

第一章

人力资源理论及 家具业人力资源状况

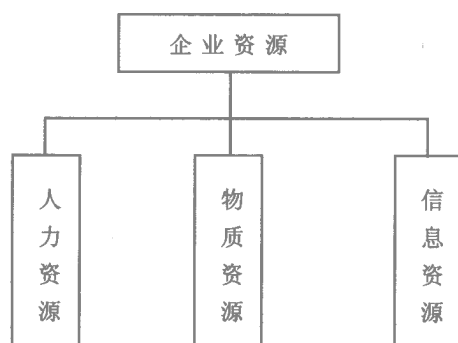
第一节 人力资源管理基本理论

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

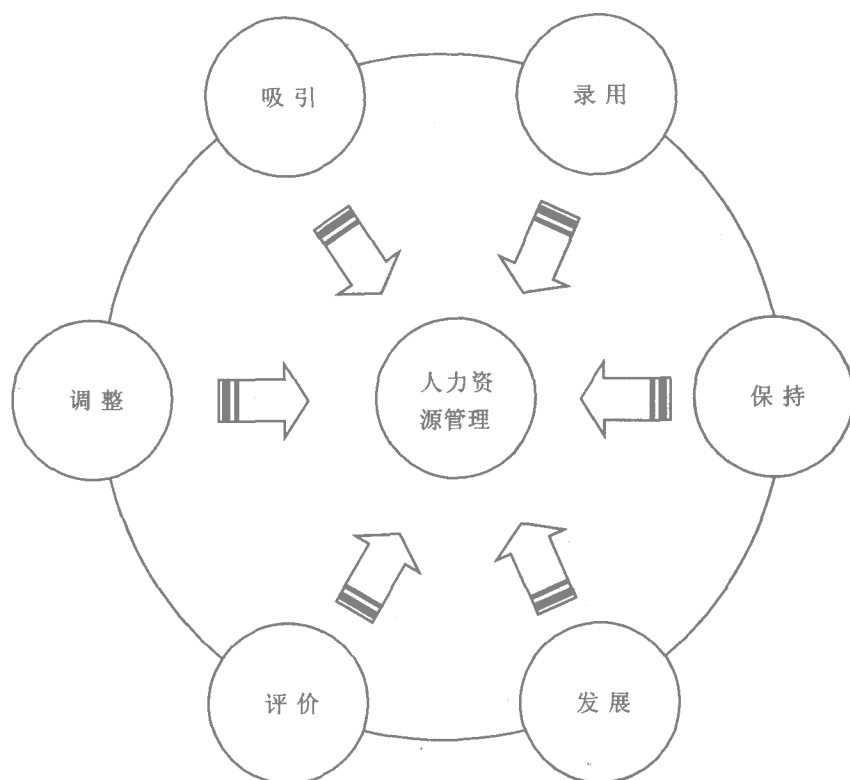
使员工的知识、技术、能力以及其他特性得到开发与提高。

◆ 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

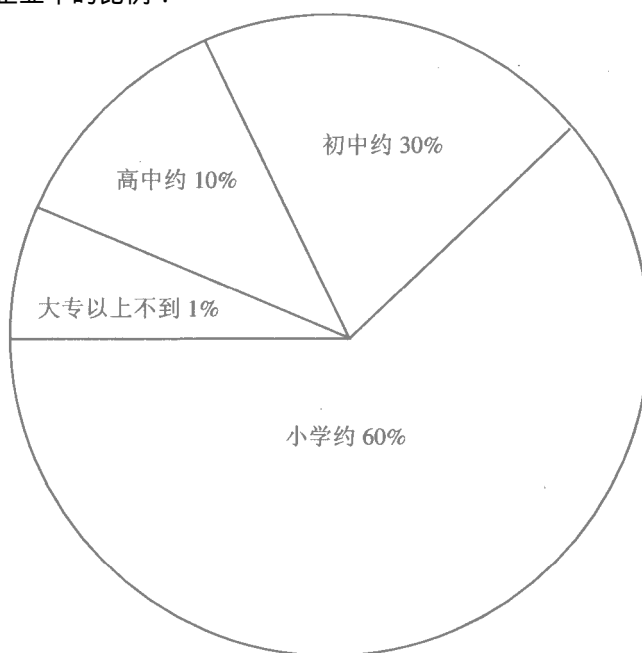
1. 文化层次偏低

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

种主要有 沙发师傅、面漆工、排钻工、贴纸工等。

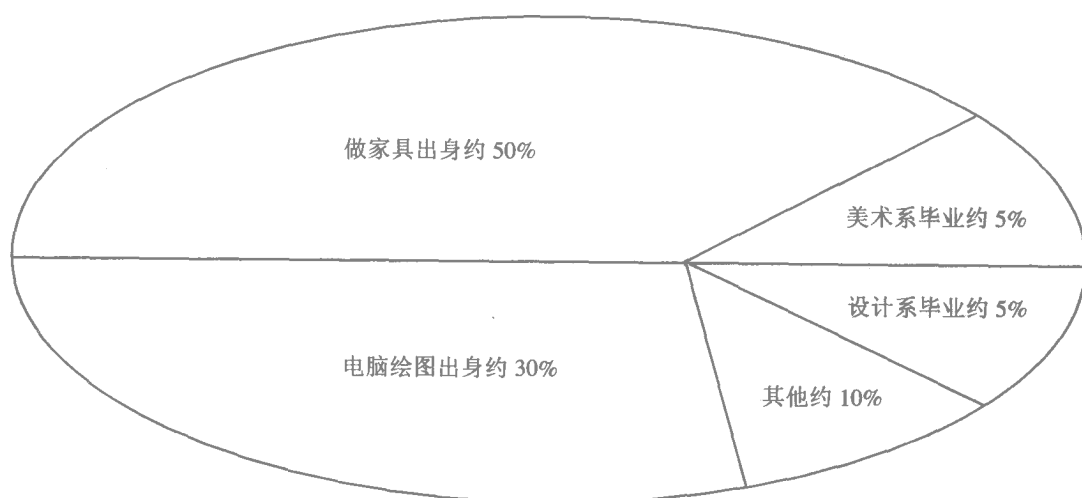
4. 管理人员水平较低

我国家具制造行业管理人员的水平普遍偏低，一方面是文化层次低，大多数是从员工、班组长成长起来的 高学历者进入家具行业的不多。另一方面管理水平低，一般是停留在安排生产和解决生产问题的被动位置上，对于生产的计划管理、统筹协调、资源配合以及标准工时方面的知识了解不多。这导致许多企业存在着现场管理混乱、成本不清、生产计划不能按时完成等问题。