# 中小企业的人力资源开发

来源：网络 作者：月落乌啼 更新时间：2025-06-29

*第一篇：中小企业的人力资源开发（文献信息检索全课程综合作业）课题：“ 中小企业的人力资源开发”班级：姓名：学号：序号：1、分析研究课题：本课题属于经济（F24）和管理（C93）科学类，主题词：中小企业，人力资源,，人力资源管理，人力资源开...*

**第一篇：中小企业的人力资源开发**

（文献信息检索全课程综合作业）

课题：“ 中小企业的人力资源开发”

班级：姓名：

学号：序号：

1、分析研究课题：

本课题属于经济（F24）和管理（C93）科学类，主题词：中小企业，人力资源,，人力资源管理，人力资源开发；检索范围：主要查询文献类型为：经济管理类的期刊论文、会议论文、学位论文和图书等；主要涉及管理基础、人力资源管理、企业管理，经济学等。时间范围：2025年以后的文献。

2、选择检索刊物和检索工具：

使用《全国报刊索引》（哲学社会科学版）、CNKI数字图书馆、维普中文科技期刊数据库、万方数据库、人大复印报刊资料全文数据库、长江大学图书馆书目数据库等。

3、确定检索途径和方法：

考虑到国内检索刊物的特点，本课题主要通过分类途径查找，辅以主题索引查找。

主题词：中小企业，人力资源，人力资源管理，人力资源开发。

分类号：F24、C93。

检索途径：采用分类途径和主题途径查找。

检索方法：采用工具法（根据具体情况分别采用顺查法、倒查法、抽查法）。顺查法是利用选定的检索工具的起始年代，由远及近逐年查找的检索方法；倒查法与顺查法相反，是利用选定的检索工具，由近及远地逐年逐卷地进行查找文献的方法；抽查法就是集中查找课题所涉及的学科内容发展的高峰时期的方法。

例如：《全国报刊索引》（哲学社会科学版）是运用分类法查询，几种数据库则运用主题途径查找。

4、使用上述检索刊物，查找相关文献线索（范文中没有外文文献，要求有外文文献）：

1）《全国报刊索引》（哲学社会科学版）2025年第9期，用分类号F24查找出：050906906提升就业能力：一种人力资源发展观/郭志文湖北大学//中国人力资源开发（北京）—2025（5）—4—8.分类排架号：F240/ 3，馆藏条码号：CD30027540。

2）CNKI数字图书馆，用主题词（关键词）通过主题途径查找出：

（1）刘华,杨锦秀.中小企业人力资源开发与管理.技术经济与管理研究2025（3）.（2）王克岭.中小企业人力资源开发与管理创新.经济问题探索2025（2）.（3）任荣,王新超.我国中小企业的人力资源开发与管理.理论学习2025（4）.（4）韩利红.中小企业的人力资源开发战略.山西高等学校社会科学学报2025（S1）.（5）郑海航,吴冬梅.中小企业人力资源管理三维立体模式.中国工业经济2025（2）.（6）陈旭.高科技中小企业人力资源管理研究.经济体制改革2025（3）.3）维普中文科技期刊数据库

（3）浅谈知识经济时代我国的人力资源开发

[作 者]王新占

[机 构]河南省联众服务有限公司,河南新密

[文 摘]知识经济时代对人力资源素质、结构和培养有着特殊的要求。我国随着社会的进步和经济的发展，在人力资源开发方面取得了一定成就，但我国目前人力资源方面仍存

在着许多矛盾，严重影响甚至威胁着我国的社会经济发展。因此做好我国的人力资源开发管

理将具有十分重要的实践意义。

[刊 名]>>>时代经贸：下旬-2025(02X)-27-28(4)也谈企业人力资源的开发和利用

[作 者]贾一明

[机 构]内蒙古乌海乌达工业园区海吉公司人力资源部

[文 摘]所谓人力资源开发，就是通过对人力的投资，包括各级正规教育，在职培训、医疗保健等来挖掘人的潜能，并加以提高和改进，从而实现从低层次人力资源的转化，最终成为企业所需要的人才。

[刊 名]>>>内蒙古石油化工-2025:33(1)-63-6

5(5)浅谈如何加强核心员工资源开发管理工作

[作 者]丁杰

[机 构]中国石化江汉油田分公司物探开发研究院,湖北潜江43312

4[文 摘]企业要在激烈的竞争中立于不败之地，就必须提升核心竞争力，做好核心员

工的资源开发管理工作。在具体做法上一是要突出重点，注重实效，着力加强学科学带头人

队伍建设，提高核心员工业务水平；二是要明确需求特点，创新激励机制，把企业与个人的发展前景结合起来，通过工作岗位成才和良好的企业文化氛围留住核心员工。

[刊 名]>>>江汉石油职工大学学报-2025:20(1)-80-8

24）万方数据库检索内容：

（1）王克岭，中小企业人力资源开发与管理创新，经济问题探索，2025 No.2

（2）张哲、张颖，对我国中小企业人力资源开发的理性思考，商场现代化，2025 No.9

（3）周青鹏，中小企业人才培养机制探索--欠发达地区中小企业人力资源开发研究，黄冈师范学院学报，2025 Vol.26 No.1（4）杜松艳、孙广艳，我国中小企业人力资源开发探析，中国科技信息，2025 No.21（5）蒋晓光，员工股份制:中小企业人力资源开发的动力源，经济师，2025 No.11

（6）李昕，西部中小企业人力资源开发途径浅议，新疆社科论坛，2025 No.45）人大复印报刊资料全文检索：

（1）小型企业的知识管理模式

【数据库】人大全文2025年一季度经济类专题

【文献号】881

【原文出处】商业研究

【原刊地名】京

【原刊期号】200310

【分 类 号】F51

【分 类 名】商贸经济

【复印期号】200401

【标 题】小型企业的知识管理模式

【作 者】薛涛

（2）人力资源管理中的“鲶鱼负效应”

【数据库】人大全文2025年政治类专题

【文献号】2222

【原文出处】时代工商

【原刊地名】郑州

【原刊期号】200211

【原刊页号】38～40

【分 类 号】C

3【分 类 名】管理科学

【复印期号】200304

【标 题】人力资源管理中的“鲶鱼负效应”

【作 者】伍欣

（3）人力资源中的伦理问题

【数据库】人大全文2025年政治类专题

【文献号】2134

【原文出处】科技与企业

【原刊地名】京

【原刊期号】200209

【原刊页号】17～19

【分 类 号】C3

【分 类 名】管理科学

【复印期号】200301

【标 题】人力资源中的伦理问题

【作 者】陈绍峰

【作者简介】陈绍峰 北大哲学系教授、博士生导师

（4）李继先.心理成本和心理收益初探 ——一个解释人类行为的新视角.商兵职业技术学院学报,2025(02)-14-17.【数据库】人大全文2025年政治类专题,【复印期号】200309

