# 中国企业人力资源发展论坛之二

来源：网络 作者：平静如水 更新时间：2025-02-21

*第一篇：中国企业人力资源发展论坛之二中国企业人力资源发展论坛之二主讲人：厉以宁时间：2024/10/26 15:30题目：重视对人力资源开发的研究人力资本概念是20世纪50年代末才出现的，是把人力资本和物质资本相对而言，物质资本是体现在机...*

**第一篇：中国企业人力资源发展论坛之二**

中国企业人力资源发展论坛之二

主讲人：厉以宁

时间：2025/10/26 15:30

题目：重视对人力资源开发的研究

人力资本概念是20世纪50年代末才出现的，是把人力资本和物质资本相对而言，物质资本是体现在机器、设备、厂房这些物质资料上面，而人力资本是体现在人身上的一种潜在的能力。

要充分重视对人力资本的研究，过去偏重于物质资本的研究是不够的，对人力资本的研究必须要放到重要的位置。

发挥人力资本的作用取决于三个条件：

1、要有一个好的制度环境，在这个制度环境之下能够使自身的人力资本发挥出来。

2、要有社会流动，社会流动有助于人力资本作用的发挥。

3、人力资本本身是个变量，人需要通过学习不断的增加人力资本的存量。

一个企业家最重要的任务有两个，一个是融资，一个是挖人。好人才是从外面挖来的。好企业能挖人来，还要能留住人，也要能容忍人。

和解就是双赢，这是商场的重要道理。将这些道理贯穿到企业管理中，人力资本的作用就能发挥得更好，企业就能办得更好。

人力资本在当前发挥作用需要一个制度环境，比如说，必须给人才激励机制、制衡机制。激励机制是刺激人力资本进一步发挥作用的手段，使人们不断学习去增加人力资本的存量；激励机制还应该使人才在取得相应的属于成本范围的报酬以外，还应该和物质成本一样共同分享利益。激励机制既包含了如何调动人才的积极性，也包含了如何建立合理的分配机制。要使人力资本更好的发挥作用，必须建立制衡机制。制衡即使使得效率有所降低，但是是为了避免最坏情况的发生而必须付的代价。制衡机制的建立是为了保护人才，避免人才犯错误。要学习，参加培训班，这有两方面的作用，一是增加自身人力资本存量，二是广交朋友。

**第二篇：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。

**第三篇：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。

**第四篇：2025中国企业绿色发展论坛将在京召开(图)**

2025中国企业绿色发展论坛将在京召开(图)北京 2025-09-25(中国商业电讯)－－从关注供应链的持续“绿化”，继而到中小企业批量参与，中国企业绿色发展论坛迎来了它卓有影响力的第四个年头。

9月26日，由《每日经济新闻》主办的此次会议，将关注点更多聚焦在了中小企业身上，它们日渐成为了环保的中坚力量。在过去的数个月内，主办方联合众多热心企业、NGO以及志愿者，通过各种渠道对三百余家中小企业进行了相关调研。从HCR（慧聪研究）回收过来的问卷可以看出，这些企业的绿色意识较之大大提升，包括在产品再利用、配方及工艺上都有减排创新的举措。

经过专家评审团的筛选，同时依据企业战略与治理、内部管理、供应链管理、品牌与沟通及环保案例5个维度为企业打分。最终这次广泛的绿色调查，使得比亚迪、上海通用、海航集团、辽宁忠旺等企业脱颖而出，DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

它们已然成为了本行业的绿色领航者。

主办方每日经济新闻社的负责人称，“目前大多数企业在战略层面对环保有了较高的认识，并且能从企业内部治理以及供应链管理等方面付诸实践。”

而根据此次调查，中小企业在绿色环保领域的参与较为“惹眼”，他们以深度的环保自觉，正在成为企业“绿化”的中坚。

业内人士认为，“中小企业数量众多，扶持和鼓励它们的绿色发展非常重要，这些企业可能解决很多问题，甚至可以触动大企业的发展，促使其在环境保护方面发挥更大的作用。”

主办方负责人表示，“在当下中国，以改变经济结构为重点推进的二次转型与变革，很大程度上取决于绿色转型的制度安排和管理创新。”籍此，本次绿色发展论坛以“清馨奖”为系列，单列绿色节能投入、最佳生态建

DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

设等奖项，为表现卓越者给予一定的鼓励。不可否认，与其他新兴市场相比，中国的绿色中小企业表现得更为突出，不但数量众多，而且商业模式相对程度，因此有良好发展前景。但另一方面，减排压力依旧吃紧，尽管中小企业节能意识明显增强，但在违法成本大于守法成本面前，尚有企业存在不力情况。对此，全国工商联环境服务业秘书长骆建华指出，“中国减排难度高于美国但并非不可为，减排基本策略应该是控制增量，消化存量。”

具体而言，就是要调整能源消费结构，减少新增污染物排放量，同时淘汰落后产能，运用价格等杠杆促进中小企业减排。

北京 2025-09-25(中国商业电讯)－－从关注供应链的持续“绿化”，继而到中小企业批量参与，中国企业绿色发展论坛迎来了它卓有影响力的第四个年头。

9月26日，由《每日经济新闻》主办的DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

此次会议，将关注点更多聚焦在了中小企业身上，它们日渐成为了环保的中坚力量。在过去的数个月内，主办方联合众多热心企业、NGO以及志愿者，通过各种渠道对三百余家中小企业进行了相关调研。从HCR（慧聪研究）回收过来的问卷可以看出，这些企业的绿色意识较之大大提升，包括在产品再利用、配方及工艺上都有减排创新的举措。

