

Small and
Medium-sized Enterprise
Human Resources
Management

费英秋/主编

中小企业 人力资源管理

Small and
Medium-sized Enterprise
Human Resources
Management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

费英秋/主编

中小企业 人力资源管理

Small and
Medium-sized Enterprise
Human Resources
Management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业人力资源管理/费英秋主编. —北京: 经济管理出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5096 - 1810 - 3

I. ①中… II. ①费… III. ①中小企业—人力资源管理 IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 032005 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: 三河市文阁印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 孙 宇

责任印制: 黄 铎

责任校对: 李玉敏

720mm × 1000mm/16

14.75 印张 280 千字

2012 年 4 月第 1 版

2012 年 4 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 1810 - 3

· 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

前 言

2011年6月17日，国务院印发了《关于进一步做好普通高等学校毕业生就业工作的通知》，进一步强调从资金、贷款、贴息、社保补贴等方面支持中小企业吸纳高校毕业生就业。

新政策包括：一是对招收高校毕业生达到一定数量的中小企业，地方财政应优先考虑安排扶持中小企业发展资金，并优先提供技术改造贷款贴息；二是对劳动密集型小企业当年新招收登记失业高校毕业生达到一定比例的，可按规定申请最高不超过200万元的小额担保贷款，并享受财政贴息；三是对企业招收就业困难高校毕业生、签订劳动合同并缴纳社会保险费的，按规定给予社会保险补贴。

国务院屡次出台鼓励大学生赴中小企业就业的政策，说明中小企业的作用和地位越来越重要。目前，中小企业占我国企业总数的95%以上，提供了约77%的城镇就业岗位，每年新增就业岗位的80%也来自中小企业，我国中小企业对解决民生、促进经济发展起着不可替代的作用。

然而，在人们的心目中，中小企业的发展潜力、管理制度、人力资源、经营条件等，无法与大企业相提并论，更难以与以人为本联系在一起，员工职业生涯规划就更不可能了。

但现实已经昭示：当前及未来趋势是中小企业已经并必将成为吸纳知识型员工就业的主渠道。政府机关、事业单位、国有大型企业以及外资企业，无论对国民经济贡献有多大，都无法取代中小企业这一重要地位。鉴于此，中小企业的人力资源将越来越多地充斥知识型员工，人力资源管理也必将走向人本管理。

人本管理首先是尊重人、重视人、开发人，不仅是对人的能力的重视，更是对人的尊严、人的个性、人的未来发展以及人的自我实现需要的尊重。这是一种企业文化，是一种管理模式，是实现劳动关系和谐的根本原则和方法。如果说高薪可以留住人才，那么，人本管理则是凝聚人心、塑造人才、打造和谐团队的重要原则。

人力资源管理既包括人力资源管理理念，也包括人力资源管理流程。从人力资源管理流程看，一般可以分解为彰显以能为本与彰显以人为本两大体系，以能为本更多地体现于招聘、录用、考核、绩效管理等环节，而以人为本则更多地体现于人力资源规划、职业生涯管理、员工福利与社会保障等方面。上述管理制度最终合而为一，统一于企业文化与企业核心价值观以及在此核心价值观指导下的企业人才开发战略上。优秀的企业文化与企业核心价值观的真正意义恰在于将以人为本与以能为本两者巧妙地衔接与交融。以人为本与以能为本不能简单等同，在企业发展的不同阶段、经济发展程度不同的地区，以能为本与以人为本的体现是不平衡的，一般在企业初创时期，对人才的使用、开发，更强调以能为本。随着企业的成长壮大，以人为本则日益重要。在经济文化较为发达的地区，以人为本的重要作用超过经济文化不发达的地区。在人力资源质量较低的行业或企业，以人为本的实现可能较为遥远，甚至在人力资源管理上，还难以真正实现以能为本。

