Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего профессионального образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа бакалавриата**

**по направлению подготовки 39.03.01 «Социология»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Специфика управления персоналом в фирмах Китая**

**Работу выполнила:**

Студентка IV курса I группы

Ли Цяньцянь

**Научный руководитель:**

Д.с.н, Доцент

Рубцова Мария Владимировна

**Рецензент:**

К.и.н, Доцент Павенков.В.Г

Санкт-Петербург

2021

# Оглавление

**[Введение 5](#_Toc2009040266)**

**[Глава 1.Концепции, связанные с управлением персоналом 11](#_Toc1054368881)**

[1.1История развития управления персоналом и тенденции развития 11](#_Toc1890211570)

[1.2 Анализ моделей управления персоналом в Китае и за рубежом 16](#_Toc1060266919)

[1.2.1 Характеристика китайской модели управления персоналом 17](#_Toc86804827)

[1.2.2 Сравнение с США и Японией в области управления персоналом 21](#_Toc787331076)

**[Глава 2.Особенности модели управления персоналом на китайских государственных предприятиях](#_Toc2026645165)** [27](#_Toc2026645165)

[2.1.1 Текущая ситуация с потоком талантов и подбором персонала на государственных предприятиях 27](#_Toc587163088)

[2.1.2 Особенности управления эффективностью деятельности китайских государственных предприятий 30](#_Toc762662051)

[2.1.3Характеристики заработной платы и льгот работников государственных предприятий 35](#_Toc1878685861)

[2.1.4 Характеристика действующего механизма стимулирования в китайских государственных предприятиях 37](#_Toc621203986)

[2.1.5 Характеристика обучения сотрудников на китайских государственных предприятиях 41](#_Toc1657384635)

[2.2 Исследование проблем управления персоналом и контрмер китайских государственных предприятий 45](#_Toc653175208)

[2.2.1 Проблемы управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях 46](#_Toc2126801039)

[2.2.2 Исследование контрмер по решению проблем управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях 51](#_Toc279758158)

**[Глава 3. Характеристики управления персоналом в китайских частных компаниях (на примере корпорации Huawei) 57](#_Toc1053658223)**

[3.1 Характеристика управления персоналом компании Huawei 59](#_Toc683600799)

[3.1.1 Корпоративная культура компании Huawei 61](#_Toc241117343)

[3.1.2 Обучение и развитие человеческих ресурсов для глобализации 62](#_Toc157541912)

[3.1.3 Механизм стимулирования сотрудников 64](#_Toc2107061880)

[3.1.4 Система управления ценностями, основанная на оценке ценностей 66](#_Toc1383678130)

[3.1.5 Исследование и анализ текущей ситуации с управлением персоналом в компании Huawei 67](#_Toc377917547)

[3.2 Вдохновляющий опыт Huawei по управлению персоналом частных предприятий 72](#_Toc1551068250)

[Заключение 76](#_Toc500086817)

[Список литературы： 80](#_Toc1855622608)

[Приложение 85](#_Toc1691650922)

# **Введение**

Данная дипломная работа в основном основана на социологической перспективе, на изучении моделей управления персоналом в некоторых других международных странах и прочтении большого количества литературы, связанной с развитием человеческих ресурсов, начиная с перспективы китайских государственных предприятий и частных предприятий, текущей ситуации их найма, системы заработной платы, состояния обучения и системы оценки работы и других моделей управления персоналом, чтобы иметь глубокое понимание особенностей управления персоналом китайских предприятий. Это дает глубокое понимание особенностей управления персоналом на китайских предприятиях. На основе теории и практики я далее анализирую особенности моделей управления персоналом, принятых в настоящее время на китайских предприятиях. Рассматриваются проблемы управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях и приводятся контрмеры. В качестве примера рассматривается стратегия управления человеческими ресурсами международной деятельности компании Huawei, которая может стать примером для китайских частных предприятий в области управления персоналом.

**Актуальность работы**

В последние годы особенности экономической глобализации становятся все более очевидными. В этом контексте конкуренция между отдельными компаниями становится все более и более интенсивной. По этой причине, если предприятия хотят иметь возможность получить преимущество в жесткой рыночной конкуренции, они должны полностью признать положительную роль управления человеческими ресурсами в этом процессе. В соответствии с текущим этапом исследования можно установить: в процессе управления персоналом все еще существует множество проблем, в результате чего развитие предприятий в процессе многих ограничений, тем самым затрудняя эффективное выполнение положительной роли управления персоналом. Таким образом, очевидно, что изучение особенностей и будущей тенденции развития управления персоналом в новую эпоху имеет положительное социальное значение.

**Объектом** исследования является китайские фирмы.

**Предмет исследования:** Управление персоналом китайских компаний

**Целью данной работы** является изучение особенностей управления персоналом в различных типах компаний в Китае и анализ систему управления персоналом с социологической точки зрения.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи：**

1. Определение понятий, связанных с управлением персоналом

2.Сравнение моделей управления персоналом китайских и иностранных компаний

3.Изучение специфика управления персоналом на китайских государственных предприятиях.

4.Изучение специфика управления персоналом на частных предприятиях Китая.

5. Формулировка рекомендаций по повышению статуса службы управления персоналом компании.

6. Анализ модели управления персоналом компании Huawei

**Теоретическая основа.** В данной работе мы используем метод исследования литературы для поиска соответствующей литературы и книг различными способами, находим результаты исследований в этой области за последние годы для анализа, и обобщения, и, наконец, делаем резюме, сравниваем и анализируем развитие связанных теорий.

**Эмпирическая база.** Исследование проведено методом анкетного опроса. Всего было распространено 50 анкет, 48 были возвращены, процент возврата составил 96%. Выборка конвенциональная (выборка удобства), нерепрезентативная.

Основываясь на теории управления персоналом, данная дипломная работа анализирует суть и подтекст корпоративной культуры Huawei с различных точек зрения на конкретных примерах и обобщает вдохновение и влияние модели управления персоналом Huawei на другие предприятия.

**Ключевые слова：**Китайская компания, управление персоналом

Introduction

This thesis is mainly based on the sociological perspective, the study of personnel management models in some other international countries and reading a lot of literature related to human resource development, starting from the perspective of Chinese state enterprises and private enterprises, their current hiring situation, wage system, training status and job evaluation system and other personnel management models to have a deep understanding of the characteristics of personnel management in Chinese enterprises This gives an in-depth understanding of human resource management in Chinese enterprises. Based on theory and practice, I further analyze the characteristics of human resource management models currently adopted in Chinese enterprises. The problems of human resource management in Chinese enterprises are examined and countermeasures are given. As an example, the human resource management strategy of Huawei's international operations, which can be an example for Chinese private enterprises in the field of human resource management, is discussed.

Relevance of the work

In recent years, the features of economic globalization have become increasingly evident. In this context, competition between individual companies is becoming more and more intense. For this reason, if enterprises want to be able to gain an advantage in fierce market competition, they must fully recognize the positive role of human resource management in this process. According to the current stage of the study, we can establish: there are still many problems in the human resource management process, resulting in the development of enterprises in the process of many constraints, thus making it difficult to effectively fulfill the positive role of human resource management. Thus, it is obvious that the study of the characteristics and future trend of human resource management development in the new era has a positive social significance.

The object of the study is Chinese firms.

Subject of study: Human resource management of Chinese companies

The purpose of this paper is to study the characteristics of personnel management in different types of companies in China and analyze the personnel management system from a sociological point of view.

In order to achieve the goal, the following tasks need to be solved：

1.Definition of concepts related to human resource management

2.Comparison of personnel management models of Chinese and foreign companies

3.Study the specifics of personnel management in Chinese state-owned enterprises.

4.Study the specifics of human resource management in Chinese private enterprises.

5. Formulation of recommendations to improve the status of human resource management service of the company.

6. Analysis of Huawei company's human resource management model

Theoretical framework. In this paper, we use the method of literature research to search the relevant literature and books in different ways, find the results of research in this field in recent years to analyze, and summarize, and finally make a summary, compare and analyze the development of related theories.

Empirical Basis. The study was conducted by questionnaire survey. A total of 50 questionnaires were distributed, 48 were returned, and the return rate was 96%. The sample is conventional (convenience sample), unrepresentative.

Based on human resource management theory, this thesis analyzes the essence and implication of Huawei's corporate culture from various perspectives through case studies and summarizes the inspiration and impact of Huawei's human resource management model on other enterprises.

Keywords：Chinese company, human resource management

# **Глава 1.Концепции, связанные с управлением персоналом**

## 1.1История развития управления персоналом и тенденции развития

В социальной жизни, будь то отношения между людьми и людьми или людьми и вещами, разнообразны, отношения управления персоналом относятся только к отношениям между людьми и людьми и людьми и вещами, принадлежащими к определенной организации в процессе общественного труда.

В связи с характером организации, размером, целью различных, сделать людей и людей и людей и вещей между содержанием и обработки отношений также будет отличаться, например, племени, армии, правительства, партии, предприятий и учреждений этих различных характер организации человеческих отношений и обработки пути очень разные. Но независимо от типа организации, когда речь идет о двух сторонах управленческих отношений, одна из них должна быть управляющей, а другая управляемой, и тогда должен возникнуть вопрос о том, как управлять.

Вопрос о том, как управлять, неизбежен. В случае с экономической деятельностью, например, на разных этапах истории человечества управляющими были, в порядке очередности, рабовладельцы, землевладельцы, собственники, капиталисты и управляющие фабриками, а управляемыми были, в порядке очередности, рабы, крепостные и рабочие. И социоэкономика до сих пор изучает, как эти управляющие могут эффективно управлять, доминировать и направлять управляемых. Концепция управления трудом применяется уже тысячи лет, а концепция управления персоналом существует не так давно. Управление трудом и управление персоналом имеют определенное происхождение с точки зрения объектов и методов управления, так что

Управление трудом также можно рассматривать как предварительную форму управления персоналом. Управление персоналом возникло как система управления после Второй мировой войны, а развивалось и совершенствовалось в 1950-х и 1960-х годах. Развитие и управление человеческими ресурсами. Управление трудом, управление персоналом и развитие и управление человеческими ресурсами - это разные стадии одного и того же исторического процесса. Развитие и управление человеческими ресурсами - это разные стадии одного и того же исторического процесса. С точки зрения зарубежных ученых, возникновение и развитие управления человеческими ресурсами можно разделить на следующие четыре этапа четыре этапа: этап ремесленной системы, этап научного управления, этап движения человеческих отношений и современная организационная наука Научно-гуманитарный подход.

Тенденции в управлении персоналом

В связи с быстрыми темпами развития и изменений в мировой экономике корпоративное управление человеческими ресурсами также должно быстро меняться, чтобы идти в ногу со временем. Тенденции в управлении персоналом следующие :

Первая тенденция построения электронных информационных технологий

Большинство кадровых служб современных предприятий создали сети электронных информационных технологий, но проще говоря, внутреннюю базу данных предприятия, сбор внешних талантов опирается на различные внешние сети. Реализация реальной сети управления персоналом, реального сетевого управления подобными талантами в регионе, отрасли или даже во всей стране и мире, может сделать выбор между талантами и предприятиями в обоих направлениях более прозрачным и удобным.

Во-вторых, тенденция тесной интеграции управления человеческими ресурсами и управления заработной платой

Большинство современных малых и средних предприятий могут в основном реализовать тесную интеграцию использования человеческих ресурсов и управления заработной платой, но крупные и средние государственные предприятия Китая, хотя и реализовали рыночную конвергенцию в работе, на самом деле не сломали влияние семейных отношений, кумовства, человеческих отношений, хорошего и плохого руководства на заработную плату, и полностью подбирают людей по талантам, и используют людей по талантам; в заработной плате они на самом деле не реализовали систему распределения по образованию, способностям Система распределения заработной платы на самом деле не реализована по образованию, способностям, вкладу в должность и т.д.

В-третьих, тенденция многоуровневого, многоканального и многоформенного обучения управлению человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы являются возобновляемыми ресурсами, и использование человеческого капитала не может быть ограничено извлечением прибавочной стоимости, но развивать многоуровневое, многоканальное и многоформное внутреннее и внешнее обучение в соответствии с ситуацией человеческих ресурсов.

Четвертая Стратегические тенденции в управлении персоналом

Традиционное управление персоналом является подчиненным управлением, от найма, распределения до обучения основываются на требованиях, выдвигаемых различными отделами, в соответствии со стратегией развития предприятия, чтобы разработать собственный стратегический план в соответствии с талантами предприятия, и организовать реализацию стратегического плана для талантов.

