# 中国人力资源管理模式

来源：网络 作者：悠然小筑 更新时间：2025-07-23

*第一篇：中国人力资源管理模式中国人力资源管理模式我国是一个历史悠久的国家, 从古代开始就有很多先进的管理思想, 构建我国的人力资源发展模式, 应该在充分考虑我国国情的基础上, 吸收古人的管理思想和西方发达国家的经验。我国人力资源管理, 应...*

**第一篇：中国人力资源管理模式**

中国人力资源管理模式

我国是一个历史悠久的国家, 从古代开始就有很多先进的管理思想, 构建我国的人力资源发展模式, 应该在充分考虑我国国情的基础上, 吸收古人的管理思想和西方发达国家的经验。

我国人力资源管理, 应该从以下几个方面进行模式的构建:

4.1 构建规范化的制度与组织结构

制定规范化的制度, 尤其是包括选拔、聘用、培训、考核、激励、升迁等一系列的规范化的程序, 并在实际过程中按部就班地进行。组织结构则根据组织的实际情况设计, 人力资源管理部门还应对组织的每一个职位进行工作岗位分析, 规定岗位的工作责任、工作条件、能力要求及其对员工素质的其他要求。

4.2 促使劳动力市场的进一步开放, 利用高度发达的信息网络, 促进信息公开、信息对称, 使现有的人力资源各尽其能

具体来说就是利用互联网的优势, 建立覆盖广泛的工作岗位和人才数据库, 更好地促进人才在地区间和组织间的流动。借此,没有工作的人能更快更好地找到工作, 已经工作的人也能依托此系统的信息参加各种培训和继续教育, 调整自己的知识和技能, 以谋取将来的生存空间和发展前途

4.3 建立全球性的人力资源管理战略

面对经济全球化趋势, 形成一个整合的人力资源战略是企业的关键所在, 既要重视全球范围内先进人力资源, 也要重视外国的资金和市场, 例如海尔集团在美国投资办厂, 充分利用美国的劳动力、市场和各种资源。2025年上半年, 美国海尔市场增幅比同期增长120%, 单日最高销售额达1000万美元, 创下海尔也是中国家电在美国市场日销售额的冠军, 海尔在美国最受欢迎的小型电冰箱,今年市场占有率有望由原来的25%上升到40%, 这都与海尔集团的全球化理念有关。

4.4 将人力资源管理与企业的战略经营挂钩

企业要将人力资源管理提升到战略的高度, 具体而言, 就是企业的战略开发必须以“开发人”为基础, 企业人力资源主管参与企业高层决策, 企业的招聘、培训、分工、福利都必须与企业的经营战略同步进行。

4.5 完善人力资源的教育培训制度

加里.贝克尔认为在职培训是人力资本投资的重要形式, 我国存在培训投资资金不足、缺乏保障、投资形式不活、投资缺乏考核、实效不显著等一系列的问题。针对这些问题, 企业应该转变观念, 成立人力资本投资的专项资金, 制定激励措施、激励员工积极参加培训, 制定严格的保障制度, 力争采取多种培训方式, 使培训的形式灵活、内容丰富。

4.6 建立健全一系列关于人力资源的管理的法律和保障机制

美国有一系列关于人力资源管理的法律和保障机制, 例如有涉及就业的《经济社会法》、《紧急就业法案》, 有涉及培训的《人力资源开发培训法》、《综合就业培训法》, 有关职业与安全的《社会保障法》、《联邦雇员赔偿法》, 对工资、劳动时间、雇佣、安全、培训都做出了明确的规定, 保证人力资源的合理流动。

人力资源模式的建立和实施, 最终要法律和机制予以保障。只有建立相应的、完备的保障机制, 才能确保人力资源模式构建的有效性。

尽管我国关于人力资源的研究起步较晚, 但是学者对此都予以了很大的关

注, 对西方先进的理论也介绍得较多, 相信在充分借鉴西方先进经验、结合我国具体国情的基础上, 我国能形成具有自身特色的人力资源管理模式。

**第二篇：跨国公司人力资源管理模式**

Along with the international economic integration, human resources management has encountered new challenges.An international company human resources management is faced with foreign staff recruitment, training, remuneration and quality of working life and other aspects of special problems.In order to fully use of foreign resources, it is important for a Enterprise to go for a direct investment to other countries, and establish wholly owned enterprise or a joint venture.The business scope of a company beyond the geographical space is called multinational company.In this article, we will discuss the model of the transnational human resources management(随着国

际经济一体化，人力资源管理遇到了新的挑战。国际性公司的人力资源管理面临 着国外员工的招聘、培训、薪酬和工作生活质量等方面的特殊问题。企业为了更 加充分地利用国外的资源优势，就必须对其他国家是行直接投资，建立独资企业 或合资企业。这些业务范围在地理空间上超越一个国家用公司就被称为跨国公 司。在本文中，我们讨论跨国公司人力资源管理的模式和特点。

)There are three parts of the passage Part One The definition of multinational companies(multinational

corporations, transnational corporations TNCs)

Part Two

The importance of human resources management in

multinational companies

Part Three

The basic model of the

transnational human

resources management

(这篇文章主要有三部分：部分 1 跨国公司人力资源管理的定义 国公司人力资源管理的重要性 部分 3 跨国公司人力资源管理的基本模式)

部分 2 跨

Part One The definition of multinational companies

The definition of multinational companies means ： multinational

companies that set up subsidiaries in several countries, access and

distribute capital, raw materials, technology and management resources

in the whole world to achieve their overall goals of the company.Human resources management

as a factor for the success or failure of

multinational corporations has the critical influence.

