# 中小企业人力资源管理之困惑

来源：网络 作者：独影花开 更新时间：2024-09-06

*第一篇：中小企业人力资源管理之困惑中小企业人力资源管理之困惑人力资源管理或以前的人事行政管理（这两者之间从理论上说也许有较大的不同），既是经营管理的前沿话题，在实际的运作体系中又常常成为边缘化的对象。总是在清晰与模糊之间徘徊，颠峰与谷底之...*

**第一篇：中小企业人力资源管理之困惑**

中小企业人力资源管理之困惑

人力资源管理或以前的人事行政管理（这两者之间从理论上说也许有较大的不同），既是经营管理的前沿话题，在实际的运作体系中又常常成为边缘化的对象。总是在清晰与模糊之间徘徊，颠峰与谷底之中颠簸，若即若离，重要并痛苦着。人力资源之重要性似乎是一个不需要过多诠释的命题，但为什么会出现如此尴尬而又不可思议之状况呢？这个问题是一个多重因素交织的问题，从不同的层面，不同的角度论述的大家专著已是汗牛充栋，无可胜数，结论可能也会是“百花齐放，百家争呜”，故笔者却不想也无法进行“三百亲十度”视角的全方位分析，仅能结合自己经历与体会就常见“困惑”作以很“个人”的分析。

一、人力资源与人力资源管理不是同一个概念

这一点也许是人力资源管理者发牢骚时最易提到的话题：“唉，什么人力资源管理是第一资源呀，人力资源什么也不是”！也许是把这两个概念没有较好区分的原因吧，人力资源是公司达成企业整体目标的输入项之一，而人资源管理者则是人力资源工作达成的具体操作者，虽然人力资源管理者是人力资源工作的具体担当者，也可以说人力资源管理者是人力资源的具休化。但实际工作中，由于人力资源工作的特殊性所决定，影响企业人力资源导向的因素较多，例如：培训是公司人力资源提升及执行力提升的重要途径，但若公司不重视，不愿投入资源或其它部门配合不到位，或公司业务忙时，连老总也只能敷衍：培训？等一下再说吧！人员的定位很大程度上可能是职能部门或公司决策层左右，人力资源很大程序上只能是敲敲边鼓。考核奖惩及去留的决定，只能是职能部门、公司高层决定，人力资源部很可是过程的参与者或呈办者的角色。一句话：人力资源在大部分公司里的权责都会被不同程度地被分割。往往成为二次权力。不论我们愿不愿承认，不论是何种原因导致的结果，公司的人力资源工作的好坏都不是由人力资源一个部门决定的，客观地说，好，不全是人力资源部门的功能；反之，也不全是人力资源的不力。这种观点可能决策层更易产生。

这与整个企业管理初级阶段的大坏境不无关系，到底什么是人力资源可能还是一个较新的概念，现在大部分公司“行政人事部”的标牌都也换为“人力资源部”，但在公司高层的深层观念中是否随标牌的变换而同步更新才是闻关键的！

二、人力资源部门职责难以明晰化，是整体职能规划所必须的当然这样提出是与其它部门如营销部、生产部、开发部、技术部等部门相比而言。由于人力资源部是一个职能别部门与部门别部门交织的部门，职能别也就是说它不仅仅指做好本部门工作就OK，很大一部分职能还与其它部门有关，而其它部门又往往处于直线职能体系

中，有直接的上级部门，好多职能如规章制度的执行其实需要与各职能部门的配合，可问题就出来：公司制度执行不好，到底是人力资源部制订、督查不力，还是各职能部门宣导、推动落实不力？招不到高级适合公司的人才，是人力资源工作不力还是公司不舍得与人才能力相匹配的高薪？

有的外资公司也叫人力资源部（或行政人事部）为不管部，很明显也就是产品环上的职能部门不方便管或不愿管理的工作大概都可以划过来。所以人力资源部往往是大到企业文化、管理理念、公司组织架构、整体策划等管理大家、心理学家都只能“各抒己见”的大课题，也有吃喝拉撒的鸡毛蒜皮，还有内部冲突及劳资关系的大难题。当然大的集团化公司人力资源与行政部分开的可能令当别论。

医能医人而不能自医。人力资源部是公司人力资源规化、职能部门岗位职责的制定者，自己却不能给自己一个明确的定位、清晰的职能界定，真是让人难以想得通但又必须面对！这一点正是人力资源部与其它部门最大差异点，也是挑战点。

三、职位需求与现人力资源管理者素质与实操能力的要求还有较大的落差

人力资源的各项职能决定了它是一个多学科交叉的学科。关系到公司经营管理的各层级。

最高到老板老总，低到最基层员工所想所做，又关系到各部门、各系统，关系到系统性工作如：公司文化层面的提炼、规范、宣导、形成、及动态维护。管理系统的整合，制度宣贯与动态维护。培训工作的策划、推动、落实与成效检讨。人是社会动物，说到“人”很大程度上需考虑整个社会环境的方方面面，如：社会经济、人文、民族文化、历史、法律、道德、伦理的大环境及相关的子环境的差异与变迁。还需管理学、运畴学、历史学、心理学、法律学、文学、财务学、生理学等相关学科作为工具。还要考虑社区、公司子环境的影响。还有老板及其它决策层的信仰、文化、公司成长历程等因系对管理无形、有形影响等等。对公司各部门业务还需有相当深刻的认识，对各项工作各系统的内在联系有实质的体验，经验积淀。

以上条件与知识的储备，只是做好人力资源工作的必要输入项，还需对公司现状的准确掌控，人际关系能力的配合，公司专业知识的再学习。

但以上输入项，大部分都是仅仅用来表述时容易，与实际的工作融合时就很难操作，特别是“度”的把握。这些不确定性也许就是关于人力资源及相关领域专家论述最多的原因，甚至是观点相互矛盾的论述也不少见，但没有人说它是错的，只看你如何理解。如何针对不同的大坏境，不同的适用对象，不同的情景下“度”的把握与灵活发挥！

