

家具制造业世纪书库

家具人力资源管理

A Complete
Volume on Human Resource Management
in Furniture Manufacturing Industry



家具制造业世纪书库

家具人力资源管理

A Complete
Volume on Human Resource Management
in Furniture Manufacturing Industry

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 刘凤雷 刘平 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

家具制造业世纪书库：全 10 册/张屹，刘凤雷，刘平编著. —2 版. —北京：经济管理出版社，2012. 7

ISBN 978-7-5096-1965-0

I. ①家… II. ①张… ②刘… ③刘… III. ①家具工业-工业企业管理 IV. ①F407.886

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 113757 号

组稿编辑：陆雅丽

责任编辑：陆雅丽

责任印制：黄 铄

责任校对：超 凡

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 100038）

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：徐水县宏远印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：208.5

字 数：4396 千字

版 次：2012 年 7 月第 2 版 2012 年 7 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-1965-0

定 价：680.00 元（全 10 册）

· 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

《家具制造业世纪书库》修订再版了，借此机会我首先向广大读者朋友表示由衷的感谢，感谢大家这些年来的信赖和支持。

几年前，《家具制造业世纪书库》出版上市之后，受到了广大家具企业家和专家学者的高度评价，成为广大家具企业的必备书籍，大家争相学习和收藏。专家们认为，这套丛书是目前家具行业最为完整和系统的书籍，是中国家具管理的精髓。

内蒙古农业大学将本丛书作为家具专业的教材，清华大学将丛书作为家具总裁MBA班的教材，各大林学院的专家教授都将本丛书推荐给学生们。双虎家私、联邦家私、皇朝家私等许多家具企业都买了几百套《家具制造业世纪书库》发给广大管理干部学习。

我常接到一些家具厂老板打来的电话，向我讲述如何在看了这套书之后学会了成本控制，学会了车间规划，学会了品质控制，节省了多少钱，多开了多少个门店等等的故事，听了他们的话之后，我感到无比欣慰，能够为行业的发展尽自己一点微薄之力，感到非常高兴。还有的企业老板听说我到了某个城市去讲课，带着这套书跑去让我签名。

有一次，在家具展会上，一位读者朋友特意找到我，拉着我的手说：他在打工的时候就看这套书，由一名组长成为了总经理，现在已经开了自己的家具企业了。他的企业，就是按照书上讲的管理和营销方法一步步发展起来的。

《家具制造业世纪书库》伴随着一大批林学院的学生走入家具行业，伴随着广大中小家具企业壮大和成熟，伴随着中国家具产业渡过了反倾销和金融危机的困境。如今，再版的《家具制造业世纪书库》必然带领家具行业经过房地产调控和产业升级的新一轮洗牌而蜕变得更加完美和卓越。

几年前，《家具制造业世纪书库》刚刚上市，就被盗版了三个版本，并且以高出正版书三倍以上的价格在出售，极大地损害了广大读者朋友和出版社及作者的利益，我们已经采取了法律手段打击盗版者，请大家认明正版书籍，以免受骗上当。

家具行业前景辉煌，家具之路暗礁丛生，愿《家具制造业世纪书库》为您保驾护航！

谢谢广大读者朋友！

张 屹

2012年5月10日

目 录

第一章	人力资源理论及家具业人力资源状况 / 1
第一节	人力资源管理基本理论 / 3
	一、人力资源管理及意义 / 3
	二、基本管理理论 / 4
	三、人力资源管理要素 / 5
第二节	家具制造企业人力资源分析 / 6
	一、家具制造企业人力资源现状 / 6
	二、家具制造企业用人的弊病 / 9
	三、家具制造企业改善人力资源状况的措施 / 11
第三节	家具制造企业人力资源管理组织 / 13
	一、家具制造企业人力资源部组织架构与人员配置 / 13
	二、人力资源管理的任务 / 16
	三、企业主要岗位工作职责 / 16
第二章	招聘与录用管理 / 43
第一节	人力资源规划 / 45
	一、人力资源规划的内容 / 45
	二、人力资源的规划过程 / 45
	三、家具制造业人力资源规划 / 46
第二节	人员招聘 / 47
	一、招聘计划及其制定 / 47
	二、招聘手段的选择 / 48
	三、招聘工作的实施 / 49
第三节	招聘测试设计 / 51
	一、招聘测试设计 / 51
	二、各部门招聘问卷 / 53
	三、招聘工作表单范例 / 60

