

小企业人力资源部门专项能力提升手册

● 小企业人力资源管理全套解决方案 ●

小企业员工 招聘、绩效考核 与薪酬管理

当前我国小企业普遍存在着管理不到位、控制不严密等缺陷，究其根源是小企业人力资源管理对员工的招聘、绩效考核和薪酬管理等方面给予的重视程度不够。本书创造性地将这些模块分解为若干实用问题，通过解决单个问题的方式帮助读者解决小企业人力资源管理方面的疑惑。

苏 钧/编著

中国致公出版社

小企业员工招聘、 绩效考核与薪酬管理

苏钧 / 编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业员工招聘、绩效考核与薪酬管理/苏钧编著.
-北京:中国致公出版社,2007.1
ISBN 978-7-80179-536-6

I. 小... II. 苏... III. ①小型企业-招聘②小型企业-企业管理:人事管理③小型企业-企业管理:劳动工资管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 148855 号

小企业员工招聘、绩效考核与薪酬管理

编 著: 苏 钧
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社
(北京市西城区太平桥大街4号 电话: 66168543 邮编: 100034)
经 销: 全国新华书店
印 刷: 香河县印刷厂

开 本: 787×960 1/16
印 张: 19.25
字 数: 280千字
版 次: 2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80179-536-6
定 价: 38.00元

版权所有 翻印必究

前 言

我国小企业的数量有一千多万家，占全部企业数量的90%以上，小企业在我国国民经济中占有越来越重要的地位。它们是推动我国经济和技术革新的一支重要的补充力量，是促进经济快速增长的动力源泉。但是，由于资金和企业现状等方面的限制，使当前我国大多数小企业存在管理混乱、经营困难、后劲不足等先天性缺陷。根本的原因就是小企业对员工的招聘、绩效考核和薪酬管理给予的重视程度不够。本书采取的是针对具体问题提出相应解决方案的编写形式，如此行文，可以使得广大小企业经营者迅速地查找人力资源管理在员工招聘、绩效考核和薪酬管理方面所存在的疑难问题的答案，并能结合自身企业特征，很好地转化为具有自身特色的企业文化。

本书第一章从总体上介绍了人力资源管理，例如：人力资源管理的方法、特点、疑难问题等等，也说明了小企业经营者重视人力资源管理问题的原因。其中，具体说明了小企业经营者如何在经济效益下滑时做好人力资源管理，人力资源管理如何帮助小企业提升价值。

第二章讲的是小企业的人力资源规划，主要是对人力资源在员工招聘等问题上有一个宏观上的了解。例如：小企业人力资源规划包括哪些内容，其制定原则是什么，编写步骤有哪些，等等。“麻雀虽小，五脏俱全”，小企业的人力资源管理也是如此。不能因为企业规模小，人力资源管理的前提步骤就可以省略，这样做，无疑是舍本逐末。

第三章、第四章分别介绍了小企业员工招聘的相关内容。小企业要快速发展，职务分析是关键的第一步。小企业经营管理者要清楚企业中哪些岗位一定要设置，这些岗位分别设置多少人，这些人主要有哪些责权，等等。这是很重要的一点，如果连什么人要做什么事都没有规划好，即便是招聘到优秀人才，也只能放在企业里面大材小用，甚至“无用材之地”。接下来讲到小企业员工

招聘的渠道、如何建立招聘关系网、如何进行网络招聘、怎样在招聘会上获得成功、如何强化校园招聘、如何破解“招聘失真”等问题。谈如此细节化的问题，就是奉行先前说到的，能让小企业经营者或者有志于研究小企业具体问题的读者们对企业当前招聘方面的问题做到现用现查。

第五章、第六章讲述的是小企业绩效考核。小企业要做好绩效考核，首先是要认识绩效考核，知道绩效考核的意义、要求、内容、常见方法、设计原则，等等。做任何事情，我们都应该“知其然，知其所以然”。做绩效考核也应该如此，不能只知道这样做，却不知道为什么要这样做。只有“知其所以然”，才能做到对小企业出现的问题举一反三。另外，在第六章还具体谈到小企业如何实施360度绩效考核法、如何实施绩效考核面谈、如何处理不满意绩效考核的问题等等，这些也正是当前小企业绩效考核亟待解决的问题。

