# 民营企业人力资源管理的问题和对策

来源：网络 作者：蓝色心情 更新时间：2024-09-15

*第一篇：民营企业人力资源管理的问题和对策民营企业人力资源管理的问题和对策——试以\*\*\*\*\*\*为个案分析内容摘要：本文通过分析\*\*\*\*\*\*人力资源管理存在的问题来探讨民营企业人力资源管理所存在的一些共同问题，并针对问题，提出了通过树立正确的...*

**第一篇：民营企业人力资源管理的问题和对策**

民营企业人力资源管理的问题和对策

——试以\*\*\*\*\*\*为个案分析

内容摘要：本文通过分析\*\*\*\*\*\*人力资源管理存在的问题来探讨民营企业人力资源管理所存在的一些共同问题，并针对问题，提出了通过树立正确的“人力资源管理”观念，建立完备的人才引进制度，增强企业吸引力、创造吸引人才的各种条件，全面加强企业文化建设、培育企业精神四个方面的改革，可以很好的解决民营企业人力资源管理存在的一些主要问题。

关键词：民营企业、人力资源管理、问题和对策

民营企业的生存与发展受众多因素影响和制约，其中，最重要也是最根本的因素就是企业的劳动者——人力资源，他们是企业所有资源中最宝贵的，因而必须对其进行有效管理。但是在实际操作中，许多企业更关心的可能是它的资金和市场问题，人力资源管理常常为其所忽视。然而恰恰可能是人力资源的瓶颈阻碍了企业的进一步发展。本文以\*\*\*\*\*\*为个案分析，探讨民营企业人力资源管理存在的问题以及相应的对策。

\*\*\*\*\*\*始建于2024年，公司隶属于中国500强企业－－江苏新长江实业集团有限公司，主要生产各种规格、型号的螺纹钢、带钢、宽厚板和角钢。公司地处江阴市经济开发区西区沿江地段，在沿江占地1000余亩，拥有固定资产15亿元，总建筑面积达13万平方米。该公司建立了符合ISO9001：2024标准要求的质量保证体系，并严格按照ISO9001质量体系进行生产、销售、服务，该公司的“长强”牌螺纹钢荣获了无锡市名牌产品、江苏省名牌产品等荣誉称号，受到了市场的广泛认可，在华东市场具有一定的影响力。

该公司实行总经理负责制，下设副总经理以及多个职能部门，具有了常规企业的机构设置。该公司现有员工1800多人，其中高级经济师1名，工程师3名，各种技术人员300余人。

一、民营企业人力资源管理存在的问题

1、公司领导对人力资源管理的认识不足。该公司领导缺乏战略性人力资源观，没有将公司人力资源管理与公司战略发展紧密结合来规划公司人力资源管理功能的完善和发展，人力资源管理还未起到为企业发展战略决策提供依据、充当

助手的作用。而且公司忽视或轻视人力资源部门完善、岗位设置、人员配备工作，对人力资源上的各种投入很不足，这种现象在民营企业中普遍存在。

2、人力资源管理机构不健全、不系统。该公司人力资源管理还处于行政性人事管理阶段，没有健全的人力资源管理部门，人事管理职能仍只是传统的人事管理上，如处理档案、人事关系、办理社会保险等事务性工作。但对现代企业人力资源管理的基本理论和操作实务却了解不多，无法有效开展人力资源规划、工作分析、职务评价、绩效评估和薪酬设计、文化建设等人力资源管理的只能工作，更谈不上战略性人力资源管理工作，为高层决策服务。这种现象在民营企业中也普遍存在。

3、行业分布广、但人才地域性局限大。民营企业分布在各行各业中，从手工作坊式的加工业到高科技技术产业，所以民营企业对人才的需求更具多样性和复杂性。但同时民营企业往往活动范围不广，地域性强，尤其是人员的构成更具有明显的地域性，有时容易形成排外的企业氛围，不利于企业引进新的人才。如该公司的领导层基本都是本镇周边村民，外来专业技术人才较少。

4、个体对企业的贡献度大，影响也大。在民营企业中，对主要领导人的个体力量依赖性非常强，决定着企业生存与发展。也就是说企业的发展更多地依靠每个人的能动性，往往没有一个系统地、完善地管理制度体系，也没有一个持续地、完整的人力资源管理体系，这也不利于民营企业有针对性、有计划地引进人才。如该公司虽然存在着相对完善的制度，但实际执行时又往往以领导人的自我判断为依据。

5、缺乏良好的企业文化。大多数民营企业不注重企业文化的建设，员工缺乏共同的价值观念，对企业的认同感不强，往往造成个人的价值观念和企业的理念错位，这也不利于民营企业人力资源的有效管理和吸引人才。如该公司基本没有什么文化宣传、思想教育类活动，领导层也没有给自己的企业做过企业文化的定位。

二、针对以上问题，民营企业应采取的对策

1、树立正确的“人力资源管理”观念，明确“人力资源管理”的目标，合理评价“人力资源管理”的价值。民营企业在人力资源管理上的问题，究其根源是对人和人力资源管理的认识不足，因为人力资源管理无法直接为公司创造经济

效益而轻视，因此必须转变思想、提高认识，这是加强和改善人力资源管理的关键。

首先，必须认识到在当今时代，企业竞争的关键是人才，民营企业只有具备了人力资源的优势，才能在复杂激烈的竞争中生存和发展，才能立于不败之地。公司领导应具备战略性人力资源观，要使人力资源管理真正起到为企业发展战略提供决策依据的作用。

其次，明确人力资源管理的目标，消除对人力资源管理的认识误差。民营企业的应明确人力资源管理的目标，可分为长期目标和短期目标。短期目标是促进企业业绩提升，如解决招聘、面试、薪酬系统、绩效考核等存在的问题；长期目标是注重企业发展，建构人力资源框架，包括价值观、企业文化、组织机构等，引导企业内部理念的产生和认同，侧重点是企业的长期目标。

2、设立专业的功能齐全的人力资源管理机构，加快对人力资源管理者的培养。首先民营企业应设立专门的功能齐全的人力资源管理部门来行使企业人力资源管理部门的作用，招聘合适的专门的人力资源管理专员，特别是人力资源部经理的任用。

其次必须充分认识道人力资源部经理的参谋职能作用，以及在提高人员素质、最大限度发挥员工潜能的作用。必须保证人力资源管理部门所制定的人力资源规划与企业的总体发展战略保持一致，使企业的总体发展战略有充足的人才储备作保障。

再其次，企业内部要加快人力资源管理者的培养，可以从外部吸引部分人力资源管理专业人士加盟，也要在企业内部培养专业的人力资源管理人才，并与职业资格培训密切结合起来，使民营企业人力资源管理走上正规化、专业化的道路。

3、建立完备的人才引进制度。

（1）、确定企业岗位配置人员的数量及制定明确的职位说明书

人员配置前要预测准备的应尽量按照低成本高效率的原则来进行人力资源配置，制定职位说明书，进行任务分析，编写任务的详细介绍，通过观察工作、调查、面谈等方法来完成，也可以是职责范围专家列举什么样的雇员在该岗位上效率高，什么样的雇员效率低，重点放在区分高效率工作人员及低效率工作人员的一些特点；对于新业务不明确的也要尽力确定职责范围划分界限，才能更好地

开展工作确保目标顺利实现。

（2）、重视求职者的现实能力和潜在能力

对于岗位职责不明确的工作，或开设方面并不很确定的新业务，需要更多地考虑求职者的潜在能力。通过对岗位和人的双重衡量，将合适的人放到合适的岗位上，实现人才的合理配置。另外，把目光放在组织内部，在人才的合理配置基础上，充分发掘企业现有的人才资源。通过各种激励手段，不断培养人才。