第三章 工资管理 / 83

第一节 工资设计 / 85

- 一、工资管理的意义与任务 / 85
- 二、企业的工资决策 / 86
- 三、工资设计的步骤 / 87
- 四、工资设计 / 89

第二节 家具制造业的工资分析 / 91

- 一、家具制造业的工资特点 / 91
- 二、家具制造业几种常见工资体制的利弊分析 / 92
- 三、工资的研究方法 / 93
- 四、工资管理监督 / 95

第三节 工资管理范例 / 98

- 一、管理人员工资范例 / 98
- 二、技术人员工资范例 / 100
- 三、文职人员工资范例 / 100
- 四、作业人员工资范例 / 101
- 五、工资审核管理范例 / 103

第四章 人事异动及考勤管理 / 105

第一节 晋升、降职与辞退 / 107

- 一、晋升、降职与辞退注意要点 / 107
- 二、怎样进行人才储备 / 108
- 三、考勤管理制度范例 / 109

第二节 人事管理制度文件 / 110

- 一、奖惩制度 / 110
- 二、入厂要求 / 114
- 三、加班管理制度 / 115

第五章 员工培训 / 117

第一节 培训计划与程序 / 119

- 一、培训的意义 / 119
- 二、培训计划的制定 / 119
- 三、培训工作程序 / 121

第二节 培训工作实施 / 122

- 一、新员工岗前培训 / 122
- 二、在职员工培训 / 127
- 三、如何造就企业良好的培训与学习气氛 / 130

- 四、如何针对成人学习特点进行有效培训 / 132
- 五、如何使培训起到长久效果 / 135
- 六、如何进行岗位培训 / 138
- 七、如何进行员工的脱产培训 / 141
- 八、如何进行岗位交换培训 / 145
- 九、如何建立和操控企业的“自我完善系统” / 148

第六章 绩效考核 / 153

第一节 绩效考核知识 / 155

- 一、绩效考核的意义 / 155
- 二、绩效考核的内容 / 155
- 三、绩效考核的原则 / 156
- 四、绩效考核工作程序 / 157
- 五、绩效考核的实施方法 / 159
- 六、绩效评估的面谈技巧 / 160

第二节 绩效考核的基本要求 / 162

- 一、如何设计绩效考核的文件 / 162
- 二、绩效考核表范例 / 163

第七章 管理人员的选拔 / 165

第一节 管理干部的选拔与培训 / 167

- 一、厂内选拔管理干部的意义 / 167
- 二、考核程序与选拔办法 / 167

第二节 干部考核与选拔工作文件范例 / 169

- 一、某企业考核选拔油漆车间管理干部系列文件 / 169
- 二、品检员选拔考试试题 / 179
- 三、统计员内招试题 / 182

第八章 部门管理 / 185

第一节 人力资源部在部门管理中的作用 / 187

- 一、人力资源保障功能 / 187
- 二、行政管理与监督 / 191
- 三、规范运作程序 / 192
- 四、制定规章制度 / 192

第二节 部门管理范例 / 192

- 一、部门组织架构设计范例 / 192
- 二、运作流程确定及工作职能划分 / 194
- 三、部门人员岗位责任制度 / 195

- 四、部门人员招聘 / 201
- 五、试用人员的培训 / 203

第九章 会议管理 / 207

第一节 会议的组织与要求 / 209

- 一、会议的意义 / 209
- 二、会议的种类 / 209
- 三、会议的形式 / 210
- 四、会议主席的作用 / 210
- 五、会议管理 / 211

第二节 各种会议简介 / 213

- 一、生产例会（生产协调会） / 213
- 二、品质例会 / 214
- 三、工艺例会 / 214
- 四、部门例会 / 214
- 五、早会 / 215
- 六、周（月）总结会 / 215
- 七、年度总结会 / 215
- 八、车间工作会议 / 216
- 九、班组工作会议 / 216
- 十、专题工作会议 / 217

第十章 后勤总务工作管理 / 219

第一节 后勤总务工作概述 / 221

- 一、后勤总务工作管理内容 / 221
- 二、后勤组织架构与人员分工 / 221

第二节 宿舍管理 / 222

- 一、家具厂常见住宿形式 / 222
- 二、宿舍建设的基本要求 / 222
- 三、员工宿舍与管理干部宿舍 / 223
- 四、宿舍管理的常见问题 / 223
- 五、宿舍分配的基本原则 / 224
- 六、宿舍管理的技巧 / 224
- 七、宿舍管理流程 / 226
- 八、宿舍管理制度范例 / 226
- 九、宿舍管理要点 / 228

