

2024 年人力资源管理调查报告

人力资源管理调查报告 1

为协助公司逐步走向规范化、科学化管理，完善管理体制 15 年公司人力资源管理与开发在进一步做好人力资源基础性工作的同时，加强定岗定员、人力资源培训与开发、人力资源管理信息化和人力资源管理制度建设，不断开拓人力资源视野，把握人力资源动态。

一、人力资源的状况

截止 2 月 1 日，公司员工总人数 383 人，其中总公司 124 人，为保证可分析性，本报告只对总公司人力资源进行分析。

(一)人员结构

(二)年龄结构

(三)学历结构

(四)人员净增长率=(入职人数-离职人数)/年初数=%

(五)人员流动率?= 当期离职人员数/(期初人员数+ 期末人员数)/2. 100%

二、人力资源管理基础工作现状以及存在的问题

1、领导虽有先进理念，但缺乏对人力资源管理的系统性认识

公司领导层缺乏战略性人力资源管理观,尚未将公司人力资源管理与公司战略发展紧密集合起来规划公司人力资源管理功能的完善和发展。公司领导也没有对人力资源部门提出战略管理要求。人力资源管理与公司的发展战略尚处于结合阶段，尚未起到为企业高层战略决策提供依据、充当助手的作用。公司长期忽视或轻视人力资源管理部门完善、岗位设置、人员配备工作，现有人力资源管理部门和所设岗位及人员配备不足以胜任战略人力资源管理的重任。

2、公司未形成全员参与人力资源管理概念

人力资源管理不仅仅是人力资源管理部门的工作,而应该是所有部门主管们的一项日常性工

作,但目前中间管理层对此认识不足。非人力资源管理部门的经理认为人力资源管理非份内之事,认为人力资源管理就是人力资源管理部门的事,错将人力资源管理部门的督导、制度、政策制定工作误作人力资源管理的所有工作。由于缺乏全员人力资源管理意识,他们在行动上更难协调公司人力资源管理部门搞好人力资源管理的各项职能工作。典型的,各部门经理就不能准确及时提供有关员工的培训需求、绩效考核方面的信息;缺乏与员工的沟通意识,极少将人力资源管理理念贯彻于日常工作中去。

3、人力资源部门存在的问题

公司人力资源管理部门岗位配置少,大部分精力仍放在传统的人事管理上,从事的大多是核发工资、处理档案和人事关系等事务性工作,绩效管理占比过重,无法有效开展人力资源规划、工作分析、职务评价、薪酬设计、员工激励和文化建设等人力资源管理的职能工作,更谈不上战略性人力资源管理工作,为高层决策服务。以上这些,也制约了公司人力资源管理职能的发挥,难以调动公司员工的积极性、主动性和创造性。

4、组织结构

公司采取扁平式的组织结构,管理层级少,组织架构相对平坦。战略决策层的职能重心是对企业发展的重大战略上进行决策并制定宏观战略计划;管理控制层的职能重心是对宏观战略计划进行分解,组织下级机构实施各项计划,并对计划的实施过程进行有效的整体控制;管理执行层的职能重心是坚决贯彻执行上级下达的指令,是基础管理工作的执行者。

部门的设置因职能的发展需要而定,部门虽不设副职,但未充分授权或因能力不足而未充分授权。公司集中管理,有些部门相互之间的制约性未能体现,且出现了部门职能、岗位职能重叠的状况。如:项目施工过程中,工程部经理及项目经理职能混乱、重叠。公司可适当分开以相互牵制、监督,并可缓解内部因工作而产生的矛盾和压力,也避免了公司高层投入较多的时间和精力去协调、化解矛盾。