正是基于这样的思路，本书从吸纳较多的知识型员工的中小企业的人本管理入手，从员工的职业生涯规划 and 员工培训展开分析，选择较为发达的省份的中等经济发展状况的区域，提取其中的中小企业的人力资源样本，透视我国中小企业的人力资源管理状况。研究结果显示：中小企业的人力资源管理的实践基本印证了我们的研究命题，即中小企业的知识型员工，或者说具有高科技含量的中小企业，具有实行人本管理的可能性与条件，而知识型员工较少、高科技含量不高的中小企业，实施人本管理还是一种奢望。当大量的中小企业尚处于生存第一的艰苦奋斗时期，人力资源管理的科学化、人性化、专业化是难以想象的。这一点，既是中小企业发展的“瓶颈”，也是其发展后劲不足的原因之一。

以人为本以及不少人力资源管理理论是西方的舶来品。西方的人力资源管理思维、管理模式在西方成就了不少大公司、大企业，并推动了这些大公司走向跨国化、全球化。可是把这些植根于西方土壤而枝繁叶茂的管理思维、管理模式、管理技术移植到中国土壤，很可能水土不服，如果用嫁接来代替移植，也许会更合适些。而无论是嫁接成功，还是移植成功，都需要研究者研究其是具有个案价值还是普遍价值。显然，研究其嫁接、移植的条件、环境，比研究其内涵，要更复杂、更重要，也更艰巨。

目 录

第一部分 知识型企业的人本管理

第一章 知识型企业实施人本管理的必然性	3
一、知识型企业及员工的内涵	3
二、人本管理的内涵	10
三、知识型企业实施人本管理的必然性分析	13
第二章 美日企业的人本管理模式及其借鉴	16
一、美日企业人本管理模式的特点	16
二、我国对于美日企业人本管理模式的借鉴	21
第三章 我国知识型企业的人本管理	24
一、人本管理下的企业文化建设	24
二、以人为本确立新型劳动关系	28
三、人本管理下的员工培训	32
四、人本管理下的员工激励策略	37
参考文献	40

第二部分 知识型员工职业生涯管理

第一章 知识型员工职业生涯需求分析	45
一、职业生涯及职业生涯管理	45
二、国内外分析模型	49
三、我国高科技企业知识型员工需求层次分析	53
第二章 国外企业员工职业生涯管理现状	57
一、国外企业员工职业生涯管理总体情况	57
二、国外企业员工职业生涯管理模式分析	59
第三章 我国知识型员工职业生涯管理现状	62
一、我国企业员工职业生涯管理总体情况	62
二、我国企业员工生理需求满足情况	63
三、我国企业员工安全需求满足情况	65
四、我国企业员工社会交往需求满足情况	68
五、我国企业员工尊重需求满足情况	68
六、我国企业员工自我实现需求满足情况	70
第四章 知识型员工职业生涯管理模型设计	73
一、职业生涯管理内容	73
二、满足员工的生理需求, 实施全面薪酬政策、 工作—生活平衡计划	76
三、满足员工的安全需求和尊重需求, 合理设计晋升通道	78
四、满足员工社会交往需求, 营造以人为本的企业文化	84
五、满足员工的自我实现需求, 提供明确的职业锚、培训和 岗位轮换机会	85

参考文献	92
------------	----

第三部分 区域性中小企业的人力资源管理

第一章 中小民营企业概况	97
一、民营企业的概念	97
二、民营企业的内涵	98
三、中小民营企业的界定	99
四、中小民营企业的发展概况	104
第二章 中小民营企业人力资源管理的概况	108
一、人力资源管理理论概述	108
二、中小民营企业人力资源管理的重要性	111
三、中小民营企业人力资源管理现状的 SWOT 分析	112
第三章 新泰市中小民营企业发展状况	120
一、新泰市经济发展状况简介	120
二、新泰市民营经济发展状况	121
三、新泰市中小民营企业人力资源管理现状	126
四、新泰市中小民营企业人力资源管理问题成因	130
第四章 新泰市 SZ 公司人力资源管理问题个案分析	132
一、SZ 公司简介	132
二、SZ 公司人力资源管理现状分析	133
第五章 中小民营企业人力资源管理对策	142
一、走产业集群模式，设立地区企业联合大学	143
二、树立现代管理战略理念	146



