# 中小企业人力资源管理发展调查研究报告

来源：网络 作者：红尘浅笑 更新时间：2024-09-05

*第一篇：中小企业人力资源管理发展调查研究报告在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下,人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小...*

**第一篇：中小企业人力资源管理发展调查研究报告**

在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下,人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业老板、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管理的制定却始终存在许多困惑和无奈。“人力资源规划很简单，不就是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点儿培训方面的东西”、“老总还在拍脑袋定战略,我又怎么搞得出规划(人力资源规划)”、“人力资源规划做了也没多大意义，计划没有变化快，到头来能兑现的也不过20%-30%”。以上便是许多中小企业hr们对于人力资源规划管理的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源战略管理？怎样才能制定出科学的人力资源战略管理？

一、中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因：

1．对人力资源战略规划的认识不全面

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，而这些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、人员使用计划、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、退休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些具体内容，而决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”。

2．公司战略目标不明确

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，应以战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。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，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目,定岗定编工作不象传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。

3．中小企业外部环境变化太快，不易进行人力资源战略规划

feisuxs范文网(FANWEN.CHAZIDIAN.COM)

市场发展变化速度很快,而行业尽管随市场变化而作规划,到年终目标达成率也不过20%-30%。如某it公司是联想在某区域的大代理商之一。在年初,该公司的人力资源部根据公司的年度发展战略制定出了本年度公司的人力资源规划。但是在新的一年开始不到三个月的时间里,联想集团自身的战略、组织结构发生重大变化。于是作为供应链上的一个环节,该it公司也必须随之调整整个公司的人力资源规划,根据要求重新进行公司的人员设置与编制,重新制定与之相关的一系列培训计划等。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。

4．缺乏人力资源战略规划的专门技术与人才

目前，虽然许多中小企业成立了人力资源部，但在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。而在这些综合因素中，有很多不是通过正规教育过程所能获得的。一位优秀的人力资源工作者不是靠认证也不是靠理论培养的，需要的是其对工作深刻体验和对社会的敏锐洞察。否则，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无异于纸上谈兵。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。

人力资源战略规划是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源战略规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。本文通过对中小企业在人力资源战略规划现状和发展趋势的研究，找出中小企业随着企业的进一步经营发展在人力资源战略规划方面的出路。

二、目前人力资源管理面临的两大挑战

（一）社会经济变化

1、经济全球化，2、社会知识化，3、信息网络化，4、人口城市化。

（二）企业管理变化

1、企业生存基础的变化，2、企业发展源泉的变化，3、企业发展战略的变化，4、企业组织形态的变化，5、企业活动内容的变化。

三、人力资源发展的三个新动向

1、中高级人才跳槽频繁

共2页,当前第1页12

**第二篇：中小企业人力资源管理发展调查研究报告**

中小企业人力资源管理发展调查研究报告

在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下,人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业老板、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管理的制定却始终存在许多困惑和无奈。“人力资源规划很简单，不就是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点儿培训方面的东西”、“老总还在拍脑袋定战略,我又怎么搞得出规划(人力资源规划)”、“人力资源规划做了也没多大意义，计划没有变化快，到头来能兑现的也不过20%-30%”。以上便是许多中小企业HR们对于人力资源规划管理的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源战略管理？怎样才能制定出科学的人力资源战略管理？

一、中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因：

1．对人力资源战略规划的认识不全面

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，而这些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、人员使用计划、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、退休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些具体内容，而决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”。

2．公司战略目标不明确

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，应以战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。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，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目,定岗定编工作不象传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。

3．中小企业外部环境变化太快，不易进行人力资源战略规划

市场发展变化速度很快,而行业尽管随市场变化而作规划,到年终目标达成率也不过20%-30%。如某IT公司是联想在某区域的大代理商之一。在年初,该公司的人力资源部根据公司的发展战略制定出了本公司的人力资源规划。但是在新的一年开始不到三个月的时间里,联想集团自身的战略、组织结构发生重大变化。于是作为供应链上的一个环节,该IT公司也必须随之调整整个公司的人力资源规划,根据要求重新进行公司的人员设臵与编制,重新制定与之相关的一系列培训计划等。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。

4．缺乏人力资源战略规划的专门技术与人才

目前，虽然许多中小企业成立了人力资源部，但在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。而在这些综合因素中，有很多不是通过正规教育过程所能获得的。一位优秀的人力资源工作者不是靠认证也不是靠理论培养的，需要的是其对工作深刻体验和对社会的敏锐洞察。否则，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无异于纸上谈兵。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。

人力资源战略规划是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源战略规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。本文通过对中小企业在人力资源战略规划现状和发展趋势的研究，找出中小企业随着企业的进一步经营发展在人力资源战略规划方面的出路。

二、目前人力资源管理面临的两大挑战

（一）社会经济变化

1、经济全球化，2、社会知识化，3、信息网络化，4、人口城市化。

（二）企业管理变化

1、企业生存基础的变化，2、企业发展源泉的变化，3、企业发展战略的变化，4、企业组织形态的变化，5、企业活动内容的变化。

三、人力资源发展的三个新动向

1、中高级人才跳槽频繁

在对150名首席执行官和企业高层管理人员调查问卷中，只有12％的人坚定认为不会离开公司，有54％的人声称自己在两年内很可能或可能离开公司。本次调查的董事长和董事长兼CEO以及总裁分别占31％、27％、23％，企业以国企和股份制企业为主，大

约占63％，行业以高科技和金融行业为主，大约占71％。

2、七成人更看重“精神薪资”

七成人在选雇主时，首先考虑包括成就感在内的“精神薪资”。该调查涉及的几十位企业经理表示首先在意公司是否有自身的企业文化并提供广泛的网络共享这种文化。

职业顾问认为，“精神薪资”说明人才希望被雇主认同，与后者一起成长、发展。除了提供物质外，企业的“精神薪资”能真正实现人才的增值，这种成就感不是单纯的薪资福利就能满足的。

3、员工的压力管理和健康管理日趋重要

后SARS时代，企业和个人重新审视健康观，员工健康作为企业创富资本被日渐重视。企业若设臵相应健康服务部门和机构将导致成本增加，机构肿大。上海春蕊健康咨询服务有限公司借鉴国外健康管理经验，在原有企业员工健康体检的基础上，增设了为员工提供健康协助、疫苗注射、心理辅导的专业机构，无疑为企业提供了一个简便的解决之道。

四、人力资源发展十大趋势

1.策略导向型的人力资源规划成为企业战略规划不可分割的组成部分。

越来越多的企业已经认识到，如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话，唯有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性，也拥有人权，不能象机器设备一样招之即来，挥之即去。

2.人力资源管理状况将成为识别 企业实力和优劣的重要指标。

在美国，有些机构对企业做各种各样的排名，如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动，所选参数通常为：工作场所、员工待遇、企业所有权等。

3.人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才，人力资源经理职位将成为通向CEO的重要途径。生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等等，企业的这些活动不仅与职能部门管理人员有关，和人力资源管理也息息相关，有的本身就是人力资源管理问题。因此，人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因如此，越来越多的高层人力资源主管将问鼎CEO职位。

4.“以人为本”的业绩辅导流程管理方式成为主流。

该流程的首要要素是开创一种积极的协调关系，然后它要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、直面业绩，并培养员工的自尊，充分释放员工的潜能，最后，该流程建立各种奖励策略，以激励员工增加其责任感并取得成果。

