# 企业人力资源管理读书笔记

来源：网络 作者：心上花开 更新时间：2024-09-05

*第一篇：企业人力资源管理读书笔记《企业人力资源管理——理论、实务、案例》读书笔记目录第一部分 基础理论部分......................21、我的误解：人力资源管理即“管人”。...................22、新认...*

**第一篇：企业人力资源管理读书笔记**

《企业人力资源管理——理论、实务、案例》读书笔记

目录

第一部分 基础理论部分......................21、我的误解：人力资源管理即“管人”。...................22、新认识：人力资源管理三维体制模式。.................2

第二部分 企业实务部分......................3

第一项 人力资源规划——战略性、前瞻性和目标性...............3

第二项 岗位分析与评价——确定标准、重点评价............3

第三项 招聘——“知己知彼，百战不殆”的意义............4

第四项 培训与开发——适应外界瞬息万变的环境............4

第五项 员工职业生涯规划与管理——组织和个人目标的结合和统一........5

第六项 绩效管理——计划、执行、指导与反馈、评价...........5

第七项 薪酬管理——工资、奖励和福利.....................6

第三部分 学科前沿部分......................6

在四本专业课教材方面的书中，我选择了吴老师的《企业人力资源管理——理论、实务、案例》这本。通读之后，发现这本书非常适合一个在研究生阶段仍是人力资源方面的初学者

来读。我的本科专业是会计学，虽然在基础学科《管理学》的学习当中以及社会实习当中了解到了财务和人力资源是一个企业发展的中坚力量，他们都能充分参与到公司的整体运营和管理当中，管理着公司的两大资源——资金资源和人力资源，但是并没有机会系统学习一下人力资源的相关理论和知识。

这本书对我的帮助很大：首先，适合初学者并不是强调这本书够基础够简单，而是强调这本书的构架很全面，就像书的副标题所概括的：既有人力资源的基本理论也有现实企业中的一般的人力资源管理实务。其次，无论是人力资源理论部分还是企业实务部分都介绍的详略有当，系统且具体，再结合案例更加容易掌握。最后，这本书更适合一个研究生来学习，原因在于文章的最后一部分——“人力资源管理专题”部分，这部分阐述了人力资源的发展新方向和研究新领域，是从解决现实问题而演变出来的学术角度需要攻克的新难题。有了这部分学术前沿问题的探讨，让我更能了解人力资源学科的发展状况，文中的介绍虽是点到为止，但是很有启发性，使得感兴趣的同学能够继续关注。

第一部分 基础理论部分

1、我的误解：人力资源管理即“管人”。

这部分首先让我更正了一个误解：人力资源管理=人事管理，即“管人”。原来我对于人力资源的认识还仅仅是停留在传统意义上的人事管理层面上。传统的认识管理将人工作为成本负担，以事件为核心，为保证组织短期目标的实现来“管人”。而实际上，当下的人力资源管理已经发生了重大变化，如文中所说：人力资源管理的职能主要是：第一，靠自己的吸引力从社会上获取人力资源；第二，人力资源进行开发、培训和整合；第三，对人力资源进行考核。从这些职能可以看出，人力资源管理不是机械的“管人”，而是“用人”、“激励人”，现代的人事资源管理是“以人为本”，进行的是“弹性化管理”。职能的加强直接影响着人力资源管理业务的不断增多和完善，主要分为三个方面：第一，战略业务——包括制定人力资源战略和进行人力资源规划；第二，基础业务——包括岗位分析与岗位评价、制定人力资源制度、开发和维护人力资源管理信息系统；第三，主体业务——包括员工招聘、培训开发、绩效考核、薪酬管理。

2、新认识：人力资源管理三维体制模式。

了解了人力资源管理三维体制模式，我发现人力资源管理的工作绝对不是一个人力资源管理部门就能完成的事，他需要决策层和非人力资源经理以及人力资源管理部门科学地分工协作，这是人事管理上升为人力资源管理的重要一步，也就是人力资源管理三维体制的营运而生。

三维体制模式的第一维：在人力资源管理系统中，由企业高层即决策层分工负责人力资源的战略规划，即人力资源供求预测——人力资源战略决策——制定人力资源规划方案——执行和评价人力资源战略规划。第二维：由非人力资源经理主要负责人力资源管理的核心业务，包括招聘、培训、员工绩效考核、薪酬管理等工作。第三维：由人力资源管理部分专业负责基础业务，包括岗位分析、岗位评价与日常事务性认识管理工作。

