



SME EMPLOYEE MANAGEMENT

员工管理

SME MANAGEMENT BIBLE

中小企业管理圣经丛书

● 熊胜绪 著

海天出版社

SME MANAGEMENT BIBLE

中小企业管理圣经丛书

SME EMPLOYEE MANAGEMENT

员工管理

熊胜绪 著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理 / 熊胜绪著. — 深圳 : 海天出版社,
2002.9

(中小企业管理圣经丛书)

ISBN 7-80654-694-4

I. 员... II. 熊... III. 中小企业—企业管理 : 人
事管理—指南 IV. F276.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 014141 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com>

责任编辑 : 廖 译 封面设计 : 李 萌

责任技编 : 陈 炯

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 9 月第 1 版 2003 年 1 月第 2 次印刷

开本 : 787mm × 1092mm 1/16 印张 : 22

字数 : 280 千 印数 : 6001—9000 册

定价 : 22.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



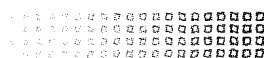
前 言

按照国际上划分企业规模的标准,中小企业在我国企业总量中要占90%以上,有效地管理好这样一支庞大的企业队伍,对于发展我国的国民经济,增强我国的综合国力具有举足轻重的作用。

企业的管理,其核心是对人的管理。员工是企业最重要的资源,员工管理的好坏关系到一个企业的兴衰成败。

传统的员工管理是一种命令与服从的支配型模式,随着时代的演进,特别是知识经济时代的来临,这种传统的管理模式从观念到具体的管理方法都在发生变革。员工不再是管理者手中用来达到目的的工具,而是一个有思想、有情感的血肉之躯。企业的竞争力不再来自于员工对管理者指令的机械服从,而是来自于员工的积极性和创造力。正如美国通用电器公司的前总裁约翰·威尔奇所言:“我们国家的长处是人们的能力和创造力,它们来自一批不因循守旧、具有挑战性、耐心而又好奇的人们。我们有能力赢得竞争,只要我们将几十年来控制的管理方法,改变成10年中的解放措施,让人们敢想、敢干、敢于取得胜利。”

管理学家弗朗西斯·赫瑞比(Frances Y Horibe)讲述了这样一个故事:某个星期六下午,加拿大皇家银行的电话中心发生了这样一件事,有位顾客打电话询问比索的汇率。接线生回答了顾客的提问后接着问是否需要进一步计算兑换结果。这当然没有什么不好,所以顾客欣然同意。接线生注意到这位顾客将比索兑换成美元之后的金额高达几百万,于是她又问:“您是想存上这笔钱,还是兑换成现金呢?”顾客回答:“实际上,我想拿这笔钱进行投资。”于是接线生立刻查询了提供投资咨询名单,安排了合适的人与这个顾客进行联系。在星期一早晨,就已经有两三个人着手为银行和这位顾客创造利润了。



这个故事告诉我们,员工的主动性、积极性和创造力,对于企业服务于顾客的质量和企业的获利能力是何等的重要!

企业员工管理的目的就是要调动每个员工的积极性和主动性,培育和积累员工的人力资本,充分挖掘和利用每个员工的创造力。为此,企业的管理者应当是一个人力资本的投资者,应当是一位鼓动家和宣传家。要善于走进员工的内心世界,用中肯贴切的语言,与员工进行心与心的交流,鼓励员工确定自己的发展计划,鼓励他们创造业绩。

我国中小企业为数众多,行业差别大,员工素质参差不齐,如何管理好这些企业的员工,是许多中小企业管理者头痛的问题。编写此书的目的,旨在帮助广大的中小企业管理者认识和确立 21 世纪员工管理的新理念,掌握中小企业员工招聘选拔和考核的基本理论与实务,探寻管理和领导中小企业员工的方法和技巧。

本书在编写中注重三个特色,一是紧密结合中小企业的需要选择编写内容。二是注重实用性和操作性。虽然书中有一些管理原理的介绍,但它不是本书的主体,而且它是为探索实用性和操作性的方法服务的。三是结合大量的案例展开分析,行文深入浅出,通俗易懂。

