# 跨文化企业人力资源管理存在的问题及对策探讨文献综述

来源：网络 作者：红叶飘零 更新时间：2025-02-21

*第一篇：跨文化企业人力资源管理存在的问题及对策探讨文献综述跨文化企业人力资源管理存在的问题及对策探讨文献综述摘要加入WTO促使中国融入到无边界的经济体系和全球化得生存环境中。面对新的挑战和竞争环境，人力资源管理成为企业赢得一切竞争的根本前...*

**第一篇：跨文化企业人力资源管理存在的问题及对策探讨文献综述**

跨文化企业人力资源管理存在的问题及对策探讨文献综

述

摘要

加入WTO促使中国融入到无边界的经济体系和全球化得生存环境中。面对新的挑战和竞争环境，人力资源管理成为企业赢得一切竞争的根本前提。面对不同的文化背景，如何进行行之有效的跨文化人力资源管理成为了跨国公司日益关注的问题。近几年来中国的很多企业面临越来越多的国际化员工，为了针对在不同的文化环境中，能够更有效地培养人才，有必要对跨文化的培训和员工发展系统进行研究。如何对来自不同文化背景下的人力资源进行获取、保持、评价、发展和调整，以提高劳动生产效率、获取经济效益、增强企业的竞争实力无疑具有重要意义。

本文综合了21世纪以来各主要的跨文化人力资源管理理论，并简要评价，提出我们的看法，以便为跨国企业人力资源管理决策以及理论研究提供参考。

关键词人力资源管理；跨文化；整合同化

21世纪以来，世界经济发生了巨大的变化，主要体现在全球经济化推动了企业大力发展国际化领域，企业国际化经营已成为势不可挡的热潮。这些国际化经营国企以及在华跨国际企业，对中国经济和社会的发展起到了重要的推动作用。经过二十多年的改革与发展，中国企业在开拓跨文化人力资源管理上已具备了一定的基础条件。但中国企业跨文化人力资源管理还处于初级阶段，总体水平不高。经济全球化并不会导致文化全球化，文化差异使得人力资源管理业面临来自不同文化体系及文化的摩擦与碰撞，如何在有文化差异的背景下进行人员招聘、人员培训、人员薪酬等管理活动无疑具有重要意义，也成为我们研究的课题。

一、跨文化人力资源管理的相关理论回顾

1.1跨文化管理的提出与演进

跨文化的经营管理起源于各国间的商业、贸易往来。但是跨文化管理的作为一门学科被提出来却是在上世纪70年代后期。

70年代末，日本跨国公司和合资企业卓越的经营管理给欧美国家带来了很大的压力，在这样的形式下，美国的管理学家开始研究日本的管理方式，他们发现了日美管理方式的不同，尤其是美国的管理缺乏灵活性，不利于人们发挥创造性和培养人们与企业

长期共存的精神。而这些才是对企业长期经营业绩和企业的潜在发展起着至关重要的因素。这时，对于跨文化管理的研究才在美国真正展开。

跨文化管理的演进大致经过了这几个阶段：80年代初威廉·大内的《Z理论一美国企业如何迎接日本的挑战》、特雷斯·迪尔和艾兰·肯尼迪的《企业文化——现代企业的精神之柱》和彼得斯和沃特曼的《追求卓越》，再加上帕斯卡尔和阿索斯合著的《同本企业的管理艺术》等，这些理论从不同的角度提出了自己的观点，研究以基本理论探讨为主，注重比较研究不同文化背景下的管理。到90年代，随着全球经济一体化和跨国经营的发展，人力资源的流动性也加强。国内外的管理学家通过研究、观察和实验，提出了一系列跨文化的理论和模型。如莫朗的跨文化组织管理理论、阿德勒文化协调配合论、斯特文斯的组织隐模型理论、俞文钊的共同管理文化模式等等。

莫朗在《跨文化组织的成功模式》与《文化协和管理》两书中提出，跨文化组织管理有效性的依据是存在一种潜在的最佳协和作用，它对减少由于一起工作时不可避免产生问题所带来的损失是可行的。

阿德勒(Adler)定义了一种跨文化管理中的所谓“文化上的协调配合“的方法。具体的讲，就是处理文化差异的一种方法，它包括经理根据个别组织成员和当事人的文化模式而形成组织方针和办法的一个过程。文化上协调配合的组织所产生的管理和组织形式，这种组织形式超越了个别成员的文化模式。这种处理方法是承认由多种文化组成的组织中各个民族的异同点，并把这些差异看成是构思和发展一个组织的有利因素。

华东师范大学俞文钊教授在总结前人知识的基础上，从管理心理学科跨文化研究的角度出发，经过多年的对中外合资企业的实证研究，提出的一种跨文化管理的新模式，即共同管理文化模式CMC(Common Management Culture)。共同管理文化指合资双方在共同利益的基础上，在共同经营管理中对双方不同的文化进行组合、协调、融合最终达成的双方成员共识的新的管理文化。它涉及合资企业的经营管理观念及在此基础上的决策、生产经营行为、组织结构和相应的企业法规制度。（拿杵荣．创新型企业义化．北京：经济管理{I；版}I：，2025）

1.2人力资源管理

1.2.1人力资源

“人力资源”这一概念是由管理大师彼得·德鲁克（P.Drucker）于1954年在其名著《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。他认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素 质，即“协调能力、融合能力判断力和想象里”。与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可见的经济价值。到目前为止，对于人力资源的含义，学者给出了多种不同的解释。在我国最早使用“人力资源”概念的文献是毛泽东于1956年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。Nabil Elias,Rensis Lakere等人认为人力资源是企业内部成员及外部的顾客等人员，即可以为企业提供直接或潜在服务及有力于企业实现预期经营效益的人员的总和。我们认为，人力资源，指人所具有的对价值创造起贡献作用，并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。

1.2.2人力资源管理的含义

1958年，怀特·巴克（Wright Bakke）出版了《人力资源职能》一书，首次将人力资源管理作为管理的普通职能来加以论述。随着人力资源管理理论和实践的不断发展，过内外产生了人力资源管理的各种流派，他们从不同的侧面对人力资源管理的概念进行了阐述。Mondy 和Noe认为人力资源管理是通过各种技术与方法，有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。Schuler认为人力资源管理就是通过各种管理功能，促使人力资源的有效运用，以达成组织的目标。Sherman认为人力资源是负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。Beer和Specktor认为人力资源包括要影响到公司和员工之间关系的性质的所有管理决策和行为。我们认为，人力资源管理，是指组织为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中所必不可少的人力资源，通过运用科学、系统的技术和方法所进行的各种相关的计划、组织、领导和控制活动，以实现组织既定目标的管理过程。

1.3跨文化人力资源管理的相关理论

就跨文化人力资源管理模式的类型而言，国内外学者对其也有不少研究。

学者Perlmutter(1969)以管理导向的观点，将跨国公司跨文化人力资源管理分成了三类，即：(1)民族中心模式(ethnocentric)、(2)多中心模式(Polycentric)、和(3)全球中心模式(geocentric)。

Schneider将跨国企业跨文化人力资源模式划分为“地理中心型人力资源模式”、“母国中心型人力资源模式”、“多元中心型人力资源模式”三类，三者的跨文化人力资源模式差别在于偏向全球整合与地方差异化两个维度的高低程度。这三者中“母国中心型人力资源模式”即具有高度全球整合和低度地方差异化的特性；“多元中心型人力资源模式”即具有低度全球整合和高度地方差异化特性；“地理中心型人力资源模式”则具有高度全球整合和高度 地方差异化特性。

赵曙明、武博在《美、日、德、韩人力资源管理发展与模式比较研究》中从等级差别、雇用关系、人际关系、培训、管理手段、绩效评估与升迁、劳资关系、市场化、员工参与管理、招聘与引进、法律法规和薪资水平等几个方面对美国、日本、德国、韩国人力资源管理

模式进行了比较研究。

康灿华、王龙、张吉鹏在《跨国公司人力资源开发与管理模式的国际比较》中，对跨国公司的人力资源开发与管理模式进行了比较，提出了美国、日本、德国、英、荷跨国公司人力资源开发与管理的模式。美国跨国公司的人力资源开发与管理无论从招聘与选拔还是从培训与开发上都体现了个人主义文化的影响。日本文化在不同程度上具有集体主义的特征，日本跨国公司的人事制度是高度竞争的人事制度。德国模式的最大特点是正式学徒年限加上与技术专业密切相关的职业路径。英国和荷兰公司人力资源开发与管理的一个特征是在人力资源发展中注重培养管理人员的全面知识和技能。

就跨文化人力资源管理模式的发展趋势而言，Pfcffcr(2025)在考察和比较研究了美国、日本等发达国家成功的企业人力资源管理实践后，发现这些企业在人力资源管理政策和体制上存在着相当的一致性。他认为，跨国公司实际上存在“最优“的并且是一般适用的人力资源管理方法。

Levitt在其著名的《市场全球化》论文中声称，在全球贸易和全球竞争的今天“不同的文化偏好、国家品位和标准以及商业习惯都已成为过去，其中有一些在慢慢地消失，而另外一些将被成功地保留下来并成为全球偏好的主流——明确了全球趋同的趋势。”可见他们认为在经济全球化的今天，人力资源管理的方法正在逐步进化到一个全球通用的阶段。但是这只是一家之言，因为大多数的学者还是认为文化因素在人力资源管理的方法和实施上都会有很大的影响，以至于各国的人力资源管理的模式和方式都有各自的特点。

就影响跨文化人力资源管理模式选择的因素而言，国内外学者对此的研究也不少。Rosenzweig和Nohria等人提出在跨国公司的管理中，跨文化人力资源管理应用在不同国家时，会因子公司的产业市场、不同国籍的员工与当地文化等因素，使得跨国管理变得更加苦难。他们还认为子公司因素，如子公司年龄与子公司规模，也是影响的因素。

