

必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

员工管理艺术

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛 / 主编

中小企业 员工管理艺术

赵涛◎主 编

江苏工业学院图书馆
藏书章



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,
2009.8

(中小企业领导者经营管理必备文库)

ISBN 978-7-80255-243-2

I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理

IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129416 号

书 名:走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

作 者:赵 涛

责任编辑:群 力

书 号:ISBN 978-7-80255-243-2

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京金吉士印刷有限责任公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字

印 次:2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

总 定 价:485.00 元(11 册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第1章 人是中小企业的第一生产力	1
——中小企业员工管理概述	
第1节 员工管理的主要内容	1
第2节 员工管理的基本思想	4
第2章 怎样找到合适的人才	7
——员工的规划与招聘	
第1节 员工的规划与分析	7
第2节 员工招聘的技巧	9
第3节 内部招聘与外部招聘	12
第4节 校园招聘	16
第5节 员工推荐制度	21
第6节 猎头公司的作用	22
第7节 网络招聘	26
第3章 怎样做到知人善任	29
——员工的绩效考核	
第1节 绩效考核的涵义	29
第2节 绩效考核的类型	29
第3节 绩效考核的主要方式	30

第4节 绩效考核的作用 33

第5节 绩效考核的四个程序 35

第6节 绩效考核的原则 36

第7节 员工绩效考核的难点 45

第8节 员工的绩效考核技术 46

第9节 绩效考核结果的反馈 50

第10节 从1度考核到360度考核 56

第4章 薪酬体系是老板的双刃剑 61

——员工的薪酬体系设计

第1节 薪酬体系的构成 61

第2节 员工薪酬激励的艺术 63

第3节 股票期权制度 66

第4节 技术入股模式 72

第5节 “金色降落伞”条款 78

第6节 福利计划的实施技巧 80

第5章 仅有金钱是不够的 85

——员工的精神激励

第1节 人是如何被激励的? 85

第2节 需要层次与激励 88

第3节 期望与激励 99

第4节 公平与激励 103

第5节 目标设置与激励 106

第6节 皮格马利翁效应与激励 111

第7节 精神激励的具体策略 114

第8节 精神激励的权变模式 124

第6章 人才的经济法则	141
——员工的引导与培训	
第1节 新员工引导	141
第2节 新员工工作能力的开发	145
第3节 员工培训中的两种学习方式	148
第4节 员工培训的三个重点	149
第5节 员工培训的误区	150
第6节 确立员工培训的新观念	151
第7节 员工培训与开发体系	152
第8节 在职培训模式	156
第9节 岗位轮换培训模式	158
第7章 团队稳定促发展	161
——如何面对人才的流失	
第1节 人才流失的预警体系	161
第2节 人才流失的危机处理	164
第3节 重视离职面谈	168
参考文献	173



第1章 | 人是中小企业的第一生产力

——中小企业员工管理概述

第1节 员工管理的主要内容

员工整体管理

员工整体管理即企业员工的整体开发与管理。重点是全体员工的素质提高，员工的队伍建设。这也是一般人力资源管理的重点——对全体员工实行“全面质量管理”，从而为组织员工资源管理奠定坚实的基础。

员工个体管理

员工个体是企业的最基本构件，是员工队伍的基本构成元素。员工个体的成功对于任何组织（包括企业）的成功有重要的影响，因此必须进行全面开发管理，以保证员工之间、员工个体与企业之间达到最佳配合。

1. 员工个体的横向开发与管理

员工个体的横向开发与管理即立足于现在时点的横截面上的管理，主要包括以下三个方面的内容。

（1）综合能力开发。重点是按照员工类型、工作性质、职务需要、专业要求分别开发相应能力，以满足岗位工作的全面需要。

（2）综合素质开发。包括：

①政治素质开发；

②业务素质开发；

③心理素质开发，重点是观念和智慧开发；

④生理素质开发，重点是体能（体质、体格、体力、体魄、协调性）开发。

（3）员工环境的开发。一是员工要善于利用、适应、改造环境，为实现事业成功服务；二是通过创造适合员工成长规律的环境，对员工产生最佳影响，促使员工成功。这就要求员工资源管理部门要真正认识和掌握环境的形成、变化规律以及有关的环境科学理论与方法，如“居家优势”理论、优良环境可持续发展理论、环境优化理论等方法。