个别能力较强的管理人员，因为数量太少缺少团队配合，变得孤掌难鸣 有时 他们的观念又难以被理解 无法发挥才能。老板们感叹 高薪请来的管理人员也不过如此 打工者埋怨 老板不守信用、不放权、观念落后。家具制造业的经理人制还是十分遥远的。

5. 开发人员奇缺

目前，在家具制造行业中，开发人员主要由这样的两部分所组成：一部分是学电脑出身的，会电脑绘图，开始做绘图员，然后从事产品开发与设计；另一部分是做家具出身的，再由打样晋升到设计家具。

家具行业产品开发人员结构：



这种结构，使得家具制造业在产品开发方面存在以下一些问题：

- ◆ 生产出身的人 懂结构、懂技术 但不懂色彩、造型和艺术处理；
- ◆ 会画图的人不懂实际制作，设计方案漏洞很多；
- ◆ 有一些美术常识和艺术修养的人，又往往不了解实用常识，设计出的东西中看不中用。

这就决定了目前的家具产品 款式多 但优秀的极少 抄袭多 但抓住灵魂的很难 变

化多，大都毫无意义。

6. 营销人员难找

家具行业中，能够独当一面的营销人员十分难找，许多企业在吃过几次亏之后，再也不相信应聘者的话了，不再肯出高工资，而采取高提成低底薪的方式来用人。在人才市场上，往往是一些找不到合适工作的人员才去应聘普通的营销员，而真正高水平的营销经理，是不可能接受几百元钱的试用条件的，劳资双方往往会在这种矛盾心理的作用下失之交臂。

