资源，树立以人为本的管理理念，强调能力导向和业绩导向，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准。不惟学历、不惟职称、不惟资力、不惟身份，把人才作为最重要、最稀缺、最宝贵的资源来对待。按照“吸引、甄选、任用、考评、引导、培育、激励、保障、留住”人才的职能模块，共享人力资源管理信息库，贯彻人力资源管理规划，体现人力资源管理各职能模块的内在联系，从而确定符合本企业的人力资源管理制度。在新经济时代，中小企业要认识到人力是能够创造更多价值的资源而不是

成本，要把注意力放在如何开发人才、合理使用人才、有效管理人才的工作上，要挖掘人的潜能，使人力发挥更大的作用，创造更大的收益。

2.2中小企业需要加大人力资源投资力度，全面提高人才素质

在谈及知识经济与人力资源的优势和特点时，万万不可忽视人力资源的投资，特别要加强在职人员的培训，使企业的人力资源得到保值或者增值。尤其是像中小企业目前所处的这种状况，对员工进行培训，培养学习型组织是非常必要的。中小企业应重点加强企业领导的领导能力培训、员工技能培训、企业团队的合作能力培训。加强员工的培训，重视员工的个体成长和系统开发管理，建立一套科学有效的人才引进、培育和利用机制中小企业应注意对员工的人力资源投入，建立健全人才培养机制，为知识型员工提供受教育和不断提高自身技能的学习机会，从而使其具备一种终身就业的能力；其次，建立培训与使用相结合的制度，对培训过的员工，要给予报酬上的激励和职位升迁的机会。

给人才以提升的空间,不遗余力培养并留住核心人才。核心人才是企业发展最必需的,企业的经营者必须确定哪些人最适合自己的企业,一方面其能力要达到企业的要求,另一方面员工要有提高能力的愿望,再就是员工要有上进的潜力和学习的能力。经营者要给员工锻炼的机会,通过多样化岗位培养,使员工获得各种不同的体验和经验。经营者对年富力强的员工可以通过授权的方式,让他们承担更多的责任,帮助承担起经营管理的职责,分享企业发展的成果,发展壮大经营者的企业,免除经营者事必亲躬的劳顿。

2.3中小企业应该建立丰富灵活的激励手段

激励的形应该是多方面，多层次的，要本着效率优先，绩效挂钩，拉开距离，充分激励的原则，进一步完善现有的薪酬分配体系。中小企业应结合自身情况,建立相应的绩效考核评价体系。对人力资源进行准确定位,包括个人素质、能力、业绩以及对企业的贡献等方面。全面、科学的考核和公正的评价,一方面充分调动员工积极性和创造性,在企业中形成一种公平竞争的氛围,激励员工奋发图强;另一方面能及时的发现企业的优秀人才。此外，要结合使用物质激励和精神激励,而不能过分强调某一方。不可否认,薪酬和福利仍是每位员工参加工作的第一需要。但他们绝不是完全为了这些而工作,而更多的是为了实现个人价值和得到别人的尊重和认可。

公司应提供在同行业中有竞争力的薪资和福利，完善多重激励机制。除了工资外，可以提供住宿、保险、年终奖金等，过年过节发放福利，环境比较恶劣的车间工人可以给予适当的环境补贴。根据员工在该公司的工龄及学历、拥有职业技能证书等的不同，在同级员工的工资上也应有所区别。其次，建立合理的晋升机制。工作表现突出，各方面都优秀的员工可以提拔做主管或是部门经理，工厂里较基层的管理岗位，可以采用由员工轮流担任的方式进行，并且在工资上也应有所体现。

2.4企业管理者需营造和谐的企业文化

中小企业应努力构建知识共享体系，打造学习型组织。现代企业不再是一个终身雇佣的组织，而是一个“终身学习的组织”。中小企业应该首先营造良好的重视学习和善于学习的制度和文化环境，逐步建立学习型组织，形成知识共享体系。要建立“人人都可能成为知识的提供者、知识的加工者、知识的使用者”的企业制度和文化氛围。相对于其他社会培训机构和高校。大型企业在大学申办的课程一般更注重实践，更加注重问题解决能力。

企业必须树立现代“共赢”的价值观，兼顾所有者利益和社会利益和员工利益，并以此作为指导企业经营与发展的宗旨。对于所有者而言，只有树立“双赢”的价值观念，才能摒弃不适应时代不适应经营不适应发展的落后，陈旧的管理意识和管理方式，自觉接受先进的管理理论和现代管理方法，自觉地了解，尊重和满足员工的物质和精神的需要，保障员工的权利和权益；建立优秀企业文化，建立人性化的管理氛围。培养员工的献身精神和忠诚感是企业取胜的法宝。

3结束语

中小企业必须充分认识到企业内部人力资源管理中存在的各种问题。只有包括公司高层管理者在内的全体成员行动起来，认真组织实施企业制定的各项人力资源政策与措施，把选人、育人、评人、用人、留人等工作做好，才能最大限度地调动员工的积极性，发挥员工的潜能，以适应日益激烈的市场竞争环境。总之，只有结合我国中小企业的实际，采取积极有效的人力资源管理和开发策略，以优秀的人力资源配置为企业发展服务，中小企业才能实现可持续发展，在市场竞争中立于不败之地。

【参考文献】

【1】 StephenP.Robbins&Mary Coulter（Seventh Edition），中国人民大学出版社，2024年版.【2】Gary Dessler, Human Resource Management–8th ed.Copyright 2024 By The

Prentice Hall,Inc.【3】 Lado,A.A.,Wilson,M.C.，Human Resource systems and sustained competitive

advantage:a competency–based perspective [M].Academy of Management Review,1994.【4】 雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特著，刘昕译，《人力资源管理：赢得竞争优势》，中国人民大学出版社，2024年版.【5】 林泽炎等．中国企业人力资源管理调查报告[J]．人力资源开发，2024，（6）．

【6】 张小华．国外企业人力资源管理对我国企业的启示[J]．商场现代化，2024，（17）．

**第三篇：我国中小企业人力资源管理初探**

我国中小企业人力资源管理初探

摘要：人力资源管理是现代企业管理的核心和发展方向，对经济起着决定性的作用。针对现代企业存在的人力资源问题，从而更充分地利用人的体力、智力、知识力、创造力和技能,促使人力资源与物力资源实现更完美的结合,以产生最大的社会效益和经济效益。

关键词：人力资源 地位 作用 对策

第1章 前言

现代企业管理存在三大资源：人力资源、物力资源和财力资源，其中最为重要的是人力资源。人力资源管理指一个组织为有效利用其人力资源而进行的活动。这些活动包括：制定企业的人力资源管理战略和人力资源计划，并在其指导下进行人员安排、业绩评定、员工激励、管理培训及决定报酬和劳资关系。人力资源是生产活动中最活跃的因素，被经济学家成为第一资源。人力资源管理已成为国家也企业获取竞争优势的途径或手段。随着现代人事理论的发展和现代管理理念系统的形成，人作为生产力第一大要素二排名在各大要素之首，因为人具有主观能动性，具有利用别的资源的能力，是可以创造财富的资源，而所谓的管理师根据任的意志去完成事的艺术，可以说现代管理理念中人力资源的管理，是整个企业文化的核心，因此，人力资源管理作为企业战略管理最重要的组成部分，正日益受到企业界的重视。我国目前处于发展中国家阶段，大多数企业为中小企业，处于发展的关键时期，为了求得发展壮大，在市场竞争中占据优势地位，尤其需要在人力资源管理上多下功夫。

第2章 企业人力资源管理在企业发展中的作用

企业管理是随着社会经济的发展，企业的不断进步而不断发展的，已经历了几个不同的历史发展阶段。在世界性新技术革命迅速发展的今天，现代企业管理较传统的企业管理，有了巨大发展，具有很多新特点，形成一系列新的发展趋势。

人们在研究企业管理发生、演变历史的过程中，越来越清楚地认识到，对人的管理是现代企业管理的核心。现代企业管理的重心已经由过去对物的管理转移到对人的管理。这是现代企业管理发展的一个重要趋势。世界已进入知识经济时代，企业作为人类社会发展中的一个重要领域，信息革命将对它产生重大影响，信息应用、信息技术和企业利润将是不可分割的一体，而应用信息技术的主体是人，因此如何摆正人在企业中的位置才是企业在竞争中生存的关键。企业管理是企业创建、发展的原动力。管理的方法多种多样，人力资源管理在知识经济时代将被赋予时代的内容，更加符合当今企业管理诸多问题的需要，成为企业重新认识并发挥效用的新动力，也将在企业发展中占据越来越重要的地位和作用。2.1人力资源管理是企业制胜的关键

人力资源管理职能可以帮助企业实现其主要的战略目标：降低创造价值所需的成本并通过更好地满足顾客需要来增加价值。从战略的角度上讲，人力资源是企业的一种长期财富，其价值在于创造企业与众不同的竞争优势。日本、德国战败后迅速崛起，得益于其人才优势没有丧失。任何成功的企业，其成功的根本原因在于拥有高素质的企业家和高素质的工人。在知识经济浪涛汹涌的今天，相对于人力资本而言，资金原材料和机器设备等传统竞争手段的有效性正在减弱。人力资源在企业整个资源结构中处于活跃的状态。人力资源及其创造力正在成为价值创造之源，在企业成长中的贡献越来越突出。因而人力资源管理自然成了现代企业管理的焦点，拥有高素质人才才能保证企业在竞争中的突出优势，才能立于不败之地。