5.企业人力资源呈多元化与弹性化。

多元化：21世纪的企业人力资源服务即可以外包，也可以向外提供，而不再局限于企业内部。例如，利用猎头公司协助企业实施招募人力的功能，借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业进行培训，并提供更广泛的交流机会。弹性化：突破传统的工时制度，针对技术研发人员工作的独特性，采取弹性工作时间与工作分享等措施，允许他们自行调整工作时间，以此吸引人才和激发工作热情。

6.人力资源管理新职能--营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划员工实现自我超越的职业生涯。

企业最能吸引员工的措施，除了薪资福利外，就是为员工提供升迁与发展机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职现象的发生，企业应当根据自身的实际情况，关注员工生涯管理工作，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和希望，同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。

7.建立动态目标管理的绩效评估体系，是企业人力资源管理的核心功能。

在竞争日益激烈的21世纪，绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估，转向与动态目标管理相结合的评估体系，以员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发出更大的工作热情。

8.激励导向式的薪资策略与自助餐式的福利政策相结合。

传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满意，却不能达到激励员工的目的。因此，要彻底改变传统的薪资设计理念。首先，薪资要与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，使企业在激烈竞争的环境中得以生存。其次，薪资也应作为激励员工学习动机的手段，鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识和技能，以应付知识经济时代变化无常的挑战。

9.实行开放式管理，企业内部 股份的持有者由高层经理人扩展到企业中层经理人乃至员工。

由员工持有企业内部股份更有利于调动员工工作的积极性，增强员工的归属感，增强 企业的凝聚力，吸引人才，降低人员流动性。美国众多的公司，如美孚石油、AT&T等，在雇员持股计划方面已经走得很远，西欧、澳大利亚、韩国、台湾等国家和地区也紧随其后。

10.充分开发、利用智力资本，使之成为企业强大的竞争利器是人力资源管理的首要任务。

智力资本就是企业组织的集体智慧，可以用来为企业创造财富。智力资本管理的原则不是企业独占其人力和顾客资本，而必须与员工、供应商和顾客共同分享这些资本。人力资源管理的首要任务就是要建立和开发人力资本，为企业树立团队精神、集体运作环境以及其它社会学习形式，积累知识数据并加速企业内部的信息流，使企业所拥有的这些无形资产成为企业强大的竞争利器。

中小企业人力资源管理发展方向

人力资源规划工作是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。针对当前大多数中小企业的经营特点和工作当中面临的问题，提出以下几点建议：

1．明确企业核心人力资源

人力资源规划的起点是明确界定企业的核心竞争优势，也就是在企业的经营环境中，他的生存价值是什么？他保持竞争优势的资源（技术、资本或管理）是什么？籍此才能真正找到保持竞争能力的核心人力资源。核心人力资源是决定企业生存发展能力的关键因素，需要激励机制、教育培训、设计合适的职业生涯计划、不断的招聘才能确保核心人力资源群体量的扩充，质的提高，并能长期的驻留于企业。

2．制定具有前瞻性的弹性人力资源规划

所谓弹性人力资源规划，就是基于企业的核心竞争能力，重新评估并规划企业的人力资源，形成一个一般性的人力资源组合，以便在保证企业核心竞争优势需要的条件下，达到满足因外部经营环境变化导致的临时性人力需求的目标。具体而言，就是在评估现有人力资源存量和界定企业核心人力资源的基础上，制定预备性的支援人力规划，并做出相应的培训计划，其目标是在企业面临生产或服务能力扩张性机遇时，尽可能快地为核心人员配备中层支援人员，以提高组织的反应能力。

随着知识经济时代的到来，中小企业面临的经营环境越来越无法预测，充满变数又商机无限。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、失调而妨碍企业的发展。同时要进一步加强人力资源规划对人力资源管理活动的前瞻性、方向性和预见性功能。

3．建立三维立体人力资源管理模式

某民营物流企业，在历经几年高速发展后，遇到众多管理问题，该公司是一家现代物流企业，有员工近80名，主要做货代，仓储配送等第三方物流服务。公司从成立以来没有设立专门的人力资源部门甚至是人事科，由办公室一位行政管理人员在总经理领导下负责员工的招聘和其他日常人事管理工作。该企业对人力资源管理甚至缺乏基本的概念和认识，既没有人力资源规划也没有人力资源计划各部门缺人就由行政人事员进行招聘，一般面试则由总经理来主持，总经理认为合格后就分派到部门留用。一些人力资源管理基本工作没有开展，工作分析，职位说明基本没有，薪酬体系，福利奖金考核激励等全放总经理脑子里面，有些时候事多到新人发工资的时候老板自己都不记得当初进来时候是怎么谈薪资福利的，人事管理人员请示老板，老板凭回忆来判断，最终甚至闹出新员工薪水，老板，人事管理员，员工三人各执行=一词的笑话。培训体系，职业规划，人力资源战略更是概念都没有一点。随着企业发展壮大，业务量增多加之全国分之机构的设立，公司老板深知拍脑子的做法不够科学合理，无法支撑企业的管理体系，通过学习认知，终于决定成立专门的人力资源管理部门，至于人选问题，由于原来的人事管理员杨小姐跟随老板多年，对企业情况比较了解，所以老板决定晋升杨小姐为新成立的人力资源部部长，并要求杨小姐十天内必须拿出部门工作方案，公司人力资源发展规划等部门发展纲领，受命之后杨小姐预知自己将会有新的发展机会和更多的是压力，最终杨小姐未能拿出相关计划资料，不得不求助专业的咨询公司为其提供解决方案。

以上案子在中小企业发展过程中不占少数，由于中小企业对人力资源管理缺乏足够的认识；没有长期的战略性人力资源规划和战术性人力资源计划，加之对人力资源管理的基本思路和概念不够明确，对人力资源管理的三纬立体战略模式不够理解，导致企业从传统人事阶段上升到人力资源管理阶段的战略迷惘。

通过对上述案的简单诊断，结合企业现有的管理基础和认识理念以及人力资源现状，从选材，留才，育才三方面对该公司的人力资源管理进行规划，并提出了支持企业长期发展的人力资源战略，合理科学部署了人力资源部门成立初期的各项工作内容和要点。在杨小姐面临的问题方面提供了如下一些意向建议：

组建人力资源部门时，不要注重形式，要吧人力资源管理工作作为中小企业管理的重要工作来抓。

中小企业的人力资源管理工作，坚持在总经理的领导下，依据公司经营发展规划和人力资源规划制定科学合理的人力资源发展战略，人力资源部门则专门负责公司人力资源计划编制，从职务分析，工作设计到员工的招聘，培训，绩效评估，薪酬管理，协助各部门经理作好人员管理工作为主。

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。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。总的来说，决策层负责人力资源战略规划(同时人力资源部门和一线经理要给予协作)和支持人力资源部门、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(如大量的人力资源管理标准建设和事务性服务)和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。

总之，21世纪人力资源管理是企业管理工作的核心，尤其是对于中小企业来说，如何在竞争激烈的市场环境中生产、发展、盈利，根本问题要弄清人力资源管理发展的趋势并适时做出人力资源管理的战略性规划和决策，谁先掌握和运用这一门科学，谁就是赢家。

