# 浅谈如何做好我国中小企业人力资源管理咨询

来源：网络 作者：红尘浅笑 更新时间：2025-04-22

*第一篇：浅谈如何做好我国中小企业人力资源管理咨询浅谈如何做好我国中小企业人力资源管理咨询 摘要：中小企业是我国国民经济的重要组成部分，是发展经济、提高就业率的重要力量，是促进社会稳定发展的基础。中小企业内部的人力资源管理虽然没有大企业那么...*

**第一篇：浅谈如何做好我国中小企业人力资源管理咨询**

浅谈如何做好我国中小企业人力资源管理咨询 摘要：中小企业是我国国民经济的重要组成部分，是发展经济、提高就业率的重要力量，是促进社会稳定发展的基础。中小企业内部的人力资源管理虽然没有大企业那么复杂，大部分的管理方式都是通过面对面来实现。在全球化程度日渐深入的今天，对中小企业内部人员的有效管理是提高企业生产效率、增强企业竞争力的关键途径，中小企业的人力资源发展规划应当被纳入企业的战略管理中，建立完善的人力资源管理体制以促进企业发展，但是由于中小企业的规模、资金及管理者的知识等诸多因素所限，目前我国中小企业的人力资源管理状况不尽如人意，成为制约中小企业进一步发展的重要因素。因此，研究中小企业人力资源管理咨询具有重要意义。

关键字：中小企业人力资源管理咨询

一、中小企业人力资源管理咨询的现状

在我国经济转型时期，中小企业面临市场竞争的日益加剧以及人们的知识水平不断提高的挑战，如何适应转型带来的冲击，如何提高组织中员工的工作效率，提高组织的竞争力，增强员工的满意度是人力资源管理者面对的重要问题。而在中小企业内部，人力资源管理仍是其较为薄弱的一块，人力资源体系不完善，管理人员欠专业等问题时刻阻碍着企业的人力资源管理发展。人力资源管理咨询是解决组织面临的人力资源管理问题的一个重要办法，人力资源管理咨询业务在短短的几年内已经发展得相当规范，企业通过接受这种规范的服务，可以系统地发现管理尤其是人力资源管理体系中存在的缺陷。人力资源管理可以分为传统人事管理、人力资源管理和战略性人力资源管理三个阶段。我国大部分中小企业的人力资源管理仍然处于传统的人事管理阶段，并或多或少的体现出从传统的人事管理到战略性人力资源管理的过渡，人力资源管理职能没有得到充分的发挥。中国加入 WTO 之后，各种政策促进企业变革传统的人事管理，不积极寻求变革的企业会因为缺少高效的人力资源，即企业最宝贵的资源而逐渐衰落。因此，我国多数企业人力资源管理的重要任务是从传统的人事管理中迅速构建完整的人力资源管理体系，向战略性人力资源管理转变。部分大企业的管理者已经有意识地寻求人力资源管理咨询的专业机构的协助，希望能够建立起完善的、具有战略高度的人力资源管理体系，而中小企业中转向人力咨询管理咨询的仍属少数，究其原因，一是因为管理者意识所限，二是受到了企业资源的限制。

二、中小企业人力资源管理咨询的必要性

1、中小企业人力资源管理中出现的问题

我国的中小企业是经济发展的重要力量，在经营上，中小企业更具灵活性，具有适应性强等特点，是我国现阶段最有活力和生命力的一部分，但是它们本身还存在着一些潜在的和现实的危机，从根本上来说是人力资源管理问题，人力资源配置优化与否直接影响着企业的发展。中小企业内部存在的这些人力资源管理方面的问题，直接体现了人力资源管理咨询的必要性。

2、中小企业人力资源管理咨询的现实性

第一、人力资源管理在组织中发挥着越来越重要的作用。人力资源是企业的一种战略性资源，人力资源的管理往往关系到一个企业的生存和可持续发展问题。知识经济时代的到来，社会经济的发展增强了对劳动者知识的依赖，因此，人力资源特别是拥有高科技产业发展相关知识的人才，才能成为具有战略意义的资源。

第二、专业的人力资源管理工作在我国的许多中小企业内部一时无法完成，我国企业人力资源管理缺失、落后的现状令人堪忧。企业内部和人才市场上专业的人力资源人才极其缺乏，因此，更需要人力资源管理顾问、专家作为企业 “外脑”，帮助企业进行管理。人力资源管理重要性被提高到了战略的层次，更加需要专业化的人力资源管理理论和实践的指导。这种专业化的人力资源管理工作有时候是企业内部无法完成的，或是需要花很大代价去完成。

第三、人力资源管理咨询具有巨大的作用和优势。中小企业通过接受这种规范的服务，可以系统地发现管理尤其是人力资源管理体系中存在的缺陷。通过人力资源管理咨询，中小企业能够建立符合自身战略、文化等特点的人力资源管理体系。人力资源管理咨询具有专业性强的巨大优势。

三、中小企业人力资源管理咨询的内容

1、人力资源管理诊断

大家知道薪酬或工资制度的重要性，但不知道如何去做。需要综合性的诊断，是做其他咨询的前提，是一项重要业务。诊断中，需要对企业中人才的数量和质量进行统计，从文化、专业、团队群体人的素质以及从创造性、协作性、独立性方面，衡量其是否符合企业现在和以后发展的需要。

2、人力资源规划

根据企业战略，在未来一段时间内对人才需求的状况，做一个战略性的规划。

3、人才测评

可以用混乱来概括现在的人才测评市场状况。主要有两种测评方式，一种是卖工具，用软件；另一种是由专家来进行测评。

4、人力资源体系的建设

从岗位设计、薪酬设计，形成一个完整的人力资源管理体系。

5、薪资调查

对专门从事某个特定行业、特定职位在市场上的薪酬水平调查。这个业务也是现代人力资源业务中发展较快的业务。任何一种业务都可以做得非常专业化、非常大。对关键职位，这种需求越来越大，现在主要需要在外企和民营企业。

四、人力资源管理咨询的基本方法

人力资源管理咨询诊断是一个系统的诊断。主要采用的咨询方法有：HRM诊断、职位管理、薪酬体系、业绩管理和评价中心。

HRM诊断从“三率”看效果，从“四点”找原因。三率分别是：劳产率、满意率、流失率。然后是从选人、用人、育人和留人这四点找原因。

在做人力资源管理诊断时，有一个模型，首先是分析企业的战略。人力资源管理咨询，是在企业战略层面之下的咨询。第二，分析企业文化。在做咨询时，因为每一个企业都有其特定的企业文化，如果不考虑文化因素，很容易出现问题。没有这些分析，就没有人力资源管理咨询的根本基础。不能用同一模式去给不同的企业做人力资源管理咨询。

