# 如何建立中小型企业人力资源管理体系(二)（精选5篇）

来源：网络 作者：流年似水 更新时间：2025-07-04

*第一篇：如何建立中小型企业人力资源管理体系(二)如何建立中小型企业人力资源管理体系（二）作者：杨勇人力资源管理理论的发展在国内有很多年头，一些大型企业人力资源管理在企业中发挥他们应有的作用，可是，在一些中小型企业还谈不上人力资源管理，有些...*

**第一篇：如何建立中小型企业人力资源管理体系(二)**

如何建立中小型企业人力资源管理体系

（二）作者：杨勇

人力资源管理理论的发展在国内有很多年头，一些大型企业人力资源管理在企业中发挥他们应有的作用，可是，在一些中小型企业还谈不上人力资源管理，有些还处在人力资源管理的初级阶段——人事管理，其实，公司的管理层也知道人力资源管理在企业中作用，也想建立一套适合自己科学合理的人力资源管理体系，由于种种原因始终没有建立一套科学的人力资源管理体系，人力资源管理在整个企业发展中没有发挥它的应有的作用。大家都在研究人力资源的一些专业知识，管理方法，而如何建立适合中小型企业管理的人力资源管理体系是我们部分人力资源管理从业者思考的问题，一些大型企业的人力资源管理模式，它们不适合中小型企业，因为，如论在管理体系的规范程度，还是在资源配置上都达不到大型企业的要求，因此，我们必须建立适合中小型企业人力资源管理体系。近期，我帮助朋友公司建立人力资源管理体系时，总结一些经验，与大家探讨。

一、建立人力资源管理体系的前提要了解企业发展目标。

一些中小型企业的战略不是十分清晰、明确，但是，他们的发展目标是明确的，因此，我们以公司的发展目标为基础建立满足公司的发展目标的人力资源管理体系。任何一个企业的生存，都有它的发展环境，都有它的优势，否则，它就无法存活下来。因此，我们不能一味的抱怨公司没有明确的发展战略，抱怨公司没有给予我们足够的资源，就不能建立一套科学合理的人力资源管理体系。我们要深入企业里，了解公司的发展目标，与公司高层沟通，了解他们对企业的构想和他们的期望，这样，为我们建立科学的人力资源管理提供思路和依据。

二、了解企业处在什么样发展阶段。

任何企业都会经历四个发展阶段（成立、发展、成熟、衰退四个阶段），中小型大都是处在发展阶段，有些还处在成立阶段，在这两个阶段的企业对人才的需求十分大，而且，在同行业人才竞争中没有多大优势，对吸引中高端人才就相对较弱，因此，在吸引人才上，我们应采取那种战略？如：在薪酬设计上是高于同行业平均水平还是低于平均水平，还是与平均水平持平，其实在薪酬设计上，为了吸引人才，在发展阶段的企业应采取略高于平均水平策略。只有了解企业发展阶段就选择正确的人才战略和人力资源管理战略。

三、建立人力资源管理体系应考虑一些问题

1、企业对人力资源的需求是什么？

要建立适用、有效的人力资源管理体系，就必须知道公司对人力资源需求，不同类型的企业对人才需求是不同的，生产性企业可能对技术人才和研发人才的需求较大，销售类型的企业对销售人才需求大，等等。了解企业对人才需求后，我们根据企业对人才需求，建立相

应的人力资源管理体系，可能招聘和培训就成为人力资源管理重点，在人力资源部门建立以及人员配置上，以上两个模块就优先考虑了，当然这要根据自身公司的需求配置人员和资源。

2、明确企业现有人力资源结构，人力资源管理现状

对公司现有人力资源的盘点，了解现有人才结构，人才结构大家都知道，它包括：年龄结构、学历结构、专业结构、技能结构等等。将公司的人力资源结构与公司发展目标相结合就产生了人力资源需求，有了需求对我们建立人力资源管理体系就有了目标。

3、人力资源管理体系要我们解决企业公司目前和长远目标是什么？

人力资源管理体系的建立必须与公司近期和远期的发展目标相一致性，明确人力资源管理目标，依据此目标来建立和完善人力资源管理体系。

四、中小型企业人力资源管理体系建立的原则

1、适用性

人力资源管理体系的建立必须适应公司的发展目标，必须与公司的管理模式、管理水平以及管理人员的素质和管理能力相结合。

2、规范性

人力资源管理体系的规范性，就是要求人力资源管理制度和流程以及机制的建立必须系统和统一，人力资源管理本身就是一个统一、系统的管理体系，而且各个模块在建立是必须以其他模块为依据，互相统一协调，互相支持。

3、科学性

人力资源管理体系的建立，必须按照人力资源管理的要求，根据公司客观实际情况建立，不能脱离公司实际情况和管理水平，盲目建立人力资源管理体系，不能表面看来十分完美，而没有可操作性，必须将管理制度和机制落实到实处和能有效实施。

4、系统性

人力资源管理被看作是一个整体，而不再被割裂成模块。其目标是实现公司发展过程中持续的人才供应，人力资源部门的业务重心转向吸引、招募、发展、管理和留任人才，更加强化人力资源的战略地位和系统性。

5、先简单后完善

由于中小型企业是一个发展性企业，刚开始不可能就建立十分完善的人力资源管理系统，因此，必须先建立一个简单有效的管理模式，以后再根据公司发展不断完善，并且任何制度和管理体系的建立都随着企业的发展不断完善的过程。其实，人力资源管理本身就经历不同的发展阶段，不同的人力资源发展阶段是由企业不同发展阶段决定，因此，我们在建立人力资源管理体系时，不要急于求成，要一步一个脚印向前发展。根据企业发展不同阶段和发展成熟程度不断完善。

四、中小企业人力资源管理体系的模式

1、人力资源管理型

人力资源管理型是指人力资源管理主要任务是员工的招聘、培训、薪酬、绩效为主，同时根据公司发展战略建立人力资源规划，对员工关系进行管理等，主要体现人力资源管理的专业性。它适用那些管理还不够规范或一些刚刚成立的中小型企业。其中我又将分为两个类型：

招聘、培训为主型

人力资源管理的重点在招聘和培训两大模块上，它适合那些刚刚成立的企业和对人才需求比较大的企业，这类型的企业员工的培训和招聘工作量非常大，人力资源管理体系的建立和资源配置上，应该首先满足其招聘和培训。

绩效管理为主型

它适用于管理比较规范，公司战略较明确，管理者能适用变革，人力资源管理体系已经建立等的企业。为了提高公司整体业绩和人力资源有效配置，就需要对员工的工作能力以及工作业绩进行有效评价和激励员工。绩效管理为培训、员工的晋升、调岗、薪酬等提供依据，该模型以绩效管理为中心，建立有效的培训、薪酬、招聘等人力资源管理体系和建立激励、约束、竞争和淘汰等机制。

2、战略人力资源管理型

人力资源管理角色开始出现转变，人力资源部逐渐成为业务部门的战略合作伙伴，其目标是支撑公司战略的实现。人力资源管理工作的业务范畴增加至组织设计、招聘管理等，并成为提升员工满意度与敬业度的中心部门。战略人力资源管理是要求人力资源管理成为核心经营管理的有机组成部分，了解并参与企业基本的业务活动，具有强烈的战略业务导向。确保基本的管理和实践相互协调，并担当起一定意义的行政职能。人力资源管理部门及其管理人员必须具有良好的信誉体系，具备广泛的人际关系能力、问题解决能力和创新能力。人力资源管理的目标是为实现公司战略提供有力的人力资源支持，将人力资源视为公司核心竞争力和战略资源。积极参与推动企业的变革，并提供有效的决策信息依据。此模型适应哪些中小型企业管理比较成熟，人力资源管理体系比较完善，公司战略目标十分明确等企业。

3、混合型

人力资源管理混合型是指我们在建立人力资源管理体系或在人力资源管理实施时，以人力资源管理为主，兼顾战略人力资源管理和战略人力资源管理为主，兼顾人才管理等。

人力资源管理体系的建立是根据公司自身发展需要，依据公司的发展战略目标，结合公司自身资源，对人力资源管理的资源有效配置，明确人力资源管理任务、目标和管理重点，保证人力资源管理体系的适用性、有效性、系统性和科学性。人力资源管理体系的建立就是

为公司发展提供人力资源保障，给公司员工搭建一个施展自己才华的舞台。

**第二篇：如何建立中小型企业人力资源管理体系(三)**

如何建立中小型企业人力资源管理体系

（三）我在前面有两篇文章从概念和方法上介绍如何建立中小型企业人力资源管理，本篇文章主要介绍一些思路和技巧以供大家讨论和参考。由于中小型企业业务模式、管理水平、企业规模等特点的限制，我们又不能照搬人力资源管理理论和大型企业管理模式，这就是困扰着中小型企业人力资源管理者一个问题。那么，对于中小型企业人力资源管理体系或管理模式的建立到底有哪些技巧和思路呢？

一、建立人力资源管理体系同建立其他管理体系一样，要了解自己的企业。

了解自己的企业是建立有效的适合本企业人力资源管理体系的基础和根本，很多人力资源管理者在此方面做得还不够，他们很多人进入一家企业就大刀阔斧的进行改革和按照人力资源管理理论或一些大型企业的一些人力资源管理模式来建立，而他们却忽略自身企业一些特点，所以建立的人力资源管理体系表面看来是十分完美和完善，而在实际操作和运行中有些无法做到，有些却难以实施，有些根本没有具备一些条件来有效运行等等，因此，他们感到迷茫，感到失落和困惑，其原因就是上面所谈到的那样，他们不了解自身企业特点。了解自身企业应从以下几个方面来：

1、了解企业发展历史

了解企业发展历史，应从企业从建立到现在的发展过程，了解它经历了那些阶段，在这些阶段里经历了那些重大变化或重大变革以及重大历史事件，目前公司处于什么样的发展阶段等。通过了解企业历史，是我们掌握目前管理现状和解释一些目前在我们用管理理论无法解释的一些不合的现象和一些不合理的管理制度等却还成为企业发展动力。掌握了这些，我们就会分析这些现象存在的外部因素和内部条件，以及在将来企业发展中是否成为阻挠企业健康成长的影响因素。有了这些分析，我们就会在建立人力资源管理体系时，利用一些现有的优势的管理制度，对一些不合理部分进行改进和提高，优化那些有利人力资源管理体系的制度和体系。

2、了解企业管理水平和管理层的职业素质

在了解企业发展的基础上，我们还应了解企业管理现状和管理水平，以及管理层的管理能力，这是我们建立人力资源管理体系的基础，如果我们不了解这些，可能建立的人力资源管理体系就脱离了公司管理现状。对管理水平的了解和管理层管理能力的了解就是要了解公司高层对管理本企业的认识，他们具备的文化水平，他们对人力资源管理的认识程度和重视程度，了解他们掌握的管理技能和知识，他们的职业化程度，以及他们对员工在企业中的角色和对员工态度和重视程度，目前公司建立那些管理制度和体系，这些体

系和制度是否符合公司的发展和是否有利于科学的人力资源管理体系的建立等。

3、了解企业业务模式和市场前景

了解企业业务模式是为了建立人力资源管理体系适合企业发展而必须的条件，了解企业所处行业市场前景是为了建立战略性人力资源管理体系首要条件，只有了解企业业务模式和市场前景，我们在建立人力资源管理体系是才具有战略目标和适合企业未来发展的人力资源管理体系。对企业业务模式和市场前景的了解是了解企业所处行业特点，市场状况和本企业市场地位和公司战略目标是否一致性，了解行业的外部环境条件以及国家有关本行业相关政策，因为这些是利于人力资源管理体系的建立。如：国家鼓励一些高技术产业和技能环保产业，那么一些地方的政策就建立了有利的人才引进的激励政策，如果我们利用这些建立相应的人力资源管理体系，它可能成为留住人才和吸引人才的优势。

