

人力资源管理



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

任淑美/主编



人力资源管理

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

弱势企业管理: 人力资源管理/任淑美主编. —北京:
经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-083-X

I. 弱… II. 任… III. 企业管理—劳动力资源—
资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 112887 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 王玉水 李 享

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 静 心

787mm×960mm/16

14 印张

200 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 30.00 元

书号: ISBN 7-80207-083-X/F·76

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

目 录

第一章 第一资源 / 1

第一节 “水能载舟，亦能覆舟” / 1

弱势企业的人力资源 / 1

最大的资本 / 3

第二节 你究竟弱在哪里 / 5

以经验管人代替科学开发 / 6

人力开发未上升到企业战略 / 6

招聘只重高学历，忽略实际能力 / 7

只重技术人员而忽略管理人才 / 8

员工待遇忽视人文关怀 / 9

只重外部招聘，忽略内部培养 / 10

员工 = 机器 = 成本 / 10

第三节 谋事先谋人 / 11

谋人必须先规划 / 11

什么是人力资源规划 / 11

企业实施人力资源规划的难点 / 14

怎样谋——人力资源管理流程 / 15

怎样测——弱势企业如何计算人力供需 / 20

怎样干——全面实施人力资源规划 / 24

第二章 以事业吸引人 / 27

第一节 栽上梧桐树,引来金凤凰 / 27

好马要有好赛场 / 27

怎样让员工事业有成 / 30

第二节 乐业才能安居——员工的职业生涯发展 / 35

制定职业生涯发展规划的要求 / 35

企业对员工职业生涯的帮助 / 36

职业定位 5 大类型及员工特点 / 39

怎样实施职业发展规划 / 40

第三节 寻找力量的源泉——弱势企业从哪选聘员工 / 43

内部选拔还是外部招聘 / 43

根据岗位的需要确定外聘员工的来源 / 46

建立人才库作为核心人力供应的基本源泉 / 47

弱势企业应以低级别员工招聘为主要源泉 / 48

几种常用招聘渠道分析 / 50

第四节 “采购”人才——招聘一二三 / 51

招聘原则 / 51

工作分析的误区 / 58

撰写人才招聘广告 / 60

选择发布招聘广告的渠道 / 62

筛选求职简历 / 63

怎样招聘销售人员 / 66

第五节 选拔人才——配置甲乙丙 / 69

人力资源配置的原则 / 69

试岗 / 70

如何实现企业人员的合理配置 / 70

选拔员工须知 / 72

什么萝卜填什么坑 / 72

如何打造角色定位的人力资本组合 / 76

第三章 以管理凝聚人 / 79

第一节 塞翁失马自非福 / 79

员工流失的后果 / 79

员工跳槽的原因 / 80

员工跳槽的前兆 / 84

把好出口关——怎么对待提出辞职的员工 / 85

防止能力高强的高阶主管跳槽 / 90

第二节 未亡羊时就补牢 / 91

新式管理前提 / 92

士为知己者死——信任管理 / 92

横竖皆顺的沟通管理 / 94

零成本留人法 / 99

低成本留人法 / 103

一带一制度 / 104

奖励要讲方法，求实效 / 106

无为而治的“懒丈夫”理论 / 107

因人而宜的类别管理 / 110

压力管理 / 112

罗森塔尔效应 / 113

第三节 企业文化软脚镣 / 114

人性为上的柔性管理 / 115

组织工余休闲娱乐活动 / 117

以个人魅力感染下属 / 118

