



中国人力资源发展报告

HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT FOR CHINESE
ENTERPRISES DURING TRANSITIONAL PERIOD

转型中国企业 人力资源管理

总顾问 陈清泰
名誉主编 陈小洪
主编 林泽炎




中国人力资源发展报告

HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT FOR CHINESE
ENTERPRISES DURING TRANSITIONAL PERIOD

转型中国企业 人力资源管理

总 顾 问 陈清泰
名 誉 主 编 陈小洪
主 编 林泽炎

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

转型中国企业人力资源管理/林泽炎主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004.4

中国人力资源发展报告

ISBN 7-5045-4463-9

I. 转... II. 林... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 022773 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

中国青年出版社印刷厂印刷 河北三佳集团装订厂装订

880毫米×1230毫米 16开本 40印张 1125千字

2004年4月第1版 2004年4月第1次印刷

印数: 3200册

定价: 169.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344



中国人力资源发展报告

总顾问

陈清泰（国务院发展研究中心党组书记、副主任，兼任清华大学公共管理学院院长，教授）

特邀顾问

鲁志强（国务院发展研究中心副主任，研究员）

谢伏瞻（国务院发展研究中心副主任，研究员）

邵宁（国务院国有资产监督管理委员会副主任）

林用三（中国职工教育与职业培训协会会长，原劳动部副部长）

徐颂陶（中国人才研究会会长，原人事部副部长）

编委会

主任 陈小洪（国务院发展研究中心企业研究所所长，研究员）

副主任 李兆熙（国务院发展研究中心企业研究所副所长，研究员）

张文魁（国务院发展研究中心企业研究所副所长，研究员）

主编 林泽炎（国务院发展研究中心研究员，博士）

副主编 李春苗 王继承 马淑萍 肖庆文 王玉丛

编委 林泽炎 李春苗 王继承 马淑萍 王玉丛 肖庆文 刘昕

王强 胡晓勇 于伟加 张政军 张永伟 陈波 何国玉

赵富荣 王洪玉 朱学敏 黄卫来 牛雅娜 姚成

英文翻译 李桐连

法律顾问 腾祥志

专家委员（按姓氏笔划排列）

方俐洛（中国科学院心理研究所研究员）

王 垒（北京大学心理系原主任，教授）

王通讯（中国人事科学院院长，研究员）

王重鸣（浙江大学管理学院院长，教授，博士）

王富慧（国务院发展研究中心人事局局长）

王新超（北京大学光华管理学院人力资源系原副主任，博士）

车宏生（北京师范大学心理学院院长，教授）

田小宝（中国劳动保障科学研究院院长，研究员）

石金涛（上海交通大学人力资源管理研究所所长，教授）

向 东（北京物资学院劳动经济系主任，教授）

孙健敏（中国人民大学劳动人事学院副院长，教授）

时 勘（中国科学院心理研究所研究中心主任，研究员，博士）

张 德（清华大学经济管理学院教授）

张文贤（上海复旦大学经济管理学院教授）

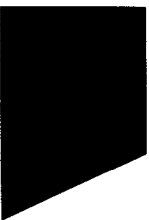
苏海南（劳动和社会保障部劳动工资研究所所长，研究员）

赵曙明（南京大学商学院院长，教授，博士）

凌文铨（暨南大学人力资源管理研究所原所长，教授）

徐联仓（中国科学院心理研究所原所长，研究员）

梁钧平（北京大学光华管理学院人力资源系主任，教授）



黄津孚（首都经济贸易大学工商管理学院院长，教授）

彭剑锋（中国人民大学劳动人事学院原副院长，教授）

曾湘泉（中国人民大学劳动人事学院院长，教授）

董克用（中国人民大学公共管理学院院长，教授）

谢晓菲（北京大学心理学系副主任，博士）

廖泉文（厦门大学人力资源管理研究所所长，教授）

潘金云（中国人力资源开发研究会副会长，《中国人力资源开发》主编，
教授）

戴良铁（暨南大学人力资源管理研究所副所长，博士）



基于人力资源管理，提升企业竞争优势

(代序)

