# 成长型企业的人力资源管理挑战

来源：网络 作者：暖阳如梦 更新时间：2025-02-26

*第一篇：成长型企业的人力资源管理挑战成长型企业的人力资源管理挑战成长型企业所面临的人力资源管理挑战与企业战略规划、管理者素质、企业文化、产品或服务结构等问题息息相关。1)由于缺乏企业发展战略，导致人力资源规划缺失大部分成长型企业对对现有短...*

**第一篇：成长型企业的人力资源管理挑战**

成长型企业的人力资源管理挑战

成长型企业所面临的人力资源管理挑战与企业战略规划、管理者素质、企业文化、产品或服务结构等问题息息相关。

1)由于缺乏企业发展战略，导致人力资源规划缺失

大部分成长型企业对对现有短期利润的追求要大于对未来的长远规划，因此这些企业都缺乏对战略进行规划的意识。正是由于企业缺乏战略规划和战略目标，因此人力资源管理规划就流为空谈。人力资源部门更多的扮演“救火员”的角色，只能做些“头痛医头”的工作。

2)管理者对人力资源管理问题缺乏关注，更缺乏系统人力资源管理理念

受企业规模、发展速度的影响，成长型企业的管理者普遍对人力资源管理问题缺乏关注，因为他们已经习惯了“先生存，再完善”的思维方式，更多的把注意力放在追逐短期利润上，即使意识到人力资源问题的重要性，也很少有管理者会将其上升到战略和未来发展的高度去考虑，更不要说系统的人力资源管理理念了。

3)人力资源管理更多是事务管理

虽然有些成长型企业已经设立了专门的人力资源管理岗位或建立了人力资源管理部门，但由于管理者缺乏系统的人力资源管理理念，所以人力资源管理人员大多都是从事事务管理工作。至于人力资源的吸纳、消化和开发工作都停留在基础层面，组织设计、工作分析等人力资源管理基础工作有待完善。

4)人力资源管理人员专业素质有待提升

比较多的成长型企业人力资源管理人员主要来源于企业内部原有人员，如行政管理人员兼任、内部晋升等，只有少部分企业会从外部直接招聘人力资源管理人员。另外突出的问题是成长型企业现职人力资源管理人员缺乏系统培训，这些人员专业知识有待提高，虽然部分企业直接聘用了具有成熟经验的人员，但由于领导者认识、内部环境、人员针对本企业的研究能力等方面的局限性，具有成熟经验的人力资源管理人员也很难发挥应有的作用。

5)缺乏人力资源管理技术支持

已经有越来越多的成长型企业领导者认识到人力资源管理问题的重要性，但毕竟人力资源管理是个系统工程，不是一蹴而就能够解决的问题。很多成长型企业不具备聘请人力资源管理咨询机构系统解决问题的能力，加之内部人力资源管理职能不健全，因此考虑企业现阶段的特点构建个性化的人力资源管理体系的能力严重不足。社会对成长型企业人力资源管理问题缺乏关注，能够为这些企业提供专业服务的机构和人员数量甚少。有些企业在经过探索失败之后，对社

会的专业咨询服务力量缺乏信任，这些都表现为社会为成长型企业提供人力资源管理的技术支持严重不足。

**第二篇：企业人力资源管理面临的挑战**

企业人力资源管理面临的挑战

（1）资源匮乏难招人。民营企业由于自身发展的特殊性，内部资源匮乏，很难招聘到高素质的人才。在人才的吸引上可谓捉襟见肘。大多数民营企业家观念落后，导致企业吸引

不到优秀人才。

（2）管理制度不优越。民营企业管理规则混乱，管理层次和职权不明确；有问题就找老板，人制化的成分居多。民营企业内部管理制度不完善，缺乏基本的制度，组织结构不合理，从而导致员工无所适从，不知道怎样做才符合企业的要求。

（3）缺乏良好的企业文化。企业文化旺盛的生命力和独特的魅力，来源于其自身独创性。然而，我国民营企业文化建设缺乏特色。现实中不少民营企业所搞的企业文化建设往往是大同小异，缺少行业特色、缺乏商业自身个性，缺乏本单位、本地区的创意，陷于低水平重复怪圈存在着舍本求末倾向。?民营企业往往没有认识到什么是企业文化 或只是局部片面的理解，企业文化缺失现象严重。

（4）待遇低难留人。民营企业在人力资源方面所给予的资源支持比较匮乏，包括员工的待遇上，整体水平也是比较低，甚至还有克扣的现象发生。

中小型服装公司人力资源管理该怎么做？

在10多年的工作经验中，逐渐总结出了一套选人、用人、留人的办法，有的多次使用，愿和大家分享。

一、选人4)确定的人数要大于招聘计划人数。企业人力资源管理的劣势

（1）资源匮乏难招人。民营企业由于自身发展的特殊性，内部资源匮乏，很难招聘到高素质的人才。在人才的吸引上可谓捉襟见肘。大多数民营企业家观念落后，导致企业吸引不到优秀人才。

（2）管理制度不优越。民营企业管理规则混乱，管理层次和职权不明确；有问题就找老板，人制化的成分居多。民营企业内部管理制度不完善，缺乏基本的制度，组织结构不合理，从而导致员工无所适从，不知道怎样做才符合企业的要求。

（3）缺乏良好的企业文化。企业文化旺盛的生命力和独特的魅力，来源于其自身独创性。然而，我国民营企业文化建设缺乏特色。现实中不少民营企业所搞的企业文化建设往往是大同小异，缺少行业特色、缺乏商业自身个性，缺乏本单位、本地区的创意，陷于低水平重复怪圈存在着舍本求末倾向。?民营企业往往没有认识到什么是企业文化 或只是局部片面的理解，企业文化缺失现象严重。

（4）待遇低难留人。民营企业在人力资源方面所给予的资源支持比较匮乏，包括员工的待遇上，整体水平也是比较低，甚至还有克扣的现象发生。

小型服装公司人力资源管理该怎么做？

在10多年的工作经验中，逐渐总结出了一套选人、用人、留人的办法，有的多次使用，愿和大家分享。

一、选人

1、寻找合适的招聘媒介（广而告之）：报纸、电台、招聘会、网络、直接去学校或直接去竞争对手公司去挖。

2、大规模面试：

1)改一次面试一人为3-5人，面试官至少2人。

应聘者可回答以下问题：自我介绍、个性优缺点、如何做好本质工作？ 2)同样一个问题，据不同人的回答结果，即可分优劣。3)综合各个面试官的评价，确定合适人选。4)确定的人数要大于招聘计划人数。

二、用人

1、试用期的“试用”；

1)对暂时合适的人员进行为期两天或一周的试用。采取轮岗形式，让其熟悉公司、产品、同事，适应公司文化

2)最后由老员工和部门经理做出评价。根据这些评价决定最终人选。对不适合的人员要给予一定的补偿，至少要有饭补。

2、试用期员工的使用

1)由老员工进行传、帮、带；

2)薪酬体系：有提成，其投入的精力会更多些；无提成，能验证其心态是否积极。3)巧妙利用新员工（鲶鱼效应）：借助新员工的气势，来刺激老员工改变对性。新员工刚到一个公司，往往有一股冲劲，急于做出一点成绩给别人看，此时公司领导要给予一定的支持，对其进行一定的鼓励

4)竞选：一月或三月后，让新老员工参加一些主管职位的竞选。（注意新员工由于缺乏人脉，在人数支持上会较吃亏，但在其他方面的比拼上并不会输给老员工。）

3、员工的考核因素

1)考核业绩增长率：业绩第一的员工不一定是最优秀的员工，要看其后续业绩是否依旧上升。2)考核成本降低率：成本第一的员工不一定是最差的员工，要看其后续的成本是否下降和带来的销售业绩和利润是否上升。（成本分摊可涉及到纸杯子、名片、人均摊用的办公面积、电话费等）