在帮助企业进行人力资源管理时，如果它的组织结构有问题，人的积极性的发挥就会受到约束。因此，首先需要看它的组织结构需要不需要调整。其次是岗位管理，没有岗位职责说明，无法进行工作。三是流程管理。如果没有这些支持，其后的工作就无法进行，以后的工作就很容易出问题。

业绩管理，目的就产生业绩，个人与企业产生业绩。激励系统，若一个企业中，学与不学一个样，就没有学习的动力。因此，需要一个激励系统来激励企业内部的员工去自愿学习。战略与业绩、激励与业绩，这些都是相互联系的。

职位体系，建立的主要流程为：组织框架归纳总结——理解确定部门职能——确认岗位职责——建立典型岗位职位说明书——评估典型岗位——建立岗位职级体系。薪酬设计时，加大个人绩效工资的幅度，固定少，浮动多。个人浮动工资（绩效工资）可以提高绩效，但团队内可能会产生内耗。因此，需要分析方法是否得当，具体需要从企业的实际情况来看。

在做薪酬设计中，很多企业涉及到岗位评价。也可能不用大量的量化方法，只要进行排序。但总是需要有一个方法将岗位进行划分。此外，不同层次的岗位应该拉开差距。通用性较强的岗位，工资确定标准是按社会化来进行的。一个显著的特点，是能升不能降，尤其是固定工资。

岗位评价系统是一个长期经验积累的成果。在做岗位评价时，除了考虑薪酬以外，必须考虑另外一个因素。一般的人力资源部门，向一线倾斜，应综合考虑绩效、责任、难易程度等因素。很多国外企业，技能型工人薪酬高于管理人员。

能力体系的建设，难度不是很大，但评价的难度很大。对于一个很大的企业或组织而言，评价的难度更大。这样的企业如果试图建立这样一个能力体系，成本会很高，投入产出比很低。另外，考虑市场因素，从社会市场上资源的稀缺性来确定。

在人力资源管理咨询中，对人的经历，需要进行核实。核实与否，其结果大不相同，面试是最常用的。岗位、薪酬、考核，代表着人力资源管理的三个方面。

五、人力资源管理咨询的流程

1、讨论立项

就企业而言，对于人力资源管理咨询的需求源于提升人力资源管 理的期望，也就是说企业管理者认识到自己的管理工作还有提升的空间，而且这中间的部分工作是自己没有能力/资源做的。这就是对人力资源管理咨询的需求。企业管理者应该以持续改善的心态，通过主动调查，定期评审企业人力资源管理体系(经营指标的变化相对滞后，可以作为参考依据)，及时发现需要改进 的空间，并采取相应的措施提升管理，如果经过评估，认为本企业尚不具备相应的自由和能力、而且短期内企业不需要频繁使用或者无法培育该资源或能力，就应该考虑借用“外脑”，寻求咨询机构的帮助；明确的需求是人力资源管理咨询项目成功的第一前提。

2、项目洽谈

比较合适的项目洽谈方式是公开招标或者要约议标；邀请参加招标或者议标的咨询机构时，应该着重考察其以前的实践成果以及在客户中的口碑，着重考察咨询团队的咨询经验和从业背景。

3、前期调研

咨询项目组进驻企业后，既是双方合作的开始，也是相互考察的真正开始；企业需要进一步验证先前的判断，确认咨询机构的诚信度,防范项目风险；而咨询项目组提供的调研诊断报告是检验咨询团队实力的第一块试金石。

人力资源管理诊断和建议报告 是基于对企业组织信息的分析得出的，报告没有固定的结构，一般是按照提出问题(是什么)、分析问题(为什么)、解决问题(怎么办)的顺序组织报告,而分析角度则经常从人力资源管理的主要职能展开,如人力资源管理规划、组织职能、岗位职责、薪酬、绩效、招聘、培训与发展等。

提出问题(是什么)讲的应该是问题的症结，或者说是病因，而不是症状，如果仅仅罗列症状，那是应付差事，是不可接受的。

分析问题(为什么)应该以症状+理论+逻辑的方式展开。即以人力资源管理理论为基础、以企业实际存在的症状为素材，通过逻辑归纳的方式来支持前面关于病因的结论。

解决问题(怎么办)主要是讲述下一步工作的思路，企业应该坚持“标本兼治”的原则评判，一要有针对性，符合企业文化上的管理习惯；二要能够在短期内见利见效；三要符合长期发展趋势。

在正式报告之前是否预先沟通，这也是企业考察咨询项目组工作的一种途 径，有利于企业把握咨询项目进程，避免失控。

4、方案设计

设计阶段是双方高度信任、全身心投入合作的阶段，企业应该以学习的态度，全力支持咨询项目组的工作，深度参与其中，尽最大程度地替代他们的劳动。

在互动合作的阶段，企业管理者一定要克服一个心理障碍:自己花钱请咨询机构来，再给咨询项目组干活就吃亏了。一定要保证一种学习的态度，学习咨询顾问工作中的思路、方法，甚至敬业精神。其实，只要企业管理者愿意，企业人 员可以从咨询顾问那里收获的还有很多。

5、成果验收

咨询进行的过程也是需求更加明确的过程，加上持续的深度参与，我们认为最后的成果验收，实际上只是对比自己的需求标准来度量而已，没有什么大难度。

6、辅导实施

在辅导实施中，要求咨询机构持续跟踪，确保全力支持企业解决执行中的难题，使建议方案转化为企业管理得以提升的美好现实。

参考文献

[1]王璞,任声策.人力资源管理咨询实务.北京:机械工业出版社,2025:405-410.[2]程建岗.人力资源规划的战略性思考.HR经理人，2025，（11）：42-46.[3] 饶征.中国管理咨询业呼唤健康的市场环境.洞察，2025，（1）77-86.[4]袁岳.咨询权与决策权.北大商业评论，2025，（2）：118-123.