四、人力资源部门是一个直接的费用中心

人力资源部在直接的表现上是一个费用中心，而不是一个直接的利润中心。不是构成产品环（当然服务也是产品的形式）的直接一环，这一点特别在中小型企业表现得较为突出。

人力资源管理具有两极性，即高端管理与日常杂务集于一身的定位所决定。由于中小企业不可能拿出百万薪来请一位能达到高端水准的人力资源管理者，不能成为高层在人力资源领域或管理方面的补充，很可能就会走向另一个极端，那么可能在决策者心目中的价值就会大打折扣，成为潜在的过渡型角色。因为高层甚至其他人都会说，你说的我都知道呀。那么权威性就会大大降低。由于人力资源管理的不确定性及非直观性，决定了它需要高深理论、高EQ，但只能通过平凡的形式表现出来的一种职位。绩效表现在多数时间也往往是“无过便是功”。可喜的是人力资源的重要性及特殊性意识正被唤醒，署光初现。

这一点也正是中小型企业，特别是民营企业被诟病之处，现实与理想如何选择，如何衔接，近期利益与长远利益如何平衡，对我们，对老板，对公司都是需深思才能做出的重大抉择。

以上对人力资源工作特点及所处环境现状，及深层原因作了简要分析，依本人体会提出如下想法：

一、加强自身素质提升及经验历炼：就象我们常说的一句话：我们无法改变世界，但我们能改变自己。全面提升自身素质与实战经验的历练。达到高端境界，达到“资深”，让我们自己承担塑造我们发挥空间的重任。

二、提升人力资源工作的附加价：真正做到高层的参谋与助手；企业文化的引导者、塑造者，业务部门的伙伴，员工的知心朋友，执行的先导。由于其“难”及不确定性，也正好给了我们深度发挥的自由空间。

三、以良好的服务心态面对人力资源工作，不能老是只扮演一个哀哀怨怨的深宫怨妇形象。要有甘当幕后英雄的心胸。服务是人力资源工作的一个极重要支撑点。

四、积极影响上级的人力资源管理者才是合格的人力资源管理者，因为我们的许多工作都需要上级“点头”，取得上级认同是工作推进的前提，否则我们就会走向另一极，就可能变成杂务工，被边缘化。影响上级是深层改善推进的前提，否则其它工作的改进都将事倍而功半。

五、加强沟通协调、请示、宣导、建立共识，是人力资源开展工作有效的前提。因为它面对的是全公司。这一点说得最多，也是最难的。

六、建议公司将人力源部门行政级别提高。因为它是一个带有项目性的横向职能部门。记得在一个HK公司时人力资源部（当然那时叫行政人事部）任职时，公司曾有明确规定：比任何平级部门高半级，这种提法是否合适，暂不多述，但它至少给大家清楚地传达了一个信息，表达了一种公司对人力资源部的定位。

七、良好的品德是人力资源管理者重要的加分项。当然任何职位都需要良好的品德，但品德对人力资源管理者要更高！更需要用人格魅力的背景来烘托。因为此职位的许多工作很难有一个量化的、易于操作的考核标准，其工作输出也是不易控制的，说得通俗一点就是“凭良心”，所以公司高层为预防风险，更注重选人时品德的可信任度，公司需要种专才，需要通才，更需要可以作为“心腹”的“忠”才，其实有才能者多与有品德者，没有过多的建议，没有过多的解释，因为人力资源管理是一个大宽泛的课题，既是一个很理论的课题，又是一个很实践，很操作性的课题，以上几点提法我相信并不算是很新颖的观点，但确实也是本人的亲身体验，我相信大家都已看出，以上的现状及原因分析也一定是挂一而漏万。但人力资源管理也许就是这样，它不是用来说的，也不是用来写的，它是靠做的——就象开车与游泳，是一种靠操作来漫漫体会的。

其实这篇短文有一半也是想写给我们的老板{老总}的，人力资源工作（或行政人事）工作的绩效如何，老板（老总）有时可能是决定因素，而不能只看着人力资源无助地独自跳舞，您不应是旁观者，而应成为人力资源管理者（或行政人事）的强有力后盾——因为老板（老总）自始至终都是人力资源工作的一部分！

在过往工作中曾品尝过成功的喜悦，也曾体会过许多的无耐。只有体会，没有结论，只能算抛砖引玉吧。

**第二篇：中小企业人力资源管理**

[键入文字] [键入文字] 中小企业人力资源管理

中小企业人力资源管理

学校：

专业：

学号：

姓名：

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxx1

中小企业人力资源管理

在社会经济发展的过程中，人力资源由于其主导性特点，始终处于起决定性作用的第一资源的重要地位。因此，要促进经济持续增长，就要优先考虑人力资源的投入需要，由于人力资源具有社会性和成长性的特点，企业必须用其系统的观点，以开放的视角来认识人力资源，在整合和优化人力资源的同时，挖掘和提升人力资源的价值，这是人力资源有别与其他资源的关键，是企业管理活动中必须关注的重点内容。

为了有效地提升人力资源的价值，并整合和优化人力资源的配置以更好的实现企业的发展目标，企业人力资源开发与管理是关键，具体的企业人力资源管理与开发活动包括了企业为实现生产经营活动阔的再生产而进行的人力资源开发，优化配置，使用，绩效，评价等诸多环节的总和。

现如今，我国中小企业的主要特点是量大、面广、起点不高，多集中于劳动密集型产业。面对新世纪全球经济一体化和国内经济转型的两大挑战，其发展的核心问题是人才。人才缺乏，尤其是高素质的管理人才和高水平的技术人才的缺乏已严重制约了我国中小企业的健康发展。因此，普遍提高中小企业劳动者素质，建设一支宏大的、高素质人才队伍，培养、吸引和用好人才，这应该作为促进中小企业发展的一项重大战略任务。

一、中小企业人力资源管理的现状

(一)人力资源管理缺少规划

中小企业人力资源管理缺少规划。由于中小企业一般缺乏较明确的发展战略，因此在人力资源管理方面也不可能有明确的计划，只能是走一步，看一步。在缺少合格人员时，才考虑招聘，在人员素质不符合企业发展需要时，才考虑培训。招聘公司急缺人才时，任意调整公司薪酬制度，提高薪酬水平，吸引人才。有闲置人才时又找借口，任意降低薪酬，减少经营风险。由于缺少规划导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性较大，最终影响了企业正常的生产经营。

