# 现代企业的人力资源管理正面临挑战

来源：网络 作者：深巷幽兰 更新时间：2024-08-27

*第一篇：现代企业的人力资源管理正面临挑战现代企业的人力资源管理正面临挑战现代企业的人力资源管理正面临着人力资源外包、经济全球化等一系列因素的挑战。同样，这些因素也必然对组织的人力资源管理人员的职能定位、专业知识、技能、能力提出了新的更高的...*

**第一篇：现代企业的人力资源管理正面临挑战**

现代企业的人力资源管理正面临挑战

现代企业的人力资源管理正面临着人力资源外包、经济全球化等一系列因素的挑战。同样，这些因素也必然对组织的人力资源管理人员的职能定位、专业知识、技能、能力提出了新的更高的要求。人力资源管理专业人员面对瞬息万变的新形势，必须掌握人力资源管理的新理念、新技术和新方法，并根据国内外企业最新的人力资源实践来制定最合适本企业实际情况的人力资源开发战略和方案，从而实现为本企业提供增值服务的目标。

一、人力资源管理外包所带来的挑战

人力资源管理的外包，是当代人力资源管理的一个重要发展趋势。人力资源部门会将一部分或全部的职能，以委托和代理的形式交给企业外部的专业机构来完成。

人力资源管理外包的优势：

1、当人力资源相关职能外包的成本低于企业内部运行成本的时候，人力资源外包可以精简人力资源部门人员，降低成本；

2、人力资源相关职能外包可以使企业从不同渠道规避国家规定责任义务，从而降低人力成本；

3、使得人力资源部能够将精力和资源集中于那些帮助企业获取竞争优势的人力资源职能上。

人力资源管理外包的劣势：

1、企业内部信息外泄的可能性增加；

2、人力资源管理人员减少了与基层员工的沟通渠道。

人力资源外包对人力资源管理人员提出了以下要求：

1、对企业的高度理解与认知；

要求人力资源管理专业人员能够在对企业的战略目标、业务模式、产品与服务技术等情况足够了解的基础之上，对外包项目进行系统的设计，有选择性的定制符合企业文化及发展的项目包。

2、完善的人力资源管理知识体系与实操经验；

要求人力资源管理专业人员能够利用足够的专业知识与外部专业机构平等对话与协商。同时，能够结合企业实际的人力资源管理方案，对外部专业机构提出特定的要求，并在此基础上进行对外包机构的招标与筛选，确保企业能够以最低的成本获取最适合本企业人力资源体系的相关服务。

3、对外部专业机构的足够了解；

要求人力资源管理专业人员准确掌握外部专业机构的情况。例如在培训的外包时，需要了解各专业培训机构的培训内容、专家情况、课程体系、课程特点、培训质量、品牌声誉等等；

4、与外部专业机构合作的相关能力；

要求人力资源管理专业人员掌握人力资源外包的技术和方法，包括如何进行外包价格的谈判，如何签订外包合同，如何对外包的效果进行评估，如何在外包的过程中进行监控以确保外包的质量等等；

二、经济全球化所带来的挑战

世界贸易在过去的50年中增长了16倍，从而导致了一个更加全球化的21世纪经济，各大企业继续利用全球化经济所带来的国际贸易机会，此时的竞争将来自于世界的各个角落。经济全球化是中国企业面临的最为重要的挑战之一，中国本土的企业同样要面临来自国际竞争对手的挑战。

提升人力资本的竞争力才能有效地参与国际竞争，企业的国际化对企业人力资源管理同样提出了新的要求。要求人力资源管理专业人员，掌握跨文化的人力资源管理理论、技术与方法，拉近企业人力资源管理体系与国外的差距，选择并培养出具有国际竞争力的员工，对国际化的人力资源与文化订制人力资源管理的解决方案，从而提升企业在国际市场的竞争优势。

三、信息技术所带来的挑战

信息技术对现代企业的人力资源管理产生了十分重要的影响，人力资源管理出现了电子化和信息化的发展方向，即eHR开始兴起。eHR的兴起，要求人力资源管理专业人员能够很好地根据企业的发展状况选择使用eHR的时机，以及选择适合企业的eHR提供商，并对其产品提出适合企业的订制化要求。

