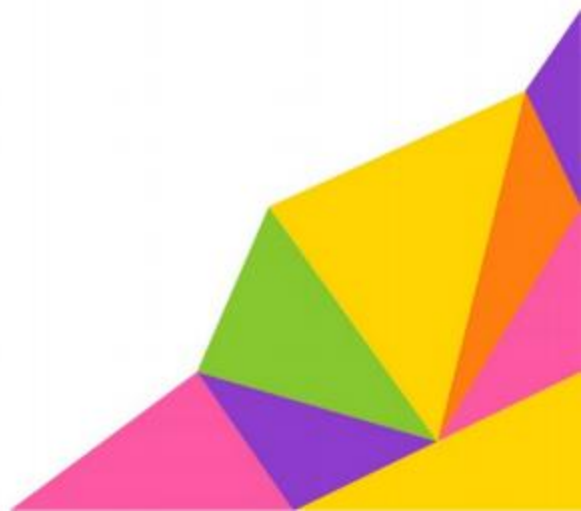




人力资源知识 人力资源资料



中小企业人力资源分析

时间：2009-03-10

兼职	<u>置业顾问</u>	<u>外贸业务员</u>
店长	<u>置业顾问</u>	<u>外贸业务员</u>
	<u>寿险顾问</u>	<u>房地产业务员</u>
	<u>销售精英</u>	<u>挖机销售人员</u>

企业人力资源分析 管理在中国发展至今，已经取得了巨大的成绩与进步，但是中国的人力资源管理还是一个年轻的行业，朝阳的行业。所谓人力资源规划，是以企业发展战略为指导，以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础，以预测组织对人员的未来供需为切入点，内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等，基本涵盖了人力资源的各项管理工作。

一、人力资源规划对中小企业的持续成长意义重大

经常在 HR 专业杂志上面看到人力资源管理的相关文章，其主要重点宣导华为、海尔等国内大型知名企业或其他外资企业的人力资源管理模式，阐述其人力资源规划是如何的优异，人力资源规划如何结合企业战略达成企业战略目标等。然而却很少有人去讨论占中国绝大多数的中小企业的人力资源规划现状。根据本人在珠三角工作几年的见闻及感触，人力资源规划对中小企业的影响同样重要。主要体现在以下几个方面：

(1) 中小企业良好的人力资源规划是组织在生存发展过程中对人力需求的重要保障。组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在企业的动态变化过程中，人力资源的需求和供给的平衡就不可能自动实现，因此就要分析供求的差异，需要采取适当的手段调整差异。因此，在中小企业的人力资源管理中，预测组织的供求差异并调整差异，就是人力规划的基本职能。

(2) 中小企业的管理现状中，只有具备良好的人力资源规划管理，才能够确定企业什么时候需要补充人员、补充哪些层次的人员、如何避免各部门人员提升机会的不均、如何组织多种需求的员工培训等情况。否则就避免不了头痛医头、脚痛医脚的混乱状况，这对中小企业的成长与发展都是极为不利的。

(3) 当一个企业规模较小的时候，处于低职务的人多，人工成本相对便宜，随着时间的推移，人员的职务等级水平上升，工资的成本也就增加。在没有人力资源规划的情况下，

未来的人工成本是未知的，难免会发生成本上升，效益下降的趋势，因此，在预测未来企业发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的支付范围内，展望是十分重要的，对中小企业的发展也是十分必要的。

(4)良好的人力资源规划，有助于调动员工的积极性。根据摘苹果原理，人必须要有目标，而且通过努力可以实现的情况下，才能发挥人的最大工作积极性。中小企业在优异的人力资源规划指导下，员工才可以看到自己的发展前景，从而去积极地努力争取。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展。

二、中小企业人力资源规划现状所存在的问题

据上述可见，中小企业人力资源规划在整个企业的发展中存在着重要的作用。但是，在中国中小企业中人力资源规划存在诸多问题，影响着企业人力资源整体功能的发挥。主要体现在如下三个方面：

(一) 公司各级管理层对人力资源规划的重要性认识不足。

很多中小企业的领导层对人力资源管理意识薄弱，他们理解不到人力资源规划是企业战略管理的重要组成部分。企业的整体发展战略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、制定具体的人员招聘计划、人员使用计划、人员接替与晋升计划、教育培训计划、薪酬与激励计划、劳动关系计划等提供了方向。中小企业往往难以从战略的高度来思考人力资源管理工作。甚至有的老板简单地认为，人力资源管理无非是缺人时招人、上岗前培训、发工资前考核三部曲，怎么也与企业发展战略挂不上勾。不能从企业战略规划——人力资源规划——人力资源管理的流程上实施人力资源规划与管理。而中小企业的管理者和HR们恰恰也没有充分意识到这一点，在具体制定和实施人力资源规划时易走入就事论事、出了什么问题就解决什么问题的怪圈中，没有从支持企业发展战略的角度来规划人力资源工作。各部门主管和直线经理也常常认为人力资源管理是人力资源部门的事，跟自己关系不大。未能从人力资源的系统管理上加以有效配合。