(跨国公司指的是在多个国家设立子公司，并在整个世界范围内获取和分配资金、

原材料、技术和管理资源以实现企业整体目标的公司。人力资源管理对于跨国企 业的成功与失败具有关键性的影响。

)

Part Two

The importance of human resources management in

multinational companies

International human resources management and domestic human resources management are very different.First of all, for many human resources management activities, international human resources management needs to consider more factors than domestic human resources management.For example, the salaries of expatriates are denominated in units, currency of the host country, and their changes in the exchange rate with the host country will affect the real income of employees ,

this is what should be consid

ered for international human resources management.Second, international human resources management, include more complex content than the domestic human resources management.This is because

the employees in multinational company are from two or more countries, which will involve staff’s cultural differences.Some multinational

corporations to invest in China found necessary to provide the basic accommodation for staff, and foreign employees sent to work in China realized their own incomes face double taxation requirements of their own country and the Chinese Government.Of course ,more other issues exist.国际人力资 源管理与国内人力资源管理有很大的差别。首先，对于很多人力资源管理活动，国际人力资源管理需要考虑比国内人力资源管理更多的因素。例如，派出员工的 薪酬是以东道国的货币作为计价单位的，而本国与东道国的汇率的变化将影响到 这些派出员工的实际收入的增加或减少，这是国际人力资源管理必须考虑与协调 的。第二，国际人力资源管理包括的内容比国内人力资源管理要复杂。这是因为 跨国公司中的员工来自两个甚至更多的国家，会涉及到员工文化差异的问题。一 些跨国公司来中国投资之后，发现需要为基层\*作员工提供住宿条件，被派到中 国工作的外方员工发现自己的收入面临本国和中国政府的双重征税要求等问题。With the advent of the world economic integration and rapid development, multinational companies will become a very important economic organization, which set

the new request for human resources management.

Multinational companies need to recruit, select, train and compensate employees to enable them to work in the foreign subsidiaries for the organization;At the same time, recruiting staff from abroad to work may be essential.So,

the multinational companies need to solve the

influence of activities in cross-cultural problems of human resources management.

随着世界经济一体化时代到来和迅猛发展，跨国公司将成为一种十分重要的经济 组织，这就对人力资源管理提出了新的要求。跨国公司需要招聘、选择、培训和 补偿员工以使他们能够在国外的分支机构中为本组织工作；同时，还可能需要从 国外招聘员工来本国工作。于是，跨国公司就需要解决跨文化问题在各种人力资 源管理活动中的影响。

Part Three

The basic model of the

transnational human

resources management

The international human resources management models of Multinational

implementation vary, Four of the most representative are as follows 1 Ethnocentric principles.In this management approach, the parent company

of multinational corporations directly transplants their policy and

methods to

overseas subsidiaries, these subsidiaries are controlled by expatriates of the parent company ,while the policy was

s implemented by the parent company.In this case, the subsidiary human resources managers need to

Coordinate meet the

between the company headquarters and local employees to

requirements of both, which is very difficult.

1.民族中心主义原则。在这种管理方法中，跨国公司将在本\*\*公司中的政策与 \*作方法直接移植到海外的子公司，这些子公司由母公司派出的本国员工管理，同时母公司对子公司的政策实行严密的控制。在这种情况下，子公司的人力资源 经理就需要在公司总部的规定与东道国当地的员工可以接受的政策之间进行协 助调，工作的难度比较大。

2.Multicenter principles.In this management way, the parent company and subsidiaries are largely independent of each other, each subsidiary carries out policies according to

local specific environment and human resource managers are also held by local staff.In

this case, the subsidiary\'s human resource managers have considerable autonomy, so work like this is more simple

2.多中心原则。在这种管理方式中，母公司与子公司基本上是相互独立的，各个 子公司实行适合当地特定环境的人力资源管理政策，人力资源管理人员也由当地 员工担任。在这种情况下，子公司的人力资源经理有很大的自主权，因此工作起 来就比较简单。3.Regional center principle.In this way, the subsidiaries are classified by different regions, such as Europe, Greater China and North America areas, etc.Internal human resources management policy of each region coordinates as much as possible and the management of subsidiaries is held by the staff of any country in the region.In this mode, the internal coordination and communication of the same region reach a high degree, however the coordination and communication between corporate headquarters and each areas are very limited.3.地区中心原则。在这种原则方式中，子公司按照地区进行分类，如欧洲区、大 中华区和北美区等。各个地区内部的人力资源管理政策尽可能地协调，子公司的 管理人员由本地区任何国家的员工担任。在这种模式中，地区内部的协调与沟 通的程度很高，而在各个地区与公司总部之间的沟通与协调是非常有限的的。

4.Global center principle.In this management way, the headquarters of the company and each subsidiary constitute a global network, which is seen as a strong economic entity and not a single collection formed by the parent company and various subsidiaries.Under the principle of Global center principle, human resources management policies serve the overall goal of optimization, thus it can have universally applicable policy for the entire network, also it can have local applicable policies.Human resources management and other managements can be done by the most suitable staff of any country.In regional center principles and the cen

tral principle of the global situation, human resources managers of subsidiaries are required to balance between the overall strategy requirements of human resources with local specific policy requirements of the human resources management.

4.全球中心原则。在这种管理方式中，公司总部与各个子公司构成一个全球性的网络，该网 强被看作是一个经济实体而不是母公司与各个子公司的一个简单集合。全球中心原则下的人 力资源管理政策服务于整体最优化的目标，因此既可以有在整个网络中普遍适用的政策，也 可以有局部适用的政策。人力资源管理和其其他管理工作可以由最适合的任何国家的员工担 任。在地区中心原则和全球中心原则情况下，子公司的人力资源经理都需要在整体的人力资 源战略要求与当地具体的人力资源管理政策之间进行平衡

**第三篇：人力资源的管理模式**

人力资源的3P管理模式

所谓3P模型，即由职位评价系统（Position evaluation system）、绩效评价系统（Performance appraisal System）和薪酬管理系统（Pay Administration system）为核心内容构成的人力资源管理系统。它们之间的关系是：

根据企业的生产经营特点和战略目标进行职位评价，明确所有员工各自的职位职责，根据企业的职位评价结果，设计人力资源的工作绩效考核方案和工具，并用这些考核方案和工具对企业所有员工进行定期考核。并根据绩效考核结果，设计工资福利及其奖金发放方案和工具。职位评价系统、绩效评价系统与薪酬管理系统三者是有机联系的统一体。

它们三者的有机联系，可以充分体现公正、合理、科学竞争的原则，强调个人努力与团结协作的统一性，工作报酬和工作奖惩的统一性，员工个人命运与公司命运一体化，不强调资历而看重现实的工作表现，定量评价与定性分析相结合，业绩考核与工资待遇、奖惩相互依存，考核是人事决策的客观依据，待遇奖惩是考核的结果。以此构成一个完整清晰易于操作的人力资源管理系统。职位评价系统（Position evaluation system）

