# 民营企业中人力资源管理的作用

来源：网络 作者：空谷幽兰 更新时间：2024-08-19

*第一篇：民营企业中人力资源管理的作用民营企业中人力资源管理的作用民营企业的迅速发展对人力资源的管理提出了新的要求，处于发展成熟期的民营企业“老板”也认识到在众多资源中，人作为一种资源的重要性；企业的发展离不开优秀的人才和人力资源的有效配置...*

**第一篇：民营企业中人力资源管理的作用**

民营企业中人力资源管理的作用

民营企业的迅速发展对人力资源的管理提出了新的要求，处于发展成熟期的民营企业“老板”也认识到在众多资源中，人作为一种资源的重要性；企业的发展离不开优秀的人才和人力资源的有效配置；能否成功拥有优秀的人力资源，关系到能否拥有未来的市场；拥有一流的人力资源管理者，将是提高企业竞争力的重要关键因素之一。

这正是给每一个人力资源主管提出了新的课题，即如何在企业中发挥作用？如何为企业选人、育人、用人、留人？如何为企业保持强劲的生命力和竞争力提供有力的人力支持！就个人工作实践中的体会做为一名人力资源主管在民营企业中更好地发挥作用，主要应做好如下工作：

1、人力资源主管要将精力用在战略性的人力资源管理工作规划、人力资源配置、选人、育人、留人、用人的策略及制度建设等方面，不能将主要精力用在烦琐的人事和行政工作事务上。在整体实施中，人力资源主管首先应配置优秀的人力资源工作人员，能够胜任工作，并一人多能、一人多岗，将具体的事务工作以岗位职责形式分配在每一个岗位上，充分授权要“管到”、“理顺”.这样使人力资源主管把大部分精力放在研究预测、分析、沟通、制定计划落实方面。提高人力资源部门的威信，充分发挥人力资源部门的作用。

2、人力资源主管不仅要健全、完善人事管理制度，更重要的是有效地执行，并敢于坚持原则，敢于碰硬、坚持公开公平公正，坚持制度面前人人平等。人事管理制度的涉及面最广、运用最多，无法想象一个很多员工迟到、早退和脱岗的公司能实现人力资源的深层次管理。定制度容易，执行并始终如一地执行很艰难，尤其是在民营企业中当涉及到一些“关果键人物”的违纪，如何处理？对人力资源主管、人事制度的有效执行是一个考验，也是所有民营企业中敏感的一个问题。人力资源主管要坚信正气必定战胜邪气，同时主动和老板沟通，得到老板的理解和大力支持，只要是为了公司的利益，为了有效地执行制度，为了提升管理水平，只要是有老板的支持，就要坚持到底，这样就会提高了人力资源管理者的威信，改变了员工对人力资源主管的看法，提升了员工执行制度的自觉性。做为一个人力资源主管，首先要坚持原则，坚持在制度面前人人平等，坚持正人先正已，敢于刹歪风，还要善于沟通和交流，讲究沟通技巧才能更好地在企业中发挥作用。

3、人力资源部门是一个职能服务部门，如何让老板认识到企业各种目标的实现都与人力资源部的工作息息相关，这是人力资源主管发挥作用的主要方面。比如说企业的经营目标，在进行经营状况分析时，要分解出市场调研报告、市场覆盖率、竞争对手状况、市场前景预则、工作效率和客户满意度等等，这些都关系到经营业绩，无一例外与员工的知识、技能、态度、行为思想观念和思维方法有关，这些都离不开人力资源部门的工作，即人力资源部门在选人上，选到优秀的人才。如果人力资源部门只是被动地执行命令，而在这些

方面都提不出建设性的意见，不能帮助业务部门解决实际问题，人力资源部门发挥作用也就无从说起。所以，在为企业的选人和人力资源配置上下功夫，不选最优，只选最合适的人，做到岗、职、人员相匹配，对有潜力、基础素质好的年青人想办法多培养，引导并建议启用，帮助业务部门、生产部门解决一些涉及到人员方面的棘手问题。真正实现角色的转换，人力资源主管从企业生产经营目标的背景下来思考和研究问题，要了解企业的生产经营状况、影响业绩的原因，对企业存在的问题发展方向，面临的挑战和机遇有清醒的认识，才有可能为业务部门提供有益的帮助。在公司的高层会议上，从人力资源的角度提出提高公司业绩的建议，使老板认识到人力资源部门的重要性。

4、人力资源主管要想更好地在企业中发挥作用，必须熟悉企业生命周期的管理，并根据不同阶段、调整人力资源策略，对企业在什么时期用什么样的人，什么岗位用什么样的员工了如指掌，并为企业储备各类人才，建立人才梯队。这是一项艰巨又在短时间不能见效的工作，这就需人力资源部门以制度的形式确定部门经理都有义务培养助手和后备干部，正如我服务过的企业在制度里规定：“一个正职管理人员在本岗位工作二年如不能培养出合适的助手或后备干部就不是一个称职的管理者”，制定人才标准，使每一个管理者都在为企业的人才工程做贡献，而组织牵头的部门就是人力资源部。这项工作是企业百年大计的工作，是企业发展有后劲和竞争力的保证。

5、人力资源主管发挥作用重要的一环是沟通交流、协调的艺术，涉及到三个方面： 一是和老板（顶头上司）的沟通，让老板认识到人力资源工作的重要性，以得到支持。但是前提是人力资源主管做了什么工作，有什么业绩，在沟通协调的基础上，用数字、业绩说话，各方面工作做好，业绩突出，任何一个老板也会支持人力资源部门工作的。

