# 中小企业人力资源规划困惑与解决之道

来源：网络 作者：梦里寻梅 更新时间：2025-06-01

*第一篇：中小企业人力资源规划困惑与解决之道中小企业人力资源规划困惑与解决之道在企业的人力资源管理中，人力资源规划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。当前,越来越多的中小企业人力资源规划的制...*

**第一篇：中小企业人力资源规划困惑与解决之道**

中小企业人力资源规划困惑与解决之道

在企业的人力资源管理中，人力资源规划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。当前,越来越多的中小企业人力资源规划的制定更是存在许多困惑和无奈。

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主、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的看法。那么，究竟中小企业有没必要进行人力资源规划？怎样才能制定出科学的人力资源规划？首先让我们分析一下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”。

人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分，同时也是企业各项人力资源管理工作的基础和依据。而中小企业的管理者和HR们恰恰没有充分意识到这一点，从而在具体制定和实施过程中缺乏足够的重视，各级部门主管和直线经理也未能有效配合。

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．企业外部环境变化太快，不易规划

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，我们提出以下几点建议：

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

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。

**第二篇：中小企业人力资源规划**

一、民营中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因

（一）对人力资源规划的认识不全面

人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分，也是企业各项人力资源管理工作的基础和依据。然而，企业主、管理层未能充分认识到人力资源规划的重要性，诸如招聘、培训等环节没有能够形成战略规划；在岗管理人员的管理层次不分明，权责不明晰，沟通协调性差，一定程度上制约了民营企业的发展。要做好人力资源管理必须经过3个过程：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。其中，企业的整体发展战略目标决定了人力资源规划的内容，而人力资源规划的内容为建立人力资源管理体系、制定具体的人员补充计划、人员接替与晋升计划、教育培训计划、评估与激励计划、退休解聘计划等提供了方向指引和依据。

（二）没有战略规划或战略规划不清

由于民营中小企业一般缺乏较明确的发展战略，因此在人力资源规划方面也不可能有明确的计划，往往是走一步，看一步。等到发现缺少合格人员时，才考虑招聘；发现人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。人力资源部门经常为了迎合公司招募急缺人才的需要，任意调整公司薪酬制度，提高薪酬水平，有闲置人才时又找借口无章法降低薪酬，以此来减少经营风险。由于规划的缺失或缺陷，导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，影响了企业正常的生产经营。

（三）缺乏人力资源规划的专门技术与人才

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。一位优秀的人力资源工作者不仅要掌握系统的理论知识，及时接受行之有效的职业培训，同时需要具备对工作的深刻体验和对社会的敏锐洞察。目前，大多数民营中小企业虽然已经成立了人力资源部，但是在行使部门职能的时候普遍存在一些问题，主要表现在：1.因招聘不来高质量人才，专业人员少，人力资源工作人员整体素质不高，专业知识储备不足，专业技能不够；2.许多人力资源工作者土生土长，缺乏系统、良好的职业培训，没有经过正规大公司的熏陶，眼界不高。

(四)人力资源规划缺乏系统性

随着经济的发展、管理的进步，现在很多民营中小企业逐渐重视人力资源规划工作，人力资源规划的很多实际工作也一直在进行，但是，这些工作开展得大多不系统，不能形成一个有机的整体。比如，招聘规划和培训规划等人力资源职能规划虽然也在进行，但没有统一在一个规划框架下制定，使得各个模块之间不能形成合力，最终导致企业人力成本上升，人力资源工作不能真正地为企业战略目标服务。

(五)企业缺乏培训体系

民营中小企业缺乏员工培训工作，原因有以下几个方面：1.企业本身缺乏人力资源的战略规划，安排培训随意性较大，员工缺乏提高的机会;2.每个员工的事务性工作量较大，自身没有参加再培训的时间和精力;3.企业对员工的培训持消极态度，在中小型民营企业中，员工的流失率高是一个不争的事实，这使得企业为其付出的培训投资转化成企业的淹没成本，甚至是成就了企业的竞争对手，这种矛盾的存在，使得企业所有者对员工培训持消极态度。

