

民营企业人力资源开发中面临的问题与对策

贾培钰

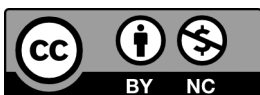
西南民族大学，成都

摘要 | 本文以西安市X公司为例，在阐述当前企业人力资源开发现状基础上，探讨企业人力资源开发管理的现状及遇到的问题，发现企业当前在人力资源开发方面存在管理者思想保守企业缺乏创新思想、对人力资源开发不重视、缺乏科学激励体系的建设、缺乏人才储备和合理的培养计划、职位晋升制度不完善缺乏活力、缺少企业凝聚力导致人才流失等问题，本文针对存在的问题，作者提出了加强X企业人力资源开发的结论与对策：从转变管理思路改良管理策略、建立合理的激励体系采取多样的激励措施、重视人员开发与培训提高员工整体素质、建立人才储备和培养计划、建立优秀的企业文化提高凝聚力、完善考核体系引入人才竞争机制六个方面进行了针对性论述。

关键词 | 人力资源；开发；培养；企业文化

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 绪论

随着人力资源管理在现代企业管理中的作用日益突出，部分民营企业也暴

作者简介：贾培钰，西南民族大学，研究方向：心理咨询。

文章引用：贾培钰. 民营企业人力资源开发中面临的问题与对策 [J]. 社会科学进展, 2024, 6 (2): 190-211.

<https://doi.org/10.35534/pss.0602016>

露了在企业人力资源管理，特别是人力资源开发中存在的突出问题。例如：缺乏对企业中人力资源状况的调查、分析、规划、调整，使人力资源管理效率低下，社会关系对人力资源开发干扰严重等。本课题以西安市×企业为研究对象，×企业是西安市一家具有代表性的民营企业，通过对×企业的研究来分析当今民营企业人力资源开发中存在的问题并提出相应的对策，希望对民营企业的发展有所帮助。

2 民营企业人力资源开发现状

2.1 公司概况

西安×公司是创办于1988年，专业从事高效节能电机、智能装备、精密模具等研发和制造的国家高新技术企业。经过三十多年的发展，公司从手工作坊到智能制造，从粗放式管理到精细化管理，从小到大，由弱到强，形成了杭州和西安两大先进的电机生产制造基地，并已成长为国内高效节能电机和全球制冷压缩机电机的领军企业。目前公司拥有员工400多人，2020年，公司营业额突破3.5亿元。

2.2 人力资源开发现状

(1) 学历分布统计

统计发现，×公司本科学历的员工占72.5%，硕士研究生学历的员工占16.8%，×公司员工的学历普遍较高，如表1所示。

×公司在开展业务的过程中由于所使用到新技术和先进设备对于操作人员和设计人员都有着较高的要求，高知型人才对于自我发展需求更高，因此企业需要认识到这一点，给员工提供科学合理的晋升渠道，使公司能够留住人才，避免过高的离职率给公司的未来发展带来不利的影响。

表 1 X 公司员工学历统计表

Table 1 X company employee education statistics table

学历	比重
本科以下	8.3%
本科	72.4%
研究生	16.8%
博士及以上	2.5%

资料来源：X 公司内网。

(2) 职位分布统计

查阅资料发现，x 公司的技术人员占比 34.2%，销售行政和管理人员等其他人员占比 46.6%。x 公司的人员结构为金字塔型，管理岗与非管理岗之间的比例为 1:4.22，从中可以看出在 x 公司的晋升渠道过于狭窄，对于基层员工来说晋升希望渺茫，如表 2 所示。

表 2 X 公司员工职位统计表

Table 2 X company employee position statistics table

员工级别	比重
管理高层	4.2%
管理中层	15.0%
技术员工	34.2%
其他员工	46.6%

资料来源：X 公司内网。

(3) 工作年限分布统计

根据下表中数据可知 x 公司当前有 82.5% 的员工在公司不满 5 年，只有 5% 的员工在公司有 11 年以上的工作年限，如表 3 所示。

表3 X公司员工工作年限统计表

Table 3 X company employee years of service statistics table

工作时间	占比
小于三年	51.7%
3~5年	30.8%
6~10年	12.5%
11~15年	5.0%
大于15年	0.0%

资料来源：X公司内网。

2.2.1 员工招聘现状

近年来，×公司人员流动性较大，尤其是一线营销部门员工，因工作条件不佳、工资水平不高导致离职率一直上升，因此公司经常发布招聘信息。具体的招聘流程如图1所示。

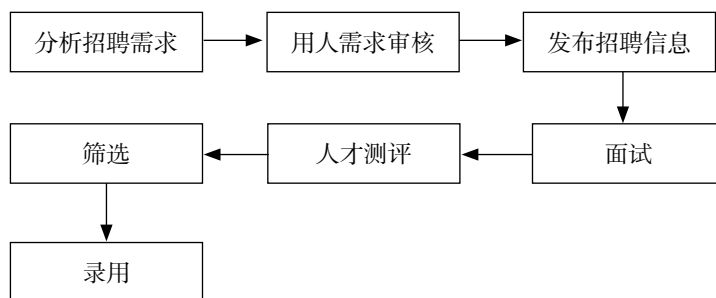


图1 公司招聘流程图

Figure 1 Company recruitment process diagram

(1) 分析招聘需求。当公司有招聘需要或某些岗位出现空缺时，在内部人员无法满足的情况下，会向人力资源部门提供招聘需求。

(2) 用人需求审批。公司的审批流程相对比较完善，当某个部门岗位出现人员空缺后，会及时提报申请，经部门经理、总经理审批通过后，将岗位需求报公司人力资源部门，最后由人事专员负责，在网络平台发布相关的岗位需求信息。