要使人力资源管理三维模式发挥作用，需要公司内部各个层级的员工能够“改变观念，角色转变”，人事管理部门不应该只是行政事务部门，应该转变为绩效部门。同时也需要在管理层建立良好的认识都通体制和考核体制，人事资源经理和非人事资源经理的职责要合理划分。人事资源管理部门职能经理人的人事管理职权既要发挥与直线经理人相似的直线职能，更要发挥其特有的服务职能。也就是说，人事资源经理既有职权要求自己的下属完成分内的工作，还可以对其他经理人行使一定的直线职能（当然这部分是“隐含职权”），更重要的是做好服务工作，为最高管理当局服务，保证人事方面的目标、政策和各项规定能够顺利实施；为直线经理人服务，使其人事管理工作顺利进行。

总之，人力资源管理工作是以人力资源管理部门为主要承担者，但是需要高层给予重要支持和其他部分给予积极配合的一项工作。

第二部分 企业实务部分

实务部分应该是对所有想读这本书的人最实用的部分，没接触过具体的人力资源管理方面工作的人读过这部分之后会有很大帮助。这部分共分为八章——七项主要业务。第一项 人力资源规划——战略性、前瞻性和目标性

人力资源规划在人力资源管理工作中应该是最具有战略性的，它是在战略层面上的人力资源管理，指在科学地预测、分析企业未来一定时期人力资源供给和需求状况的基础上，对组织人力资源的更新、开发、使用和激励制定目标和相关的政策措施，以确保组织在适当的时间和适当的岗位上能获得必需的人力资源，从而最终促使组织目标和员工个人职业期望的实现。人力资源规划分为三个类型：长期（5-10）、中期（2-5）和短期。人力资源规划要做的具体工作包括5项：（1）从组织、文化及战略等方面进行制约因素的分析；（2）对现有人力资源的实际状态如数量、结构、技术、能力等进行分析；（3）人力资源预测——预测未来的人员需求；（4）通过招募、录用、培训、工作安排与调动、提升、发展和酬劳等行动来增加合格的人员；（5）对人力资源目标的实现程度进行控制和评价。

第二项 岗位分析与评价——确定标准、重点评价

岗位分析是指对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析和研究，并制定出岗位规范和工作说明等人事文件的过程。

岗位分析对于人力资源管理的顺利完成的一个重要开端。岗位分析为企业选拔、任用合格的职工奠定了基础；为企业员工的考核和晋升提供了依据；是企业改进工作设计，优化劳动环境的必要条件；是企业制定合理有效的人力资源需求计划，进行人才预测的重要前提；是企业建立较为公平合理的工资制度准备了条件。因此，岗位分析是人力资源管理的效率大大提升。

岗位分析包括岗位内涵分析和岗位外延分析。岗位内涵分析是从岗位的角度出发，即对岗位做一个全面的说明，主要包括岗位的名称分析（岗位名称在职务、职称、等级、工种方面是不是表达准确）、岗位任务分析（分析某个岗位是否是企业某项任务的切实需要，是否能够保证企业任务的准确执行）、岗位职责分析（职责分析就是看“职”和“责”是否统一，即岗位的任务范围是否与岗位责任的大小和重要程度相一致）、岗位关系分析（不同岗位之间的不同关系如何协作和如何制衡）、岗位劳动强度分析、劳动条件和环境分析、劳动资料和劳动对象分析。岗位外延分析是从处在岗位上的人员的角度出发，是指对岗位人员素质要求的分析，如知识水平、工作经历、职业道德水平、能力要求及基本素质要求等项目的分析。

有了对岗位的分析就要开始岗位评价——综合运用现代数学、工时研究、劳动心里、生理卫生等科学理论和方法，按照一定客观衡量标准，对岗位的劳动环境、劳动强度、工作责任、所需要的资格条件等因素，进行系统的测定、评比和估价。岗位评价的中心不再是“事”而是“人”，是对企业各类岗位的相对价值进行衡量的过程。