3)考核利润大小：当公司为一个员工付出的成本大于其创造的利润时，公司就要考虑这个员工的去留。随着时间推移，要逐渐形成综合考核的方法。

4、考核任务数的确定办法

1)简单加权平均法（公司下达数和员工上报数除以2）。2)盈亏平衡点法（业绩至少要保持公司有一定盈利）。3)同期增长法（要比去年或上月增长）。4)擂台赛法（举行业绩擂台赛）

5、过程管理

1)晨会、月会公布业绩结果，孰好孰坏要公布，奖优罚劣要执行（公司要有业绩公布栏）。2)业绩方面的管理要靠公司其他管理制度。

3)三个月要对员工进行末位淘汰或对最后一名进行相应惩罚

三、留人

1、老板的困惑：辛辛苦苦培养出来的员工总是留不住，员工何时才能像老板一样负责任，员工的积极性为何老调动不起来，企业的发展没有能人怎办，员工流失率居高不下？怎样才能让员工像老板那样负责人？

2、解决办法

案例分析：廊坊某装修公司的留人之道

1)给员工年终利润分红：有的给1%，有的给2%。这样员工就会在暴雨天向客户要款； 员工就会请自己的家人免费为公司施工。员工就会为公司免费看门。隆冬和酷夏，空调用电总是很少；

员工利用网络打电话，发传真。。。

注：不要担心员工知道利润率，月度提成和年底分成不冲突！

2)给予干股：把公司资产分成若干份，按员工对公司贡献率大小，给予不同的股份。每年根据盈利情况给予员工不同利润分成。员工离职股份自动收回。

人才的流失，最主要的原因，是在服装企业没法找到归属感，没法把自己与企业融为一体。总的来说出现这类问题主要是服装企业的管理机制落后。

建立完善的用人机制

建立完善企业的用人机制，是服装企业目前首要的任务。服装企业目前的管理还停留在靠人去管人的阶段，随意性很大，造成企业赏罚不明，干好与干坏一个样。在这样一个制度不倡明的企业中，最终没法取得归属感。个个都以是企业的过客身份在工作，没法真正溶入企业，把企业的发展作为自身发展的基础。因此，企业必须要建立一套完满完善的用人机制，真正实现招得到人、把人用在实处、靠制度留住人。做这项工作的还得靠企业的人事部门。作为用人机制建立的主导者，人事部门必须肩负起这个重任。在这一点，服装企业的所有人事部门，都得加强，在笔者接触过的企业，一般还停留在人事管理层面，没有真正上升到人力资源管理层面。因此，没有办法实现“招人、用人、留人”的管理职能。

引入竞争机制

海尔的“赛马不相马”的用人竞争机制，值得服装企业的借鉴。海尔的人力资源开发自一开始就是“人人是人才”，“先造人才，再造名牌”，人力资源开发中心不是去研究培养谁、提拔谁，而是去研究如何去发挥人员潜能的政策。在这种用人的机制下，企业的每个员工，都由被动变为主动，在企业提供的舞台空间中，极大地发挥人的潜能。这或许也是海尔能成为世界性品牌的原因吧。a

海尔的用人制度中还有这样一条原则--“用人不疑，疑人不用”。这点说起来容易做起来，特别是在服装企业，在这类家族式的管理模式中，要真正做到用人不疑，疑人不用，需要极

大的勇气。在笔者接触过的服装企业中，一般都是由家族中的人担任各要害部门的主职，实行全方位对引进的外来人才进行监控。这样做最直接地后果就是各部门间各自为政，各自为本部门的利益而明争暗斗。最终损害的是企业的整体利益。而引入的人才也因为处处受到制约，、无法达到自己最先的愿望，而打包走人。

因此，企业在引进外来管理层的人员时，应在制度的约束下，予以充分的放权，而不要靠所谓的人去暗暗控制，而导致优秀的人才流失。

塑造企业文化

人作为一个有情感的高级动物，除了满足其基本的生理需求，也要满足其情感需求。作为企业中一线的工作人员，每天高强度的工作、背井离乡的思情、无助的精神需求，成为一线工作人员的基本现状。在这种情况下，企业对于以打工身份的人来说，只不过是其生命中的某一个阶段，他们不会对谁产生忠诚之感，自然也就抱着东家不打打西家的态度，来选择其就业的环境。因此，针对这群人，服装企业应当塑造企业文化，以企业文化来温暖感染每个人，从而使每个员工都把企业当成家，这样，才能留得住人才。

纵观现阶段劳资关系，已冷冰冰的烙印成剥削与被剥削的关系。服装企业一切以追求利润为中心，不会建立与塑造一个以人为本的企业文化氛围。就是建立了，也仅仅停留在文字口号上，没有产生多大的实际效果。因为要真正建立起有活力的企业文化，需要资金的投入，如举办各种活动，以增进人与人之间的沟通，打破隔阂，改变劳资关系恶劣的状态，来留住人才。而这些，是服装企业的一个缺陷，因此，要留住人才，服装企业在这一方面也要加强。

给每个人员规划职业生涯

给企业每个人规划一个职业发展远景，是人力资源管理的最高层次。这样，一方面，让企业的人产生一种永久的归属感；另一方面，也避免了企业人才流动的频繁。其实，人都是有所追求的，都是渴望成功的。但囿于对打工前景的迷惘，而产生一种无所适从的感觉。如果企业能为每个人规划职业远景，就会让企业的人员从思想上予以转变，那就是企业的发展，每个人都不是以局外人的身份来参与的，而是自身与企业组成命运的共同体，树立起以厂为家的思想。这样，让企业员工以主人公的心态来参与生产与管理工作，将会极大的激发其潜能，创造较高的工作效率，从而产生效益。

在服装企业以塑造品牌，以品牌开拓市场为战略目标的今天。人才，成为企业成败的关键。如何留人，用人是一个重大的课题。需各方努力，改善现状中不足的地方，给劳资创造一个用工与工作的环境，才能助企业发展。

除了大企业大集团加快创建学习型组织外，还有很多中小企业也纷纷加入到这一行列。它们的规模虽然不大，但也将人才培养、企业文化建立纳入到转型升级的发展战略之中。有公司负责人表示，企业要转型要发展人才是关键，如今很多中小企业都面临“招工难”的问题，如何招到新员工、留住老员工、培养好员工直接关系企业未来发展，而通过学习型组织的创立来提高企业凝聚力、提高员工素质与忠诚度，是解决这一问题的有效途径。

“创建学习型组织是知识经济时代下的人力资源管理趋势，只有当一个企业是学习型组织时，才能保证有源源不断的创新出现，才能充分发挥人力资本和知识资本的作用，也才能实现顾客满意、员工满意、投资者满意和社会满意的最终目标。”中国中小企业协会副会长、温州市中小企业发展促进会会长周德文说。

人力资源部如何招募和留住人才

在千变万化的商业环境中，如何找到并留住人才已经成为一个日益迫切的管理难题.尤其在中国，传统、现代、东方、西方，各种观念的碰撞都来得更为激烈。

如何化解员工高流动率对企业发展的制约？一种“正本清源”的解决方法是：从面试开始，就播下保留人才的“种子”

招募合适的员工，保留具有潜力的高素质人才，储备未来的领导人，这些任务在任何国家都是难题。而跨国公司们会发现，这一难题在中国显得更为棘手。

中高级管理人才稀缺与高流动率可能威胁企业的利润底线：招募新员工在成本、时间和商业效率上远高于员工的保留。替换一个业绩表现普通的员工，企业往往要花费90%的原员工薪资成本；而替换高业绩员工将花费300%到2025%的成本。一家在华的全球性制药企业的首席运营官就曾表示：“如果你无法保留你的员工，你就会陷入为了招募并培训新的人选来替代离职员工的死胡同中，那时你只能想着如何先保持住现有业务的规模，而谈不上发展了。”

怎样才能保留那些对企业发展至关重要的人才呢？事实上，从面试这一最初环节开始，我们就已经在为该候选人将来的流动与否种下了“种子”——面试时如果不清晰、深入地互相了解，员工会在进入公司后大失所望而很快离开；而员工如果认为自己过于胜任或完全不胜任新岗位，也会造成其短期内再次流动。