随着经营需要,组织结构也在不断的调整,部门功能定位及职责划分、管理权限都一一明确,但是在实际工作中仍旧存在或多或少的多头领导、多头管理或推委扯皮现象。

5、人力资源规划

缺乏中、长期规划,常常是“头痛医头,脚痛医脚”,依据职位空缺或临时紧急任务招聘,缺乏发展观和动态观。

公司在人事政策规划、薪酬政策规划方面已经奉行倾斜性政策。

人力资源管理部门尚未能根据公司的外部环境变化、市场竞争的要求分析和预测公司未来对人才类型、数量需求的情况,制定激励人、留住人、开发人的系统目标。

缺少对各层次、各部门人才梯队的规划和人才储备计划,没有制定人员的补充和接续计划,导致无法适合公司发展的人才梯队,关键岗位缺乏对接班人的培养或缺乏适配人员,同时,由于人才梯队规划作得不好,员工不了解公司中各个层次人力资源需求情况,自身发展也不明确,缺乏竞争意识和紧迫感,工作积极性不高。

6、工作分析

现代人力资源管理的基础性工作的工作分析。企业战略目标一旦确立,围绕战略目标必然依赖一系列的部门和岗位的工作链去实现目标。各个岗位具体的工作内容、工作应达到的指标和标准、工作环境条件及岗位任职者资格成为必须首先考虑的问题。工作分析是招聘、培训员工的标准基础,是对员工进行绩效考核的依据,也是工作评价和薪酬设计的依据。

我公司目前现状是。未开展规范的、科学的工作分析。

部门职责是工作分析的基础,先对部门职责进行科学界定,然后将部门职责分解到部门中各位任职者,才能制定出科学的岗位职责。

公司有8个部门(企管部、办公室、财务部、预算部、开发部、拆迁部、物业经营中心、采购部),没有对部门进行部门职责的科学拟订。

现有的岗位职责描述笼统、程式化，未能明确界定任职者的权力、责任、义务，很多员工对自己的工作职责不清楚或不太清楚。

7、招聘与选拔

公司目前虽有招聘管理制度，其中提及了招聘的原则、程序等，而且虽然制度中要求用人部门根据实际需要，向人力资源部门递交用人申请，并注明需招聘岗位人员的任职条件，岗位职责要求等，但从未按此执行。

招聘渠道主要集中在网络招聘，以“外部输入”人才为主，对于公司内部人才选拔做的较少，使员工得不到全面的锻炼，成长曲线单一，不适合公司战略发展的用人需求。

8、培训开发与职业发展

公司每年拟订培训大纲和培训计划，但尚未建立完善的培训体系。虽然每年投入到员工培训方面的经费较多，人力资源部门员工投入时间上较大，但效果不佳。

年初对全年的培训作了总体的规划和安排，只是根据公司的计划安排培训项目，且年初的计划也不完整，没有建立整套的培训内容体系，在过程中临时安排组织培训；缺乏培训评估；培训形式和方式单一，缺乏对培训的需求以及分析，公司所做的培训，缺乏长远规划及战略指导。

培训的内容侧重于专业知识和技能，对员工思想观念、态度、价值观以及人际交往技能和心理适应等方面没有放到重点上来；员工缺乏娴熟的与人交往的沟通技巧和技能；遇到问题首先想到的是上交；缺乏创新精神和合作精神，致使有些方面人际关系紧张，不善于应付工作压力。

9、绩效考核

绩效考核是衡量公司各部门及员工工作表现及工作进度的标尺。然而我公司现有的绩效考核制度及绩效考核方法缺少严重的执行力。在绩效考核实施过程中，各部门领导不能充分认识到绩效考核的作用，推诿拖拉、不负责任，以“应付差事”的心态上报部门员工的绩效考核分数。这样的成绩水分很大，不能体现到部门员工的真实水平，最终导致了绩效考核成绩的不真实性和人

力资源成本的浪费。

10、薪酬

薪酬激励体系是公司较为薄弱的环节。有的员工对薪酬分配制度不满，也对实际分配的公平性产生怀疑。员工不仅仅关心报酬的绝对数量，也关心报酬的相对数量。总把自己的投入与产出与其他人的投入与产出进行比较，对自身的价值、贡献及产出没有明确认知。

11、文化建设

企业文化是企业中长期形成的共同思想、基本价值观、行为规范的总称。是企业领导倡导、培植并身体力行的结果，需要通过各种方式灌输到全体员工的日常行为中去，从而日积月累逐步形成，形成企业凝聚力和外部竞争力。

