

企业人力资源管理调查报告(模板5篇)

在当下这个社会，报告的使用成为日常生活的常态，报告具有成文事后性的特点。那么我们该如何写一篇较为完美的报告呢？下面是小编帮大家整理的最新报告范文，仅供参考，希望能够帮助到大家。

企业人力资源管理调查报告篇一

近日，厦门市行为科学学会、战略人力资源专家机构仝博咨询、福建省企业人力资源发展促进会等联合发布了一份《xx年福建企业人力资源管理现状调查报告》。据了解，该报告已经连续发布10届，调查范围全面覆盖了福建省各地市及各种类型、规模的企业。

应届生试用期流失超一成

我省企业人才招聘渠道比较全面，基本能适应现代人力资源管理的要求。调查显示，网络招聘和内部推荐仍是主流渠道，92%的企业选择了网络招聘，内部推荐占到了82%，都比上年增长了3%。猎头公司和媒体广告的选择下降得比较多。

调研发现，随着移动互联网平台的迅速发展，不少企业采用线上线下的多渠道组合招聘，特别是金融、地产、it、电商等行业。而且，新的网络招聘渠道不断增加，云招聘兴起，大数据时代的到来，使得网络招聘效率提升，也具有了更高的精确度。

在人员选拔上，“问答面试”仍是我省企业在人才选拔上的最主要方式之一，面试占比虽然比上年有所下降，但仍达到了91%；“知识技能测验”占61%，继续保持较快增长，上年是57%，而xx年仅占37%；而选择心理测试的企业则持续下降，占比11%，上年是14%。xx年占到了21%。

调研同时发现，在招聘效果上，效果一般和比较有效旗鼓相当，分别占比48%和46%，而试用期流失率高依然是个突出问题。数据显示，应届毕业生试用期流失率明显高于企业员工整体流失率，超过10%，而企业员工的平均离职率随着85后员工占比增高而加大。

对薪酬很满意的只占1%

调查显示，在“薪酬与工作业绩挂钩”上，75%的员工认同要科学设计薪酬结构和挂钩比例，认同和接受业绩对薪酬收入调节作用，还有22%的员工认为应提高现有的挂钩比例。

在薪酬的外部公平性上，62%的员工认为差不多，但也有23%的人认为偏低。课题组认为，外部公平性对员工影响巨大，是企业能否吸引和保留人才的关键。因此，企业在设计薪酬时至少要保证在关键人才或岗位上有竞争力。

此外，调查显示，在薪酬自我公平性上，很满意和很不满意的都只占1%，34%的员工较满意，49%的员工表示“一般”，比上年增长了4%，不大满意的占了13%。

业者认为，如果一个企业长期处于“一般”的状态，员工的潜力和主观能动性将受影响，很难打造一支有战斗力的团队。

不过，薪酬的自我公平是一把“双刃剑”，公平性不够会挫伤员工积极性，过度强调自我公平，则又容易吃“大锅饭”。

数据还显示，我省企业最主要的定薪方式是“由hr按工资标准制定”，占到40%，比上年提升了9%；岗位评价、个别协议占39%，下降了4%；而由公司领导临时定和由用人部门与其谈判确定的占比都是14%。

东南网3月30日讯(海峡导报记者张顺和)92%的企业选择了网络招聘、应届毕业生试用期流失率明显高于企业员工整体流

失率、近半员工认为现有薪酬一般。

企业人力资源管理调查报告篇二

人力资源管理现状论文：浅谈企业人力资源管理的现状及其改善对策

摘要：人力资源管理是企业日常管理的重要组成部分，对于企业的发展有着至关重要的作用。作为人力资源服务机构，要创新人力资源服务的理念以满足市场的需求。本文通过人力资源管理对企业发展的重要性及其出现的问题，提出了一些改进措施。

关键词：企业；人力资源管理；建议

当今时代，企业想要健康快速的发展，必须要深刻认识到科学发展观的科学内涵，完善企业人力资源管理理念和体系。现代管理企业大师彼得·德鲁克曾今说过“企业只有一项真正的资源，那便是人。”企业发展的命脉是人力资源。如何最大限度的优化人力资源管理，提高员工的积极主动性，是任何一个企业经营管理者不容忽视和必须正视的问题。

一、人力资源管理对企业发展的重要性

人力资源管理是激发人才主动性和创造性为企业发展服务的重要手段。人才作为一种资源需要在科学的管理手段中进行开发和应用。当今世界，经济全球化趋势越来越明显，企业参与世界竞争的机遇也大大增加，同时企业面临的国内外竞争环境也越来越激烈。在各种不稳定因素和未知风险的影响下，企业只有牢牢把握以人为本的发展理念，充分调动人的积极性，才能在激烈的竞争中取得优势。纵观国内外大型企业的发展历程，无论是科技创新还是营销理念和战略，无不集中了各种人才的智慧。人才的创新精神是企业不断向前发展的根本动力，人才的职业素养是保证企业不断提升实力的

根本保障。总而言之，人的作用是企业的资源和财富。因此，人力资源管理是现代企业管理与发展中的一项重要工作。

二、企业人力资源管理中存在的问题

1. 人力资源管理观念落后

目前，企业管理者没有深刻认识到人力资源管理在企业管理中的重要地位，思想仍然受传统人事管理的束缚，工作中，一味地重视制定条文，以政策条文代替人力资源管理，严重缺乏“以人为本”的管理理念和市场化的管理方式，因而把人员当作被动的“物”来管理，没有认识到人力资源管理是能动的、具有开发潜质的管理资源，没有把它提升到企业战略发展的高度进行规划、配置、开发和利用。