第三节	食堂管理 / 229
一、	食堂管理的常见问题 / 229
二、	食堂管理的常用形式 / 230
三、	食堂管理的技巧 / 231
四、	食堂管理流程 / 232
五、	食堂管理制度 / 233
第四节	保安（门卫）工作管理 / 234
一、	保安（门卫）人员的基本工作任务 / 234
二、	保安（门卫）工作人员的素质要求 / 235
三、	如何搞好企业的保安（门卫）管理 / 235
四、	文件范例 / 236
五、	表单范例 / 239
第五节	车辆管理 / 241
一、	车辆管理的主要内容 / 241
二、	车辆管理的基本原则和工作流程 / 242
三、	车辆管理文件范例 / 243
四、	车辆管理表格范例 / 246
第六节	消防工作管理 / 248
一、	消防工作的意义 / 248
二、	消防管理常见问题 / 249
三、	消防管理的基本原则 / 249
四、	消防工作管理要求 / 250
五、	防火及安全知识 / 251
六、	文件范例 / 254
第七节	办公用品管理 / 257
一、	办公费用控制的意义 / 257
二、	办公用品管理的原则 / 257
三、	办公用品管理流程 / 258
四、	办公用品管理的常用办法 / 258
五、	文件范例 / 259
六、	表格范例 / 261
第八节	怎样开展丰富多彩的文体活动 / 263
一、	开展文体活动的意义 / 263
二、	开展文体活动的原则 / 263
三、	常见文体活动 / 264
第九节	怎样办好企业的板报 / 266
一、	板报宣传的意义 / 266
二、	建立企业板报的原则 / 267

三、如何进行板报设计与管理 / 268

第十节 怎样处理企业的外部关系 / 270

一、企业所处的外部环境 / 270

二、处理外部关系的基本原则 / 271

三、外部关系处理方法 / 271

第一章

人力资源理论及

家具业人力资源状况

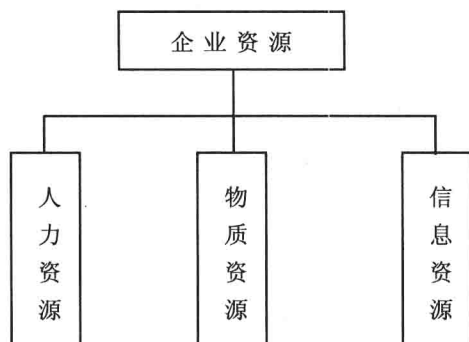
第一节 人力资源管理基本理论

一、人力资源管理及意义

人力资源,是指能够从事生产活动的体力和脑力劳动者,通俗的说就是人。

人力资源与物质资源、信息资源共同构成了企业的三大资源。

人力资源又是一种特殊的资源。人力资源是一种活性资源,具有创造性和充分的潜能;人力资源又是具有增值性和可开发的资源,在其使用过程中,随着经验和知识的积累价值不断提高;人力资源是企业利润的源泉,是一种具有战略性的资源。



从强调对物的管理,转向对人的管理,是管理领域的一次进步。企业的一切活动都是由人来完成的,从这个意义上看,人力资源管理是企业管理的首要任务。

人力资源管理,是管理者对与一定的物力相适应的人力执行的招聘、甄选、雇佣、配置、激励、培训与开发,以及协调各种关系的职能和管理行为。人力资源管理具有综合性、实战性、社会性的特点。

人力资源管理的重要意义:

(1)人力资源管理是实现资源合理配置的首要问题

企业经营水平的高低关键在于人才,只有首先拥有了一流的人才,才有可能生产出一流的产品。只有注重选贤任能,合理使用人才,充分挖掘组织内部的人才优势,努力做到人尽其才,最大限度地发挥人才的潜能,才能使企业的发展蒸蒸日上。

(2)人力资源管理是企业长盛不衰的组织保障

一个企业获得成功,根本原因是要拥有高素质的企业家和工人。一切工作都需要由人来完成,把合适的人用在合适的位置上,才能保证组织的正常运转。

(3)人力资源管理是培养职员献身精神的重要途径

进行员工的思想教育、职业道德教育及实施人格训练,有助于使企业全体成员增加自我约束及自我牺牲精神,达到企业经营理念与员工价值观的高度一致,使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

(4)人力资源管理是企业不断创新的动力源泉

创新是企业发展的核心和精髓,是企业致胜的关键,企业创新包括制度创新和技术创新两个方面。制度是安排人际关系和企业文化形式,代表一种秩序;从企业功能的角度看,任何企业都有一套特定的制度来分配权利、地位、利润等,为了实现人力资源的优化配置,企业必须做好各项制度的改革与创新工作。