至今企业文化并没有系统形成，首先公司上下未形成企业文化立业的共识，公司高层对企业文化的重要具有一定认识，中间管理层起并没有多大的认识，或是口头叫得响，行动看不见，基层员工认为与己无关或关系不大，认为就是高层领导的事情。

公司事实上并不重视企业文化的建设和推进工作。

三、建议

1、降低员工流动率

1)八分人才，九分使用，十分待遇。

“九分使用”说的就是发展，把人安排在合适的岗位上，为员工职业生涯发展做好规划。“十分待遇”就是指公平的薪酬和良好的福利待遇，在可能的情况下，需要对公司的整体薪酬重新梳理，前提是结合市场薪酬水平开展，使公司的薪酬具备一定的市场竞争力。

2)提前储备才能失之不愧

尽管员工流失对企业来说不是利好消息，但员工流失不可避免。当然，完全不流动也未必是好事。

既然，“总有人要走”是一种客观存在，我们不妨认清事实，对关键岗位给予人才梯队建设，项目部的人员配置给予一定幅度的机动名额设置，从招聘开始就发挥前瞻性，保证人才不断档、工作不脱节。当然这需要企业更多的财力投入以及对经营前景的一个预见性。

3)领导加强和员工之间的员工主动沟通。

要引导员工主动沟通，主动把问题、想法告诉上级。以便于充分发挥部门员工的工作主动性。一位集团老总曾经说过“善于思考的员工才是好员工”，做好与员工的沟通工作很重要，能够发挥每一个人的智慧，以便于更好的统筹管理和开展团队建设。

2、人才的合理化使用

人才，是企业发展中不可或缺的重要因素，合理的使用人才，可有效的降低人力资源成本，保证企业战略规范化推进。我们应积极的发掘员工的各项优势，结合“岗位职责”和“任职要求”将其适当的放置在合适的岗位，确保公司人才的合理化使用。

目前公司现有部分员工不符合其岗位任职条件，建议进行人员调整，名单如下：

3、加强培训开发工作

1)建立并确定培训体系，加大培训的预算投入，丰富培训的形式。相对而言，外聘或外训对员工的诱惑性更大些，培训效果更佳一些。能够外聘一些专业领域的专家学者进行授课，从而更有说服力加深认知力。每年能够有一些接受外训的名额或指标，奖励那些在工作中绩效突出的员工。

2)组建公司内部讲师队伍，积极调查各部门及员工的培训需求，开发新课程，并鼓励员工积极加入内部讲师团队，提高公司全员学习风气。

3)加强新员工培训及在职员工制度培训，使员工熟悉公司各项管理规定，加强员工规范化意识，了解薪金、福利等与自身相关的政策规定，同时要做好人力资源规划的实施，明晰员工的发展空间及职业导向，保证员工积极的工作态度。

4、取消“项目绩效考核制”，实行“项目奖金制”

公司目前的绩效考核制度在实施过程当中存在很大的问题，且缺乏执行力，监督及考核机制不健全，考核成绩不真实。针对绩效考核中存在的多种问题，从根本上现阶段很难实现系统的改变。

公司处于发展建设初期，如何才能节省成本，规避风险，保证项目作业的顺利开展?经过多方面的了解,建议公司取消“项目绩效考核制”,实行“项目奖金制”。下面针对“项目奖金制”做出分析:

“项目奖金制”是指根据项目工程量及项目造价,在项目竣工验收完成后一次性给予项目组发放的奖金。

“项目奖金制”的优点:

1)符合现阶段公司发展要求,为今后的绩效考核完整、合理的实施奠定基础,便于公司发展后绩效考核的平稳过渡;

2)激励机制、节省成本、规避用人风险。

项目奖金在项目竣工验收完成后发放,可以促进该项目施工过程中的人员稳定性,避免了施工的过程中,由于相关由于人员的替换导致的对项目工作不熟悉,致使出现偏差和延误工期的现象。