（3）、建立规范而科学的招聘系统和明确而合理的选拔人才的标准

招聘工作要确定招聘需求、发布招聘信息、合适的评价方法、寻找合适的招聘人、背景调查、告知应品结果、对招聘工作本身的评估、新进员工的追踪服务等各个步骤上下功夫。发布信息上，根据不同的职位考虑不同的渠道，在聘用方式上可以选择多样的人员配置，如混合劳动力、兼职工、临时工、独立签约人、外聘兼职人员等。选择人才标准时灵活变通，岗位是否需要经验在于学习所需技能的难度和时间，有些技能在工作中容易学到的话，就不一定淘汰那些缺乏经验和培训的求职者，对职位不追求高学历，适度量才而行。

4、增强企业吸引力，创造吸引人才的各种条件。

（1）、运用薪资、福利。民营企业应考虑自身的实力和实际条件，制定一套有自己特色的灵活的薪酬制度，一般可以采取“底薪+奖金”的模式：底薪可以与企业原有的薪酬制度统一，基本上差距不大，而“奖金”可以根据工作性质和人才层次不同采取不同的计量标准和评价方式。

首先，这种模式可以满足人才日常生活的基本需要，使他们可以安心专注于本职工作，也可以提供了充分调动人才积极性所必需的物质奖励。这样既有利于增加民营企业对人才的吸引力，也符合民营企业的能力和条件。

其次，民营企业的特点决定了企业内部人与人之间密切的配合对企业的生存和发展至关重要，所以在吸引人才的同时，企业也应重视协调新老员工的关系。而这种模式由于采取了和原有工资制度基本一致的“底薪”，可以保护原有职工的工作积极性，而且由于制度和观念的变化，大部分人也都可以接受“人才为企业做出突出贡献就应获得高额报酬”的观点。这样企业在引进新人才后不会引起组织内部的不稳定，甚至引起原有人才的流失。

（2）、运用职位。

根据马斯洛的需求层次理论，人不但有物质的需求，也有精神上的需求。因此，创造恰当的非物质的条件，也是吸引人才的一种重要的手段，而使人才在工作中得到满足是一种行之有效的方法。根据人才自身的素质与经验，结合企业内部的实际情况，依照企业的目标策略，给人才设置挑战性的工作或职位，使其能在工作中得到发展的空间，不但满足了人才自我满足、自我实现的西药，同时也使得人才在工作中得到了锻炼，反过来也有利于企业的发展。在一些企业中，特别是那些规模快速增长的民营企业，存在着如何使参与创业、但目前已经不适合企业发展需要的经营者让职，以便给更有能力、更有经验的新引进的人才提供职位的位置。要解决这个问题，关键是要在企业内部形成一种良好的人才竞争机制，可以依据“能者上、庸者下”的原则，采取公开竞争上岗的做法；或者，为了避免因组织剧烈变动而挫伤员工的积极性，采取让原有经营者进行再次创业，开发新项目、新市场，而让新引进的人才经营原有的产业。另外，还可以通过给原来的经营者配备助手并赋予助手以实权，具体行使管理职能，而原有的经营者主要起顾问或者指导作用等方法来实现新老交替。

（3）、运用股权。

在吸引人才方面，企业还可以顺应企业改革的潮流，以建立现代企业制度为契机，在“产权明晰”上下功夫，制定多样的、具有吸引力的股权政策。通过将个体的利益和企业的利益统一起来的办法，从而在公司内构建“利益共同体”，增强人才的责任心，激发积极性和创造性。

5、全面加强企业文化建设，培育企业精神。

我国民营企业长期以来对企业文化建设的重要性的认识。其实成功的企业文化对于企业员工的潜移默化的作用有时比物质的激励更为有效。企业文化是一定社会、经济、文化背景下的企业，在一定时间内逐步形成和发展起来的稳定、独立的价值观以及以此为核心而形成了行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯。一个企业的文化，尤其是强文化，会强烈影响一个员工对企业的根本看法，并影响该企业的领导风格]领导方式、组织的结构及其关系、企业控制职能的应用方式。而这些都是企业能否有效吸引住人才的主要影响因素。一个良好的企业文化不但可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意念和欲望，齐心协力的为实现企业战略目标而努力，而且是留住和吸引人才的一个有效的手段。对于民营企业

来讲，其影响效果尤为明显。

总之，建立健全民营企业的人力资源管理，是企业管理长期而重要的工作。企业要充分发挥人力资源管理的重要作用，就必须提高人力资源管理在企业中的地位，不断转变高层领导的管理意识，进一步补充和完善人力资源管理制度体系，不断加强人力资源管理的战略性，真正把人力资源管理从传统的事务性、基础性的局限中解放出来，为企业的长期发展发挥其战略性的重要作用，避免和降低各种风险，提高工作效率。

参考文献：

1、张晋、赵履宽：《劳动人事管理》，四川科学技术出版社，1987.。

2、邢以群：《管理学》，浙江大学出版社，1996。

3、邢传、沈坚：《中国人力资源管理问题报告》，中国发展出版社，2024。

4、李贵强：《员工薪酬福利管理》，电子工业出版社，2024。

5、靳娟：《人力资源管理概论》，机械工业出版社，2024。

**第二篇：浅谈民营企业人力资源管理存在问题及对策**

浅谈民营企业人力资源管理存在问题及对策

摘要：人力资源管理作为企业的轴心管理,对提升企业管理水平和企业长远发展都具有深远的价值，是现代企业中最重要的资源，如何有效的管理人力资源是企业走向成功的关键。而大多民营企业都存在以下问题：人力资源管理理念还没有得到充分体现；劳动人事法规政策观念淡漠;忽视激励；人力资源人员配备不到位。以下是对建峰水泥有限公司人力资源管理存在的问题及对策的探讨。关键词：建峰水泥有限公司人力资源管理对策 存在问题：

一、人力资源管理理念没有得到充分体现。

一是该公司人力资源管理意识淡薄,绝大部分决策阶层没有接受过管理理论方面的教育和培训。二是家族成员利益与外部人力资源选用的矛盾突出。三是人力资源管理基础工作还十分薄弱。公司缺乏应有的基本管理制度,即使有制度也是粗放的,没有认真执行。四是公司对引进的人才在工作上要求过高,不管条件是否具备,只要求出成绩求回报,缺乏以诚待人的胸襟;疑心过重,怕引进的人才掌握本企业的核心技术和大权,存在着不放心、不放权、不放手、不放胆的“四不放”现象。五是对人力资源的培训重视不够。不是把培训的投人看作一项投资,而是把它看作一项生产成本,尽量通过压缩这个成本来增加利润。

二、人事劳动法规政策淡漠

由于部分企业经理只知道技术、产品与市场的重要性，而对人力资源管理的重要性认识较少，所以选用人力资源管理人士随意性很强。而这些人既不懂劳动人事政策，又没有劳动人事管理专业知识和经验，在管理上根本不考虑人事法规政策，完全依照老板的旨意行事，老板让怎么干就怎么干，公司的建章建制、医疗保险、社会保险等管理也不健全。该与员工签订劳动合同的不签，该给员工交纳社会保险的不缴，由于劳动力市场的买方特点，员工只得接受不合理条件的限制，这就使员工缺乏归属感、稳定感，增加了员工的流失率。造成了员工的基础队伍不稳，事业发展受到影响。该公司除了现有的360名正式员工外，其余的都是临时工，他们根本就不知道什么是合同，而公司也并未给予解释。

三、人力资源人员配备不到位

人力资源经理将大部分的精力放在行政事务上,工作范围只限于人员招聘、1选拔、委派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作,同时还得兼任许多与人力资源管理关系不大的其他一些管理职能。有些管理者对劳动政策和人力资源管理知识认识很少或者不懂’有的有一定基础，但实际经验却极少。

