



中小企业管理系列丛书 | 丛书主编◎王乃静

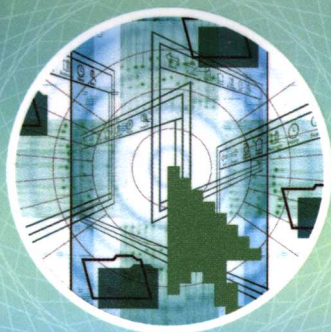
中小企业

人力资源管理 五日通

ZHONGXIAOQIYE

RENLI ZIYUAN GUANLI WURITONG

主编/刘桂萍



经济科学出版社

中小企业管理系列丛书

中小企业 人力资源管理 五日通

主编 刘桂萍

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业人力资源管理五日通/刘桂萍主编. —北京: 经济
科学出版社, 2007. 7

(中小企业管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6421 - 4

I. 中… II. 刘… III. 劳动力资源 - 资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 094939 号

责任编辑：吕 萍 段小青

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

中小企业人力资源管理五日通

主编 刘桂萍

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京汉德鼎印刷厂印刷

永胜装订厂装订

787×1092 16 开 17.5 印张 340000 字

2007 年 7 月第一版 2007 年 7 月第一次印刷

印数：0001—8000 册

ISBN 978-7-5058-6421-4/F·5682 定价：30.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总 序

提高中小企业现代管理水平的重要举措

改革开放以来特别是近几年来,我国中小企业迅猛发展,已经成为国民经济的重要组成部分,成为经济增长和就业率提高的主要动力,成为加快我国社会主义和谐社会建设的重要推动力量。第一,中小企业在许多行业和领域具有明显的优势。目前,中小企业已占到全国企业总量的90%以上。在纺织、食品、塑料、仪器仪表等行业中,中小企业销售收入占到同行业的80%以上。在外贸领域,中小企业以其灵活的经营方式更显出独特优势。第二,中小企业已成为大企业发展的不可或缺的重要组成部分。随着高新技术的发展和特大型、超大型企业的出现,越来越需要众多专业性强的中小企业与之配套,形成工艺专门化、产品多元化的企业组织结构,为大企业的发展提供服务。第三,中小企业在解决劳动就业方面发挥着越来越重要的作用。我国人口众多而资源相对短缺,就业压力大。原来作为就业主渠道的国有大中型企业,随着改革的不断深化和现代化管理水平的不断提高,已难以再吸收更多的人就业,加快发展中小企业就成为扩大就业的现实选择。第四,中小企业在推动市场经济发展中越来越显现出强大的生命力。通过发挥“船小好掉头”的优势,利用各种新技术、新材料、新方法、新工艺,积极开发新产品,较好地适应了市场多样化的要求,反过来又促进了中小企业自身的发展。

“十一五”乃至今后一个时期,是我国中小企业快速发展的战略机遇期。一个全方位、多层次、宽领域对外开放,全面参

与国际竞争的新格局已经展现,广大中小企业发展的政策环境、经营理念、管理方式、运作模式均已发生根本性的变化,对经营管理人员素质也提出了新的更高的要求。一方面,中小企业快速成长,更加依赖于中小企业科技的进步和劳动者素质的提高;另一方面,由于诸多方面的原因,中小企业的整体素质和经营管理水平与大企业特别是国有大企业相比还有不小的差距。因此,加大中小企业经营管理人员培训力度,进一步提高中小企业整体管理素质和水平,推进广大中小企业的健康成长和可持续发展,已成为加快经济结构调整,转变经济增长方式的一项战略举措。

