

中 小 企 业 创 业 宝 典

THE SERIES OF SMALL-MEDIUM
ENTERPRISES

人力资源

Human Resource

企业人力资源是企业不断成功的保证

企业的技术、市场、财务资料都是由企业的员工保持和运用的，企业一进入发展期，员工就成为企业最不可缺少的部分。稳定有效的员工团队是企业不断成功的保证。有效应用人力资源正是企业有稳定的员工队伍的保证。

■ 千高原 / 策划 ■ 肖胜萍 / 编著



中国纺织出版社

中小企业创业宝典

人 力 资 源

千高原 策划
肖胜萍 编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源/肖胜萍编著. —北京:中国纺织出版社,
2001.11

(中小企业创业宝典)

ISBN 7-5064-2133-X/F·0187

I. 人… II. 肖… III. 中小企业-企业管理:人事
管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 072647 号

责任编辑:王学军 特约编辑:冯晓玲
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing @ c-textilep.com
邮政编码:100027 电话:010—64168226
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2002 年 2 月第 1 版第 1 次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:12
字数:245 千字 印数:1—6000 定价:23.00

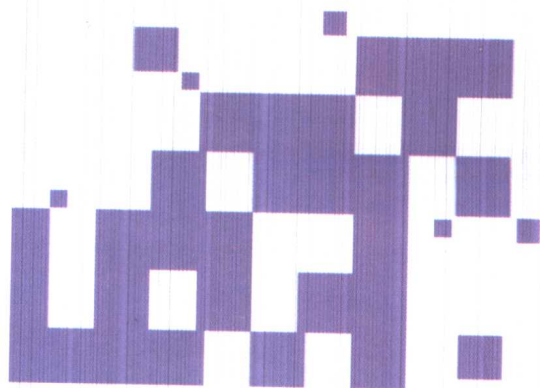
凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

中小企业创业宝典

THE SERIES OF SMALL-MEDIUM ENTERPRISES

- 创业策划
- 资本运营
- 发展方略
- 人力资源
- 市场推广
- 上市指引
- 安全理财
- 法律顾问
- 企业文化
- 高效管理

责任编辑：王宇丰
封面设计：金子



序

创业的十条诫命

美国著名《世界经济论坛》杂志执行主编

《成功》杂志执行主编

朱易(Chris Chu)

我的经济学教授曾对我们说,一个企业除了没有选举权和被选举权外,与自然人几乎没有什么不同。一个企业的生命周期经历出生(创业),成长和成熟的不同时期。在企业的生命周期的不同时期;企业的形态、管理的方式和企业的市场策略都不同。正如人要在社会上生存就必须不断地学习一样,企业的管理者也必须因企业在不同的时期采取不同的管理方式,任何固步自封的做法,都会提前结束企业的生命。

中国已经在 WTO 框架下,与世界经济融为一体。而世界经济潮流中,中小企业是发展的动力之一,而新兴中国市场正是中小企业的黄金时代。《中小企业创业宝典》系列丛书的出版,称得上是为中小企业的创业者和管理者提供了极为有用的工具

书。这套丛书完全覆盖了中小企业发展的整个生命周期,无论企业处在企业生命周期的任何时期,其管理者都可从中找到合适的工具书。这十本工具书称得上创业者的十条诫命。

诫命第一条:创业策划是创业成功的土壤。

创业是企业的生长阶段。创业成功的开始是必须有一个好的构想。许多创业者一旦有了好的创业构想,就会马上动手投入创业,根本就没有具体的创业策划、也谈不上具体的商业计划书。大部分企业在创办后的三年内会关闭的原因之一就是在于没有创业策划。创业策划的重要性在于:创业的构想只不过是一个好的种子,而创业策划是种子生根、开花、结果的土壤。

诫命第二条:良好的资本营运是企业婴儿期的优质营养。

新创企业的最大限制是资源有限,尤其是资本短缺。如何运作有限的资本应付创业之初四处的需要?如何有效应用资本使得企业的运作顺利正常?创业者除了掌握资本营运的技巧,否则新创企业将会成为一个营养不良的婴儿,严重影响企业的成长。

诫命第三条:企业人力资源是企业不断成功的保证。

企业的技术、市场、财务资料都是由企业的员工保持和应用的。企业一进入发展期,员工就成为企业最不可缺少的部分。稳定和有效的员工团队是企业不断成功的保证。有效应用人力资源正是企业有稳定的员工队伍的保证。

诫命第四条:发展方略是企业走向成熟的关键。

企业从成长期进入成熟期,企业的形态将发生巨大的变化。在企业出生期,企业的管理并不困难,几乎是创业者一手包办,从采购、市场开发和财务管理创业者都可以完全掌握,进入成长

期,企业开始发展出一个管理小组共同管理企业。在这个从成长进入成熟的关键时刻,远大和正确的发展方略就成为管理小组能否有效工作和成为大企业所不可缺少的管理团队的关键。