职位体系是企业员工要完成的各项任务和职责的集合，是实现企业战略目标的客观要求。职位评价系统的建立一般有三个过程：

1.工作分析

工作分析是确立完成各项工作所需技能、责任和知识的系统工程，它是最基本的人力资源管理职能，也是一项基础技术，它的目的在于解决以下几个问题：

（1）员工将完成什么样的活动？（What）

（2）工作将在什么时候完成？（When）

（3）工作将在哪里完成？（Where）

（4）员工如何完成此项工作？（How）

（5）为什么要完成此项工作？（Why）

（6）完成工作需要哪些条件？（Which）

2．建立工作说明和工作规范

根据工作分析中的有关信息，形成工作说明和工作规范。它应简要地说明期望员工做些什么，还应确切地指出员工应该做什么，立怎么做和在什么样的情况下履行职责，具体说，工作说明是提供有关工作的任务、责任和职责的文件，而工作规范是一个人完成工作所必备的知识、技能和能力等基本素质的文件。

3．工作评价

工作评价是在工作说明及工作规范的基础上，决定一项工作与其他工作的相对价值的系统过程，它同时是经济报偿系统的一部分，工作评价有以下作用：

（1）确认组织的工作结构

（2）使工作间的联系公平、有序

（3）开发一个工作价值的等级制度，据此建立工资支付结构

（4）在企业内部的工作和工资方面取得一致

在不断变化的工作环境中，一个适当的职位评价体系是至关重要的。工作分析资料的主要作用是在人力资源计划方面，工作规范是招聘和选择的标准，同时也是培训和开发的依据。至于绩效评价，应根据员工完成工作说明中规定的职责的好坏进行，这是评价公平的基准。而工作评价又是决定报酬内部公平的首要方法。此外，职位评价信息对员工的劳动关系也很重要，当考虑对员工进行提升、调动或降职的问题时，通过职位评价获得的信息常能导致更为客观的人力资源管理决策。

绩效评价系统（Performance appraisal System）

绩效评价系统是定期考察和评价个人或小组工作业绩的一种正式制度。实施绩效评价可能是人力资源管理领域里最棘手的任务，创立一个有效的绩效评价制度应该是人力资源管理中优先考虑的事。

评价系统的首要目的是提高业绩，一个设计和联系都很合理的系统，能够有助于实现组织的目标和提高员工的业绩，并能提供一种对组织中人力资源优劣势的剖析以安排人力资源计划。绩效评价的等级也会有助于对招聘甄选的预测，在确认选择测试中，对选择测试可靠性的正确决策将取决于评价结果的准确性。同时，一种评价制度还有助于确定员工培训和发展的需要作出判断和选择。尤为重要的是，绩效评价结果为增加报酬提供了合理决策的基础，一个公正的绩效评价系统也是加薪奖励公平化的保证。此外，绩效评价数据也可用于内部员工关系的决策，比如动力、提升、降级、升职和调动等方面的决策。

薪酬管理系统（Pay Administration system）

薪酬管理系统是对企业工资水平、工资结构、工资制度、工资形式、工资待遇的管理系统，旨在监督它们是否达到了组织与个人的目标。由于工资管理中包含很多内容，因此它是最困难和最具挑战性的人力资源管理领域之一。

工资管理系统的首要任务是报酬公平。企业吸引、激励和留住有能力的员工，在很大程度上是通过企业的报酬机制实现的。报酬必须对所有相关方面公正实施，而且应该让人感觉到是公平的。根据员工关系的特点，内部薪酬公平可能更重要，而工作评价是内部公平首要的方法。但是企业为了保持持续发展的能力，就要在劳动力市场上提出有竞争力的工资水平，就必须始终对外部公平加以重点考虑。如何处理好既吸引人才又降低成本这对矛盾，是工资管理系统的焦点和难点。

人力资源管理的3P模型的评价

剖析3P管理模式，我们发现该模式抓住了人力资源管理的核心技术，易于操作和实践，降低了人力资源管理成本，对于我国中小企业从无到有建立人力资源管理系统和在大中型企业迅速实现从传统的人事行政管理向现代的人力资源管理转轨无疑具有开拓性的作用。但是，随着企业内外环境的激烈变化，人力资源愈来愈成为企业的战略资源而不是人工成本，人力资源管理角色开始从人事管家、操作者向员工支持者、战略合作伙伴以及企业变革推进者的转变，在这种新的情况下，3P管理模式的优点也就潜伏着它的缺点。

1.人力资源3P管理模式在理念上依然是把人力资源归结为人工成本，过于重视人力资源管理在技术上、操作上的细节和短期人工成本的降低，而忽略人力资源管理在企业战略、员工发展、组织创新等方面的作用。因此，对3P管理模式如不进行理论上的挖掘和模式上的创新，将会无法发挥人力资源管理的价值创造功能，无法实现人力资源管理者角色的战略转变和地位的战略提升，从而伤及人力资源管理本身，不利于人力资源管理在中国的传播和发展。

2.人力资源3P管理模式以企业里岗位为其基点，在此基础上开展绩效考核和工资分配，却忽视了在企业里与岗位相对的另一个重要基点即人本身。事实上，人和岗位是企业里不可或缺的两个基点，如果人力资源管理模式只是建立在岗位的基础上，那么其结果必然是按岗找人，强调把人改造得适应岗位，那么据此进行的人力资源管理将会得不到员工的参与和认同。我们认为，人既是人力资

源政策和措施的实施者、参与者也是其承受者，它需要高层领导在管理理念上进行根本的革新和转变，视员工为企业最重要的战略资产，视培训开发和薪酬福利为人力投资而非人工成本；它需要全公司中层管理者和直线经理的组织实施，进行全员人力资源管理，而非仅仅把人力资源管理视为人力资源部的职责；它需要员工的积极参与和合作，把人力资源管理视为自己职业发展和价值增值的过程，而非仅是控制、监督和管理自己的被动过程。因此人力资源管理模式的选择既要建立在企业组织结构、工作流程、职位责任等的基础上，与此同时也必须建立在企业员工的素质、能力、行为和态度之上。