经过专家评审团的筛选，同时依据企业战略与治理、内部管理、供应链管理、品牌与沟通及环保案例5个维度为企业打分。最终这次广泛的绿色调查，使得比亚迪、上海通用、海航集团、辽宁忠旺等企业脱颖而出，它们已然成为了本行业的绿色领航者。

主办方每日经济新闻社的负责人称，“目前大多数企业在战略层面对环保有了较高的认识，并且能从企业内部治理以及供应链管理等方面付诸实践。”

而根据此次调查，中小企业在绿色环保

DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

领域的参与较为“惹眼”，他们以深度的环保自觉，正在成为企业“绿化”的中坚。

业内人士认为，“中小企业数量众多，扶持和鼓励它们的绿色发展非常重要，这些企业可能解决很多问题，甚至可以触动大企业的发展，促使其在环境保护方面发挥更大的作用。”

主办方负责人表示，“在当下中国，以改变经济结构为重点推进的二次转型与变革，很大程度上取决于绿色转型的制度安排和管理创新。”籍此，本次绿色发展论坛以“清馨奖”为系列，单列绿色节能投入、最佳生态建设等奖项，为表现卓越者给予一定的鼓励。不可否认，与其他新兴市场相比，中国的绿色中小企业表现得更为突出，不但数量众多，而且商业模式相对程度，因此有良好发展前景。但另一方面，减排压力依旧吃紧，尽管中小企业节能意识明显增强，但在违法成本大于守法成本面前，尚有企业存在不力情况。对此，全国工商联环境服务业秘书长骆建华

DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

指出，“中国减排难度高于美国但并非不可为，减排基本策略应该是控制增量，消化存量。”

具体而言，就是要调整能源消费结构，减少新增污染物排放量，同时淘汰落后产能，运用价格等杠杆促进中小企业减排。

北京 2025-09-25(中国商业电讯)－－从关注供应链的持续“绿化”，继而到中小企业批量参与，中国企业绿色发展论坛迎来了它卓有影响力的第四个年头。

9月26日，由《每日经济新闻》主办的此次会议，将关注点更多聚焦在了中小企业身上，它们日渐成为了环保的中坚力量。在过去的数个月内，主办方联合众多热心企业、NGO以及志愿者，通过各种渠道对三百余家中小企业进行了相关调研。从HCR（慧聪研究）回收过来的问卷可以看出，这些企业的绿色意识较之大大提升，包括在产品再利用、配方及工艺上都有减排创新的举措。

DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

经过专家评审团的筛选，同时依据企业战略与治理、内部管理、供应链管理、品牌与沟通及环保案例5个维度为企业打分。最终这次广泛的绿色调查，使得比亚迪、上海通用、海航集团、辽宁忠旺等企业脱颖而出，它们已然成为了本行业的绿色领航者。

主办方每日经济新闻社的负责人称，“目前大多数企业在战略层面对环保有了较高的认识，并且能从企业内部治理以及供应链管理等方面付诸实践。”

而根据此次调查，中小企业在绿色环保领域的参与较为“惹眼”，他们以深度的环保自觉，正在成为企业“绿化”的中坚。

业内人士认为，“中小企业数量众多，扶持和鼓励它们的绿色发展非常重要，这些企业可能解决很多问题，甚至可以触动大企业的发展，促使其在环境保护方面发挥更大的作用。”

DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

主办方负责人表示，“在当下中国，以改变经济结构为重点推进的二次转型与变革，很大程度上取决于绿色转型的制度安排和管理创新。”籍此，本次绿色发展论坛以“清馨奖”为系列，单列绿色节能投入、最佳生态建设等奖项，为表现卓越者给予一定的鼓励。不可否认，与其他新兴市场相比，中国的绿色中小企业表现得更为突出，不但数量众多，而且商业模式相对程度，因此有良好发展前景。但另一方面，减排压力依旧吃紧，尽管中小企业节能意识明显增强，但在违法成本大于守法成本面前，尚有企业存在不力情况。对此，全国工商联环境服务业秘书长骆建华指出，“中国减排难度高于美国但并非不可为，减排基本策略应该是控制增量，消化存量。”

具体而言，就是要调整能源消费结构，减少新增污染物排放量，同时淘汰落后产能，运用价格等杠杆促进中小企业减排。

DNF韩服体验服

DNF大转移 BBS.HFZHAN.COM RDS

**第五篇：关于第二届中国企业气候公益论坛**

关于第二届中国企业气候公益论坛 拟邀副部级要上领导的请示函

尊敬的崔将军：

组委会十分感谢您对论坛的大力支持，我们感到万分荣幸！目前大会召开在即，首先诚挚邀请您届时光临！还望崔将军对大会的组织筹备给予指导和关怀！关于高层领导邀请，我们根据大会的主要议题和部分企业的反馈拟如下几位领导的名单，望崔将军帮助邀请：

一、副国级一位： 副委员长一位

或 政协副主席一位

二、副部级一位：

组委会推荐

工信部副部长

苏波

环保部副部长

周建

发改委副主任

张晓强

国资委副主任

邵宁

另：国资委监事会主席

吕黄生

崔将军可以此大会作为一个平台，在个人以领导身份出席大会的前提下，也可以书画院等单位名义作为协办单位共同推动大会召开（对于议程安排方面您有宝贵建议我们可以进行妥善调整安排）。崔将军不仅在政界具有卓越的影响力，同时也在企业界具有广泛的号召力和人脉资源，还望崔将军在企业招商赞助方面给予关怀，产生效益由崔将军主导分配，组委会将全力配合执行企业各项赞助回报事项，包括接待、媒体宣传等，共同推进应对气候变化事业的进步。

祝您身体康健，工作随心！妥否，盼复！

中国企业气候公益论坛组委会

2025年11月2日

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！