四、忽视激励

目前多数的民营企业的人力资源管理基本上还处于传统的人事管理阶段，过于强调组织中的管理制度与管理程序的制定，忽视了建立和健全有效的企业激励机制。把人看成是一种活的资源来加以开发、利用，把激发人的热情、增强人的能力作为人力资源开发的重要目标。通过有效而正确的激励技巧，激发出每个人内在的活力，使其始终保持一种积极进取、奋发向上、勇于拼搏、开拓创新的精神状态，把潜能最大限度地释放出来。

该公司认识到了人才的重要性，并以较高的工资收入或其他物质激励方式吸引人才，但在对人才资源管理的过程中，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。

五、人员素质偏低

在知识经济时代，对企业员工的素质要求越来越高。随着民营企业的发展与壮大，接踵而来的问题是人才的缺乏，尤其是缺乏高素质的管理人才。目前该公司管理人员的现状是：

1． 历不高

其管理人员多是家族成员或企业的创业元老，而他们当中大部分的学历偏低。该公司现有员工360人（其中工程师6人、助理工程师22人、技术人员82人、大专以上学历56人、中专163人）。而大多数

2． 缺乏现代企业管理的基本知识

从事人力资源的管理者缺乏现货企业管理的基本认识，不大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专业结构单一，复合型的管理人才少

大部分管理人员都是单纯学技术出身的，知识结构太单一，缺乏必要的相关管理知识。应如何拓宽提高人才素质途径的渠道，如何通过科学配置，整合人力

资源、充分发挥人才整体效应、实现素质与结构的和谐，就显得非常重要。对策：

一、坚持管理创新，制定人力资源发展规划

一个企业人力资源管理往往和企业的经营战略、组织结构、文化价值等紧密联系,具有独特的个性,而且卓越的人力资源管理往往是其他企业难以模仿和复制的。建峰水泥有限公司的人力资源素质状况也决定了该公司无法直接套用西方现代的人力资源管理模式。因此,创新是根本,一方面要吸收发达国家上百年所形成的思想、观念、制度和方法,学习西方文化及科学理性管理的精髓。另一方面,也要注重东方文化,创建适合自己的“本土化”人力资源管理制度。通过提升人力资源管理部门的地位,提高人力资源从业人员的素质,同时运用现代电子信息技术,建立完善的人力资源信息系统,提升本公司人力资源管理层次。

二、提高管理阶层的素质,增强劳动法规政策意识

一方面,应将决策层“送出去”参加有关现代企业管理方面，以及人事劳动法律法规的培训。在中小型民营企业中,老板的思想不改变,其他人改变是没用的。所以，可以为外出培训的领导创造充分的鼓动气氛,并且选择正规的培训机构、有影响的培训师和实用的培训课程,要让领导感觉这培训参加得“值”。以至于提高其劳动法规意识。

三、制定人力资源发展规划并规范管理模式。

要实现企业在一定时期的经营发展指标并使企业得以迅速发展,需要多少人才,需要什么样的人才,是自己培养还是通过外部引进等办法来解决,这都需要经过缜密的调查和思考,制定完整的人力资源发展规划。

人力资源规划主要涉及到三个方面的内容:企业未来劳动力需求预测,内部劳动力供给预测和外部劳动力供给预测。在人力资源规划中要注意企业的发展和员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑了企业的发展需要,而忽视了员工的发展,则会有损企业发展目标的达成。优秀的人力资源规划,一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划,一定是能够使企业和员工共同发展的计划。通过人力资源规划将企业目标和策略转化为对人才的需求,有效达成质和量、长期和短期的人力供求平衡,包括企业宏观、微观、长期、短期的人力资源招聘、使用、培训、晋升、调迁等计划,实现人力资源的科学合理利用。在制定人力资

源规划的同时,还应结合人力资源管理的职能,建立各项规章制度,通过规范用工制度、在企业内部构建良好的人力资源配置系统等,进一步规范管理模式。

四、施行有效的激励措施

公司一方面要通过分配制度的改革,承认人力资本产权,特别要注重以核心员工收入分配为突破口,将核心员工的人力资本价值参与分配来促进人才价格机制的形成;另一方面须认真研究企业员工尤其是核心员工的不同需求,通过事业发展、增进感情、优化环境等手段,充分调动员工的积极性和创造性,尤其是创造无限的事业发展空间来稳定和吸纳人才,应当成为企业留住人才的基本策略。对于临时工，应与其签署相应的合约，让他们觉得工作有所保障，从而激发他们的积极性。

五、打造高素质员工

在决策者自身素质提高的同时，个人认为提高员工的素质和一个企业人力资源的管理水平关系最为密切。

在培训员工素质方面，从员工的价值观、人生观、文化素质、技术素质、思想素质、创新素质、道德水准、沟通能力、行为规范、团队精神等方面进行全面而卓有成效的培训，根据自身企业的特点，营造积极的企业文化，形成自身核心竞争力，才能在激烈的市场竞争中始终保持强大和持久的竞争力。

纵观我国人力资源管理产生发展历程，短短十几年，已完成了思想意识的转变，普遍树立了“人是企业的首要资源”的观念。然而，随着时代的快速变迁，观念的认识与开发也应是无穷无尽的，而且实践相对于观念的滞后也应缩短。我国加入世界贸易组织以后，中小型民营企业面对着十分激烈的竞争，要应对这些竞争，必须树立有科学的人力资源管理理念，配备有现代素质的人事工作人员，采用先进的管理手段，运用现代管理方法，实现人力资源管理工作的高效率和最优化，促进企业提高核心竞争力，以强有力的人力资源保证企业的持续发展。

参考文献：

郑远强编著.人力资源管理多媒体课件.北京：高等教育出版社，2024年版

陈维政等编著．人力资源管理．北京：高度教育出版社，200

4高等教育出版社、上海社科院出版社2024年7月版《人力资源管理》，黄维德 董临萍编著大连理工大学出版社1999年7月版《人力资源管理》，余凯成 程文文编著

**第三篇：民营企业人力资源管理的问题与对策**

自改革开放以来，我国民营企业得到了长足的发展，但是，随着我国市场经济的日趋完善和全球化经济的形成，民营企业的发展遇到一些问题，而其中最为关键的是人才问题，这一问题严重阻碍了企业的发展，因而，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。

民营企业人力资源管理存在的主要问题

对人力资源管理不够重视。虽然改革开放20多年了，但我国的民营企业仍然延续计划经济时期的管理思想，特别是在人力资源管理上和对人的认识上问题更为严重，表现为重物轻人；重生产管理，轻人力资源管理。再加上中国人口多特别是农民多、下岗人员多这一特点。很多民企的老板则认为：中国的人多的是，你不干他会干，他不干仍然会有其他人干。结果怎样？你进我出，人才不稳，恶性循环。企业怎样？不言而喻。

人力资源管理与企业发展战略不匹配。在我国很多民营企业，特别是大型民营企业，对企业发展的战略规划都非常重视。然而，在这些精心制定的“科学”的战略规划中，却很难找到有关人力资源管理的战略规划。即使有，也只是一些规章制度，如，工资制度、人员调配、晋升等常规性的工作计划，而没有按照企业发展战略的需要制定员工包括管理人员的开发、选拔、培养、任用、激励等的全面、系统的规划。这样不但使企业很难随着发展的需要及时发现和选拔优秀人才，而且，现有的员工的工作能力、技术水平、思想道德素质等得不到发展，难以调动其积极性、主动性、创造性，更难挖掘员工的潜能，从而严重阻碍了企业发展战略的实现。