(六)激励措施缺乏科学性规范性

中小企业的激励措施或行为随意性较大，常根据老板的心情或感觉来做，往往使下属无所适从，员工更加茫然，激励行为达不到预期目的。另外，企业内部工资结构不能体现出岗位的价值，表现在工资收入与业绩衔接不合理，员工感觉不公平，对收入缺乏良好的预期，积极性不高，人员稳定性差，导致企业优秀员工离职。即激励措施规划不合理，执行后达不到预期效果。

二、对民营中小企业人力资源规划的建议

（一）充分认识人力资源战略规划在企业生存发展中的突出地位

企业的核心竞争力是人，人是思维、知识、技术、创新的载体，是企业生存和发展最重要的动力。民营中小企业因其性质、结构，在资金、产品、品牌、技术等综合实力上同大型企业是无法相比的，只有用好人力资源，重视和善于进行人力资源战略规划，以己之长，克敌之短，使人力资源发挥最大的效能，方有可能在竞争中获得胜利。

（二）制定适合本公司发展的战略

美国管理学大师德鲁克指出：“民营企业的成功依赖于它在一个小的生态领域内的优先

地位。”就是说，民营企业应根据自身的实力，选择一个可以发挥自己特长、适合自身发展的经营领域。但是，不少公司的战略是由老板拍脑袋产生的，经过调查考察的不多。根据波特的理论，一个公司的战略应是富于竞争的战略，而富于竞争的战略要考虑4种关键因素：公司的强项与弱项、产业的机会与威胁（经济与技术上）、关键实施者的个人价值、广泛的社会期望。因而，一个公司的战略应是从更长远的方面来考虑，不能因为可能的短期利润而扼杀了公司的长远发展.。应全面分析公司内外环境，制定出适合本公司的较长时期的发展战略。

**第三篇：浅析民营中小企业人力资源规划**

浅析民营中小企业人力资源规划

摘 要：民营中小企业对促进国民经济发展、缓解就业压力所作出的贡献日益显着。人力资源战略规划的不足成为抑制民营中小企业发展的一个重要因素。本文基于我国民营中小企业人力资源规划的现状，对其表现出的问题做一考察，并提出解决方案和对策。关键词：民营中小企业人力资源规划战略

随着经济的发展，民营中小企业对促进我国国民经济发展、缓解就业压力所作出贡献日益显着。目前，民营中小企业占GDP总量的半壁江山，就业人数占社会就业总数的92.7%，投资额占社会投资总量的3成左右。但纵观我国民营企业特别是现阶段的民营中小企业,真正能在激烈的市场竞争中做大做强的可谓少之又少。一项调查显示,民营中小企业平均寿命为2.9年,处于“高出生率与高死亡率并存”的状态。民营企业特别是民营中小企业存在着诸多先天与后天的缺陷与不足,尤其是在人力资源管理上存在着诸多问题,直接制约着民营中小企业的生存和发展。在企业的人力资源管理中，人力资源规划不仅占据先导性和战略性地位，而且在实践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。越来越多的中小企业主、企业管理层正逐渐认识到人力资源规划对企业发展的重要性，但对于人力资源规划的制定却始终存在许多困惑和无奈。

一、民营中小企业人力资源规划实施效果不尽理想的原因

（一）对人力资源规划的认识不全面

人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分，也是企业各项人力资源管理工作的基础和依据。然而，企业主、管理层未能充分认识到人力资源规划的重要性，诸如招聘、培训等环节没有能够形成战略规划；在岗管理人员的管理层次不分明，权责不明晰，沟通协调性差，一定程度上制约了民营企业的发展。要做好人力资源管理必须经过3个过程：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。其中，企业的整体发展战略目标决定了人力资源规划的内容，而人力资源规划的内容为建立人力资源管理体系、制定具体的人员补充计划、人员接替与晋升计划、教育培训计划、评估与激励计划、退休解聘计划等提供了方向指引和依据。

（二）没有战略规划或战略规划不清

由于民营中小企业一般缺乏较明确的发展战略，因此在人力资源规划方面也不可能有明确的计划，往往是走一步，看一步。等到发现缺少合格人员时，才考虑招聘；发现人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。人力资源部门经常为了迎合公司招募急缺人才的需要，任意调整公司薪酬制度，提高薪酬水平，有闲置人才时又找借口无章法降低薪酬，以此来减少经营风险。由于规划的缺失或缺陷，导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，影响了企业正常的生产经营。