第三项 招聘——“知己知彼，百战不殆”的意义

无论对人流资源管理是否有兴趣，读一读招聘这一章都会受益匪浅。虽然本书是以招聘者的角度在介绍招聘的方式、方法和流程，但所谓“知己知彼，百战不殆”，了解了招聘的原则、流程和技巧等相关内容，对于即将步入社会的我们是有很大帮助的，尤其本部分的最后一节——面试技巧，更加介绍的言尽其详，很值得多多学习。

招聘的渠道有内部招聘和外部招聘。内部招聘包括内部晋升和内部调用，而外部招聘包括校园招聘、人才交流会、公共服务机构、猎头公司和网络招聘。针对不同的环节和不同考核目的，所选择的招聘方法也不同。初步筛选的方法就是——简历，所以说简历是“门面”要言简意赅，一语中的。最古老和基本的方法——笔试，重点是对被试者的知识广度、知识深度和知识结构加以了解。最常用的方法——面试，面试虽然通过与被试者的沟通，可以全面、有效的对被试者有个初步了解，但也存在主观性等弱点，面试的类型有很多，可以按面试官和被试者的人数比例不同划分，也可分为结构化面试、非结构化面试及行为描述面试等等。比较先进的方法——心里测试。心里测试可以对被试者的治理水平和个性特征做一个全面的了解，这种方法更加科学和快捷，被众多知名企业所采纳。比较有效的方法——情景模拟，情景模拟就是把被试者将要承担的工作进行一个简单模拟，通过模拟中遇到的需要解决的问题来考察被试者的业务能力和解决问题、团队合作、主动性、领导力等多方面的能力，情景模拟有很多种方法，常见的是无领导小组讨论和角色扮演等等。无领导小组讨论是现在企业普遍采用的招聘方法，通过课上的模拟和学习，让我对未来的求职有了很大信心。第四项 培训与开发——适应外界瞬息万变的环境

企业的外部环境瞬息万变，组织竞争力提升的关键考的就是它所掌握的人力资源。为了使人力资源能够充分发挥作用以维持组织业务发展，就要不断开展有效的员工培训和开发管理。培训和开发是两个相辅相成的工作。培训重在提供给员工知识与技能来提高岗位绩效，而开发着眼于未来目标，是一个战略化概念，即组织为满足未来发展的需要而提供给员工的各项活动，包括相应知识和技能的增加、个性特征的调试、观念和意识的转变以及对工作绩效起关键作用的行为的改善。培训和开发要涉及员工方面和组织整体。

第五项 员工职业生涯规划与管理——组织和个人目标的结合和统一

要求员工进行职业生涯规划并对其管理是现代人力资源管理的重要体现。人力资源管理中的职业生涯规划问题重点就是解决组织目标和发展与个人目标和发展结合统一，员工要对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定有关对个人一生中在事业发展上的战略设想和计划安排。职业生涯管理就是从组织角度实现组织和个人发展相结合。对现代企业，员工进行职业生涯规划和管理具有重要意义：首先，这对于增强对工作环境的把握能力和对工作困难的控制能力十分重要；其次，利于员工处理好职业和生活的管理；最后，可以实现自我价值的不断提升和超越，员工职业生涯规划总共分为四部分内容——评价自我、选择适合的职业、确立职业目标和策划实施目标的具体行动。这四项内容对于正处在迷茫期的我们也会有很大帮助。（1）评价自我部分需要评估自己的技能、工作价值、自己的性格个兴趣还有自己的非工作性格。（2）需要职业锚选择适合自己的职业。（3）确定个人职业目标包括长期目标和短期目标。（4）设定职业目标实现的途径。

企业职业生涯管理是员工职业生涯规划顺利完成的重要保证。职业生涯管理是企业资源合理配置的首要问题；能充分调动人的内在积极性，更好地实现企业组织目标。其有三个重要特征：（1）职业管理是组织为其员工设计的职业发展、援助计划，有别于员工个人制定的职业计划；（2）职业管理必须满足个人和组织的双重需要；（3）职业管理形式多样、涉及面广。职业生涯管理的内容包括常规职业生涯管理和职业生涯延伸管理。其中常规职业生涯管理就是帮助员工转变思维方式，树立职业生涯管理的观念；设定职业生涯目标；成立员工职业管理组织系统；建立员工职业发展通道；加强人力资源信息管理、加强员工职业生涯管理中的沟通。职业生涯外延管理就是重点要关注员工健康，处理员工工作于生活的矛盾，帮助再就业和进行员工退休管理。