人力资源管理机构不健全、不系统。在我国大多数民营企业中，特别是中小企业中，没有专门的人力资源管理机构，其职能多为总经理或办公室兼任。一方面表现为部门职能设置不科学，功能不健全。另一方面表现为人力资源管理部门的工作人员，特别是负责人不称职。他们素质低，能力差。

激励机制不科学、不完善。一些民营企业，只强调“奖金”，片面认为“没有钱是不行的”，而忽视了“钱并不是万能的”，更忽视了人除了需要钱之外，还有其他更高级的需要，从而不能充分调动员工的工作热情和积极性。更有甚者，有的企业只强调“管”，认为人都有“奴性”，只要“管住”、“压制住”，就万事大吉了，而忽视了人的“积极性”、忽略了人的“创造性”、忘记了人的“反抗性”。其结果必然是挫伤了员工的“积极性”、限制了员工的“创造性”、引发了员工的“反抗性”。

只管使用人才，不管人才的培养。很多民营企业的老板，不想更不愿在员工培训上下功夫，认为对员工培训投入大量资金不算，弄不好还会培养出“白眼狼”一翅膀硬了就会走人。所以这些企业便实施“不用不招、现用现招、不行再招、只用不养”的功利措施。结果是人才或不进不出或大进大出；原有的上不去被“炒”掉，新招的又大多不适应、力不从心辞退或被“炒”等，队伍不稳思想涣散，可想而知企业将如何？

加强和完善民营企业人力资源管理的对策

转变思想、提高认识、实施“人本管理”。我国民营企业在人力资源管理上存在的问题是非常严重的，而其根源是对人和人力资源管理的认识不够，因而，必须首先转变思想、提高认识，这是加强和改善人力资源管理的关键所在。必须认识到，在当今时代，企业的竞争其裨是人才竞争。“事在人为”，企业只有具备了人力资源的优势，才能在复杂激烈的竞争中生存和发展，才能立于不败之地。戴尔·卡耐基曾说过“假如我的企业被烧掉了，但把人留住，我20年后还是钢铁大王”。宝洁公司前任董事长Richard.Deupree也有过同样的论断，他说“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，10年内我们将重建一切”。可见在这些大师的经营管理理念中“人”才是企业之本。企业最根本的财富是人，而不是有多少资产。有了人，善于用人，企业就会有一切；没有人，不善于用人，企业就会失去一切。所以我们民营企业必须转变思想观念，坚持人是企业之本的经营管理理念，实施“人本管理”。这就要求每个企业、每位老板首先要做到人力资源管理理念的九大转变，即把以物为中心的管理向以人为中心的管理转变；由业务性管理向战略性管理转变；由管理性管理向服务性管理转变；由个别人才开发向整体性人才开发转变；由重视显能开发利用向重视潜能开发转变；由重视一般能力培养向重视“创新与整合”能力培养转变；由黄金时段开发向终身开发转变；由近距离开发向远距离开发转变；由非创造效益的人事部门向创造效益的人力资源管理部门转变。

建立专门的、完善的、高效的人力资源机构，全方位构建人力资源管理体系。首先要设立专门的功能齐全的人力资源管理机构，使其行使企业人力资源管理的职责，实现企业人力资源管理的正规化和科学化。其次，必须制定科学的人力资源管理的战略规划和科学的管理制度。我国和民营企业必须围绕企业发展的总体战略，制定出从选人用人到育人、留人的人力资源管理的战略规划，并辅以相应的科学的、严密的规章制度，从而使企业能够实现合理的选人，科学地用人，适时地育人，有效地留人，充分调动员工的积极性、创造性、挖掘潜能，从根本上保证企业战略的实现。最后，还必须建立完善的激励机制。要改变以往的利用工资、福利待遇的单一的激励手段。要变发“钱”为本为以“人”为本，从晋升、培训、荣誉等多方面给员工以激励。要建立多维纶的激励体系，调动和激发员工的积极性、责任感、使其与企业风雨同舟。加强企业文化建设。企业文化是员工所特有的集体精神面貌，即企业文化是全体员工认同的共同的价值观。它能够使企业形成强大的凝聚力和战斗力。这也是人力资源管理的一种工具，它能让企业的所有员工树立一种共同的理念，并且为这个理念而奋斗。民营企业要树立良好的企业文化首先要了解企业自身发展的历程，从中去发现和提炼企业职工的共同的价值观。二是要教育职工，促进职工树立正确的价值观。三是依靠全体员工的力量，打造良好的企业形象。

一、企业整体发展目标的不明确、战略规划的不完善致使人力资源计划的制订无据可依。

多数民营企业在创业之初大都靠的是敢打敢拼、善于钻营、埋头苦干，多少有些“机会促成”和“市场造就”的意味。企业在发展历程中，重利润而不重管理；

战术管理尚且缺乏，更不必谈战略管理。而在企业发展到一定规模、不得不把管理提上桌面时，这些当初披荆斩棘、战绩辉煌的创业者们却又捉襟见肘，仅仅一个简单的程序化管理和计划性工作就难倒众人。

而整体目标的模糊，以及不规范、无程序的管理致使人力资源规划这一人力资源管理工作的指导性前提工作无法进展，这对于接受过正规的管理培训教育的人力资源管理者来说是一个不可逾越的障碍。没有计划做指导，又由于老板的任意指挥，人力资源部门的工作便显得混乱、无序并且无成果、低效率。

二、人员扩招的盲目性及“留人难”现象。

同样由于工作的无计划，私营企业常年的人员招聘工作带有很大的盲目性。甚至有的人力资源工作者对于正在招聘的职位有无招聘的必要都不知道。往往是企业规模大了，老板认为缺人了，就要招聘。一招就是总裁、总监、高级经理、高级职员等等--整个一“领导班子大换血”，而这些招聘职位都没有经过系统的分析和研究，也没有根据企业自己的实际情况作职务描述，几乎是照抄其他公司的招聘广告；浪费了人力资源部门大量的时间和精力，并且招聘费用高得惊人，其结果是“人来人往，座冷茶凉”。

在招聘过程中，其与职务价值不匹配的高额年薪也曾一度吸引了发达地区的高级人才加盟，但最终因为价值观与管理理念的冲突和企业文化氛围的差距、工作量的超负荷等原因使这些职业经理人如匆匆过客，在短短的试用期尚未结束便自动辞职或被辞退。

三、企业决策层的法律意识淡薄致使各项劳动保障（保险）难以实现。

不可讳言，多数民营企业在起步时期都有过投机钻营、与国家的政策法规“打擦边球”甚至公然违反国家政策法规的行为。当企业发展壮大之后，决策层的这一“惯性行为”并没有得到改变，对人力资源管理上就表现为对劳动政策和法律法规的抵触。固然，延长劳动时间而不计加班费、剥夺公休假的权利、逃避社会保险等等“措施”的确在劳动力成本上大大减少了开支，而从长远的发展观点来看，这种管理行径不可避免地造成员工工作积极性不高、企业凝聚力不强、心理环境不健康、核心竞争力因人为因素而降低等种种不良后果。不难想象：连员工应享有的权利都不能保障，所谓激励政策在员工的眼中便都是空中楼阁，同时人力资源管理部门在员工心目中也没有信誉和权威可言。

四、企业管理层对人力资源管理知识的缺乏致使人力资源管理部门与其他部门在招聘、考核、培训等方面的横向协作难以进行。

在企业规模迅速扩张的过程中忽略了基础管理建设的民营企业中，多数管理人员以对人力资源管理不求甚解，或者一知半解却又自以为是，凭想当然地看待和“配合”人力资源部门的工作，在他们眼中，人力资源部门不过是管管档案、招个人、办个手续什么的，而涉及到具体的招聘选拔、绩效考核、培训、职务分析等的细节工作时，人力资源部门在他们眼中又必须是全能部门，对其应参与和分担的工作持一种“这些工作要我们来做，那人力资源部门是干什么的”的态度，使这种横向合作困难重重。