**第三篇：中小企业人力资源管理发展调查研究报告**

精选范文:中小企业人力资源管理发展调查研究报告(共2篇)在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下,人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业老板、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管理的制定却始终存在许多困惑和无奈。“人力资源规划很简单，不就是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点儿培训方面的东西”、“老总还在拍脑袋定战略,我又怎么搞得出规划(人力资源规划)”、“人力资源规划做了也没多大意义，计划没有变化快，到头来能兑现的也不过20%-30%”。以上便是许多中小企业hr们对于人力资源规划管理的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源战略管理？怎样才能制定出科学的人力资源战略管理？

一、中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因： 1．对人力资源战略规划的认识不全面 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，而这些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、人员使用计划、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、退休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些具体内容，而决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”。2．公司战略目标不明确 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，应以战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。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，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目,定岗定编工作不象传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。3．中小企业外部环境变化太快，不易进行人力资源战略规划 市场发展变化速度很快,而行业尽管随市场变化而作规划,到年终目标达成率也不过20%-30%。如某it公司是联想在某区域的大代理商之一。在年初,该公司的人力资源部根据公司的发展战略制定出了本公司的人力资源规划。但是在新的一年开始不到三个月的时间里,联想集团自身的战略、组织结构发生重大变化。于是作为供应链上的一个环节,该it公司也必须随之调整整个公司的人力资源规划,根据要求重新进行公司的人员设置与编制,重新制定与之相关的一系列培训计划等。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。4．缺乏人力资源战略规划的专门技术与人才 目前，虽然许多中小企业成立了人力资源部，但在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。而在这些综合因素中，有很多不是通过正规教育过程所能获得的。一位优秀的人力资源工作者不是靠认证也不是靠理论培养的，需要的是其对工作深刻体验和对社会的敏锐洞察。否则，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无异于纸上谈兵。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。人力资源战略规划是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源战略规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。本文通过对中小企业在人力资源战略规划现状和发展趋势的研究，找出中小企业随着企业的进一步经营发展在人力资源战略规划方面的出路。

二、目前人力资源管理面临的两大挑战

（一）社会经济变化

1、经济全球化，2、社会知识化，3、信息网络化，4、人口城市化。

（二）企业管理变化

1、企业生存基础的变化，2、企业发展源泉的变化，3、企业发展战略的变化，4、企业组织形态的变化，5、企业活动内容的变化。

三、人力资源发展的三个新动向

1、中高级人才跳槽频繁

在对150名首席执行官和企业高层管理人员调查问卷中，只有12％的人坚定认为不会离开公司，有54％的人声称自己在两年内很可能或可能离开公司。本次调查的董事长和董事长兼ceo以及总裁分别占31％、27％、23％，企业以国企和股份制企业为主，大约占63％，行业以高科技和金融行业为主，大约占71％。

2、七成人更看重“精神薪资” 七成人在选雇主时，首先考虑包括成就感在内的“精神薪资”。该调查涉及的几十位企业经理表示首先在意公司是否有自身的企业文化并提供广泛的网络共享这种文化。职业顾问认为，“精神薪资”说明人才希望被雇主认同，与后者一起成长、发展。除了提供物质外，企业的“精神薪资”能真正实现人才的增值，这种成就感不是单纯的薪资福利就能满足的。

3、员工的压力管理和健康管理日趋重要

后sars时代，企业和个人重新审视健康观，员工健康作为企业创富资本被日渐重视。企业若设置相应健康服务部门和机构将导致成本增加，机构肿大。上海春蕊健康咨询服务有限公司借鉴国外健康管理经验，在原有企业员工健康体检的基础上，增设了为员工提供健康协助、疫苗注射、心理辅导的专业机构，无疑为企业提供了一个简便的解决之道。

四、人力资源发展十大趋势 1.策略导向型的人力资源规划成为企业战略规划不可分割的组成部分。越来越多的企业已经认识到，如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话，唯有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性，也拥有人权，不能象机器设备一样招之即来，挥之即去。2.人力资源管理状况将成为识别 企业实力和优劣的重要指标。在美国，有些机构对企业做各种各样的排名，如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动，所选参数通常为：工作场所、员工待遇、企业所有权等。3.人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才，人力资源经理职位将成为通向ceo的重要途径。生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等等，企业的这些活动不仅与职能部门管理人员有关，和人力资源管理也息息相关，有的本身就是人力资源管理问题。因此，人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因如此，越来越多的高层人力资源主管将问鼎ceo职位。4.“以人为本”的业绩辅导流程管理方式成为主流。该流程的首要要素是开创一种积极的协调关系，然后它要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、直面业绩，并培养员工的自尊，充分释放员工的潜能，最后，该流程建立各种奖励策略，以激励员工增加其责任感并取得成果。5.企业人力资源呈多元化与弹性化。多元化：21世纪的企业人力资源服务即可以外包，也可以向外提供，而不再局限于企业内部。例如，利用猎头公司协助企业实施招募人力的功能，借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业进行培训，并提供更广泛的交流机会。弹性化：突破传统的工时制度，针对技术研发人员工作的独特性，采取弹性工作时间与工作分享等措施，允许他们自行调整工作时间，以此吸引人才和激发工作热情。6.人力资源管理新职能--营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划员工实现自我超越的职业生涯。企业最能吸引员工的措施，除了薪资福利外，就是为员工提供升迁与发展机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职现象的发生，企业应当根据自身的实际情况，关注员工生涯管理工作，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和希望，同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。7.建立动态目标管理的绩效评估体系，是企业人力资源管理的核心功能。在竞争日益激烈的21世纪，绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估，转向与动态目标管理相结合的评估体系，以员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发出更大的工作热情。8.激励导向式的薪资策略与自助餐式的福利政策相结合。传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满意，却不能达到激励员工的目的。因此，要彻底改变传统的薪资设计理念。首先，薪资要与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，使企业在激烈竞争的环境中得以生存。其次，薪资也应作为激励员工学习动机的手段，鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识和技能，以应付知识经济时代变化无常的挑战。9.实行开放式管理，企业内部 股份的持有者由高层经理人扩展到企业中层经理人乃至员工。由员工持有企业内部股份

[中小企业人力资源管理发展调查研究报告(共2篇)]篇一：中小企业人力资源管理发展调查研究报告

中小企业人力资源管理发展调查研究报告

在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下,人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业老板、企业管理[中小企业人力资源管理发展调查研究报告(共2篇)]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管理的制定却始终存在许多困惑和无奈。“人力资源规划很简单，不就是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点儿培训方面的东西”、“老总还在拍脑袋定战略,我又怎么搞得出规划(人力资源规划)”、“人力资源规划做了也没多大意义，计划没有变化快，到头来能兑现的也不过20%-30%”。以上便是许多中小企业hr们对于人力资源规划管理的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源战略管理？怎样才能制定出科学的人力资源战略管理？

一、中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因：

1．对人力资源战略规划的认识不全面

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，而这些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、人员使用计划、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、退休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些具体内容，而决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”。

2．公司战略目标不明确

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，应以战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。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，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目,定岗定编工作不象传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。3．中小企业外部环境变化太快，不易进行人力资源战略规划

市场发展变化速度很快,而行业尽管随市场变化而作规划,到年终目标达成率也不过20%-30%。如某it公司是联想在某区域的大代理商之一。在年初,该公司的人力资源部根据公司的发展战略制定出了本公司的人力资源规划。但是在新的一年开始不到三个月的时间里,联想集团自身的战略、组织结构发生重大变化。于是作为供应链上的一个环节,该it公司也必须随之调整整个公司的人力资源规划,根据要求重新进行公司的人员设置与编制,重新制定与之相关的一系列培训计划等。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。