(二)信息技术在企业管理中未得到充分利用，人力部门仍忙于日常事务

很多企业虽然建立了企业局域网，实现了与互联网的连通，但很多企业的各级管理者和员工还不习惯通过网络完成传统的管理互动内容，网络在企业管理中的价值没有得到充分发挥。对这些企业的人力部门而言，就意味着难以从事务性工作中脱身，无法集中在核心事务上，效率不高。我国已加入WTO，借鉴发达国家人力资源管理一整套技术和方法，对企业内部中高级管理人员进行二次开发、推进企业信息化进程，积极“补课”以实现人力资源管理在企业组织中角色的战略转移，成为中国企业家群体的当务之急。

(三)大量的人力资源管理者缺乏实际经验

大量的人力资源管理或相关专业近期毕业的大学生，他们有系统的专业知识，有十分活跃的头脑，敢想敢干，可塑性十分强。这些人士分布在各种类型的企业中，特别是外资企业和高新技术企业中聘用的较多。但是，人力资源管理是一个

知识与经验并重的工作。一个优秀的人力资源管理者不仅要懂得专业知识，还要十分熟悉劳动法律、法规及相关的政策，更要有大量的实践经验，这些都需要较长时间的刻苦钻研和积累才能掌握。

(四)中小企业人力资源管理的投入不足

由于中小企业多数处于资金积累的成长期，而且大多数从事薄弱的传统产业，资金积累是～个漫长的过程，对外融资又非常困难，所以资金实力相对薄弱。在引进人才上，和大企业引进人才时数十万、甚至上百万年薪相比，往往显得无能为力。比如你让一个小规模的加工厂拿出几十万年薪去聘请一个职业经理人来运营企业，是很不现实的。一个职业经理人的年薪甚至就是一个小企业的纯利润。要企业拿出大比重的资本来引进这些高层人才，也会为企业的运营带来较大风险。在培训人才上，中小企业也很少投入。很多企业根本没有开展培训工作；即使有，也是对生产中迫切需要的技术进行临时培训。

(五)中小企业人力资源流失严重

当今市场竞争机制的不断完善和人事制度改革的深入推进，使得大中型企业与中小型企业之间的人力资源竞争空前激烈；中小企业在人力资源管理理念和管理制度等方面不完善，造成人力资源与企业发展战略不匹配，人事任用不当，绩效考核体系、员工报偿制度、激励机制有缺陷不公正，培训缺乏效用，员工职业发展规划滞后等问题，这些都会造成中小企业人力资源严重流失。

(六)公司战略目标不明确

人力资源部门必须结合企业战略的实施予以人力资源的支持和保证。在人力资源开发与管理活动中，应从战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性与有效性。因此，人力资源规划的前提是企业发展与企业战略首先要明晰，而后才能分解到人力资源方面，随后才会有人员需求计划、招聘计划、薪资福利计划等与之相配套。而中小企业一般缺乏较明确的发展战略，尤其在快速扩张阶段，往往涉足于不同的业务领域，其中不乏许多新兴产业。而这些新兴产业在研发、营销、管理、服务等各个环节没有成熟的经验可以借鉴，尤其是一些新开拓的项目，定岗定编工作不像传统业务那么成熟。因此在人力资源管理方面也不可能有明确的规划，只能是走一步，看一步。

二、中小企业人力资源管理的对策

(一)确定企业人力资源管理的战略目标

建议由劳动部门牵头，组织有关部门联合对我国中小企业人力资源状况、岗位供求、岗前培训、持证上岗等进行一次调查。通过调查，了解和掌握中小企业在改革和发展中人力资源开发管理方面最迫切需要解决的问题，并以此确定我国中小企业人力资源开发管理的战略目标。

(二)配备专门的人力资源管理人员并提高其素质

人力资源管理对于我国大多数企业来说还比较陌生，它的引进也只是最近几年的事。即使有人来担任此职位却缺少这方面的知识和经验。陌生的管理方式被引入到企业必须有熟知它的人才能将它落实到实处。所以，企业要想方设法提高他们的素质。首先可以采用内部培训的方式，为他们购买人力资源管理方面的书

籍、资料，以增加他们的知识。其次采用外部培训的方式，组织他们到有这方面经验的公司去学习交流。再则可用外部招聘的方式，聘请有这方面经验的人来担任此职务，并鼓励其将所掌握的技能在实际工作中传授给经验不足的管理人员。

(三)加强企业学习氛围及员工培训

对于中小企业，尤其是高新技术的企业，知识上的落伍，将直接导致企业在市场上缺乏竞争力。而且另一方面，中小企业的员工大部分都是年轻人，他们对于知识的渴求度是非常大的。定期学习和培训是他们最为看重的两点。为了公司以后的持续发展，为了吸引和挽留优秀的员工，必须要加强企业的学习氛围，加强对于员工的培训。此外，加强上下层之间的经常性沟通，使员工释放挫折感和不满情绪。加强同级之间的自由交流，实现知识共享和信息交流互补，获取隐性知识和显性知识。

(四)解放思想，合理放权

中小企业领导要解放思想，相信下属，在做好企业的整体规划时，不断地给别人机会，合理放权。同时老板要以德管人，用德来影响别人，力争像王石、张瑞敏一样地成为思想家，要让自己的员工心甘情愿地为企业奉献。

(五)利用网络促进中小企业人力资源管理科学化

充分利用网络，企业可以更好地进行科学的人力资源开发、人才培训，高效地完成招聘计划。人力资源管理网络化的最大优势就是使企业内部血脉通畅，信息传递迅捷，焕发活力，成为大网络组织中的一个信息灵通的活跃结点。具体地说，企业可以通过网络建立聊天室、公告栏、建议区、个人主页等，每位员工可以通过网络与其他部门或个人进行横向、纵向的交流。这样，传统的科层制度也被流程式、矩阵式等以网络为依托的管理方式取代。