Fernaer和Quintanilla将跨文化人力资源管理分为与当地一致、与母公司一致、与母国一致以及与竞争者一致四种形态，即跨国公司人力资源管理的模式会随着母公司控管程度、资源依赖程度、子公司业务的多元性、母国文化与同业竞争者所影响。由他们提出的四种形态，可发现影响子公司人力资源管理活动的因素大致可分为当地因素、母公司或母国因素以 及竞争者。

Schuler，Dowling和De Cieri认为影响跨文化人力资源管理的因素可从其外在与内在因素加以分类。跨国公司人力资源活动的外在因素为企业或产业形态、竞争者、变革程度、总体环境；内在因素包括国际作业架构、母公司国际化导向、国际企业竞争策略、国际管理经验。

我国学者高湘一在其编写的《跨国公司经营与管理》一书中，提到跨国公司人力资源管理模式的决定因素有：①东道国政策的影响；②东道国的管理和技术发展水平的影响；③跨国公司产品性质和生产技术特征的影响；④文化差异的影响。

二、对各流派跨文化人力资源管理理论内部要素的评价及我们的观点

2.1对各个内部要素的评价

首先，跨文化管理理论的提出，对跨国企业的指导无疑起到了很大的促进作用。任何一个跨国企业，在激烈的国际市场竞争中都要有自己的发展，跨文化管理无疑对企业的发展起到基础性的、关键性的指导作用。

其次，人力资源管理理论。人力资源是企业的第一资源，是衡量企业管理水平的基本标志，是企业经营、发展的基础。人力资源管理和企业管理之间是部分与整体的关系。由于人力资源的可变性，它会影响到各项工作实施的效果，而人力资源管理正式要有效的解决人力资源可变性问题，为企业的发展提供有力的支持。

最后，跨文化人力资源管理理论，是当今企业管理的新理论。跨文化人力资源管理顺应当今全球经济一体化的发展趋势，是对人力资源管理进一步的研究。整合不同文化背景下的人力资源，提升企业在国际市场中的竞争实力，对企业做大做强起到至关重要的作用。

2.2我们对跨文化人力资源管理理论的看法

进入21世纪，无国界竞争格局的逐步形成，加快了全球化进程的脚步。要在激烈的国际竞争中站稳脚跟、谋求发展，科学的跨文化人力资源管理方法，是提高企业管理水平的有力保障，也是企业不断提高核心竞争力的基本要求。跨文化人力资源管理正逐渐受到重视，成为研究的热点。

主要参考文献:

[1]严文华，等,跨文化企业管理心理学[M]，大连：东北财经大学出版社．2025：1—200．

[2]林新奇,国际人力资源管理[M]，上海：复旦大学出版社．2025：1—200．

[3]陈辉荣,企业国际化中的跨文化管理策略[J]，商业时代，2025，(10)．

[4]赵曙明,跨国公司在华面临的挑战：文化差异与跨文化管理[J]，管理世界，1997，(3)．

[5]李琳,黄杰,广州标致失败的跨文化启示[J]，企业研究，2025，(10)．

[6]刘颖,戚宏亮,国际化企业的跨文化管理[J]，鸡西大学学报，2025，(6)．

[7]史天林，马燕翔，范静,企业跨国经营中的跨文化管理[J]，山西财经大学学报(社会科学版)，2025，(2)．

[8]周云芳,经济全球化之下的跨文化管理[J],株州工学院学报，2025，(6)．

[9]张德,全球化背景下的跨文化人力资源管理[OL],新资本年会，2025．

[10]余建年,跨文化人力资源管理,2025年1月第1版．武汉．武汉大学出版社．2025年1月．

[11]加里,德斯勒(Gary Dessler)／曾湘泉,人力资源管理，第lO版．中国版．北京．中国人名大学出版社．2025年1月．

[12]陈淑妮．科技型中小企业人力资本的三大激励机制分析一中国人力资源管理前沿(I)深圳，2025年．北京．中国经济出版社．2025年1月．

[13]杨泉，跨国企业中的跨文化管理，中国人力资源开发，2025，3

[14]赵曙明，人力资源管理研究，北京；中国人民大学出版社，2025

[15]Robert Heneman et ai．,“Compensation Practices in Small Entrepreneurial and High-Growth Companies in the United States and China,”Compensation and Benefits Review,July／August 2025．

[16]Kevin Lowe et a1．,”International Compensation Practices：A Ten Country

ComparativeAnalysis,\"Human Resource Management 4 1．no．1(Spdng 2025)

**第二篇：浅析企业人力资源管理存在的问题及对策**

浅析企业人力资源管理存在的问题及对策

【摘要】：人力资源管理为企业提供适应不断变化的环境所需要的能力，为企业提供竞争优势，达成企业战略管理目标。在新经济时代下，企业的人力资源管理职能已从传统的人事管理角色转变到战略人力资源管理角色。本文主要是分析当前我国企业人力资源管理中存在的问题以及改进人力资源管理落后状况的对策措施。

【关键词】：企业；人力资源管理；问题；对策

一、人力资源管理的含义

人力资源管理这一概念，是在德鲁克1954年提出人力资源的概念之后出现的。1958年，怀特.巴克（Wright Bakke）出版了《人力资源职能》一书，首次将人力资源管理作为管理的普通职能来加以论述。此后，随着人力资源管理理论和实践的不断发展，国内外产生了人力资源管理的各种流派，他们从不同的侧面对人力资源管理的概念进行了阐释，综合起来，可以将这些概念归纳为五类。然而，从综合的角度出发来解释人力资源管理的含义更有助于揭示它的含义，我们认为，所谓的人力资源管理，简单地说就是现代的人事管理，它是指组织为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中所必不可少的人力资源，通过运用科学、系统的技术和方法所进行的各种相关的计划、组织、领导和控制活动，以实现组织既定目标的管理过程。

二、分析当前企业人力资源管理存在的问题

人力资源管理是现代企业管理的核心和发展方向，对经济起着决定性的作用，但目前企业人力资源管理存在着一些问题，主要有：

1、全球经济一体化、文化多元化给企业人力资源管理带来冲击。随着区域性合作组织，如欧盟、北美自由贸易区、亚太经合组织等产生，国与国之间的界限开始变得越来越模糊，地区经济甚至全球经济一发而动全身，正日益成为一个不可分割的整体。作为经济一体化自然结果的跨国公司，既面对着不同的政治体制、法律规范和风俗习惯，同时又推动着各国文化的相互了解与不断融合，必然给企业人力资源管理带来前所未有的冲击。

2、经营管理与考核脱节。绩效考核主要有3个方面的目的： 战略目的、管理目的和开发目的。

从实际来看，绩效考核不能实现战略目的现象也是十分常见的。究其原因，关键是没有把经营目标和计划真正落实到部门和个人的考核上，缺乏一套关键绩效指标，无法将公司战略和经营目标贯彻下去。

3、重管理、轻开发的现象普遍存在。目前，我国的人力资源整体素质与国外发达国家相比有很大的差距。从开发利用方面来看，我们国家的劳动力资源数量众多，但是整体素质不高，大量潜在人才有待开发。只有开发好人的潜能，讲管理才容易出效益。然而，许多的企业却盲目地强调向管理要效益，而没有把员工的前期培训开发工作做好，导致许多工作效益低下。

4、忽视长期绩效。过于关注短期结果，而忽视了长期或者过程绩效也是人力资源管理经常出现的问题。譬如考核销售人员，如果考核只关注销售量，而忽略了潜在销售机会、客户拜访量这些过程指标，结果销售人员光注重短期行为，短期的绩效可能达到了，但失去了持续的绩效提高。

三、当前企业人力资源管理改革的关键点。、管理者转变观念，真正树立以人为本的企业理念当前我国的产业结构及产品结构都需要进行较大幅度的调整。经济活动空间将会大大拓展，这将给企业的各类人才尽情地施展才华提供一个更加广阔的舞台。在21 世纪，技术创新水平和人才创新能力将是企业制胜的法宝。国际竞争将进一步加剧，中国企业也有了更加广泛参与国际分工和国际合作的机会。来自外部强大的竞争压力将迫使中国企业把人力资源管理问题提升到关系生死存亡的高度来认识，继而转变观念、突破体制、建立机制，增强中国企业的忧患意识，更加激发起企业员工的使命感和紧迫感。

2、建立企业技术创新机制，在创新中求效益。

针对企业技术创新存在的问题，力求避免进入误区，必须采取切实可行的对策和措施才能推进企业技术创新。一是努力形成企业全员创新意识。企业现代化，首先是人的现代化，企业必须努力培养具有创新意识的企业家。二是建立以市场为最终导向的创新体制。企业应积极建立面向市场的技术创新信息系统，以市场为导向，推进创新。三是建立完善的创新机制。首先是企业制度更新，建立一个有效的企业创新机制，保证创新顺利进行。四是增加技术创新投入，提高企业整体技术水平，企业经济实力直接决定着技术创新的规模强度。五是加强和科研机构的联系，实行企业与科研院所和大专院校的联合。

四、解决企业人力资源管理存在问题的对策

1、建立现代化的人力资源管理理念。传统的人事管理模式，把人作为企业的财产或工具，只重拥有，不重培训开发； 在用人上，只限于公司内部的小圈子，论资排辈，重关系、轻业绩现象严重。

