# 企业需要怎样的人力资源负责人

来源：网络 作者：夜幕降临 更新时间：2024-08-25

*第一篇：企业需要怎样的人力资源负责人曲庆：很荣幸主持对话，刚才主持人已经念了嘉宾的名字，大家可能还对不上号，首先请各位对话嘉宾先做一个简单的自我介绍。彭成宝：我是东软集团彭成宝，我不是人力资源管理方面专家，在软件和信息管理方面有一些经验。...*

**第一篇：企业需要怎样的人力资源负责人**

曲庆：很荣幸主持对话，刚才主持人已经念了嘉宾的名字，大家可能还对不上号，首先请各位对话嘉宾先做一个简单的自我介绍。

彭成宝：我是东软集团彭成宝，我不是人力资源管理方面专家，在软件和信息管理方面有一些经验。

杜葵：我是人众人杜葵，现在加入到人众人做培训，转来转去觉得还是喜欢培训。

章义伍：我是章义伍。

杨全红：2024年加入翰威特进行薪酬方面咨询，转来转去还是喜欢咨询。

吴春波：我是中国人民大学组织与人力资源研究所吴春波。

何国玉：我想先听一下来自人民大学人力资源研究所所长吴老师的分享，为什么呢？我个人最欣赏的一个中国企业是华为，但是我们都知道春波老师在华为已经工作了很多年，是华为人力资源副总裁、高级顾问，我想听听春波老师给我们分享一下合格的华为人力资源是什么样的？

吴春波：何总为难我，这个命题其实很重要，关于一个合格的人力资源责任人所具备的能力，一谈这个问题就谈到素质，今天上午多次出现素质，作为一个合格的人力资源管理者、负责人，应该具备什么样的素质，我想岔开一下话题，去年有个记者问我这样一个问题，一个中国企业家应该具备什么样的素质，我说第一我没研究这个问题；第二我也说不上来，我看了大量资料，一个老板要具备十几项素质，一个具备十几项素质的人不是人是神，作为人力资源管理者应该具备什么样的素质？我自己认为最重要、最关键的素质就是执行力，但不是对老板任务的执行力，而是对企业发展战略的执行力，我认为这个是最关键的，张瑞敏的素质是什么？柳传志的素质是什么？任正非的素质是什么？王石的素质是什么？说不清楚，但是我给他们四个人归纳一个共同素质：第一都当过兵，或者在军队待过，这是第一点；第二点年龄都比较大，和员工的平均年龄相差20多岁，一个老狐狸带着一帮小狐狸有权威，如果平起平坐，我们看许多公司拉不开差距，不知道谁玩谁；第三人生都有苦难，得意过，也落败过，成功和失败使他们对人生、对企业、对政治、对社会有更多的领悟，这个观点是否代表人力资源观点，我归纳人力资源有三多：第一女士多；第二非专业多；第三年龄比较大的多。作为人力资源负责人，最重要的素质是以自己的专业领域、专业知识和专业精神对企业战略忠诚和有效的执行能力。

杨全红：一个企业聘请一位人力资源从业者，不管总监也好，还是经理也好，其实技术上肯定已经通过各种各样的测试认定他是一个合格者，这一点在各大企业都已经普及，对于企业来讲，最重要的是放到这个岗位上能不能合格，还是请来的人力资源从业者能不能应用各种各样法宝，他可能带了一个法宝箱，里面全是技术、工艺、流程等等，他能在合适环境里用合适东西，换句话说，对于一个企业战略的透彻理解，对于企业文化的深刻感悟，这样的话他开出的药房，不光技术上是对的，而且是最合适这个企业的，是最适合这群人的，对企业人力资源负责人不光是专业背景，更重要的是对战略、企业发展周期和企业文化的深刻理解。