二是要和各职能部门，生产、业务部门沟通交流，协调，做好服务工作，及时满足各部门的正当需求；为各部门的工作提供人力资源方面的支持。

三是和员工的沟通，解答员工的咨询，这需人力资源工作者具有熟练的业务和专业技能，对人事管理制度熟悉，准确及时和员工交流并回答他们提出的问题。做好这三方面的沟通协调，再有优异的工作业绩做支撑，人力资源部门的威信就会大大提高，同时其作用也就得到充分发挥。

综上所述，可以看出民营企业中人力资源主管要发挥作用重要的是做出优良的业绩，做好服务并进行有效的沟通，得到老板、同事、员工的认同和支持，才能更好地发挥作用。

**第二篇：关于医药企业中人力资源管理分析**

关于医药企业中人力资源管理分析

医学药学网 于2024-12-31 15:38:01 Comments(0)

人力资源管理是医药企业形成自身独特的企业文化最直接的方式。人力资源管理可以直接将企业经营者的价值理念，通过特有的管理手段，灌输到每个员工，同时也将员工对企业有用的建设性意见反馈给企业经营者，从而逐步地形成企业共同的价值观。

一、医药企业人力资源管理中存在的问题

1.缺乏战略性人力资源管理的理念

虽然大多数医药企业已经意识到：“人”不单单是一种工具性资源，而且是企业的一种服务于其他资源的更重要资源。但是，医药企业仍然没有将人力资源管理提升到战略地位，即没有形成战略人力资源管理的理念。

2.人才引进困难问题

医药行业是一个具有高投入、高收益、高技术密集与高劳动密集相结合的特殊行业。而医药企业的人力资源大体包括企业中各级管理人员、医药技术研究、开发人才以及医药商品、医疗器械、医药中间体、医药原材料、医药生产设备的供应与销售流通人才。相对于其他企业而言，四类关键人才对医药企业的发展尤为重要：(1)具有良好的职业操守、懂得不断学习成功经验并将其运用到企业中的高级管理人才；(2)具有行业背景及丰富的项目经验的资本运作人才；(3)受过良好培训、具有营销或医药专业知识、对市场敏感且反映迅速的营销人才；(4)具备医药理论知识和创新能力的研发人才。由于这四类人才的稀缺性造成了关键人才的引进成为医药企业人力资源管理中的一大难点。

3.缺乏有效的员工培训体系

当前，医药企业在员工培训上存在很大问题，缺乏一个完善并且有效的员工培训体系。首先，由于员工培训不能直接产生经济效益，医药企业只看到教育培训的巨大投入，看不到教育培训所带来的潜在经济效益，从而导致医药企业培训资金投入不足；其次，由于从事员工培训开发的相关人员，自身没有接受过相关理念、技能的培训，素质较低，缺乏做好员工培训工作的经验和能力，从而导致员工培训水平的低层次；这些简单的培训方式使员工对培训产生枯燥、乏味的感觉，使培训效果和培训效益大打折扣。

4.激励制度滞后，薪酬公平性较差

总体而言，目前医药企业主要采用的激励方式是物质激励和精神激励两大类。但是随着医药企业内外环境的变化和现代企业发展战略的需求，原来的激励制度越来越不能满足员工的需求。一方面，随着物质生活水平的提高，员工需求呈现多样化，传统的物质激励边际效

用逐渐呈递减趋势。另一方面，随着员工自身学历、职称等综合素质的提高，加之人的精神追求的各异性，现代企业管理者很难给予合适的人符合其自身意愿的精神激励。

二、提高医药企业人力资源管理水平的对策

1.转化观念，制定人力资源战略规划

医药企业应该采用战略性人力资源管理理念，来制定人力资源战略规划。首先，医药企业要在对内外部环境理性分析的基础上，明确企业人力资源管理所面临的挑战以及现有人力资源管理体系的不足，清晰地勾勒出未来人力资源战略目标；其次，医药企业要选择与企业未来发展相匹配的人力资源管理机制并制定出能把目标转化为行动的可行措施从而制定出人力资源战略规划；最后，医药企业还要建立和完善各项规章制度以及良好的人力资源配套支持系统来进一步规范和管理，从而形成一个完整的人力资源战略系统。

2.挖掘合适的关键人才，确保人力资源管理的质量

据所知，医药企业整体的人才平均流动率曾高达30％～40％，部分企业的人才流动率甚至超过了60％。这其中固然有医药企业薪酬体系不合理、人际关系复杂、企业制度不健全等诘多因素的影响。然而，位于人力资源管理系统输入环节的招聘工作存在的诸多问题，是造成这种局面的一个很重要因素。

为了降低人才流动率，引进高素质的关键人才，医药企业在招聘时必须把握一些基本原则：招聘价值观念、行事态度要与企业所倡导的文化价值相互契合的优秀员工，而且员工对企业规范和奖励在价值判断和预期上能够接受，且个人具备相应的资格、能力；选聘要社会化、公开化，以拓宽选择渠道，扩大挑选范围，提高应聘者的质量；使用高素质的招聘人员和采用多种测评人才的手段，如专业知识考核、管理评价中心技术、实习考察、角色扮演等方式，以确保医药企业能够招聘到合适的人才。

