

◎ 张玉明 主编

「中小企业发展
多维研究」



中小企业 人力资源管理与开发

刘冰 郁晓燕 著

图书在版编目(CIP)数据

中小企业人力资源管理与开发/刘冰,郁晓燕著.
—济南:山东大学出版社,2004.12
(中小企业发展多维研究/张玉明主编)
ISBN 7-5607-2909-6

I. 中...

Ⅱ. ①刘... ②郁...

Ⅲ. 中小企业—劳动力资源—资源管理

Ⅳ. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135575 号

山东大学出版社出版

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

山东旅科印务有限公司印刷

850×1168 毫米 1/32 7.5 印张 201 千字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印数:1—2000(套)

定价(全五册):100.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

前 言

在西方发达国家,长期以来人们一直认为中小企业终将被大企业彻底取代。英国经济学家凯恩斯认为:企业如果要在现代技术竞赛中不被淘汰,就要求进行大规模生产,并作出庞大的研究和发 展预算,因而小企业会面临灭顶之灾。美国哈佛大学教授加尔布雷森也预言:小企业的寿命屈指可数,它们将成为贪婪的大公司的牺牲品,这些公司一心想把小企业的竞争排斥在市场之外。到了 20 世纪 60 年代末,欧、美、日等国对中小企业的认识发生了逆转:以前人们认为企业越大越好,这时却普遍认为“小是美好的”;以前人们被告知,是大企业支撑着现代社会,是工商业的“引擎”和“驱动力”,这时人们却越来越多地认识到中小企业才是“经济腾飞翼”、“新革命的开拓者”以及“稳定社会的减震器”;以前人们普遍认为大企业创造着人们的生活,这时不少学者则认为中小企业正在建造“新的工业体系”,“创造着奇迹”,是“解决就业劳动力的蓄水池”……

在 20 世纪末亚洲金融危机以后,人们重新分析了日本、韩国等国的大企业集团发展模式的利弊,显示出中小企业具有独特的魅力,世界各国普遍开始把关注的焦点重新放在中小企业上。近年来,遍布全世界各地的中小企业正以其顽强的生命力,产生着巨

大的经济效益和社会效益,国际中小企业政策理念也发生了重大转变,已将中小企业看作富有机动性、灵活性和创造性的“世界经济之魂”。虽然规模上不及大型企业,但中小企业的地位与重要性一点都不亚于大型企业,并且能充分利用自己的特点减少市场风险,毕竟“船小好调头”。

然而,广大中小企业要想在市场上站稳脚跟,获得竞争优势,保持可持续发展,还必须从企业最根本的因素——“人”出发,做好人力资源的管理与开发工作,满足员工的需求,使得企业和员工共同发展,共同进步。

本书在写作过程中,参考了许多学者在该领域的研究成果,在此表示由衷的感谢。由于作者能力有限,书中难免有不妥之处,敬请广大同仁指正。

作 者

2004 年 12 月

目 录

第一章 中小企业人力资源管理与开发概述·····	(1)
第一节 企业人力资源管理与开发的含义·····	(1)
一、人力资源管理的含义·····	(2)
二、现代人力资源管理与传统人事管理的区别·····	(3)
三、人力资源管理的任务·····	(4)
四、人力资源管理的意义·····	(7)
第二节 中小企业人力资源管理的特点、现状及落后原因·····	(8)
一、中小企业人力资源管理的特点·····	(8)
二、中小企业人力资源管理现状·····	(8)
三、中小企业人力资源管理落后的原因·····	(13)
第三节 中小企业人力资源管理与开发的原则和方法·····	(14)
一、中小企业人力资源的开发原则·····	(14)
二、中小企业人力资源管理方法·····	(15)
第四节 各国中小企业人力资源管理模式比较·····	(17)
一、美国中小企业人力资源管理模式·····	(17)
二、韩国企业人力资源管理与开发的实践·····	(21)
三、日本人力资源管理模式·····	(23)
四、德国企业人力资源管理的特点·····	(25)