章义伍：这两年没讲人力资源课，1991年我进入麦当劳公司，那时候一个月300元，我出来时候涨价了，涨到一万块钱，我在麦当劳六、七年当中，让我增值了，人力资源永远围绕价值链这条线开展工作，人才培育过程就是价值提升过程，过去值多少钱，现在值多少钱，扣除物价上涨因素还在增长；第三人力资源保留，这个能力好不容易开发出来了，全部流出去了，这个也划不来，人众人老给大众培养人才，而且培养完之后就是我们的对手，这个压力很大，杜葵先生是我的师长，我就体会到这一点，招也好，培育也好，保留也好，都是人力资源价值链这条线牵动着，人力资源包含领导能力。领导干什么？就是让比自己更聪明的人为自己工作。人力资源这条线全部是价值链这条线牵动，这个企业伟大，不断的复制有价值的人才，有价值指的是对企业有价值，你培养不需要的人是人力资源浪费，还有一个有价值之处就是个人价值，我出来这么多年一直给他做广告，不付一分钱广告费。麦当劳不断复制人在，最终是什么结局？美国每四个人当中其中有一个人曾经在麦当劳工作过。第二在美国每15个当中有1个人的第一份工作是麦当劳，人力资源真正意义在于复制有价值的人才。在我走开以后，永远可以跟得上，人力资源各个环节体会时候都是围绕有价值的人才开展工作，这种价值一定是对着你的目标而来的，基于这一点进行突破。我体会比较纯朴，因为我就是被别人培养长大的，今天我接着做培训工作，哪一天不认了我就改行做其他事情。谢谢大家！

何国玉：改行的时候再做人力资源。我自己做企业，我们这种企业是自己从小做大的，是创业型企业，我觉得在中国很多企业家，包括像我们自己周边认识的关系最好的企业家，比如马化腾、陈天桥、刘永好先生等等，我不说外企，相对来讲外企人力资源体系会成熟一些，所有中国的民营企业，今天大家坐这里不要觉得你的老板一定懂得多少，所有中国企业家们并没有经历过非常成熟的MBA教育，就像刚才吴老师讲的很多都是军事出身的，我们都在交学费，在交学费过程中间，如果作为专业人力资源从业者，我个人认为可以从科学角度、艺术角度、哲学角度帮助企业家和企业成长，我们要懂得科学体系，到底怎么构建科学体系，有机会我希望大家能够再听听诸如此类的课程。从艺术角度，成长的过程中是千疮百孔的，我再一次提到我最欣赏和最敬佩的一个企业家就是任正非先生，他老讲华为的不是，那是因为中国企业发展到今天为止其实还没有走过真正的生理循环，我们都只在成长路途上，所以我们需要花很多时间完善我们的不足，今天在座的各位，我希望大家做人力资源工作同时，掌握科学体系之后，在很多时候忘掉我们是人力资源，不要太本位主义，为这个企业成本控制、创收思考，我们要怎么支撑业务部门，我们要怎么支持他们，我们怎么使得企业可以活着，而且可以健康、良性的成长，这是我作为一个企业经营者、作为一个CEO非常希望我们的人力资源同行们可以为企业、为企业家去提醒、辅助、支持的一些事情。谢谢！

杜葵：早上来的时候我们的曲老师问我这个话题你怎么想的，我觉得人力资源经理可有可无，为什么这么说呢？我们借这么一个词，我们说可有，是因为人力资源经理真的非常重要，我们先做一个小调查，今天在座所有各位所代表的企业有多少不是做生产的？在未来知识经济年代，在公司里所有的生产线是什么？其实就是人，人力资源经理其实是生产经理，刚才讲到为企业和人员创造价值，过去生产经理就是管好生产线，什么叫生产线？就是产品能通过生产线走一圈之后提升价值的过程，所以在座各位其实你们是生产经理。从这个意义上讲，我们又说人力资源经理是可以无的，所谓可以无，企业内只要带人的管理者都应该是人力资源总监，首先要考虑人的问题，考虑创造价值的问题，首先考虑生产线的问题，生产线的问题就是人的问题。人力资源最重要的是为企业创造价值。