3.重视员工培训，建立科学的员工培训体系

在科技迅速发展和面临知识经济挑战的前提下，员工培训既是提高人力资源质量，也是吸引关键人才的重要手段。因此，医药企业必须转变培训观念，加大对员工培训资金的投入，从战略高度重视员工培训，建立科学且有效的员工培训体系。

4.创新激励制度，提高薪酬公平性

当前，医药企业激励制度的滞后和薪酬的公平性较差，直接导致医药企业不能吸纳和留住关键人才，进而影响人力资源质量的提高和竞争优势的获得。要解决这一问题，医药企业就必须创新激励制度和提高薪酬公平性。首先，医药企业进行物质激励创新，其次，医药企业要进行精神激励创新，最后，医药企业要逐步缩小与外资企业在薪酬上的差距，尤其是在关键人才的竞争上，以此来提高外部公平性；而提高内部公平性最主要的方式，就是关注员工的绩效，按绩效来分配。

三、结束语

总之，随着医药企业的发展，人力资源管理越来越成为企业管理中非常重要的工作，人力资源管理也对应的跟，不能一成不变，这样才能确保人才的吸纳，医药企业更快的发展壮大。

**第三篇：浅议民营企业的人力资源管理**

浅议民营企业的人力资源管理

作

者： 严彪

这是一个老话题，许多文章从不同的角度对民营企业在人力资源管理和运作中存在的问题和误区进行了深入浅出的剖析，以期指导民企正确运用人力资源管理的基本原理和规律，推动企业的健康发展。但事与愿违，可能是受传统消极理念文化影响所形成的价值观根深蒂固的缘由，现实实践中，民企人力资源管理工作每每出现问题。就其他人员高离职率不说，单从专职从事人力资源工作的人员频繁跳槽、辞职就可见一斑。而另一方面民企又在不断地招聘员工和人力资源管理人员，两相矛盾，问题究竟出在哪里呢？

民企作为改革开放的产物，在国民经济发展中扮演着十分重要的经济角色，成为推动社会经济发展的重要力量。从当初的单打独拼或家族化的作坊式经营，到如今规模化、集约化的经营发展，人力资源管理已从最初的单一的派工式或靠亲缘为纽带式管理，发展成今天的人力资源规划与战略管理，甚至人力资源的文化管理，可以说发生了质的变化。民企对人才的渴求不可谓不激烈，甚至不惜重金。然而，固有的传统习惯和陈旧的价值观念难以突破（有些是不愿突破），仍然制约着不少民企人力资源的管理，以至成为民企再发展的瓶颈，甚至是一种管理顽疾。本文结合笔者的工作实践和体会，对一些经常发生，但又视而不见，或见多不怪的现象层面，就这种顽疾之利弊谈一下个人观点。

1、正确认识和善待人力资源管理者

如今，民企纷纷建立人力资源管理部门，不惜高薪聘请这方面的人才或专家，似乎只要这样的部门一设立，企业“人”的问题就迎刃而解，但往往事不如意。究其原因，有一点不可忽视，就是企业对从事人力资源工作人员的不重视和不尊重、不信任。这里的不重视分两层含义：一是指企业往往认为人力资源部和其人员不创造效益，仅是一个招聘部门，不能为企业带来利润；二是所用人力资源专职人员过于年轻（30岁不到就做民企人力资源主管的很普遍），最起码的对人对事的阅历都没有，面对人的复杂性、多样性和可变性，如何把握好这项工作？这里的不尊重不仅是指对人力资源工作人员的人格不尊重，还指对职业的不尊重——支撑人力资源工作的环境机制缺失。人力资源管理者的核心任务就是协助企业建立一个良好的机制环境，塑造一支优秀的员工团队，最终通过人的创造活动为企业带来效益。其任务的方向与企业主的希望是一致的。但实践中，经常发生这样的现象，员工的频繁离职，企业不

1从机制上——即从企业的文化氛围、福利待遇、员工职业发展、信任与尊重、个人能力的发挥平台、制度的公平与公正、职业道德水准、企业价值观、用人部门管理者的能力水平和个性特征等上分析找原因，而一味责怪人力资源人员水平差，留不住人、招不到人才，就算招到了也不是企业所要的那种全才，甚至直接对人力资源人员进行谩骂、人格侮辱，下达指令，招不来人你就走人等。岂不知，首先人力资源部的效益是通过选择和培育正确的人，再通过正确的人去发挥其潜能创造价值，是一个间接为企业创造利润的过程。其次人才真正看中的或是留与不留的不是人力资源经理或及其人员，而是你的企业值不值得留下来，值不值得与你共同奋斗。所以，一味地责难人力资源人员，不给予相当的重视、尊重与信任，不给予职业环境上、机制上的支持，要做好人力资源工作是不可能的，要招到理想中的人才也是不可能的。就连人力资源人员都不安心工作，都得不到应有的尊重与认可，还指望他们能为你找到什么样的人才呢？要留人，先留人力资源管理人员。要留才，先留人力资源人才。只有人才，才能为你找到人才。一味地在外寻找人才，不如善待身边的人才。