建立人力资源国际化管理模式，首先要与时俱进、更新观念，树立人是企业第一资源的现代人力资源管理理念。

2、加强员工培训力度。现代企业越来越重视员工培训。从某种意义上说，一个企业重视员工培训和开发工作的程度，决定了其未来竞争的潜力。

例如国际工程承包企业完善员工培训体系，重点要从以下3 个方面进一步加强： ①全过程，就是企业培训要贯穿于每个员工在企业供职的整个过程之中。新员工进入企业首先进行上岗培训，在成为正式员工后，根据不同岗位的需要，进行各种在职培训，同时鼓励职工进行各种继续教育，并在职工承诺继续为企业服务的前提下，为员工负担相应学习费用。②多样化，坚持企业内部培训和外部培训相结合以及请进来和走出去培训相结合的多样化培训形式。加强企业内部培训机构力量，为企业培养专业技术骨干和管理人才； 把企业有潜力的青年职工送到国外先进企业进行短期培训等。③重点突出，要结合国际工程承包企业经营业务实际，在培训中重点突出项目经理班子人员的培训。培训内容主要为专业技能、团队精神和国际商务，使他们能很好掌握各自领域知识，适应国际竞争的需要。

3、建立奖罚分明的薪酬制度。薪酬制度是企业对员工进行物质激励的一项主要内容，关系到员工积极性的发挥和企业生产效率的高低。良好的薪酬管理模式要注意以下问题： 首先，企业薪酬体系必须要有激励性； 其次，薪酬体系的建立，必须以岗位设计和岗位评价为基础； 最后，员工的薪酬必须要结合绩效考评，与业绩挂钩，使每个员工的收入与他们的工作业绩好坏、对企业贡献大小紧密联系在一起，达到充分调动员工积极性和创造性，为企业发展多做贡献的目的。

4、建立有效的激励机制。随着全球经济一体化进程的到来,企业人才短缺的情况在加剧,企业争夺人才的竞争也日趋白热化。为了吸引、激励和留住人才,许多企业在待遇、条件、股权等方面多管齐下。企业也要根据人才的不同特点“按

需激励”、“适时激励”、“适度激励”,注重激励的有效性、公平性、层次性、持久性,采用物质激励和精神激励相结合、正激励与负激励相联系、内激励和外激励相统一的方式,切实发挥激励机制的效能。

5、引进国际化管理的企业文化体系。企业文化是企业在长期的创业和发展过程中培育形成的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等。引进国际化管理的企业文化模式是国际工程承包企业实施“走出去” 战略的内在要求。

五、小结

在知识经济时代下，企业正面临着重整提高的挑战。企业的人力资源管理职能已从传统的人事管理角色转变到战略人力资源管理角色。人力资源管理是积累和创造物质资本，开发和利用物质资源，促进和发展国民经济，推动和促进社会变革的主要力量。因此，现代企业必须牢固树立人本管理的思想，努力提高企业员工的素质，充分发挥每位员工的潜能，进而提高企业的经济效益。

【参考文献】：

（1）董克用。人力资源管理概论（第二版）；中国人民大学出版社，2025

（2）林泽炎。3R 模式—中国企业人力资源管理操作方案[M].北京： 中信出版社，2025

（3）代沁员，王学庆。现代经济下人力资源管理与人事管理的区别初探[J].商场现代化，2025，（14）： 115-116.（4）李剑。人力资源管理实务必备手册[M].北京： 中国言实出版社，2025.（5）郝敏玲。浅析国企企业家人力资本定价问题[J].黑龙江科技信息，2025，（10）： 95-96.

**第三篇：跨文化人力资源管理的文献综述**

跨文化人力资源管理的文献综述

哈尔滨工业大学

耿兆欣

管理科学与工程

摘要

随着科技进步和生产分工的国际化，为了追求自身利润的最大化，产生了具有规模效益和抢占全球市场的跨国企业。跨文化管理正是这些企业所面临的问题。人才是企业的核心竞争力的重要组成部分，因此跨文化的人力资源管理是管理的重要方面。随着全球化的日益深化，全球管理的文化冲突不断出现。文化是一个民族在长期的共同生活中所形成的一种行为习惯、思维方式等。文化的这种根深蒂固的特点决定了它不能像技术那样简单的移植，但是，文化冲突又是跨国管理中不得不面对的问题。研究现存的跨文化人力资源管理相关理论，借鉴国内外跨国公司的成功实践，有助于更好的解决这个问题。

关键词：文化冲突跨文化人力资源

1、人力资源管理的文化冲突表现

Gary Dessler（2025，曾湘泉译）认为，国际间的差异是通过文化因素、政治体制、法律和产业相关因素来影响人力资源管理的。其中，政治体制、法律等因素也是文化长期积淀的表现。

Wayne F Cascio(2025，王重鸣译)认为，人力资源管理所变现的文化变量主要有十个：自我感和距离、服饰和外表、饮食喜欢和食物、语言沟通和非语言沟通、时间感和时差、关系、价值与规范、信仰、工作动机和实践、心理过程和学习等。

厦门大学廖全文认为，不同群体的文化差异主要包括三个层面：第一，宏观层面的双方母国的文化背景差异，以合资企业和跨国企业为研究主体；第二，中观层面的双方母公司自身的“公司文化差异，在兼并重组的企业中比较明显；第三，微观层次的个体文化差异，年龄、性别、职务高低、部门都可能导致差异性。张德教授认为，在跨国企业的人力资源管理中，文化冲突表现在招聘、晋升、工会组织、休假政策、工资制度和心理活动各个方面。比如，美国信仰个人自由，比较适应外派，而亚洲员工喜欢集体归属感，一般不愿意频繁的调度。

2、文化理解在国际管理实践中的作用

Wayne F Cascio(2025)认为，拥有国际化文化视野（cosmopolitan perspective）的管理者对文化差异性很敏感，对文化的理解可以消除“文化冲击“，更有效地

面对员工和客户。

3、处理文化冲突的主要类型

张德教授认为，处理文化冲突主要有三个方法。第一，移植法，主要是把母公司的文化体系直接照搬到子公司。第二，嫁接法，一般以子公司所在国的文化体系为主体，但是关键因素方面执行母公司的文化特点。第三，文化合金，这是一种比较成熟和有效地方法。把子公司和母公司的文化有机结合。但是，这种整合需要时间和精心的结构设计。

Wayne F认为，全球化的企业人力资源管理活动应该包括：第一，更多的功能，如国际征税的协调；第二，员工个人生活更多干涉，包括住宿、娱乐和教育等方面；第三，管理的不能路径；第四，更多复杂的外部影响，如社会和政府因素。

跨国公司人力资源战略可以分为四种模式:第一、种族或民族中心主义人力资源战略。在该模式下，人力资源管理的各个方面，公司都倾向于保持与公司母国相同的习惯。在招聘中，各子公司的所有关键岗位均有母公司国民担任，本土雇员只能从事次要或辅助性的工作。跨国公司向全球化发展、在他国建立新的商业机构或新的产品生产基地时，经常会使用该战略。第二、多中心国际人力资源管理战略。采用该战略模式的公司在人力资源管理方面会区别对待在每一国家的子公司。总部权力下放，允许国家和地区经理们估计自己的人力资源需求，并建立当地的考核和晋升标准。第三、地区中心国际人力资源管理战略。跨国公司将经营范围按地理位置划分成若干区域，如欧洲地区、美洲地区、亚太地区等等，采用地区范围的人力资源管理政策。挑选合适人才担任驻该地区各国的高级经理人员，考核和晋升按地区标准进行。加强了与这些地区总部所配置的母公司经理人员的合作关系。第四、全球国际人力资源管理战略。跨国公司在世界范围内任何可能发现优秀合格雇员的国家开展招聘和选拔，然后对管理人员进行文化适应以及有关平衡当地需求和公司整体目标能力的培训。这是一种“不看国籍只重能力”的人才选拔方法。

4、跨文化人力资源管理的研究方法

雇佣一个有能力的当地公民将比派遣自己的负责任到当地的成本低很多，一般后者的成本是前者的2-3倍，甚至更多。（Wayne F Cascio）复旦大学杨顺勇和王学敏认为，跨文化的人力资源培训的内容包含文化意识、技术业务、管理能力、驻外工作内容、应对突发事件能力、语言技能等。具体来说，可以分为几种研究方法。

（1）、行为观察法。主要是借用心理学的方法，对跨文化企业镇南关的管理人员和员工的行为进行观察。跨文化企业员工工作分配，工作动机差异，工作激励效应的量化研究等都可以用这种方法获得。

（2）、案例研究法。即对某一组织在一段时间内的工作说明、岗位设计、选聘、培训、报酬体系的设计、考评体系的设计等人力资源管理活动等进行详细的分析。其资料来源可以是多方面的：研究者对企业的观察、媒体的宣传报道、通过访谈和调查研究得到的信息、企业自身的报告总结、客观工作指标等。

（3）实验法。即将影响跨文化人力资源管理中的各种影响因素作为因变量，做主成分分析，找到哪一种因素起作用。通过实验法得出的结论相对客观。但是，变量的选取并适当的量化是一个关键的问题。

5、在华跨国公司的人力资源管理

在华跨国企业的人力资源管理日益向本土化方向发展，但是，最终目的还是为了支持其全球化战略。人力资源本土化不仅是指大量使用普通工人和一般管理科技人员，而更侧重于本土高层次的管理和科技人才的使用。从某种程度上说，只有高层管理和科技人才的本土化才是真正的人力资源本土化。