2. 用人机制不健全

用人机制不健全导致了人才优势不能充分发挥，究其原因不外乎两点，一是管理体制不顺，二是用人观念落后。当前的人力资源管理还将大量的精力集中在考勤、档案、合同管理等工作上，而对于人才的开发与整合工作较少涉及，这直接导致了大量优秀人才长期被埋没。观念落后也是用人机制不健全的重要体现，人才工作是企业中的一项重要工作，虽然历来都十分重视人才的管理，但是。随着企业所面临的环境发生不断的变化，以及人力资源管理理念的不断创新，当前的人力资源管理理念相对滞后。观念滞后导致行动乏力，当一些大型跨国企业开始争夺我国人才的时候，我国企业方才清醒的认识到人才对于企业的意义和价值。

3. 人员结构不合理

企业中的大部分员工素质比较低，尤其是对于工作技术含量要求较高的人员极度缺乏，普通员工过多。同时对于员工的分配不均匀，有些靠关系的即使没有能力也可以兼任一些高

层，对于有才之士却不能得到施展，员工工作效率不高。

三、加强人力资源管理的对策

企业的可持续发展，重点在于人的全面发展。企业员工素质的提高是一个由量的积累到质的飞跃的发展过程，也是一个自我更新、自我完善、自我改造的过程。笔者认为加强企业人力资源管理，提高员工素质，应做好以下几个方面工作。

1. 加强人力资源管理观念的转变

人力资源是企业的战略性资源，人才对于企业的发展有着决定性影响。因此，企业必须要改变旧的人才管理观念，摒弃计划性的人才管理方法，树立以人为本的管理观念，将人力资源管理提升到战略层面。企业领导必须从思想深处认识到人力资源管理的重要性，树立正确的人才观念，打破传统观念的束缚，将人力资源管理提升到战略层次，允许人力资源部门参与企业的决策。将人力资源提升到企业的战略层次不仅能够给人力资源管理更大的发展空间，也能够让人力资源部门更了解企业的发展方向、发展目标，在日常的管理工作中能够紧紧围绕企业的发展展开工作。根据企业的战略方向对人力资源进行一个长期的预测和规划，让人力资源管理为企业的整体发展目标服务。

2. 强化企业的业绩管理

对员工进行业绩管理，是对员工工作潜力的一种很好的激发形式。企业进行业绩管理的同时，也必须始终贯彻“以人为本”的中心思想，让每个员工都参与到管理的过程中来，并且将自己的潜力发挥到最大。在进行业绩管理的时候，其相关制度一定要完善，只有制订了完善的管理条例和考核制度，员工才能得到最科学化和最公平的评价，最后的管理结果也会使员工信服。通过合理的奖惩制度，物质奖励与精神奖励并进的方法鼓励员工努力工作，促进企业管理的良性循环。

3. 优化人力资源的引进、培训和配置

4. 构建科学的绩效考评体系，完善企业激励机制

绩效考评是人力资源管理的核心工作之一，孔子有云，不患化而患不均，公正合理的绩效考评才能更好的激发员工的潜能，恰如其分的反馈才能更好促进员工能力的提升，公平的评价也有助于企业内部的和谐与团结，基于此，企业要优化管理就必须构建科学的绩效考评系统。一是建立科学的考评指标体系。构建科学的考评体系，就要综合各方面的情况，全方位考评很重要。能力考评与贡献考评相结合，定性考评和定量考评相结合，领导评价与员工自评与同事评估相结合，其目的就是要增加考评的客观性，减少主管影响，提高结果的科学性。

如此，才能使评估的标准与内容得到统一；如此，才能真正提高员工素质和能力，进而提高工作效率。二是切实提高各级企业领导对人员考评的重视程度。将考评结果与使用挂钩，对被考评人员实施奖惩、培训、辞退以及调整职务、级别和工资等。这样与被考评人员自身紧密联系起来才能使广大企业人员重视考评并发挥考评应有的作用。三是进一步完善企业人力资源管理制度体系必须真正建立起企业人员考评的有效制约监督机制，制定《企业人员考核监督条例》及其他配套制度，对考核机构、考核人执行情况进行监督，从根本上、制度上保障企业人员考评的客观性、科学性、可靠性。

5 . 积极塑造优良的企业文化

作为一个企业，想要成为优秀不但要具备良好的经营业绩，良好的企业文化也是至关重要的。众所周知，企业文化不单指的是一种文化，它还代表了一个企业的信仰，可以有效地将企业全体职人力资源管理是企业日常管理的重要组成部分，对于企业的发展有着至关重要的作用。工团结起来，可以将其作为企业的核心力量，让企业工作人员感受到企业带

给他们的使命感和归属感，这样有利于企业的发展。企业拥有良好的企业文化，才能够为企业工作人员构建正确的世界观、人生观和价值观，工作人员才能够对企业忠心耿耿、任劳任怨，同时也会让员工深切地体会到工作上取得成就时的自豪感和优越感，了解工作对人们意味的不仅仅是劳作，还是一种快乐。

同时，通过努力得到企业的认可不但能够让员工在经济上得到满足，还能够深切地感受到民主和尊重，从而激发员工的工作士气，有利于培养敬业奉献的员工。就我国现在的情况而言，我国的企业文化在未来的发展过程中主要关注以下方面：企业要重点关注工作人员学习风气的培养，一个具备学习特点的企业是培养和构建良好企业文化的基础，是企业文化发展的动力源泉。通过建立良好的企业文化，企业的形象与信誉度才能够稳步上升，企业的精神层次才能达到一定高度，使之与经济相结合。通过提高对企业文化的重视，企业才能够从经济市场中脱颖而出，人才的地位才能充分显示出来。但是在构建企业文化的过程中要将地理位置、人文环境、资金投入等考虑其中，通过劳动福利保障来吸引人才，从而实现企业人力资源管理的有效开展。

总之，当前企业的发展对于人力资源管理提出了新的要求，在开放性的市场环境下，企业的人力资源管理业更加具有开放性。企业必须要树立以人为本的管理观念，在人才招聘、员工培训、激励制度、文化建设等多方面都要有所创新，构建适合企业发展的人力资源管理制度。让人力资源管理为企业的发展服务。

