# 浅谈现代企业人力资源六大模块

来源：网络 作者：琴心剑胆 更新时间：2024-09-09

*第一篇：浅谈现代企业人力资源六大模块模块一 人力资源管理1、职业生涯发展理论2、组织内部评估3、组织发展与变革；4、计划组织职业发展；5、比较国际人力资源管理综述6、开发人力资源发展战略计划7、工作中的绩效因素8、员工授权与监管模块二 人...*

**第一篇：浅谈现代企业人力资源六大模块**

模块一 人力资源管理

1、职业生涯发展理论

2、组织内部评估

3、组织发展与变革；

4、计划组织职业发展；

5、比较国际人力资源管理综述

6、开发人力资源发展战略计划

7、工作中的绩效因素

8、员工授权与监管

模块二 人力资源培训和开发模块

1、理论学习

2、项目评估

3、调查与评估

4、需求评估与培训

5、培训与发展

6、培训建议的构成7、培训、发展与员工教育

8、培训的设计、系统方法

9、开发管理与企业领导；开发自己和他人 10项目管理；运作管理：项目开发与管理惯例

模块三 人力资源的薪酬管理（补偿，激励和收益）

1、薪酬

2、构建全面的薪酬体系

3、福利和其他薪酬问题

4、评估绩效和提供反馈

模块四 人力资源管理与竞争

1、人力资源管理与竞争优势

2、人力资源管理的发令及环境；

3、人力资源规划

4、工作分析

5、人员招聘

6、培训和发展员工

7、员工绩效评估

8、提高生产力方案

模块五 员工和劳动关系

1、就业法

2、劳动关系和社会

3、行业关系和社会

4、劳资谈判

5、工会化和劳资谈判

模块六 安全、保安和健康

1、安全和健康项目

2、安全和健康的工作环境

3、促进工作场所的安全和健康

4、管理执业健康和安全

模块一 人力资源管理

1、职业生涯发展理论

2、组织内部评估

3、组织发展与变革；

4、计划组织职业发展；

5、比较国际人力资源管理综述

6、开发人力资源发展战略计划

7、工作中的绩效因素

8、员工授权与监管

模块二 人力资源培训和开发模块

1、理论学习

2、项目评估

3、调查与评估

4、需求评估与培训

5、培训与发展

6、培训建议的构成7、培训、发展与员工教育

8、培训的设计、系统方法

9、开发管理与企业领导；开发自己和他人 10项目管理；运作管理：项目开发与管理惯例

模块三 人力资源的薪酬管理（补偿，激励和收益）

1、薪酬

2、构建全面的薪酬体系

3、福利和其他薪酬问题

4、评估绩效和提供反馈

模块四 人力资源管理与竞争

1、人力资源管理与竞争优势

2、人力资源管理的发令及环境；

3、人力资源规划

4、工作分析

5、人员招聘

6、培训和发展员工

7、员工绩效评估

8、提高生产力方案

模块五 员工和劳动关系

1、就业法

2、劳动关系和社会

3、行业关系和社会

4、劳资谈判

5、工会化和劳资谈判

模块六 安全、保安和健康

1、安全和健康项目

2、安全和健康的工作环境

3、促进工作场所的安全和健康

4、管理执业健康和安全

人力资源分为人力资源规划、人员招聘与配置、培训开发与实施、绩效考核与实施、薪酬福利、员工关系管理六大模块。

具体细分：

一、人力资源规划：

1、组织机构的设置，2、企业组织机构的调整与分析，3、企业人员供给需求分析，4、企业人力资源制度的制定，5、人力资源管理费用预算的编制与执行；（国际人力资源管理

1、职业生涯发展理论

2、组织内部评估

3、组织发展与变革；

4、计划组织职业发展；

5、比较国际人力资源管理综述

6、开发人力资源发展战略计划

7、工作中的绩效因素

8、员工授权与监管）

二、人力资源的招聘与配置：

1、招聘需求分析，2、工作分析和胜任能力分析，3、招聘程序和策略、4、招聘渠道分析与选择，5、招聘实施，6、特殊政策与应变方案，7、离职面谈，8、降低员工流失的措施

三、人力资源培训和开发

1、理论学习，2、项目评估，3、调查与平谷，4、培训与发展，5、需求评估与培训，6、培训建议的构成，7、培训、发展与员工教育，8、培训的设计、系统方法，9、开发管理与企业领导；开发自己和他人，10、项目管理：项目开发与管理惯例。

四、人力资源绩效管理：

1、绩效管理准备阶段，2、实施阶段，3、考评阶段，4、总结阶段，5、应用开发阶段，6、绩效管理的面谈，7、绩效改进的方法，8、行为导向型考评方法，9、结果导向型考评方法。

五、人力资源薪酬福利管理：（补偿、激励和收益）

1、薪酬，2、构建全面的薪酬体系（岗位评价与薪酬等级、薪酬调查、薪酬计划、薪酬结构、薪酬制度的制定、薪酬制度的调整、人工成本核算），3、福利和其它薪酬问题（福利保险管理、企业福利项目的设计、企业补充养老保险和补充医疗保险的设计）

4、评估绩效和提供反馈。

六、人力资源的员工和劳动关系：

1、就业法，2、劳动关系和社会，3、行业关系和社会，4、劳资谈判，5、工会化和劳资谈判（安全、保安和健康、安全和健康项目 安全和健康的工作环境 促进工作场所的安全和健康 管理执业健康和安全）

人力资源管理与竞争

1、人力资源管理与竞争优势，2、人力资源管理的发令以及环境，3、人力资源规划，4、工作分析，5、人员招聘

6、培训和发展员工

7、员工绩效评估

8、提高生产力方案。

人力资源管理规划又称人力资源计划（HR Planning，简记HRP），是人力资源管理的重要部分和重要领域。猎头顾问钟克峰先生认为，一般来说，关于人力资源规划的理解，主要有三个层次的意思：