Пятое Тенденция управления персоналом от жесткого управления к гибкому управлению

Гибкое управление человеческими ресурсами в основном относится к стимулированию энтузиазма, инициативы и творческого подхода к работе сотрудников путем удовлетворения их потребностей. В новой ситуации жесткий режим управления человеческими ресурсами больше не может адаптироваться к требованиям времени, управление человеческими ресурсами должно быть более гибким и гуманным, поэтому появилось гибкое управление человеческими ресурсами[[1]](#footnote-0) .

Современное управление человеческими ресурсами - это ряд мероприятий по управлению членами, принадлежащими конкретной социальной организации, которые могут способствовать ее устойчивому развитию и достижению организационных целей. Оно относится к управлению людьми и вещами, имея дело с отношениями между людьми и людьми, сотрудничеством между людьми и вещами для того, чтобы в полной мере реализовать человеческий потенциал, а также планировать, организовывать, направлять и контролировать различные виды деятельности людей для достижения организационных целей.

Основной задачей управления персоналом является набор, использование, мотивация, удержание и развитие человеческих ресурсов. То есть, привлечение талантов на предприятие через набор в школу или социальный набор, распределение их на подходящие должности и отделы, удержание их с помощью заработной платы и бонусов, мотивация и развитие их с помощью обучения и продвижения по службе и т.д., чтобы они могли быть использованы предприятием и максимально повысить роль человеческих ресурсов. В новой ситуации перед управлением персоналом предприятия ставится новая задача, то есть управление персоналом объединяется со стратегией развития предприятия для сопровождения стратегического развития предприятия [[2]](#footnote-1).

Основными функциями управления предприятием являются менеджмент, управление производством, управление персоналом и другие формы управления, управление персоналом как основная функция управления, его уникальными особенностями являются: "люди" - основной элемент управления персоналом; содержание управления персоналом больше внимания уделяет динамическим формам управления, ориентируясь на непрерывное активное развитие человеческих ресурсов, планирование; использование гуманных методов управления; руководители предприятия также являются объектом управления персоналом, они участвуют в развитии системы управления персоналом, в то же время, также является объектом управления [[3]](#footnote-2).

## 1.2 Анализ моделей управления персоналом в Китае и за рубежом

С постепенным установлением системы рыночной экономики китайские предприятия ускорили темпы исследований и реформ в области управления персоналом и постепенно создали систему управления человеческими ресурсами, соответствующую рынку. В настоящее время уровень управления персоналом китайских предприятий значительно улучшился по сравнению с предыдущими годами, однако существует и множество проблем.

Исходя из анализа исследования, государственные предприятия в западном Китае в основном расположены в более отдаленных районах, экономически отсталых и с низким уровнем индустриализации, что приводит к отсталости не только в плане оборудования и оснащения, но и в плане уровня управления. Во время реформы и открытости Китая государственные предприятия в центральной и восточной частях страны раньше и быстрее впитали лучший опыт управления, применили его в своем управлении на основе переваривания и усвоения и постепенно достигли успеха. Тем не менее, несмотря на то, что управление государственными предприятиями в центрально-восточном регионе все еще довольно далеко от передового уровня управления и системы систематического управления западных стран, существует недостаток систематических исследований теорий и методов управления человеческими ресурсами, а теоретические знания неполны и не сформировали систему

## 1.2.1 Характеристика китайской модели управления персоналом

Китайские государственные предприятия в течение многих лет были связаны плановой экономической системой, в результате чего модель управления не успевала за теоретическими разработками. С созданием современной системы управления предприятием в Китае модель управления персоналом китайских государственных предприятий претерпела некоторые изменения в форме, такие как создание отдела управления персоналом и системы оценки человеческих ресурсов. Однако, по сути, она по-прежнему является моделью плановой экономической системы и находится в традиционном режиме управления персоналом. Отделы кадров китайских государственных предприятий в основном отвечают за подготовку персонала с целью составления планов распределения заработной платы. По мере того как таланты становятся все более мобильными и свободными, эта модель управления персоналом, лишенная стимулов и ограничений, будет постепенно ликвидироваться[[4]](#footnote-3).

Поскольку малые и средние частные предприятия в условиях острой потребности в талантах в различных отраслях и жесткой конкуренции за таланты проблемы управления персоналом станут более заметными. Хотя большинство предприятий осознали важность талантов. Но концепция управления персоналом является относительно отсталой, система управления человеческими ресурсами очень слаба. Владелец предприятия для инвестиций в человеческие ресурсы (энергетические и финансовые ресурсы) часто очень ограничен. Хотя они видят важность талантов, но для выращивания талантов не хватает уверенности, беспокоятся о вложении человеческих и материальных ресурсов без отдачи, больше беспокоятся о том, что таланты не смогут служить им в долгосрочной перспективе, а сотрудники предприятия не видят пространства для роста, часто боятся перемен, после овладения определенными навыками склонны покидать корабль и даже уводить часть клиентов предприятия. Это побудило боссов этих компаний считать, что "талантов нет", и никогда не позволять им обучаться чему-либо, кроме основных рабочих навыков. В то же время многие частные предприятия не уделяют достаточного внимания управлению заработной платой, а их концепция все еще застряла в эпохе материального капитала прошлого, считая, что материальный капитал является решающей силой для развития предприятия.

В управлении персоналом китайских государственных предприятий существуют следующие особенности：

1. обучение человеческих ресурсов. Кадровые ресурсы китайских государственных предприятий используют в основном внутреннее обучение, дополняемое обучением на рынке талантов. В Китае работа по подготовке кадров на государственных предприятиях обычно отделена от отдела кадров, и в целом

В целом, обучение ограничивается должностной подготовкой, а режим управления персоналом "больше эмоций, чем закона" все еще очень распространен на предприятиях. Хотя рынок талантов постепенно используется, и его роль становится все больше и больше, но китайских государственных предприятий, которые используют рынок талантов для обучения сотрудников, все еще очень мало.

2. Использование человеческих ресурсов. Внутреннее продвижение является основной причиной, дополняемой внешним наймом. Из-за влияния национальных условий Китая, китайские SOE очень консервативны, и когда появляются новые рабочие места, они обычно удовлетворяются за счет внутренней адаптации. После реформы и открытости сочетание внутреннего продвижения и внешнего найма становится все более распространенным, поэтому использование талантов ввело внешнюю конкуренцию и повысило эффективность и качество распределения человеческих ресурсов.

3. Управление персоналом, институционализированное и гуманистическое. Китайские государственные предприятия имеют системы найма, продвижения и увольнения человеческих ресурсов, но эти системы не являются надежными, и в них больше гуманистических явлений. И все еще существует определенный феномен железной рисовой миски в личности работников государственных предприятий. В SOE у работников сильное чувство принадлежности и стабильности, но продвижение по службе на основе способностей оставляет желать лучшего.

4. Сочетание стимулирования человеческих ресурсов, материального обеспечения и духовного стимулирования. Мотивация на китайских государственных предприятиях в основном реализуется сочетанием материальной и духовной мотивации, но фактора материальной мотивации не хватает. С созданием организаций регионального сотрудничества, таких как ЕС, НАФТА, АТЭС и т.д., границы между странами становятся все более размытыми, формируя региональную и даже глобальную экономику.

Мир все больше становится неделимым целым. Развитие глобальной экономической интеграции, влияние культурного плюрализма усиливается, например, модель управления человеческими ресурсами США и Японии, модель управления персоналом двух стран показывает тенденцию взаимной интеграции. Китайские предприятия признают свои собственные недостатки и принимают свою собственную реальную ситуацию за отправную точку, изучают преимущества управления человеческими ресурсами в развитых странах, чтобы сформировать уникальную модель управления персоналом.

1.2.2 Сравнение с США и Японией в области управления персоналом

Для того чтобы лучше понять разрыв между китайской моделью HRM и развитыми странами мира, в данной статье анализируются модели HRM США и Японии, чтобы мы могли более четко понять разрыв между китайскими компаниями и их моделями.

1. С точки зрения требований к персоналу Американские компании уделяют больше внимания интеграции управления человеческими ресурсами со стратегией развития компании, чем китайские. Наем, обучение и использование сотрудников в американских компаниях более интегрированы со стратегией развития компании. Американские компании нанимают сотрудников с четкой целью, чтобы сотрудники соответствовали будущей стратегии развития компании, а не просто выполняли существующую работу. В процессе работы сотрудников более активно поощряют высказывать мнения и предложения по стратегии развития предприятия, а также требуют от них участия в формулировании стратегии развития бизнеса. Такой подход максимально повышает мотивацию, инициативу и креативность сотрудников, давая им большое чувство выполненного долга и действительно достигая интеграции ценностей сотрудников и предприятия, создавая тем самым большую ценность для предприятия.

По сравнению с американскими компаниями, японские компании несколько закрыты. В основном они используют внутреннее обучение для удовлетворения потребностей сотрудников компании. В японских компаниях более стабильные сотрудники, поэтому они более привязаны к компании, и их относительно легко мотивировать на работу.

Большинство китайских государственных предприятий используют сотрудников для решения текущих проблем, и существует несоответствие между использованием сотрудников и стратегией развития предприятия.

2. В развитии и обучении персонала

Американские компании придают большое значение развитию человеческих ресурсов и делают больший акцент на выращивании качества сотрудников. В обучении сотрудников американские компании используют плановые и целевые программы обучения.

Американские компании используют плановые и целевые программы обучения для своих сотрудников. Цель этого - не только помочь улучшить профессиональные навыки, но, что более важно, повысить качество сотрудников. Целью этого является не только улучшение профессиональных навыков, но, что более важно, развитие человеческих способностей и выращивание потенциального персонала высшего звена.

Японским компаниям свойственен эмоциональный подход к управлению человеческими ресурсами. Японские компании больше ориентируются на людей, чтобы контролировать компанию.

Японские компании уделяют больше внимания людям для управления предприятием.

Китайские компании уделяют больше внимания обучению рабочим навыкам, и каждый бизнес отдел проводит короткие курсы отдельно, и

Этот тренинг ограничивается только обучением рабочим навыкам и ориентирован на настоящее.

3. В создании хорошей рабочей среды для сотрудников

Американские компании уделяют больше внимания созданию хорошей рабочей среды для своих сотрудников, а отдел управления персоналом проделывает хорошую работу по налаживанию коммуникаций между сотрудниками и компанией.

Отдел управления персоналом проделал хорошую работу в функции общения между сотрудниками и компанией. Например, сотрудники отдела управления персоналом американских компаний могут создать хорошую рабочую среду для своих сотрудников, например, сотрудники отдела управления персоналом американских компаний могут участвовать в праздновании дней рождения сотрудников и выслушивать предложения сотрудников о компании и управлении персоналом. В то же время они более охотно направляют сотрудников на понимание целей развития компании Сотрудники понимают цели развития компании и участвуют в стратегическом управлении компанией, так что сотрудники чувствуют, что их присутствие оказывает определенное влияние на компанию. Сотрудники чувствуют, что их присутствие оказывает определенное влияние на компанию. Сотрудники отдела персонала также будут отражать руководству проблемы, о которых они узнают от сотрудников, и предлагать решения проблем. проблемы от сотрудников и выдвигать идеи по их решению, чтобы в компании установилась рабочая среда взаимного уважения, заботы и сотрудничества между верхами и низами. В компании создана рабочая атмосфера взаимного уважения, заботы и сотрудничества между верхами и низами.

Японские компании разработали основные ценности, и внедрение этих ценностей делает компанию более сплоченной.

Японские компании сформировали больше основных ценностей, и благодаря внедрению ценностей компания становится более сплоченной.

По сравнению с китайскими компаниями, отдел управления персоналом уделяет мало внимания созданию рабочей среды для сотрудников. Китайские компании

Китайские компании в основном руководствуются организацией и не работают совместно с отделом кадров.

4. С точки зрения механизма стимулирования

Американские компании уделяют особое внимание совершенствованию механизма стимулирования для мотивации сотрудников и удержания талантов. Заработная плата, выплачиваемая сотрудникам отделом кадров американских компаний, не остается неизменной, а меняется из года в год. Для одной и той же должности предприятия устанавливают верхний и нижний диапазон заработной платы. Сотрудники, только что поступившие на ту же должность, находятся на более низком уровне зарплаты, но каждый год она будет соответственно повышаться, но темпы повышения не одинаковы, за хорошую работу повышение большое, а наоборот - маленькое. Такая политика обеспечивает постоянный стимул для сотрудников бороться за более высокие должности.