诫命第五条:市场推广是企业生存的根本,没有市场就没有企业的生存。

在激烈竞争的今天,市场推广呈现八仙过海各显神通。但市场推广的根本和基础仍然是不变的,重要的是如何发展一套适合自己的市场推广策略。

诫命第六条:企业上市是企业成功的标志之一。

虽然成功的企业不一定要上市,但企业上市绝对是企业成功的标志。也是创业者完成资本原始积累的标志。更是创业者获取巨额回报的时刻,而企业上市更少不了上市指引。

诫命第七条:居安思危,安全理财是企业永续经营的保证。

企业进入成熟期,面临的挑战并不会比其它时期少,甚至更为严峻。因为企业面临更上一层楼还是进入衰退期的关口。许多企业的因应是用扩张企业来打破这一企业发展的高原关口。这也是许多大企业失败的原因。过度扩张之下,企业的流动资金严重不足最后造成企业无法运转。如何安全理财,又保持企业的快速扩张,就成为企业能否生存的关键。

诫命第八条:不能低估没有法律顾问的风险。

市场经济造就了许多成功企业,但市场经济的运作是有一套运作的规则。谁触犯了这些规则,可能就会被判出局。无论你的企业管理如何有效率,市场份额多大,也可能败在这些规则之下,保持企业的法律顾问,使企业不被这些规则限制,反而从这些规则中获利。

诫命第九条：企业文化是企业成熟的标志。

刚创业的企业或是小型企业，几乎谈不上企业文化，企业的一切均随企业主的意志而转移。称得上有企业文化的企业均是已经成熟的企业。仔细考察从AT&T和微软出来的员工，就可以发现他们之间的特质十分的不同，这就是被特有的企业文化熏出来的。一个想让自己的企业成熟的创业者，一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化。企业文化绝不是可有可无的，而是企业成熟的标志。

诫命第十条：高效管理是企业稳居市场上游的秘诀。

企业的高效管理，使得企业在市场竞争中处处获得先机，又在成本上低于竞争对手。既可及时堵住企业管理上的漏洞，又可以及时抓住发展的机遇，高效管理使得企业稳居市场竞争的上游。

如果创业者遵守这十条诫命，就可以在创业中少走弯路，以最少的成本，最短的时间，登上成功的高峰。

2001年11月于纽约

前言

早在 19 世纪,法国著名思想家圣西门就提出了人本学说。他对人才的重要性作了两个著名的假设:第一,法国突然失去 50 名优秀的数学家、50 名优秀的物理学家、50 名优秀的军事工程师与应用工程师,法国将变成一具没有生气与灵魂的僵尸;第二,法国不幸一夜之间失去了王公大臣、参政议员、元帅与主教,那并不会给国家带来多大的灾难。道理很简单:人才能创造价值,而王公贵族只会吃喝玩乐。

人才对于一个国家如此重要,对于一个企业来说,其重要性就不言而喻了。

事实上,我们已经感觉到,随着环境、科技与知识的快速变迁,人才作为知识、信息、智慧的源泉与载体,已成为企业至关重要的生产要素。微软、戴尔、联想之所以拥有今天的辉煌,离不开那批围绕在它们四周的智慧头脑。

我国现已加入 WTO,经济全球一体化会进一步冲击我国社会生活并造成广泛影响,人才的争夺战将更加激烈。

“知识就是财富”和“科技以人为本”在 21 世纪的今天已是不争的事实。如何开发与管理好自身的人力资源,是企业必修的“内功”。这个“内功”修炼程度的深浅,直接决定企业的兴衰与成败。

人力资源这门学科在我国起步较晚。许多企业的人力资源

管理者,特别是一些中小型企业中的人力资源管理者,基本上没有经过正规的专业培训,也没有多少经验。他们虽然已把企业的人事部改名为人力资源部,但其履行的工作职责仍停留在传统的事务上,如员工的考勤、档案、合同的管理等,扮演的仅仅是后勤支援的角色,根本就不能适应新世纪对人才资源开发与管理“以人为本”的要求。

本书针对目前企业的人力资源开发与管理现状,为中小企业人力资源管理者“量身订做”,编写中没有花大量篇幅去讲解人力资源的学术与理论,而是将资料集中在实用性和操作性上。在编著此书期间,特别参阅了当今大量的人力资源开发与管理的先进理念和思想,力求观点新、思想活,以全新的视野,奉献给现代中小企业。

肖胜萍

2001年12月

第1章

⇒ 知识经济赋予人力资源管理新涵义 / 1

- ◆ 知识经济时代 / 2
- ◆ 知识经济对物质文明发展的巨大推动作用 / 3
- ◆ 知识经济下企业运作的变化趋势 / 4
- ◆ 知识经济的企业焦点 / 5
- ◆ 人力资源管理的原则 / 10
- ◆ 人力资源管理的专业系统 / 12
- ◆ 人力资源管理是企业管理的核心 / 13