五、中国中小企业人力资源管理的特点及改善建议·····	(27)
第二章 中小企业人力资源规划 ·····	(31)
第一节 人力资源规划的含义·····	(31)
一、人力资源的战略计划·····	(31)
二、人力资源的战术计划·····	(33)
第二节 人力资源环境分析·····	(34)
一、人力资源环境分析概述·····	(34)
二、人力资源外部环境分析·····	(35)
三、人力资源内部环境分析·····	(40)
第三节 人力资源需求与供给预测·····	(43)
一、人力资源需求预测·····	(43)
二、人力资源供给预测·····	(48)
第四节 人力资源规划的制定、评价与控制·····	(56)
一、人力资源规划的制定·····	(56)
二、人力资源规划的评价与控制·····	(57)
第三章 中小企业工作分析 ·····	(60)
第一节 工作分析概述·····	(60)
一、工作分析的定义·····	(60)
二、工作分析的目的·····	(61)
三、工作分析的意义及作用·····	(62)
四、工作分析的需求·····	(63)
第二节 工作分析的组织实施过程·····	(63)
一、准备阶段·····	(64)
二、岗位调查阶段·····	(65)
三、岗位分析阶段·····	(65)
四、反馈总结阶段·····	(66)
五、评价阶段·····	(66)

六、归级阶段·····	(66)
第三节 我国中小企业工作分析研究现状及存在的问题 ···	(67)
一、我国中小企业工作分析研究现状·····	(67)
二、我国中小企业工作分析中存在的问题·····	(68)
三、问题分析及对策建议·····	(73)
第四节 建立我国中小企业岗位研究体系 ·····	(81)
一、岗位调查·····	(81)
二、岗位分析·····	(84)
三、岗位分析结果的表现形式·····	(91)
四、岗位评价·····	(94)
五、岗位归级·····	(95)
第五节 中小企业岗位研究的应用及发展新趋势 ·····	(96)
一、在员工职业生涯规划方面的应用·····	(96)
二、在企业培训体系规划方面的应用·····	(98)
三、组织结构与岗位研究的关系·····	(99)
四、岗位研究发展的新趋势 ·····	(101)
第四章 中小企业人员招聘与任用·····	(103)
第一节 中小企业人员招聘·····	(103)
一、招聘前的精心准备 ·····	(104)
二、招聘过程中的组织 ·····	(104)
三、招聘后的总结 ·····	(106)
四、招聘中应该注意的问题 ·····	(106)
第二节 中小企业员工选拔·····	(107)
一、员工选拔的内涵和意义 ·····	(107)
二、员工选拔的内在原理 ·····	(111)
三、人员选拔方法与人事测评技术 ·····	(116)
第三节 中小企业员工的使用与调配·····	(125)
一、人员调配的作用和意义 ·····	(125)

二、人员职务的升降	(127)
三、员工流动管理	(128)
第五章 中小企业人员培训与开发	(138)
第一节 企业培训的概念、目的与原则	(139)
一、企业培训	(139)
二、企业培训的目的	(139)
三、企业培训的原则	(141)
第二节 中小企业员工培训方式	(143)
一、案例培训法	(143)
二、研讨培训法	(144)
三、角色扮演培训法	(146)
四、讲授培训法	(147)
五、网上培训法——E-Learning	(148)
六、工作轮换法	(149)
第三节 我国中小企业员工培训现状与问题	(150)
一、我国中小企业员工培训现状	(150)
二、我国中小企业员工培训存在的问题	(154)
第四节 我国中小企业员工有效培训的途径与对策	(159)
一、加强中小企业员工培训环境建设	(159)
二、完善中小企业员工培训模式	(165)
三、创造自觉学习的氛围	(168)
第六章 中小企业绩效管理 with 考评	(171)
第一节 绩效管理概述	(171)
一、绩效的概念	(171)
二、绩效管理的概念及意义	(173)
三、绩效管理的实施过程及存在的误区	(176)
第二节 我国中小企业绩效管理存在的问题及对策分析	(178)