(二) 人力资源管理人士专业性不够，对人力资源规划停留在表面

现实中，中小企业人力资源管理存在一些问题。主要表现在：第一、人力资源管理专业方面的知识储备不足，专业技能不够；第二、缺乏系统的人力资源职业培训，取得人力资源管理师职业资格的寥寥无几。他们虽然有丰富的行政管理经验，但往往缺乏系统的人力资源管理知识，凭所谓的经验或感觉办事。多数中小企业领导对人力资源管理知识的学习培训认识不足，没有有效安排人力资源管理者进行系统的人力资源管理知识的培训学习。人力资源管理者在没有管理咨询的前提下，很难作出像样的、专业的人力资源战略规划来。人力资源工作是一项非常专业的工作，对个人素质、领悟能力和学习能力要求都很高。一位优秀的人力资源工作者，需要的是其对工作的深刻体验、对社会与人才的敏锐洞察和强烈的责任感。因此，那些不具备专业素养的人力资源工作者往往都是把人力资源的规划工作停留在表面。

(三) 中小企业人力资源现状配置与规划不合理

由于人力资源管理在中国处于初级阶段，对于基础相对较差的中小企业来说更是落后一筹，在人力资源规划管理及现状方面主要存在如下问题。

1、管理人员中优秀的职业经理人缺失，管理人员的综合素质和职业化不强。

2、管理层人数比例过高。企业规模较小，但是组织结构却十分臃肿，导致企业管理成本上升。

3、人力资源管理的基础制度和激励制度形成需要一个过程。

4、人力资源管理还停留在传统的人事管理层面。

三、 中小企业人力资源规划问题的对策

针对以上问题，我们就中小企业的人力资源规划，应该采取如何对策去确保人力资源的良性发展，确保实现企业的战略目标，最终实现企业目标来进行分析探讨。本人提出如下几种个人看法：

（一）人力资源规划工作需要得到企业领导层和部门经理的大力支持

建立一个在决策层、人力资源管理部门和一线经理之间进行科学分工与协作的三维人力资源规划模式，这将有助于人力资源规划的制定与实施。三维人力资源管理模式，要求决策层负责人力资源战略规划的把关，人力资源部门和一线经理要给予协作；人力资源管理部门具体负责人力资源战略规划的制定、岗位分析、需求和供给预测、招聘、培训、薪酬设计、绩效考核与激励及人力资源规划评价等基础业务；一线经理配合人力资源管理部门做好岗位分析、人员的面试筛选、岗前技能培训、严格管理和工作评估激励等辅助工作，形成对人力资源规划齐抓共管的局面。因此，为了建立好这一三维模式，人力资源负责人需要不断对企业老板、CEO 提供人力资源规划的信息支持，做好上行沟通和管理，可以适当安排机会让老板参加一些专业的人力资源知识培训，增强其对人力资源规划工作的理解和支持。本人认为这是中小企业人力资源管理工作者要做好企业人力资源规划的首要任务。引用人力资源行业的一句俗语来表明本人的这一观点“没有老板支持的人力资源管理是没有根基的，没有老板支持的人力资源规划同样也是一纸空文”。

（二）加强人力资源管理队伍建设

就和我前面所阐述的观点一样，人力资源规划与管理是一项专业性很强的工作，专业性的工作需要专业的人来做。因此，对直接从事人力资源工作的专业性提出了更高的要求，需要人力资源人士在人力资源规划的实践操作和理论素养方面有较好的基础。需要组织专业的培训来提高他们的专业性，或是通过参加国家的人力资源管理认证培训来提升其专业能力。只有这样，人力资源人士通过自身的专业素养和水平的提升，所作出的人力资源规划才能得到其他部门管理者的认同。才能使人力资源规划服务于企业的总体发展战略，为企业发展提供所需的人力支持，实现人力资源的供需平衡和最佳配置，保持企业智力资本竞争的优势，保证企业战略目标的实现。总之，中小企业不但要重视整体战略规划，而且要制定与整体战

略相适应的人力资源规划，制定适宜的选人、育人、用人、激人、留人的人才政策，保证企业核心竞争能力。

(三) 制定明确的人力资源规划流程和人力规划内容

“麻雀虽小，五脏俱全”，中小企业也是一样，即使再小的企业，如果要想取得较好的发展，就必须重视企业人力资源规划，真正具备百年树人的思想，用发展的眼光来审视人力资源管理。