(3) 发布招聘信息。在招聘平台的选择上，主要是基于国内目前主流的招

聘网站如智联招聘、前程无忧等进行。结合公司实际情况来看，一线施工人员和营销人员缺乏严重，同时因为这两个岗位的工作压力较大、任务繁重，导致人员流动频发，所以这两个工作岗位也是经常发布招聘需求的岗位。

(4) 面试。在面试时，公司的人力专员主要根据求职者的岗位工作意愿、薪资待遇要求、业务素质等做出判断，面试官则针对求职者的业务能力与公司需求是否匹配进行进一步的判断。

(5) 人才测评。测评是着重考察求职者的综合素质能力和文笔水平的方式。公司会给每位求职者根据专业情况发放一张问卷，上面列有对公司情况的了解、专业知识测试以及一些普通的团队合作等人力测评方面的内容。

(6) 筛选。筛选这一流程相对繁琐，进行步骤为人力资源部门考察、确定初录人员名单、部门主管签字、部门经理签字、总经理办公会讨论、录用人员确定。由于各部门休假时间不同，导致筛选流程花费很长时间，有较大的失去合格人才的风险。

(7) 录用。在具体业务流程中，当公司经过面试流程，录用决策流程确认某一求职者录用后，人事专员会用电话或者邮件的方式通知对方，并向其明确说明录用后的工作待遇、岗位要求等相关事项，并对对方最关心的工资待遇等提供明确的标准，随后通知对方到医院进行体检，开具证明携带相关资料准备到公司进行报到。

2.2.2 员工培训培养现状

目前，×公司针对员工进行了一系列的培训课程，主要包括一般性的业务知识、经典的安全生产案例剖析、相关营销经验、如何做好监管等方面的知识培训。通过这些针对性较强的培训，使员工能够提升自己的业务水平，合规合法的进行相应的生产。公司主要通过以下方式对员工进行培训。

(1) 讲授法

培训讲师通过口头语言向学生描绘情境、叙述事实、解释概念、论证原理和阐明规律的教学方法。这也是最早的、应用最广的教学方法，可用于传授新知识，也可用于巩固旧知识，其他教学方法的运用，几乎都需要同讲授法结合进行。公司对于一些与公司生产相关废旧家电营销的政策法规、理论基础或者

员工守则、商务礼仪等，这些基础性内容多应用此方法。由培训讲师提前准备好资料，熟悉所讲内容，生动形象地把这些内容讲解给员工。

（2）操作演示法

这种方法多用于物品的使用，比如消防器材的使用、生产工具的使用、设备的操作等。一般由部门经理主持，由技术能手担任培训员，以现场向员工简单地讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作示范演示。利用演示方法把所要学的方法、技巧等呈现给所学者。员工则反复模仿练习，使操作逐渐熟练直至符合规范的程序与要求，达到运用自如的程度。

（3）案例分析法

把实际工作中出现的一些问题作为案例，比如工作中的原材料损耗多，违规营销、安全事故等。把这些案例交给受训者进行研究分析，分析造成这些后果的原因是什么、如何才能避免再次发生。从而培养员工的分析能力、判断能力、解决问题及执行业务能力的培训方法。

（4）个别指导法

个别指导法和“师傅带徒弟”的方法相类似。公司对于一些基础岗位，操作简单的岗位主要通过经验资深的老员工的指导，使新入职的员工能够迅速融入团队，掌握基本的岗位技能，能够快速上岗。

2.2.3 绩效考核现状

×公司在员工的绩效考核方面把重点放在了员工的业绩能力与综合指标考核这两个方面，尤其是对部门业绩的考核。这一方面指标占60%。剩余的40%则为综合指标所拥有。各部门的主管领导全面负责对所属部门员工的各种评价活动，所有的评价办法都取决于部门领导，也就是说部门领导在评价员工方面有着举足轻重的作用。在每月、每季度及半年度、年度时，分管部门领导将会定时地对员工进行考核。具体考核指标和内容如表4所示。

表4 员工考核标准及内容

Table 4 Employee assessment standards and content

序号	考核指标	考核内容	考核权重
1	业绩指标	主要考核员工工作主动性、积极性情况	60%
2	协作指标	主要考核员工开拓创新、责任担当情况	10%
3	能力指标	主要考核员工业务水平、组织协调情况	10%
4	态度指标	主要考核员工个人品德与修养、工作态度等	10%
5	其他	工作出勤、遵章守纪情况	10%

资料来源：公司内部资料整理得到。

在对员工进行考核工作时，公司采取划分等级的方法区分优劣。一般分为ABCDE五个等级。考核成绩达到九十或超过九十分的为A级，也就是优秀；成绩超过八十，但没有达到九十的划分为B等，也就是良好；考核成绩分别在七十分以及超过七十分的、六十分或超过六十分的、没有达到六十分的，分别划分为C/D/E等。也就是称职、基本称职或不称职。

