# 4、中小企业人力资源规划的危机及其治理

来源：网络 作者：繁花落寂 更新时间：2025-08-10

*第一篇：4、中小企业人力资源规划的危机及其治理4、中小企业人力资源规划的危机及其治理摘要] 绩效导向的人力资源管理无疑是突破中小企业发展瓶颈的明智选择。当前我国中小企业人力资源规划的危机主要体现在规划缺失严重、脱离企业实际、支撑体系不完善...*

**第一篇：4、中小企业人力资源规划的危机及其治理**

4、中小企业人力资源规划的危机及其治理

摘要] 绩效导向的人力资源管理无疑是突破中小企业发展瓶颈的明智选择。当前我国中小企业人力资源规划的危机主要体现在规划缺失严重、脱离企业实际、支撑体系不完善以及执行不力等方面。其原因主要是企业发展战略的多变性与模糊性、对人力资源规划认识不全面、人力资源管理模式存在缺陷、专门的高素质人力资源管理者短缺以及员工素质相对较低等。其治理对策主要是应该明确企业发展战略，促进人力资源规划与企业战略融合；健全人力资源管理体系,完善人力资源规划的支撑平台；提高人力资源管理者和员工的整体素质；创建灵活多变、动态有序的适合中小企业人力资源规划发展的新模式。

[关键词] 中小企业；人力资源规划；危机；治理

中小企业作为最具有活力的市场主体，在发展区域经济、创造就业机会、满足消费需求以及管理体制创新等诸多方面为我国经济社会的发展做出了重要的贡献。但是，目前由于内外经济环境的迅速变革，中小企业遭遇到前所未有的发展瓶颈。为此，越来越多的企业主、管理层逐渐认识到绩效导向的人力资源管理无疑是突破中小企业发展瓶颈的明智选择。但是，在中小企业人力资源管理过程中，管理者普遍对人力资源规划的制定与执行始终存在许多困惑和无奈，使得人力资源规划面临着可有可无与执行不力的困境与危机。人力资源规划不当导致中小企业内部岗位职责不清、人员配置不合理、员工素质结构失衡、发展动力不足等各种问题的困扰，从而束缚了企业发展速度，错失了发展良机。本文试图从当前我国中小企业人力资源规划危机的现状出发，探讨产生危机的原因，并相应地提出了针对危机的治理对策。

一、中小企业人力资源规划危机的现实表象

人力资源规划是企业开展各项后续人力资源管理活动的依据，对于整个人力资源管理活动的成效具有决定性的意义。人力资源规划就是预测企业未来的目标和环境对人才的要求，以及为完成这些目标和满足这些要求而提供人力资源的过程，其根本目的是通过人力资源管理与开发促进企业战略目标的实现。当前，我国中小企业人力资源规划面临的危机主要体现在规划缺失严重、脱离企业实际、支撑体系不完善以及执行不力等几个方面。