企业人力资源管理调查报告篇三

《中国企业人力资源管理》正式发布，4月24日将在北京举办“中国企业人力资源管理发展论坛暨调查成果发布会”。

xx年8月，国务院发展研究中心企业研究所与中国人力资源开

发网联合举办了“xx年中国企业人力资源管理现状调查”，采用问卷调查和访谈对中国企业人力资源管理的状况进行了大规模的调查。

“中国企业人力资源管理现状调查”于xx年8月开始，截止于11月底，有近15000余家企业参与调查，由于统计对数据要求较严格，最后用于分析的有效问卷为1883份，从有效样本地域分布看，基本覆盖了全国各省市。

国务院发展研究中心企业研究所组织众多人力资源管理专家，通过对参与调查企业的有效样本进行数据统计和系统分析之后，完成了《中国企业人力资源管理》。该按照现代企业人力资源管理的功能模块，分为制度建设、岗位管理、人员招聘、绩效管理、员工培训、薪酬福利、社会保障、高层管理人员等八个部分。现将《中国企业人力资源管理现状》各部分的摘要汇总如下：

制度建设现状

内容摘要：通过对国内企业人力资源管理制度建设总体情况、不同背景企业人力资源管理制度建设状况及建设途径分析，并对不同背景公司在人力资源管理制度建设方面的差异比较，认为中国企业在“人的管理”方面还处在从传统人事管理向现代人力资源管理的转型时期，强化现代企业人力资源管理制度建设，尤其“关心员工职业发展”的战略性人力资源管理势在必行；不同背景企业在人力资源管理制度建设及执行方面差异明显。

企业人力资源状况

内容摘要：我国不同背景企业人力资源在年龄结构、学历层次、人力资源管理人员配置等方面差异明显。国内企业基本上是每100名员工配置1名人力资源管理人员；企业人员规模越小，人力资源管理人员配置越多。

岗位管理现状

内容摘要：我国企业对通过岗位分析加强岗位管理规范化的态度基本一致，但管理规范化水平有待进一步提高。绝大多数企业进行过组织结构调整和人员调整，且主要以小范围的局部调整为主。企业岗位分析的结果主要应用于考核、招聘、薪酬设计和人员岗位调整等领域。企业对岗位分析在人力资源管理中的作用的认同感高度一致。不同背景企业岗位管理情况存在一定差别。

劳动用工招聘现状

内容提要：我国企业劳动用工总体上已初步规范，逐渐市场化。企业发布劳动用工信息主要以招聘会为主，以媒体广告和人才交流中心为辅。从社会上招聘已经成为中国企业新增人员的最主要来源。面试是企业录用人员必不可少的环节。大部分企业已有能进能出用人机制。进一步分析表明，中小企业、建筑企业、批发零售餐饮企业用工市场化程度高，但亟需加强劳动用工制度建设并认真执行劳动法规；西部企业弱于制度建设，中部企业弱于制度执行。企业上市促进了其劳动用工的规范化和市场化。

人员绩效考核现状

内容摘要：人员绩效考核还没有普遍成为我国企业必须进行的一项人力资源管理工作。人员绩效考核结果主要应用于“奖金分配”和“调薪”。建立考核指标体系是大部分企业实施人员绩效考核必备工作。国有企业尤其是金融业、水电煤气业、交通仓储邮政业等行业建立考核制度和实施考核的面较广，但执行不力，考核实施效果一般。企业规模越大，人员绩效考核的规章制度和实施管理相对较好。中小型企业人员绩效考核效果差于小企业和大型企业。上市促进了企业提高人员绩效管理水平和。

企业员工培训现状

内容摘要：通过对国内不同背景企业员工培训状况的问卷调查和有效数据的分析，发现企业员工培训工作仍处于不稳定和低水平状态，培训工作的效益难以体现；培训的制度化、规范化程度较低，现有的培训脱离实际，有待反省企业培训的目的、任务、内容和方法。

薪酬管理现状

内容摘要：我国大部分企业员工对薪酬表示满意；大部分企业在薪酬管理上实行分类管理，技术、销售及其它人员薪酬结构各不相同；长期激励的主要形式是虚拟股票；多数企业人均月收入在800~2500元之间，多数企业人工成本占总成本的比例在30%以下；企业一般参照同类企业经验数据和本企业历史水平确定工资标准。

相关社会保障现状

内容摘要：社会保障制度是企业人力资源管理的重要政策环境，调查发现，各类社会保险企业参险率和离退休职工管理社会化率总体上离广泛覆盖的目标还有差距，而且不同类型企业间的差别很大。需要深化改革，加强执法和监督，为企业创造更公平的市场竞争环境；企业也要提高认识，贯彻落实各项社会保障制度，从长远的角度考虑人力资本投入，建立符合市场经济规律和现代企业制度要求的人力资源管理体系。

企业高层人员管理现状

共2页, 当前第1页1

企业人力资源管理调查报告篇四

为对公司人力资源工作情况和一线员工的思想动态情况进行掌握了解，进而为人力资源规划发展提供方向和实际解决一线生产中的人员流动问题，公司人力资源部门特在3月7日到3月15日运用了一线实习走访、人员座谈□a□b问卷等方式，进行了详细的调查；通过调查发现，公司人力资源的管理现状大体是好的，但在人力资源规划管理方面，一线员工管理方面，员工培训学习方面，公司工资制定方面，公司制定方面仍有许多的不足，特总结如下：