(六)建立科学的人力资源管理观念

首先，中小企业应树立起人力资源开发与管理的观念。人力资源开发与管理是企业战略性管理的观念。人力资源开发管理部门应处于企业管理的中心地位，同时应纳入企业经营总战略和总决策中。其次，树立人力资本观念。人力资本理论的先驱者——西奥多·舒尔次也认为“人力资本是人的知识、能力、健康等质量的提高对经济成长的贡献远比物质资本和劳动力数量的增加重要”。党的十六大报告明确提出“放手让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相进发”；要“确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则”。新形势下，这种对管理要素、技术要素资本化趋势的认同就是最大的创新。企业应注重人力资本的作用，在企业中建立利益共同体，让员工分红入股，让技术创新者凭技术入股，让职业经理人以管理股的形式拥有企业的产权，使员工与企业利益共享、风险共担、共存共荣，使人们自觉自愿地努力工作。

**第三篇：浅谈中小企业人力资源管理**

试论如何建立有效激励机制 引言 随着知识经济的飞速发展，人力资源特别是人才资源在企业中的作用越来越大，其重要性甚至超过了物质资源。激励，则是人力资源管理的重要内容。要想更好地实现企业目标，使企业在残酷的竞争环境中不被淘汰，建立有效的激励机制，也就成为企业面临的一个十分重要的问题。

一、企业建立有效激励机制的必要性 企业实行激励机制最根本的目的是正确地引导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时满足自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。总的来说，企业建立有效激励机制的必要性可以从以下几个方面来说。

（一）企业内外环境的客观要求 现代企业的生产经营活动日益受到外部环境的作用和影响。员工的忠诚度基于企业对员工的承诺与沟通。如果企业在人才时，过分夸大企业的承诺，如：工资、福利、待遇，等到员工入职后才知道公司只是口头承诺，并未兑现，这势必会失去员工对企业的信任，从而降低对组织的忠诚度，最终选择离开。企业规范的人力配置、人性化的管理模式、轻松的工作氛围、合理的薪酬、透明晋升制度、适时的提供学习培训机会，这些都是吸引人才、留住人才的最要因素。毕竟对于员工来说，良好的发展空间、能力的提升、自我价值的增值都是薪资以外，特别看重的。一般来说，工作逐步稳定之后，一些员工就会考虑到自身前途问题。如果员工的个人发展目标已大大超越了企业本身的发展目标，他就可能跳槽到更适合自己发展的其他单位去。为员工提供良好激励措施，员工让员工真实的感受自己在企业中的重要性，让员工能够参与企业的一些重要决策要员工对企业有了归属感，自然忠于自己的企业和职业。薪酬。2、激励的特点 认识激励，单从概念入手是远远不够的，还要从它的特点来了解。激励的特点包括三个方面，下面分别来论述。（1）从推动力到自动力 在一般情况下，个体由于受到外界施加的吸引力和推动力，而自发地去做某一件事，将那种推动力转化为自动力的过程，其实就是激励的本质所在。简单的就表现为“要我做”转化为“我要做”。（2）个体自身因素的影响 不同的个体对作用在自身的推动力，起转化为自动力的量的强弱也不一样。世上没有两个完全相同的人，这种复杂的差异赋予了激励更大的弹性。（3）自动力是一个内在的变量 自动力，通常都是看不见摸不着的只有通过起作用下的行为来观察，自动力也不例外。如，在能力相当的前提下，员工甲的工作效率始终高于员工乙的工作效率，我们就可以推断出甲的工作自动力高于乙。3、激励的功能 激励是人力资源开发的有效手段，主要表现在以下几个方面：（1）有助于组织形成凝聚力 组织的特点，是把不同的人统一在共同的组织目标之下，使其为实现目标而努力。因此，组织的成长与发展壮大，依赖于组织成员的凝聚力。激励则是形成凝聚力的一种基本方式。通过激励，可以是人们理解和接受组织目标，认同和追求组织目标，是组织目标成为组织成员的信念，进而转化为组织成员的动机，并推动人们为实现目标而努力。（2）有助于员工素质的提高 制定激励手段的依据之一是绩效评估的结果，通过绩效评估信息的反馈和绩效评估面谈，员工能够发现自己各方面的素质是否符合企业的要求。假如没有达到企业的要求，被淘汰的危机感自然就会促使员工自觉地去学习，加强专业技术知识，管理知识，计算机技能等在内的综合性知识文化。另一方面，他们还会根据市场需要不断更新自己的知识。这样一来，员工的综合素质自然会得到提高。（3）有助于企业将员工的个人目标导向企业目标的轨道 个人利益与整体利益之间的矛盾，是影响着整体与个人发展的一个重要因素。企业在实现自身组织目标的同时，应该兼顾员工的个人利益，在适当的时机奖惩员工，会有效调和二者的矛盾，因此，激励的作用在于能有效的把个人目标和企业目标统一起来，促使个人目标与企业目标达成一致并共同实现。