3.3P管理模式较少考虑人力资源管理与企业战略之间的相互关系，该模式把人力资源管理三个主要模块按照先后顺序进行排列，没有用企业战略把人力资源管理各模块统领起来，与此同时把人力资源管理模块之间的横向关系过于简单化，甚至漏掉了在新的企业环境下人力资源管理的一些关键环节，如员工培训和职业生涯规划等。根据战略人力资源管理的观点，人力资源管理必须在纵向上与企业战略相匹配，在横向上实现各人力资源管理模块的匹配。这意味着人力资源必须围绕企业战略这个中心，人力资源管理模块之间不是时序关系，而是匹配关系，必须在企业战略的统领下，基于企业岗位和人的这两个基点，进行人力资源管理各模块的协调整合管理。

**第四篇：中国企业人力资源管理模式**

中国企业人力资源管理模式

下面从国内企业最高领导层的人性观（关于人的看法）出发，结合国内企业成功与失败的案例分析，剖析国内企业人力资源管理模式、员工在不同人力资源管理模式下的心理、行为表现，以及不同人力资源管理模式导致的企业发展命运，并探索适合中国企业的人力资源管理措施（参见林泽炎：两种企业，两种命运——中国两种典型人力资源管理模式分析，《中国人力资源开发》1999年第2期）。

一、国内企业领导层关于人的看法

任何领导者，在对人实施任何管理措施的时候，都会自觉不自觉地对人的本性、本质有些假设、看法。通常是根据这些对人的看法、假设，提出相应的管理措施。因此，我们为了探索中国企业中实施的各种各样的人力资源管理模式，有必要首先探索一下国内企业领导层关于被管理人员的各种各样的看法、假设。

一个人关于周围人、事的各种观念，是在历史传统和现时代环境的交汇中形成的。实际上，一个企业领导集体关于被管理人员的看法形成亦不例外。大到国有企业领导集体，小到几个志同道合的朋友开办的公司。

根据笔者对几十家企业的调查分析及亲身体验，发现国内企业领导集体关于被管理人员的看法不外乎两种类型：

1．员工是一种附属物

在这种企业中，领导集体以自我为中心，将企业员工视为依附于公司的一种廉价的劳动力。员工是被动的，没有思想，没有主张，是为公司赚得利润的工具，一切听从领导集体的指挥就行，毫无主观能动性可言。企业里的所有领导层人员都采用一种自我投射式的方式，想象员工的思想行为表现。关于员工的这种认识观念大多在民营企业、私人企业表现较为明显。

将员工视为公司一种附属物这种观念的形成，通常与公司的“英雄”人物，如公司创始人的思想观念、人格特征、处世行事的方式有着紧密的联系。

2．员工是活动主体

在这种公司中，员工是积极的，主动的，员工的思想观念得到了极为充分的认可和尊重。员工是公司的主人，员工的工作积极性、创造性得到了极大的调动和开发。企业领导集体，首先是把员工作为一个人，一个社会的人来看待，员工有思想，有追求，有七情六欲，他们也希望得到别人的尊重。

将员工视为公司主人、活动主体这种观念，大多在领导比较开明、民主，并且公司目标比较明确、所有员工都能认同的公司较为常见。这种观念的形成大多是在残酷的竞争环境中，公司领导集体在理性认识的基础上，提出明确要求，强制公司所有员工认同的结果。

二、国内企业几种人力资源管理模式

在任何一个企业组织中，认识人和管理人都是相互相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。这在人力资源管理的历史中体现得十分明显。比如经常提到的四种人性假设，即“经济人”、“社会人”、“复杂人”、“自我实现人”，在某种意义上可以说，就是认识人与相应管理措施的一种历史演变。

既然对人有什么认识，对人就会采取相应的管理措施。那么，根据国内企业领导层关于被管理人员的两种典型看法，便可推知国内企业现存的两种典型的人力资源管理模式。

1．自我中心式、非理性化家族管理

自我中心式、非理性化家族管理是在将“员工视为公司附属物”这种人性认识的基础上，产生的一种人力资源管理模式。这种人力资源管理模式有以下几个特点：

（1）权利掌握在企业核心人物手中，企业的一切决策都是企业核心人物人格、思想的外化；

（2）员工是企业赚取利润的机器，对于企业决策，只有无条件的执行；

（3）企业的人力资源管理制度可能是健全的，但一切可能都是机械的，无效的。

（4）将人看作“工具人”，只求人奉献，而不予人以激励；

（5）只想“控制人”，而不会想到尊重人。

2．以人为中心、理性化团队管理

以人为中心、理性化团队管理是在将“员工视为活动主体、公司主人”这种人性认识的基础上，产生的一种人力资源管理模式。这种人力资源管理模式有以下几个特点：

（1）权利定位于公司的所有员工，企业的一切决策都是根据公司员工的思想、行为表现作出的；

（2）所有员工可以参与决策，充分体现民主，决策是在科学程序指导下理性研究的结果；

（3）公司员工是有思想、有主观能动性的社会的人；

（4）企业的人力资源管理制度是根据员工的心理、行为表现制定的，并不断修正，其目的是为了极大限度地开发员工的潜力、发挥所有员工的积极性和创造性。

（5）将人看作最为重要的“资源人”，只有给予良好的激励，才能进行充分的开发；

（6）“着眼于人”是企业一切工作的出发点；

（7）工作绩效是衡量员工的主要标准。

三、不同人力资源管理模式下人的表现

随着我国改革、开发的不断深入，所有人的思想观念、行为表现都得到了极大的尊重。人们的思想观念活跃了，行为开放了。这是人性本身的一次解放，也是人权得到尊重的真正体现。人们都在寻求一种展示自我的机会，大的社会环境也确实给人们提供了这么一种机会。但是，由于这样那样各种旧的积习的影响，人们在一个小的环境，如工作单位中展示自我时，不免会有力不从心的感觉。这其中就有人力资源管理模式的影响。