第七章和第八章主要针对小企业薪酬管理问题展开描述。通过这两章的阅读，读者可以从中学了解到什么是薪酬管理、它的内容是什么、如何确定薪酬水平等等，读者还可以学习到薪酬设计与公司成长阶段的关系、慎重对待加薪、怎样解决薪资透明度问题、如何应对薪资改革后的士气低落，等等。

在第九章里，编者主要就一些特殊情况下企业如何更好地使用员工提供了一些建议性策略。这些情况之所以单独列为一章，正是因为它具有特殊性，但是从总体上来说它又具有共性。希望读者能从这些问题的解决方法中得到一些启示，这也是编者目的之所在。

人力资源管理是万万不可忽视的，小企业要想持续发展并壮大，一定不能缺少优秀的人才做后备动力。若没有用好人才，小企业也很有可能滑向危险的境地。人力资源管理这个程序是无论如何也省略不了的。本书力图使用简洁的语言和具体问题的解决方案助发展中的小企业一臂之力。

本书在编写过程中参阅了诸多书籍，在此向原作者表示诚挚的谢意。限于编者水平所限，书中难免有许多不足之处，恳请读者批评指正。

编著者

目 录

第 1 章 小企业人力资源管理综述	
1.1 从哪里人手解决小企业人力资源管理问题	2
1.2 小企业人力资源管理的方法	5
1.3 小企业人力资源管理的特点	7
1.4 小企业人力资源管理的疑难问题	9
1.5 做好小企业人力资源管理的几点建议	12
1.6 如何让小企业经营者重视人力资源部门的建设	14
1.7 小企业如何在效益下滑时开展人力资源管理工作	16
1.8 小企业如何处理人力资源管理与企业效益之间的关系	17
1.9 人力资源部门如何帮助小企业提升价值	22
第 2 章 小企业如何进行人力资源规划	
2.1 小企业为什么要进行人力资源规划	26
2.2 小企业人力资源规划包括哪些内容	28
2.3 小企业制定人力资源规划的原则是什么	30
2.4 小企业人力资源规划的预测方法有哪些	31
2.5 小企业编写人力资源规划的步骤有哪些	33
2.6 小企业如何选择合适的组织架构	35
2.7 小企业如何确立人力资源管理政策开发和更新体系	37
2.8 微软如何应用网络系统管理人力资源	41
第 3 章 招聘的准备工作——小企业员工职务分析	
3.1 什么是职务分析	52
3.2 常见职务分析的术语有哪些	54

3.3	职务分析有哪些意义	55
3.4	职务分析的成果是什么	56
3.5	什么是职务分析的最佳时机	57
3.6	有哪几种常见的职务分析方法	58
3.7	进行职务分析的五个步骤	62
3.8	如何编写职务描述和职务资格要求	68
3.9	职务设计的形式有哪几种	71
第4章 小企业如何进行员工招聘		
4.1	小企业员工招聘渠道有哪些	74
4.2	小企业如何建立招聘关系网	76
4.3	小企业如何利用网络进行招聘	80
4.4	小企业如何在招聘会上获得成功	84
4.5	小企业如何强化校园招聘活动	87
4.6	小企业如何成功运用招聘广告	91
4.7	小企业如何在短时间内招聘到优秀员工	93
4.8	小企业如何破解“招聘失真”的难题	95
4.9	小企业如何策划员工招聘面试问题	99
4.10	小企业员工面试的注意事项	102
4.11	小企业员工面试中如何进行有效提问	104
4.12	小企业员工招聘的十大要点	114
第5章 全面认识小企业绩效考核		
5.1	什么是绩效考核	118
5.2	小企业做好绩效考核的重要意义	120
5.3	小企业实施绩效考核的要求	121
5.4	小企业绩效考核的内容有哪些	123
5.5	小企业绩效考核的几种常用方法	127
5.6	小企业怎样设计态度考核指标	137