1、确保组织和部门在需要的时间和岗位上获得所需要的合格人员，并使组织和个人得到长期的益处；

2、在组织和员工目标达到最大一致的情况下，使人力资源的供给和需求达到平衡；

3、分析组织在环境变化中的人力资源需求状况，并制定必要的政策和措施以满足这些要求。

所谓人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为此而提供人员的过程。其目的是为了工作者和组织的利益，最有效地利用短缺人才。在这个总的概念下，人力资源规划系统包括几项具体的相互关联的活动。这些活动是：

人员档案资料：用于估计目前的人力资源（技术、能力和潜力）和分析目前这些人力资源的利用情况。

人力资源预测：预测未来的人员要求（所需的工作者数量、预计的可供数量、所需的技术组合、内部与外部劳动力供给量）。

行动计划：通过招募、录用、培训、工作安排、工作调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员，弥补预计的空缺。

控制与评价：通过检查人力资源目标的实现程度，提供关于人力资源计划的系统的反馈信息。

由此看来，人力资源规划就是组织人力资源供给和需求的平衡过程。

**第二篇：人力资源六大模块**

人力资源（HR）是社会各项资源中最关键的资源，是对企业产生重大影响的资源，历来被国内外的许多专家学者以及成功人士、有名企业所重视。许多企业就非常重视人力资源的管理。人力资源配置就是指在具体的组织或企业中，为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而实行的对组织或企业的人力资源进行科学、合理的配置。

HR（Human Resource）各大模块的工作各有侧重点，但是各大模块是精密联系的，就像生物链一样，任何一个环节的缺失都会影响整个系统的失衡，所以，HR工作是一个有机的整体，各个环节的工作都必须到位，同时要根据不同的情况，不断地调整工作的重点，才能保证人力资源管理保持良性运作，并支持企业战略目标的最终实现。以下是六大模块的基本内容;

一、人力资源规划：HR工作的航标兼导航仪。

二、招聘与配置：“引”和“用”的结合艺术

三、培训和开发：帮助员工胜任工作并发掘员工的最大潜能。

四、绩效管理：不同的视角，不同的结局

五、薪资福利管理：补偿、激励和收益员工激励的最有效手段之一。

六、劳动关系：实现企业和员工的共赢

人力资源管理与竞争

1、人力资源管理与竞争优势；

2、人力资源管理的法令以及环境；

3、人力资源规划；

4、工作分析；

5、人员招聘；

6、培训和发展员工；

7、员工绩效评估；

8、提高生产力方案。

**第三篇：人力资源六大模块**

人力资源六大模块.txt逆风的方向，更适合飞翔。我不怕万人阻挡，只怕自己投降。你发怒一分钟，便失去60分钟的幸福。忙碌是一种幸福，让我们没时间体会痛苦;奔波是一种快乐，让我们真实地感受生活;疲惫是一种享受，让我们无暇空虚。生活就像“呼吸”“呼”是为出一口气，“吸”是为争一口气。人力资源六大模块是:

人力资源规划----招聘与配置----培训与开发----绩效管理----薪酬福利管理----劳动关系管理

模块一 人力资源管理

1、职业生涯发展理论

2、组织内部评估

3、组织发展与变革；

4、计划组织职业发展；

5、比较国际人力资源管理综述

6、开发人力资源发展战略计划

7、工作中的绩效因素

8、员工授权与监管

模块二 人力资源培训和开发模块

1、理论学习

2、项目评估

3、调查与评估

4、需求评估与培训

5、培训与发展

6、培训建议的构成7、培训、发展与员工教育

8、培训的设计、系统方法

9、开发管理与企业领导；开发自己和他人 10项目管理；运作管理：项目开发与管理惯例

模块三 人力资源的薪酬管理（补偿，激励和收益）

1、薪酬

2、构建全面的薪酬体系

3、福利和其他薪酬问题

4、评估绩效和提供反馈

模块四 人力资源管理与竞争

1、人力资源管理与竞争优势

2、人力资源管理的发令及环境；

3、人力资源规划

4、工作分析

5、人员招聘

6、培训和发展员工

7、员工绩效评估

8、提高生产力方案

模块五 员工和劳动关系

1、就业法

2、劳动关系和社会

3、行业关系和社会

4、劳资谈判

5、工会化和劳资谈判

模块六 安全、保安和健康

1、安全和健康项目

2、安全和健康的工作环境

3、促进工作场所的安全和健康

4、管理执业健康和安全

人力资源管理的六大模块简要

企业人力资源管理的主要六大模块： 人力资源规划。这方面要是整体对公司现实需要，未来需要，正在使用的人员统筹合理的安排，以及为将来的的人才人员的长远计划的管理。2 员工招聘的先拔。市场经济日益成熟的今天，以及国民经济的整体发展，相对以前来说，人才在市场的竞争力日趋来严重起来。成熟型的人才成众多企业的需求，如何在市场为企业找到合适自己企业的人才，也是招聘人员个人能力和综合素质的体现。绩效考核 一个公司主要的任务是取得利润，做为人力管理人员或部门是必要为其考虑的，如何制定合适一个企业的，以提高其人员的工作效能，是至关重要的。薪酬福利管理 合理的薪资水平是企业参与市场人才竞争的优势。所以在制定薪酬方面既要考虑员工的待遇，又要为企业的成本考虑，还要综合考证市场需要以顺应市场的规律，又得合乎法规要求。一个有特点的福利的活动经济行为是引导和挖掘企业文化的重要方式，也是以人为本的体现。