１．对人力资源规划存在质疑与困惑，规划缺失程度严重。中小企业人力资源规划的危机表现在管理理念上就是对人力资源规划重要性的质疑和困惑。部分中小企业习惯于把资金和技术看作企业发展的唯一动力，一切经营活动均围绕吸收资金和引进技术来展开，而人力资源的核心地位被忽略。大多数中小企业尽管也设立了“人事部”或“人力资源部”，但这些部门的工作人员也仅仅局限在人员招聘和档案管理这些浅层次的人力资源管理内容。真正意义上的人力资源开发和管理在这些企业基本上不存在，那么，作为人力资源管理基础和前提的人力资源规划更是如此。即使有少数中小企业在做人力资源规划，但在他们中间却存在着一种普遍性的质疑和困惑：明明投入了不少的时间和精力，但为什么人力资源规划并没取得应有的回报？人力资源规划到底重要不重要？等等。还有一些管理者认为“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十之二三”等。以上便是许多中小企业对于人力资源规划理念的基本写照，正是这种主观意识的作祟，最终导致部分中小企业人力资源规划的缺失。现实中人力资源规划缺失的中小企业主要可以分为三种类型：一是处于创立初期的中小企业，业务和人员规模比较小，企业内部的分工也不明确，企业考虑更多的是如何生存下来，而不是如何发展的问题，制定人力资源规划对企业来讲没有太大意义。二是企业人力资源处于杂而无序管理阶段的企业，人力资源规划的很多实际工作是一直在进行，但不系统。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来制定，使各个模块之间不能形成合力，最终导致企业人力成本上升，人力资源不能为战略目标的实现服务。三是家族式或传统式中小企业，企业的竞争和对人才的争夺不是很激烈，企业对人力资源管理的要求也仅仅停留在相关利益群体内部，因此人力资源规划缺失严重。２．人力资源规划制定缺乏科学性指导，脱离企业发展实际。在人力资源管理研究领域，现有的理论基本上是来自于对管理比较规范的大企业的经验研究。对于这些理论在中小企业人力资源管理过程中的适用性，美国学者通过研究认为，现有的人力资源管理理论很少能适合中小企业。由于企业规模小、组织不正规，中小企业的人力资源管理长期以来很少受到研究者的关注，在人力资源规划方面更是如此。在诸多的人力资源规划的理论研究与实践操作中，主要是针对规模大、组织结构健全以及人力资源职能完善的大企业或企业集团，针对中小企业人力资源规划的研究成果以及方法技术很少。这就造成了中小企业人力资源规划过程中缺乏科学的指导与借鉴，使得人力资源规划的技术应用容易出现偏差，这主要体现在以下两个方面：一是不顾该企业实际情况照搬大企业人力资源规划方法与技术，致使中小企业人力资源规划缺乏适用的环境，脱离实际，生命期短，甚至无法执行；二是盲目进行人力资源规划，不清楚企业发展战略，不了解企业内外部人力资源供给与需求状况，缺少基本的人力资源规划的技术与方法的指导，最终导致整个人力资源规划不具有可操作性。中小企业的人力资源规划不能照搬照抄大企业的规划，而应当立足解决问题，形成具有自身风格和特点的、灵活的规划模式。

３．人力资源规划的支撑体系不完善，规划的实施障碍重重。完善的人力资源规划制定程序应该包括：企业战略确定、内部人力资源现状分析、各部门岗位定编状况和需求分析、制定企业１－３年人力资源规划、制定人力资源规划执行计划及评估。当前，中小企业人力资源规划支撑体系的不完善，致使人力资源规划工作无法实施。这主要体现在两个方面：一是中小企业战略模糊，使人力资源规划受到方向性的制约。企业战略规划应当是人力资源规划的一个根本前提。但是，外部环境的复杂性和不确定性导致中小企业战略模糊，甚至战略缺失。所以，在进行人力资源规划时就会产生规划依据不够充分和明确的弊病。二是中小企业人力资源管理基础相对薄弱，人力资源规划缺乏有力的支撑。一方面，战略的不确定性会带来相对频繁的组织结构调整，使得人力资源的基础性工作（如职位分析、考核等）更为复杂多变；另一方面，中小企业一般“重业务、轻管理”，再加上人力资源管理相对滞后于业务管理，资源配置也不够充分，从而人力资源管理很难形成系统、完整、成熟的支撑体系。在这种情况下，中小企业人力资源规划的实施障碍重重。

４．人力资源规划的执行不力，规划的预期目标难以实现。据《东莞企业人力资源管理状况调查报告》显示，被调查企业的战略与规划执行力普遍偏低，仅有４０％的企业能够将已经有的规划执行下去，多数企业无法执行或者执行不到位。作为战略规划之一的人力资源规划更是如此。人力资源规划执行不力主要有三种情况：一是在人力资源规划执行的过程中，由于市场环境的变化无常，企业发展战略也随之调整，可能造成人力资源规划不能适应企业发展战略的变化要求而无法执行；二是在人力资源规划执行过程中，由于规划的制定本身存在缺陷，脱离企业实际情况，使得规划的可执行性较差；三是人力资源规划执行过程中需要决策者、业务部门、人力资源部门之间的密切协作，而实际工作中，多数中小企业的直线经理尚未充分发挥其应有的人力资源管理职能，业务管理与人力资源管理分离。这种“两张皮”的现象容易造成规划工作中人力资源部门一头热，致使规划的输出大打折扣，可执行性较差，预期目标难以实现。

