

人力资源调研报告

为对公司人力资源工作情况和一线员工的思想动态情况进行掌握了解，进而为人力资源规划发展提供方向和实际解决一线生产中的人员流动问题，公司人力资源部门特在 2023 年 3 月 7 日到 3 月 15 日运用了一线实习走访、人员座谈、a、b 问卷等方式，进行了详细的调查；通过调查发现，公司人力资源的管理现状大体是好的，但在人力资源规划管理方面，一线员工管理方面，员工培训学习方面，公司工资制定方面，公司制定方面仍有许多的不足，特总结如下：

一、调查问卷情况：

此次共发放人力资源工作问卷（a 卷）共 66 份，按全体管理人员比例的 77%进行调查；一线职工调查问卷表（b 卷）共 220 份，涉及造纸 1、3、5、7 车间、机电、热电、水处理各车间 220 人，占公司一线生产类总生产人数的 40%。对公司管理层的调查问卷主要以对人力资源工作现状和存在问题的反馈评议为主，一线员工的调查问卷着重于现阶段员工思想状态的掌握和一线员工流动率的原因收集。（详细情况表附后）

二、目前存在的主要问题及原因：

（一）人力资源管理工作方面：

1、招聘方面：主要反映在公司的招聘条件和人力资源招聘的员工的稳定性方面，尤其对生产一线的操作工人需要吃苦耐劳，并有能具备良好稳定性的员工，对人力资源在这个问题上应该做的工作提出了很多的要求和希望。

2、培训方面：普遍认为公司的中层是应该接受培训的主要阶层，尤其是一线的生产管理者，应该运用正确的管理方法和方式来管理，而非是

传统的打骂和棍棒教育，对人力资源组织的培训和内培，以及新员工入厂后入职培训跟踪方面的工作提出了质疑？并对员工入职管理后定期培训的实施和监督提出了要求。

3、入职管理方面：主要质疑存在于员工入厂没有明确的职业规划和职业状态管理，新员工在岗位上自生自灭，缺乏对新入职员工的后续管理和帮助其进入状态的入职帮助，成了单纯的招聘人事部门，并对公司的人才流失，有警觉，也毫无建树，新的人来后，因为没有人管理和没有明确的职业规划很快就会离开公司，很多管理层的普通管理员工在问卷中表达了一种失望的状态，表示没有自己明确的职业规划和职业发展方向。

4、对公司人力资源工作的定位和作用产生了质疑，认为公司没有足够重视人力资源，同时人力资源也没有发挥应有的作用，不适应现在的市场竞争环境，必定会影响到公司的后续发展。

（二）车间一线员工思想动态方面：

1、车间管理方法：主要反映在车间管理者管理粗放式，管理方法粗暴对员工缺乏耐心，批评教育以高压方式为主，难以有人情味，对员工的自尊没有半点可顾忌，“愿干就干，不干快走”的话竟然能在管理中使用频繁，根本不去考虑熟练工人对生产的重要性，高压强压政策使员工慢慢的失去了对公司管理的信任和热情，新员工到职后，作为管理者没有从管理角度去考虑，往往是将其往工作岗位上一放，指定个师父后，任其自生自灭，做的好点的管理者，偶然还会在车间巡视中问问，做的官僚的管理人员甚至在新工人入职一周后，仍然不能知道新职工的名字，更不用说和工人谈心做工作和为工人解决到新环境中的难点、难题了。

2、制度管理方面：主要反映在罚款制度和请假扣款等方面，职工认为罚款管理是管理的一种方式本身没错误，可如果以罚代管，像检查卫生

罚款、质量问题罚款、上下班问题罚款等等，现在很多职工对任何问题都是抱着一种非常机械和麻木的心态工作，丧失了工作的热情，重要的一个原因就是因为在被罚款，带着被处罚的心态工作，工作中有怨气，来新工人后错误的引导，甚至说丧气话，促使了新工人离开。工人工作中想的最多就是怎么不被罚款，带着思想包袱工作，形成了一种非常不好的现象。