而对于企业来说，诚如一位在华跨国化学公司人力资源部总监所指出的：“在招募过程中，最糟糕的莫过于吸引到一些对于自身想要加入这家公司的动机完全不明了的候选人，或者是吸引到一些对新公司的文化和价值观一无所知的候选人。”

要选择正确的人员，企业深入结构化面试是必要的，测评则可作为辅助性工具：

在面试时开诚布公——通过深入的面谈，用人企业将他们的整体招聘期望向候选人介绍，描绘企业愿景，介绍公司的文化和价值观，并进一步确认他们是否符合公司的期待。有一点格外重要，就是介绍的时候要和实际情况相符。员工会因为实际情况不符合面试时建立的期望而离开。企业在甄选的时候要慎重，不要仅仅通过候选人纯正的英式或美式发音和漂亮的履历来做决定，更要了解他们的价值观和动机。中国员工因为本身的价值观与他们所在的公司不一致而离开并不鲜见。

运用中国的文化特点——在华企业需要考虑“温良恭俭让”、“谦谦君子”等儒家思想的影响，耐心去了解候选人的真正想法。因为许多中国员工并不直接表达他们的感受。正面交锋应当避免，咄咄逼人的面试方式只会适得其反。而在面试时除了筛选和外方经理面谈外，中方经理的面试是不可缺少的。

寻找具有快速成长性的候选人——对候选人进行基于胜任能力和行为的测评，可以很好地来判断候选人与职位的匹配程度和他们的发展潜力。一系列的研究表明，多种测评方法比单一面试方法更有助于预测未来员工工作的成功率。最近的一项研究证实，这会提高45%的准确性。评估和能力测试会帮助企业将候选人安排在适合他们兴趣的工作上，也使得他们更容易觉得他们在从事有意义的工作。

为了从根本上解决员工流动的问题，从面试开始就播下保留人才的“种子”，企业和雇主可通过“有效雇佣的十个步骤”进行人才招募计划：

1.在一开始的时候做好招募计划，并涵盖紧急方案、进程控制点、时间表、评估日期，这样就会驱动你的紧迫感。

2.准备一份针对候选人的公司介绍，包括空缺职位所在的部门，公司在全球和在中国的基本情况以及公司的现状和未来，以加深候选人对公司的了解。

3.在内部就空缺职位的工作职责、职业发展的机会和入职180天内的带教计划达成共

识。

4.列出对候选人的资质和任职资格的要求，将其分为必需的和希望有的。将所有可以很容易通过培训学习得到的资质归入希望有的栏目内，这样可以扩大候选人范围。

5.对人才市场进行了解，根据上述2至4条，检查所列出对候选人的要求。

6.本地人员面试本地候选人。

7.与候选人就公司的营运状况和他们未来的发展做开诚布公的交流。

8.加快招募的过程，在一天内把结果反馈给候选人。

9.按下列重要程度排列的标准对候选人进行甄选：1）必要的资质和任职条件；2）与公司相匹配的文化、态度和发展潜力；3）希望具有的资质和任职条件。

10.不要忽略最后的步骤——对候选人的背景和任职条件进行调查。

在十个步骤中，第1、2、5、8四个小点常被企业忽视，建议企业在招募计划中可加留招募计划进程中的控制点，准备一份公司介绍，并对人才市场有所了解以及在招募的过程中加快速度，在一天内及时把结果反馈给候选人，这样可以提高雇佣的有效性。

1、寻找合适的招聘媒介（广而告之）：报纸、电台、招聘会、网络、直接去学校或直接去竞争对手公司去挖。

2、大规模面试：

1)改一次面试一人为3-5人，面试官至少2人。

应聘者可回答以下问题：自我介绍、个性优缺点、如何做好本质工作？ 2)同样一个问题，据不同人的回答结果，即可分优劣。3)综合各个面试官的评价，确定合适人选。4)确定的人数要大于招聘计划人数。

二、用人

1、试用期的“试用”；

1)对暂时合适的人员进行为期两天或一周的试用。采取轮岗形式，让其熟悉公司、产品、同事，适应公司文化

2)最后由老员工和部门经理做出评价。根据这些评价决定最终人选。对不适合的人员要给予一定的补偿，至少要有饭补。

2、试用期员工的使用

1)由老员工进行传、帮、带；

2)薪酬体系：有提成，其投入的精力会更多些；无提成，能验证其心态是否积极。3)巧妙利用新员工（鲶鱼效应）：借助新员工的气势，来刺激老员工改变对性。新员工刚到一个公司，往往有一股冲劲，急于做出一点成绩给别人看，此时公司领导要给予一定的支持，对其进行一定的鼓励

4)竞选：一月或三月后，让新老员工参加一些主管职位的竞选。（注意新员工由于缺乏人脉，在人数支持上会较吃亏，但在其他方面的比拼上并不会输给老员工。）

3、员工的考核因素 1)考核业绩增长率：业绩第一的员工不一定是最优秀的员工，要看其后续业绩是否依旧上升。2)考核成本降低率：成本第一的员工不一定是最差的员工，要看其后续的成本是否下降和带来的销售业绩和利润是否上升。（成本分摊可涉及到纸杯子、名片、人均摊用的办公面积、电话费等）

3)考核利润大小：当公司为一个员工付出的成本大于其创造的利润时，公司就要考虑这个员工的去留。随着时间推移，要逐渐形成综合考核的方法。

4、考核任务数的确定办法

1)简单加权平均法（公司下达数和员工上报数除以2）。2)盈亏平衡点法（业绩至少要保持公司有一定盈利）。3)同期增长法（要比去年或上月增长）。4)擂台赛法（举行业绩擂台赛）

5、过程管理

1)晨会、月会公布业绩结果，孰好孰坏要公布，奖优罚劣要执行（公司要有业绩公布栏）。2)业绩方面的管理要靠公司其他管理制度。

3)三个月要对员工进行末位淘汰或对最后一名进行相应惩罚

三、留人

1、老板的困惑：辛辛苦苦培养出来的员工总是留不住，员工何时才能像老板一样负责任，员工的积极性为何老调动不起来，企业的发展没有能人怎办，员工流失率居高不下？怎样才能让员工像老板那样负责人？

2、解决办法

案例分析：廊坊某装修公司的留人之道

1)给员工年终利润分红：有的给1%，有的给2%。这样员工就会在暴雨天向客户要款； 员工就会请自己的家人免费为公司施工。员工就会为公司免费看门。

隆冬和酷夏，空调用电总是很少； 员工利用网络打电话，发传真。。。

注：不要担心员工知道利润率，月度提成和年底分成不冲突！

2)给予干股：把公司资产分成若干份，按员工对公司贡献率大小，给予不同的股份。每年根据盈利情况给予员工不同利润分成。员工离职股份自动收回。

人才的流失，最主要的原因，是在服装企业没法找到归属感，没法把自己与企业融为一体。总的来说出现这类问题主要是服装企业的管理机制落后。

建立完善的用人机制

建立完善企业的用人机制，是服装企业目前首要的任务。服装企业目前的管理还停留在靠人去管人的阶段，随意性很大，造成企业赏罚不明，干好与干坏一个样。在这样一个制度不倡明的企业中，最终没法取得归属感。个个都以是企业的过客身份在工作，没法真正溶入企业，把企业的发展作为自身发展的基础。因此，企业必须要建立一套完满完善的用人机制，真正实现招得到人、把人用在实处、靠制度留住人。做这项工作的还得靠企业的人事部门。作为用人机制建立的主导者，人事部门必须肩负起这个重任。在这一点，服装企业的所有人