4．缺乏人力资源战略规划的专门技术与人才

目前，虽然许多中小企业成立了人力资源部，但在行使部门职能的时候，普遍存在一些问题，主要表现在：

人力资源战略规划是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源战略规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。本文通过对中小企业在人力资源战略规划现状和发展趋势的研究，找出中小企业随着企业的进一步经营发展在人力资源战略规划方面的出路。

二、目前人力资源管理面临的两大挑战

（一）社会经济变化

1、经济全球化，2、社会知识化，3、信息网络化，4、人口城市化。

（二）企业管理变化

1、企业生存基础的变化，2、企业发展源泉的变化，3、企业发展战略的变化，4、企业组织形态的变化，5、企业活动内容的变化。

三、人力资源发展的三个新动向

1、中高级人才跳槽频繁

在对150名首席执行官和企业高层管理人员调查问卷中，只有12％的人坚定认为不会离开公司，有54％的人声称自己在两年内很可能或可能离开公司。本次调查的董事长和董事长兼ceo以及总裁分别占31％、27％、23％，企业以国企和股份制企业为主，大约占63％，行业以高科技和金融行业为主，大约占71％。

2、七成人更看重“精神薪资”

七成人在选雇主时，首先考虑包括成就感在内的“精神薪资”。该调查涉及的几十位企业经理表示首先在意公司是否有自身的企业文化并提供广泛的网络共享这种文化。

职业顾问认为，“精神薪资”说明人才希望被雇主认同，与后者一起成长、发展。除了提供物质外，企业的“精神薪资”能真正实现人才的增值，这种成就感不是单纯的薪资福利就能满足的。

3、员工的压力管理和健康管理日趋重要

后sars时代，企业和个人重新审视健康观，员工健康作为企业创富资本被日渐重视。企业若设置相应健康服务部门和机构将导致成本增加，机构肿大。上海春蕊健康咨询服务有限公司借鉴国外健康管理经验，在原有企业员工健康体检的基础上，增设了为员工提供健康协助、疫苗注射、心理辅导的专业机构，无疑为企业提供了一个简便的解决之道。

四、人力资源发展十大趋势

1.策略导向型的人力资源规划成为企业战略规划不可分割的组成部分。

越来越多的企业已经认识到，如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话，唯有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性，也拥有人权，不能象机器设备一样招之即来，挥之即去。

2.人力资源管理状况将成为识别 企业实力和优劣的重要指标。

在美国，有些机构对企业做各种各样的排名，如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动，所选参数通常为：工作场所、员工待遇、企业所有权等。

3.人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才，人力资源经理职位将成为通向ceo的重要途径。生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等等，企业的这些活动不仅与职能部门管理人员有关，和人力资源管理也息息相关，有的本身就是人力资源管理问题。因此，人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因如此，越来越多的高层人力资源主管将问鼎ceo职位。4.“以人为本”的业绩辅导流程管理方式成为主流。

该流程的首要要素是开创一种积极的协调关系，然后它要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、直面业绩，并培养员工的自尊，充分释放员工的潜能，最后，该流程建立各种奖励策略，以激励员工增加其责任感并取得成果。

5.企业人力资源呈多元化与弹性化。

多元化：21世纪的企业人力资源服务即可以外包，也可以向外提供，而不再局限于企业内部。例如，利用猎头公司协助企业实施招募人力的功能，借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业进行培训，并提供更广泛的交流机会。弹性化：突破传统的工时制度，针对技术研发人员工作的独特性，采取弹性工作时间与工作分享等措施，允许他们自行调整工作时间，以此吸引人才和激发工作热情。6.人力资源管理新职能--营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划员工实现自我超越的职业生涯。

企业最能吸引员工的措施，除了薪资福利外，就是为员工提供升迁与发展机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职现象的发生，企业应当根据自身的实际情况，关注员工生涯管理工作，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和希望，同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。

7.建立动态目标管理的绩效评估体系，是企业人力资源管理的核心功能。

在竞争日益激烈的21世纪，绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估，转向与动态目标管理相结合的评估体系，以员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发出更大的工作热情。

8.激励导向式的薪资策略与自助餐式的福利政策相结合。

传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满意，却不能达到激励员工的目的。因此，要彻底改变传统的薪资设计理念。首先，薪资要与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，使企业在激烈竞争的环境中得以生存。其次，薪资也应作为激励员工学习动机的手段，鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识和技能，以应付知识经济时代变化无常的挑战。

9.实行开放式管理，企业内部 股份的持有者由高层经理人扩展到企业中层经理人乃至员工。

由员工持有企业内部股份更有利于调动员工工作的积极性，增强员工的归属感，增强 企业的凝聚力，吸引人才，降低人员流动性。美国众多的公司，如美孚石油、at&t等，在雇员持股计划方面已经走得很远，西欧、澳大利亚、韩国、台湾等国家和地区也紧随其后。

10.充分开发、利用智力资本，使之成为企业强大的竞争利器是人力资源管理的首要任务。

智力资本就是企业组织的集体智慧，可以用来为企业创造财富。智力资本管理的原则不是企业独占其人力和顾客资本，而必须与员工、供应商和顾客共同分享这些资本。人力资源管理的首要任务就是要建立和开发人力资本，为企业树立团队精神、集体运作环境以及其它社会学习形式，积累知识数据并加速企业内部的信息流，使企业所拥有的这些无形资产成为企业强大的竞争利器。

中小企业人力资源管理发展方向

人力资源规划工作是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。针对当前大多数中小企业的经营特点和工作当中面临的问题，提出以下几点建议： 1．明确企业核心人力资源

人力资源规划的起点是明确界定企业的核心竞争优势，也就是在企业的经营环境中，他的生存价值是什么？他保持竞争优势的资源（技术、资本或管理）是什么？籍此才能真正找到保持竞争能力的核心人力资源。核心人力资源是决定企业生存发展能力的关键因素，需要激励机制、教育培训、设计合适的职业生涯计划、不断的招聘才能确保核心人力资源群体量的扩充，质的提高，并能长期的驻留于企业。

2．制定具有前瞻性的弹性人力资源规划

所谓弹性人力资源规划，就是基于企业的核心竞争能力，重新评估并规划企业的人力资源，形成一个一般性的人力资源组合，以便在保证企业核心竞争优势需要的条件下，达到满足因外部经营环境变化导致的临时性人力需求的目标。具体而言，就是在评估现有人力资源存量和界定企业核心人力资源的基础上，制定预备性的支援人力规划，并做出相应的培训计划，其目标是在企业面临生产或服务能力扩张性机遇时，尽可能快地为核心人员配备中层支援人员，以提高组织的反应能力。

随着知识经济时代的到来，中小企业面临的经营环境越来越无法预测，充满变数又商机无限。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、失调而妨碍企业的发展。同时要进一步加强人力资源规划对人力资源管理活动的前瞻性、方向性和预见性功能。

3．建立三维立体人力资源管理模式

某民营物流企业，在历经几年高速发展后，遇到众多管理问题，该公司是一家现代物流企业，有员工近80名，主要做货代，仓储配送等

总之，21世纪人力资源管理是企业管理工作的核心，尤其是对于中小企业来说，如何在竞争激烈的市场环境中生产、发展、盈利，根本问题要弄清人力资源管理发展的趋势并适时做出人力资源管理的战略性规划和决策，谁先掌握和运用这一门科学，谁就是赢家。