5激励、培训与开发 一个好的企业不仅善于使用人才，还得长久考虑地开发人才的最大的潜力，所以在如何构架一个优良的激励培训，开发人才的系统是人力资源的重要工作之一。6劳动关系协调 在现代社会保障体系日益完善，法律日益健全的情况下，人员之间的关系，人员与社会的关系，人员与企业的关系的处理好坏，是直接影响到企业正常营运的环节，也是体现一个企业对社会的责任态度。

一 人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。它要求通过收集和利用信息对人力资源活动中的资源使用活动进行决策。对于一个企业来说，人力资源规划的实质是根据企业经营方针，通过确定企业人力资源来实现企业的目标。人力资源规划分为战略计划和战术计划两个方面。

一、人力资源的战略计划

战略计划主要是根据企业内部的经营方向和经营目标，以及企业外部的社会和法律环境对人力资源的影响，来制定出一套几年计划，一般为两年以上。但同时还要注意其战略规划的稳定性和灵活性的统一。在制定战略计划的过程中，必须注意以下几个方面因素。

国家及地方人力资源政策环境的变化

这包括国家对于人力资源的法律法规的制定，对于人才的各种措施。如国家各种经济法规的实施，国内外经常环境的变化，国家以及地方对于人力资源和人才的各种政策规定等。这些外部环境的变化必定影响企业内部的整体经营环境，从而使企业内部的人力资源政策也应该随着有所变动。

企业内部的经营环境的变化

企业的人力资源政策的制定必须遵从企业的管理状况、组织状况、经营状况变化和经营目标的变化。由此，企业的人力资源管理必须根据以下原则，根据企业内部的经营环境的变化而变化。

安定原则

安定原则要求大企业不断提高工作效率，企业的人力资源应该以企业的稳定发展为其管理的前提和基础。

成长原则

经营成长原则是指企业在资本积累增加，销售额增加，企业规模和市场扩大的情况下，人员必定增加。企业人力资源的基本内容和目标是为了企业的壮大和发展。

持续原则

人力资源应该以企业的生命力和可持续增长。并保持企业的永远发展潜力为目的，必须致力于劳资协调。人才培养与后继者培植工作，现实中，企业的一时顺境并不代表企业的长远发展，因此这就要求企业领导者和人力资源管理者，具有长远目标和宽阔的胸襟，从企业长远发展大局出发，协调好劳资关系，做好企业的和人才再造和培植接班人的工作。

因此企业的人力资源战略必须是企业整体战略的一个有机组成部分，而人力资源战略就是联系企业整体战略和具体人才资源活动的一座桥梁。

人力资源的预测

根据公司的战略规划以及企业内外环境的分析，而制定人力资源战略计划，为配合企业发展的需要，以及避免制定人力资源战术计划的盲目性，应该对企业的所需人才作适当预测，在估算人才时应该考虑以下因素：

因企业的业务发展和紧缩而所需增减的人才；

因现有人才的离职和退休而所需补充的人才；

因管理体系的变更、技术的革新及企业经营规划的扩大而所需的人才。

企业文化的整合

企业文化的核心就是培育企业的价值观，培育一种创新向上、符合实际的企业文化。在企业的人力资源规划中必须充分注意与企业文化的融合与渗透，保障企业经营的特色，以及企业经营的战略的实现，和组织行为的约束力，只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性，具有自己的符合企业的人力资源特色。

二、企业人力资源的战术计划

战术计划则是根据企业未来面临的外部人力资源供求的预测，以及企业的发展对人力资源的需求量的预测，而根据预测的结果制定的具体方案，包括招聘、辞退、晋升、培训、工资福利政策和组织变革等。

在人力资源的管理中有了企业的人力资源战略计划后，就要制定企业人力资源战术计划，人才的战术计划一般包 括四部分：

招聘计划

针对人力资源所需要增加的人才，应制定出该项人才的招聘计划，一般为一个为一个段落，其内容包括：

计算各所需人才，并计划考察出可有内部晋升调配的人才，确定各必须向外招聘的人才数量，确定招聘方式，寻找招聘来源。

对所聘人才如何安排工作职位，并防止人才流失。

人才培训计划

人才培训计划是人力计划的重要内存，人才培养计划应按照公司的业务需要和公司的战略目标，以及公司的培训能力，分别确定下列培训计划：

新进人才培训计划；专业人才培训计划；部门主管培训计划；一般人员培训计划；人才选送进修计划；考核计划。

一般而言，企业内部因为分工的不同，对于人才的考核方法也不同，在市场经济情况下，一般企业应该根据员工对于企业所作出的贡献作为考核的依据。这就是绩效考核方法。绩效考核计划要从员的工作成绩的数量和质量两个方面，对员工在工作中的优缺点进行制定。譬如市场营销人员和公司财务人员的考核体系就不一样，因此其在制定考试计划时，应该根据工作性质的不同，制定相应的人力资源绩销考核计划。它包括以下三个方面：工作环境的变动性大小；工作内容的程序性大小；员工工作的独立性大小。

绩效考核计划做出来以后，要相应制定有关考核办法。

一般有以下主要方法。员工比较法、关键事件法、行为对照法、等级鉴定法、行为锚定法、目标管理法。

人力资源管理的六大要素和五大模块

人力资源管理的六大要素是：

人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理 人力资源管理的五大模块：

模块一：经营分析与评估：以财务分析报告为基础

1、利用财务报表分析进行经营分析的框架

2、企业经营战略分析

3、企业财务分析

4、财务分析

5、前景分析

模块二：评价企业的流动性和经营效率 模块三：现金流量分析与评价

模块四：盈利能力、风险和发展能力的诊断 模块五：制定能够创造价值的投资决策

http://blog.myspace.cn/e/404186771.htm

**第四篇：人力资源六大模块**

六大模块:

1、人力资源规划;

2、招聘与配置;

3、培训与开发;

4、考核与评价;

5、薪酬与福利管理;

6、劳动关系。

你自己根据这六项再找找吧,网上随便一搜就有.给你点人性化的东西.1、人力资源规划；

谈及人力资源规划在中国众多的人力资源的经理可以说是有的百感交集，有的一片茫然，不是这些人力资源经理没有经验，只是中国的企业实际情况在某种程度上限制和制约着人力资源规划的发展，人力资源引进中国这些年我们看到了中国企业对人力资源的重视程度逐渐加强，但要上升到人力资源战略规划的角度我们的路还有很远。很多企业依旧停留在人事管理阶段。正如我曾去面试人力资源总监的一家公司，我问总经理：“贵公司五年的发展规划和人力资源目标是什么？”总经理告诉我公司的发展规划和人力资源基本上没什么关系，你只要做好你的招聘和基本的管理工作就可以了。这句话也许反映出我们现在很多企业决策者对人力资源的空白理解。造成这种现象也许因为企业的决策者的价值观、道德观对企业人力资源的规划和建设起着关键性的作用，我们历览历史发现凡是企业以利润为中心，而不是以文化和人为核心的企业生命周期都不会太长。

如何从战略角度考虑人力资源的整体规划是我们每个HR人员和企业决策者应该慎重考虑的问题！

2、招聘与配置；

企业要发展就一定要招聘更优秀的人才加盟，让整个人力资源流程呈现出良性循环发展，然而在中国尤其是北方，招聘和人力的配置显的并不是那么合理。当准备好了相关职位的招聘工作的同时我们的很多HRM忘记了一个最重要的问题就是我们招聘的人员他们应该具备什么样的人生观、价值观、世界观？因为他们和企业文化的融合时间和速度是检测招聘效果的一项重要依据。我们的很多HRM忘记了这一点。我本人曾受领导旨意参加多多次人力资源的招聘工作，很有意思的是当我们的员工辞职时老总就让我招聘，缺什么补什么，头疼医头，脚痛医脚。我曾建议老总这样反复的招聘对企业的利害关系和人力资源的合理配置，可每次他都告诉我：“怕什么，人走了再招，中国什么都缺，就是不缺人。”我想这也是我们现任很多老总的想法。

另外一个很有意思的现象就是经验比能力重要，现在是开放的经济时代，现在是信息高速流转的时代，我们30年前的工作经验对现在而言究竟可以为企业的发展做出多大贡献我们不得而知，很多外企在中国招聘重点考核你如果加入公司为给公司带来什么，你能做什么？你想得到什么样的发展？而中国的企业问的绝大多数问题是以前有过什么成绩，做过什么业绩。中国现在有32岁的上市集团CEO，有19岁的总经理，有7年的时间做出让世界寡目相看的企业……这样的例子也许太多，实际能力和经验如何兼顾是人力资源和老板都要想的问题。

我们招聘人员看的是什么？我个人认为经验是一方面，更重要的是看和企业的匹配程度和思想意识，有的岗位我们只需要士兵，就不要去招有着将军梦野心的人员，依据岗位因人而异。

中国是个关系社会所以在招聘上的人情、关系等等有很多的因素制约着企业前进的步伐，何谈配置？

3、培训与开发；

培训做为福利和人才培养的方式在很多企业都备受重视。我本人做了三年的培训师去过很多企业讲课，见过很多培训师，也接触过很多咨询行业的朋友，然而不论外训还是企业内训都有其相对的不足之处在我们的实际应用过程当中。

外训：企业花了很多钱请了咨询公司的什么专家、学者给企业自身量身打造了一整套的方案，在培训时和培训后也许可以维持几天的热情，几天后问题依旧是问题，仿佛没有什么改变？为什么？我们很多老总并不知道什么样的课程和培训可以交给外面去做？什么样的培训必须在企业内部完成？外训过后企业自身的后续工作还应该有哪些？另外很多外训机构根本不负责任。有一个著名的专家曾亲口告诉我：“我只是靠我的嘴挣钱，企业的生死和我没什么关系。”

内训：公司内部培训因为各公司业务差异性很大内训方式和方法也有很大不同，做内部培训最难的就是没有规划。很多企业不知道针对各级培训人员应该达到什么样的目的，用什么的方式去评估培训效果，课程之间的关系究竟是什么？这样以来直接导致了我们很多内训工作是做了很多无用功。

4、绩效管理；

这是老板最喜欢，员工最痛恨的模块，这里牵扯到了利益的得失，这是一个无法调和的矛盾体。既然无法调和作为HR我们的工作在这个时候仿佛才显现出来老板普遍认同的成绩。可悲！

好的绩效管理体系可以在很大程度上可以帮助企业的内部管理成健康发展的态势，也就是在这个关键点上我们企业管理的劣根性和人的劣根性更加的表露无疑。国外的很多先进管理方法我们都在学习应用为什么效果不是那么明显？比如曾非常流行的5S、6西格玛、360度考评、海尔的日事日毕、日清日高等等。原因很简单我们并没有抓住各岗位KPI的具体指数和权衡比例。忙碌了很久，认真总结的时候才发现白忙一场。

5、薪酬福利管理；

钱不是万能的，可没有钱是万万不能的，谈到这里，仿佛又把老板和HR推到了浪尖。在这里我不想多说什么，只想告诉公司的决策者们，在中国历年以来人才的跳槽原因最多的就是不满薪资福利。我们都认真的分析原因，如果利润不能共享，我相信员工的智慧和创造力你也不会共享。