（三）缺乏人力资源规划的专门技术与人才

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。一位优秀的人力资源工作者不仅要掌握系统的理论知识，及时接受行之有效的职业培训，同时需要具备对工作的深刻体验和对社会的敏锐洞察。目前，大多数民营中小企业虽然已经成立了人力资源部，但是在行使部门职能的时候普遍存在一些问题，主要表现在：1.因招聘不来高质量人才，专业人员少，人力资源工作人员整体素质不高，专业知识储备不足，专业技能不够；2.许多人力资源工作者土生土长，缺乏系统、良好的职业培训，没有经过正规大公司的熏陶，眼界不高。

(四)人力资源规划缺乏系统性

随着经济的发展、管理的进步，现在很多民营中小企业逐渐重视人力资源规划工作，人力资源规划的很多实际工作也一直在进行，但是，这些工作开展得大多不系统，不能形成一

个有机的整体。比如，招聘规划和培训规划等人力资源职能规划虽然也在进行，但没有统一在一个规划框架下制定，使得各个模块之间不能形成合力，最终导致企业人力成本上升，人力资源工作不能真正地为企业战略目标服务。

(五)企业缺乏培训体系

民营中小企业缺乏员工培训工作，原因有以下几个方面：1.企业本身缺乏人力资源的战略规划，安排培训随意性较大，员工缺乏提高的机会;2.每个员工的事务性工作量较大，自身没有参加再培训的时间和精力;3.企业对员工的培训持消极态度，在中小型民营企业中，员工的流失率高是一个不争的事实，这使得企业为其付出的培训投资转化成企业的淹没成本，甚至是成就了企业的竞争对手，这种矛盾的存在，使得企业所有者对员工培训持消极态度。

(六)激励措施缺乏科学性规范性

中小企业的激励措施或行为随意性较大，常根据老板的心情或感觉来做，往往使下属无所适从，员工更加茫然，激励行为达不到预期目的。另外，企业内部工资结构不能体现出岗位的价值，表现在工资收入与业绩衔接不合理，员工感觉不公平，对收入缺乏良好的预期，积极性不高，人员稳定性差，导致企业优秀员工离职。即激励措施规划不合理，执行后达不到预期效果。

二、对民营中小企业人力资源规划的建议

（一）充分认识人力资源战略规划在企业生存发展中的突出地位

企业的核心竞争力是人，人是思维、知识、技术、创新的载体，是企业生存和发展最重要的动力。民营中小企业因其性质、结构，在资金、产品、品牌、技术等综合实力上同大型企业是无法相比的，只有用好人力资源，重视和善于进行人力资源战略规划，以己之长，克敌之短，使人力资源发挥最大的效能，方有可能在竞争中获得胜利。

（二）制定适合本公司发展的战略

美国管理学大师德鲁克指出：“民营企业的成功依赖于它在一个小的生态领域内的优先地位。”就是说，民营企业应根据自身的实力，选择一个可以发挥自己特长、适合自身发展的经营领域。但是，不少公司的战略是由老板拍脑袋产生的，经过调查考察的不多。根据波特的理论，一个公司的战略应是富于竞争的战略，而富于竞争的战略要考虑4种关键因素：公司的强项与弱项、产业的机会与威胁（经济与技术上）、关键实施者的个人价值、广泛的社会期望。因而，一个公司的战略应是从更长远的方面来考虑，不能因为可能的短期利润而扼杀了公司的长远发展.。应全面分析公司内外环境，制定出适合本公司的较长时期的发展战略。

（三）制定弹性的人力资源规划

在知识经济时代，中小企业面临的经营环境日渐复杂，充满变数的同时又存在着无限商机。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的局面，妨碍企业发展。要进一步强化人力资源规划对人力资源管理活动的前瞻性和预见性功能。

（四）建立三维立体人力资源管理模式

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的管理模式。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。

总的来说，决策层负责人力资源战略规划，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，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。