**第二篇：我国中小企业人力资源管理初探**

我国中小企业人力资源管理初探

摘要：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。针对现代企业存在的人力资源问题，从而更充分地利用人的体力、智力、知识力、创造力和技能,促使人力资源与物力资源实现更完美的结合,以产生最大的社会效益和经济效益。

关键词：人力资源 地位 作用 对策

第1章 前言

现代企业管理存在三大资源：人力资源、物力资源和财力资源，其中最为重要的是人力资源。人力资源管理指一个组织为有效利用其人力资源而进行的活动。这些活动包括：制定企业的人力资源管理战略和人力资源计划，并在其指导下进行人员安排、业绩评定、员工激励、管理培训及决定报酬和劳资关系。人力资源是生产活动中最活跃的因素，被经济学家成为第一资源。人力资源管理已成为国家也企业获取竞争优势的途径或手段。随着现代人事理论的发展和现代管理理念系统的形成，人作为生产力第一大要素二排名在各大要素之首，因为人具有主观能动性，具有利用别的资源的能力，是可以创造财富的资源，而所谓的管理师根据任的意志去完成事的艺术，可以说现代管理理念中人力资源的管理，是整个企业文化的核心，因此，人力资源管理作为企业战略管理最重要的组成部分，正日益受到企业界的重视。我国目前处于发展中国家阶段，大多数企业为中小企业，处于发展的关键时期，为了求得发展壮大，在市场竞争中占据优势地位，尤其需要在人力资源管理上多下功夫。

第2章 企业人力资源管理在企业发展中的作用

企业管理是随着社会经济的发展，企业的不断进步而不断发展的，已经历了几个不同的历史发展阶段。在世界性新技术革命迅速发展的今天，现代企业管理较传统的企业管理，有了巨大发展，具有很多新特点，形成一系列新的发展趋势。

人们在研究企业管理发生、演变历史的过程中，越来越清楚地认识到，对人的管理是现代企业管理的核心。现代企业管理的重心已经由过去对物的管理转移到对人的管理。这是现代企业管理发展的一个重要趋势。世界已进入知识经济时代，企业作为人类社会发展中的一个重要领域，信息革命将对它产生重大影响，信息应用、信息技术和企业利润将是不可分割的一体，而应用信息技术的主体是人，因此如何摆正人在企业中的位置才是企业在竞争中生存的关键。企业管理是企业创建、发展的原动力。管理的方法多种多样，人力资源管理在知识经济时代将被赋予时代的内容，更加符合当今企业管理诸多问题的需要，成为企业重新认识并发挥效用的新动力，也将在企业发展中占据越来越重要的地位和作用。2.1人力资源管理是企业制胜的关键

人力资源管理职能可以帮助企业实现其主要的战略目标：降低创造价值所需的成本并通过更好地满足顾客需要来增加价值。从战略的角度上讲，人力资源是企业的一种长期财富，其价值在于创造企业与众不同的竞争优势。日本、德国战败后迅速崛起，得益于其人才优势没有丧失。任何成功的企业，其成功的根本原因在于拥有高素质的企业家和高素质的工人。在知识经济浪涛汹涌的今天，相对于人力资本而言，资金原材料和机器设备等传统竞争手段的有效性正在减弱。人力资源在企业整个资源结构中处于活跃的状态。人力资源及其创造力正在成为价值创造之源，在企业成长中的贡献越来越突出。因而人力资源管理自然成了现代企业管理的焦点，拥有高素质人才才能保证企业在竞争中的突出优势，才能立于不败之地。

2.2人力资源管理有利于企业占有更大的竞争优势

市场处于不断的变化中，残酷的市场竞争不容企业有丝毫的的懈怠，产品成本的降低、质量提高的追求也是无限的，竞争的优势不仅仅在于成为成本的领先者或者差别化的产品，更重要的在于能够开发企业的特殊技能或核心能力。要拥有这样的能力，就意味这企业必须依赖有创新能力的员工，因为他们身上具有一种适应环境发展要求的能动特性。因此可以说如果没有做好人力资源管理，企业核心竞争力便会成为无本之木、无源之水，企业的竞争优势就难以继续。对人力资源的开发，在很大程度上已经成为企业成功与否的关键。但是，并不是人力资源的所有特性都可以成为竞争优势的源泉。只有当这些资源和能力被市场认可时

人力资源可以由潜力转化为显示的竞争优势。有效的人力资源管理恰恰是与企业核心竞争力的培育密切结合而进行的，为企业核心竞争力的形成与增强奠定坚实的人力资源的基础。

第3章 当前我国中小企业人力资源现状 3.1 人才整体素质不高，流失严重

相对大型企业而言，中小企业员工的学历水平普遍较低，从总体上说，员工的平均学历和人均教育事业费支出依次降低。几乎所有中小企业都存在员工流失问题，流失的大多数为企业发展所需的关键性人才，知识型、年轻型员工成为流失主体，其中最不稳定的是刚接收的大中专院校毕业生，工作三年内流失率最高。员工流失严重的企业大都是一些刚起步或经营管理不善的中小企业，以及偏远区县的企业，这类企业实力、竞争力、抗风险能力弱，更需要优秀的科研、管理、营销等专业性人才来改变现状，增强企业的吸引力和凝聚力，但往往难以吸引人才，引进的人才又留不住。企业每年大量引进，又大量流失，不仅增加了企业的成本，而且大大降低了现有员工的工作积极性，对企业发展极为不利。3.2 人才管理模式落后

中小企业虽然数量众多，但规模都比较小，技术力量、资金实力相对较弱，不具有规模经济实力，采用的也多是传统行政性人事管理，这种管理模式有以下几个特点：首先，企业管理人员多采用自我投射式的方式，想象员工的思想行为表现，只想“控制人”，而不会想到尊重人；只求员工讲奉献，而没有相应的激励措施。其次，强调人的社会性，重视人的理性作用。它注重人的社会联系，强调组织团体、社会群体对于人的管理效能和制约作用。它完全依靠制度，依靠制裁来维持组织的存在和发展。再次，重视领导对人的管理的操作性层面。它所坚持的对于人的识别与管理原则是：人的思想必定要从人的行为中表现出来，因而，只要把人安排到某个比较合适的工作岗位上，管理好人的经济行为以及与生产劳动相关的社会行为，我们所说的“劳动人事”问题也就基本解决了。3.3 普遍缺乏人力资源规划

在走访的山东中小企业中来看，大多数中小企业在制定企业发展战略时，往往会忽视人力资源规划，也不考虑本企业的人力资源状况以及本企业的人力资源

体系能否有效地支持企业发展的战略。直到人力资源成为企业发展的瓶颈时，才“临时抱佛脚”，进行人才招聘、员工培训等等。这样做显然对企业的发展极为不利。中小企业的这种做法，客观上使其为员工，特别是知识员工提供的报酬较少，且具有一定的随意性，为员工们提供的个人发展机会相对于大型企业及外资企业也比较小，不利于人才潜能的培养以及个人才能的充分发挥。

