

國際金融危機對東莞企業人力資源管理影響研究

劉永安¹ 王芳²
廣東東莞理工學院教授¹ 廣東東莞職業技術學院助教²

摘要

本文通過問卷調查的方法，分析了國際金融危機對東莞企業人力資源管理的影響，爲了應對金融危機，東莞大部分企業都調整了人力資源管理的政策。國際金融危機對東莞企業的招聘、薪酬、福利、績效考核、培訓、員工離職、勞資關係都有一定的影響。

關鍵字：金融危機、東莞、企業、人力資源管理、影響。

1. 引言

始發於 2008 年下半年的國際金融危機，對以出口爲導向的東莞企業造成了重大的影響。根據我們 2009 年下半年的調查，認爲金融危機影響較大以上程度的企業占 39.3%，不足 20%的企業認爲 2009 年的業績指標可以實現，只有 26%的企業認爲金融危機已經過去，而 74%的企業認爲金融危機更大的影響還未出現，其中 35.4%的比例認爲危機的影響還會持續 2—3 年時間。從資料來看大多數企業對經濟復蘇表現得比較悲觀。國際金融危機使東莞企業生存的外部環境發生了巨大的變化，其會影響到每個企業的人力資源管理。那麼國際金融危機對東莞的企業人力資源管理會有什麼影響呢？本文將運用問卷調查和訪談的方法來研究此問題。

2. 調查基本情況介紹

從 09 年 9 月至 11 月期間，作者採取簡單隨機抽樣方式利用自填式問卷調查和訪談的方法，對東莞的企業進行了調查研究，共發出問卷 180 份，收回問卷 138 份，其中有效問卷 120 份，有效率爲 66.7%。問卷基本情況統計如下：

（一）從企業性質來看主要以民營企業和外資企業爲主，其中民營企業占 55%，外資占 21%，港資企業占 10%，台資企業占 8%，國有企業占 6%。

（二）調查企業涉的行業包括主要包括電子（16.7%）、服裝（13.3%）、食品飲料（7.8%）、紡織（6.7%）、機械（5.6%）、傢俱（4.4%）、五金（4.4%）、化工（3.3%）、物流（3.3%）、酒店業（2.2%）、房地產（2.2%）、醫藥（2.2%）、金融業（1.1%）、造紙（1.1%）等等以及包括傳媒、策劃等在內的其他行業（25.7%），基本上能反映東莞的產業結構。

(三) 調查的企業以中小企業占多，企業員工人數在 300 人以下約占 82%，年營業額 1000 萬以下約占 74%，經營年限在 10 年以下約占 78%。

3. 金融危機對東莞企業人力資源管理的影響

國際金融危機使東莞企業生存的環境發生了巨大的變化，而環境的變化又會直接或間接影響到企業的人力資源管理。裁員、減薪這些危機時典型的人力資源管理的策略就會被大部分企業採用。企業人力資源管理的變化實際是企業迎接金融危機挑戰的重要途徑之一。那麼金融危機對東莞企業人力資源管理又會產生哪些影響呢？通過研究我們認為金融危機對東莞企業人力資源管理的影響主要表現為以下七個方面：

3.1 減少了招聘人數，提高了招聘要求，招聘手段發生了變化

調查結果顯示，39%的企業減少了招聘人數，其中有 55%的企業是全面減少了招聘的人數，只有 45%的企業僅僅對稀缺或者核心人才進行招聘，7%的企業完全取消招聘，31%的企業招聘計畫並沒有受到金融危機的影響。還有 23%的企業增加了招聘人數，這是因為從 09 年下半年開始，有些企業經營狀況開始好轉，由於 08 年底的裁員，現有的員工不夠，需要重新招聘，這也就是為何東莞從 2009 年下半年開始用工需求越來越增加的原因。