在我国,员工管理在管理学中还是一门比较年轻的学科,许多理论和操作方法还在探索之中,加上编者水平的局限,本书的疏误在所难免。编者热忱地欢迎广大读者的批评指正。

本书在编写过程中,参考和引用了大量的国内外学者的著作和文献资料,限于篇幅,未能一一注明,在此向著作者们深表谢意。

作者

2002 年 6 月



目 录

前 言	(1)
-----------	-------

1^章

中小企业员工管理的理念和原则

管理实践:今日集团“以人为本”的经营理念?	(3)
第一节 企业管理中的人员观念的历史演变	(5)
第二节 知识经济中的人员管理的新理念	(9)
第三节 中小企业员工管理的原则	(16)

2^章

中小企业员工招聘

管理实践:微软选人的一个标准——聪明的人	(27)
第一节 中小企业的职位分析	(28)
第二节 中小企业员工招聘实务	(39)
第三节 新进员工报到与试用	(58)

3^章

中小企业人事异动与员工选拔

管理实践:松下秉公安排人事	(71)
---------------------	--------



第一节 中小企业的人事异动	(72)
第二节 中小企业的员工选拔	(86)

4章

中小企业员工培训

管理实践：“三星”的“人才宝库”之美誉从何而来？	(97)
第一节 中小企业员工培训的特点、目的和原则	(98)
第二节 员工培训的内容、形式和类型	(104)
第三节 中小企业员工培训的主要工作环节	(113)
第四节 中小企业员工培训的经济效益分析方法	(126)

5章

中小企业员工考评与考勤

管理实践：你能正确考评员工吗？	(141)
第一节 员工考评的内容和方法	(143)
第二节 员工考勤实务	(161)

6章

中小企业员工薪资与激励

管理实践：正泰集团的薪资管理及分配形式	(173)
第一节 员工薪资管理	(174)
第二节 员工的激励	(199)

7章

中小企业员工授权管理

管理实践：麦当劳的员工授权管理	(211)
第一节 授权管理的重要性	(213)
第二节 授权管理实务	(218)



第三节 授权与集权	(228)
-----------------	-------

8^章

中小企业员工冲突管理

管理实践:IBM 的直话直说方案	(233)
第一节 日常冲突管理	(233)
第二节 员工跳槽和解雇的管理	(243)

9^章

中小企业员工分类管理

管理实践:一个朝气蓬勃的学习型企业	(255)
第一节 知识员工的管理	(256)
第二节 异性员工的管理	(262)
第三节 有心理缺陷的员工的管理	(269)

10^章

中小企业员工社会保障与劳动保护

管理实践:热爱自己的员工	(281)
第一节 员工的社会保障	(282)
第二节 员工的劳动保护	(289)

11^章

中小企业劳动关系管理

管理实践:终身员工讨公道	(297)
第一节 劳动合同的管理	(299)
第二节 劳动争议与处理	(309)
第三节 改善劳动关系的对策	(314)



12^章

中小企业的领导艺术

管理实践:你是哪一类领导?	(321)
第一节 企业领导者的素质及群体结构	(323)
第二节 领导者的影响力和指挥艺术	(329)
第三节 领导者的语言艺术	(335)

第 1 章

中小企业员工管理的理念和原则

◎ 企业管理中的人员观念的历史演变

◎ 知识经济中的人员管理的新理念

◎ 中小企业员工管理的原则



管理实践

今日集团“以人为本”的经营理念

今日集团以人为本经营理念的一个体现是公司对员工工作生活环境的改善。公司从“乐百氏”发展到“今日”，其规模和综合实力都有了重量级的变化。在此期间，公司一方面兴建了花园式厂房、装修考究的办公大楼、配备了电脑等先进办公管理设备，建起了酒吧、健身房、图书室、乒乓球室、台球室、篮球场、羽毛球馆等文化娱乐设施，另一方面还努力提高员工工资福利待遇、兴建部分员工宿舍楼、筹建“今日”生活区，解决员工住房困难。对解除员工后顾之忧，激发人才工作积极性和创造性，保持人才的长期稳定，起到了积极的作用。