中共中央《干部教育培训工作条例(试行)》明确提出,要“大规模培训干部,大幅度提高干部素质”。中共中央《2006~2010年全国干部教育培训规划》又进一步规定,企业经营管理人员要“加强政治理论培训和职业道德教育,加强政策法规培训和现代企业管理知识及能力的培训”,“努力培养造就一支具有战略思维能力和现代企业经营管理水平、具有开拓创新精神和社会责任感的企业经营管理人员队伍”。为了认真贯彻落实中央“人才强国”的战略部署,进一步推动中小企业经营管理人员教育培训工作,我们组织一批专家教授和实际工作者,在认真调查研究的基础上,精心编写了这套中小企业管理系列丛书。丛书编写突出了时代特点,坚持了管理创新,强化了案例教学,体现了针对性、实用性、新颖性和前瞻性。我相信,这套系列丛书的推出,对于更好地开展中小企业经营管理人员教育培训工作,进一步提高广大中小企业的现代管理素质和整体管理水平,打造一批开拓型、创新型的优势中小企业,必将起到十分重要的作用。

山东省工商业联合会会长

山东经济学院副院长

王乃静

博士生导师

2007年6月6日 于济南

与国际竞争的新格局已经展现,广大中小企业发展的政策环境、经营理念、管理方式、运作模式均已发生根本性的变化,对经营管理人员素质也提出了新的更高的要求。一方面,中小企业快速成长,更加依赖于中小企业科技的进步和劳动者素质的提高;另一方面,由于诸多方面的原因,中小企业的整体素质和经营管理水平与大企业特别是国有大企业相比还有不小的差距。因此,加大中小企业经营管理人员培训力度,进一步提高中小企业整体管理素质和水平,推进广大中小企业的健康成长和可持续发展,已成为加快经济结构调整,转变经济增长方式的一项战略举措。

中共中央《干部教育培训工作条例(试行)》明确提出,要“大规模培训干部,大幅度提高干部素质”。中共中央《2006~2010年全国干部教育培训规划》又进一步规定,企业经营管理人员要“加强政治理论培训和职业道德教育,加强政策法规培训和现代企业管理知识及能力的培训”,“努力培养造就一支具有战略思维能力和现代企业经营管理水平、具有开拓创新精神和社会责任感的企业经营管理人员队伍”。为了认真贯彻落实中央“人才强国”的战略部署,进一步推动中小企业经营管理人员教育培训工作,我们组织一批专家教授和实际工作者,在认真调查研究的基础上,精心编写了这套中小企业管理系列丛书。丛书编写突出了时代特点,坚持了管理创新,强化了案例教学,体现了针对性、实用性、新颖性和前瞻性。我相信,这套系列丛书的推出,对于更好地开展中小企业经营管理人员教育培训工作,进一步提高广大中小企业的现代管理素质和整体管理水平,打造一批开拓型、创新型的优势中小企业,必将起到十分重要的作用。

山东省工商业联合会会长

山东经济学院副院长

王乃静

博士生导师

2007年6月6日 于济南

第一章 战略性资源 / 1

- 一、人力资源 3
- 二、人力资源管理 8
- 三、现代人力资源管理与传统人事管理的区别 11
- 四、中小企业人力资源管理的三维立体模式 13

第二章 人力资源管理的理论基础 / 20

- 一、人力资源管理的历史演进 21
- 二、人力资本理论 26
- 三、人力资源管理的基本原理 29

第三章 人力资源战略与规划 / 38

- 一、人力资源战略管理 39
- 二、人力资源规划概述 44
- 三、人力资源需求预测与供给预测 49

第四章 工作岗位研究 / 60

- 一、工作分析的概念与作用 61
- 二、工作分析的程序与内容 64
- 三、工作分析的方法 69
- 四、工作岗位评价 72
- 五、工作设计 77

第五章 人力资源获取 / 82

一、招募过程管理	83
二、招募渠道的选择	87
三、人员甄选与录用	92

第六章 人员素质测评 / 101

一、人员素质测评的基本概念	103
二、人员素质测评的目标与标准	110
三、人员素质测评的方法与技术：心理测验	113
四、人员素质测评的方法与技术：评价中心	117