二、建立中小型企业人力资源管理体系时从那方面入手

有了上面对企业的了解，我们建立人力资源管理体系从那里入手呢？我们建立人力资源管理体系时千万别盲目进行，我们首先要知道建立人力资源管理体系的主要目标和首要解决的人力资源管理中那些问题。我建议从解决这些问

题入手，在建立这些相关人力资源管理制度和流程中，但是，我们在建立这些时要有系统化的思路，不要单纯从一个模块来思考。

三、明确人力资源管理体系建立的模式或模型在前面两篇文章我已经介绍了三个人力资源管理基本模式，我们了解了企业现状，依据企业管理现状，确定人力资源管理目标和人力资源管理体系的管理模式，明确管理现阶段人力资源管理重点。这样建立的人力资源管理体系就不会盲目性和脱离公司管理水平。

四、建立中小型企业人力资源管理体系时应主要那些问题

1、作为人力资源管理体系的建立者（人力资源经理或主管们），要忘记以前企业成功经验。

以前成功的经验是我们过去的成绩，它不代表我们能在现在的企业中适应和成功。只有忘记了这些，你才能根据现在企业的特点应用人力资源管理的基本理论和方法，建立适应本企业的人力资源管理体系。这一点，可能很多同仁不会理解和疑惑，总认为别人能成功的方法一定会在另一家企业也适用。如果我们这样理解就不会再有疑惑了，我们在进入一家企业后发现很多企业都不具备建立完善或比较适合人力资源管理理论的科学人力资源管理体系，于是我们抱怨企业不给我们资源，抱怨企业有些管理人员和员工不配合，抱怨我们的权利不够等等，其实这些抱怨都是我们没有了解企业，完全按照我们过去的思维和思路去建立现在企业人力资源管理模式造成，也是我们过去的经验造成，所以我们必须忘记过去一些成功的经验。

2、要有系统化的思路。

人力资源管理体系本身就是一个系统的管理体系，各模块是相辅相成，不能人为分割和只建立一个模块而忽略其他模块的建立，我们不能只为了解决现在一个人力资源管理模块中的问题而忘记企业人力资源管理整体体系。如：一些发展型中小企业，对招聘模块急需完善，于是我们只重视招聘而忽略员工招聘来之后留、育、用和员工成长等问题。

3、建立人力资源管理体系时，先简单后改善为目标。我们在建立人力资源管理体系时，不要求一开始就全面和完美，因为企业始终是在发展的。由于企业是发展的，我们不可能现在建立的人力资源管理体系永远不会变化，它会随着企业的发展和外部环境的变化而变化，因此，人力资源管理过程实际上就是一个不断完善的过程。

4、建立人力资源管理体系是，要有战略性。

人力资源管理体系的建立不只是为了解决现在的问题，而且还有解决公司长期发展时一些问题，我们建立的人力资源管理体系，要考虑公司未来发展一些要求，不能只顾

眼前，不能建立的人力资源管理体系这个月建立了下个月就不适应，一般应该考公司近期和长期战略。

5、人力资源管理者还要掌握人力资源管理的基本知识、方法和技巧。

作为人力资源管理者，我们没有掌握一些基本理论知识和方法，就会盲目去照搬别人的东西或不知道如何做。掌握人力资源管理的基本知识、方法和技巧是作为人力资源管理从业者基本具备的条件。

总之，中小型企业人力资源管理体系的建立必须以适用、有效和科学为目标，不断完善和改进提高为工作的要点和目标，掌握人力资源管理的基本知识，学习先进的管理方法和技巧是人力资源管理者追求的目标。只有这样，人力资源管理者才能真正建立中小型企业有效人力资源管理体系。

**第三篇：中小型食品企业如何建立质量管理体系**

中小型食品企业如何建立质量管理体系

【摘 要】ISO9000族标准是世界通用的质量管理和质量保证标准,是全世界质量科学和技术的精华,也是现代管理思想和经验的总结。ISO9000质量管理体系正在我国各种类型组织得到广泛应用,中小型食品企业也应该建立质量管理体系,提高自身质量管理水平。

【关键词】质量管理 中小型食品企业前言

改革开放多年来,市场经济体制日趋成熟,消费者更加理性,企业之间的竞争十分激烈。中小企业要想获得发展,在市场上取得成功,唯一的出路是提高产品质量,建立良好的客户信誉,通过建立质量管理体系,提高质量管理水平是达到降低生产成本、提高产品质量的一种非常好的手段。而ISO9000标准正是为企业提供了一种管理模式,其核心就是帮助企业建立一套规范的、行之有效质量管理体系。

1.1 ISO质量管理体系

ISO9000标准是国际标准化组织(ISO)在1994年提出的概念,是指“由ISO/Tc176(国际标准化组织质量管理和质量保证技术委员会)制定的国际标准。ISO9001用于证实组织具有提供满足顾客要求和适用法规要求的产品的能力,目的在于增进顾客满意。这个第三方认证不受产销双方经济利益支配,公证、科学,是各国对产品和企业进行质量评价和监督的通行证;作为顾客对供方质量体系审核的依据;企业有满足其订购产品技术要求的能力。

1.2 中小食品企业管理现状

中小企业是相对同行业大企业而言,它占我国企业数的99%以上,是推动我国经济发展不可忽视的重要力量。1999年中国对中小企业的界定将销售收入和资产总额作为主要考察指标:分为特大型、大型、中型、小型四类,其中年销售收入和资产总额均在5亿元以下、5000万元以上的为中型企业,年销售收入和资产总额均在5000万元以下的为小型企业。

以某饼干、糕点生产企业为例,该企业为一家私营企业,成立于2025年初,从专门生产饼干开始,车间面积不足300m2,员工100人,发展到目前饼干、糕点等二十多个个品种的产品,年产值达500多万,车间面积1000m2,员工100多人的企业。虽然企业规模扩大了,但管理水平始终未发生过改变,仍沿袭已前的\*\*\*惯,厂长负责采购、销售和生产。目前,多数中小型食品加工企业仍然如上述饼干、糕点生产企业,生产员工文化程度低;企业职能部门设置不全;生产、销售、采购几乎均由厂长一把抓;无质量管理部门,未严格执行出厂检验要求。中小食品企业管理现状分析

(1)企业管理不健全

部分中小企业的基础性管理工作并没有做好,一般来说,缺乏管理人才和管理制度,往往凭个人喜好办事,尤其是家族式中小企业,人治色彩比较重,企业老板及一些管理者往往凭自己的感觉处理事情。

(2)生产管理工作薄弱

生产管理缺乏管理方法,生产操作、生产过程得不到有效控制, “脏、乱、差”现象处处可见,凭管理人员和工人的经验生产,甚至导致生产交货期无法达到。

(3)质量管理方法落后,质量管理体系未能建立或有效运行。一味地进行事后控制,质量管理体系无人负责。

(4)财务管理不健全

财务管理方法较为落后。中小企业具有灵活的经营机制,因而财务管理的方法也是灵活多样,但中小企业很难吸引并留住所需要的人才,因此财务管理人才缺乏。资金短缺,筹资能力差。成本费用管理水平低。

(5)研究能力差

我国中小企业普遍存在着轻视研发管理的观念,而没有从营造适合企业研发的环境去考虑;有的研发的技术和专利成果丰富,但是又没有得到良好的保护和发展等等各方面的问题。中小食品企业质量管理的主要问题

通过对研究标的进行分析,我们认为中小食品企业质量管理主要存在以下问题:

3.1 质量目标不明确

上述企业质量目标是这样的:为消费者生产满意的产品。未对质量目标进行量化,导致企业员工对如何实现质量目标不知该怎样做。

3.2 产品出厂检验不到位

该企业生产的饼干及糕点出厂检验指标有水分、菌落总数、大肠菌群等,由于没有专门的质量检验部门,提供给客户的出厂检验报告只有外观,净含量和水分。没有对出厂要求检验的指标进行检验,而且也未按标准的规定逐批检验。

3.3 流程不畅,车间管理混乱

生产计划与执行一直是由厂长直接安排,企业发展初期由于产量小体现出快速灵活的生产优势,但随着企业的规模扩大,厂长一个人还要兼顾采购、销售等,根本没有精力顾及生产安排, 兼之未对生产各人过程进行识别,随意性很强,必然会导致车间管理混乱。

3.4 组织机构不健全,缺乏必要的规章制度

由于企业一直沿袭成立初期的管理原则,一直未分别设立相应的职能部门。因此即使设立了一些规章制度,也由于没有执行部门而形同虚设,同时因为没有对相应的职责权限进行规定,导致一些规章制度无法进行落实。中小食品企业管理体系的建立

4.1 策划

4.1.1 质量方针和质量目标的策划

质量方针的定义是由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向。质量目标是质量方针具体的量化目标。根据讨论及结合实际将该糕点、饼点厂的质量方针定为:质量第一、用户至上、科学管理、不断创新。质量目标定为:产品一次性交验合格率达95%,顾客投诉处理率达100%,采购原材料合格率100%,产品出厂检验率100%,顾客满意程度≥95%。

4.1.2 职责、权限和沟通

参照质量管理的过程方法,对该企业进行了组织机构的策划并规定了各部门的职责、权限以及如何进行沟通的方式:厂长下设管理者代表(副厂长)、办公室,财务科,质量负责人管辖:生产科、质管科、供销科,通过例会、电话等各种方式进行沟通。

4.1.3 管理评审

对管理评审的时间间隔、评审输入、评审输出等进行策划,以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。评审应包括评价改进的机会和质量管理体系变更的需求,包括质量方针和质量目标变更的需求。

4.1.4 产品实现过程的策划

为使过程满足要求, 组织应策划和开发产品实现所需的过程。产品实现的策划应与质量管理体系其他过程的要求相一致。

①确定产品的质量目标和要求;

根据国家及行业标准确定了所生产的产品的质量要求,并制定了相关过程如半成品的质量要求,确定出厂质量目标。

②确定针对产品确定过程、文件和资源的需求;

③确定产品所耍求的验证、确认、监视、测量、检验和试验活动,以及产品接收准则;

④确定为实现过程及其产品满足要求提供证据所需的记录

4.1.5 支持过程的策划

针对采购、销售、服务等支持过程同样进行了策划,确定质量目标和要求,确定接收准则等。

4.1.6策划结果

整个策划的结果最终形成文件,恰当地描述了该企业建立的质量管理体系,并为该体系的的运行提供指导。

质量管理体系文件的内容主要包括:

①质量手册

②程序文件

③作业文件

④记录

4.2 质量管理体系的实施和运行

4.2.1 质量管理体系培训

培训为企业输出的是符合要求的人才,中小企业在逐渐认识到优秀人才的重要性。质量管理体系的实施和运行也离不开符合要求的人员,因此必须对企业的员工进行质量管理体系知识培训,使每个人都掌握工作必须的理论和实务知识。