事部门，都得加强，在笔者接触过的企业，一般还停留在人事管理层面，没有真正上升到人力资源管理层面。因此，没有办法实现“招人、用人、留人”的管理职能。

引入竞争机制

海尔的“赛马不相马”的用人竞争机制，值得服装企业的借鉴。海尔的人力资源开发自一开始就是“人人是人才”，“先造人才，再造名牌”，人力资源开发中心不是去研究培养谁、提拔谁，而是去研究如何去发挥人员潜能的政策。在这种用人的机制下，企业的每个员工，都由被动变为主动，在企业提供的舞台空间中，极大地发挥人的潜能。这或许也是海尔能成为世界性品牌的原因吧。a

海尔的用人制度中还有这样一条原则--“用人不疑，疑人不用”。这点说起来容易做起来，特别是在服装企业，在这类家族式的管理模式中，要真正做到用人不疑，疑人不用，需要极大的勇气。在笔者接触过的服装企业中，一般都是由家族中的人担任各要害部门的主职，实行全方位对引进的外来人才进行监控。这样做最直接地后果就是各部门间各自为政，各自为本部门的利益而明争暗斗。最终损害的是企业的整体利益。而引入的人才也因为处处受到制约，、无法达到自己最先的愿望，而打包走人。

因此，企业在引进外来管理层的人员时，应在制度的约束下，予以充分的放权，而不要靠所谓的人去暗暗控制，而导致优秀的人才流失。

塑造企业文化

人作为一个有情感的高级动物，除了满足其基本的生理需求，也要满足其情感需求。作为企业中一线的工作人员，每天高强度的工作、背井离乡的思情、无助的精神需求，成为一线工作人员的基本现状。在这种情况下，企业对于以打工身份的人来说，只不过是其生命中的某一个阶段，他们不会对谁产生忠诚之感，自然也就抱着东家不打打西家的态度，来选择其就业的环境。因此，针对这群人，服装企业应当塑造企业文化，以企业文化来温暖感染每个人，从而使每个员工都把企业当成家，这样，才能留得住人才。

纵观现阶段劳资关系，已冷冰冰的烙印成剥削与被剥削的关系。服装企业一切以追求利润为中心，不会建立与塑造一个以人为本的企业文化氛围。就是建立了，也仅仅停留在文字口号上，没有产生多大的实际效果。因为要真正建立起有活力的企业文化，需要资金的投入，如举办各种活动，以增进人与人之间的沟通，打破隔阂，改变劳资关系恶劣的状态，来留住人才。而这些，是服装企业的一个缺陷，因此，要留住人才，服装企业在这一方面也要加强。

给每个人员规划职业生涯

给企业每个人规划一个职业发展远景，是人力资源管理的最高层次。这样，一方面，让企业的人产生一种永久的归属感；另一方面，也避免了企业人才流动的频繁。其实，人都是有所追求的，都是渴望成功的。但囿于对打工前景的迷惘，而产生一种无所适从的感觉。如果企业能为每个人规划职业远景，就会让企业的人员从思想上予以转变，那就是企业的发展，每个人都不是以局外人的身份来参与的，而是自身与企业组成命运的共同体，树立起以厂为家的思想。这样，让企业员工以主人公的心态来参与生产与管理工作，将会极大的激发其潜能，创造较高的工作效率，从而产生效益。

在服装企业以塑造品牌，以品牌开拓市场为战略目标的今天。人才，成为企业成败的关键。如何留人，用人是一个重大的课题。需各方努力，改善现状中不足的地方，给劳资创造一个用工与工作的环境，才能助企业发展。

除了大企业大集团加快创建学习型组织外，还有很多中小企业也纷纷加入到这一行列。它们的规模虽然不大，但也将人才培养、企业文化建立纳入到转型升级的发展战略之中。有公司负责人表示，企业要转型要发展人才是关键，如今很多中小企业都面临“招工难”的问题，如何招到新员工、留住老员工、培养好员工直接关系企业未来发展，而通过学习型组织的创立来提高企业凝聚力、提高员工素质与忠诚度，是解决这一问题的有效途径。

“创建学习型组织是知识经济时代下的人力资源管理趋势，只有当一个企业是学习型组织时，才能保证有源源不断的创新出现，才能充分发挥人力资本和知识资本的作用，也才能实现顾客满意、员工满意、投资者满意和社会满意的最终目标。”中国中小企业协会副会长、温州市中小企业发展促进会会长周德文说。

人力资源部如何招募和留住人才

在千变万化的商业环境中，如何找到并留住人才已经成为一个日益迫切的管理难题.尤其在中国，传统、现代、东方、西方，各种观念的碰撞都来得更为激烈。

如何化解员工高流动率对企业发展的制约？一种“正本清源”的解决方法是：从面试开始，就播下保留人才的“种子”

招募合适的员工，保留具有潜力的高素质人才，储备未来的领导人，这些任务在任何国家都是难题。而跨国公司们会发现，这一难题在中国显得更为棘手。

中高级管理人才稀缺与高流动率可能威胁企业的利润底线：招募新员工在成本、时间和商业效率上远高于员工的保留。替换一个业绩表现普通的员工，企业往往要花费90%的原员工薪资成本；而替换高业绩员工将花费300%到2025%的成本。一家在华的全球性制药企业的首席运营官就曾表示：“如果你无法保留你的员工，你就会陷入为了招募并培训新的人选来替代离职员工的死胡同中，那时你只能想着如何先保持住现有业务的规模，而谈不上发展了。”

怎样才能保留那些对企业发展至关重要的人才呢？事实上，从面试这一最初环节开始，我们就已经在为该候选人将来的流动与否种下了“种子”——面试时如果不清晰、深入地互相了解，员工会在进入公司后大失所望而很快离开；而员工如果认为自己过于胜任或完全不胜任新岗位，也会造成其短期内再次流动。

而对于企业来说，诚如一位在华跨国化学公司人力资源部总监所指出的：“在招募过程中，最糟糕的莫过于吸引到一些对于自身想要加入这家公司的动机完全不明了的候选人，或者是吸引到一些对新公司的文化和价值观一无所知的候选人。”

要选择正确的人员，企业深入结构化面试是必要的，测评则可作为辅助性工具：

在面试时开诚布公——通过深入的面谈，用人企业将他们的整体招聘期望向候选人介绍，描绘企业愿景，介绍公司的文化和价值观，并进一步确认他们是否符合公司的期待。有一点格外重要，就是介绍的时候要和实际情况相符。员工会因为实际情况不符合面试时建立的期望而离开。企业在甄选的时候要慎重，不要仅仅通过候选人纯正的英式或美式发音和漂亮的履历来做决定，更要了解他们的价值观和动机。中国员工因为本身的价值观与他们所在的公司不一致而离开并不鲜见。

运用中国的文化特点——在华企业需要考虑“温良恭俭让”、“谦谦君子”等儒家思想的影响，耐心去了解候选人的真正想法。因为许多中国员工并不直接表达他们的感受。正面交锋应当避免，咄咄逼人的面试方式只会适得其反。而在面试时除了筛选和外方经理面谈外，中方经理的面试是不可缺少的。

寻找具有快速成长性的候选人——对候选人进行基于胜任能力和行为的测评，可以很好地来判断候选人与职位的匹配程度和他们的发展潜力。一系列的研究表明，多种测评方法比单一面试方法更有助于预测未来员工工作的成功率。最近的一项研究证实，这会提高45%的准确性。评估和能力测试会帮助企业将候选人安排在适合他们兴趣的工作上，也使得他们更容易觉得他们在从事有意义的工作。