3、工资方面：工人因为自身工资的问题，对公司的管理根本不理解，特别是对车间管理的工资持很大意见，他们有的甚至这么讲：“造纸的是我们，挣钱的是他们”“挣钱的不干活，干活的不挣钱”等等，总之是意见很大，加上去年物价上涨，更是增加了员工发这个牢骚的共性，继而相互埋怨和影响，最终使很多本来不会离开的人也离开了公司。很多人都在做自己个人得失的比较，现在在这个工作上所受的工作环境劳动强度拿到的工资跟其他的行业进行比较，如果感觉不合适就选择离开，最让人担心的是很多的老工人也说出同样的话，其中有1个是在企业工作了多年的老工人，相信如果不是的确有不合适，断然不会这么说，因为人工作时间长了，毕竟人对人对物对公司都会有感情。

4、工作时间方面：现在多数车间三班倒，并且是三天倒三班，员工可以说很难休息好，又加上机器检修，很多员工是连轴转，24小时不休息，三班都要来，却没有得到应有的回报，没有加班费，所以很多员工意见很大，平时工作中本身的环境就不是很好，加上这么累，工资高还可以，现在工资也不高，加上不能准时歇班，请假扣款，调休又没有人，如此恶性循环下去，更是心里不平衡，进而就会牢骚、埋怨、甚至离开。

5、信息沟通方面：很大企业高层管理者都不知道一线的任何信息，员工反映的事情也没有结果，很多工人有问题不知道找谁说，对上对下的管理都是一根线，一旦线断，就没有了公司的任何信息，很压抑，本来有

些对公司很好的建议和想法因为没有说的地方，也就转为牢骚了，很多企业的老工人希望能有机会和公司的高层谈谈，说说心里话，有的员工甚至说：管理人员天天坐在办公室里出规定，有时候做的根本就和现实中的不符合，也没有很好的沟通反映机会，比较压抑！

三、解决的措施及建议：

（一）人力资源管理方面：

1、招聘方面：对新员工的招聘，特别是一线新员工的录入，一定要做到三点：

a、生源要准；

b、双向合适；

c、协议管理

比如：可与技校签订单向人员输入协议，技校用半工半读方式为企业培养专项人才，有些技校现在采用的国家补助，学生免费上学，毕业后用工资来抵学费的做法，那这样的学生到单位后就会相当的稳定，因为学校有协议和条规约束，而企业又可和学校签订单独的协议，稳定性必然强，属于国家补助的学生，必定能吃苦，这就是：生源准；企业和学校能达成共识，并学校有能力为企业培训本专业的学生，这就是：双向合适；有学校和学生的协议，又有企业跟学校的协议，企业用人管人，学校同样进行管理，学费，毕业证等后续手续的办理，使学校的管理非常生效，而学校又和公司有明确的协议约束，使这样的双向管理非常生效；另一方面对人力资源和车间管理者也可以采取双向的问责，从招聘开始，有用人部门出具《人员需求申请表》，根据申请条件和申请到岗日期安排进行招聘，面试时作为使用部门的责任人就必须参与，形成人力资源牵头，使用部

门面试，最终完成员工的入职，员工入职后，到使用部门后，对员工的稳定考核必须采取双向管理：即建立《职工管理双向考核制》，有用人部门和使用部门同时管理入职职工，对职工的流失对人力资源和使用部门双向考核，从而保证职工的稳定性和，实现公司职工的优良管理。

2、培训方面：对公司培训的实施，不能太多依靠于各部门自己的《年度计划》，作为人力资源必须能够掌握适时的企业发展动向，从而能够根据管理人员的动态和管理问题点及时提出培训的课题，形成《临时培训需求计划》，进而组织培训，实际解决管理的难点和难题，提升企业的管理能力；对公司的一线生产管理者的培训：应该从企业理念、生产管理方法方式、企业的企业文化、一线班组长的管理工具等方面展开，做为公司的人力资源必须在培训组织上有能够策划，在实施中能够单独授课、有说服力、并能够让所有管理者都能信服的培训讲师，人力资源通过人员的《在职管理制度》和《员工入职跟踪调查表》深入生产一线进行入职跟踪发现课题后，及时立项，培训组织者便根据课题马上组织《临时培训需求计划》实施。公司各部门也可以根据自己本部门的需求，及时的向人力资源部门提交《临时培训需求计划》，两线控制两线提交，则必然会通过培训保证了企业思想和企业管理力的统一性和先进性，更好为企业发展提供软环境的支持和保障。