（二）激励的类型和影响激励效果的因素 1、激励类型 概括地讲，激励对一个人的心理和行为会产生强大的作用，经过激励的行为与未经激励的行为有着明显的差别。具体来看，不同的激励类型对行为过程会产生程度不同的影响，所以激励类型的选择是做好激励工作的一项先决条件。（1）物质激励与精神激励 从激励内容上进行划分，可以把激励分为物质激励和精神激励。物质资料是人类生存必不可少的条件，是生活中最基础的需要，是一切社会活动的动因。所谓物质激励就是指从物质资料方面加以鼓励，如奖金，福利，加薪，减薪，罚款等形式。除了物质需求，人类还有精神上的追求。在当今的社会中，精神满足已越来越重要了。人不仅要吃饱穿暖，还要有心理上的满足感，荣誉感和成就感。精神激励多以表扬，批评，记功，处分等形式出现，它也日趋成为一种激励的重要手段。（2）正激励与负激励 从激励的性质上划分，激励还可以分为正激励和负激励。正激励就是指员工的行为是符合组织需要时，组织通过奖励来鼓励这种行为，以达到持续和发扬这种行为的目的。而负激励就是说员工的行为不符合组织需要时，组织通过惩罚来抑制这种行为，以达到减少或消除这种行为的目的。二者的目的都是要对员工的行为加以强化，不同之处在于取向相反。（3）内激励与外激励 从激励的形式上划分，有内激励和外激励之分。内激励就是指由内酬引发的，源于员工内心的激励。所谓外激励就是指由外酬引发的，与工作任务本身无直接关系的激励。由内酬所引发的内激励，会产生一种持久性作用，而外酬引发的外激励则是难以持久的。如，一个人欣然从事一项又脏又累，枯燥无味，别人都不愿意干的工作时，或当别人都已下班回家，只有他甘愿留下来加班时，他所得到的激励可能多源于外酬的刺激。即，他之所以留下来，纯粹是为了赶完这些任务后，将会得到一定的外酬，他对完成任务的态度只能是例行公事，一旦外酬消失，积极性也就荡然无存。2、影响激励效果的因素 了解的激励理论，就要在实际中运用。而在运用过程中，把握好影响激励效果的因素是至关重要的，否则，就会使激励机制达不到预期效果而失去意义。影响激励效果的因素主要有激励时机、激励频率及激励程度，下面分别来一一介绍。（1）激励时机 在不同时间进行激励，其作用与效果是有很大差别的。在员工做出成绩，符合激励标准以后，管理者应该及时予以激励，不要拖延时间。及时的激励会增强受激励员工的荣誉感和满足感，也会使员工认识到管理者非常重视他已经取得的成绩，从而激发他再接再厉干好工作的责任心和主动性。反之，则会使员工的工作积极性受挫，影响其工作绩效，从而使激励机制失效。因此，在何时使用激励机制，要根据具体情况具体分析，要选择适当才能发挥最大效用。（2）激励频率 所谓激励频率，是指在一定时间里进行激励的次数，它一般是以一个工作周期为单位的。激励频率的高低直接影响着激励的效果。假如一份简单易做的工作，激励频率过高，可能给人一种来之容易的感觉而是激励收不到什么效果；而一份艰难复杂的工作，激励频率过低，则会导致员工工作积极性受损而达不到预期效果。因此，根据具体工作的各种性质来决定激励的频率，是有实践意义的。（3）激励程度 激励程度就是指激励量的大小，即奖赏或惩罚的高低。能否恰当的掌握激励程度，直接影响激励效果的发挥。如过分优厚的奖励，可能会使人觉得轻而易举就会成功，而不需刻苦努力；过分严厉的惩罚，可能导致人失去信心和勇气，而丧失对工作的热情致使业绩更差。所以要把握好激励程度，要做到恰如其分，才能达到激励的目的。

（三）激励原则 激励措施一般都有很大的风险性，在制定和实施激励时，一定要谨慎。下面是一些关于激励的原则，注意这些原则，能提高激励的效果。

1、物质激励与精神激励相结合、以精神激励为主的原则 马斯洛的需求层次理论已经明确指出人最基本的需求是生理需求，而物质激励 则恰好符合了这一要求，适当的物质刺激，使人的生理需求得以满足，就会把精力集中于其他，比如工作。当然，一味的物质激励可能会导致一些人惟利是图，有实惠才有热情，给企业环境和组织风气带来危害。因此，就要加以精神鼓励。如今个人素质的提高，也使人的需求不仅仅满足于生理需求，有时精神需求更甚一成。而且在社会经济文化发展水平较高的条件下，人的精神需求则会占主导地位，所以，精神激励应逐渐占主导地位。

2、正激励与负激励相结合、以正激励为主的原则 俗话说：“小功不奖在大功不立，小过不戒则大过从生”，深刻体现了正负激励的意义。人都是需要被肯定的。当员工取得好成绩而得不到组织认可，奖励，那么势必会削弱其进去心，而影响到工作积极性；而假如犯了错误却不加以惩戒，则人人都会抱侥幸心理，而不把工作心态端正，这样，企业的业绩又从何而来呢？所以，必须抓住激励本质，将正负激励结合起来运用，才能真正发挥激励的作用。在激励的过程中，正激励应该占主导地位的，这是因为：就人的情绪而言，好情绪通常是短暂而爆发力强的。上司的称赞，同事的羡慕，会使员工自信心一下子提高，从而更加努力工作；而坏情绪则会长时间围绕在人的周围，持续且益加消极。向上爬很难，而往下掉则轻而易举。由此可见，负激励产生的危害极大，因此，应当提倡以正激励为主。

3、内激励与外激励相结合、以内激励为主的原则 从人的感性认识角度来看，一个人若在强大的外界奖励或惩罚下采取行动，他多半会以为自己是受外部控制的，所以以为行为是外激励的。而如果外界因素不强烈，他就会以为自己的行为是对活动本身的兴趣所致，所以行为是内激励的。倘若组织所采取的外激励多于内激励，那么从一个侧面反映出了企业人才的整体素质不是很高，多数员工会处在经济人状态。因此，从组织自身发展角度来看，应多采取内激励方式，谨慎控制外酬的使用，从而使激励带来更大的效果。

三、企业现行激励机制存在的问题 企业激励作为人力资源管理的核心已成为决定企业成败的重要因素，目前西方发达国家在这一方面的研究遥遥领先，我国才刚刚起步，企业的激励机制还不是很完善。6.5亿美元，公司红利360万美元，其它补偿金6.45亿美元。名列第二的是美国在线董事长凯斯，年薪57.5万美元，红利100万美元，股票收入1.155亿美元。通过比较，这些都表现了一定程度上的激励不足。