Для японских компаний мотивация человеческих ресурсов - это в основном ментальная мотивация. Японские компании используют комбинацию внутренней и внешней мотивации, то есть используют внутреннюю мотивацию наряду с внешней. Для того чтобы лучше связать заработок работников с корпоративной прибылью, японские компании отчисляют около 25% заработка работников в качестве дивидендов, исходя из условий корпоративного бизнеса.

Китайские государственные предприятия имеют некоторое сходство с американскими компаниями в плане заработной платы на уровне категорий работников, но им не хватает стимулов в плане продвижения работников по службе по сравнению с США. На государственных предприятиях Китая в основном принято, пока предприятие имеет эффективность, все работники могут увеличить свою заработную плату, такая оценка деятельности работников является более гуманной и высокой, стимул не очевиден.

# **Глава 2.Особенности модели управления персоналом на китайских государственных предприятиях**

## 2.1.1 Текущая ситуация с потоком талантов и подбором персонала на государственных предприятиях

Под потоком талантов понимается смена талантов в регионах, отраслях, должностях и других аспектах. Это объективное требование социализации производства и обобществления науки и техники, а также пространственная динамическая перестройка общества в соответствии с законом ценности талантов и социальными требованиями. Основу конкурентоспособности предприятия составляют таланты, и на предприятии широко распространены наем и увольнение.

Феномен, исследование показывает, что даже при относительно стабильных показателях бизнеса, большинство предприятий будут иметь от 20% до 25% текучести кадров каждый год. Однако в зависимости от типа бизнеса по стабильности требования к персоналу будут разными, для сотрудников, компании для разных потребностей в персонале также разные, некоторые сотрудники могут быть легко заменены другими, но некоторые сотрудники являются незаменимыми для бизнеса. Поэтому предприятие для какого типа сотрудников, и для какого типа сотрудников следует поощрять текучесть, для какого типа следует стараться избегать возникновения текучести, и в каких обстоятельствах следует поощрять, в каких обстоятельствах следует избегать - это необходимость глубокого изучения[[5]](#footnote-4).

Для предприятий, предприятия оплачивают расходы на сотрудников, тогда сотрудники должны создавать ценность для предприятия.

Если есть избыток талантов, предприятия должны оплачивать дополнительные расходы, так что они несут тяжелое бремя, затянутое в жесткой рыночной конкуренции; аналогичным образом, если нехватка человеческих ресурсов, производственные и операционные задачи предприятия также не могут быть выполнены. Поэтому в развитии предприятия нежелательно иметь избыток талантов или их нехватку, и только благодаря положительному потоку талантов, когда полезные таланты притекают, а ненужные уходят, можно обеспечить предприятие. только благодаря положительному потоку талантов, чтобы полезные таланты притекали, а нежелательные уходили, можно обеспечить непрерывное развитие предприятий.

Текучесть кадров означает, что существует "выживание сильнейшего", с точки зрения работника это эквивалентно призыву работников продолжать упорно работать, чтобы не быть устраненными, что помогает предприятию мотивировать работников делать все возможное для предприятия и для того, чтобы не быть устраненными и постоянно обогащаться, что очень полезно для лучшего развития предприятия, но также необходимо учитывать, если текучесть кадров на предприятии слишком большая, то, несомненно, предприятие потеряет некоторых отличных работников, которые очень полезны для развития предприятия, потому что есть сотрудники на предприятии, возможно, сама конкурентоспособность предприятия, их роль для предприятия огромна, потеря их для предприятия является большой потерей, в то время как затраты на обучение таланта огромны, особенно отличного таланта, для того, чтобы предотвратить предприятия отличного таланта не Для того, чтобы предотвратить компании отличные таланты от захвата конкурентами, предприятия должны тратить много человеческих и материальных ресурсов. Для того чтобы иметь возможность удерживать талантливых людей в течение длительного времени, предприятия будут проявлять заботу во всех аспектах, таких как чувства, финансовые ресурсы и жизнь.

Сила предприятия даст сотрудникам больше пространства для игры и больше возможностей для обучения, отличный персонал полностью осознает это, поэтому в целом не будет легко покидать предприятие для их будущего развития очень полезно, поэтому относительная сила малого бизнеса с точки зрения притока талантов является более конкурентоспособной.

Проблема текучести кадров на китайских государственных предприятиях всегда была головной болью для предприятий и серьезным явлением, требующим решения. Хотя государственные предприятия приняли множество мер, чтобы попытаться изменить явление, когда ГП не могут удержать людей, и эти меры в определенной степени изменили ситуацию, они все равно не являются оптимистичными с точки зрения социального развития. В целом, для SOE（State Owned Enterprise — государственное предприятие） очень трудно набрать необходимые им таланты, и очень легко потерять технические, профессиональные и управленческие таланты из SOE.

В то же время, многие таланты, подготовленные государственными предприятиями, ушли в другие иностранные и частные компании. Исследование показывает, что почти 60% SOE имеют кризис текучести кадров, который особенно серьезен в SOE по сравнению с частными, совместными и иностранными предприятиями. Анализ показывает, что существует множество причин текучести кадров в SOE, включая более низкий уровень оплаты труда в SOE по сравнению с некоторыми частными компаниями, а также тот факт, что некоторые квалифицированные сотрудники считают, что "у них нет будущего" и "зарплата не пропорциональна вознаграждению".

## 2.1.2 Особенности управления эффективностью деятельности китайских государственных предприятий

Оценка деятельности - это формальная система оценки сотрудников для оценки и измерения рабочего поведения и эффективности работы сотрудников на своих должностях с помощью систематических методов и принципов. Оценка деятельности - это управленческая коммуникация между менеджерами предприятия и сотрудниками. Оценка работы используется для определения корректировки заработной платы, выплаты премии и даже продвижения по службе сотрудников, что напрямую затрагивает их личные интересы. С созданием современной системы предпринимательства на китайских государственных предприятиях, государственные предприятия внедрили множество инструментов и методов для усиления оценки деятельности, что делает оценку деятельности более совершенной и сокращенной. Однако фактические результаты показывают, что оценка работы не очень удовлетворительна, и многие сотрудники считают, что больше работы не может быть более полезной, а больше работы может быть более неправильной. В настоящее время на китайских государственных предприятиях управление эффективностью в основном организуется отделом кадров, но на многих крупных предприятиях за управление эффективностью сотрудников отвечает отдел стратегии, отдел бизнес-планирования или отдел управления предприятием, а офис отвечает за организационный уровень. В силу многих объективных причин надзорного характера эти отделы часто находятся в загруженном, хаотичном и усталом состоянии, что затрудняет формирование эффективной системы управления. Это заставляет некоторых руководителей отделов или бизнес-подразделений просто ждать и оправдываться, говоря либо о том, что программа не работает и не может быть реализована, либо о том, что ее нельзя оценить и отложить, либо о том, что она не справедлива и не слишком научна, тем самым влияя на

Для общего персонала, чтобы сотрудники чувствовали, что это формальность, поэтому у большинства есть менталитет просто справляться. Хотя осведомленность и достижения SOE в области управления эффективностью деятельности были в значительной степени улучшены после усилий, предпринятых в последние годы, в целом все еще существуют некоторые проблемы, которые можно проанализировать в следующих аспектах.

1.во-первых, недостаточный механизм мотивации и плохой механизм управления производительностью.

Управление эффективностью играет важную роль в управлении и развитии человеческих ресурсов, и основным средством получения соответствующей информации для деятельности по управлению человеческими ресурсами является оценка эффективности. Посредством деятельности по управлению эффективностью государственные предприятия стремятся создать определенное давление на сотрудников предприятий, чтобы они могли усердно работать для достижения целей и стратегических задач предприятий, что является своего рода спонтанным давлением, а не призывом руководителей, и это сознательное создание давления и преобразование его в мотивацию заставит сотрудников работать усерднее для эффективность предприятия. Для того чтобы достичь эффекта разделения труда по производительности "сверху вниз", предприятия должны иметь относительно полную систему управления производительностью. система управления эффективностью, в которой государственные предприятия все еще испытывают относительный недостаток. В силу национальных условий Китая, работники ГП являются относительно сотрудники, работающие в ГП, испытывают относительно меньший стресс, чем на других типах предприятий, и во многих отношениях находятся в большей безопасности, чем на других предприятиях. Из-за недостаточной эффективности и других причин, а также отсутствия четкой ответственности, руководители предприятий не Недостаточная эффективность и другие причины, а также отсутствие четкого распределения ответственности привели к тому, что руководители компании не смогли эффективно совместить управление эффективностью с реальными рабочими задачами, в результате чего старшие руководители не смогли передать рабочее давление на средний уровень. Поэтому на практике старшие руководители не могут передать рабочую нагрузку менеджерам среднего звена, и в то же время не могут объективно оценить их работу. Таковы причины неадекватности управления эффективностью в реальном применении.

2. неадекватный процесс управления эффективностью и недостаточная коммуникация процесса управления.

Поскольку у менеджеров китайских SOE сформировались привычки в отношении некоторых концепций управления, они склонны воспринимать управление эффективностью вне контекста. управление эффективностью - это оценка эффективности, что приводит к тому, что корень оценки эффективности в Это приводит к тому, что аттестация превращается в оценку и подсчет баллов, не уделяя внимания коммуникации между верхним и нижним уровнями в рабочем процессе, а руководители предприятий не общаются с работниками. В то же время они не улучшают свои собственные лидерские способности от обучения.

3. Недостатки в разработке показателей эффективности, оценке эффективности и определении субъектов оценки эффективности.

(1) Разработка показателей эффективности, разработка показателей эффективности на государственных предприятиях иногда слишком грубая, в результате чего они не имеют большого отношения к работе оцениваемого, так что даже если оценка не играет большого практического эффекта, или руководители предприятий в целях достижения профессионализма и научного характера оценки для разработки показателя оценки слишком профессиональны, таким образом, теряется смысл самой оценки, что делает реализацию особенно трудной.

(2) Цикл оценки эффективности: Если рассматривать с точки зрения выгоды предприятия, то дизайн цикла оценки слишком длинный или слишком короткий, чтобы играть реальную цель оценки, но в действительности государственные предприятия склонны совершать такую ошибку, превращая оценку эффективности в рутину.

(3) Предмет оценки деятельности: государственные предприятия не принимают во внимание многие реальные факторы при проведении оценки деятельности, а иногда, стремясь только к справедливости и науке, они игнорируют реальные проблемы сотрудников и просто принимают метод взаимной оценки сотрудников, что очень неразумно в реальной работе.

## 2.1.3Характеристики заработной платы и льгот работников государственных предприятий

С точки зрения развития Китая, государственные предприятия являются основой национальной экономики, по сравнению с другими типами предприятий сотрудники государственных предприятий во многих аспектах имеют преимущество, в реальном опросе показано, что некоторые предприятия действительно в плане заработной платы и льгот сотрудников получают больше преимуществ, чем сотрудники других предприятий, но это в конце концов только небольшое количество государственных предприятий, большинство государственных предприятий в этих областях не Большинство SOE не имеют преимуществ в этих областях. Из-за ограничений, связанных с национальными условиями Китая и характером предприятия, государственные предприятия имеют относительно узкое пространство для выбора по сравнению с другими типами предприятий в развитии систем компенсаций и уровней благосостояния работников, такими как частные предприятия, частные предприятия и т.д. При разработке компенсаций и льгот для сотрудников, параметры рабочих мест сотрудников и вклад сотрудников в развитие предприятия является их важнейшим соображением, но государственные предприятия в значительной степени в одностороннем порядке подчиняются указаниям вышестоящих руководителей и следуют стандартам вышестоящих подразделений. Результаты опроса также показывают, что выбор уровня заработной платы для предприятий, находящихся в собственности Китая, и холдинговых компаний SOE - это "стандарт, выбранный компетентной организацией".

Цель управления заработной платой заключается в том, чтобы обеспечить компании достаточное количество сотрудников, чтобы они могли спокойно работать и стабильно развивать свой потенциал. Принципы управления заработной платой заключаются в стабилизации работников, развитии их способностей, правильной оценке роли заработной платы, учете потребностей различных уровней и стремлении к стабильным отношениям между трудом и руководством. Однако на государственных предприятиях, в силу характера предприятия, управление заработной платой в значительной степени полагается на "критерии, выбранные компетентным органом", что означает, что уровень усилий сотрудников, работающих на государственных предприятиях, и конкурентные отношения с их заработной платой не связаны напрямую с получаемой ими заработной платой.