一、调查问卷情况：

此次共发放人力资源工作问卷(a卷)共66份，按全体管理人员比例的77%进行调查；一线职工调查问卷表(b卷)共220份，涉及造纸1、3、5、7车间、机电、热电、水处理各车间220人，占公司一线生产类总生产人数的40%。对公司管理层的调查问卷主要以对人力资源工作现状和存在问题的反馈评议为主，一线员工的调查问卷着重于现阶段员工思想状态的掌握和一线员工流动率的原因收集。（详细情况表附后）

二、目前存在的主要问题及原因：

(一)人力资源管理方面：

1、招聘方面：主要反映在公司的招聘条件和人力资源招聘的员工的稳定性方面，尤其对生产一线的操作工人需要吃苦耐劳，并有能具备良好稳定性的员工，对人力资源在这个问题上应该做的工作提出了很多的要求和希望。

2、培训方面：普遍认为公司的中层是应该接受培训的主要阶层，尤其是一线的生产管理者，应该运用正确的管理方法和方式来管理，而非是传统的打骂和棍棒教育，对人力资源组织的培训和内培，以及新员工入厂后入职培训跟踪方面的工

作提出了质疑?并对员工入职管理后定期培训的实施和监督提出了要求。

3、入职管理方面:主要质疑存在于员工入厂没有明确的职业规划和职业状态管理,新员工在岗位上自生自灭,缺乏对新入职员工的后续管理和帮助其进入状态的入职帮助,成了单纯的招聘人事部门,并对公司的人才流失,有警觉,也毫无建树,新的人来后,因为没有人管理和没有明确的职业规划很快就会离开公司,很多管理层的普通管理员工在问卷中表达了一种失望的状态,表示没有自己明确的职业规划和职业发展方向。

4、对公司人力资源工作的定位和作用产生了质疑,认为公司没有足够重视人力资源,同时人力资源也没有发挥应有的作用,不适应现在的市场竞争环境,必定会影响到公司的后续发展。

(二) 车间一线员工思想动态方面:

1、车间管理方法:主要反映在车间管理者管理粗放式,管理方法粗鲁对员工缺乏耐心,批评教育以高压方式为主,难以有人情味,对员工的自尊没有半点可顾忌,“愿干就干,不干快走”的话竟然能在管理中使用频繁,根本不去考虑熟练工人对生产的重要性,高压强压政策使员工慢慢的失去了对公司管理的信任和热情,新员工到职后,作为管理者没有从管理角度去考虑,往往是将其往工作岗位上一放,指定个师父后,任其自生自灭,做的好点的管理者,偶然还会在车间巡视中问问,做的官僚的管理人员甚至在新工人入职一周后,仍然不能知道新职工的名字,更不用说和工人谈心做工作和为工人解决到新环境中的难点、难题了。

2、制度管理方面:主要反映在罚款制度和请假扣款等方面,职工认为罚款管理是管理的一种方式本身没错误,可如果以罚代管,像检查卫生罚款、质量问题罚款、上下班问题罚款

等等，现在很多职工对任何问题都是抱着一种非常机械和麻木的心态工作，丧失了工作的热情，重要的一个原因就是因为在被罚款，带着被处罚的心态工作，工作中有怨气，来新工人后错误的引导，甚至说丧气话，促使了新工人离开。工人工作中想的最多就是怎么不被罚款，带着思想包袱工作，形成了一种非常不好的现象。

3、工资方面:工人因为自身工资的问题，对公司的管理根本不理解，特别是对车间管理的工资持很大意见，他们有的甚至这么讲：“造纸的是我们，挣钱的是他们”“挣钱的不干活，干活的不挣钱”等等，总之是意见很大，加上去年物价上涨，更是增加了员工发这个牢骚的共性，继而相互埋怨和影响，最终使很多本来不会离开的人也离开了公司。很多人都在做自己个人得失的比较，现在在这个工作上所受的工作环境劳动强度拿到的工资跟其他的行业进行比较，如果感觉不合适就选择离开，最让人担心的是很多的老工人也说出同样的话，其中有1个是在企业工作了多年的老工人，相信如果不是的确有不合适，断然不会这么说，因为人工作时间长了，毕竟人对人对物对公司都会有感情。

4、工作时间方面:现在多数车间三班倒，并且是三天倒三班，员工可以说很难休息好，又加上机器检修，很多员工是连轴转，24小时不休息，三班都要来，却没有得到应有的回报，没有加班费，所以很多员工意见很大，平时工作中本身的环境就不是很好，加上这么累，工资高还可以，现在工资也不高，加上不能准时歇班，请假扣款，调休又没有人，如此恶性循环下去，更是心里不平衡，进而就会牢骚、埋怨、甚至离开。

5、信息沟通方面:很大企业高层管理者都不知道一线的任何信息，员工反映的事情也没有结果，很多工人有问题不知道找谁说，对上对下的管理都是一根线，一旦线断，就没有了公司的任何信息，很压抑，本来有些对公司很好的建议和想法因为没有说的地方，也就转为牢骚了，很多企业的老工人

希望能有机会和公司的高层谈谈，说说心里话，有的员工甚至说：管理人员天天坐在办公室里出规定，有时候做的根本就与现实中的不符合，也没有很好的沟通反映机会，比较压抑！

企业人力资源管理调查报告篇五

为协助公司逐步走向规范化、科学化管理，完善管理体制公司人力资源管理与开发在进一步做好人力资源基础性工作的同时，加强定岗定员、人力资源培训与开发、人力资源管理信息化和人力资源管理制度建设，不断开拓人力资源视野，把握人力资源动态。