为了从根本上解决员工流动的问题，从面试开始就播下保留人才的“种子”，企业和雇主可通过“有效雇佣的十个步骤”进行人才招募计划：

1.在一开始的时候做好招募计划，并涵盖紧急方案、进程控制点、时间表、评估日期，这样就会驱动你的紧迫感。

2.准备一份针对候选人的公司介绍，包括空缺职位所在的部门，公司在全球和在中国的基本情况以及公司的现状和未来，以加深候选人对公司的了解。

3.在内部就空缺职位的工作职责、职业发展的机会和入职180天内的带教计划达成共识。

4.列出对候选人的资质和任职资格的要求，将其分为必需的和希望有的。将所有可以很容易通过培训学习得到的资质归入希望有的栏目内，这样可以扩大候选人范围。

5.对人才市场进行了解，根据上述2至4条，检查所列出对候选人的要求。

6.本地人员面试本地候选人。

7.与候选人就公司的营运状况和他们未来的发展做开诚布公的交流。

8.加快招募的过程，在一天内把结果反馈给候选人。

9.按下列重要程度排列的标准对候选人进行甄选：1）必要的资质和任职条件；2）与公司相匹配的文化、态度和发展潜力；3）希望具有的资质和任职条件。

10.不要忽略最后的步骤——对候选人的背景和任职条件进行调查。

在十个步骤中，第1、2、5、8四个小点常被企业忽视，建议企业在招募计划中可加留招募计划进程中的控制点，准备一份公司介绍，并对人才市场有所了解以及在招募的过程中加快速度，在一天内及时把结果反馈给候选人，这样可以提高雇佣的有效性。

1、：零散型市场

伴随中国市场经济的崛起，内衣行业也在高速发展，内衣已经成为中国服装行业最具活力、成长最快和最具发展前景的一个分支。无论是常规内衣、美体内衣、保暖内衣、家居服、还是文胸、底裤等等，都已成为中国服装市场消费热点。据报道，目前国内的内衣市场具有5000亿元的容量，年销售额在200—500亿，并且每年都在以20％的幅度在增长。年轻的中国内衣行业迸发出了发展的勃勃生机，巨大的市场蛋糕吸引了众多的蚕食者。

虽然早在八、九年前，中国内衣市场就被众多外资品牌、本土品牌列为核心战场，但至今却没有一个有绝对压倒性优势的领导型品牌出现，市场的成熟程度远远比不上食品、日化等其他快销品行业。虽然内衣市场格局开始趋向成熟，涌现出了在各自领域内的代表性品牌，如高档文胸以黛安芬、华歌尔、安莉芳、欧迪芬为首；男性高档内衣以舒雅、百富、丹巴度为首；家居服如秋鹿、富妮莱、康妮雅等品牌；保暖内衣猫人、三枪、朵彩等本土品牌各占一方市场。

这充分反映出：目前中国的内衣行业呈现出典型的零散性的产业特征，有许多企业在进行竞争，没有任何企业占有显著的市场份额；也没有任何一个企业能对整个产业的发展具有重大的影响。但目前我国的内衣市场大部分份额都被一些杂牌军蚕食，在中国有年销售额在200—500亿的内衣市场，作为龙头老大的女性内衣品牌黛安芬、男性内衣品牌的舒雅，他们的销售量也不过几个亿。

（1）企业文化战略规划。“凡事预则立，不预则废”，企业文化工作也是这样，应该由企业文化部门根据企业整个内外部环境及企业的实际需要来制定企业文化战略及计划。

（2）企业文化运作管理。企业文化塑造是长期的持续的工作，并且企业文化还应落实到企业每一项经营管理活动中去。企业文化部门应对整个企业文化工作进行有效的管理与控制，并根据运作的实际情况对企业文化战略作出修正与调整。

（3）企业理念的完善和更新。企业环境随时都在变化，所以企业的事业理念应随之不断完善和更新，否则就会出现经营的被动及危机。由于企业文化系统与环境的水乳交融，其对环境变化的敏感度要比企业战略及管理系统高。因此，企业文化系统要先于战略系统对环境变化作出判断，进而通过自身的变革来促进战略和管理变革，使企业长期处于主动和有利的位置。

如何提高员工素质

一、培养富有凝聚力、具有良好敬业精神、奉献意识以及团队精神的企业文化

员工素质的核心是敬业精神和奉献意识，这是职工所有素质的基础，也是员工的文化素质和技术素质赖以不断提高的精神依据。而这一素质的持续实现，必须有一种强有力且成熟并能与时俱进的企业文化为依托。

企业文化是企业一切行为的道德基础，它是企业人格化的外在体现，是诚实守信开拓创新的灵魂和源泉，是员工敬业奉献的道德依据。所以企业文化的成功和成熟与否直接关系到企业的核心竞争力和持续竞争力的强弱。

二、必须建立能上能下、平等竞争的用人机制

建立一种使人才脱颖而出的选人、用人机制是使员工素质得以持续提高的重要外部环境，能上能下的制度是迫使现有岗位的员工素质不断提高的外在压力，平等竞争使得只要员工的素质提高到某一岗位、某一层次的水准，就可以通过公开、公正的平等竞争获得这一岗位，使得员工的素质提高得到了用武之地。

一旦这样的一种选人、用人机制得以建立和良性运行，企业员工整体素质的持续提高则不但是可能的，而且还是现实的。那么一个充满生机与活力的学习型企业就循序渐进的形成了。

三、建立适合高素质人才发挥其应有作用的使用平台和薪酬机制

高素质人才是企业整个人才和队伍的精英，他们的使用和薪酬机制的有效性和合理性对整个人才队伍素质的提升具有不可替代的示范作用，简言之就是在使用上，要充分为其创造条件并根据企业的实际情况及其自身特点为其安排适当的管理岗位或技术岗位，以使其能真正发挥其应有的作用；在薪酬设计上要充分考虑其实际贡献和示范效应，可以适当就高安排其相应待遇，从而为次高素质人才尽快达到高素质增加动力。

对高素质人才的使用还有一个不能忽略的重要使命，那就是带队伍。要根据不同高素质人才的具体特点及其待遇情况为其制定带队伍计划，而最终所带队伍的效果反过来又起到了修正其薪酬待遇的作用。

四、创建学习型企业的培训机制和氛围

学习型企业的机制是建立在一个崇尚知识、崇尚人才的企业文化的基础上，全体员工认识都统一到素质提高的必要性和迫切性的广泛认知上，然后在设计一个切实可行的培训规划和计划，则全员素质的提高就指日可待了。

这里有几个方面的问题必须重视，一是必须让所有员工都能清醒的认识到企业领导层推动全员学习的信心和决心；二是企业必须在员工求知的时间上和费用上给予尽可能的支持；三是决不能为培训而培训，培训的目的是提高，培训的结果是使用，检验培训效果的唯一途径就是看其在岗位上发挥的作用是否得以提高；四是培训的规划和计划必须符合员工队伍的现状，正因为我们看到了差距，才必须脚踏实地，有的放矢。而好高鹜远、急于求成的想法则可能会导致事倍功半的不良效果。

店铺商品陈列技巧

1、同一色搭配。同一色系的衣服放在一起会给人很舒服的感觉，注意同一色系搭配中不要同样款式、同样长短的放在一起，以免让人感觉像仓库。

2、对比色搭配。就是说用冷色来烘托暖色，比如：用绿色衣服衬托红色衣服，用蓝色衣服衬托黄色衣服，摆放在一个竿子上时，不能让冷色和暖色各占50%，最好是3：7左右的比例比较合适，要注意冷暖色的穿插。

3、合理利用活区。所谓活区就是面对人流方向首先最容易看到的区域，反之为死区。要把自己主推的款式放在活区，把另外的款式放在死区，这样可以大大提升销售。

4、模特数量要控制。有的经营者认为模特比较容易出展示效果，就在自己的店铺放很多模特，但却会起到相反的效果，让人感觉这个牌子有些“水”，所谓“物以稀为贵”，把最好的款式穿在模特上有最好的效果。

5、合理利用“活模特”。卖场的导购员是服装的活模特，她们穿哪个款式就会卖哪个款式，这可是减少库存的好方法。

6、时间的把握要到位。要了解每天来买衣服的人是谁，以女装为例，星期一、二、三、四来的一般是全职太太，这样可以把一些时尚的、价格较高的、款式独特的衣服放在活区和穿在模特上。星期五下午、星期