2、建立规范管理体系，突破血缘、地缘、亲缘管理思维

早期的“三缘”管理，即家族管理模式，确实让大多数民企找到了成功的感觉。但这种以“三缘”为纽带的管理方式已完全不适应现代企业规模化、集约化的经营发展模式，更不适应现代人才竞争的要求。但因其早期成功经营经验的习惯性心理，这样的“三缘”管理模式仍顽固地存在于不少民企中，以至于成为人力资源管理中的一大顽症（其弊端、危害这里不赘述），成为民企建立规范管理体系的一大障碍。可以说，规范管理体系的建立，从某种要求上会制约、冲击了有“三缘”关系人员的利益，约束他们的行为和特权。因此，为维护自身利益与特权，他们不愿建立或不愿接受这样管理体系，会自觉或不自觉地利用特殊身份加以阻挠和压制。而企业要上层次要规模化、规范化的经营，在管理上又必需要建立这样的管理体系，以适应市场竞争的需要，获得企业的生存。如何调和这个矛盾呢？一句话，打破狹隘心理和小农经济家族思想，以开放、接纳、平等、信任的心态吸纳各方人士，以企业的生存与发展的心态认识规范管理体系的本质作用——是企业健康发展的动力和保障。使人力资源管理由家族化下的“人治”向制度化下的“法治”过渡，用制度约束人，用制度规范人，用制度激励人，用制度留住人，用制度指导人。物种进化论告诉我们一个道理，杂交才能孕育出优良的下一代，才能生存至今。近亲繁殖，结果如何，不言而喻。

3、惩罚有余，激励不足

这是民企存在的一个通病。许多民企在建立制度之初或之中，其着重点往往局限于或热衷

于惩罚性的制度建立，而激励性的制度建立滞后或干脆没有。也就是负激励有余而正激励不足。笔者曾经接触过一家民企公司（员工年流失率达90%以上），奖惩制度中惩罚性条款有183条，可以说很细，很具体。而奖励性条款仅有6条，且原则性规定，很概括，根本不知道员工要具体做了什么才可得到奖励。这样的奖惩制度能让员工真正换发出工作的热情与激情吗？能真正体现负激励与正激励的本质和作用吗？古人在管理事务中，历来崇尚重奖轻罚，尤其重视激励的近期效果和远期效果。然而，现实中因其功利思想严重，不少民企忽视建立和健全企业的激励机制，尽管一些民企已认识到人才的重要性，并以高新吸引人才，留住人才，但并没有真正以“人”为本，给予员工晋升、培训、尊重、信任、荣誉等精神上的激励，最终因激励手段的单一导致员工的工作积极性不高。加之，激励评估没有统一的标准，员工的好坏一般都是企业主说了算，员工缺乏持续进行绩效改善的动力和能力。民企中大量高收入的中高层骨干员工辞职就是一个很好的例证。激励的随意性、短期性、无绩效依据，缺失公平、公正、公开评价机制，仅有的激励也就成了摆设。所以，要学会激励，预设愿景，长效持续，要重奖轻罚，让良好的激励吸引人才，留住人才。让大象长出翅膀，让笨鸟也会在蓝天翱翔。

“有经验的管理者，总是通过多用正激励，少用负激励的方式，来最大化的调动员工的积极性。”—— 通用汽车公司管理理念

4、树立科学发展观，破除经道玄学思想

人力资源的管理有其自身的内在规律，违背规律必然导致得不偿失。不少民企企业主，当企业管理失调，业绩下降，责任不清，组织混乱，人才流失，员工散漫，工作激情低下，经营出现危机，内部矛盾升级时，不是去分析、研究出现这些问题的内在原因所在，诊断是否是企业的人力资源管理机制出了问题，或是背离了人力资源管理的一些基本规律。比如，以往的制度是否过时；员工的责任意识是否下降；工作流程是否有缺陷或需要再造、优化；各级管理人员的管理能力是否已不适应新条件下的管理要求，需要再培训再学习；利益分配机制是否已陈旧；职权分配是否出现交叉混乱等等，而是一味地奇希望于经道玄学。不惜重金看风水，做道场，换门庭，更有甚者请风水大师为企业甄别“人才”等可笑而滑稽之行为。岂不知企业经营有其经营的规律，尤其是人力资源的开发与管理的规律。笔者曾亲身经历过一个被“风水大师”称之为“北水环绕，兴旺宝地”的一宗地产，老板在决策之初就因“风水大师”的一句屁话不加论证而匆忙上马投资，结果最终因严重违反现有土地政策而遭禁用损失惨重的事例。人活则财活，尊重市场经济规律，尊重人的运行规律，回归人力资源的理

性管理，建立科学的事务论证机制、用人机制、组织管理机制、激励、奖惩机制、流程与责任机制，最终才能盘活人。人活则企业兴，人聚则财聚。

5、培训应成为企业经营的常态

员工培训不仅是企业管理的一部分，其实质应是企业经营的一部分。企业经营最终是人的经营，企业管理实际上是人与事的管理。企业的利润是靠人来创造的，经营好人就是经营好了企业的效益。培训是一种投资，投资就必然要经营，经营的好就可能带来无限的利润，最大的受益者应该是企业主。但现实中，不少企业主普遍缺乏挖掘和培养企业自己人才的中长期计划，没有系统进行培养开发人才的工作，人才严重青黄不接。企业不愿意培养人才，或是勉强开办培训，也是仅限于普通员工，企业的高管、元老、近亲不愿参加培训，造成上下观念与价值取向的严重脱节，反而冲突不断。另外，企业总认为，自己花费大量的人财物去培养人才，万一人才走了怎么办，岂不是人财两空，不如在市场上找“现成的”人才。这明显是一种短视行为。现代人力资源管理将人力视为组织的第一资源，更注重其进行开发。培训是员工不断成长的动力与源泉。通过培训，可以改变员工的工作态度，提升员工技能和员工知识结构，提升团队凝聚力，激发他们的创造力和潜能，提高企业运作效率和员工劳动效率，达到人与“事”相匹配效果，使企业直接受益，实现员工发展与企业发展的互动。国外统计数据表明，持续开展员工培训的企业与从不做员工培训的企业相比，其生产效率提高了35%以上，每1美元的培训投入可创造3.5美元的效益。现今，企业人才的争夺史正在从“抢人”变成“育人”。因此，员工培训应成为民企经营或管理的常态，变为一种持续性的工作，切实制定不同的培训内容和做好员工培训规划，不分职位高低、资格轻老、远近亲疏实行全员培训（尤其是涉及管理理念、价值观念、职业化观念等方面的培训），使员工在为企业的发展做贡献的过程中实现个人目标与企业目标的和谐。