4.2.2 采购过程的实施和运行

对于食品生产企业来说,原材料的好坏关系到是否能够生产出合格的成品,因此,企业应根据质量管理策划的支持过程要求进行严格把控,做好采购工作。

4.2.3 生产过程的实施和运行

生产过程是企业的增值过程,要想获得好的效益,必须重视生产过程的控制。①对影响产品质量的各个因素进行控制。

②明确生产过程实施和运行的各方职责。

③注意供方管理,定期评价供货业绩。

④加强车间管理,严格按照作业指导书进行生产,严禁违反工艺要求。⑤注重设备管理,定期检修,按时清洗消毒。

⑥尤其加强卫生管理,注意人员、器具卫生,严格按照要求进行日常卫生管理和清洗消毒作业,人员定期体检。

4.2.4 检验过程的实施和运行

该企业的检验过程包括:出厂检验、原辅材料进货检验、过程检验以及委外检验。

①建立专职部门负责检验工作,并有专职人员展开工作,明确相关责任并制定检验流程。

②制订各种类型检验的方法及验收准则并确保可操作性。

③按照相关要求做到生产一批、检验一批。

④原辅材料按照进货验收操作规程进行检验,半成品、在制品按照过程检验操作规程进行检验,成品检验按照成品检验操作规程进行检验。

4.3 测量、分析和改进

企业为了证实产品要求的符合性、确保质量管理体系的符合性、持续改进质量管理体系的有效性,应该策划并实施测量、分析和改进过程。

测量、分析和改进包括:监视和测量、不合格品控制、数据分析、改进。

4.3.1 监视和测量

监视和测量的手段包括:顾客满意、内部审核、过程的监视和测量、产品的监视和测量:

①顾客满意

通过顾客满意度调查、用户意见等进行测量。

②内部审核

通过审核策划的安排,按内部审核程序及规定的时间进行内部审核a)制订审核大纲。

b)确定审核范围。

c)编制审核计划。

d)开展审核活动。

e)采取跟踪措施。

③过程的监视和测量

根据所区分的不同过程及确定的各个过程的质量目标及要求或是验收准则的要求等进行监视和测量。

④产品的监视和测量

按照确定的产品检验过程进行监视和测量。

4.4 不合格品的控制

对于不合格品的控制,企业应制定不合格品控制程序,对于已出现的不合格控制和处置的职责和权限进行规定,对出现的不合格按照程序要求进行处置。

4.5 数据分析

对各种监视和测量的结果进行分析,如:顾客满意度、产品合格情况等,以证实质量管理体系的有效性和适宜性。

4.6 改进

企业可以利用应利用质量方针、质量目标、审核结果、数据分析、纠正措施和预防措施以及管理评审,持续改进质量管理体系的有效性o多个角度寻找薄弱环节,进行纠正、预防并制定纠正措施及预防,使质量管理体系保持有效运行。

参考文献

[1] GB/T 19001-2025《质量管理体系 要求》.[2] GB/T 1900-2025《质量管理体系 基础和术语》.[3] 国家质检总局产品质量监督司.食品质量安全市场准入审查通则(2025版).北京:中国标准出版社,2025.[4] 甘华明主编.质量经理工作手册.北京.中国国际广播出版社,2025.

**第四篇：中小型企业质量管理体系的建立与实施**

中小型企业质量管理体系的建立与实施

第一章：引文

第一节：质量管理的发展和运用

从20世纪70年代开始，国际上竞争日益激烈，人们越来越清楚的认识到采用价格竞争的手段难以却胜，能够制胜的法宝就是产品和服务的优良质量。

质量管理大致经历了质量检验阶段、统计质量控制阶段和全面质量管理阶段。

1、质量检验阶段：他所用的手段是各式各样的检测设备和仪器，检验方法是以对零件与产品进行全数检查和筛选为主，他得基本方式是整个生产过程实行层层把关，防止不合格品流入下一道工序或出厂。

2、统计质量控制阶段：在有条件的地方广泛推行抽样检验，利用控制图对大量生产的工序进行动态控制，有效地防止了废品的产生，减少了不合格品，减低了成本。

3、全面质量管理阶段：在企业中以质量为中心，建立全员参与基础上的管理，有对全面质量的管理、对全过程的管理和有全体人员参与的管理。

第二节：当前中小型企业质量管理体系的特点

现在中小型企业已经成为社会生活中不可缺少的组成部分。它在促进市场竞争、增加就业机会、方便群众生活、推进技术创新、推动国名经济发展和保持社会稳定等方面发挥着重要作用。中小型企业相对规模比较小，但其经营灵活，环节适应力强。

第三节：质量管理体系建立的概述

任何组织无论是在内部开展质量管理还是在合同环境下实施外部质量保证，都要策划、建立、健全和保持适用的质量管理体系，并使其有效运行。按照ISO9000族标准策划、建立一个新的质量管理体系或更新健全现行的质量管理体系，这个过程通常可分为：准备阶段、策划阶段、采取组织技术措施阶段和质量管理体系的文件编制四阶段。

**第五篇：中小企业如何建立人力资源管理体系**

中小企业如何建立人力资源管理体系

1、创业初期的人力资源规划

2、新公司的组织设计

3、创业初期的人力资源制度

4、创业初期的人才队伍建设

5、中小企业的薪酬管理

6、中小企业用人的一般原则

7、中小企业人力资源管理与业务的关系处理

8、高层管理人员的人力资源实务

9、一般管理人员的人力资源实务

10、中小企业老板的人力资源管理

11、中小企业人才培养

12、中小企业的制度管理

13、中小企业的绩效管理

14、员工激励

15、需要对员工经常灌输的一些理念

16、年终奖金的发放原则和技巧

17、中小企业的办公室管理

18、中小企业的人才招聘

19、中小企业留人的一般技巧

20、关于员工满意度

21、对企业员工的建议

22、中小企业的文化建设

23、中小企业的人事合同管理

24、中小企业的福利分配

25、中小企业的授权管理

（备注，后续可能根据需要将增加某些新的课题，而并非仅指目录中所列内容）。

一、创业初期的人力资源规划

1、创业初期的人力资源规划，主要应该从业务开展的层面（包含技术、生产、营销等几个主要方面）、以及企业整体运营来进行思考，同时结合企业的长远发展来进行规划。

2、企业需要开展什么业务？需要成立哪些机构或部门？需要配备什么样的人才？需要配备多少这样的人才？需要的人才的来源在哪里？如何才能引进这样的人才？如何让这些人才在企业能够安心工作并发挥作用？企业在人才方面所做的预算是多少？一般员工的数量、来源、工作分配是怎样的？企业的薪酬福利制度是怎样的？等等一系列问题，如果创业初期我们的老板们能够把这些问题思考清楚，并有意识的进行各方面的准备工作，能够“系统性”的把这些问题归纳到一起来处理，我相信是很容易找到答案的。

3、从人力资源规划的角度而言，这里需要着重提到的就是企业要建立一个比较完善的薪酬分配制度，即利益分配机制，这是一个最基本的游戏规则，先有规则再请人；当然，这里有个前提，就是要设什么部门，设什么岗位，这个岗位的职责是干什么的，请来的人需要完成哪些基本目标或任务，这些东西明确好了，再谈分配制度就是顺理成章的事。

4、人力资源规划方面需要考虑的一个重要因素就是企业的业务规模的定位问题。这里有个提前预估，对企业生产能力和销售前景的合理预期是比较关键的，如果预估失准，要么就会造成人力资源的浪费，要么就会造成人员的紧缺。

5、关于企业的战略定位，从整体而言，企业人力资源的规划也肯定是受其影响的。可能受制于多方面的因素，很多新创办的企业开初往往是没有战略规划的；如果有战略，人力资源规划肯定只是企业整体战略的一部分，相信从事战略规划的专业人才会提出比较全面的分析报告的，在此不做赘述。

创业初期的人力资源规划，需要抓住几个核心要点：企业业务定位、企业规模、企业发展计划、人力资源运行模式等几个方面。

二、新公司的组织设计

新公司的组织设计，个人建议需考虑以下几个原则：

1、精干原则：这一原则的基本要求就是，部门尽量减少，企业业务尽量实行职能归类管理。一般生产型企业，有这样几个部门就基本足够--生产管理部门、质量管理部门、技术开发部门、营销管理部门、财务部门、人事行政部门（包含办公室在内），其他如采购、仓库管理等职能，要么就归并到上面某个职能部门内，要么只设岗位，不设部门，指定某个领导负责就是。组织精干是企业有效运行的基础，这是一个大致的框架，大框框定好了，台子搭起来了，里面唱戏相对就方便了。

2、垂直管理原则：大家都很反感多头管理，同样一件事，这个领导交代要这样做，那个领导吩咐按照那样的方式做，下面办事的人就会头疼，在组织设计上就要尽量避免出现这样的状况。垂直管理体现的一个基本原理就是只听一个领导的安排，而不是很多人都来安排同一件事。同样，垂直管理对日常业务的开展而言（非重大决策），对于效率的提升是非常有效的，否则，往往很多事转了好些弯还可能办不成。

3、独立原则：独立原则就是组织中的各部门要分工明晰，权责清楚。这个部门负责什么，那个部门负责什么，尽可能清晰明了，不要相互交织，而且，权责一旦清晰，就要尊重这些权责的所属，不是停留在书面上，而是在具体的业务开展中都要做到这一点。是哪个部门的事就归哪个部门负责，不要随便去插一

三、创业初期的人力资源制度

一个新公司，制度并非大而全就好，只是一些关键的制度不能少。作为初创企业，到底需要哪些人力资源制度呢？

个人以为，初创企业的人力资源制度，应该包括以下一些内容：

1、基本的薪酬分配制度（这里主要是规定人员的报酬支付标准）；

2、考勤制度（既然来上班，点卯的少不了的）；

3、人员招聘制度（不能把一些根本不符合要求的人招到公司里来）；

4、奖惩制度（什么事情该做，什么事情不该做，做好了怎么奖励，做错了怎么处罚，应该有个标准，否则就失去了准绳）。

个人以为，初创企业的人力资源制度应该以这四个为主，其他，如培训制度、考核制度（这个东西确实很不好操作，如果能够健全制度管理，这个制度建议不要，后面我会专门进行分析）。其他的如财务制度，采购制度，营销管理，生产管理制度等等。

制度要实用，这是最关键的。后面单章进行专门说明。

人力资源制度方面，一定要结合企业的实际情况来制订，而不是到网上下载一堆东西就算数。尤其是薪酬制度，一定要花点时间和精力，要确实能够起到激励员工的作用。

四、创业初期的人才队伍建设

创业初期的人才队伍建设，有几点值得好好关注。

一是公司的高层管理团队，需要大家对公司经营思想有高度的认同，否则以后在日常的工作中，很容易互相扯皮打架。道不同不与为谋，何况大家是为了共同的一个事业，更加需要彼此间的精诚合作。如果当初这个高层管理团队就出现分歧，步调不一致，对公司其他人员也是影响，肯定对公司的业务也会带来很多不利因素。

二是公司的基层管理团队，我认为有两个东西最重要：能力和职业意识。没有能力，事情干不好；没有职业意识，即使能力强，干事情也不会用心，甚至牢骚一堆。能力和职业意识都是可以培养的，那么，关键的是要选对人，个人品行要好，愿意学习。

三是公司的员工队伍建设，请大家注意，员工是公司的脸面，一个对公司有归宿感的员工，在哪里都会说公司的好处，如果这个员工对公司不认同，那么，员工在内在外就会到处宣扬公司的不是。员工队伍建设，最核心的就是公司做事要公平，对他们的付出要给予合理的回报。这个里面，各级管理人员对员工的工作一定要做细，不仅要求员工完成工作任务，也要适时关心一下员工的生活。

