

浅谈当前工商环境下中小企业的人力资源管理

陈冰冰

广东省有色矿山地质灾害防治中心，中国·广东 广州 510000

【摘要】当前工商环境下中小企业发展面临的冲击远远大于大型企业，做好人力资源管理的必要性和重要性在中小企业管理中逐渐凸显。做好人力资源管理工作，是确保企业在激烈的竞争中得以生存的重中之重。为此，本文针对当前工商环境下中小企业管理面临的挑战进行了分析和探讨，并就人力资源管理提出建议。

【关键词】工商环境； 中小企业； 人力资源管理

众所周知，中小企业是社会主义市场经济中的基础力量，是国民经济和就业韧性的重要支持，在新形势下更是确保市场主体、稳定居民就业的主力军，是确保产业链稳定和竞争力的重要环节，是推动国内外双循环的有力支撑，是我国实现全面共同富裕的坚实基础。推动中小企业更好地发展是促进经济发展的重中之重。

2019年以来国内外经济环境发生了深刻而复杂的变化，百年变局与世纪疫情相互交织，世界进入新的动荡变革期，外部和内部动荡同时带来的经济冲击具有结构上的不对称性。进入2024，世界经济增长仍然动能不足，外部环境复杂，尽管我国经济开始延续稳健复苏走势，但也不得不看到经济修复格局的新一轮挑战与机遇：市场总体有效需求不足风险隐患较多，国内大循环存在着堵点，中小企业在当前形势下所面临的冲击远远大于大型企业。

1 人力资源管理在中小企业管理中的重要性

截止2023年底，我国市场主体总数已超1.84亿户，其中2023年新设经营主体3272.7万户。当前我国经济已进入高质量发展新阶段，中小企业处于重要的战略机遇期，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，赋予了中小企业新的使命担当，既存在机会也存在挑战。在市场主体竞争如此激烈的情况下，怎样才能助力中小企业脱颖而出呢？

当今时代，人才是第一资源，创新是第一动力，创新驱动即人才驱动，“功以才成，业由才广”，把人才更好地凝聚运用起来，才能为新时代企业的高质量发展提供源源不竭的人才支持和智力支撑。面对市场主体竞争大、国内需求收缩、供给冲击等压力，中小企业更加应重视人力资源管理，才能为自身发展保驾护航。

2 当前中小企业人力资源管理面临的问题

中小企业自身规模较小、实力不足、抗风险力低，在世界经济增长动能不足，外部复杂性和不确定性上升，以及我国市场有效需求不足、竞争力大的大环境下，面临许多挑战和问题，尤其是在中小企业中广泛分布的零售批发、交通运输、文化旅游、劳动密集型制造业等行业，企业所面临的人力资源管理挑战更多，主要有：

2.1队伍结构不合理

中小企业普遍存在人才结构不合理，人才流失严重的情况。缺乏高素质、高水平的管理和技术人才问题严重制约着中小企业健康发展，简单的队伍结构无法满足企业日益增长的需求，同时，留不住人才也是企业发展一大问题，而关键性知识型人才是流失人才主体，以大中专毕业生一类为最不稳定的群体，更需及时进行调整和优化。

2.2企业招聘难度大

一是招聘方法和渠道存在局限性，为节省成本和时间而局限于面试忽略笔试、情景模拟等科学的多维方式考验应聘者综合实力，无法完全直观地反映求职者的个人能力容易错失人才；二是中小企业知名度和吸引力不如大企业，对人才的吸引力远不如大型企业，相对缺少进入校园开展宣讲招聘机会，难以有效触达到学生群体，占领吸纳校园人才先机；三是招聘机制不完善导致的信息海量化、无效化，信息不对称、不可信，使得招聘进展缓慢、效率低下，信息匹配效率优势不明显，进一步导致优质的候选人才流失严重；四是用人机制不规范、不科学，导致很多中小企业任用亲戚的家族化管理现象普遍化，优秀的员工反而得不到应有的晋升，员工发展空间小、晋升难，从而增加了员工流失率。

2.3 管理不重视，效果达不到

人力资源作为企业管理成败的重要因素之一，很多企业却没有给予足够的重视，没有设置相关的人力部门，甚至是由其他部门兼职，远远没有专业部门的管理规范和高效。而在中小企业中往往员工基本是一人一岗，甚至是一人多岗，并不像大中型企业人员职责细化、一岗多人，特别是一些专业技术岗位上，没有专业的人力资源管理部门，管理效果达不到预期。