一、人力资源的状况

截止2月1日，公司员工总人数383人，其中总公司124人，为保证可分析性，本报告只对总公司人力资源进行分析。

(一) 人员结构

(二) 年龄结构

(三) 学历结构

(四) 人员净增长率=(入职人数-离职人数)/年初数=%

(五) 人员流动率?=当期离职人员数/(期初人员数+期末人员数)/2*100%

二、人力资源管理基础工作现状以及存在的问题

1、领导虽有先进理念，但缺乏对人力资源管理的系统性认识

公司领导层缺乏战略性人力资源管理观，尚未将公司人力资源管理与公司战略发展紧密集合起来规划公司人力资源管理

功能的完善和发展。公司领导也没有对人力资源部门提出战略管理要求。人力资源分析报告。人力资源管理与公司的发展战略尚处于结合阶段，尚未起到为企业高层战略决策提供依据、充当助手的作用。公司长期忽视或轻视人力资源管理部门完善、岗位设置、人员配备工作，现有人力资源管理部门和所设岗位及人员配备不足以胜任战略人力资源管理的重任。

2、公司未形成全员参与人力资源管理概念

人力资源管理不仅仅是人力资源管理部门的工作，而应该是所有部门主管们的一项日常工作，但目前中间管理层对此认识不足。非人力资源管理部门的经理认为人力资源管理非份内之事，认为人力资源管理就是人力资源管理部门的事，错将人力资源管理部门的督导、制度、政策制定工作误作人力资源管理的的所有工作。由于缺乏全员人力资源管理意识，他们在行动上更难协调公司人力资源管理部门搞好人力资源管理的各项职能工作。典型的，各部门经理就不能准确及时提供有关员工的培训需求、绩效考核方面的信息；缺乏与员工的沟通意识，极少将人力资源管理理念贯彻于日常工作之中去。

3、人力资源部门存在的问题

公司人力资源管理部门岗位配置少，大部分精力仍放在传统的人事管理上，从事的大多是核发工资、处理档案和人事关系等事务性工作，绩效管理占比过重，无法有效开展人力资源规划、工作分析、职务评价、薪酬设计、员工激励和文化建设等人力资源管理的职能工作，更谈不上战略性人力资源管理工作，为高层决策服务。人力资源分析报告。以上这些，也制约了公司人力资源管理职能的发挥，难以调动公司员工的积极性、主动性和创造性。

4、组织结构

公司采取扁平式的组织结构，管理层级少，组织架构相对平坦。战略决策层的职能重心是对企业发展的重大战略上进行决策并制定宏观战略计划；管理控制层的职能重心是对宏观战略计划进行分解，组织下级机构实施各项计划，并对计划的实施过程进行有效的整体控制；管理执行层的职能重心是坚决贯彻执行上级下达的指令，是基础管理工作的执行者。

部门的设置因职能的发展需要而定，部门虽不设副职，但未充分授权或因能力不足而未充分授权。公司集中管理，有些部门相互之间的制约性未能体现，且出现了部门职能、岗位职能重叠的状况。如：项目施工过程中，工程部经理及项目经理职能混乱、重叠。公司可适当分开以相互牵制、监督，并可缓解内部因工作而产生的矛盾和压力，也避免了公司高层投入较多的时间和精力去协调、化解矛盾。

随着经营需要，组织结构也在不断的调整，部门功能定位及职责划分、管理权限都一一明确，但是在实际工作中仍存存在或多或少的多头领导、多头管理或推委扯皮现象。

5、人力资源规划

缺乏中、长期规划，常常是“头痛医头，脚痛医脚”，依据职位空缺或临时紧急任务招聘，缺乏发展观和动态观。

公司在人事政策规划、薪酬政策规划方面已经奉行倾斜性政策。

人力资源管理部门尚未能根据公司的外部环境变化、市场竞争的要求分析和预测公司未来对人才类型、数量需求的情况，制定激励人、留住人、开发人的系统目标。

缺少对各层次、各部门人才梯队的规划和人才储备计划，没有制定人员的补充和接续计划，导致无法适合公司发展的人才梯队，关键岗位缺乏对接班人的培养或缺乏适配人员，同

时，由于人才梯队规划作得不好，员工不了解公司中各个层次人力资源需求情况，自身发展也不明确，缺乏竞争意识和紧迫感，工作积极性不高。

6、工作分析

现代人力资源管理的基础性工作的工作分析。企业战略目标一旦确立，围绕战略目标必然依赖一系列的部门和岗位的工作链去实现目标。各个岗位具体的工作内容、工作应达到的指标和标准、工作环境条件及岗位任职者资格成为必须首先考虑的问题。工作分析是招聘、培训员工的标准基础，是对员工进行绩效考核的依据，也是工作评价和薪酬设计的依据。

我公司目前现状是。未开展规范的、科学的工作分析。

部门职责是工作分析的基础，先对部门职责进行科学界定，然后将部门职责分解到部门中各位任职者，才能制定出科学的岗位职责。

公司有8个部门(企管部、办公室、财务部、预算部、开发部、拆迁部、物业经营中心、采购部)，没有对部门进行部门职责的科学拟订。

现有的岗位职责描述笼统、程式化，未能明确界定任职者的权力、责任、义务，很多员工对自己的工作职责不清楚或不太清楚。

7、招聘与选拔

招聘渠道主要集中在网络招聘，以“外部输入”人才为主，对于公司内部人才选拔做的较少，使员工得不到全面的锻炼，成长曲线单一，不适合公司战略发展的用人需求。

8、培训开发与职业发展

公司每年拟订培训大纲和培训计划，但尚未建立完善的培训体系。虽然每年投入到员工培训方面的经费较多，人力资源部门员工投入时间上较大，但效果不佳。

年初对全年的培训作了总体的规划和安排，只是根据公司的计划安排培训项目，且年初的计划也不完整，没有建立整套的培训内容体系，在过程中临时安排组织培训；缺乏培训评估；培训形式和方式单一，缺乏对培训的需求以及分析，公司所做的培训，缺乏长远规划及战略指导。

培训的内容侧重于专业知识和技能，对员工思想观念、态度、价值观以及人际交往技能和心理适应等方面没有放到重点上来；员工缺乏娴熟的与人交往的沟通技巧和技能；遇到问题首先想到的是上交；缺乏创新精神和合作精神，致使有些方面人际关系紧张，不善于应付工作压力。