同时，信息技术的发展，也使得企业的人力资源管理的各个模块中也不同程度地应用了网络与计算机。招聘中新兴的在线性格测试，在线员工满意度调查，培训中的在线培训等等。依靠信息化、电子化的技术为提高而人力资源管理的质量与效率，降低人力资源管理成本提供了新思路。

因此，信息技术的发展要求人力资源管理专业人员能够熟悉和掌握各种信息技术在人力资源管理中的应用，能够合理的利用信息技术开展现代化的人力资源管理。

四、劳动政策的变化所带来的挑战

随着社会进步与发展，雇用政策也会发生一定的变化，《劳动合同法》等一系列新法的出台使得企业的人力资源管理专业人员需要更深刻地了解相关法律，并根据法律制定或修订企业的相关规范与制度，保证企业的相关的政策符合国家的法律要求。同时，也要求人力资源管理专业人员更合理的预测与应对可能发生的有关劳动关系的问题。

综上所述，随着社会的进步、经济的发展，人力资源管理需要更加专业的从业人员，他们需要全面掌握人力资源管理的理论与相关经验，并且要具备终身学习的能力，积极吸收各种先进的管理理念，学习新的管理技能，促进自身综合素质的全面提高，从而有效地应对当前人力资源管理专业人员所面对的挑战。在提高自己终生就业能力的基础上，为组织的核心竞争力的提升做出贡献。

**第二篇：人力资源管理面临的挑战**

人力资源管理面临的挑战[1]

1.人力资源管理管环境带来的挑战

（1）全球经济一体化带来的挑战。随着信息技术的迅速发展，全球经济一体化的趋势越来越明显，并正在以前所未有的高速度向前发展。随着区域性合作组织如欧盟、北美自由贸易区、亚太经合组织等的产生，国与国之间的界限已经越来越模糊。这种趋势在过去几年中迅速在全球蔓延，使世界经济已经形成“牵一发而动全身”的整体，亚洲金融危机和美国“9.11” 事件都充分说明了这一点。当今的世界，国与国之间不仅仅只是竞争，更重要的是一个相互联系、相互制约、相互依存的整体。一个地区、一个国家的经济和社会动荡，很快就会影响到全球的经济，甚至影响到其他国家的安定与发展。世界经济格局的这一重大变化，对全球的劳动力市场都是一个巨大的冲击。随着全球经济一体化的逐步形成，作为全球经济一体化的必然产物——跨国公司将不得不面对不同的政治体制、法律规范和风俗习惯，作为管理者将会经常遇到不同国籍、不同文化背景、不同语言的员工，如何才能更好地完成工作，如何才能进行更好的交流与沟通，如何才能确立完善的管理制度等，这些很现实的问题都摆在管理者面前。

在我国，随着中国经济的蓬勃发展和中国加入WTO，中国已经成了许多跨国公司投资的热点。中国企业不仅要面对国内的竞争者，而且还要面对全球竞争者的挑战。人力资源作为企业管理的一个重要组成部分，同样面临着非常激烈的挑战。中国的企业管理者如何确保自己的人才不会流失，中国的企业管理者如何保持长期的竞争优势，这是每一个有责任感的管理者都应该深思和解决的问题。

世界经济的一体化已经使人才竞争与人才流动国际化变成了现实。如今企业家的竞争和热门技术人才的竞争已趋于白热化，只有那些能够吸引人才、留住人才并能够对人才进行规范开发和合理激励的企业，才能真正营造核心竞争优势。

（2）技术进步带来的挑战。通常来说，技术进步必然带来两种结果：一是它能够使组织更有实力、更具竞争性；二是它改变了工作的性质。比如说，网络的普及使许多人在家办公已经成为了一种可能，然而，这种高科技的使用必然对员工的素质提出更高的要求，在这种自由宽松的工作秩序下，如何对员工进行考评已成了一个新的课题。事实上，随着技术的进步，其对组织的各个层次都产生厂重要的影响，劳动密集型工作和一般事务性工作的作用将会大大削弱，技术类、管理类和专业化工作的作用将会大大加强。这样一来，人力资源管理工作就面临着结构调整等一系列重大变化。