（5）张驰.人力资源角色的转换.人力资源开发与管理,200\*(\*).【数据库】人大全文2025年二季度经济类专题【复印期号】200406

6）长江大学图书馆书目数据库查找出相关图书：

人力资源发展系统 廖泉文主编 济南：山东人民出版社，2025 342页 CNY19.00 F240-51/2:3 馆藏条码号：C235827；在西学区外借书库。

人力资源开发与管理 陈东健等编著 苏州：苏州大学出版社，2025 310页 CNY32.00 F241/83 馆藏条码号：CD10118601；在东学区社科阅览室。

人力资源管理：理

论·实务·案例 郑海航, 吴冬梅主编 北京：经济管理出版社，2025 525页 CNY48.00 F240/76 馆藏条码号：CD10203004；东学区社科阅览室。

中小企业经营管理 丁德章主编 北京：经济管理出版社，1998.3 410页 ￥20.00 F276.3/2 馆藏条码号：488496；东学区社科阅览室。

中小企业人力资

源管理与开发 吴晓, 李立轩编著 北京：清华大学出版社，2025 194页 CNY20.00 F276.3/73 馆藏条码号：CD10172379；东学区社科阅览室。

中小企业管理 杨加陆...[等]编著 上海：复旦大学出版社，2025 280页 CNY28.00 F276.3/56 馆藏条码号：CD10027632；西学区社科参考书阅览室。

5、网络信息检索（查找与本课题相关的网站）:

1）（中国中小企业信息网）

5）http:///（中国中小企业网）

6）http:///（人力资源开发管理网）

6、利用第四步获得的文献线索索取原始文献:

(注：如果是我馆的期刊或书，只要求写出该期刊或书的馆藏条码号和分类排架号；如果是人大复印报刊资料全文数据库和CNKI数据库查得的期刊论文，只要求写出该期刊论文的【复印期号】和【DOI】号；以表示你找到了原始文献。）

1)《全国报刊索引》（哲学社会科学版）2025年第9期，用分类号F24查出：050906906提升就业能力：一种人力资源发展观/郭志文湖北大学//中国人力资源开发（北京）—2025（5）-4-8.馆藏号：CD30027540。

2）长江大学图书馆书目数据库检索：

人力资源开发与管理 陈东健等编著 苏州：苏州大学出版社，2025 310页 CNY32.00 F241/83 馆藏条码号：CD10118601；东学区社科阅览室。

3）人大复印报刊资料全文检索：

薛涛.小型企业的知识管理模式.商业研究，2025（10）.【数据库】人大全文2025年一季度经济类专题，【复印期号】200401。

4）CNKI数字图书馆检索：

刘华,杨锦秀.中小企业人力资源开发与管理.技术经济与管理研究，2025年第03期.【DOI】cnki:ISSN:1004-292X.0.2025-03-053。

**第二篇：我国中小企业人力资源开发现状、问题及对策**

我国中小企业人力资源开发现状、问题及对策

姓名：牛淑凡

单位：江西三鑫医疗器械集团有限公司

内容摘要

人力资源开发是企业经营战略的一个组成部分,是企业发展与成功的关键因素，也是实施企业经营战略的一个重要方面。而目前我国有很大一部分中小企业在人力资源开发方面存在的众多问题，成为制约其发展壮大的瓶颈。本论文研究从基本理论分析入手,在理论研究中首先就人力资源开发的现状进行了阐述,以此为基点剖析了我国中小企业人力资源开发存在的主要问题及问题成因,最终指明我国中小企业发展的人力资源开发的建议及对策，从而指明中小企业发展的人本之道。

关键词：中小企业人力资源开发现状问题对策

一、我国中小企业人力资源开发现状

我国是中小企业的大国,发展中小企业是一个必然的趋势,为中小企业创造良好的环境是经济体制改革的一个重要方向。中小企业如何抓住这个良好的机遇,获得长期生存与持续发展的动力和能力,是中小企业在目前的发展过程中遇到的严峻课题。

我国中小企业对人力资源开发提出迫切要求,人力资源开发应如何运作才能保证和促进中小企业的持续稳定健康发展,这一课题既是理论的需要,又是发展中小企业的现实要求。传统的人力资源开发已不能满足于当今时代中小企业发展需要,就我国的现实情况，寻找推动中国中小企业发展人力资源开发之路迫在眉睫。所以积极研究人力资源开发的存在的问题，寻找中小企业人力资源开发的对策，从而为我国中小企业人力资源开发指明出路。

二、我国中小企业人力资源开发面临的问题

（一）缺乏完善的人力资源开发的规划

首先，中小企业缺乏完善的人力资源规划体系，在人力资源开发上没有认真地进行可行性分析，如企业在未来的发展中需要哪些方面的人才，应如何获得这些人才？其次，没有明确制定人力资源开发的步骤和方法。如何招聘、培训、评估、考核、激励、约束，都没有明确的思路。在急需人才时，才考虑招聘，在人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。经常为了招聘公司急缺人才，任意高速公司薪酬制度，提高薪酬水平，吸引人才。有闲置人才时又找借口，任意降低薪酬，减少经营成本。由于缺少规划导致人力资源开发上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，最终影响了企业正常的生产经营。

（二）对人力资源开发的投入少

由于中小企业多数处于奖金积累的成长期，而且大多数从事薄弱的传统产业，奖金积累是一个漫长的过程，对外融资又非常困难，所以奖金实力相对薄弱。在引进人才上，和大企业引进人才时数十万、甚至上百万年薪相比，往往显得无能为力。比如你让一个小规模的加工厂拿出几十万年薪去聘请一个职业经理人来运营企业，是很不现实的。一个职业经理人的年薪甚至就是一个小企业的纯利润。要企业拿出大比重的资本来引进这些高层人才，也会为企业的运营带来较大风险。在培训人才上，中小企业也很少投入。很多企业根本没有开展培训工作。即使有，也是对生产中迫切需要的技术进行临时培训。资金限制，是我国中小企业无法做大的重要原因。

（三）企业的分配、激励制度不优越

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，经常有大锅饭的现象存在，所以员工感觉不公平，激励措施执行后，达不到预期效果，有时还适得其反。常常表现为员工对收入缺乏良好的预期，积极性不高，导致人员稳定性差。

（四）企业主诚信差，人格魅力不够

中小企业普遍存在着诚信度差的问题。很多企业为了引进急缺人才，随意许诺，而事后又不兑现。影响了公司的信誉。另一方面，业主的人格魅力不够，虽然现在的人才流失现象严重，但是如果彼此气味相投，或者觉得在人生观、价值