许多中、小型家具企业，大多数订单都是老板亲自拉来的，营销人员仅仅起到一个跟踪的作用而已，企业要发现和用好营销高手，需要有慧眼和胆识。

7. 人员流动较大

据统计 家具厂的人员流动 每年都在 15%~30%左右 特别高学历者、管理人员、三年以下的工人流动较多，主要原因多是由于家具厂环境差；吃住比较艰苦；厂里人际关系复杂 老板不信任 好高骛远 企业之间人才竞争等。

人员的大量流动，使企业的产品生产和质量都受到一定的影响，而从另一个角度来看，也给企业带来新的管理理念和丰富的管理风格。

8. 培训较少

目前，许多家具企业对于员工的培训认识还十分不足，组织员工进行学习的也不是很多，这使许多企业处于信息封闭、管理落后、故步自封的状态。如果说企业成长有捷径的话，这一捷径就是学习。成功企业和失败企业的区别就在于：成功的企业善于学习别人的成功经验，而失败的企业喜欢自己探索。

二、家具制造企业用人的弊病

1. 疑人与过分揽权

俗话说 疑人不用 用人不疑 这是使用人才的一条基本原则，“疑”应该是用人之前的慎重了解与认真考察，一旦确信某人适合某个职务与岗位之后 就不应再“疑”而应该大胆使用。

每一个人都有自己的工作方法、管理风格，有时候下属的个别地方与自己不一致，并不一定就是坏事 这恰恰成为自己的补充 如果要求自己的下级 凡事和自己一样 凡事由自己画圈圈 处处揽权 小心翼翼 就会使下属难以放开手脚 无法施展才华 这对企业的发展十分不利。

2. 急躁与急功近利

“冰冻三尺非一日之寒”混乱局面的造成不会是一天的结果 要改变也不可能一下子奏效，这需要许多人长期的共同努力。再有本事的管理学家、高级人才，也要有一个过程。所以，要给他充足的时间，不能急躁，更不要几天看不到成果就全盘否定他们的工作。

改变企业的面貌，有一个艰苦的准备过程，一个长期的积累过程，神仙治病也不能一把抓。要由量变达到质变，急功近利的思想只能是欲速而不达。

3. 疏于防范被帮派架空

有个别的企业，建厂十几年，由于没有注意人力资源的管理，在用人方面一直是由企业内部的人员靠‘老乡带老乡 朋友带朋友’的办法发展起来的 结果长此以往 形成了帮派和小集团势力。个别的重要技术岗位、重要职务，都由少数别有用心的人把持，使新人、有才能的管理干部无法进入 给企业发展造成严重影响 上级的指示难以落实 形成‘你说一套 我做一套’的局面。

因此 企业用人方面要十分注意 要尽量做到使各个职务、各个岗位的人员 来自五湖四海，要有意将亲属关系的人员分到不同的车间或部门，重要的技术岗位要有备用人才。

4. 一竿子到底凡事插手

每一个管理人员都要学会在自己职权范围内适当放权，因为一个人的精力是有限的，如果不论大事小事都亲自插手，必然会在更重要问题上疏忽大意。

凡事都一竿子到底，不顾管理原则，会使自己的下级工作无法开展，使自己变得越来越辛苦 从某种角度上看 等于降低了自己的职务 自己将自己置于矛盾的风口浪尖上 也不利于提高自己的威信，更不利于企业的发展。