第4章 加强企业人力资源管理的对策 4.1 树立“以人为本”的观念

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。

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。4.2加强人力资源管理的战略规划

根据公司现在的实际情况制定合理的人才资源管理体系，对所有重点岗位进行职务描述，明确每个员工的责、权、利。建立完善的人才配置资源制度是实现优化人员配置、合理分配的前提条件；建立合理的薪酬等级管理制度，避免因薪酬分配不均和不合理而导致出现的员工情绪不满状况；建立合理完善的薪酬绩效考核系统、合理可行的薪酬绩效考核系统可以激发人才的工作热情；建立、完善培训规划体系，因为人力资源培训计划的目的是培养人才；制定招聘计划，招聘方式分为内聘和外聘，主要从储备人才、技术人才、管理人才、营销人才等方面考虑招聘计划；规范企业人才资源管理，建立一套关于人才招聘、录用、培训、晋升和辞退等的科学、合理的制度规范和操作程序。

4.3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，重点要从以下三个方面进一步加强：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。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。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。4.4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。4.5改良企业文化，营造人力资源建设的良好氛围

企业文化是企业在长期的运营实践中所凝结起来的企业价值观和企业精神，其对企业员工的行为方式和习惯会产生强烈的影响。优秀企业文化的核心是“以人为本”。企业文化是将企业战略与组织结构牢固结合起来的潜在力量，与此同时，企业文化也要在适应新的工作和报酬方式中不断作出调整和改变。最后，企业还应在学习国内外优秀企业文化的基础上建立自己独特的、竞争对手难以模仿的企业文化，为企业健康发展注入持久的文化推动力。随着市场经济的发展，人类社会进入了知识经济时代人力资本成为企业的第一竞争要素，人力资源管理的重要性愈加明显。为了建立社会主义和谐社会，促进我国经济的发展，每个企业

都应该研究自身在人力资源管理中存在的问题，并就此制定相应的对策来提升企业的绩效，提高企业的核心竞争力。

结论

人才是科技的载体，是科技的发明创造者，是先进科技的运用者和传播者。人才不仅是再生型资源，可持续资源，而且是资本性资源。在现代企业和经济发展中人才是一种无法估量的资本，一种能给企业带来巨大效益的资本。人才作为资源进行开发和管理师经济发展的必然。企业只有依靠人才智力因素的创新与变革，依靠科技进步进行有计划的人力资源的开发和管理。把人的智慧能力作为一种巨大的资源进行挖掘和利用，才能达到科技的进步和经济的腾飞。企业必须加强人力资源管理创造一个适合吸引人才培养人才的良好环境。建立凭德才上岗、凭业绩取酬、按需要培训的人才开发机制，吸引人才、留住人才，满足企业经济发展和竞争对人才的需要，从而实现企业经济快速发展。相对于大企业而言，我国的中小企业一直存在着管理滞后的劣势，尤其是人力资源管理误区，一直是制约其发展壮大的瓶颈，所以对于中小企业而言，加强人力资源管理的战略规划，显得尤为重要。

致谢

感谢我的指导老师刘涛老师，本文是在刘老师的悉心指导下完成的。我由于在外地工作，无法在学校完成论文，都是通过电子邮件发给老师修改，因此花费了老师很多的精力仔细阅读、修改，提出宝贵意见，刘老师在这次毕业论文上给予我的指导和帮助为我今后在工作岗位上踏踏实实的工作也奠定了扎实的基础。

参考文献：

[1] 张晓敏、裴正清：人力资源管理在企业中的作用[J]经济师，2025,(12)[2] 王海燕：浅谈人力资源管理在企业中的作用[J]活力，2025,(13)[3] 沈培芬：人力资源管理在企业中所发挥的影响力[J]中国经贸，2025，（20）[4] 刘广敏：人力资源管理在现代社会企业中的作用[J]黑龙江科技信息，2025，（28）

[5] 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 [6] 任志云：试论人力资源管理在企业中的重要作用[J]山西科技，2025，（6）

**第三篇：我国中小企业人力资源管理不足及对策**

我国中小企业人力资源管理不足及对策

摘要： 我国大部分中小企业的由于人员规模、资金实力等因素的约束，导致在多方面的“先天不足”，这已经严重制约了我国中小企业的健康发展。因此所以需要对其进行分析和研究，并找到解决问题的对策。

关键词：中小企业、人力资源管理、对策

人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化。就是预测组织人力资源需求并作出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。人力资源源管理分为六个模块：人员招聘与培训管理、岗位设计与培训、薪酬管理、绩效管理、劳动关系管理以及人力资源规划。

中国的中小企业数量大概有1000多万家，绝对数量非常可观，对国民经济的贡献也是有目共睹，但从其管理水平来看，相对于大型企业处于相对弱势的地位，在现实的管理过程中也暴露出不少问题。

一、中小企业的人力资源管理问题

（1）中小企业人力资源管理理念落后

许多企业的领导尚未充分认识到人力资源管理在现代企业管理中的核心地位，没有从战略的高度来部署人力资源管理工作。他们认为人力资源管理等同于传统的人事管理，其职能无非是制定人员调配、晋升、培训等方案。这种落后的人力资源管理理念使得许多企业至今还保留着传统的人事部门，没有设立高层次的中小企业人力资源thldl.org.cn开发部门，没有按照企业发展战略的需要，将员工包括管理层作统一的规划，更未制定出有效的员工绩效评估、激励措施，使人力资源管理的作用难以显现。

（2）人力资源管理力量问题

由于中小企业多数处于资金积累的成长期，而且大多数从事薄弱的传统产业，资金积累是一个漫长的过程，对外融资又非常困难，所以资金实力相对薄弱。在引进人才上，和大企业引进人才时数十万、甚至上百万年薪相比，往往显得无能为力。比如你让一个小规模的加工厂拿出几十万年薪去聘请一个职业经理人来运营企业，是很不现实的。一个职业经理人的年薪甚至就是一个小企业的纯利润。要企业拿出大比重的资本来引进这些高层人才，也会为企业的运营带来较大风险。在培训人才上，中小企业也很少投入。很多企业根本没有开

展培训工作；即使有，也是对生产中迫切需要的技术进行临时培训。

（3）人力资源管理人员素质问题

大量的人力资源管理或相关专业近期毕业的大学生，他们有系统的专业知识，有十分活跃的头脑，敢想敢干，可塑性十分强。这些人士分布在各种类型的企业中，特别是外资企业和高新技术企业中聘用的较多。但是，人力资源管理是一个知识与经验并重的工作。一个优秀的人力资源管理者不仅要懂得专业知识，还要十分熟悉劳动法律、法规及相关的政策，更要有大量的实践经验，这些都需要较长时间的刻苦钻研和积累才能掌握。