9、绩效考核

绩效考核是衡量公司各部门及员工工作表现及工作进度的标尺。然而我公司现有的绩效考核制度及绩效考核方法缺少严重的执行力。在绩效考核实施过程中，各部门领导不能充分认识到绩效考核的作用，推诿拖拉、不负责任，以“应付差事”的心态上报部门员工的绩效考核分数。这样的成绩水分很大，不能体现到部门员工的真实水平，最终导致了绩效考核成绩的不真实性和人力资源成本的浪费。

10、薪酬

薪酬激励体系是公司较为薄弱的环节。有的员工对薪酬分配制度不满，也对实际分配的公平性产生怀疑。员工不仅仅关心报酬的绝对数量，也关心报酬的相对数量。总把自己的投入与产出与其他人的投入与产出进行比较，对自身的价值、贡献及产出没有明确认知。

11、文化建设

企业文化是企业中长期形成的共同思想、基本价值观、行为规范的总称。是企业领导倡导、培植并身体力行的结果，需要通过各种方式灌输到全体员工的日常行为中去，从而日积月累逐步形成，形成企业凝聚力和外部竞争力。

至今企业文化并没有系统形成，首先公司上下未形成企业文化立业的共识，公司高层对企业文化的重要具有一定认识，中间管理层起并没有多大的认识，或是口头叫得响，行动看不见，基层员工认为与己无关或关系不大，认为就是高层领导的事情。

公司事实上并不重视企业文化的建设和推进工作。

三、建议

1、降低员工流动率

1) 八分人才，九分使用，十分待遇。

“九分使用”说的就是发展，把人安排在合适的岗位上，为员工职业生涯发展做好规划。“十分待遇”就是指公平的薪酬和良好的福利待遇，在可能的情况下，需要对公司的整体薪酬重新梳理，前提是结合市场薪酬水平开展，使公司的薪酬具备一定的市场竞争力。

2) 提前储备才能失之不愧

尽管员工流失对企业来说不是利好消息，但员工流失不可避免。当然，完全不流动也未必是好事。

既然，“总有人要走”是一种客观存在，我们不妨认清事实，对关键岗位给予人才梯队建设，项目部的人员配置给予一定

幅度的机动名额设置，从招聘开始就发挥前瞻性，保证人才不断档、工作不脱节。当然这需要企业更多的财力投入以及对经营前景的一个预见性。

3) 领导加强和员工之间的员工主动沟通。

要引导员工主动沟通，主动把问题、想法告诉上级。以便于充分发挥部门员工的工作主动性。一位集团老总曾经说过“善于思考的员工才是好员工”，做好与员工的沟通工作很重要，能够发挥每一个人的智慧，以便于更好的统筹管理和开展团队建设。

2、人才的合理化使用

人才，是企业发展中不可或缺的重要因素，合理的使用人才，可有效的降低人力资源成本，保证企业战略规范化推进。我们应积极的发掘员工的各项优势，结合“岗位职责”和“任职要求”将其适当的放置在合适的岗位，确保公司人才的合理化使用。

目前公司现有部分员工不符合其岗位任职条件，建议进行人员调整，名单如下：

3、加强培训开发工作

1) 建立并确定培训体系，加大培训的预算投入，丰富培训的形式。相对而言，外聘或外训对员工的诱惑性更大些，培训效果更佳一些。能够外聘一些专业领域的专家学者进行授课，从而更有说服力加深认知力。每年能够有一些接受外训的名额或指标，奖励那些在工作中绩效突出的员工。

2) 组建公司内部讲师队伍，积极调查各部门及员工的培训需求，开发新课程，并鼓励员工积极加入内部讲师团队，提高公司全员学习风气。

3)加强新员工培训及在职员工制度培训，使员工熟悉公司各项管理规定，加强员工规范化意识，了解薪金、福利等与自身相关的政策规定，同时要做好人力资源规划的实施，明晰员工的发展空间及职业导向，保证员工积极的工作态度。

4、取消“项目绩效考核制”，实行“项目奖金制”

公司目前的绩效考核制度在实施过程当中存在很大的问题，且缺乏执行力，监督及考核机制不健全，考核成绩不真实。针对绩效考核中存在的多种问题，从根本上现阶段很难实现系统的改变。

公司处于发展建设初期，如何才能节省成本，规避风险，保证项目作业的顺利开展?经过多方面的了解，建议公司取消“项目绩效考核制”，实行“项目奖金制”。下面针对“项目奖金制”做出分析：

“项目奖金制”是指根据项目工程量及项目造价，在项目竣工验收完成后一次性给予项目组发放的奖金。

“项目奖金制”的优点：

2)激励机制、节省成本、规避用人风险。

项目奖金在项目竣工验收完成后发放，可以促进该项目施工过程中的人员稳定性，避免了施工的过程中，由于相关由于人员的替换导致的对项目工作不熟悉，致使出现偏差和延误工期的现象。

“项目奖金制”的实施可以使充分发挥项目组的能动性、积极性。项目组目标明确，既可自主管理，也降低了公司的管理成本。

5、调整薪资结构

薪酬是激励员工的重要手段。合理有效而具有吸引力的薪酬不仅能有效地激发员工的积极性、主动性，促使员工努力去实现企业的目标，提高企业的效益，而且能在人力资源竞争日益激烈的知识经济条件下吸引和保留一支素质良好、具有竞争力的员工队伍。薪酬专家、综合开发研究院(中国·深圳)研究咨询部部长刘占军博士认为：“人力资源结构、薪酬制度问题要用科学的方法进行分析，不是薪酬越高越好，学历越高越好，而是要有一个合理的结构。没有一个合理的结构，收入再高，大家心理也不会平衡，但结构合理，即使收入相对低一点，也能稳住人才。”下面针对我公司的薪酬结构做出分析，并提出建议：