6、正确理解企业文化建设

现在不少企业热衷于搞企业文化建设，花费了大量的人力、财力，但效果不佳，甚至出现倒退现象。究其内中原因，其一是对企业文化的片面理解，将企业文化搞成吃、喝、玩、乐文化，或将企业文化建设搞成企业奴化建设，违背“以人为本”的原则；其二违背企业文化建设的运行规律，急功近利，指望请个教授、专家之类的人士来讲两堂企业文化方面的课，或是拼凑罗列出一堆制度、行为准则、经营理念、企业精神等，或编一个精美的所谓员工手册，再或者不加消化地照搬一套其他企业的企业文化为我所用，企业文化就建成了。这是对企业文化建设本质的一大误解。现代人力资源管理主张的是“以人为本”，实现企业与员工双

赢的目的。为实现这一目的，企业文化建设的本质就是以建立“平等、尊重、信任、合作、分享”为内容的人文工作环境，充分发挥人的能动性，从而激发人的工作激情与潜能，产生强烈的主人翁责任意识，愿意与企业共兴衰。其实，上述所讲五点内容都与企业文化建设有着密切的关系。所以，民企管理者要正确把握企业文化建设的本质和运行规律，循序渐进，勇于实践，在实践中创造出、提练出适合企业自身发展需要的，并有企业自身特色的选进企业文化，促进企业的人力资源开发与管理向更高层次迈进。

7、树立三维人力资源管理思想

许多民企把人力资源管理简单化为人力资源部门及其人员的事，这种观点是错误的。作为一个领导者或是管理人员，无论你在不在人力资源管理岗位上或是否是人力资源经理及其人员，只要你在管人在经营，你有形或无形中客观地就已充当了一个“人力资源管理者”的角色，就在一定范围内承担着人力资源的管理工作，就有义务去做好员工团队的建设工作。所以，在对企业员工的管理中，要树立、实践和推行以企业主、中高管人员、基层主管人员为主体的三维一体的全方位人力资源管理模式，让各级管理人员都参与到人力资源的开发与管理之中，真正发挥人力资源管理的功效，实现员工由“企业的人”转变为“企业人”的升华。

效益和利润是人创造的，人力资源是企业最宝贵的资源，企业间的竞争归根到底表现为人力资源的竞争。民企在走过了创业阶段，发展到一定规模的时候就必须走规范化的道路，只有通过人力资源管理的完善并尊重人力资源的管理及内在的本质规律，企业才能规范地运行并提高其效益，在竞争激烈的市场经济中处于不败之地。

“人是一切企业竞争、发展的控制因素。”——管理学教授劳伦斯·S·克需曼

2024-8

**第四篇：民营企业的人力资源管理**

小型民营企业的人力资源管理一点思考

小型民营企业大多是从一个人或者两三个人发展起来的。受创业的环境和经济因素的影响，企业成功与企业主锐利目光、个人魅力、创业精神和特殊禀赋有关。但在企业自身不断的发展中，市场给予的巨大机会，掩盖了小型民营企业在管理上的缺陷。这时期多数小型民营企业采取以个人为中心、以亲情为主导的管理模式，创业者的个人魅力和感召力成为企业凝聚力主要来源，这对保证决策高效率和企业初期凝聚力起决定作用。因此，初始阶段小型民营企业管理活动中的决策非程序化、管理非制度化、执行非理性化和随机性构成了初创期中小企业管理的基点，而转轨期的众多商机支撑企业迅速成长，其自身内部管理的不足没有引起足够的重视。

随着体制改革的深化，在宏观经济环境和微观经济主体的内在条件发生深刻变化的情况下，小型民营企业面临的竞争对手日益强大和多样化，竞争变得更为激烈，仅仅依靠机制灵活而获取大量市场机会的时代不复存在。相反，中小企业原有的管理痼疾日益暴露并成为制约其成长的桎梏。面临的管理问题主要体现在：企业规模扩大与管理能力不足的矛盾；产权不明导致“内部人”控制现象严重；一股独大导致发展风险增大，员工凝聚力下降；决策随意性与企业追求长远利益最大化需要理性决策的矛盾；亲情纽带与科学化制度化规范管理的矛盾。这些矛盾突出集中体现在企业内部人力资源管理上。本文将从五个方面分析小型民营企业在人力资源管理方面面临的问题。