2.2.4 薪酬管理现状

公司员工的工资主要由三大类构成：基本工资、岗位工作津贴、绩效奖金。

员工的基本工资根据职务、学历、岗位年限、兼职、技能、奖励等方面构成。公司施行的是月薪制，每月10号由财务部统一将月工资打入员工的个人工资卡内，并且基本遵循按劳分配、效率优先的原则。

关于公司一般员工的薪酬，根据公司的规定，员工工资由基本工资、绩效奖金和补助三部分组成。员工基本工资是根据劳动合同约定或国家及企业规章制度规定的工资标准计算的工资，也称标准工资。在公司的一般情况下，基本工资是职工劳动报酬的主要部分。绩效工资主要是根据员工的第三种劳动即凝固劳动来支付工资，是典型的以成果论英雄，以实际的、最终的劳动成果确定员工薪酬的工资制度。绩效奖金部分是激励生产创造良好业绩的关键，与人员的业绩挂钩。员工如果完成部门经营指标的60%以上，按进度百分比计算绩效。下表5以公司生产部门员工为例，详细展示了员工的薪酬构成情况。

表 5 公司员工工资构成

Table 5 Salary composition of company employees

岗位类别	工资		补助	业绩绩效	薪酬构成
	基本工资	绩效工资			
实习人员	2800		50	无	基本工资 + 补助
普通人员	3800	500	100	完成经营指标 60% 以上计算绩效	工资 + 绩效 + 补助
业务主管	4800	600	200	完成经营指标 60% 以上计算绩效	工资 + 绩效 + 补助
部门经理	6500	1500	500	完成经营指标 60% 以上计算绩效	工资 + 绩效 + 补助

员工岗位工作津贴包括职务津贴、公车津贴、住房津贴。其中职务津贴包括业务主管（200元/月）、部门经理（500元/月）、副总经理（1000元/月）、总经理（2000元/月）标准进行发放。公车津贴仅在公司高管群体发放，公车津贴统一为每月800元，高管以下级别个人不配公车，公司实行公车统一调配使用。住房津贴方面，公司为1年以上工龄员工提供住房公积金保障，按照当地最低工资标准的1.5倍计算缴纳住房公积金。

3 民营企业人力资源开发存在的问题

3.1 管理者思想保守，企业缺乏创新思想

× 公司起步之初，经营效益较差，为了快速发展，公司领导借助全家族力量让企业重新焕发活力。正是由于此，随着公司规模的不壮大与发展，公司管理层的许多直系亲属都直接参与到企业经营中并占据重要职位，他们对企业业务发展有着绝对话语权。但是当企业规模发展到一定层次后，企业管理者素质能力不高的问题就显现出来，经常遇到一些问题时不知道该如何解决，或者是推诿扯皮，导致公司内耗严重。

企业员工是企业发展的重要财富，对于公司来讲，公司领导层较为注重经济效益，对人力资源的规划并不重视，也没有制定员工的培养计划。因为公司领导层亲属把持重要职位，因此多数员工看不到上升通道，工作几年后很快就会遇到职业天花板，这也是导致员工离职率不断增高的重要因素之一。

3.2 对人力资源开发不重视

员工开发对于员工本人和公司而言都是很重要的，通过培训和开发，员工能够感受到公司对他们的重视，培训与开发更是企业增加活力，培养和储备高素质人才，拥有市场核心竞争力的重要手段之一。×公司对人才开发不够重视，认为员工只要懂得和掌握本职工作，可以为企业创造价值和利润即可，无须再花费人力物力进行培训开发，没有把人力资源开发当成一项重要的人才投资。在公司内部针对员工的开发比较少，即便有针对员工的专业开发，往往是一些“国家所要求的开发”，比如消防安全开发、审核指南的开发等，这些都是在接到通知后仓促安排的，缺乏系统性、前瞻性和科学性。只是为了完成“上级”的任务。开发内容并没有与岗位工作相联系；开发并没有与员工的工作绩效的提高相联系；开发并未与员工个人发展相联系。

同时，受训者都会抱着投机心理，认为公司和领导都不重视，不关心。导致参加开发的目的是不正确，把开发当成娱乐消遣。开发期间无人管理，随心所欲，对于是否真正学到东西，又是否给公司带来效益则漠不关心。开发成果难以转化成实际效益，员工虽然懂得了理论知识，但是并不能明确理解，也难以运用到实际工作中去，造成了人力物力的浪费，还使开发效果大打折扣，达不到开发的预期效果。

3.3 没有建立科学的激励体系

第一，薪酬分配模式单一。根据公司人力资源部门提供的数据发现，随着公司的不断发展、扩大，员工的薪酬结构依然不变。公司的岗位、部门、组织架构越来越清晰的情况下，不管是财务人员、经营开发人员还是行政服务人员却执行相同的薪酬绩效模式，普通员工除了底薪不同，绩效统一为每月500元，但是一线营销岗位和行政管理岗位的工作强度显然不一样，这导致公司员工越来越不愿意从事工作强度较大生产和营销岗位，即使有也认为薪酬待遇分配较为单一，而且奖金没有差异性，这在曾经往往被称为大锅饭制度，或者一刀切政策。根据前文中公司员工薪酬激励现状的描述，当前，×公司对薪酬绩效的分配虽然体现了职级原则，但是每一级别内的绩效工作都是相等的，譬如分公