彭成宝：我没有做过专业人力资源管理工作，现在只能说发表一些自己的想法，企业人

力资源负责人是由人力资源职能决定的，这个职能一方面是企业决策的参与者，更重要的是他是执行者，通过这样一个职能，人力资源负责人应该是非常有智慧的人，概括一点应该是智者，智者应该怎么做呢？智者应该借力而行，一方面内部力，另外一方面外部的力，所谓内部力，要把企业人力资源管理的很多工作分担给业务部门主管去做，要形成全员人力资源管理模式，这样才能够做得更扎实，借助外力也是非常重要的，大家知道企业外部有很多人力资源机构，包括咨询公司、培训公司、公司和方法提供公司，怎么样用好外部机构也是非常重要的，也时候中国人老讲外来和尚好念经，我们为什么请咨询公司，很多时候是洗脑，传递一种概念和想法，把脑袋洗洗。

主持人：我想请教大家一个问题，请问在座各位，你认为自己是企业的人力资源负责人吗？如果认为是的话，请举手。很少，不超过10%，我对这个题目有三个解读：第一谁是企业人力资源负责人？大家从刚才我们几位嘉宾的发言当中好象也看出来对这个问题的看法并不完全一致；第二人力资源负责人的责任或者使命是什么？第三什么样的人是合格的人力资源负责人？或者说人力资源负责人需要具备的胜任素质是什么？第一个问题我们把主题集中一下，有些人讲企业人力资源人是企业总经理、主管副总裁，大部分人说是企业人力资源总监或者人力资源主管，把这个问题收缩一下，收缩到人力资源总监或者主管这个层次；第二个问题，人力资源负责人要能够为企业创造价值，怎么创造价值？刚才各位讲到能够帮助企业制订战略，有很好的战略执行能力等等，这个问题暂且不讨论，把我们精力集中到第三个问题上，到底什么样的人是合格的人力资源负责人？或者说人力资源负责人胜任素质是什么？请在座各位嘉宾讲一下对这个问题的看法。

杜葵：大家的答案会是不一样的，问题会在哪里呢？我认为主要是人力资源经理所在企业规模和阶段会很不一样，不同规模和阶段差别可能会很大，人众人在行业里虽然是老大，但是跟其他产业相比我们还是小公司，我们公司到今天还没有人力资源总监，是副总裁兼着，我们找过很多，最快的干一个星期就走了，前些天我跟俞敏洪聊，他说上市时候没办法，组织结构中不能没有这个位置的人，他才刚刚有人力资源总监，他说一直找不到合适的人，那就奇怪了，我们都是做人力资源工作的，我们觉得这项工作非常重视，这是原因也是结果，就是因为我们认为太重要了，所以总也找不到最合适的人员，矛盾在哪里呢？最这个人的要求最难难在第一他要非常深刻理解你公司发展目标、理念，另外一方面，因为公司规模有限，又不可能把所有工作分得那么细，这个人又得做得了所有具体操作，这就难了。这个矛盾其实是今天中小企业面临的一个很大的矛盾，到现在还没找到一个最好的解决方法。问题放在这请其他各位专家给一些答案。

何国玉：大家让我抛砖，我们公司其实跟刚才杜总说的人众人公司都属于还算创业阶段的公司，我们公司有主管人力资源副总裁，之前状况跟人众人一样，没有人力资源总监，之前我们公司人力资源公司主要由我做，这是很多中国企业到今天为止非常多的一种切断，我也跟很多企业家沟通过，从市场成长角度讲非常正常，因为我们回顾一下，2024年以后人力资源重要性以及从业人员成长才开始慢慢培养，大家都是非科班出身，都在往这个方向转，能力培养需要一个过程；再有一点，企业家本身的成长和企业的成长，我们需要不断的寻找最适合的标杆，为什么我们支持那么多管理研究呢？也是希望中国的人力资源管理体系能够更快的尽力起来，今天坐在这里的也算人力资源领域里的专家，我们在讨论人力资源从业人员应该具备什么样的素质和能力，今天未必能得出一个很好答案，但是我希望在2024年、2024年、2024年几年中能够一起探讨研究这个话题，能够拿出一个结论来，否则人力资源从业者就不知道自己该往哪里去。