⇒ 人力资源管理电脑化 / 15

- ◆ 人力资源管理电脑化管理的重要性及其范畴 / 16
- ◆ 人力资源资料库的建立 / 18

⇒ 国际人力资源管理制度的比较 / 21

- ◆ 美日人力资源管理制度比较 / 22
- ◆ 影响人力资源管理制度发展的因素 / 26

⇒ 人力资源管理新趋势 / 30

- ◆ 对新趋势的认识 / 30
- ◆ 人力资源管理的新角色 / 34

◆人力资源管理人的新标准 / 36

◆e-CEO 与人力资源管理 / 38

◆开发全球人力资源 / 41

第2章

知识管理

⇒知识经济呼唤知识管理 / 51

◆知识经济的涵义 / 52

◆知识管理的涵义 / 53

◆知识管理与人力资源 / 55

◆知识管理的执行者 / 57

◆推动知识管理的难题 / 59

◆推动知识管理的10个原则 / 62

⇒信息时代的网络化知识管理 / 65

◆企业知识的基本定义 / 66

◆知识管理网络的6层架构 / 67

◆知识管理行动计划 / 69

⇒别让知识库成了垃圾桶 / 72

◆敝帚自珍,不清楚核心竞争力 / 72

- ◆ 矫枉过正,不了解人性与科技面 / 74
- ◆ 一线之间,避免边际效用递减 / 74
- ◆ 知识管理沦为垃圾的 7 大征兆 / 75
- ⇒ 全球知识管理现状与发展趋势 / 77
 - ◆ 企业进行知识管理的比例 / 78
 - ◆ 知识管理相关 IT 系统比例 / 80
 - ◆ 引进知识管理的动机 / 81
 - ◆ 人力资源部门成为知识管理的主角 / 84

第 3 章

- ⇒ 人力资源规划的特质 / 95
 - ◆ 人力资源规划的目的 / 95
 - ◆ 人力资源规划的要点 / 96
 - ◆ 人力资源规划的内涵 / 97
- ⇒ 人力供给与需求的预估 / 99
 - ◆ 人力资源需求的预估 / 99
 - ◆ 人力资源供需的预估 / 100
- ⇒ 人力资源供需预估的方法 / 101

- ◆经验推断法 / 102
- ◆总体预测法 / 102
- ◆传统统计法 / 103
- ◆团体预测法 / 105
- ◆马克伍模式 / 106
- ⇒人力资源规划的运用 / 108
 - ◆人力资源规划方案的目标 / 108
 - ◆人力资源规划方案的策略 / 109
 - ◆工作计划的定案 / 109
 - ◆人力资源规划的控制与评估 / 110
 - ◆人力资源规划的核心 / 111

第4章

- ⇒员工招聘的渠道 / 113
 - ◆企业内部来源 / 114
 - ◆企业外部来源 / 114
- ⇒人才甄选的制度 / 119
 - ◆甄选的模式 / 119

- ◆甄选的特性 / 120
- ◆甄选的决策 / 128
- ⇒人才甄选的方式和运作 / 135
 - ◆甄选的方式 / 135
 - ◆甄选的运作 / 141

第5章

- ⇒确立信念 / 153
 - ◆以学习为本质 / 153
 - ◆以绩效为目的 / 154
 - ◆以人性为考量 / 155
- ⇒教育培训筹划的秘诀 / 156
 - ◆培训需求调查 / 156
 - ◆培训需求分析 / 157
 - ◆培训方案规划 / 158
- ⇒教育培训的5个步骤 / 160
 - ◆基本工具准备 / 161
 - ◆心态调整 / 161

- ◆ 执行过程作业 / 161
- ◆ 培训结果检视 / 162
- ◆ 结果陈列 / 162
- ⇒ 建置有效的网上学习系统 / 163
 - ◆ 企业建置实例 / 164
 - ◆ 企业网上学习系统架构 / 165
 - ◆ 网上学习系统导入的模式 / 166
 - ◆ 网上学习建置的 10 项迷思 / 170
 - ◆ 思科与新力网上学习个案 / 173
- ⇒ 快速培训干部的方法 / 180
 - ◆ 培养优质干部的要点 / 181
 - ◆ 培训课程应具备的特点 / 184
- ⇒ 加强训练评估, 创造终身学习 / 185
 - ◆ 厘定企业培训计划 / 185
 - ◆ 忽略绩效评估的迷思 / 186
 - ◆ 正视绩效评估的重要 / 187
 - ◆ 扩展的控制组设计使用 / 189
- ⇒ 不认真培训员工的 7 大恶果 / 191
 - ◆ 不能承担社会责任 / 192
 - ◆ 阻碍新员工发挥潜能 / 193
 - ◆ 工作部门士气低落 / 193