6、劳动关系管理（员工关系管理）。

最不好处理的一块，轻则相安无事，重则对簿公堂。好则家和万事兴，坏则鱼死网也破。我只想说一句，依法行事，让每个人都怀感恩的心……

**第五篇：现代企业人力资源培训**

宁夏建工集团员工培训方法浅析 前言

随着世界经济全球化发展趋势越来越清晰,我国越来越多的企业逐渐认识到人力资源开发在现代企业发展中的重要地位, 企业间的竞争越来越残酷、越来越激烈 , 企业对员工素质的要求越来越高 , 而企业的好坏与员工的整体素质有着直接的关系。企业的竞争就是人才的竞争, 人才的竞争也是企业培训的竞争 , 企业要想获得优于竞争对手的唯一途径就是比竞争对手学得更快 , 重视培训、重视员工全面素质的提升 , 只有通过培训员工不断使其更新观念 , 增加员工文化知识和工作技能 , 员工才能适应社会的发展 , 符合企业发展的需求 , 从而提高企业核心竞争力 , 最终实现企业与员工“双赢”。职工培训是留住人才,提高工作效率和降低成本的最有效方式之一,职工培训的长远目标和最终目的就是提高企业的竞争力。职工培训必须具备适应外部环境急速变化并对外部环境变化作出快速反应的能力。企业培训是指企业为了提高劳动生产率和个人对职业的满足程度 , 直接有效地为企业生产经营服务 , 从而采取各种方法对企业各类人员进行的教育、培训投资活动。因而人们在生产实践中已经开始认识到员工培训在企业发展壮大中的重要地位 , 开始探索有效的员工培训的方式和方法 , 因此,关注和研究现代企业职工培训的发展就显得非常重要。就此我将以宁夏建工集团作为目标企业进行企业人力资源培训的分析。目标企业分析

2．1 目标企业的基本情况

宁夏建工集团有限公司是根据自治区党委、政府的要求，按照市场经济和企业发展的需要，由原宁夏建设集团有限公司本部和所属宁夏第一、第二、第五建筑公司4家具有一级施工资质的企业合并重组成立的。重组后的宁夏建工集团有限公司注册资本金3亿元，资产总额30亿元人民币，在册职工5600多人，其中各类中高级专业技术人员1700多人，拥有各类施工机具2024多台件，总功率达4万多千瓦，具有年完成施工产值50亿元以上的施工能力。宁夏建工集团现有所属全资、控股、参股子公司13家，主业分公司96个，是集建筑安装工程总承包、房地产开发、国际经济技术合作、装饰装潢、商品混凝土、工程咨询、设计科研于一体的国有大型建筑业集团公司。目前，宁夏建工集团具有四个国家一级房屋建筑施工总承包资质；有水利水电工程、电力安装工程、公用市政工程、建筑幕 墙工程、公路路基工程、消防工程、装饰工程等二级资质各两个、建筑施工总承包特级资质证在申办中。宁夏建工将通过整合内部资源，调整经营结构，实行扁平化管理，按照“整合优势、做强主业、调整结构、多元并举”的发展思路，创新经济增长方式，开辟新的经济增长点，形成以主业带动房地产开发、商品砼经销、建设工程项目代理咨询、装饰工程施工设计、海外工程承包和对外劳务输出五大板块共同发展的经营格局；以统一企业标识，协调市场开发，财务集中管理，强化技术装备，合理调配资源，形成集生产经营和资本营运为一体，自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的企业法人实体和市场竞争主体。为实现可持续发展的目标，宁夏建工集团有限公司将本着“精干、高效”的原则，实行职能事业部制管理，合理设置内部机构，减少管理层次，对集团公司所属的全部经济实体单位实行全方位垂直管理，形成集团公司为投资决策主体、资本营运中心和利润中心，分公司(项目部)为生产主体和成本核算中心，各专业公司、参股公司为资本收益中心两级管理体制。

2．2 目标企业的基本情况

目前企业的人力资源主要包括： 企业管理人员、项目管理人员、专业技术人员和一线操作人员。其中一线操作人员在数量上占 80 %以上，而且大多是农民工，素质普遍较低且管理困难；专业技术人员流失严重，企业管理人员和项目管理人员大多是技术出身，数量和素质均达不到要求，目前企业亟需一批复合型技术及管理人才。

2．2．1 劳务队伍的组织管理上存在问题

改革开放以来，大批农村剩余劳动力来到城市充实劳务队伍。2024年末农民工人数占从业人数的82 %以上。这一用工制度暴露出了一些深层次的问题：(1)组织不规范。“包工头”式用工大量存在，他们与建筑企业之间是一种临时的纯经济关系，损害农民工合法权益的事件时有发生。(2)管理不到位。一方面农民工在进入工地前很少经过系统的操作和安全方面的培训，给工程质量和安全带来隐患；另一方面农民工的合法权益缺乏有效的维权途径，劳资纠纷时有发生。

2．2．2 人才结构不合理，高素质人才短缺

目标企业人力资源现状主要表现为低层次的操作人员富余，高素质的技术人才、管理人才缺乏。人才结构不合理具体体现在以下方面：（1）文化程度不合理。2024年企业从业人员高中以下教育程度占94.6%（其中高中占13.2%，不识字或很少识字的占1.9%），大专占3.5%，本科及以上占1.9%，低于当时大专占5.0%、本科及以上占2.2%的全国水平。（2）技术人员紧缺。目前工程技术人员占建筑业的从业人员15%不到，高级技术人员占技术人员总数的比例不到5%，与发达地区的技术人员占40%以上的比例相差甚远。（3）年龄结构不合理。建筑企业技术人员的年龄结构呈现老化趋势，据统计，企业中47岁以上的专业技术人员占了45.41%，其中57岁以上占76%。这部分技术人员经验丰富，是行业的骨干力量，但大多面临着退休，而中青年技术人员又严重流失，导致企业技术人才的后备力量不足。