章义伍：人力资源到底要具备什么素质？应该是五华把门，就像我们讨论领导者具备什么素质一样，我觉得人力资源就是解决字的转换问题：才、材、财，人力资源人不要把自己放在某一个职能块关注上，这是企业最基本的框架和基础，这么多软件公司和机构都可以做，甚至通过外包都可以实现，人力资源要建立一套体制和机制，优秀公司靠体制说话，有一套体制是最关键的，我分析优秀企业时候发现一个特点，他们都是从大学校园中直接招聘学生，因为他们企业的人力资源体系好，这就具有一个条件，就是造血功能。复制人才其实靠一套体系，而不是靠能人在执行。内部培养机制最是最好的机制；第二点人力资源人除了体系化概念之外，得狠，狠是前提，我不太喜欢人力资源文文弱弱的感觉，有时候人力资源再加一副眼镜更弱了，二流薪酬招不来一流人员，第二在人员培养方面必须花钱，我在麦当劳干六、七年时间，在我身上大概花两百万左右，但是我给企业的回报肯定超过两百万以上，所以花钱要狠。

何国玉：千万不要理解错了，我再补充一下，应该叫做经济型人力资源是非常非常值钱的，他说的要花钱，是要培养人才，让人成才，贡献更大家知，你的价值在哪里呢？你的价值在于别人花三块钱干的事情，你花一块钱就达到了同样的效果。

章义伍：大部分企业在人力资源开发方面投入的费用不够，优秀公司无一例外的重视培训，第二个狠，在企业当中不能永远跟着业务后面跑你要懂业务，我自己做人力资源之前做了多年的业务，如果不符合岗位所需要的培训能力就上不去，如果有良好的人力资源工具，优秀企业靠能力模型提拔人，我说的狠把握了必备知识、技能和经验，你说话时候也算底气足一点。我当年领导说一句话叫不说软话。借用我朋友的一句话，优秀是卓越的大爷，中国不乏很多优秀企业，但是真正要做到卓越其实还有一个过程，这句话同样适合于人力资源领导，一个人做到优秀时候，人力资源人员甚至比老总想的都要超前一些，我希望人力资源能够影响老板。

杨全红：从宏观面上看不同行业人力资源，带来很多行业特点，比如高科技人力资源经理往往是快言快语，咄咄逼人，如果奢侈品销售人员，一定是非常幽雅、谈吐高尚的人，人力资源通过别人的努力，达成公司整体业绩，所以评判人力资源胜任不胜任时候，除了大家说的以外，还有一条，就是他要能通过别人完成绩效，包括整体工作绩效和各个部门应该达成的效果。所以，我们为什么很难用一个量化指标判断，如果流失率低就是人力资源做的好，当然是他做的好的一方面，如果招聘人员到位时间短就是他做的好，但是没有一个完整指标，说怎么样就能评判人力资源做的好，因为他的整个业绩体现在整个公司业绩里，功利的传递可能更困难一些，为什么优秀人力资源经理这么难找、这么难留，对大家来讲也有很大的发挥潜力。

吴春波：我非常同意这个观点，人力资源经理没标准，适合就好，就像我们找老公和老婆一样，没有最好，适合就好。对于人力资源竭力的基本能力要求，第一个能力具备一定的管理能力，这是最基本的，先把人力资源部这帮人管好，如果连自己的人都管不好，怎么能够胜任一个人力资源管理者的最基本要求，我也接触过一些咨询公司，整天给人介绍世界级一流的咨询方案、咨询理念、咨询工具、咨询方法，公司内部管理像生产队一样，人力资源经理首先要具备管理能力，德鲁克有句话，让平反的人做出不平凡的事，第二个能力，人力资源经理应该是CEO，不是CHO，CHO是老板，他是人力资源政策的主要制订者，人力资源经理应该是公司人力资源政策的首席执行官，还是执行问题，现在战略性人力资源谈的比较多，很多经理通过喊这个口号强调本部门和自己作用，带着某种私利一直讲人力资源是战略性部门，请问营销不是战略吗？生产不是战略吗？财务部是战略吗？战略性人力资源这个提法有些误解，关键是对人力资源政策的执行；第三点，理解能力，对老板的理解，对企业的理解，对文化的理解，对企业成长历史的理解，对老板梦、对公司远景、使命的理解，对员工的理解，对同事的理解，以及对人性的基本理解，这是做好人力资源经理最基本的基本功。谢谢大家！