首先确认企业的人力资源规划流程。人力资源部门要在企业管理者的指导下理清企业发展战略——确定企业现实与未来所需的核心能力——确定企业所需的核心人才——进行岗位工作分析——进行人才需求预测——进行人才供应预测——制定人才招聘与储备计划——制定人才培养与开发计划——制定人才薪酬与激励计划——制定人才绩效考核与晋升计划，按此流程制定和实施人力资源规划工作。

再次，在明确人力资源规划流程的基础上做好人力资源规划的一些基础工作；

1 进行人力资源优化配置，比如根据企业的要求定员、定岗、定编，对所有的岗位进行职务分析，制定每个岗位的职务要求和职务规范，修订现有规范，比如员工手册的修订、劳动合同的修订，明确人力资源管理基础制度的原则，如招聘原则、培训原则、晋升原则、辞退原则等。

2 做好现有人力资源优化配置工作，建立以各级、各类考核为依据的“优胜劣汰”机制，初步形成绩效管理体系，完善员工福利措施和保障机制，提供给员工培训成长的机会，建立企业后备管理人员的培养与储备

(四) 做好人力资源规划的四个方面②

1 做好企业战略及人力资源需求分析。首先分析企业战略和发展目标，根据战略和目标的要求，分析要达到战略和目标要求所需要的人力资源要求，其中包含在战略阶段内需要的不同结构员工的素质要求、数量要求，需要的时间等。

2 做好企业现有人力资源盘点。对企业现有人力资源状况进行调查、分析和统计工作。主要内容有人员结构分析、素质调查。结构分析包含员工年龄结构、学历结构、职务结构、技能结构、业务结构等调查分析；素质调查包含员工价值观、工作态度、工作能力，并分析现有员工是否适合现有岗位以及轮岗、晋升的可能性等方面，调查手段一般是采用人员基础数据并结合员工素质调查表和业绩分析等方式进行。

3 认真着手人力资源供应预测。预测包含企业内部供给预测和外部供应预测，内部根据战略分析对人力资源的要求的预测和人力资源盘点内容预测分析将来相应时期内，企业内部可以自行供应的人才类型和总量，其中包含稳定供应情况及人员流动带来的结构变化情况，如员工离职、轮岗、晋升与降职等预测；外部分析内容主要是在当前经济环境、人事政策、各类人才供需状况等条件下企业从外部可能获得的人才。

4 制订人力资源规划策略的。结合人力资源需求分析、盘点和人才供应预测结果分析供应和需求之间的差距，制订科学合理的人力资源对应策略。

四、 中小企业进行人力资源规划时应注意的问题

(一)人力资源规划不只是企业人力资源部的事，所有管理者，上至总经理下到每个主管以至员工都应承担相应的责任。在人力资源规划中最重要的还是企业高层领导者的重视、动手甚至亲自推动。其实际运作是由各部门主管初步规划，再由人力资源部门汇总，参照公司发展策略与目标，考核人员生产力与人事薪资预算等因素，与各部门协调并达成共识，才向上呈报。

(二)人力资源规划要注重对企业文化的整合。企业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，具有自己的符合本企业的人力资源特色。

(三)人力资源规划要使企业和员工都得到长期的利益。人力资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。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。

五、 结语

总之，中小企业人力资源规划工作需要逐步完善和提升。HR 工作人员要不断去提升自己的专业能力，能够站在企业全局的高度去进行人力资源规划，为企业经营目标的实现作出人力资源管理应有的贡献。但是中小企业自身固有的一些弱势特点及中国人力资源管理的成熟，决定中小企业人力资源规划需循序渐进，逐步完善。

民营企业人力资源调查与研究

2004-06-24 12:03:25 来源：中国管理传播网 作者：鲍锦君 跟贴 2 条

分享到： QQ 空间 新浪微博 开心网 人人网

民营企业存在的问题很多，如企业老板由于环境、文化等原因，造成企业运做不规范，内部管理一片混乱；对企业未来的发展缺乏长远规划；任人唯亲、对人才缺乏吸引力 特别是人力资源管理方面的现状，实在不容乐观。

其实，面对日趋激烈和复杂的竞争形势，当初很多都是依靠“胆大”“吃苦耐劳”的民营企业企业家们，已感到自己的力量不足以应对目前的状况。于是，大部分民营企业意识到了人才的重要性，也愿意高薪请能人来企业工作。但是，大部分的民营企业人力资源的整体观念