（二）激励方式单一 这是大多数企业的共同问题。在薪酬体系方面，多数企业是低工资加少量奖金，有的在年终根据经营业绩给与一次性奖励；少数企业近年开始试行年薪制，但也还不够完善而在市场经济中企业广泛采用的股票期权、经营者持股等行之有效的方式，仅在部分地区的少数企业中进行探索。单一的激励方式限制了作用的全面发挥。一般来说，工资加奖金，或者年薪制，激励的重点是当期的经营业绩，属于短期激励，这方面的激励近年来普遍有所提高。但如果片面追求短期利益，可能会影响到企业的长期发展。许多决策行为的成效往往需要几年之后才能显现，如果没有相应的长期激励，就可能诱发的短期行为而损害出资人的根本利益。但许多长期激励的措施，如股票期权、经营者持股等，尽管很多企业有这方面的要求，但由于缺乏配套的政策，暂时还难以实行。一是对的奖励带有一定的随意性，奖励根据什么标准，奖励与经营业绩如何对应，并没有进行科学的设计，对此难以形成稳定的预期，因此激励作用有限；是收入的非货币化，职务消费不规范，名义收入低实际收入高，对灰色收入的难以控制，造成之间收入分配的不合理。相同的金钱，对于不同的人有不同的价值。对于企业的高层管理者而言，他们是企业的经营决策者、组织者和指挥者，在他们看来，个人成就比金钱更重要，因为取得成功或攻克难关，从中获得的乐趣和激励超过了物质报酬。因此，对于他们，可以通过建立年薪分配制度和目标责任制来提高经营者承担的风险程度，同时也使他们的收入与组织的发展和利益成正比。中层管理者则主要注重自身专业的发展，对物质报酬也有所看重。因为收入在一定程度上体现着个人的能力和地位。因此企业可以通过体面稳定的工资，有业绩体现的奖金来激励他们。普通员工，收入的不断增加就是他们努力工作的原因。企业应在发展的基础上不断增加他们的工资，并提供良好的福利，以此刺激他们工作的积极性和主动性。员工持股员工持股从劳动者走向所有者的激励模式员工持股计划简称，指由公司内部员工个人出资认购本公司部分股份，并委托公司进行集中管理的产权组织形式。员工持股制度为企业员工参与企业所有权分配提供了制度条件，持有者真正体现了劳动者和所有者的双重身份。薪酬分配公平性与合理性。一份

**第四篇：浅谈中小企业人力资源管理**

会计923熊玲玲200926514

5浅谈中小企业人力资源管理

【摘要 】 在当今,经济竞争的激烈程度越来越强。这对很多企业带来很多压力，尤其是那些中小企业，而要使这些企业获得更好的效益，就必须要好的管理制度.这也就要求我们企业要有适合自己的管理方案和对策。企业的人力资源管理一直成为我们首要考虑的问题。本论文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。

关键词竞争中小企业对策人力资源管理

【研究目的和意义】

企业拥有四大资源，即：人力资源、物质资源、财力资源和信息资源。其中，人力资源是指组织以人为中心开展一系列管理活动，其目的是要把组织所需要的人力资源吸引到组织中来，将他们保留在组织内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，以便充分发挥他们的积极作用，已实现组织的服务目标。物质资源、财力资源和信息资源归根到底是通过与人力资源的结合实现的，其实现的好坏主要取决与人力资源中人力资本的利用程度以及人力资源的质量。因此，企业要在市场上获得竞争优势，在很大程度取决于其充分利用人力资源的能力。i i 卢福财 人力资源管理 高等教育出版社 2024年

中小企业与大企业相比，中小企业的优势在于市场承受能力强、活力充沛、适应性强、灵活性高；但同时中小企业存在规模小，资源拥有量有限，特别是专业技术人员少，企业经营者的管理素质和企业员工文化知识水平不高等劣势。因此，中小企业的人力资源管理有其自身的特殊性。本文从中小企业自身的特点出发，探讨符合中小企业人力资源管理的对策，以便充分挖掘企业员工的潜力，提高他们对企业的认同感和责任感，只有这样才能使中小企业拥有不断创新的活力，保证其在研发、生产、营销等方面具有一定的领先地位，最终赢得市场的认可

【正文】

一、中小企业人力资源管理的困境及分析

(一)、企业家人力资本稀缺 中小企业的中高层管理人员普遍缺乏现代化管理的知识和思维，对市场经济体制及其机制了解甚少，缺乏长远眼光，导致决策短视甚至决策的某些失误；人员配置不合理，某些重要岗位被占用，阻碍真正有用的人力资源进入；人员素质不适应专业化的工作，造成企业的低效率。

（二）、人员流失严重 由于中小企业在制芳安排、利益分配、福利保障、精神文化建设、激励等方面的问题，使其难以留住优秀人才，尤其是中高层管理人员和关键部门关键人才，跳槽现象比较普遍。这一现象导致了人力资源损耗加载，使人力资本使用成本上升，企业正常的生产经营秩序难以维系，影响企业员工队伍的结构优化。更主要的危害是在日益国际化的今天造成企业发展机会均等的丧失。

（三）、人力资源管理水平不高 管理既是一门科学又是一门协调的艺术。对人力资源进行管理时既要有科学的人力资源管理制度方法，又要求上至总经理下至各级主管在内的所有管理者的直接参与。而中小企业的人力资源管理部门，目前一般还存在独自为政，主动服务意识不强，内功修炼不够等缺陷。

二、对策与措施/

3（一）、从外部引入职业经理人来加强企业优势 所谓职业经理，是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业承担法人财产的保值增值责任，由企业在职业经理人市场上聘任，而其自身以受薪、股票期权等以获得报酬为主要方式的企业经营管理专家。在企业治理结构中，董事会行使对企业的领导职能，职业经理分布于经理层各个岗位行使经营管理职能。职业经理以打造和规范企业管理秩序为使命，从经营理念、管理技术、制度建设、团队培养等方面入手，使企业经营管理有序运行。职业经理以实现企业利益最大化为奋斗目标。

提高职业经理人的忠诚度 中小企业做大做强需要使用外部人才，但是，大多企业最放心不下的是职业经理人的忠诚。因此一方面在加强对职业经理人的信任。用人不疑，颖人不用，放手让职业经理人在职权范围内开展工作，而不是处处制约。另一方面要加强伦理道德的约束，用职业道德、个人信用来约束职业经理人。中小企业的职业经理忠实而严格地履行契约即是对企业的忠诚。

[加强对职业经理人的激励和约束 职业经理行使的是管理职能，是把企业内部各种生产要素组织起来并使之发挥最大效益。企业一是应做好使用能人留住人才的工作，需要有相应措施，其主要内容是事业留人、环境留人、制度留人、待遇留人、感情留人，缺少其中任何一项都会造成人才伤害。二是建立科学的绩效测评制度，使对职业经理的薪酬激励与绩效挂钩。三是要重视建立相应的约束机制。建立对于职业经理人的权力界定、业绩评估、财务审计等制度，其目的并不是限制职业经理人才能的发挥，而是为了更有助于他们和企业所有者之间的融合。

（二）、加强员工的管理 随着经济全球一体化的深入发展，中小经济在其发展中也遇到了一些问题，如筹资困难、信用不足、人才匮乏等。而在目前条件下，中小企业的人才短缺，人力资源的管理不善，则是严重制约企业发展的一个严重问题。因此，如何提高对中小企业人力资源的管理，是当前中小企业发展急需解决问题。