彭成宝：人力资源负责人这个岗位到底由谁来做，确实千差万别，不同企业，处在不同的发展阶段，不同行业、不同性质、具有不同竞争能力的企业，可能也不一样，所有管理者和所有部门负责人都应该是人力资源负责人，有一种全员人力资源管理概念，人力资源部负责人，他的职能更多的是政策制订者、执行者，怎么样按照老板要求贯彻政策。从企业人力资源负责人角度讲，我们讲他的胜任能力，无外乎三方面：一个是他的经验，比如有的企业就需要他必须具备专业人力资源管理经验，有的企业需要他具备业务经验，不同企业差别是非常大的，人力资源既然作为管理者，他就应该具备管理能力，第二应该具备什么样的技能，这是由企业性质所决定的，有的企业要求宏观人力资源政策制订、体系搭建方面有很强能力，当一个企业人力资源体系不完善时候，这个企业又需要建立完善的人力资源体系时候，就需要能够为企业搭建一套完整的人力资源管理系统的人员。其他方面的技能，要根据不同企业、不同发展阶段的需要进行选择。比如沟通能力，必须得有非常强的沟通能力，第二必须有非常强的理解能力，第三需要有贯彻和执行能力，这些能力对人力资源管理者来讲是比较通用的标准，恰恰在经验和所需要的技能方面，很难有一个统一标准。

何国玉：之前大家更关注人力资源专业能力，我特别希望大家能够加强经营意识。

杜葵：有一个能力特别重要，而且别人不太容易代替，就是对人性的理解和把握。前两年经济学诺贝尔奖被两个心理学家得到，这两个心理学家研究的最重要原则就是人其实是非理性的，人性的了解非常重要，人力资源经理应该不断的研究、琢磨这些东西，同样的资源怎么用，工资、奖金怎么发其实都跟人性有关，规章制度到底怎么建立也跟人性有关。你设定的每一个规章制度后面都要想对人行为影响在哪里，人都不会简单的做你希望他做的事情，他只有在利益驱动下找到那个点时候才会做。人力资源经理要是人性专家。很多技术性东西可以交给专业化公司做。对人性的了解是别人代替不了的。

主持人：我部分同意刚才专家的话，大家讲的素质和能力大部分我赞成，我不赞成的一点就是这个问题没法做总结，恐怕不是那么回事儿，确实每一个企业需要人力资源负责人具备哪些能力，这恐怕要根据企业所处的行业、发展阶段、企业规模甚至企业领导人的领导风格几个方面确定，所以不同人会给出不同回答，但是起来有普遍性规律，我想跟大家分享的是到目前为止在学术界对这个问题的一些研究，我介绍三个：第一胜任素质方面研究，很重要的一个权威学者提出来高层管理者核心胜任里包括战略思考、变革领导、人际关系管理。另外有一位学者总结了全世界一百多项关于胜任力研究分析文献，对于专业管理者来说最重要的是正直，然后人际沟通、关键管理，还有人力资源技术方面能力；美国商学院一位教授说2024年模型人力资源人员胜任素质包括几个方面，可信任的积极实践者、文化管理者、战略变革设计者、人才管理者，或者组织设计者、日常工作战术家、业务联盟。

