

BossMan 伯斯曼书系 ③

Managing People in a Small Business

小企业管人

大略

员工才是最大的资产

[英] 约翰·斯德维克 / 著
John Stredwick
王利文 于占杰 王本民 / 译

企业经理人提升执行力的管理艺术

对于任何一家拥有长远发展计划的小型企业来说，人力资源是十分重要的因素，有时甚至是其运行的真正资本。



中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

Wang, J. and J. S. Marshall, 2007. *Estimating the Value of a Statistical Life: A Critical Review*. Report for the U.S. Environmental Protection Agency, Office of Research and Development, Washington, D.C.

大略

江蘇省太倉市



在管理人員提升執行力的管理思考


 UNIVERSITY OF MICHIGAN PRESS

小企业管人大略

(英) 斯德维克 著

王利文 于占杰 王本民 译

中央编译出版社

京权图字:01-2003-1027

Managing People in a Small Business, by John Stredwick. All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by KOGAN PAGE LTD.

本书业经 KOGAN PAGE LTD. 授权,由中央编译出版社独家出版其中文版本。非经书面授权,禁止以任何形式进行摘录、复制或转载。

图书在版编目(CIP)数据

小企业管人大略/(英)斯德维克著;王利文,于占杰,王本民译.
—北京:中央编译出版社,2005.7

ISBN 7-80211-128-5

I. 小... II. ①斯... ②王... ③于... ④王... III. 小型企业-企业管理:人事管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 062828 号

小企业管人大略

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:66560272(编辑部) 66560273 66560299(发行部)

h t t p://www.cctpbook.com

E - mail:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:廊坊京华万圣印刷有限公司

开 本:670×1030 毫米 1/16

字 数:360 千字

印 张:17

版 次:2005 年 7 第 1 版第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80211-128-5/F·155

定 价:27.00 元

小企业管人 大略

John Stredwick 在企业人力资源方面拥有20多年的从业和经验，目前就任Luton大学商学院的高级讲师，并兼为该校人力资源方面的顾问。曾创作和出版许多相关的书籍和论文，其中包括由Kogan Page出版的《Cases in Reward Management》（《奖励方案》）一书。

致 谢

本书自始至终穿插着一系列实际的案例，这些实例来源不一。我非常感谢卢顿商学院的朋友、同事及过去十年里已通过人力资源管理课程考试的莘莘学子们。在这些案例提供者中，我尤为感激梅拉尼·布罗德和迪弗·斯特里特，感谢他们对我的工作所给予的大力支持。我还要感谢长期以来一直为我不辞辛苦的爱妻及家人——他们在我写作此书时默默忍受了又一个酷夏！

序 言

“员工才是我们最大的财富!”

哦，是这样的吗？那为什么大部分公司往往更看重于其它资产——品牌、厂房、股票、交通工具及资金之类的呢？为什么员工们会有这样的感觉：当他们认真考虑自身的需求与抱负时，总是受到冷落呢？为什么公司的实际做法又常和这种极具吸引力——甚至有些老生常谈的说辞不相一致呢？

在三十余年的人力资源工作与教学实践中，我一直感到奇怪的是，公司许多最重要的决策都从未顾及过员工的切身利益，这其中包括长期决策和短期决策。而实际情况往往是，公司只是将这件事（员工利益）简单地交付人力资源部（如果公司设有该部门），通过其做最后的一点点调整从而化解矛盾。有意思的是，这种情况并存于小企业和大型跨国公司中。

这很有趣。因为对小企业来说，有时员工才是他们所拥有的唯一真正的资产。故而，企业的任何决策都必须首先考虑其对员工可能产生的影响——而不是最后才考虑到这一问题。当然，现实中也有许多例外，我的一概而论对那些将员工作为其战略前沿的小企业而言是不公平的。这些企业拥有着鼓舞人心的领导层，在员工培训及潜能开发

方面花费了大量的资金，激励员工向更高的工作目标及公平而丰厚的薪酬努力。显然，员工在这样士气高涨且业务不断拓展、不断向前发展的公司里工作会感觉很舒心。

更重要的是，这些企业的经理和老板们视员工为能够给公司带来竞争优势且具有专门技术和熟练技能的人，没有他们的贡献，企业就会遭受损失，最终丢掉市场。

本书将对小型企业人力资源管理方面所涉及的事宜进行广泛的指导。从不严格的意义上讲，小型企业的规模被定义为少于 250 名员工的企业。本书贯串着三大要点。首先，本书对人员管理进行“技术上的”指导——在招聘、培训、奖励及激发员工积极性方面提供若干选择以及可用的技巧。其次，本书阐述了公司在上述范围内以及在员工的健康、安全和无歧视等方面所涉及到的符合国家有关法律规定的规章制度。由于英国及欧洲国家的法律每天都在被立法人员、法官和审判长们所修改，你有必要追踪最新的法律规定。第三，本书还对与人员管理的长期发展有关的、更广泛的一些问题，比如管理方面的改进及成功的领导所具备的才能等问题进行了探讨。