3、入职管理方面：对一线员工和新进公司的管理者，在进厂的前期跟踪后期的入职沟通方面必须按照《培训管理制定》，按规定定期召开沟通会，做到一线生产信息和基层管理信息上上通下达，能够让员工从思想上先有个疏导口，有人力资源的第二方人力布控点，不再是单纯的一线管理一线汇报，而是二线疏导两线汇报；纵向管理，横向调度，自然能够加强人员在职的稳定度和信息掌握的准确度，能够根据情况和信息及时反应、及时对应、灵活对待、把问题降到最低。在对非从事生产的办公基层管理

者，在收集基本的入职信息后，根据本人的工作情况和职业状态，必须给予本人一个良好的职业规划和职业晋升计划，否则会错过会很多以后会成长为优秀管理者的基层管理人员，使公司丧失建立良好人才储备梯队的机会和平台。

（二）一线员工方面：

管理者的管理方面；一线管理者的管理方法解决是需要通过对管理者尤其是一线管理能力的慢慢提升来解决，管理者管理方法不对，一是自身的管理水平所决定，二是公司的培训和企业文化的无力，没有学习，没有良好企业文化的引导，没有系统的培训，管理者在没有方法甚至懒的想方法的时候，就会出现“以罚代管”的现象，牺牲的是工人的利益和公司长远的利益，当我们的工人不再信任和配合我们管理者时，谁又能保证这个工人能忠诚的服务于企业，能安心的干好自己的工作呢？没有了熟练的工人，企业的良性发展又有多大的推动力，失去熟练的劳动者，是失去了产品的质量，失去了设备的使用寿命，是失去了设备生产力的最完美发挥。人力资源中，有 3：3：2：2 的比例，即 3 成骨干工人，3 成熟练工人，2 成一般工人，2 成新工人，这是最完美的生产力组合，是最良性的，即保证了企业发展所需的新血液，又保证了企业的稳定，因此可见有稳定的一线生产员工，对企业是非常重要的。

一、调查对象与概况

本次调查对象为泰峰房地产经纪有限公司，该公司地处市静安区江宁路 518 号，主要经营房地产中介，有员工近 50 名，注册资金为 1000 万元人民币。泰峰房地产经纪有限公司自 2000 年成立以来，始终坚持“诚信为本，承诺是金；规范服务，共创效益”的原则，为客户提供质优价平的

房地产产品，使得经纪业务蓬勃发展，取得了较好的经营效益，在社会上具有良好声誉。

二、具体调查内容

本次主要是调查泰峰房地产经纪有限公司人力资源管理状况，通过实地查看、交流座谈、看资料的方式，该公司在人力资源管理上有以下四方面特点：

（一）加强用工管理

泰峰房地产经纪有限公司不大，员工不多，但十分重视用工管理，着重做好三方面工作：一是把好员工入口关，在新员工招聘中，把好学历关、技能关，通过考试、面试筛选应聘人员，做到择优录取。二是抓好新聘员工培训，凡是新聘员工都要进行岗前培训和入职培训，一个月培训满，经考核，政治思想和业务技能合格，才能正式上岗工作。三是按才使用，根据员工的基本技能、兴趣与特长安排不同的工作岗位，尽量发挥员工的特长，使员工能够做好工作，最大限度发挥人力资源优势。

（二）加强人工成本管理

泰峰房地产经纪有限公司加强人工成本管理，有效控制员工总量，做到不浪费人力资源。一是建立岗位目标成本责任制，员工承担什么工作，拿什么工资。管理、后勤岗位拿基本工资和奖金，营销岗位拿保底工资和提成，根据年初制定的效益指标，制定成本控制总额，自上而下层层分解各项具体指标，落实到每一个岗位。二是对人工成本实行目标管理，以企业人工总成本为目标，落实到所有的岗位，明确责任，使每个员工工资收入与实际工作成果挂钩。