（4）企业战略目标问题

由于中小企业一般缺乏较明确的发展战略，因此在人力资源管理方面也不可能有明确的计划，只能是走一步，看一步。在缺少合格人员时，才考虑招聘，在人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。招聘公司急缺人才时，任意调整公司薪酬制度，提高薪酬水平，吸引人才。有闲置人才时又找借口，任意降低薪酬，减少经营风险。由于缺少规划导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，最终影响了企业正常的生产经营。

（5）人力资源管理制度不健全

中小企业由于创立与成长的特殊性，在发展到一定阶段以后难免会遗留其过去的经验，如管理中过分依赖企业主个人能力、经验、魅力和威望，常借助于传统的家族式、命令式、随意性管理。制度的执行过程不规范，当企业主意见与规章制度冲突时，制度往往让位于企业主意见，大大降低了制度的权威性和效应，制度适用在家族成员与雇员时执行偏差太大，造成对其他管理措施的冲击

（6）绩效考核体系不科学，激励机制不完善，员工潜能未能发挥

企业员工的评价与考核，主要指从员工的能力和业绩贡献进行全面考察和综合评价，是员工队伍建设和管理工作的一项重要内容，也是实行员工晋升的基础，量化考核正是为解决这一问题而设定的一种考核标准。但是在绩效考核指标制定时的不科学，考评人员在考评过程中的不严格，以及对考核结果的使用不规范等，使员工的能力不能够得到科学的评价。同时中小企业缺乏全方位的激励，对充分发挥员工的积极性、主动性和创造性及潜能的发展产生不利影响。

以上种种因素造成员工的潜能难以调动和发挥，导致我国中小企业发展后劲不足。

二、中小企业人力资源管理的对策

（1）树立“以人为本”的人力资源管理理念。

树立全新的人力资源管理的理念，强化重视人才的观念，在企业中创造“尊重知识、尊重

人才”的良好环境。制定更多的开发利用人才的政策和提高人才待遇的政策，切实提高人才资源在企业中的地位。改变以往单单“以组织目标为目标”的管理思想，树立“人与组织共赢发展”的新观念。

（2）招聘合适的人才并加以培训

中小企业的员工大部分都是年轻人，他们对于知识的渴求度是非常大的。定期学习和培训是他们最为看重的两点。为了公司以后的持续发展，为了吸引和挽留优秀的员工，必须要加强企业的学习氛围，加强对于员工的培训。此外，加强上下层之间的经常性沟通，使员工释放挫折感和不满情绪。加强同级之间的自由交流，实现知识共享和信息交流互补，获取隐性知识和显性知识。

（3）配备专门的人力资源管理人员并提高其素质

人力资源管理对于我国大多数企业来说还比较陌生，它的引进也只是最近几年的事。即使有人来担任此职位却缺少这方面的知识和经验。陌生的管理方式被引入到企业必须有熟知它的人才能将它落实到实处。所以，企业要想方设法提高他们的素质。首先可以采用内部培训的方式，为他们购买人力资源管理方面的书籍、资料，以增加他们的知识。其次采用外部培训的方式，组织他们到有这方面经验的公司去学习交流。再则可用外部招聘的方式，聘请有这方面经验的人来担任此职务，并鼓励其将所掌握的技能在实际工作中传授给经验不足的管理人员。

（4）确定企业人力资源管理的战略目标

建议由劳动部门牵头，组织有关部门联合对我国中小企业人力资源状况、岗位供求、岗前培训、持证上岗等进行一次调查。通过调查，了解和掌握中小企业在改革和发展中人力资源开发管理方面最迫切需要解决的问题，并以此确定我国中小企业人力资源开发管理的战略目标。

（5）利用网络促进中小企业人力资源管理科学化

充分利用网络，企业可以更好地进行科学的人力资源开发、人才培训，高效地完成招聘计划。人力资源管理网络化的最大优势就是使企业内部血脉通畅，信息传递迅捷，焕发活力，成为大网络组织中的一个信息灵通的活跃结点。具体地说，企业可以通过网络建立聊天室、公告栏、建议区、个人主页等，每位员工可以通过网络与其他部门或个人进行横向、纵向的交流。这样，传统的科层制度也被流程式、矩阵式等以网络为依托的管理方式取代。

（6）建立科学的绩效考核体系与激励制度

许多企业不习惯于职业化、表格化、模板化、规范化的管理，重复劳动、重叠的管理还

很多，这正是效率不高的根源。必须从观念上改变这种管理模式，通过绩效考核再造新的管理模式，使员工各有分工、各司其职、减少重复和浪费。另外，可以从制度化入手，建立一个确保绩效考核运行的基础。

参考文献：《管理学类杂志-C93》

《人力资源杂志》

**第四篇：中小企业人力资源管理**

[键入文字] [键入文字] 中小企业人力资源管理

中小企业人力资源管理

学校：

专业：

学号：

姓名：

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxx1

中小企业人力资源管理

在社会经济发展的过程中，人力资源由于其主导性特点，始终处于起决定性作用的第一资源的重要地位。因此，要促进经济持续增长，就要优先考虑人力资源的投入需要，由于人力资源具有社会性和成长性的特点，企业必须用其系统的观点，以开放的视角来认识人力资源，在整合和优化人力资源的同时，挖掘和提升人力资源的价值，这是人力资源有别与其他资源的关键，是企业管理活动中必须关注的重点内容。

为了有效地提升人力资源的价值，并整合和优化人力资源的配置以更好的实现企业的发展目标，企业人力资源开发与管理是关键，具体的企业人力资源管理与开发活动包括了企业为实现生产经营活动阔的再生产而进行的人力资源开发，优化配置，使用，绩效，评价等诸多环节的总和。

现如今，我国中小企业的主要特点是量大、面广、起点不高，多集中于劳动密集型产业。面对新世纪全球经济一体化和国内经济转型的两大挑战，其发展的核心问题是人才。人才缺乏，尤其是高素质的管理人才和高水平的技术人才的缺乏已严重制约了我国中小企业的健康发展。因此，普遍提高中小企业劳动者素质，建设一支宏大的、高素质人才队伍，培养、吸引和用好人才，这应该作为促进中小企业发展的一项重大战略任务。

一、中小企业人力资源管理的现状

(一)人力资源管理缺少规划

中小企业人力资源管理缺少规划。由于中小企业一般缺乏较明确的发展战略，因此在人力资源管理方面也不可能有明确的计划，只能是走一步，看一步。在缺少合格人员时，才考虑招聘，在人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。招聘公司急缺人才时，任意调整公司薪酬制度，提高薪酬水平，吸引人才。有闲置人才时又找借口，任意降低薪酬，减少经营风险。由于缺少规划导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，最终影响了企业正常的生产经营。