2.4 体系不健全、制度不完善

绝大多数的中小企业在人力资源管理上缺乏完善的制度和系统性，尤其是在人力资源规划、招聘、培训和绩效考核等方面。绩效考核机制的不完善，缺乏严格、科学、系统的评定手段和薪酬激励，激励措施单一，缺乏文化精神激励机制和个体需求适应，使得员工的工作积极性和效率难以提高，员工缺乏企业归属感，外部市场竞争激烈，员工对中小企业的信心不足，企业没有凝聚力，也在一定程度上造成人才的流失，长久下去企业将难以生存发展。

2.5 资源投入不足、人才留不住

相较于大企业，中小企业本身人才结构不合理，人才流失严重，企业规模和实力受限，资金实力相对薄弱，在人力资源培训上的投入又明显不足，更有企业甚至缺乏培训计划，投入效益低、培训不对口等问题，没有完整全面的培训规划导致员工没有清晰的发展规划，重视高级人才忽略基层人员，培训被动性、片面性、临时性等加剧员工的工作技能和个人素质难以得到有效提升，进一步从而影响企业的整体竞争力。因此，规范建立起健全的培训管理体系，重视员工培训已然成为企业进一步发展壮大的利器。

2.6 薪酬福利竞争不足

中小企业规模实力有限，薪酬、福利往往难以和大企业相抗衡，在招聘中相对难以吸引人才，与此同时，为了追求成本控制，忽视薪酬竞争力，导致员工激励不足影响企业长期发展。亟需加强对薪酬制度管理的重视，提升薪酬管理水平。

3 当前工商形势下对中小企业人力资源管理的建议措施

面对国内外形势、组织变革的挑战，建议中小企业管理者应从柔性管理、业务思维、经营管理等多角度进行人力

资源管理，促进人力资源管理从传统人力资源管理转变为人力资本管理。主要建议措施如下：

3.1 创新企业人力资源管理模式

当前工商环境变化莫测，传统的雇佣关系无法满足个体价值，大型企业开始探索创新一些新兴的组织形式，例如海尔的“人单合一”、腾讯的“活水计划”以及华为的“财富与权力的分享计划”等，中小企业应积极探索学习，进一步调整企业发展政策以适应当前时代要求：

(1) 充分利用互联网+大数据的时代优势，创新管理模式，不断健全人力资源管理机制，改变传统的家族式管理模式，制定规范完整的岗位职责、组织架构体系，制定合理的薪酬体系引进人才，激励员工成长，不断细化量化绩效考核激励员工、达到优胜劣汰，实现内部晋升人才梯队建设，有效提升企业各级人效。

(2) 拓宽人才引进和人员招聘的渠道。积极与市面上优秀的人才市场、高校以及第三方人力资源企业进行合作，提高招聘实效性；与业内企业hr合作，进行人才交流推荐。及时盘点招聘需求和计划。

(3) 探索建立合理的人才引进和创新制度，建立规范化管理部门，打造优质的人才团队。进一步健全企业创新人才引进制度，完善配套措施和人才引进服务机制，通过与高校、科研院所等合作开展人才引进和交流，以此促进人才柔性流动，引进企业真正需要的人才。建立公平公正的外部招聘制度，积极采用面试、笔试和情景模拟等多方结合面试方式，综合考验应聘者综合素质。对现有员工实行绩效考核，并及时优化配置。

(4) 引入高科技创新人力资源管理工具和软件系统，如云计算、大数据、人力资源管理信息系统等进一步提高管理的效率和准确性。

3.2 提升企业员工专业水平

(1) 培养建立起专业的人力资源管理团队：企业应重视人力资源管理团队的重要性，在关键岗位任职上选拔具备专业知识和实践经验的人才，定期为团队提供专业培训学习机会，从而提升管理水平。

(2) 积极开展企业内部人才评价、岗位技能提升和转岗培训，加大人力资源方面投资，优化企业人力资源管理，通过微课堂、线上培训等方式增加员工碎片化学习时间，促进人才专业素质提升。建立专业化培训系统，完善