尊重员工，培养员工的献身精神和忠诚度。企业要从物质、精神等诸多方面来努力创造条件，使员工在工作岗位上体会到工作的乐趣，看到工作对自身的价值。让每一位员工都意识到：员工是企业的上帝，命运掌权在自己手里，激发出员工的无限热清。

为员工提供施展舞台，激发员工的创新精神。企业的人才资源既包括普通员工又包括经营管理人员。企业管理人员是企业重要人才，这就要求企业家改变传统的经营观念和人才意识，学会以科学的人力资源管理理论为指导，建立合理化、制度化、人性化的现代管理机制；把企业的经营权切实交给经营管理层。培养优秀的企业文化，努力激发员工的创新精神。建立与员工的对话制度；建立科学的业绩考核制度；强化管理，培育企业组织的团队精神。

（三）、建立有效的激励与约束制度。构筑企业的约束与激励机制应从三个方面来考虑。其一，进行有效的利益激励。实行员工持股制度，将企业的经营成果与员工的经济利益紧密结合在一起，促使员工自觉地关心企业的经营决策，努力为企业获取最佳效益勤奋工作。其二，要注意感染性的情感激励。加强“感情投资”，多关怀员工。其三，遵循市场竞争法则实行末位淘汰制。要定期对员工进行考核评估，优秀的要给予奖励，差的应予淘汰，从而促进企业员工整体素质的提高。营造良好的企业文化。企业文化是企业成员的思想观念、思维方式、行为方式以及企业规范、生存气氛的总和，是企业在经营过程中创造的具有企业特色的精神财富的总和，对企业员工有感召力和凝聚力。营造良好的企业文化应从以下几方面入手：①与社会主义精神文明建设相适应，符合中华民族的传统美/

3德标准，不脱离我国的客观实际。②企业文化的核心是企业员工共同价值观的形成从而导致企业全体人员的统一行为。企业文化建设的成果必须是全体员工在实践中共同创造的。③正确引导员工摆正国家、企业和个人三者的利益关系，鼓励员工的献身精神忠诚度。④倡导团队精神和凝聚力。

（四）、建立标准化、规范化、制度化的管理机制。企业应该通过借鉴国外先进的管理经验，按照与国际接轨标准和规范，结合企业自身特点制订适合企业发展的组织设计和职务分析、人力资源规划、人员心理和素质测评、绩效考核制度及其它工作标准，帮助员工开发各种知识技能，提供实现个人专长的机会，铺设职业发展的阶梯，从而实现企业管理的科学决策、合理分工和有效控制。

【总结】

总之，进行科学的人力资源管理，减少跳槽现象发生，避免人才流失，提高人力资源利用效率。从外部引入职业经理人就是利用“外脑”对企业进行高效率的经营运作，克服企业不擅长现代经营的困境。只有两方面同时并重，双管齐下，中小企业才会在中国经济高速发展的大势下走得更快、更稳、更好。/ 3

**第五篇：中小企业人力资源管理**

我国中小企业人力资源管理的现状及绩效提升路径探讨

【内容摘要】随着近年来我国经济的发展，中小企业的人力资源管理越来越受到管理者的重视。当前，我国中小企业的人力资源管理虽然具有一定的优势，但也还存在着一些问题。文章深入分析了中小企业人力资源管理的优势及存在的问题，探讨了通过建立适合中小企业发展的企业文化提升人力资源管理绩效的路径。

【关键词】 我国中小企业人力资源管理绩效企业文化

一、引言

中小企业在国民经济中的地位和作用是十分重要的。20世纪90年代以来的经济快速增长中，工业新增产值的70%以上是由中小企业创造的。目前我国中小企业已经超过4200多万户，占全国企业总数的99.8%，中小企业创造的最终产品和服务价值相当于GDP的60%左右，上缴税收约为国家税收总额的53%，并提供了全社会70%以上的就业机会。中小企业在促进经济增长、缓解就业压力等方面发挥着积极的作用。然而随着企业的进一步发展，中小企业内部存在的一系列问题也逐渐暴露出来，特别是进入2024年以来，金融危机对我国中小企业造成了巨大冲击，中小企业的人力资源管理问题愈加凸显。因此，对中小企业人力资源管理的研究也就尤为重要。本文对中小企业人力资源管理中的优势及存在的问题进行分析，并探讨凭借建立适合中小企业发展的企业文化来提升人力资源管理绩效的相应措施。

二、相关文献回顾

企业文化的影响范围十分广泛，从企业的经营思想、经营行为到市场的开发、工作的总结等，企业文化对人力资源管理的影响作用很早就引起了学术界和企业界的广泛关注，我国学者对企业文化与人力资源管理之间的影响关系进行了大量的研究与探讨。

首先，在研究企业文化对人力资源战略的影响研究方面，我国学者作了大量的定性研究，他们认为企业文化对人力资源战略有导向作用、凝聚作用、激励作用、规范作用(黎伟，2024；任瞳、江鹏，2024)，并提出在未来竞争日益激烈的新经济时代，只有将企业核心文化理念内化于企业整体经营战略，以企业文化为导向推动企业人力资源战略与企业战略相融合，才能使企业在动荡、变化加速的变革时代始终立于不败之地(任瞳、江鹏，2024；杨静，2024)。其次，在企业文化对人力资源管理实践的影响的研究方面，大多数学者认为企业文化是绩效管理设计和运作的前提，为绩效管理提供一种道德约束和行为准则，同时使组织成员的精神需要获得满足(王海燕，2024)；张晔(2024)通过企业文化对企业绩效管理影响的理论分

析提出了最优企业文化有利绩效管理实施，最差企业文化制约绩效管理的观点。沈翌(2024)通过研究国内外成功企业的发展，探讨在生命周期各阶段企业文化与绩效考评机制协同发展的路径。