5. 过于严厉与一味迁就

管理是一种技巧，他使得被管理者不自觉地按照你的意愿行事；管理又是一门艺术，他使管理与被管理双方心情愉快的朝向同一目标。

人，是一个情感复杂的群体，如果把对人的管理简单的理解成按条条框框去对号处罚 或是‘请客吃饭’那就完全没有理解管理的真正含义。

管理不能采取高压政策 事事打棍子 也不能一味迁就 丧失原则。

6. 权力集中缺少牵制

无论是组织结构的设计，还是进行人员的配置，都应当充分地考虑牵制的问题，牵制是一种监督，也是防止某个部门权力过大形成独裁与腐败的必要措施，比如：车间生产工人的招聘 应由人事部门初选、车间试工、厂长审批 这样就形成了几个部门共同对于一件事情的管理牵制 大大减少了出现漏洞的比例 再比如物料管理 由用料部门申请、采购部门采购、仓库收货、品质部进行检验、生产部门提供使用情况汇报 经过几个环节从而可以有效防止问题的发生。

管理良好的企业，无一不是巧妙地运用了这种牵制关系，如果权力过于在某个部门、某个人那里集中，长期下去就必然会出现问题。

7. 轻信亲属老乡

每个人都会有自己的朋友、自己的亲信 这些人可能会在工作中冲锋陷阵。然而 实际的情况却往往不完全如此，由于他们经常不离你的左右，与你无话不谈，所以，在许多时候，他们的认识会影响到你对人、对事的看法，他们甚至会有意无意地引导你按他们的喜好去做事。并且出现谎报情况、捏造事实、陷害他人的事情。

因此 每一个管理人员 要学会全面地看问题 实事求是地看问题 要深入基层 广开言路 要任人惟贤，一切从工作出发 对于只会搬弄是非的亲属、老乡坚决不用。

8. 招聘过多新人

企业引进新人要讲究计划和步骤，因为新人对本企业的情况不熟悉、人员不了解，开展工作难度大。如果一下子招聘的新人过多 会使企业失去稳定性 使工作脱节。有些新进企业的主管人员喜欢招聘新人，但他们却不知道，新人一开始对你的帮助并不大。

要学会用旧人，有时从厂内招收干部会比到外面招来的更实用，更容易在短期内出成绩。

9. 熟人介绍及一味提拔故人

熟人介绍的范围往往很小，如果一个企业长期靠熟人介绍工人和管理人员，久而久之就会使工作失去朝气 也会形成小团体势力 给管理带来困难 要广开才路 发挥各种渠道的作用。

也不宜总是提拔故人 如果在别人的眼里 你的老乡、朋友观念太重 便会使你失去大多数人的支持。处事公平、公正 是一个管理者树立威信的基础。

三、家具制造企业改善人力资源状况的措施

1. 实现流水作业

在流水作业比重较少的企业中，技术工人的需要量较大，而技术工人的工资要高于流水线作业员的工资，这就大大提高了制造成本。许多企业在发展到一定规模之后，都将原来的生产模式变为流水作业模式，这会大量减少所需技术工人的比例，使企业对技术工人的依赖水平下降，从而增加自身的生存能力。

2. 改善工作与生活环境

家具生产企业对人才没有吸引力，留不住人才的一个重要原因，是工作和生活的环境

太差。

一些家具厂没有吸尘设施，车间里面尘埃飞扬，打磨车间叫人眼睛都睁不开，办公室设在车间里 机器的噪音叫人无法工作 食堂饭菜太差 几个人一间小宿舍 冲凉排长队等等。这些，都会成为留人的障碍。

3. 缩短加班时间

在家具厂里，加班几乎成为习以为常的事，每月加班二三百个小时的有，连续工作三四天不能休息，最后累得员工呆呆地往手指头上锯的也有。一般的企业几乎每天都要到晚上 10 点以后才下班，有的厂一两个月不放一天假，这样的企业会给员工造成很大的生理和心理压力，辞工者很多。缩短工作时间，是改善人力资源环境的重要措施。

4. 及时发放工资

大多数的家具厂工资发放都不及时，最好的也要压一个月工资，有的甚至压两个月、三个月，也有的企业根本就没有发放工资的准确时间。这些企业有的是由于周转不灵没钱发工资 有的是想以此为手段拴住工人 这样的工厂 叫人望而生畏 工人无心工作 厂里的人都想走，更招不来优秀人才。