第六项 绩效管理——计划、执行、指导与反馈、评价

绩效是指具有一定能力的员工围绕所在职位、应承担的责任，为实现各阶段的成果所作的努力，以及在努力过程中的具体行为与结果。而绩效管理是一个完整的管理过程，用通俗的话讲就是要制定一个绩效的标准——怎样才算“工作完成的好”，这个标准要有哪些指标进行考核，通过什么方式来实现员工的绩效与公司的发展目标相一致以及评价绩效的结果如何应用？因此，绩效管理可以分为四大块：（1）绩效管理中的计划：包括设定业绩目标和发展目标两项绩效目标（2）绩效中的辅导（3）绩效管理中的阶段性审核（4）评价结果应用。关键绩效指标（KPI）是绩效管理中“计划——执行——指导与反馈——评价”中“评估”的重要环节，是反映个体| 组织关键绩效贡献的评价依据和指标。对KPI的认识中一定要注意一点就是，KPI不是员工要达到的目标，而是主管对于员工的期望，可以以此为标准设定一个合理目标。用好KPI必须认清KPI的特点：KPI是来自对公司战略目标的分解；是对绩效侯成中可控部分的衡量；是对重点经营活动的测量，而不是对所有工作过程的反映；是组织上下都认同的。

第七项 薪酬管理——工资、奖励和福利

对于薪酬的第一个认识即薪酬的三个组成部分：工资、奖励、福利。基本工资是薪酬体系中最基本的组成部分，它反映了职位在组织中的相对重要性，因此科学合理的制定薪酬系统要从工资开始。首先，要对岗位进行分析和评价，然后在公司内部外部对薪酬进行调查，最后就要开始基本工资结构的设计。基本工资结构设计有分为三大块即确定工资政策线、工资结构的设计和工资等级及区间的设计。

奖金的形式就比较多样，可以按时间划分（定期与不定期）也可以按发放标准划分（经常性和一次性奖金）等等。福利的本质是一种补充性报酬，它和工资、奖金的最大区别在于不一定是以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付。

第三部分 学科前沿部分

前文已经提过，最后一部分非常适合在研究生阶段想系统了解人力资源管理学科的人研 读和学习，虽然这最后一部分只是简要介绍了一些人力资源管理的专题，但这些专题代表的是人力资源管理的最新发展方向和最受关注的问题。由于我本科是学会计的，我尤其注意到了人力资源会计这部分内容。人力资源会计是随着人力资源日益成为企业竞争力的核心体现而营运而生，人力资源作为一直被企业忽略的表外资源，在企业中发挥的作用已经日益加大，因为表外资源已经日益成为表内资源有效运转的重要推动力，是进而创造利润和现金流的价格驱动器。因此，对于人力资源的的重视势必会带来企业的长久发展。

人力资源会计又称人力资产会计，顾名思义是鉴别和计量人力资产的一种会计程序和方法，其目的就是要将企业的人力资产的变化处理成量化的信息，因而引起企业和外界人士的关注和使用。

人力资源会计分为人力资源成本会计和人力资源价值会计。人力资源成本会计就是以企业对其人力资源投资为其主要反映对象，核算由于企业对人力资源投资后而获得的人力资产的成本价值，是企业按照历史成本对其人力资源进行的时候反映。也就是说，人力资源成本会计是核算企业为了取得、开发和保全人力资产使用价值而付出代价的会计成本。人力资源成本包括取得人力资产使用权、提高人力资产使用价值、维持人力资产使用价值、结束人力资产使用价值等等付出的总代价。这部分总代价包括已支付部分也包括应该承担的部分。人力资源价值会计是指作为商品的劳动力的价值，包括交换价值和使用机制，其中，交换价值是人力资源价值的计量基础，是有生产、发展、维持和不断再生产出劳动力所耗费的物质资料和劳务费用的综合确定。人力资源与其他商品或资源的本质区别之一就是它的使用权和所有权是相互分离的，当你购买了人力资源实际上只获得了使用权而未获得所有权。人力资源成本会计是核算人力资产成本，而人力资源价值会计是衡量人力资源的使用价值和交易价值，两者在会计目标、核算角度、核算时点还是核算方法上都不尽相同。例如人力资源价值会计核算主要是为企业内部人力资源管理和生产经营决策服务，而人力资源成本会计主要目的是为企业外部投资人、债权人、相关政府部门等财务报表的使用者阅读者进行投资决策以及宏观管理服务。其实两者的关系很想财务会计与管理会计的作用，一个为外部服务，一个为内部服务。