2.2人力资源管理有利于企业占有更大的竞争优势

市场处于不断的变化中，残酷的市场竞争不容企业有丝毫的的懈怠，产品成本的降低、质量提高的追求也是无限的，竞争的优势不仅仅在于成为成本的领先者或者差别化的产品，更重要的在于能够开发企业的特殊技能或核心能力。要拥有这样的能力，就意味这企业必须依赖有创新能力的员工，因为他们身上具有一种适应环境发展要求的能动特性。因此可以说如果没有做好人力资源管理，企业核心竞争力便会成为无本之木、无源之水，企业的竞争优势就难以继续。对人力资源的开发，在很大程度上已经成为企业成功与否的关键。但是，并不是人力资源的所有特性都可以成为竞争优势的源泉。只有当这些资源和能力被市场认可时

人力资源可以由潜力转化为显示的竞争优势。有效的人力资源管理恰恰是与企业核心竞争力的培育密切结合而进行的，为企业核心竞争力的形成与增强奠定坚实的人力资源的基础。

第3章 当前我国中小企业人力资源现状 3.1 人才整体素质不高，流失严重

相对大型企业而言，中小企业员工的学历水平普遍较低，从总体上说，员工的平均学历和人均教育事业费支出依次降低。几乎所有中小企业都存在员工流失问题，流失的大多数为企业发展所需的关键性人才，知识型、年轻型员工成为流失主体，其中最不稳定的是刚接收的大中专院校毕业生，工作三年内流失率最高。员工流失严重的企业大都是一些刚起步或经营管理不善的中小企业，以及偏远区县的企业，这类企业实力、竞争力、抗风险能力弱，更需要优秀的科研、管理、营销等专业性人才来改变现状，增强企业的吸引力和凝聚力，但往往难以吸引人才，引进的人才又留不住。企业每年大量引进，又大量流失，不仅增加了企业的成本，而且大大降低了现有员工的工作积极性，对企业发展极为不利。3.2 人才管理模式落后

中小企业虽然数量众多，但规模都比较小，技术力量、资金实力相对较弱，不具有规模经济实力，采用的也多是传统行政性人事管理，这种管理模式有以下几个特点：首先，企业管理人员多采用自我投射式的方式，想象员工的思想行为表现，只想“控制人”，而不会想到尊重人；只求员工讲奉献，而没有相应的激励措施。其次，强调人的社会性，重视人的理性作用。它注重人的社会联系，强调组织团体、社会群体对于人的管理效能和制约作用。它完全依靠制度，依靠制裁来维持组织的存在和发展。再次，重视领导对人的管理的操作性层面。它所坚持的对于人的识别与管理原则是：人的思想必定要从人的行为中表现出来，因而，只要把人安排到某个比较合适的工作岗位上，管理好人的经济行为以及与生产劳动相关的社会行为，我们所说的“劳动人事”问题也就基本解决了。3.3 普遍缺乏人力资源规划

在走访的山东中小企业中来看，大多数中小企业在制定企业发展战略时，往往会忽视人力资源规划，也不考虑本企业的人力资源状况以及本企业的人力资源

体系能否有效地支持企业发展的战略。直到人力资源成为企业发展的瓶颈时，才“临时抱佛脚”，进行人才招聘、员工培训等等。这样做显然对企业的发展极为不利。中小企业的这种做法，客观上使其为员工，特别是知识员工提供的报酬较少，且具有一定的随意性，为员工们提供的个人发展机会相对于大型企业及外资企业也比较小，不利于人才潜能的培养以及个人才能的充分发挥。

第4章 加强企业人力资源管理的对策 4.1 树立“以人为本”的观念

真正树立以人为本的企业理念当前我国的产业结构及产品结构都需要进行较大幅度的调整。经济活动空间将会大大拓展，这将给企业的各类人才尽情地施展才华提供一个更加广阔的舞台。在21 世纪，技术创新水平和人才创新能力将是企业制胜的法宝。国际竞争将进一步加剧，中国企业也有了更加广泛参与国际分工和国际合作的机会。来自外部强大的竞争压力将迫使中国企业把人力资源管理问题提升到关系生死存亡的高度来认识，继而转变观念、突破体制、建立机制，增强中国企业的忧患意识，更加激发起企业员工的使命感和紧迫感。

传统的人事管理模式，把人作为企业的财产或工具，只重拥有，不重培训开发； 在用人上，只限于公司内部的小圈子，论资排辈，重关系、轻业绩现象严重。建立人力资源国际化管理模式，首先要与时俱进、更新观念，树立人是企业第一资源的现代人力资源管理理念。4.2加强人力资源管理的战略规划

根据公司现在的实际情况制定合理的人才资源管理体系，对所有重点岗位进行职务描述，明确每个员工的责、权、利。建立完善的人才配置资源制度是实现优化人员配置、合理分配的前提条件；建立合理的薪酬等级管理制度，避免因薪酬分配不均和不合理而导致出现的员工情绪不满状况；建立合理完善的薪酬绩效考核系统、合理可行的薪酬绩效考核系统可以激发人才的工作热情；建立、完善培训规划体系，因为人力资源培训计划的目的是培养人才；制定招聘计划，招聘方式分为内聘和外聘，主要从储备人才、技术人才、管理人才、营销人才等方面考虑招聘计划；规范企业人才资源管理，建立一套关于人才招聘、录用、培训、晋升和辞退等的科学、合理的制度规范和操作程序。

4.3加强员工培训力度

现代企业越来越重视员工培训。从某种意义上说，一个企业重视员工培训和开发工作的程度，决定了其未来竞争的潜力。

例如国际工程承包企业完善员工培训体系，重点要从以下三个方面进一步加强：全过程，就是企业培训要贯穿于每个员工在企业供职的整个过程之中。新员工进入企业首先进行上岗培训，在成为正式员工后，根据不同岗位的需要，进行各种在职培训，同时鼓励职工进行各种继续教育，并在职工承诺继续为企业服务的前提下，为员工负担相应学习费用。多样化，坚持企业内部培训和外部培训相结合以及请进来和走出去培训相结合的多样化培训形式。加强企业内部培训机构力量，为企业培养专业技术骨干和管理人才；把企业有潜力的青年职工送到国外先进企业进行短期培训等。重点突出，要结合国际工程承包企业经营业务实际，在培训中重点突出项目经理班子人员的培训。培训内容主要为专业技能、团队精神和国际商务，使他们能很好掌握各自领域知识，适应国际竞争的需要。4.4建立奖罚分明的薪酬制度

薪酬制度是企业对员工进行物质激励的一项主要内容，关系到员工积极性的发挥和企业生产效率的高低。良好的薪酬管理模式要注意以下问题：首先，企业薪酬体系必须要有激励性；其次，薪酬体系的建立，必须以岗位设计和岗位评价为基础；最后，员工的薪酬必须要结合绩效考评，与业绩挂钩，使每个员工的收入与他们的工作业绩好坏、对企业贡献大小紧密联系在一起，达到充分调动员工积极性和创造性，为企业发展多做贡献的目的。4.5改良企业文化，营造人力资源建设的良好氛围

企业文化是企业在长期的运营实践中所凝结起来的企业价值观和企业精神，其对企业员工的行为方式和习惯会产生强烈的影响。优秀企业文化的核心是“以人为本”。企业文化是将企业战略与组织结构牢固结合起来的潜在力量，与此同时，企业文化也要在适应新的工作和报酬方式中不断作出调整和改变。最后，企业还应在学习国内外优秀企业文化的基础上建立自己独特的、竞争对手难以模仿的企业文化，为企业健康发展注入持久的文化推动力。随着市场经济的发展，人类社会进入了知识经济时代人力资本成为企业的第一竞争要素，人力资源管理的重要性愈加明显。为了建立社会主义和谐社会，促进我国经济的发展，每个企业

都应该研究自身在人力资源管理中存在的问题，并就此制定相应的对策来提升企业的绩效，提高企业的核心竞争力。

结论

人才是科技的载体，是科技的发明创造者，是先进科技的运用者和传播者。人才不仅是再生型资源，可持续资源，而且是资本性资源。在现代企业和经济发展中人才是一种无法估量的资本，一种能给企业带来巨大效益的资本。人才作为资源进行开发和管理师经济发展的必然。企业只有依靠人才智力因素的创新与变革，依靠科技进步进行有计划的人力资源的开发和管理。把人的智慧能力作为一种巨大的资源进行挖掘和利用，才能达到科技的进步和经济的腾飞。企业必须加强人力资源管理创造一个适合吸引人才培养人才的良好环境。建立凭德才上岗、凭业绩取酬、按需要培训的人才开发机制，吸引人才、留住人才，满足企业经济发展和竞争对人才的需要，从而实现企业经济快速发展。相对于大企业而言，我国的中小企业一直存在着管理滞后的劣势，尤其是人力资源管理误区，一直是制约其发展壮大的瓶颈，所以对于中小企业而言，加强人力资源管理的战略规划，显得尤为重要。

致谢

感谢我的指导老师刘涛老师，本文是在刘老师的悉心指导下完成的。我由于在外地工作，无法在学校完成论文，都是通过电子邮件发给老师修改，因此花费了老师很多的精力仔细阅读、修改，提出宝贵意见，刘老师在这次毕业论文上给予我的指导和帮助为我今后在工作岗位上踏踏实实的工作也奠定了扎实的基础。