六、星期日，逛店的人多是平时上班的女性，最好把价格中等的服装挂在活区和模特身上。

7、卖场陈列要有节奏感。不要把色系分的太死板，卖场的左边是冷色右边是暖色太不协调，冷暖搭配要有节奏感。

**第三篇：企业人力资源管理**

浅谈中小企业人力资源管理存在的问题及对策

摘 要: 人力资源是任何一个企业的最大资本,人力资源管理对企业的生存发展有着十分重要的意义,尤其是中小型企业。如何加强人力资源的管理,成为中小企业必须面对和重视的问题。而我国中小企业在人力资源管理方面尚存在诸多问题,并在一定程度上成为制约企业发展的瓶颈。主要分析我国中小企业在人力资源管理方面现状和存在的问题,并针对性地提出了加强人力资源管理的建议,以期提高我国中小企业的竞争力。

关键词：中小企业、人力资源、管理问题、对策

中小企业是企业群体中的主体，在国民经济和社会发展发挥着越来越重要的作用。在各类企业中，中小企业是一个点多面广而又数量众多的企业群体，是国民经济中非常活跃的重要力量。在促进创新、增强效益与提供就业机会方面，为经济社会的发展作出了卓越的贡献，因而，中小企业的发展壮大，是未来社会经济发展所追求的主要目标之一。在探求中小企业发展的实践过程中，越来越多的中小企业主、企业管理层认识到人力资源管理对中小企业发展的举足轻重作用．并相应建立了企业内部人力资源管理职能部门与管理系统。但是在中小企业人力资源管理的过程中，出现人力资源管理程序与实践的种种误区，导致人力资源管理的整体效益得不到体现，其中人力资源规划不能发挥基础性作用是根本的原因。人力资源规划是指预测企业未来的目标和环境对人才的要求，以及为完成这些目标和满足这些要求而提供人力资源的过程。当前中小企业管理者普遍对人力资源规划的制定与执行始终存在许多困惑和无奈，使得人力资源规划面临着可有可无与执行不力的困境与危机。

一、现代人力资源管理含义

传统的人事管理主要是依据国家分配计划或企业生产任务，履行人员录用、定岗、报酬、调动、退休等行政化的工作，而忽视对员工的积极性、创造性的开发和系统管理，其工作偏于简单、粗放，绩效评核往往只是形式。而现代人力资源管理比传统人事管理更为深入、细致、全面、系统。工作重心偏向于员工积极性，注重效率和科学性。在知识经济时代，国有企业的人力资源管理只有突破传统的计划、行政人事管理模式，才能构建立新的激励与约束

1机制，最大限度地发挥劳动者的积极性和创造性，形成具有持续发展的竞争力。从人力资源管理的内涵来看，国有企业实现经营目标，更重要的是通过合理管理人力资源，通过经济核算来提高人力资源的投入产出率，以人力资源促进企业发展，使人力资源真正成为企业竞争力的不竭源泉。

二、人力资源管理存在的问题

(1)对人力资源管理存在认识误区。

目前，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，很多中小企业对人力资源管理的认识水平还停留在传统的人事管理阶段，只把其当作一个企业的后勤管理部门，人力资源管理部门没有真正地参与到企业的战略决策制定过程和企业利润创造过程中。大多数企业的人力资源管理机构职能大都由总经理办公室或其他部门兼任。管理模式还停留在传统的人事管理水平上，如发放工资、管理员工档案等简单的人事任务。有些还兼任许多和人力资源管理工作关系不大的其他管理职能，机构设置不到位，缺乏专业的人力资源管理者，没有形成正规化、专业化的人力资源管理体系。

（2）普遍缺乏人力资源规划

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。

(3)缺乏科学的用人观，导致人才整体素质不高，人才流失严重。

目前大多数企业人力资源管理往往注重招聘、考勤、绩效、薪酬、调动等与员工有关的事项，却没有关注与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源战略规划。人员招聘缺乏科学、规范的流程和甄选测评体系，人员的选聘过于草率。同时，由于缺乏科学的用人观，导致企业人才流失严重，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。而人才流失不仅直接给企业的长远发展带来负面影响，而且还会削弱企业的凝聚力，降低员工对企业的认同感和忠诚度，降低现有员工的工作积极性，对企业发展极为不利。

(4)强调管理,激励手段单一，培训开发态度不正确。

大多数中小企业过于强调组织中的管理制度和管理程序的制定,缺乏人性化管理,忽视建立和健全企业的激励机制。许多中小企业家认为只要高工资一定可以吸引并留住人才,没有意识到单一的激励手段不能提高员工的工作激情,从而员工的使用效益也无法达到满意化。中小企业在培训开发方面,缺乏系统性、长期性,特别是涉及培训费的分摊和追偿缺乏有效的办法,使得人员培训费用的投入水平低,效益不够显著从而使企业文化建设与员工素质提高成为空谈,管理者队伍建设不能取得实质性进展。

三、中小企业人力资源规划困境原因分析

导致中小企业人力资源规划困境的原因是多方面的，既有企业外部的原因，也有企业内部的原因但是，其根本的原因在于企业内部。从我国中小企业内部原因讲，主要体现在1.对人力资源规划认识不全面；2.中小企业发展战略和环境的多变性及模糊性；3.中小企业特有的人力资源管理模式存在缺陷，人力资源规划中缺乏沟通与协作性；4.中小企业专门的高素质人力资源管理者短缺，员工素质相对较低四个方面。

四、加强中小企业人力资源管理的对策

（1）提高中小企业经营者自身的各方面的素质

关键的在于企业经营者个人。通常企业经营者是管理者同时也是企业所有者。一般中小企业的所有者特别是家族企业的所有者不会撒手放权让外人来管理。企业经营者个人大权独

握，决策随意性很大，“成也萧何，败也萧何”。企业的成败与否关键在企业经营者，企业经营者在企业发展中有着举足轻重的特殊作用。但企业经营者对企业管理规范性不足，体制不健全，对政策的制定与预测能力不强；企业效率低下，事情议而不决、决而不行情况严重；企业业务体系混乱；权力独裁，中层管理人员的权力与斡旋的余地有限。企业中存在一种严重的重博弈、重计谋、重随机处理，轻规则、轻机制的现象。

因此，最重要的是提高中小企业经营者自身的各方面的素质。如果这个问题得不到解决，不要说完整的人力资源管理机制和科学的人力资源规划，企业中有没有人力资源管理部门都还是一个问题。一旦管理者自身的素质提高了，他所考虑问题的角度就不是企业眼前的利益而是企业未来更大的发展。出于对未来的考虑，企业经营者自然而然的就会重视人力资源规划，那么这种内在对未来发展的动力就会促使企业经营者去构建一套完整的人力资源管理机制，健全管理体制，科学地作出管理和经营决策。

（2）科学合理建立职业培训机制，建立完善的激励机制。

建立灵活多样、科学合理的职业培训机制是提升员工专业技能和综合素质的有效途径。定期或不定期地聘请专业的技术讲师、管理咨询专家到本企业对员工进行实地培训或是与大企业高校等进行联合办学和委托办学，从而有效地提高了本企业员工的专业水平和综合素质。此外，企业还应建立健全激励机制，以人为中心,尊重人格,充分发挥个人的潜能和创造性,注重满足个人的自我实现和需求。在强调严格绩效管理的同时,也强调要通过物质激励,企业文化等手段让这种严格管理所带来的工作压力在物质回报以及尊重和信任的环境中得到平衡和释放，善业绩评价体系，实现客观准确的评价员工的各种表现，并依此采取相应的福利措施、制定人培训与升迁计划等，企业也可以把实现企业的目标与提高员工收入，改善员工劳动条件、增加福利等措施，从而在企业中形成人人心系企业命运、共谋企业发展大计的局面。实施民主管理、决策方式鼓励员工为企业发展献计献策，让员工积极参与企业的生产和管理、企业上下齐心，共同促进企业的发展，或是通过物质奖励和精神奖励的综合作用，使员工和企业真正形成命运共同体。