今日集团的高层领导深知：以人为本，发展企业，关键要引入一种机制，一种激励机制，让员工有充分发挥工作潜能的积极性。人的需求主要分两个层次：一是物质需求，二是精神需求。这两者可以通俗的理解为大家经常说的机会和钱。员工们关心自己的发展机会和收入，今日集团也尽量想办法，用最合适的方式让员工得到满足。但怎样把二者有机地结合起来，均要因时而异，因人而异。高层人员的收入一般较高，对收入的追求相对减弱，而对机会的重视相对增强；对生产工人而言，关心收入是其经济现状决定的。因此，今日集团的做法是，对生产工人的鼓励更多地体现在收入上，辅之以精神鼓励；对管理人员多以精神鼓励为主，辅之以物质鼓励。从发展阶段来看，创业初期多以精神鼓励为主，物质鼓励为辅；随着公司的发展，精神鼓励与物质鼓励并重。

以人为本的经营理念，是今日集团反复强调的问题。为了把这种经营理念落实到实际工作中去，今日集团从三个方面让员工自己去正确理解与把握。

其一，客观评价，扬长避短。针对员工们关心的工资、福利、机会问题，公司尽量客观地比较同类企业、相关企业的待遇水平和发展机遇；在工资方面，力争效益与工资挂钩，个人收入与实绩挂钩，在总体水平相当于或略高于同类企业。例如，今日集团严格依据其1995年初制订目标管理方案，分别对生产线及各市场部进行了目标考核，并兑现了有关奖惩。有功则奖，鼓舞人心，有过则罚，敲起警钟。此外，对未实行目标管理的科

室,也让他们从公司的用人态度和奖罚机制中受到激励。至于福利,今日集团不主张公司把一切福利都包起来的做法。福利一方面体现公司对员工的关心,另一方面要在员工最需要时给予。比如员工医药费,凡千元以上的,费用越多,报销的比例越大,这就能帮助真正需要的员工,减少浪费和滥用。在快速发展的基础上,公司为骨干员工盖起了安居宿舍,让职工免费居住,这在一定程度上起到了关心人才、留住人才的作用。

对员工的发展机会,今日集团是这样看的;年轻员工敢于挑重担,加大自己的压力,这是优点,公司非常珍惜这种干劲和热情,并给予他们更多的机会。但个人的发挥必须与整体效益协调,个人的发展机会是建立在公司的发展机会之上的。因此,公司鼓励员工集思广益,为公司的发展出谋献计,在公司大发展的背景下,寻求个人发展的机会空间。

其二,共同创造,共同享受。今日集团的领导认为:企业的效益是大家创造的,公司也是大家的,任何人都不应拿走不属于他的部分。公司现实效益中不仅浸透着前人的汗水和价值,也要为后来者提供条件与机会。今日集团既要留住人,又要创造吸引人才的环境。不但要创造高效益,还要建设舒适的小环境。要享受更多,就要投入更多。共同创造才能共同享受。

其三,同心协力,相互理解。这也是以人为本、永续经营的重要方面。公司在发展中,经常要遇到矛盾和问题,许多问题都涉及到员工的工资和福利,要完全消除这些矛盾和问题是不现实的。针对这些现实,今日集团特别强调要同心协力、相互理解。同心协力要求公司努力提高和改善员工的工资福利,同时也要求员工采取信任和宽容的态度,用信任和理解实现以人为本的经营思想。今日集团是个高速发展的新企业,拥有来自五湖四海的新人,每个人有不同的爱好、性格和特长,这需要公司上下协调、宽容,形成一个融洽的大家庭。同事与同事之间要想协作共事,就要建立在理解的基础上。只有公司高层与员工和员工之间相互理解,以人为本的经营思想才能落到实处,公司的整体效益才可能提高。