三、我国中小企业人力资源管理现状

1、我国中小企业人力资源管理方面的优势

（1）中小企业扁平化的组织结构的优势。中小企业扁平化的结构模式，大大减少了中间层次管理人员，提高了管理的效率，同时对市场变化也能够迅速察觉，做出快速反应。

（2）中小企业实行所有权和经营权两权合一经营方式的优势。采用这种方式可以避免经营者对企业进行“内部人控制”，也无需对企业经营者建立一套完善的内部机制以对其进行必要的激励和约束。因而，可以节省委托代理成本而保持企业的高效和竞争力。

（3）中小企业灵活的人才雇佣、选拔机制的优势。在计划经济年代，人才只进不出,给大型国有企业带来了沉重的负担，也造成了大型企业在市场经济环境中难以转型的困境。而中小企业在选拔、聘用人才方面更为灵活，企业能够在短期内获得合适的人才，员工在中小企业中更容易获得自我展示，自我价值实现的机会。

尽管中小企业拥有上述诸多优势，但是中小企业的这种优势，在21世纪的新环境中越来越显示出其不适应性，而且受其经营规模、资金短缺等因素的制约，使得中小企业人力资源管理方面存在着很多缺陷。

2、中小企业人力资源管理方面存在的主要问题

（1）中小企业所有者及高层管理者人力资源管理意识淡薄

知识经济条件下，人力资本已经成为企业最为重要的资本，但是在我国相当一部分中小企业的高层管理者还没有真正意识到这一点，以员工为中心的人力自管管理理念还没有被接受。从组织结构上来看，大多数的中小企业都没有设立专门的人力资源管理部门；从资金投入上来看，中小企业在人力资源管理上投入的资金和精力明显不足。

（2）培训重视程度不够，培训体制不科学

我国中小企业通常认为对于培训的投入应当点到为止，培训投入会增加企业的机会成本。在国外，中小企业人力资源的开发和培训支出一般占企业总利润的7%左右，而在我国该项支出不到1%。首先，中小企业缺乏对培训重要性的认识，培训的目的、任务、内容和方法不明确，培训缺乏科学合理的设计和规划；其次，中小企业在培训方面的投资严重不足。据一项对我国主要城市100多家中小企业的抽样调查表明，我国有30%以上的中小企业年人均教育和培训费用在10元以下，将近20%的企业在10－30元之间。

（3）人才激励机制、考核机制不完善

首先，有些企业对激励机制的理解十分简单，把激励简单等同于“奖励”，激励手段也过于简单，且随意性很大，使下属茫然无从，因而激励行为达不到预期效果。这样就导致了长期、有效的激励机制的缺乏。此外，我国大多数中小企业在满足了员工经济上的需要后就留不住人才了，这是忽视企业文化建设所造成的。其次，员工考核制度不规范：一方面没有规范和明确的考核制度，使考核变成形式，未能发挥其真正作用；另一方面，许多中小企业的员工工作绩效全凭主管的主观印象来评价，而不是以一定的工作成果来衡量，导致考核难以达到预期效果。

（4）企业文化建设薄弱，缺少凝聚人心的企业文化

企业文化是一个企业的精神动力，是提升企业竞争力的无形力量和资本，具有很强的时代性。企业文化是人力资源管理中的一个重要机制，只有当企业文化能够真正融入每个职工个人的价值观时，他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标，然而大多数国有企业人事部门大多未把企业文化纳入人力资源管理。企业文化在一个企业中所具有的导向功能、动力功能、凝聚功能、融合功能都没有被很好地挖掘出来，企业精神缺乏鲜明特色，凝聚力明显不足。

四、我国中小企业人力资源管理绩效提升的路径探讨

1、加强领导者对企业文化建设的正确理解和认识

提升人力资源管理的绩效，首先要全面提高企业管理者的素质，加强对企业文化正确的理解和认识。企业的领导者又是企业文化的设计者、倡导者和建设者，应注重培育中小企业管理者企业文化意识，提升他们企业文化建设理念，从思想上重视企业文化。努力提高管理者的综合素质，做到身体力行，做出企业文化理念和企业经营思想上的表率，用其先进的管理理念影响员工的价值取向。

2、完善人力资源管理制度，建立以人为本的制度文化

进一步完善中小企业的人力资源管理制度，包括培训制度、绩效考核制度等。在科学人才观的指导下，建立一种能尊重人性、发挥职工创造性和积极性的制度文化，切实提升人力资源管理效果。

一方面，企业应该建立科学的绩效考核体系。重视贡献与能力方面的考评，考核方法采取自评、员工之间互评及领导考评相结合。考核结果不仅作为奖惩依据，更重要的是通过绩效管理来达成组织目标以及帮助员工成长。

另一方面，企业要建立完善的激励机制，克服单纯以物质刺激为主的激励方式。结合企

业战略建立长期的激励机制，以科学的考核结果为依据，形成公平合理的报酬体系，真正体现薪酬的内部公平性；增强对员工的软激励，注重从情感上而不仅仅是从物质上激励员工。同时也要注重采用灵活多样的薪酬方式，除基本的物质报酬外，更多的为员工提供良好的工作环境、带薪休假等福利措施。同时对于不同层级的员工也要采用不同的薪酬方式。

3、从实践中培养中小企业特色文化

中小企业在建设企业文化的过程中，管理者应结合自身发展阶段、发展目标、经营战略、企业内外环境等多种因素，强化企业文化研究，找准企业文化定位，建设符合自身发展的独特企业文化。企业应营造创新型文化，本着求同存异的理念，接纳不同价值观念与行为规范，容许冲突的暂时存在；培育员工的创新意识，建立相应的创新机制，保持企业文化的创新动力。同时，企业应加强对核心文化的建设，在全体员工心目中树立起强大的企业形象，形成坚不可摧的凝聚力，使员工的发展同企业的目标紧紧的联系在一起。

参考文献：

[1]黎伟.组织发展中的企业文化和人力资源战略配合[J]经济体制改革,2024(4):62－65.[2]牛凯兵.中小企业人力资源管理的瓶颈:认识和机制[J].企业活力,2024,(8).[3]樊军.我国中小企业人力资源管理的现状及对策[J].长沙大学学报,2024,(3).[4]任瞳,江鹏.企业文化对HR方略的影响[J].中国人力资源开发,2024(7):36－37.[5]白顺忠.中小企业人力资源管理中存在的问题及对策研究[J].社科纵横,2024(1):40－42.

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