5.7	设计绩效考核周期的原则是什么	140
5.8	通过绩效考核留住“关键员工”	142
第6章 小企业怎样做好绩效考核		
6.1	小企业如何实施360度考核法	164
6.2	小企业如何实施绩效考核面谈	165
6.3	小企业如何设定客观的和主观的绩效考核标准	167
6.4	小企业如何处理绩效考核中的私人信息	176
6.5	如何设计出能够激发内部变革驱动力的绩效管理制度	181
6.6	小企业绩效考核的实施和注意事项	184
6.7	小企业如何避免绩效管理中存在的误区	186
6.8	小企业制定绩效考核改进计划应注意哪些问题	192
6.9	小企业如何处理不满意绩效考核的问题	193
第7章 小企业的薪酬管理如何运作		
7.1	什么是薪酬管理	196
7.2	小企业薪酬管理的内容是什么	197
7.3	小企业如何实施薪酬制度	203
7.4	小企业如何确定薪酬水平	205
7.5	小企业如何设计激励性薪酬	214
7.6	小企业在设计薪酬方案时应遵循的原则	220
7.7	小企业的奖惩制度	224
7.8	企业的报酬及激励制度	228
7.9	小企业薪酬激励的艺术有哪些	231
第8章 让薪酬管理与企业发展紧密结合		
8.1	为什么说薪酬是一种投资	236
8.2	薪酬设计与企业的成长阶段	243
8.3	有报酬和奖励才会有动力	246
8.4	小企业应如何对待员工薪酬	250

8.5	小企业应慎重对待员工加薪	252
8.6	小企业如何使薪酬具有公平性	256
8.7	小企业薪酬的透明度问题	260
8.8	小企业怎样解决薪酬改革后的士气低落	263
8.9	使薪金在员工眼里更值钱	265
第9章 小企业如何更好地使用员工		
9.1	小企业不加薪如何留住员工	270
9.2	小企业能否留住“核心人才”	271
9.3	选对人才，才能做好事	274
9.4	小企业防止员工跳槽的十一种策略	277
9.5	小企业如何任用知识型员工	281
9.6	小企业如何用好能力强的员工	284
9.7	如何使用有“靠山”的员工	286
9.8	如何批评有“缺点”的员工	288
9.9	使用人才要讲究策略	290
9.10	如何使用“爱告密”的员工	293
9.11	小企业如何留住员工	295
9.12	小企业经营者如何提高人才培养意识	297
主要参考文献		300

.....
.....
.....
.....

第 1 章 小企业人力资源管理综述

- ◆ 1.1 从哪里入手解决小企业人力资源管理问题
- ◆ 1.2 小企业人力资源管理的方法
- ◆ 1.3 小企业人力资源管理的特点
- ◆ 1.4 小企业人力资源管理的疑难问题
- ◆ 1.5 做好小企业人力资源管理的几点建议
- ◆ 1.6 如何让小企业经营者重视人力资源部门的建设

.....

.....
.....
.....
.....

1.1 从哪里入手解决小企业人力资源管理问题

很多小企业的老板都认为人力资源管理很简单，其实，对人员的管理绝不是一件容易的事情。尤其是在小企业中，完全理性化地大谈人力资源管理更会招致众多的白眼。有的老板说道：“不管还好，一管反而更乱。”究其原因，可能是因为人力资源管理的切入点没有找对。

那么，小企业进行人力资源管理应该从哪里入手呢？

1. 考虑与企业有关的各种利益群体的影响

小企业管理者通过考虑利益群体的影响而决定哪些员工可以对组织的管理拥有发言权，同时还规定哪些人可以参与企业的管理及采用怎样的参与形式等。一般来说，企业的主要利益群体包括：企业管理者、员工、企业所有者、供应商、顾客和政府等。这些利益群体都有着各自的利益，都在寻找一种方式来表达他们的思想和保护他们的利益。

处理这些群体的利益有多种不同的决策方式。例如：管理人员可以充分吸收利益群体的意见，通过听取和吸收意见，将之落实到政策措施中去，这样上下级之间就能互相协作、彼此一致。

企业管理人员必须采取各种手段，使广大员工从物质到精神上都能得到满足，从而使他们工作起来能够心情舒畅尽心尽力，这些手段可以包括召开会议、意见调查、共进午餐，等等（如图1-1所示）。

一些企业管理人员往往担心的是一旦给各利益群体（尤其是员工）过大的权力，将可能造成管理混乱。当然，如果员工抱有狭隘的自我服务观念，不对整个企业经营中更广泛的问题有所关心和投入的话，这种情况确实有可能发生。但是切断沟通的渠道并不是解决问题的办法。积极的做法应该是做发员工对企业的忠诚感。例如：现在许多企业实行的有员工参加的股份制，就是将员工与企业结为命运共同体，同衰同荣，使员工真正能够当家做主。