2．2．3 人才流失严重

企业流失的大多是中青年技术和管理人才，特别是许多刚毕业不久的大学生，企业招进来容易留住难。他们的离职造成了企业信息、技术、客户、人才多重损失。也影响企业的凝聚力、士气和声誉。大批量的人才流失不仅加剧了企业人员结构不合理状况，也给人力资源管理带来种种困难，企业不得不重新招聘、增加成本。

2．2．4 项目经理紧缺

项目经理是企业法定代表人在项目上的一次性的授权管理者和责任主体，自1990年建设部开始实行项目经理资质管理制度以来，有50万人取得了政府核准的项目经理资质证书，其中15万人取得了一级项目经理资质证书，已经形成了一支庞大的队伍，但是由于我过基本建设固定资产投入量大。项目经理数量与工程建设的迅猛发展相比，仍旧上一杯水车薪。同时目前项目经理队伍的结构和素质已经不适应经济建设发展的需要，存在“四多一老”（即低资质多、年龄偏大多、初级职称多、低学历多）现象。企业人力资源培训中存在的问题

3．1企业领导者无人才观念

企业本身的领导者和管理者往往人才观念淡薄 , 在工作中只注重于事的管理而并不关注人的管理 , 一门心思抓生产、抓经营、抓效益 , 而没有把人看作可开发的资源 ,不明白人才位于整个生产过程中最活跃最重要的位置。因此有能力和具有潜力的工作人员由于得不到人性化的合理的重用和提拔 , 自然会选择另一个更好的事业发展空间。而对于建筑这个特殊的行业来说 , 一个高层次的技术和管理人员的流失 , 对企业来说损失是巨大的。例如一个优秀项目经理跳槽 , 他带走的不仅仅是他个人的技术和经验 ,更重要的是将他所拥有的一大批客户以及自己下面的施工队伍带走 , 这些无形资源的流失是企业重大的损失 , 有时候甚至会成为对企业致命性的打击。

3．2 企业缺乏科学的人才培养和激励机制

绝大多数企业对于企业人才的培养没有一个明确的、系统的、长期的培训计划。只是在出现一些国家新政策 ,或者业务上出现新内容的时候 , 才临时抱佛脚召集工作人员进行突击式的学习。同时企业没有一个对人才选拔的有效机制 , 也没有建立一个透明的合理的竞争和激励机制。这不利于整个企业学习氛围的形成 , 不利于员工养成良好的学习习惯 , 不利于培养他们对众多相关领域知识的学习的主动性和积极性 , 这样就阻碍了整个企业素质的提高和企业竞争力的加强。

3．3 培训目标定位不准确

目前针对建筑企业从业人员开展的培训教育，主要有：“五大员”培训，项目经理继续教育及安全培训等。这些培训任务主要是国家建设主管部门，根据建筑行业的特点强制开展的教育，若企业不参加教育培训，则每年的企业资质年检就不予通过。建筑企业为了节约资金，参加培训的目的只是为了保级或升级，而不是为了提高企业员工的技术管理水平和综合素质。员工被派来学习，一是为了凑数二是为了逃避劳动。由此可见，由于培训目标定位存在偏差，培训的动力严重不足。

3．4 尚未建立科学完善的培训教育体系

一是企业不清楚培训对象是谁，存在着重管理层培训，轻一线工人岗位培训的现象。在一线操作人员中农民工占到80%以上，其中90%是初中以下文化程度，而经过培训的农民工还不到总数的10%。数以百万计的一线工作人员是保证建设工程质量和安全生产，也就是百年大计的真正建造者。二是企业不清楚培训内容是什么，存在缺乏针对性、重理论、轻实践的现象。目前建设部投入大量的时间和精力组织编写的培训教材，充分考虑了内容的新颖性和适用性，但这种大包大揽的做法，却忽视了建筑企业的个性问题。我国幅员辽阔，南北差异、东西差异很大，统编教材又怎能满足全部需要？三是企业不清楚怎样选聘培训教师和如何提高培训质量，存在培训教师素质不高、教学手段老化等现象。多数培训教师来自高校，他们拥有较高的学历、深厚的理论功底，但缺乏实践经验，纸上谈兵的现象很突出；教学手段以理论学习为主，即以教师授课为中心，虽然传授知识的效率很高、成本很低，但并不能真正提高学员的实际运用能力；缺乏亲验性学习，即以案例讨论、现场操作、模拟练习等方式，通过亲身体验来学习的教学模式探索和研究。

3．5 培训效果的评估手段单一 目前企业的培训效果的评估手段是培训完成后，参加培训考试。一般只要不缺勤，100%通过。学员通过培训学到了什么，有哪些提高，对企业的贡献怎样等问题，由于属定性指标，较难以定量指标衡量，需要企业在员工培训后花费一段时间进行评价，但一般企业怠于去评估。针对企业现状提出对企业员工培训的建议