总之，通过系统的人力资源管理知识的学习，在人力资源理论的基础上，掌握了基本人力资源实务，并能了解当下人力资源发展中的重要问题，是这本书给予我的直接意义，更重

要的是让我明确了自己究竟对于人力资源的哪一块有兴趣，并能有迹可循的继续深化自己感兴趣部分的知识。

**第二篇：人力资源管理读书笔记**

读书笔记：

读《中国人力资源管理者的七大通病》有感

对于人力资源管理，有2 种抱怨听到的最多：一是抱怨工作琐碎、辛苦，没有挑战；二是抱怨不受老板重视，公司没有人力资源管理的理念等。对于这两种抱怨，相信多少能从《中国人力资源管理者的七大通病》中得到一点指引。

有感如下：

一、HR的确可能有不少琐事，的确可能因为可有可无的工作不受人重视，但是，HR，是否要扪心自问，我的工作是否真的为公司解决了问题。“很多人力资源管理者把自己定位为一个权力部门，……实际上人力资源部门首先是一个服务部门，……”。业务部门能够受到重视，因为他们创造利润，HR不能直接看到利润，但是任何一个部门的存在都不是无理的。老板设立一个人力资源部门，而不是人事室或人事小组，正是因为他意识到人力资源部门有存在的必要性，他一年到头都为人事问题被困扰，他希望这个部门能为他解决这些问题。但是，我们有没有解决呢？业务部门为人才流失头疼不已，我们有没有出解决方案给老板？老员工怠工，是辞是留，你有没有解决办法？……等等这些，告诉我，不要眼高手低，要做事情，要解决问题。

二，HR要解决实际企业问题，他必须是一个全才。光有HR专业知识是不够的，因为你的工作面是全公司的员工和管理人员，你必须知道每一个岗位每一个部门的需求。因此，HR不仅自身人力专业素养要到位，更重要的是，他必须有一个宽广的视角去认识到公司每个部门的需求。“遇到‘员工罢工、消极怠工、调薪、奖金发放’等现实的问题时，你能否给公司或老板提供有价值和有创造性的建议？如果不能，你就不要抱怨公司的重大决策总是没有人力资源部的份！” 为此，HR应该熟悉公司业务流程，要深入理解业务部门的困难。而不仅仅是业务部门提需求，然后按照需求去招聘那么简单。

三、真理来源于实践。人力资源处理的是人的问题，是具有一定个性和灵活性的，不同的企业，面临的问题和处理手法不见得一致，“拿来主义”不是要不得，而是不能照单全收。“殊不知，这些东西的推行往往是和企业的管理综合水准联系到一起的，不能依葫芦画瓢，拿来就用是要水土不服的，但是我们很多的人力资源管理者不明白这个道理，反而抱怨老板的理念差、公司的支持力度不够等等，……所以，管理的精髓在于行，而不在于知……”管理从实践中来，从实践中创新，如何能结合企业实际，灵活运用知识和工具，就要靠平时工作的积累和思考。

四、人力资源管理总会向好的方面转变的，这种转变就是靠真正的人力资源管理职业经理人不断推进。但是，我认为现在问题的确很多。例如不少公司的人力资源管理搞得有声有色，好像是公司最主要的业务，这肯定是背本趋末了，人力资源管理能够做到潜移默化、无为而治的公司极少见。另外，做人力资源管理职业经理人是需要天赋的，人力资源理论和方法凡是识文断字的都能了解，经验也能积累，但是要把人力资源管理理论和方法较好的学以致用，又是最难的学问，没有天赋、悟性不可能做到。因此，现在的人力资源管理职业经理人至少80%靠招摇撞骗过日子，好在重视人力资源管理的企业不多，没有造成太大的负面影响。另一方面，很多公司的老板对人力资源管理没有应有的重视，顶多是临时抱佛脚。所以中国的人力资源管理要走向成熟还需要时间。