(5)人力资源管理是企业稳步成长的重要保证

合理配置人力资源,提高人力资源素质,使各项工作充分体现公平、公正、公开的原则,才可以使企业稳步成长。

二、基本管理理论

人力资源管理的一切活动的出发点,取决于管理者对人的基本认识,以及对人性的假设,具有怎样的观念,就必然决定其采用怎样的人事决策,目前,有几种比较典型的人性理论:

(1)“经济人”理论

这种理论认为,一般人天生是懒惰的,不喜欢工作,缺乏进取心,必须实行强制性劳动,严厉的惩罚才能促使他们完成自己的任务。

(2)“自我实现”理论

这种理论认为,人的本质是愿意为社会、为他人贡献的,要有意去引导。激励人们的最好办法是满足他们的成就感。并且认为每个人的身上都存在极大的潜力。

(3)需求层次理论

这种理论将人的需求分为五个层次:生存的需求、安全的需求、社会的需求、尊重的需求和自我实现的需求。这一理论认为,人的这五种需求同时存在,并且其中有一个最强烈的需求起着主导作用。需求产生动机,动机导致行为,在若干个动机中,总有一个动机是强度最大的,叫做优势动机,优势动机是人们产生行为的直接原因。

(4)期望理论

认为员工是否选择做某件事是在于他认为有无能力做好,这一理论给我的启示是应该使他们感到自己有能力完成任务,认识自己的长处。

(5)公平理论

工资及其他待遇的公平与否直接影响员工的工作热情。

(6)强化理论

成绩受到表扬,他就会继续坚持,别人也会跟着学,这就叫“积极强化”;一个人做了坏事,没有受到批评,他也有可能再犯,这就叫“消极强化”。

基于以上认识,人力资源管理应注意以下问题:

- ◆ 人员相同、数量也相同的情况下,采用不同的组织结构其效果也大不相同。
- ◆ 具有不同能力的人,应配置在组织中不同的职位上,给予不同的权力和责任,使能力和职位相适应,组织结构才会相对稳定。
- ◆ 善于发现人的特点,用其所长,避其所短。
- ◆ 通过个体之间取长补短,形成整体优势,以实现组织目标。
- ◆ 要密切注意各种因素的变化,及时调整,使人与事相适应。
- ◆ 以物质和精神满足员工的需要,激励员工的工作热情,极大地调动人的积极性。
- ◆ 统一考核、录用和奖惩的尺度,即坚持公平竞争、适度竞争、良性竞争三项原则。
- ◆ 加强企业的文化建设,用高尚的企业目标、企业精神、企业风气塑造人才、凝聚队伍,共同推动企业的发展。