一、缺乏科学的人力资源战略。随着经济的进一步发展，以及小型民营企业主、企业管理层素质的不断提高，他们对企业人力资源也有了较全面的理解。越来越多的企业逐渐认识到人力资源管理对企业发展具有着重要的战略意义，并着手制定本企业的人力资源规划，也取得了一些成绩。同时，为解决“头痛医头，脚痛医脚”的应付式管理，不少小型民营企业管理者都请专业的咨询机构进行诊断并制定相应的企业战略规划以及人力资源规划。从这点来看，小型民营企业对人力资源管理重要性的认同感正逐渐从意识上转到实际中去。但由于意识与实际操作过程中存在差异，人力资源管理理念与人力资源投资理念也往往不一致，导致企业战略规划与人力资源战略并不协调。科学制定与企业相适应的人力资源战略成为当前小型企业人力资源管理的一大难题。而由于在初创和成长初期，有限的资源更多的是向生产和销售倾斜，而在市场竞争环境发生变化和企业步入稳定成长期后，人的因素的作用日益重要。小型民营企业原有管理模式如制度照抄照搬不适应企业实际情况，管理较随意化、缺乏科学性等弊端正成为制约企业成长的瓶颈。虽然以人为中心理念已被大数企业所有者和管理层所接受，但在实际实施过程中却更多的是将“人情”与“人性”混淆。同时，由于人才流动性大，小企业对人力资源的投资比较慎重，再加之企业发展较快，人才需求量也较大时间急，所以人才更多地是从人才市场招聘，不能真正将人力资源投资作为企业基础性投资看待。相应的，这些企业在制定市场战略、产品战略、投资战略时，也未能制定相应的人力资源战略以支持。

二、用人机制有待进一步健全和规范。小型民营企业在管理方面突出的问题便是家族式管理。许多企业主认为，企业要稳定发展就必须“由我本人或我的家人来经营管理”。民营企业在创业初期使用的这种家族式管理模式，在一定阶段和范围内有着不可比拟的优势。诸如内在的凝聚力和团结、能提供可充分利用的信用资源、避免代理人的“通往风险”和“逆向选择”、减少代理成本等。但当企业发展到一定阶段后，弊端就很明显地暴露出来，企业发展的历史习惯使得他们在用人方面常表现为对外人不放心、任人惟亲、过分集权、论资排辈等。对企业的局限性可表述为：①企业并没有足够信得过的亲人可用，如果靠熟人介绍来扩大网络，使得关系趋于复杂，信用度偏低。②人才的压力不断增大。现代企业受技术专业

化和管理专业化挑战，民营企业仅仅依靠原来的家庭成员已难保证企业的持续成长。③近亲繁殖获取信息量小，思路狭窄。④由于家族成员在企业里掌控较多的资源，在企业里无意间容易形成排挤外来人才的行为，特别是一些引进的管理“空降兵”在企业的存活率往往较低，外来人员对企业缺乏认同感，很难真正溶入团队。

三、人力资源管理机构设置与人员配置专业化程度偏低。小民营企业虽然意识到了人力资源管理的重要性，但由于管理基础薄弱，人力资源部门功能定位不清，导致人力资源管理部门先天不足。虽然小企业不能像大型企业一样有一整套人力资源管理系统。但其职能却是类似的，必须有贯穿企业管理全过程的人力资源规划、招聘、测评、培训、激励、考核、薪酬、社会保障与劳资关系等一系列职能。目前不少小企业人事管理的职能正步原国有企业中人事工作仅承担行政人事事物和劳资福利的后尘。人力资源管理职能界定不清，尤其是对核心员工激励不到位，将会影响士气进而影响企业绩效，这在高科技民营企业更是如此。其直接后果是人力资源管理机构设置不科学和人员配备不合理，仍由人事行政部门承担或直接由行政后勤部人员兼任人力资源管理工作。就人员配备而言，不仅专职人力资源管理人员配备很少，分工也不明确，即使有也大多未受过专业训练，大多停留在员工的档案管理、工资和劳保福利等日常事务性管理中，是典型的以“事”为中心的“静态”人事管理。因此，要改善小型民营企业人力资源管理现状，重要的一点是，人力资源管理人员必须是受过专业训练的、了解企业现状的较高层次的人才，同时，科学设置企业人力资源管理机构也是必需的。

四、漠视人力资本的投入。由于知识技术的爆炸性增长与迅速更新，职业半衰期越来越短，企业要谋得在竞争中创新发展，就必须对职工进行终身教育和培养，以保证企业发展所需人才技能的更新。然而，大多数民营企业在人才培养上或多或少都存在着一些短期行为，没有形成与企业发展战略略相匹配的系统性、持续性的培训机制，只使用不培养已成为普遍的现象。由于企业规模不大，固定的培训经费不足，培训场所和培训时间亦难保证，培训方式也多限于师徒之间的传帮带，培训内容以企业的应急需求为主，仅有的培训也成为一种短期行为。许多民营企业盲目追求短期效益的迅速增长，认为人才培养的成本高于直接招聘的成本；认为人才培养的技术越高，人才流失的越快。所以他们不重视也不愿意进行人才培养，造成了人力资源的贬值。另外，有些企业虽然较重视人才培养，但只重视对新人的培养，而忽视了对旧人的培养。小型民营企业即没有像摩托罗拉那样的财力用于培训，也没有完善的薪酬设计与良好的劳工关系作依托，因而为了规避因培训后员工流失而造成的培训投资风险，多数小型民营企业宁肯从市场上现招相关专业人才也不愿花钱自行培养。殊不知，外招与内部培训之间，除了有培训成本之外，还存在人员任用风险问题。从企业长远发展和企业安全及培养员工忠诚度考虑，企业内部培训是符合成本核算原则的明智之举。