五、企业决策层对培训工作的不正确态度使企业文化建设与员工素质提高成为空谈，管理者队伍建设不能取得实质性进展。

不难看出，以上问题的存在亟需大量的培训工作来端正思想，为企业的人力资源管理工作建立思想认识基础。然而培训谁？谁培训？管理人员接受培训后会不会跳槽？„„这些并不难解的问题却又让决策层不敢尝试培训。多数创业者是不轻易服人的，在他们眼中，现在社会上的培训班都是骗钱的，没什么用（这也

受制于他们急功近利的思想，因为任何短期的独立培训是不会取得立竿见影的效果的）；况且，“没有哪个培训班能培训出一个大老板来”。而对中低层的管理者，决策层所担心的是：企业对他们没有严格的约束机制，一旦接受培训后这些人跳槽，企业岂不是人财两空？

如此一来，培训工作在民营企业就成了无米之炊，而人力资源管理者想从根本上提高员工素质水平的设想也便成为泡影，管理者队伍的建设也只能借助外来力量（外聘）来改善，然而能不能招到合适的人暂且不说，靠这种方式是很难保证管理队伍的稳定性的，也不利于培养员工对企业的忠诚度。

但是民营企业不能不要人力资源管理。那么做为人力资源管理者，如何才能做好民营企业的人力资源管理工作呢？我从以上所谈的几个方面，总结出几点建议，希望能对同是民营企业的人力资源管理者在工作上有所帮助：

一、与决策层做好沟通，力争将决策层“送出去”参加有关现代企业人力资源管理方面的培训，以便在今后的工作中能得到上级的有效支持。

做好这项工作须坚持“一个中心，两个基本点”。“一个中心”指的是企业的老板或者由老板任命的总经理。在民营企业中，老板的思想不改变，其他人改变是没用的。“两个基本点”是：

（一）为外出培训的领导创造充分的鼓动气氛。即既要让他去参加培训，又要保证他足够的面子。

（二）选择正规的培训机构、有影响的培训师和实用的培训课程。要让领导感觉这培训参加得“值”。

或者你就干脆招聘一个具备相当的实践经验和先进企业管理思想的总经理（一般这一工作更能得到企业老板的认可，因为大多数的民营企业都愿意“拿来主义”，借鉴别人的管理,而且不惜重金），这样工作起来会更省力。

二、在企业内部搞好人力资源管理知识培训（对中层管理人员），并组织有关职业化行为和职业化标准的培训，向中层管理人员灌输正确的、科学的工作方法，为今后人力资源规划的顺利制定打好基础。

三、在管理的整合期，无论企业整体目标是否明确，要有一个人力资源工作计划。

因为你有了计划，老板才会尽量配合和支持你的工作，否则人力资源管理的指挥棒便握在了老板的手中，在没有整体目标的前提下，老板会将人力资源工作指挥成杂乱的乐章，而你作为人力资源管理工作者，工作会做得糊里糊涂。

四、搞好本部门的职务设置、人员配置与职能建设工作。

多数民营企业的人力资源部门只招聘一个管理人员，其他人员基本上都是从企业内部安置。所以说，人力资源管理者如果不搞好内部建设，将会孤掌难鸣。在人员配置上，起码要保证两个以上的专业人员，在前期工作中尤其重要的是招聘专员和培训专员；并且要加强非专业人员的专业知识和工作技能培训。

五、做好职务分析与岗位说明，并做好岗位技能培训，使工作程序明确化，工作行为职业化，行为评价标准化。

六、加强企业文化建设，对现有员工加强培训与考核，实行竞争上岗与末位淘汰相结合的方式，并重视人才储备，配合以招聘工作，不断优化企业人力资源配置。

**第四篇：民营企业人力资源管理问题与对策研究**

民营企业人力资源管理问题分析与对策研究

陈莉

摘要：本文分析了民营企业人力资源管理面临的问题，并在用人机制、企业设计、企业资本、企业能力和企业文化等方面提出了相应的对策。指出企业文化是民营企业可持续发展的DNA，塑造良好的企业文化就是更好的吸引人才，进化民营企业的遗传基因，并以竞争优势方式体现企业能力，是民营企业可持续发展的核心。

关键词：民营企业人力资源管理人才企业文化核心竞争力可持续发展

1引言

企业人力资源管理尤其是民营企业的人力资源管理，特别是在我国改革开放以后对这方面的研究工作一直没有停止过，而且这种努力也正在不断地付出和加强。民营经济作为国民经济的重要组成部分，这使民营企业获得了前所未有的发展机会，但是摆在民营企业面前的道路并非一帆风顺。毕竟像联想集团、希望集团、万向集团等一大批在管理上走出了家庭型、经验型管理的小圈子，重用人才、重视现代化管理的优秀民营企业并不多。随着改革开放和国企改制不断深入，国企能力的增强，且跨国公司大量进入，市场竞争白热化等因素，优胜劣汰力度不断加强，民营企业两极分化严重，人才大量流失，人才危机制约着民营企业的进一步发展。所以有必要对民营企业人力资源管理进行深入的分析、研究，总结经验，采取相应对策，使越来越多的民营企业不断从管理上走上正轨，走向现代化管理，在激烈的市场竞争中成长和壮大。

分配经营管理权，形成相互制衡的关系；公司制企业是按照所有权与经营管理权两权分离的原则，形成股东大会、董事会、监事会和经理班子的内部治理结构。因此，考察民营企业的人力资源管理的发展现状比较复杂。然而总体上看，绝大多数民营企业发展的先天不足，是在人力资源管理方面还没有形成一套适合国情的、适合民企发展的科学合理的人力资源管理系统，民营企业进入到人力资源开发层面的几乎没有。因此，无论是哪种类型的民营企业，其人力资源管理都存不同程度的问题。

2.1 民营企业家的问题

民营企业大多数为私人投资兴办，一般情况下企业主是集所有权与经营权一身，且决策管理时，只需对私人利益或少数投资者负责即可，企业内外的大小事务都由企业主一人当家作主，形成个人专权的家长式管理模式。这种管理模式在企业创业初期能够发挥较好的作用，比如组织层次少，机制灵活，对市场反应灵敏等，但是随着企业规模逐渐扩大，家长式的管理模式便会诱发一系列的问题，而且除了一些集团化发展的企业及一些从事高科技行业的企业人才素质较高之外，大部分中小型民营企业的管理人才学历偏低。据有关资料统计，民营企业主中有相当一部分人素质不高，其中文盲占0.3%，小学占6.4%、初中占31.4%、高中为41.7%、2民营企业人力资源现状分析

民营企业从市场主体上划分，有独资企业，合伙制企业和公司制企业。独资企业的经营管理权一般集中在所有者自身，所有者和经营管理者往往集于一身；合伙制企业是由出资者各方根据出资份额、能力专长协商

大专与本科占19.5%、研究生为0.7%，绝大多数民营企业主从未接受过任何培训，也不注重自身的学习与提高，40%的民营企业主看不懂财务报表。对于人才一方面，他们看到人才的重要性，但对于培育人才却缺乏信心，担心投入的人力、物力没有回报，更担心人才不能长期为他们服务。他们往往有这样一种想法：世上有人才、蠢材和奴才。蠢材不能用，因为会误事；人才更不能用，因为他们会夺你的江山；奴才最好，又听话又好用。据调查，约90%的民营企业财务管理控制在家庭成员手中，中高级人员约40%左右是朋友或家庭成员。这样就造成如下几方面的负面效应：(1)“自己人”文化程度一般不高，不利于科学决策；(2)企业内关系庸俗化、复杂化，不便于科学管理与指挥；(3)由于“先到者”对人才存在一种戒备心理，因此不利于人才培养和合理调配，甚至于造成人才的流失。最终影响人力资源的发展，很容易造成决策的盲目、管理的混乱与权力的滥用，适应不了市场的需求，最终导致企业的衰败。