人都是有思想的动物，谁都不是机器。企业不同岗位、不同职务的人，很多时候只是工作内容和责任不一样，但是，在人格上却都是平等的。一家企业如果要让队伍和谐起来，彼此之间的尊重是特别重要的。你在上面的领导，对下属要保持最起码的尊重，这也是员工协助你开展好工作的一个重要条件。

作为企业老板，在任何时候都要提倡一个和谐之道，位子越高，越要有亲和力，越要关心下面的人。每个员工都是企业的一分子，尽可能给予必要的重视。

企业的干部队伍管理，个人以为，职位越高，要求要越严格。比如一样的迟到早退，员工扣10块钱，管理人员起码要扣20块。干部的模范带头作用，在企业是很能见效的。当然，也不仅仅只是一个严格要求和模范的问题，干部队伍自身的素质也很关键，譬如专业能力，敬业精神，团队意识，工作态度等等，都非常重要。

一个企业的精神面貌好不好，关键在于各级管理人员。大家都积极向上，大家都很努力，大家都勤快不偷懒，大家都有很强的责任心，大家都有很好的职业态度，难道担心企业会搞不好吗？

五、中小企业的薪酬管理

企业的薪酬管理一直是很多企业领导人心中的困扰，如果没有一套非常适合本企业的薪酬管理制度，企业领导人或者人事负责人往往会伤透脑筋。员工对薪酬不满意，往往会采取多种形式和公司对抗，主要表现形式有：

1、上班不积极，偷懒，阳奉阴违，领导在场做事装样子，领导离开了就干脆不做事，或者是出工不出力；

2、做事做一半，留一半；今天的事等到明天再做；

3、私下里散布各种不良言论；

4、对工作抱无所谓的态度，来上班也行，开除他（她）也不在乎；

5、公然和领导对抗；

6、找领导软磨硬泡，要求增加工资；

7、极端的在公司搞破坏，还让你查不出来。

还有一些其他的表现形式。

企业必须建立一套科学实用的薪酬管理体系。在这方面，个人的基本建议是：

1、薪酬水平比当地同行业略高（或者尽量不要低于当地水平）；

2、要考虑员工的各种支出，以及享受到的其他福利（需要综合来看）；

3、在能力、责任、工作内容、业绩、个人表现等方面进行综合评估；

4、了解员工的心理期望，并且作为确定薪酬的一个参考标准；

5、加班薪资/责任薪资都要说清楚；

6、技术人员、管理人员、操作员工、后勤人员的薪酬标准需要保持一定的平衡；

7、薪资要按时支付；

8、各项扣款要有明确说明；

9、岗位调整后，薪酬也需要及时做出调整，不能在A岗位拿B岗位的薪水；

10、奖金的发放方面，要有一定的分配方式，不能凭领导喜好确定；

11、工资调整，需要按照程序办事，不能由领导自行确定；

12、与薪酬相关的各项内容，能够公开的尽量公开，减少暗箱操作。

薪酬管理最核心的只有两个字：公平！任何一个从事该项工作的人都要切记！

其他，与薪酬相关的一直值得也要规定明确。譬如迟到怎么处理，违反生产或工作纪律怎么处理，尽量公示，并一定要按照规定进行处理。不能宣布了处罚金额，实际上又不执行，这对企业管理是个极大的损害。

薪酬管理建议公司请专业人士参与设计。

六、中小企业用人的一般原则 中小企业用人，一般而言，需要关注以下两个方面：

1、用什么人？

在用什么人方面，首先关注的肯定是根据企业业务的需要来确定用人的标准，如技术能力、管理能力、销售能力等，使每个相应的业务模块都有合适的人选来担纲，确保业务能够顺利开展。那么，这个标准应该如何确定呢？我们按照比较专业是说法，就是为每一个岗位都建立一个素质胜任模型，对学历、经验等方面进行全面的描述。但是，素质模型只是一个比较科学的理论模型而已，实际上，按照这个模子去套的话，实际价值也不大，那么，我们就需要采取更为灵活的方式去寻找更为合适的人，或者企业自身培训这样的人。其中，能力担当是最核心的，没有这个能力，即使其他方面再好，也不能作为最佳人选。

2、如何用人？

相对而言，找到企业需要的人才更为简单一些，如何把人用好才是关键。这个工作相对难度更大，涉及到企业整个的管理机制的问题。如何调动这些不同岗位人才的工作积极性，如何让他们能够比较彻底的执行企业各项制度，完成好各自的业务，甚至有开创性的开展工作，这就要求企业从多个层面来进行有效的激励。这方面的工作主要应该包括这些方面：分配机制是否合理？人员晋升机制是否灵活？工作评价体系是否完善？内部支持是否完善？其中，对他们的工作认可度和信任程度是最核心的。

这个方面，其实有很多细致的工作需要落实，要知道他们在想什么，他们的困难在哪里，需要帮助他们解决哪些具体问题，利益机制是长效的还是短期的。人的使用，一定要考虑人的复杂性，而不仅仅是表面的工作态度或业绩问题。企业需要进行系统及长远的思考。

七、中小企业人力资源管理与业务的关系处理

企业的绝大部分工作都应该围绕业务的开展来进行，人力资源管理工作也不例外。很简单的道理，所有的业务都是由人来完成的。所以，围绕企业业务来开展人力资源工作，是我们人力资源管理的核心所在。

从专业的人力资源管理人员的角度来看，个人认为，企业所有从事人力资源管理的人员，都应该而且必须熟悉本企业的业务，否则，你的人力资源管理永远只能停留在表面，而难以发挥实际的作用。你招聘新员工，你得给人家介绍公司的基本业务，人家对相关业务问题提出问题，你得能够给予实际的解答；你在确定人员编制的时候，你得知道做某件事需要多少人，要知道大致的工作量；你在设计培训课程的时候，你得了解哪些课程是需要的，哪些课程是不需要的，你也需要知道聘请怎样的讲师来授课比较合适；你做绩效管理方案的时候，你得根据不同部门不同岗位的责任要求来进行设计；尤其你在做岗位说明的时候，你得熟悉每个岗位的主要工作内容是什么，否则你就可能把一个技术人员的岗位与一个仓库管理人员的岗位搞混；还有人力资源管理过程中，会涉及到很多具体的事务性工作，譬如员工岗位调整、员工要求增加薪水，都需要你对企业相关的业务有一定程度的熟悉。特别是做人力资源部门负责人的，很多部门会与你沟通业务上的工作，如果你对企业业务不熟悉，你根本就没办法与人家对话，某些部门把一些需要审核的报告提交上来需要你去协调，你不了解实际情况也许根本就无法开展工作。这里我重点提议：请所有的人力资源管理人员都要去熟悉本公司的业务运行情况。

从业务管理人员的层面来看，各级管理人员应该要熟悉企业的人力资源情况（包括一些基本政策和制度），以及人力资源管理的一般原理。你得时刻了解你的下属在做什么，他们有什么想法，他们有什么困难，他们最关心什么，他们需要你提供那些帮助，他们是否需要培训，他们的工作效率为什么不高，他们对公司是否满意……等等一系列问题。员工离职，在很大程度上与他（她）的直接上司的工作方式和态度有关，请大家千万不要忽略，从事业务管理的人员，一定要懂点人力资源（这方面前不久有专文描述）。

从企业层面来看，就涉及到一个整体性的问题，即公司的人力资源政策如何与公司的业务开展相匹配，很多业务开展不好，不能怪员工不努力或者不认真，而应该检讨公司的人事政策是否合理、实用，譬如，员工不想加班，公司就得考虑员工不想加班的理由是什么？难道仅仅只是员工的懒惰？我看未必。也许是企业没有加班费，或者加班费很少，或者是没有调休制度，等。有些员工工作积极性不高，也许大家都厌烦每周工作六天（很多企业是双休，贵公司为什么只安排休一天），也许是员工觉得企业的分配制度不合理，等等。公司的业务要开展好，相关的人力资源配套政策一定要科学，要合理，要能够促进公司业务的开展。很多企业在这方面的思考是不系统的，甚至不少企业即使员工收入不错，也不能调动员工的积极性，造成各种浪费，就更需要检讨了。

八、高层管理人员的人力资源实务

这里所指的高层管理人员，主要是公司的高层管理团队中的每位成员（每个企业不一样，有的从总监开始，有的从副总或副厂长开始），在这个团队中，一般还有一个专门负责公司人事行政的高级管理人员（副职或企业负责人），其他的可能是各个业务口的分管领导。在谈到高层管理人员的人力资源实务方面，也需要区别对待。

一般企业都会有一些高层的定期或者不定期会议，在这个会议上，关于人力资源也会有一些话题（当然，更多的可能是涉及到公司各业务口的开展和协调问题），这些话题可能是公司人力资源的某个制度的修改或调整问题，也可能是某个重要岗位人选的安排问题，但是，基本上很少有关于人力资源的专门会议（有些企业可能会就某个具体的人力资源问题召开专门会议，主要是涉及到公司人力资源政策的重大调整），所以，关于人力资源的很多事务都会通过各种报告或文件的形式，在各位领导的手中传阅。这也是一般企业通行的方式，因为每位领导的分工不一样，分管的业务也不同，关注的重点肯定也不一样。

但是，任何一个企业高层，都不能避免公司的人事问题，撇开领导本人的人事问题不说，单就该领导主管的业务而言，就不能不涉及到人事方面的具体支持。我以前在一家公司负责人力资源工作，人事的一些基本政策都出自我这个部门，执行也在我这个部门，公司主管技术研发的领导为了加班费的问题就找了我很多次，因为按照公司的统一规定，每个部门的加班时间是有总数控制的，不然加班费就没办法控制，而他们部门在加班方面需要做调整（当然是业务需要），这个实际上就涉及到公司关于加班时间标准需要修正的问题。中国人往往是多疑的，我可以认为是他为了变相给员工增加收入，也可以认为真的是工作需要，这个过程就需要领导层面来进行协调，否则就难以做改变。这只是一个很简单的例子。譬如，有的部门需要增加编制，有的部门需要调整某项政策，部门经理往往只有提议的权利，最后拍板的肯定是公司的这些高层人员。如果高层人员对相关的信息不了解，就可能判断失误，或者做出错误决定。

企业主管人力资源的高层，从实务方面而言，肯定是需要对公司整个的人力资源配制系统都要熟悉，包括总经理和公司的人事主管领导，其中，最关键的是对公司人力资源政策的把握，不同的人力资源政策对公司的人才队伍建设，对公司的业务发展都会产生不同的效果。其次是要把握公司相关人力资源政策的推行状况，公司有好的合适的制度，如果只推行一半，或者是执行不彻底，都会对公司的各方面运营造成影响；第三是要适时调整和修正公司的人力资源政策，公司业务情况变化了，规模扩大或缩小了，都要考虑公司人力资源政策的调整问题；第四，就是企业的团队建设，或者新的人力资源政策推行，都需要公司高层的全力推动，或全力支持，否则就难以取得成效（当然，这个得看公司的管理基础如何，基础好的企业往往有些能力强的部门负责人就能够办好），其中，团队建设是这些领导要时刻关注的核心工作内容，这是关系到企业长远发展的关键。

