



ZHONG XIAO QI YE

中小企业经营管理指南
JING YING GUAN LI ZHI NAN

中小企业 人力资源 组织与管理

汗牛 策划 拓维文化 编著

REN LI ZI YUAN
ZU ZHI YU GUAN LI



中国纺织出版社

中小企业经营管理指南

中小企业人力资源 组织与管理

汗牛 ◎ 策划

拓维文化 ◎ 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系“中小企业经营管理指南”丛书之一种。

先进的人力资源组织与管理工作是决定企业兴衰成败的关键性因素。本书以通俗的语言,理论联系实际,深入浅出地介绍了人力资源组织与管理工作的基础理论知识和具体实施方法,并向读者提供大量切实可行的具体工作方案,是中小企业管理人员必备的工作参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业人力资源组织与管理/拓维文化工作室编著. 北京:中国纺织出版社,2001

(中小企业经营管理指南)

ISBN 7-5064-2077-5/F·0169

I. 中… II. 拓… 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 051854 号

责任编辑:郭慧娟 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

邮政编码:100027 电话:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云涛印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 10 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.5

字数:253 千字 印数:1—5000 定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

自改革开放以来，我国大批企业家创办了中小型企业。一些中小型企业成功地长大了。比如，深圳的华为、顺德的美的、江苏的华西、浙江的万向、山东的万杰、湖南的湘泉等。但也有很多企业在成长过程中失败了。年其中靠300块钱起家，曾一度被国外媒体称为中国最大的民营企业家，如今却因欠银行巨额贷款而进了监狱（罪名是金融诈骗）。爱多集团的胡志标在四年不到的短短时间里使爱多从偏居中山一隅的一家

小厂成长为国内电子视听行业中的一家知名企业，1998年曾夺得“标王”称号，被各大传媒爆炒，同年的销售额高达20个亿，企业规模从最初的几十号人扩充成4000余人的庞大队伍。然而，仅仅几年爱多就急剧衰落了，财务危机使爱多人心涣散，高层人士大部分流失，企业陷入了困境。从巨人集团的史玉柱、飞龙的姜伟到秦池、亚细亚的总裁，几乎也都曾风光一时，而如今遭受重创，回天乏力。

为什么这么多在起初阶段非常成功的中小型企业，最后纷纷衰败或一蹶不振呢？导致失败的原因可能有很多，其中关键问题之一是企业人力资源及组织问题。

“人力资源”这个名词最早是外企带进中国来的。现在，中国的企业学习国际先进的管理方法，原来的“人事部”纷纷改头换面，挂上了“人力资源部”的牌子。然而，仅仅换名字是不够的，我们还应该深入了解“人力资源”的含义，并在此基础上做好中小型企业人力资源的组织工作，只有这样，中小型企业才能不断挖掘自身潜力，在市场经济的大潮中站稳脚跟。