Это означает, что уровень усилий и конкуренции не находится в прямой зависимости от заработной платы, получаемой работниками государственных предприятий, что значительно снижает мотивацию работников и не очень благоприятно сказывается на инновациях и развитии компании.

Проблемы в реализации системы заработной платы и социального обеспечения на государственных предприятиях не способствуют долгосрочному развитию предприятия, но мы также должны учитывать, что существует множество факторов, влияющих на управление заработной платой, и если предприятие хочет, чтобы управление заработной платой достигло цели управления, необходимо заранее составить подробный план. Первый шаг - быть в курсе изменений на рынке, чтобы своевременно корректировать заработную плату и проверять работу и эффективность системы заработной платы. Государственные предприятия очень важны для нашей страны

Поскольку экономическое развитие страны очень важно, предприятиям необходимо составить свой собственный план заработной платы во всех аспектах, чтобы способствовать долгосрочному развитию предприятия.

## 2.1.4 Характеристика действующего механизма стимулирования в китайских государственных предприятиях

Мотивация - это использование различных эффективных методов для побуждения сотрудников к труду для выполнения задач компании и достижения целей организации. Мотивация является основным вопросом управления человеческими ресурсами. Исходя из проведенного исследования, необходимо разработать мотивирующую систему вознаграждения, основанную на принципе соответствия вознаграждения и риска. Даже в современной высокоразвитой экономике существует асимметрия между доходами операторов бизнеса и риском, который они принимают, а доходы сотрудников не связаны с создаваемой ими ценностью, что приводит к единой структуре системы компенсаций в SOE. Структура системы едина, и уровень дохода между операторами, менеджерами и рядовыми сотрудниками, а также между рядовыми сотрудниками и рядовыми сотрудниками в SOEs не разделен, и это явление стало самой большой проблемой в нынешней системе распределения доходов SOE[[6]](#footnote-5).

Мотивация необходима в любой организации и обществе, и существуют различные средства мотивации, поэтому для предприятий очень важно, какие средства мотивации принять, некоторые предприятия неэффективны, и у таких предприятий, как правило, нет механизма мотивации, но механизм мотивации не совершенен и не подходит. Работники предприятия обычно делятся на рядовых и старших сотрудников, по сравнению с рядовыми сотрудниками, вознаграждение старших сотрудников более сложное.

Группа высшего руководства предприятия имеет решающее значение для предприятия, потому что хороший руководитель принесет хорошее развитие предприятию, поэтому государство и общество уделяют все больше внимания высшему руководству предприятия, поэтому вопрос о том, как хорошо мотивировать эту часть людей, также вызывает растущую озабоченность государства, "отбор и найм отличных руководителей" становится ключевым фактором в конкуренции предприятия. "Отбор и найм хороших руководителей" становится ключевым фактором в конкурентной борьбе предприятий. На государственных предприятиях, хотя распределение уже не является эгалитарным, как раньше, проблема все еще существует, в основном потому, что механизм материального стимулирования и сдерживания неразумен, и производительность и вклад отдельных лиц не могут быть полностью отражены, поэтому мотивация и инициатива работников не могут быть полностью мобилизованы. В некоторых монополистических отраслях, таких как энергетика и телекоммуникации, из-за высоких доходов монополистических предприятий зарплата работников, как правило, очень высока, но, как ни странно, мотивация работников не особенно высока, и явление, когда люди плавают на работе, все еще очень серьезно. Конечно, есть и несколько государственных предприятий, которые чрезмерно подчеркивают индивидуальные способности и производительность, что делает взаимное сотрудничество недостаточным, а внутренние конфликты серьезными.

В нынешней системе стимулирования китайских государственных предприятий методы и подходы к стимулированию относительно едины. В настоящее время стимулы для работников государственных предприятий, как правило, по-прежнему представляют собой материальное вознаграждение, такое как заработная плата и премии, хотя некоторые предприятия могут также предоставлять работникам различные почести, чтобы мотивировать работников, но, в конце концов, их всего несколько. Все эти факторы относятся к двухфакторному фактору заботы о здоровье работников.

Однако это не означает, что если фактор здоровья удовлетворен, то он может мотивировать работников. Фактор здоровья может только сделать работников удовлетворенными своей работой, но этого недостаточно, чтобы мотивировать их к работе. Другим фактором в двойном факторе является фактор мотивации, если предприятие сосредоточится только на факторе здоровья, а отсутствие фактора мотивации может не вызвать неудовлетворенности сотрудников, что также является причиной того, что лидеры бизнеса в этой области.

Однако, если предприятие сможет удовлетворить фактор мотивации сотрудников, они будут полны энтузиазма к своей работе, а их чувство ответственности за свою работу будет укрепляться, так что они смогут обрести чувство достижения. На большинстве предприятий основное внимание уделяется фактору охраны здоровья работников, а фактору мотивации уделяется не так много внимания, хотя есть некоторые почести как фактор мотивации, но в сравнении, материальное вознаграждение по-прежнему составляет большую часть, и явление эгалитаризма материального стимулирования все еще очень серьезно. На государственных предприятиях зарплаты и премии ранжируются по словам, поэтому легко расстроить энтузиазм некоторых сотрудников, что приводит к тому, что у некоторых сотрудников государственных предприятий появляется идея свести концы с концами. К мотивационным факторам и отсутствию определенного стимула. Необходимо создать систематический и научный механизм стимулирования. Согласно западной теории мотивации, потребности являются многоуровневыми, и предприятие может максимизировать мотивацию работников только путем удовлетворения потребностей каждого уровня, поэтому необходимо

## 2.1.5 Характеристика обучения сотрудников на китайских государственных предприятиях

Обучение сотрудников может усилить управление сотрудниками, поэтому обучение персонала очень важно для предприятий. Исследование показывает, что доля программ обучения различна для разных типов предприятий, и по сравнению с другими типами предприятий, государственные предприятия имеют определенные преимущества в обучении сотрудников, и данные показывают, что доля программ обучения, разработанных государственными предприятиями и предприятиями, контролируемыми государством, составляет 76,1%, в то время как доля предприятий с иностранным финансированием и предприятий Гонконга, Макао и Тайваня выше - 72,4%, а коллективных и частных предприятий - 60,7% и 60%.

Эти данные также показывают, что разрыв в подготовке работников между различными типами предприятий становится все меньше.

Поскольку большинство китайских государственных предприятий долгое время работали с низкими показателями, они не вкладывают много средств в обучение персонала, и даже некоторые руководители государственных предприятий вообще не уделяют внимания обучению персонала, и рассматривают обучение не как инвестиции, а скорее как бремя; некоторые государственные предприятия вынуждены открыть работу по обучению из-за внутреннего и внешнего давления, но она ограничена небольшим, низким уровнем, что заставляет тех, кто заинтересован в обучении, чувствовать себя разочарованными.

Это явление заставляет тех, кто хочет учиться и совершенствоваться, чувствовать себя разочарованными. Для тех SOE, которые обладают инвестиционным сознанием, система обучения также нуждается в улучшении. Большинство этих SOE не имеют специализированных учебных заведений и персонала, но, как правило, обучение организуется и осуществляется различными бизнес-отделами, и ограничивается обучением на рабочем месте, без фиксированных мест обучения и времени обучения, без строгих систем обучения и целей обучения, и обучение стало краткосрочным поведением. Исследование показало, что 10,4% китайских государственных предприятий и предприятий, контролируемых государством, инвестируют в обучение более 3‰-5‰ выручки от продаж, что свидетельствует о том, что государственные предприятия и предприятия, контролируемые государством, лучше выполняют "Правила обучения сотрудников предприятий", изданные Министерством труда. Что касается разработки планов обучения сотрудников, 69% государственных предприятий и 31% предприятий с государственным контролем не имеют планов обучения сотрудников, что указывает на необходимость усиления институционализации и стандартизации обучения на предприятии, по сравнению с другими предприятиями. Что касается выполнения плана обучения персонала, данные опроса показывают, что большинство предприятий не выполняют план хорошо "строгое выполнение" плана обучения только 42%, "плохое выполнение" 56,4%, "нет выполнения" 1,5%. На государственных предприятиях, предприятиях с государственным управлением и коллективных предприятиях доля "строго выполненных" программ обучения относительно высока (49% и 48%), в то время как доля "строго выполненных" программ обучения на частных предприятиях относительно низка. Внутреннее обучение", "внешнее обучение" и "академическое образование" - это три основных метода обучения, используемых предприятиями, в то время как другие методы обучения, такие как обучение без отрыва от работы, полуотрыв от работы, замещение и обучение за рубежом, используются китайскими государственными предприятиями. Большинство программ обучения, принятых на китайских государственных предприятиях, - это первые три программы обучения.

Обучение является важной частью управления человеческими ресурсами предприятия, но хотя китайские государственные предприятия проделали большую работу по обучению сотрудников, она не особенно удовлетворительна с точки зрения результатов.

В производственном процессе на некоторых предприятиях возникают те или иные проблемы, например, комплект импортного оборудования долгое время не может быть открыт, или работа определенных импортных устройств всегда не соответствует проектной мощности и другие явления, причина их возникновения заключается в том, что никто на предприятии не может освоить принцип, освоить метод работы. Эти факты являются убедительным доказательством отсутствия подготовки кадров на китайских государственных предприятиях.

Основным принципом кадрового обеспечения является долгосрочное обучение и систематическое развитие. Однако в конкретной реализации SOE не очень преуспевают в этой области, что приводит к серьезному несоответствию в подборе, использовании, оценке и обучении персонала. Конкретными проявлениями этой проблемы являются: 1. использование таланта, легкое обучение, акцент на текущий, легкий долгосрочный, особенно для тех, кто имеет потенциал развития, первоклассный персонал управления производством, менеджеры только от непосредственной работы, что отправить обучение будет пустой тратой времени сейчас работает; 2. по старшинству, ищет полную вину и другие традиционные концепции, культивируемые выдающиеся таланты не смеют смело продвигать и использовать. Например, некоторые предприятия тратят много денег, чтобы отправить обучение аспирантов, даже докторантов после многих лет обучения, но трудно получить повторное использование бизнес-лидеров, по-прежнему делает оригинальную работу, и постепенно, знания, которые они узнали, технологии не могут быть использованы и разработаны, столкнется с новым раундом ликвидации.

2.2 Исследование проблем управления персоналом и контрмер китайских государственных предприятий

В системе рыночной экономики, хотя предприятия имеют большую степень автономии в управлении персоналом, но не полностью избавились от рабочих идей и методов работы при старой системе. В основном, руководители предприятий не очень хорошо понимают важность управления персоналом предприятия и не имеют долгосрочного видения. В центре их внимания находится только возникновение вакансий на конкретную должность, необходимость найма людей, недостаточная осведомленность о резервах талантов, и поэтому они не могут говорить о развитии и использовании управления персоналом до стратегического уровня планирования[[7]](#footnote-6).

2.2.1 Проблемы управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях

1. Концепция развития и управления человеческими ресурсами не поспевает за требованиями экономического развития

Отдел управления персоналом китайских государственных предприятий до сих пор имеет большие ограничения, главным образом в том, что он предназначен не для стратегии развития предприятия, а для выплаты заработной платы и управления персоналом предприятия, что в основном определяет характер отдела кадров государственных предприятий и игнорирует характер его стратегических задач.

Хотя отделы кадров китайских государственных предприятий играют большую роль во многих аспектах, таких как набор, расстановка, продвижение и даже вознаграждение персонала компании, они не настроены на обслуживание стратегии развития компании, а отделы кадров в основном настроены на выплату заработной платы. [[8]](#footnote-7)Это происходит в основном потому, что концепция развития и управления человеческими ресурсами не может идти в ногу с требованиями экономического развития. Концепция развития и управления человеческими ресурсами должна быть как можно скорее объединена с бизнес-стратегией предприятия, чтобы как можно скорее осуществить преобразование самооценки персонала и ценности предприятия, чтобы управление человеческими ресурсами могло играть прямую и очевидную направляющую роль и чтобы управление человеческими ресурсами поднялось на высоту реализации стратегических целей бизнеса предприятия.

