

# 中小企业管理

教学单位：对外经济贸易大学国际商学院

任课教师：林汉川 邱红

王智慧 杨宝峰

2004-08-16



對外經濟貿易大學

# 第十一章 中小企业人力资源开发与 管理

## 本章学习目标:

- 1. 员工招聘与录用、培训与开发的程序
- 2. 员工培训与开发的类型、内容和评估方法
- 3. 员工的报酬与奖励的内容和方法
- 4. 文化建设的主要内容和培育方法



# 第十一章 中小企业人力资源开发与 管理

- 请同学们思考：



SMEs如何进行  
人力资源开发管理？

在新经济中，胜利将来源于组织能力，包括速度、响应性、敏捷性、学习能力和员工素质。而人力资源部的新使命就牵涉到卓越的组织能力的培养。

-----人力资源管理的开创者：戴夫·乌尔里克



对外经济贸易大学

# 第一节 员工的招聘与选拔

## 第一，企业人力资源的职位计划

- 人力资源的未来需求
- 人力资源的未来供给
- 审视外部环境和内部环境
- 确定人力资源的供需差距
- 编制行动计划

# 第一节 员工的招聘与选拔

## 第二，员工招聘的职位说明书

- 职工招聘和配备的数量目标
- 职工招聘和配备的质量目标
- 实施职工招聘和配备目标的行动

# 第一节 员工的招聘与选拔

## 第三，员工招聘与录用

1.招聘：招聘涉及如何吸引应聘者、应聘者来源和候选人的筛选。

招聘途径：

- 求职中心
- 职业介绍所
- 不定期的自荐应聘信息
- 现有雇员的朋友或亲属
- 学校等教育机构
- 广告
- 电话热线
- 接待日
- 筛选

2.选拔与录用：是招聘过程的最后一步，要决定哪些候选人最终入选，可通过：

- 面试
- 心理测试



# 第二节 员工的培训与开发

## （一）员工培训的类型与内容

### 第一，培训与开发的定义

- 培训与开发是一个组织采取的促进内部成员学习的正式步骤，是培训专家和培训管理者依据培训理论和组织战略目标，制定培训政策，筹划培训项目，并付诸实施的过程。

# 第二节 员工的培训与开发

## （一）员工培训的类型与内容

### 第二，培训的类型

- 在岗培训
- 不在岗培训

### 第三，培训的内容

- 业务技能培训
- 规范培训
- 思维意识的培训



# 第二节 员工的培训与开发

## （二）员工培训的方法

### 第一，演示法：

#### 1.含义：

是指将受训者作为信息的被动接受者的一些培训方法。

#### 2.内容：

- 讲授法
- 远程学习法
- 视听技术法

# 第二节 员工的培训与开发

## （二）员工培训的方法

### 第二，专家传授法：

#### 1.含义：

是一种要求受训者积极参与学习的培训方法。

#### 2.内容：

- 在职培训
- 情景模拟、商业游戏
- 个案研究
- 角色扮演
- 行为塑造
- 交互式视频
- 互连网培训



# 第二节 员工的培训与开发

## （二）员工培训的方法

### 第三，团队建设法：

含义：

是用以提高团队或群体成员的技能 and 团队有效性的培训方法。

内容：

- 探险性学习
- 团队培训
- 行为学习

# 第二节 员工的培训与开发

## （三）员工培训的规划与评估

### 第一，员工培训的规划

- 员工培训的规划含义：

是指企业在一定时间内用于培训的计划费用（包括资金、人力、条件）及其分配的方向的计划。培训规划可分为长期规划（3~5年），中期规划（2~3年）和短期规划（2年以下）。就中小企业来说，最常用的是年度培训规划。