二、中小企业人力资源规划危机的内在原因

我国中小企业人力资源规划危机产生的原因是多方面的，既有企业外部的原因，也有企业内部的原因。本文主要从微观管理的角度分析中小企业内部人力资源规划危机产生的如下原因。

１．企业发展战略的多变性与模糊性，导致规划缺少应有的目标导向

在人力资源管理与开发活动中，应以战略目标为指导原则和出发点，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首先要明晰企业发展战略，而后才能分解到人力资源方面，随后才会有员工需求计划、招聘计划、薪酬福利计划等与之相配套的支撑体系。然而，中小企业一般缺乏比较明确的发展战略，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，定岗定编工作不像传统业务那么成熟。因此，在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，视企业自身的发展和市场的变幻而定，缺乏应有的目标导向。

２．对人力资源规划认识的偏差，导致规划脱离企业实际

中小企业对人力资源规划认识上的偏差主要表现在以下两个大的方面：一是对人力资源规划的重要性、内容、制定方法、程序、原则等认识和理解的不全面。一般而言，做好人力资源管理必须经过三个先后相继、相互影响的重要步骤：明确企业战略规划、制定人力资源规划以及人力资源管理体系与具体执行计划。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、退休解聘计划等提供了方向指引和依据。然而，中小企业的决策者和人力资源管理者没有充分认识到人力资源规划的重要性，也就不可能科学地掌握制定规划的关键技术与方法。继而，在人力资源规划具体制定和实施过程中缺乏足够的认识，各级部门主管和直线经理也未能有效地予以配合。二是对人力资源规划制定的内外部环境缺乏回应，对其复杂性、多变性认识不足。未来企业的经营环境将是：市场变化更加迅速，产品生命周期越来越短，消费者偏好的多元化趋势更加明显，企业因此而进入白热化竞争阶段。在整个的角逐中，自主知识产权或核心技术、管理与市场营销能力、业务创新构成了企业的核心竞争力，优秀的人力资源绝对是这场战争中制胜的关键。这就对企业的人力资源管理，尤其是处于基础性的、计划性的中长期人力资源规划提出了更高的挑战。如何使人力资源规划既能适应市场变化导致的人力需求，又能摆脱固定人力架构造成产品成本过高的缺陷，则是人力资源规划所面临的核心问题。

３．人力资源管理的缺陷，限制了规划的制定、实施与持续发展

企业在人力资源管理制度上的缺陷，是造成规划危机的主要因素。当前，我国中小企业人力资源管理的缺陷主要存在以下三个方面：一是由于企业规模中等偏小，职能部门的划分较粗略，部分企业甚至没有设立独立的人力资源管理部门，有的企业虽然设了独立的人事部门，但往往分工粗、人数少；二是企业的人力资源管理制度可能是健全的，但领导的个人意志往往凌驾于制度之上，使得制度形同虚设；三是普遍存在着人力资源使用的短视现象，即只强调人力资源的使用与管理，不注重人力资源的培训、开发与激励。在这种人力资源管理

模式下，员工是被动的，限制了他们的特长和潜能的充分发挥以及员工职业生涯的发展，因此中小企业员工流动率较高。由于中小企业人力资源管理制度缺陷的存在，人力资源规划不可避免地存在缺失、规划不全面、无法实施等状况。

４．专业管理者短缺与员工素质不高，制约了规划制定与执行的绩效

尽管大部分中小企业都设立了人力资源管理的职能部门，但其职能的行使普遍存在一些问题，主要表现在：一是整体素质不高，专业人员很少，专业知识储备不足，专业技能较低；二是缺乏系统的职业培训；三是许多人力资源管理者土生土长，没有受过良好的专业培训，没有经过正规大公司的熏陶，眼界不高。人力资源管理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，尤其是人力资源规划的制定，更需要战略的眼光与沟通协调能力。单纯依靠原理、技术或数据处理的培训造就的人力资源管理者所制定的人力资源规划往往缺乏执行上的可行性。因此，高素质、高层次人力资源管理者的缺乏也是中小企业人力资源规划危机的重要影响因素。除此之外，员工整体素质相对较低也是导致规划执行不力的一个重要原因。例如，当前我国部分中小企业员工文化素质低，技术人员和管理人员缺乏。据统计，全国大型企业每百名职工中拥有的大专以上学历的人员为１０．４６人，中小企业仅２．９６人，只相当于大型企业平均水平的２８％。