由于时间原因，具体讨论不得不到此结束，元旦刚过，马上迎来新春佳节，最后请各位嘉宾对在座各位说一段祝福的话。

彭成宝：祝愿各位嘉宾在2024年能够吉祥如意，多多发财，更重要的是能够在自己的职涯发展上不断高升，不断发达，希望东软能够为大家提供更多的服务。谢谢大家！

杜葵：祝大家人、财两旺，感觉更幸福。

何国玉：祝大家在新的一年里拥有更强的职业竞争力，也祝大家在新的一年里家庭幸福、愉快。

章义伍：先有学习力，后有执行力，希望我们为此共勉，今天是腊八节，祝大家腊八节快乐。

杨全红：祝大家在猪年了心想事成，拥有更多朋友，像翰威特。

吴春波：祝大家好好活着，活着真好！谢谢！

曲庆：祝愿在新的一年里结识更多朋友，引领中国企业走向更广阔的明天，谢谢大家！

**第二篇：企业需要怎样的人**

原来企业需要这样的人

到底应具备怎样的素质才能受到企业的青睐，从激烈的求职竞争中脱颖而出，是学生、家长以及教育者们

共同关注的焦点。

道德品质

一个成熟的企业更多考虑的往往是道德品质方面的素质，尤其是诚信意识、奉献精神和责任感。一些外企在团队面试前都会要求应聘者签下保密协议或作出口头承诺，防止案例外泄，但尽管如此，还是会有一些毕业生将面试内容以“笔经”、“面经”等形式公布在网上，给公司的招聘工作带来损失。2024年著名外企玛氏在第一轮面试后，发表了致参加者的一封信，表明会在充分调查的基础上对分享了面试题目的同学作出取消面试资格的处理，并表示“无论事情是大是小，原则问题不可以马虎，希望我们都能从小事做起，一起为创造健康、公平的就业环境而努力！”

文化认同

目前越来越多的企业在笔试阶段引入性格测验或心理测验这一单元，凸显出企业对于毕业生性格和心理素质的重视，而这归根到底，都是企业衡量毕业生是否认同企业文化、能否顺利融入公司文化的标尺。

企业所期待的员工，不仅要能力出众，更要认同企业文化。

敬业精神

优秀的企业，尤其是世界500强企业非常注重实效、注重结果，因此敬业精神是不可或缺的。有了敬

业精神，其他素质就相对容易培养了。

毕业生要想适应当今的职场环境，就必须具备明确的工作目标和强烈的责任心，带着激情去工作，踏实、有效率地完成自己的本职工作。工作态度很大程度上能够决定一个人的工作成果，有良好的态度才有

可能塑造一个值得信赖的形象，获得同事、上司及客户的信任。

团队意识

如今优秀的企业都很注重团队协作精神，将之视为公司文化价值之一，希望员工能将个人努力与实现

团队目标结合起来，成为可信任的团队成员。

许多刚走上职场的毕业生，往往满怀抱负，血气方刚，在团队中常常流露出个人英雄主义。在一些企业常常可以见到这样的员工：在市场上敢拼敢打，是一名虎将，而自恃学历层次高、工作能力强、销售业绩好，在同事和领导面前狂傲不羁，不愿遵守劳动纪律，还经常在公开场合反对领导的意见。而这样的员

工业绩再出色，能力再强，最终也会被企业淘汰。

**第三篇：人力资源负责人岗位描述)**

部门负责人岗位描述

（1）根据公司实际情况和发展规划拟定公司人力资源计划，经批准后组织实施。

（2）制订人力资源部工作目标和工作计划，按月做出预算及工作计划，经批准后施 行。

（3）组织制订公司用工制度、人事管理制度、劳动工资制度、人事档案管理制度、员工手册、培训大纲等规章制度、实施细则和人力资源部工作程序，经批准后组织实施。（4）制订人力资源部专业培训计划并协助培训部实施、考核。

