

中小企业人力资源供需平衡优化路径研究

贾海舫

北京建筑大学城市经济与管理学院, 中国·北京 100044

摘要: 中小企业作为国民经济的重要组成部分, 当前其发展环境持续优化, 但同时承受着多重生存与发展压力。中小企业要想实现持久稳健发展, 就要不断增强企业竞争优势, 而高质量的人力资源是企业竞争优势最深刻的根源, 也是提高成本领先程度的关键途径。基于这一现实背景, 企业必须要加强人力资源规划, 为自身业务运营奠定坚实的人才基础。文章立足于中小企业管理实际, 阐述了中小企业人力资源规划中供需失衡、结构失衡的现状, 深入分析了中小企业人力资源供需不平衡现状的原因, 结合当今经济实际情况, 提出了中小企业如何实现人力资源供需动态平衡的优化策略, 旨在为企业实现可持续发展提供理论参考和实践建议。

关键词: 中小企业; 供需失衡; 人力资源供需动态平衡; 优化策略

Research on Optimizing the Balance of Supply and Demand in Human Resources for Small and Medium Enterprises

Jia Haifang

School of Urban Economics and Management, Beijing University of Civil Engineering and Architecture, China Beijing 100044

Abstract: As an important part of the national economy, small and medium-sized enterprises (SMEs) currently enjoy a continuously improving development environment, but at the same time, they face multiple pressures for survival and growth. For SMEs to achieve long-term and stable development, they need to continuously strengthen their competitive advantages, and high-quality human resources are the most fundamental source of these advantages, as well as the key to improving cost competitiveness. Against this backdrop, businesses must strengthen human resource planning to lay a solid talent foundation for their operations. This article, based on the actual management of SMEs, explains the current situation of supply-demand imbalance and structural imbalance in SME human resource planning, delves into the reasons behind the imbalance of human resource supply and demand in SMEs, and, considering the current economic situation, proposes strategies for SMEs to achieve dynamic balance in human resource supply and demand. The goal is to provide theoretical references and practical suggestions for enterprises to achieve sustainable development.

Keywords: SMEs; Supply-demand imbalance; Dynamic balance of human resources supply and demand; Optimization strategies

0 引言

近年来, 中国持续深化改革开放步伐, 政治、经济、文化等各个领域全面发展, 中国经济进入转型升级、高质量发展深入推进的时代, 中小企业的发展既迎来广阔机遇, 也面临诸多严峻挑战。如何稳定持续发展, 如何保持竞争力, 成为了企业关注的焦点。人力资源作为企业管理的重要组成部分, 如何实现人力资源动态平衡、构建可持续人才优势, 已成为中小企业生存与发展的战略性问题。在整个企业的发展过程中, 尤其是时下中国经济处于稳定增长阶段, 市场不确定性的常态化和创新竞争的白热化, 企业的人力资源需求失衡更是常态。基于此, 探索适合现代中小企业发展的人力资源的供需平衡具有重要的理论价值和实

践意义。

1 中小企业人力资源供需现状分析

1.1 企业对员工的吸引力不足, 核心力量缺失

中小企业发展到成熟阶段后, 人力资源管理多呈现为以项目为导向, 因事找人、按需配人的运作模式, 逐渐形成“有用的人留下来, 没用的人开除”的用人理念。这种理念导致员工归属感和忠诚度较低, 使得员工“待遇合适或者没有更好的去处, 留下; 一旦收益不合适或者有更好的选择, 离开”的回应。长此以往, 企业难以有效的吸引优秀人才, 核心人才流失问题严重, 人才储备薄弱。造成人力资源在质量、层次方面都不满足企业的需求, 使企业在新产品的开发, 新技术的引进落后于社会的发展, 同

时使企业产生很大的不稳定性,伴随着很多的人事变动成本的产生,进而制约了企业的市场响应速度与可持续竞争能力。

1.2 供应链的不确定性, 人员数量供需不平衡严重

受自身资金状况制约,原材料供应不稳定,市场变化较大,下游需求波动较大,导致中小企业普遍存在供应链稳定性较弱。供应链的不确定性导致企业生产组织困难、运营节奏难以平稳把控。所以当项目集中、下游需求增加,工作量激增时,人力资源需求大于供给,企业为赶进度、保交付,多采取临时聘用非正式用工、全员应急动员生产、延长劳动工时等被动方式。此类应急模式虽在短期内缓解供给压力,但是由于只是为了短期满足供货需求,临时拼凑人员数量,极易引发产品质量波动、生产流程失序等问题,最终削弱企业长期核心竞争力,形成“低成本—低保障—低竞争力”的恶性循环。另外一方面当项目骤减、项目延期供货或停止时,工作量大幅下降,企业进入经营萎缩期,未来人力资源需求小于供给,为降低人工成本,企业通过减员、减少劳动时间、提前退休等方式达到人力资源供需平衡,加剧员工的不安全感,流失核心人才。这种随项目变动的人力资源结构导致员工流动性极大,无法形成稳定的团队。