（五）培养企业的核心人力资源

中小企业应当避免过高的人员流动率。根据我国人力资源专家彭剑锋的观点，核心人力资源因具备了价值性、稀缺性、独特性、难以模仿性、组织化的特征，在现代企业中成为支撑企业核心能力的一个重要因素，是决定企业生存发展能力的关键所在。因此，企业要制定合适的招聘计划、激励机制、教育培训计划，设计合适的职业生涯计划，以确保核心人力资源群体量的扩充和质量的提高，并尽可能地使企业的核心人才能长期的驻留于企业。人力资源战略规划的制定是关系到企业兴旺与否的重要举措，相比于大型民营企业，人力资源对中小民营企业更重要。因此，民营中小企业要重视人力资源管理，要根据自身的特点，细心扎实地做好规划的制定，这是企业实现生存与发展战略最重要、最核心的因素，是中小企业构筑核心竞争力的关键。

参考文献：

[1]罗伯特·马希斯.人力资源管理[Ｍ].电子工业出版社,2025（8）．

彭剑锋.人力资源管理概论 [Ｍ].复旦大学出版社，2025（7）．

王子雄.中国民营企业失败原因分析［Ｍ］.中国工人

出版社，2025（1）．

[4 ]迈克尔·波特.竞争战略 [M]，华夏出版社，2025（1）.朱先春.中国民营企业成长通鉴[M].暨南大学出版社，2025（8）.

**第四篇：中小企业常见法律问题和解决之道**

227、中小企业常见法律问题和解决之道

本文分别从中小企业在设立阶段、运营阶段、整合或解散阶段面临的常见的法律风险问题及解决思路进行阐述：

一、企业设立阶段因企业组织形式不规范导致风险

企业组织形式有多种：有限责任公司、股份有限公司、合伙企业、个人独资企业等等，分别受《公司法》、《合伙企业法》、《个人独资企业法》等的调整，中小企业投资人因为不了解各种组织形式各自的法律特征，常常导致投资人认识与法律规范之间的错位，因而产生始料不及的纠纷和法律风险。实践中常见的有：

1、实际上是合伙企业，投资人却误以为设立和经营的是公司。导致合伙人之间对权利认知错位，合伙人对外无限责任与有限责任的认识错位。

2、自以为设立和经营的是有限公司，实际上是个人独资企业。“夫妻公司”“父子公司”以及新公司法实施后的“一人公司”是实践中常见的中小企业组织形式。投资人误以为“公司是我的，公司的财产也就是我的”，经营中将公司财产与家庭或个人财产混为一体，结果对外发生纠纷的时候可能招致公司人格的丧失，失去“有限责任”的保护，《公司法》第六十四条就明确规定“一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己财产的，应当对公司债务承担连带责任”。

3、“影子”公司 出于种种原因，公司的实际出资人与公司登记股东不一致。登记股东相当于实际出资人的“影子”。这种公司在“身子”与“影子”因为情势变更不再默契的时候，往往会出现外部责任承担和内部利益分配方面的纠纷和法律风险。

4、不规范的所谓“集团公司”

企业家在具备一定的实力后，因为种种因素的考虑，开始朝集团化方向发展，但是没有注意企业集团组织的规范化，没有在法律上确立“集团”成员之间的资金、财务、人事、业务等等关系，导致“集团”人格的虚化，甚至“集团”成员管理的混乱，进而对“集团”核心企业造成重大不良影响。

5、不规范的“联营企业”

中小企业解决资金需求的一个常见办法就是拉朋友或其他公司合作联营，但是他人因不了解或不放心企业的前景，不愿意承担经营风险，于是公司老板就许诺对方，只要投资做公司股东，可以按照固定比例收取收益，不参与经营，也不承担公司经营风险和其他债务。这在法律上会被定性“名为联营实为借贷”，因为我国法律不允许企业之间的借贷，届时将导致行为无效的后果；而同时，当公司出现双方意料之外的亏损或赢利的时候，为亏损的承担和利润的享受，往往产生纠纷。

6、公司注册资本瑕疵

公司设立时，为了体现“实力”，有些企业家往往希望放大注册资本，可因为资金不足或考虑公司业务一时不需要那么多资金，于是采用虚报注册资本或注册后抽逃出资的手段。则可能面临的法律风险可能是：填补出资、公司人格否定、构成犯罪等等。

7、公司治理结构不科学、不规范

公司章程是公司的“宪法”，公司设立时就应在公司章程中明确设计好未来公司的治理结构。很多企业往往不重视公司章程设计，不重视公司治理结构，经营中往往出现小股东权益得不到保护，或者大股东良好的公司管理意图得不到贯彻，甚至陷入公司僵局等。