5. 加强培训

培训可以使企业内部员工素质得到提高，使员工得到更大的收获，进而增加企业的吸引力。通过培训也给员工带来了提级、升职的机会，使员工得到成长，得到实惠，员工自然也就不舍得离开企业。

6. 完善企业文化

企业文化是看不见的，是无形的东西，但它又存在于企业的各项工作之中。企业文化可以产生凝聚力 使广大员工信任企业、依赖企业 在企业工作得开心。

建立良好的企业文化氛围，对于保障企业人力资源战略的顺利实施是至关重要的。

第三节 家具制造企业人力资源管理组织

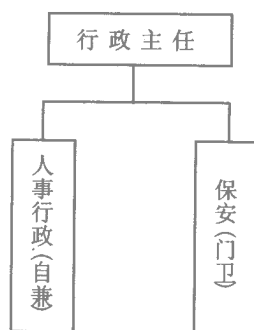
一、家具制造企业人力资源部组织架构与人员配置

1. 组织架构

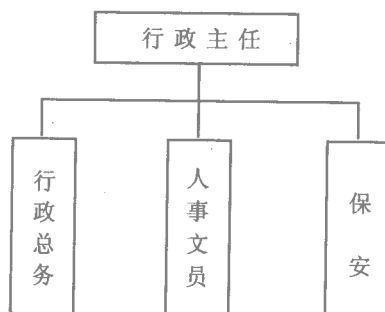
(1) 小型家具企业的人力资源管理组织

在小型企业中，人力资源管理工作简单，人员设置较少，分工不明确，兼职较多。

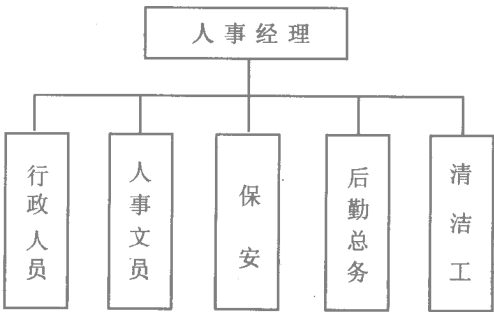
① 50 人以下的家具厂



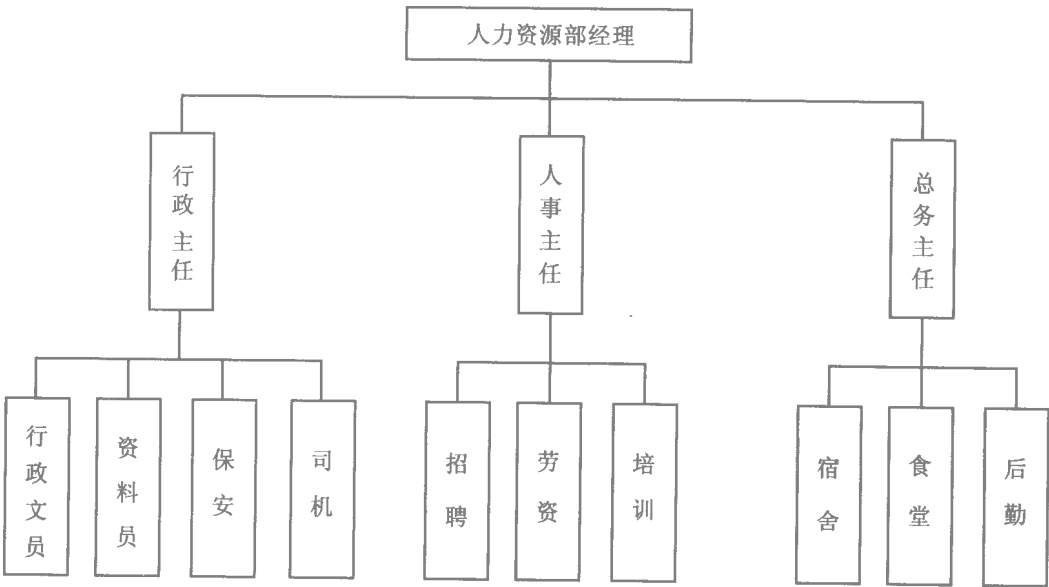
② 50~100 人的家具厂



③100~300 人的家具厂

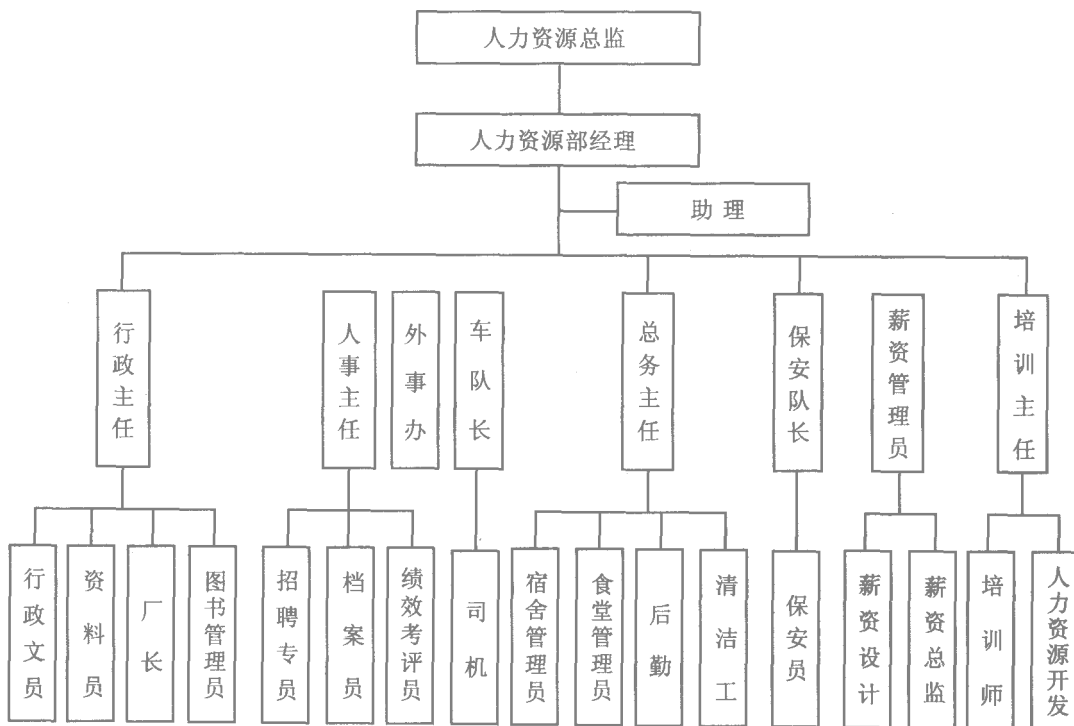