“项目奖金制”的实施可以使充分发挥项目组的能动性、积极性。项目组目标明确,既可自主管理,也降低了公司的管理成本。

5、调整薪资结构

薪酬是激励员工的重要手段。合理有效而具有吸引力的薪酬不仅能有效地激发员工的积极性、主动性,促使员工努力去实现企业的目标,提高企业的效益,而且能在人力资源竞争日益激烈的知识经济条件下吸引和保留一支素质良好、具有竞争力的员工队伍。薪酬专家、综合开发研究院

(中国·深圳研究咨询部部长刘占军博士认为：“人力资源结构、薪酬制度问题要用科学的方法进行分析，不是薪酬越高越好，学历越高越好，而是要有一个合理的结构。没有一个合理的结构，收入再高，大家心理也不会平衡，但结构合理，即使收入相对低一点，也能稳住人才。”下面针对我公司的薪酬结构做出分析，并提出建议：

1、薪资结构过于简单，不能发挥出薪酬的优势；

我公司现执行的薪资结构为：岗位工资+ 司龄工资+ 绩效工资。结构过于简单。薪酬结构是企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬(主要指基本工资)和浮动部分薪酬(主要指奖金和绩效薪酬)所占的比例。其中，基本工资又分为基础工资、工龄工资、职位工资、技能工资等。据咨询和调查显示，我公司现执行的工资水平在同行业中差别不大，而且略微偏高，但现执行的薪资结构，不能够体现出公司薪酬体系的竞争优势。

2、无“差异化”，员工多有抱怨；

薪资差异化，是近些年人力资源引入的新理念，是体现“同岗不同酬”的重要依据和手段。企业用人时，会根据该员工自身的经验、学历、专业等多方面综合能力因素来制定该员工的工资，当该员工的工资水平高于岗位其他员工时，就会听到很多员工的抱怨声，使薪酬失去本来的激励作用。“差异化薪资”是将基本工资深层次剖析和明晰，从而促进薪酬发挥更大的激励作用。

3、建议：

鉴于我公司的情况，我部门经过研究，建议将公司现执行的薪资结构在工资总额不变的情况下进行调整，建议调整为：“岗位工资+ 司龄工资+ 学历津贴+ 职称津贴+ 住房补贴+ 降温(保暖)补贴+ 绩效(项目)奖金”(该调整结构仅供参考，具体实施中另作调整)

人力资源战略的总体设想是人才为本、激励创新，努力培养、吸纳、造就一大批高素质的人才队伍。人尽其才，才尽其用，不断提高人才资源的管理水平，为实现公司发展战略提供强大的人力资源支持。

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、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。

3、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，管理方法粗鲁对员工缺乏耐心，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间问，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

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！

四、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：可与某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单独协议，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，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

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《培训管理制度》，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：

1、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

对企业是非常重要的，所以能否保证对企业一线员工的良好管理方法是现在能否保证一线员工稳定的重要因素，通过培训和学习来提升生产管理者的管理方式和方法是企业的重中之重，作为人力资源更要做活做好，要能深入一线研究课题，要能横向的通过管理方法来做好在职人员的管理，通过真正提升管理的方法方式做到稳定一线生产员工，为企业长期和稳定的发展提供真正的一线员工和完美的管理团队。

2、公司的罚款制度方面；做为企业采取罚款做为管理的重要手段是典型的粗放式管理。

3、一线员工工资方面；08 年以来，随着新劳动法的颁布实施，企业的成本在飞速上升，企业很累，可作为一线员工，如果让他单纯的从理解企业的难处和处境去改变自己的心态而好好工作，这的确是比较困难，应该能在现有的基础上：

a、首先应该对现行工资的结构进行改革。

b、对工资进行详细的分层管理，3：3：2：2（即 3 成骨干工人，3 成熟练工人，2 成一般工人，2 成新工人）

4、工作时间方面；工作时间是公司员工的工作之本，

5、工人入职管理方面：把《职工管理双向考核制》纳入制度。

人力资源管理调查报告 2

在企业人力资源管理中，“培训与激励”这两个环节具有重要作用，对于建设一支高素质的职工队伍与发挥职工的工作积极性有着直接的联系。我通过实地参观、了解和询问的方式对一家企业进行调查，现将调查报告如下：