1.3 中小企业人力资源结构不稳定

企业供需失衡是常态,企业通过增员、减员或内部人员调整等措施进行人力资源平衡过程中,发现企业不仅仅是单纯的供不应求或供过于求,人力资源结构失衡也比较严重,企业内老员工换血频率低,有限的新生力量流失率高,保存不足,造成老员工比率偏大,新生力量(青年员工、新员工)占比较少少的局面,导致团队活力不足,企业僵化,没有生气。高层次人供不应求,低层次人员功过于求。

2 中小企业人力资源供需失衡的原因

2.1 内部原因

人力资源规划薄弱:中小企业缺乏专业的人力资源管理人员,在人才供需方面要么被动接受职能部门的需求,要么采用经验判断法进行供需预测,未结合企业业务发展、行业趋势进行科学分析,建立合理的人才储备和弹性的人力池,导致人力资源规划不能与企业未来发展战略和竞争战略相匹配,使得人力资源供给不能科学的、前瞻的匹配组织内的业务波动需求。

人力资源管理制度不完善:中小企业未能建立起完善的人力资源管理制度,在薪酬激励和员工职业发展方面不

健全。企业薪酬结构僵化,不能灵活调整,员工入职后工资固化,难上涨,薪酬倒挂现象严重,员工感觉到不公平就会选择离职。企业晋升决策更多的依赖员工的服务年限、经验,论资排辈,升迁不合理,高能力、低年限员工职业发展受阻。通过招聘引入人才,能力提升后的新生力量,其薪酬待遇与晋升难以得到合理保障。企业常常陷入“招聘—培养—成才—流失”的恶性循环。这严重制约了企业人才队伍的活力与创新的提升,不利于企业的可持续发展。

成本控制:随着市场需求的起伏变化,中小企业业务收缩、扩张交替变化。业务缩水严重时,人力资源过剩,为节约运营成本,大部分中小企业会通过裁员来降低成本,度过萧条时期。为了使变动人工成本最低化,会优先裁减薪酬较低、入职年限较短的员工,而疏于对岗位能力的评估,这种情况造成了人员结构失衡,老员工持续保留,新生力量保存不住。另外一方面,中小企业受资金、规模的影响,不能完成数字化转型,制造业一线、基础服务业等岗位大多为“重复劳动”“低技能”的工作,工作方式较为传统,对人才的知识结构和技能水平要求没有那么多高,为节约成本,储备人才水平相对较低,但当面临技术革新、经营规模扩大、开拓新的经济领域时,人员结构不能满足企业的需要。

2.2 外部原因

人才市场竞争激烈:央企、国企、上市股份制企业等大型企业凭借高福利、高待遇、高知名度吸引大批优秀人才,同时还能为之提供良好的平台,使其个人职业生涯得到很好的规划,中小企业难以抗衡。

行业的发展、技术的更新:社会需求迭代频繁、行业发展日新月异、技术革新节奏加快,市场整体环境持续变动。多数中小企业应变能力薄弱,未能及时跟上时代变革步伐,转型发展滞后迟缓。待到市场竞争加剧、发展压力凸显,企业才被动谋求转型升级,此时优质人才供给不足、招聘难度加大,内部现有人员能力也难以适配新发展要求,最终造成企业人力资源需求无法得到有效满足。

新生代劳动价值观变化:当前阶段,90后、00后年轻人逐渐成为职场主力,他们的职业价值观从“生存型”转向“发展型”。相较于单纯的薪资,他们更看重工作的价值感、人性化管理、职业发展与个人生活的平衡。这使得高强度、重复性岗位以及管理模式僵化的中小企业对新生代劳动者失去吸引力。

3 缓解中小企业人力资源供需平衡的对策

组织的人力资源规划是从明确组织的战略规划开始

的, 组织在人力资源规划的过程中, 需要解决的三个问题: 一是在未来的某一特定时期内, 组织需要的人员数量、质量及结构; 二是在同一时期内组织能够获得的人员数量和类型; 三是对组织未来的人力资源需求和供给比较之后该如何采取措施。