第七章 人力资源培训与开发 / 125

一、企业人力资源培训与开发概述	126
二、人力资源培训与开发程序	130
三、人力资源培训与开发实施	137
四、人力资源培训控制	140

第八章 绩效管理 / 144

一、绩效考核与管理的目的和意义	145
二、绩效考核体系的设计	149
三、绩效考核的技术与方法	155
四、绩效考核方法在实践中的发展	158

第九章 员工职业生涯管理 / 166

一、员工职业生涯管理概述	167
二、员工职业生涯发展阶段	170
三、职业锚——职业选择	174
四、中小企业的职业生涯管理	178
五、员工个人职业生涯规划	181

目 录

第十章 人力资源的薪酬体系 / 187

一、薪酬管理概述	189
二、中小企业薪酬设计考虑因素与策略	191
三、中小企业薪酬制度设计	194
四、中小企业激励性薪酬方案的选择	198
五、分类人员的薪酬管理	200

第十一章 人力资源保护 / 207

一、员工福利	208
二、职业安全与卫生	212
三、社会保障	219

第十二章 人力资源会计 / 228

一、人力资源会计概述	229
二、人力资源成本会计	235
三、人力资源价值会计	239

第十三章 劳动关系 / 246

一、劳动关系的内涵	247
二、劳动合同	249
三、集体合同	254
四、劳动争议与处理	256

参考文献 / 265

后记 / 268

第一章

战略性资源

❖ 本章学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

- ◇ 掌握人力资源的含义、构成、分类及特征
- ◇ 掌握人力资源管理的含义及其内容
- ◇ 了解现代人力资源管理与人事管理的差异
- ◇ 了解中小企业人力资源管理的三维立体模式

开篇案例

海尔：人人是老板

一个亏空 147 万元的集体小厂，17 年后发展成一个拥有 436 亿元品牌价值的家电行业巨头、国际知名企业，海尔人走过了一段风雨兼程的探索之路。

创新是海尔的精髓，创新也是每个海尔人心中深植的信念。海尔一向坚持科技与市场的完美结合，将市场作为技术创新的“起点”，反过来再用创新的成果去“创造市场，创造用户”，海尔的这一理念体现在对每个员工的管理中。“在海尔，每个员工都是自己的老板，人人经营自己的公司，每个员工都要面对市场，每个员工都是一个创新的 SBU。”谈起海尔，王书记充满了感情。

面对家电行业激烈的市场竞争，海尔深刻地认识到只有将每个员工的力量凝聚起来，才能不断发展创新。海尔共有 3 万名员工，

这是一个值得挖掘的巨大资源，但凝聚他们也是一道难题。SBU是海尔采用的行之有效的方法。

SBU，即 Strategy Business Unit，原意为策略事业单位。海尔借用它使每一个人都成为一个竞争的主体。这是一种新型的组织管理模式，主张打破企业发展原有的平衡，形成有序的非平衡结构，形成人人经营自己公司的市场链的流程。海尔将企业的一张财务报表转化为3万张财务报表，把分段报表变成每个员工每天的经营报表，员工的子卡与海尔整个企业的母卡从预算到结果保持一致。这样，每个员工都要为自己每天、每月、每年的业绩算一笔账，每个员工的收入都直接与自己的业绩挂钩，员工在为企业创造市场、为用户创造价值的同时，也体现了自身的价值。内部员工相互之间的关系不仅仅是上下级的关系和同事的关系，更是市场关系。每个人都必须对他的市场目标负责，因为那里维系着他的工作生活质量。

运用这种方式，海尔有效地把每个员工的积极性调动起来，鼓励他们在各自的岗位上不断创新。不论是科技人员、生产人员还是市场拓展人员，都是企业创新的元素，做到“人人都经营，事事都创新”。1984年海尔只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的86大门类1.3万个规格品种的产品群。海尔开展了CFC替代技术、节能技术、静音化技术、数字化技术、信息技术、生物工程技术、高分子材料为主的多方面超前研究，形成了较强的技术储备能力，在高效、变频、节能、环保技术方面处于国际领先水平，技术储备能力比1993年提高十几倍。创新也使得海尔迅速拓展了产品市场，目前，海尔冰箱、洗衣机分别位居全球品牌市场占有率第二、第三位。