一、中小企业绩效管理存在的问题	(178)
二、提升绩效管理的对策	(180)
第三节 中小企业战略性绩效管理的几种模式	(184)
一、平衡记分卡(BSC)模式	(184)
二、关键绩效指标(KPI)	(188)
三、360 度反馈	(192)
第四节 中小企业绩效考核的内容及方法	(197)
一、绩效考核的内容	(197)
二、绩效考核的方法	(199)
三、中小企业绩效考核体系的优化	(203)
第七章 中小企业薪酬管理	(209)
第一节 薪酬管理概述	(209)
一、薪酬的构成及薪酬制度的类型	(209)
二、薪酬管理的基本要点	(210)
第二节 中小企业薪酬体系的设计	(213)
一、中小企业的薪酬理念与目标	(213)
二、中小企业薪酬确定的程序	(215)
第八章 中小企业文化建设	(219)
第一节 中小企业文化建设的必要性	(219)
一、无处不在的文化	(220)
二、企业文化的不同定义	(221)
三、企业文化建设的必要性	(222)
四、中小企业的文化障碍	(223)
第二节 中小企业塑造文化的方法	(224)
一、中小企业文化建设从小做起	(224)
二、中小企业如何塑造企业文化	(226)
参考文献	(228)

第一章 中小企业人力资源管理与开发概述

第一节 企业人力资源管理与开发的含义

在中国,人们对人力资源开发与管理重要性的认识已经不存在任何争议了。尤其是在企业界,随着中国经济与世界经济的迅速接轨,管理者们在本地的产品市场以及人才市场上都面临着日益激烈的国际性竞争,为了维持企业生存和发展,无不迫切需要了解、学习以及把握现代人力资源开发与管理的技术与手段,以提高企业自身在市场上的竞争力。目前,无论是国内大学里讲授的、咨询公司传递的还是在企业里实际应用的各种有关人力资源管理的理论和方法,大都来自西方发达国家尤其是美国学术界或企业界。这些理论和方法,对推动我国企业掌握现代人力资源管理的基本理论和方法,迅速从计划经济时代的传统人事行政管理阶段摆脱出来,进而过渡到市场经济下人力资源管理与开发上来,并以此为基础形成企业持久竞争能力,无疑有着重要的促进作用。

一、人力资源管理的含义

人力资源管理,就是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。作为企业最主要的资源——人力资源必须进行科学而有效的开发和管理,才能最大限度地造福社会、造福人类。我们可以从两个方面去理解人力资源的开发与管理。

根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理。

(1)对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2)对人力资源内在要素——质的管理。指对人的心理和行为的管理。就人的个体而言,主观能动性是积极性和创造性的基础,而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。就人的群体而言,每一个个体的主观能动性,并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗的问题,即 $1+1<1$,甚至 $1+1=0$,也就是人们常说的“一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃”。只有群体在思想观念上一致,在感情上融洽,在行动上协作,才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和。对人力资源质的管理,就是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

二、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理作为近十年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域,远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来,现代人力资源管理与传统人事管理存在以下一些区别:

(1)传统人事管理是以“事”为中心,只见事,不见人,只见某一方面,而不见人与事的整体、系统性,强调“事”的单方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,致使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

(2)传统人事管理把人设为一种成本,将人当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重效益和开发。是“工具”,你可以随意控制它、使用它;是“资源”,特别是把人作为一种资源,你就得小心保护它、引导它、开发它。

(3)传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此有着截然不同。实施人力资源管理职能的部门逐渐成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人力资源部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者,现代的管理人员应该明确:他们既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制定人力资源规划、开发政策,侧重于人的潜能开发和培训,同时培训其他职能经理或管理者,提高他们对人的管理水平和素质。所以说,企业的每一个管理者,不单完成企业的生产、销售目标,还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