三、提升管理者素质和员工素质	147
四、梳理组织结构,明确岗位职责	148
五、完善绩效考核机制,构建绩效管理体系	151
六、完善激励机制,提高员工积极性	152
七、建设特色企业文化	153
参考文献	155

第四部分 中小企业培训体系的优化

第一章 人力资源培训理论	161
一、人力资源培训概述	161
二、人力资源培训的体系构成	167
三、人力资源培训的理论基础	169
四、人力资源培训的评估模型	172
五、人力资源培训的发展趋势	175
第二章 中小企业人力资源培训现状分析	178
一、中小企业的地位和作用	178
二、中小企业培训的重要性	180
三、中小企业培训的现状分析	182
第三章 W 公司培训现状及问题分析	187
一、W 公司人力资源状况	187
二、W 公司员工培训现状	191
三、W 公司员工培训存在的问题	192
四、W 公司员工培训存在问题的原因	194

第四章 W 公司培训体系的优化	198
一、W 公司培训体系的重构	198
二、W 公司培训流程体系优化	200
三、W 公司培训课程体系优化	209
四、W 公司培训师资体系优化	214
五、W 公司培训管理体系优化	217
参考文献	221

第一部分

知识型企业的人力资源管理

第一章 知识型企业实施人本管理的必然性

一、知识型企业及员工的内涵

（一）知识型企业的含义及特征

1. 知识型企业的含义

从本质来讲，知识经济时代以知识生产和知识经济为主，知识是形成知识型企业竞争优势的主要来源。虽然对知识型企业目前尚无一个权威统一的定义，但知识型企业的一些特质是显而易见的：知识是知识型企业的第一生产力，知识型产品是企业的主要产品，知识型企业需要不断挖掘、利用和创新企业的知识，知识型企业要想保持市场竞争力就必须以最快的速度将知识应用于竞争。从以上特质中我们可以看出，知识型企业的核心部门应该是研发部门，因为只有通过研发部门才能快速实现企业的知识创新，一般而言，研发是知识型企业的主要生产活动，研发经费会占到企业运营总成本的 80%，高学历的员工和工程师以及科学家占据员工总数的绝大部分。以下让我们来看一下不同的专家学者对知识型企业的界定：

（1）舍曼认为：“知识型企业是指公司投入高比例的技术研发费

用,拥有相当高比例的技术员工,并以产销创新性产品为主要业务的企业。”

(2) 野中郁次郎和竹内广孝认为:“知识型企业就是进行知识创新,生产知识产品的经营组织。”

(3) 陈志祥认为:“知识型企业是以知识为主要的投资主体,以知识投入、知识沟通、知识创新为目的的社会经济组织,即知识型企业是围绕知识组织起来的。”

(4) 查尔斯·萨维奇认为:“知识型企业是一种知识联网的组织,是智能化的企业,它的组织框架与传统的科层组织框架不同,表现为组织的网络化和虚拟化。”

以上这些知识型企业的概念分别从知识型企业的人员构成、产品特点、组织的资源要素、组织形态等角度对知识型企业进行了描述。但从整体来看,他们都只是对知识型企业概念某一维度的描述,尚缺乏系统性和全面性。但同时,由于知识型企业是一种新兴的企业形态,因此定义一个全面的、各方面都能被大家接受的概念还是有一定难度的。作者根据本书的研究角度对知识型企业概念的界定为:知识是知识型企业的第一生产要素,知识的生产、加工、积累和创新是企业的首要任务;知识型企业是一种网络化的组织架构,主要从事生产和销售知识型产品。

2. 知识型企业的主要特征

知识型企业的特征主要表现在以下几个方面:

(1) 企业资源重心的转移。在知识型企业中,企业的资源重心已由传统的土地、资金等核心资源转为知识资源,知识是整个企业投资的重点对象和主体。知识型企业更多的是依靠知识驱动,通过技术创新提高企业生产效率,取得市场竞争优势地位,而非像传统企业那样依靠自然资源或资本积累获取竞争优势。彼得·德鲁克认为:“在这种社会里,知识就是个人的乃至整个经济的首要资源。土地、劳动和资本并没有消失,但它们是次要的。”