下面结合国内企业两种人力资源管理模式，谈谈人们在这两种人力资源管理模式的影响下的心理、行为表现。

1．封闭式的自危表现

封闭式的自危表现，是所有企业员工在“自我中心式、非理性化家族管理”这样一种人力资源管理模式下，所表现出来的一些心理、行为现象。主要有以下一些特点：

（1）人与人之间缺乏沟通，各自表现为心灵闭锁；

（2）员工在工作上缺乏积极性、主动性和创造性；

（3）员工为了取悦于“家长”，随意破坏企业管理程序，中层管理人员会失去存在的意义，放弃责任；

（4）企业会形成一些不必要的“小集团”，破坏正常的信息沟通程序；

（5）员工工作绩效平平，却为了保住某一位置，表现出破坏团结的行为；

（6）企业发展缺乏战略考虑，人人都在“为今天”而活着。

2．开放式的悦纳表现

开放式的悦纳表现，是所有企业员工在“以人为中心、理性化团队管理”这样一种人力资源管理模式的影响下，所表现出来的一些心理、行为现象。主要有以下特点：

（1）企业员工之间是平等的同志式的关系，彼此悦纳对方；

（2）所有员工在工作上积极主动，充分发挥各自的创造性；

（3）所有员工能以健康的心态对待周围所发生的一切；

（4）企业员工以主人的身份，按照有效的管理程序、信息沟通程序，自觉参与科学决策的制定；

（5）企业员工都明确自己的职责，并在各自的岗位上卓有成效；

（6）每个员工都明确企业发展目标，并团结协作，努力实现企业目标；

（7）员工为在这样的企业工作感到自豪。

四、不同人力资源管理模式与企业的发展前途

企业是要人来做的，难怪有人说：“办企业就是办人”。人在不同的人力资源管理模式的影响下，会有不同的行为、心理表现，那这些人的不同的心理、行为表现，又会将企业的发展引向何方呢？让我们先来看看国内知名企业和失误企业的人力资源管理模式（请见下表）。

国内知名企业的人力资源管理理念表

主要参考：《领袖商论》（上、下）中华工商联合出版社（1998）

国内失误企业的人力资源管理理念失误表

主要参考：《领袖商论》（上、下）中华工商联合出版社（1998），《企业革命》中国人事出版社（1998）

根据国内现有成功企业和失败企业的分析不难看出，任何企业只要实施“以人为中心、理性化团队管理”，这个企业的人力资源管理就会迈上科学、有序的轨道，企业员工就会团结协作、积极主动、行为规范、不断创新，那企业的发展前景将是美好的。

如果一个企业在实际管理人力资源的过程中，实施“自我中心式、非理性化家族管理”模式，这个企业的人力资源管理就会步入混乱、无序的轨道，企业员工就会私欲膨胀、各自为政、放弃责任、混时度日，这定会将企业推向衰败。

五、适合中国国情的人力资源管理模式讨论

根据前面的分析，在我国推行什么人力资源管理模式，其结论似乎已不言自明：那就是应广泛实施“以人为中心、理性化团队管理”模式。这是我国二十年来，经过无数企业的兴衰、成败所验证了的结论。

那么，具体在一个企业中应如何实施“以人为中心、理性化团队管理”模式？顾名思义，在这一模式中，最为关键的一点就是：了解被管理者的心态，尊重他们的心态，根据其心态，采取相应的人力资源管理措施。下面以我国国有企业的人力资源管理为例，谈点不成熟的看法。

1.目前国有企业员工的心态调查

中国企业的员工怎么了？一系列资料表明中国企业员工的积极性正在下降。积极性滑坡具体表现在：（1）劳动态度和主观能动性发挥的情况不理想。当前企业在转轨的过程中，只有35.8%的工人回答“愿意”超产,只有25%的工人表示愿意接受困难任务。（2）工作责任感普遍不如过去。问卷调查中，回答能高标准地对待产品质量的只有46%的人。回答能平时注意原材料、水、电消耗情况的只有38%的人。（3）主任翁意识趋向淡薄。调查表明：只有32.7%的人认为“自己对企业兴衰也有责任”；64.2%的人不愿关心本企业产品的市场销售情况；有67.5%的人见到损害企业利益的事时，不能出来制止。

郭晋刚等对国有企业员工需要层次进行了调查，结果发现：员工需要的层次与需要的满足的层次相差很大，其中最明显的是生存需要，生存需要最需要满足，而满足的情况最差。

全国总工会宣教部关于企业员工价值取向的调查，得到了与以上类似的结论：员工在就业选择上，挣钱是主要目的。北京地区46.4%的青工认为挣钱是工作的主要目的，76.9%的青工认为假如有机会要选择“收入比目前高的工作，不怕工作辛苦和冒险”；有91%的青工表示愿意到合资企业工作，理由是“收入高”。广东地区表明：64.2%的的员工不满意自己的职业，32.9%的员工想调离本单位，30-40%的员工在外搞第二职业。王奋宇的调查也得到了类似的结论：有41.8%的青年对“工作报酬”表示不满意，仅次于对“培训机会”不满意的比例(56.7%)。有41.5%的人对“晋升机会”表示不满。青年对职业的预期，只有10.9%的人愿意做一名一般工人，追求“技术型”职业生涯的人占36%，追求“管理型”职业生涯的比例最高占41%。

但也有例外，中科院心理所的专家研究发现，工资和奖金因素在工作重要性的排列中列第6、第8位。

激励工人的因素并不是高额的奖金，有些企业奖金发得越来越多，但干劲却未见有很大增长的事例并不鲜见。据心理学家研究，管理人员主要满足的方面有：（1）成就感（有41%的提及率）；（2）被赏识、嘉许（33%）；（3）工作本身（26%）；（4）具有一定的责任（23%）；（5）晋升的机会（21%）；最后才是（6）工资（15%）。很明显，这说明了非金钱因素的重要性。而且，进一步的分析表明，即便有时工资被当成是一种满足的重要因素时往往也总是与其他因素相联系着，如得到了较高额的奖金就意味着工作取得了成绩，受到了上级的嘉赏等，而不只是单纯为了金钱，是一个孤立的满足因素。

在以人事制度、工资分配制度和社会保险制度为主要内容的企业内部改革中，企业员工表现出了各种各样的心态。主要表现：（1）失落感。自豪的“全民员工”变成了“合同工”，“铁饭碗”变成了一纸合同。（2）不公平。“亲亲组合”、“行政权力的干预”等会使人感受到竞争的不规范。（3）实惠不够理想就跳槽。（4）感到缺乏适当的保障。

2.根据员工心态采取合理的管理措施

总之，不管生活在现代社会中的人员有什么样的需要，他们都在努力提高各自的生活水平和追求自我价值的实现，充分展示自己独特的个性，希望得到他人的尊重和认可等，经济地位、政治地位和社会地位的追求，便是这种心态的外化。这种心态的充分显现，一方面给人们已有的心理承受能力提出了严峻的挑战，目前，员工心理障碍和心理疾病愈来愈多，就充分证明了这一点；另一方面给现有各部门的管理人员提出了新的要求。作为管理者，应摒弃原有“以工作为中心”的管理风格，尝试、实践“以人为中心”的管理方式。在人际互动的过程中，以“深入理解”方法，站在他人的角度，提出有助于你的下属实现自我价值和组织目标的管理措施，这是现代管理者应追求的管理境界。下面便是如何根据员工的需要，采取有效管理措施的一些建议（见下表）。