其他业务口的高层领导，人力资源建设当然不是唯一的核心内容，个人认为，这些领导主要要关注的，一是公司的人力资源政策，因为他们对公司的具体也许更为熟悉，更加了解需要公司提供哪些人力资源方面的支持，这要从公司的整个来看待；二就是队伍建设的问题，这是任何一个企业高层都不能忽略的东西，企业要走向长远，就得时刻关注队伍的建设，关注人才的储备，这是我们这些领导在开展工作的时候不能忽略的东西；三是企业内部的协调问题，企业是机器，需要每个环节的有机配合，不能只看到自己的一亩三分地，各业务模块之间需要互相支持，而不是互相拆台。要主动摆出合作的姿态。

九、一般管理人员的人力资源实务

对企业一般管理人员这里也有一些区别：专职的人力资源管理人员和其他管理人员。

先说专职的人力资源管理人员，因为在别的文章中做了很多描述（参看中国人力资源开发网“A大调”的文章），这里就做个简单的归纳。从事人力资源管理工作的人员（主要指人事经理和主管），主要是把日常的事务工作要做好，工作要细心，态度要和蔼；其次工作要有计划，要有条不紊；第三，一定要准确把握领导的思想和处理事情的态度；第四，要了解员工的心态，多和员工打交道，不能高高在上，尽量协助员工解决一些实际问题；第五，要善于沟通和协调，争取各个相关部门的工作协助，这样有利于工作的开展；第六，做事要有原则，不能将就，尤其是不能违背原则，有制度一定要严格执行；第七，养成良好的职业习惯，工作保证质量，尽量成为员工的表率；第八，熟悉人力资源各个模块运行的基本原理，并尽量结合企业实际做一些改良，要了解相关的劳动法规和政策；第九，要不断学习，熟悉本行业、本系统的基础情况（如当地的薪酬水平等），熟悉企业管理相关的一些其他知识；第十，一定要熟悉本企业的业务，对公司业务运行的基本流程和制度尽量熟悉到位。

对于其他管理人员而言，在组织员工开展日常工作的过程中，一定要多了解员工的思想状态，知道员工在考虑什么问题，要多从关心员工的角度出发来鼓励员工完成工作任务，尽量避免使用压制或者逼迫的方式命令员工做事。如果有可能，多和员工交朋友，如果能够帮助员工解决一些实际困难，员工将更为主动的为你分担工作压力。另外，就是作为员工的上司，要在综合考虑的前提下，帮助员工争取应得的利益（当然，不能忽视公司的利益），在合适的场合要能够代表员工主张权利（这个时候，人力资源部门往往是不可靠的）。第三方面，就是做事要公平，让员工觉得你没有私心，否则大家也不会服从你。

企业一般管理人员的人力资源实务，侧重与公司业务与员工的互动，关键是如何调动员工的积极性。作为专职人员，需要更多的站在公司立场来关注企业的人力资源管理；而作为其他管理人员，则应该有选择的站在员工的立场来思考自己的处事方式，即一要完成公司交代的任务，二也要尽量取得下属的信任和支持。

以上仅供参考。

宁负自己十分，莫负他人一厘。

十、中小企业老板的人力资源管理

这里的中小企业，主要指民营企业，相对机制比较灵活，政策运用起来也比较方便。国有企业，往往限制过死，即使有好的思路，或者好的办法，可能也难以把一个好的东西执行彻底。当然，这里的一些东西，如果有用，也可以作为参考。

中小企业老板们的人力资源管理，我想有几个大的方面不能忽视（可能这些老板看的书也比较杂，或者道听途说的也不少，我觉得这未必就是好事，而是应该把人家的一些说法，或者理论对照自己企业的实际情况来进行有选择的甄别），那就是类似于柳传志的“定规则，带班子”。具体如下：

1、老板们首先得对自己的企业有个总体评估，企业目前是怎样的一个现状，未来的发展趋势是怎样的，企业的核心能力在什么地方，企业的产值、规模大致会有一个这样的成长曲线，企业的长处和短处各在什么地方……等等，如果这些东西弄明白了，采用相对明确的人力资源管理模式，以及制定相关的政策就有个大致的标准了。

2、企业各种资源的配置方面，譬如财务资源、社会关系资源、技术资源、市场资源等各方面，以及企业的业务发展，到底需要怎样的人力资源体系来提供支撑，这个是企业人力资源规划的一个核心环节。当然，在资源的配置和调节过程中，不同的阶段其侧重点是不一样的，这个只有企业老板心中最有数。

3、具体到实际的应用方面，企业老板最核心的任务就是对企业人力资源政策的把握，以及队伍的建设。需要采取什么样的人力资源政策，这个需要结合企业的实际情况来进行确定，不同行业、企业不同阶段、以及不同规模所采取的政策应该是有区别的，甚至不同风格的老板（譬如对企业人力资源的不同认识），也会要求企业采取不一样的人力资源管理模式，人力资源政策的核心就是如何激励并约束员工，更好的去完成企业目标。队伍建设是一个长期的过程，在人才选拔、考核、任用、培训、薪酬安排等方面，应该有系统机制，同时，作为企业当家人更需要进行有效的引导，并能够及时发现队伍建设中可能隐藏的问题或危机，从而促使相关问题得到有效的解决。这两方面，是任何一家企业负责人都必须关注的重点。

4、企业老板在本公司的人力资源管理过程中，最好能够抽出一些时间来关注一些具体的问题。当然，对具体事务的管理需要划定一个界限，管得太具体不好，不闻不问也不对，我建议还是应该从宏观上进行掌握，同时抓一些有代表性的典型事件。老板们是不是能够定期给员工上上课？老板是不是能够经常下一线了解下员工的思想？老板是不是能够和员工建立更好的伙伴关系？等等，我认为这些都是有必要的。

5、中小企业的人力资源管理中，很多老板也是有各种困惑的。譬如在用人方面，在处理一些具体的事务方面，都有可能难以取舍。譬如对待忠诚却业绩一般的员工、能力强但是有点不听指挥的员工、企业里的各种亲戚和朋友等，对这些人在企业采取不同的使用方法，都可能影响到作为老板的威信，甚至对其他员工都可能产生不同的反响。我的主张是，用人需要从长期和短期两个方面进行结合，尤其是要做关注员工的长处，公司对任何人都应该一视同仁，能够按照制度办理的尽量按照制度办理；尤其是对于那些在本企业工作的亲戚朋友，在管教方面只能比对其他员工更严，绝对不能纵容，否则就容易变成害群之马。

5、回到前面，在企业的人力资源管理方面，企业老板们一定要有个周全的和系统的思路，切忌因人废事或因人设事，也不能头痛医头，脚痛医脚，把人力资源的整个制度体系和基本流程建设好，并全力督促执行，我相信，只要坚持下来，都很容易走上正轨的。老板们需要避免的东西还包括：人情取代制度或原则、朝令夕改、不分轻重缓急、回避困难或矛盾，等等。

其实要说的还很多，如对人力资源工作的重视问题、企业收益与员工福利问题、用人的心态问题、本身的学习问题，等等，企业没有完美的领导，但是一定要有追求完美的本质。

宁负自己十分，莫负他人一厘。

十一、中小企业人才培养

企业里面是否会经常出现这样的状况：

原本一个表现不错的主管，公司正想好好栽培，却在一夜之间选择了跳槽？

某个关键岗位的员工，因为工作中的某一件事没有得到合理解决，就从此委靡不振？

公司在非常需要某类人才的时候，却发现公司里面根本找不到合适的人？

高薪聘请来的某个专业人才，各方面能力好象都不错，却没干几个月就跑了？

等等上述现象，经常困扰着我们的企业老总，和人力资源负责人。

我一直以为，企业管理一定是个非常系统的东西，一个环节出现问题，肯定别的环节也会不同程度的出现问题。

下面重点讲讲企业人才的培养问题。

首先，人才培养肯定是个长期的工作。长期的人才培养工作，就应该着眼于公司的长远发展（有点写论文的味道了），那么就要求企业对公司的人才需求有个长远的规划，根据公司的业务发展趋势，了解公司到底需要什么样的人才，这些人才的培养到底需要哪些基本的环节，在人才培养方面需要提供哪些必要的支持，等等。

其次，人才培养是个基础的工作。只所以说是基础的工作，是说明人才的培养要始终贯穿于企业业务开展的各个环节中，在每个业务的开展过程中，都要注意人才的培养。譬如，在技术开发方面，不能仅仅是为了做事而做事，而是应该通过做事把人才队伍同时也培养出来，其他业务工作的开展也是如此，所以要求每个管理人员在带领团队开展任何一项业务的时候，都应该形成一个观念：我的团队成员是否会因为此一业务的开展而得到某些方面的提升。

第三，人才培养是个系统的工作。人才培养不仅仅只是领导找人谈谈话，送出去听听课那么简单，而应该从系统方面进行建设。企业是否形成了一个尊重人才的环境？企业在人才队伍建设方面是否提供了制度上的支持？企业是否能够就人才队伍建设过程中出现的各种问题提供一套系统的解决机制？在员工的薪酬、福利、工作环境、责任分配、监督检查、日常培训等等诸多方面，公司是否形成了一个互相支持的系统？

第四，人才培养是一把手工程。人才队伍建设，在很多企业而言，一把手往往是非常关注和重视的。他们知道，企业没有人才，很多业务是没有办法去推动的，不少企业老总为了人才问题，往往用尽心机，这是需要值得肯定的。这里我想强调的重点是，企业的人才队伍建设，如果不是由公司高层来直接推动，这个系统工程运行起来就可能非常缓慢，甚至会游离出原来的方向和目标。人才梯队建设，需要很多东西提供支持，而很多资源是掌握在企业一把手手里的，这些资源，企业应该尽量释放出来，成为推动企业人才队伍建设的重要力量，甚至关键力量。

第五，人才培养要区分重点与非重点。企业的人才队伍是由各种不同专业的人组成的，这里有核心与非核心的区别、重点与非重点的区别。对待不一样的人才需要采取不同的政策和不同的培养方式。许多从事过企业培训管理研究的人士对此应该有充分的认识。不同的人才，个人的基础不一样，需求不一样，职业发展的规划不一样（人生定位），对企业的认同感也不一样。有些人，即使目前是公司的得力人才，但是，他可能的定位就只是在这家企业工作三两年，即使条件再好，他还是要走的，对于这样的人才就应该给予特别的关注；有些人才往往看起来好象对企业没什么实际作用，但是，一旦培训得当，很可能就会成为公司的栋梁之才。举这样的例子是想说明，对培养的人才对象一定要有个科学的、全面的评估，更何况，企业里面不可能所有的人都是人才一样。

第六，人才培养不能搞形式主义。人才培养如果一旦走上形式主义的道路，将是非常危险和可怕的，表面上公司的人才培养工作做得有声有色，可真正要使用人才的时候，发现却没有可用之才，要么是培养方向错误了，要么就是培养方式错误了，要么还可能只是做了表面文章，根本就没有把培养工作落到实处。这是需要我们的企业给予足够重视的。任何一项工作的开展，都应该有一套闭环的机制，从任务布置到任务执行到效果检查，都应该形成惯例，而不能敷衍了事。

总之，企业的人才培养是一个大课题，很多知名企业自己建立各种培训学院或者商学院，形成一套适合本企业需要的培养体系，这对人才队伍的建设是非常有实际意义的，值得推广和借鉴。