二、企业运营阶段因为风险管理缺失导致的问题

企业作为市场主体，在复杂的市场环境中，无时不刻面临各种各样的风险。中小企业投资人的风险意识和风险应对能力往往依赖于从自身的创业实践中积累；因为市场受各种经济的、社会的、政治的、文化的、风俗习惯的因素影响，缺乏风险评估、管理、控制的规范，仅靠企业家个人的治理，必然难以避免应对不及的法律风险。实践中常发生的有：

1、融资中的法律风险

企业经营中出现资金不足，是多数企业都会遇到的情形，常见的融资方式由银行借贷、民间借贷、股东追加投资、吸收新股东增资扩股、引进战略投资者、发行公司债券、上市融资（IPO或增发股票）等等。

资金借贷可能存在资金安排不当，不能按期还款，资金链断裂，导致信用危机等等风险。不同的融资方式还存在不同的法律风险，一次融资在不同环节有不同法律风险。比如银行借贷，可能陷入“高利转贷”、“违法发放贷款”、“贷款诈骗”及其他金融诈骗的法律风险黑洞；民间借贷，可能遭遇“非法吸收公众存款”、“集资诈骗”、“票据诈骗”或其他金融凭证诈骗等等法律风险；股东追加投资和吸收新股东增资扩股，也会遇到股权结构和治理结构调整，利益分配的约定等等问题；引进战略投资者对法律风险的评估与防范要求更高，否则，掉进法律陷阱，导致辛苦创业培养的企业控制权旁落，对企业家心理和利益方面的打击都可能是惨重的。发行公司债券和股票，国家有着规范和严格的规则和制度，对法律风险控制的要求极高，需要专业人士进行系统的规划和辅导。若无视这些规范和要求，则可能踩进“擅自发行股票、公司、企业债券罪”的泥坑。

企业要做大做强免不了各种形式的融资或资本运作，在融资项目管理中注入法律风险管理的理念，对于法律风险的防范起着至关重要的作用。

2、人力资源利用中的风险

进入二十一世纪，人力资源对企业发展的作用已突显到异常重要的程度。但人力资源的引进、利用、培养、管理、淘汰整个过程中同样处处存在法律风险。

比如，企业为了节约成本、缩短培养过程、迅速抢上新项目等，常常采用“挖墙脚”的方法引进高级人才，并直接利用这些人从原东家带来的技术资料、客户信息等等，这就可能遭遇被挖企业的索赔，或遭致被挖企业的商业秘密、专利等侵权指控。反过来，辛辛苦苦或花大代价培养的人才无端流失，被挖墙脚，企业却不能得到应有的补偿，也是中小企业企业常遇到的风险。因为劳动关系，一个人具有了企业职工的身份，他的一些行为将由企业来承担其法律后果，因此，对职工的风险教育和行为约束不够，也会给企业带来不可预知的风险。比如职务行为侵权等等。而劳资关系处理不当造成的法律风险更是平常。

因此，人力资源管理同样需要注入法律风险管理的这一重要内容。

3、市场交易中的法律风险

企业的发展靠的是不断发生的市场交易行为，不同的市场交易行为，需要确立不同的合同关系，不同的合同关系可能遭遇不同的法律陷阱。

事实上，企业最常遇到的法律纠纷就是合同纠纷。中小企业企业对于合同风险的意识相对来说还是较强的。但企业交易行为管理，绝不仅限于合同书本身的管理，一个合同关系既包含了作为主要权利义务界定标准的合同书，还包含着从订约谈判开始，直到合约履行完毕，乃至善后的持续过程。因此，交易行为的法律管理，实际上是一种过程管理。我们都知道，合同书中明确写明的合同义务必须履行，否则会遭到违约索赔；但对于“前合同义务”、“后合同义务”往往并不了解，也往往因此导致纠纷和损失。

中小企业企业家还有一个与法律管理相矛盾的传统观念，就是习惯于熟人圈子的交易，往往依赖个人信用关系进行交易。这样就带来两大风险：一是可能“知人知面不知心”，因为对人的认知错误，或者对方因情势变化而信用发生变化，导致“君子协定”和朋友关系一同被践踏；二是因为没有书面的对各自权利义务的具体约定，时间久了，双方对当初的细节问题产生误会，各自认知不同、理解不同，两个本来交情很好的交易伙伴和事业盟友因此发生纠纷。