需要层次与管理对策表

需要本身就是激发动机的原始驱动力，一个人如果没有了需要，也就没有了动力和活力。反之，一个人只要有需要，就表示存在着激励因素。如佛教宣扬的“四大皆空”，看破“红尘”，舍弃“七情六欲”，视功名利禄如尘土，似乎无所需求，其实他们的内心深处存在着更强烈更迫切的信仰需要。正是在这种需要的驱使下，信徒门才被激励出常人难有的力量，作出人们难以忍受的牺牲，克服人们难以想象的困难。相传唐朝玄奘和尚西域取经，历经七十二难；达磨参禅面壁，花九年工夫，尤见需要对人的激励作用。管理人员如能充分了解职员的需要，便不愁找不到激励员工的途径。由于每一层次的需要包含众多的需要内容，具有相当丰富的的激励作用，因而，可供管理人员设置目标、激发动机、引导行为。而且低层次的需要满足后，又有上一层次需要的继续激励，因而人的行为始终充满着内容丰富多彩、形式千变万化的激励方式。这就要求管理人员将满足员工需要所设置的目标与组织的目标密切结合起来，不仅要掌握充满活力的需要理论，还要特别注意到激励员工的管理策略。

**第五篇：中国企业人力资源管理模式**

中国企业人力资源管理模式

下面从国内 企业 最高领导层的人性观（关于人的看法）出发，结合国内企业成功与失败的案例 分析，剖析国内企业人力资源管理模式、员工在不同人力资源管理模式下的心理、行为表现，以及不同人力资源管理模式导致的企业 发展 命运，并探索适合 中国 企业的人力资源管理措施（参见林泽炎：两种企业，两种命运——中国两种典型人力资源管理模式分析，《中国人力资源开发》1999年第2期）。

一、国内企业领导层关于人的看法

任何领导者，在对人实施任何管理措施的时候，都会自觉不自觉地对人的本性、本质有些假设、看法。通常是根据这些对人的看法、假设，提出相应的管理措施。因此，我们为了探索中国企业中实施的各种各样的人力资源管理模式，有必要首先探索一下国内企业领导层关于被管理人员的各种各样的看法、假设。

一个人关于周围人、事的各种观念，是在 历史 传统和现 时代 环境的交汇中形成的。实际上，一个企业领导集体关于被管理人员的看法形成亦不例外。大到国有企业领导集体，小到几个志同道合的朋友开办的公司。

根据笔者对几十家企业的调查分析及亲身体验，发现国内企业领导集体关于被管理人员的看法不外乎两种类型：

1．员工是一种附属物

在这种企业中，领导集体以自我为中心，将企业员工视为依附于公司的一种廉价的劳动力。员工是被动的，没有思想，没有主张，是为公司赚得利润的工具，一切听从领导集体的指挥就行，毫无主观能动性可言。企业里的所有领导层人员都采用一种自我投射式的方式，想象员工的思想行为表现。关于员工的这种认识观念大多在民营企业、私人企业表现较为明显。

将员工视为公司一种附属物这种观念的形成，通常与公司的“英雄”人物，如公司创始人的思想观念、人格特征、处世行事的方式有着紧密的联系。

2．员工是活动主体

在这种公司中，员工是积极的，主动的，员工的思想观念得到了极为充分的认可和尊重。员工是公司的主人，员工的工作积极性、创造性得到了极大的调动和开发。企业领导集体，首先是把员工作为一个人，一个 社会 的人来看待，员工有思想，有追求，有七情六欲，他们也希望得到别人的尊重。

将员工视为公司主人、活动主体这种观念，大多在领导比较开明、民主，并且公司目标比较明确、所有员工都能认同的公司较为常见。这种观念的形成大多是在残酷的竞争环境中，公司领导集体在理性认识的基础上，提出明确要求，强制公司所有员工认同的结果。

二、国内企业几种人力资源管理模式

在任何一个企业组织中，认识人和管理人都是相互相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。这在人力资源管理的历史中体现得十分明显。比如经常提到的四种人性假设，即“ 经济 人”、“社会人”、“复杂人”、“自我实现人”，在某种意义上可以说，就是认识人与相应管理措施的一种历史演变。

既然对人有什么认识，对人就会采取相应的管理措施。那么，根据国内企业领导层关于被管理人员的两种典型看法，便可推知国内企业现存的两种典型的人力资源管理模式。

1．自我中心式、非理性化家族管理

自我中心式、非理性化家族管理是在将“员工视为公司附属物”这种人性认识的基础上，产生的一种人力资源管理模式。这种人力资源管理模式有以下几个特点：

（1）权利掌握在企业核心人物手中，企业的一切决策都是企业核心人物人格、思想的外化；

（2）员工是企业赚取利润的机器，对于企业决策，只有无条件的执行；

（3）企业的人力资源管理制度可能是健全的，但一切可能都是机械的，无效的。

（4）将人看作“工具人”，只求人奉献，而不予人以激励；

（5）只想“控制人”，而不会想到尊重人。

2．以人为中心、理性化团队管理

以人为中心、理性化团队管理是在将“员工视为活动主体、公司主人”这种人性认识的基础上，产生的一种人力资源管理模式。这种人力资源管理模式有以下几个特点：

（1）权利定位于公司的所有员工，企业的一切决策都是根据公司员工的思想、行为表现作出的；

（2）所有员工可以参与决策，充分体现民主，决策是在 科学 程序指导下理性 研究 的结果；

（3）公司员工是有思想、有主观能动性的社会的人；

（4）企业的人力资源管理制度是根据员工的心理、行为表现制定的，并不断修正，其目的是为了极大限度地开发员工的潜力、发挥所有员工的积极性和创造性。

（5）将人看作最为重要的“资源人”，只有给予良好的激励，才能进行充分的开发；

（6）“着眼于人”是企业一切工作的出发点；

（7）工作绩效是衡量员工的主要标准。

三、不同人力资源管理模式下人的表现 随着我国改革、开发的不断深入，所有人的思想观念、行为表现都得到了极大的尊重。人们的思想观念活跃了，行为开放了。这是人性本身的一次解放，也是人权得到尊重的真正体现。人们都在寻求一种展示自我的机会，大的社会环境也确实给人们提供了这么一种机会。但是，由于这样那样各种旧的积习的 影响，人们在一个小的环境，如工作单位中展示自我时，不免会有力不从心的感觉。这其中就有人力资源管理模式的影响。下面结合国内企业两种人力资源管理模式，谈谈人们在这两种人力资源管理模式的影响下的心理、行为表现。