《中国人力资源管理者的七大通病》文章来源: 哈佛商业评论

**第三篇：《人力资源管理》读书笔记**

《人力资源管理》读书笔记

有一种说法是：每个经理都是半个人事经理，简单明白地说明了人力资源管理在每一个职业人工作中的地位。无论是否在人力资源部门，掌握一些人力资源管理知识都是大有裨益的，人事管理应被视为每个管理工作者工作的一个组成部分。这段时间以来，阅读加里·德斯勒的《人力资源管理》一书让我对人力资源的相关内容有了进一步的认识。下面我从几个方面简单谈一谈此次学习的一些感受。

(一)思维上的调整

1.对于人性基本假设的调整

书中提出了这样的观点：个人认定的基本假设影响着个人的人事管理哲学，同时介绍了麦克雷格的XY理论，X理论认为：多数人天生懒惰，尽一切可能逃避工作；多数人没有抱负，宁愿被领导、怕负责任，视个人安全高于一切；对多数人必须采取强迫命令，软硬兼施的管理措施。Y理论告诉管理者，要尊重和相信下属员工，要为他们提供工作和发展的条件和机会，要想办法激励和调动员工的工作积极性，使人的智力、才能得到充分的发挥，在满足个人需求和目标的同时完成组织的目标。

在此之前也了解过这个理论，当时非常想当然地赞成Y理论的设定。如今多少有一些工作经验之后，结合书中的介绍，我明白了应该将XY理论结合起来，在不同的情况下灵活运用。至少，在要求自己上，应该践行X理论，进行严格的管理；而对于其他人，则应该使用Y理论的设定，营造和谐的工作氛围。

2.对工作分析的认识的调整

书中对于工作分析的定义是这样的：（1）确定工作的任务是什么；（2）确定应该雇用哪些人来承担这一工作。工作分析的结果提供了与工作本身的要求有关的信息，而工作要求是编写工作说明书和工作规范的基础。之后作者介绍了工作分析的步骤和常用方法，详细分析了各种方法的优缺点。起初我并没有认识到这个基础环节的重要性，后来，在实习生招聘的简历筛选和初步面试的环节中，深刻体会到了工作分析的意义。有一些职位的工作内容写得非常详细，从而方便了对现有简历有针对性的挑选；而一些职位的信息相对模糊，针对性就不那么强。获取详细信息的办法一方面是向相关人寻求更细致的职责描述，另一种就是在随同需求部门面试时，根据其他老师的问题判断职位究竟需要什么样的候选人。

引申到个人的层面，日常也应该对自己的工作进行细致的工作分析，以便于更合理地安排时间，同时也能更清楚自己在做什么，如何做才能使每个日常步骤更合理高效。在这个问题上，我认为工作分析的拆解可以和番茄工作法结合，以便自己可以更专注于细节，减少工作中的疏漏。

3.对招聘工作认识的调整

书中提出这样的观点：在急剧变化的环境中，富有献身精神的雇员是最为重要的竞争武器。企业应当注重从各个方面培养雇员，在雇员中创造一种团队意识，保护雇员的就业稳定。这个要求落实到招聘与甄选的环节当中，就成为了一个远比想象复杂的系统。招聘工作并不是对临时出现的空缺的补丁，而是一个环节紧密的系统工程。从制定人员计划到选定招聘方式，从筛选候选人到候选人的测试，每个节点都为后来的工作奠基。这种复杂的流程与之前的设想是不一样的，尤其是作者提到的要成就一种“彻底的‘以价值观为基础的雇佣’”，就要求招聘过程中要更准确地了解候选人。在这一方面，书中也提供了相应的测评技术手段，有助于快速做出对候选人基本判断。

(二)总体上的认识

首先，从阅读到的部分当中，作者试图传递的是企业需要真心认同“人高于一切”的价值观。同时，书中提出高层管理者管理哲学对企业人事有重要影响。如果企业想要获得有献身精神的员工，就需要充分尊重雇员，寻找与企业拥有相似观念的人选。事实上，这就是“以人为本”的管理哲学。在共同企业价值观作用和引导下，企业可以最大限度的避免行为方式、规章制度及道德规范所存在的不足与弊端，遵循以人为本的价值观塑造优秀的企业文化，促使企业更快更好实现经营目标，但这些优点的前提是深刻理解企业管理中“以人为本”。