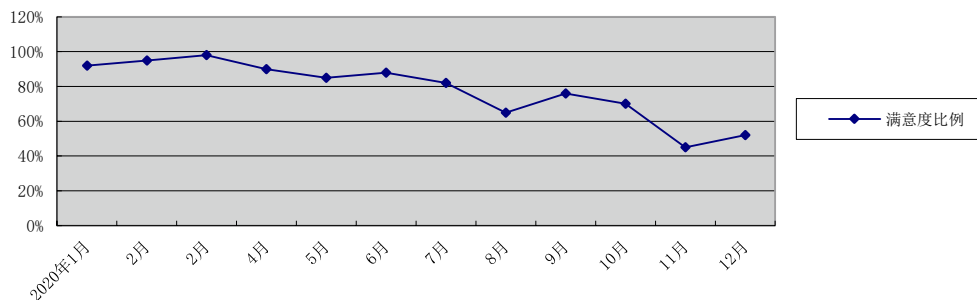
司经理层级，激励奖金的数额均为每月 3000 元，而普通员工则为 500 元。因为公司实行项目制，并没有对每个人进行工作量的分配，所以每个部门一线员工薪酬绩效都是相等的，干多干少一个样，此举会极大打击员工的工作积极性。

第二，职业生涯规划缺乏吸引力。调查显示，很多员工表示“培训和职业发展”非常重要。近些年，× 企业为了加强员工对公司的忠诚度，为员工制定相应的职业生涯规划，以员工的表现情况为标准，提出职位晋升或涨薪等形式，员工的工作表现较好，将会在工资方面有较大涨幅，或者提升职位层级。但企业在制定相关制度时没有充分考虑员工的实际情况，员工在实际工作中需要承担较多的工作任务，承担了较大的工作压力，对员工的身心都造成较差的影响。比如：在 × 公司，员工因为任务较多，需要经常熬夜，使得身心疲惫，健康受到损害，已经无法再有动力追求更高的岗位。所以，公司制定的职业规划在提高员工积极性方面起到的作用是极其有限的。

3.4 缺乏人才储备和合理的培养计划

(1) 缺乏合理的人才的培养计划

从图 2 可见，公司对员工的培养需求没有展开深入的调查分析，一方面培训满意度越来越低，2020 年 11 月份下降为最低 45%。由于 × 公司总部人力资源部门员工数量并不多，没有专人负责对培训需求进行调查与分析，导致培训需求不明确，培训效果自然会打折扣。

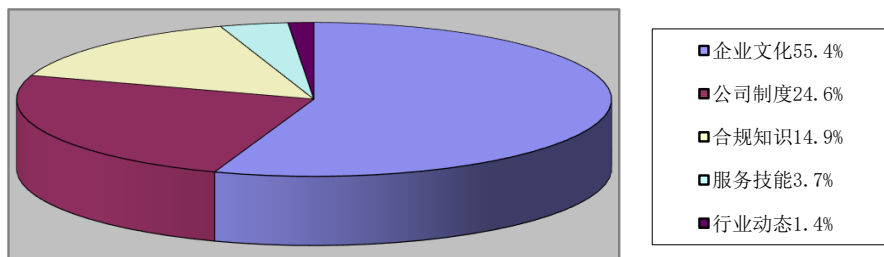


数据来源：公司内部资料

图 2 X 公司员工培训满意度情况

Figure 2 X employee satisfaction with training

同时,当前×公司的管理者并没有将太多的时间与精力放在人员培训上面,尤其是培训的内容多是针对合规知识和企业文化的培训,对于员工迫切需要的服务技能提升的培训占比太少,仅为3.7%,如图3所示。培训需求和目的的不明确让员工在从事具体业务时多走很多弯路,如面对客户时的不同服务方式、个人客户和团队客户的沟通技巧、售后服务方法等等,这些公司在进行培训时往往不会涉及具体的业务技巧层面,很多员工只能是靠自己实践来慢慢提升业务素质,从时间成本来讲比较耗时耗力。



数据来源：公司内部资料

图3 X公司新员工培训内容

Figure 3 X company's new employee training content

(2) 培养计划缺乏执行力

首先,×公司所设置的培养计划缺乏针对性,针对公司文化和企业规章制度的培训占比过高,这两项占比过高主要是因为人力资源部门基于公司以前的经验和流程,培训计划的制定更加依赖于个人的经验。目前×公司在进行培训内容的确定过程中主要是偏向于企业文化和合规知识的培训,虽然不能说这两项内容不重要,但是对于员工开展业务却帮助不大。

表6 X公司新员工培训形式

Table 6 Training format for new employees of company X

培训形式	理论讲述	PPT	白板	PPT与理论结合	白板与理论结合
占比	65%	40%	10%	15%	5%

数据来源：公司内部资料。

从表6可见，在培训老师的培训方式中，仍然采用传统的培训方式，尤其是理论性讲述占比一半以上，但是对于员工需要的案例讲述和实战培训内容很少，这主要是由于外部聘请的培训教师对企业工作内容缺乏了解导致，这就导致公司制定的培训计划成效大打折扣。