在华跨国公司的人力资源管理主要有这几方便的表现：第一、人力资源管理倾向于由总部控制。子公司所有政策的制定和实施，都要有利于公司总部的全球经营战略的实现。从公司总部发展出来的管理政策会倾向于反映投资国的文化信仰、社会价值观、母国的企业文化、全球战略及首席执行官的理念。第二、中层及以下的管理人员基本采取本地化策略。跨国公司经营必然要受到东道国的政治、经济、社会、文化等诸多方面的制约。这种跨国文化的差异体现沟通上、绩效考核上、晋升等各方面。据统计，目前在华的欧美跨国公司近5万个，其在人力资源本地化方面达到了较高的程度。在这些跨国公司工作的中国员工已经超过了其总人数的85%，知名的跨国公司甚至高达92%。(王友香，2025)第三、东道国员工经营管理才能得不到充分施展。尽管我国跨国公司中本土员工比例已经有了较大提高，但是其中很大一部分主要的决策权，如资金、人事、发展战略等重大权力，仍然集中在高层管理人员手中，而这些高层的管理人员有很多是母国外派过来的。第四、跨国企业经营管理者的知识结构不尽合理。经常会出现经营管理人员和技术人员不懂外语或外语水平较低，而外语人员又不懂经营和管理的情况。第五、有效的人力资源激励机制尚待完善。由于目前中国企业缺乏规范化、定量化的员工绩效考评体系，则使绩效评估流于形式，且缺乏公平，对经理层技术创新人才的贡献与作用未能正确评价，没有形成管理参与分配，技术参与分配的气候。这从某种程度上也影响着我国的外资企业的绩效考核的体系，还有本土员工与外方派遣的管理人员的绩效考核存在不公平和不完全合理的地方，会挫伤中方人员的积极性和主动性。(李先昭，2025)

6、跨文化人力资源管理的趋势

复旦大学杨顺勇和王学敏认为，人力资源配置的主要趋势有四个方面：第一，管理理念从民族中心主义向全球中心主义过渡；第二，人才培养方面从技术人才、高层管理人才向全球化人才战略的中心过渡；第三，培训与开发成为优化人力资源配置的重要方式；第四，先进的薪酬制度成为人力资源配置的重要激励机制。

结论

戴维.A.利克斯认为:“凡是跨国公司的失败，几乎都是因为忽略了文化差异所招致的结果。”在跨文化的公司人力资源管理中，要充分正视文化差异，承认单一国家不能解决所有问题。从全球分配的战略角度思考，进行跨文化的招聘、培训和薪酬激励各方面的精心设计和执行，并在执行中不断探索，才能节约成本，使公司的总利润更大化。中国企业、特别是国有企业，在人力资源管理方面与国外有较大差距(杨顺勇)。主要表现在管理观念、管理导向、管理思想、管理手段和管理领域方面。中国企业应该在跨文化管理中树立全球人才意识，利用当地人力资源，重视培训和薪酬激励制度。

参考文献：

【1】 现代人力资源管理.杨顺勇 王学敏 查建华.复旦大学出版社.2025-1

【2】 人力资源管理（第十版中国版）.Gary Dessler.中国人民大学出版社.2025-1

【3】 人力资源管理.Wayne F Cascio.王重鸣译.2025-6

【4】 人力资源开发与管理（第三版）.张德.清华大学出版社.2025-4

【5】 其他，见附件“文献综述参考资料”均来自于中国期刊网

**第四篇：浅析企业人力资源管理存在的问题及对策**

浅析企业人力资源管理存在的问题及对策

摘要： 企业的人力资源管理职能在新经济时代已经从传统的人事管理角色转变到战略人力资源管理角色。分析当前我国企业人资源管理中存在的问题及改进人力资源管理落后状况的对策措施。

关键词： 企业； 人力资源管理； 问题； 对策

当前企业人力资源管理存在的问题。

人力资源管理是现代企业管理的核心和发展方向，对经济起着决定性的作用，但目前企业人力资源管理存在着一些问题，主有：

a）全球经济一体化、文化多元化给企业人力资源管理带来冲击。随着区域性合作组织，如欧盟、北美自由贸易区、亚太经合织等产生，国与国之间的界限开始变得越来越模糊，地区经济甚至全球经济一发而动全身，正日益成为一个不可分割的整体。作经济一体化自然结果的跨国公司，既面对着不同的政治体制、法律规范和风俗习惯，同时又推动着各国文化的相互了解与不断融合，然给企业人力资源管理带来前所未有的冲击。

b）经营管理与考核脱节。绩效考核主要有3个方面的目的： 战略目的、管理目的和开发目的。

从实际来看，绩效考核不能实现战略目的现象也是十分常见的。究其原因，关键是没有把经营目标和计划真正落实到部门和个的考核上，缺乏一套关键绩效指标，无法将公司战略和经营目标贯彻下去。

c）重管理、轻开发的现象普遍存在。目前，我国的人力资源整体素质与国外发达国家相比有很大的差距。从开发利用方面来看，们国家的劳动力资源数量众多，但是整体素质不高，大量潜在人才有待开发。只有开发好人的潜能，讲管理才容易出效益。然而，多的企业却盲目地强调向管理要效益，而没有把员工的前期培训开发工作做好，导致许多工作效益低下。

d）忽视长期绩效。过于关注短期结果，而忽视了长期或者过程绩效也是人力资源管理经常出现的问题。譬如考核销售人员，如考核只关注销售量，而忽略了潜在销售机会、客户拜访量这些过程指标，结果销售人员光注重短期行为，短期的绩效可能达到了，失去了持续的绩效提高。当前企业人力资源管理改革的关键点。

2.1 管理者转变观念，真正树立以人为本的企业理念当前我国的产业结构及产品结构都需要进行较大幅度的调整。经济活动空将会大大拓展，这将给企业的各类人才尽情地施展才华提供一个更加广阔的舞台。在21 世纪，技术创新水平和人才创新能力将是业制胜的法宝。国际竞争将进一步加剧，中国企业也有了更加广泛参与国际分工和国际合作的机会。来自外部强大的竞争压力将迫中国企业把人力资源管理问题提升到关系生死存亡的高度来认识，继而转变观念、突破体制、建立机制，增强中国企业的忧患意识，加激发起企业员工的使命感和紧迫感。

2.2 建立企业技术创新机制，在创新中求效益。

针对企业技术创新存在的问题，力求避免进入误区，必须采取切实可行的对策和措施才能推进企业技术创新。一是努力形成企全员创新意识。企业现代化，首先是人的现代化，企业必须努力培养具有创新意识的企业家。二是建立以市场为最终导向的创新体。企业应积极建立面向市场的技术创新信息系统，以市场为导向，推进创新。三是建立完善的创新机制。首先是企业制度更新，建一个有效的企业创新机制，保证创新顺利进行。四是增加技术创新投入，提高企业整体技术水平，企业经济实力直接决定着技术新的规模强度。五是加强和科研机构的联系，实行企业与科研院所和大专院校的联合 3 解决企业人力资源管理存在问题的对策。

a）建立现代化的人力资源管理理念。传统的人事管理模式，把人作为企业的财产或工具，只重拥有，不重培训开发； 在用上，只限于公司内部的小圈子，论资排辈，重关系、轻业绩现象严重。

建立人力资源国际化管理模式，首先要与时俱进、更新观念，树立人是企业第一资源的现代人力资源管理理念。

b）加强员工培训力度。现代企业越来越重视员工培训。从某种意义上说，一个企业重视员工培训和开发工作的程度，决定了未来竞争的潜力。

例如国际工程承包企业完善员工培训体系，重点要从以下3 个方面进一步加强： ①全过程，就是企业培训要贯穿于每个员工企业供职的整个过程之中。新员工进入企业首先进行上岗培训，在成为正式员工后，根据不同岗位的需要，进行各种在职培训，同鼓励职工进行各种继续教育，并在职工承诺继续为企业服务的前提下，为员工负担相应学习费用。②多样化，坚持企业内部培训外部培训相结合以及请进来和走出去培训相结合的多样化培训形式。加强企业内部培训机构力量，为企业培养专业技术骨干和管理才； 把企业有潜力的青年职工送到国外先进企业进行短期培训等。③重点突出，要结合国际工程承包企业经营业务实际，在培训中点突出项目经理班子人员的培训。培训内容主要为专业技能、团队精神和国际商务，使他们能很好掌握各自领域知识，适应国际竞的需要。

c）建立奖罚分明的薪酬制度。薪酬制度是企业对员工进行物质激励的一项主要内容，关系到员工积极性的发挥和企业生产效的高低。良好的薪酬管理模式要注意以下问题： 首先，企业薪酬体系必须要有激励性； 其次，薪酬体系的建立，必须以岗位设和岗位评价为基础； 最后，员工的薪酬必须要结合绩效考评，与业绩挂钩，使每个员工的收入与他们的工作业绩好坏、对企业贡大小紧密联系在一起，达到充分调动员工积极性和创造性，为企业发展多做贡献的目的。

d）引进国际化管理的企业文化体系。企业文化是企业在长期的创业和发展过程中培育形成的最高目标、价值标准、基本信念和为规范等。引进国际化管理的企业文化模式是国际工程承包企业实施“走出去” 战略的内在要求。

结语。

人力资源管理是积累和创造物质资本，开发和利用物质资源，促进和发展国民经济，推动和促进社会变革的主要力量。因此，代企业必须牢固树立人本管理的思想，努力提高企业员工的素质，充分发挥每位员工的潜能，进而提高企业的经济效益。