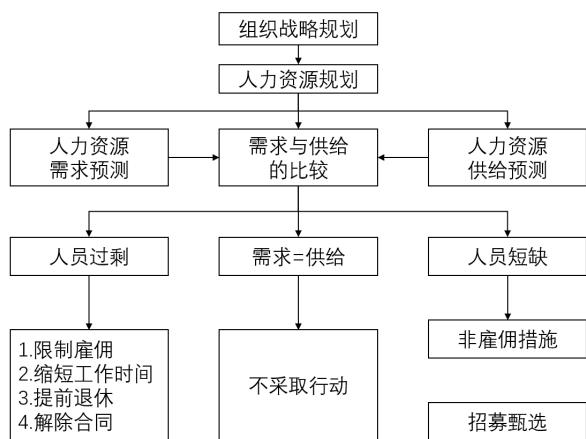


图1 人力资源规划过程

根据人力资源规划流程图（图1），结合中小企业人力资源供需失衡的情况，提出解决策略如下：

3.1 加强人才培养和引进人才——提高技能匹配度，提升企业核心竞争力

中国经济正处于高质量发展阶段，新一轮科技革命和产业变革带来了人才需求结构的加速更迭。为增加企业核心竞争力，优化运营效率，企业需要通过不断加大人才培养和人才的引进才能构建一支结构合理素质优良的队伍。

内部培养人才：内部人才培养不仅要考虑企业的发展目标、工作要求，还要结合员工个人的发展规划和绩效考核结果来制定员工培训计划、培训方案。利用实践和理论培训相结合的方式，建立老带新的机制，通过定期沟通，工作复盘、问题分析进行指导，对公司人才二次开发，培养复合型人才和专业技能人员。如此对于受训者，能够挖掘潜力、提高绩效、增加满足感、提高归属感和责任感，对于企业能提高适应外界环境变化的能力，减少失误，降低成本，提高效率和效益，提高企业全面竞争力。

外部招聘引进人才：企业获取人力资源的重要手段是招聘，招聘能够使企业人力资源得到充足的补充，企业通过各种途径从外界引进与企业需求相吻合的新员工，不仅可带来新思想，使员工队伍充满新的活力，还可以为老员工带来新的竞争，使他们在招聘的岗位上获得新的挑战机会，从而使人力资源得到高效的配置。

3.2 提供生存和发展的空间——保留高素质核心人员

人才流动已成为企业界普遍的问题。中小企业人员流

动率更高，为减少流失率，留住人才，中小企业需要花费越来越多的时间和精力用于员工的职业生涯管理，为员工提供生存和发展的空间。在利益关系上，给员工留住一定的空间，让他们看到自己的利益与他们对公司的贡献密切相关。在发展空间上，给他们真正的自主权，在其自己岗位，自己负责的领域，自己精通的领域，可以按照自己的风格，自己的模式行事，调动积极性，发挥他们的特长。能够更有效的确保组织拥有必要的人才，更有效的提高组织吸收和保留高素质核心人才。企业在业务发生变化，增员、减员结构变化的时候都能确保组织经营连续性、降低重置成本和维持竞争优势和持续生产力。

3.3 完善薪酬制度和晋升策略——有利于构建人力资源结构动态稳定性

薪酬既是员工在组织中投入劳动的报酬，也是组织的成本支出。一方面通过市场薪酬调查，根据外部公平性决定总体薪酬水平，另外一方面通过组织工作评价，企业需要关注内部公平性，建立一个科学合理、具有竞争实力的完整的薪酬制度体系。中小企业薪酬设置要具有灵活性、多样性、不能僵硬化，薪酬除包含基本薪酬外，还要设定薪酬变量和激励因子来激励员工。比如设立奖励薪酬，奖励员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分、增加附加薪酬，支付在特殊劳动条件下所付出的额外劳动消耗和生活费支持，也要包含除工资外的非货币形式的薪酬，满足不同需求的员工，如带薪休假、培训机会，项目历练等。

晋升策略建议组织从“年资导向”向“能力与绩效双导向”转型。建立基于胜任力模型体系，打破职级壁垒；通过长期职业发展机会的绑定，结合员工自身素质以及发展方向，为员工提供公平的竞争平台，以能力为用人标准，打破论资排辈，不唯资历、只唯实绩。坚持做到能者上，庸者下。内部晋升的渠道包括纵向升职和横向变岗，能够有效的降低职业倦怠，尤其适合发展型的“90后”“00后”年轻人才。这可以有效的提升核心人才的保留率，确保内部公平性与外部竞争性的动态平衡。