3.5 职位晋升制度不完善，缺乏活力

在公司任职过程中，随着时间的延长，员工都希望公司予以重用，比如：升职、晋升、加薪等。给员工提供的职权激励机制能够帮助公司更好地留住人才。公司根据员工的岗位进行职权的分配，员工在职期间会根据岗位的调整来显示其职权大小，随着职权的调整员工的收入也会相应增多。公司拥有一定的晋升渠道，员工才能够在工作中更具有希望，这种类型的奖励机制能够体现出公司的优越性，员工能够在获得精神奖励和物质奖励的基础上提高自身所拥有的职权，在工作岗位上能够体现自身的价值，这对很多员工来说会更有激励作用，愿意将自己的未来与公司的未来联系在一起。

但是×公司的一些高福利岗位被公司中高层的裙带关系所占用，普通员工晋升无望。且×公司的晋升主通道为行政管理职位晋升通道，尽管存在技术职位晋升通道，但相对于行政管理职位晋升而言，技术职位的晋级对员工的吸引力小得多，不能从薪酬、地位、权利、机会等方面为员工带来更多的满足，技术职位晋升通道在利益机制上的严重不均衡，导致其激励效应弱化，导向作用微弱。且×企业的职业生涯规划制度不合理，缺乏系统的、清晰的晋升路径设计，使得职务晋升没有明确的制度规范，给实际操作带来困难。

3.6 缺少企业凝聚力导致人才流失

表7 X企业当年新进员工离职人数百分比统计

Table 7 Statistics on the percentage of new employees leaving X company in the current year

离职时间	员工总人数	离职人员	百分比
2017	178	18	10.11%
2018	202	25	12.37%
2019	350	43	12.28%
2020	488	59	12.09%

表7可见,从2015年起,公司新进员工离职数就不容乐观,2017—2020年期间,公司人才流失率总体呈现出递增的变化趋势。特别是在2017—2020年期间,人才流失呈现出居高不下的状态。公司目前处于飞速发展时期,需要的工作人员越来越多,特别是今年,由于×企业在多个城市都在筹建子部门,人力资源管理部门需要招收更多的专业性员工,这对人力部门来说是一项巨大的挑战,严重影响了公司的发展策略。而新招募的员工又不能很快融入工作环境,这就不可避免地造成企业组织生产和管理效率的下降。

造成企业人才流失的原因主要有以下几点:

一方面,企业文化建设不足导致企业凝聚力不足。×企业在发展中逐步形成了自身企业文化,但从现实情况来看,公司在构建企业文化时往往只是走“形式主义”,只是贴几个标语或喊几个口号,目前,公司对企业标识、员工着装等进行统一,平时每年定期举行一些文化体育活动,感觉如此做法就形成了一定企业文化。但事实上,这些做法“只得其形,未抓其质”,导致这些现象存在的一个主要原因在于×企业缺乏对企业文化的正确认识,没有对企业文化的本质与内容实现真正了解,忽略了企业文化是由不同形式与活动共同建立起的一种价值观。

另一方面,企业文化的发展和打造成型离不开企业上下集体的努力,需要全体员工付出持久的心血。但在×企业,一方面领导本身对企业文化建设就不够重视,所以很多员工对企业文化的建设积极性也不高,认为遵守企业各项规定就是对企业文化作出了贡献,这实际上是错误的理解。另一方面,企业普通员工积极性难以发挥,又导致企业文化建设力度不足,长期下去会陷入两难境地。

4 民营企业人力资源开发问题的对策

4.1 建立合理的激励体系,采取多样的激励措施

第一,建立健全绩效管理制度。民营企业应当积极建设绩效评估制度。准确来说健全的绩效考评机制应该包括建立制度,考核绩效的规章制度、程序、形式等,同时还应该设定健全的评价体制机制。此外,还应该对企业的绩效评

估者的综合素质等各个方面都提出较高的要求，特别是人力资源管理方面的专业素质提出较高的要求。因为他们决定了员工的晋升、惩罚及培训机制。在绩效考核中，要求管理者避免情绪化的行为，最大限度地避免人为因素干预绩效考核结果的情况。其次，×企业应当设置合理考核指标体系，明确考核内容，同时还应该针对各个指标科学的设定考核权重。企业领导者应该重视员工考核工作，特别是要以美德、勤勉、能力、绩效等各个方面对员工开展绩效管理考核工作。

第二，建立激励性薪酬体系。×企业已经基于岗位类别、工作业绩等要素匹配员工薪酬水平的策略。研究表明员工的工作能力及其所从事的岗位性质等因素均与岗位类别、业绩有关。基于此，在具体分配与评价员工绩效时必须充分考虑这方面的问题。科学的制定绩效评估体系，更有利于形成事半功倍的考核效果。公司工资岗位进行等级化建设可以参考以下方面：首先，科学确定岗位性质，并明确各岗位的薪酬标准，为了最大限度地激发员工的创造力与工作激情，除了设定固定工资外，还应该设定浮动指标，让员工能够在一定范围内获得必要的工资。其次，充分体现员工的主体价值，综合考虑平衡员工的技能、评定能力等。