参考文献：

[1] 张晓敏、裴正清：人力资源管理在企业中的作用[J]经济师，2024,(12)[2] 王海燕：浅谈人力资源管理在企业中的作用[J]活力，2024,(13)[3] 沈培芬：人力资源管理在企业中所发挥的影响力[J]中国经贸，2024，（20）[4] 刘广敏：人力资源管理在现代社会企业中的作用[J]黑龙江科技信息，2024，（28）

[5] 李剑：人力资源管理实务必备手册[M]北京：中国言实出版社，2024 [6] 任志云：试论人力资源管理在企业中的重要作用[J]山西科技，2024，（6）

**第四篇：我国中小企业人力资源管理存在的问题**

我国中小企业人力资源管理存在的主要问题：

1、缺乏人力资源战略规划

我国许多中小企业在面对日益复杂、快速变化的经济形势时,往往更看重短期的经济效益,而忽视企业长期发展战略的设计,人力资源管理部门通常只能被动地去满足企业提出的人力资源需求,而不能根据企业总体发展战略和发展实际对未来一段时期内的人力资源需求进行适当的预测,提前做好准备,难以为企业的发展提供及时、高效的服务,往往给企业带来严重损失。

2、人力资源投资不足,培训机制不健全

我国许多中小企业管理者尚未真正认识到人员培训是人力资源开发的重要手段,往往把培训资金仅作为企业的成本而非长远投资,用于员工培训的经费很少,少数中小企业就根本没有培训经费。

培训机制不健全,主要表现在:一是没有一个培训规划人员,即使有也只是被认为是重要部门整合出来的富余人员。二是没有一个完整、全面的培训规划,或者临时抱佛脚,或者培训课程设置不适合培训人员,或者只培训高级人员,忽略基层人员等。表现出明显的被动性、临时性和片面性,缺乏系统性、科学性和前瞻性。三是在员工培训开发的过程中没有采取相应的监督、考核等管理措施,培训很难达到预期效果。

3、人员招聘选拔机制不科学

人员的招聘本身应具有很明显的计划性、程序性和科学性。而我国相当一部分中小企业由于缺乏规范的招聘规程,在招聘时没有详尽周密的招聘计划,其招聘往往呈现出“现用现招”的特点。结果往往是招聘者重复性地到本地或跨地区的人才市场上去寻找企业所需要的人才,这样既费时,又费力,造成了招聘成本过高,而且企业难以招到满意的人才。

在选拔人才的方法上的存在单一落后的问题。科学地选拔人才应该是采取笔试、情景模拟、面试、心理测试和背景调查等多种方法综合应用来进行的。而大多数的中小企业在招聘时仍然是只采用传统的面试的单一方式,很少采用笔试、情景模拟、面试、心理测验等多种科学的测试方法来综合考察应聘者的写作能力、组织决策能力、分析创造能力和人际交往能力等。在招聘时往往仅凭经验办事,重学历不重能力,重应聘者言谈,不重应聘者的实绩,较少考虑应聘者的动机、态度和对组织文化的认同程度等,这样就难以保证人才的进入。

4、忽视建立和健全有效的激励机制 许多中小企业不能按照科学的理论分析工具来分析员工的不同需求,更无法设计出针对不同需求员工的不同激励措施,单一地以增加报酬激励员工的工作激情,忽视非物质的激励方式(如理想激励、目标激励、榜样激励、培训激励和自我实现激励等),忽视良好的企业组织环境的培育,使得企业缺乏凝聚力,员工缺乏归属感,在一定程度上影响到员工的士气和忠诚度。

5、缺乏对员工职业生涯规划的管理

目前,大多数中小企业还没有对员工个人进行职业生涯规划的思想,没有将人才职业生涯规划纳入企业人才管理,也没有认识到人才职业生涯管理的投资价值,使得员工晋升难、发展空间小,直接导致员工缺乏学习动力,扼杀了员工的潜质,又使企业的整体素质难以提高。

6、企业文化建设滞后

目前我国中小企业文化建设意识还很淡薄,未把企业文化的建设纳入人力资源管理,使企业文化在一个企业中所具有的动力功能、导向功能、凝聚功能、激励功能、约束功能、振兴功能、协调功能和辐射功能没有被很好地挖掘出来。

我国国有企业人力资源管理存在开发、考评、选人用人等方面的问题，解决问题的对策在于树立新的人力资源管理观念，建立实施新的机制，完善相关法规体系，采用新的科学手段实现依法管理。

〔关键词〕：国有企业，人力资源开发，考评, 人员选用

我国国有企业人力资源管理还处在起步阶段，由于种种原因，实际工作中还存在不少问题，与发达国家企业人力资源管理还有较大的差距，在实践中还亟待完善。下面就几个问题作初步的探讨。

一、国有企业人力资源管理中存在的几个主要问题。

（一）关于国有企业人力资源开发中存在的问题。

1、开发形式单一。

培训、交流等是人力资源开发的可靠途径，我国国有企业在人力资源开发上必须顺应转轨时期知识经济发展的潮流，在形式上有所创新，不应只局限于有限的几种开发手段。以培训为例，我国现有国有企业人员培训方式较为单调，各类培训班通常遵循讲授、讨论加活动的模式运作，缺乏必要的实验、锻炼等其他科学的培训手段；培训过程中忽视素质锻炼和能力提高的教育环节，更不重视心理训练。由于培训形式枯燥单调，重理论不重实践，忽视国有企业人员的年龄、心理特征，造成培训低效。

2、开发管理未科学化。

国有企业未充分认识到人力资本投资有利于可持续发展战略的实现，未认识人力资源开发投资在国有企业的重要意义。国有企业人力资源开发资金投入上，往往未进行合理性分析与评估，资金使用未做到以节俭、实效为原则，未做到科学化。另外，培训人员往往理论与实践脱节，不能很好地联系国企管理实际。

3、评估未社会化。现行国有企业人员管理制度中并未明确国有企业人员培训的评估事项，只是规定：培训机构通过结业考试评定受训者学习情况，有关部门颁发相应的培训证书，作为任职、晋升等依据。这种培训评估模式极易导致形式主义。开发评估应该充分发挥社会力量的作用，实行公众评估。、考评标准不规范。

由于我国目前国有企业职位分类线条过粗，国有企业制定的考核标准各不相同，致使考核标准不规范、未量化，实际考评难以操作，考评结果准确度不高，考评客观上流于形式。

2、考评方法单一。

在国有企业人员考评的具体实施过程中，很多单位没有将考评方法结合起来综合运用，而是采取了单一的考评方法。很多国有企业忽视了对国企人员的平时考评或群众考评。这种单一的以领导考核为主的考评方法，有可能促成下属人员只知“唯上”的坏作风，只愿求得上级领导的赏识，只做领导能看得到表面文章，而忽视同事和群众的要求，不做扎扎实实的工作。

3、忽视定量考评。

国有企业人员考核只注重了定性考核，忽视定量考核。具体表现为很多国有企业考评标准未量化，忽视了贡献与能力的考评，导致吃“大锅饭”在国有企业内部盛行。

4、考评结果与使用脱钩。

目前很多国有企业对获优秀等次与称职等次的国有企业人员在奖金、晋级增资、晋升职务方面没有拉开档次，极大地削弱了优秀等次对国企人员的吸引力；同时，由于种种原因，很多国有企业不能实事求是地确认“不称职”等次，致使近90%的国有企业人员同处于称职一个等次，未能真正发挥考核的激励作用。

（三）、国有企业人员选用中存在的问题。

1、国有企业人员选用权力过分集中。缺乏公开民主机制，很大程度上停留

在神秘化和封闭式的状态。这种权力高度集中的用人体制不仅造成信息不畅，视野不宽，透明度差，渠道狭窄，难以全面、准确、客观地评价和使用每一个同志，而且容易产生任人唯亲的弊端。

2、国有企业人员选用仍然主要靠领导相马制。人才能否被发现和使用主要取决于是否被领导者相中，这种被动状态遏制了广大人才自我发现、自我评价、自我推荐、自我展示的主动进取精神，从而造成了严重的人才资源闲置和浪费。能上不能下，能进不能出，既堵塞才路，又影响事业发展。

4、国有企业人员选用基本上仍在人治的轨道上运行。缺乏法制化规范和科学操作程序。以用人标准而言，从理论上讲应当是德才兼备，缺一不可；客观依据应当是一重业绩，二重公论。而在实际选用的过程中，由于缺乏具体可行的操作规程，往往因领导人的素质而大相径庭。有的重德轻才，以德代才，以“好人”为标准，用了不少庸人；有的重才轻德，以才代德，以“能人”为标准，用了不少小人和坏人。

二、解决国有企业人力资源管理问题的对策。

（一）、解决国有企业人力资源开发问题的对策。

1、采购开发承担机构，实行购买培训。国有企业人力资源开发时，应向开发承担机构招标，与开发承担机构通过采购制建立起一种契约关系，直接影响、限制开发承担机构的行为，使开发服务质量受到强制性约束。购买培训的引入，使国有企业成为开发承担机构竞争投标的受益者。

2、加强内部交流，提高岗位转移能力。一是国有企业内部交流应拓展到一般的国有企业人员。二是交流范围不妨扩大，规定一定期限内应达的交流面。

3、实行开发费用责任制，确保开发实效。对实行培训的国企人员在培训之前订立费用责任书，确定责任负担方式，将培训效果划分为不同档次，对于培训效果不佳、考核不合格者，应采取费用自负的形式，以示警戒。