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

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“吃闲饭”，因此不予重视和培养。所以，该企业缺乏高素质的经营管理人才，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的依据，存在重技术轻管理的现象。此外，该企业基本上还是执行按职能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

成功的企业领导层都十分重视对人力资源培训的投入。他们认为，只有人力资源的潜能得到

开发，企业的潜能才会得到开发；只有人力资源的素质得到提高，企业的素质和竞争力才会得到提高。合理开发出现有人力资源的潜能，相当于在不增加人员数量的条件下，增加了人力资源的总量。这对企业效益的增加和员工自身素质的提高都是非常有利的。作为人力资源流失比较严重的企业，更是要重视人力资源培训，把人力资源培训经费列入年度预算，做到舍得投资，舍得开发，舍得培养，真正把人力资源转化为人力资本，进而转化为科技优势和产业优势。在进行人力资源培养之前，应分析企业现有人力资源结构，结合未来发展需要，科学地设计培训体系，建立并完善培训与用人相结合的机制。

2、人力资源的考评与激励

在人力资源管理方面，企业应特别注意在人力资源的选拔、绩效考核等方面应用科学方法和信息化手段，具体可以下两个方面开展工作：

（1）建立科学的绩效考核体系。使激励更加有效和充分的基础是对工作绩效的科学考评。建立科学的绩效考核体系，包括目标任务、任职标准、考核制度。绩效考核体系建立起来，必须公布实施，而不是仅仅装潢门面。同时在实施时，应严格照章办事，而不是说说一套，做做一套，还要防止企业领导的一句话随意就改变绩效考核体系，到最后，还是企业领导说了算。这样，即使建立起科学的绩效考核体系也是空的，没有一个员工会相信它，当然也达不到绩效考核的作用。目前凡是员工积极性高的企业，一般都建立了科学的绩效考核体系，并真正实施，做到与个人收入挂钩。

（2）建立适合企业的激励机制。激励，是指通过满足员工的需要使其努力工作，实现组织目标的过程。激励机制可以使员工清楚认识到自己在企业中的价值所在，清楚了解到在企业中应扮演的角色，最终实现人力资源的合理配置。激励是企业人力资源管理的核心，是吸引人才、留住人才的重要手段。根据该企业的具体情况，主要有以下几种激励方式：

A 薪酬激励。企业可以通过工资、福利以及股权等方式，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。不过，这种激励如果过量的话，会加大企业的负担，对企业的长远发展不利。因此，薪酬激励必须与精神激励相结合。在薪酬激励中必须做到慎重，即考虑薪酬激励仔细不轻易，薪酬激励出台必须实行，不得半途而废，否则尽失民心，下次再实行薪酬激励则无人相信。

B 精神激励。精神激励包括对企业员工的尊重、理解与支持，信任与宽容，关心与体贴。正确运用精神激励可以有效地培育员工对企业的忠诚和信任度。企业如果做到真心为员工着想，就能够充分调动员工的积极性。当然使用精神激励也要适可而止，不能长时间运用，毕竟精神激励是务虚的，最好的方式是精神激励和薪酬激励交替使用，达到企业与员工的双赢。

C 事业激励。人都有强烈的成就动机，以科技人才为例，他们都希望在专业上有所建树，对提升专业领域的成就、名声、荣誉以及相应的地位比物质利益有更强烈的需求。因此，对他们来说，事业激励主要就是创造机会和条件保证他们能够施展才华，让他们创造事业后获得成就感与荣誉感。

D 企业文化激励。企业文化是指企业在长期生产经营过程中逐步形成与发展的，带有本企业特征的经营哲学，以价值观念和思维方式为核心所生成的企业内部全体成员共同认可和遵守的价值标准、行为准则、基本信念、风俗习惯和传统以及与之相应的制度载体的总和。通过企业文化激励能使员工体验因能力差异而引起的收入和地位差异，激励员工不断自我完善，从而形成一种良性循环。这种以人力资源价值的良性循环为核心的企业文化激励，反过来又促进企业形象的自我完善。