第四节 新时期的人力资源管理 / 122

人力资源管理的地位和作用 / 122

人力资源管理的任务和内容 / 123

制定新型人力资源管理制度 / 127

不同时期的人力资源管理职能 / 128

第四章 以薪酬稳住人 / 129

第一节 找出你自己的软肋 / 129

第二节 恩将酬报——弱势企业薪酬设计（制度和对策） / 132

设计薪酬制度的原则 / 133

薪酬体系 / 134

底薪加提成（或奖金）的结构工资制 / 138

宽带薪酬 / 142

年终奖 / 145

花同样的薪酬使用更多的人力 / 148

第三节 用明天的钱建立今天的期盼 / 150

员工持股制 / 150

股票期权制 / 152

第四节 人文关怀——心到而惠至 / 154

员工福利的作用 / 154

员工福利的形式 / 155

第五章 以绩效考评人 / 159

第一节 千万别这样——弱势企业绩效考评存在的误区 / 159

认识误区 / 159

工作误区 / 160

方法误区 / 162

心理误区 / 165

第二节 绩效管理 / 167

什么是绩效管理 / 167

绩效管理的原则 / 168

如何进行绩效管理 / 169

第三节 瞄准对象——绩效考评的内容 / 173

目标设计 / 173

考评指标 / 177

设计绩效考评指标的要求 / 178

第四节 怎样丈量——考评方法和流程 / 180

绩效考核方法 / 180

绩效考核流程 / 184

收集数据的方法 / 185

绩效考评要注意的问题 / 185

第六章 以培训提高人 / 189

第一节 授之以鱼不如授之以渔 / 189

企业培训的认识误区 / 189

企业培训的多重意义 / 192

企业培训的新特点 / 192

第二节 培训原则 / 193

培训投入要讲效益性 / 194

培训计划要有系统性 / 194

培训内容要有前瞻性 / 195

提高员工培训的积极性 / 195

明确培训目的 / 196

坚持理论联系实际 / 196

建立培训考核与激励机制 / 197

第三节 培训内容 / 198

企业员工培训类别 / 198

岗前培训 / 199

在岗培训 / 199

对企业管理人员的培训内容 / 200

第四节 培训形式 / 201

获取知识和信息的培训形式 / 201

操作技能的培训形式 / 201

人际交流技巧与态度的培训形式 / 202

决策与解决问题技能的培训形式 / 202

适合管理人员的培训模式 / 203

第五节 培训管理 / 204

培训需求分析 / 205

培训需求分析的层次 / 205

培训需求分析方法 / 206

培训实施 / 207

培训评估 / 209

弱势企业培训的虚拟管理 / 212

如何选派员工参加外界训练 / 214

参考文献 / 216

第一章 第一资源

第一节 “水能载舟，亦能覆舟”

◇ 弱势企业的人力资源

1

什么是企业？上入下止为企，即有“人”才叫“企”；若“企业”中的“人”都走了，自然就成“止业”——停业了。

1. 什么是弱势企业

弱势企业大多是小企业、穷企业、处于各种困境中的企业。这些企业普遍存在三大弱点：一是规模小，小船经不起大风浪；二是底子薄，经不起经营中的大折腾，不敢有大动作；三是资源少，缺乏市场竞争力。尤其是弱势企业的人力资源大多比较贫乏，体力型劳动者居多，即便在不多的脑力型劳动者中，也是初级科技专业人员和管理人员占主体。中高层次的研究开发和创新人才、富有战略远见和经营管理水平的职业经理人员在弱势企业中极少并且难求。这是 21 世纪许多企业积贫积弱的根本所在。

弱势企业中有相当多的是刚成立不久的小企业。与大企业相比，弱势企业在管理尤其是人力资源管理方面呈现出很多不同的特点：

- 弱势企业的战略核心是业务，一切行为均体现出明显的业务导向。由于规模和实力的限制，“生存”是弱势企业最紧要的问题，活下去是硬道理。企业必须紧紧抓住销售、生产等命脉领域的工作，紧紧围绕市场、

研发等业务功能来配置资源。弱势企业一般较少关注纯粹的职能工作。

- 弱势企业的领导核心往往是创业者，创业者的理念通常就是企业的理念。创业者的动机与素质基本上决定了企业的方向、目标和实施能力，创业者的领导风格往往决定了管理者的管理风格和员工的行为风格。对于弱势企业来说，创业者个人或群体对企业有着巨大的影响。