2.2 民营企业薪酬管理问题

民营企业在薪酬管理中存在许多误区，认为“高工资一定可以吸引并留住人才”，有的由企业主一个人来制定本企业的薪酬制度。这种“拍脑袋”的薪酬决策，由于仅凭借其经验而不是从科学的分析出发制定的薪酬制度，不仅决策的科学性较差，往往也会违反薪酬管理的公平原则。而且这种由老板“拍脑袋”定的薪酬制度有其适用的局限性，即企业规模不大、老板了解每一个人的绩效，但随着企业规模的扩大，其实施必然越来越困难。

2.3 民营企业的培训开发问题

一方面，企业决策层对培训工作持有不

正确的态度。对一般员工，由于老板急功近利的思想，不愿开展培训；而对中低层的管理者，老板所担心的是：企业对他们没有严格的约束机制，一旦接受培训后这些人跳槽，企业岂不是人财两空？另一方面，民营企业在培训开发方面，缺乏系统性、长期性，特别是涉及培训费的分摊和追偿缺乏有效的办法，使得人员培训费用的投入水平低，效益不够显著。从而使企业文化建设与员工素质提高成为空谈，管理者队伍建设不能取得实质性进展。

2.4 民营企业的人员流失问题

在民营企业中，企业前景不明朗或内部管理混乱，员工职业生涯计划难以实现，工作压力大，缺乏职业安全感，个别企业薪酬结构不合理，工作标准过高等原因都不同程度地导致员工跳槽。有的民营企业家认为劳动力市场对企业是敞开大门的，企业在任何时候都可以招到需要的员工，因此不在乎员工的高流失率，他们没有意识到这些人的流失，不仅带走了商业、技术秘密，带走了客户，使企业蒙受直接经济损失，而且，增加了企业人力重置成本，影响工作的连续性和工作质量，也影响在职员工的稳定性和效忠心。如不加以控制，最终将影响企业持续发展的潜力和竞争力。

2.5 民营企业资源匮乏，人才难找 很多正在发展之中的民营企业一方面在内部资源上，如资金、产品、销售渠道、品牌等资源匮乏，急需高素质、高知识、高能力的人才来整合和创造；另一方面，正因为这些资源的匮乏，使得民营企业无法在“三高”人才招聘上取得大的突破。特别是在双向流动、双向选择的现代社会里，真正拔尖的人才对于自己的职场竞争力和从业背景已

经有了充分的掌控权，那些品牌响亮、待遇优厚、管理规范、发育成熟的外企、国企或已经发展到一定规模的大型民营企业，自然能够吸引更多拔尖的人才。这种难招人的状况，又进一步直接制约了这类公司的发展和资源积累的速度。

用以人为本、举贤任能、充分授权的用人机制。民营企业主要以人为本，将人才真正视为平等的合作伙伴，采取有效的措施帮助他们成长。要冲破家族观念，大胆启用具有管理和专业技能的人才进入企业中高层。转变观念当个开明的民营企业家，把经营权放心地下放给那些优秀人才，让他们有足够的施展个人才华的空间和舞台。第三，建立尊重人才、激励人才的留人机制。尊重人才就是要把员工当作合作伙伴，平等对待，充分信任和授权，同时更要关心员工的需要，及时帮助员工解决实际困难，对于员工所取得的成绩要予以及时的认可和奖励。激励员工则可采用帮助员工设计科学合理的职业生涯，实施科学、合理和多种形式的薪酬体系，让企业的核心和骨干员工持股等多种方法。

3.3 民企人力资源管理与时俱进的三种工具

3.3.1 企业设计

民企发展到一定规模，需要进行企业设计，以确保人力资源管理跟上发展需要。企业的管理不可能凝固不变，要随市场的发展而发展。企业设计就是不断优化人力资源管理，改良企业，适应环境发展的要求。需要民营企业家运用统一的价值观统领整个企业或企业集团，领导管理团队对企业这些方面：人力资源发展、企业综合定位、企业生态、企业目标和体系设计、发展规划论证、风险防范、管理机制改进、创新模式、业务流程再造、企业文化等进行管理整合、综合设计，以提升整个企业的价值。

通过企业设计更新企业主及员工观念，使企业不断优化升级，有利于突出主业与抓住市场机会。

企业之间的竞争，实质是企业制度的竞

3民营企业人力资源管理的对策研

究

3.1 民营企业主观念的转变是当务之急 提高民营企业主素质，进而提高企业管理水平，从而企业有更多资源吸引人才为企业效力是一条路子，但是这样并非有效，真的有效也将会是时间过长，不确定的因素更多。所以民企走上正轨的关键切入点，就是民企掌门人转变观念，引进现代企业制度。

将权力制约原则贯彻到民营企业的决策管理中，进行合理的分权。一方面，在企业内部要建立起权责明晰、相互监督、彼此制约、有效沟通、高度协调的机制；一些重要的职能要分由不同的部门人员来行使。另一方面，应制定系统的规章制度，明确每一部门各层管理人员的目标、权力与职责，促使各职能部门、各管理人员在自己的职责范围内正确地行使权力。另外，企业还应提供一些保障各部门职权能正常实施，达到预定效果的措施。条件成熟时企业改制为股份制企业，成立董事会，引入职业经理管理模式。

3.2 采用科学合理的选人、用人、留人机制

民营企业在选人时要摒弃家族式的发展模式，建立起一套科学合理的人才选拔制度，保证企业所需的人才。企业获取人才资源的方法，除了内部培养提拔、外部公开招聘外，还可以采用“寻聘”的方法，以确保企业中高层及关键技术岗位人才的选聘。第二，采

争。特别是在现实的社会，有先进的企业制度就能凝聚人才，能够引进人才，稳定人才，表面上企业之间的竞争是人才的竞争，人才竞争的背后根本上是企业制度之间的竞争。良好的制度是吸引和留住优秀人才的关键。民企经营者只有通过企业设计做到目标集聚和保持自己的差异，建设优秀的企业制度，以便有独特的优势才能生存下去，是一种不断适应环境变化的能力。

在进行企业设计时，始终坚持以下四种价值观：一是人的价值高于物的价值；二是共同价值高于个人价值；三是社会价值高于利润价值；四是用户价值高于生产价值。通过企业设计优化企业制度，是管理发展不可或缺的环节，是人力资源发展的基础和保证。

3.3.2 企业资本

人力资本、财务金融和企业自然资源等组成了民营企业的资本。其中人力资本是企业稳定发展的基础，企业发展需要卓有成效的企业资本经营来支撑。

第一，人力资本是企业的核心战略资源，企业之间的较量，离不开人才及其综合素质的较量。在很久以前，亨利·福特就说过：提高人才的待遇可以压缩成本；美国管理学家费弗也指出：人才是不能节省的成本。此后又有人提出“人才不再是一种成本而是一种投入（资本）”以及“人才即利润”的观点。企业的竞争表现为人才的竞争，企业的生存和发展要依靠全体员工的共同努力来实现。能否体现一种人本管理的思想，是现代民营企业发挥人力资本优势的关键，也是衡量一个组织开发人力资源的标志。致力于集知识型、创新型、通才型、合作型为一体的“智慧人”的积极造就、正确使用和实施提高企业广大员工专业化素质培训计划，应是民营企业管

理者基本的人力资本经营职责。企业员工是企业核心竞争力的携带者，要对其进行激活。为此，建立起科学合理的干部考核和员工考核价值评价体系，建立员工教育和培训制度，建立合理的薪酬福利制度和激励约束机制，使员工在企业获得更好的成长和发展机会，实现自己的事业追求，同时也获得合理的回报和生活福利保障。