十二、中小企业的制度管理

鉴于昨天所写的东西全部丢失（我习惯了在线写作，最后没有保留），今天把昨天所写的思路在这里整理下发表。

中小企业的制度管理，我想从三个方面来讲，一是制度管理的重要性，而是企业如何才能把制度执行到位，三是企业推行制度管理需要注意的事项。

第一，制度管理的重要性（这里只做简单陈述）：

1、企业是一个利益型组织，任何组织如果没有制度的约束，必然成为一盘散沙，就不能实现组织目标；

2、企业有很多行为，需要一个强制性的东西来规范，否则就会纠缠不清，没有规矩，没有规矩就没有秩序；

3、制度是保证企业正常运营的基础，如何调动员工积极性，如何处理员工违纪事件，如何保证企业内部公平，都需要制度来进行约束和调整。

其他忽略。

第二、关于制度如何执行到位的问题，有几个核心环节必须把握好，这是考验企业执行力的核心要素，一样都不能少：

1、制度的科学合理性，以及可操作性：由专业人士来制订制度是必要的，要求他们了解企业的业务，企业的历史，企业的人文环境，同时要有比较全面的企业管理理论和管理经验作为支撑，否则，制订出来的制度难免互相矛盾，或者不系统，或者漏洞百出，制度能否推行下去，制度本身应该是相对系统和完善的；

2、制度的执行需要一个好的企业环境来给予支撑，需要一个好的管理团队来具体实施。企业要形成这样一个氛围：执行公司制度需要不折不扣。这里，企业负责人是最关键的，如果企业高层都不重视，制度推行过程中间走过场是非常正常的，这里对那些管理基础比较薄弱的企业而言，尤其在制度推行初期，会遇到相当大的阻力，企业高层团队必须全力支持新制度的执行，如果前期不能实行下去，以后再来加强，难度会更大。很多东西是慢慢就会习以为常的，如果某家企业从一开始就严格推行制度管理，有个半年左右的时间，就会基本奏效了，这个方面，贵在坚持，不能放弃，不能绕道走，要坚决而且彻底。其次是管理团队中的中层和基层管理人员，他们是具体制度的执行者，制度最终是否能够在企业推行下去，关键在于这些管理人员，他们的职业意识，他们对制度的认知，他们执行制度时的态度和方法，对制度的最终推行具有决定意义，所以，对这些管理人员的要求必须是明确而彻底的。第三，就是在制度推行过程中会遇到各种人情因素的阻扰，如果要制度，就少点人情，企业不是福利院，企业经营得好，老板员工都受益，企业好了，员工福利也就自然好了，企业经营不成功，老板再讲人情也是虚假的，所以，一定要让员工认识到制度推行是企业经营发展的需要，而不是为了惩罚员工，推行制度就不能讲人情，否则就别搞什么制度管理，那种既要做好人，又想办好事的情况，基本少有成功的。

3、企业推行制度管理需要注意的一些环节：

1）制度不完善的时候不要随意推行；

2）制度推行之前，一定要先组织培训，让所有相关人员熟悉各项制度，不然很多员工会说不知道制度的内容是什么；

3）推行制度，管理人员要以身作则，违反制度，对管理人员要加倍处罚，慨莫能免；

4）处罚制度和奖励制度要对称，不能只处罚而不奖励；

5）制度管理要指定专门的部门，这个部门要有权利对违纪事件进行处理，也不能搞多个部门协作，一个部门归口，当然，要确保这个部门人员的素质和能力水平；

6）推行制度管理要在企业造舆论，做宣传（中国特色，没办法的事），企业负责人要在内部的诸多场合强调制度管理的重要性，已经表明公司的态度，并且坚决支持对违纪事件的处理，公开表扬那些遵守制度的员工，形成一个良好的制度建设氛围；

7）加强员工的职业意识教育，这比任何技能培训更重要，员工有技能，但是不遵守制度，这样的员工也只是企业的害群之马，员工职业意识提高，不仅对效率是贡献，对制度建设更是莫大的帮助；

8）执行公司制度的管理人员，做事要公平，要认真，处理违纪员工要调查，工作要仔细，即使犯了错误也要勇敢检讨，同时，逐步改进工作的方法，不能简单粗暴。

制度管理是企业正常运营的基本保证，所以，任何一家企业都应该把制度建设放在核心位置，尤其是国内企业，管理不规范的企业，一定要在这方面多下工夫。如果方法得当，推行有力，一年半载就可以收到成效的。

十三、中小企业的绩效管理

非常坦率的说，我对绩效管理的基本出发点、一些绩效管理工具的原理都比较认同，但是，从具体的实践过程和结果来看，却总是感到非常失望，我曾经写过一篇关于管理绩效的文章，很坦白的表达了我的观点——《废除绩效管理》，到目前为止，我的这一基本观点和立场仍然没有改变。

那么，企业是否需要绩效管理呢？又应该如何推行绩效管理呢？原来的平衡计分卡、KPI、360度考核是否还适合呢？等等，我想在这里阐述我的关于绩效管理的基本思想，支持我的系列思想的东西只有一样：实践！

先说说我曾经的一个工作经历。

我原来在深圳一家大型台资企业工作，将近7000员工，是一家典型的生产型加工制造企业，当时我的职务是管理部经理，负责人事和行政总务等全盘工作，直接对总经理负责。当时的公司没有采取任何绩效管理的手段，但是，我可以负责的说，大家的工作效率都很高。后来我分析，这里有几个基本原因（相信在类似企业工作过的朋友也有基本相同的感受）：计划非常周密，很方便操作；制度很健全并且执行很到位；流程设计很科学，并强化了流程管理；培训活动开展的针对性很强，很有实用性。我们没有所谓的绩效管理制度，但是，公司的工作效率确实一流（这些都是可以对比的）。在这前后我也经历过其他一些企业，譬如港资的、美资的、日资的，基本上没有采取所谓的绩效管理（我相信当时的管理手段或管理理论没有现在如此丰富），但是，工作效率却出奇的高。再对比我后来接触的民营企业、国有企业，一样的推行计划管理或目标管理，一样的有完善的制度，一样的有科学的流程，甚至更多的培训活动，而且是一样的中国人，企业管理的水平却相差很远很远。

我分析过，这是体制的原因，是文化的原因，是组织的原因，是人的个体的观念的原因，再没有别的。

那么，接下来我要谈的企业绩效管理，将从以下两个方面进行阐述：绩效管理的真实目标，以及如何推行绩效管理。

1、绩效管理的真实目标

企业推行绩效管理，很多人都说是对组织（分子公司或部门、项目组织、工作小组等）或个人的绩效进行评估，同时促进绩效的改善，这就是绩效管理的目标。

作为企业老板（我相信，很多企业之所以要推行绩效管理，往往是老板的意思），总是希望通过各种方式来加强对企业进行有效的控制，因为老板本身不太可能有太多时间去关注部门或个人的成长，不能对部门或员工个人的工作成果进行判断，所以，就只希望有个什么好的工具来帮助老板们达到这个目的。说实话，企业要推行绩效管理，更多的原因是因为各种老板的懒惰所造成的。他们虽然口头上甚至在心里都非常关心企业，关心下面的部门和人员，实际上，在具体行动上却付出得非常有限，他们本身就非常不职业，也非常不敬业！老板们的精力往往都花在政府攻关上，花在和银行打交道上，花在各种充斥着形式主义的会议上，花在各种社会活动中，对企业内部的运营总是雾里看花，这里关注一个点，那里关注一个点，并且没有持续性，这样的企业，如何才能提高管理水平？如何才能提高组织绩效？因为老板对企业的内部管理关注太少，才需要什么绩效管理。大家想想看，假如一家企业，老板吃、住、工作都和员工在一起，他们还想要搞什么绩效管理吗？各部门的运行情况，计划执行情况，员工和干部的表现，甚至企业内部出现的各种问题，老板都非常清楚，这个企业还有必要做绩效管理吗？补充一句，我非常不客气的告诉各位老板，我原来工作的那些外资企业，他们的销售都在几个亿，甚至几十个亿的规模上，他们的绝大部分时间都呆在车间里或者办公室，甚至一些厂长、部门经理、副总经理“经常”在车间里忙得汗流浃背，想想，我们现在的很多民营企业和国有企业可以做到吗（排除做秀）？

会有人说，企业规模大了，老板们不可能有那多时间呆在企业里面，即使呆在企业里面，也不能解决绩效的问题。那么，下面引申出第二方面进行解答（前面的文字，我想从侧面表达的意思是，企业为什么需要绩效管理）。

2、如何推行绩效管理

我的看法是，即使企业的规模再大，也有解决绩效管理的办法，那就是：抓制度管理，抓流程管理，抓人才队伍建设。完善基础管理，是企业有效提升绩效的核心所在！企业管理水平的高低，不是通过绩效管理来提升的，而是通过日常的基础管理工作来逐步改善的。

我们有好的企业环境，有好的产品，有好的制度和流程体系，有高素质的员工队伍，有好的执行层，难道企业还需要什么绩效管理吗？

我们很多从事管理的人，往往都是在思想方法和和看问题的眼睛上有毛病的人——一匹马身上有病，却偏偏要找一头猪来治疗，试想，这样可以达到效果吗？！

最后我的结论是，企业不需要绩效管理，只需要基础管理。如果哪位朋友的老板还坚持要你们搞绩效管理，你就把我上面的话告诉你的老板；如果他对基础管理不懂的话，你可以让他来找我，我愿意给他免费服务，提供相关咨询；如果我告诉你们老板他还不知道操作的话，我可以协助你们来做这个事，不过，这个是要收费的。

十四、员工激励

要想让人家做事，就得让人家有兴趣；

要想让人家长期给你做事，你就得有吸引力；

如果要想人家让长期为你心甘情愿的做事，你就得让人家觉得有奔头。

在这一系列环节中，都和激励息息相关。

马斯洛的需求层次理论是可以作为参考的，但是，在实际的管理事务中，我们要做的工作还太多太多。

1、你的员工最关心的是什么？了解并满足员工需求是最关键的。有的员工需要更多的金钱；有的员工希望在支付合理的现金的基础上能够享受到更好的福利或工作条件；有点员工可能只是希望能够学到更多的专业或管理知识；有的员工可能希望从事更高的管理职位，才能更为开阔视野；有的员工希望得到尊重与被认可……等等，企业作为一个组织系统，人员构成相对较为复杂，员工需求也就千变万化，企业不能满足所有员工的所有需求，但是，企业也不是没有作为。

2、如何满足员工需求？员工的需求是多层次的，作为企业而言，就需要进行综合分析。但是，我觉得最基本的，员工需要的还是物质的激励，这是最核心的环节。我一直强调，对员工不要吝于投资，工资、福利好点，起码能够满足绝大多数员工的需求。当我提出这个观点的时候，曾经受到过一些人的怀疑或批评，说很多员工需要的只是一个好的环境或空间，待遇好坏往往不是最主要的。实际上，据我的分析和观察，绝大部分员工对薪水的要求是放在第一位的，只是因为岗位或工作性质的原因，以及企业的薪酬制度的规定，没有办法争取到更多的薪水而已，但是，绝对不是他们对薪水的多少不在意！试想想，作为社会人，很多现实问题是需要金钱才能解决的：谈恋爱、买房子车子、结婚、人际交往、赡养父母……等等，请某些人拿自己的大脑去想想问题。企业首先就得解决员工的报酬支付问题，我相信这也是一个非常专业的课题，尤其是对于规模较大的企业，更需要在薪酬体系的建设方面多下工夫。那么，其次，就是企业的福利措施、工作安排的合理性、企业人际关系处理、文化因素等等方面的，我也相信这是一个系统工程，一般的人事管理人员是很难做得很专业的，这需要从某些高度来看待这些问题——既要熟悉企业环境，又要具备相应的专业知识。不知道我们的老板们想过这些问题没有。