先进的人力资源组织与管理工作

是决定企业兴衰成败的关键性因素，

尤其是中小企业，更应该把人力资源

的组织与管理放在首位。

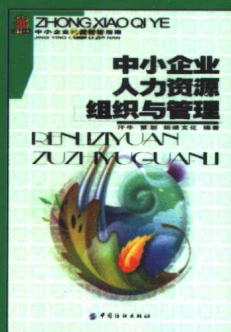
中小企业 人力资源 组织与管理

RENLIZYUAN
ZUZHUYUGUANLI

中小企业 人力资源 组织与管理

策划编辑: 汪牛
特约编辑: 李东宁
责任编辑: 郭慧娟

RENLIZYUAN ZUZHIGUANLI



中小
企业
经
营
管
理
指
南



COVER DESIGN TEL: 010-62631887
by 装帧设计 / 蒋宏工作室
JIANGHONG STUDIO

· 马红胜

目 录

MUML

第一章 摩拳擦掌——企业人力资源概论

第一节 企业人力资源的含义及特点 /2

一、企业人力资源的含义 /2

二、企业人力资源的特点 /3

第二节 企业人力资源的状况与管理 /5

一、企业人力资源的状况 /5

二、企业人力资源的管理 /8

第二章 运筹帷幄——中小型企业的人力 资源规划

第一节 人力资源规划的含义及作用 /12

一、人力资源规划的含义 /12

二、人力资源规划的作用 /13

第二节 中小型企业人力资源规划的原则与内容 /14

一、制定人力资源规划的原则 /14

二、人力资源规划的内容 /16

第三节 中小型企业的人力资源预测 /19

一、什么是人力资源预测 /19

二、人力资源预测的方法 /20

三、人力资源需求预测的典型步骤 /21

四、人力资源供给预测的典型步骤 /22

第四节 制定中小型企业人力资源规划的过程 /23

一、制定人力资源规划的程序 /23

二、人力资源规划的步骤 /26

三、实用范例 /27

第三章 招兵买马——中小型企业的人力资源配置

第一节 中小型企业的职务分析 /38

一、什么是职务分析 /38

二、职务分析的成果 /39

三、职务分析的时机 /40

四、职务分析的方法 /41

第二节 进行职务分析的常规步骤 /44

一、计划阶段 /44

二、设计阶段 /46

三、信息收集阶段 /51

四、信息分析阶段 /54

五、结果表达阶段 /55

第三节 中小型企业职务设计 /55

一、职务设计的时机 /56

二、职务设计的原则 /56

三、职务设计的形式 /57

四、工作丰富化的步骤 /58

第四节 中小型企业的人员招聘和录用 /67

一、招聘和雇用计划 /68

二、招聘和雇用过程 /69

三、成功示例 /83

第五节 中小型企业人员录用范例 /86

一、A公司选聘录用员工作业规程范例 /86

二、B公司招聘面试管理办法范例 /97

三、C公司管理人员录用考试操作要点范例 /102

第四章 因材施教——中小型企业的人员培训与开发

第一节 人员开发与培训概述 /108

一、什么是人员开发 /108

二、培训有意义吗 /109

第二节 中小型企业岗前培训 /110

一、岗前培训的目的 /110

二、有效岗前培训的要素 /111

三、如何实施岗前培训方案 /115

第三节 中小型企业员工的培训 /117

一、为什么要培训员工 /118

二、什么时间培训 /120

三、中小型企业的培训技巧 /121

四、谁来为中小型企业进行培训 /126

第四节 中小型企业建立培训体系的步骤 /128

一、了解成人是如何学习的 /128

二、确定员工的培训需求 /130

三、开发培训的计划和方案 /131

四、确保在工作中运用培训内容 /132

五、实施培训 /133

六、评估培训 /136

第五节 中小型企业人员培训范例 /137

一、D公司能力开发纲要范例 /137

二、E公司在职人员培训办法范例 /153

三、F公司教育培训效果评估办法范例 /158

第五章 一鼓作气——中小型企业的激励机制

第一节 理解激励 /162

一、什么是激励 /162

二、激励的因素 /163

三、管理者在激励过程中的角色 /165

第二节 中小型企业的激励方法 /166

一、工资、奖金和福利安排 /166

二、员工参与 /167

三、奖惩激励 /170

第三节 中小型企业激励的误区及对策 /173

一、中小型企业激励的误区 /173

二、激励员工的正确方法 /177

三、成功示例 /184

第六章 旗开得胜——中小型企业的绩效管理

第一节 绩效管理的基本理论 /188

一、绩效管理是什么 /188

二、绩效管理的作用 /189

第二节 中小型企业绩效管理的基本方法 /194

一、个人绩效评价的困境 /195

二、评级方法 /197

三、排名方法 /203

四、目标和标准评价法 /207

五、绩效管理失败的原因分析 /210

六、成功示例 /212

第七章 一本万利——中小型企业的薪资报酬

第一节 中小型企业薪资报酬的形式 /216

- 一、薪资是什么 /216
- 二、薪资的标准 /218
- 第二节 中小型企业薪资报酬的管理 /220**
 - 一、薪资管理的原则 /220
 - 二、薪酬设计 /224
 - 三、薪酬支付 /228
- 第三节 薪资报酬管理范例 /230**
 - 一、G 公司工资管理规定范例 /230
 - 二、H 公司职务工资管理细则范例 /236
 - 三、I 公司职能工资支付规定范例 /240

第八章 知人善任——中小型企业的人力异动

- 第一节 中小型企业的人员晋升管理 /248**
 - 一、关于晋升的决策 /248
 - 二、晋升路线设计 /250
 - 三、晋升的程序和方法 /252
 - 四、晋升中的适应性考察 /256
- 第二节 中小型企业人员的降职、调动与
停薪留职管理 /258**
 - 一、降职管理 /258
 - 二、调动管理 /261
 - 三、停薪留职管理 /261
- 第三节 中小型企业人员的辞职与辞退 /262**
 - 一、辞职管理 /262

二、辞退管理 /265

第四节 中小型企业人员异动制度范例 /266

一、J企业人事异动操作规程范例 /266

二、K公司晋升制度范例 /269

三、L企业员工辞退、辞职管理条例范例 /270

第九章 众志成城——中小企业的劳动关系

第一节 中小企业的沟通机制 /278

一、沟通障碍 /278

二、沟通中的管理模式 /280

三、中小企业内部的信息沟通 /281

四、主要沟通方式 /282

五、沟通的技巧 /286

六、谈话艺术 /294

七、重视下属 /297

八、成功示例 /300

第二节 中小企业的员工安全保障 /304

一、员工健康维护的法律约束 /304

二、影响人身安全的因素 /306

三、企业内部人身安全管理 /308

第三节 中小企业劳动争议处理机制 /309

一、劳动契约的缔结与维持 /309

二、员工权利与申诉管理 /312

三、妥善处理员工诉怨 /313

四、中华人民共和国企业劳动争议处理条例 /315



第一章 摩拳擦掌 ——企业人力资源概论

当代企业经营的根基是人才。企业经营是由人来把握和驾驭的，也是由人来推动和发展的。人的智力、素质、潜力、创造力，才是经营成败的决定性因素。

记住：人是最重要的。

——汤姆斯·耐克

人力资源是决定企业兴衰成败的决定性因素，像微软、思科这些高科技企业，股值飙升，远远超过传统企业，其背后的支撑力量，就是一支高素质的员工队伍。从国家的层次上看也是如此。例如，连续多年被《财富》等杂志评为最有竞争力的地区之一的新加坡，其崛起的关键因素之一，正是新加坡政府对人力资源开发的重视，并始终保持了质量较高的人力资源活动环境。把员工看成企业最宝贵的财富，为提高员工价值而进行投资，从投入产出的角度理解和处理与员工发展有关的费用，是现代人力资源管理的基本特点。

第一节 企业人力资源的含义及特点

一、企业人力资源的含义

随着世界经济日益走向一体化，竞争范围迅速扩大，竞争程度空前激烈，高速发展的科学技术与激烈的市场竞争要求有与之相适应的高素质人才。企业的竞争归根结底是人才的竞争。

人在企业中的核心地位越来越受到更多管理者的重视；人力资源作为一种新的观念已深入人心，并且还在不断地更新和发展。

如何把握企业人力资源这个概念？首先，人力资源是针对特定的企业而言的，其状况和使用方式必须能被特定的企业所影响和支配，企业能对其进行管理。不能被企业所影响和支配的劳动