4、开放开发过程，接受社会评估。要加强对培训结果的公众评估，国有企业人员工作质量是否提高是社会评价效果的标准。

5、建立学习型组织，促进持续开发。在国有企业内建立学习型组织，就是要实现个人开发、组织开发的结合。即既要考虑到国有企业人员个人的发展意志，让其有自由发展的空间和可能性，又要从整体的利益出发来考虑和观察问题，形成组织的凝聚力和向心力，培养国企人员的系统思考习惯，实现组织的开发。

（二）、解决国有企业人员考评问题的对策。

1、建立科学的考评指标体系。国企人员考评中，应把定性考评和定量考评、贡献考评和能力考评有机结合起来，建立起科学的考评指标体系，只有这样才能使国企人员考评的内容和标准可以进行统一，真正把国企人员素质、智能和工作实绩等方面结合起来进行综合分析，减少人员考评的主观影响，增加考评的客观性，提高考评结果的准确性和科学性。

2、切实提高各级国企领导对人员考评的重视程度。要依照规定对所有国有企业人员进行全面考评。将考评结果与使用挂钩，依据考评结果按照有关规定对被考评人员实施奖惩、培训、辞退以及调整职务、级别和工资等。只有这样，才能使广大国企人员重视考评，真正发挥考评应有的作用。

3、全面提高考评者的素质。考评者必须具有良好的思想品质、高度的负责精神、坚定的马克思主义立场、丰富的人事管理与行政管理以及国有企业人力资源管理知识和稳定的性格等等，只有这样才能保证考评结果的客观公正。

4、进一步完善国企人力资源管理制度体系。必须真正建立起国有企业人员考评的有效制约监督机制，制定《国有企业人员考核监督条例》以及其他配套制度，对考核机构、考核人执行情况予以有效监督，切实从根本上、制度上保障国企人员考评的客观性、科学性和考评结果的可靠性。

三）、解决国有企业人员选用问题的对策。

1、依制度进行管理，实现选人用人的法治化。首先，国有企业领导者要树立依制度管干部的观念，克服在人事工作中随心所欲的状态，一切人事工作都必须按规定办事。其次，加强用人失误的责任追究，落实选人用人责任制。

2、改变用人权力高度集中弊端，废止“暗箱操作”，促进选人用人的公开化、民主化。一是国有企业领导班子选人用人要实行民主集中制。实行这一制度有利于集思广益，减少用人上的失误，有利于防止和克服用人上的不正之风。二是充分走群众路线，变少数人选人为多数人选人。这样，不仅能使优秀人才脱颖而出，而且堵住了任人唯亲的门径。

3、树立新观念，建立新体制，运用新手段，实现国企人力资源管理的现代化。

一是树立人力和人才是第一资源的观念。二是建立新体制，变大锅饭机制为优胜劣汰的竞争机制。变“相马制”为“赛马制”，让优秀人才有用武之地。三是采用新方式，运用新手段。国有企业人力资源管理要从手工劳动转到运用现代科技手段上来。我国企业人力资源管理存在的问题及相关对策 河北经贸大学 安金红

内容提要:加入WTO使中国企业的人力资源管理面临新的机遇和挑战,也暴露了一些问题。其中，重管理、轻开发的现象普遍存在；只强调对员工的开发而忽视对各级管理者素质的提高的问题亟待解决；企业人力资源管理与企业发展战略严重脱节；企业文化建设和工作人员综合工作能力的差距较为突出。为些，笔者认为应采取：引导管理者转变观念、真正树立以人为本的企业理念、大力提高人力资源的整体素质、搞好全员培训、建立企业技术创新机制、在创新中求发展、合理控制人员流动、规进人员流动风险、全面加强企业文化建设、培育企业精神等有力对策，以壮大竞争实力，迎接严峻挑战。

加入WTO对中国企业的发展将会产生深刻的影响，中国企业的人力资源管理也面临着新的机遇和挑战。当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济已见端倪，国际竞争日趋激烈，综观世界各国之间以经济、科技、国防实力为主要内容的综合国力的竞争，归根到底都是对人才的竞争。自对世纪90年代以来，一场世界范围的设有硝烟的人才争夺战此起彼伏，愈演愈烈。在这场争夺战中，我国人才资源管理中存在的问题已显露了出来。由于人才频繁跳槽而导致经济失败、企业破产的也不乏其例。种种迹象表明，知识经济必将加剧人才供求的矛盾，推动着世界范围内人力资源的重组。人世以后，我国的国际交往将更加频繁，人员往来将更加便捷，信息共享、人才共用将会表现的更加明显，国际间的人才争夺战将会进一步加剧。面对人世的挑战，我国企业如果不采取有效的措施，届时高素质的人才将会大量流失。企业对此必须要有清醒的认识，决不可麻痹大意，掉以轻心。在这种情况下，我国的企业如果没有科学的、合理的、有效的人力资源管理方案和充足的而且是高品质的人才资源作支撑，那将无法适应经济市场化、知识化和全球化的要求。

一、人力资源是存在于人身上的社会财富的创造力．亦是人类用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识的反映。现在，美国的企业，尤其是成功的大型跨国公司，其人事管理已发展成为全方位的人力资源管理，企业的人事部门已转变为人力资源管理与开发的战略性角色。但在我国企业中人事部门及其管理仍存在很不适应的问题。其主要表现有四：

1.重管理、轻开发的现象普遍存在

有些单位在做人力资源的开发管理工作时，许多领导往往抱怨国外的管理经验不起作用，单位的职工管不了，没法管。问题的症结恰恰在于我们忽略了开发的过程。目前，我国的人力资源整体素质与国外发达国家相比有很大的差距O从开发利用方百来看，我们国家的劳动力资源数量众多，但是整体素质确实不高。一个人的潜质有赖开发，大量潜在人才有待开发。人只有开发好，讲管理才容易出效益，许多跨国公司的老板非常重视员工的培训，他们相信对人力资源的投资能产生成倍的经济效益，投入越多回损越大。然而，我们许多的企业却盲目地强调向管理要效益，而没有把员工的前期培训开发工作做好，结果许多工作没法进行，最后导致效益低下。

2.只强调对员工的开发而忽视对各级管理者素质的提高。

国外人力资源的开发，首先强调开发管理者，其次才是开发员工，我们现在的企业只强调开发员工而忽视管理者自身观念的改变和素质的提高。目前我们的企业搞得不好，关键是管理者的问题。因为管理者占企业员工总数的5—10％，而他们的作用却远远超过过90％的员工在企业组织中的作用。所以，管理者的好坏，直接影响到企业人力资源的开发与管理，直接关系到企业的生存与发展，“当官者”做的好，员工也会跟着去做，如果做的不好，很难去要求员工，因为管理者在群体中的影响力显然要强于普通员工。如果管理者没有更新观念，只用老一套来要求员工，必将导致企业的人力资源开发与管理工作陷入困境。企业的成功取决于领导者的综合素质，在激烈的市场竞争中，企业管理工作的好坏，已成为企业能否适应市场并在竞争中取胜的重要因素，而企业管理的好坏，很大程度上又取决于企业领导者的综合素质。据权威统计：1997年中国企业家创新的综合素质水平列世界46个主要国家的41位，能胜任高级管理人员及开发市场的素质能力列46位（最末一位）。由此可见，中国企业家的素质状况是较差的，这也在一定程度上影响了中国企业在国际市场上的竞争力。美国哈佛大学著名的管理学教授约翰科特曾在（变革的力量一领导与管理的差射一书中指出，现代企业家应是售现代技术、伍现代管理、有国内外的经营经验、善于运用归纳恩维和统计方法进行现实观察、分析和研究发展战略的能力的人才。“将帅无能，系及三军”，一个好的企业肯定有一个好的领导。大量事实也证明，那些能使破产的企业起死回生的人都是高素质和高管理水平的。培养选拔优秀的职业经理人才是提高整个企业管理水平的有效措施和必要途径。

3.企业人力资源管理与企业发展战略严重脱节。

改革开放以来，我国企业虽进行过一系列的改革，但其人力资源管理仍处于传统的人事管理阶段，其职能多为工资分配方案的制定和人员调配、晋升、培训等，还没有完全按照企业发展战略的需要将员工包括管理层作统一的规划，更未制定出符合国家政策的选择、任用、激励等规定，以达到尽可能地利用人的创造力，增加企业及社会财富的目的。传统的人事管理使我国企业人员很难做到人事相宜，人事配制手段较弱，形不成合理流动的优化配置机制。企业的人事安排往往因人设岗,情大于法的人事管理仍然很普遍。在我国，企业培训工作通常是与人事部门分离的，一般都由业务部门举办短期培训班。这种培训仅限于岗位培训，常着眼于眼前。这常见于企业引进先进设备和ISO9OOO系列达标验收等的应急培训。企业人事部门还没有从开发人的能力的角度，制定培养符合企业未来发展需要的、有潜质的经理人的规划。就目前企业人力资源现状看，职工自身素质不适应企业的发展需求，人才得不到发掘，企业的兴衰多系于主要领导人身上，而且工资的激励作用得不到发挥。在美国，企业给雇员的工资不是一风不变的，而是逐年有所变化。同一职位都有上限下限的浮动工资。刚进入同一职位的人，无论能力怎样，都处于下限工资水平，每年有所上升，但升幅不一定相同。工作好的升幅大，反之则小，愈在上，则升幅愈大，达到上限则需要晋升职务才可能升工资，这就不断地激励员工向价值高的职位挑战。在职工工资类别等级上，我国国有企业与之多有相似之处，但在职工升资上却缺乏激励他只要企业有效益，职工干好干坏都能升资。对职工的业绩考评，则更是情高手法，激励作用不能发挥应有作用。