(二)信息技术在企业管理中未得到充分利用，人力部门仍忙于日常事务

很多企业虽然建立了企业局域网，实现了与互联网的连通，但很多企业的各级管理者和员工还不习惯通过网络完成传统的管理互动内容，网络在企业管理中的价值没有得到充分发挥。对这些企业的人力部门而言，就意味着难以从事务性工作中脱身，无法集中在核心事务上，效率不高。我国已加入WTO，借鉴发达国家人力资源管理一整套技术和方法，对企业内部中高级管理人员进行二次开发、推进企业信息化进程，积极“补课”以实现人力资源管理在企业组织中角色的战略转移，成为中国企业家群体的当务之急。

(三)大量的人力资源管理者缺乏实际经验

大量的人力资源管理或相关专业近期毕业的大学生，他们有系统的专业知识，有十分活跃的头脑，敢想敢干，可塑性十分强。这些人士分布在各种类型的企业中，特别是外资企业和高新技术企业中聘用的较多。但是，人力资源管理是一个

知识与经验并重的工作。一个优秀的人力资源管理者不仅要懂得专业知识，还要十分熟悉劳动法律、法规及相关的政策，更要有大量的实践经验，这些都需要较长时间的刻苦钻研和积累才能掌握。

(四)中小企业人力资源管理的投入不足

由于中小企业多数处于资金积累的成长期，而且大多数从事薄弱的传统产业，资金积累是～个漫长的过程，对外融资又非常困难，所以资金实力相对薄弱。在引进人才上，和大企业引进人才时数十万、甚至上百万年薪相比，往往显得无能为力。比如你让一个小规模的加工厂拿出几十万年薪去聘请一个职业经理人来运营企业，是很不现实的。一个职业经理人的年薪甚至就是一个小企业的纯利润。要企业拿出大比重的资本来引进这些高层人才，也会为企业的运营带来较大风险。在培训人才上，中小企业也很少投入。很多企业根本没有开展培训工作；即使有，也是对生产中迫切需要的技术进行临时培训。

(五)中小企业人力资源流失严重

当今市场竞争机制的不断完善和人事制度改革的深入推进，使得大中型企业与中小型企业之间的人力资源竞争空前激烈；中小企业在人力资源管理理念和管理制度等方面不完善，造成人力资源与企业发展战略不匹配，人事任用不当，绩效考核体系、员工报偿制度、激励机制有缺陷不公正，培训缺乏效用，员工职业发展规划滞后等问题，这些都会造成中小企业人力资源严重流失。

(六)公司战略目标不明确

人力资源部门必须结合企业战略的实施予以人力资源的支持和保证。在人力资源开发与管理活动中，应从战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。因此，人力资源规划的前提是企业发展与企业战略首先要明晰，而后才能分解到人力资源方面，随后才会有人员需求计划、招聘计划、薪资福利计划等与之相配套。而中小企业一般缺乏较明确的发展战略，尤其在快速扩张阶段，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目，定岗定编工作不像传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。

二、中小企业人力资源管理的对策

(一)确定企业人力资源管理的战略目标

建议由劳动部门牵头，组织有关部门联合对我国中小企业人力资源状况、岗位供求、岗前培训、持证上岗等进行一次调查。通过调查，了解和掌握中小企业在改革和发展中人力资源开发管理方面最迫切需要解决的问题，并以此确定我国中小企业人力资源开发管理的战略目标。

(二)配备专门的人力资源管理人员并提高其素质

人力资源管理对于我国大多数企业来说还比较陌生，它的引进也只是最近几年的事。即使有人来担任此职位却缺少这方面的知识和经验。陌生的管理方式被引入到企业必须有熟知它的人才能将它落实到实处。所以，企业要想方设法提高他们的素质。首先可以采用内部培训的方式，为他们购买人力资源管理方面的书

籍、资料，以增加他们的知识。其次采用外部培训的方式，组织他们到有这方面经验的公司去学习交流。再则可用外部招聘的方式，聘请有这方面经验的人来担任此职务，并鼓励其将所掌握的技能在实际工作中传授给经验不足的管理人员。

(三)加强企业学习氛围及员工培训

对于中小企业，尤其是高新技术的企业，知识上的落伍，将直接导致企业在市场上缺乏竞争力。而且另一方面，中小企业的员工大部分都是年轻人，他们对于知识的渴求度是非常大的。定期学习和培训是他们最为看重的两点。为了公司以后的持续发展，为了吸引和挽留优秀的员工，必须要加强企业的学习氛围，加强对于员工的培训。此外，加强上下层之间的经常性沟通，使员工释放挫折感和不满情绪。加强同级之间的自由交流，实现知识共享和信息交流互补，获取隐性知识和显性知识。

(四)解放思想，合理放权

中小企业领导要解放思想，相信下属，在做好企业的整体规划时，不断地给别人机会，合理放权。同时老板要以德管人，用德来影响别人，力争像王石、张瑞敏一样地成为思想家，要让自己的员工心甘情愿地为企业奉献。

(五)利用网络促进中小企业人力资源管理科学化

充分利用网络，企业可以更好地进行科学的人力资源开发、人才培训，高效地完成招聘计划。人力资源管理网络化的最大优势就是使企业内部血脉通畅，信息传递迅捷，焕发活力，成为大网络组织中的一个信息灵通的活跃结点。具体地说，企业可以通过网络建立聊天室、公告栏、建议区、个人主页等，每位员工可以通过网络与其他部门或个人进行横向、纵向的交流。这样，传统的科层制度也被流程式、矩阵式等以网络为依托的管理方式取代。

(六)建立科学的人力资源管理观念

首先，中小企业应树立起人力资源开发与管理的观念。人力资源开发与管理是企业战略性管理的观念。人力资源开发管理部门应处于企业管理的中心地位，同时应纳入企业经营总战略和总决策中。其次，树立人力资本观念。人力资本理论的先驱者——西奥多·舒尔次也认为“人力资本是人的知识、能力、健康等质量的提高对经济成长的贡献远比物质资本和劳动力数量的增加重要”。党的十六大报告明确提出“放手让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相进发”；要“确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则”。新形势下，这种对管理要素、技术要素资本化趋势的认同就是最大的创新。企业应注重人力资本的作用，在企业中建立利益共同体，让员工分红入股，让技术创新者凭技术入股，让职业经理人以管理股的形式拥有企业的产权，使员工与企业利益共享、风险共担、共存共荣，使人们自觉自愿地努力工作。