培训制度，不断完善企业课堂体系，丰富教学内容，并提高课程质量；通过针对性、有效性的培训不断提升专业技术人才的综合素质、专业水平和创新能力。

(3) 开展培训需求分析，定制适应本企业发展的专属培训规划和系统，选择合理化针对性的培训方式，鼓励企业管理人员积极参与到各类中小企业经营管理领军人才培养中，提升企业家在企业战略制定、治理机制完善、融资引智以及创新方向把握等的能力，积极建设优秀的经营管理人才队伍。同时兼顾基层员工的培训需求，利用科学理论分析工具分析员工的不同需求，针对员工不同需求制定不同激励措施和培训计划，自上而下全面提升人员综合素质，加强员工企业归属感，提高集体凝聚力。

(4) 引导职工与组织建立积极的价值关系。对员工开展再教育与培训。一方面让员工正确认识到自己在组织中的价值，与组织建立起共同的非个性化的协作目标，充分进行信息交流；企业高层和员工应保持经常性沟通，重视员工关系建立和维护，及时了解员工需求，解决员工问题和困难，增强员工的归属感和忠诚感；另一方面正确认识个体与组织之间的“协调、贡献、交换以及价值分配”。把企业文化建设纳入人力资源管理中，加强企业文化建设，从而充分发挥企业文化的凝聚、导向作用。

(5) 探索建立科学完善化的激励机制。运用不同的激励措施能在不同的场合下产生较好的效果。一是通过对员工言行上的鼓励和影响，激发工作积极性，促进职工以主人翁的态度融入到企业大家庭；二是物质激励，无论是大型企业还是中小企业，即使资金有限，对于打工人们来说，适当的加薪、奖金等物质激励对员工来说都是一大行之有效的方式，因此建立公平、合理的薪酬激励体系，提供晋升机会、奖励制度进一步激发员工的工作积极性是行之有效的方式之一。三是荣誉激励，通过年终总结、表彰等方式，使职工心理需求得到一定的满足，从而达到预想的激励效果。

3.3 探索行之有效的薪酬管理制度

中小企业薪酬管理制度应体现公平、公正和透明，让员工及时了解薪酬制度的构成，其次薪酬制度应与企业战略目标保持一致，符合企业长期发展战略目标，再者薪酬制度应具有灵活性和适应性，随着市场环境的变化和企业现状及时调整。此外，好的薪酬制度还应注重员工的个人发

展和成长，为员工提供职业发展机会和培训计划。最后薪酬管理制度的实施还应得到员工的认可和支持，充分征求员工的意见和建议，确保制度能有效反映员工的需求和期望。同时应该通过有效的沟通和宣传让员工真正了解薪酬制度的意义和作用，加强员工对制度的认可度和信任度。

秉着以上原则，中小企业探索行之有效的薪酬管理制度应从以下方面入手：一中小企业应不断完善企业薪酬体系和管理制度，积极进行市场调研和薪酬分析以制定合理的薪酬福利制度，从而吸引人才、留住人才，确保员工薪酬的公平合理性；明确薪酬管理的目的和原则，注重薪酬制度的透明度和公平性，合理确定职工薪酬比例；二提升薪酬管理人员的专业素养。通过定期培训等方式提升现有人员的管理水平和综合素质，提高管理的效率和效果；三加强薪酬管理沟通和反馈，加强企业文化建设，通过建立畅通的沟通渠道及时了解职工需求和建议，定期进行薪酬评估和调整，确保企业发展和市场需求同步。四创新员工考核机制，引入创新考核模式，例如KPI+BSC等以更全面地考核员工的绩效，建立起多维度的考核评估体系，不仅仅停留在考核员工工作表现，同时考虑员工的培训发展、团队合作和创新能力等；采用灵活的绩效评估周期，如增加中期检查、季度考核等以适应企业的实际需求。

4 结论

综上所述，在当前工商环境下，外需下滑内需不足，经济恢复发展面临不少难题，对中小企业发展有了更高的要求。面对中小企业在人力资源管理上仍然存在的局限性，建议企业应不断完善人力资源管理制度，在创新管理模式、提升人员专业素质、探索行之有效的薪酬管理制度等多方面狠下功夫，才能在激烈的竞争环境中生存下来。

参考文献：

- [1] “十四五”促进中小企业发展规划
- [2] 于冬梅，中小企业人力资源管理对策研究，管理科学，2016
- [3] 梅恒，关于中小企业人力资源管理的几点思考，经济与管理科学；2023

作者简介：

陈冰冰（1990.11—），女，汉族，福建泉州，中级经济师，本科，广东省有色矿山地质灾害防治中心，工商行政管理方向。