人力资源管理调查报告 3

内容提要

我于今年 5 月对百胜餐饮集团中国事业部—(肯德基)企业的人力资源管理进行了走访调查。调查发现肯德基企业人力资源管理在招聘环节对应聘者进行严格审查面试，以便录用到秀，最适

合其岗位的员工。为树立整体国际形象，执行规范而统一的公司规章制度，百胜餐饮集团中国事业部编制《员工手册》，其《员工手册》也是依据中国法律编制的，是属于企业规章制度中的一个组成部分。在员工培训过程中重视员工的职业生涯规划，满足员工个人发展需要。在日常管理中加强与员工沟通，促使员工参与管理。在日常生活中企业关心员工的生活。企业建立了一套完善的报酬体系。它包括直接报酬、间接报酬、非金钱性报酬。

关键词

人力资源管理 毕业社会调查 调查报告

我此次社会调查的对象是百胜餐饮集团中国事业部—(肯德基)企业。调查的题目为《百胜餐饮集团中国事业部—(肯德基)人力资源管理中的运用》。我于 20xx 年 6 月 12 日走访了肯德基企业人力资源部张经理,他向我介绍了肯德基企业员工的招聘、录用及培训,员工的福利等情况,并借阅了肯德基企业《员工手册》和 20xx 年度肯德基企业各部培训记录。自我鉴定: 我是中央广播电视大学宁夏广播电视大学分校 “人才培养模式改革和开放教育试点”管理学科工商管理专科 20xx 年的学员,通过在校近三年的学习,掌握了现代经营管理的基本知识、基本理论。此次参加学校组织的社会实践,我根据所学的有关企业人力资源管理的知识,选择了银川市百胜餐饮集团——肯德基企业为调查对象,通过走访该企业的人力资源部经理,查阅企业的《员工手册》及 20xx 年度企业各部门培训记录,以《百胜餐饮集团中国事业部—(肯德基)人力资源管理中的运用》为题,写了这篇调查报告。通过此次社会实践,使我更深刻地认识到人力资源管理在企业中的重要性:企业只有重视人力资源的管理,才能有一支高素质的员工队伍,才能取得良好的效益。由于所学知识有限,只能对企业人力资源的部分进行分析,因而无法做到全面的、深层次的分析。

一、员工的招聘和录用

企业在员工的招聘和录用工作中将主动权掌握在自己手中,通过严格的面试、录用测验等。

不获得求职者的信息，从而判断求职者的技能、知识是否与工作要求相符。企业在招聘员工时也向求职者全面客观的介绍企业情况，员工工作的内容、要求，企业所能为员工提供的培训、晋升、薪酬、福利等，使求职者能从这些信息中判断自己对所应聘的工作是否满意，是否能胜任其职。这一做法将有助于肯德基企业选择到更优秀的员工，也有助于员工坚定其在企业长期工作和奋斗的信心，增强企业的凝聚力。

二、重视员工的职业生涯规划，满足员工个人发展需要

肯德基企业从员工进店开始就指导员工确定自身的职业目标，帮助其设计个人的成长计划，并为员工提供适当的发展机会。这样做减少了员工的流失，提高了员工的满意感。企业采用的较为有效的升迁机会与发展，其流程如下：

(一)服务员见习转正。1、工作满 50 个小时；2、通过一个工作站的训练检定。服务员—接待员，完成主题二并通过检定。

(二)服务员—训练员。1、通过一个区的全部基本工作训练检定；2、通过该区的开店或打烊工作训练检定；3、理论考试达 90 分；4、实操考核 100% 通过。接待员—资深接待员，完成主题五并通过检定。

(三)服务员-全训练员工作。1、通过全部工作区的全部基本工作站的训练检定；2、通过全部工作区的开店或打烊工作训练检定；3、理论考试达 90 分；4、实操考核 100% 通过。资深接待员—接待员组长。1、完成主题九并通过检定；2、视餐厅需要。