В настоящее время большинство государственных предприятий работают в групповой системе, а групповая система слишком велика в формулировании стратегии развития, которой не хватает определенной системности и последовательности после реального внедрения на каждом предприятии, из-за чего возвращение управления человеческими ресурсами государственных предприятий лишено необходимой преемственности и дальновидности. В последние годы многие государственные предприятия в целях повышения корпоративного имиджа, улучшения способности противостоять внутренним и внешним рискам или войти в 500 крупнейших мировых компаний, повышения конкурентоспособности, преувеличения масштабов предприятия и реструктуризации преобразований больше озабочены бизнес-целями и стратегией развития предприятия с исходным основным бизнесом предприятия и основной бизнес-стратегией, инвестиционными областями для изменений, из-за большого размаха, приводящего к отсутствию новых областей таланта, и на этот раз склонны сосредоточиться на внедрении и развитии квалифицированного персонала, недостаток менеджеров становится особенно очевидным. Конечно, существуют и другие способы расширения бизнеса, такие как расширение усовершенствованной промышленной цепочки также для увеличения роста прибыли; реструктуризация и преобразование устаревших мощностей; а некоторые компании будут инвестировать в разные отрасли. Даже если можно набрать большое количество сотрудников, персонал - это не то же самое, что талант, а талантов по-прежнему не хватает. Даже если можно набрать большое количество сотрудников, персонал - это не то же самое, что талант, и талантов по-прежнему не хватает. Уникальная модель занятости "железной рисовой миски" государственных предприятий, особенности традиционных отраслей и корпоративной культуры еще больше усугубляют противоречие между структурной нехваткой и избытком персонала, и проблемы управления становятся все более заметными. Если стремиться к реформе, то группы государственных предприятий неизбежно примут подход к реформе "сверху вниз", который во многих случаях не учитывает интересы членов группы во многих аспектах. Кадровая структура не имеет хорошей конфигурации.

Для большинства предприятий характерны "переполненность общим персоналом, нехватка профессионального и технического персонала и недостаток высококлассных талантов высшего звена". В Китае группы государственных предприятий контролируют большую часть ресурсов государства и общества, и благодаря этому преимуществу предприятия склонны набирать высококлассных талантов, ориентированных на исследования, что приводит к недостатку операционных навыков и ненаучной структуре человеческих ресурсов.

В последние годы китайские SOE, особенно центральные группы SOE, набирают высококлассных талантов по всему миру, чтобы повысить свой международный авторитет и улучшить образовательный уровень и структуру талантов всего отделочного персонала группы. Хотя штаб-квартиры этих крупных центральных предприятий часто являются предприятиями, ориентированными на управление, без производства и эксплуатации. Ее членам нужен не международный рейтинг, а практический технический персонал и высокоуровневые операторы на передовой. Высококлассные научные сотрудники группы центральных предприятий могут быть неприменимы к производственным реалиям предприятий-членов. С одной стороны, стоимость внедрения талантов очень высока, а с другой стороны, они не могут быть преобразованы в производительность, что приводит к большой трате ресурсов предприятия.

Если внедренные высококлассные таланты могут пойти на каждое предприятие по принципу, что людей можно использовать по максимуму, то высококлассные таланты часто тоже не соглашаются. Такие новые результаты исследований и достижения менеджмента часто оторваны от производства, не могут быть применены в производственном процессе, а то и просто отброшены в сторону, как феномен головы тигра и хвоста змеи. Чтобы решить эти проблемы, наша группа часто создает специальные группы, проектные отделы, группы по связям с общественностью и другие способы решения. Однако это часто увеличивает нагрузку и энергию предприятия, появляются новые проблемы при решении старых, и кровеносная способность предприятия в некоторой степени ослабевает. Управление человеческими ресурсами в китайских SOE должно быть сосредоточено на создании последовательности должностей, лестницы талантов и отбора на работу, которые необходимы предприятию. Когда эти механизмы еще не созданы, группы SOE склонны терять исследовательские возможности и квалифицированный персонал.

2.Система распределения не может отдавать приоритет эффективности и учитывать справедливость

Хотя китайские SOE пытаются внести изменения в систему распределения, они все еще находятся под влиянием идеи распределения по среднему, и нового прорыва в системе распределения не происходит. С одной стороны, реальная зарплата и другие скрытые доходы, получаемые сотрудниками, не связаны с эффективностью бизнеса. Независимо от того, насколько хороши или плохи результаты деятельности компании, зарплата и премия сотрудников различны, но скрытые выгоды в виде других льгот существуют для восполнения этих пробелов, и эти льготы не все конвертируются в денежные выплаты, и реальный доход сотрудников не связан напрямую с эффективностью деятельности; соответственно, сотрудники не получают больше, чем работают, что значительно снижает мотивацию сотрудников и делает денежный доход от зарплаты Стимулирующий эффект денежного дохода от зарплаты значительно снижается, и трудовая мотивация сотрудников расстраивается.

3.Неадекватная система управления человеческими ресурсами

Рамочная система управления человеческими ресурсами на китайских государственных предприятиях еще не создана, и многие функции управления человеческими ресурсами далеки от развития. Чтобы HRM было эффективным в целом, оно должно быть скоординировано во всех отделах компании, но на практике происходит обратное. Компании обнаружили, что отдельные реформы могут вместо этого подорвать системную роль компании в целом.

Некоторые компании надеются достичь эффективности управления, управляя и обучая техников и операторов отдельно, но в результате функции управления персоналом реорганизуются, добавляются или вычитаются, чтобы сохранить традиционные обязанности первоначального отдела.

## 2.2.2 Исследование контрмер по решению проблем управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях

Создание концепции управления человеческими ресурсами, ориентированной на людей. Для китайских государственных предприятий совершенствование концепции управления человеческими ресурсами предприятия является актуальной задачей, и предприятия должны в первую очередь установить концепцию "ориентированности на людей", и важно усилить строительство культуры предприятия, которая является своего рода духовной мотивацией и культурными ресурсами предприятия, и представляет собой общие ценности, образ мышления и поведения, подходящие для предприятия и уникальные для него в процессе долгосрочного развития. Она относится к новой научной теории и стилю управления современного менеджмента предприятия [[9]](#footnote-8). Для лучших работников передовая корпоративная культура является лучшим духовным стимулом, она - душа предприятия. Существование исторических концепций, безусловно, имеет свои причины, Китай имеет долгую историю, традиционной культуре предприятия также следует уделять внимание, поэтому при строительстве государственного предприятия культура должна сочетать традиционную культуру и современную культуру, выделять "характерные черты", отражать "индивидуальность". Руководители предприятий должны мотивировать сотрудников с помощью концепций и методов управления человеческими ресурсами, таких как визиты, учеба, ознакомительные поездки, выезды и т.д. Что касается сотрудников, то они должны воспитывать командный дух, забывчивость и преданность сотрудников посредством тонкого привития культуры предприятия, чтобы добиться дружбы между менеджерами и сотрудниками и усилить чувство принадлежности сотрудников[[10]](#footnote-9).

Решение проблемы необоснованного распределения структуры человеческих ресурсов с помощью внутреннего и внешнего обучения. Следовать общему закону роста талантов и создать градированную и классифицированную, поэтапную модель обучения. Если предприятия хотят эффективно использовать таланты, они должны классифицировать и управлять ими, а также управлять ими в соответствии с управленческими талантами, профессиональными и техническими талантами и специализированными навыками. Компания должна использовать различное содержание и методы для проведения дифференцированного и характерного обучения в соответствии с различными характеристиками трех типов талантов, а именно: управленческих талантов, профессионально-технических талантов и талантов специализированных навыков. Обучение должно быть хорошо дифференцированным и характерным. Интегрировать учебные ресурсы и создать систему сети поддержки обучения с общими ресурсами и разумным профессионализмом. То, как используются учебные ресурсы предприятий, является ключом к успеху или неудаче обучения, и предприятия могут полагаться на национальные учебные заведения всех уровней для обучения основного и старшего персонала; полагаться на учебные заведения предприятия для обучения персонала среднего, низшего и подготовительного уровня, оптимизировать конфигурацию, четко разделить работу и создать систему сети обучения с взаимодополняющими преимуществами.

Потребности сотрудников в обучении должны регулярно анализироваться, в первую очередь, самими сотрудниками, заполняющими форму заявки, а отдел управления персоналом должен анализировать и обобщать потребности в обучении по подразделениям и классификациям для разработки целевого и перспективного планирования обучения и планов обучения.

Совершенствовать механизм распределения и механизм оценки. Как можно скорее усовершенствуйте механизм справедливого распределения, монетизируйте скрытые доходы благосостояния, отдайте приоритет эффективности и справедливости и действительно мотивируйте сотрудников системы распределения. Создать совершенный механизм оценки, чтобы уменьшить человеческий фактор распределения с точки зрения оценки. Для улучшения состояния аттестации в ГП предприятия должны проводить комплексную аттестацию всего персонала ГП в соответствии с правилами и на основе результатов аттестации осуществлять поощрения и наказания, обучение, увольнение и корректировку должностей, рангов и окладов оцениваемого персонала согласно соответствующим правилам. Целью этого является всестороннее улучшение качества оценщиков, чтобы они могли еще больше улучшить систему управления человеческими ресурсами SOE, а то, как количественно оценить показатели оценки и сделать их более простыми в эксплуатации, является самой сложной операцией при создании системы оценки деятельности.

При разработке количественных показателей оценки, мы должны использовать научные методы оценки и связать теорию с практикой. Во-первых, теория должна быть связана с практикой, основываясь на фактической работе сотрудников, в сочетании с реальной ситуацией в компании, научное суждение о количестве и качестве работы сотрудников; во-вторых, эффективность прежде всего и справедливость, индекс оценки предприятия не может быть справедливым для каждого сотрудника, потому что точка интереса каждого сотрудника отличается, чтобы отдать приоритет эффективности, и не полностью отвергать справедливость, но также учитывать справедливость, установить различные обратные связи Таким образом, рационализированные предложения сотрудников могут получить своевременную обратную связь. Оценку эффективности можно разделить на следующие основные составляющие, требования к которым следующие：

1.Способности и уровень: иметь более глубокие деловые способности и навыки работы, быть знакомым с содержанием должности; уметь работать над работой поэтапно, в соответствии с планом; выполнять работу в срок; постепенно самостоятельно выполнять новую работу.

2.Отношение: иметь серьезное отношение к работе, меньше опаздывать, рано опаздывать и отсутствовать, работать эффективно, уметь своевременно общаться с начальством и не отчитываться сверх уровня.

3.Чувство ответственности: выполнять работу регулярно и количественно, сильное чувство ответственности; делать все спокойно, а не импульсивно; делать все осторожно, чтобы избежать ошибок.

4.Координация: Иметь гармоничные отношения с коллегами, сотрудничать друг с другом, координировать и сотрудничать с другими коллегами в отделе, быть готовым помочь другим, активно участвовать в деятельности компании.

5.Саморазвитие: любить учиться, постоянно получать новые знания и навыки для улучшения своих способностей; быть открытым для предложений, уметь ставить долгосрочные рабочие цели и воплощать их в жизнь.

Другие предложения по контрмерам. Очень важным принципом решения различных вопросов, связанных с человеческими ресурсами, является их адаптация к местным условиям и предприятию.

В комплексном описании, хотя и описывается передовой опыт управления человеческими ресурсами в развитых странах США и Японии, также обсуждаются различные передовые методы управления человеческими ресурсами, которые распространены в настоящее время. Однако национальные условия и культурное развитие Китая и развитых стран отличаются.

Например, все государственные предприятия в Баодине, но некоторые из них находятся в ведении Министерства машиностроения, некоторые - в ведении Министерства аэрокосмической промышленности, а некоторые - в ведении Группы оружейного оборудования, и у разных управляющих разные философии управления. То есть, у каждого предприятия есть очень большой разрыв с каждым предприятием, с точки зрения управления, особенно управления человеческими ресурсами, мы должны разработать наши собственные детали модели управления в соответствии с нашими соответствующими предприятиями.