（3）明确企业发展战略，增强人力资源规划的科学认识，促进人力资源规划与企业战略融合解决中小人力资源规划缺失与脱离企业发展实际的主要措施就是要明确企业发展的战略。明确企业发展战略，主要是指根据中小企业发展生命周期与实际情况，明确企业发展的分时期战略。如果长时期战略由于市场外部环境的变化难以确定，也应该确定短期或企业发展的方向。科学全面认识人力资源规划是解决中小企业人力资源规划危机的一个有效途径。具体包括，提高人力资源规划的战略重要性，让企业领导决策层要充分重视，并将人力资源规划纳入企业发展战略中去；加强人力资源规划内容、方法技术以及中小企业人力资源规划制定特殊性的培训，促进先进人力资源规划发展与企业发展的有效相结合。人力资源规划与企业发展战略的融合是中小企业人力资源规划发展的最高境界，人力资源规划的实施最终促进中小企业的发展与壮大，避免了企业内部各种人力资源问题的产生。

（4）加强中小企业人力资源管理变革，健全人力资源管理体系，完善人力资源规划的支撑平台

主要是改变中小企业人力资源管理的缺陷，为人力资源规划的制定与实施创造良好的运行环境。中小企业人力资源规划包含着对人力资源管理旧模式的否定和发展，有时甚至包括模式的重新构建。这一过程就是人力资源管理变革的过程。伴随着利益的调整以及对原有习惯的冲击，人力资源管理变革工作往往会遇到较大的阻力，只有实施有效的变革管理才能为中小企业人力资源规划打造完善的支撑平台。完善的人力资源规划支撑平台除了人力资源部门相关的职能工作如职位分析、职位设置、绩效管理、激励机制、职业规划等外，有些甚至超出了人力资源管理的领域，比如计划与预算管理体系、企业目标管理体系等。

（5）探索适合中小企业人力资源规划发展的新思路，建立中小企业灵活、多变、动态的人力资源规划创新模式

由于中小企业运行环境的多样性与复杂性，避免中小企业人力资源规划的危机，我们应该积极探索适合中小企业人力资源规划发展的新思路，建立中小企业灵活、多变、动态的人力资源规划创新模式。企业的发展发挥重要的作用，不再面临缺失与脱离实践的困境。中小企业的多样性以及外部环境的复杂性，人力资源规划的创新将是其保持生命力的主要原因。

总之，中小企业的成长不是一帆风顺的，要想在激烈的市场竞争中生存发展，必须注重人力资源的管理，建立和不断完善人才激励机制，充分发挥提升中小企业竞争力的作用。在管理中不断总结经验，树立以人为本的人才意识，把激励的手段和目的结合起来，改变思维模式，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，才能留住人才、任用人才、培训人才，达到人力资源的合理配置，使企业在激烈的市场竞争中立于不败。

**第四篇：浅谈企业人力资源管理**

浅谈企业人力资源管理

【内容摘要】：新经济是一种全新的经济形态，具有知识的人力资源意即人才资源是新经济的主体。新经济时代所需的人才，不同于工业经济时代，对人才的要求具有创新、个性化、复合型和合作的特点。，这给企业的人力资源管理也提出了新的挑战，这是企业内外环境变化的迫切要求。因此，在新经济时代，我国企业人力资源管理应该根据新时期人才的特点进行创新。

【关键词】：企业人力资源管理

企业的资源无论怎么划分和深化，人力资源是最重要的资源。特别是竞争高度激烈的现在与未来，人力资源的地位更为突出。因为企业的人力资源与经营战略、成本战略、科技战略一样，都是一种重要的职能战略，配合和支持着总体战略的实施，推动着企业发展目标的实现，因此，必须高度重视企业人力资源管理。任何企业要在激烈竞争中，求得生存与发展，必须认真做好人力资源管理这篇文章。

一、企业人力资源管理存在的主要问题。

（一）人力资源管理观念落后。

目前很多企业的人力资源管理基础比较薄弱，观念落后，与传统的人事管理相差无异。传统的人事管理是以事为中心，未能树立以人为本的观念，强调一种静态的控制和管理，其目的是控制人，把员工视为被管理和控制的工具;是一种封闭式的、不注重培训与开发的、对员工欠缺激励的落后的管理观念，这种落后的观念已难以适应市场经济的发展，其结果必然造成企业人才大量流失。市场经济的建立，使很多企业面临严峻的挑战，同时也给我们带来了机遇，并将促使很多企业的人力资源管理观念不断更新。

（二）未能建立科学、完善的人力资源管理体系。

很多企业的人力资源管理部门按惯例来工作，政策依据不足，制度不健全，领导说了算，人力资源部门忙于应付一般性的事务工作，缺乏积极性和主动性;人力资源管理框架体系不完善，职能不健全，管理混乱，无章可循。有的人力资源管理部门只是办办手续，登记考勤，发放员工工资了事，未能突出人力资源管理的规划、组织、协调、整合的职能;有的人力资源管理部门对员工从来未进行过培训，员工素质低，不能适应市场经济发展的需要。

（三）人力资源管理部门定位低。

很多企业的人力资源管理部门定位低，领导也不重视，认为人力资源管理部门就是办办手续而已，可有可无，根本难以参与企业的经营决策。由于传统的劳动人事管理方式的存在，人力资源管理部门的职权受到限制，未能与其他职能部门进行沟通，无法统筹整个单位的人力资源，难以突出人力资源管理部门的重要地位和作用，人力资源管理未能上升到战略管理的地位。

（四）未能建立有效的激励机制。

在计划经济体制下，一方面是统得过紧，限制了企业和员工的主动性；另一方面是员工吃企业的“大锅饭”，企业吃国家的“大锅饭”，管理者和生产者的积极性都不能很好的发挥。收入分配平均主义严重，分配方式单一，没有处理好资历、职位、能力、贡献等要素在分配体系中的关系，难以激励员工努力工作。这种机械式的人力资源管理难以调动员工的积极性和主动性。

二、企业人力资源管理的基本思路。

（一）通过组织制度的创新，解决领导班子问题。

企业从经济发展的需要，注重德才兼备优秀管理干部的培训，推行责任承担制的体制改革，建立起一套有利于企业经营管理的组织制度。

1、领导班子推行“风险制”。企业的管理方式实行的是责任制，企业能否取得效益，归根究底在于经营策略是否适应市场经济规律，经营管理水平是否符合企业的需要，这最终取决与企业领导班子的责任心，应建立起真正的风险管理机制，进一步加大行政管理力度，实现经营绩效考评任免制，按照经济指标的完成情况，综合考虑监管改造工作的情况和个人素质，做好该奖励的奖励，该提拔的提拔，该免职的坚决免职，决不能迁就照顾，真正体现责、权、利的有机统一。

2、组织机构推行“职能化”。既然人力资源是最重要的资源，就应有一个相应的职能化管理部门，对人力资源进行统一的规范和控制，为企业对所需人力资源进行吸引、使用和激励。我们应该将传统的人事管理逐步过渡 到人力资源管理上来，建立一种以人为本的企业文化和管理价值观；成立一个人力资源开发与管理为中心的职能部门，专门负责企业内部对人力资源的获取、整合、激励、利用和培养，并将人力资源战略与企业的产品战略、营销战略、成本战略等进行科学的协调配合，以实现企业的总体战略目标。

（二）通过用人机制的创新，解决人才缺乏的问题。

1、对外实行“招聘制”，多渠道、多形式地引进人才。在知识经济到来的今天，“人才”应理解为技术人才和管理人才。企业要在较短的时间内实现大发展，必须实行性的人才引进机制，积极从社会上吸取企业急需的人才，可以借鉴社会企业的有关做法，多渠道、多形式地引进技术骨干，通过与被引进人才签订一定时间的合同，形成一种劳务关系。