观、性格等方面有相似之处，也会有现代的桃源结义，此时企业主的人格魅力将直接影响人才的加盟。中小企业的组织结构相对简单，人员精简，人才与企业主接触的时间较多。如果人才与企业主在思想、理想等方面没有共同语言的话，必定会影响之间的交流和沟通，或者由于企业主文化浅薄、思想狭隘而无法交流，人才流失就是难以避免的事了。人才一方面重视其收入标准，另外他们更注意工作环境是否轻松、愉快，企业主是否容易相处；人才没有必要在就业形势良好的前提下，去适应一个企业主喜怒无常的个性和苛刻的企业制度。中小企业主的自身修养的提高，对于企业引进人才是有很大影响的，广大中小企业主务必端正自已的作风，提升自身的内涵及个人魅力，增强人才与自身，与企业的凝聚力。

三、我国中小企业人力资源开发的对策

（一）制定和企业发展相匹配的人力资源战略规划

做好人力资源开发有三部曲：明确战略规划——人力资源规划——人力资源开发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开发体系、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开发工作的基础和依据。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。中小企业要想从根本上改变人力资源开发的落后现状，首先必须从制定人力资源开发的规划做起。只有目标明确，才能确保人力资源政策的正确性和有效性，才能确保企业在发展中不受人才缺失的制约。

（二）更新观念，建立正确的人才观

首先，中小企业应树立起人力资源开发与管理是企业战略性管理的观念。人力资源开发管理部门应处于企业管理的中心地位，同时应纳入企业经营总战略和总决策中。其次，树立人力资本观念。人力资本理论的先驱者——西奥多.舒尔次也认为“人力资本是人的知识、能力、健康等质量的提高对经济成长的贡献远比物资资本和劳动力数量的增加重要。党的十六大报告明确提出”“放手让一切劳

动、知识、技术、管理和资本的活动竞相迸发”；要“确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则”。新形势下，这种对管理要素、技术要素资本化趋势的认同就是最大的创新。企业应注重人力资本的作用，在企业中建立利益共同体，让员工分红入股，让技术创新者凭技术入股，让职业经理人以管理股的形式拥有企业的产权，使员工与企业利益共享、风险共担、共存共荣，使人们自觉自愿地努力工作。中小企业要想快速、高效、持久发展，就应意识到，人力资本是财富的创造要素，应该参与企业的收益分配。

正确的人才观还必须建立正确的求才、用才、留才机制及合理的人才流动政策。我们未来人才不应是束之高阁，而应是通过科学评估来合理配置人才，使优秀人员充分发挥才能；同时充分挖掘企业内部人才，发挥其潜力。在感情留人、事业留人、环境留人的基础上，制定合理的人才流动政策，这样不但会减少人才外流，还会吸引更多的人才加入到中小企业的建设中来。

（三）加强员工的培训，重视员工的个体成长

知识经济时代，新技术、新信息层出不穷，而旧技术以同样快的速度被淘汰。研究表明：10年前的知识到现在有90%已老化。所以，学习不可能是人生某一阶段的事情，没有一种知识可以终身受用。一个人只有不断学习和进取，才能跟上时代的步伐，不至于被时代所淘汰。通用电气的公司哲学是“把职业培训作为一种投资”。大企业都如此重视员工培训，中小企业更应该关注员工的培训，不断为员工创造学习的机会，重视员工的个体成长和事业发展。在实践中应注意以下几个方面：首先，中小企业应注意对员工的人力资源投入，建立健全人才培养机制，为知识型员工提供受教育和不断提高自身技能的学习机会，从而使其具备一种终身就业的能力；其次，建立培训与使用相结合的制度，对培训过的员工，要给予报酬上的激励和职位升迁的机会。充分了解员工的个人需求和职业发展意愿，为其提供富有挑战性的发展机会，创造开拓发展才能的最大空间，包括授权管理和内部晋升机制两个方面，为员工提供适合自身要求的上升道路，让员工能够随企业的成长及贡献获得公平的职位升迁。只有当员工能够清楚地看到自身在组织中的发展前途时，他才有动力为企业尽心尽力地贡献自己的力量，才会使他形成对企业的绝对忠诚，与企业结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。

（四）建立科学合理的激励机制

人力资源的能动性强调人是有理想、有抱负、有感情的，人性理论的发展则证明人是经济人、社会人和自我实现人的复杂混合体，因而要发挥员工的积极性、创造性，实现其人生价值，就必须健全激励和约束机制。要建立物质激励和精神激励相结合，形成全方位、多层次的激励机制。实践中要遵循权变原则，采用哪一种激励方式要因人因事、因时、因地而异。中小企业的员工激励可利用情感激励、荣誉激励、物资激励、事业激励、责任激励、晋升激励等，通过满足员工的物质需求、心理需求、自我实现需求等，强调人才作为整个公司的价值创造者的作用，使整个公司的绩效评估标准化，创造一种能够不断更新的机制并使制度化。同时完善包括舆论、制度、章程、合同、偏好、机构约束等在内的约束机制。

（五）有选择的外包部分人力资源开发活动，使人力资源者从日常管理中解放出来，转向战略角色

随着互联网络的迅猛发展和普及以及专业化公司的出现，把一些非核心的、过于细节化的传统性人事管理业务进行外包，将成为企业提升人力资源竞争力的选择。目前中小企业人力资源开发外包的形式归纳起来主要表现为以下几种：招聘外包；培训外包；工资发放外包；福利与津贴的管理外包；人力资源信息系统外包等。

四、结束语

总之，中小企业要想在激烈的竞争环境中求生存和发展，不仅要真正认识到人力资源开发对企业的重要性，更要及时发现人力资源开发上存在的问题，并尽快采取具体措施加以解决，为企业长期稳定、持续发展提供人力资源保障。参考文献：

1、蒋攀.留住人才战略[J].中国人力资源开发，2025.3.2、彭剑锋.聚焦中国人才市场：基本问题与矛盾[J].人力资源开发与管理，2025.3.3、苏文坤.企业人力资源开发体系研究[J].商场现代化,2025(6).

**第三篇：人力资源开发**

人力资源开发理论包括的领域：培训与开发、职业开发、组织发展。

现代人力资源管理者的四大增值角色：人事管理专家、员工代言人、变革推动者、战略合作伙伴。罗杰贝·尔特的人力资源开发人员五角色：培训者；设计者；顾问者；创新者；管理者。