不论你亲自经营或协助经营的是一家刚刚起步的公司，还是一个初具规模的、拥有超过 100 名员工的小型企企业，我希望你能从本书中借鉴到某些东西，进而帮助你改进人力资源的管理。



CONTENTS

致谢

序言

1. 引言 1

领导而不是管理员工/6

起点：不可或缺的几个要素/14

2. 怎样招聘到最优秀的员工 19

人力资源（HR）规划/19

招聘/21

确定拟招聘的职位/23

对拟招聘职位的规定/24

吸引求职者/27

确定拟参加面试者/43

面试/44

选拔测试/51

求职者的参考资料/56

协商条件待遇/58

留住员工/60

3. 怎样让员工表现得更出色..... 63

什么因素影响了员工的业绩表现? /63

如何使工作不乏味? /66

使工作富有挑战性/69

对员工付出的努力应予以认可/74

营造一种公平的环境/81

对员工表示重视/86

团队工作精神/86

鼓励采取灵活的工作方式/91

4. 好员工是培训出来的 102

小 引/102

培训引导/103

确定培训的需求源/110

培训方式/111

做人力资源的投资者 (IIP) /116

政府组织的培训/119

5. 薪酬必须起到激励作用 122

小 引/122

为什么要有薪酬? /122

关于员工薪酬的法律规定/124

设计薪酬结构/127	
奖金方案管用吗? /139	
适当的津贴补助/150	
6. 沟通创造价值	157
小引/157	
沟通的内容/159	
沟通的方法/164	
工会：应该鼓励或承认吗? /172	
对不满情绪的处理/177	
7. 怎样做到对所有员工一视同仁	181
小引/181	
法律的规定/182	
什么是歧视? /183	
残疾歧视/184	
同酬法案/185	
几点建议/186	
性骚扰和凌辱/190	
8. 为员工的健康、安全和福利承担起责任	194
法律对雇主的规定及雇主应承担的责任/195	
几点建议/203	
职业压力/210	

结论/212

9. 纪律、解雇和裁员的问题 213

小引/213

纪律/213

解雇/224

裁员/238

10. 怎样提升小企业的应变能力 250

小引/250

了解变化过程/250

谁拥护改革? /255



1. 引言

乔治经营了一家拥有 100 名员工的服务性的小型企业。如今他所经营的这家公司并不景气。

他最出色的管理人员希拉已休产假五个月了，据说她下个月就可以回公司上班，但届时只能作为一名兼职人员了。这行吗？

上午的大部分时间，乔治一直忙于面试那些管理职位的应征者。然而，最佳人选很难确定——因为他们的表现似乎都很不错，乔治实在难以断决。他多么希望能够知道某种通过测试便可做出有效决定的专业面试技能。

凯文，一名很有发展前途的新职员，递交了他的离职报告。当乔治与他会谈并询问起他离职的原因时，凯文说：“公司没有给员工提供任何培训条件，感觉在公司里处于无足轻重的地位，对今后的发展没有希望。”

今天上午乔治的第一件事情就是会见了由管理层员工组成的一个谈判代表小组，他们彬彬有礼但却态度坚决地要求看一下他们的薪酬等级册，因为就在同一街上的琼斯兄弟公司及附近的其它公司付给员工的酬金比乔治所付给他们的至少多 10%。

他的秘书向他报告了一个传言：一位刚刚进入公司的女职员正准备控告公司违背了男女同工同酬原则并涉嫌性骚扰。对于公司性骚扰的控告是由于乔治的一位副手说了





些淫秽的不堪入耳的话。

在午饭前，乔治刚刚接到了一位部门主管打来的电话，被告知一位叫迪弗的线路工人，从梯子上摔了下来，不但自己的胳膊摔坏了，而且还把客户的设备给弄坏了，客户因此在数小时内无法正常工作。乔治听后十分担忧，因为他知道迪弗已经连续工作了15个小时，他这一周的工作量已累计达到80个小时。

刚要走出经理办公室，乔治无意中又听到一位老职员在电话中说：“唉，这里的信息交流太糟糕了，你还有什么可指望的呢？不管怎样，工会获得公司的承认后，情况可能会变好些。”

人的问题——无疑存在许多问题。伴随着过去二十多年雇佣法案的实施，员工管理问题的解决方法已变得更为复杂棘手而不是相反。对于小企业来讲，如果没有专门的工作人员处理员工所涉及的问题的话，类似乔治的公司所面临的那些问题就会变得很严峻，甚至对公司而言可能是致命的。如果最出色的职员离开，如果雇佣了错误的员工，如果薪酬滥发没有控制，如果公司被告上特别法庭或法院，或者如果公司面临着具有损害性的工会问题，那么公司破产的可能性就会增加。如果没有像那些大公司所积累起来的、用于应对各种突发事件的特别资金，这一点会表现得尤为突出。