（5）加强与公司外同行之间的联系。

（6）负责在公司内外收集有潜力的和所需的人才信息并组织招聘工作。

（7）审批公司员工薪酬表，报总经理核准后转会计部执行。

（8）组织办理员工绩效考核工作并负责审查各项考核、培训结果。

（9）制订述职周期经批准后安排述职活动。

（10）审批经人事部核准的过失单和奖励单，并安排执行。

（11）受理员工投诉和员工与公司劳动争议事宜并负责及时解决。

（12）按工作程序做好与相关部门的横向联系，并及时对部门间争议提出界定要求。

（13）负责人力资源部主管的工作程序和规章制度、实施细则的培训、执行和检查。

（14）及时准确传达上级指示。

（15）定期主持人力资源部的例会，并参加公司有关人事方面的会议。

（16）审批人力资源部及与其相关的文件。

（17）了解人力资源部工作情况和相关数据，收集分析公司人事、劳资信息并定期向总经理、行政总监提交报告。

（18）定期向行管总监述职。

（19）在必要情况下向下级授权。

（20）制定直接下级的岗位描述，定期听取述职并对其做出工作评定。

（21）指导、巡视、监督、检查所属下级的各项工作。

（22）受理下级上报的合理化建议，按照程序处理。

（23）及时对下级工作中的争议作出裁决。

（24）填写直接下级过失单和奖励单，根据权限按照程序执行。

（25）培训和发现人材，根据工作需要按照申请招聘、调配直接下级，负责真直接下级岗位人员任用的提名。

（26）根据工作需要进行现场指挥。

（27）指定专人负责本部门文件等资料的保管和定期归档工作。

（28）指定专人负责本部门和下级部门所使用的办公用具、设备设施的登记台帐、定期盘点、报损报失等工作

（29）关心所属下级的思想、工作、生活。

（30）代表公司与政府对口部门和有关社会团体、机构联络。

**第四篇：企业需要怎样的规章制度**

企业需要怎样的规章制度

俗话说“没有规矩，不成方圆”，家有家规，国有国法，企业也不例外，也需要一些条条框框的规章制度来规范员工的行为，保障企业的正常有序运转。

但是企业需要什么样的规章制度，以及如何建立清晰合理的规章制度，在实际中便于执行和操作，这恐怕是很多规则制定者事先必须考虑和厘清的问题。

一、企业处在不同阶段需要不同的规章制度

规矩是一定要的，只是不同的企业，或者企业处于不同的阶段需要不同的游戏规则，选择不同的制度模式。比如，家规对于国法就要简单得多，一家人天天同一个屋檐下进出，同一口锅里吃饭，有事也大都是商量着来，很多的规则都是口头约定的，这有点像企业草创时期，老板和员工的关系就像家长和家庭成员的关系，几个人，十几个人一同打拼，很少有条条框框的规矩，有问题也至多老板把大家召集在一起讨论讨论，或者口头宣布下处理意见，这样的沟通成本低，办事的效率高，执行力强。

但是当企业逐渐发展，人多起来，事也多起来的时候，显然沿用家庭式的管理规则就不合适了，老板也无法做到事必躬亲，面面俱到，所以经常出现员工抱怨老板说话不算数，处理问题不公平公正的情形，解决的办法就是订立书面的规章制度来“约法三章”，避免企业内部“打口水战”，产生不必要的分歧和矛盾。

企业规模进一步扩大，已经不仅仅是原有的一种产品，一条生产线，一套管理班子，可能涉及不同的业务领域，多条生产线，这个时候的组织架构也随之调整变化，需要分层分级实施管理，按市场或业务类型分部门落实权责范围，那么企业就必须有一套成熟和完整的规章制度了，甚至由专门的人事部门负责制度的制定和落实，以保障企业的有序运转。所以，企业在每一个发展阶段，都需要与之适应的规章制度，小企业既不能照搬大企业的模式，大企业更不能停留在小企业的层面上，都应该量体裁衣，合适的才是最好的。

二、制度不能解决所有管理的问题

在7月份的公司部门会议上，公司总经理问了大家一个这样的问题：对于企业管理，是制度重要，还是人的因素重要？有的回答认为制度第一，任何人都不能凌驾于制度之上，只有“依法办事”才能维护公司的权威和公正，才能保障企业的有序运转；有的则认为人才是主导因素，制度也是人定的，而且制度执行的好坏很大程度上取决于人，所以人是第一位的，人的因素最为重要。