三、中小企业人力资源规划危机的治理对策

人力资源规划是组织持续发展的保障，其重要性对于寻求发展壮大的中小企业尤为突出。然而，科学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，最为关键的是能否依据企业的发展战略和经营管理特点制定出适当策略。针对中小企业人力资源规划危机的表象与原因，笔者认为改善规划危机的治理对策主要应包括以下几个方面：

１．明确企业发展战略，强化对规划的科学认识，促进人力资源规划与企业战略融合解决当前我国中小人力资源规划缺失与脱离企业发展实际的主要措施就是要明确企业的发展战略，强化管理者对人力资源规划的科学认识，促进人力资源规划与企业战略的融合。明确企业发展战略要求根据中小企业的生命周期与实际经营情况，确定发展的分期战略。如果长期战略由于市场外部环境的变化难以确定，也应该确定短期或年度企业发展的方向。科学全面地认识人力资源规划是治理中小企业人力资源规划危机的一个有效途径。具体来说，首先要提高人力资源规划的战略地位，企业经营决策层要高度重视，并将其纳入到企业整体发展战略中去；其次要加强人力资源规划的内容、方法和技术以及中小企业规划制定的特殊性等方面的培训，确保人力资源规划的制定和实施切合企业的发展实际。人力资源规划与企业发展战略的融合是中小企业人力资源规划发展的最高境界，人力资源规划的实施最终促进中小企业的发展与壮大，避免企业内部各种人力资源损耗的滋生和蔓延。

２．推进人力资源管理变革，健全人力资源管理体系，完善人力资源规划的支撑平台持续推进人力资源管理的变革，健全人力资源管理体系，主要是革除中小企业人力资源管理的缺陷，为人力资源规划的制定与实施创造良好的运行环境。中小企业人力资源规划必然蕴含着对人力资源管理旧模式的扬弃，甚至是全新模式的构建。这一过程就是人力资源管理剧烈变革的过程。伴随着利益的调整以及对原有习惯的固守，人力资源管理的革新往往会遇到来自各方面的巨大阻力。但是，只有实施有效的变革才能为中小企业人力资源规划建构运转良好的支撑平台。完善的人力资源规划支撑平台，除了其职能部门固有的职位分析、职位设置、绩效管理、激励机制、职业规划等工作之外，有些甚至超出了人力资源管理的领域，比如计划与预算管理体系、企业目标管理体系等。

３．加强中小企业人力资源管理队伍的培养，提高中小企业员工整体素质

加强中小企业人力资源管理队伍的培养也是改善其人力资源规划危机的重要途径。由于企业所面临的外部环境的强烈竞争性，使得人力资源规划的制定更为复杂，这样就要求中小企业人力资源规划的制定者应具有高超的战略思维与良好的实际操作经验。因此，加强培养高层次、高素质的中小企业人力资源管理队伍，提高其整体性的专业素质成为人力资源规划成败的关键。除此之外，改善当前中小企业员工素质普遍偏低的状况，也能大大促进企业员工对人力资源规划活动的观念认同与执行配合。