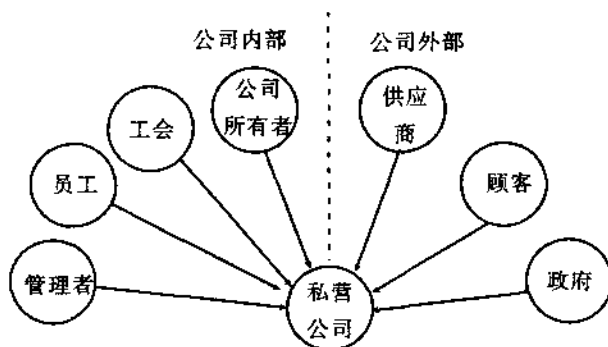


图 1-1 企业各种利益群体

2. 应考虑企业内人员流动问题

人力资源决策的第二大领域，就是人员在组织中的工作分配和转换问题。这包括人员的招聘、培训以及与绩效评估、职业路线、晋升政策和解聘政策有关的各种方案和策略。在这些问题的决策上，将不仅决定着劳动力队伍的数量、质量，而且也对员工的工作兴趣和忠诚度产生影响。

人员流动在企业发展的各个阶段中都占有很大比重。快速发展的企业常因人才缺乏而使企业发展受到限制；对于较为稳定的企业来说，要考虑如何想方设法让员工留下来；衰退中的企业则应把精力放在考虑如何调整自己的队伍上。

许多组织发展中，设置一个客观的业绩评估系统，并将它运用于评价所有的管理人员和员工，这是培养公平感的一种有效办法。招聘是人力资源流动的起点，为组织招聘到合适的人员是至关重要的，它不仅可以减少不必要的人员流动，同时，也可以确保任务以合理的成本得以完成。

3. 要建立一个有效的奖励系统

可侧重于通过工资、资金、额外津贴、附加福利以及其他各种管理人员使用的非经济奖励手段，帮助管理人员更好地与员工进行沟通，从而使管理人员与员工彼此了解，相互协调，调动员工的主动性和积极性。

奖励系统要以一种具有高度的成本有效性的方式，使员工个人的目标与整

个组织的目标融为一体。有效的奖酬制度并不一定就意味着巨大的花费。最有效的途径是尽可能地采用非经济奖酬手段，使员工在工作过程中有更强的责任心。采用这种思路的第一个方法就是：聘用那些愿意从事自己所喜欢的工作，并能从中获得满足感的人。第二种方法是组建能打硬仗的工作小组，这样能激发员工的工作积极性，促进员工之间的竞争，劳动效率也就随之提高。第三种方法是给予某些人职位提高的机会，这对于员工是一个很大的激励，而且几乎不用花费什么钱。

如果一个人技能的市场价值远远超出他所得到的报酬，而企业政策又不允许对这个人加薪提职，或者如果所支付的奖金并没有和他的工作水平紧密挂钩，那么员工的工作积极性将会受挫，从而影响到企业效益。

不管采用何种奖励形式，都必须依据劳动者的状况、工作情况和经营条件的变化不断地进行调整，这样才能使奖励计划与企业的整体经营战略保持良好适应性。

4. 应着手完善企业的工作系统

小企业的工作系统包括职位设计、工作人员的分类、决策的确定和决策人员的选派、绩效评价方法的选择等问题。小企业管理者应花费一定时间将其不断完善。

有时，企业虽然从上述4个方面建立了完善的人力资源管理系统，但并不等于企业对员工的管理就算万事大吉，实际上企业的人员管理问题往往没有书中定义的那么简单，这就需要小企业管理者给予高度的重视。俗话说：“制度是死的，人是活的。”因此，现实中的许多问题还需要管理者具体分析。

1.2 小企业人力资源管理的方法

人力资源管理专家们认为，小企业必须聚焦于“大人力资源管理”，即战略、系统、全局的定位和开展人力资源管理工作，而事务性的人事工作完全可以纳入行政体系，作为内部员工服务的内容。

小企业的人力资源管理必须基于并坚持业务导向和战略目标导向，围绕企业的安身立命之本展开业务，而不是专注于职能和专业的细化操作。小企业的人力资源管理必须重视企业文化理念的建设，这是企业做大的“根”。以理念吸引优秀人才，凝聚核心团队，支持企业长远发展。小企业的人力资源管理必须具有足够的灵活性，策略、结构、制度等能够快速进行调整，以适应和匹配业务、战略与流程等的动态变动。

小企业面对人力资源市场的竞争弱势，必须分析、定位自身的特有优势，制定相应的人才策略。大企业通常靠名声、待遇、培训机会等吸引人，而小企业也可以遇过挖掘自身的“卖点”，如发展空间、工作挑战性和成就感、实践学习机会或其他更具本企业特色的东西，以小博大。