4．1 转变观念提高对培训重要性的认识

21世纪是信息爆炸的时代，是人才竞争的时代。当今国际著名企业都非常重视员工培训，美国著名的通用电气公司的中国培训仅在1996年的培训经费高达9亿美元，韩国的三星，日本的松下每年都投入巨资对员工进行培训。中国建筑企业也应重视员工的培训工作，培训是一种双赢策略。在现代化的企业中，人力资源已经被提升到前所未有的重要程度。提高企业中人的知识能力，使他们能适应社会的发展，更好地为企业服务，是企业得以发展的根本之道。著名经济学家舒尔茨认为，企业对人力资源及人的知识能力等方面的投资收益率远远高于对传统物质资本投资收益率。日本的研究证实，不同素质的工人对一巧降低成本的作用大不相同。如果一般工人的作用是5%的话，经培训的工人的作用是10%--15%，受过良好教育的工人是30%，是一般工人的6倍。因此，建筑企业应转变培训观念，对培训给予积极投入和支持。培训观念的转变，不仅涉及建筑企业管理层，企业的参与培训的员工也要主动转变。主动学与被动灌输的效果是截然不同的，要把“要我学”转变为“我要学”。中国香港一些建筑企业实行所谓“自我申告”制度，在调动员工培训主动性方面取得了很好的效果，非常值得我们借鉴。在“自我申告”制度中，员工定期填写申告表，反映过去5年中能力提高与发挥情况，今后5年的发展方向及对个人能力发展的自我设想。人力资源部门根据员工的申告表与员工沟通思想，统一看法，以此作为制定员工培训和开发计划的依据。这种员工参与制度有很重要的心理作用，它使员工意识到个人对于工作的“自主性”和对于企业的“主人地位”，使企业的人力资源开发与个人发展目标更加趋于一致，有助于员工转变培训观念，加倍工作和努力学习。

4．2 进一步规范和发展劳务分包制度

面对目前建筑企业管理层与操作层的分离，一是政府要加强监管力度。首先要遏制建筑市场的恶性竞争，避免自有资金不足的建设单位和房地产开发公司进入建筑市场，造成拖欠工程款的隐患；次培育发展劳务企业，给予他们政策上的优惠；再次把劳务分包合同作为推动建筑劳务发展及加强监管的重点，防止专业承包和劳务分包企业为了降低人工成 本与“包工头”合谋。二是建筑企业在进行劳务分包时，应选择有建制的劳务分包企业，并从技术工人力量、业绩、信誉度等方面加强对劳务分包企业的考核和评价。此外，鼓励建筑企业对信誉良好但不具备建立企业条件的劳务队伍进行收编，成立自己的劳务分公司，使农民工最大程度地被劳务企业吸纳。三是劳务公司要注重自身建设。加强对农民工上岗前的培训工作，提高自身竞争力；尽可能组织农民工加入当地的工会组织，通过工会和劳务企业双方共同来维护农民工的合法利益。

4．3 完善人才招聘和使用机制

人才的招聘上，建筑企业首先要进行系统的人力资源需求规划。在对企业工作岗位和人力资源状况科学分析的基础上，结合经营目标安排招聘工作。其次要更新人才招聘观念，综合利用外部招聘和内部培养相结合的方式。包括：(1)拓宽人才引进渠道，充分利用人才招聘会和校园宣讲会等多种形式吸纳人才。既要引进有技术又有经验的人才，也要注重应届毕业生的补充和培养，为企业做好后续人才储备。(2)重视对内部员工的培养。企业在积极从外部招聘人才的同时，也应从职业分析出发，注意选择内部优秀年轻员工加以培养。人才的使用上，要坚持以人为本、合理配置的原则，做到不惟学历、不惟职称、不惟资历、不惟身份。首先要实行多种用工形式。根据员工在工作岗位上的表现和个人要求，在用工形式上可以相互转换，适时根据项目需要进行调整。其次要建立畅通的人才内部流动机制。定期根据员工综合表现和考核情况进行职位调整，形成“能上能下”的动态竞争机制，并引导人才向基层艰苦地区和公司最需要的地方流动。

4．4 健全企业培训体系

培训是提高员工素质，改善企业人力资源现状的有效途径。建筑企业应结合企业的经营目标和技术变化预测，制定长远的培训计划，规范培训制度。

建筑企业对不同岗位，不同类型人才在培训内容和培训方式上应有所区别：(1)对企业决策层的培训。主要是保证其领导决策的能力。可选择一些优秀人才作为重点培养对象，把他们送到国内知名高校、科研院所甚至国外进行脱产培训或参加短期的专业研讨会。培训内容以经营管理知识为主。培训后企业应大胆委以重任，把他们派到重大项目中去检验和锻炼他们。(2)对技术管理层的培训。一部分是从事研发及专项技术工作的人员，可以邀请一些技术专家到企业参与研发，并加强与高校合作。另一部分是在项目一线从事管理工作的人员，可以结合项目特点进行培训，辅以计算机和外语方面的知识，培养他们“一专多能”。(3)对操作层的培训。对技术操作工要加强“执证上岗”，对辅助工人主要是做好 上岗前的安全培训。另外对一些刚进入企业的新员工，还要增加企业文化方面的培训以增强对企业的归属感。

企业做好培训的另一个关键是加强对培训的全过程质量控制。首先要保证培训的出勤率。其次要落实培训考核工作，培训开始前要设立培训目标，培训结束后进行考核，并将考核结果与员工绩效挂钩，从而提高员工的培训积极性。