三、人力资源管理要素

构成人力资源管理系统有六大要素,这六大要素的相互影响、相互作用共同构成完整的系统。

◆ 吸引

确定组织的工作要求并根据工作要求制定人员需求与配置计划,明确人员的素质、技术、数量,为应招人员提供平等的竞争机会。

◆ 录用

根据工作需要确定合适的人选。

◆ 保持

使良好的工作绩效与工作环境持之以恒。

◆ 发展

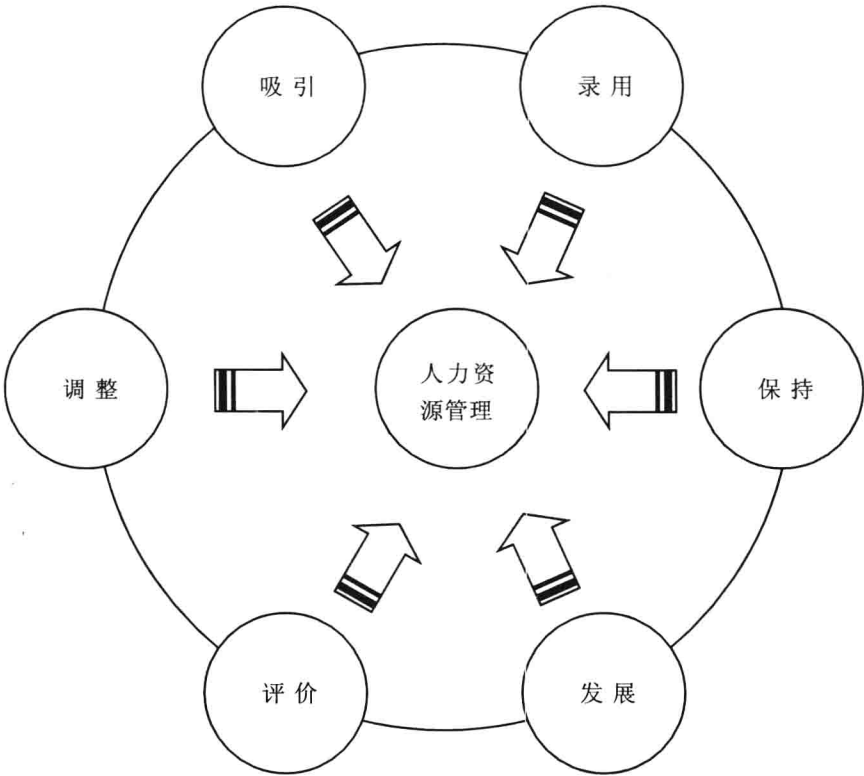
使员工的知识、技术、能力以及其他特性得到开发与提高。

◆ 评价

对工作表现的鉴定。

◆ 调整

为了让员工发挥最高工作水平所进行的一系列培训、教育活动。



第二节 家具制造企业人力资源分析

一、家具制造企业人力资源现状

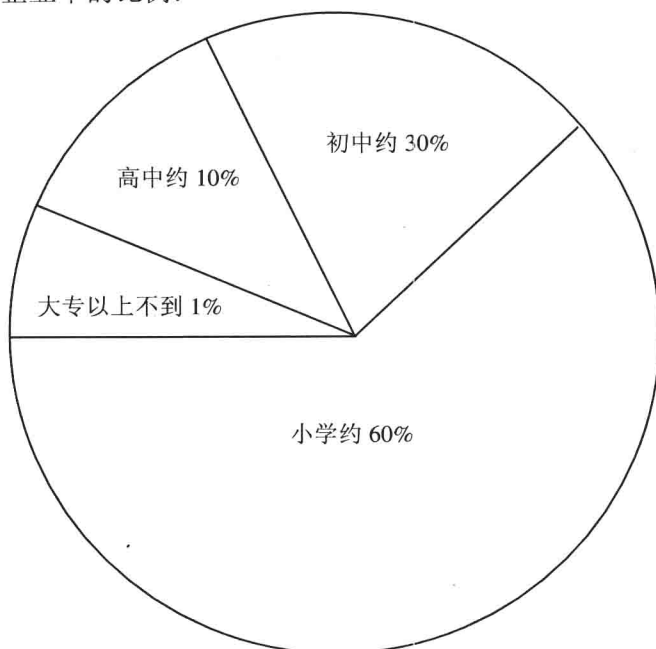
1. 文化层次偏低

家具制造业，是一个没有技术不行，但技术又比较简单的行业。许多从没有见过家具生产的人，进厂一天就会包装、两天就会打磨、三五天就可以开机器。这种生产制造特点，决定了进家具厂当工人不需要太高的文化。

通过对广东地区几家大型家具厂的人事资料进行分析，我们发现，家具企业的生产员工中初中以下的占了绝大多数，一般工人以小学为主，基层管理人员以初中为主，文职人

员以高中为主。

各阶层人员在企业中的比例：



这样的文化层次，决定了先进管理措施实行时理解程度降低，品质控制难度加大，在手段上奖罚方式更为见效。

2. 年龄结构偏大

家具制造业员工的年龄结构，以 25~35 岁的男性为主，20 岁以下特别是刚毕业的学生极少，而 35 岁以上的多为木工师傅与管理人员。这个年龄段的人，一般个人性格已经定型，不会凡事听之任之，有自己的主见，如果管理人员不能使他们佩服，他们常常会有意捉弄使其难堪。这个年龄层的人一般都比较务实，工作就是为了挣钱，不会把学习东西和实际锻炼当成主要目的。

有些小型工厂，往往没有形成生产线，产品几乎是由几个人从头做到尾的，设备比较简单，手工含量大。在这些企业里，员工多为年纪较大的技术人员，他们在厂里的地位比较重要，又有技术在身，往往管理难度增大。

3. 技术工人分布不平衡

家具制造不是十分神秘和高科技的东西，就整个行业来讲，技术工人还是比较充分的，可能在某个时期、某个企业的某个工序技术工人不足，这往往是由于生产的发展、内部管理机制、工资待遇等因素造成的，不代表总体趋势。

从全国范围来看，广东省的广州、东莞、深圳、顺德、中山、南海等家具企业集中的地区，技术人员充分；江浙一带、成都以及其他内地省份，技术人员比较紧张。比较缺乏的工