(四)全训练员—组长。1、任职全训练员 6 个月；2、通过全部工作区的开店或打烊工作训练检定；3、理论考试达 90 分；4、实操考核 100% 通过。

(五)通过任职组长观察中及餐厅需要，便可以提升到管理岗位。其服务组及管理人员在餐厅里的工作包括：1、依工作站的标准程序准备高品质的产品；2、亲切自然地欢迎顾客，并提供他们所想要得到的服务；3、执行一切必须的清洁维护工作。通过过训练有素的员工执行这些工作、

方可达到企业 101% 顾客满意的目标。

三、加强与员工沟通，促使员工参与管理

企业的成功离不开员工的创造性、积极性的发挥。作为服务第一线的员工，他们比管理者更了解顾客的需求和要求，更能发现工作中存在的问题。为此，肯德基企业为员工营造了一种和谐的大家庭气氛，使员工能充分发表意见，积极参与管理，如总经理接待日等方式，通过与员工双向沟通，使企业管理者可以做出更优的决策，此外，肯德基管理者不仅加强与企业现有员工之间的沟通，而且也要重视与“跳槽”员工的交流，因为管理者认为这些员工往往比企业现有员工更能直接、详实的指出经营管理中存在的问题。通过深入了解员工“跳槽”的原因，采取相应的措施，以便更好解决企业经营管理中存在的问题。肯德基企业让员工参与管理，进一步发挥了员工的主观能动性，增强了员工的工作责任感，使员工更清楚的了解管理人员的要求和期望，更愿意和管理人员合作，做好服务工作。此外，该企业除了鼓励员工参与管理之外，还进一步采用授权方式，把一部分决策下放给员工，让员工根据具体情况对客人的问题做出迅速的反应，这样极大的激发了员工的积极性。

四、关心员工的生活

相对于其他行业来说，企业员工一般工作压力较大，可自由支配的时间较少，肯德基企业的管理者从生活上多关心员工，为员工提供各种方便。首先，管理者应高度重视员工时间分配，员工的上班时间由员工自己于一周前提供，充分为员工减少压力，生活方便。然后，会有很多机会参加由餐厅举办的各项员工活动。其次，管理人员还对员工进行感情投入。在节日、员工生日的时候送上贺卡、礼物等表示祝福。如果员工家里有什么困难，尽力提供支持与帮助，解除了员工的后顾之忧。

五、建立合理的薪酬体系

肯德基企业从员工的需要出发，建立了一套完善的报酬体系。它包括直接报酬、间接报酬、

非金钱性报酬三方面内容。

(一)直接报酬直接报酬主要指企业为员

工提供的工时工资、加班费等。为了提高服务人员的待遇，企业推行以岗位工资为主的岗职工资制度。岗职工资制是从经理到见习助理，组长，服务员等分成许多级别，各级别有不同的工作有所不同的工资制度。这样可以避免单纯按行政级别来划分工资高低，工作多年的服务人员的工资还比不上初出茅庐的管理人员的工资的不合理现象。

(二)间接报酬 间接报酬主要指员工的福利。好旺得企业采用统一的方式，为员工提供医疗保险、养老金、带薪假期等福利。

(三)非金钱性报酬企业管理人员认识到员工的需要是多方面的既有物质的需要，又有精神的需要。因而，管理人员应适当的考虑员工的精神需要，通过各种精神鼓励措施来激励员工，如评选“员工”、授予“岗位能手”称号等。管理人员还应注意：不同的员工的精神满足是不同的。并根据员工个人的差别有针对性的采用各种激励手段。如有的员工希望有良好的人际关系，企业就组织一些文艺活动、联谊会等社交活动以满足他们的需求；有的员工希望受人尊敬，拥有较高的威望，企业可通过授予各种荣誉称号来激励他们。通过以上几方面的调查，可以看出百胜集团——肯德基企业的管理者是真正重视员工，把员工放在首位，切实把“员工第一”运用到企业的人力资源管理中。正因为如此，肯德基企业才能在激烈的人才竞争中，吸引和留住优秀的员工，使企业有一支稳定的、高素质的员工队伍，为宾客提供高效、优质的服务，得到各方朋友的肯定。