（三）充分运用激励

泰峰房地产经纪有限公司为鼓励员工积极工作，取得良好经营业绩，充分运用激励。一是薪酬激励。该公司把员工的薪酬与绩效挂钩，以经济利益的形式来激励员工的积极性，让他们感到个人利益与企业整体利益息息相关，愿意为企业整体利益服务，比如营销员工多做业务多拿提成，管理、后勤员工努力工作，提高企业整体效益，多拿奖金。二是精神激励。泰峰房地产经纪有限公司对员工做到尊重、理解与支持，信任与宽容，关心与体贴，有效培育员工对企业的忠诚和信任度，使员工提高工作积极性，刻苦勤奋工作，提高工作效率和工作质量。三是事业激励。泰峰房地产经纪有限公司对做出工作成绩的员工，给予名声、荣誉以及相应的地位，使员工感到工作有前途，更加施展才华，努力为企业工作，创造更好的工作成绩。

（四）保障员工合法权益

泰峰房地产经纪有限公司把保障员工合法权益作为建设和谐企业的一项重要工作切实抓紧抓好，以此稳定员工队伍，增强企业凝聚力。一是按国家《劳动合同法》等有关法律法规精神，与员工签订劳动合同，为员工办理养老、公积金、医疗保险、失业及工伤生育保险，维护员工的切实利益。二是执行国家规定的劳动时间、休息时间和节假日加班费制度，切实维护员工的利益。如节假日房地产经纪业务多，该公司按国家规定发放节假日加班费。三是举行各种文体活动，丰富员工业余生活，陶冶员工思想情操，增加员工的幸福工作指数。四是关心员工身体健康，每年为员工免费进行一次健康体检，确保员工身体健康。

三、调查结果分析

通过对泰峰房地产经纪有限公司人力资源管理状况的调查，我总体感觉该公司人力资源管理状况良好，主要表现为三点：

（一）加强用工管理提高企业竞争力

作为一家房地产经纪公司，员工素质相对要比其他行业高一点，比如房地产经纪员工一是要有良好的人文素质，说话文明，待人接物有礼仪，能给客户留下良好印象，使大家愿意来办理业务；二是要有扎实业务素质，懂得国家房地产交易的政策法规，懂得国家房地产交易办理手续程序，懂得银行业务，能够办理好房地产交易的全部手续，获得客户的满意；三是要有敬业精神，办理房地产交易会遇到很多困难和问题，房地产经纪员工要想方设法帮助客户办理好，使每个房地产交易业务顺利完成，获得交易双方客户的满意。泰峰房地产经纪有限公司加强用工管理，提高了员工素质，使员工能够做好工作，促进了公司房地产经纪业务的发展。

（二）充分运用激励促进员工认真努力工作

要使员工认真努力工作，要有相应的管理措施，特别要关心员工的经济利益。泰峰房地产经纪有限公司通过薪酬激励、精神激励和事业激励，提高了员工的工作积极性，使员工真正感到工作不仅是为了企业，而是在为自己工作，于是就有无穷的动力促使员工刻苦勤奋、认真努力工作，完成全部工作任务，取得良好经济效益。有些企业之所以员工工作积极性不高，是缺乏有效的激励，存在干好干坏一个样、吃大锅饭的情况。

（三）保障员工合法权益促进企业和谐稳定

团结和谐是企业兴旺发达的基础，也是企业凝聚力的所在。而要企业团结和谐，保障员工合法权益是关键。泰峰房地产经纪有限公司切实保障员工合法权益，夯实了团结和谐的根基，使员工愿意在企业工作，做到忠诚于公司，时刻维护公司的利益，与企业风雨同舟，荣辱与共。切实保障员工合法权益，使员工感到企业真正做到以人为本，员工也自然而然把自己看作是企业的主人，做到心往一处想，劲往一处使，真心实意为企业工

的完美与高效。

通过对泰峰房地产经纪有限公司人力资源管理状况的调查，我深深感到：随着经济社会的发展，人力资源作为最宝贵的资源，在企业经营管理中的作用越来越重要，企业能不能够创造效益，企业的成功与否很大因素决定于人，这基本的道理已为大家所共识。泰峰房地产经纪有限公司之所以能够在市场竞争激烈的房地产经纪业务中站稳脚跟，不断发展壮大起来，与重视人力资源管理分不开。泰峰房地产经纪有限公司人力资源管理的经验值得每个企业学习和借鉴，在企业管理中真正重视人力资源，发挥人的积极性、主动性和创造性，促进企业又好又快发展，迈向美好的明天。

