

## 一、目前中国企业人力资源管理现状

1、总体状况。据教育部调查结果显示我国人力资源的基本现状是：整体国民素质偏低，中高层次人才严重缺乏，结构性矛盾突出等。

2、企业人力资源的配置状况。据调查，有专门人力资源管理部门的企业为69%，其它部门行使人力资源管理职能的为20%，人力资源管理以21~40岁为主的约占76%，学历以大专及本科为主的分别占37%、45%。人力资源管理主要通过培训接受人力资源管理及相关专业知识的，约为67%。与发达国家的企业管理人员配置相比，我国企业人力资源管理人员的配置实际上是不足以承担当前处于“人的管理”转型时期的企业人力资源管理工作任务的。

3、人力资本的投入不足。我国企业人力资本投资不足，且增值程度低，特别是国有企业30%以上的只是象征性的拨一点教育、培训费，年人均在10元以下；20%的国有企业在10元~30元之间；大多数亏损企业已经放弃或准备放弃岗前和中长期培训。

4、人力资源管理手段滞后。现代企业人力资源管理已不仅仅限于考勤记录、档案保存、户口办理、工资发放等事务性工作，在企业发展和人才战略上有了自己的主观意见，体现出更大的自主性和决策权。

## 二、目前我国企业人力资源管理存在的问题

1、人力资源管理自身素质不高。我国企业由于人力资源管理的概念引入时间短人力资源的专业教育也刚刚才萌芽，加上企业管理观念和思路的差距，因此，人力资源管理的能力与国外先进企业也存在着较大的差距，尤其是在战略意识与综合服务能力方面相去甚远，这样造成了目前大多数企业的人力资源管理部门在企业中没有获得应有的管理地位和权威。

2、人力资源的配置不够优化。目前，国有企业领导者的配置方式一般仍由上级主管部门任命，重点企业由组织部任命，上级部门任命干部，通常是以上级领导的主观价值中的“德”为主要依据，把企业的发展反而放在次要地位，这种“德”的核心，是听从委任的上级的话，对委任的上级服从，而不是对企业的发展，对国有资产的增值、保值负责。在民营企业中，实行家庭制管理，基本以地域性的血缘亲情关系为基础，对外部人员普遍缺乏信任，有意无意地予以排斥，导致非家族成员的人才无法发挥才干。不合理的配置浪费了有限的人力资源，也阻碍了经济的快速增长。

3、人力资源的流动不够合理。一方面，大多数企业职工的职业或职位是“从一而终”的，有些组织或单位采取不合理的措施限制人力资源的流动。另一方面，高级技术人才又流动频繁而无序，造成了企业人才资本的重置成本加入，重点企业的技术资产严重流失和废置，最终导致我国企业在国际竞争中总体能力下降。

4、人力资源的开发动力不足。有的单位缺乏正确的激励机制“能者下，庸者上”的恶劣用人环境严重挫伤了人的积极性；有的单位忽视员工的社会培训，甚至拒绝职工攻读更高学历的要求，结果不利于人力资源的开发管理。有些企业管理者倾向于制定短期目标，而人力资源开发的周期相对较长，这些企业往往将人力、物力都投入到生产中去，进行粗放型经营，忽视人力资源开发。有些国有企业产权不太明晰，企业运行状况对经营者和员工的影响不大，技术创新和员工素质与企业收益的相关程度不大，这些企业往往不愿意进行人力资源开发。总之，对人力资源开发的重视程度还有待进一步提高。

5、人力资源管理部门的职责未能充分发挥。长期以来人力资源部门还只是单纯的消费部门或行政职能部门，其职责也只是单纯地对员工进行培养、训练和考评。而国外早已运用高等数学、统计学、经济学及心理学等多学科的相关知识和多媒体信息技术等先进的手段，对人力资源进行系统化管理。通过对人力资源的预测和分析，进行组织结构调整，整合企业人力资源诸要素，为实现企业目标进行一系列策划活动。在不断加大科技、资金投入的基础上，把人力资源管理部门建设成为企业人力资源成本控制中心，并且与企业经营状况联系起来，使之成为一个有机整体。这就使得人力资源的管理活动具有了企业的经营性质，而不再是单纯的行政管理行为。

## 三、问题产生的原因分析

1、文化障碍。中国文化对于人的解释具有一定的独特性，所谓“仁者人也”，即强调人的社会属性，而忽视或抹杀了人的自然属性和精神属性。对人性理解上的偏差，使得我们很多企业提出的“人性化管理”只能停留在口头上而无法落实到实践中。与文化有关的很多现象都成为制约人力资源管理的难点问题。社会上充斥着恋权情节与官本位的意识，人们还摆脱不了在感性与理性、直

觉与分析、自律与他律的矛盾中挣扎的困境。其表现直接体现在人们对现代人力资源管理理念和方法的接受程度。

2、体制的障碍。无论是高管的问题，还是人才流动和培养，都跟体制紧密相连。主要是我国企业法人治理结构不完善，委托和代理关系不清楚，激励者和被激励者角色无法界定，这造成了一系列高管管理的问题。比如对企业高管人员的监督和控制，本应该通过市场规律来实现，通过科学的程序和制度来实现，但是仅通过一个组织来实现，还是非常困难的，也不能从根本上解决国有企业领导人的监管问题。

3、方法的障碍。中国目前理念和思想都处于国际前沿，但是很多好的思想、先进的理念我们没有办法去实现，无论是招聘、培训，还是绩效管理、薪酬设计等各方面的技术和方法相对还是比较落后，现在的一些社会现象都反映了这个问题。国内学术界和企业界也注意到了这个问题，近三年有大量的文献都是在介绍国外的技术、方法和工具，企业界也在大胆地尝试各种新的技术方法：平衡记分卡、KPI，360度考核、评价中心技术等。实际上，这些方法是客观的，但作为人力资源管理专业人员，必须首先掌握人员测评技术、工作分析技术、政策设计技术，还包括沟通技术、访谈技术等等，根据企业实际，有的放矢地选择相应的技术、方法和工具。