70%的企業認為人員招聘越來越難，認為沒有變化的企業有 23%，而只有 7%的企業認為招工容易了。對招聘人員的素質要求，有 58%的企業提高了，32%維持不變，而有 10%是降低了。為何大部分企業會認為招工越來越難？通過分析我們認為存在以下幾個原因：(1) 企業提升了員工進入的門檻，符合企業要求的求職者自然就減少；(2) 由於金融危機的影響，員工離職也比較謹慎，因此，勞動力市場上熟練勞動力的數量也減少；(3) “二代” “三代” 農民工的數量在減少，且這些農民工對企業的求職要求也提高了，因此一定程度上就會出現結構性的招工難；(4) 下半年企業的生產有所回升，各企業對員工的需求出現了短時的井噴。為何一半以上的企業會提升對招聘員工的素質要求？原因是：(1) 新勞動合同法的出臺，加大了企業的解雇成本，企業在招聘員工時比較謹慎，選擇自然比較苛刻；(2) 提高員工的素質要求，在一定程度上就會降低對員工的使用成本，因為一般而言素質高的員工績效就會比較高；(3) 通過金融危機，企業可能會意識到轉型升級的必要性，而要實現這一目標，員工的素質是關鍵。

為什麼有 7%的企業會認為招聘員工越來越容易，因為調查顯示有 10%的企業降低了對招聘人員的要求，因此，這也一定程度上說明東莞的勞動力市場並非絕對的缺工，可能大部分還是相對的、結構性的缺工。

企業的招聘手段也出現了一定的調整。在常用的招聘手段中排在前三位的是：內部員工推薦、公司內部培養、社會公開招聘會。通過研究我們發現這三種手段都存在招聘成本比較低，招聘比較容易，招聘效果相對而言比較好。但在考慮停止和暫緩的手段中，社會公開招聘會成為首選，原因可能是因為金融危機後企業大規模招聘員工的機會比較少，不需要採用這種大規模招聘的手段，少量的崗位空缺可通過內部員工推薦、公司內部培養來完成。在企業還沒有採用的招聘手段的選擇中，排在前四位的是：校園招聘、第三方勞務派遣、媒體招聘廣告、網路招聘。這些手段相對而言比較現代、成本比較高、管理難度較大。因此，東莞大部分的企業還是比較喜歡比較傳統的招聘手段。

表 1 招聘人員的學歷分佈狀況

人員分佈	高中以下	大專	本科	碩士	博士
職能類	28.80%	28.80%	23.10%	11.50%	7.80%
行銷類	35.85%	18.87%	20.75%	11.32%	13.30%
生產類	89.17%	5.73%	2.23%	1.91%	0.96%
研發類	12%	16%	24%	24%	24%

從招聘人員的學歷分佈來看（見表 1），研發人員的學歷要求最高，其次是職能類，行銷類排第三，生產類列第四。生產類的員工中高中以下學歷占近 90%，行銷類的占近 36%，職能類占近 29%，研發類占 12%，由於東莞的大部分企業行銷和研發都在外面，因此，從這一學歷分佈來看，一定程度上反映了東莞企業員工大部分都是高中以下文化層次，提升勞動力的素質是一個任重道遠的事情，東莞企業要轉型升級從員工素質的角度而言還有一段很長的路要走。

但我們也欣喜地看到，研發類、行銷類、職能類員工的素質有了較大的提高。這三類人員本科以上學歷分別占：72%、45%、42%。其中研發類博士學位占 24%，行銷類博士學位占 13.3%，這從某個角度也反映了東莞的企業越來越重視研發和行銷，一定程度上也反映了東莞市近些年來鼓勵企業要有自主研發能力、自主品牌的一些政策正在發揮效用。

表 2 招聘人員的起薪情況

招聘人員的起薪	職能類	行銷類	生產類	研發類	平均起薪
高中以下	1249	1222	1047	1072	1147.5
大專	1386	1616	1297	1511	1452.5
本科	2134	2065	1644	2638	2120.3
碩士	3198	3349	3032	3393	3243
博士	4348	4337	4300	4954	4484.8

從招聘員工的起薪來看（見表 2）：學歷越高起薪越高，人力資本得到了企業的重視。研發類的起薪學歷差別最大，差別達 3882 元；最低是職能類，差別達 3099 元。在學歷相同的情況下，高中以下是職能類起薪最高，大專學歷是行銷類起薪最高，本科以上學歷都是研發類的起薪最高，這也從一側面反映了企業越來越重視研發工作。