- 弱势企业因其规模不大，组织结构相对简单，各种制度和流程不像大企业那样齐备、规范，而且结构、制度、流程等处于动态、快速的变动之中。面对强大的竞争对手，弱势企业最大的优势在于灵活性、速度以及应变能力。表面上看，“乱、变、快”是弱势企业的生动写照。

- 弱势企业人员少，管理架构扁平，人与人之间一般可以便捷地面对面进行沟通。由于沟通的直接性，加之创业者以及骨干员工多半有血缘、乡缘、学缘等关系，企业往往有浓厚的“家”的色彩，情感性因素较多，人情味较重，组织更多地是靠“人”来维系，而理性的味道淡一些。

- 弱势企业盘子小，任何看似微不足道的人和事都可能导致企业的兴衰成败。尤其是“人”的因素，弱势企业做大的过程，实质上就是人才汇聚的过程；弱势企业做大的结果，常常是因为加入的新人带来了企业突破的机会。所以，弱势企业似乎更加重视“人”的工作。

弱势企业不是一个特定的对象，也没有一个绝对的标准，它并非全部是小而穷的企业。广义的弱势企业，是一批时刻都在变动、转化着的公司、工厂、超市等经济实体。大企业就不弱了么？《红楼梦》里说大有大的难处，山外青山楼外楼，相对于更大更强的企业，那些“大”企业、上市企业中也有名副其实的弱者。

本书援引的案例，既有中小企业、资金实力相对薄弱的企业，也有那些处于困境中的大企业，以及现今著名的成功企业在创业之初还处于弱势阶段时的人力资源管理。

2. 什么是人力

我国在进入市场经济以后，无论是国有企业还是私营企业，外资企业

还是合资企业，有很多弱势企业半途夭折。有些企业虽然生存下来了，但是步履维艰，竞争力差。有能使企业健康发展、经久不衰的办法吗？有！这就是要紧紧抓住人力这个最根本的资源和企业发展的要素。

人力，自然包括体力和脑力。进入 21 世纪，作为知识经济社会的劳动者，以智慧进行运筹、操作的脑力越来越成为人力中的主导因素，成为企业发展的决定性要素。

3. 企业发展资源

物力资源和人力资源是创造社会财富不可或缺的源泉。在不同的经济发展阶段，二者有着不同的地位和作用。在传统工业经济时代，经济发展取决于物力资源的占有和配置。在货币资本、劳动力、土地、技术四大生产要素中，货币占主导地位，是企业生产经营活动的主导性资源。随着现代科学技术的进步，经济发展越来越取决于对人力资源的占有、配置和使用。物力资源和人力资源的地位和作用已然悄悄发生了更替，人力资源由次要地位上升为主导地位，成为了第一资源。

◇ 最大的资本

1. 人力资源的特殊性

- 能动性和本源性

人力资源对企业发展具有其他资源所不具备的特殊功能。这突出表现为人力资源的能动性和本源性：其他资源的组合运用都是靠人力资源来推动，效能的发挥也都是以人力配置的优化和人才效益的发挥为前提的。失去了人的能动作用，企业其他资源都将无法发挥作用。失去了人的本源作用，企业生存与发展都无从谈起。

- 人才是利润最高的特殊商品

在知识经济时代，科学技术是第一生产力，而科学技术的第一载体则

是掌握科学技术的人。人力资源是生产力中起主导作用的因素，有知识的人才是企业发展的最宝贵财富。现代的人力资源观认为，人力的使用不是一项成本花费，而是一项投资，并且这种投资是有产出的，它能不断产生出远比物力投入更多的回报。人力尤其人才是利润最高的“商品”，其他资源的盈利率和持久性都不如人才。

由此可见，人力资源是决定企业兴衰的第一资源，它的这种特殊地位决定了企业发展首先必须重视人力资源的开发与管理。

2. 人力资源管理的战略地位

谁能开发人力，拥有人才并用好人才，谁就是最终的大赢家，这早已成为当今企业界的共识。现在的企业管理中，人力资源管理已经成为管理的核心和基础。在企业中，有效的人力资源管理，已经成为企业生存的首要条件。企业要走持续化发展的道路，就一定要搞好人力资源管理。人们已经认识到，市场的竞争、产品的竞争、技术的竞争，归根结底都是人力资源的竞争。没有一支优秀的员工队伍，企业很难在市场竞争中取胜，这已成为中外企业创业者和管理者的共同经验。