参考文献

1、《中小企业人力资源开发与管理的思考》 [乡镇经济 rural economy] 高明

2、《浅析成长型中小企业的人力资源管理》 [沿海企业与科技 coastal enterprises and science & technology] 段莉

3、《人力资源管理系统的开发与应用——中小企业咨询项目的设计》 [辽宁经济职业技术学院辽宁经济管理干部学院学报 journal of liaoning economic vocational skill institute, journal of liaoning economic management cadre institute] 马蔚然 , 赵兴元

4、《人力资源管理系统的开发与应用——中小企业咨询项目的设计》 [辽宁经济职业技术学院辽宁经济管理干部学院学报 journal of liaoning economic vocational skill institute, journal of liaoning economic management cadre institute] 马蔚然 , 赵兴元

5、《中小企业人力资源管理研究》 [华南师范大学学报（社会科学版）journal of south china normal university(social science edition)] 张炳申 , 谌新民

6、《中小企业建立人力资源管理三维立体模式浅析》 [广西民族大学学报（哲学社会科学版）journal of guangxi university for nationalities(philosophy and social sciences edition)] 赖君荣 , 陈剑

7、《商业模式变迁与战略人力资源管理的互动 》[现代经济探讨 modern economic research] 孙虹 , 时巨涛

8、《构建企业人力资源管理的新理念 》 [建筑科学与工程学报 journal of architecture and civil engineering] 陆宁 , 马林慷 , 高艳

9、《坚持管理创新是中小企业改制后的首要任务》 [商场现代化 market modernization] 马文君 , 马艳华 10《产业集群区中小企业人力资源管理外包研究》 [经济与社会发展 economic and social development] 陈爱宣

11、（从中小企业核心竞争力视角探索企业人力资源管理的模式）[商场现代化 market modernization] 蔡锦培

12、《中小企业人力资源管理三维立体模式》 [中国工业经济 china industrial economy] 郑海航 , 吴冬梅

下页 余下全文篇二：中小企业人力资源管理发展调查研究报告

中小企业人力资源管理发展调查研究报告

在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下,人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业老板、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管理的制定却始终存在许多困惑和无奈。“人力资源规划很简单，不就是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点儿培训方面的东西”、“老总还在拍脑袋定战略,我又怎么搞得出规划(人力资源规划)”、“人力资源规划做了也没多大意义，计划没有变化快，到头来能兑现的也不过20%-30%”。以上便是许多中小企业hr们对于人力资源规划管理的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源战略管理？怎样才能制定出科学的人力资源战略管理？

一、中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因：

1．对人力资源战略规划的认识不全面 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，而这些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、人员使用计划、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、退休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些具体内容，而决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”。

2．公司战略目标不明确

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，应以战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。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，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目,定岗定编工作不象传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。

3．中小企业外部环境变化太快，不易进行人力资源战略规划

市场发展变化速度很快,而行业尽管随市场变化而作规划,到年终目标达成率也不过20%-30%。如某it公司是联想在某区域的大代理商之一。在年初,该公司的人力资源部根据公司的发展战略制定出了本公司的人力资源规划。但是在新的一年开始不到三个月的时间里,联想集团自身的战略、组织结构发生重大变化。于是作为供应链上的一个环节,该it公司也必须随之调整整个公司的人力资源规划,根据要求重新进行公司的人员设置与编制,重新制定与之相关的一系列培训计划等。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。

4．缺乏人力资源战略规划的专门技术与人才

目前，虽然许多中小企业成立了人力资源部，但在行使部门职能的时候，普遍存在一些问题，主要表现在：

1、企业生存基础的变化，2、企业发展源泉的变化，3、企业发展战略的变化，4、企业组织形态的变化，5、企业活动内容的变化。

三、人力资源发展的三个新动向

1、中高级人才跳槽频繁

在对150名首席执行官和企业高层管理人员调查问卷中，只有12％的人坚定认为不会离开公司，有54％的人声称自己在两年内很可能或可能离开公司。本次调查的董事长和董事长兼ceo以及总裁分别占31％、27％、23％，企业以国企和股份制企业为主，大约占63％，行业以高科技和金融行业为主，大约占71％。

2、七成人更看重“精神薪资”

七成人在选雇主时，首先考虑包括成就感在内的“精神薪资”。该调查涉及的几十位企业经理表示首先在意公司是否有自身的企业文化并提供广泛的网络共享这种文化。

职业顾问认为，“精神薪资”说明人才希望被雇主认同，与后者一起成长、发展。除了提供物质外，企业的“精神薪资”能真正实现人[中小企业人力资源管理发展调查研究报告(共2篇)]才的增值，这种成就感不是单纯的薪资福利就能满足的。

3、员工的压力管理和健康管理日趋重要

后sars时代，企业和个人重新审视健康观，员工健康作为企业创富资本被日渐重视。企业若设置相应健康服务部门和机构将导致成本增加，机构肿大。

上海春蕊健康咨询服务有限公司借鉴国外健康管理经验，在原有企业员工健康体检的基础上，增设了为员工提供健康协助、疫苗注射、心理辅导的专业机构，无疑为企业提供了一个简便的解决之道。

四、人力资源发展十大趋势

1.策略导向型的人力资源规划成为企业战略规划不可分割的组成部分。越来越多的企业已经认识到，如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话，唯有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性，也拥有人权，不能象机器设备一样招之即来，挥之即去。

2.人力资源管理状况将成为识别 企业实力和优劣的重要指标。

在美国，有些机构对企业做各种各样的排名，如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动，所选参数通常为：工作场所、员工待遇、企业所有权等。

3.人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才，人力资源经理职位将成为通向ceo的重要途径。生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等等，企业的这些活动不仅与职能部门管理人员有关，和人力资源管理也息息相关，有的本身就是人力资源管理问题。因此，人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因如此，越来越多的高层人力资源主管将问鼎ceo职位。

下页 余下全文

**第四篇：中小企业人力资源管理发展调查研究报告**

中小企业人力资源管理发展调查研究报告

在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下,人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业老板、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管理的制定却始终存在许多困惑和无奈。“人力资源规划很简单，不就是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点儿培训方面的东西”、“老总还在拍脑袋定战略,我又怎么搞得出规划(人力资源规划)”、“人力资源规划做了也没多大意义，计划没有变化快，到头来能兑现的也不过20%-30%”。以上便是许多中小企业HR们对于人力资源规划管理的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源战略管理？怎样才能制定出科学的人力资源战略管理？

一、中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因：

1．对人力资源战略规划的认识不全面

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，而这些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、人员使用计划、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、退休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些具体内容，而决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”。2．公司战略目标不明确

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，应以战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。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，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目,定岗定编工作不象传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。

3．中小企业外部环境变化太快，不易进行人力资源战略规划

市场发展变化速度很快,而行业尽管随市场变化而作规划,到年终目标达成率也不过20%-30%。如某IT公司是联想在某区域的大代理商之一。在年初,该公司的人力资源部根据公司的发展战略制定出了本公司的人力资源规划。但是在新的一年开始不到三个月的时间里,联想集团自身的战略、组织结构发生重大变化。于是作为供应链上的一个环节,该IT公司也必须随之调整整个公司的人力资源规划,根据要求重新进行公司的人员设置与编制,重新制定与之相关的一系列培训计划等。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。