3.2 大部分企業按計劃加薪或保持薪酬不變，變動薪酬成爲調整的重點

針對金融危機，爲了降低成本，減薪會成爲大部分企業的首選。但通過調查我們發現只有 24%的企業選擇了減薪，42%的企業選擇按計劃加薪，34%的企業選擇維持不變。也就是說面對金融危機在東莞選擇加薪的企業將近是減薪的兩倍，但當我們進一步分析發現全員加薪的企業占 19%，加薪主要是針對核心員工的企業占 56%。爲何大部分東莞的企業在面對金融危機時沒有選擇減薪而是選擇了加薪呢？我們認爲主要有以下幾個原因：(1) 東莞企業大部分選擇了減員的手段來降低成本；(2) 由於留下來的員工基本是企業認爲的核心員工並且可替代性小，其是企業生存的基礎，加薪才能穩定這些員工；(3) 加薪是給員工信心的一種最好的手段，能讓員工看到企業復蘇和壯大的希望。但我們也發現全員降薪的企業占 16%，針對核心員工進行減薪的企業達 7%。爲什麼有的企業會削減核心員工的薪酬呢？主要原因是(1) 部分核心員工往往拿著高薪，一旦實施減薪政策將給企業節約一筆可觀的人力成本；(2) 核心員工的薪酬一般比較高，其削減的空間也比較大；(3) 金融危機條件下，勞動力市場不景氣，核心員工擔心跳槽後，工作不好找，其具有一定的忍耐性。

面對金融危機，企業如果要調整薪酬其會如何辦呢？通過調查我們發現基本薪金一般調整的比較少，只占企業數的 17%，調整排在前三位的是：獎金(35%)、補貼(27%)、福利(20%)，因爲基本薪金剛性比較大，一般而言比較固定，如變化則對員工影響比較大，而獎金、補貼、福利則彈性比較大，其與企業的業績關聯性較大，因此，企業效益發生變化，則這些項目發生相應的變化，員工比較容易接受。

從調整的物件來看(見表 3)，薪酬比 2008 年減少的物件排在前面的是：普通管理層員工、高級管理員工、高級專業層管理員工；而增加排在前三位的是：高級專業層管理員工、普通專業層員工、公司決策層員工；保持不變排在前三位的是：一般操作層員工、公司決策層員工、高級管理員工。總體而言，公司決策層、高級專業層管理、普通專業層員工薪酬總額增加的企業比減少的企業多，而普通管理層員工、高級管理員工、一般操作層員工薪酬總額減少的企業比增加的多，這是因爲決策層、高級專業管理層、普通專業層員工這三類人員大部分爲專業技術人員和專業管理人才，其專業性比較強，可代替性比較差，是企業的核心人才，在危機的時候更能體現他們的價值，因此，企業反而要提高他們薪酬來留住他們。而普通管理層員工、高級管理員工、一般操作層員工則剛好相反，因此，當危機來臨的時候，企業可能會更多地考慮減少他們的利益。

表 3 09 年各類人員薪酬總額變動情況

09 年薪酬總額變動	與去年持平	與去年減少	比去年增加
公司決策層員工	83%	7.5%	9.5%
高級管理員工	81.4%	14%	4.6%
普通管理層員工	79.5%	15.9%	4.6%
高級專業層管理員工	63.9%	13.9%	22.2%
普通專業層員工	80%	8.9%	11.1%
一般操作層員工	84%	10%	6%

與 2008 年相比，東莞企業在 2009 年有 27.8% 的企業減少了獎金的總額，10.3% 的企業減少個人薪酬中變動比例；增加獎金數額的企業占 15.5%，增加個人薪酬中變動比例的占 16.5%，不做修改的企業占 22.7%。變動薪酬的調整，是一種相對“溫和”地降低企業勞動力成本的方式，因為這些薪酬與企業的業績密切相關，企業效益不好，減少變動薪酬員工比較容易接受，並且能使員工明白要想得到更高的回報就必須比以往更加努力。有 34.4% 的企業認為金融危機對企業的長期激勵計畫沒有影響，有 10.8% 企業暫緩執行，51% 的企業正在關注金融危機的影響，但是否對長期激勵計畫做調整仍未做出決定，另有 4.3% 的企業無長期激勵計畫。企業如果在危機時期選擇保留長期激勵，會向員工釋放一種積極的信號，即企業能夠與員工一起共度難關，共創輝煌。

3.3 基本福利變化不大，但一些帶有獎勵性質的福利調整幅度很大

福利也是員工十分關注的問題，其對員工的影響很大，因此企業在處理福利問題時一般來說比較謹慎。即使是遇到金融危機，2009 年東莞增加福利的企業（30%）還是要比降低福利的企業（23.8%）多，也有近一半的企業維持福利狀況不變（46.3%）。這也說明東莞的企業還是比較注重員工福利。