3.4 打造“家文化”——提升中小企业人才获得竞争力

中小企业的核心竞争力不仅在于产品与服务，更在于员工的凝聚力与向心力，而“家文化”作为一种柔性管理模式，能够有效拉近企业与员工的距离，增强员工的归属感与认同感，是中小企业留住人才、凝聚人心的重要抓手。企业在建立了完善的薪酬制度和晋升策略的基础上，不要武断执行，要保持沟通的态度，管理者利用碎片化时间与

员工交流,让沟通更有温度。弱化层级,强化“平等与尊重”:管理者身份转变,少用带官衔的称呼,从领导变为家长、伙伴、朋友,给与员工全方位的关怀包括生活关怀和情感关怀。通过传帮带建立亲密关系,营造互助氛围,增加员工归属感,改善工作环境,让工作氛围更和谐。

4 人力资源供需平衡的价值

人力资源供需平衡是指企业通过增员、减员和人员结构调整等政策,使企业人力资源供需不相等达到供需基本相等的状态。人力资源供需平衡是企业人力资源规划的目的,其价值表现在如下几方面:

4.1 有利于组织战略目标和个人目标的实现

在当前全球经济格局深度调整、技术迭代加速以及市场环境充满不确定性的背景下,企业的战略规划随着市场的需求不断做出调整和优化,人力资源会依据公司的战略部署,结合不同发展阶段的人才需求合理平衡人力资源供求,保障企业战略目标的实现。同时人力资源管理兼顾员工的职业发展规划与员工个人发展意愿,满足员工职业发展需求,坚持“投资于人”的理念,充分激发员工工作积极性和创造性,建起激发内需强大动能、促进人的全面发展、激活创新驱动发展的三维价值体系,最终实现企业战略效益提升和员工个人成长的双向共赢的目标。

4.2 有利于人力资源管理体系的稳定性和有效性,有利于组织健康可持续发展

由于人力资源供需的刚性,企业人力资源供给与需求的不平衡是一种必然现象,只有通过人力资源规划才能使人才的配置有序化。良好的人力资源规划,能够主动的应对内外环境的变化,能够采用科学合理的方式来维持企业人力资源供需动态平衡。供需平衡有利于组织保持较好的运行态势,有利于员工队伍的稳定性和可靠性。同时良好的人力资源战略规划通过内部培养和引进外来人才,给企业带来新的技术,新的管理措施,激发企业动力为创新与技术进步提供强大的人力支撑,从而让企业能适应经济发展的新趋势,实现稳健、可持续经营。再有科学的人力资源管理在控制成本精简结构的同时会保留核心竞争力,确保企业业务流程不受冲击,实现企业在收缩期的可持续发展。

4.3 提高人力资源利用率,降低组织的人工成本,提高企业核心竞争力

在经济发展稳定期,原材料成本、利润率都趋于透明化时期,人力资源作为企业的第一要素,其有效利用对于企业的发展至关重要。企业通过人力资源规划预测企业人员变化,逐步调整企业的人员结构,实现企业人力资源供需平衡、合理利用,使企业人员结构尽可能合理化,如此能够有效的提高人力资源利用率,避免人力资源的浪费,降低企业人力资源成本,从而最终实现企业发展目标。把企业人工成本控制在合理的水平上,可以大大提企业的人力资源利用率,这对于企业来说非常重要。

5 结语

面对新时代的诸多挑战,企业势必需对人力资源管理进行改革与创新,关于中小企业人力资源供需动态失衡严重存在的原因文中做了具体的分析,同时根据问题的出现提出了适合中小企业人力资源供需平衡的策略。企业需要结合自身实际情况,精心规划科学的可行的策略。科学合理的策略可以有效地提高企业的运营效率,可以有效的应对市场需求多样化和快速提高企业的核心竞争力,保证中小企业的低成本优势,帮助企业可持续发展。

参考文献:

- [1] 洪丽青. 新时代国有企业人力资源规划改革策略研究[J]. 活力, 2025, 43(18): 100-102.
- [2] 陈辉. 基于经济发展的企业人力资源规划与供给需求管理[J]. 时代青年, 2025(02): 87-89.
- [3] 李丹. 国有企业人才培养与人力资源规划探究[J]. 中国科技投资, 2025(36): 140-142.
- [4] 曹文婷. K 公司人力资源规划体系现状、问题及优化对策研究[D]. 江西师范大学, 2025. DOI:10.27178/d.cnki.gjxsu.2025.000488.
- [5] 赵博妍. 绩效管理在企业人力资源管理中的应用策略研究[J]. 中国集体经济, 2026(12): 149-152. DOI: 10.20187/j.cnki.cn/11-3946/f.2026.12.035.
- [6] 王颖. 新常态下中小企业人力资源管理的困境与对策[J]. 销售与管理, 2026(10): 93-95.