第三，畅通晋升渠道。基于期望理论，要想调动员工的积极性，必须让员工树立一定的目标，并制定合适的目标实现保障体系来确保目标的达成，进而让员工为了实现目标而努力工作。职位管理是人力资源管理的一部分，起到了承上启下的作用，对上连接组织，对下进行职责和价值的指导。为了促进企业的转型，优化人才发展战略，×公司需要建立职位上升通道，通过合理设置公司内部岗位及职级，同时要避免人岗不匹配的中高层的裙带关系占用晋升途径。让普通员工看到晋升的希望，从而向着目标努力。在市场类岗位中，销售性的岗位需要以业绩为主，对每个岗位进行业务销售的任务分配，从而有效的落实各项工作；销售岗位人才的布置需要参考公司的发展目标进行确定；个人业务水平的好坏直接影响到员工的职位等级，也是员工晋升的主要表现。综合类的范围较广，其可以适应各个岗位，以岗位管理为主，进行明确的分工合作。综合类员工需要根据自身的工作经验来逐渐成为某一领域的管理者；人员的规划

要以工作经历为主，合理地进行人员分配，可参考行业数据。在管理岗位中，多以业绩骨干和领导骨干为主，×公司要合理划分管理层级，既确保企业正常运转，又要避免人浮于事，目前公司实行的是三级职位制度管理，可以适当扩大设立职级制，如副总经理、部门副职等，让员工有一个准确的上升渠道和奋斗方向。

4.2 重视人员开发与培训，提高员工整体素质

培训是组织为了实现组织自身和工作人员个人的发展目标，有计划地对全体工作人员进行训练，使之提高与工作相关的知识、技艺、能力，以及态度等素质，以适应并胜任职位工作的过程。要切实搞好公司员工的培训工作，全面提高全员综合素质，需要建立科学的培训系统和有效的培训计划，调查了解最需要培训的人员和培训内容等问题，分层次分阶段地进行培训。

首先，要营造尊重知识、尊重人才的环境。员工处于这种环境条件下会深感知识技能的可贵，变“要我学”为“我要学”进而努力学习，不断丰富知识、提高技能；在这种氛围下，领导的用人原则应是“任人唯贤”而不是“任人唯亲”，使公司内真正有能力有才华的人在公司中得到赏识，担当重任，从而在工作中得到成就感，在接受重任的挑战过程中不断成长。

其次，根据不同的员工或类型制定不同的培训课程，一线操作工学习如何安全高效进行生产；技术工学习提高自己的技术水平，更好地为公司、生产服务；领导干部可以通过参加各种行业会议，提高对行业的认识和管理水平。

最后，分层开展员工培训。针对新引进骨干人员的培训，×企业应当建立定期培训机制。在培训需求和内容的制定上，一是注重培养业务能力，骨干人员必须精通业务，具有强大的执行力；二是培养领导能力，个人能力再大也比不上团队的力量，因此要针对骨干人员的领导能力提升制定相应的培训计划。针对新引进普通员工的培训，首先，×企业要制订有效的培训需求调查与分析。人力资源部门应当针对当前公司发展的现状和服务中存在的问题，通过部门提报培训计划、征求意见等方式，了解员工的培训需求，从而制定针对性的培训计划。其次，培训需求调查与分析需要将企业的人力资源状况进行考虑，将其

中所存在的突出问题进行分析并提出合理的解决方式，还需要公司的角度来对公司的的人力资源需求进行预测，有利于制定合理的培训计划。

4.3 建立人才储备和培养计划

第一，制定人力资源培养规划。×企业要想进一步扩大规模，提升自身发展实力，必须建立清晰的人力资源规划。第一，要求员工具有丰富业务知识，要对不同内容、不同层次的工作有足够的了解，这样才能胜任实际工作中遇到的各种情况；第二，要精通业务技能各项流程，只有在这样的基础上才能有条不紊地完成相关的工作；第三，要不断加强学习培训，大力提升员工各方面素质。同时大力引进人才，对一些关键岗位，如果家族成员不能胜任，就要聘请外部更加专业的人员担任。

第二，建立且深化全新的培养机制。首先，×公司要制定有层次的培训计划。在培训师的选择上，应尽量聘用有经验的、专业能力强的培训师来进行培训，才能更好地让员工提升自己，给×公司带来更好的经济效益。其次在培训对象的选择上，部门内部的培训范围较小，上班时间较为统一，在培训时比较方便，针对涉及不同部门之间的培训，人力资源部门要提前做好规划，哪些员工需要参加，哪些员工不需要参加，列出详细的实施方案。涉及安全方面的培训，就需要集合不同部门的员工进行培训。在培训时间的选择上，培训人员应做到依据×公司的排班现状合理规划培训时间，培训计划制定后，不得随意更改培训时间，以便员工有充足的时间进行准备。其次，公司要注意丰富内容。如果一家企业想不断发展进步，那么必须重视对员工的培训，好的员工培训内容将会是企业制胜的关键。对于×公司来讲，人力资源部门首先应该根据公司的培训情况反馈来对员工培训内容进行调整。不要依托于旧的培训内容，或者在旧的培训内容上调整。应当根据实际状况对内容进行丰富。让参加培训的人员从中学到更多的知识或技能，能够从培训中提升自己。总体来讲，×公司的培训内容不仅要随着企业发展不断更新，更要结合员工的实际需求，设计合理的培训课程，尽最大的可能去挖掘员工的潜能，这样员工才能不断地进步，从而提升公司的竞争力，增加公司效益。在培训方式方面，不能使用单一守旧的讲授式