**第五篇：浅谈中小企业人力资源管理**

试论如何建立有效激励机制 引言 随着知识经济的飞速发展，人力资源特别是人才资源在企业中的作用越来越大，其重要性甚至超过了物质资源。激励，则是人力资源管理的重要内容。要想更好地实现企业目标，使企业在残酷的竞争环境中不被淘汰，建立有效的激励机制，也就成为企业面临的一个十分重要的问题。

一、企业建立有效激励机制的必要性 企业实行激励机制最根本的目的是正确地引导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时满足自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。总的来说，企业建立有效激励机制的必要性可以从以下几个方面来说。

（一）企业内外环境的客观要求 现代企业的生产经营活动日益受到外部环境的作用和影响。员工的忠诚度基于企业对员工的承诺与沟通。如果企业在人才时，过分夸大企业的承诺，如：工资、福利、待遇，等到员工入职后才知道公司只是口头承诺，并未兑现，这势必会失去员工对企业的信任，从而降低对组织的忠诚度，最终选择离开。企业规范的人力配置、人性化的管理模式、轻松的工作氛围、合理的薪酬、透明晋升制度、适时的提供学习培训机会，这些都是吸引人才、留住人才的最要因素。毕竟对于员工来说，良好的发展空间、能力的提升、自我价值的增值都是薪资以外，特别看重的。一般来说，工作逐步稳定之后，一些员工就会考虑到自身前途问题。如果员工的个人发展目标已大大超越了企业本身的发展目标，他就可能跳槽到更适合自己发展的其他单位去。为员工提供良好激励措施，员工让员工真实的感受自己在企业中的重要性，让员工能够参与企业的一些重要决策要员工对企业有了归属感，自然忠于自己的企业和职业。薪酬。2、激励的特点 认识激励，单从概念入手是远远不够的，还要从它的特点来了解。激励的特点包括三个方面，下面分别来论述。（1）从推动力到自动力 在一般情况下，个体由于受到外界施加的吸引力和推动力，而自发地去做某一件事，将那种推动力转化为自动力的过程，其实就是激励的本质所在。简单的就表现为“要我做”转化为“我要做”。（2）个体自身因素的影响 不同的个体对作用在自身的推动力，起转化为自动力的量的强弱也不一样。世上没有两个完全相同的人，这种复杂的差异赋予了激励更大的弹性。（3）自动力是一个内在的变量 自动力，通常都是看不见摸不着的只有通过起作用下的行为来观察，自动力也不例外。如，在能力相当的前提下，员工甲的工作效率始终高于员工乙的工作效率，我们就可以推断出甲的工作自动力高于乙。3、激励的功能 激励是人力资源开发的有效手段，主要表现在以下几个方面：（1）有助于组织形成凝聚力 组织的特点，是把不同的人统一在共同的组织目标之下，使其为实现目标而努力。因此，组织的成长与发展壮大，依赖于组织成员的凝聚力。激励则是形成凝聚力的一种基本方式。通过激励，可以是人们理解和接受组织目标，认同和追求组织目标，是组织目标成为组织成员的信念，进而转化为组织成员的动机，并推动人们为实现目标而努力。（2）有助于员工素质的提高 制定激励手段的依据之一是绩效评估的结果，通过绩效评估信息的反馈和绩效评估面谈，员工能够发现自己各方面的素质是否符合企业的要求。假如没有达到企业的要求，被淘汰的危机感自然就会促使员工自觉地去学习，加强专业技术知识，管理知识，计算机技能等在内的综合性知识文化。另一方面，他们还会根据市场需要不断更新自己的知识。这样一来，员工的综合素质自然会得到提高。（3）有助于企业将员工的个人目标导向企业目标的轨道 个人利益与整体利益之间的矛盾，是影响着整体与个人发展的一个重要因素。企业在实现自身组织目标的同时，应该兼顾员工的个人利益，在适当的时机奖惩员工，会有效调和二者的矛盾，因此，激励的作用在于能有效的把个人目标和企业目标统一起来，促使个人目标与企业目标达成一致并共同实现。

（二）激励的类型和影响激励效果的因素 1、激励类型 概括地讲，激励对一个人的心理和行为会产生强大的作用，经过激励的行为与未经激励的行为有着明显的差别。具体来看，不同的激励类型对行为过程会产生程度不同的影响，所以激励类型的选择是做好激励工作的一项先决条件。（1）物质激励与精神激励 从激励内容上进行划分，可以把激励分为物质激励和精神激励。物质资料是人类生存必不可少的条件，是生活中最基础的需要，是一切社会活动的动因。所谓物质激励就是指从物质资料方面加以鼓励，如奖金，福利，加薪，减薪，罚款等形式。除了物质需求，人类还有精神上的追求。在当今的社会中，精神满足已越来越重要了。人不仅要吃饱穿暖，还要有心理上的满足感，荣誉感和成就感。精神激励多以表扬，批评，记功，处分等形式出现，它也日趋成为一种激励的重要手段。（2）正激励与负激励 从激励的性质上划分，激励还可以分为正激励和负激励。正激励就是指员工的行为是符合组织需要时，组织通过奖励来鼓励这种行为，以达到持续和发扬这种行为的目的。而负激励就是说员工的行为不符合组织需要时，组织通过惩罚来抑制这种行为，以达到减少或消除这种行为的目的。二者的目的都是要对员工的行为加以强化，不同之处在于取向相反。（3）内激励与外激励 从激励的形式上划分，有内激励和外激励之分。内激励就是指由内酬引发的，源于员工内心的激励。所谓外激励就是指由外酬引发的，与工作任务本身无直接关系的激励。由内酬所引发的内激励，会产生一种持久性作用，而外酬引发的外激励则是难以持久的。如，一个人欣然从事一项又脏又累，枯燥无味，别人都不愿意干的工作时，或当别人都已下班回家，只有他甘愿留下来加班时，他所得到的激励可能多源于外酬的刺激。即，他之所以留下来，纯粹是为了赶完这些任务后，将会得到一定的外酬，他对完成任务的态度只能是例行公事，一旦外酬消失，积极性也就荡然无存。2、影响激励效果的因素 了解的激励理论，就要在实际中运用。而在运用过程中，把握好影响激励效果的因素是至关重要的，否则，就会使激励机制达不到预期效果而失去意义。影响激励效果的因素主要有激励时机、激励频率及激励程度，下面分别来一一介绍。（1）激励时机 在不同时间进行激励，其作用与效果是有很大差别的。在员工做出成绩，符合激励标准以后，管理者应该及时予以激励，不要拖延时间。及时的激励会增强受激励员工的荣誉感和满足感，也会使员工认识到管理者非常重视他已经取得的成绩，从而激发他再接再厉干好工作的责任心和主动性。反之，则会使员工的工作积极性受挫，影响其工作绩效，从而使激励机制失效。因此，在何时使用激励机制，要根据具体情况具体分析，要选择适当才能发挥最大效用。（2）激励频率 所谓激励频率，是指在一定时间里进行激励的次数，它一般是以一个工作周期为单位的。激励频率的高低直接影响着激励的效果。假如一份简单易做的工作，激励频率过高，可能给人一种来之容易的感觉而是激励收不到什么效果；而一份艰难复杂的工作，激励频率过低，则会导致员工工作积极性受损而达不到预期效果。因此，根据具体工作的各种性质来决定激励的频率，是有实践意义的。（3）激励程度 激励程度就是指激励量的大小，即奖赏或惩罚的高低。能否恰当的掌握激励程度，直接影响激励效果的发挥。如过分优厚的奖励，可能会使人觉得轻而易举就会成功，而不需刻苦努力；过分严厉的惩罚，可能导致人失去信心和勇气，而丧失对工作的热情致使业绩更差。所以要把握好激励程度，要做到恰如其分，才能达到激励的目的。