人力资源开发的起源与发展历史：

（一）早期的学徒培训阶段；

（二）早期的职业教育阶段；

（三）工厂学校的出现；

（四）培训职业的创建与专业培训师的产生；

（五）人力资源开发的蓬勃发展阶段。五种不同类型的职业锚：创造型•管理型•技术功能型•安全/稳定型•自主/独立型

培训需求分析的层次：

组织层面•找出组织在哪些地方需要培训，实施培训的环境和条件如何

任务层面•在圆满完成某项工作或某个流程时必须做什么

人员层面•找到需要培训的人，确定需要培训的种类

员工需求分析要确认的两方面差距：

一是绩效差距；二是要达到一定绩效目标而存在的知识、技术、能力差距

人员分析的两个基本组成部分：

判断性人员分析：判断员工个人整体绩效的水平，将员工划分为业绩优秀者和业绩不佳者两类； 诊断性人员分析：寻找隐藏在个人绩效表现背后的原因

培训辅助性材料：阅读材料；视觉材料；听觉材料；感觉材料；培训教师的个人备注材料。组织中培训的类别：新员工入职培训、业务技能培训、管理技能培训、工作指导培训。

传统的培训手段：学徒培训；讲座；讨论；以经历为中心的学习；其他培训方法(函授进修、读书活动、参观访问)。

新兴的培训媒介：电子通讯技术；视听多媒体式的培训形式；自定进度的计算机辅助式的培训；网络培训；虚拟现实培训。

管理技能开发中在职培训方式：员工辅导、角色替换、工作轮换、晋升、座谈、项目小组访谈。培训评估所需数据的类型：

1.硬性数据与软性数据

硬性数据：量化的、容易测量的、客观的、易转化为货币价值、衡量管理业绩的可信度较高

软性数据：难以量化、不易测量、主观的、不易转化为货币价值、作为绩效测评的指标，可信度差

2.硬性数据的四种主要类型：产出、质量、成本、时间

3.软性数据的类型：组织氛围、满意度、新技能、工作习惯、发展、创造性

职业开发包括的两个过程：职业规划与职业管理

为什么要重视人力资源开发工作？

1.企业的竞争是员工素质和能力的竞争；2.高新技术产业就业机会增加，新技术的不断应用使再培训的需求增加；3.企业组织结构的变化，要求赋予员工更大的责任，因而需要更多技能的培训与开发；4.培训与开发的投入可以提高员工的忠诚度和满意度；5.高额的投资回报率。

确保培训成果转化的具体方法

1.明确关键人员在培训成果转化中的作用。

2.通过激励强化受训者的学习动机：应用目标设置理论、期望理论、需求理论等。

3.改进培训项目设计环节：尽量设置与工作情景相同的条件、让学员掌握应用的原理和方法、宣读行动计划承诺书并定期反馈、编写行为手册、激励政策、应用表单。

4.积极培育有利于培训成果转化的工作环境

（1）对实践机会进行测量，测量应用所培训内容的数量、频率、难度；

（2）管理者提高支持度：根据企业实际情况，拟定合理的培训方案，赢得高层领导支持。

管理者应该做的：管理者应倡导新技能新行为方式的应用、应该关注刚刚接受完培训的员工、采取激励和强化的方法。

（3）人力资源管理部门的督导；（4）建立受训员工联系网络；（5）建立一对一的辅导关系。

5.及时跟踪调查。6.在培训开始前、中以及后的沟通。

鲍德温和福特的培训成果转化过程模型

传统的职业生涯发展阶段：探索阶段、立业阶段、维持阶段、离职阶段

人力资源培训外包：将部分或者全部人力资源培训与开发职能，以委托和代理的形式交给组织外部的专业机构来完成‘

三、名词解释（4×3）

1.培训与开发：是指组织为了使员工获得或改进与工作有关的知识、技能、动机、态度和行为，所做的有计划的、系统的各种努力，通过这些努力可以有效地提高员工的工作绩效并帮助员工对组织的战略目标做出贡献。培训与开发两者的区别：培训针对的是目前的工作，而开发是未来的工作。

2.在职培训：指为了使员工具备有完成工作任务所必须的知识、技能和态度，在不离开工作岗位的情况下对员工进行培训，也称为在岗培训或脱产培训等。

3.入职培训：新员工入职培训是一个有计划、有系统地向新员工介绍他们工作职责、组织期望、政策、组织流程以及组织文化的方法。

4.胜任力模型：是指组织当中特定的工作岗位所要求的与高绩效相关的一系列素质或素质组合，这些素质是可以分级的、可被测评的。

学习策略：指学习者用来演练推敲，组织和理解新材料以及用来影响自我动力和感觉的技巧。应用在培训上，要求为学习者提供必要的技术以在任何学习环境中都会达到较高的效率。

学习型组织：学习型组织是一种具有促进学习，提高适应能力和变革能力的组织形式。被认为是培训成果转化最有利的工作环境，它能使培训与开发的成果在工作和生活中得到转化及利用。

学习分为三个层次：员工学习、团队学习和系统层面的学习，系统层面的学习是公司长期保持学习成果的能力。

学习型组织的特征：持续学习、知识创造和共享、严格的系统化思维、学习文化、鼓励灵活性和实践性、珍视员工价值。

‘

四、简答（2×8）

1.什么是培训与开发的需求分析？

通过收集组织与其成员现有绩效的有关信息，确定现有绩效水平与应有绩效水平的差距，从而进一步找出组织及其成员在知识、技术和能力方面的差距，为培训活动提供依据。

培训需求分析的意义

寻找组织绩效问题产生的原因

确认差距：一是绩效差距；二是要达到一定绩效目标而存在的知识、技术、能力差距

了解员工个人需求，赢得组织成员的支持

建立信息资料库，为培训后的效果评估做准备。

确定培训的成本与价值。

2.明确培训与开发项目的项目目标的意义：

培训与开发项目的项目目标是对某一个或少数几个培训需求要点的细化，它反映了组织对该培训项目的基本意图与期望。其意义是：

（1）培训与开发的项目目标是确定培训内容和培训方法的基本依据。

（2）培训与开发的项目目标是对培训开发活动效果进行评估的主要依据。

（3）明确的培训与开发项目目标有利于引导受训者集中精力完成培训与学习任务。

柯克帕特里克的培训效果评估模型：（学员反应、学习成果、工作行为、经营业绩）

第一层次：反应，指参与培训者的意见反馈。局限性在于，只能反映受训者对培训的满意度，不能证明培训是否实现了预期的学习目标。

第二层次：学习，用来衡量学员对原理、事实、技术和技能的掌握程度。使用控制组对照，或者评估培训前后的知识技能，效果更明显。

第三层次：行为，接受培训后行为的改变。时间：回到工作岗位3-6个月以后；方式：观察受训者的工作表现、受训者自评、受训者同事的评价或参考组织相关记录。

第四层次：结果，评估培训的投资回报率。

培训成果转化理论

（1）同因素理论：认为培训成果的转化取决于培训任务、材料、设备和其他学习环境与工作环境的相似性。学习环境与工作环境相似性的衡量尺度：物理环境逼真和心理环境逼真。

（2）激励推广理论：激励推广理论强调一般原则运用于不同的工作环境。当工作环境与培训环境有所差异时，受训者具备在工作环境中应用学习成果的能力。

（3）认知转化理论

认知转化理论是以信息加工模型作为其理论基础的，信息的存储和恢复是这一学习模型的关键因素。莱克认为，培训成果转化可分为近距离转化和远距离转化两种：•近距离转化是指可以直接将所学内容应用于与培训环境相类似的实际工作中，基本不需要太大的修订和调整。•远距离转化指将所学技能运用于不同于最初的培训环境的工作中，需要用新的创造性的方法应用所学内容。