1．封闭式的自危表现

封闭式的自危表现，是所有企业员工在“自我中心式、非理性化家族管理”这样一种人力资源管理模式下，所表现出来的一些心理、行为现象。主要有以下一些特点：

（1）人与人之间缺乏沟通，各自表现为心灵闭锁；

（2）员工在工作上缺乏积极性、主动性和创造性；

（3）员工为了取悦于“家长”，随意破坏企业管理程序，中层管理人员会失去存在的意义，放弃责任；

（4）企业会形成一些不必要的“小集团”，破坏正常的信息沟通程序；

（5）员工工作绩效平平，却为了保住某一位置，表现出破坏团结的行为；

（6）企业发展缺乏战略考虑，人人都在“为今天”而活着。

2．开放式的悦纳表现

开放式的悦纳表现，是所有企业员工在“以人为中心、理性化团队管理”这样一种人力资源管理模式的影响下，所表现出来的一些心理、行为现象。主要有以下特点：

（1）企业员工之间是平等的同志式的关系，彼此悦纳对方；

（2）所有员工在工作上积极主动，充分发挥各自的创造性；

（3）所有员工能以健康的心态对待周围所发生的一切；

（4）企业员工以主人的身份，按照有效的管理程序、信息沟通程序，自觉参与科学决策的制定；

（5）企业员工都明确自己的职责，并在各自的岗位上卓有成效；

（6）每个员工都明确企业发展目标，并团结协作，努力实现企业目标；

（7）员工为在这样的企业工作感到自豪。

四、不同人力资源管理模式与企业的发展前途

企业是要人来做的，难怪有人说：“办企业就是办人”。人在不同的人力资源管理模式的影响下，会有不同的行为、心理表现，那这些人的不同的心理、行为表现，又会将企业的发展引向何方呢？让我们先来看看国内知名企业和失误企业的人力资源管理模式（请见下表）。

国内知名企业的人力资源管理理念表

企业名称

主要理念

员工表现

理念综合分析

联想集团 办公司就是办人 职责明确

积极性高

团结协作

不断创新

参与决策

企业主人感

集体利益为重

士气高昂

以人为本，绝不是“雷区”。

拥有人才、尊重人才、管理人才、开发人才是所有知名企业的成功秘诀。

人的潜力，特别是一群人的潜力是无限的，当你能很好地管理这些人才的时候，他们能帮助你实现企业腾飞的梦想。

民主、理性化管理是十分必要的。

海尔集团 我们现在唯一怕的只是我们自己；领导者的任务不是去发现人才而是建立一个可以出人才的机制 长虹集团 尊重每一个人，管理是管理者思维的管理，是管理者境界的管理，是管理者目标的管理 春兰集团 企业的动力源主要是人，在人的观念改变 小天鹅集团 企业人的一个显著特征，就是始终充满着忧患意识。情系员工，依靠员工。荣事达集团 营造“和商”人文环境，规范员工行为。TCL集团 企业的竞争就是管理理念的竞争、人才的竞争，要建立一个好的企业，首先要练就一支好的队伍。横店集团 人才是横店致富的秘诀，我们要像珍惜我们生命一样去珍惜我们的人才。格兰仕集团 人气，企业最大的财富。杉杉集团 人才是企业之本，人才是利润之源。主要 参考 ：《领袖商论》（上、下）中华工商联合出版社（1998）

国内失误企业的人力资源管理理念失误表

企业名称

主要理念失误

员工表现

理念综合分析

某

A

集

团

某某总裁 总结 的“二十大失误”：

1.决策的浪漫化；

2.决策的模糊性；

3.决策的急躁化；

4.没有一个长远的人才战略；

5、人才机制没有市场化；

6、单一的人才结构；

7、人才选拔不畅；

8、企业 发展 缺乏远见；

9、企业创新不力；

10、企业理念无连贯性；

11、管理规章不实不细；

12、忽视 现代 管理；

13、对国家 经济 政策反应迟缓；

14、利益机制不均衡；

15、资金撒胡椒面；

16、市场开拓的同一模式；

17、虚订的市场份额；

18、没有全面的市场推进节奏；

19、地毯式轰炸的无效广告；

20、国际贸易的理想化。

经常处于急躁、惊恐和不平衡的心态中；军阀割据，占山为王；总裁说了不实施……不管是某A集团，还是某B集团，他们在人力资源管理方面的认识或许是正确的，但是，他们确实又在这方面出现了巨大失误。其主要原因是在具体管理工作中却又表现出了太多的“家长式”作风；并缺乏具体落实措施。某B集团 决策失误、人才缺乏、管理跟不上、个人意见占主导地位，未形成 科学、合理的管理程序，急躁冒进。拿回扣走人、头脑发热、盲目自信......主要 参考 ：《领袖商论》（上、下）中华工商联合出版社（1998），《企业革命》 中国 人事出版社（1998）根据国内现有成功企业和失败企业的 分析 不难看出，任何企业只要实施“以人为中心、理性化团队管理”，这个企业的人力资源管理就会迈上科学、有序的轨道，企业员工就会团结协作、积极主动、行为规范、不断创新，那企业的发展前景将是美好的。

如果一个企业在实际管理人力资源的过程中，实施“自我中心式、非理性化家族管理”模式，这个企业的人力资源管理就会步入混乱、无序的轨道，企业员工就会私欲膨胀、各自为政、放弃责任、混时度日，这定会将企业推向衰败。

五、适合中国国情的人力资源管理模式讨论

根据前面的分析，在我国推行什么人力资源管理模式，其结论似乎已不言自明：那就是应广泛实施“以人为中心、理性化团队管理”模式。这是我国二十年来，经过无数企业的兴衰、成败所验证了的结论。