4．缺乏人力资源战略规划的专门技术与人才

目前，虽然许多中小企业成立了人力资源部，但在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。而在这些综合因素中，有很多不是通过正规教育过程所能获得的。一位优秀的人力资源工作者不是靠认证也不是靠理论培养的，需要的是其对工作深刻体验和对社会的敏锐洞察。否则，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无异于纸上谈兵。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。人力资源战略规划是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源战略规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。本文通过对中小企业在人力资源战略规划现状和发展趋势的研究，找出中小企业随着企业的进一步经营发展在人力资源战略规划方面的出路。

二、目前人力资源管理面临的两大挑战

（一）社会经济变化

1、经济全球化，2、社会知识化，3、信息网络化，4、人口城市化。

（二）企业管理变化

1、企业生存基础的变化，2、企业发展源泉的变化，3、企业发展战略的变化，4、企业组织形态的变化，5、企业活动内容的变化。

三、人力资源发展的三个新动向

1、中高级人才跳槽频繁

在对150名首席执行官和企业高层管理人员调查问卷中，只有12％的人坚定认为不会离开公司，有54％的人声称自己在两年内很可能或可能离开公司。本次调查的董事长和董事长兼CEO以及总裁分别占31％、27％、23％，企业以国企和股份制企业为主，大约占63％，行业以高科技和金融行业为主，大约占71％。

2、七成人更看重“精神薪资”

七成人在选雇主时，首先考虑包括成就感在内的“精神薪资”。该调查涉及的几十位企业经理表示首先在意公司是否有自身的企业文化并提供广泛的网络共享这种文化。

职业顾问认为，“精神薪资”说明人才希望被雇主认同，与后者一起成长、发展。除了提供物质外，企业的“精神薪资”能真正实现人才的增值，这种成就感不是单纯的薪资福利就能满足的。

3、员工的压力管理和健康管理日趋重要

后SARS时代，企业和个人重新审视健康观，员工健康作为企业创富资本被日渐重视。企业若设置相应健康服务部门和机构将导致成本增加，机构肿大。上海春蕊健康咨询服务有限公司借鉴国外健康管理经验，在原有企业员工健康体检的基础上，增设了为员工提供健康协助、疫苗注射、心理辅导的专业机构，无疑为企业提供了一个简便的解决之道。

四、人力资源发展十大趋势

1.策略导向型的人力资源规划成为企业战略规划不可分割的组成部分。

越来越多的企业已经认识到，如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话，唯有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性，也拥有人权，不能象机器设备一样招之即来，挥之即去。2.人力资源管理状况将成为识别 企业实力和优劣的重要指标。

在美国，有些机构对企业做各种各样的排名，如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动，所选参数通常为：工作场所、员工待遇、企业所有权等。

3.人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才，人力资源经理职位将成为通向CEO的重要途径。生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等等，企业的这些活动不仅与职能部门管理人员有关，和人力资源管理也息息相关，有的本身就是人力资源管理问题。因此，人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因如此，越来越多的高层人力资源主管将问鼎CEO职位。4.“以人为本”的业绩辅导流程管理方式成为主流。

该流程的首要要素是开创一种积极的协调关系，然后它要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、直面业绩，并培养员工的自尊，充分释放员工的潜能，最后，该流程建立各种奖励策略，以激励员工增加其责任感并取得成果。

5.企业人力资源呈多元化与弹性化。多元化：21世纪的企业人力资源服务即可以外包，也可以向外提供，而不再局限于企业内部。例如，利用猎头公司协助企业实施招募人力的功能，借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业进行培训，并提供更广泛的交流机会。弹性化：突破传统的工时制度，针对技术研发人员工作的独特性，采取弹性工作时间与工作分享等措施，允许他们自行调整工作时间，以此吸引人才和激发工作热情。

6.人力资源管理新职能--营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划员工实现自我超越的职业生涯。

企业最能吸引员工的措施，除了薪资福利外，就是为员工提供升迁与发展机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职现象的发生，企业应当根据自身的实际情况，关注员工生涯管理工作，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和希望，同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。7.建立动态目标管理的绩效评估体系，是企业人力资源管理的核心功能。

在竞争日益激烈的21世纪，绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估，转向与动态目标管理相结合的评估体系，以员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发出更大的工作热情。

8.激励导向式的薪资策略与自助餐式的福利政策相结合。

传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满意，却不能达到激励员工的目的。因此，要彻底改变传统的薪资设计理念。首先，薪资要与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，使企业在激烈竞争的环境中得以生存。其次，薪资也应作为激励员工学习动机的手段，鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识和技能，以应付知识经济时代变化无常的挑战。

9.实行开放式管理，企业内部 股份的持有者由高层经理人扩展到企业中层经理人乃至员工。

由员工持有企业内部股份更有利于调动员工工作的积极性，增强员工的归属感，增强 企业的凝聚力，吸引人才，降低人员流动性。美国众多的公司，如美孚石油、AT&T等，在雇员持股计划方面已经走得很远，西欧、澳大利亚、韩国、台湾等国家和地区也紧随其后。

10.充分开发、利用智力资本，使之成为企业强大的竞争利器是人力资源管理的首要任务。

智力资本就是企业组织的集体智慧，可以用来为企业创造财富。智力资本管理的原则不是企业独占其人力和顾客资本，而必须与员工、供应商和顾客共同分享这些资本。人力资源管理的首要任务就是要建立和开发人力资本，为企业树立团队精神、集体运作环境以及其它社会学习形式，积累知识数据并加速企业内部的信息流，使企业所拥有的这些无形资产成为企业强大的竞争利器。

中小企业人力资源管理发展方向

人力资源规划工作是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。针对当前大多数中小企业的经营特点和工作当中面临的问题，提出以下几点建议： 1．明确企业核心人力资源

人力资源规划的起点是明确界定企业的核心竞争优势，也就是在企业的经营环境中，他的生存价值是什么？他保持竞争优势的资源（技术、资本或管理）是什么？籍此才能真正找到保持竞争能力的核心人力资源。核心人力资源是决定企业生存发展能力的关键因素，需要激励机制、教育培训、设计合适的职业生涯计划、不断的招聘才能确保核心人力资源群体量的扩充，质的提高，并能长期的驻留于企业。2．制定具有前瞻性的弹性人力资源规划

所谓弹性人力资源规划，就是基于企业的核心竞争能力，重新评估并规划企业的人力资源，形成一个一般性的人力资源组合，以便在保证企业核心竞争优势需要的条件下，达到满足因外部经营环境变化导致的临时性人力需求的目标。具体而言，就是在评估现有人力资源存量和界定企业核心人力资源的基础上，制定预备性的支援人力规划，并做出相应的培训计划，其目标是在企业面临生产或服务能力扩张性机遇时，尽可能快地为核心人员配备中层支援人员，以提高组织的反应能力。

随着知识经济时代的到来，中小企业面临的经营环境越来越无法预测，充满变数又商机无限。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、失调而妨碍企业的发展。同时要进一步加强人力资源规划对人力资源管理活动的前瞻性、方向性和预见性功能。