增加近距离转化可能性的建议：培训内容接近实际、培训频率高、工作的程序性强、受训者做好准备。能够增加远距离转化效果的建议：受训者理解原则、概念和假设条件、受训者在不同情境中大量练习、培训教师鼓励讨论、鼓励运用。

五、论述（2×17）

1.人力资源开发与企业核心竞争力的关系：

随着知识经济时代的来临，人力资本对于促进经济增长的贡献日益突出，已经成为企业取得竞争优势的最主要来源，在企业发展中发挥着越来越关键的作用。为此，企业的竞争优势将依赖于人力资本——知识、经验、技能等“软”资本，而不再是它们的房、设备等“硬”资产。员工的技术、知识、能力以及同顾客间的相互关系，会创造出一种核心竞争力，这种能力远比可购买到的现成的科技能力更加有效。为此，企业可以持续拥有这种竞争优势。

所以在大多数企业里，人力资本被作为最重要的资本来看待。企业在发展和实施战略的过程中，既要拥有有形资源(如楼房、资金)，同时也要拥有无形资源(如人力资本和品牌知名度)。有价值的、独特的、难以模仿的资源才是企业赢得竞争优势的基础，无形资源(人力资本)是最有可能为企业赢得竞争优势的资源, 因为它是稀缺的、复杂的以及难以被竞争对手模仿的。并且，企业所拥有的资源，尤其是无形资源在很长时间内很难改变。尽管说人力资本可能会有某种程度的改变，某些能力对企业也许不再有价值了，但是人力资本中特定能力是基于企业的特定知识，个人所拥有的其他知识如果能与企业的资源整合起来，则又会产生新的价值，因此总体上讲不会有太大的变化，企业可以持久地拥有这种竞争优势。从以上综述中，我们可以发现人力资本是企业赢得核心竞争力的最主要来源。企业要想得竞争优势，就必须将人力资源开发视为一种更广泛意义上使人力资本增值的途径。

目前许多企业已经开始意识到人力资源开发对于改善生产率、提高产品质量以及强化竞争力所起到的重要作用。对员工的技术、知识、才能进行培训与开发，可以使固定形态的人力资本增值，从而提高员工对企业的人力资本付出量。尤其通过对企业的管理人员进行管理技能培训的投资，使他们能够激发下属的工作热情，将员工个人目标与企业目标紧密结合在一起，培养员工的忠诚度和献身精神，提高员工士气和工作满意度。这种提高员工的努力程度的投资要比提高他们的能力和行为方面的投资更见效，从而有利于提高员ェ的人力资本付出量。因此从这个角度来讲,人力资源开发的战略管理职能主要就体现为通过开发员工的核心专长与技能，以及培养员工的组织承诺感和组织认同感，帮助企业获得核心能力和竞争优势的提高。

现在，随着知识经济时代的到来,人力资源开发对企业生存与发展起着举是轻重的作用，人力资本已超过物质资本，成为最主要的生产要素和社会财富，成为社会经济增长的源泉。可以说，对培训与开发投资的重视对于企业在日益激烈的国际竞争中生存尤为重要。

2.战略性培训与开发系统模型

战略性培训强调与组织的使命、核心价值观、愿景与战略等协调一致，要求管理者树立整体与全局观念，在了解组织运作原理与各部门之间关系的基础上，提高员工与组只使命及战略要求相一致的能力，以顺利实现组织的职能与发展目标。

两个核心：

企业战略的要求（为战略而培训）

员工职业生涯发展的要求

三个层面：

制度层：管理制度保证

资源层：需求要素

运作层：流程与职责

四个要点：

培训需求分析

培训计划的制定

培训的组织和实施

培训效果评估

**第四篇：中小企业人力资源3**

〔作者简介〕罗眉(1972—),女,四川眉山人,四川行政学院工商旅游系,经济师。

〔收稿日期〕2025-09-06 民营企业人力资源管理的局限与突破 罗 眉

(四川行政学院,四川成都 610072)内容提要 在我国民营企业中,人力资源的管理多数受家族管理模式的制约,表现出人力资源管理与配置的封闭

性、排他性、激励与约束不对等、用养失衡、雇佣意识浓厚等局限,要突破这些局限必须树立现代人力资源管理理念, 冲破家族本位思想束缚,建立现代企业制度,健全企业规章制度,实现人力资源管理的科学化、制度化,以及构建先 进的企业文化。

关键词 民营企业 人力资源管理 局限对良策

【中图分类号】F272.92【文献标识码】A【文章编号】1008-6323(2025)05-0070-04

一、民营企业人力资源管理家族化的局限性(一)人力资源配置的相对封闭性和排他性 我国大多数的民营企业人力资源的配置格局 主要是以亲友为主体、亲情为纽带,企业主控制 一切。民营企业这种相对封闭的人力资源配置方 式有其合理性:一是企业具有强烈的创业冲动和 创造欲望;二是能在短期内凝聚到企业发展所需 要的人力资源,从而使家族企业能快速和低成本 创业。但其劣势也非常明显:一是近亲繁殖。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,造成人力资 源质量难以保证。二是经验管理。满足于自己已 有的经验,总是把自己的经验放大成游戏规则, 不尊重员工的智慧。三是非契约性合作。即以血 缘亲缘为主要纽带的合作使得成员之间的行为及 责权利缺乏契约的刚性约束,导致管理的随意性 很大。四是因人因亲设职设岗,使非家族人员倍 感压抑,特别是使一些优秀员工和中层管理人员 感到没有适合自己发展的空间而缺乏归属感。五 是制约企业发展规模。封闭式的人力资源管理只 能适用于较小规模的企业,一旦企业规模扩大, 管理层级增加,超出了家族企业创业者的能力控 制范围,便很容易导致企业的溃退。(二)激励与约束不对等

在民营企业的人力资源管理中,激励与约束 的不对等主要表现在两个方面:一是对家族以外 的成员约束大于激励,处罚多于奖励,将外聘人 员视为人力成本,而不是作为人力资本,他们除 了享有劳动收入,即工资外,几乎不存在任何形 式的激励性收入,甚至连超时劳动也不予补偿。这种员工不能参与企业剩余分割,不按能力和贡 献大小进行分配的模式,就没有体现人力资本的 作用,抹杀了员工对企业积累的贡献,从而影响 企业员工的积极性。二是由于内部特殊的人际关 系格局,对待家人和“圈外人”的态度有明显的 不同,在用“圈外人”时,不信任感较强,常常 ·70· 许多的处罚条款加以约束,而对待家人则可