张瑞敏在《海尔是海》一文中充满激情地写道：“所有海尔人凝聚在一起的时候，就能迸发出巨浪，这股力量能冲过一切障碍，滚滚向前。”

一、人力资源

(一) 人力资源的定义

资源是“资财的来源”(《辞海》)。在经济学上,资源是为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。当代经济学家把资源分为以下几类:

1. 自然资源。一般用于生产活动的未经人加工的自然物。如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等,它们有待于人们去开发利用。

2. 资本资源。一般用于生产活动的一切经人加工的自然物。如资金、机器、厂房、设备。人们并不直接消费资本本身,而是利用它去生产和创造新的产品与新的价值。

3. 信息资源。指对生产活动及与其有关的一切活动的事、物描述的符号的集合。信息是对客观事物的一种描述,与前两种资源不同的是,前两种资源具有明显的独占性,而信息资源则具有共享性。

4. 人力资源。广义地讲,智力正常的人都是人力资源。它是指包含在人体内的一种生产力,是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济的发展起着决定性的作用,它是最活跃、最积极、最具有主动性的生产要素,是积累和创造物质资本,开发和利用自然资源,促进和发展国民经济,推动和促进社会变革的主要力量。由于该资源特殊的重要性,它又被经济学家称为是第一资源。

(二) 人力资源的构成

人力资源是活的资源。同人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源。

人口资源是指一个国家或地区具有的人口数量。它主要表明数量概念,是一个最基本的底数,劳动力资源、人力资源、人才资源等皆来源于这个最基本的资源中。

劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口总称,是人口资源中拥有劳动能力的那一部分人,通常是18岁左右至60岁左右的人口群体。这一人口群体必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。它偏重的是数量概念。

人才资源是一个国家或地区具有较强的战略能力、管理能力、研究能力、创造能力或专门技术能力的人口总称。人才资源则主要突出质量概念，是人力资源中较杰出、较优秀的那一部分人，表明的是一个国家或地区所拥有的人才质量。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的关系见图 1-1 和图 1-2。

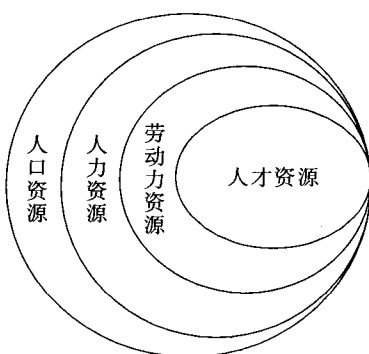


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源包含关系

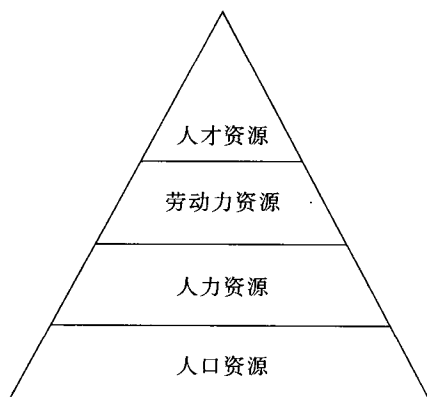


图 1-2 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源数量关系

人力资源概念包含了数量和质量的内涵，它不仅要求具有劳动能力，同时还要求具有健康的、创造性的劳动，能推动社会的发展和人类的进步。一个国家或地区的人力资源配置数量由以下部分构成，见图 1-3。