4．5 建立以 KPI为核心的员工绩效考核体系

KPI(Key Performance Indication)即关键业绩指标，它是衡量企业战略实施效果的关键指标。KPI的关键是将企业的战略目标分解为可实施的具体的量化指标，而企业的绩效考核就是建立在这些量化指标基础上的。建筑企业要建立以 KPI为核心的员工绩效考核体系，首先要确定本经营目标，即为企业层的一级。其次，KPI再将企业层的 KPI分解到每个项目经理部形成项目层的二级 KPI。每个项目部再根据本项目的工作分解结构(Work Breakdown Structure，WBS)，结合项目的目标管理(Management By Objective，MBO)体系，将项目层 KPI分解为质量、进度、造价、安全等指标。最后沿着项目的WBS将指标进一步分解到项目单元、工作包，最终形成一个完整的企业目标体系。在具体考核指标的设置上，可将指标划分为关键指标和辅助指标 , 考核时分别给予不同的权重。实施考核的主体分为以下三类：(1)企业职能部门领导；(2)项目部领导；(3)内部客户。建筑企业的员工一般同属于企业职能部门和项目部，所以要同时接受这两个方面的考核。而内部客户主要是下一道工序的负责人或相关部门的负责人，他们在评价本工作指标上，最具有发言权。让内部客户作为考核者，可以在企业内部倡导一种客户至上的理念，从而促进企业不同部门之间的相互协调，提高效率。实际考核中再根据实际情况对三方赋予不同的权重。在考核中要注意以下几点：第一，一旦 KPI指标确定后就要严格执行，执行过程中要本着公开、公平和公正的原则，完全以被考核者的指标完成情况为依据。第二，项目成立后就要根据项目的工作分解结构和 KPI，给每个岗位编制一个详细的岗位责任制，员工的工作应在岗位责任制的指导下完成。第三，建立动态考核制度，将考核结果严格与薪酬挂钩，与职称评定和职位升迁关联。从而充分调动员工的工作积极性，增强完成指标的动力。

4．6设计合理的激励体系

合理的激励体系有助于调动员工的积极性和创造性。针对建筑企业在激励机制方面存在的不足，以及员工需求的变化，应着重从以下几方面入手：(1)建立有效的薪酬体系。企业应在工作评价和能力评价的基础上结合人才的市场价值，完善企业的结构工资制度和福利制度。首先应该适当增加学历工资，这样既可以缓解一些青年技术人员的不公平感，降低离职率，也有助于企业吸引高学历和高素质人才。其次实现绩效考评与薪酬的有效链接，重点体现在提薪及奖金的发放上。再次对高级管理层可以采用年薪制，有条件的企业可以引入股票期权等长期激励模式。同时加大对高级技术人员的激励程度，对有突出贡献的技术人员要给予大额奖励。(2)改善员工的工作环境。企业不仅要注重改善施工现场有形的工作和生活环境，也要关心员工之间、员工和领导之间的人际关系环境，在整个企业营造一个和谐的氛围。(3)建立分权与授权机制。企业可以根据每个职位的工作职责与内容，同时充分考虑任职者的能力和企业制度，让员工在自己的岗位上都有一定程度参与管理和决策的权利。(4)建立“心里契约”。企业要通过为员工进行科学的职业生涯设计和大力建设企业文化，在注重相互沟通的基础上建立员工和企业的“心里契约”。让员工感觉到自己与企业结合成一个共同体，并以饱满的热情投身到工作中去。

4．7 加强项目经理职业化建设

目前建筑市场与企业急需培养和补充一大批懂技术善经营、会管理、通外语、能负责以及适应国际工程承包需要的复合性项目经理，这需要政府。行业协会和企业三方共同努力才能实现。(1)政府主管部门要完善建造师注册制度，以及项目经理的考核和资格认证制度，并从相关政策上加以保障。(2)行业协会是政府和企业之间的桥梁，要充分发挥各建筑行业协会专业性强、联系面广的优势，学习和借鉴国外先进经验，完善项目经理的教育培训机制和市场优化配置机制。(3)企业要把提高项目经理素质、培养和管理好项目经理人才队伍纳入企业的发展规划，努力为他们提供良好的学习和工作环境，鼓励具备条件的原一、二级项目经理和技术人员参加建造师执业资格考试。同时要完善项目经理的选拔培养、考评和激励机制。

4．8 结论

对于建筑行业而言，人力资源已经成为重要的战略资源，如何做好建筑企业的人力资源管理与开发是企业长远发展的关键。只有充分发挥企业的人才优势，才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。企业要树立“人力资本”的观念，结合企业人力资源现状和中长期发展规划，合理制定人力资源发展战略规划，再落实到招聘、配置、培训、考核等各项具体工作中去。同时要大力发展建筑业职业经理人队伍，这对推动我国建筑企业经营管理者的市场化、职业化过程，提高建筑企业管理者的素质，规范建筑企业人力资源管理，减少各种裙带关系带来的不利影响有重要作用。结语

企业文化建设与人力资源开发管理工作是相辅相承。从企业文化的内涵来看，共同的价值观、企业理念是员工在共同的生产活动中形成的，企业文化建设就是种人性化的理念。建筑企业一线员工大多数生活单调、贫乏、缺乏精神支柱。对此，笔者认为国有建筑企业培育企业文化必须充分了解员工的需求，应从物质层有形化入手，从丰富员工的业余文化生活做起，关心他们的生活，用一个情字去感召他们。因为建筑企业员工长期的流动性使得大部分员工一年与家人团聚的时间很少，对情感的认同感，对企业的归属感表现的更为强烈，企业文化建设中注重营造“家庭”氛围，使每个员工树立企业即“家”的基本理念，所有的人都有参与管理、参与决策的权力。企业领导要特别重视感情投资，熟悉员工的情况，抽时间亲自参加员工家里的喜事等。企业组织的活动可邀请员工家属参加，这样可使整个企业洋溢着家庭的和谐气氛；同时应充分利用员工纪律性强的优势，加强对员工的教育，树立“经营即教育”的理念，即依靠教育在企业成员中确定“经营的目的是为社会服务，利润乃是服务的报酬”的理念、教育的动力来自于团队精神，同时通过教育又强化了团队精神，成为企业管理之魂；在生产一线注重实行文明施工，建设标准化工地，外塑企业形象。然后从制度上去规范，最后上升到观念层。良好的企业文化为员工的发展提供了一个和谐的环境和氛围，员工整个精神状态都将会发生转变，同时企业以人为本的战略思想，对人力资源不断开发和管理使员工潜能得到释放。企业为人才提供一个施展才能的舞台，整个企业员工的综合素质将会大大提高。

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