以放弃管理原则,甚至用家规代替企业的管理制 度,其结果使企业的管理制度在家庭成员面前失 灵,造成企业管理混乱,效率低下。(三)人力资源用养失衡

许多民营企业管理者缺乏开发培养、合理使 用、有效管理人才的观念,把人力资源视为成本 和“蜡烛”,在他们看来,人力资源的使用是一 种成本,既然是成本,在管理时自然会把注意力 放在如何节约成本上,忽视人的主动性,不重视 企业的人力资源开发与管理,因为开发培养是要 付成本的。企业为了节约成本,对人力资源常常 过度使用。据有关调查表明,多数民营企业存在 超时或超强度劳动问题,对计件制工人按工作量 付酬,而对一些技术和管理岗位的员工加班,则 常常是象征性地发一点加班工资,或者根本就不 发加班工资,劳动强度远比一般国有企事业单位 大。民营企业在人力资源开发培养上还存在急功近利思想,过分看重所聘用人才带来的回报,尤 其是近期效益。许多民营企业在招聘人才时往往 要求有工作经验,最好是招进来就能用,在人才 培养方面表现为不等、不养、不储,把对员工的 教育培养视为是社会和政府的责任,普遍存在着 “只用不教”或“重用轻教”的现象。这种用养 失衡的现象,无疑会影响企业员工整体素质的提 高,也影响着企业核心竞争力的提高。(四)员工雇佣意识浓厚

由于民营企业产权的封闭性,企业主与员工

之间缺乏合作互利的意识,员工把自己定位于打 工者,被企业主雇佣干活拿钱,企业主则认为企 业是花钱雇人干活。在雇佣观念的支配下,其人 力资本在企业中缺乏应有的地位,在企业内部没 有一种合作互利的机制,员工的积极性和对企业 的关心度被严重地削弱,企业的未来对员工缺乏 吸引力。企业员工不关心企业,企业自然也就难 做。由于民营企业的雇佣意识较强,加之根深蒂 固的家族观念,管理的随意性较大,使员工的自 尊和归属感受到损伤,从而导致企业员工的频繁 流动,而企业员工频繁流动,又导致民营企业在 人力资源方面的缺陷与不足,从而严重影响企业 的成长。

二、突破民营企业人力资源管理局限的对策(一)树立现代人力资源管理理念,冲破家 族本位思想束缚

在民营企业,要树立现代人力资源管理理

念,首先是要树立“以人为本”的管理理念。人 本管理是现代人力资源管理的基本价值观,它强 调人是具有多重要求的社会人,要求尊重员工需 求,关心员工的成长与发展,重视员工的主体性 和参与性,反对把员工仅仅看作是生产工具。民 营企业必须摒弃把人当作“物”加以利用管理的 思维模式,确立将人视为管理的主要对象和最主 要资源的人本管理理念,坚持把人才作为企业运 行的第一要素,无论在企业人才结构的战略设计 上,还是开发、利用、培养人才的规章制度上都 应以员工为核心,体现人本管理思想,运用各种 手段调动每一个员工的积极性、主动性和创造 性,发挥其最大潜能,为企业发展提供智力支 撑。民营企业的经营者要重新认识人力资源在企 业发展中的重要作用,人力不是成本,而是资 源、资本,是能创造更多价值的资源和资本,因 此,人力资源管理要把注意力放在如何开发人力 的潜能,使人力发挥出更大的作用,让人才的知 识、能力充分为企业创造价值。其次,确立市场 化的用人观,跳出家族成员的圈子,按照科学

化、社会化、市场化的要求选人、用人。无论是 家族内部还是家族外部的人才,都应有平等的竞 争机会。企业应大胆选择懂管理、善经营的人才 担任要职,家族成员不适应管理的应放弃管理位 置,对家族外的管理人才赋予实职实权。第三, 树立人才战略管理观,以持续经营的战略眼光广 纳贤才,克服人力资本经营、培养、引进和使用 中的短视弊端。民营企业的人力资源战略管理包 括两方面:一方面要根据组织的发展战略,制定 出切实可行的、科学合理的人才培训开发规划, 建立健全企业的培养机制。把培训当作一项投 资,在全年的工作预算中,划出一定比例的培训 经费,专用于对内部员工的培训;另一方面应改 ·71·

人事部门及人事管理职能的传统看法,企业

人力资源管理部门应逐步从作业性、行政性事务 中解脱出来,更多地从事战略性人力资源管理工 作,企业人力资源管理部门应由原来的非主流的 功能性部门,转而成为企业经营业务部门的战略 伙伴,将自己的注意力从当前的操作层面向未来 的战略层面转移。要提高人力资源开发与管理部 门的战略地位,加大对专职人力资源开发与管理 人员的配备和培养,提高其素质和能力,真正使 人力资源管理者具备开发新的人力资源管理实践 的能力,通过培训、工作流程再造等提高效率和 降低成本的手段来扩大员工对企业的贡献。(二)建立现代企业制度,促进民营企业人 力资源管理科学化

现代企业制度作为一种适应社会化大生产和 市场经济要求的,产权明晰、权责明确、管理科 学的新型企业制度,它的核心是公司制,其基本 特征:一是产权明晰,二是所有权与经营权分 离。民营企业要从家族产权制度模式转为所有权 与经营权分离的现代企业产权制度模式,是一场 深刻的革命。对于产权关系明晰的民营企业来 说,遇到的问题就是如何处理所有权与经营管理 权的关系问题。目前,许多的民营企业想改变所 有权与经营管理权不分的现实,但又处于两难的 境地:一方面是企业的发展需要所有权和经营权 分离;另一方面又有种种顾虑,担心所有权和经 营权分离后出现受托人与委托人的利益不一致, 委托人难以监控受托人,产生受托人内部控制现 象,等等。在现阶段,我国民营企业实现现代企 业产权制度主要应突破两大障碍: 1.突破企业主惜变和拒变心理。由于主客

观原因,现阶段我国不少民营企业主都或多或少 存在着惜变和拒变心理,不愿把自己辛苦积累造 就的企业交给领薪经理层,自己退居二线掌握企 业的所有权。就其原因:一方面是他们对自己来 之不易的私有财产的珍惜。中国改革开放前的三 十多年间一直处于极度贫困状态,很少有家庭能 够拥有一些自己的私人财产。改革开放政策唤醒 了中国人内心追求财产的强烈欲望,正是在这种 背景下涌现出中国新一代民营企业家,他们以其 敏锐的经济头脑以及不畏艰难的创业精神,造就 了自己的企业王国,积累了以前不敢奢望的财 产。在这种情况下,要让他们自发地进行企业制 度创新,把企业的经营权移交给他人掌管,确实 很难令其从心里接受,有的甚至明知道自己难以 管好企业,但由于这种心理文化的影响,还是不 愿放权。另一方面,怕担变革的风险,从心理上 就拒绝变革,宁可守着陈旧的“奶酪”也不愿意 通过变革享受新的“奶酪”。当然,民营企业选 择什么样的企业体制和管理方式,要由企业根据 自身的实际情况选定。