3．建立三维立体人力资源管理模式

某民营物流企业，在历经几年高速发展后，遇到众多管理问题，该公司是一家现代物流企业，有员工近80名，主要做货代，仓储配送等第三方物流服务。公司从成立以来没有设立专门的人力资源部门甚至是人事科，由办公室一位行政管理人员在总经理领导下负责员工的招聘和其他日常人事管理工作。该企业对人力资源管理甚至缺乏基本的概念和认识，既没有人力资源规划也没有人力资源计划各部门缺人就由行政人事员进行招聘，一般面试则由总经理来主持，总经理认为合格后就分派到部门留用。一些人力资源管理基本工作没有开展，工作分析，职位说明基本没有，薪酬体系，福利奖金考核激励等全放总经理脑子里面，有些时候事多到新人发工资的时候老板自己都不记得当初进来时候是怎么谈薪资福利的，人事管理人员请示老板，老板凭回忆来判断，最终甚至闹出新员工薪水，老板，人事管理员，员工三人各执行=一词的笑话。培训体系，职业规划，人力资源战略更是概念都没有一点。

随着企业发展壮大，业务量增多加之全国分之机构的设立，公司老板深知拍脑子的做法不够科学合理，无法支撑企业的管理体系，通过学习认知，终于决定成立专门的人力资源管理部门，至于人选问题，由于原来的人事管理员杨小姐跟随老板多年，对企业情况比较了解，所以老板决定晋升杨小姐为新成立的人力资源部部长，并要求杨小姐十天内必须拿出部门工作方案，公司人力资源发展规划等部门发展纲领，受命之后杨小姐预知自己将会有新的发展机会和更多的是压力，最终杨小姐未能拿出相关计划资料，不得不求助专业的咨询公司为其提供解决方案。

以上案子在中小企业发展过程中不占少数，由于中小企业对人力资源管理缺乏足够的认识；没有长期的战略性人力资源规划和战术性人力资源计划，加之对人力资源管理的基本思路和概念不够明确，对人力资源管理的三纬立体战略模式不够理解，导致企业从传统人事阶段上升到人力资源管理阶段的战略迷惘。

通过对上述案的简单诊断，结合企业现有的管理基础和认识理念以及人力资源现状，从选材，留才，育才三方面对该公司的人力资源管理进行规划，并提出了支持企业长期发展的人力资源战略，合理科学部署了人力资源部门成立初期的各项工作内容和要点。

在杨小姐面临的问题方面提供了如下一些意向建议：

组建人力资源部门时，不要注重形式，要吧人力资源管理工作作为中小企业管理的重要工作来抓。

中小企业的人力资源管理工作，坚持在总经理的领导下，依据公司经营发展规划和人力资源规划制定科学合理的人力资源发展战略，人力资源部门则专门负责公司人力资源计划编制，从职务分析，工作设计到员工的招聘，培训，绩效评估，薪酬管理，协助各部门经理作好人员管理工作为主。

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。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。总的来说，决策层负责人力资源战略规划(同时人力资源部门和一线经理要给予协作)和支持人力资源部门、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(如大量的人力资源管理标准建设和事务性服务)和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。

总之，21世纪人力资源管理是企业管理工作的核心，尤其是对于中小企业来说，如何在竞争激烈的市场环境中生产、发展、盈利，根本问题要弄清人力资源管理发展的趋势并适时做出人力资源管理的战略性规划和决策，谁先掌握和运用这一门科学，谁就是赢家。

参考文献

1、《中小企业人力资源开发与管理的思考》 [乡镇经济 Rural Economy] 高明

2、《浅析成长型中小企业的人力资源管理》 [沿海企业与科技 Coastal Enterprises and Science & Technology] 段莉

3、《人力资源管理系统的开发与应用——中小企业咨询项目的设计》 [辽宁经济职业技术学院辽宁经济管理干部学院学报 Journal of liaoning Economic Vocational skill Institute, Journal of Liaoning Economic Management Cadre Institute] 马蔚然 , 赵兴元

4、《人力资源管理系统的开发与应用——中小企业咨询项目的设计》 [辽宁经济职业技术学院辽宁经济管理干部学院学报 Journal of liaoning Economic Vocational skill Institute, Journal of Liaoning Economic Management Cadre Institute] 马蔚然 , 赵兴元

5、《中小企业人力资源管理研究》 [华南师范大学学报（社会科学版）Journal of South China Normal University(Social Science Edition)] 张炳申 , 谌新民

6、《中小企业建立人力资源管理三维立体模式浅析》 [广西民族大学学报（哲学社会科学版）Journal of Guangxi University for Nationalities(Philosophy and Social Sciences Edition)] 赖君荣 , 陈剑

7、《商业模式变迁与战略人力资源管理的互动 》[现代经济探讨 Modern Economic Research] 孙虹 , 时巨涛

8、《构建企业人力资源管理的新理念 》 [建筑科学与工程学报 Journal of Architecture and Civil Engineering] 陆宁 , 马林慷 , 高艳

9、《坚持管理创新是中小企业改制后的首要任务》 [商场现代化 Market Modernization] 马文君 , 马艳华

10《产业集群区中小企业人力资源管理外包研究》 [经济与社会发展 Economic and Social Development] 陈爱宣

11、（从中小企业核心竞争力视角探索企业人力资源管理的模式）[商场现代化 Market Modernization] 蔡锦培

12、《中小企业人力资源管理三维立体模式》 [中国工业经济 China Industrial Economy] 郑海航 , 吴冬梅

13、《中小企业管理瓶颈问题分析和对策》 [山西经济管理干部学院学报 Journal of Shanxi Institute of Economic Management] 郭萍 , 周正秋 , GUO Ping , ZHOU Zheng-qiu