(2) 中型家具企业的人力资源管理组织
常见于 500~700 人的家具企业。



(3)大型家具企业的人力资源管理组织

常见于 1000 人以上的家具企业。



2.人力资源管理部门的人员配置

家具制造业中，较小的企业一般不设人力资源部，只有一两名人事文员、办事员组成“人事部”或将其纳入行政部门合称“行政、人事部”。只有具有一定规模的企业才有人力资源部的设置，全面负责企业的人力资源管理。

人力资源管理部门，大致以下人员组成：

- a.部门主管 (经理)全面负责该部门的工作。
- b.人事员：制定有效的招聘计划并组织实施，人事档案的建立与管理。
- c.培训员 负责培训活动的计划、组织、指挥工作。
- d.薪资管理员 拟定薪资计划、管理、制定各种员工福利计划。
- e.工作分析人员 收集、审查、制定有关工作职责、岗位描述、工作特征及要求 负责业绩考核及分析工作。
- f.劳资关系专家：就劳资关系有关问题向企业提出合理化建议。

二、人力资源管理的各项任务

(1)进行人力资源管理理论的研究与运用

包括人力资源管理科学、人力资源管理原理、如何解决人与事之间的矛盾、人力资源管理观念创新等内容。以及进行人力资源长期预测和开发规划研究，提高企业人力资源管理水平，使企业在激烈竞争中持续发展。