# 第二节 员工的培训与开发

## （三）员工培训的规划与评估

### 第二，员工培训的评估

- 效果评估：

效果评估是指受训者达到的水平和培训的目标进行比较而评价成功与否的过程。

- 效益评估：

是指培训结束后，对受培训员工参加工作后给企业带来的影响进行评估。

# 第三节 员工的报酬与奖励

## （一）员工的工资、福利与补贴

### 第一，报酬政策

#### 1.原则（见图11-1）

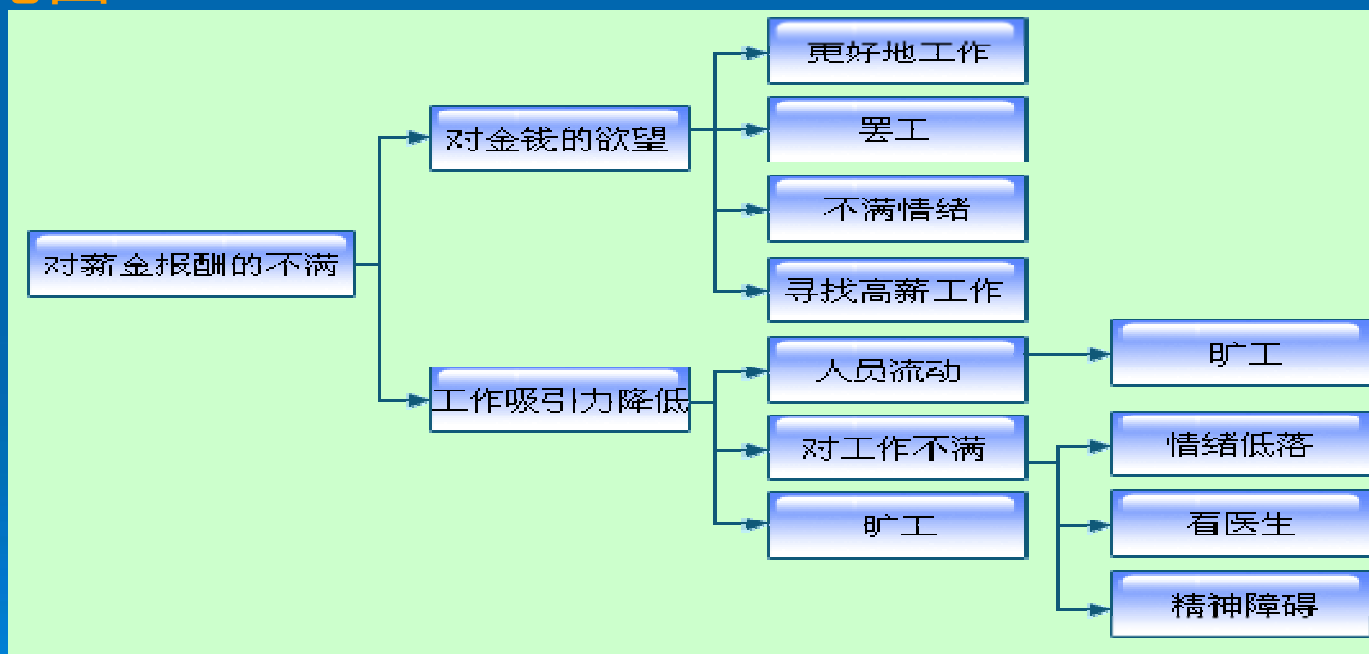


图11-1 对薪金报酬不满导致的结果的模型

# 第三节 员工的报酬与奖励

## （一）员工的工资、福利与补贴

### 2. 薪酬构成的基本要素

- 薪酬构成是指薪金报酬的各组成部分在薪酬总体中的结构与比例。

### 3. 政府相关法规的影响

- 西方国家的相关法律
- 我国的相关政策与原则

### 4. 薪金报酬的透明度

# 第三节 员工的报酬与奖励

## （一）员工的工资、福利与补贴

### 第二，岗位评估

- 定义：

岗位评估是企业对每个岗位相对于其他岗位价值进行系统决策的过程。

- 内容：

主要包括发展和完善用以选择评估企业内不同岗位相应价值依据的要素的计划。



# 第二节 员工的报酬与奖励

## 第三，工作定价 (一) 员工的工资、福利与补贴

表11-2 工资测算的可能要素

- 工资测算（见表11-2）
- 工资曲线
- 工资级别与范围
- 基本工资体系（见图11-2）

工作日的长短	休假
工作周跨度	度假
启动工资率	生活费用
基本工资率	支付地点
支付范围	支付频率
激励方案	工资扣提政策
差别	工会合同条款
加班费	

# 第三节 员工的报酬与奖励

## (一) 员工的工资、福利与补贴

基本工资  
体系



# 第三节 员工的报酬与奖励

## （二）员工的奖励与其他报酬

### 第一，奖金激励体系的要求

- 涉及评估员工业绩的过程和方法
- 奖金激励必须以业绩为基础

### 第二，个体奖金激励

- 计件工资率
- 省时方案
- 提成方案

# 第四节 中小企业文化建设

## 第一，企业文化建设应该从创业开始

- 企业文化的内涵：是企业在工作过程中形成的一种共同的行为方式和价值观
- 企业文化就应该从小企业开始建设
- 营造独特的企业文化

## 第二，培育企业价值观和企业精神

- 创业者或企业家的价值观和精神的成熟度
- 员工的精神风貌

## 第三，塑造中小企业形象

- 以文化建设为核心构筑企业形象
- 以管理创新为契机刷新企业形象
- 以品牌为依托塑造企业形象
- 以传播沟通为手段展示企业形象

# 第四节 中小企业文化建设

## 结论：

文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。资金的多少、技术的高低、优质的产品、完善的服务、精明的决策，往往依托于企业深厚的文化底蕴

# 本章小结

## 第一，本章主要问题

- 员工招聘与录用、培训与开发的程序
- 员工培训与开发的类型、内容和评估方法
- 员工的报酬与奖励的内容和方法
- 文化建设的主要内容和培育方法



# 本章小结

## 第二，本章关键术语

- 人力资源 (human resource, HR)
- 招聘 (engaging)
- 选拔(selecting)
- 录用(employing)
- 培训(training)
- 开发 (developing)
- 模式化行为描述面试 (patterned behavior description interview , PBDI)
- 能力面试(competence-based interview)
- 智力测试(intelligence test)
- 个性测试(personality test)
- 演示法 (presentation methods)
- 讲座法 (lecture)
- 工资 (wages)
- 报酬补贴 (fringe benefits)
- 工资测算 (wage measure)
- 工资曲线 (wage curve)
- 企业文化 (business culture)

# *Chapter 11*

*End*