却非常薄弱。

1、 资源匮乏，难招人

很多民营企业一方面，公司在内部资源(如资金、产品、销售渠道、品牌等)捉襟见肘，这些匮乏的资源需要高素质、高能力的人才来整合和创造；另一方面，因为这些资源的匮乏，民营企业无法在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，发展中的民营企业即便是做出种种承诺的姿态，但在对人才的吸引力上，还是逊色。这种“难招人”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。即便是在已经发展得相对比较成熟的民营企业，真正愿意在人力资源方面投入的，可以说是凤毛麟角。很多老板甚至有一个非常狭隘的观念：反正人员流失很快，我用不着花那么大的力气在“人”身上。

2、规则混乱，难管人

在很多处于不断发展过程中的民营企业，由于制度的不完善，造成处理问题的时候总是“人治”化成分居多，皆由老板说了算。这种做法可能加大决策失误的风险，毕竟一个人的力量是有限的。就算是老板能力很强而且运气很好，一直没有犯下明显的错误，使得企业的规模逐步扩张起来，企业强烈的“人治”化倾向有可能成为公司越来越大的发展障碍。在经营管理上经常遇到的问题是：管理人员自视很高，管理职权分配不明晰，协同性差，有问题就找老板，老板事必躬亲，忙得寝食不安。由于没有规范的管理制度加以约束，或者有了管理制度也形同虚设，事事仍以老板一个人做主，所以员工犯了错甚至根本就找不到责任人。所以，企业里的管理完全处于一种随意松散的状态，经营决策的效率和成功把握度逐渐下降，企业完全依照老板的好恶来处理。

3、待遇低下，难留人

4、 奖惩失衡，难服人

民营企业在整体人力资源方面给予的资源支持，往往相对比较匮乏，其中包括给到员工的待遇上，整体水平相对也是比较低下的。还有一种情形是：老板并没有认识企业初创期和成长期人才的重要性。他们宁可花大量的资金投入到设备、厂房、原材料等“看得见”的硬件投资上，而不愿意花多些本钱在“人才”身上。他们的观点很简单：硬件投资看得见摸得着，而且投资下去就不会跑掉，而人的投资是最不稳定、风险最大的，一旦跑掉，那前期的投资岂不是全白花了吗？所以，在员工待遇上，能省就省，能拖就拖，甚至打着规范管理、严格管理的旗号任意克扣，又哪里留得住人才呢？

4、 奖惩失衡，难服人

有的老板可能产生一个误解，认为：员工对待遇的要求总是越高越好。其实，我们本着的原则决不能是无原则的“越高越好”或“只奖不惩”或“奖惩失衡”，那样只能在公司内部助长“少干活多拿钱，多干多错，少干少错，不干不错，我就少干或不干”的坏风气，严重地打击了那些勤奋努力的员工的积极性。很多的时候，员工所希望是企业能够创造一个公平合理的竞争与成长的环境。所以，正确的做法应该是：通过科学的绩效考核与评估体系来对员工的薪资待遇及奖惩进行量化界定，本着公平、公正、合理的原则建立有公信力的奖惩制度。

5、 机制无序，难用人

很多公司的初创期和成长期都是靠几个亲戚朋友才最终发展起来的，很多公司即便是已经有了相当的规模，仍带着很深的“家族化”烙印。他们往往会倚老卖老为了一己私利凌驾于公司制度之上，使公司的发展将遇到很大的障碍或隐患。不管公司发展到哪个阶段，良好的、依托于现代经营管理体制之上的用人机制，始终是公司成长的最大驱动力。否则的话，即使是有了能力很强的人，也会因公司内部固有势力的压制而无法施展，直至被人挤走。

另外民营企业的老板对于人力资源的发展状况起到决定性的作用。首先，很多民营企业的老板在认识人力资源管理这个问题上有一些偏差，对于培育人才却缺乏信心，既担心投入没有回报，更担心人才不能长期为他们服务，造成对于人力资源的投入很不够。在这些民营企业里，人才看不到成长的空间，在掌握一定的技能后往往就跳槽了，并带走企业的一些客户。这使这些企业的老板更坚信“人才不可用”、“绝不能让他们学到基本工作技能以外的任何东西”。恶性循环下来，其实影响最大的，还是企业自己的长远发展。

其次，很多老板怕背骂名。在很多已经发展到一定规模的民营企业里，跟老板一起打江山的一班“弟兄”，现在已经坐在了公司的高层管理的位置上。但是随着企业的不断发展，一些人可能从能力到思想上都已经不适合企业的发展状况了。而这种状况又极有可能造成上述的用人机制方面的困扰和危机。

据说，在民营企业中工作的人力资源经理总是干不长久，往往在工作不久就提出辞职。辞职原因主要是：很难开展工作，没有资源，没有地位，没有成就感，没有成长的机会，收入低且基本没有奖励机制。负责人力资源管理的人员尚得不到重视，该企业的人力资源工作怎么可能做得好呢？在这些民营企业工作的员工，多半没有个人职业生涯规划 and 人生规划。

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/588113054014006055>