（3）组织的发展带来的挑战。随着全球经济一体化的加剧，组织作为社会的基本单元已经发生了很大的变化，如今的时代，灵活开放已经成了组织发展的一种趋势。竞争的加剧、产品生命周期不断缩短以及外部市场的迅速变化，这些都要求组织要有很强的弹性和适应性。现代企业要参与市场竞争，就必须具有分权性和参与性，要以合作性团体来开发新的产品并满足顾客需求，这就对人力资源管理提出了新的要求：现代企业的人力资源部门必须具备良好的信息沟通渠道；现代企业的人力资源管理部门对员工的管理要做到公平、公正和透明，要对员工有更加有效的激励措施；要求组织内的每一位管理者都要从战略的高度重视人力资源管理与开发，从而不断适应组织变革的需要。

（4）人口结构变化带来的挑战。人口数量的变化具有明显的地域差别。在欧美发达国家，由于经济文化、思想观念等因素的影响，人口的出生率普遍偏低，人力资源供应相对不足；在亚非国家，由于人口出生率没有得到有效的控制，人口出生率普遍偏高，人力资源相对供大于求。

劳动力的结构也发生了巨大变化。相对亚非国家来说，欧美国家人口老龄化问题比较突出，而亚洲由于劳动力过剩，年轻劳动力的比例远远高于发达国家。相对来说，人才短缺仍然是世界各国普遍存在的问题。比如，我国在很长一段时期内，由于缺乏人才培养战略与市场需求导向，造成人才结构严重的不平衡，部分专业人才过剩，而部分专业人才严重缺乏，这对我国经济的发展带来了很大的影响。

与此同时，员工对自身价值的认识也有了一定的提高，表现在员工不仅对物质层次的要求有了明显提高，更重要的是，在物质层次得到满足后，员工开始具有更高的需求层次，他们希望被尊重、被认可，他们希望参与组织管理并实现自身价值。

2.人力资源管理自身发展的挑战[4]

（1）企业员工个性化发展的挑战。即企业员工日益跨文化化、多样化、差异化、个性化，要求人力资源管理必须提供个性化、定制式人力资源产品/服务和关系管理，在人力资源管理中如何较恰当的平衡组织与员工个人的利益。

（2）工作生活质量提高的挑战。即员工不再仅仅追求工资、福利，而是对企业在各个方面所能满足自己日益增多的各种需求的程度越来越高、更全面化，人力资源管理必须提高更加全面周到的人力资源产品/服务。

（3）工作绩效评估的挑战。即员工考核与报酬日益强调以工作绩效考评为基础，并形成绩效、潜力、教导三结合的功能。

（4）人员素质的挑战。即对企业家（CEO）、各类管理人员的素质要求日益提高，培训、教育、考核、选拔、任用越来越重要。

（5）职业生涯管理的挑战。主要是员工日益重视个人职业发展计划的实现，企业必须日益重视职业管理，为员工创造更多的成功机会和发展的途径，获得个人事业上的满意。包括较成熟的企业组织的中上层职位在显示饱和的情况下如何处理员工的晋升问题。

（6）人力资源要素发展变化的挑战。要求人力资源管理必须不断提高人力资源管理的预测性、战略规划与长远安排。

（7）部门定位的挑战。人力资源部门如何在众多的企业职能部门中发挥其作用或显示其特别绩效，人力资源管理应担当哪些角色以保证人力资源的有效利用。

**第三篇：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2024%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2024%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。

**第四篇：浅谈现代企业人力资源管理**

浅谈现代企业人力资源管理

内容摘要：

21世纪是知识经济的时代，经济实力的竞争更多地表现在人才的培养、争夺、与竞争。人是生产力诸要素中最积极、最活跃、最具主观能动性的因素，人也是企业在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证，在一定程度上甚至起着决定性作用。企业要生存，要搞活，要发展，就必须重视人力资源的开发和利用，重视探索新形势下人力资源管理的新趋势。当今社会，人才是一项非常珍贵的资源，在企业竞争中起着关键性的作用。对企业来说，有效的人力资源管理机制的建立将有助于企业保留、吸引和激励人才，从而推动企业发展战略实现。