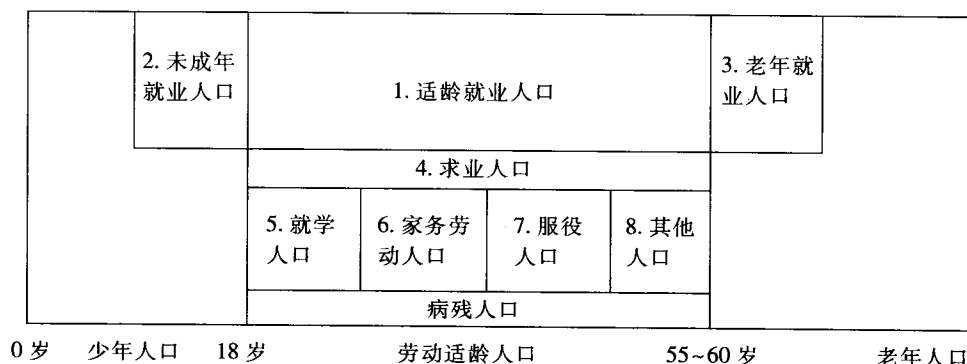


图 1-3 人力资源构成图

由于不同研究的需要，人力资源数量在统计与使用中还可以分为下列两种口径：

第一章 战略性资源

1. 现实人力资源数量与潜在人力资源数量。现实人力资源数量是指在现实国民经济活动中已经被利用的人力资源数量,表现为已就业的人口和正在谋求职业的人口,亦称为经济活动人口,具体是指图1-3中的1、2、3、4四个部分。潜在的人力资源数量指在现实国民经济活动中可以被利用但尚未被利用的人力资源数量,表现为因各种原因未就业的人口,具体是指图1-3中的5、6、7、8四个部分。

2. 人力资源绝对量与人力资源相对量。这是人力资源数量统计中的两种指标,人力资源绝对量是指现实人力资源数量与潜在人力资源数量之总和,其大小是反映一个国家国力与一个地区实力的重要指标;而人力资源相对量又称为人力资源率,即指可以动员投入劳动运行的人力资源数量,它是指人力资源的绝对量占总人口的比例,它是反映经济实力的重要的指标。一个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家的经济有某种优势。因此,在劳动生产率和就业状况既定的条件下,人力资源率越高,表明可投入生产过程中的劳动数量越多,从而创造的国民收入也就越多。所以,该指标可用来进行国家与地区之间人均人力资源拥有量的比较:人力资源率越高,表明可以投入经济运行的人力越多,作为单纯消费者的人口越少。

影响人力资源数量的因素主要有以下两个方面:

第一,是人口总量及其再生产状况。由于劳动人口是人口总体中的一部分,而人力资源的数量体现为劳动人口的数量,因此,人力资源数量首先取决于人口总量及其通过人口的再生产形成的人口变化。从这个意义上说,人口的状况就决定了人力资源的数量。

第二,是人口的年龄构成。人口的年龄构成是影响人力资源的一个重要因素。在人口总量一定的情况下,人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。

与人力资源数量相比较,其质量方面更为重要。人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度。随着社会生产的发展,现代的科学技术对人力资源的质量提出了更高的要求。人力资源质量的重要性还体现在其内部的替代性方面。一般说来,人力资源的质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代作用较差,有时甚至不能替代。人力资源开发的目的在于,提高人力资源的质量,为社会经济的发展发挥更大的作用。

人力资源的质量主要受以下几个方面的影响:

(1) 遗传和其他先天因素。人类的体质和智能具有一定的继承性,这种继承性来源于人口代系间遗传基因的保持,并通过遗传与变异,使人类不断地进化、发展。人口的遗传,从根本上决定了人力资源的质量及最大可能达到的限度。但是,不同的人体质水平与智力水平上先天差异是比较小的,这当然不包括那些因遗传

而致残的人。因此必须提倡优生优育，提高人口质量。

(2) 营养因素。营养因素是人体发育的重要条件，一个人儿童时期的营养状况，必然影响其未来成为人力资源时体质与智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件，充足而全面地吸收营养才能维持人力资源原有的质量水平。随着中国国民经济的不断发展，人民生活水平的不断提高，我国人民的营养水平也在不断地提高。

(3) 教育方面的因素。教育是人为传授知识、经验的一种社会活动，是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程，这是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段，它能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。