因为市场准入制度的存在，很多交易行为还得考察交易对象的适格性，跟一个根本没有交易资格的人去交易，其风险可想而知。

4、对外投资中的法律风险

现代企业除了依靠自身的生产和经营进行赢利外，实力较雄厚的企业还要进行对外投资，以便从进入其他赢利能力较强或发展前景较好的领域，分得其中一杯羹，或者通过投资控制别人已经建立良好基础的经济实体。

对外投资的方式很多，常见的有设立新的项目公司或经济实体、参股他人已设立的公司、并购他人控制的公司、收购其他公司的项目或资产、为别人提供融资等等。

每一次对外投资都既是一个商业项目，也是一个法律项目。很多投资失败是因为缺乏项目法律管理或项目法律管理质量不高导致的。很多中小企业企业家认为，法律管理在项目中的作用就是草拟合同书，忽视了项目本身系统性、流程性的特点；正是因为这些特点，项目法律管理也是一项系统的、全流程的工作。

5、行政管理方面的法律风险

企业是一个市场主体，也是一个行政管理法律主体，是行政管理的相对人。企业的各种市场行为、社会活动都要受到行政法律法规规章的管制；企业也因此具有各种行政法上的权利和义务。有权利义务的地方就有法律风险。

企业要满足工商行政管理的要求，在企业登记、企业经营、企业解散过程中，必须依法遵章行为，否则就产生法律风险，遭致行政处罚等不同法律后果。比如虚假出资、抽逃出资，这是很多中小企业企业实际存在的问题，如没有出资前对出资的规划和出资后对资金的合法运作，企业极易踩如雷区，而一旦雷炸，轻则工商行政罚款，重则构成犯罪。

企业是纳税人，必须依法纳税；但有人戏称：中国中小企业企业十家至少有九家存在税务问题。这又是一个可怕的地雷，埋在那儿，你不知道什么时候爆炸。而一旦爆炸，往往致命。

安全生产管理在这些年可谓风暴频行，但每年依然不断出现安全事故，于职工生命、于企业利润都是极大风险。很多的真实案例依然鲜血淋漓在眼前。

企业的产品质量风险更无须多说，三鹿奶粉事件一夜之间让一家巨型企业灭顶，还几乎毁掉一个行业。国家对产品质量监督管理也将更加严苛。

还有环保问题可能导致的索赔、处罚。等等等等。

政府管理部门现在强调依法行政，依法管理。很多中小企业企业家还抱着过去那种注重跟政府官员关系，不注重合法合规经营的观念，就会给自己的企业埋下各种法律风险的地雷。

5、企业知识产权常见法律问题： 国内除了像海尔、北大方正等极少数企业对知识产权有比较系统规范的管理外，绝大多数企业还没有认识到知识产权管理的重要性，更谈不上从战略上进行规划，企业关注的仍是有形资产的管理。1996年5月，中国专利局对7省市的调查发现，每个大中型企业每年科研成果超过百项，但申请专利的却寥寥无几。北京大学刘剑文博士组织的调查表明，北京市仅有21.6%的高新技术企业“已制定”或“正在考虑制定”本企业的知识产权战略，大部分企业都处于未制定的状态。

没有专利战略，就不能保证科研开发的各个环节，包括选项、立项、专利申请规模、专利保护及其策略和产业化顺利进行。许多企业不知道对专利文献的利用，很少进行专利文献检索，造成低水平重复研究。由于缺乏战略高度的规划，许多企业成果只申请了中国专利而造成技术流失，专利申请后利用率很低，产业化、商品化程度低。此外，还很容易导致陷入专利“陷井”与“雷区”，侵犯了别人的专利权，不仅要支付高额赔偿，甚至导致企业破产。深圳市某厂的产品属荷兰菲利浦公司在中国获权的专利保护范围，被诉侵权，不但自行销毁了模具和侵权产品，还要支付巨额赔款。