关键词： 人力资源管理；合理配置；激励机制；培训

浅谈现代企业人力资源管理

21世纪的经济竞争，主要是科学技术的竞争，智力的竞争，归根到底是人力资源开发及其潜能充分利用的竞争。任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势，都必须抢占人力资源开发与管理的制高点，在人力资源开发与管理争夺战中争取主动地位。可以说，人才资源管理已成为21世纪现代企业管理的核心，是现代企业要素管理的第一管理。对人力资源的争夺，创新人才的培养成为当今各类企业及社会组织时刻关注的重心。与此同时，我国正在从计划经济向市场经济转变。传统的由国家统一调配的人和管理体制正在向适应社会主义市场经济的新型管理体制转变。人才可以自由流动，企业和个人有了双向选择的机会。企业从被动地接受国家配置人才转变为真正自由用人单位。个人从被动地服从国家分配转变为可根据自由意愿自由择业的劳动者。在相对于从前宽松得多的人才流动制度下，企业如何实行有效的人力资源管理，已成为当前的重要课题。

一、强化人力资源管理 以人为本是关键

人力资源的合理配置是企业人力资源管理中关键的一环。所谓配置，最简单地说，就是将合适的人放到合适的岗位上。虽然说起来简单，但其对于企业的发展却有着重要的影响。人从性格、气质、兴趣到专业都有着巨大的差别，如果各尽所长，合理配置，对于企业的发展显而易见是有利的。人力资源的合理配置，首先要预测有多少工作岗位，哪些工作岗位需要填补，该岗位的具体要求是什么。企业吸收新成员，一般可分三种目的。

1、正常补充。这是针对企业原有职工离职、退休、死亡等情况所作出的补充，其岗位责任明确，对于新职员的要求可比照对原有职工的要求，并不存在太多问题。

2、替补缺勤。这一情况与正常补充有相似之处，却又不同于正常补充，举一个例子，企业原来实行6天工作制，现改为5天工作制，企业就需要有更多的人从事原来并不需要这么多人从事的工作，这样才能保证其原定的工作计划的完成。替补缺勤的岗位其职责不完全明确，但由于其职位虽是新设，而工作却是以前所有，故岗位职责并不难确定。

3、开设新业务的需要。细分起来，其中又有两种情况，一是已设立了新的机构，其方向较明确，这样所招募的员工的职责可以预定，尽管不完善，倒也相去不多；二是其方向并不明确的新业务，这就很难列出其岗位的要求了。对于任务工作，要考虑到求职者的现实能力和潜在能力。对于前面所说的岗位职责明确的工作，可以针对其职责侧重于现实能力。而对于岗位职责不明确的工作，像开设方向并不很确定的新业务，就需要更多地考虑求职者的潜在能力。

通过对岗位和人的双重衡量，从而将合适的人放到合适的岗位上，也就是实现人才的合理

配置。在现实中，业界往往重视人才的现实能力而忽略了人才的潜在能力。重视现实能力有一个最大的优点，就是“来即能战”，所谓高薪诚聘高级管理人员即是强调现实能力的重要表现。配置是一个基础，在做到相对合理的配置之后，在管理中要考虑的是如何激励员工，为企业创造更大的价值。

二、开发企业人力资源 打赢“人才大战”

（一）加强对员工的激励

人本管理以行为科学为理论基础，以激励为管理的核心内容，而人的行为动机，是由生存需要的物质生活和发展需要的精神生活而产生的，因此，在人本管理过程中，要坚持激励原则。科学地运用激励的手段，能激发的人的动机，诱导人的行为，发挥人的潜力，调动员工积极性，维持员工的工作热情，从而保持工作的有效性和高效性。在工作分析中，要学会用激励的手段来激发和维持员工参与工作分析的热情。一要贯彻内在激励与外在激励相结合的原则，目的是调动员工的需求、责任感和个人荣誉感，以激发员工的成就感。如向他们宣传工作分析所能给他们带来的好处，切实满足员工的需要；让员工承担工作分析的责任，把工作分析当作他们自己的工作，顺利完成工作分析就如同圆满完成他们自己的工作任务一样。二要贯彻精神激励与物质激励相结合的原则。让员工参与工作分析的全过程是对员工一种最好的精神激励，因为这会让员工觉得组织很重视他们的意见，信任他们；也可以成立专门的奖项奖励那些积极参与或密切配合工作分析工作的员工，或者以此作为优秀员工评选的一个条件，或者作为优先提升的条件等。对于参加工作分析的员工还要给予适当的物质奖励，由于参与工作分析或提供工作分析的支持而影响工作的员工应该照常享受正常工作时的待遇，甚至可以给予另外的工作报酬；对于在工作分析中表现优秀的员工也可给予一定的奖励。