（三）激励原则 激励措施一般都有很大的风险性，在制定和实施激励时，一定要谨慎。下面是一些关于激励的原则，注意这些原则，能提高激励的效果。

1、物质激励与精神激励相结合、以精神激励为主的原则 马斯洛的需求层次理论已经明确指出人最基本的需求是生理需求，而物质激励 则恰好符合了这一要求，适当的物质刺激，使人的生理需求得以满足，就会把精力集中于其他，比如工作。当然，一味的物质激励可能会导致一些人惟利是图，有实惠才有热情，给企业环境和组织风气带来危害。因此，就要加以精神鼓励。如今个人素质的提高，也使人的需求不仅仅满足于生理需求，有时精神需求更甚一成。而且在社会经济文化发展水平较高的条件下，人的精神需求则会占主导地位，所以，精神激励应逐渐占主导地位。

2、正激励与负激励相结合、以正激励为主的原则 俗话说：“小功不奖在大功不立，小过不戒则大过从生”，深刻体现了正负激励的意义。人都是需要被肯定的。当员工取得好成绩而得不到组织认可，奖励，那么势必会削弱其进去心，而影响到工作积极性；而假如犯了错误却不加以惩戒，则人人都会抱侥幸心理，而不把工作心态端正，这样，企业的业绩又从何而来呢？所以，必须抓住激励本质，将正负激励结合起来运用，才能真正发挥激励的作用。在激励的过程中，正激励应该占主导地位的，这是因为：就人的情绪而言，好情绪通常是短暂而爆发力强的。上司的称赞，同事的羡慕，会使员工自信心一下子提高，从而更加努力工作；而坏情绪则会长时间围绕在人的周围，持续且益加消极。向上爬很难，而往下掉则轻而易举。由此可见，负激励产生的危害极大，因此，应当提倡以正激励为主。

3、内激励与外激励相结合、以内激励为主的原则 从人的感性认识角度来看，一个人若在强大的外界奖励或惩罚下采取行动，他多半会以为自己是受外部控制的，所以以为行为是外激励的。而如果外界因素不强烈，他就会以为自己的行为是对活动本身的兴趣所致，所以行为是内激励的。倘若组织所采取的外激励多于内激励，那么从一个侧面反映出了企业人才的整体素质不是很高，多数员工会处在经济人状态。因此，从组织自身发展角度来看，应多采取内激励方式，谨慎控制外酬的使用，从而使激励带来更大的效果。

三、企业现行激励机制存在的问题 企业激励作为人力资源管理的核心已成为决定企业成败的重要因素，目前西方发达国家在这一方面的研究遥遥领先，我国才刚刚起步，企业的激励机制还不是很完善。6.5亿美元，公司红利360万美元，其它补偿金6.45亿美元。名列第二的是美国在线董事长凯斯，年薪57.5万美元，红利100万美元，股票收入1.155亿美元。通过比较，这些都表现了一定程度上的激励不足。

（二）激励方式单一 这是大多数企业的共同问题。在薪酬体系方面，多数企业是低工资加少量奖金，有的在年终根据经营业绩给与一次性奖励；少数企业近年开始试行年薪制，但也还不够完善而在市场经济中企业广泛采用的股票期权、经营者持股等行之有效的方式，仅在部分地区的少数企业中进行探索。单一的激励方式限制了作用的全面发挥。一般来说，工资加奖金，或者年薪制，激励的重点是当期的经营业绩，属于短期激励，这方面的激励近年来普遍有所提高。但如果片面追求短期利益，可能会影响到企业的长期发展。许多决策行为的成效往往需要几年之后才能显现，如果没有相应的长期激励，就可能诱发的短期行为而损害出资人的根本利益。但许多长期激励的措施，如股票期权、经营者持股等，尽管很多企业有这方面的要求，但由于缺乏配套的政策，暂时还难以实行。一是对的奖励带有一定的随意性，奖励根据什么标准，奖励与经营业绩如何对应，并没有进行科学的设计，对此难以形成稳定的预期，因此激励作用有限；是收入的非货币化，职务消费不规范，名义收入低实际收入高，对灰色收入的难以控制，造成之间收入分配的不合理。相同的金钱，对于不同的人有不同的价值。对于企业的高层管理者而言，他们是企业的经营决策者、组织者和指挥者，在他们看来，个人成就比金钱更重要，因为取得成功或攻克难关，从中获得的乐趣和激励超过了物质报酬。因此，对于他们，可以通过建立年薪分配制度和目标责任制来提高经营者承担的风险程度，同时也使他们的收入与组织的发展和利益成正比。中层管理者则主要注重自身专业的发展，对物质报酬也有所看重。因为收入在一定程度上体现着个人的能力和地位。因此企业可以通过体面稳定的工资，有业绩体现的奖金来激励他们。普通员工，收入的不断增加就是他们努力工作的原因。企业应在发展的基础上不断增加他们的工资，并提供良好的福利，以此刺激他们工作的积极性和主动性。员工持股员工持股从劳动者走向所有者的激励模式员工持股计划简称，指由公司内部员工个人出资认购本公司部分股份，并委托公司进行集中管理的产权组织形式。员工持股制度为企业员工参与企业所有权分配提供了制度条件，持有者真正体现了劳动者和所有者的双重身份。薪酬分配公平性与合理性。一份

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！