4.企业文化建设和工作人员综合工作能力的差距较为突出。

我国企业人事部门未把企业文化纳入人力资源管理。企业文化在一个企业中所具有的动力功能、导向功能、凝聚功能、融合功能、约束功能都没有被很好地挖掘出来，没有被作为经济发展本身的一种科学规律加以总结和应用，职工的责任感成了一句空话。职工个人的价值取向与企业的管理理念、发展战略不易形成一致。这种情况下，必然使企业的奋斗目标和经营理意难以达成全员共识。企业精神缺乏鲜明特色，凝聚力明显不足。同时，我国企业人事论文联盟www.feisuxs整理部门的工作人员，缺乏综合工作能力。当前我国大中型企业专业人力资源管理人员应具备的关键知识和能力主要有：（1）具有善于交际的技巧，能够倾听和理解他人的想法和要求；（2）具有较高的语言表达能力；（3）具有协调解决问题的能力（即协调雇员关系）；（4）能运用统计技巧阐述劳动及相关状况；（5）具有法规方面的知识（如劳工法、雇佣标准法及相关法规）；征消理领导的能力（即能导慢和培训各层管理者建设性的做好工作）；（7）对公司情况要熟悉，对企业的发展战略目标要了如指掌，并参与职能部门的目标制订工作。人力资源是国际竞争、企业竞争的最主要的资源，这就使人力资源成为企业管理方面最具有决定意义的内容，人力资源部门也上升为战略部门。新时代的人力资源部门需要以前瞻性的战略眼光来帮助企业提高经营效能，促进其成长和发展。这就要求人力资源部1的工作人员要具有较高的综合素质。

二、入世给中国企业的人力资源管理与开发带来了许多难得的机遇。入世后，我国经济与世界经济将更加融为一体，我国的产业结构及产品结构都需要进行较大幅度的调整。人世后，我国的经济活动空间将会大大拓展，这将给企业的各类人才尽情地施展才华，提供了一个更加广阔的舞台。在21世纪，技术创新水平和人才创新能力将是企业制胜的关键。人世后，国际竞争将进一步加剧，中国企业也有了更加广泛参与国际分工和国际合作的机会。来自外部强大的竞争压力将迫使中国企业把人力资源管理问题提升到关系生死存亡的高度来认识，继而转变观念、突破体制、营造机制，增强中国企业的忧患意识，更加激发起企业员工的使命感和紧迫感。

1.引导管理者转变观念，真正树立以人为本的企业理念。认为“人作为个体，有能无能并不重要，关键还在于有没有权力支持”，这是以“权”为本的思维方式，在中老年阶层里的影响很深，反映在企业组织活动中就是争权夺利。以人为本的思维方式则与之完全不同，其核心理念就是把人力资源看作企业最重要的资源，管理的重点是创造一个好的环境，让每个员工充分的发挥所长，做出更大的绩效。在对待所属人员时，应特别注意他们希望公平，追求平等的愿望。为了给职工的这些要求以最大的满足，而同时又不忽视任何原则，不忘掉总体利益，企业领导者应经常把自己最大的能力发挥出来，努力使公平感深入各级人员心中。要把那些传统的旧观念彻底摒弃，要尽快确立与当今时代相适应的人事人才新观念，包括人是资源的新观念、人力资源是第一资源的观念、人力资本投入优先的观念、员工与企业同步成长的观念、引才借智的观念、市场配置的观念、社会评价的观念、法制管理的观念等。任何一个企业，元论其规模大小，都应尽快制定出迎接入世、面向未来的人力资源开发战略，包括稳定人才队伍，提高员工素质，增大人才含量，优化人力资源结构，增强员工的活力等。

2.提高人力资源整体素质，搞好全员培训。

我国人力资源数量多但素质低，入世后，对人力资源的素质将提出更新更高的要求，即知识复合型。未来的员工不仅知识面要宽，而且知识的融合度一定要高，掌握多种技能，既要提高人的智商，也就是做事的本领；又要提高人的情商，也就是做人的道德。中国的企业在未来的时代里，能不能从容地走向世界，越来越取决于人的素质的提高。产品竞争的背后，是人的素质的较量，面对人世的挑战，尽快培养一批“外战内行”的外向型人才，努力提高我国人力资源的整体素质，搞好全员培训，已成为当务之急。

3．建立企业技术创新机制，在创新中求发展。

针对企业技术创新存在的问题，力求避免进入误区，必须采取切实可行的对策和措施才能推进企业技术创新。一是努力形成企业全员创新意识。“企业现代化，首先是人的现代化”。一个企业即使有先进设备，而掌握它们的人缺乏先进技术，墨守成规，企业终将步入死亡。所以企业必须努力培养创新意识，特别是培养具有创新意识的企业家。二是建立以市场为最终导向的创新体制。需求是企业技术创新的动力源泉，用户与市场是创新成功实现的最终落脚点。企业应积极建立面向市场的技术创新信息系统，以市场为导向，推进创新。三是建立完善的创新机制。首先是企业制度更新，包括企业产权制度、经营制度、管理制度等，建立一个有效的企业创新机制，保证创新顺利进行。四是增加技术创新投入，提高企业整体技术水平。企业经济实力直接决定着技术创新的规模强度。要增加技术创新投入，一方面企业应依靠自身的实力，另一方面也要充分利用外界融资能力。五是加强和科研机构的联系，实行企业与科研院所和大专院校的联合。

4.合理控制人员流动，规避人员流动风险。

“户枢不蠢，流水不腐”企业保持活力的条件之一，就是不断改善人员结构和人员素质。人员流动具有一定的合理性，对企业而言，既可以给企业增添活力，也可能给其发展带来负面影响，这就是人员流动风险。因此，应采取措施，将人员流动风险限制在可接受的规范内。首先要进行风险预防，在风险事故发生前为消除或减少可能引起损失的各项因素采取具体措施。其目的在于降低风险事故发生的概率。在招聘过程中，要预防团应聘者提供不真实信息引人的流人风险。此外，依据员工流动的必然性，可采取内部流动的方式来减少员工的流动倾向。内部流动能够一定程度地减少员工的流出数量。其次，要进行风险减轻。在处理人员流失风险时，与员工面谈必不可少，通过面谈可了解其离职的真正原因，并有针对性的采取挽囹措施。即使挽留失败，企业也可从谈话中获得有用的信息，从而有利于对其他员工流失的防范。另外，当流失事件不可挽回时，企业需设法减少损失，甚至采取法律手段维护自身的合法权益。再次，是进行风险转移。其目的不是降低风险发生的概率，而是借助合同或者协议在风险事故一旦发生时，将损失的一部分转移到公司及当事人以外的第三方上。最后，进行风险回避。当潜在威胁发生的可能性太大，不利后果也太严重又无其他策略可用时，主动放弃行动或改变行动方向，从而规避风险的一种策略。它虽简单却较为积极，其意义在于设法回避更大损失发生的可能性。

5.全面加强企业文化建设，培育企业精神。

企业文化是以企业在长期生产经营过程中逐步形成与发展的带有本企业特征的企业经营哲学，即以价值观念和思维方式为核心所生成外化的企业经营规范、道德准则、风俗习惯和传统的有机统一。它可以分为企业精神文化、企业制度文化和企业形象物质文化三大层次。企业文化的核心是企业精神文化即它的价值观念、思维方式。企业文化对人力资源管理的导向作用，主要指这种企业价值观念和思维方式的导向作用。

企业文化作为企业特有的价值观念和行为准则，一方面是由一些特定的与企业有关的价值观念和思维方式所构成的，另一方面也是由个人在社会化过程中带到企业里去的社会文化、价值观念和思维方式的结果。企业文化是亚社会文化，企业的员工走进企业时她不是一个抽象的自然人，而是一个社会人，是一个具有一定意识、信仰、价值观念的人。以企业文化为导向的人力资源管理就是要把企业文化赖以形成的这两个方面更好的结合起来，营造一个更好的企业文化环境，从而有利于人力资源有效管理。

**第五篇：我国中小企业人力资源管理的问题与对策**

山东经济学院学士学位论文

我国民营企业人力资源管理的问题与对策

摘要

改革开放以来，我国民营企业飞速发展，成为国民经济的重要组成部分。但是，随着我国市场经济的日趋完善和经济全球化的进一步发展，企业面临更激烈的竞争环境，民营企业在人力资源管理方面的落后性成为其进一步发展的瓶颈。因此，如何加强和完善民营企业人力资源管理成为我国民营企业迫切需要解决的问题。本文首先针对民营企业人力资源管理的现状，指出目前民营企业在人力资源方面存在的主要问题并分析其原因，进而提出了相应加强人力资源管理的对策。

关键字：民营企业 ；人力资源管理；问题及对策

Issues and countermeasures on human resources management in Chinese

private enterprise ABSTRACT

Since the reform and opening up, Chinese private enterprise is developing rapidly, and become an important part of the national economy.But, along with our country perfect market and the further development of economic globalization.Enterprises are facing more competitive environment, private enterprise human resources management becomes the bottleneck.Therefore, how to strengthen and perfect the private enterprise human resources management has become the urgent problems to be resolved.In view of the status of the private enterprise human resources management ,I plan to point out the main problems in the human resources and analyze the causes, and then put forward the corresponding countermeasures to strengthen human resources management.山东经济学院学士学位论文

山东经济学院学士学位论文

目录

一、我国民营企业人力资源管理存在的问题..................................................................................................1

（一）人才流失严重.................................................................................................................................1

（二）缺乏必要的职位分析......................................................................................................................1