（二）尊重、理解和相信员工

员工的人格应该得到尊重，员工的权利应该被告知、被享受和被执行，不允许任何侮辱人格、损害人权的现象存在。理解员工就是要在了解员工的基础上，理解员工面对工作分析中出现的各种现象的自然反应，如员工由于对工作分析目的、意义不清楚而抵触工作分析，由于以前的工作说明书没有实际指导意义而否认工作分析的作用等。相信员工就要充分相信员工在工作分析过程中承担其中一些工作的能力和责任感，善于和敢于把一些重要的工作分析工作交给员工去做。

因此，尊重、理解和相信每一个与工作分析相关的人员，就能够让高层管理者愿意为工作分析的实施和工作分析结果的运用提供更多的制度、人力、财力、物力上的支持，如尽力提供工作分析的相关背景资料，积极参加工作分析动员大会，配给足够的工作分析资金、人力，制定与工作分析结果使用相关的配套政策、制度等。也能让工作分析人员积极投入到工作分析中来，如科学选用工作分析方法，认真细致地收集工作分析信息，撰写好规范的工作说明书等。

（三）重视与员工的沟通

企业内部良好的信息沟通，就是要让员工与企业之间相互获取所需要的信息，增强情感交流，企业这样做可以培养员工对企业的认同感，从而使企业在确定目标、制定政策方针、做出决策、执行计划等各个方面与员工达成共识。在企业的经营管理过程中需要持续的沟通，工作分析作为人力资源管理的基本活动之一当然也不例外，沟通贯穿于工作分析的整个过程之中。

在工作分析实施之前，一要与高层管理者进行沟通，向他们说明清楚企业工作分析的必要性和重要性，以及需要他们哪些方面的支持和帮助。二要与普通员工沟通，向他们讲清楚工作分析的目的、意义等，让员工知道工作分析不在于了解现有的任职者水平，而是确定岗位职责、改进工作方法、规范工作内容等。

正式开始工作分析时，首先通过与员工沟通，了解将要分析的工作的一些概况，员工的基

本情况，员工的主管对于工作分析的态度等，以便做好选取适当的工作分析信息收集方法，合理地安排信息收集的时间和地点等工作。其次，在工作分析信息的收集阶段，本身就是与员工沟通的一个过程，如采用访谈法收集信息就是与员工面对面的交流，通过沟通了解相关工作情况，获取有用信息，这是编写工作说明书所需资料的主要来源之一。再次，整理、分析工作分析信息时，要与员工沟通，让他们对收集的信息做出补充和修正。草拟工作说明书后还要请员工审查，提出意见，再进行修改，完善工作说明书。在工作分析结束后，还要保持与员工的沟通。工作说明书在指导工作实践的过程中，可能会出现一些与实际情况不相适应的地方，期望得到他们的意见反馈，及时修改工作说明书。另外，由于社会经济的发展变化，引起企事业内外环境的变化，从而引起组织结构，工作构成、人员状况等处于不断变动之中，通过与员工沟通，期望他们对工作中发生的新变化及时报告，这有助于更新已有的工作说明书，使其更具有实用价值。

（四）鼓励员工参与工作分析

工作分析是一项复杂的、系统性的工作，在进行工作分析的过程中，需要企业的高层管理者，所分析的工作的任职者及其同事（主管人员和下属），工作分析的管理者，工作分析人员的相互配合。因此，为了保证工作分析工作的顺利开展，要鼓励员工积极参与工作分析，需要他们的支持与配合。