五、缺乏长期有效的薪酬与激励机制。在小型民营企业，员工的报酬一般采用基薪加奖金或基薪加提成的办法，且带有一定的灵活性。这对于一般员工效果可能比较好，或者在企业发展初期没有太多不足。随着企业的发展和人才结构的复杂化，对核心员工来说，报酬不仅是一种谋生手段，或是获得物质及休闲需要的手段，更是一种人们的自我满足和自尊的需要。单一的薪酬体系已不能满足核心员工的多样化需求，原有的薪酬体系必须做出调整。如考虑合理地设计核心员工持股、公开同样岗位的市场工资水平、增加外出培训机会、增加额外的保险与福利，或者改善工作环境，提供良好的休假以及员工娱乐等。此外，小型民营企业对员工的绩效评估主要是基于企业既定的目标、任务下所完成的工作量来衡量，其方式多为员工对上司命令的执行和服从，其标志主要是即时的工作效率。由于缺乏较为完备的绩效考评指标体系和操作规程，难以依据科学的考核结果对员工进行全方位的激励，企业多以晋升、加薪和奖金作为激励手段，对充分发挥员工的积极性、主动性和创造性及潜能不利，也不利于员工积极参与管理。企业采用物质激励时，如没有科学的考核评估机制，在分配时更多是凭主管的个人判断，会导致分配不合理，缺乏依据，往往是企业花了钱却收到激励的预

期效果；许诺不兑现，有些企业对职工进行物质激励承诺，甚至签订了目标责任制的奖励合同，但是最终部分甚至完全不兑现，结果不但挫伤了职工继续工作的积极性，并且破坏了职工对企业的感情和对领导的信任；采用非规范化的“救火”性激励政策。有些企业某一个部门出了问题，为了激励该部门的职工，就发放特殊的奖金。这种政策，非但不能真正起到积极作用，实际上是奖罚不明，还会引起企业内部的混乱。在缺乏良好的绩效评估与激励机制的情况之下，员工缺乏积极性，甚至缺乏归属感，往往不会专心工作，更不会对企业“一心一意，白头到老”了。这些问题，在目前的大多数中小型民营企业中都存在，并且也逐渐认识到了，也在积极引进一些科学的考核机制或考核软件，并大胆尝试一些新的考评方法，如360度考评、目标考评（MBO）以及关键指标考评（KPI）等等。

小型民营企业具有相当的人力资源管理优势，如组织层次少、对市场反应灵敏；机制灵活，有利于吸引优秀人才等，如能合理解决上述五大问题，将会极大地改善企业的人力资源管理现状，成为企业赢取竞争力的重要来源。

**第五篇：民营企业的人力资源管理变革**

民营企业的人力资源管理变革

——以华为（Huawei）为例

通过人力资源管理的变革，形成整个人力资源管理的体系和干部培养与选拔的体系，同时也使得员工做任何事情都有章可依，有法可循

华为从1997年开始与Hay group（合益集团）合作进行人力资源管理变革。

在Hay的帮助下，华为建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型。在此基础上，华为形成了对员工的选、育、用、留原则和对干部的选拔、培养、任用、考核原则。自1998年开始，Hay每年对华为人力资源管理制度的改进进行审计，找出存在的问题，交给华为解决。2024年开始，华为又与Hay合作，进行领导力培养、开发和领导力素质模型的建立，为公司面向全球发展培养领导者。

华为长期执行基于客户需求导向的人力资源及干部管理制度。客户满意度是从总裁到各级干部的重要考核指标之一。华为的外部客户满意度是委托盖洛普公司调查的。客户需求导向和为客户服务蕴含在干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中，强化对客户服务贡献的关注，固化干部、员工选拔培养的素质模型，固化到招聘面试的模板中。华为给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，因为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。华为注重人才选拔，但是前3名的学生不考虑，因为华为不招以自我为中心的学生，他们很难做到以客户为中心。现在很多人强调技能，其实比技能更重要的是毅力，比毅力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀，要让客户找到感觉。

华为的干部分为3种，30%的第一种干部属于后备队，有机会到华为大学进行管理培训，培训优秀的人有可能在下一届得到实践机会；最后面20%的干部属于后进干部，后进干部是优先裁员的对象，就拼命往中间挤，中间的队伍受不了，也就往前跑。华为强调实践是检验真理的标准，从实践中选拔干部。华为这几年严格控制考核体制，考核体制已形成了一种范本。学历是重要的但不是惟一的，华为在干部考核表上惟一不设的一栏就是学历，都是填你在以往公司工作的评价。

三优先三鼓励的用人方针

在干部政策导向方面，华为提出三优先、三鼓励的政策。

“三优先”是：优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队要出干部，连续不能实现管理目标的主管要免职，免职的部门副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养，华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手。

“三鼓励”是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家性人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部(续致信网上一页内容)向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作，否则不管你是多么优秀的人才均不招聘。

华为的干部任职标准，从品德、素质、行为、技能、绩效到经验，各个方面都有明确的要求。在华为有两条通道，一是向管理者走，一是向技术专家走，同等任职的管理者和技术专家能享受同等待遇。华为否定以实现员工个人价值为目的的自由文化，员工在华为改变命运的道路只有两条，一条是努力奋斗，二是产生优良的贡献。华为给员工的报酬是以其贡献的大小和任职能力为依据，不会为员工的学历、工龄和职称及内部“公关”做得好支付任何报酬。认知不能作为任职的要素，必须要看态度、要看贡献、要看潜力。干部培养选拔的原则，一是要认同华为的核心价值观，二是具有自我批判的能力。