# **Глава 3. Характеристики управления персоналом в китайских частных компаниях (на примере корпорации Huawei)**

С точки зрения роста частных предприятий в Китае, большинство частных предприятий в начале реформы и открытости развивались в разрыве между плановой экономикой и рыночной экономикой, и трудности и риски начала бизнеса были огромными. Успех управления предприятием зависел от окружающей среды, системы и факторов бизнеса в период начала деятельности, которые были связаны с острым видением, личной харизмой, предпринимательским духом и особым талантом владельцев предприятий. На фоне того, что первоначальная экономическая система была нарушена, правила рыночной экономики еще не были полностью установлены, а предприятия, связанные с иностранцами, еще не вышли на рынок в больших масштабах, огромные возможности для бизнеса, вытекающие из этого пробела в системе, были использованы многими малыми и средними частными предприятиями с гибкими механизмами, что привело к первой волне развития малых и средних частных предприятий в начале реформ и открытости. Большинство начинающих частных предприятий были образованы за счет индивидуального капитала или добровольного объединения коллег-единомышленников, поэтому они решили принять личностно-ориентированный и ласковый способ управления, а личный талант и стиль предпринимателя оказали глубокое влияние на формирование характеристик управления предприятием. Это играет решающую роль в обеспечении эффективного принятия решений и первоначальной корпоративной сплоченности.

На начальном этапе становления частных предприятий в Китае механизм управления персоналом характеризуется гибкостью и изменчивостью, что является единственным способом адаптации к климату институциональных преобразований в Китае. Именно в этом контексте формируется неформальная структура управления и методы управления. Этот вид управления относится к типу "личного обаяния". В начале деятельности предприятия члены семьи являются основными членами предприятия, и каждый человек должен быть многозадачным, как в качестве производителя, так и в качестве менеджера, из-за небольшого количества людей и множества задач. Когда бизнес растет и количество сотрудников постепенно увеличивается, члены семьи естественным образом становятся менеджерами на полный рабочий день. Это не только экономит человеческие ресурсы, но и повышает эффективность использования персонала. Это необходимо для выживания и стабильности бизнеса в начальный период. В начальный период сложное управление не требуется из-за небольшого размера, единичных операций, простой структуры, небольшого штата сотрудников, нескольких уровней управления, базовой симметрии информации, высокого доверия и сотрудничества между членами компании. Хотя членам семьи не хватает специальных знаний в области управления, они в принципе способны управлять. Поэтому, в определенной степени, можно сказать, что такой способ управления человеческими ресурсами в начальный период является естественной адаптацией к потребностям развития предприятия.

С ростом частных предприятий в Китае, не только по сравнению с крупными и средними государственными предприятиями, но и по сравнению с малыми и средними государственными предприятиями, малые и средние частные предприятия стали независимыми и способными действовать на основе рынка, и теперь они в состоянии стать реальными участниками рынка. Однако в общей ситуации процесса институциональной трансформации огромные возможности, предоставляемые рынком, поддерживают быстрый рост предприятий и тем самым скрывают дефекты управления малых и средних частных предприятий.

## 3.1 Характеристика управления персоналом компании Huawei

В современных условиях торгового протекционизма, одностороннего подхода и контрглобализации многонациональные частные предприятия должны адаптироваться к сложной и меняющейся международной инвестиционной среде, определить разумную бизнес-стратегию, разработать стратегию международного маркетинга, повысить ценность продукции и расширить линейки продуктов, научно и эффективно развивать человеческие ресурсы, наилучшим образом использовать людей и адаптироваться к культурным различиям. Когда компания Huawei только создавалась, она была в основном дистрибьютором небольших абонентских коммутаторов, производимых гонконгской компанией по производству телекоммуникационного оборудования. Но за короткое десятилетие компания Huawei превратилась в крупного производителя коммуникационного оборудования. В этот период быстрому развитию Huawei способствовали собственные уникальные механизмы, которые совпали с экономическим развитием. За более чем три десятилетия Huawei превратилась из частной компании в ведущего международного коммуникационного гиганта, и ее успех обусловлен уникальной корпоративной стратегией и культурой[[11]](#footnote-10).

Huawei, частное высокотехнологичное предприятие, основанное в 1987 году в Шэньчжэне, Китай, является вторым по величине в мире поставщиком телекоммуникационного оборудования, третьим по величине в мире производителем смартфонов и ведущим глобальным поставщиком информационно-коммуникационных решений. После почти 30 лет развития Huawei стала ведущей китайской компанией, выходящей на мировой рынок, и оказала огромное влияние на индустрию производства средств связи в Китае и во всем мире. От цифрового языка и простой передачи данных до возможности подключения к сетевым сервисам с поддержкой передачи данных и Интернета вещей, который позволяет машинам подключаться к машинам. Сейчас Huawei начинает создавать инфраструктуру для 5G; в будущем Huawei добьется еще большего, предоставляя людям больше возможностей для подключения и общения, предлагая новые услуги для отраслей, революционизируя способы работы, создавая новые возможности для бизнеса за счет расширения использования Интернета вещей и неустанно работая над тем, чтобы соединить мир с неподключенными и раскрыть весь потенциал мобильной широкополосной связи.

## 3.1.1 Корпоративная культура компании Huawei

Как сказал Рен Чжэнфэй, основатель компании Huawei Technologies, "Ресурсы исчерпаны, живет только культура". Операционный успех компании Huawei объясняется поддержкой ее надежной системы и системы управления человеческими ресурсами. Корпоративная культура Huawei - это уникальная корпоративная культура, в основе которой лежит военная культура, дополненная культурой студентов и инженеров. На начальном этапе для нее характерна "культура волка", что означает вызывающий и неукротимый дух, а также острое чувство и понимание рыночных изменений[[12]](#footnote-11).

По состоянию на 2018 год в компании Huawei работает около 180 000 сотрудников в более чем 160 странах и регионах по всему миру. В глобальной деловой деятельности, чтобы избежать коммуникационных барьеров и культурных конфликтов, возникающих из-за различий в культуре, ценностях и поведении сотрудников в разных странах, которые подрывают эффективность корпоративных операций, Huawei объединяет и регулирует сотрудников из разных регионов и культурных слоев с помощью всеобъемлющей и сильной глобальной корпоративной культуры. Во-первых, компания изменила модель корпоративного управления семейного типа под влиянием традиционной китайской культуры и приняла современную модель корпоративного управления и организации, со строгими правилами и нормами, регулирующими поведение сотрудников компании, и жесткой конкуренцией в виде отбора талантов. Во-вторых, чтобы обеспечить институциональную защиту стратегии глобализации, компания Huawei сформулировала "Основной закон Huawei", используя строгие правила и нормы для определения организационных целей и рационализации развития многонациональной деятельности, а также придерживаясь культуры "локализации", то есть следуя местным обычаям и осуществляя локализацию управленческого персонала. Из этого мы видим, что Huawei придерживается традиционной китайской культуры инклюзивности и концепции диверсифицированной и открытой культуры, а деятельность компании демонстрирует характеристики диверсификации и интернационализации[[13]](#footnote-12).

## 3.1.2 Обучение и развитие человеческих ресурсов для глобализации

В процессе управления человеческими ресурсами эффективное "развитие" и "обучение" являются главными приоритетами глобального управления человеческими ресурсами, и по этой причине компания Huawei создала модель обучения и развития человеческих ресурсов, которая соответствует ее международной деятельности. Обучение и развитие человеческих ресурсов в компании Huawei осуществляется в основном в восьми формах, включая обучение при приеме на работу, наставничество, культурное обучение, обучение на рабочем месте, ротационное обучение, резервное обучение, самостоятельное обучение и карьерное обучение.

Согласно статистике, время, которое сотрудники Huawei тратят на обучение, составляет около 7% их рабочего времени. Кроме того, Huawei привлекает выдающихся сотрудников извне в различных формах, например, из отделов продаж, программного обеспечения, сетевых технологий и других аспектов элиты.

Кроме того, Huawei привлекает выдающихся сотрудников извне в различных формах, таких как поиск талантов на элитных соревнованиях в области продаж, программного обеспечения, сетевых технологий и т.д., а также установление партнерских отношений по целевому обучению с известными университетами Китая; в то же время, компания привлекает низовые таланты изнутри, и сотрудники могут выбирать различные каналы карьерного роста в соответствии со своими желаниями, что позволяет поддерживать лояльность сотрудников и способствует устойчивому развитию компании. Транснациональные предприятия обычно используют три способа отбора и найма менеджеров: отправляют их из-за границы, отбирают из граждан принимающей страны и нанимают интернационализированных штатных менеджеров из третьих стран. Для сотрудников-экспатриантов Huawei зарубежный опыт и накопленный опыт являются более ценными активами, чем щедрое обращение компании, а обучение, проводимое с использованием зарубежных ресурсов, позволяет людям улучшить свои способности в различных аспектах, что способствует компетентности для занятия более высоких руководящих должностей на родине в будущем. В то же время для компании уникальное чувство культурных ценностей, привнесенное экспатриантами, может быть лучше передано местным сотрудникам, что способствует культурному наследованию.

## 3.1.3 Механизм стимулирования сотрудников

(1) Материальное стимулирование: укрепление чувства принадлежности сотрудников Материальное стимулирование дает более прямой эффект, чем духовное стимулирование. Материальное стимулирование в компании Huawei в основном включает в себя стимулирование заработной платой, стимулирование акциями и субсидии на социальное обеспечение. Компенсационные стимулы ориентированы на результаты работы, основаны на должностных обязанностях и фактическом вкладе, чтобы гарантировать, что сотрудники получают своевременное и эффективное вознаграждение. В последние годы компания Huawei также активно проводит реформу системы компенсаций, стремясь нарушить баланс и увеличить разрыв, чтобы заработная плата и бонусы склонялись в сторону ключевых сотрудников. Это не только привлекает в компанию больше выдающихся талантов, но и заставляет сотрудников осознать, что высокая зарплата обеспечит высокий доход, а также мобилизует энтузиазм талантов. В то же время компания Huawei внедрила систему полного владения акциями, которая является эффективным механизмом долгосрочного стимулирования, преобразующим первоначальные трудовые отношения в партнерские, позволяя сотрудникам участвовать в принятии корпоративных решений в качестве акционеров, одновременно разделяя прибыль и принимая на себя риски.

(2) Духовное стимулирование: обеспечение источника мотивации для сотрудников

Помимо материального стимулирования, незаменимым является и духовное стимулирование. Компания устанавливает почетные награды, почетные грамоты, уведомления о похвале и другие средства признания достижений, чтобы выразить признание тяжелой работы каждого сотрудника, что значительно повышает удовлетворенность сотрудников работой. Кроме того, в компании внедрена система внутренней конкуренции и справедливого продвижения, а продвижение руководства основано на оценке, "честная конкуренция, не только образование, фокус на реальном таланте". Когда в компании появляется вакансия, компания проводит открытое конкурсное собрание и рассматривает в первую очередь внутренний персонал, чтобы дать возможность развития сотрудникам, которые хотят продвинуться, и активизировать существующие человеческие ресурсы, применяя талант.

## 3.1.4 Система управления ценностями, основанная на оценке ценностей

Во-первых, система оценки ценности работы. Наняли компанию HAY в США в качестве консультанта для разработки специальной системы ценностей для себя, для каждой должности, чтобы определить требования к способностям, риск, ответственность, количественную оценку сотрудников для выполнения обязанностей должности, чтобы обеспечить относительную справедливость внутреннего распределения ценностей, с одной стороны, и справедливость системы ценностей должности, с другой.

Во-вторых, квалификационная система должности. Это требование к ежедневному рабочему поведению сотрудников компании, способствующее непрерывному обучению. Компания Huawei делит специалистов на шесть уровней от низкого до высокого, и для каждого уровня существуют требования к квалификации должности. При повышении с первого уровня на второй вклад в производительность и ключевые компетенции используются для оценки готовности сотрудников взять на себя обязанности предыдущего уровня, и сотрудники лучше понимают, где им нужно учиться и совершенствоваться.

В-третьих, система управления эффективностью. Содержание и работа по оценке результативности

Показатели KPI декомпозируются по каждой системе и каждой должности сверху вниз, и сотрудники проверяются, выполнили ли они показатели путем расчета. "Оценка" - это в основном отчет руководителя и оценка, и руководитель докладывает о работе команды вышестоящему начальнику и выставляет оценку в соответствии с ситуацией.

В-четвертых, система оценки динамики труда. В конце года административный персонал компании просит каждого сотрудника заполнить форму оценки отношения к работе, задавая такие вопросы, как "делали ли вы личные телефонные звонки в рабочее время" и "можете ли вы пожертвовать своими личными интересами ради общего блага компании". Цель состоит не в том, чтобы проконтролировать, правдиво ли отвечают сотрудники, а в том, чтобы дать им возможность проверить и проконтролировать себя в процессе заполнения анкеты, что фактически является подсознательной передачей ценностей компании и единой культуры каждому сотруднику.