（三）缺乏人力资源规划..........................................................................................................................1

（四）人员招聘弊端较多..........................................................................................................................1

（五）对人员培训重视不够，力度不足..................................................................................................2

（六）缺乏客观的绩效评估体系..............................................................................................................2

（七）薪酬体系不合理..............................................................................................................................3

二、造成我国民营企业人力资源管理问题的原因........................................................................................3

（一）对人力资源管理缺乏正确认识......................................................................................................3

（二）实行家族式管理..............................................................................................................................3

（三）民营企业主的问题..........................................................................................................................3

（四）缺乏有效的精神激励......................................................................................................................4

三、完善民营企业人力资源管理的对策.........................................................................................................4

（三）解放思想，转变观念......................................................................................................................4

（二）淡化家族管理制度，举贤任能，唯才是用.................................................................................4

（三）提高民营企业家的素质.................................................................................................................4

（四）构建科学合理的人力资源管理体系..............................................................................................4

（五）采取有效的激励..............................................................................................................................7 参考文献..............................................................................................................................................................7 致谢......................................................................................................................................................................8

山东经济学院学士学位论文

一、我国民营企业人力资源管理存在的问题

（一）人才流失严重

随着中国加入WTO，国际跨国公司与国内企业更公平地站在同一起跑线上进行交易和竞争。目前，上海、广州等地的猎头公司大把大把拿到跨国公司的“挖人清单”，他们把目光盯在了主要竞争对手：即所在地的国企、民营企业中的核心人才，许多高校校园里诸如摩托罗拉等大公司的专场招聘会频频召开。强大的经济实力和先进的管理模式使跨国公司具备极强的竞争实力。

国有企业经过几年的改制、改组、改造，已确立了“以人为本”的用人之道，许多国企实行为人才设计职业道路的策略，通过推行技术入股、管理入股，为人才构筑利益共同体，以增强团队竞争力量；构建市场经济条件下的先进企业文化，注重感情留人、机制留人。这些大大提高了国有企业参与人才竞争的筹码。

与跨国公司与国有企业相比，民营企业在人才竞争中有很多劣势。在民营企业中企业前景不明朗或员工的职业生涯规划难以实现，工作压力大，缺乏职业安全感，工作标准高等原因都导致员工跳槽。根据哲学观点，运动是绝对的，静止是相对的。在现代市场经济条件下，人才的稳定是相对的，流动是绝对的。但对企业而言，流动异常对企业的正常运营和发展是极为不利的，因此，人才队伍的稳定是非常重要的。有些民营企业家认为，劳动力市场对企业是敞开大门的，企业随时可以招到所需要的人才，因此，不在乎员工的高流失率。实际上，这些人的流失不仅带走了商业、技术秘密，带走了客户，使企业遭受直接经济损失，而且增加了人力重置成本，影响了工作的连续性和工作质量，也影响员工的稳定性和忠诚度。如不加以控制，最终将影响企业发展的潜力和竞争力。

（二）缺乏必要的职位分析

通过职位分析是要回答“某职位是做什么事情的？”和“什么样的人来做这些事情最合适？”这两个问题的。职位分析有着重要的作用，表现在：为人力资源规划提供必要的信息；为人员的招聘和录用提供明确的标准；为培训和开发提供了明确的依据；为制定公平合理的薪酬政策奠定了基础；还为科学的绩效管理提供了帮助。但大多数民营企业在人力资源管理工作中，由于没有进行合理的岗位设置和必要的职位分析，没有制定规范的工作岗位守则，往往造成岗位职责的重叠，使得企业内部人与人之间，部门与部门之间互相推诿的现象频繁发生。这一方面影响人才的积极性和才能的发挥，另一方面也使得企业管理机制运转不畅。

（三）缺乏人力资源规划

大多数民营企业未针对企业的发展战略制定与之互相联系和配套的人力资源规划。在人才开发方面普遍缺乏前瞻性、预见性和计划性，出现许多短视行为。往往在企业快速发展过程中，人力资源捉襟见肘，因中高级管理人员和技术人员的缺乏使得企业发展后劲不足。造成这种状况的原因主要有以下几类：一是企业的高层经营管理人员缺乏现代人力资源管理的知识，全无人力资源规划的概念；二是企业经营管理者的观念落后，局限于节约人力成本的管理思想，没有人力资源开发和规划的意愿；三是经营管理者虽有这种观念和意愿，但因种种原因而无法实行。

（四）人员招聘弊端较多

招聘是在企业总体发展战略的指导下，制定相应的职位空缺计划，并决定如何寻找合适的人员来填补这些职位空缺的过程，它的实质是让潜在的合格人员对本企业的相关职位感兴趣并且前来应聘这些职

山东经济学院学士学位论文

位。招聘工作的有效实施不仅对于人力资源管理本身，而且对于整个企业都具有非常重要的意义，这主要表现在以下几方面：招聘工作决定企业能否吸纳到优秀的人力资源；招聘工作影响到人员的流动；影响到人力资源管理的费用；是企业进行对外宣传的有效途径。招聘工作如此重要，但在民营企业的招聘过程中出现了很多问题。

1.招聘程序不规范，招聘成本偏高。人才的招聘是企业为实现自己的发展目标，而引进“外援”的一种积极行为，招聘本身应具有明显的计划性、程序性和科学性。而我国的民营企业因缺乏规范的招聘规程，没有详尽周密的招聘计划，其招聘往往呈现出“现用现招”的特点。结果往往是招聘者多次重复性地到本地或跨地区的人才市场上去寻找企业所需要的人才，这样既费时, 又费力, 造成了招聘成本过高,而且企业难以招到满意的人才。

2.大多数民营企业在招聘时,往往只重视的是应聘人员的硬素质，即可以衡量的知识、技能，而对应聘人员的诸如写作能力、组织决策能力和人际交往能力等软素质却不太重视。同时，招聘方法也较单一落后，往往采用传统的面试法, 很少采用笔试法。虽然面试法比较简单、直观、节省时间, 但仅靠面试是很难测试出一个人的实际能力的，加上多数民营企业人力资源管理者本身的专业素质较低, 在招聘时, 往往凭经验办事, 重学历不重能力，甚至以貌取人。可以想象, 这样的“伯乐”怎么能够找到真正的“千里马”呢? 3.大多数民营企业，在选拔人才时过多考虑人才的安全性或凭感情用事，不重视人才才能的大小。老板喜欢某个员工就凭感情任用和提拔，对其在工作中的缺点和错误，过于偏袒、放纵。另外，民营企业在人才引进和选用时，最担心莫过于人才对企业或老板的忠心和忠诚度。一方面，企业感到自己的亲戚朋友和创业元勋的能力不足以胜任企业的发展，急需从外部招进人才，但又担心从外部招进的人才不和自己一条心。在这种矛盾心理影响下，一些民营企业从自己的家族亲戚里培养和挑选继承人，另一些民营企业将从外部招进的人才置于某种框框内，限制了其才能的发挥，影响了其工作的积极性。

（五）对人员培训重视不够，力度不足

培训与开发是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或将来工作所需要的知识、技能并改变他们的工作态度，以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩，并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。培训具有非常重要的作用和意义，主要表现在以下几个方面：有助于改善企业的绩效；有助于增进企业的竞争优势；有助于提高员工的满足感；有助于培育企业文化。

但是，民营企业在培训与开发中也存在很多问题。表现在：（1）不愿培训。许多民营企业主认为培训是为别人做嫁衣裳，万一培训之后员工跳槽，得不偿失。据南京大学赵曙明教授等人的调查，在江苏省100家企业抽样调查表明:30%以上的企业只是象征性地拨一点教育费、培训费，人年均不到10元；20%左右企业的教育、培训费人均在10元一30元之间。（2）浅层次的上岗培训。一线员工的培训大都停留在生产操作技能上，管理人员的培训少的可怜。（3）忽视培训的内容和质量。有些企业投入了人力物力，但效果并不好。究其原因在于培训目标与岗位相联系不足，与员工的工作绩效的提高联系不足，与员工个人发展联系不足。（4）多数民营企业不重视对培训效果的评估。据调查：有13.04%的企业很少进行效果分析和评估；有41.30%的企业偶尔会进行分析和评估；有30.43%的企业通常都会进行分析和评估；有15.22%的企业要全部进行分析和评估。

（六）缺乏客观的绩效评估体系

目前, 虽然有很多民营企业采用了报酬与工作绩效挂钩的分配方式,但是,企业评价工作绩效的标准和方法却存在着缺乏科学性、公平性和客观性的问题。而且,绩效评价的内容、标准和方法往往没有做到公开化,而是在“暗箱”中操作,致使员工心中存在疑虑和不满。还有一部分民营企业仍然是业主说了算,根本没有客观的量化标准。绩效评价标准的模糊性造成员工和员工之间、员工与企业之间的矛盾,员

山东经济学院学士学位论文

工的工作积极性调动不起来, 人力资源的使用效率降低。一些员工甚至因为企业在评价过程中不能做到公平合理,最终愤然离去,致使企业难以留住优秀人才。

（七）薪酬体系不合理

民营企业在薪酬管理中存在的问题主要表现在以下几方面：第一，薪酬设计不够科学。民营企业几乎不做薪酬调查，即使做了薪酬调查，也只是粗放式地观察一下薪酬市场行情。第二，内部薪资不公平。大多数民营企业没有科学和完善的薪资标准体系, 员工的薪资标准仅仅由老板根据当时具体情况和凭经验与应聘人员谈判来确定, 随意性较大, 很难保持前后的一致性, 结果导致企业内部员工薪资标准的混乱。企业内部薪资标准的不规范, 使员工产生不公平感, 极大地挫伤了员工的积极性, 出勤不出力的现象比较普遍。第三，薪酬支付缺乏公开透明性。企业往往采取背对背薪酬制度，容易引起员工好奇，并相互猜测，滋生不满情绪，影响工作热情。