表 4 2009 年福利內容調整情況

福利內容	無變化	修改政策	暫停或暫緩	無此項目
醫療	70.2%	13.8%	0	16%
養老	67%	16%	0	17%
住房	41.1%	38.9%	2.2%	17.8%
休假	41.10%	27.30%	6%	8.7%
公費旅遊	42.6%	17.1%	13.80%	25.5%
異地派遣	54.7%	22.1%	2.3%	20.9%
團建活動	40%	42.9%	0	17.1%

從福利內容來看（見表 4），沒有變化的福利排前三位的是：醫療、養老、異地派遣，且醫療、養老沒有企業出現暫停或者暫緩，醫療、養老涉及到員工的身體保健和未來生存保障，醫療、養老是國家的法定福利，因此大部分企業還是遵守國家法律的，但調查也發現還有 16% 的企業沒有醫療、17% 企業沒有養老方面的福利，這與國家的法律相違背；還有一項沒有暫停或暫緩福利項目是團建活動，這是因為越是危機，越需要大家齊心協力共同克服，越需要團隊精神。表 4 顯示企業對所有福利進行了調整，有 30% 的企業是提高了，而 23.8% 的企業是降低了，修改福利政策排前三位的是：團隊建設、住房、休假。企業暫停或暫緩的福利占前四位的是：公費旅遊、休假、住房、異地派遣，這四種福利都是彈性福利，其中公費旅遊、休假、異地派遣更是具有一定的獎勵性質，當企業遇到一定困難要節省成本的時候，這些福利就會首當其衝遭到削減。當然，我們也發

現表 4 所述的每一項福利專案都有企業沒有，這說明東莞有些企業的福利制度還不健全，福利專案還不豐富，還有改進的空間。

3.4 績效考核週期和範圍有很大調整，績效考核結果主要用於獎金分配

調查顯示有 75%的企業調整績效考核的週期和範圍，其中 57%是針對全員或者所有部門的，這是因為在金融危機的影響下，有些企業很難實現業績指標，如果不對考核的週期和範圍作一些調整則考核就沒有針對性，考核結果也就沒有意義。但也有 25%的企業沒有調整績效考核週期和範圍，這是因為：(1)有些企業認為金融危機對它們的影響不大，企業業績沒有發生什麼變化，無需對績效考核作調整；(2)有些企業原來就沒有績效考核或即使有也不是很規範，因此，也不需要調整。

那麼在金融危機影響下，企業會不會通過考核來裁減或辭退員工呢？調查發現只有 18.6%的企業會這樣做。考核結果運用排序是：獎金分配（57.8%）、崗位調動（35%）、職位晉升（32%）、薪酬調整（30%），通過分析我們發現大部分企業是把績效考核結果與獎金分配掛鉤，其次是員工換崗，綜合來看實際上企業就是主要把考核結果與薪酬和崗位變動掛鉤，因為獎金是變動薪酬的一部分，崗位調動分橫向和縱向調動，而晉升就是縱向調動。由此可見，東莞企業在績效考核結果的運用上還是比較科學的，其主要還是運用到正面的獎勵而非反面的懲罰。

雖然有企業會把績效考核的結果運用到員工晉升方面，但通過調查我們發現企業的員工晉升計畫還是受到了一定的影響，有 52%的企業縮減或取消了員工晉升規模，其中 37.2%企業縮減了高層晉升規模，9.9%的企業縮減了中層晉升規模，3.7%的企業縮減了專業層級晉升規模，還有 1.2%企業取消了晉升。縮減或取消員工晉升規模是企業降低人力成本的一項有效的措施，因為晉升就意味著員工的薪酬和福利都要增加。當然我們也發現還有 48%的企業認為員工晉升計畫並沒有受到金融危機的影響。

3.5 重視員工培訓，注重節省培訓成本，提高培訓效果

有專家認為企業應該利用金融危機這一時段，加強對員工的培訓，提高員工的素質，為企業未來的復蘇準備充足的人力資源。東莞的企業面對金融危機它們對培訓看法是否和專家一致呢？通過調查我們發現與 2008 年相比，2009 年東莞企業培訓預算沒有變化占 61.1%，預算增加的占 6.7%，培訓預算減少的占 23.3%，取消培訓的為 8.9%。也就是培訓預算沒有變化或增加的占 67.8%，培訓預算減少或取消的占 32.2%，這資料基本能說明東莞大部分的企業都認為金融危機時期是培訓員工，提升員工素質的最佳時期，企業希望利用危機時期企業相對“寬裕”的時間，加強對員工的培養，為即將到來的經濟復蘇做好人才儲備。當然也近三分之一的企業會出於對縮減成本的考慮，減少或取消員工培訓預算。