这两种观点都有道理，但“制度”和“人”不应该成为矛盾的两面，不是非黑即白的对立，而应该结合起来辩证地看待这个问题，才是正解。

就如上面所讲的，企业在创业时期，可能更多的是体现“人”的重要性，那时并没有什么条条框框的规章制度，但企业却运转高效，稳步发展；但到了一定规模的时候又慢慢体现出“制度”的优越性，规章制度伴随着企业的发展不断地完善，为企业经营管理走向规范化保驾护航。

所以，任何偏废一方的做法都是不妥当的，尤其是当企业依靠制度化走向正规后，容易味迷信制度的力量，其实制度有制度的优势，但不是万能，它不能解决所有的管理问题！就像任何一部法律都无法完备到去解决现实中所有不合理的现象，比如道德层面的问题，就只能通过舆论的力量来约束。

企业中也会有类似的现象，有些问题不是靠制度去解决，而是靠企业文化的作用（也就是舆论和氛围），比如余世维就讲过这样一件事，也是很多公司都存在的一种现象，办公室饮水机的水喝完以后，经常没有人主动地换上，怎么办呢？定一条制度吗？怎么定？当然可

以这样定，就是喝最后一杯水的员工负责换上。但这样的制度效力有多大呢？谁来确定喝最后一杯的是谁，总不能装摄像头监控吧？类似的现象如扫把倒了没人扶起，走廊有纸屑没人主动捡起，马桶冲水不干净等等，是不是也统统订立制度？ 这不是制度层面上该管的事情，这是企业文化的问题，企业应该通过不断地宣传教育，营造健康、自律、协作等氛围来影响企业中每一个人的言行，通过舆论监督和导向的作用来约束不文明不道德的行为现象。

所以，当规章制度试图细化到无所不包时，是不是应该有所反思，制度也有所为有所不为，因为制度并不能解决企业管理中所有的问题！

三、制度的权威体现在执行

订立了制度，就要执行，以体现制度的权威性和约束力，否则有令不行，有禁不止，那么制度就会成为一纸空文，成为可有可无的摆设而已。从这点来说，制度在设计的时候就要考虑到实际的情况和执行的切实可行，而通常有这样一个误区，就是在制定制度时为了增强制度的威慑力，常常夸大制裁的力度，而在真正落实的时候却无法按此严格执行。比如“„„一经查实，立即辞退”——查实后真的就辞退吗？“„„否则罚款1000元”——高额罚款真的能执行下去？

因为制度订得太严，经常执行不下去的情况在很多公司里都存在，结果是不执行，或者打折执行，长此以往的负面影响当然是削弱了制度的权威和领导的威性，执行的结果与初衷往往背道而驰。

四、制度要体现操作的简便性

这里所说的简便性指的是制度的操作模式要简便易行，对违纪的处罚结果进行清晰系统的界定，比如国家行政机关对公务员违纪的处分就分为：警告、记过、记大过、降级、撤职、开除六种类型，这样设计既便于执行者贯彻落实，又易于被执行者理解接受。

企业随着自身的发展，订立的规则越来越多，制度一步一步地完善起来，这时就更加要注意制度的系统性和操作的简便性。否则制度如“汗牛充栋”，处罚的结果和方式过多过细，反而不利于操作和实施，面对如此之多的条条框框，恐怕就连规则制定者也未必记得了这么多！如果每次执行的时候都像翻书查字典那样“引经据典”，是不是让制度走上了呆板僵化的歧路？

制度可以细化，但更应系统。制度的作用是为了发挥制度的约束效力，只有大家明了，易于理解，才能更好的接受和遵守，这样既利于执法，也利于监督。

管理的本质就是要回归简单，制度亦然。

2024-9-3

**第五篇：合伙企业负责人变更登记需要的材料**

合伙企业变更需要的材料（变更负责人）

1、执行事务合伙人或者委派代表签署的变更登记申请书；

2、全体合伙人签署的变更决定书，或者合伙协议约定的人员签署的变更决定书；

3、合伙企业出资转让协议；

4、重新签订的合伙协议；

5、全体合伙人出资确认书；

6、全体合伙人委托执行事务合伙人的委托书

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