首先，需要高层管理者的参与，高层管理者可以从战略的角度把握工作分析的总体方向符合企业的发展目标，还能为工作分析的开展给予各方面的帮助与支持，另外高层管理者的参与使工作分析更具有权威性，让员工更加确信工作分析的目的和意义，也能增强员工对于工作分析的认同感。其次，要鼓励普通员工积极参与到工作分析中来，有助于加强他们的归属感，让他们把工作分析当作自己的一项工作，尽心尽力地去完成，从而保证工作分析的顺利开展并收到良好的成效。在工作分析的过程中，工作分析人员与员工一起来讨论工作分析的工作计划，认真听取员工对于工作分析的看法，积极采纳员工提出的合理化建议，员工的参与会使工作分析计划更加趋于合理，并增强了员工投入工作分析的积极性。收集工作分析信息时，可以让员工在了解工作分析的计划后，自己选择适合于他们的信息收集方法，甚至自己去收集相关的信息。整理分析信息时，要让员工参与信息的审核，因为只有他们对于自己的工作是最了解的，所以他们可以对相关的信息进行补充和修正。还可以让员工参与到工作说明书的撰写中来，主要是对工作说明书提出一些修改意见，这样编写的工作说明书不仅更加切合员工的工作实际，而且在以后指导工作实践的过程中，员工更能认同和执行工作说明书，因为这是他们自己制定的东西。

五）规范员工的行为

约束机制的建立是确保人本管理方向的一个重要方面。制度是一种有形的约束，也就是企业的法规，是一种强制约束。企业管理以人为本就应该依法治企，以制度约束员工，规范员工的行为。有些企业认为，人本管理就是人情管理，就是对员工动之以情、晓之以理，甚至放任自流，一提到对员工从严管理，建立规范的企业法规制度，就会压抑员工的工作热情，因而忽略了规章制度的约束力。其实尊重人，开发人的潜力，调动人的积极性的最佳方式就是建立一套科学的规章制度，以此来规范员工的行为。

在工作分析中渗透人本管理思想也要发挥约束机制的作用，要建立起相应的规章制度，规范员工在工作分析中的行为，保障工作分析的顺利开展。首先要规范工作分析人员的行为。工作分析人员是工作分析的主体，他们工作的水平、态度直接影响着工作分析的成败。要严格规定工作分析人员应该具备的素质，其在工作分析中应该承担的责任和遵守的纪律，以及他们进行工作分析所要取得的成果的要求。其次，要规范所分析工作的任职者及其同事（主管和下属）的行为。要明确规定员工应该提供的信息内容，提供信息的时间、地点、方式，对于所提供信息的真实性的保证要求，参与工作分析的程度，对员工在工作分析中的表现的奖惩制度，执行工作说明书的要求等。同时，也要规范工作分析管理人员的行为。工作分析管理人员负责工作分析的整个组织工作，要为工作分析提供强有力的后勤保障，还要协调工作分析人员与员工之间的关系，并制定相关制度约束其行为。

三、充分认识加强人才培养的重要意义，将其纳入企业管理和发展的战略全局

随着钢铁工业从规模化扩张向资源优化配置的转化，市场中技术竞争愈加激烈，技术的竞争说到底就是人才的竞争，人才竞争已成为最具有全局影响力的竞争。因此，加强对人员的管理、培养和使用，促使大批的技术、技能人才脱颖而出，是提高企业整体创新能力的需要，是企业在市场经济条件下取得竞争优势的需要。知识经济时代的主导因素是人力资源和人力资本，知识经济是人才经济，实质上是人力资本主导型经济。如何抓住知识经济这一显著特征，寻求人力资源管理与现代企业管理的嫁接与突破，一直是企业界不断探索的课题。