3. 成也萧何，败也萧何

• 人才旺，企业兴

影响企业健康发展的因素很多：市场、资本、机遇、人力，等等。在所有因素中，我们已经知道，人才是最活跃、最增值、最能动的因素。只要有足够的高素质员工，企业自可长盛不衰。人才可以引来资本；人才可以发现机遇，创造机遇；人才可以创造剩余价值；人才可以使弱势企业发展壮大、由弱变强；人才可以使濒临破产的企业起死回生。走进格兰仕集团，迎面看到最显眼的一块广告宣示语就是：“人是格兰仕的第一资本”。当然，我们不敢说，只要解决了人力资源管理的问题，企业就解决了一切问题，但是，人力资源管理的失败却一定会造成企业的损失甚至破产。

• 败家先败人

正所谓成也萧何败也萧何。人们发现企业破产的原因大多数是人为

的，是因为没有处理好企业中人的问题。根据有关机构对中国倒闭企业的不完全统计，80%的倒闭原因是企业人力资源中的“人才荒”。专题性研究证明，如果把人力资源管理问题解决好的话，很多企业是可以避免破产并进而发展壮大的。

正如美国一些大公司总裁们根据自己的切身体会指出的，“公司的业务就是人的业务，人力资源管理部门采取的管理方式能使我们成功，也能使我们毁于一旦”，“当今世界，经营游戏的名称是人力资源管理，如果你的人力资源管理一团糟，就别希望有良好的财务与经营业绩。不管你经营的是何种企业，没有人力资源，总经理将一无所获”。

他山之石

休利特以 1538 美元起家，创办了惠普公司，发展成为美国十大电子公司之一。惠普的成功，得益于其两条有趣的管理公式：

人才 = 资本 + 知识 = 财富

博士 + 车库（即新产品开发）= 公司

惠普公司经理逢人就讲：“本公司的主要经验，就是寻求最佳人选。公司每一个员工，都是企业的‘博士’。不论男女，大家都想有一个富有创造力的工作；有好的工作环境，大家都会把工作做好。惠普公司的传统是设身处地地为员工着想，尊重员工，肯定员工的个人成就。”

第二节 你究竟弱在哪里

弱勢企业的软肋，有许多是先天性的。低水平的管理模式和落后的人才观念与制度的缺陷，使企业由盛而衰的周期越来越短暂。我国 20 世纪 80 年代以来的中小企业平均寿命只有 2.9 年，陷入了低效率的人力资源

管理误区。

◇以经验管人代替科学开发

弱势企业大多偏好高度集权，实行“控制—服从”的管理方式，不重视人的真实感受和需要；对员工的招聘、录用、培训、管理、晋升和辞退没有一套科学、合理的制度规范和操作程序，缺少科学的绩效评价考核机制，严重影响了员工的积极性，抑制了人力资源的潜力。企业主往往凭经验和主观判断，通过印象分决定员工的价值，随意性很大，松紧宽严不一，感情多于理智。一些民营企业对家族成员因人设职，亲朋好友不管能力高低都被安排在重要的岗位；对家族以外的员工职责设计不合理，权限小而职责大，要求苛刻，一旦违规处罚过重。这样不仅挫伤了非家族成员工作的积极性，也很难把高素质人员招至麾下。