小企业的人力资源管理要充分利用“家”的概念，加速目标、理念传递与人际沟通，强化团队建设，营造出积极向上、开放融洽的组织氛围，形成各种形式的灵活应变、坚强有力的工作团队，以此获得与大企业竞争的比较优势，促进企业由“小”而变为“强”而“大”。

小企业的人力资源管理不应过于追求系统化、规范化、程序化和所谓的科学化，必须保持较高的灵活性，这是小企业优势的根源所在。当然，小企业很有必要搭建一个战略性的弹性的人力资源管理框架，作为企业人力资源管理的目标和指导原则。伴随着企业的发展过程，不断明晰、调整、充实框架的内容：如薪资、绩效、培训、招聘、策略、制度、程序，等等。

小企业的人力资源管理必须将“业务骨干向管理者转化”作为关键性任

务，因为小企业的扩展必须依赖以内部培养为主的管理者，而业务骨干向管理者的角色转变非常困难。这应该有一个规划，以循序渐进地引导、培养一批能“带队伍”的管理者，而这里面又蕴藏着未来的接班人人选。但小企业实质上仍在创业期，不应追求大企业式的职业化，管理的色彩要逐渐加浓。

小企业的人力资源管理职责该由谁承担呢？战略性的归老板；管理性的归业务管理者；事务性的归行政人事部；还有一部分交由员工自我管理。这样看来，小企业并非一定要设立一个人力资源部。如果老板真要想在战略人力资源管理方面有所创新，聘请一个专业的管理咨询企业参与一下就可以了。出身于大企业的人力资源总监或经理们，并不一定适合小企业。

1.3 小企业人力资源管理的特点

人力资源这一因素，在小企业经营中占据的地位，比大企业更为重要。因为中小企业的事业发展，正是建立在人与人之间的密切配合基础之上的。

选人和用人是企业成败存亡的首要因素，也是企业人事管理的基本内容。这在企业界和一般人心目中都是不言而喻的真理。因为无论多么充裕的资金和多么先进高效率的设备，都是由人去管理和使用的。如果用非其人或用人不当，资金和设备绝不可能发挥出应有的作用和效益。

对于小企业来说，人才的开发利用，尤其是专业技术人才的开发利用，恰好是最大的困难之一。有些小企业花费很大的力量去招揽人才，结果却收效甚微。而一些大企业在这方而却常常是门庭若市，有很大的选择余地。这和小企业形成了一个鲜明的对比。

小企业在人力资源管理方面与大中型企业相比较，主要问题有以下几点：

小企业与历史较长、社会信誉较好的大企业相比较，其历史较短，在社会上大都没有什么知名度。

在工作条件、物质和福利待遇方面，小企业一般比大企业要差一些。

小企业的风险较大，破产和倒闭率较高，在一般人的心目中，认为小企业的工作稳定性较差，因而从长远来看，不那么靠得住。

而某些初出茅庐“雄心勃勃”的年轻人往往认为，小企业资金不足、技术水平低，很难发挥自己的才干，只有实力雄厚的大企业才是自己实现抱负的可靠保证。

小企业尽管在人力资源管理的诸多方面处于劣势，但也应该看到，小企业也有不少大企业所没有的优势和特点。

小企业在管理和制度上层次比较少，因而决策迅速。在用人方面也比较灵活，不拘一格，一般不受学历、资格、年龄等条件的约束和限制，往往比较重

视人的实际能力和工作实效。真正有才干的人容易获得破格任用并委以实权，有自由发挥的充分余地。此外，小企业对于做出了实际效益的人在薪金和奖金方面也比较灵活、慷慨。小企业经营者如果引导得法，把职工的个人利益和前途同企业的命运紧密结合在一起，小企业的的不稳定性和风险反面会成为促使员工们团结一致，发挥积极性和创造性的正面力量。

从上面的分析中我们可以看出，小企业应当充分发挥自己的优势和特点，从社会和企业本身吸引、吸收、管理、培训人才，而且还可以采用多种灵活的方式利用人才。例如：可以从研究机构，大专院校甚至大企业中聘请各种专业的技术人员在小企业做兼职。也可以通过为大企业服务，生产配套零部件的方式，获得大企业在技术和人才方面的协助，借以使小企业的人员素质和技术水平得到提高。

总之，小企业人力资源管理的过程，都应该与小企业自身特点结合，不能盲目求高、求全。