(2) 企业主要由知识型员工构成,创新成为知识型企业的生命。在知识型企业中,知识型员工的比例至少应在 60% 以上。它不同于传

统企业，知识型企业的研究与开发人员的比例要远远大于生产线上的员工比例。在知识型企业中，企业家的主要作用就是把多种资源整合在知识和知识型员工这个核心资源的周围。在知识经济时代，随着知识更新的速度越来越快，信息的传递速度呈几何式的增长，产品的生命周期逐渐变短，科技不断推陈出新，新产品更新换代的速度也越来越快，导致企业只有不断地创新才能跟得上时代发展的步伐，只有不断地通过开发新产品，保持产品的超前性和独特性，才能满足消费者的需求，才能使企业在越来越激烈的市场竞争中生存。所以说，创新成为了知识型企业的生命，持续的创新能力成为了知识型企业发展的命脉。

（3）以提供高附加值的知识产品和知识服务为目标。知识消费是知识经济时代消费的主要趋势，在知识型企业生产的知识型产品中，知识价值的比例明显增大。一些 IT 企业或网络公司，它们的产品完全是数字化、知识化的。知识型企业的知识型产品越来越向无形的技术产品转变，这与传统的生产型企业生产的物理形态的有形产品形成了明显的区别（见表 1-1-1）。

表 1-1-1 一般产品与知识型产品比较

	一般产品	知识型产品
价值	以物理形态为主	以内在知识为主
存在形态	物理的	部分虚拟化
消费过程	物理形态的磨损	新知识替代
使用周期	较长	较短

（4）组织架构向虚拟化和网络化方向演变。肯尼斯·普锐斯等将虚拟企业定义为：“虚拟组织是为了迎合明确的时间机遇或预期的时间机遇而产生的由各种企业单位形成的一种集团，其人员和工作过程都来自于这些企业单位，他们彼此紧密联系、相互影响和相互作用，为共同的利益奋斗。工作过程仍然保持着相互独立、互不影响。”虚拟组织其实就是打破传统企业的科层架构，改变员工与领导的垂直控制关

系，突破组织上的有形界限，组织形态呈现出网络化、流动性、边界模糊的一种新型组织形态。企业由一个个团队组成，它们各自保持着自己独立的功能，在企业需要的时候可借助外力互补整合。企业的组织架构以及经营管理模式都将变得越来越灵活并具有弹性，企业以为顾客提供最大价值的个性化和智能化产品为宗旨，这些改变都与以人为本的理念相一致。知识型企业与传统型企业的区别见表 1-1-2。

表 1-1-2 知识型企业与传统型企业的特征比较

类型	知识型企业	传统型企业
发展时期	20 世纪中叶以后	18 世纪末 ~ 20 世纪初
主要资本	智力、知识	资金、机器
代表产业	信息产业、智能产业	能源、化工、机械、冶金
生产方式	敏捷制造	大规模制造
组织结构	扁平化结构	等级阶层机构
管理方式	人本管理	科学管理
人力资源	知识型员工	蓝领 + 白领

(5) 组织的指挥权力进行转移而且控制方式发生变化。如彼得·圣吉所言：“学习型组织将日益成为以地方为主的扁平式组织，这种组织尽可能将决策权拓展到离高层或公司总部最远的地方。”知识型企业的权力实现不再仅仅依靠传统的行政命令和资源控制，取而代之的是一种知识权威和技术权力，改变了以往传统企业金字塔式的权力命令和控制，形成了扁平化、网络化的组织结构管理模式，下属员工将享有充分的工作自由度。知识型企业管理者职责更多的是组织员工学习，进行知识更新和分享，培养员工的责任心和使命感，更多关注的是企业制度的建设以及未来发展战略的部署，而非一般意义上的资源分配。

(6) 企业微型化趋势。知识型企业从人员规模和厂房设备上来看都远远比不上传统生产型企业，这是由知识型企业的特质所决定的。因为知识型企业的核心资源是知识，主要依靠知识创新和技术变革来实现企业的竞争优势，而不是靠企业拥有的工厂数量和设备规模取胜。