◇人力开发未上升到企业战略

由于企业主要负责人缺乏人力资源管理的科学素养，致使众多弱势企业的人力资源管理难以提高到战略高度，依然停留在对员工传统的日常管理之中。弱势企业大多没有从根本战略上重视人力资源管理，把人力资源管理摆到关系企业命运的位置，不重视对人力资本的投入，职业培训急功近利，尚未形成吸引人才、凝聚人才、用活人才的良性机制。人力资源规划往往出于应付企业一时的人力短缺，不注重人力资源的战略性开发，不考虑企业的长远发展。在许多私营弱势企业中，没有专门的人力资源管理部门和人员，人力资源多由办公室、行政后勤部门兼管。所以往往不会将引进人才放在重要位置。所谓人力管理，也就是有个花名册，记个考勤，发发工资而已，根本谈不上现代人力资源管理应有的作用。只有企业主真

正意识到“以人为本”，重视人才，培养和发展人才，人力资源管理才可能迅速跟上时代，走上正轨。

◇ 招聘只重高学历，忽略实际能力

在矿山、房地产等许多由乡镇企业发展而来的弱势企业中，创业者往往文化层次较低。据 1998 年一份中国私营企业发展报告，家族企业主体——私营企业的业主中，高中以下学历的占 80%。这些企业主在自己创业的过程中，深深体会到知识对企业发展的重要性，纷纷招聘高层次的专业技术人员到自己的企业，为企业的进一步发展奠定人才基础，这是非常可贵的转变。但在人才认知上，不少家族企业极易走向另一个极端——“唯学历”论：不分析工作岗位需要，不讲究职责分工，不计聘用成本，一味追求受聘者的高学历，以致出现门卫必须专科毕业、一般操作工必须本科毕业的现象。慕虚名而不求实效，用高学历装点企业门面，作为向世人夸耀的资本。这样，徒然增加了企业的成本支出，直接影响了企业的经济效益。

家族企业员工整体素质较低，人才匮乏，确实需要引进大量高层次人才，特别是有经验、懂技术、会管理的复合型人才，但这类人员并不能完全通过学校教育培养出来，而必须经过市场经营的实践锻炼才能造就出来。高学历并不等于高素质，如果一味追求高学历而忽视聘用人员的实际才干、工作经验、团队精神、协作能力、创新意识等方面的素质，则是舍本逐末。

企业人才配备的关键不在于有多少高学历、高职称人员，而在于人力资源搭配合理，人才的知识结构、年龄结构、专业结构、性别结构优势互补，发挥整体协同优势，与企业的生产经营相适应，提高人力资源的整体配置效率。

◇只重技术人员而忽略管理人才

很多弱势企业一般并不缺少专门技术人才，大多缺少的是资产管理和运作的人才，更缺少具有战略眼光、堪当全局重任的综合型经营人才。据调查，家族企业最缺乏的核心员工是：专业营销人员、经营管理人员，尤其是缺乏作为专职经营管理者的职业经理人。这些企业人才结构单一，过分注重专业技术领域，而忽视管理人才的引进与培养。对于能直接上阵打仗的关公、张飞、赵子龙多多益善，但是对于像刘备那样的善于识人用人的领军人才却一直缺位，不予重视。在家族企业中，创业者往往是企业的专业技术人员，是本行业的行家里手，在技术创新、产品开发方面有着自己的优势。但作为企业主，易陷入经验主义，片面认为有了先进技术就能生产出高质量的产品，就能占领市场，获取利润，结果企业虽然有先进的技术能力，产品性能也很好，但由于管理跟不上，废品率高，成本降不下来，销售上不去，售后服务搞不好，企业的整体经济效益并没有很大改观。

即使有的企业具备经营型、刘备型的人才，但用人标准具有很大的实用性，一切以能否为企业赚钱为原则。在使用这些领军人才上，一是不放心；二是不放手；三是不放权；四是不放胆。

实际上，企业规模越大，对高素质、复合型的高层经营管理人才的需求越迫切，特别是企业策划、资本运营、职业经理等方面的管理人才。企业人、财、物的统筹，产、供、销的衔接，技术、资源、信息的利用开发，都离不开管理人员的指挥和协调。在企业生产经营的每一个层级、岗位都有合适的人才，才能使企业所有的经济资源得到合理利用，发挥企业的最大潜力，获得最大的经济效益。