三、产权不明晰导致的问题

中小企业常有家族化的特点，这种特点有其自身的优势，但也可能产生相应的法律风险。这种风险往往与企业投资人或控制人有关。实践中常遇到的法律风险有：

1、公司财产混同产生的风险

很多中小企业企业家和他的家族都有这样的观念：企业是我的，所以企业的资产就是我的资产，我的资产也随时可以作为企业的资产。这种观念是十分错误的。公司是具有法人人格的，是独立的法律主体，拥有独立的财产权，公司有限责任正是基于这样的前提。投资人乃至其家族的财产与公司的财产一旦混同，公司的独立法人人格就难以获得法律认可，公司就不再受有限责任保护，公司的风险就会蔓延到投资人乃至其家族，成为家族的风险。导致公司垮家族就垮，公司倒闭老板就跳楼。

2、夫妻或家庭成员财产混同导致的企业风险

有些企业，因为投资人夫妻财产混同、家庭成员财产混同，在夫妻离婚、家庭成员分家析产时，出现争夺家族企业股权或控制权的纠纷，在夫妻反目、同根相煎时，企业受连累，甚至因此关门大吉。

3、传承导致的风险

家族企业往往由老一代辛苦创业起家，在代代相传的环节，因为继承人与被继承人、继承人之间的股权、控制权或财产争议，导致传承过程中企业发生产权和管理方面的纠纷，拖累企业。

4、投资人与经营人混同导致的风险

现在很多企业逐渐认识到，作企业老板和做企业经营者并不是一个概念。但多数中小企业企业还是自己投资自己经营，几个股东共同投资就共同经营。可实际上，做老板与做企业经营者是不一样的。简单说，有钱就可以做老板，但做经营者却要求很多，得有经营管理才能，得了解所在行业等等等等。老一代创业的时候多是自己摸爬滚打一步步积累的，但下一代也许并不适合经营管理企业。这样，有些企业就在老板自己的勉为其难的经营管理中一步步衰败了。有些企业投资人认为交给别人经营管理企业就失控了。实际上，对企业的控制有两个层次，一是直接的管理控制，一是权利归属的控制；权利归属的控制才是最终的控制权。当然也有企业确实因为内部人（经营者）控制问题被掏空了，所以就有一个实现权利控制的机制设计问题，这主要是个法律问题，是可以防范和解决的。不能因噎废食。

四、企业整合时可能遇到的法律问题

我国中小企业企业在某个阶段曾经出现“多壳化经营”的现象，一个投资人或一个家族设立很多个公司。起初是为了多些操作平台，后来国家法治化程度提高，公司投资和经营业走向规范化，整合分散的资源更有利于企业做强，很多企业也走上整合之路。

在企业整合的每个环节，都潜藏着法律风险。列举两个大的方面：

1、股权结构调整

企业整合中最重要的是股权结构的调整，股权结构意味着企业的控制权和决策的有效性，也意味着公司高管的创业动力。对于大企业家族还意味着企业王国之树上干、支、叶、果所有生命的有机联系和健康成长。如果事先不进行法律方案的设计、规划和论证，过程中不进行法律风险的管理和控制，出现“树虫”时不及时进行风险的评估和化解，最终难免出现风险失控的境况。

2、资产整合 资产整合涉及权属界定、处分权限制、定价、交易、过户、税费等多种法律关系，同样潜伏着各种法律风险。

五、企业解散时可能遭遇的问题

企业作为一个主体，有独立人格，也有生老病死的问题，企业设立取得营业执照就算“生”了，遭遇到的各种风险都是“病”，经营期限届满就“老”了，经营不善破产倒闭或投资人解散企业，企业就“死”了。人老死要办丧葬，企业老死要做清算。

很多企业在企业老死的时候，却往往不做清算，将企业资产搬回家完事。殊不知，法律风险的地雷就此埋下。

法律规定有限责任公司的股东、股份有限公司的董事和控股股东未在法定期限内成立清算组开始清算，导致公司财产贬值、流失、毁损或者灭失；或者，因怠于履行义务，导致公司主要财产、帐册、重要文件等灭失，无法进行清算；或者，在公司解散后，恶意处置公司财产给债权人造成损失；或者，未经依法清算，以虚假的清算报告骗取公司登记机关办理法人注销登记；或者，公司未经清算即办理注销登记，导致公司无法进行清算，债权人有权主张有限责任公司的股东、股份有限公司的董事和控股股东，以及公司的实际控制人对公司债务承担责任。