三、从大人力资源观出发，“软”的企业文化如何才能与“硬”的人力资源操作系统融合？

从大人力资源观来看，企业是一个大系统，企业文化、人力资源平台、操作系统是这个大系统内相互渗透、相互影响的子系统。系统的观点强调牵一发而动全身，所以任何一个子系统的变化必然影响其他子系统。因此硬的人力资源平台、操作系统的设计，不能不考虑软的企业文化。举个例子：可口可乐与百事可乐是碳酸饮料的两强。可口可乐由于起步早，建立了霸主地位，因此它的企业文化崇尚稳固、渐进，与之相适应的职位、工作、人（即人力资源平台）强调的是渐变，是相对稳定的；而操作系统中的招聘系统则强调员工的稳重素质，一般从内部提升管理者。相反，百事可乐出道较晚，必须以锐意进取、求异思变的精神去挑战行业巨头可口可乐，因此，百事可乐的企业文化注重的是创新、进取，其人力资源平台经常处于变动之中，而其招聘新员工时则强调创新、变革和冒险精神，喜欢从外部招人。其实，企业文化的影响渗透到人力资源平台和操作系统。企业文化与人力资源平台、各操作系统的融合并不是机械的，是有一定的模式可以遵循的。处理好三者关系的核心在于建立人力资源平台和各操作系统，是要有意识地以企业文化为主要决定因素之一，要考虑两者之间是否是协调一致的，如果存在矛盾，那必须站在企业文化的角度重新审视人力资源平台与操作系统。

四、人力资源系统如何与其他系统相结合？

从大人力资源观的观点出发，人力资源系统与其他管理系统是相互作用和相互影响的，每一个系统中都有人力资源管理问题。

职能系统包括可操作的各项人力资源政策、制度、程序、方法。人力资源部通过制定作为 “技术资源”的职能系统，以及为公司所有管理者提供“技术”应用培训和咨询辅助，促进管理者有效运用功能系统。两类系统的有机结合，旨在形成人才“引得进，用得好，留得住”的机制。事实上功能系统融于企业的每一个系统之中，因为员工吸引、人事考核、员工激励、员工保留也是生产系统、财务系统、营销系统、决策系统等的重要任务，所以在功能系统这个层次上，人力资源系统与其他系统有机结合在一起，通过功能系统使人力资源系统与其他系统相结合，就要求我们在进行人力资源系统建设时与其他系统协调一致，这就是结合的方式。

五、人力资源部与其他部门的人力资源管理区别何在？

大人力资源观认为，人力资源管理不仅仅是人力资源部的事。事实上企业各部门都存在人力资源管理，但人力资源部与部门人力资源管理在职能上有很大差别。人力资源部有三大特点：

人力资源部主要是通过建设人力资源平台（结合职位、工作、人三者关系），来建立各操作系统，如招聘录用、绩效管理、报酬奖励、培训发展等，因此人力资源部的主要任务是建立制度，提供作为“技术资源”的职能系统。

人力资源部的主要职责是辅助、监督其他部门按统一制度实施人力资源管理，确保每一位员工得到公正的对待。

人力资源部还担当了一个培养、培训的专家角色，为其他部门的人力资源管理提供支持性服务，而其他部门的人力资源管理只是在人力资源部的指导下，遵循人力资源部制定的制度，将之用于本部门经营活动，也就是说人力资源部与部门人力资源管理是指导与被指导的关系，是宏观与微观的关系，部门人力资源管理是人力资源部的功能系统，通过它，企业形成了人才“引得进，用得好，留得住”的机制。

随着我国经济的不断发展,中小企业在我国经济的发展过程中的作用也日益重要。中小企业在为国民经济发展提供大量的就业机会,还可以为国家创造大量的社会财富。中小企业虽然和大型企业相比规模小,但是也有自身的长处。它的存在使大企业和大型企业集团无法操控和垄断市场,而且船小好调头,竞争中易显活力,发展速度快。

然而中小企业快速发展的同时在人力资源管理方面仍存在的突出问题。

一、我国中小企业人力资源管理中存在的问题具体包括

1.缺乏人力资源战略规划

随着经济全球化的不断发展,企业竞争越来越激烈。然而在此形势下我国许多中小企在决策时往往只看重眼前利益,而忽视对企业长期发展的规划。人力资源管理部门并没有充分发挥其作用只是被动的满足企业提出的短期人员要求,而不是根据企业实际发展战略和未来期间对人力资源的需求来做出决策。

2.缺乏有效的激励措施

许多中小企业将员工招来之后只是将其作为劳动的工具,对他们并不重视,制定的激励措施也往往只有工资这一项,没有从员工的自身需要出发来制定相应的激励措施。

3.不重视对员工职业生涯规划的管理

目前,我国的大多数中小企业还没有认识到员工个人的职业生涯规划对于企业的意义,企业的管理中并没有员工个人职业生涯规划的内容,因此企业往往只关注自身而不考虑员工对于未来发展的要求,使企业和员工的发展相脱节,致使大量的有潜力的员工流向更好的企业。

4.对人力资源投资有限,没有良好的培训机制

许多企业没有认识到培训是对于企业人才培养方面的作用,只用很少的经费用于员工培训。

5.企业文化建设落后

目前我国中小企业并没有文化建设意识,未把企业的文化建设作为企业人力资源管理的重要内容,未能发挥企业文化在企业中所具有的激励功能、导向功能、凝聚功能、约束和协调功能。

二、人力资源管理的作用及意义

在所有的资源,当中人力资源是最宝贵的。不断提高人力资源开发与管理的水平,可以促进企业的长久发展。人力资源管理的巨大作用在于它可以用最少少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富,通过合理的开发与管理,可以提高人力资源的效率,使员工踏实、忠诚的在企业工作。

三、中小企业应从以下几个方面做出努力来加强人力资源管理

1.制定人力资源的总体规划

人力资源规划是组织根据自己所处的环境来分析自身未来人力资源的供给和需求状况,从而制定出相应的措施来确保自己在适当的时间和适当的岗位获得需要的人才,满足组织和个人的长期利益。

制定人力资源规划时企业应综合考虑组织目标、员工素质、组织结构、劳动力市场和行业发展状况的变化情况,对企业未来人力资源的供给和需求做出预测。

进行人力资源规划时企业要进行:(1)总体规划,根据企业的未来发展目标和可能的环境变化,预测企业未来人力资源的供需情况;(2)配备规划,根据组织的各个部门、岗位的特点配备合适的员工;(3)职业转移规划,提前对必须转移的各种工种和人数所发生的时间 进行预计,做好安置工作;(4)劳动力的维护计划,从而维护劳动者有效的工作能力,使之以旺盛的精力和饱满的热情从事工作;(5)培训规划,为未来人才的需求打下基础。

2.建立和健全有效的激励机制

根据马斯洛的需求层次论,人包括生理、安全、社交、尊重和成就需要,根据成就需要论人包括成就、依附和权力的需要。人作为一个复杂的社会成员,有物质和精神两方面的需求。因此,中小企业企业从自己的总体目标出发制定激励措施,同时要将物质与精神激励结合起来。激励还必须同员工的需求向结合,否则将无法发挥其作用。

3.帮助员工设计职业生涯规划

人力资源管理部门要设计职工职业计划表,绘制企业中的各项工作职位及人力资源情况表,让员工更清楚地知道每个工作岗位具体工作内容以及为完成该项工作员工应该具备的知识和技能。

4.建立培训系统,完善培训机制

建立有效的培训系统,包括确认培训需求、制定培训计划、做好员工的培训动员工作、培训的实施、培训效果评估。从企业的发展目标、自身资源条件和所处环境等方面出发进行组织分析,进行工作分析了解各个工作岗位所要求的知识和技能,同时对工作者进行绩效考核,通过分析确定出员工为了完成该项任务所缺乏的技能,从而确定培训需求。

5.塑造良好的企业文化

良好的企业文化有利于实现企业长远目标。中小企业通过加强自身文化建设,塑造和宣传积极的企业精神,并将企业文化贯穿于企业人力资源开发管理的整个过程之中,努力创造和谐、温馨的工作环境环境,增强员工的忠诚度和奉献精神,从而增强员工的凝聚力,是员工个人的发展与企业的未来紧密联系起来。

目前由于国际性金融危机的影响,我国面临的经济形势还不是很好,因此在这种形势下,中小企业若想在危机中生存乃至未来更好的发展,那么中小企业必须要进行人力资源管理。从现在起树立人力资源管理的意识,增强人力资源管理的观念,增加人力资源管理投入,充分挖掘人力资源以及人力资源管理对于企业发展的重大作用,促进企业本身以及国民经济的发展与进步。

人力资源的管理历来而且将来更会成为企业得以长久、健康发展的关键，由于中国的经济模式是从计划体制向市场体制转变，所以中国企业人力资源的管理也就要面对着体制转变和职能提升两个方面的挑战。目前虽然有很多的文章对中国企业的人力资源管理给予了诊断和评论，本文旨在超越职能和技术的局限而对中国企业人力资源的管理给予分析和研究。

一、现有人力资源管理问题的盘点

如果谈到中国企业人力资源管理方面的问题，其提出与解决是一个从政治化（三项人事制度改革）逐步走向市场化（人力资本与职业经理人）的过程。但总体来看，中国企业人力资源管理问题提出的模式和依据主要有以下几种情况：

1.从市场经济体系下基本的规律出发探究现有人力资源管理的不足比如对人评价以业绩为导向，不以资历为导向形成了海尔的赛马不相马。分配上设定岗位价值工资而不是行政等级工资形成了大庆油田和胜利油田两大石油企业系统的薪酬体系改革方案，如此

等等。

2.和世界著名企业的人力资源管理模式相比较，比如摩托罗拉的培训制度、朗讯的福利制度、微软的人才推荐制度、松下的企业精神、惠普之道等企业的人力资源管理方法和技巧经常被用于说明国内企业人力资源管理的不足及缺陷。

3.和系统的人力资源管理理论和体系相比较（这种理论一般也是从西方发达国家引入的多），比如从企业人力资源规划、工作分析、员工培训到员工职业生涯规划这一套人力资源管理体系，如果某个企业缺乏其中的几项或者人力资源部门的职能不包括其中的几项，该企业的人力资源管理就是不完整的。