2.突破家族制,建立职业经理人制度。必

须解决以下三个问题:一是企业主对职业经理人 的信任问题。民营企业引入职业经理人最大的制 约因素在于不同观念的碰撞和家族对职业经理人 的不信任。在不少人的思想观念里,家族式企业 理所当然的应该由家庭成员来掌管,由外人来掌 管不放心,认为职业经理人不是自家人,对其忠 心和可靠性表示怀疑。二是职业经理人对企业的 忠诚度问题。职业经理人的忠诚度不是从天上掉 下来的,而是在一定的制度环境下形成的,它反 映一定的社会文化和社会共同遵循的道德规范、行为准则。目前许多民营企业对于职业经理人的 约束制度不健全,多数仅靠口头承诺建立合作关 系,没有成文的协议固定下来,这会成为日后分 歧和分手的隐患。因此,要避免职业经理人不忠 诚的问题,除了加强思想道德教育、法制教育 外,必须完善相应的制度,从制度上加以约束。三是如何激励和约束职业经理人问题。在激励机 制方面形式很多,除工资、奖金、绩效挂钩,以 及其他诸如住房类的重要物质激励外,最根本的 是要通过如年薪制、风险收入机制、人力资本信 誉机制等激励其行为长期化,而且依据长期的经 营业绩支付报酬的比例要大,真正起到促使他们 行为长期化的作用。在约束机制方面,主要是健 全企业内部的治理结构,充分发挥董事会、监事 会、股东大会对经理人行为的制衡作用;同时建 立健全企业的规章制度,通过契约形式明确经理 人的职责和义务,强化经理人的责任意识,并要 求职业经理人提供一定的财产担保,若没有完成 ·72·

或损害了委托人的利益时,可以直接追究其 责任或用私人财产补偿,使其承担一定的代理成 本。

(三)建立健全企业规章制度,使人力资源 管理制度化

民营企业要从制度上建立和完善人力资源管 理体系,应从以下几个管理环节入手:第一,科 学地制定人力资源规划,根据企业战略目标和未 来的实际需求,制定人力资源的获取、利用、保 持和开发策略。第二,扩大招聘范围,打破人力 资本的封闭运作体系,对不称职的家族成员要有 退出机制,面向社会吸收更有价值的人力资本。第三,建立和完善激励和约束机制。激励机制包 括对员工的科学合理的绩效考评和素质评估,并 以此为依据公平地实施奖酬;约束机制最重要的 是法理约束,通过法律规范等来规定当事人的权 力、义务和责任。此外还有道德约束、情感约束 等。第四,帮助员工制定职业生涯计划。开发员 工的知识与技能,使之了解自己的专长、兴趣, 在此基础上,使员工所长与公司所需相一致,在 实现企业目标的同时实现个人目标。(四)构建企业文化,培育员工对企业的忠 诚

民营企业不仅要信奉“以人为本”的理念, 记人之功、用人所长、待人以诚、容人以过,而 且要建立与理念一致的文化环境,努力创造信 任、和谐、合作的环境和氛围,用企业自身独特 的文化精神理念指导员工的行动,贯穿于人力资 源开发管理的整个体系和所有环节。通过建设有 自身特色的企业文化、营造一种尊重员工、关心 员工、体察其需求,发挥其才能的人性化的企业 文化氛围,在员工和企业之间建立起一种互动依 赖的关系,使员工产生一种归属感,并使其进一 步转化为一种积极的工作动力。目前,我国不少 民营企业的文化建设相当薄弱,有的甚至是空 白。民营企业要想发展,就必须结合自身实际情 况,建设有特色的企业文化,并使企业文化在人 力资源开发中发挥更广泛的作用,用文化的认同 力量把家族外的成员凝聚在企业内部,创造出一 个团结奋进的企业整体。参考文献: [1]卢福财、胡大立.21世纪民营企业发展方略[M].经 济管理出版社, 2025.[2]刘智勇.WTO与民营企业人力资源管理[J].政策与 管理, 2025, 2.[3]郭娅娟.加强管理迎接挑战———民营企业人力资源管理 探讨[J].淮阴工学院学报, 2025, 4.[4]李东.民营企业的人力资源管理[J].学术交流, 2025, 6.[5]胡在铭、刘志刚.民营企业的人力资源管理[J].人力 资源开发, 2025, 12.[6]刘正芳:我国民营企业持续成长的内在机理研究[J].四川行政学院学报, 2025, 2.责任编辑:李 翔

Limitation and Break-through of Human Resources Management of Enterprises Run by Civilians Summary of the essay:Among enterprises run by civilians in China, the major management of human resources is restricted by the family management mode, displaying such limitations as closing, exclusiveness, lacking scientific process, and encouraging and restraining from asymmetrically, using and fostering being unbannanced, denseness of the consciousness of employment.To breaking through these limitations.we must establish concepts of the modern human resources management, break through the fetters of family standard thought , set up modern enterprise system , establish and improve system of enterprise’s rules and regulations, make the human resources management scientific and institutionalized.Key words:Enterprises Run by Civilians, management of human resources, limitation ·73·

**第五篇：浅议中小企业人力资源培训**

浅议中小企业的人力资源培训

【摘要】人才强企战略在众多中小企业管理理念中日益提升，人力资源培训是中小企业增强竞争力的重要途径。本文浅析了我国中小企业人力资源培训中存在的主要问题，并从培育企业文化、建立激励机制、完善评估机制等方面，对加强中小企业的人力资源培训进行了对策思考。

人是企业战略目标实现的基石，人才的数量和质量决定了企业核心竞争力的高低。在竞争日趋激烈的市场环境下，中小企业要在竞争中获得一席之地，就必须利用好培训这个“助力器”来提升和拓展员工的素质能力，培养和开发优秀的人才，从而推进人与企业的共同发展。

一、人力资源培训在中小企业发展中的战略地位

在知识经济时代，人力资源已成为现代经济增长的战略性资源，成为企业最重要、最宝贵的资产。对中小型企业来说，加强培训工作、提高企业员工的素质和工作能力，是促进中小企业健康发展的一项战略性举措。

（一）有利于增强企业的核心竞争力。中小企业正面临着市场瞬息万变和竞争更趋激烈的现状，企业要和员工成为命运的共同体，必须着力提高企业员工的素质和注重发挥“人”的作用，并围绕“人”来构筑企业的核心能力。培训是形成企业核心竞争力的重要渠道。员工经过教育和培训，能够提高整体素质，同时提高企业劳动生产率，最终起到提升企业竞争力的作用，从而增加企业产出的价值，使企业获得更大的利益。自从1960年美国经济学家舒尔茨创立了“人力资本”学说以后，人力投资的理念逐渐被社会所接受。人力资本理论认为，人力资本投资对经济增长的贡献远比物质资本的增加重要得多。

（二）有效地帮助员工提高知识、技能和能力。任何一个人的知识和技能在短期内都有可能过时，而且许多人的职务水平与实际能力也存在一定的差距，而良好的培训是弥补或拉近这一差距的有效手

段。也就是说，当发现企业员工缺乏适应实际工作所要求的知识和技能时，及时地进行培训，能提高其适应新工作的能力。通过对员工进行培训，以达到更新员工知识、技能、理念以及提高员工综合素质的目的。员工的整体素质得到提升，获得的便是一份终生保值的财富。