清算有严格的法律程序，必须依法进行，否则企业虽然死了，而其阴魂依然未散。

因为企业的生老病死整个生命过程处处可能存在法律风险，所以国家财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等联合发布了《企业内部控制基本规范》，要求上市公司执行，并鼓励大中型非上市企业执行；国务院国有资产监督管理委员会印发了《中央企业全面风险管理指引》，要求央企结合本企业实际执行。中小企业多白手起家，经历了艰难的创业历程，更要思考如何建立和规范企业的风险管理体系，加强企业的内部风险控制。

六、解决企业的法律问题的关键

1、提高主动性，预防为主。

大多数企业现在对法律服务的需求流于“召见式”，所以接受服务的时候经常是临时抱佛脚，狼狈不堪。

真正的企业家应从长远来看呆企业的法律问题，应该在法律问题的防范和解决上提高主动性：

有条件的应该从企业建立之初就开始发现问题，解决问题，争取防患于未然，让专业的律师针对企业现状给出具法律风险评估报告，给企业一个全面把握法律风险的机会，这是在现在大多数企业是做不到的。

2、选择专业律师团队的服务：

每个领域都涉及大量的法律规定，一市两法更增加了其复杂程度，所以对专业的内在要求会更高。

所以，作为有远见的企业家，应尽量配备一个完整的律师团队，因为任何一个律师的知识，经验和精力都是有限的，一个紧密合作的团队会产生更大的合力。不同类别的法律事务由团队里的专门负责人配合完成，会取得完成不一样的工作效果。

**第五篇：中小企业该如何进行人力资源规划**

HR工具-文本范例

中小企业该如何进行人力资源规划

中小企业因为规模及管理水平等原因，往往忽略了对人力资源的规划工作，导致在人力资源管理方面出现人员素质跟不上企业发展要求，人才断档，人员流失严重，人才引不进来、留不住等现象，限制了企业的发展速度，让企业丧失了很多发展机会。在中小企业中进行人力资源规划工作，使公司的人力资源工作有的放矢地进行，跟上企业发展的需要，是人力资源工作者所应积极面对的问题。

那么，在中小企业中究竟该如何开展人力资源规划工作呢？怎样的规划才是科学的和可执行的？一般而言要经过以下五个阶段：

第一阶段：公司战略澄清

战略澄清简单讲就是人力资源主管要搞清楚公司未来几年的行业定位、经营策略、经营规模、产值目标等。行业定位决定了选择什么样的人才，经营策略决定了选择什么类型的人才，经营规模和产值目标决定了使用人才的可支配成本。只有在公司战略清晰的前提下，人力资源规划才能有的放矢。

第二阶段：内部人力资源现状分析

在对公司的发展战略作了澄清后，接下来人力资源部应对公司目前的人员质量及数量做出详细分析。具体程序包括：分析目前在职人员的学历、能力特长、综合素质情况；对公司人员进行归类，分清哪些是绩优股、哪些是潜力股、哪些是大盘股、哪些是垃圾股等。

第三阶段：各部门岗位定编状况和需求分析

结合公司的人力资源状况，各部门经理配合人力资源部对各部门的岗位定编情况进行分析，以确定定岗情况及未来需求，列出公司的岗位需求表，并与部门经理、公司高层管理者一起进行确认。

第四阶段：制定公司1-3年人力资源规划

仅供参考

HR工具-文本范例

根据以上三个阶段的信息整理，与公司上层领导反复论证后，做出完整的人力资源规划，对公司未来的人力资源需求进行质量、数量、时间上的明确规划，同时大致说明具体的招聘渠道、费用计划等措施思路。

第五阶段：制定人力资源规划执行的战术措施

在通过公司的人力资源规划体系后，接下来的重要工作在于人力资源部要根据规划的要求，制定相关“选、育、用、留”的政策来满足人力规划的需要。人力资源规划是否能落到实处，还需要人力资源工作者如何更好的运用一些战术策略，达到要求。

人力资源规划属于管理职能中计划层次的工作，很多人力资源从业人员认为比较“虚”，做不做无所谓。但在实际工作中“有计划才能不忙，有原则就能不乱！”作为一个中小企业的人力资源工作者，严谨的人力资源的规划工作对于在公司开展人力资源工作有着提纲挈领的作用。

仅供参考

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！