4.和当前社会环境的形式及人文环境的趋势相比较，比如当知识型员工的比重越来越大、自我意识越来越强的前提下，国内很多企业的人力资源管理仍然是控制式和家长式的。另外虽然国家的劳动法已经制定推行了很长时间，但仍有很多企业的员工每周要工作七天，而每天要工作10个小时以上，特别是在一些偏远地区设立的加工企业。

在以上四种问题研究方法的前提下，目前中国企业人力资源管理存在的问题一般包含以下的四个方面：

一是人力资源的管理哲学方面，也就是如何看待人与对人的管理。目前多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段。其主要特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，把人视为一种成本，当作一种“工具”，注重的是使用和控制。据我们调查，国内很多地区的劳动密集型生产企业，由于繁重和超时的劳动导致熟练工人不断的流失，但企业的负责人除了让工人加班，仍然想不出、或者不敢相信其他的解决办法，在这些企业的负责人看来，不加班也能把产量搞上去是难以想象的事情，但西方国家的泰勒实验已经是近百年前的事了。二是人力资源管理的定位与范围。目前中国企业各级负责人的作用没有有效的发挥出来，如果按照美国著名管理学者德鲁克对管理者的定位，国内很多企业的部门负责人都是不合格的，至少在考核这项工作上，他们发挥的作用就很不够，更谈不上领导艺术了。海尔在确定一项工作事故的责任时，操作人员负40%的责任，而其上级负60%的领导责任。虽然象海信这样的著名企业已经通过下级对上级领导能力的考核作为制度来实施，但在很多的民营企业里，常听到的上级对下级说的话就是“还能不能干了，不行赶紧辞职”，如此的领导方式员工有工作激情才怪。而一提到人力资源管理，基本就是人力资源部的事。三是人力资源部的定位问题。目前很多企业的人力资源部门定位较低，人员素质弱，无法统筹管理整个公司的人力资源。比如，人力资源部无法将公司和部门战略与人力资源战略统一结合；各项人力资源管理理念和方法之间也难以达成有效的切合；现在国内一些企业的人力资源管理想引进员工职业生涯规划技术，但是在引入员工职业生涯规划时，对于原有的人才选拔机制、培训体系和人才储备计划没有很好的整合，导致各种方法在企业内部互相冲突，难以推行。四是具体管理效果上的问题。在具体的管理效果上，中国企业人力资源管理的问题主要表现在 “开发、培养人才不够，重使用、轻开发”；“人才流失严重；薪酬分配不公”；“考核不合理、不科学”；“激励不够，难以调动员工积极性”；“人员流动受到一定限制”；“人、事不匹配”；“人治现象严重、论资排辈”；“基本制度不健全，且观念落后”等。

二、中国企业人力资源管理问题的深层次剖析

如果追究以上问题的来源，一方面由于企业在对管理问题的关注上，人力资源大概要排在市场、财务融资和生产之后，另一方面在当前的环境下企业内部自有自己的一套价值逻辑在影响着其人力资源管理模式的现状和发展。而这种价值逻辑是由于认识上的偏差造成的，我通过研究和分析认为主要有以下三个方面。

1.对人力资源概念的理解和认识局限于其自然性和社会性

目前中国企业在对人力资源的理解上更多的是源于人的社会性和自然性两个方面，在这种认识的前提下,企业的人力资源部其职能定位必然不可能达到专家要求的战略高度，在工作方法上也是单纯的从员工的积极性、凝聚力、工作能力等角度来进行。况且大多数企业人力资源部的结构设置（部长、薪酬管理、职称与福利管理、绩效考核管理、员工调配管理），使其也只能从人的社会性和自然性来考虑人力资源的管理，处理的更多的是人的去留、选用、考核与控制等问题。而如果象海尔那样在人力资源中心下设生产力中心和人事管理中心的话，这样的人力资源部门的职能就不简单的是对人的管理了，所以对当前多数企业人力资源部职能没有发挥的指责是不合情理的。

从经济学的角度讲，人力资源之所以重要，关键是在于人是各种生产力要素中最具有活力和弹性的部分，考虑人的工作必然不能脱离工作和企业组织的特点和要求，企业在人力资源管理过程中不能只从人的自身考虑问题，更要从人的经济性、自然性和社会性三个方面考虑（如图1）。

在图1的的思维框架下，人力资源管理考虑的问题不仅仅是员工的积极性、凝聚力、工作能力等问题，而是更高层次的企业生产力，象5S管理、流程再造管理，实际上都是在提升人力资源的利用效率，进而提高生产力。而且这些方法和手段是薪酬、培训、考核等方法所不能替代的。

在提高个人的工作能力方面，虽然大多数公司都是从培训的角度开展，但埃森哲咨询公司却是从知识管理的角度实现的。通过控制最多的、最有条理的和最有价值的知识资本，借助于高度的知识共享来进行工作，形成了该公司的独特优势。总体来讲，局限于人的社会性和自然性的认识，束缚和制约了人力资源工作开展的方法空间。

2.对人力资源管理终极目标的认识处于混沌状态

有一个问题听起来比较幼稚，但也许更需要认真的予以考虑：企业人力资源管理的终极目的是什么？在和企业的负责人以及人力资源部门负责人交流的时候得到了很多不同的答案：如：让员工有奉献精神，满足企业人才的需要，最大程度发挥员工的潜能等。

这些人力资源管理的目标也导致了很多企业人力资源管理的方法和定位，这种定位就是招聘、薪酬、考核、企业文化、培训等管理手段的运用。实际上人力资源管理的终极目标（不是指人力资源部的终极目标）是达到人均创造价值的最大化，而员工的奉献精神、积极性只是一种手段。在这种目标的引导下，企业人力资源管理的视野的范围就会广阔很多。当国内的企业忙于定岗定编的时候，著名的北电网络公司却让岗位和人都动了起来。北电网络公司的员工工作可以是不固定的，能做多少就做多少，当某个岗位的工作都被别的岗位做了的时候，那么这个岗位也就随之而被取消了，这个岗位上的任职人员也就成了一个不能创造价值的人。

海尔集团根据企业的效益实现过程，起初用制度禁止员工在车间大小便，后来通过砸冰箱树立员工质量意识；赛马不相马之后，又用内部市场链和SBU来管理业务运作，使公司的业务管理和人的管理融合在了一起，而分配体系和考核体系都是为了配合这种人与业务的组合方式而设定的。

3.以市民化人际关系情感处理企业人力资源管理问题

对人力资源的管理和对其他事物的管理最大的不同在于人是有情感的，在处理企业与员工间关系的过程当中会发生情感的作用，这种情感有时会和处理家庭、朋友之间关系时的情感有所混淆。在中国的企业里，很多的领导和人力资源部门负责人在处理员工和企业的关系时会带有非职业化的情感在里面，我们称之为市民化的人际关系情感，也就是非职业化的人际关系情感。在我们咨询过的企业中，很多企业的老总会提到令他感到伤心的员工，无非就是几个他注意培养，可后来却离开的员工。这大概是东方文化的构成部分。当SNOY美国公司负责人离职后，盛田昭夫也为他的不忠诚感到气愤。但不同的是日本大企业都实行终身雇佣制，而中国的企业却需要减员增效，所以人力资源管理应当以职业化恶毒心态符合体制的需要，而不能符合情感化的需要。

国内很多知名的大企业（包括几个名牌企业），如果有员工离职会让企业很没面子，甚至还用是否忠诚这样的思想来指导对员工的评价，导致在人力资源管理过程中，市民化人际关系情感的存在使企业难以形成职业化和正规化的管理模式，制定的很多制度也因为这种情感的存在而难以执行。虽然从职能和技术的角度可是比较准确的找到当前中国企业人力资源管理的问题，但在有关人力资源管理的技术、理论和方法知识都已经很健全的情况下，为什么中国企业的人力资源管理迟迟徘徊，笔者认为，上述的分析应当在一定程度上给出了回答。

中国企业人力资源管理面临的八大问题

大量涌入中国的西方各种管理理论，给我们带来了崭新的思想观念，解放思想成了当今时代开放、包容、实效、发展的主题。在与西方各种管理理念发生碰撞的过程中，产生出许多有中国特色的管理理论，许多还体现出显著的效果。在人力资源管理工作中，这种东西方文化的碰撞更为激烈。从开始盲目地引进到水土不服，从西方理论的崇尚又到国学的至尊，似乎显得有些在“邯郸学步”和“妄自尊大”。固守自然不好，但没有把别人的方法学好，反过来，差不多把自己的步伐也搞乱掉了。目前，中国企业对待和运用西方人力资源管理理念、工具过程中存在的八大问题如下：

1、寻找借口，思想排斥，不思进取。企业以发展规模、赢利水平等为借口，认为当前企业对人的管理重点还是人事行政事务管理，对人事工作不重视，把员工更多地视作人工成本，不愿意进行投入;或者将人力资源部门定位在行政服务职能，从而拒绝将新的人力资源管理理念引入企业。

2、固步自封，信奉人治，误入歧途。在企业管理不断向西方机制管理靠拢和接轨的过程中，不少企业还信奉能人主义，没有逃脱人治的管理阶段;更有甚者，有的企业管理者依然认为：管理就是依靠搞好上层路线、处理周边人际关系、玩弄用人权术等主导方式，以致误入歧途。

3、全盘西化，邯郸学步，失去自我。盲目地崇拜西方先进管理理念，认为这些理念、工具的使用必然带来企业管理水平的提升，于是全盘否定传统的优秀作法，一味地学习西方经验，不仅没有吸收消化、掌握运用他人之长，反而丢失了自己特色。