一、企业基本情况

该企业全称是 XX县 XX机械有限公司，属民营企业，占地面积近 1 万平方米，职工 200 余人，生产产品为纺织机械，年产值 5000 万元，经济效益与职工待遇在当地属于中等。企业人力资源管理归属企业办公室管理，由企业办公室主任兼管人力资源管理。企业人力资源管理权在公司，办公室是具体操作和管理者。

二、企业人力资源管理现状

1、缺乏高素质的经营管理人才

企业需要人才，更需要高素质的经营管理人，否则企业的发展只是一句空话。“科学技术是第一生产力”，专业技术人才受到重视是理所当然。但是，经营管理人才的重要性也不可小视。该企业管理者是技术起家，存在重技术、轻管理。他们认为经营管理人员不能直接创造经济效益，是

人才，即使有也往往留不住。

2、人力资源流失严重

随着市场经济体制的建立和人才主体意识的增强，人力资源流动逐渐频繁。合理的人力资源流动不仅是正常的，甚至是必须的。但是，如果企业的人力资源在大量流失的同时又缺少补充，无疑是一个严重的问题。特别是中高级经营管理人才和技术人才的流失，不但使以前对这些人员的培养投入得不到回报，而且重新招聘、培养相应人员所花费的成本也非常高。由于种种原因，该企业人力资源流失严重，特别是优秀技术人才与经营管理人才流失比一般人员要多。

三、企业人力资源管理中“培训与激励”存在的问题

1、人力资源培训落后

在对人力资源的使用上，该企业没有认识到人力资源是一种通过不断开发而不断增值的增量资源，没有认识到人力资源像所有资源一样会发生损耗，只关注对其使用，而没有考虑到补给和折旧，不舍得把人力资源培训作为重点投资与投入对象。另外，企业重视对厂房、设备的投入，认为这是自己的财产，看得见。对人力资源培训不重视，一是认为生产忙还是生产要紧，不肯抽出时间培训；二是认为资金紧张，不愿安排资金培训。总之，人力资源培训落后有多种因素，但最根本的一条还是企业领导不重视人力资源培训。

2、激励手段单一，缺乏科学的激励机制

该企业在员工激励认识上存在误区：注重人力资源职位的提升，忽视人力资源专业技能的发挥。该企业往往以专业技术作为提升行政管理领导

分工设置的组织管理体制下的分配制度，经营管理者 and 广大员工的积极性、创造性因为不能得到合理的激励，没有最大限度地发挥出来。

四、“培训与激励”存在问题的原因

“培训与激励”存在问题的原因一是对人力资源的理解存在片面性，缺乏科学的人才观。企业应认识到，德才兼备、有创造力、有贡献的就是人才。不仅高工是人才，技艺精湛的工人也是人才；不仅受过系统教育的人是人才，从基层摸爬滚打成长起来的技术工人也是人才。然而企业在人才认识上总是模糊的，没有一个明确的标准。二是将现代的人力资源管理和传统的人事管理混为一谈，未能建立起有效的人力资源开发与利用的投资、保障体制。很多企业虽然把“人事科”或“人事部”的牌子换成了“人力资源部”，但思想上还停留在传统的人事管理的层面上，换牌子仍然是换汤不换药，换牌子不过是赶时髦，求新鲜。现代人力资源管理的核心是“以人为本”，它不仅涵盖了传统人事管理的内容，而且在理论上和操作上更加丰富、深刻和全面。现代企业的人力资源部门是为员工的自我发展提供帮助的服务部门。企业应当从人的自然属性出发，视员工为最宝贵的资源，用科学的、人性的方式尊重员工的人格和选择，关心他们的需求，帮助他们自我完善，实现自身的目标和价值。企业在员工成长的同时也得到了成长，实现了企业与员工的“双赢”。而现在的企业很多还是以为人力资源部跟以前的人事部门一样，是招人管人的，而没有想到人力资源部主要是为人提供服务。

五、企业人力资源管理中“培训与激励”存在的问题的思考

1、重视人力资源培养与开发

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/126103022223010225>