2、对内实行“竞聘制”，增强竞争、危机等激励机制。必须大力深化人事制度改革，强化用人机制，贯彻公开、平等、竞争、择优的原则，全面推行竞聘上岗，做到岗位能上能下，待遇能高能低；岗上有危机，岗下有机会。这样，才能增强全体职工的紧迫感和危机意识，才能是人力资源得到充分的开发。所有的工作岗位要按需要进行竞争，聘任上岗，谁的管理能力强，谁就上领导岗位；谁的技术水平高，谁就任技术领导人；谁在岗位上不称职，谁就立即被解聘下岗。以此化解所谓身份制度带来的矛盾，让职工感到既有压力，又有动力。同时，对管理层人员要定期进行综合考评，实行末位淘汰制和黄牌警告制；对普通岗位人员则实行待岗制，形成一种动态的竞争管理机制。只有不论身份、不谈资论辈，才能不断增强企业发展的活力和后劲。

（三）通过激励措施的创新，解决效率低下的问题。

为适应市场经济发展的需要，必须建立一种与市场经济相配套的性的分配制度，实行与单位效益相挂钩的分配原则，把干警职工的收入分为基本工资、效益工资和奖励工资三部分，把对企业贡献的大小来决定它们的收入。这样才有利于调动工作的积极性和创造性。

（四）通过培训教育的创新，解决企业人力资源后劲不足的问题。

企业的多级管理人员必须具备综合的素质，就企业管理知识培训而言，其层次和内容大致可以分为以下几个类型：

1、高层管理人员的培训。主要是领导艺术培训，如何管理和指导下层为单位、多部分的工作，保证企业多项任务的完成；同时，还包括高级管理和决策技能，如何进行生产管理、项目管理、成本管理、营销管理和财务管理；如何帮助职工制定工作计划，完成工作任务。

2、职业技能培训。包括企业管理者和生产经营的具体操作人员所必须具备的广泛内容，职业技能培训应根据每个人的不同职业有所侧重。

3、岗位技术培训。这时完成多项工作和生产任务所必须进行的培训。培训内容包括生产工艺、操作设备、产品质量以及执行有关政策和规程、培训对象一般为生产操作人员。

4、安全生产和健康培训。这项培训的目的是确保生产安全和人员健康。内容涉及到生产系统及设备系统的特性，安全操作法规，劳动保护注意事项以及必要的安全防护和卫生常识。这既是提高企业安全系数的有效措施，有时减少人力资源损耗的重要环节。

5、上岗操作培训。这是确保新上岗人员迅速适应岗位环境，及时掌握生产及管理等技能，为其上岗创造良好开端的培训方式。主要是让新上岗人员能够了解企业的产品生产、产品工艺、质量要求。

6、职业道德和企业精神培训。培训的目的在于培养敬业爱岗、无私奉献的主人翁精神，从思想、情感及心理上对企业认同和忠诚，增强归属感和责任感，从而积极创造优良的业绩。

如果能按以上六种类型建立起一个有效的培训体系，就能够源源不断地培养出优秀的复合型管理人才和实际操作的专业人才，也就能够为企业的发展注入无限的生机和活力。

**第五篇：企业人力资源管理浅析**

企业人力资源管理浅析

人力资源

[论文摘要]:人力资源管理是促进企业经济增长的最重要因素,因其重要性而被越来越多的企业所重视.尤其是我国在进入到21世纪的今天,企业的发展已经从旧的体制束缚中挣脱出来,赢得了生机,但由于历史的原因,原有的体制隐藏和遗留下来的一些困难与问题,也因此被暴露出来.如何促进企业

在人力资源方面进行有效的管理是当前企业新的经济增长点,对发展中的企业人力资源管理研究是我国经济快速发展,也是建立完整的社会主义市场经济体系的需要.本文首先论述了知识经济时代人力资源的作用,并对现在企业在人力资源管理方面的状况进行了分析.最后针对企业在人力资源管理方面存在的弊端在企业理念,职工整体素质,控制人员流动,企业文化四个方面提出了自己的见解.[关键词]:企业人力资源管理

一,人力资源是促进经济增长的重要因素

高素质人才是发展知识经济不可缺少的最基本要素,可以说人才是知识经济的灵魂,因为知识生产,传播和使用都离不开人才.在知识经济时代,一个国家要在世界上取得优势地位,依靠的不是物质资源,而是人力资源,特别是掌握先进思想和技术的高素质人才,现在世界范围的经济竞争,综合国力的竞争,实质上是人才和全民族素质的竞争,谁拥有高素质人才,谁将是知识经济时代的胜利者,谁就能在知识经济时代的竞争中处于优势地位.美国经济之所以处于世界的首位,其真正的优势就在于其具有丰富的高素质的人才资源.美国是世界吸纳顶尖科技人才最多的国家,众多的富于创新精神的优秀人才已成为美国经济持续发展的重要力量.国家是这样,企业也是这样,世界许多成功企业的发展历程表明,人力资源优势在企业中的作用非常明显.全球著名的微软公司自1975年创立以来,始终以超常速度发展.该公司成功的秘诀正是拥有以比尔,盖茨为代表的一大批精通最新技术又善于经营管理的高科技人才.而我国深圳的华为和中兴两家生产通信设备的高科技企业,短短十几年就发展成全国本行业知名的大企业,这是和公司网罗了一大批精英人才分不开的.从中可以看出,适应时代发展的高素质人力资源是企业实力的象征,是企业最富有挑战力和竞争力的资本,人力资源已成为国家,企业在知识经济时代竞争中保持主动,赢得优势的第一资源.我们再依据世界银行的计算财富方法来说明人力资源的重要作用.该方法把形成社会财富的因素分为四大类.第一类是自然资本(土地,水源,木材以及地下资源的价值);第二类是创造的价值(机器,工厂,基础设施,水利系统,公路和铁路等);第三类是人力资本(人们的生产能力所代表的价值);第四类是社会资本(它不是个人代表而是以集体形式出现的家庭和社区之类的人员和机构的生产价值).其中第四类财富尚未统计.根据前三类财富的统计,越是发达的国家或正走向知识经济时代的国家,其人力资本所占的财富比重越高,而且在整个世界财富中,这些迈向知识经济时代的发达国家人力资本所占的比重更高.据统计,目前世界上29个高收入国家的人力资本已占财富的67,世界总财富的63,9是人力资本.据此,我们可以说,知识财富在各类财富中占主导地位,哪一国拥有的知识量多,既该国的人力资源拥有量大,则该国在世界经济中的地位就越高.事实上,自然资本,创造的资本也离不开人力资本,离不开知识,因为只有包含越多的知识的自然资本和创造的资本,其价值才会越大.充分利用人力资源,无疑是未来企业管理的中心任务.二,当前企业人力资源管理存在的状况

当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国际竞争日趋激烈,综观世界各国之间以经济,科技,国防实力为主要内容的综合国力的竞争,归根到底都是对人才的竞争.入世使我国的国际交往更加频繁,人员往来更加便捷,信息共享,人才共用表现得更加明显,国际间的人才争夺战也进一步加剧.在这场争夺战中,我国人才资源管理中存在的问题已显露了出来.我国的企业如果没有科学的,合理的,有效的人力资源管理方案和充足的而且是高品质的人才资源作支撑,那将无法适应经济市场化,知识化和全球化的要求,届时高素质的人才也将大量流失.目前我们企业人才管理普遍存在以下弊端:一是重管理,轻开发的现象普遍存在;目前,我们国家的劳动力资源数量众多,但是整体素质不高,大量潜在人才有待开发,然而我们许多的企业却盲目地强调向管理要效益,而没有把员工的前期培训开发工作做好,结果许多工作没法进行,最后导致效益低下.二是忽视对各级管理者素质的提高;在激烈的市场竞争中,企业管理工作的好坏,已成为企业能否适应市场并在竞争中取胜的重要因素,而企业管理的好坏,很大程度上又取决于企业领导者的综合素质.管理者的功能不单是服从和执行,更应该是创新和开拓.国外人力资源的开发,首先强调开发管理者,其次才是开发员工,目前我们的企业搞得不好,关键是管理者的问题.\"将帅无能

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！