4、学赶潮流，只动皮肉、不动筋骨。企业只是跟随着先进管理理论的潮流，认为把人事部门变名为人力资源部、培训部改变成人才中心，就算进入人力资源管理与开发的工作了，导致科学、量化的管理工具并未触动管理根本，反而变得越来越形式化。

5、只重理念，轰轰烈烈、过眼云烟。企业在引进、介绍国外人力资源管理理念方面，异常重视。理念的新鲜感、理论的撞击度，确实给人振聋发聩的作用，然而这些企业并不在理念的转化上下功夫，去思考如何做，结果时间没过多久，理念都化作过眼云烟，模糊不清，更不用谈如何在理念指导下开展具体工作了。

6、心血来潮，零星散乱，缺乏系统。企业缺乏对现代人力资源管理的系统理解和制度体系的构建。在接触某些人力资源管理理论或聆听了某些大师课程后，今天狠抓下培训，明天又迷上了绩效考核，后天打算梳理下企业文化，东一榔头西一棒，缺乏对企业人力资源管理现状的系统分析与针对性的整体规划思路。

7、掌握工具，囫囵吞枣，照搬不误。企业知道在借鉴国外先进管理理念的同时，更注重管理工具的应用，但没有真正理解这些理论的设计运用原理，以及在应用中分析同中国企业所处的发展阶段、周边环境的匹配程度，只是僵硬地按部就班地使用，效果自然大打折扣。

8、歧路亡羊，茫然迷惑，不知所措。面对众多纷杂的管理理念、工具，企业知道并不是所有先进的东西都能适合于自己，企业也想借双慧眼拨开迷雾，看个明明白白、清清楚楚、真真切切，但对站在某一个角度分析的理论的偏颇、以及站在某方面立场的局限，导致不少企业对人力资源管理工作尚处在歧路亡羊的处境，好点的算是在“摸石头过河”，但进展迟缓，跟不上企业发展步伐。

产生以上问题的原因，来自于人的思想观念、方法运用等方面因素。主要原因在于企业从思想观念上拒绝接受新事物，以及排斥西方科学理论;在于企业管理者从思想认知上没有摆脱中国传统的人治手段方式，将政治权术对人的管理的局部有效性进行无限地扩大;在接受西方科学理论前提下，企业管理者盲从地信服西方理论，没有了解西方理论产生的企业背景因素;企业管理者的出发点是追求表面形式，而非真正意义的人力资源管理理念及工具应用;只注重新鲜理念的“洗脑”作用，不重视理论应用在实践的行为转化，忽视了过程执行;思维出现偏差，缺乏对人力资源管理模块的系统整合能力;企业管理者没有找到中国企业与西方企业的差异，只是机械地使用西方理论和工具，导致水土不服;在掌握理论、使用工具与实践运用中，不知道连接理论与实践的主要思路、方法，思维出现混乱，不知如何进行使用等等。

综合以上问题分析，中国企业目前在把西方先进理念转化成中国企业人力资源管理行为，进行理论联系实际，有效地运用技术方法和操作工具解决问题、处理矛盾上存在明显不足，最缺乏的就是：如何将先进的西方人力资源管理思想，转化为适合中国企业特点的、可操作的制度和措施。因此，我国企业人力资源管理工作的当务之急，就是要寻找人力资源管理理念与管理实践的有机融合。

摘 要:人力资源管理对我国中小企业发展有着十分重要的意义,主要分析了我国中小企业人力资源管理存在的主要问题,并在此基础之上提出了解决的对策。

关键词:中小企业;人力资源管理;问题;对策 我国中小企业人力资源管理存在的主要问题

1.1 缺乏人力资源战略规划

我国许多中小企业在面对日益复杂、快速变化的经济形势时,往往更看重短期的经济效益,而忽视企业长期发展战略的设计,人力资源管理部门通常只能被动地去满足企业提出的人力资源需求,而不能根据企业总体发展战略和发展实际对未来一段时期内的人力资源需求进行适当的预测,提前做好准备,难以为企业的发展提供及时、高效的服务,往往给企业带来严重损失。

1.2 人力资源投资不足,培训机制不健全

我国许多中小企业管理者尚未真正认识到人员培训是人力资源开发的重要手段,往往把培训资金仅作为企业的成本而非长远投资,用于员工培训的经费很少,少数中小企业就根本没有培训经费。

培训机制不健全,主要表现在:一是没有一个培训规划人员,即使有也只是被认为是重要部门整合出来的富余人员。二是没有一个完整、全面的培训规划,或者临时抱佛脚,或者培训课程设置不适合培训人员,或者只培训高级人员,忽略基层人员等。表现出明显的被动性、临时性和片面性,缺乏系统性、科学性和前瞻性。三是在员工培训开发的过程中没有采取相应的监督、考核等管理措施,培训很难达到预期效果。

1.3 人员招聘选拔机制不科学

人员的招聘本身应具有很明显的计划性、程序性和科学性。而我国相当一部分中小企业由于缺乏规范的招聘规程,在招聘时没有详尽周密的招聘计划,其招聘往往呈现出“现用现招”的特点。结果往往是招聘者重复性地到本地或跨地区的人才市场上去寻找企业所需要的人才,这样既费时,又费力,造成了招聘成本过高,而且企业难以招到满意的人才。

在选拔人才的方法上的存在单一落后的问题。科学地选拔人才应该是采取笔试、情景模拟、面试、心理测试和背景调查等多种方法综合应用来进行的。而大多数的中小企业在招聘时仍然是只采用传统的面试的单一方式,很少采用笔试、情景模拟、面试、心理测验等多种科学的测试方法来综合考察应聘者的写作能力、组织决策能力、分析创造能力和人际交往能力等。在招聘时往往仅凭经验办事,重学历不重能力,重应聘者言谈,不重应聘者的实绩,较少考虑应聘者的动机、态度和对组织文化的认同程度等,这样就难以保证人才的进入。

1.4 忽视建立和健全有效的激励机制

许多中小企业不能按照科学的理论分析工具来分析员工的不同需求,更无法设计出针对不同需求员工的不同激励措施,单一地以增加报酬激励员工的工作激情,忽视非物质的激励方式(如理想激励、目标激励、榜样激励、培训激励和自我实现激励等),忽视良好的企业组织环境的培育,使得企业缺乏凝聚力,员工缺乏归属感,在一定程度上影响到员工的士气和忠诚度。

1.5 缺乏对员工职业生涯规划的管理

目前,大多数中小企业还没有对员工个人进行职业生涯规划的思想,没有将人才职业生涯规划纳入企业人才管理,也没有认识到人才职业生涯管理的投资价值,使得员工晋升难、发展空间小,直接导致员工缺乏学习动力,扼杀了员工的潜质,又使企业的整体素质难以提高。

1.6 企业文化建设滞后

目前我国中小企业文化建设意识还很淡薄,未把企业文化的建设纳入人力资源管理,使企业文化在一个企业中所具有的动力功能、导向功能、凝聚功能、激励功能、约束功能、振兴功能、协调功能和辐射功能没有被很好地挖掘出来。2 中小企业人力资源管理对策研究

2.1 制定人力资源总体规划

人力资源的总体规划要根据企业整体战略发展规划和中长期经营计划,分析企业外部的社会和法律环境对人力资源的影响,研究市场变化趋势,掌握科学技术革新的方向,确定各种程度的人力需求,有的放矢地制定人员补充计划、人员配置计划、人员接替和提升计划等具体业务规划。

2.2 建立培训系统,完善培训体制

我国中小企业管理者应清醒地认识到培训投入是一项能够为企业带来更大回报的投资,应给予足够的重视。在企业战略发展的层面上建立培训系统,完善培训机制。有效的培训系统,应包括培训需求的确认、培训计划的制定、做好员工的培训动员工作、培训的实施、培训效果评估五个方面的主要内容。

企业在建设有效的培训系统同时,还要不断完善培训机制。制定适宜的培训制度,使培训工作有章可循,实现程序化和规范化。另外,还应选择适当的培训方法,建立多层次、多渠道、多形式的员工培训网络。最终使我国中小企业人力资源的培训实现由单一性、阶段性向组织性、系统性的全面转变。

2.3 优化人员招聘策略

在详细的人才招聘计划的基础上,从各种渠道招聘人才,对其描绘企业前景,给予提升空间,从而吸引高级人才的加入。要改进选聘的方法,重视对面试等环节的设计。招聘方法的选用一定要根据企业实际情况而定,既要考虑招聘人才的成本,又要考虑如何招聘到适合企业发展需要的人才。面试工作是招聘人才工作中的一个重要环节,面试时不能一味强调人才的工作经验,从事本项工作的年限,而应该将经验与潜能、学历与能力、职位与才干等方面综合考虑。要重视人才与企业的需求相匹配,将不同层次的人才招聘到不同层次的工作岗位上,以免大材小用,高才低用,造成人才浪费。

2.4 建立科学的激励机制

按照行为科学理论,企业员工不仅是“经济人”,更是“社会人”,他们是复杂社会系统的成员,不仅追求物质利益,更有社会心理方面的需求。中小企业在物质激励方面,要进行激励手段的创新,可以通过工资、奖金、红利、利润分享、员工持股、股票期权等多种方式。在精神激励方面,把企业目标与员工利益结合起来,使其产生强烈的责任感和归属感,使工作本身变得更富有挑战性和开拓性,给员工创造实现人生价值的机会,注重感情投入与人文关怀,提高员工的自我发展意识,进而从整体推动企业的发展。