（三）培训可以塑造一个“学习型环境”，增强员工的归属感。企业应塑造一种融洽、和谐的学习环境，使员工能够感到愉快、舒适地学习。而人力资源素质得到提高，必然推动和加速企业的技术创新和管理进步，使企业获得长足的发展。企业根据每个员工自身的特点，设计员工自己的职业生涯，最大限度地调动每个员工的积极性，使员工的个人需要在企业的发展中得到满足，以减少人才的流失。

二、当前中小企业人力资源培训中存在的问题

当前，政府对岗位培训和职业训练比较重视，并通过立法建立了相应的法律体系，如《中华人民共和国职业教育法》、《中华人民共和国劳动法》等都对职业培训提出了明确的要求。2025年8月，政府又出台了《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的规定》，这表明职业培训已经越来越受到我国政府的高度重视。但是，在中小企业，员工的培训工作还处于起步阶段。

（一）培训认识不到位。一方面，从中小企业管理者角度看，认为培训是一项成本支出，不能直接产生经济效益，而培训投资的回报率又存在一定的不确定性，因此觉得培训对企业来说既困难又不合算。同时，管理者还有着人才流失的顾虑。另一方面，从员工角度看，并没有把培训与提升自我技能很好的联系起来。此外，很多企业认为“培训是给员工最大的福利”，员工不能从中看到直接的“福利”，反倒造成员工对培训的不重视。

（二）培训目标不够明确，方法单一。企业人力资源培训，目前仍处于初级阶段，培训工作带有一定的短期行为，即仅仅满足短期需求和眼前利益，没有将企业发展规划和员工的生涯设计结合起来仔细设计和强化对员工的培训。在培训方法上，企业大多运用传统的模式授课，“教师讲、学生听、考试测”，从而使员工对培训感到枯燥无味，使培训效果不理想，职工对培训兴趣不大。

（三）培训评估机制不健全。企业人力资源培训存在的最大问题

在于无法保证有限的培训投人产生出理想的培训效果，培训的效果难以评估，没有建立完善的培训效果评估体系。仅仅停留在培训过后的一个简单的考试，事后不再做有效的跟踪调查、分析，不知道从何处着手来进行评估，将评估这一块闲置起来，培训后的一次性考试大多数流于形式，实际效果差，有时造成培训与生产经营实际脱节。

三、中小企业加强人力资源培训工作的对策

（一）培育企业文化，构建学习型企业。所谓学习型企业，是指在终身教育、终身学习思想指导下，以人的发展为本，立足企业实际，适应企业的改革和技术进步的需求，促使全体员工，人人、时时、处处不断地进行学习，提高素质，从而获得持续发展和创新能力的企业组织形态，是教育活动和生产实际相结合、学习与工作一体化的企业。对于中小企业而言，在人力、物力、财力等各方面都远逊于大型企业。为了弥补这些不足，企业就应从强化经营理念、培育企业文化方面入手，将构建学习型企业的思想灌输到企业的每一个层级每一名员工，增强他们的责任感和归属感。

（二）选择恰当的培训方法和手段。在选择培训方法和手段时，要考虑到培训对象是成年人，他们在心理和生理结构上已经成熟，都是有一定生活和工作经验的人。另外，培训毕竟不同于学校教育，采取灌输的培训方式不能取得理想的培训效果。合理的培训方式方法，是取得良好的培训效果的保证。因此，企业在培训中要特别注重培训的方式方法，要按需施教，学以致用，提高培训效果。一是采取自学、研讨、模拟、示范、实习等培训方式。中小企业应以不脱产的短期培训为主，鼓励自学。同时，还可以采取一些视听教学、角色扮演、小组讨论等方式，在企业内部形成一种学习氛围。二是针对中小型企业在人力资源培训中资金比较紧张、筹资困难的问题，在筹措资金方面可以采取一些灵活的方式方法。例如，一方面，可以将员工薪酬中的8—10％作为培训基金，鼓励员工自我投资，以减轻企业的经济负担；另一方面，可以与员工签订培训协议，规定其在3-5年内不得离开单位，否则要赔偿单位一定的培训费用。这样就从一定程度上制约了员工培训后跳槽的现象。三是采取培训外包方式。由于部分中小型企业自身没有条件和能力为员工提供比较正规的培训，在这种情况下，企

业就可以选择专业的培训机构。这样不仅可以保证培训工作的正常开展，而且能够降低培训成本，也使培训效果更加明显。四是鼓励员工自我进修。员工可以根据自身的需求，规划自我学习目标，参加各类培训班或进修学历。

（三）建立培训激励机制。哈佛大学的詹姆斯教授在对激励问题进行专题性研究后提出：“如果没有激励，一个人的能力仅能发挥20％一30％，如果加以激励，则可发挥到80％一90％”。这表明了激励机制的重要性。中小企业的培训激励机制可以概括为两方面的内容：一是将培训本身作为激励员工积极向上的一种必要手段。员工在接受培训后，提高了个人素质和工作技能，便会更加努力的工作。二是根据培训的成效对参加培训人进行物质、精神奖励或晋升激励。在企业，参加培训的人都希望尽早将所学知识、技能运用到实际工作中去，企业如能为他们提供施展才能的条件和环境，则是对他们最大的激励。

（四）完善培训成果的评估与转化。对培训进行评枯，可以达到衡量培训管理质量、评估学员参与程度、评估培训效果等方面的目的，而且有利于开展改进培训管理质量、建立培训教材档案及培训需求鉴定等方面的工作。培训评估一般分为四个层次：一是学员反应，主要指标是授课满意度；二是学员收获，主要看授课的吸收程度；三是学员应用，主要看实际应用程度；四是成果与影响，主要是把握培训之后个人与组织的成果。因此，要对培训活动随时进行评估，这包括事前评估、事中评估和事后评估，从评估指标来讲，要评估培训的内容、员工的感受、资金的投人和使用状况以及员工的培训效果等。通过全方位的评估，才能及时发现培训中的问题，使培训能够收到实效。而培训成果的转化是培训最为关键也是最容易被忽视的环节，应从塑造转化氛围、高层提供支持、给予学以致用的机会等方面加以考虑，并且受训者的上级应从任务提示、反馈结果、不断强化等方面，对培训成果的转化进行全面监测。企业还可以要求受培训员工写培训总结，把培训中感触最深、最有用的东西归纳出来，为企业积累经验。

参考文献:

[1]西奥多.W.舒尔茨.论人力资本投资[M]，北京:北京经济学院出版社，1990.[2]赵署明.中国企业人力资源管理[M].江苏:南京大学出版社，1995.[3]何娟.人力资源管理[M]，天津:天津大学出版社，2025.[4]余凯成，程文文，陈雏政．人力资源管理[M]．大连：大连理工大学出版社，2025．

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！