1、薪资结构过于简单，不能发挥出薪酬的优势；

我公司现执行的薪资结构为：岗位工资+司龄工资+绩效工资。结构过于简单。薪酬结构是企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬(主要指基本工资)和浮动部分薪酬(主要指奖金和绩效薪酬)所占的比例。其中，基本工资又分为基础工资、工龄工资、职位工资、技能工资等。据咨询和调查显示，我公司现执行的工资水平在同行业中差别不大，而且略微偏高，但现执行的薪资结构，不能够体现出公司薪酬体系的竞争优势。

2、无“差异化”，员工多有抱怨；

薪资差异化，是近些年人力资源引入的新理念，是体现“同岗不同酬”的重要依据和手段。企业用人时，会根据该员工自身的经验、学历、专业等多方面综合能力因素来制定该员工的工资，当该员工的工资水平高于岗位其他员工时，就会听到很多员工的抱怨声，使薪酬失去本来的激励作用。“差异化薪资”是将基本工资深层次剖析和明晰，从而促进薪酬发挥更大的激励作用。

3、建议：

鉴于我公司的情况，我部门经过研究，建议将公司现执行的薪资结构在工资总额不变的情况下进行调整，建议调整为：“岗位工资+司龄工资+学历津贴+职称津贴+住房补贴+降温（保暖）补贴+绩效（项目）奖金”（该调整结构仅供参考，具体实施中另作调整）

人力资源战略的总体设想是人才为本、激励创新，努力培养、吸纳、造就一大批高素质的人才队伍。人尽其才，才尽其用，不断提高人才资源的管理水平，为实现公司发展战略提供强大的人力资源支持。

1、招聘方面：主要反映在公司的招聘条件和人力资源招聘的员工的稳定性方面，尤其对生产一线的操作工人需要吃苦耐劳，并有能具备良好稳定性的员工，对人力资源在这个问题上应该做的工作提出了很多的要求和希望。

2、培训方面：

3、入职管理方面：主要质疑存在于员工入厂没有明确的职业规划和职业状态管理，新员工在岗位上自生自灭，缺乏对新入职员工的后续管理和帮助其进入状态的入职帮助，成了单纯的招聘人事部门，并对公司的人才流失，有警觉，也毫无建树，新的人来后，因为没有人管理和没有明确的职业规划很快就会离开公司，很多管理层的普通管理员工在问卷中表达了一种失望的状态，表示没有自己明确的职业规划和职业发展方向。

4、对公司人力资源工作的定位和作用产生了质疑，认为公司没有足够重视人力资源，同时人力资源也没有发挥应有的作用，不适应现在的市场竞争环境，必定会影响到公司的后续发展。

（二）车间一线员工思想动态方面：

1、车间管理方法：主要反映在车间管理者管理粗放式，管理方法粗鲁对员工缺乏耐心，批评教育以高压方式为主，难以有人情味，对员工的自尊没有半点可顾忌，“愿干就干，不干快走”的话竟然能在管理中使用频繁，根本不去考虑熟练工人对生产的重要性，高压强压政策使员工慢慢的失去了对公司管理的信任和热情，新员工到职后，作为管理者没有从管理角度去考虑，往往是将其往工作岗位上一放，指定个师父后，任其自生自灭，做的好点的管理者，偶然还会在车间巡视中问问，做的官僚的管理人员甚至在新工人入职一周后，仍然不能知道新职工的名字，更不用说和工人谈心做工作和为工人解决到新环境中的难点、难题了。

2、制度管理方面：主要反映在罚款制度和请假扣款等方面，职工认为罚款管理是管理的一种方式本身没错误，可如果以罚代管，像检查卫生罚款、质量问题罚款、上下班问题罚款等等，现在很多职工对任何问题都是抱着一种非常机械和麻木的心态工作，丧失了工作的热情，重要的一个原因就是因为在被罚款，带着被处罚的心态工作，工作中有怨气，来新工人后错误的引导，甚至说丧气话，促使了新工人离开。工人工作中想的最多就是怎么不被罚款，带着思想包袱工作，形成了一种非常不好的现象。

3、工资方面：工人因为自身工资的问题，对公司的管理根本不理解，特别是对车间管理的工资持很大意见，他们有的甚至这么讲：“造纸的是我们，挣钱的是他们”“挣钱的不干活，干活的不挣钱”等等，总之是意见很大，加上去年物价上涨，更是增加了员工发这个牢骚的共性，继而相互埋怨和影响，最终使很多本来不会离开的人也离开了公司。很多人都在做自己个人得失的比较，现在在这个工作上所受的工作环境劳动强度拿到的工资跟其他的行业进行比较，如果感觉不合适就选择离开，最让人担心的是很多的老工人也说出同样的话，其中有1个是在企业工作了多年的老工人，相信如果不是的确有不合适，断然不会这么说，因为人工作时间长了，毕竟对人物对公司都会有感情。

4、工作时间方面：现在多数车间三班倒，并且是三天倒三班，员工可以说很难休息好，又加上机器检修，很多员工是连轴转，24小时不休息，三班都要来，却没有得到应有的回报，没有加班费，所以很多员工意见很大，平时工作中本身的环境就不是很好，加上这么累，工资高还可以，现在工资也不高，加上不能准时歇班，请假扣款，调休又没有人，如此恶性循环下去，更是心里不平衡，进而就会牢骚、埋怨、甚至离开。

5、信息沟通方面：很大企业高层管理者都不知道一线的任何信息，员工反映的事情也没有结果，很多工人有问题不知道找谁说，对上对下的管理都是一根线，一旦线断，就没有了公司的任何信息，很压抑，本来有些对公司很好的建议和想法因为没有说的地方，也就转为牢骚了，很多企业的老工人希望能有机会和公司的高层谈谈，说说心里话，有的员工甚至说：管理人员天天坐在办公室里出规定，有时候做的根本就与现实中的不符合，也没有很好的沟通反映机会，比较压抑！