三、人力资源管理的具体任务

人力资源管理关心的是“人的问题”。其核心是认识人性、尊重人性,强调现代人力资源管理“以人为本”。在一个组织中,围绕人,主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。目前比较公认的观点是:现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说,现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。一般说来,现代人力资源管理主要包括以下几大系统:

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统。
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统。
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统。
- (4) 人力资源的教育培训系统。
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统。
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统。
- (7) 人力资源的保障系统。
- (8) 人力资源的职业发展设计系统。
- (9) 人力资源管理的政策、法规系统。
- (10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能,对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识:(1)关于人的心理、行为及其本性的一些认识。(2)心理、行为测评及其分析技术,即测什么、怎么测、效果如何等。(3)职务分析技术,即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

具体说来,现代人力资源管理主要包括以下一些具体内容和工作任务:

1. 制定人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2. 人力资源成本会计工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力资源会计体系,开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身,而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3. 岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析,确定每一个工作和岗位对员工的具体要求,包括技术及种类、范围和熟悉程度,学习、工作与生活经验,身体健康状况,工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料,这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准,进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

4. 人力资源的招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法和手段,如接受推荐、刊登广告、参加人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员。并且经过资格审查,如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再经过严格的考试,如笔试、面试、试用等方法进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

5. 雇用管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇用与被雇用的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的

工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成一定协议,签定劳动合同。

6. 企业教育、培训和发展

任何应聘进入一个新企业的新员工,都必须接受教育,这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。为了提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

7. 工作绩效考核

工作绩效考核,就是对照工作岗位职责说明书和工作任务,对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价,并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式,也可以是他评式的,或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性,检查和改进人力资源管理工作。

8. 帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制定个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制定其个人发展计划时,有必要考虑它与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导,促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

9. 员工工资报酬与福利保障设计

合理、科学的工资报酬福利体系关系到企业中员工队伍的稳

定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面,来为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。员工福利是社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日,并且为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

10. 保管员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工进入企业时的简历以及进入企业后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

四、人力资源管理的意义

在人类所拥有的一切资源中,人力资源是第一宝贵的,自然成了现代企业管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要,也是一个国家、一个民族、一个地区、一个企业长期兴旺发达的重要保证,更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。

现代人力资源管理对企业的意义,至少体现在以下几方面:

(1)对企业决策层。人、财、物、信息等,可以说是企业管理关注的主要方面,人又是最为重要的、活的第一资源,只有管理好了“人”这一资源,才算抓住了管理的要义、纲领和重点。

(2)对人力资源管理部门。人不仅是被管理的“客体”,更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”,如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度,并为企业组织的决策提供有效信息,永远都是人力资源管理部门的课题。

(3)对一般管理者。任何管理者都不可能是一个“万能使者”,

更多的应该是扮演一个“决策、引导、协调”属下工作的角色。他不仅仅需要有效地完成业务工作,更需要培训下属,开发员工潜能,建立良好的团队组织等。

(4)对一个普通员工。任何人都想掌握自己的命运,但自己适合做什么,企业组织的目标、价值观念是什么,岗位职责是什么,自己如何有效地融入企业中,如何结合企业组织目标开发自己的潜能、发挥自己的能力,如何设计自己的职业人生等,这是每个员工十分关心而又深感困惑的问题。我们相信现代人力资源管理会为每位员工提供有效的帮助。

第二节 中小企业人力资源管理的特点、现状及落后原因

中小企业具有相当的人力资源管理优势,如组织层次少、对市场反应灵敏、机制灵活、有利于吸引优秀人才等,如能合理地发挥这些优势,将会极大地改善企业的人力资源管理现状,成为企业赢得竞争力的重要来源。

一、中小企业人力资源管理的特点

中小企业规模小、组织形式简单,大都实行职能管理;人事关系容易处理,交易成本也较低,企业主与雇员比较容易融洽相处,职工对企业在社会事务、人事制度及经营决策等方面都有较好的参与度,避免了企业规模过大容易造成的人员多、职责不明,办事效率低等弊病。

二、中小企业人力资源管理现状

随着体制改革的深化,在宏观经济环境和微观经济主体的内