第二，企业竞争力的核心内涵是企业资源配置力。企业资源配置力是企业资源定位力与资源整合力的合力。企业资源定位力决定着企业资源配置力的正负性质，而企业资源整合力更多地决定着企业资源配置力的强度；在构成企业资源整合力的两个方面中，企业对资源的制度文化整合力是企业资源配置力的核心内容，也是企业竞争力的深层激发器。这启示我们，通过组织文化的培育与相关制度的创新，有效整合企业人力资源，充分激发其趋向于企业目标的积极性、主动性和创造性，对企业竞争力的形成和提升将具有愈来愈积极而深远的意义。

3.3.4 企业能力

企业的竞争最终归结为企业能力的竞争，全球化的竞争就是一种基于能力的竞争。企业拥有一流的企业能力，企业就获得了可持续发展的优势。企业能力包括核心竞争力、企业文化和组织学习能力，培育企业能力就是企业可持续发展的核心，其中企业文化是整合其他能力的核心能力。

在竞争的环境里，企业在内部开发、积累有价值、独特的资源，形成自己的核心竞争能力并创造竞争优势，才能使企业得以持续成长。要达到这个目的，巩固和强化企业文化能力就是一个必然的选择。竞争者不能模仿或难以模仿的也就是企业文化，除此以

外其他资源都可以模仿或得到。

企业文化是全体员工认同的共同的价值观，它具有较强的凝聚功能，因此，它对稳定员工起着重要的作用。企业文化通过一系列管理行为来体现，如企业战略目标的透明性，内部分配的相对公平性，人才使用的合理性，职业保障的安全性等，均能反映一个企业所倡导的价值观。企业文化所追求的目标是个人对集体的认同，希望在员工和企业之间，建立起一种互动相依的关系，最终使员工依恋并热爱自己的企业。出色的企业文化所营造的人文环境，对员工的吸引力，是其它吸引物无法比拟的，因为它张扬的是一种精神，它打动的是一颗心。因此，民营企业应塑造优秀的企业文化并建立行之有效的激励机制，激发员工在企业中的归宿感、成就感，促进员工的知识、能力和技能的进步与发展，发挥其潜能。只有拥有一支优秀的员工队伍，民营企业在市场竞争中才会充满生命力和远大的前景，才会拥有真正的实力，实现民营企业的可持续发展。

有必要对民企如何改进人力资源管理，保持人力资源管理成果，获取竞争优势等问题重新进行深入的分析，为提高民营企业竞争能力服务。企业文化是一个企业的DNA，是优秀人力资源管理发展的成果。民营企业只有完善企业管理平台、建立科学激励机制、培育良好的企业文化，在企业设计、企业资本和企业能力进行卓有成效的建设，是民营企业不断发展壮大，保持可持续发展的途径，也是对建设和谐社会的最大贡献。

主要参考文献 ［1］蔡而迅著，《论民营企业的人力资源管理之核

心》，《经济师》，2024年第2期

［2］迈克尔.波特著，陈小悦译.竞争战略-分析产业

和竞争的技巧.华夏出版社，1997.1

［3］谢恩，李垣，组织内部要素与竞争优势的获

取.中国管理科学，2024，9（4）：57-631 ［4］郑晓明著，《现代企业人力资源管理导论》，机械工业出版社，2024年版 ［5］林泉著，《民营企业的成长上限及克服》，《经

济管理》，2024年第3期

［6］迈克尔.波特著，陈小悦译.竞争优势.华夏出版

社，1997.1

［7］刘光友，任虹著，《民营企业成长应注重企业

文化的转变》，《企业文化》，2024年第6期 ［8］吕政，郭朝先著，《我国民营企业的新发展》，《国家行政学院学报》，2024年第1期结束语

本论题尽管不是在研究和探讨一个新颖的问题，但是面对民营企业的经营状况，仍

**第五篇：民营企业人力资源管理存在的问题及对策**

民营企业人力资源管理存在的问题及对策

摘要：本文通过对民营企业人力资源管理的开发不足，说明现代民营企业人力资源管理在企业中起着核心的作用。从民营企业人力资源管理的四大不足：民营企业家的人力资源管理观念落后、民营企业人才流失严重缺少人才储备、民营企业人才晋升任人唯亲、民营企业缺少有效的激励机制等分别阐述了人力资源管理在企业中的重要性，是现代组织管理的核心，是使企业管理实现最大化的有效手段，是提高企业核心竞争力和绩效的有效途径。最后本文对目前人力资源管理存在的问题和应采取的对策进行了探讨。

关键词：民营企业 人力资源管理 不足 对策

改革开放以来，民营企业得到了长足发展，已成为经济发展新的增长点，但民营企业在其发展过程中也遇到了各种各样的问题。一个时期以来，谈到民营企业急需解决的问题，往往重视强调资金投入、技术创新政策环境、管理等，对民营企业人力资源开发管理缺乏应有的重视。随着市场经济体制的不断完善，民营企业必须面对来自国际市场竞争的压力。民营企业必须全方位提高竞争力，尤其是人力资源管理问题，已成为制约民营企业发展的瓶颈。因此，如何提高民营企业人力资源的管理水平，是当前民营企业发展亟须解决的重大问题。

一、民营企业人力资源管理概述

随着改革开放的不断深入，经济在近年来持续增长，民营企业作为经济中不可缺少的一部分，为国民经济的增长作出了应有的贡献，同时在宏观调控下也带动了产业的发展，产权改革制度实施以来，民营企业已呈现出多元化经营，这无疑是促进了私营企业在整个国民经济主体中的重要地位，民营企业的发展在未来经济中势必会迈出更新步伐。

由于民营企业的不断发展壮大，人力资源开发管理已成为企业中的重要资源。现代人力资源管理应用和开发是从科学的人性角度出发，将企业中每个部门的人员配置最优化和潜能开发到最佳化以及实现企业利润的最大化是人力资源管理的根本目的。在人力资源开发管理方面进行了一些探索与创新，取得明显进展，积累了一定经验。

民营企业风起云涌，但优秀的能长久生存的又如大浪淘沙般所剩无几。就整体而言，民营企业人力资源开发管理的粗放状况并没得到根本性改变。大部分民营企业招不进人才、留不住人才和育不出人才，导致企业人才匮乏。毋庸避讳，大多数的民营企业人才资源整体管理水平低下的状况下，人才得不到重视，工作没有动力，缺乏成就感和成长的机会。这样给民营企业造成的后果是，不但无法形成良好的招人、管

人、服人、用人机制，而且还进一步严重影响到企业团队的建设以及企业文化的形成。

二、民营企业人力资源开发不足的原因

（一）民营企业家的人力资源管理观念落后

由于大多数民营企业是在改革开放之初由小农经济逐步萌芽发展起来的，因此其本身就带着与生俱来的两个致命弱点，这既与农村教育程度普遍低下，致使民营企业的大部分管理者观念陈旧，知识匮乏，从而不能快速和主动地掌握现代企业的管理理念有关；民营企业管理者的身上根深蒂固的我国沿袭了几千年的封建传统观念，难以动摇。更突出的表现在民营企业管理的家族化和独裁化，这种民企管理者头脑中的小农意识，是影响民营企业在人力资源管理发展中主要阻力。

（二）民营企业人才流失严重缺少人才储备

做好民营企业的人才工作，建设一支与民营经济发展相适应、结构合理的人才队伍，对推动经济新一轮跨越式发展，加快全面建设小康社会，提前基本实现现代化，具有十分重要的意义。但很多民营企业家观念总是认为中国有丰富的人力资源，随着失业人员和下岗人员逐年增多，就业机会越趋严峻，企业无论在人力资源管理上如何操作，人力资源都永远不会不足。这种观念导致企业人才流失严重，特别是专业技术人员和高级管理人员，导致了企业未能建立有效的人才储备，从而严重地影响了企业健康发展。人才流失将使一个企业蒙受多大损失，可能是很难算清的一笔账。