在员工个体横向开发过程中，要注意以下两个方面的内容。

第一，组织要遵循自立、自主、自制、自强的原则对员工进行自我开发与管理。

第二，组织对员工个体的开发管理，根本上是及时的发现、选拔人才；正确的定位员工的岗位，用其所长、避其所短；对员工的表现、工作业绩进行有效的物质、精神激励等。

2.员工个体的纵向开发与管理

员工个体的纵向开发与管理即按照时间轨迹发展过程进行管理，主要包括以下几个方面的内容。

（1）员工生命周期全过程、分阶段的开发与管理，如美国著名学者R·韦恩·蒙迪把生命周期分为个性形成期（20岁以前）、成长与就业期（20~40岁）、自我维持与调整期、衰退期等。

（2）家庭生命周期和家庭资源的开发与管理。

（3）健康寿命阶段延伸开发与重点管理。

（4）职业生涯设计与开发及所在职业重点管理。

（5）创造力旺盛期深层次开发、延伸开发与重点管理。

（6）岗位（职位）任职过程的全面开发与管理等。

员工群体的全面开发与管理

1.员工群体的横向开发，主要包括：

（1）员工群体结构的开发与管理；

- (2) 员工群体成长战略与发展目标的确定与管理;
- (3) 员工群体必需资源与群体环境的开发与管理;
- (4) 企业组织结构的开发与管理;
- (5) 企业内部组织机制的开发与管理;
- (6) 企业内部人际关系的开发与管理等。

2.员工群体的纵向开发,主要包括:

- (1) 员工团体生命周期全过程开发和分阶段的重点开发;
- (2) 员工所在企业的发展过程及其各个阶段的全面开发与管理;
- (3) 员工从进入企业到离开企业的全部活动过程的开发与管理;
- (4) 员工团队发展过程及其阶段的开发管理(团队的相互依赖程度、共性高于团体)等。

3.员工群体的层次开发,主要包括以下几个方面的内容。

(1) 对德才、身心素质等要素有一项或几项尚未发育成熟、达到适合岗位需要程度的人力资源进行开发,如社会上的未成年人,某岗位上新录用的员工等。企业要对这一部分人群进行重点培训,使其尽快达到工作岗位的要求。

(2) 对其素质、能力已经达到现有工作岗位需要的水平,但是有一部分或几部分或全部未得到合理开发利用的员工资源进行开发,如我们常见的大材小用、小材大用、学非所用、用非所长、用非其时、埋没员工、有职无权或由于条件不足而无法工作的人。合理使用员工,重在正确任用,必须做到员工的素质、能力与职务、权利、任务、责任、目标、利益的高度一致,才能最大限度的发挥员工的作用。

(3) 对企业内现有素质、能力已经达到一定的高度,并得到比较充分开发利用的员工资源进行深层次的开发。企业必须通过再教育、培训,优化员工自身素质结构和群体结构与资源结构,最大限度地开发其潜力,才能使员工的素质得到新的突破性提高(尤其是积极性、创造性的提高),才能使其能承担更重的工作任务及为企业做出更大的业绩。

(4) 对现有的职务岗位、工作任务不能满足其较高的素质水平和专业水平,必须有更高级、更尖端、更具挑战性的工作任务才能适于其高

度创造力需要的员工资源进行更高层次的开发。在这里,企业重在提供合适的条件、工作环境、较大的自主权和选择余地,充分授权,以发挥其自主性、创新精神和高度的创造力。

(5) 对具有高度潜力、影响力的员工资源进行全面、多方位的开发。在这一层面,企业要重在赋予大权、委以重任,给予聘任高级管理员工的特权以实现企业的可持续发展。

在组织员工群体开发过程中,要注意以下两个方面的内容。

第一,员工群体的自我开发与管理,主要是企业各级主管对员工资源的合理开发管理进行引导及员工对自己的自我开发与管理,开发管理的重点是企业正确的领导、科学的管理和良好的团队自我管理意识与精神。