(2)人员配置与招聘

包括人员的岗位设置、工作分析、招聘等各项工作。

(3)人力资源的培训与开发

包括企业各类人员的培训需求的确定、培训计划的制定、培训方法与实施流程、职业管理等。

(4)考核与工资

对员工的个人工作能力和工作成绩做出判断，并根据按劳分配的原则，结合考核结果来决定工资报酬及升降幅度，从而调动员工的工作积极性。

(5)协调劳资关系

包括解决劳资纠纷，塑造和构建企业文化，开展有益的企业活动，增强企业的凝聚力等。

(6)生活保障与工作安全

在报酬、职位、社会保险及福利、劳动保护、工作时间、休息休假及教育培训等方面给员工以充分的保障，并采取有效措施，确保劳动者劳动过程中的安全和健康，创造良好工作环境。

三、企业主要岗位工作职责

1.董事长岗位责任制度

(1)基本职责

a.对公司一切生产、经营活动负法律责任；对公司安全生产、全体员工和财产负责；分管营销部和技术部。

b.全面负责公司生产、经营管理和监督工作，与国际、国内先进的管理模式接轨，经营理念符合国际、国内市场发展要求 以超前的管理意识使公司持续、稳定、健康发展。

c.根据国际、国内家具行业的市场发展状况和发展趋势，结合本公司的具体情况，制定

本公司中、长期发展规划、经营策略和各时期的目标计划 并组织论证 重大决策)颁布经营计划 监督计划的落实、执行情况 使企业在竞争中求生存、求发展。

d. 对公司的资本运作、投资项目、资金使用、资金回笼进行严格把关,使企业的资金积累、固定资产、企业利润不断地升值 增加)对企业执行国家、地方财经制度负法律责任。

e. 建立和推行符合本公司实际的现代化管理模式和科学的管理方法,逐步推行 ISO9001:2000 管理体系 大力培养高、中层管理人员良好的管理意识、思维方向 严格考核他们的管理方法及管理成果 优胜劣汰 使企业各项管理水平先进化、标准化、规范化、高效化 从管理上降消耗、要效益 以最小的投入获得最大的收益。

f. 每周列席由总经理主持和公司中层以上人员参加的会议,听取总经理和各部门的工作汇报,考核各岗位的绩效和对目标计划的执行、落实和完成情况,运用先进的管理方法、手段引导和帮助他们分析、解决工作中遇到的各种问题,并提出新的部署和要求。

巩固和发展客户 保质、保量满足市场需求 重合同、守信誉 以优质产品带动企业及产品品牌的稳固发展。

g. 根据各时期本行业市场状况,确立超前的产品意识,积极开发新产品,打造企业及产品品牌形象,努力使本公司产品不断推向市场。

h. 努力开拓新市场、巩固老客户,利用各种方式和手段抢占新市场,发挥品牌优势,使市场稳定、健康发展。

i. 审核公司各类生产、营销报表,全面掌握公司的生产经营状况。

j. 坚持“以人为本”的管理原则,充分发挥和调动企业全体员工的工作主动性、积极性和创造性 重视人才 不断引进和培养人才 使公司的市场操作水平、生产技术水平、产品质量和各项工作的管理水平不断提高。

k. 以身作则 处理问题坚持公平、公正、公开、合理的原则 增强领导核心的向心力和凝聚力 使企业文化融入企业‘一体化’管理当中。

(2) 主要权力

a. 董事会召集权。

b. 对企业中、长期发展方向的决策权。

c. 企业中、高层管理人员的任免和调配权。

d. 生产经营指导和监督管理权。

e. 对造成重大质量事故、安全事故的部门和个人的处分权。

f. 企业生产、经营终止权。

g. 营销建设和新产品开发的管理权和决策权。

(3) 素质要求

a. 有超前的经营管理理念和发展意识,敢于迎接各种市场挑战。

b. 知人善任。

c. 法律、法规意识强。

d. 善于资本运营和资金运作,决策果断。