3、员工激励方面，建议我们的企业从开始就要关注，而不是后来想起来才偶一为之。譬如，员工的薪资制度（含加班）、员工的上班时间安排（5天/周？6天/周？）、考勤管理、社保体系、升迁制度、培训制度、奖惩制度……等等，都需要从企业的实际出发，进行专业设计，并且要能够确保公正执行。

员工激励从来就不是什么小事，员工在内是企业价值的创造者，在外代表企业形象，老板们，你们想好了没？、十五、需要对员工经常灌输的一些理念

做企业，光从制度上约束员工的行为往往是不够的，如果能够在思想上能够有效引导员工，激发员工自主工作的积极性，这应该是企业管理的最高境界。

那么，如何对员工开展一些必要的思想工作呢（本人其实非常厌恶各种政治说教与所谓的思想启蒙教育，但是，员工的思想工作确实又是各企业必须实施的一项重要内容）？

1、了解员工心里在想什么。很多员工在关心自己的工作、收入、福利的同时，往往最关心的一项内容，就是这家公司的发展前景，以及这家公司在行业中所处的地位。其实这方面大有文章可做，如果能够做好，对员工将是极大的鼓舞，让员工信心百倍。所以，任何一家企业，对公司都应该有一个远景的规划，并且告诉员工们，公司未来几年的目标是什么，将来会怎样，大家会有一个怎样的职业空间等等。

2、现在对员工最需要灌输的是员工的职业意识和职业道德。请千万不要忽略员工职业意识的重要性。做事是否按制度按程序执行、是否能够按时完成工作任务、是否能够确保工作质量、是否能够提供周到服务……员工的职业意识，对内可以提高工作效率，对外可以树立公司良好形象。当然，职业意识的灌输只是一个方面，需要协同配合的，就是员工职业意识的培养。先从思想上让员工引起足够重视，再在具体的工作中进行培训，两者结合，一定有所收效。

3、对员工要讲制度，讲规则。强调制度管理在公司的重要性，教育员工少意气用事，要求员工按照规则办事，企业不论规模大小，大家都要遵守游戏规则，对制度上的事情只有对和错，没有合理不合理，更没有人情不人情，长期这样的灌输下去，一定有利于公司制度的推行。

4、对员工多灌输平等观念。作为企业人，尤其是组织系统中的每个个体单元，大家在人格上平等，在思想上平等，那么，彼此之间的互相尊重、互相协助的氛围就容易形成，要让平等思想在员工心目中根深蒂固，尤其对于管理人员，要求他们在处理公务时，一定要有维护平等的概念，对小部分人的不平等，实际上就是对大多数人的不平等，强调平等，是建立企业和谐的内部关系最核心的内容之一。

5、强调员工的服务意识。员工的任何工作都可以看成是服务，对上级服务，对下级服务，对同行服务，对客户服务，对老板服务……等等，其实都是在为企业服务。如果确定了员工的服务地位，从老板到员工都是服务员，那么大家就都站在一条起跑线上，只有岗位和级别的区分，只有工作内容的区分，性质都是一样的：服务。当然，服务也有质量要求，服务要求大家工作主动、心态平和、方法得当，这些都可以通过培训来得以加强。

6、强调企业的危机意识。任何一家企业都存在这样那样的经营风险，今天有钱的企业要考虑以后是否会资金紧张，今天市场占有率很高的企业要考虑以后的市场应该如何维持，今天的有效管理也应该考虑以后是否需要完善……等等，企业经营的风险来自各个不同的方面，要提前预知，并通过各种合适的途径来进行风险的控制，其实，从事企业管理的人都知道，企业的很多风险是需要通过内部的很多环节来控制的，可能会涉及到公司的每个员工，所以，对员工时常进行风险的预防和控制教育势在必然。这个教育可以是多方面的，相信有培训经验的讲师应该有更专业的讲解。

——

其实要讲的东西还很多。这里不一一例举，大家有兴趣的可以自己去开发。不过需要提醒大家的是，员工教育这一环节绝对不能少。大家有共同的思想和目标，这个企业肯定是有希望的。.中小企业的办公室管理

办公室管理,首先得确定办公室各岗位人员的具体工作职责;其次,得分析这些办公室人员的构成,以及这些人员的主要特征.办公室管理其实有一定技巧的.作为办公室主任或者行政部门负责人，以及各科室的负责人,首先要确定的一个基本原则是,办公室是做事的地方，不是东家长西家短的交流平台.一个办公室管理得好不好,主要是工作气氛,以及各岗位人员的工作任务完成情况.但是，纯粹的只是办公也不现实,中间得有一些调剂的东西,譬如工作空闲时段大家找个开心的话题交流下,让大家活跃下思维，也很有必要.不少办公室象个菜市场一样,人声嘈杂,这里面肯定有问题.人际关系是否和谐,在办公室一眼就能看出来.工作效率高不高，看看大家的工作状态也就基本清楚了.不过，办公室是最能看出一个员工的职业素养的,有些人兢兢业业,有些人纯粹只是打发时间消磨日子.这里涉及到工作分配问题,也涉及到员工的职业意识问题.一般而言，办公室人员的工作,在每周都需要进行一次必要的总结,由各部门的负责人来进行组织.工作任务完成情况，工作的优点与不足,相关问题的汇总处理等等，都可以进行.作为办公室的负责人，对下属的工作既要严格要求,对他们的生活也要给予必要的帮助。一个宽松的办公环境，需要大家共同来营造,作为领导，尤其要学会处理各种矛盾，避免同事关系的紧张.18、中小企业的人才招聘

很多企业总是抱怨缺人,或者说招聘过来的人无法派上用场,或者认为当初看来不错的人,一到了公司就变了,甚至，也有好不容易招聘进来的人才，呆不了三几天就走了.......人才招聘，我觉得有几个基本问题在招聘之前就必须准备好，或者解决好.1)要找个什么人?

2)是哪个位置缺人?

3)要找的这个人来了之后干什么?

4)通过什么渠道招聘比较合适?

5)招聘活动需要多少开支?

6)如何对来应聘的人进行评估?是具体指标考核，还是依靠经验判断?

7)给需要招聘的岗位确定怎样的薪水标准?这样的薪水是否能够找到合适的人?

8)人员找进来之后，如何培训?如何安排工作?等等.需要避免的大致因素包括:

1)如实介绍公司情况,不能夸张或夸大;

2)如实介绍这个岗位的薪酬水平;

3)如实描述这个岗位可能的发展前景;

4)如实回答应聘人员的各种体问,等等.建议，整个招聘过程都需要有一个规范的程序,尽量体现招聘过程中的公正与公平.对拟录用人员的要求要明确,对可能不录用的人员要给予合理解释;重要岗位的拟录用人员公司高层要亲自谈话.任何一次招聘工作都是公司对外的一次宣传活动,招聘工作的组织,招聘人员的衣着和语言,招聘过程的控制,都有必要精心准备.问题的关键都不在这里，而是人员招聘进来之后，如何留住这些人员,并让这些人员尽快融入企业,并发挥作用.这肯定是一个系统工程,从工作安排，到培训组织，到薪酬的确定与调整,到个人空间的提供,对人员工作业绩的评估等等，每一个环节都需要慎重对待.19、中小企业留人的一般技巧

因为做人力资源的时间比较长,经常会遇到诸如员工离职之类的情况.如何留人的关键，就是要弄清楚员工为什么要离职.这里大致包括两类情况，一是公司这边没有任何问题,而是员工个人本身的因素需要离职,就是公司给他(她)再好的条件都要走的人;二是因为公司在管理上的诸多不妥,导致员工流失,这类原因往往居多.第一类,因为员工本身自己的原因要离职的,譬如要结婚，家里有重大事情,个人职业发展出现新的选择机会等等,这些员工，一般铁下心来，你怎么挽留都不可能有效果.这样的员工离职,要对他们给予较高的评价，让他们轻松离开，任何员工离职,都不要人为设置障碍.让他们高高兴兴走了就是，做不了员工，以后在外面他们还能对公司有个好的评价或宣传.第二类员工的流失,我们一定要仔细分析他们离职的动机或原因,不能轻易把他们离职的责任都归在他们头上.如薪水不合理，基本上不是多少的问题,而是内部的分配政策或者工作评价机制有问题,譬如有人干得少而拿的薪水却比较高等等;或者是因为工作安排不合理;或者是上司的工作方式有问题等等.很多员工会把工作中的诸多不满积累起来，如果没有得到及时的解决或处理，只要外面有机会就跑了,所以，企业要给员工反映问题的正常渠道，虚心接受员工提出的问题和建议，并尽可能给予必要的解决等。

企业内部管理，最需要的是要建立一个公平竞争的机制,尽量克服企业内部的不公平事项,制度面前,人人平等.直接上司的工作好坏,对下属的影响也比较大，很多员工的流失跟他们的直接上司有关，有些主管能力一般，做事很武断,工作方法也欠缺,公司的HR部门和上级，对相关管理人员要进行有效的管理.一般而言，一家企业如果业务开展得比较顺利，工资结构合理,工作氛围也相对融洽,福利基本有保障,有制度基础上的人性安排，这样，员工流失的几率就可能大大降低.尤其是，各级管理人员要时刻了解下属的思想动态，及时进行必要的沟通,协助员工解决工作或生活中的各种问题，对企业留人将发挥极大作用.20、关于员工满意度

这个话题需要好好来和大家交流下，尤其是在提倡“以人为本”的当下，更有讨论的必要。

员工是什么？大家可能会有各种定义。有人说员工是做事的，有人说员工是为老板或企业创造价值的，还有人说员工就是被老板剥削的对象......等等。

我的眼里，员工就是老板的“天”，是老板的上帝，是企业最重要的资源！

为什么这样说？

员工在内，天天在埋头工作，为企业创造价值，做这个，忙那个，你老板再有战略眼光，再有雄心抱负，如果没有员工帮你实现，你简直什么都不能做，什么也实现不了。

员工在外，是你企业的一块招牌，员工的外在形象，员工的谈吐，员工生活中的种种表现，无不折射出你企业的影子。一个穷困潦倒的员工，人家会认为他所服务的企业很好吗？

很多企业不尊重员工，总是把员工当成可有可无的工具。高兴了，好好用一下，不高兴了，往边上一扔了事。很多企业老板还抱着个落后的思想：中国什么都缺，就是不缺人。如果所有的老板都这样想的话，企业都如此循环的话，那么，最终企业就将没有可用之人。那些不懂得尊重员工，不懂得珍惜员工的老板，最后是难免失败的。

员工不是机器，员工都有自己的思想和需求，员工在乎的往往不一定是物质上有多大的回报，他们最期望得到的，就是被认可，被尊重，我们的很多老板（还有不少的管理人员）都需要好好来思考这个问题。

我一直在各种场合强调，我们的企业不要对员工太吝啬。很多老板在不务正业的场合大把花钱，要为员工改善点福利就觉得要了他的命。这样的老板，大家真没必要为他卖命。

企业为什么要强调员工满意度？如果一个企业，连自己的员工都怨声载道，如果连自己的员工都感到这不满意，那不满意，那么，你还期望市场能够认可你？期望外部客户满意你？做梦去吧。