在国际化的发展过程中，华为提倡在“上甘岭”培养各级干部，要把具有领袖风范、高素质和团队感召力的员工，把目标方向清晰、管理结构良好的员工，选拔到公司干部队伍中来。同时，华为在制度上关心女干部的培养和成长，对每一级干部的培养都考虑女干部的比例。

三权分立的干部选拔机制

华为坚持干部末位淘汰制度，建立良性的新陈代谢机制，坚持引进一批批优秀员工，形成源源不断的干部后备资源；开放中高层岗位，引进具有国际化运作经验的高级人才，加快干部队伍国际化进程。华为还坚持不懈加强干部和员工的思想品德教育、诚信教育；坚持反对干部腐败，反对赌博。凡参与赌博的干部，一律开除。打牌的高级主管一定要处分；建立员工个人信息系统，记录员工在诚信方面的信息，包括奖、罚、晋升、任职能力、绩效等信息。

在干部选拔程序方面，华为不搞民主推荐，不搞竞争上岗，而是以成熟的制度来选拔干部。这个成熟的制度包括职位体系、任职资格体系、绩效考核体系、干部的选拔和培养原则、干部的选拔和任用程序、干部的考核。首先，根据任职职位的要求与任职资格标准进行认证，认证的重点是员工的品德、素质和责任结果完成情况。认证后还要进行360度的考察，即在主管、下属和周边全面评价干部的任职情况。考察干部后还要进行任前公示，使干部处于员工监督之下，每次任命都要公示半个月，半个月内全体员工都可以提意见。华为在每个干部任命之后还有个适应期，安排导师。适应期结束后，导师和相关部门认为合格了才会转正。另外，华为执行任期制，保证能上能下，完不成目标的要下来。选拔机制是一个三权分立的机制，业务部门有提名权，人力资源体系有评议权，党委有否决权。干部考核机制有三个方面，一是责任结果导向、关键事件个人行为的评价考核机制；二是基于公司战略分层分级述职，即PBC（个人绩效承诺）承诺和末位淘汰的绩效管理机制；三是基于各级职位按任职资格标准认证的技术、业务专家晋升机制。走专业线的就是技术专家、业务专家，他们可以各种职位标准来申请，认证通过了就能够上去。华为在干部考核过程中不完全重视绩效，因为绩效只能证明你可能会克服被淘汰，不能证明你可以被提拔。关键要看个人行为考核，要综合各种要素来考虑。

针对绩效考核，华为根据公司战略，采取综合平衡记分卡的办法。综合平衡记分卡是华为整个战略实施的一种工具，其核心思想是通过财务、客户、内部经营过程及华为在学习和成长4个方面相互驱动的因果关系来实现华为的战略目标。平衡记分卡关键在于平衡：关于短期目标和长期目标的平衡；收益增长目标和潜力目标的平衡；财务目标与非财务目标的平衡；产出目标和绩效驱动因素的平衡及外部市场目标和内部关键过程绩效的平衡。华为从战略到指标体系到每一个人的PBC指标，都经过评分记分卡来达到长短、财务非财务等各个方面的平衡。

对于干部关键事件行为的评价，华为有评定的依据，不同层面的主管会看你在关键事件中的表现或有意让你在一些关键事件中锻炼，在锻炼过程中再对你体现出来的行为进行评价，然后得出绩效考察的结果和关键事件过程行为评价的结果，它和干部的薪酬是直接挂钩的。中高层管理者年底目标完成率低于80%的，正职要降为副职或给予免职；各级主管PBC完成差的最后10%要降职或调整，不能提拔副职为正职；业绩不好的团队原则上不能提拔干部；对犯过重大过失的管理者就地免职；被处分的干部一年内不得提拔，更不能跨部门提拔；关键事件过程评价不合格的干部也不得提拔。这是人力资源管理的一些变革，形成整个人力资源管理的体系和干部培养与选拔的体系，同时也使得员工做任何事情都有章可依，有法可循。

引入外籍专家促管理变革

华为请了德国的应用技术研究院做顾问，这些顾问是德国一批退休专家，把华为的生产进行了优化，包括质量体系优化。华为现在的生产体系能达到20个PPM，即每100万个点中有20个点有质量问题。飞利浦也具有世界先进的制造体系，现在是16个PPM。

在采购方面，华为曾经请了一个德国的高级主管，年薪60万美元，当了2年的采购部总裁，整个采购体系从小农的采购转变成现代的采购体系。在当时IT泡沫最困难之际，华

为能降低成本20多亿元。

华为认为在全球化的思维方式上要借鉴外国的专家系统，请西方优秀的高级主管来促进中国企业的国际化，促进广东地区工业化的进步。在IBM帮助华为推进管理变革之时，华为每小时付给专家的费用是300美元到680美元，70位专家就住在公司楼上办公7年，但今天我们知道，华为付出几十亿推动了管理的进步是值得的。

华为引入国际著名咨询人士，共同推进管理变革，推动其整个流程的优化，达到一个高效的流程化运作，保证了端到端的交付。目的就是为了要质量好、服务好、运作成本低，能优先满足客户的需求，提升客户的满足能力，这两者是统一的。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找