雖然 2009 年東莞大部分企業還是比較重視員工培訓，但是企業還是採取了一些措施來控制培訓的成本，主要包括嚴格篩選受訓人員、有意識削減培訓時間、更多組織內部培訓資源、加強對培訓效果的考核、控制海外培訓計畫。

其中嚴格篩選受訓人員、有意識地削減培訓時間和更多地組織內部培訓等三個措施與節省培訓成本相關性很強。其實加強對培訓效果的考核也是間接地控制成本，因為培訓效果好就說明培訓的收益高，相對而言就是降低了培訓的成本。

3.6 通過削減來調整員工，一線工人離職率最高

爲了應對金融危機，東莞企業對人員都進行了一些調整（見表 5），其中調整最多的崗位類型是管理層員工、市場行銷類一般員工、研發技術類一般員工。綜合來看，調整的這些崗位都非企業的關鍵崗位，這些崗位可替代性強，調整對企業的經營影響不大。調查也顯示決策層、生產流通類一般員工比較穩定，這是因爲決策層員工穩定，企業才會穩定，如果危機時候，決策層都人心惶惶，那麼對克服危機就很不利。

表 5：企業人員調整的情況

人員調整與否	是	否
決策層員工	43.1%	56.9%
管理層員工	62.5%	37.5%
智慧管理類一般員工	58.1%	41.9%
市場行銷類一般員工	62.5%	37.5%
研發技術類一般員工	59%	41%
生產流通類一般員工	46.1%	53.9%

那麼東莞的企業是如何進行人員調整呢？通過調查我們發現大部分企業都是採用人員削減的策略。其中有 74.7%的企業認爲它們對普通專業層員工進行了削減、有 60%的企業認爲對公司決策層員工進行了削減、38.9%的企業進行了一般操作層員工削減，36.4%對高級專業層員工、34.2%對普通管理層員工、21.2%對高級管理層員工進行了削減。從人員的平均削減率來看高級管理層員工（22.8%）、一般操作層員工（18.42%）、普通管理層員工（16.2%）居前三位，其餘是高級專業層員工（11.5%）、普通專業層員工（11.3%）、公司決策層員工（10.2%），爲什麼高級管理層員工的平均削減率會最高呢？這是因爲這部分人在企業內的收入最高，也就是企業的使用成本最高，當企業面對金融危機，需要降低成本時，削減這部分人成本降低比較快。這也印證了有媒體曾經報告，金融危機來臨的時候，很多企業的高管成爲削減的對象。由於企業業務減少，企業開工不足，因此，爲了減少成本，一般操作層員工和普通管理層員工也會成爲削減的對象。調查也發現公司決策層員工的削減排在最後，這與公司需要穩定有關係。其次高級專業層員工、普通專業層員工也比較少。因此，通過調查我們可以得出這麼一個結論就是，當金融危機來臨的時候，企業一定會對決策層保持穩定，然後穩住一些專業人員，對其他的替代性較強的員工則會進行削減，普通的員工永遠會成爲削減的對象。

當我們進一步分析員工離職率的時候，我們會發現一線工人以 19.7%位居榜首，其次是銷售人員（18.4%）、研發人員（14.6%）、管理人員（11.5%），一線工人離職率（其中 12.9%的員工是主動離職）最高是因爲企業不景氣，導致開工不足，造成大批一線員工無事可做，而大部分企業一線工人收入主要來自加班、倒班工資，因此，員工就會選擇離職。企業生產的產品減少，就會導致其銷售任務減少，進而影響到銷售人員的工資

收入，因此就會促使銷售人員離職。

3.7 勞資糾紛有所增加，社會保障基本持平

爲了應對金融危機，大部分企業都會採用裁員減薪及縮減福利的人力資源管理政策，而這就爲勞資糾紛的發生埋下了伏筆。與 2008 年相比，有 32.8% 的企業認爲 2009 年勞資糾紛有所增加，50.7% 的企業認爲基本持平，16.5% 的企業認爲減少。東莞是國際金融危機影響的重災區，很多人認爲 2009 年東莞企業的勞資糾紛會急劇上升，但是我們發現其實增加的比例並不高。同時，我們也發現也有 16.5% 企業的勞資糾紛是減少的，這說明東莞的企業越來越重視對勞資關係的管理，意識到和諧的勞資關係有利於增強企業的凝聚力和信譽，是企業長足發展的法寶，在處理勞資關係時，越來越科學。