14、《中小企业人力资源管理模式新构建》 [商场现代化 Market Modernization] 唐汉雄 , 钟学思

15、《浅谈建立以营销为核心的企业人力资源管理模式》 [理论导刊 Journal of Socialist Theory Guide] 刘艳 , 朱珊

16、《人力资源管理概论》21世纪人力资源管理丛书彭剑锋 / 2024-1-1 / 复旦大学出版社

17、《哈佛模式——人力资源管理》作者：中国社会科学院研究生院/人民日报出版

18、《人力资源管理实际操作技能》北京：光明日报出版社，2024年版 郑远强

19、《人力资源管理》大连：大连理工大学出版社，2024 余凯成等

20、《企业人力资源管理人员》北京：中国劳动社会保障出版社，2024 劳动和社会保障部职业技能鉴定中心企业人力资源管理师项目办公室编

21、《100个成功的人力资源管理》北京：机械工业出版社，2024 李小勇

22、《现代人力资源论》 上海：上海人民出版社，1996 徐纪良

23、《中国企业人力资源管理》南京：南京大学出版社，1995 赵曙明

24、《人力资源开发与管理》上海：上海人民出版社，1996 赵文贤

25、《员工考核与薪酬管理》北京：企业管理出版社，1999 叶向峰等

26、《国有企业亏损研究》北京：经济管理出版社，1998 郑海航

27、《谁能胜任》北京：中国财政经济出版社，2024 王继承著

28、《人力资源经理胜任素质模型》北京：机械工业出版社，2024 国际人力资源管理研究院(IHRI)编委会编著

29、《人力资源开发与管理》复旦大学出版社1999年1月版 胡君辰郑绍濂主编 30、《人力资源管理教程》北京大学出版社1999年9月版 张一弛编著

31、《人力资源管理》高等教育出版社、上海社科院出版社2024年7月版黄维德 董临萍编著

32、《人力资源管理》 大连理工大学出版社1999年7月版 余凯成程文文编著

33、《中国人力资本形成及现状》经济科学出版社1999年4月版侯风云著

34、《职业发展管理》中国经济出版社1999年6月版（美）施恩著

35、《人力资源管理》 机械工业出版社2024年1月版（美）劳伦斯克雷蔓著，孙非等译

36、《战略人力资源管理》中国财政经济出版社2024年6月版（美）杰弗里梅洛，吴雯芳译

37、《人事管理经济学》，北京大学出版社，2024年 E.Lazear

38、《人力资源管理教程》，北京大学出版社，1999年 张一弛

**第五篇：中小企业人力资源管理发展调查研究报告**

中小企业人力资源管理发展调查研究报告在企业的管理中，人力资源规划管理不仅具有先导性和战略性，在实施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。在知识经济条件下，人力资源对中小企业的发展具有举足轻重的作用。越来越多的中小企业老板、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管理的制定却始终存在许多困惑和无奈。“人力资源规划很简单，不就是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点儿培训方面的东西”、“老总还在拍脑袋定战略，我又怎么搞得出规划(人力资源规划)”、“人力资源规划做了也没多大意义，计划没有变化快，到头来能兑现的也不过20%-30%”。以上便是许多中小企业hr们对于人力资源规划管理的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源战略管理？怎样才能制定出科学的人力资源战略管理？

一、中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因：

1．对人力资源战略规划的认识不全面

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，而这些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、人员使用计划、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、退休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些具体内容，而决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容，有时再加点培训方面的东西”。

2．公司战略目标不明确

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，应以战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。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，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目，定岗定编工作不象传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。

3．中小企业外部环境变化太快，不易进行人力资源战略规划

市场发展变化速度很快，而行业尽管随市场变化而作规划，到年终目标达成率也不过20%-30%。如某it公司是联想在某区域的大代理商之一。在年初，该公司的人力资源部根据公司的发展战略制定出了本公司的人力资源规划。但是在新的一年开始不到三个月的时间里，联想集团自身的战略、组织结构发生重大变化。于是作为供应链上的一个环节，该it公司也必须随之调整整个公司的人力资源规划，根据要求重新进行公司的人员设置与编制，重新制定与之相关的一系列培训计划等。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。

4．缺乏人力资源战略规划的专门技术与人才

目前，虽然许多中小企业成立了人力资源部，但在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。而在这些综合因素中，有很多不是通过正规教育过程所能获得的。一位优秀的人力资源工作者不是靠认证也不是靠理论培养的，需要的是其对工作深刻体验和对社会的敏锐洞察。否则，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无异于纸上谈兵。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。

人力资源战略规划是组织可持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。而能否制定并有效实施人力资源战略规划并不取决于公司规模的大小，最关键的是依据公司的发展战略和经营管理特点制定出适合的政策。本文通过对中小企业在人力资源战略规划现状和发展趋势的研究，找出中小企业随着企业的进一步经营发展在人力资源战略规划方面的出路。

二、目前人力资源管理面临的两大挑战

（一）社会经济变化

1、经济全球化，2、社会知识化，3、信息网络化，4、人口城市化。

（二）企业管理变化

1、企业生存基础的变化，2、企业发展源泉的变化，3、企业发展战略的变化，4、企业组织形态的变化，5、企业活动内容的变化。

三、人力资源发展的三个新动向

1、中高级人才跳槽频繁

在对150名首席执行官和企业高层管理人员调查问卷中，只有12％的人坚定认为不会离开公司，有54％的人声称自己在两年内很可能或可能离开公司。本次调查的董事长和董事长兼ceo以及总裁分别占31％、27％、23％，企业以国企和股份制企业为主，大约占63％，行业以高科技和金融行业为主，大约占71％。

2、七成人更看重“精神薪资”

七成人在选雇主时，首先考虑包括成就感在内的“精神薪资”。该调查涉及的几十位企业经理表示首先在意公司是否有自身的企业文化并提供广泛的网络共享这种文化。

职业顾问认为，“精神薪资”说明人才希望被雇主认同，与后者一起成长、发展。除了提供物质外，企业的“精神薪资”能真正实现人才的增值，这种成就感不是单纯的薪资福利就能满足的。

3、员工的压力管理和健康管理日趋重要

后sars时代，企业和个人重新审视健康观，员工健康作为企业创富资本被日渐重视。企业若设置相应健康服务部门和机构将导致成本增加，机构肿大。上海春蕊健康咨询服务有限公司借鉴国外健康管理经验，在原有企业员工健康体检的基础上，增设了为员工提供健康协助、疫苗注射、心理辅导的专业机构，无疑为企业提供了一个简便的解决之道。

四、人力资源发展十大趋势

1.策略导向型的人力资源规划成为企业战略规划不可分割的组成部分。越来越多的企业已经认识到，如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话，唯有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性，也拥有人权，不能象机器设备一样招之即来，挥之即去。

2.人力资源管理状况将成为识别 企业实力和优劣的重要指标。

在美国，有些机构对企业做各种各样的排名，如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动，所选参数通常为：工作场所、员工待遇、企业所有权等。3.人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才，人力资源经理职位将成为通向ceo的重要途径。

生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等等，企业的这些活动不仅与职能部门管理人员有关，和人力资源管理也息息相关，有的本身就是人力资源管理问题。因此，人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因如此，越来越多的高层人力资源主管将问鼎ceo职位。

4.“以人为本”的业绩辅导流程管理方式成为主流。

该流程的首要要素是开创一种积极的协调关系，然后它要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、直面业绩，并培养员工的自尊，充分释放员工的潜能，最后，该流程建立各种奖励策略，以激励员工增加其责任感并取得成果。

5.企业人力资源呈多元化与弹性化。

多元化：21世纪的企业人力资源服务即可以外包，也可以向外提供，而不再局限于企业内部。例如，利用猎头公司协助企业实施招募人力的功能，借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业进行培训，并提供更广泛的交流机会。弹性化：突破传统的工时制度，针对技术研发人员工作的独特性，采取弹性工作时间与工作分享等措施，允许他们自行调整工作时间，以此吸引人才和激发工作热情。

6.人力资源管理新职能--营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划员工实现自我超越的职业生涯。

企业最能吸引员工的措施，除了薪资福利外，就是为员工提供升迁与发展机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职现象的发生，企业应当根据自身的实际情况，关注员工生涯管理工作，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和希望，同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。7.建立动态目标管理的绩效评估体系，是企业人力资源管理的核心功能。

在竞争日益激烈的21世纪，绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估，转向与动态目标管理相结合的评估体系，以员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发出更大的工作热情。

8.激励导向式的薪资策略与自助餐式的福利政策相结合。

传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满意，却不能达到激励员工的目的。因此，要彻底改变传统的薪资设计理念。首先，薪资要与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，使企业在激烈竞争的环境中得以生存。其次，薪资也应作为激励员工学习动机的手段，鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识和技能，以应付知识经济时代变化无常的挑战。

9.实行开放式管理，企业内部 股份的持有者由高层经理人扩展到企业中层经理人乃至员工。

由员工持有企业内部股份。

说明：

字体、字型及字号要求

（1）一级标题黑体小三

（2）二级标题黑体四号

（3）三级标题

（4）正文

（5）表题与图题

（6）参考文献

黑体四号 宋体小四 宋体五号 宋体五号

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