所以，不论是大型企业还是小型公司，如果没有一批拥有一技之长且被公司不断激励，并愿为实现公司的目标而努力工作的员工，那么企业是不会成功的，是不会在市场竞争中生存下去的。





你希望员工在公司里怎样工作呢？

在这个问题上公司是不应该存有疑问的。几年前，当通用电气公司总裁杰克·韦尔奇向股东汇报情况时讲到：

“我们需要的是这样的公司：员工每天早晨起床时都有回忆一下昨天工作情况的冲动；员工下班后愿意谈论他们当天做了些什么，而不应该对所做过的工作毫无印象。我们需要的是这样的工厂：当铃声提醒员工下班时，员工会奇怪为什么时间总过得很快。或许有的员工还会奇怪，我们要铃声干嘛？我们需要的公司是使员工每天都可以发现更好的工作方式，并且通过形成自己的一套工作方式使他们生活得更好，也使公司成为最优秀的公司！”

真是了不起的想法！你可能会这样想，那毕竟是一家拥有无限资源的大企业，而对于小公司而言，这似乎没什么大关系。好吧，让我们接着听杰克·韦尔奇的报告：“什么？遥不可及？如此轻松？未免天真了吧？不。这正是成功的小公司所表现出的一种自由、融洽、活力、无界线的企业文化。虽然在我们这般规模的公司中，这一想法闻所未闻，但我们需要它，并决心做到这一点。”

换句话说，杰克·韦尔奇十分羡慕那些小型企业所具有的激励员工的机会与优势。《1998年英国工厂员工关系调查》表明，小型企业员工对工作的满意程度要远远高于大型企业。统计数字表明，小型企业的人员更换率及缺勤率也相对少很多。或许职员们确实意识到，在小企业工作要比在跨国公司或其他大型公司工作拥有明显的优势。



人们为什么喜欢选择在小企业里工作？

原因如下：

●小企业总是为员工设置具有挑战性的目标

显而易见，在这样的环境里每位员工都必须努力工作才能继续留在公司里。

●员工可享受到企业决策和交流进程的快速与便捷

在小企业里，决策很快就可作出。通常情况下，影响决策的种种障碍很少在小企业里出现。因管理层次繁多而影响决策过程的因素几乎没有。要做出资金支出方面的决定不需冗长的书面证明。决策者往往平易近人，因而易于纳谏并付诸实施。资金预算也更为灵活。同样，对管理层来讲，就重要问题与员工进行沟通也更为容易。由于固定场所小，公司很快便可组织与大多数员工进行面对面交谈。一旦问题提出后，决策者即刻判断其是否合理。从员工的观点来看，这要比仅仅收到一封内容简单的电子邮件要好得多。

●员工与企业掌权者的关系更为亲密

小企业的老板们通常都很容易被找到，并且更容易接近，甚至可与老板家人建立友谊。他们都很有人情味，而不像那些不知名的股东或美国、日本的银行业主们。值得一提的是，当公司要买新车时，老板往往会根据员工们对车型的兴趣而不是自己的偏好来购置。无独有偶，曾有一家制造公司的老板，当他发现员工对他购买的高档跑车怀有浓厚的兴趣时，便慷慨地把该车借给为公司发展做出贡献的员工周末使用，每月一次。

●小企业能为员工提供较多的发展机会

员工所付出的努力及其工作能力在小企业里更容易得





到认可。部分原因是由于员工在小企业里的工作表现更易于被发现，不需别人“中转”给老板。只要你表现得好，晋升之门的开启就会比你想象得还快。对那些没有多少资历和进取心的新员工来说尤为如此，他们会发现自己所在的公司已开始起飞。埃佛勒斯双层玻璃装配公司，在工厂起初进入前三十强企业时，只有四个玻璃切割小组。随着企业的发展，又在全国各地兴建了一批工厂。尽管这些工厂在并入埃佛勒斯公司之前缺乏足够的管理经验，但正是由于他们具有敢于接受新事物的能力、勇于争做榜样的精神和自身的企业文化，使埃佛勒斯最终获得了成功，创下了产值超过 1000 万英镑的记录。

对于那些有资历而又有经验的人而言，拥有终身担任公司重要职位的机会，意味着不必在如何爬上大公司诱人的管理层上花费心思。在小企业中，毕业后五年内成为总经理的例子举不胜举。

●小企业可不受过多条规的约束

在小型企业中，员工们的工作方式都较为随意，员工之间的交往也比较频繁。必须遵守的规章制度相对更少。在一定程度上，员工也有制订规章制度的自由，如果大家都同意——当然，要有意义！当然，并非人人都愿意在小企业里工作。其中的工作往往不像在大企业中那么有保障，薪水往往也相对较低，可享受的福利待遇通常较少。你可能会发现既没有壁球场，也没有奢华的办公室及参加健康俱乐部的经费。对有些员工来讲，决定到什么样的公司工作是受企业的知名度所影响的；而对其它员工来讲，在大的上市公司里工作会感到更保险一些（由于外部采购仍是势不可挡的主潮流，所以拥有此想法的员工已为数不多）。