人力资源是人口数量和人口质量的统一，是潜在人力与现实人力的统一。我国人口众多，从数量看人口资源和劳动力资源居世界首位，人力资源数量也名列前茅。但从质量上看人力资源和人才资源却是比较落后的，这反映了我国人力资源和人才资源素质不高。然而挑战和机遇并存，人口和劳动力数量最多也说明中国的人力资源潜力很大。如果开发得好，利用有方，管理得当，中国人力资源、人才资源都将有望成为世界人力资源、人才资源的第一大国。

(三) 人力资源的特征

人力资源作为经济资源中的一个特殊种类，既有质、量、时、空的属性，也有自然的生理特征。研究人力资源的特点，对于把握它的数量、质量，对于研究它的形成、开发、配置、使用都有重要意义。

1. 人力资源具有主观能动性。人不同于自然界的其他动物的根本标志之一是具有主观能动性，能够积极主动、有目的、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中，人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位，使得人力资源具有了能动作用。人力资源的能动性体现在三个方面：首先是自我强化。通过接受教育或主动学习，使得自己的素质（如知识、技能、意志、体魄等）得到提高。其次是选择职业。在劳动力市场上具择业的自主权力，即每个人均可按照自己的爱好与特长自由地选择职业。再次是积极劳动。人在劳动过程中，会产生敬业、爱业精神，能够积极主动地利用自己的知识和能力、思想与思维、意识与品格，有效地利用自然资源、资本资源和信息资源为社会和经济的发展创造性地工作。

另外，人力资源还是惟一能起到创造作用的因素。由于人具有创造性思维的潜能，这种潜能可在两个方面发挥作用：一是人在社会和经济的发展过程中往往能

创造性地提出一些全新的方法，加速社会的进步和经济的发展；二是人能适应环境的变化和要求，担负起应变、进取、创新发展的任务，从而使组织更加充满活力。

2. 人力资源具有时效性。人力资源是存在于人的生命之中，它是一种具有生命的资源，它的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度看，作为动物有机体的人，有其生命的周期，如幼儿期、青壮年期、老年期，其各阶段的劳动能力各不相同，因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。从社会角度看人才的培养和使用也有培训期、适用期、最佳使用期和淘汰期的过程，这是由于随着时间的推移，社会将不断进步，科学技术也将不断发展，这使得人的知识和技能相对老化而产生的结果。因此，人力资源开发必须尊重其内在的规律，使得人力资源的形成、开发、配置和使用处于一种动态平衡之中。

3. 人力资源具有两重性。人力资源既是投资的结果，同时又能创造财富，或者说它既是生产者，同时又是消费者。人力资源的两重性，要求我们既要重视对人口数量的控制，更要重视人力资源质量的开发和人才的培养。充分地利用和开发现有的人力资源，是降低人力资源成本，获取人力资源收益的基本途径。

4. 人力资源具有可再生性。与物质资源相似，人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指人自身的疲劳和衰老，这是一个不可避免的、无法抗拒的损耗。无形磨损是指个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化，我们可以通过一定的方式与方法减少这种损耗。物质资源在形成产品、投入使用并磨损以后，一般予以折旧，不存在继续开发问题。人力资源在使用过程中，有一个可持续开发，丰富再生的独特过程，使用过程也是开发过程。人在工作以后，可以通过不断地学习更新自己的知识，提高技能；而且通过工作，可以积累经验，充实提高。所以，人力资源能够实现自我补偿，自我更新，自我丰富，持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育，加强后期培训与开发，不断提高其德才水平。

5. 人力资源具有社会性。由于每一个民族（团体）都有其自身的文化特征，每一种文化都是一个民族（团体）的共同的取向，但是这种文化特征是通过人这个载体而表现出来的，由于每个人受自身民族文化和社会环境影响的不同，其个人的价值观也不相同，他们在生产经营活动、人与人交往等的社会性活动中，其行为可能与民族（团体）文化所倡导的行为准则发生矛盾，可能与他人的行为准则发生矛盾，这就要求人力资源管理注重团队的建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合，倡导团队精神和民族精神。