方法,需要增加授课方式,如互动式、观摩式、实践式等互动性、操作性强的方式,从而激发员工的积极性,让员工更好地对培训内容进行理解和运用。

第三,注重分层培养。针对中高级骨干人员的培养,×公司应当建立定期培训机制。在培训需求和内容的制定上,一是注重培养业务能力,骨干人员必须精通业务,具有强大的执行力;二是培养领导能力,个人能力再大也比不上团队的力量,因此要针对骨干人员的领导能力提升制定相应的培训计划,注重实战性。针对普通员工的培训,虽然×公司员工整体素质较高,但是业务技能、团队合作意识等是否符合×公司要求还需要进一步加强。因此,×公司要制订有效的培训需求调查与分析。人力资源部门应当针对当前公司发展的现状和服务中存在的问题,通过向部门征求意见等方式,了解员工的培训需求,从而制定针对性的培训计划。员工在企业工作不仅追求劳动报酬,还关心自身的发展问题,通过培训可以有效提高员工个人的素质。培训需求调查与分析需要将企业的人力资源状况进行考虑,将其中所存在的突出问题进行分析并提出合理的解决方式,还需要站在公司的角度来对公司的人力资源需求进行预测,有利于制定合理的培训计划。在培训内容和形式上,应当更加注重员工工作需求和实际,开展更多业务、团队合作、企业文化等的培训,让员工尽快提升自身素质。

4.4 建立优秀的企业文化,提高凝聚力

第一,强化企业核心价值观落实落地。×公司建立优秀的企业文化,必须优化核心价值观的落地体系。因此,×公司需要进一步提炼企业精神,形成全面系统的企业文化思想价值观念体系。要对企业文化建设中内容有所了解。公司需要将企业文化的内容让职工知悉并且深入的了解,最终达到认可企业文化;作为公司职工,应该在开展工作时,遵循企业的要求,在各个工作阶段,都要学会将企业文化融入工作中去;在员工的观念中植入公司的文化观念,在实际的行为中,员工能够能将企业文化的导向作用比较好的体现出来;在自主开展相关工作时,公司职工应按照企业的要求进行。对于公司来说,明确企业的核心价值观非常重要,有利于提高企业员工的认同感和工作效率,完善价值观落地体系。管理者要从“认识—认知—认同—自觉”四个层次去了解和体会企业

文化的内涵，才能解决 × 公司企业文化建设中的种种难题，这也是企业发展的核心，能够让企业从思想上保持竞争力。

第二，培养群体团队精神。良好的团队精神可加强企业与员工之间的沟通。具有团队协作力的组织才能有效开展文化相关活动，使 × 公司在行业内的竞争实力有效提高，使公司的执行能力得到加强。在构建企业执行文化的过程中，为了体现出工作人员的协同工作精神，公司应该关注如下内容：其一，企业的价值观念应该被公司所有职工认同，公司工作的职工应该对公司设定的未来发展目标有深入的了解；其二，结合公司的规章制度，工作人员在开展工作时更加有效，实现自身行为的有效约束，能够将自己的最大价值体现出来；最后一点就是，在道德层面的教育工作开展上，企业应特别重视，最终能够获得企业和职工的共同发展。因此，× 公司要注重渗透精神文化，培养团队精神，在开展相关工作时，工作人员应提高积极性，并以为公司贡献更多力量为荣，最终形成比较优秀的企业文化。

4.5 完善考核体系，引入人才竞争机制

第一，加强个人考核与部门绩效的联系，提高激励效果。× 公司需要提高员工的积极性，将奖罚制度和公司的绩效管理建立更加紧密的联系。对于能力突出，富有责任心，态度积极这类职工可在薪酬方面适当提高，使其在管理上获得合理回报和效益。如果没有改进的空间和相应的回报，员工的积极性就会受到打击。没有一个有能力有理想的人才愿意在薪酬与回报不成比例这样的环境下工作，尽量将绩效管理向合理化的方向进行积极引导。营造良性竞争的氛围，明确部门管理标准、规范管理模式、统一管理办法、指标，减少由于考核指标、管理理念差异，而导致考核标准多样化，不利于落实考核工作。

第二，科学设计绩效考核指标。通过上文的分析我们了解到该公司现有的绩效考核指标以非定量描述评价标准为主，而不能充分结合实际情况，存在较为严重的持续操作能力不足的情况。新时期，对企业的绩效考核提出更高的要求，凸显现有考核指标的不足。故此，本文将简单调整该企业的绩效考核标准。对于市场营销部的 KPI 指标，其工作任务是完成销售。因此，有必要分析市场

营销部的目标，了解该部门的项目营销进度、布局和模式，结合了解到的具体情况设计项目整体完成程度的绩效评价标准。选择了符合要求的关键指标后，首先要做的就是丰富指标的核心内容，让绩效考核具体化、可操作衡量，对关键绩效成功指标进行按要求的量化处理。