（三）民营企业人才晋升任人唯亲

民营企业大都存在“任人唯亲”的状况，特别是家族式企业更明显。由于大多数民营企业属于家族式企业，因此，在人才选用和晋升时，最为担心的是这些人才对企业或老板的忠诚。在这种心理影响下，导致企业以家族成员利益为中心，企业内从财务到人事等核心部门充斥着本家族人士，从而造成近亲繁殖。一部分民营企业家对企业进行家族式的管理任人唯亲，普通员工干得再好也不会有出头之日，永远在底层出苦力。在晋升、培训机会的分配与安排上，不是以员工的能力与实际需要为标准，而是将外聘人员当作“外人”，一律拒之门外。这样的做法严重扼杀了员工的进取心和创造力。民营企业任人唯亲的情况较为严重。

（四）民营企业缺少有效的激励机制

目前许多民营企业认识到了人才的重要性，并以较高的工资收入或其他物质激励方式吸引人才，但在对人才资源管理的过程中，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)，许多民营企业经营者仍然把员工当作“经济人”来看待，缺乏与员工的感情交流，单纯地、简单地通过物质利益的满足对员工进行激励，忽视了对员工的精神激励。在有些民营企业中，即使物质利益的激励，也由于民营企业主的失信而难以实现，民营企业主故意克扣员工应得的工资，员工的合法权益得不到保护。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。以汕头一家民营企业为例，有家小型变压器的生产厂家，年销售3个多亿。05年

企业开始大扩张，同时，管理上进行大变革，但是由于变革没有给员工带来实惠，相关的福利奖励制度“名存实亡”，员工对企业非常不满。每月员工流失率是8％，员工流失率是96％。可见，激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素，因此能否建立好企业的激励机制是十分关键。

三、加强民营企业人力资源管理的措施与建议

（一）更新落后的人力资源管理观念

民营企业家在经营过程中需要不断吸收新的管理理念，管理理念是企业经营中不可缺少的精神文化，它体现了一个企业家的经营管理的风格和信念，也是对一个企业的生存和发展起到了直接性作用和影响。一个企业的成功与否取决于一个企业家的经营理念，在激烈的市场竞争中，企业家需要不断的吸收新的经营管理理念，才能使企业充满生机。只有从社会中认真吸取新的、好的、优秀的管理理念，才能使企业家在当今世界的商海搏击中立于不败之地，也必须要经过不断的学习优秀经验才能更好的经营企业。

（二）采取有力措施应对人才流失的现象

当今社会人才流失为企业带来的直接或间接损失来越来越大，特别是企业的高级管理人员和掌握先进技术的骨干技术人员，他们的流失对企业造成的损失是无法用金钱来衡量的。更容易造成企业商业机密的外泄。所以人才的流失是企业人力资源管理中一个重要的问题，必须得到企业的绝对重视，为了避免人才流失对企业带来不应该的损失，我们制订有效策划企业对应人才流失方案具有非常实际的现实意义。在防止人才流失方面，企业应采取以下措施：第一从体制上着手，建立灵活、有活力的人才培养和配置机制，建立以业绩和能力为主导的选用人制度，加大对员工的培养力度，为员工的学习创造良好的条件，使每个人都能获得很大的成长。第二建立良好的薪酬、晋升制度。企业管理人员也必须不断提高自身的修养，这样不仅可以增强企业在员工心目中的地位，也为降低人才流失起到了相应的作用。第三树立企业以人为本的人本主义观，形成良好的内部人性化沟通机制，使员工为了企业和他们共同的发展而努力，让员工感受到企业的存在与自己的生活是息息相关的，也使他们从心底感觉到没有理由抛弃企业，没有理由背叛企业。有效的控制人才的流失。

（三）建立公平合理的选拔机制

民营企业家要为公司的健康发展着想，从内心深处树立任人唯贤的用人观念，正确评估“嫡系部队”的价值和对企业的负面影响，如何把“嫡系部队”放在合适的位置上，杜绝把“嫡系部队”当作“摆设”，甚至是企业发展前进的绊脚石。

选择企业员工，必须全面贯彻德才兼备的原则，坚持任人唯贤，反对任人唯亲。在人事聘免问题上，需要以公开求公正，以程序求规范。为了保证大家在同一个平台上竞争，任何人要想晋升，不管是谁推荐的，都必须先通过笔试和专业知识的考评，合格后才有资格参与面试。在面试方面，公司要有严格的规定和流程，因为面试比笔试更重要。

（四）建立有效的激励机制

薪酬作为满足企业员工生活需求的保障条件，对绝大多数企业员工来说，仍是个硬道理。对企业中的一般员工来说，利益驱动仍是最重要的努力因素。所以，物质激励仍是激励的主要形式。进行薪酬设计时，应遵循公平性、竞争性、激励性。以设计一个适合员工需求的福利项目，一个完善的福利系统对吸引和保留员工具有非常重要意义。在设计福利项目上，我们可以按照企业员工的个人特点和具体需求，列出一些福利项目，让员工自由选择，各取所需。这样的方式区别于传统的整齐划一的福利计划，具有很强的灵活性。

企业中的知识型员工对企业的期望和需求是全方面的，其中既包括物质需求，更包括高度的精神需求。在精神激励方面，我们应强调以人为本，给予知识型员工充分的尊重和参与感。让知识型的员工感觉到自身才能得到充分发挥，自我价值得到相应承认。积极开展教育培训，加强人才培养和选拔。对企业中的骨干员工充分授权，委以重任，使之得到认可，实现自我价值。

（五）建立独特的企业文化

要在企业中形成的一种适合企业发展的文化观念和历史传统，是企业员工产生共同的价值准则、道德规范和生活信息，将各种企业内部的力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下，汇聚到一个共同的方向。企业文化建设一定要适应时代、适应政策环境的变化。通过确定企业经营及投资策略、人性化管理、文化活动等一系列措施，不断完善和充实企业文化的内涵和形象。优秀的企业文化鼓励员工体现自我价值，勇于创新；企业文化对员工的道德标准、价值取向有着强烈的引导作用。企业文化起着凝聚人心的作用；一个具有良好企业文化的组织，在与外界的交往中带有明显企业特色，并对外界产生辐射作用。

总之，现代企业管理的实践证明，把人力资源作为资本来运作，是企业人力资源规划的关键，也是一个企业能否对外发挥最大潜能的关键。市场竞争从表面看来是经济资源、产品质量和市场占有率的竞争，而实质上却是高质量人才资源和知识技术的竞争。企业只有尊重人才，人尽其才，才尽其用，才能调动人才的积极性、创造性。

参考文献：

[1]胡君辰，人力资源开发与管理，复旦大学出版社，2024.6

[2]张一弛，人力资源管理教程，北京大学出版社，2024.5[3]彭剑锋，人力资源管理概论，复旦大学出版社，2024.1

1[4]王珊珊、张玲，民营企业人力资源管理中激励机制的探析，上海财经大学出版社，2024.3

[5]刘金星，民营企业管理锦囊68，西苑出版社，2024.3

[6]胡震，管理学十日读，企业管理出版社，2024.12

[7]关淑润，现代人力资源——管理与组织行为，对外经贸大学出版社，2024.2

[8]王琪延，企业人力资源管理，中国物价出版社，2024.12

[9]王一江，孔繁敏，现代企业中的人力资源管理，上海人民出版社，2024.12

[10]罗瑾琏，企业绩效的人力资源整合，同济大学出版社，2024.12

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