## 3.1.5 Исследование и анализ текущей ситуации с управлением персоналом в компании Huawei

Чтобы получить представление о ситуации с управлением персоналом в компании Huawei, была составлена анкета, текст которой приведен в приложении. Всего было распространено 50 анкет, 48 были возвращены, процент возврата составил 96%. Выборка конвенциональная (выборка удобства), нерепрезентативная.

Результаты и анализ опроса внутренних сотрудников компании Huawei следующие：

1. Выборка состояла из 33 мужчин, что составляет 69% и 15 женщин, что составляет 31%. Средний возраст составляет 29,9 лет. Видно, что доля женщин среди сотрудников низкая, при приеме на работу приоритет отдается набору молодых сотрудников мужского пола, из среднего возраста видно, что компания относится к молодой бизнес-организации, молодые люди обладают характеристиками восходящей мобильности, энергичности, хорошей пластичности, достойны того, чтобы компания уделяла им внимание и обучала.

2. В структуре стажа работы сотрудников 7 сотрудников работают более 5 лет, что составляет 14,6%, 27 сотрудников работают от 1 до 5 лет, что составляет 56,2%, 10 сотрудников работают от 6 месяцев до 1 года, что составляет 20,8%, и 4 сотрудника работают менее 6 месяцев, что составляет 8,4%. Это говорит о высокой мобильности сотрудников, что связано со стратегией высокоскоростного развития компании Huawei и подбором персонала в последние годы.

3. Что касается уровня образования, то 19 респондентов имеют степень магистра или выше, что составляет 39,5%, и 21 респондент имеет степень бакалавра, что составляет 43,7%. Со степенью специалиста или ниже - 8 человек, что составляет 16,8%. Это показывает, что по сравнению с предприятиями общего профиля, сотрудники Huawei имеют более высокое образование, что определяется особенностями высокотехнологичных предприятий и является краеугольным камнем развития Huawei.

4. Среди респондентов есть 4 человека с высшими должностями, что составляет 8,3% от общей выборки, 15 человек с промежуточными должностями, что составляет 31,3%, и 29 человек с основными должностями, что составляет 60,4%. Я думаю, что сотрудники с высоким образованием и низкой должностью составляют большую долю в Huawei, возможно, потому что больше людей просто набирается на работу.

5. Что касается обучения сотрудников, при анализе степени обучающей работы, посредством статистики данных, количество сотрудников, выбравших "часто проходят обучение", составляет 28 человек, что составляет 58,3% от общей выборки. Количество сотрудников, выбравших "время от времени проходить обучение" - 20, что составляет 41,7% от общей выборки. Число сотрудников, выбравших вариант "не проходить обучение", составило 0. Из полученных данных видно, что компания Huawei в основном создала более полную систему организации обучения и систему обучения, которая обеспечивает организационную защиту обучения сотрудников. Это может показать, что руководство компании придает большое значение обучению, создало современную концепцию обучения на предприятии, превратило обучение персонала в стратегическую позицию компании, поставив цель "построить обучающуюся организацию".

6. С точки зрения институциональной культуры, Huawei добилась определенных успехов, но обоснованность и рациональность системы, с точки зрения строгого внедрения существующей системы, нуждается в дальнейшем совершенствовании.

На вопрос "является ли система управления Huawei рациональной" 69,7% сотрудников считают ее "рациональной" или "более рациональной", что отражает систему Huawei. Это говорит о том, что построение системы и организационной структуры Huawei нуждается в дальнейшем совершенствовании.

7. По вопросу "как поступать с сотрудниками Huawei, нарушающими правила и нормы", 37% сотрудников считают, что "строго в соответствии с правилами и нормами", что показывает, что внедрение соответствующей системы в Huawei не на высоком уровне, что требует усиление надзора и инспекции, чтобы обеспечить эффективное внедрение соответствующей системы.

8. Что касается справедливости уровня заработной платы и социального обеспечения, 58,3% сотрудников считают уровень заработной платы в компании Huawei справедливым.

9. По вопросу "сравнение уровня заработной платы с компаниями в той же отрасли" 12,5% опрошенных сотрудников считают уровень заработной платы высоким, 43,7% - "относительно высоким" по сравнению с другими компаниями в той же отрасли, 25% - "относительно высоким" по сравнению с другими компаниями в той же отрасли и 25% - "относительно высоким" по сравнению с другими компаниями в той же отрасли. Уровень зарплаты Huawei неплох в той же отрасли, о чем свидетельствует тот факт, что 43,7% сотрудников считают зарплату "относительно высокой" по сравнению с другими компаниями в той же отрасли, 25% опрошенных считают ее "относительно низкой", а 18,8% считают зарплату низкой.

10. По вопросу "удовлетворенность работой в Huawei", 32 сотрудника (66,6%) удовлетворены своей работой.

11. Что касается предложений по управлению персоналом компании Huawei, то здесь есть несколько моментов.

(1) Забота компании о сотрудниках должна быть более конкретной, например, поздравление с днем рождения

(2) улучшить благосостояние сотрудников

(3) замена рабочих мест, подбор персонала, не слишком частые корректировки

(4) больше внимания уделять развитию персонала в пространстве компании.

12.В целом, на вопрос о том, имеет ли Huawei хорошие бизнес-направления, 58,3% сотрудников считают, что компания имеет хорошие бизнес-цели. Что касается настойчивой заботы компании Huawei о сотрудниках, ориентации на людей, приверженности сотрудникам, внутренних межличностных отношений, образования и обучения, трудовых усилий сотрудников и удовлетворенности работой, внутренние сотрудники ответили относительно хорошо. Это говорит о том, что у внутренних сотрудников Huawei сложилось хорошее впечатление о компании в целом и они готовы внести свой вклад в развитие компании. В целом, положительное влияние управления персоналом компании Huawei на сотрудников очевидно.

## 3.2 Вдохновляющий опыт Huawei по управлению персоналом частных предприятий

(1) Создание эффективной системы обучения человеческих ресурсов

Китай относительно богат человеческими ресурсами на всех уровнях, поэтому если мы сможем в полной мере использовать учебные ресурсы, повысить уровень подготовки кадров предприятий и создать эффективную и научную систему обучения, мы сможем повысить международную конкурентоспособность предприятий.

Во-первых, необходимо повысить осведомленность персонала предприятия о важности обучения, внедрить программы обучения и развития талантов, включая техническое обучение, обучение профессиональным знаниям, обучение корпоративной культуре и т.д., чтобы персонал предприятия полностью осознал важность непрерывного обучения. Во-вторых, мы должны интегрировать соответствующие внешние и внутренние ресурсы, усилить внутреннюю оптимизацию, улучшить и усовершенствовать систему обучения, а также адаптироваться к потребностям развития предприятий. Привлекать таланты, развивать таланты и удерживать их. Одним словом, мы должны постоянно обобщать, осмысливать и осаждать знания, опыт и уроки, полученные в процессе обучения и развития талантов, чтобы сформировать свой собственный уникальный путь отбора и обучения талантов. В то же время подготовка человеческих ресурсов многонациональных частных предприятий должна соответствовать интернационализации, поскольку международная деятельность предприятий - это процесс перемещения продукции, услуг и средств через национальные границы. В процессе своего быстрого развития компания Huawei всегда брала выдающиеся международные предприятия в качестве объектов обучения и целей догоняющего развития, уделяла внимание внедрению управленческого опыта крупных западных транснациональных компаний во всех аспектах корпоративного управления, сотрудничала с этими известными транснациональными компаниями в процессе, организации, строительстве и других аспектах, продолжала продвигать инновации систем управления. В процессе внедрения этих систем компания Huawei провела большое количество тренингов для своих сотрудников, чтобы они могли распознать, принять и использовать эти системы, что позволило руководству компании идти в ногу с международной деятельностью компании или даже опережать ее.

(2) Совершенствование механизма оценки и стимулирования деятельности

Созданный справедливый механизм, научный механизм оценки является движущей силой успеха компании Huawei. Таким образом, для многонациональных частных предприятий быстрое развитие предприятий невозможно без совместных усилий всех сотрудников, что требует от предприятий создания справедливой и разумной системы оценки стоимости, чтобы мотивировать каждого сотрудника к разумному позиционированию и осознанию собственного положения в развитии компании, полная система оценки работы может быть использована в качестве сильного средства, чтобы установить различные показатели оценки для различных уровней и различных категорий должностей, и результаты оценки через Зарплата производительность, реальная производительность позиции по способности, доход зависит от вклада справедливой практики, чтобы стимулировать энтузиазм сотрудников в то же время также пусть сотрудники в духе чувства достижения и чувство принадлежности. В то же время, от предприятия до отдела, мы должны количественно определить рабочие задачи, уточнить рабочие обязанности, осуществить эффективный контроль и управление сотрудниками, производственной и операционной деятельностью. Стимулировать жизненные силы сотрудников с помощью дифференцированного управления заработной платой, например, для долгосрочных зарубежных экспатриантов установить для них льготы и разумный отпуск, упростить управление заработной платой за рубежом в соответствии с рыночно-ориентированным управлением, как на Западе, и соответствующим образом улучшить уникальное стимулирующее лечение для рабочих областей, куда все не хотят ехать, чтобы предотвратить потерю талантов. Для сотрудников в принимающих странах многонациональных компаний предприятия должны обеспечить разумное пространство для развития и продвижения, чтобы достичь цели локализации человеческих ресурсов. Многонациональные частные предприятия в управлении человеческими ресурсами могут не просто проводить аттестацию в форме, но и эффективно добиваться стабильно растущей системы заработной платы, эффективной системы аттестации, чтобы играть положительную роль в содействии развитию предприятий.

# 

# **Заключение**

Основные задачи ВКР: проанализировать особенности модели управления персоналом китайских компаний, сравнить ее с моделью управления человеческими ресурсами некоторых других международных стран и выявить недостатки в модели управления персоналом различных типов китайских компаний, провести исследование на примере компании Huawei.

Для выполнения этих задач **первая глава ВКР** начинается с осмысления теоретических знаний, с помощью теоретических знаний по управлению персоналом и информации из некоторых исследований, изучается модель, принятая китайскими компаниями в области человеческих ресурсов, а затем проводится сравнительный анализ с управлением человеческими ресурсами США и Японии, в каких аспектах эти две страны работают лучше и в каких аспектах есть пробелы в китайском управлении персоналом, чтобы перенять опыт, подходящий для китайских компаний и способствовать лучшему развитию компании.

**Вторая глава** позволяет глубже понять текущую ситуацию с управлением персоналом в крупных и средних государственных компаниях Китая, анализируя текущую ситуацию с подбором персонала, текущую ситуацию с системой вознаграждения, текущую ситуацию с обучением и особенности системы оценки работы. Китайские государственные крупные и средние компании имеют более передовой опыт и методы работы в области управления персоналом, с рядом опытов, достойных упоминания и ссылки. Мы проанализировали, какие недостатки существуют в управлении персоналом китайских государственных предприятий, а затем недостатки в концепции управления персоналом, системе управления, конфигурации структуры, системе распределения, и тщательно проанализировал причины, и проанализировал решения, чтобы справиться с актуальными проблемами, надеясь помочь развитию предприятий.

**Выводы по главе 3**. Компания Huawei, как пример китайских частных компаний, создала полную систему управления персоналом от теории до практики, от найма до развития человеческих ресурсов. Система управления персоналом Huawei сыграла важную роль в поддержке конкурентных преимуществ компании. В этой главе анализируются особенности управления персоналом в китайских частных компаниях, представлена базовая ситуация компании Huawei, изучаются особенности управления персоналом, включая анкетный опрос 48 сотрудников Huawei.

Основные выводы дипломной работы заключаются в следующем：

1.Хотя китайские государственные предприятия и частные предприятия быстро развивались и достигли большого прогресса, все еще есть недостатки во многих аспектах, особенно в управлении персоналом, из-за национальных условий, экономики и концепций.

2. Необходимо изучить передовой мировой опыт в управлении персоналом, исходя из фактической ситуации предприятия, мы должны изменить концепцию управления персоналом, провести полный спектр обучения для решения проблемы структуры распределения человеческих ресурсов, установить надежный механизм распределения, хорошо справляться с оптимизацией распределения человеческих ресурсов, особенно для построения системы управления персоналом, подходящей для фактической ситуации предприятия, чтобы лучше достичь стратегического планирования предприятия.