（一）人力资源培训是人力资源管理中不可忽视的问题

随着知识经济的到来，人才已经成为成功企业不可缺少的重要资源。现代企业的竞争实质上是人才的竞争，人才是最为重要的资本。只有尊重知识，尊重人才，企业才能获得长久发展的动力，才能在激烈的市场竞争中取得优势。从知识角度来看，现代科学技术的发展导致知识快速更新，一个刚进入企业的大学生，5年以后，其大学时所学的知识将有一半以上被淘汰。因此，企业的各种培训，对于企业的长远发展起着至关重要的作用。较之知识的培训，更重要的是工作能力的培养。这就需要从组织高层领导一直到基层干部都要有一种信念，一种行为。著名学者道格拉斯·麦格雷戈曾有这样一个比喻，根据我们对人性的了解，一种可供选择和更合乎时宜的模式是一种类似农业模式，如何采集各种有用的“种子”，把它们播入适宜的土壤，为了它们施肥、浇水、调节光照，必要时再进行移植等等。种子的潜力蕴藏在种子之中，但组织在创造环境，提供最佳成长的必要条件方面可以扮演一个大角色。培训的另一个重要特征是因应多元化的需要，由以往更多以工作取向，转为更多以人取向，因人而不是因任务而异。人都是不同的人，培训更多针对人而设计，同时，开发人成为优于开发工作的更高境界。在培训方式、方法上，无论是公共组织还是私营组织，皆本着学用一致，按需施教，讲求实效的原则，呈多元化发展。同时，培训工作应日趋专业化，职业化。一是从用人机制上打破条条框框，破除论资排辈、求全责备、任人唯亲、忌贤妒能以及把安分守己、稳重听话作为选拔人才标准的陕隘的人才观，广泛挖掘各方面、各层次的人才资源，为人才的脱颖而出创造平等的竞争机会，从政策导向上给予支持，建立健全了有利于人才脱颖而出的培训和用人机制，激发人才内在动力，让具有真才实学的人尽快走上重要岗位，担当重任。二是将竞争机制纳入人才战略管理，对优秀科技人才、优秀技能人才实施动态管理，建立各种考核激励制度，采取理论考试与工作能力相结合，业务学习与现场解决技术难题相结合的动态考核模式，消除部分员工的惰性思想，激发各类技术人才学知识、钻业务、技术争先的积极性，带动企业整体技术力量的提升。

（二）突出环境营造

企业的环境与人力资源的开发和利用息息相关，为此我们要营造一个有利的环境，包括：（1）营造尊重知识、尊重人才的环境。员工处于这种环境条件下会深感知识技能的可贵，进而会努力学习，不断丰富知识、提高技能；在尊重知识、尊重人才的条件下，领导用人的原则是“任人唯贤”而不是“任人唯亲”，使企业内真正具有才能的人能在企业中得到信任，担当重任，从而在工作实践中具有成就感，在接受重任的挑战过程中不断成长。（2）营造竞争环境。竞争能给人以压力，激励员工不断进取，不断成长。企业通过建立合适的竞争机制，使用科学的评价标准，公正、合理地对员工的“德”、“能”、“勤”、“绩”进行综合评价，根据评价结果奖优罚劣，优胜劣汰，形成一个既有动力，又有压力的竞争机制。这既有利于员工奋发向上，积极进取，不断提高素质，同时也为优秀员工脱颖而出创造条件。（3）营造培训

环境。当前企业处于激烈的竞争环境中，企业为了生存和发展，不但要提高管理者的管理水平，同时也要求技术人员不断地开发出新产品、新技术、新工艺，因此对企业员工最突出的问题是要更新知识。企业可根据发展的需要，选拔一些员工到国内大学或科研单位进行深造，同时为适应全球一体化的形势，为造就具有“全球意识”和“国际眼光”的员工，大型企业应注意与国外名牌大学合作，把企业的员工有选择地送到国外进行培训，也可选派员工到国内的大型企业、科研单位参观访问，开阔视野。对于有条件的企业可以建立自己的培训中心，请专家学者来企业对员工进行培训。由于让员工脱离岗位培训代价高、工学矛盾突出，我们可以借鉴美国各大企业推行的“多媒体教育”，企业可以将培训的软件输入相互联网的计算机网络中，企业的员工可以利用软件工具在工作地点及工作时间内及时获得知识和技能。所有这些良好的培训环境，必将促进员工知识更新、思想升华、视野开阔，从而使员工迅速成长。

四、将人力资源视为“动态的资产”

从人力资源的角度来讲，人们已经产生一种共识，那就是“人力资源是企业最珍贵的资产”。现在，人力资源不仅是企业最珍贵的资产，而且应该是唯一“动态的资产”。

一个企业，无论是土地，还是设备，还是流动资金，他们的实质都是静态资产。人们认为财务管理首要的是讲“管好钱”。其实钱是属于静态资产，钱是不会跑的，它又没有长脚。如果说钱会跑，是因为有人去动他，所以不是钱的问题，仍然是人的问题。钱是不能主动创造价值的，即使是被投资于很好的项目，也是人做的决定，也是由人在那里管理。所以，唯有人的行为才是动态的；只有人的行为才能创造价值。人力资源是企业与员工之间的桥梁，优秀的员工才是企业真正发展的动力，企业最需要的是人才，最缺乏的也是人才。面对人才的竞争，惟有构筑人才高地，抢占人才制高点，方能在激烈的市场竞争中，永远立于不败之地。