最近一项调查表明，我国超过半数以上的企业处于中高度危机状态。报告显示，困扰我国企业的首要因素是人力资源危机，有 33.7% 的被调查企业表示人力资源危机对其企业产生了严重影响。在调查中发现，企业中高层管理人员的意外离职，有时会给企业带来巨大的损失，因为他们熟悉本企业的运作模式、拥有较为固定的客户群，而且离职后只要不改换行业，投奔的往往是原企业的竞争对手，势必会给原企业的经营和发展带来较大的冲击。通过对肯德基企业人力资

源管理的调查，或许能给那些处于危机状态下的中国企业带来些启示，甚至是经验。

人力资源管理调查报告 4

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 20xx 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。

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，管理方法粗鲁对员工缺乏耐心，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：

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：可与某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，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

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《培训管理制度》，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。

人力资源管理调查报告 5

近日，厦门市行为科学学会、战略人力资源专家机构仝博咨询、福建省企业人力资源发展促进会等联合发布了一份《XX年福建企业人力资源管理现状调查报告》。据了解，该报告已经连续发布 10 届，调查范围全面覆盖了福建省各地市及各种类型、规模的企业。

应届生试用期流失超一成

我省企业人才招聘渠道比较全面，基本能适应现代人力资源管理的要求。调查显示，网络招聘和内部推荐仍是主流渠道，92% 的企业选择了网络招聘，内部推荐占到了 82% ，都比上年增长了 3% 。猎头公司和媒体广告的选择下降得比较多。

调研发现，随着移动互联网平台的迅速发展，不少企业采用线上线下的多渠道组合招聘，特别是金融、地产、it、电商等行业。而且，新的网络招聘渠道不断增加，云招聘兴起，大数据时代的到来，使得网络招聘效率提升，也具有了更高的精确度。

在人员选拔上，“问答面试”仍是我省企业在人才选拔上的最主要方式之一，面试占比虽然

但仍达到了 91%；“知识技能测验”占 61%，继续保持较快增长，上年是 57%，而 XX 年仅占 37%；而选择心理测试的企业则持续下降，占比 11%，上年是 14%，XX 年占到了 21%。

调研同时发现，在招聘效果上，效果一般和比较有效旗鼓相当，分别占比 48% 和 46%，而试用期流失率高依然是个突出问题。数据显示，应届毕业生试用期流失率明显高于企业员工整体流失率，超过 10%，而企业员工的平均离职率随着 85 后员工占比增高而加大。

对薪酬很满意的只占 1%

调查显示，在“薪酬与工作业绩挂钩”上，75% 的员工认同要科学设计薪酬结构和挂钩比例，认同和接受业绩对薪酬收入调节作用，还有 22% 的员工认为应提高现有的挂钩比例。

在薪酬的外部公平性上，62% 的员工认为差不多，但也有 23% 的人认为偏低。课题组认为，外部公平性对员工影响巨大，是企业能否吸引和保留人才的关键。因此，企业在设计薪酬时至少要保证在关键人才或岗位上有竞争力。

此外，调查显示，在薪酬自我公平性上，很满意和很不满意的都只占 1%，34% 的员工较满意，49% 的员工表示“一般”，比上年增长了 4%，不大满意的占了 13%。

业者认为，如果一个企业长期处于“一般”的状态，员工的潜力和主观能动性将受影响，很难打造一支有战斗力的团队。

不过，薪酬的自我公平是一把“双刃剑”，公平性不够会挫伤员工积极性，过度强调自我公平，则又容易吃“大锅饭”。

数据还显示，我省企业最主要的定薪方式是“由 hr 按工资标准制定”，占到 40%，比上年提升了 9%；岗位评价、个别协议占 39%，下降了 4%；而由公司领导临时定和由用人部门与其谈判确定的占比都是 14%。

东南网 3 月 30 日讯(海峡导报记者张顺和)92% 的企业选择了网络招聘、应届毕业生试用期

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/897100143103006164>