3. Эта дипломная работа на примере компании China Huawei исследует стратегия управления человеческими ресурсами в международной деятельности с четырех аспектов, таких как корпоративная культура, обучение и развитие человеческих ресурсов, механизм стимулирования сотрудников и система управления ценностями, с целью предоставления рекомендаций для национальных многонациональных частных предприятий по управлению персоналом.

4. Экономическое положение Китая занимает центральное место в мире, и совершенствование управления персоналом китайских предприятий, и глубина исследований имеют большое значение для развития мировой экономики.

На основании дипломной работы **можно провести дальнейшие исследования** в следующих областях：

1、Анализ других систем управления китайских компаний и влияние каждой системы друг на друга, чтобы компания могла достичь единого планирования, чтобы различные системы управления в компании образовали развитое целое.

2. Предприятие строится на существовании клиентов, и важно провести опрос других потребителей как способ понять, чего клиенты хотят от предприятия, что поможет предприятию понять, в каких конкретных областях ему необходимо совершенствоваться.

3. Изучить предпосылки и историю развития управления персоналом в Китае, чтобы глубже понять особенности китайских компаний с точки зрения управления персоналом.

# **Список литературы：**

[1] [E] Чарльз Ридбетт. Рост социальных предпринимателей [M]. Великобритания; "Глоуб Синерджи", 2006 г.

[2] Чэн Дачжун. Подготовка человеческих ресурсов для международной деятельности высокотехнологичных предприятий - тематическое исследование на примере компании Huawei[J]. Экономический форум, 2013(2).

[3] Лу Чжун. Экспериментальная дискуссия о важности развития и управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях [J]. Научно-технический ветер. 2008(19):91

[4] Лю Ци, Хуан Минъюн Теоретическая дискуссия об оценке стоимости человеческого капитала в Китае [J]. Журнал Чжуннаньского университета экономики и права.

Журнал. 2005(03):52-55

[5] Фань Линь. Формирование культуры предприятия и управление человеческими ресурсами [J]. Журнал Чжэньцзянской средней школы. 2005(04):60-62

[6] Чжан Цицай. Новая экономическая социология. Пекин: Издательство общественных наук Китая, 2001.

[7] Чжоу Сюэгуан. Организационная социология. Пекин: Издательство литературы по общественным наукам, 2002.

[8] Ли Хуэйбинь. Социальный капитал и социальное развитие. Пекин: Издательство литературы по общественным наукам, 2000.

[9] Гуй Юн. Чжу Гуохун. Социальные сети, культурные институты и проблема встраивания поведения при поиске работы Фуданьский журнал. 2003, №8

[10]Гуй.Йонг. Чжан Гуанли. Гендерные различия в сетях поиска работы в случае группы безработных - китайские и западные различия в социальном капитале. Социологические исследования 2004, № 3

[11]Хуан Сяоу. О неформальной организации в построении корпоративной культуры. Современная наука управления. 2004. No. 7

[12]Хуан Сянжун. Некоторые вопросы развития менеджмента в Китае в 21 веке. 2000. No.2

[13]Хуан Фагун. О неформальном управлении неформальными организациями. Журнал Цзинчжоуского нормального колледжа. 2003. No.3

[14]Хуан Пэнцюань. Фань Вэйфэн. Характеристики неформальных организаций и стратегии управления. Экономика бизнеса 2003. No. 8

[15]Лю Синь . От компенсаций и льгот к опыту работы——Взять в качестве примера управление компенсациями в iba и других известных компаниях. Развитие и управление человеческими ресурсами, 2005, №8

[16]Лю Линьпин. Отношения, социальный капитал и социальная трансформация в деревне Пинцзян, Шэньчжэнь. Издательство социальных наук Китая.2002

[17]Лю Шань-ши. Лю Хуэйцзянь. Вэн Сайчжу. Исследование модели управления человеческими ресурсами лучшей западной компании Зарубежная экономика и менеджмент. 2005, No. 3

[18]Лю Синьдун. Ма Хунчан. Краткая дискуссия о влиянии личности корпоративных менеджеров и ее формировании. Журнал Харбинского колледжа. 2005, No. 5

[19]Исследование построения системы мотивации персонала на основе самомотивации персонала

[20]Self-Motivation[A]. Материалы Международной конференции по инженерному и бизнес менеджменту (EBM2011)[C]. 2011

[21] Xiujuan Yan, Chenlei Mao. Исследование влияния степени на возможность увольнения сотрудника[A]. Материалы 2-й Международной конференции по социальным наукам и охране окружающей среды (SSEP2013)[C]. 2013

[22] Цю Вэнь. Исследование интернационализации управления человеческими ресурсами [J]. Форум Фуцзянь (экономическое и социальное издание).2002(06):17-20

[23] Хуан Шуйцин. Понять тенденцию развития для продвижения управления человеческими ресурсами предприятия [N]. Новости водных ресурсов Китая. 2011-04-29 (008)

[24] Wu P. Пересмотр факторов производительности в перспективе концепции научного развития [J]. Экономическое и социальное развитие. 2007(11):44-46

[25]R. Lin,,Z. Chen.New Dea Performance Evaluation Indices and Their Applications in the American Fund Market. Азиатско-Тихоокеанский журнал операционных исследований. 2008

[26] Ван Чжунмин, «Психология рабочего персонала», издательство Zhejiang Education Press, 1988.

[27] Сюн Тонгченг и Цзэн Сянцюань, «Из доклада семнадцатого Национального конгресса Китайской Народной Республики о тенденциях управления человеческими ресурсами», «Китайская рабочая сила», № 1, 2008.

[28] Чжао Шумин, «Развитие профессионализации менеджеров по персоналу», [29]Nankai Management Review, № 3, 2005.Nora M, Greg R. Oldham, Michael G P. There’s no Place like home?The contributions of work and nonwork creativity support to employee’s creative performance, Academy of Management Journal, 2002, 45(4): 757–767.

[30]Li, H.-Sh. and Nie, H.-H. Источники конкурентного преимущества предприятий и их стратегический выбор[J]. Промышленная экономика Китая. 2002, № 9.

[31]Minbaeva D B.HRM Practices and MNC Knowledge Transfer.Personnel

Review,2005,1(34),25–144.

# **Приложение**

《Анкета о текущем состоянии управления персоналом в компании Huawei》

**Объект исследования**：Сотрудники компании Huawei

**Предмет исследования**：Текущая ситуация с управлением персоналом в компании Huawei

**Цели исследования**: Для того чтобы глубже понять особенности управления персоналом компании Huawei

**Задачи исследования:**

Анализ усилий компании Huawei по обучению сотрудников

Анализ степени удовлетворенности сотрудников заработной платой и льготами компании Huawei

Анализ надежности системы управления компании Huawei

**Метод исследования:**

Данные анкетного опроса сотрудников компании Huawei

Характеристики выборки：Выборка конвенциональная (выборка удобства), нерепрезентативная.

Количество респондентов: 50 человек

Время проведения: 10 апреля 2021 г. ---- 20 апреля 2021 г.

Дизайн анкеты.

В данном исследовании используется анкетный метод сбора данных, сначала определяется направление исследования, в соответствии с общими принципами составления анкет, составляется "Опросник состояния управления человеческими ресурсами компании Huawei".

Данная анкета состоит из 19 вопросов, первые 5 - основная информация о респондентах.

Было разослано 50 анкет, получено 48 анкет

**Содержание анкеты:**

1. Пол ：мужской женский

2. Возраст:

3.уровень образования：

- специализированный предмет

- бакалавриат

- магистратура и выше

4. Уровень вашей должности

- Высокий уровень

-средний уровень

- Базовый уровень

5.Продолжительность работы в компании.

- шесть месяцев или меньше

- от шести месяцев до одного года

- 1 - 5 года

- более 5 лет

6. Очевидно ли в работе, что управление основано на эмоциях?

- Очень очевидно

- Очевидно

- Не очевидно

-Другие

7.Считаете ли вы нынешнюю систему компании Huawei прозрачной?

-Прозрачна

-Недостаточно прозрачна

-Непрозрачная система

-Другое

8.Считаете ли вы, что у компании Huawei более зрелая идея развития и концепция управления?

-нет

-не уверен

-да и очень зрелая

1. Считаете ли вы систему управления компанией разумной?

-Разумный

-Более разумно

-Необоснованно

-Не знаю

10. Считаете ли вы необходимым, чтобы отдел кадров регулярно

давал сотрудникам советы по обучению?

- Да

-Нет

-Другое

11.Считаете ли вы, что компания Huawei имеет хорошее направление и цели для своего бизнеса?

-да

-не уверен

- да, но не идеально

- нет

12.Если сотрудник Huawei нарушит систему, будет ли компания строго с ним разбираться?

-Всегда следовать правилам и нормам, чтобы поступать строго

-Иногда в соответствии с правилами и положениями

-Часто не в соответствии с правилами и положениями

-Совсем не в соответствии с правилами и нормами

13. Имеете ли вы право участвовать в совершенствовании системы управления компании Huawei?

- Да

- Не уверен

- Нет

14.Как вы думаете, часто ли компания Huawei проводит более формальное обучение и тренинги для своих сотрудников?

- Никогда не имел образовательной подготовки

- Образование и обучение часто

- Образование и обучение только время от времени

15.Считаете ли вы справедливой систему распределения заработной платы сотрудников Huawei?

-справедливость

-не очень

-Несправедливо

16.По вашему мнению, как уровень заработной платы в компании Huawei сопоставим с другими компаниями в той же отрасли?

-Высокий

- относительно высокий

- относительно низкий

- Низкий

17.Считаете ли вы, что Huawei заботится о своих сотрудниках?

- Компания заботится о своих сотрудниках и всегда заботится о них

-Проявление заботы только тогда, когда сотрудники находятся в сложной ситуации

-Не очень заботятся о сотрудниках

-Очень мало заботы о сотрудниках

-Часто ущемляют интересы работников

18. Удовлетворены ли вы своей нынешней работой в компании Huawei?

- Недовольные

- Удовлетворенный

- не очень

19.Что вы можете посоветовать в области управления человеческими ресурсами?(пожалуйста, напишите как можно подробнее)

1. Лу Чжэньго. Экспериментальное обсуждение важности развития и управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях [J]. Science and Technology Wind. 2008(19):91 [↑](#footnote-ref-0)
2. Xiujuan Yan, Chenlei Mao. Исследование влияния степени на Возможность увольнения сотрудника[A]. Труды 2-й Международной Конференции по социальным наукам и защите окружающей среды (SSEP2013)[C]. 2013 [↑](#footnote-ref-1)
3. Цю Вэнь. Исследование интернационализации управления человеческими ресурсами [J]. Форум Фуцзянь (экономическое и социальное издание).2002(06):17-20 [↑](#footnote-ref-2)
4. Bloodgood James M.Strategic Organizational Change withinan Institutional Framework. Journal of ManagerialIssues . 2000 [↑](#footnote-ref-3)
5. Emweson,Michael.Regulation or Deregulation of the Labour Market: Policy Regimes for the Recruitment and Dismissal of Employees in the Industrialized Countries. European Economic Review . 1988 [↑](#footnote-ref-4)
6. Gustafssion, B,li, S."Types of Income and Inequality in China at the End of 1980s". Review of Income and Wealth . 1997 [↑](#footnote-ref-5)
7. Williamson,Oliver E.The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. . 1985 [↑](#footnote-ref-6)
8. Шаньцзянь. Анализ избыточного персонала предприятия и пути его выхода [J]. Ship. 1990(08):14-16 [↑](#footnote-ref-7)
9. Го Дэ-хун, Гэн Юньчжи. Исследование пути культурной модернизации Китая [М]. Издательство Цзилиньского университета, 2006 [↑](#footnote-ref-8)
10. Pamela S. L,Stephen H. G.,Patricia M. F.Management Challenges in 21st centurt. . 1995 [↑](#footnote-ref-9)
11. Ву, Цзяньго. Мир Huawei [M]. CITIC Press. Ноябрь 2006. [↑](#footnote-ref-10)
12. См. веб-сайт компании Huawei. http://www.huawei.com/cn/corporate\_information/research\_development.do. [↑](#footnote-ref-11)
13. Цэ Юнчжун. Huawei выходит в море [N]. Securities Daily. 10 июня 2007 года. [↑](#footnote-ref-12)