第三，加强内部沟通，优化绩效考核结果的反馈机制。在企业内部绩效管理体系中，反馈机制是非常重要的组成部分，其决定了企业管理的成败。只有确保绩效反馈顺利运转，才能使绩效管理考评、激励机制真正发挥应有作用。一般而言，公布最终绩效考核结果后，对员工的影响就是正向激励和负向打击。考核的最终结果就是绩效反馈机制建立的关键因素，对公司项目的开展，从开展前到开展后都是作用巨大，比如，调整销售部门的销售目标和操作计划，变动内部员工岗位等。总体来说，绩效考核结果，发挥作用需要绩效反馈机制的后援，对于员工改进自己的工作目标和工作绩效都是大有裨益。同时，要看到绩效考核体系在企业运转中不是稳定不变的，要根据企业发展进行动态调整。

5 结论

在前两年新冠肺炎疫情背景和长期激烈的市场竞争环境下，更加凸显人力资源开发在各企业中的重要性。对于任何一个企业而言，能否具备核心竞争力，很大程度取决于其是否具备人力资源优势。本文在充分了解当前中小企业人力资源现状基础上，发现×公司在人力资源开发方面仍然存在不少问题，包括员工培养计划和标准性欠缺、人才培养不到位在职晋升空间少、绩效考核结果反馈缺失、薪酬激励体系对员工促进性不够等。

对此，本文提出从制定明确合理的招聘标准、重视员工培训提供上升通道、建立健全绩效结果反馈制度、明确员工薪酬奖励机制等方面进行加强完善，以进一步提升企业人力资源管理水平。虽然公司在人力资源管理方面尚存诸多不足，但相信在企业各级管理者、领导人的关注与持续努力下，不忘初心，与时俱进，该企业的人力资源管理一定会取得新的进步，笔者也相信我国中小企业在市场上将进一步崛起，并恢复生机，更加快速的发展。

由于笔者水平有限，加之对企业实地考察受限，导致对企业的分析多基于

公司网络资料、常规经验和文献分析,缺乏更深入的现场调查,因此本文提出的对策还需要结合企业实际来进行。期待在今后的学习中继续加以完善。

参考文献

- [1] 孟彦萍. 浅析国有企业中薪酬管理存在问题与对策 [J]. 品牌 (下半年), 2018 (11).
- [2] 刘毅夫. 谈民营企业人力资源管理存在的问题和对策 [J]. 吉林省经济管理干部学院学报, 2018 (1).
- [3] 韦芳. 民营房地产企业人力资源管理的现状及解决对策 [J]. 中国商贸, 2019 (5).
- [4] 胡八一. 经营人才就是经营企业的资本 [J]. 科技智囊, 2017 (11): 178.
- [5] 孙文晖. 民营企业人力资源管理对策要点 [J]. 经济师, 2018 (8): 99.
- [6] 苏志平. 我国民营餐饮企业人力资源管理问题研究 [J]. 中国商贸, 2017 (11): 10.
- [7] 高山. 心理契约对知识型员工组织公民行为的影响——基于组织公平的调节作用 [J]. 技术经济与管理研究, 2017 (4): 78.
- [8] 张世免, 孙小刚. 小微企业知识型员工流失问题探讨 [J]. 科技风, 2018 (6): 337.
- [9] 王克杰. 关于人力资源薪酬激励机制的研究 [J]. 经营管理者, 2017 (13): 72-73.
- [10] 卢佩言. 基于心理契约维度的知识型员工激励机制研究——以A公司为例 [J]. 中国商论, 2018 (5): 76.
- [11] 叶仁荪, 郭耀煌. 企业员工离职的博弈分析模型 [J]. 系统工程, 2019 (3): 61-62.
- [12] 吴晓求. 经济成长、金融结构变革与证券公司的未来发展 [J]. 财贸经济, 2016 (3): 5-12.

- [13] 赵必隆. 人才流失问题研究 [J]. 企业家天地, 2020 (1): 169–170.
- [14] 何建妹. 浅谈中小企业人才流失的现状、成因及对策 [J]. 经济研究导刊, 2019 (14): 77–79.
- [15] 魏浩. 全球人才跨国流动的动因、效应与中国的政策选择 [J]. 世界经济与政治论坛, 2018 (12): 56–57.
- [16] 纪博心. 企业培训对促进人力资源开发的策略研究 [J]. 商业文化, 2021 (11): 84–85.
- [17] 王香菊. 探索中小企业人力资源开发与管理优化 [J]. 人力资源, 2021 (6): 38–39.

The Problems and Countermeasures Faced by Private Enterprises in Human Resource Development

Jia Peiyu

Southwest University for Nationalities, Chengdu

Abstract: This article takes X Company in Xi'an City as an example, based on explaining the current situation of enterprise human resource development and management, explores the current situation and problems encountered in enterprise human resource development and management, and finds that there are conservative management ideas in enterprise human resource development, lack of innovative thinking, lack of emphasis on human resource development, lack of scientific incentive system construction, lack of talent reserves and reasonable training plans. The imperfect promotion system

and lack of vitality, as well as the lack of corporate cohesion leading to talent loss, have led to various problems. In response to these problems, the author proposes conclusions and countermeasures to strengthen the human resource development of X Company: transforming management ideas, improving management strategies, establishing a reasonable incentive system, adopting diverse incentive measures, emphasizing personnel development and training to improve the overall quality of employees, establishing talent reserves and training plans Targeted discussions were conducted on six aspects: establishing an excellent corporate culture to enhance cohesion, improving the assessment system, and introducing a talent competition mechanism.

Key words: Human resources; Development; Training; Corporate culture