二、造成我国民营企业人力资源管理问题的原因

（一）对人力资源管理缺乏正确认识

我国许多民营企业的领导人的观念仍停留在传统的人事管理阶段，未能充分理解现代人力资源管理的真正含义。他们认为物质资本是企业发展的决定力量，未认识到人力资本已经成为企业发展的第一推动力以及人才竞争是现代竞争的核心。没有对人力资源和人力资源管理给予充分重视，这必然导致民营企业人力资源管理出现很多问题。现代人力资源管理与传统的人事管理是有着本质区别的：前者以人为中心，后者以事为中心；现代人力资源管理的主体是市场运作的主体，他们的行为受市场机制的制约，传统人事管理的主题是行政部门，管理制度受领导人意志左右，个人和组织均是被动的接受者。等等。

（二）实行家族式管理

据调查，我国民营企业中有70%的是家族式企业。民营企业在初创时期主要是进行原始积累，家族式管理体制在初创时期无疑是最适合的，但随着企业规模的扩大，家族式管理显现出了许多弊端。其选拔人才通常是从自己熟悉的人员中物色，人员通常是自己人。这就造成了以下几个方面的负面效应：“自己人”一般文化程度不高，不利于科学决策；企业内部关系庸俗化，不利于管理；先到者对人才存在某种戒备心理。这种家族式的管理无疑影响到人才的培养和调配，甚至会造成人才的流失，影响整个人力资源管理。

（三）民营企业主的问题

在管理学中有一条“总裁定理”意思是企业最高领导人的水平决定了企业发展的上限。如果企业领导人的素质不高将会影响企业的发展。目前民营企业主一般存在三个问题：

1、学历不高。据统计，我国民营企业主中文盲占0.3%，小学为6.4%,初中为31.4%，高中为41.7%，本科及大专为19.5%，研究生为0.7%。据全国工商联对21个城市抽样调查显示：有70%左右的民营企业家看不懂财务报表，有90%以上的民营企业家不懂英语和计算机。以这样的文化素质和知识结构，是不可能承担起面对激烈的市场竞争下管理企业的重任的。

2、缺乏现代企业管理的基本知识。不太懂得按现代企业制度运行企业,在管理方式上,大部分仍处于经验管理阶段。

3、民营企业主的权力制约问题。民营企业主一般集所有权与经营权于一身，一个人说了算，这会使得决策缺乏科学性。民营企业主的素质必然影响人力资源管理的水平。

山东经济学院学士学位论文

（四）缺乏有效的精神激励

激励在人力资源管理中具有极其重要的功能。激励方式主要分为物质激励和精神激励两种。大多数民营企业只重视物质激励而忽视精神激励。而事实上人的需求是多方面、多层次的，更高层次的需求一般都体现在精神方面。在面对跨国公司和国有企业激烈的人才争夺的情况下，民营企业如果不采取有效的精神激励就会导致人才流失。

三、完善民营企业人力资源管理的对策

（三）解放思想，转变观念

民营企业的管理者要摆脱传统的人事管理思想，真正理解现代人力资源管理的含义。（1）要更新用人理念，重塑用人哲学。西方人力资源管理专家曾说: “人是资源而不是成本”。企业应建立一种以人为中心的组织理念, 树立“以人为本”的用人思想, 强调把人看成一种资源, 而不是成本, 看作第一位的资源, 充分发挥这一资源优势, 用好企业的每一位员工, 使企业成为协同作战、团结合作、高效创新的团体。(2)多方面满足员工需求。行为科学理论和现代管理理论认为, 一切企业员工都是“社会人”, 而非“经济人”,他们不但有物质利益方面的追求, 还有社会心理方面的需求。必须从物质利益和社会心理两方面来激发员工, 提高劳动生产效率。要创造条件不断满足他们在物质利益和社会心理方面的各种需求, 为此，第一，应该尊重每一位员工：要使员工感觉自己是重要的；要认真倾听员工意见；对每一位员工都要真诚相待，信而不疑。第二，全员参与生产决策，使员工的独立性和自主性得到尊重和发挥。引导和激励员工尤其是引进的人才充分发挥各自的才能, 使他们真正成为推动企业不断发展壮大的一种永恒动力。

（二）淡化家族管理制度，举贤任能，唯才是用

民营企业应冲破宗族观念，举贤任能，大胆启用具有管理和专业技能的人才进入企业高层。努力塑造知识型组织，要相信外来人才的能力以及对企业的忠诚度，做到“用人不疑，疑人不用”。同时，企业也要借鉴国内外成功企业的管理经验，结合自身的实际情况，推动建立现代企业制度，努力使企业决策民主化、科学化。

（三）提高民营企业家的素质

绝大多数民营企业家的素质不高，且从未参加任何培训又不注重自身的学习与提高。而民营企业家的素质影响到了整个企业的发展，因此，民营企业家应该通过学习和接受培训，不断提高现代企业管理水平，塑造良好的个人魅力，这样才能吸引更多更好的人才促进企业的发展，为此，（1）应将企业家“送出去”接受现代企业管理培训。要为外出培训的领导创造充分的鼓动气氛，既要让他去参加培训，又要保证他足够的面子；而且要选择正规的培训机构、有影响的培训师和实用的培训课程，要让领导感觉到培训的巨大效用。（2）民营企业主也应走出一个思想的误区，即所有权与经营权不能分离。一个人的能力是有限的，民营企业主便应适时聘请职业经理人，让那些拥有较多管理经验、技术的人负责企业的决策、管理。

（四）构建科学合理的人力资源管理体系

1．要进行职位分析

山东经济学院学士学位论文

人力资源管理是对人进行的管理，在组织内部这种管理并不是抽象的，它总是以组织所承担的活动为基础进行的，而一个组织所进行的活动最终都要落实到具体的职位上，表现为职位所对应的工作。因此，为了更好地进行人力资源管理，首先必须对组织内的各个职位的工作活动进行充分的了解，而这正是职位分析所要完成的任务。

职位分析是一项技术性很强的工作，为了保证其实施的效果，在实际工作中必须遵循一定的步骤。主要经过以下几个步骤来完成：准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。（1）调查阶段。该阶段主要完成以下任务：确定职位分析的目的和用途；成立职位分析小组；对职位分析人员进行培训；做好其他必要的的准备。（2）调查阶段。制定职位分析的时间进度表，以保证这项工作能够按部就班的进行；根据职位分析的目的，选择搜集工作内容及相关信息的方法；搜集工作的背景资料；搜集职位的相关信息。（3）分析阶段。这一阶段主要完成以下几项工作：整理资料，审查资料，分析资料。（4）完成阶段。这一阶段的任务是编写职位说明书，对整个职位分析过程进行总结；将职位分析的结果用于人力资源管理以及企业管理的相关方面。

2．制定合理的人力资源计划

中国有句俗语说得好，“凡事预则立，不预则废”意思是说，在做任何事情的时候，如果想要取得成功，必须提前做好计划，否则就会失败。人力资源管理同样如此，为了保证整个系统的正常运转，发挥其应有的作用，也必须做好人力资源计划，而人力资源计划是通过人力资源规划这一职能实现的。

人力资源规划就是对企业在某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来平衡人力资源供需。

人力资源规划的内容主要包括两个方面。第一，人力资源总体规划。主要包括：（1）供给和需求的比较结果，也称为净需求。（2）阐述在规划期内企业对人力资源的各种需求和各种人力资源配置的总体框架，阐明人力资源方面的重要方针和原则。（3）确定人力资源投资预算。第二，人力资源业务规划。它是总体规划的分解和具体，主要包括人员补充计划、人员配置计划、人员接替和提升计划、人员培训与开发计划、工资激励计划、员工关系计划、退休解聘计划等内容。

3．要加强人力资源的招聘选拔工作，为企业的长久发展打好基础。

（1）在人才招聘和选拔的过程中，应根据招聘对象的来源、工作性质以及岗位特点采用多种招聘方法，一般有以下方法可选用：笔试、面试、一般能力测试、特殊职业能力测试、心理运动机能能力测试、情景模拟等等。

（2）在选拔录用时要遵循以下原则：因事择人，知事知人；任人唯贤，知人善用；公平竞争，择优录用；严爱相济，指导帮助。

（3）多渠道选拔人才。信息时代给民营企业在选拔企业人才的手段上更为广阔的空间。人力资源管理部门可以按照自己的实际需要，通过人才市场、报刊广告、互联网、猎头公司、人才中介、高校招聘等多种渠道来选择符合自己企业发展所需的人才。

（4）必须充分运用科学的测评手段。现阶段相当多的民营企业在测评人才时的方法和方式十分原始，可以说是没有任何的人才测评手段，因此民营企业往往较难选择到合适的人才。针对这种情况，民营企业的人力资源管理部门应制定系统的科学测评标准，或者通过人才机构和专门的人才测评机构对人员进行测评，了解人员的素质结构、能力特征、职业适应性等个人综合素质。这样，企业才能为量才为用和视才授权提供可靠的依据。