其次是人力资源工作对从业者细致耐心的程度有很高要求。每一个工作环节都能够拆分成多个节点，每个节点都紧密地联系着后续的步骤。工作中每处理一个问题都应该做好留底，每一个交付的文件都应该仔细查阅看是否完备准确，每一封邮件都要查看好措辞和是否成功上传了附件，每一个电话都要想好应对措施再播出，甚至是订书钉的位置、字号的大小这些都要做好考虑„„小的细节构成 完整的工作，细节不出问题，才能保证整体的质量。

(三)理论上的提高

在有了一些工作经验之后，我更加明白了理论知识学习的重要性。一个新人经历的工作过程，前人都是经历过的，他们从自己的经历中提取共性的东西，系统化之后就形成了一套理论，将这套理论放到实践当中进行验证，不妥之处加以完善，就成为不断更新的理论体系。世界的变化太过迅速，人很容易在纷繁的现象面前不知所措。而理论则提供了一套框架，让人能够快速地在现象当中抽象出本质，更有体系地认识眼前的世界。所以我认为，理论的魅力就在于它能够指导行动，提供明确的方向，让人不至于迷失在现象的丛林而走不到想要去的地方。

基于这些感受，我认为在今后的工作中，一方面要强化理论知识的学习，用知识更好地指导实践，另一方面，需要更加注意工作方法，安排好流程和时间，提高效率，及时汇报，注意细节，让自己进化成更合格的靠谱青年。

**第四篇：《人力资源管理》读书笔记**

《人力资源管理》+、一、人力资源的战略性管理与规划

人力资源管理与竞争优势：人力资源管理工作的任务之一，就是力求通过改进员工的职责、技能和动机，来调动员工的积极性和提高工作效率。(1)生产力。有些员工可能掌握着一些提高生产力的诀窍。(2)质量和服务。员工参与。企业在文化、领导方式和人力资源政策与实践惯例等方面作出相应的改变。戴明的全面质量管理方法。更注重员工间的相互交流、各方面持续不断的改进、职工的业务培训以及上上下下对决策工作的积极参与。

企业战略与人力资源规划

人力资源供求预测：人力资源预测最常用的规划期间是短期，通常为6个月至1年。由于这种短期规划在预测未来时，只需很少的假设条件，因此它被许多企业所采用，并且已成为例行的工作事项。短期预测为企业提供了关于所急需人力资源的最好的估计。中期规划通常只推断未来1年~ 5年的情况，长期规划则推断5年以后的情况。预测人力资源的需要（需求）——人力资源需求可从整个企业范围来计算，也可按企业内部各部门的需要来计算，或对两者同时进 行计算。预测人力资源的可获性（供给:内部和外部）——企业可利用的外部潜在劳动力供给情况，可根据以下因素来估计：该地区净迁入与净迁出人口。进入和退出劳动大军的人数。从中学和大专院校毕业的人数。处于变动中的劳动力结构和模式。对今后几年经济情况的预测。技术发展和变化趋势。参与竞争的其他企业的行动。政府的有关法规和压力。影响人们进入和退出劳动力队伍的因素。

二、企业成就与人力资源的有效管理

1.心理契约：“心理契约”（Psychological Contract）是形容已往员工与企业关系方面的重要概念，它指的是员工和企业关于彼此工作关系性质的不成文的默契。有形的东西（如工资、福利、员工生产力以及出勤率）和无形的东西（如 忠诚、公平和工作保障）都寓于在双方的心理契约中。传统的心理契约——员工们在一个企业内，用他们的努力和能力换回一份有保障的工作职位，这份有保障的职位为员工提供了不断增长的工资、覆盖全面的福利和职务的不断升迁，对企业保持忠诚。两种力量推动着企业内的种种变化（经济的全球化、技术进步）。心理契约的改变——心理契约的改变反映了企业人力资源策略的变化，即越来越多的企业期望员工用他们自身的技术和才能为公司实现各种成果，而不再是只求花钱雇人来听从企业的指令和按时完成指定任务。

**第五篇：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。

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