第二,企业、社会、国家由内至外对员工资源的开发管理,主要是提供适于员工成长规律的制度、政策、法制等环境的支持,提供员工发挥创造力必需的资源条件与保障。

第2节 员工管理的基本思想

- 1.企业的目标最终要通过其最有价值的资源——员工资源来实现。
- 2.员工管理的战略、方针要与企业发展战略、营销战略相一致。
- 3.员工管理的战略、方针、制度对企业文化要有正向促进、反向控制作用。
- 4.只有把促进企业组织目标的实现与成功作为每个员工的义务,才能提高个人和企业整体的业绩。
- 5.与企业业绩密切相关、具有连续性的员工管理制度、政策是最有效的利用资源、实现经营目标的必要前提。
- 6.员工管理要为建立企业创新体系与创新机制、激励创新思想、实施全方位创新管理和全面质量管理及全面风险管理创造条件,提供土壤。
- 7.要结合构建适应激烈竞争环境的灵活、灵敏、柔性的新型企业体

系，关注企业组织再造的现实和未来的因素，以利实现企业未来的长远目标。

8.为员工创造、提供一切必要的组织条件、工作条件、生活条件，支持员工最大限度的发挥聪明才智。

9.有效的利用有关高新技术，提高员工工作、任务分工、时间调配的弹性、主动性、自主性，提高员工对企业管理与决策的参与度。

10.健全员工队伍，全面开发员工资源，为员工资源开发奠定基础。



第2章 | 怎样找到合适的人才

——员工的规划与招聘

第1节 员工的规划与分析

广义上的人力资源规划包括人员补充计划、人员使用计划、提升(降职)计划、教育培训计划、薪酬计划、退休计划、劳动关系计划等。很显然,广义上的人力资源规划的概念对于我们所谈的员工规划而言过于宽泛。因此,这里所讲的员工规划仅仅限定在预测出企业员工的净需求(长期内),并对招入的新员工进行相关的培训等职业生涯设计的范畴。

员工的规划独特的要求和特点

- 规划的长期性

由于招聘的是员工,或是为日后培养成员工而储备的人才,而员工培养和新进员工与本企业磨合的长期性又决定了对于每个招聘进来的员工都应当有一个长期而可行的职业生涯发展计划,而不能像企业的一些临时岗位那样随时可以从外部招聘。特别是应当把员工规划与企业的长远发展联系起来,形成一套完善的机制。比如,在员工接受了什么程度的培训后或达到了什么业绩标准后,企业就可以提供给他什么样的职位。如果缺乏这样的长期性,一方面可能出现许多员工在达到一定的职位要求后在本企业中就没有发展空间而纷纷离去的情况;另一方面,还可能出现在企业快速发展、大规模扩张的过程中所需的员工数量不足,而不

得不从外部大量招聘，从而对该企业的企业文化造成消极影响。

- 规划的确切性

这里的确切性是针对招聘数量与企业实际需要是否匹配而言的。招聘的数量过少，自然会影响企业的正常运转和健康发展。而且，在这种情况下，现有员工一旦离职则会造成更大的损失。反之，如果招聘的数量过多，超过了企业的需要，必然会有一些有才能的员工屈身于低位，不但这些“大材小用”的人会逐步离去，而且对其他员工的稳定性和企业的对外形象也会造成不良的影响。前些年我国人才高消费的现象就是因为这个问题没有把握好。

确保员工规划长期性和确切性的措施

- 首先，应当对企业未来发展作出相对准确的预测

这个预测关键是预测出企业规模的扩大需要员工的数量和种类，这体现出了对需求方面的预测。培养一个员工是一个长期的过程，即使其能力足够，但适应公司的企业文化和制度也需要一定的时间。所以，企业在扩大规模后，所需要的员工增量不可能立刻全部从外部招聘。实践证明，许多大公司的破产倒闭就是因为规模盲目扩张的同时过多的立刻使用了对自身企业文化和理念不了解的外来人才。所以，为了适应公司业务发展和规模扩张的需要，就应当提前招聘部分员工予以培养，储备人才。而这就必然要求员工的职业生涯设计与企业的发展情况相吻合。因此，准确的预测企业未来的发展状况是作好员工规划的前提。

- 其次，建立完善员工（包括准员工）登记档案

这个档案应当包含员工的资格、技能、智力、教育、培训等方面的信息，并实现动态化管理。随着时间的推移，现有的员工经过培训和锻炼，能力会有所提高，必然会有一部分得到晋升，所以应当把这些信息反映到档案中，并及时更新。借助这个档案，就可以预测出长期内现有员工晋升后，会留下多少空缺职位，这些空缺职位又有多少会用企业内部人员即可填充，内部人员的成长可以满足多少因发展规模扩大所造成的员工的需求。需要注意的是，在这部分规划中应充分考虑到员工离职