对以人为本实现形式,今日集团一直在考虑引入新的机制,从制度安排上体现以人为本的经营思想。他们初步设想,以后的发展项目尽可能采取股份经济的形式。其下属的印刷厂在这方面已经做了试点。其次是



独立核算,让员工承担更多的责任,同时也有更多的机会。

印行公司刊物。

使会议有意义。

不妨自夸。员工喜欢那种为“胜利者”工作的感觉。所以公司有任何成就都应当让全体员工知晓。

第一节 企业管理中的人员观念的历史演变

“人”是企业的重要资源,现代经济学把生产要素细分为土地、劳动、资本和企业家才能四种,足以说明“人”是企业不可或缺的资源。一个企业从创办、到经营、成长、壮大,无处无时不体现着人的作用。

马克思曾经说过:“如果我们想把这一原则运用到人的身上来,想根据效用原则来评价人的一切运用和关系等等,就首先要研究人的一般本性。”无论是大企业,还是中小企业,每一项管理措施都是建立在对人性及其行为的认识基础上的。因此,企业管理中的人的观念是决定企业员工管理成败的首要因素。管理学界及企业界对人性的认识大致经历了五个阶段:

第一阶段是“工具人”。最早的人力资源观是把人看成会说话的工具,人是像机器一样的生产工具。这种观念否定了人的生理、心理诸多需求,历史上,它对企业管理的贡献是,劳动者适应了日益精细的社会分工的要求,适应了机器运转的节奏,促进了生产社会化的发展,促进了生产效率的提高。正如亚当·斯密在《国富论》一书中对生产大头针的某工厂所描述的:

一个工人抽出铁丝,另一个工人把它拉直,第三个人负责截断,第四个人负责磨尖,第五个人则磨其顶部(以备联接)……。通过这种劳动分工,其效率比一个人从头到尾完成产品的全部工序要高出几十倍。

这种劳动分工对提高生产效率有着不可比拟的优点,但它的弊端也是十分明显的,正如亚当·斯密指出的,它使一个人的一生都花费在几种简单的操作上……会变得再愚昧无知不过了。卡尔·马克思也深刻地指



出,这种劳动分工带来的心理后果是:

他们(指资本家)把一个人肢解成了各种碎体,使其降格为了机器的附属物,工人在工作中的活力完全消失了,而工作则变成了令人嫌恶的苦差事。资本家使人与劳动中的智慧完全分离开了。

第二阶段是“经济人”。经济人亦称实利人。它认为人的一切行动都是为了最大限度地满足自己的利益,工作动机是为了获得经济报酬。管理学家麦克格雷戈尔将这种理论称为X理论,亦称实利人理论,其基本观点是:

☞ 多数人十分懒惰,他们总是想法逃避工作。

☞ 多数人没有雄心大志、不愿负任何责任,而宁可期望别人来领导和指导自己。

☞ 多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的,必须用强制、惩罚的方法,才能迫使他们为达到组织的目标而工作。

☞ 多数人干工作都是为了满足基本的需要,只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。

☞ 人大致可以分为两类,多数人都是符合于上述设想的人;另一类人是能够自己鼓励自己,能够克制感情冲动的人,这些人应当担当管理的责任。

建立在这种观念基础上的管理方式是,企业以报酬来使人们服从和作出绩效;并以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工,管理的重点在于提高效率,完成任务。其管理特征是制定各种严格的工作规范,加强各种法规和管制。为了提高士气则用金钱刺激,同时对消极怠工者严厉惩罚,即采取“胡萝卜加大棒”的政策。管理过程中雇员始终处于被管的地位,管理者看重的是厂房、机器、产品构成的物质实体,把人仅看成是物的附属物,是一种手段,始终没有把人作为企业主体看待。这种管理方式扼杀了人本身的创造性与自立性,忽视了人的自尊、自信、自律以及自我发展的需求。

第三阶段是“社会人”。其主要观点是:

☞ 工人是“社会人”,而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。作为复杂社会系统成员,金钱并非刺激积极性的唯一动力,他们还有社会、心理