那么，具体在一个企业中应如何实施“以人为中心、理性化团队管理”模式？顾名思义，在这一模式中，最为关键的一点就是：了解被管理者的心态，尊重他们的心态，根据其心态，采取相应的人力资源管理措施。下面以我国国有企业的人力资源管理为例，谈点不成熟的看法。

1.目前 国有企业员工的心态调查

中国企业的员工怎么了？一系列资料表明中国企业员工的积极性正在下降。积极性滑坡具体表现在：（1）劳动态度和主观能动性发挥的情况不理想。当前企业在转轨的过程中，只有35.8%的工人回答“愿意”超产,只有25%的工人表示愿意接受困难任务。（2）工作责任感普遍不如过去。问卷调查中，回答能高标准地对待产品质量的只有46%的人。回答能平时注意原材料、水、电消耗情况的只有38%的人。（3）主任翁意识趋向淡薄。调查表明：只有32.7%的人认为“自己对

企业兴衰也有责任”；64.2%的人不愿关心本企业产品的市场销售情况；有67.5%的人见到损害企业利益的事时，不能出来制止。

郭晋刚等对国有企业员工需要层次进行了调查，结果发现：员工需要的层次与需要的满足的层次相差很大，其中最明显的是生存需要，生存需要最需要满足，而满足的情况最差。

全国总工会宣教部关于企业员工价值取向的调查，得到了与以上类似的结论：员工在就业选择上，挣钱是主要目的。北京地区46.4%的青工认为挣钱是工作的主要目的，76.9%的青工认为假如有机会要选择“收入比目前高的工作，不怕工作辛苦和冒险”；有91%的青工表示愿意到合资企业工作，理由是“收入高”。广东地区表明：64.2%的的员工不满意自己的职业，32.9%的员工想调离本单位，30-40%的员工在外搞第二职业。王奋宇的调查也得到了类似的结论：有41.8%的青年对“工作报酬”表示不满意，仅次于对“培训机会”不满意的比例(56.7%)。有41.5%的人对“晋升机会”表示不满。青年对职业的预期，只有10.9%的人愿意做一名一般工人，追求“技术型”职业生涯的人占36%，追求“管理型”职业生涯的比例最高占41%。

但也有例外，中科院心理所的专家 研究 发现，工资和奖金因素在工作重要性的排列中列第6、第8位。激励工人的因素并不是高额的奖金，有些企业奖金发得越来越多，但干劲却未见有很大增长的事例并不鲜见。据心 理学 家研究，管理人员主要满足的方面有：（1）成就感（有41%的提及率）；（2）被赏识、嘉许（33%）；（3）工作本身（26%）；（4）具有一定的责任（23%）；

（5）晋升的机会（21%）；最后才是（6）工资（15%）。很明显，这说明了非金钱因素的重要性。而且，进一步的分析表明，即便有时工资被当成是一种满足的重要因素时往往也总是与其他因素相联系着，如得到了较高额的奖金就意味着工作取得了成绩，受到了上级的嘉赏等，而不只是单纯为了金钱，是一个孤立的满足因素。

在以人事制度、工资分配制度和 社会 保险制度为主要 内容 的企业内部改革中，企业员工表现出了各种各样的心态。主要表现：（1）失落感。自豪的“全民员工”变成了“合同工”，“铁饭碗”变成了一纸合同。（2）不公平。“亲亲组合”、“行政权力的干预”等会使人感受到竞争的不规范。（3）实惠不够理想就跳槽。（4）感到缺乏适当的保障。

2.根据员工心态采取合理的管理措施

总之，不管生活在现代社会中的人员有什么样的需要，他们都在努力提高各自的生活水平和追求自我价值的实现，充分展示自己独特的个性，希望得到他人的尊重和认可等，经济地位、政治 地位和社会地位的追求，便是这种心态的外化。这种心态的充分显现，一方面给人们已有的心理承受能力提出了严峻的挑战，目前，员工心理障碍和心理疾病愈来愈多，就充分证明了这一点；另一方面给现有各部门的管理人员提出了新的要求。作为管理者，应摒弃原有“以工作为中心”的管理风格，尝试、实践“以人为中心”的管理方式。在人际互动的过程中，以“深入理解” 方法，站在他人的角度，提出有助于你的下属实现自我价值和组织目标的管理措施，这是现代管理者应追求的管理境界。下面便是如何根据员工的需要，采取有效管理措施的一些建议（见下表）。需要层次与管理对策表 需要层次

激励（追求的目标）

管理策略

（1）生理的需要

工资

健康的工作环境

各种福利

待遇奖金

保健医疗设备

工作时间

住房福利设施

（2）安全的需要

职业保障

意外事故的防止

雇佣保证

退休金制度

意外保险制度

（3）归属与友爱

友谊（良好的人际关系）

团体的接纳

与组织的认同感

协谈制度

利润分配制度

团体活动计划

互助金制度

教育 培训制度

（4）尊重的需要

地位、名誉

权力、责任

与他人工资之相对高低

人事考核制度

晋升制度

表彰制度

选拔进修制度

委员会参与制度

（5）自我实现的需要

能发展个体特长的组织环境

具有挑战性的工作

决策参与制度

提案制度

研究发展计划

需要本身就是激发动机的原始驱动力，一个人如果没有了需要，也就没有了动力和活力。反之，一个人只要有需要，就表示存在着激励因素。如佛教宣扬的“四大皆空”，看破“红尘”，舍弃“七情六欲”，视功名利禄如尘土，似乎无所需求，其实他们的内心深处存在着更强烈更迫切的信仰需要。正是在这种需要的驱使下，信徒门才被激励出常人难有的力量，作出人们难以忍受的牺牲，克服人们难以想象的困难。相传唐朝玄奘和尚西域取经，历经七十二难；达磨参禅面壁，花九年工夫，尤见需要对人的激励作用。管理人员如能充分了解职员的需要，便不愁找不到激励员工的途径。由于每一层次的需要包含众多的需要内容，具有相当丰富的的激励作用，因而，可供管理人员设置目标、激发动机、引导行为。而且低层次的需要满足后，又有上一层次需要的继续激励，因而人的行为始终充满着内容丰富多彩、形式千变万化的激励方式。这就要求管理人员将满足员工需要所设置的目标与组织的目标密切结合起来，不仅要掌握充满活力的需要 理论，还要特别注意到激励员工的管理策略。

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！