2.5 帮助员工设计职业生涯规划

只有确定了员工职业生涯思想,才能充分挖掘每一个员工的潜能。人力资源管理部门要设计职工职业计划表,绘制企业中的各项工作职位及人力资源情况表,为员工提供清晰的路径,让员工清清楚楚地知道每个工作岗位说明和工作分析,明白做这个职位需要什么条件和能力。企业还要为员工提供管理线和专家线两条晋升通道,由员工根据个人能力和兴趣选择在不同的发展路线,明确自己的职业发展方向。为员工创造一切必要条件,形成员工职业生涯发展与创业发展互相匹配、共同推进的局面,使人力资源的培养与使用成为企业持续发展的根本动力。

2.6 塑造良好的企业文化

良好的企业文化有利于实现企业的“共同愿景”。中小企业加强企业文化建设,塑造奋发向上的企业精神,并大力宣传企业精神,使企业自身独特的文化精神观念贯穿于人力资源开发管理的整个体系和所有环节,努力创造和谐、合作的环境和氛围,培养员工的献身精神和忠诚感,增强员工的凝聚力,从而使员工的发展同企业的目标紧紧的联系在一起。

**第五篇：浅谈民营企业人力资源管理存在问题及对策**

浅谈民营企业人力资源管理存在问题及对策

摘要：人力资源管理作为企业的轴心管理,对提升企业管理水平和企业长远发展都具有深远的价值，是现代企业中最重要的资源，如何有效的管理人力资源是企业走向成功的关键。而大多民营企业都存在以下问题：人力资源管理理念还没有得到充分体现；劳动人事法规政策观念淡漠;忽视激励；人力资源人员配备不到位。以下是对建峰水泥有限公司人力资源管理存在的问题及对策的探讨。关键词：建峰水泥有限公司人力资源管理对策 存在问题：

一、人力资源管理理念没有得到充分体现。

一是该公司人力资源管理意识淡薄,绝大部分决策阶层没有接受过管理理论方面的教育和培训。二是家族成员利益与外部人力资源选用的矛盾突出。三是人力资源管理基础工作还十分薄弱。公司缺乏应有的基本管理制度,即使有制度也是粗放的,没有认真执行。四是公司对引进的人才在工作上要求过高,不管条件是否具备,只要求出成绩求回报,缺乏以诚待人的胸襟;疑心过重,怕引进的人才掌握本企业的核心技术和大权,存在着不放心、不放权、不放手、不放胆的“四不放”现象。五是对人力资源的培训重视不够。不是把培训的投人看作一项投资,而是把它看作一项生产成本,尽量通过压缩这个成本来增加利润。

二、人事劳动法规政策淡漠

由于部分企业经理只知道技术、产品与市场的重要性，而对人力资源管理的重要性认识较少，所以选用人力资源管理人士随意性很强。而这些人既不懂劳动人事政策，又没有劳动人事管理专业知识和经验，在管理上根本不考虑人事法规政策，完全依照老板的旨意行事，老板让怎么干就怎么干，公司的建章建制、医疗保险、社会保险等管理也不健全。该与员工签订劳动合同的不签，该给员工交纳社会保险的不缴，由于劳动力市场的买方特点，员工只得接受不合理条件的限制，这就使员工缺乏归属感、稳定感，增加了员工的流失率。造成了员工的基础队伍不稳，事业发展受到影响。该公司除了现有的360名正式员工外，其余的都是临时工，他们根本就不知道什么是合同，而公司也并未给予解释。

三、人力资源人员配备不到位

人力资源经理将大部分的精力放在行政事务上,工作范围只限于人员招聘、1选拔、委派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作,同时还得兼任许多与人力资源管理关系不大的其他一些管理职能。有些管理者对劳动政策和人力资源管理知识认识很少或者不懂’有的有一定基础，但实际经验却极少。

四、忽视激励

目前多数的民营企业的人力资源管理基本上还处于传统的人事管理阶段，过于强调组织中的管理制度与管理程序的制定，忽视了建立和健全有效的企业激励机制。把人看成是一种活的资源来加以开发、利用，把激发人的热情、增强人的能力作为人力资源开发的重要目标。通过有效而正确的激励技巧，激发出每个人内在的活力，使其始终保持一种积极进取、奋发向上、勇于拼搏、开拓创新的精神状态，把潜能最大限度地释放出来。

该公司认识到了人才的重要性，并以较高的工资收入或其他物质激励方式吸引人才，但在对人才资源管理的过程中，单一地以增加报酬激励员工的工作激情，忽视非物质的激励方式(如理想激励、目标激励、榜样激励、培训激励和自我实现激励等)，忽视良好的企业组织环境的培育，使得企业缺乏凝聚力，员工缺乏归属感。

五、人员素质偏低

在知识经济时代，对企业员工的素质要求越来越高。随着民营企业的发展与壮大，接踵而来的问题是人才的缺乏，尤其是缺乏高素质的管理人才。目前该公司管理人员的现状是：

1． 历不高

其管理人员多是家族成员或企业的创业元老，而他们当中大部分的学历偏低。该公司现有员工360人（其中工程师6人、助理工程师22人、技术人员82人、大专以上学历56人、中专163人）。而大多数

2． 缺乏现代企业管理的基本知识

从事人力资源的管理者缺乏现货企业管理的基本认识，不大懂得按现代企业制度运行企业，在管理方式上，大部分仍处于经验管理阶段。

3专业结构单一，复合型的管理人才少

大部分管理人员都是单纯学技术出身的，知识结构太单一，缺乏必要的相关管理知识。应如何拓宽提高人才素质途径的渠道，如何通过科学配置，整合人力

资源、充分发挥人才整体效应、实现素质与结构的和谐，就显得非常重要。对策：

一、坚持管理创新，制定人力资源发展规划

一个企业人力资源管理往往和企业的经营战略、组织结构、文化价值等紧密联系,具有独特的个性,而且卓越的人力资源管理往往是其他企业难以模仿和复制的。建峰水泥有限公司的人力资源素质状况也决定了该公司无法直接套用西方现代的人力资源管理模式。因此,创新是根本,一方面要吸收发达国家上百年所形成的思想、观念、制度和方法,学习西方文化及科学理性管理的精髓。另一方面,也要注重东方文化,创建适合自己的“本土化”人力资源管理制度。通过提升人力资源管理部门的地位,提高人力资源从业人员的素质,同时运用现代电子信息技术,建立完善的人力资源信息系统,提升本公司人力资源管理层次。

二、提高管理阶层的素质,增强劳动法规政策意识

一方面,应将决策层“送出去”参加有关现代企业管理方面，以及人事劳动法律法规的培训。在中小型民营企业中,老板的思想不改变,其他人改变是没用的。所以，可以为外出培训的领导创造充分的鼓动气氛,并且选择正规的培训机构、有影响的培训师和实用的培训课程,要让领导感觉这培训参加得“值”。以至于提高其劳动法规意识。

三、制定人力资源发展规划并规范管理模式。

要实现企业在一定时期的经营发展指标并使企业得以迅速发展,需要多少人才,需要什么样的人才,是自己培养还是通过外部引进等办法来解决,这都需要经过缜密的调查和思考,制定完整的人力资源发展规划。

人力资源规划主要涉及到三个方面的内容:企业未来劳动力需求预测,内部劳动力供给预测和外部劳动力供给预测。在人力资源规划中要注意企业的发展和员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑了企业的发展需要,而忽视了员工的发展,则会有损企业发展目标的达成。优秀的人力资源规划,一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划,一定是能够使企业和员工共同发展的计划。通过人力资源规划将企业目标和策略转化为对人才的需求,有效达成质和量、长期和短期的人力供求平衡,包括企业宏观、微观、长期、短期的人力资源招聘、使用、培训、晋升、调迁等计划,实现人力资源的科学合理利用。在制定人力资

源规划的同时,还应结合人力资源管理的职能,建立各项规章制度,通过规范用工制度、在企业内部构建良好的人力资源配置系统等,进一步规范管理模式。

四、施行有效的激励措施

公司一方面要通过分配制度的改革,承认人力资本产权,特别要注重以核心员工收入分配为突破口,将核心员工的人力资本价值参与分配来促进人才价格机制的形成;另一方面须认真研究企业员工尤其是核心员工的不同需求,通过事业发展、增进感情、优化环境等手段,充分调动员工的积极性和创造性,尤其是创造无限的事业发展空间来稳定和吸纳人才,应当成为企业留住人才的基本策略。对于临时工，应与其签署相应的合约，让他们觉得工作有所保障，从而激发他们的积极性。

五、打造高素质员工

在决策者自身素质提高的同时，个人认为提高员工的素质和一个企业人力资源的管理水平关系最为密切。

在培训员工素质方面，从员工的价值观、人生观、文化素质、技术素质、思想素质、创新素质、道德水准、沟通能力、行为规范、团队精神等方面进行全面而卓有成效的培训，根据自身企业的特点，营造积极的企业文化，形成自身核心竞争力，才能在激烈的市场竞争中始终保持强大和持久的竞争力。

纵观我国人力资源管理产生发展历程，短短十几年，已完成了思想意识的转变，普遍树立了“人是企业的首要资源”的观念。然而，随着时代的快速变迁，观念的认识与开发也应是无穷无尽的，而且实践相对于观念的滞后也应缩短。我国加入世界贸易组织以后，中小型民营企业面对着十分激烈的竞争，要应对这些竞争，必须树立有科学的人力资源管理理念，配备有现代素质的人事工作人员，采用先进的管理手段，运用现代管理方法，实现人力资源管理工作的高效率和最优化，促进企业提高核心竞争力，以强有力的人力资源保证企业的持续发展。

参考文献：

郑远强编著.人力资源管理多媒体课件.北京：高等教育出版社，2025年版

陈维政等编著．人力资源管理．北京：高度教育出版社，200

4高等教育出版社、上海社科院出版社2025年7月版《人力资源管理》，黄维德 董临萍编著大连理工大学出版社1999年7月版《人力资源管理》，余凯成 程文文编著

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！