4、意识障碍。人力资源管理的实质是人的管理，是人的能力、个性、情绪、价值以及人性的综合开发与利用；人力资源只可利用，不可能拥有；人力资源的拥有者是人自身，资源只有被使用才有价值。因此，重新认识人的本质特征，是保证人力资源管理有效实施的前提。对于人的管理，首先要正视人、尊重人。正视人、尊重人表现在正视和尊重人的社会属性、精神属性自然属性三个方面。单纯依靠主人翁精神、大无畏精神、敬业精神、无私奉献精神等来要求员工并不完全符合人的本质属性。和自然属性三个方面。单纯依靠主人翁精神、大无畏精神、敬业精神、无私奉献精神等来要求员工并不完全符合人的本质属性。

#### 四、对策分析

1、建立一整套积极有效的人力资源开发机制。现代管理科学试图改变“以物为中心”的管理理念，强调“以人中心”进行管理，这应该是管理领域一个划时代的进步。现代人力资源管理作为企业管理的新阶段，主要包括四项活动内容：选择、评估、奖励、发展。其作用和意义在于：一是能确定组织工作需要的合格人选；二是能保持职员的工作积极性、保持健康的工作环境；三是能提高和保持职员工作的竞争性。当然我们也看到，许多企业在经营决策中并未将人力资源放在重要位置，人力资源管理的核心功能仍然是控制人力成本，如裁员、降薪酬，而不是挖掘潜能和增加产出。企业想要通过增加员工的责任感和他们在工作决策中的参与程度来提高员工对企业的目标投入，就需要在奖励政策上，鼓励员工获得技能，使员工与企业共享利润，共同承担责任。同时，在知识经济中，知识经济的决策和管理也必须知识化，并进行相应的知识管理。知识管理就是组织开发必要条件和环境来推动发掘员工头脑中的隐形知识。组织中知识创造和传播过程既包括将组织中现有的显性知识使其编码化，也包括发掘员工头脑中的隐形知识，转化为可编码的显性知识，或者实现隐性知识的共享，这些都是很重要的。

2、建立有效的人力资源管理机制。首先必须倡导和建立适合企业实际并能为员工认可和接受的价值体系，从而最终培育出以创新为根本特征的企业文化，这是现代企业人力资源管理的核心。企业文化一旦形成，作为企业文化组成部分的有关规章制度、行为规范便不再是约束和要求，而成为员工的习惯和自觉行为。其次，要运用恰当的管理方法合理配置使用和激励员工，彻底改革原有的用人制度和定岗定员制度，实行职务分类和员工设计制度。其主要做法是，对各项工作进行分解、细化，根据不同的工作内容设计不同职务，并编制每个岗位的职业说明书，指导员工分析自己的能力、兴趣和需要，据此确定岗位。对于那些“核心人才”，管理者还可为其设计相关职务的具体工作任务，以扬长避短。这种制度操作起来似乎比较繁琐，但它把人本理念体现到管理的具体细节中去，使管理真正科学化。金刚石和石墨同是由碳原子组成的，前者质地异常坚硬，而后者却很柔软，这是由碳原子不同的结构组成所决定的。人力资源的流动和重组，同样会产生不可估量的效应。如果人力资源的配置优化、结构合理，组织的凝聚力就强，效益就好。第三，要保持一个合理而稳定的员工流动率。这既是企业适应二十一世纪员工选择多元化、价值多元化趋势的要求，也是企业保持发展后劲与活力的要求。因此，通过制定科学有效的人才流动制度，让更多的符合企业发展要求的人才进入企业为企业服务，同时裁减不需要的员工和淘汰不合格的员工，保持企业人力资源的数量和质量与企业发展要求之间的一种动态平衡，也是建立有效的人力资源管理机制的一个重要方面。通过合理有序的人才流动，企业可以在不同时期获得企业所需的不同要求的人才，从而保持企业人力资源的弹性，也可以让企业流动出去的员工向外输出企业经营的核心价值理念和经营哲学，让更多的企业和顾客了解企业，接受企业，从而为企业人力资源的实施营造一个良好的外部环境，为企业目标的实现奠定坚实的基础。

总之，21世纪的人力资源管理面对前所未有的变革和激烈的斗争，如经济全球化、信息技术迅猛发展、经营的顾客导向和价值链的整合等。企业人力资源管理日益体现其在价值链中的作用，既包括外部顾客，又包括为企业内部提供附加值。我们应当把人力资源管理提升到企业战略的角度

来考虑,全面采用现代人力资源开发和管理的技术和方法,通过人力资源测评、工作分析、等级评定行为绩效评估、薪酬管理、激励计划等一系列人力资源管理的技术和方法,为员工的职业生涯规划创造条件,建立适应中国自己国情的人力资源管理模式(作者单位:湖南工学院)

#### 相关链接

我国现代企业人力资源管理的现状、问题和对策研究  
基于经济型饭店视角的人力资本投资分析  
乌江民族地区人力资源开发研究  
企业人才英语培训探讨  
提高激励有效性之管见  
专业人才档案的建立及其作用  
对人力资本实施差异管理应注意的问题  
酒店人力资源供求矛盾分析及对策初探

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站,所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料,均为集团经济研究版权所有。

地址:北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编:100020 电话/传真:(010) 65015547/ 65015546

制作单位:集团经济研究网络中心