四、解决的措施及建议：

(一)人力资源管理方面：

1、招聘方面：对新员工的招聘，特别是一线新员工的录入，一定要做到三点[a]生源要准[b]双向合适[c]协议管理，比如：可与某技校签订单向人员输入协议，技校用半工半读方式为企业培养专项人才，有些技校现在采用的国家补助，学生免费上学，毕业后用工资来抵学费的做法，那这样的学生到单位后就会相当的稳定，因为学校有协议和条规约束，而企业又可和学校签订单独的协议，稳定性必然强，属于国家补助的学生，必定能吃苦，这就是：生源准；企业和学校能达成共识，并学校能有能力为企业培训本专业的学生，这就是：双向合适；有学校和学生的协议，又有企业跟学校的协议，企业用人管人，学校同样进行管理，学费，毕业证等后

续手续的办理，使学校的管理非常生效，而学校又和公司有明确的协议约束，使这样的双向管理非常生效；另一方面对人力资源和车间管理者也可以采取双向的问责，从招聘开始，有用人部门出具《人员需求申请表》，根据申请条件和申请到岗日期安排进行招聘，面试时作为使用部门的责任人就必须参与，形成人力资源牵头，使用部门面试，最终完成员工的入职，员工入职后，到使用部门后，对员工的稳定考核必须采取双向管理：即建立《职工管理双向考核制》，有用人部门和使用部门同时管理入职职工，对职工的流失对人力资源和使用部门双向考核，从而保证职工的稳定性，实现公司职工的优良管理。

2、培训方面：对公司培训的实施，不能太多依靠于各部门自己的《年度计划》，作为人力资源必须能够掌握适时的企业发展动向，从而能够根据管理人员的动态和管理问题点及时提出培训的课题，形成《临时培训需求计划》，进而组织培训，实际解决管理的难点和难题，提升企业的管理能力；对公司的一线生产管理者的培训：应该从企业理念、生产管理方法方式、企业的企业文化、一线班组长的管理工具等方面展开，做为公司的人力资源必须在培训组织上有能够策划，在实施中能够单独授课、有说服力、并能够让所有管理者都能信服的培训讲师，人力资源通过人员的《在职管理制度》和《员工入职跟踪调查表》深入生产一线进行入职跟踪发现课题后，及时立项，培训组织者便根据课题马上组织《临时培训需求计划》实施。公司各部门也可以根据自己本部门的需求，及时的向人力资源部门提交《临时培训需求计划》，两线控制两线提交，则必然会通过培训保证了企业思想和企业管理力的统一性和先进性，更好为企业发展提供软环境的支持和保障。

3、入职管理方面：对一线员工和新进公司的管理者，在进厂的前期跟踪后期的入职沟通方面必须按照《培训管理制定》，按规定定期召开沟通会，做到一线生产信息和基层管理信息上上通下达，能够让员工从思想上先有个疏导口，有人力资

源的第三方人力布控点，不再是单纯的一线管理一线汇报，而是二线疏导两线汇报；纵向管理，横向调度，自然能够加强人员在职的稳定度和信息掌握的准确度，能够根据情况和信息及时反应、及时对应、灵活对待、把问题降到最低。在对非从事生产的办公基层管理者，在收集基本的入职信息后，根据本人的工作情况和职业状态，必须给予本人一个良好的职业规划和职业晋升计划，否则会错过会很多以后会成长为优秀管理者的基层管理人员，使公司丧失建立良好人才储备梯队的机会和平台。

（二）一线员工方面：

1、管理者的管理方面；一线管理者的管理方法解决是需要通过对管理者尤其是一线管理能力的慢慢提升来解决，管理者管理方法不对，一是自身的管理水平所决定，二是公司的培训和企业文化的无力，没有学习，没有良好企业文化的引导，没有系统的培训，管理者在没有方法甚至懒的想方法的时候，就会出现“以罚代管”的现象，牺牲的是工人的利益和公司长远的利益，当我们的工人不再信任和配合我们管理者时，谁又能保证这个工人能忠诚的服务于企业，能安心的干好自己的工作呢？没有了熟练的工人，企业的良性发展又有多大的推动力，失去熟练的劳动者，是失去了产品的质量，失去了设备的使用寿命，是失去了设备生产力的最完美发挥。人力资源中，有3：3：2：2的比例，即3成骨干工人，3成熟练工人，2成一般工人，2成新工人，这是最完美的生产力组合，是最良性的，即保证了企业发展所需的新血液，又保证了企业的稳定，因此可见有稳定的一线生产员工，对企业是非常重要的，所以能否保证对企业一线员工的良好管理方法是现在能否保证一线员工稳定的重要因素，通过培训和学习来提升生产管理者的管理方式和方法是企业的重中之重，作为人力资源更要做活做好，要能深入一线研究课题，要能横向的通过管理方法来做好在职人员的管理，通过真正提升管理的方法方式做到稳定一线生产员工，为企业长期和稳定的发展提供真正的一线员工和完美的管理团队。

2、公司的罚款制度方面；做为企业采取罚款做为管理的重要手段是典型的粗放式管理。

3、一线员工工资方面；以来，随着新劳动法的颁布实施，企业的成本在飞速上升，企业很累，可作为一线员工，如果让他单纯的从理解企业的难处和处境去改变自己的心态而好好工作，这的确是比较困难，应该能在现有的基础上：

a□首先应该对现行工资的结构进行改革。

b□对工资进行详细的分层管理，3：3：2：2（即3成骨干工人，3成熟练工人，2成一般工人，2成新工人）

4、工作时间方面；工作时间是公司员工的工作之本，

5、工人入职管理方面：把《职工管理双向考核制》纳入制度。