對於與員工休戚相關的社會保障，東莞企業都比較重視，面對金融風暴的影響 83% 以上企業 2009 年員工的基本養老保險、基本醫療保險、失業保險、工傷保險、生育保險、住房公積金、補充養老保險、補充醫療保險都與 2008 年持平，有的企業甚至還增加了這方面的開支，當然也有企業減少了這方面的支出。

4. 總結與啓示

（一）金融危機下，企業人力資源管理的政策調整勢在必行，人力資源管理政策必須與企業戰略及經營環境與目標相適應，如果企業外部經營環境及經營目標發生了變化，企業的人力資源部門應及時、迅速地調整本企業的人力資源管理政策。

（二）面對任何危機，企業生存是硬道理。爲了生存企業就必須開源節流，所謂開源就是要把產品賣出去，開拓市場。所謂節流就是要減少企業運營的成本，通過控制成本，提升企業的利潤水準。

越是危機，企業越要重視銷售，同時一定要控制銷售成本，爲了達到這一目的從人力資源管理的角度來看，企業必須對銷售人員進行精簡和培訓以提高銷售人員的素質。

裁員是節流的一種手段，但是企業一定要保留它的核心人員，對那些專業性很強的技術和管理人員及高層決策人員一定要保留好。對一些可替代性強的人員可以削減。

降薪也是很多企業喜歡的一種節流方式。而且這種方式見效也比較快，但在危機的時候，對核心員工的薪酬如果不能增加也不能減少。因爲減薪很可能挫傷他們積極性，使他們對企業失去信心。

危機時候企業可以降低或取消一些與企業績效掛鈎的福利政策。但是一定要與員工解釋清楚。

（三）危機時期企業招人要更加謹慎。危機時完全取消招聘也不可取，因爲，危機時，企業需要重新調整與整合人力資源以應對危機，需要補充一些新鮮血液，但此時的招聘一定要相應地提高要求，認真篩選。企業可儲存一些稀缺的人力資源。

（四）危機時期更應重視對員工的培訓。雖然東莞有些企業減少培訓費用，但大部分是持平或略有增加。企業要有憂患意識，越是危機越要通過提高員工的素質來應對危機，並爲危機後企業的復蘇準備人才。

(五) 危機時員工的離職率會有一定的上升，企業應關注這一問題。離職率好似一把雙刃劍，過高會影響員工的信心及企業的穩定和經營，過低會影響企業優化人力資源，增加企業的人力成本。企業應該對不同層次和不同類型的員工採取不同的策略，要控制企業核心、專業、替代性差的員工的離職率，因為這些員工是企業生存與發展的關鍵。

(六) 建立和諧的勞資關係。應對危機，企業更應注重避免勞資糾紛，構建和諧的勞資關係。尤其是在裁員減薪的時候，絕不能侵犯勞動者權益，否則極易引起突發事件，造成新的危機。危機時，企業更應遵守國家的相關法律、法規，千萬不要借危機來做一些違法的事情，從而造成勞資衝突。越是危機，企業越要把目前出現的困難向員工講清楚，使員工對企業裁員、減薪等應對危機的措施具有正確的理解，得到員工的支持，群策群力共度難關。

總之，金融危機，對有些企業而言是危，可對另一些企業卻是機。越是金融危機企業越要重視人力資源管理，隨著企業人力資源管理水準的不斷提高，企業應對各種危機與風險的能力就會不斷增強。

5. 參考文獻

郭晉榮，金融危機下的人力資源管理策略，《現代商業》，2009年第5期

錢琨，金融危機下中小企業人力資源管理的思考與對策，《江蘇商論》，2009年第3期

楊樹臣，金融危機後人力資源管理的策略探究，《經濟問題探索》，2009年第11期

陳永仁，製造業企業在金融危機下人力資源管理應對策略，《現代經濟》，2009年第8期

侯美嬌，金融危機對中國企業的影響及其人力資源管理對策，《時代經貿（下旬刊）》，2008年第12期

葉迎，論金融危機下企業人力資源管理的優化，《大眾商務》，2009年第8期