４．积极开拓新思路，创建灵活多变、动态有序的适合中小企业人力资源规划发展的新模式由于当前我国中小企业生存环境的多样性与复杂性，要改善其人力资源规划的危机，我们应该积极探索适合中小企业人力资源规划发展的新思路，建立灵活多变、动态有序的创新模式。例如，建立弹性人力资源规划制度与建立多层次、多视角的人力资源规划主线。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的前提下，随时满足由于外部经营环境变化而导致的临时性人力需求目标。所谓建立多层次、多视角的人力资源规划主线主要是指随着视角的改变和关注问题的不同，人力资源规划可以同时拥有多条主线，这些主线可以独立平行，也可以相互交叉。人才招募、人才培养、模块建设、员工关系、利益协调、“空降兵”生存，甚至人力资源变革管理都可以作为人力资源规划的主线条。多条主线的交织构建成一个有效的系统，通过对相互交织的主线进行分析，就可以从不同的维度折射出人力资源管理的内部细微结构，让中小企业在进行人力资源决策时对问题把握得更为精准。只要从上述规划主线的思路出发，即使企业缺乏战略或者战略不清晰，管理者也可以通过转换视角从不同的层面重新审视企业管理系统，寻找并定位人力资源的相关问题，据此制定人力资源规划。

总之，管理者必须正确识别中小企业人力资源规划危机的表象，透彻分析其内在原因，在此基础上，科学制定并有效实施针对性较强的治理对策。如此，中小企业人力资源规划就能够摆脱战略割裂与脱离实际的困境，运转有效的规划活动必将促进人力资源管理与开发的进展。这些人力资源的良性运作都将有助于我国中小企业突破发展瓶颈，迎接新一轮跨越式发展。

参考文献：

[１][美]加里·德斯勒．人力资源管理[Ｍ]．北京：中国人民大学出版社，２００３．

[２][美]詹姆斯·Ｗ·沃克．人力资源战略[Ｍ]．北京：中国人民大学出版社，２００１．

[３]黄新．论中小企业的人力资源管理[Ｊ]．湖南经济管理干部学院学报，２００４，(２)．

[４]李前兵．中小企业人力资源管理模式的实证研究[Ｊ]．财贸研究，２００５，(３)．

[５]牛凯兵．中小企业人力资源管理的瓶颈：认识与机制[Ｊ]．企业活力，２００４，(８)．

[６]郑海航，吴冬梅．中小企业人力资源管理三维立体模式[Ｊ]．中国工业经济，２００２，(２)．

[７]杜洋，徐鹏飞．中小企业如何开展有效的人力资源管理[Ｊ]．机电信息，２００３，(４)．

[８]童亚南，王琪．中小企业管理的误区及应对策略[Ｊ]．市场周刊，２００４，(８)．

**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

**第五篇：中小企业的人力资源规划方法**

如何在中小企业进行人力资源规划

中小企业因为其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，因此在人力资源管理方面出现人员素质跟不上企业发展要求，人员流失严重，人才断档，人才引不进来、留不住等现象，限制了企业的发展速度，同时企业丧失了很多发展机会，难怪连联想的刘传志都说（大意）：“我只有那方面的人，才去从事那方面的事！”因此，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的进行，跟上企业发展的需要，是年底各人力资源工作者和总经理进行规划工作的当务之急。

那么，在中小企业中，人力规划工作究竟该如何做呢？怎样的规划才是科学和可执行的？本文将对人力资源规划的工作内容作初步的探讨。

中小企业人力资源规划一般要经过以下几个阶段：

第一阶段：公司战略澄清

战略澄清简单讲就是要人力资源主管要搞清楚公司未来的行业定位，经营策略，经营规模，产值目标等。什么的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人才的成本。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，而不是空中楼阁。

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、数量做一个详细的分析。具体程序包括：详细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分析，人力资源部配合各部门经理对各部门的岗位定编情况进行分析，以确定定岗情况和未来的需求，列出公司的岗位需求表，并和部门经理、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

根据上三个阶段的综合信息的整理，经和公司上层领导反复论证后，整理成完整的人力资源规划文档，对公司未来的人力资源需求进行质量、数量的明确规划，同时大致说明具体的培训方法、招聘渠道、费用计划等实施措施思路。

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，接下来很重要的工作在于人力资源部要配合规划的要求，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。关于人力资源的各个模块的战术策略，本文不做探讨。人力资源规划属于管理职能中的计划层次的工作，可能很多人认为比较“虚”，做不做无所谓。但是我在实际工作开展中发现：“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起到提纲契领的作用。

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！