的因素，因为员工（特别是IT业的技术类员工）的流失率普遍较高。在实际操作中，可以以行业内平均比例结合本企业历史情况加以确定分析。

- 最后，在制度上予以保证

管理大师彼得·德鲁克说过：“企业只有一项真正的资源——人，管理就是充分开发人力资源以作好工作。”但是，在许多企业中人力资源管理部门的地位还非常低。而员工的规划从开始对企业发展进行预测到对员工进行职业生涯设计，无一不是涉及企业最高层的战略决策。两者的矛盾决定了提升人力资源部门的地位，建立人力资源部门与总经理及其他部门间的沟通协调机制是作好员工规划的重要条件。

第2节 员工招聘的技巧

塑造良好的企业形象

一个企业的对外形象在招聘中，特别是在对员工的招聘中往往起到非常重要的作用。试想，有谁愿意加入一个声名狼藉的企业呢？又有谁愿意将一个素有管理混乱、对员工刻薄之名的企业作为自己职业生涯的发展之地呢？如果社会舆论对企业对待其雇员的方式有看法，或者企业产品的声誉有问题（如严重的破坏环境）等，企业在这个地区的招聘活动就有可能遇到困难。而如果企业在地有很好的口碑，它也就更容易招到优秀的人才。

重视招聘团队的组建

四川省成都市的人才市场上曾出现过这样一个新闻：川南某大型名酒企业以年薪100万招聘财务、营销副总经理。诱人的职位、高额的年薪，一时吸引了众多求职者。许多业内的精英纷纷慕名至招聘现场，希望能够进行详细的咨询。但是，许多人一到招聘现场就大失所望，因为该企业的招聘现场只有几个普通的人事部门员工，公司经理级的人物一个也没有。这些精英们忿忿不平，向许多传媒的记者大呼上当。经媒体

的炒作，这一事件闹得沸沸扬扬，企业非但没有招聘到优秀的人才，反而给企业的外部形象造成了极其不良的影响。

这家企业为了招聘到优秀的人才，所开出的薪酬不可谓不多，给予的职位也不可谓不高，但最终不但没有完成招聘计划，反而损害了企业的对外形象，这究竟是什么原因呢？应该看到，在招聘过程中，工作申请人是与企业的招聘团队成员接触而不是与企业直接接触，而且招聘活动往往是工作申请人与企业的第一次接触。在对企业的了解甚少的情况下，申请人会根据企业在招聘活动中的表现来推断企业其他方面的情况，招聘人员是申请人所见到的企业的第一印象。所以，企业的招聘人员不仅要具备良好的个人品质与修养、广阔的知识面和一定的人力资源管理技术，更重要的是要将企业的求贤若渴和重视程度表现出来，这就要求必须有经理级别的领导参加招聘的整个过程。对技术类的员工，还应当有企业内外的本领域专家参加，防止外行考内行现象的出现。国外许多著名的大公司如花旗银行、英特尔、微软等在招聘员工时，程序往往很繁琐，需要经过七八个人的分别面试，但很少有候选人中途自己退出，除了受到大公司巨大的发展空间和优厚待遇的吸引外，根本原因在于与候选人会谈的都是部门经理以上级别的公司领导，甚至还有总裁。在如此重视下，所谓的繁琐程序在申请人眼里的也就不算什么了。

招聘信息的发布方式

企业在有了职位的空缺以后，都需要通过一定的方式将招聘的信息传送出去。而传送信息所用的渠道和媒体在很大程度上影响着消息的发布效果和最后的招聘结果，因此必须慎重选用招聘媒介。招募信息的发布方式有多种，对内部招聘来说，主要是在企业内部以公告的方式发布，在企业外部则需要利用各种新闻和宣传媒介。

● 招募公告

在普通员工的内部招聘中，招募公告是非常普遍的方法，企业将所需职位和该职位的责任、义务、必需的资格和技能、工资水平及其他相关的信息向企业中每一个员工公布。这种方式有助于企业发现那些可能