方面的需求。

企业中除了“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”,这种非正式组织是企业成员在共同的工作过程中,由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向,左右着成员的行为,仅重视正式组织是不够的,非正式组织不仅存在,而且同正式组织是相互依存的,对生产率有很大影响。

领导者应通过职工的“满足度”来提高工人的“士气”,从而达到提高效率的目的。生产率的高低取决于职工工作的积极性、主动性和协作精神;而士气的高低则取决于社会因素特别是人际关系的和谐程度。职工对人际关系越满意,士气就越高,生产率就越高。所以,领导的职责在于提高士气,善于倾听和沟通下属职工的意见,使正式组织的需要和非正式组织的需要之间保持动态平衡。

第四阶段是“自我实现的人”。这是美国管理学家马斯洛提出的一种观点。所谓自我实现指的是人都需要发挥自己的潜力,表现自己的才能,只有人的潜能充分发挥,人才会感到最大满足。

麦克格雷戈尔在总结和归纳了马斯洛与其他类似的观点后,认为 X 理论对人的本性的认识是不正确的,根据这种理论制定出来的管理方式往往难以实现组织目标。他认为正确而有效的管理方式应当建立在对人性及人类动机了解的基础上,基于这一认识,他又提出了另一种人类行为理论,即 Y 理论,其内容主要是:

一般人并不是天生就厌恶工作,工作就如同娱乐、休息一样自然。

控制和惩罚不是实现组织目标的唯一手段,人们在执行任务时能自我指导和自我控制。

在适当条件下,一般人不仅会接受某种职责,而且会主动寻求职责。

大多数人而不是少数人,在解决组织的困难时,都能发挥高度的想像力、聪明才智和创造性。

有自我满足和自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力实现的目标的最大报酬。

在现代化工业条件下,员工一般仅仅发挥了其固有能力资源的一

部分。

对人性的这种认识引申出来的管理方法,就是将工作尽量地安排得井然有序而富有意义,对员工富有挑战性和吸引力,使员工工作之后能够引为自豪,满足自尊的需要。管理人员的任务是寻找什么工作对什么人最富于挑战性,最能满足其自我实现的需要,应当将工作权限下放到哪一个层次,更能发挥每个员工的积极性和创造性。

第五阶段是复杂人。“复杂人”是 20 世纪 60 年代末至 70 年代初提出的仿人性假说。它认为,前面几种关于人性的认识反映了当时的时代背景,反映了那个时代员工的心理,具有时代的合理性。但是,在不同时代,人们的最高需要不可能是完全一样的,除了物质的需要得到满足外,人还需要有荣誉、地位和受尊重等方面得到满足的需求。人们的潜力和需要是各种各样的,而且不同年龄阶段的人,其需要也是不同的,人们所处的社会环境,人群关系不同,其需要也不一样。因此,人既不是纯而又纯的经济人,也不是纯而又纯的社会人,而是一个随时间、地点、环境的变化而变化的复杂人。这种对人性的认识,被称为超 Y 理论,其具体要点有五个方面:

①人的工作动机是复杂的,而且变动性很大。每个人都有多方面的要求。人的需求和动机因人而异,因时而异、因地而异。各种动机之间的交互作用形成了复杂的人类行为动机模式。

②一个人在组织中可以形成新的需求和动机,因此,一个人在组织中表现的动机模式是他原来的动机与组织经验交互作用的结果。

③人在不同的组和不同的团体中可以表现出不同的动机模式。在正式组织中与别人不能和谐相处的人,在非正式组织中可能是合群的,从而满足其社会需求。在某些复杂的组织中,各个部门可以利用不同的动机来达到其目的。

④一个人是否愿为组织尽心尽力,取决于他本人的动机及他与组织的关系。工作的性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱、人际关系的好坏都可能产生一定的影响。

⑤每个人会依据自己的动机、能力及工作性质对各种管理方式作出不同的反应。因而没有一种适合于任何时代、任何人的通用管理模式。