【参考文献】：

1、《人力资源管理教程》 张一弛主编北京大学出版社 2024年3月；

2、《企业中的人本管理思想》 清华管理评论2024年5月；

3、《企业人力资源管理人员》 教程中华劳动和社会保障出版社 2024年4月；

4、《组织行为学》 张德高等教育出版社2024年2月。

**第五篇：现代企业人力资源管理**

人力资源管理概论

第一章人力资源管理基本概念与原理

1、人力资源具有的特点（6点）P4-52、人力资源管理基本原理（10点）P9-143、晕轮效应；第二段例子P154、投射效应例子P155、首因效应的含义P156、近因效应的定义P167、偏见效应的定义P168、回报心理：“你敬我一尺，我敬你一丈“、”受人滴水之恩，当涌泉相报“等相似P17

第三章企业战略与人力资源战略规划

1、初创阶段的企业人力资源管理的主要特点（3点，以及第3点的3小点）P482、成长阶段企业人力资源管理的特点（3点），企业人力资源的重点（3点）P48-493、企业战略与人力资源战略之间的相互匹配是实现企业经营目标，提高企业竞争力的关键所在（3点内容）P51-524、实施人力资源战略规划的意义（3点内容）P54-555、人力资源战略规划的程序（4点内容）P59-726、外包业务的原则P747、“大外包的概念“和”小外包的概念“P758、企业比较感兴趣的HR管理（4点）P75-769、人力资源外包影响因素（3点）P79-80

第四章组织发展与职位设计

1、职位设计的方法（5点）P93-962、职位设计时应注意的问题（3点）P973、组织设计的原则（5点）P1004、P105第三段第一句和第五段第一句

第五章员工选聘与面试

1、招聘的原则（4点）P1202、内部选拔的方法（3点）P1293、校园招聘的不足之处（5点）P1344、网络招聘的实施（3点）P173

第七章职业生涯设计与管理

1、职业生涯设计的作用（2点内容）P202-2024、P205的第二段内容，重点为四个阶段

3、能力与职业吻合的原则（3点）P210-2114、员工自我的职业生涯管理（3点）P2175、第一种发展途径是垂直运动，也是最为人熟知的一种，第二种发展模式是向核心集团靠拢P2206、P221的倒数第二段内容

7、第三种发展途径是在机构内部不同功能部门之间的轮换P221

第八章员工培训与发展

1、员工培训与开发原则（6点）P237-2382、员工培训系统模型的步骤（3点内容）P242-251

第九章员工激励类型与模式

1、激励的原则（7点）P276-2772、企业文化功能（3点）P2883、当前非公有制企业的激励误区（4点）P2934、中小企业激励模式构建（2点内容）P294-2955、（1）初创阶段的激励模式选择以短期激励为主P295

（2）成长阶段的激励模式选择以股权为基础的激励成为必然的选择P296

（3）成熟阶段的激励模式选择以股权激励为主P296

（4）衰退阶段的激励模式选择以技术创新激励为主P297

第十章绩效考评与绩效管理

1-绩效沟通的原则（5点）P3132、中小企业的考评（2点内容）P3483、绩效管理的新发展（3点）P351-352

第十一章薪酬设计与薪酬管理

1、目前薪酬体系存在的主要问题（5点）P356-3582、全面薪酬体系案例，问题1该企业在资金发放存在什么问题问

题2你认为该如何P3583、非货币性薪酬体系案例，问题1思科公司为员工提供的是全面

薪酬体系中的哪种？常见的工具有哪些？问题2为什么这种薪

酬体系能够得到广泛使用？P360-3624、设计和制定企业战略薪酬的步骤（4点）P373-3755、职位薪酬的优点（3点）P3786、技能或能力薪酬的优点（5点）P3807、比较通用的薪酬调查的渠道（3点）P391

第十二章劳动关系与雇员流出

1、目前我车劳动争议原因（图）P4202、劳动争议处理的基本原则（3点）P4223、企业处理劳动争议纠纷的对策（3点）P422-4234、解雇员工的做法（8点）P437-438）

第十三章人力资源管理效益与发展趋势

1、人力资源管理效益衡量的主要方法（2点）P442-4442、组织的发展变化（4点）P447-449

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