从某个层面上来讲，企业要和谐，要有创造力，要有核心竞争力，如果没有一批忠诚的员工努力工作，如果没有员工自发的为企业工作，你口号喊得再多也是空的。

这篇文章只是开了个头，实际要讨论的东西，远远不止这些。

希望大家来做补充发言。

21、对企业员工的建议

前面的十几年，我一直都是给人家打工，为他人做嫁衣，我想自己这方面的经验，确实是可以拿出来和大家交流的。现在自己开了家小公司，也有了自己的员工，所以，从老板和员工两方面来看，希望能够给大家一些有益的建议。

作为企业员工，尤其是那些参加工作时间不是很长的员工，一定要知道，自己在企业里，到底想获得的东西是什么？自己以后的发展目标是什么。这方面我是吃过亏的，即使那时候自己打工还混得不错，但是，日子却过得相当的糊涂，一天到头，除了完成工作任务，根本就不知道到底是为了什么，以至于错过很多机会。不知道赚钱，不知道积累资源和关系，懵里懵懂的过了很多年，一个人有吃有喝就不知道考虑别的事，想想真后悔。象我当初这样年纪的朋友们，现在一定得动心思想一想了，生活如果没有目标，如果目标不早点定下来，到后面难免不后悔的（哪怕你的目标就是只赚钱，也是目标）。

作为企业员工，我认为有自己的人生目标之后，就得为了自己的目标去进行各种积累。一是知识和经验的积累，二是各种关系和资源的积累，不要轻易得罪人，要与人为善，要谦虚，要乐于帮助别人，要认真做事，要广交朋友，要多熟悉各种业务，要多看书，要学知识，学管理，多请教。企业有各种优秀人才，在这个环境里，你要充分展现自己的才华，要充分抓住机会去学习。

大家不要轻易跳槽。我当经理的时候，下面的主管在某些方面肯定是不如自己的。但是，自己因为各种原因，离开了某家公司之后，过了几年，发现自己原来的部下，早就成了这家公司的主要负责人了。如果你们感觉某家企业前景不错的话，哪怕受的委屈再多，也不要轻易跳槽，坚持再坚持，十年之后，这个舞台就是你的。不要跳槽！！尤其是不要轻易跳槽，安心工作和学习，掌握尽可能多的西。

不要怕受气。不管你在哪上班，受气都是难免的，很多人，年纪比较小，往往一点气都受不了，那你以后怎么成材？！你自己开公司之后，比要受气的事多了去，为了业务你要低声下气，你要请客，你要点头哈腰，你要受很多委屈的。说服自己，把事情往别的方面去想，不要和人抬杠，虚心接受对的或错的指责，这样，对你自己胸怀的培养很有帮助。什么都能忍的话，你就成功了。但是，在很多时候，我希望大家要能够坚持原则，不要牺牲做人做事的原则，不要因为利益出卖或者牺牲原则，这是做人的立身之本。一般的小事，笑笑就过去了。

要养成良好的职业素养。你现在就可以开始设想，假如以后自己开公司，你希望你的员工应该是怎样的，那么，你现在就怎样扮演好你的员工角色。良好的员工素养包括几个方面：认真并主动工作，履行职责，按时完成任务，保证工作质量，遵守企业制度，守规矩，听从指挥，不为难别人，注意细节，举手投足都体现出你的职业精神。

另外，在企业里面，你要学会培养自己的专业品质和组织领导能力，要活跃，要善于与人交往，不保守，有开放心态，多考虑别人的感受，积极参加各种活动，思维活跃，思想健康，身体素质良好，有很好的工作和生活习惯。注意穿着和打扮，注意语言训练，把自己锻炼成一个有品位的男人或女人。

22、中小企业的文化建设

其实，关于企业文化，本人写过一点东西，有兴趣的朋友可以参看。地址：http://www.feisuxs/new/publicforum/Content.asp?idWriter=3252025&Key=115584451&strItem=no100&idArticle=12230&flag=1

本人也反对做人云亦云的事，只是用自己的眼光来看待周围的事物，并作出自己的判断，同时描述自己的真实感受。

中小企业的文化建设问题，其实不在于有多少理论。企业反复强调的东西，就形成了文化。

看看下面大家的调侃，这也是某种文化的反映。

国家忽悠国家，叫外交

政府忽悠百姓，叫政策

百姓忽悠政府，叫犯罪

领导忽悠百姓，叫号召

百姓忽悠领导，叫捣乱

领导忽悠领导，叫交易

百姓忽悠百姓，叫生意

父母忽悠孩子，叫教育

孩子忽悠父母，叫欺骗

男人忽悠女人，叫调戏

女人忽悠男人，叫勾引

男女相互忽悠，叫爱情

群主忽悠群员，叫管理

群员忽悠群主，叫造反

中小企业的文化建设，个人认为需要抓住下面几个主要部分：

1、企业最重视的是什么？技术领先？市场领先？人才领先？还是别的什么。

2、归纳出来，反复的说，反复的做，尤其是企业领导者和管理人员以身作则，就很容易在员工的思想行为中扎下根来。

3、以前好的东西要逐渐积累，同时，也要适时的进行调整和补充，这样的企业文化就能够时刻与企业的发展同步，与企业的管理要求相一致。

4、企业文化不是万能的，要和制度、流程、业务等东西紧密的结合起来，唱高调是很难产生效果的。

5、企业文化要求大同，存小异，有特点，它并不能包含所有的东西。

6、企业文化是逐步建立起来的，而不是今天领导一个口号，明天某部门一个标语，需要深入到员工的工作和生活中去，潜移默化，润物无声，这样才有效果。

7、企业对待事物的态度要坚决，目标要明确，执行要到位，不能象个软体动物，或者墙头的稻草。

8、持续！持续！坚持！坚持！反复！反复！持续坚持反复的东西才能真正有生命力，这才是企业文化。

23、中小企业的人事合同管理

这个话题有点不好写。既然有标题，就写几句吧。

关于合同管理，有几点看法。

一是很多人适用的合同，规范是最重要的。

二是合同需要尽量避免法律风险。

三是针对少数人的合同，规定要详细，但是和公司的基本制度不能违背。

四是合同的期限需要好好把握。

五是合同期快结束事，一定要做好合同的“履约评价”，这是签订合同中最重要的一个环节。

24、中小企业的福利分配

现在的很多企业，还把思想停留在对员工的“剥削”上，这样的企业，如果坚持这样走下去的话，估计是很难走远的。

除了国家强制规定的各项保险之外，很多企业在对员工的利益上，采取能省则省、能扣则扣的原则。工资方面，能够少支付的就尽量少支付，那么，在福利上面，则更加具有操作的空间。

一是工作时间。国家规定每周的上班时间和每个月的加班时间都不能超过限度，很多企业仍然采取“上有政策，下有对策” 的态度，变相延长员工工作时间，变相增加员工劳动强度和密度。很多公司在劳动时间方面，强制采用每周六天工作制，每天工作时间也往往超过8小时（这个在国有企业执行得好一些，民营企业往往是这方面的典型）。因为从整体而言，员工还在处在弱势地位的，如果你不能接受公司的作息时间，公司就会去找愿意接受的人来。这叫变相的强奸！员工往往还没办法对付，企业即使违背劳动法规，很多员工都采取的是息事宁人的做法，这样又导致很多企业变本加厉的剥夺员工正常的休息时间。本来按照“劳动法”规定的工作时间，本身就是员工的权利，可偏偏变成了某些公司的“福利”——仅仅是因为按照规定安排作息时间的。

二是各种保险。很多企业因为国家对员工保险的强制性要求，不得不为员工购买相应的保险，实际上，在这方面也是尽钻法律和制度漏洞。一方面只为部分员工购买保险，另一方面也不把保险买足，在工资表上做假，人为降低各种保险费用（我们很多员工也还很配合）。根本就不把员工以后的“养命钱”当回事。还有医疗方面，也仅仅只是应付。相关的譬如“住房公积金”，很多民营企业甚至没有这一项目。员工要买房子，政策不能依靠，企业更是靠不上。

上面是最明显的两个方面，很多企业就是不讲规矩，员工就是机器，就是赚钱工具，甚至就是奴隶。这样的企业有很多，可惜不少员工对相关的法律制度不清楚，对一些政策不明了，一些地方的职能部门也不是从维护弱者的角度出发，所以，很多企业可以明目张胆的为所欲为。

一个好的企业，首先就得遵守国家的各项法律法规，合法经营，诚实经商。合理安排员工工作时间，在企业条件允许的前提下，尽量满足员工的福利要求，组织开展各种有效的活动，鼓励广大优秀员工，培养员工的自主精神，提升员工在公司的地位，全力保护员工的各项利益。很多企业老板总想不明白，其实企业对员工更好（包括好的工资和好的福利），员工所给出的回报会更高。如果企业对员工持利用和剥削的态度，员工就可能消极怠工，人为降低工作效率；如果企业对员工多关心，多看重，往往很多员工就会很自动的把各项工作做好，一个人甚至发挥两个人的作用。

25、中小企业的授权管理

老板一般都有这样的心理:不放权,统得过死,担心影响工作效率;如果放权,又担心失去控制,可能又难以收拾局面.所以都处在一个两难的境地。

关于企业如何授权的文章很多，大家的观点都基本一致。但是，就中小企业而言，如何授权，还是一个不是问题的问题。

我们要分析中小企业的特性，他们一般都是“业务为王”，相对于什么系统管理，都得给业务让路。管理是次要的，业务才是最需要把握的。所以，在业务各方面（市场、技术、生产等）所关注的更多。针对授权管理这样一个话题上面，一般的老板其实想法很简单：找可靠的人，找能够帮助业务发展的人，忠诚而且对业务有帮助的人，这样的人，老板一般都会根据岗位要求，授予更多的权利。

大家看看周围吧。那些能力不错，跟随老板的时间比较长，对公司忠心耿耿的人，一般都能得到老板的重用，他们一般也很容易从老板那里拿到必要的权利。如果是空降兵，那么，老板的授权就会变得非常谨慎。即使是为了推动某个项目，也会只按照项目要求进行授权，项目终结，权利自然终止。当然，如果这个空降兵各方面都得到了老板的认可，包括能力、人品、关系处理都不错的话，所得到的权利才会更多。这个里面还涉及到公司一些“老臣”的关系处理问题，一般老板都会全面进行衡量的。

其实，关于授权管理还是有一些基本规律可以遵循的：

1、公司的职责、岗位说明尽可能的完善，权责明了，形成系统，大家按照分工要求进行操作；

2、对于中高层管理人员的授权，最好还是使之制度化，进行明确规定（某些公司的权责一栏表，可以解决授权管理中的大部分问题）；

3、加强最管理人员的考察管理，在能力、人品、学识、职业素养、工作态度等方面进行综合考察，对重要岗位的管理人员，要建立专门档案，并对他们以前的任职经历进行全面调查；

4、在确保制度完善的基础上，坚持谨慎原则，并进行充分而全面的授权，提高各级管理人员的积极性，让他们能够在更大的范围内充分发挥作用；

5、在涉及到财务、投资、技术机密、人事等重大权限方面，要有通盘的考虑，适度进行控制；

6、权利放出去后，要设置权利回收的程序，能够确保授权在可控范围内；

7、其他。

授权管理，其实是个非常敏感的课题。一些管理人员会出于各种需要，向公司争取各种权利，否则，他们就可能借口授权不够，而延误业务的开展。所以，老板们也不能忽视授权的重要性，即要对可能开展的各项业务，所要涉及到的公司资源调配、部门协作，要有全面的了解，不能因为害怕授权而使业务受到影响。

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！