4．建立完善的培训体系

员工培训的实质是企业对其员工的人力资源的投资与开发。发达国家一直都很重视员工的培训与开发工作。据美国《培训》杂志报告，美国商业界每年对正式培训的投资超过520亿美元，总体而言，每年有将近5000万人接受企业提供的正式培训，每人每年接受培训的平均时间超过30个小时。

山东经济学院学士学位论文

在培训的具体实施过程中，应明确：培训要有目的，有步骤，有系统的进行，否则，其结果只能是浪费人力、物力、财力。所以，建立完善的培训体系是十分必要的，可具体扩展为：

（1）做好培训需求分析工作。一个现代企业组织决定员工培训的需求时，应作如下几方面的具体分析：

a.组织分析：组织分析是审核企业组织的总体战略，并审核组织目标及其目标实现与组织结构的资源分配关系，如公司组织结构调整时，会导致下属部门的增减以及人员的相应调动，这就需要进行员工的培训。

b.职务分析：要做好培训的需求分析，有两个材料必不可少：职务说明书和职务规范表。前者规定了职务的名称、性质、职权范围及工作条件；后者则说明了从事该职务的人应具备的能力、条件及素质。从这两个材料中都会说明其工作条件和必须接受的培训，即我们可以通过分析这两个材料了解到应进行哪方面的培训。

c.人员分析：员工培训教育必须确定受培训的个人，然后根据企业各学历、各岗位人员的分布来进行培训需求分析。

（2）制定培训计划。分析了培训需求后，就可以制定培训计划了。这方面主要包括确定培训目标、设计培训项目、设计培训课程、选用培训方法、选择培训对象和培训教师以及有关的活动安排等。在制定培训计划时应注意根据培训需求而定，所确立的目标要与公司的长远目标相吻合，要具体，可操作性要强。

（3）应根据员工实际情况确定培训内容。我认为，对于不同工作的岗位的员工，其培训内容也应该相应的不同，综合员工的知识水平，工作阅历以及工作岗位的性质和重要性进行有针对性的培训。一般而言，民营企业在对员工进行培训时可根据企业组织层来建立培训体系。由于企业组织个管理层次的责任不同，因此对他们开发的重点也不同。

（4）最后需要建立有效的培训评估体系和激励机制。从前面我们了解到，大多数民营企业往往只重视培训的过程，而对培训效果评估却置之不理。其实培训效果评估对企业的发展也非常重要，一般而言，有效的评估分为四级评估：一级反映层评估，主要使学员学习后的反应；二级学习层评估，主要通过采用合适的方法检查学员所学知识；三级行为层评估，主要记录培训后学员的实际工作中的变化；四级结果层，即衡量培训是否有助于公司业绩的提高。此外，培训时还应建立激励机制，不仅把培训本身作为一种奖励手段，更主要时依据培训效果对员工进行物质奖励或精神奖励。这一切都重在合理实施。

5．优化民营企业的薪酬管理

首先，民营企业要建立以人为本的薪酬管理理念和体系。企业员工的需求是不尽相同的，以人为本的薪酬理念就是要了解员工的需求，以员工为中心，了解它们多样化的需求，并做出积极反应。其次，要确立具有内部公平性和外部竞争性的薪酬政策。公平是保证企业的薪酬管理制度的激励性的前提条件，而有竞争力的薪酬政策企业在人才市场上吸引人才的重要工具。企业只有保持薪酬方面的公平性，才能提高员工的积极性和主动性。企业要保持具有外部竞争性的薪酬管理制度，并不是要提高整个企业总体的薪酬水平，而是根据职位的重要性不同赋予不同的薪酬分配权重。第三，实行公开透明的薪酬支付制度。背对背的薪酬制度只会引起员工的相互猜测，引发员工的不满。只有实行公开透明的薪酬制度才能使员工感受到公平，使其了解到薪酬高的人有其薪酬高的道理，薪酬低的人也有其不足之处。最后，建立以绩效为导向的薪资结构。由于薪资兼具保健效应和激励效应, 采用刚性工资会大大弱化薪资的激励效应和强化出工不出力的行为。所以，设计薪资结构时应做到：a.设置绩效工资, 使员工收入与工作业绩挂钩, 通过对员工的工作绩效进行考核来确定绩效工资的多少, 充分发挥薪资的激励效应。b.在设计绩效工资所占工资比例时应随着岗位级别的升高、岗位所承担责任的增大而提高。c.绩效评价目标应清楚的表现行为与结果之间的关系, 与企业的经营目标相关联, 并且是可实现和可衡量的。

6．建立科学的绩效考评体系

山东经济学院学士学位论文

员工的工作绩效，就是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作业绩、工作能力和工作态度。员工工作绩效的高低直接影响企业的整体效率和效益。

要做到提高企业员工的绩效，科学的绩效考评体系必不可少。绩效考评就是对员工的工作状况和结果进行考察、测定和评价的过程。绩效考评是企业整个人力资源管理的重要组成部分,它与人力资源管理的各项工作关系密切,为企业搞好人力资源管理提供依据。大部分家族式管理在考核员工工作绩效和工作效率上缺乏科学性，更没有健全的职能部门来进行这一工作。民营企业应根据企业不同的岗位性质特点、职责权限的大小及承担的风险程度来制定严格的考核标准，并根据工作的需要按照企业的具体情况进行定期或不定期的考评，及时地了解员工的工作状况，公开处理，以达到企业在考核过程中不断进步发展的目标。

（五）采取有效的激励

以往民营企业都更多的采用物质激励的方式, 忽略精神激励的价值, 而事实上, 人的需要和追求是多方面、多层次的, 更高、更深层次的需求大多体现在精神方面, 尤其在知识经济时代, 员工的素质不断提高, 这一点将表现得更为突出。所以,确立有效激励的手段应是多样化的,主要有以下几个方面:(1)薪酬。企业提供的薪酬水平,同其他企业类似职位提供的薪酬相比,应具有一定的竞争力。(2)多样化的福利。良好的福利是留住人才的基本措施。企业应充分了解员工的需要,制定多种多样的福利项目供员工选择,从而最大限度地保证福利项目的激励效果。常见的福利项目有:带薪假期、住房补助、进修资助、医疗及退休保障计划、团体人寿保险、俱乐部会员资格、高级医疗保险等。当然,根据不同的福利项目,企业应设定相应的员工服务年限要求。(3)个性化的奖励。企业还应了解员工的喜好,根据员工的喜好在适当的时间给予员工个性化的奖励,往往会收到较好的激励效果。个性化的奖励可以是一束鲜花、一盒蛋糕、一张邮票、一张演唱会的票或是足球赛的票等等。(4)利润分享。利润分享是较为常见的一种激励的手段,它更加注重人力资本的作用,有条件的民营企业可以采用。常见的利润分享形式有:利润分成制、员工持股计划、经理人股票期权。（5）授权与民主参与激励。信任员工的品质和能力，放手让员工做自己职责范围内的工作，让其承担一定的责任，并授予相应的权利，从而增强员工的主人翁意识，使员工愿意把企业当作自己的家，产生与企业荣辱与共的责任感。（6）成长激励。能得到个人成长与发展的机会，对于事业心强，有成就欲望的员工激励作用很大。成长激励主要是为优秀的员工提供进修、晋升、轮岗培训等机会。在这一过程中，员工能力得到了提高，当其才能得到认同和赏识时，便更乐于接受富有挑战性的工作并不断增加工作责任感。这样，员工在个人成长的同时，把企业的目标当作自己为之奋斗的事业，把个人前途与企业的命运融为一体，在个人智慧和才能得到充分发挥的同时，企业也受益匪浅，达到个人与企业双赢的境界。

参考文献

[1]赵克诚.民营企业人力资源管理［M］.北京：科学出版社，2024. [2]丁哲学.民营中小企业人力资源问题原因解析［J］.北方论丛,2024,(2). [3]魏迎霞.论私营企业如何留住人才［J］.河南机电高等专科学校学报,2024,(2). [4]殷玲:民营企业人力资源管理对策研究[J].职业时空.2024(18):62-63 [5]胡君辰郑绍濂:人力资源开发与管理[M].上海:复旦大学出版社.2024

[6]吴佳丽:民营企业人力资源管理中的问题与对策[J].云南财贸学院学报(社会科学版).2024(5):94-95 [7]陈琴林科宣:我国家族企业人力资源管理问题初探.[J].职业时空.2024(22):58-59

[8]刘凤英徐双喜:日本企业员工培训的特点及其对我国中小企业的启示.[J].商场现代化.2024(1):225-226 [9]殷玲.民营企业人力资源管理对策研究职业时空[J].2024（18）：62-63

[10]吴佳丽.民营企业资源管理的问题与对策[J].云南财贸学院学报.2024（5）：94-95 [11]王琪延.企业人力资源管理[M].北京：中国物价出版社

山东经济学院学士学位论文

致谢

在论文完成之际，我要特别感谢我的指导老师的热情关怀和悉心指导。在我撰写论文的过程中，牟老师倾注了大量的心血和汗水，无论是在论文的选题、构思和资料的收集方面，还是在论文的研究方法以及成文定稿方面，我都得到了老师悉心细致的教诲和无私的帮助，特别是他广博的学识、深厚的学术素养、严谨的治学精神和一丝不苟的工作作风使我终生受益，在此表示真诚地感谢和深深的谢意。

在论文的写作过程中，也得到了许多同学的宝贵建议，同时还到许多在工作过程中许多同事的支持和帮助，在此一并致以诚挚的谢意。

感谢所有关心、支持、帮助过我的良师益友。

最后，向在百忙中抽出时间对本文进行评审并提出宝贵意见的各位专家表示衷心地感谢！

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