人力资源是第一资源，也是特殊资源。

人口众多，是中国最具特殊性的国情。这是我们考虑任何重大问题必须顾及的基本因素，是制定政策的出发点和落脚点。众多的人口一方面使我们面临巨大的压力，同时也蕴涵着巨大的优势。

党中央十分重视人力资源的开发。中央政治局会议提出“人才问题是关系党和国家建设事业的关键问题”。中共中央、国务院于2003年12月发布的《关于进一步加强人才工作的决定》提出，要“按照统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放的要求，加快人才结构调整，优化人才资源配置，促进人才合理分布，发挥人才队伍的整体功能”。

党中央提出“以人为本”“人才强国”的战略，目的是使我们这个人口大国，转变成人力资源富国，发展为人才强国。

人力资源是经济社会发展中有能动性的最宝贵资源。但人力资源只是可创造财富、推进社会进步的人力潜能。潜能的发挥需要在适当的政策环境、市场环境和社会人文环境下，进行精心地、持续地能力开发；而经过开发的人力资源能不能创造财富，创造多少财富，能在多大程度上推进社会进步，还取决于众多的配套条件。

实施人才强国战略涉及诸多因素，例如：

- 人力资源的潜能开发；
- 人力资源配置方式改革；
- 人力资源竞争环境的改善；
- 人力资源结构的优化；
- 人力资源的合理分布；
- 人力资源的流动机制；
- 人力资源素质的提高；
- 人力资源施展才能的环境建设；
- 人力资源的绩效评价和激励机制；
- 人力资源的纪律约束和过失惩戒等。

把人口负担转化为人力资源，涉及经济社会领域的各个方面，是一个庞大的系统工程。要在国家统筹下，以强有力的政策为支撑和导向，创造人才辈出的大环境；充分发挥市场作用，激发人的活力，挖掘人的潜力；调动企业、各类社会组织为人力资

源施展才能提供舞台。努力将人口大国转变为人力资源富国，进而成为人才强国。

企业是人力资源管理的一个主战场。近年，各种关于人力资源管理的高峰论坛、培训班、图书资料都引起了人们广泛的兴趣；全国近 200 所高校设立了人力资源管理专业（系）；大部分企业都将过去的人事部门改成了“人力资源部”。这一切表明，改革劳动人事管理、提高人力资源管理水平，已经成为提升企业竞争优势的关键，是社会关注的重点。

改革开放以来，劳动人事制度改革一直是企业改革的一个核心问题。我们先后推行了如奖勤罚懒、三项制度改革、实行全员劳动合同制度、建立社会保障体制、实施“下岗分流”再就业工程等重大措施，使职工与企业的关系悄然变化，企业的劳动、人事、分配制度改革取得了很大进步。一些企业结合国情，努力学习发达市场经济国家企业的人力资源管理制度与技术，并在实践中创新，取得了较好的效果。

目前，尽管有的企业人力资源管理已经达到了较高的水平，但大部分企业的人力资源管理还不适应市场竞争的需要。不少国有企业传统管理的痕迹依然很深，在员工流动机制很不健全的情况下，人力资源缺乏活力；部分民营企业家长式管理，缺乏科学性，员工潜力没有充分发挥。总体而言，企业的状况是：人力资源充足、人才资源不足，呈现出许多经济转轨时期的特点。

1. 很多企业还处于传统行政性劳动人事管理阶段。注重静态的管理和控制，管理注重的是“安置人”，管理的目的是“控制人”；把人视为一种“工具”，关注的是成本、使用和控制，并未把人作为有能动能力、可实现创新的资源。

2. 不少企业选人用人机制不健全，人力资源基础管理薄弱，员工流动性差，科学的人力资源管理体系尚未建立，对员工的资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在薪酬分配体系中的关系难以确定，“凭能力上岗、凭贡献取酬”没有得到很好地体现。既激励不足，又约束不力，难以有效发挥人力资源管理的整体效能。

3. 大部分企业人力资源管理停留在注重于招聘、合同管理、考勤、绩效评估、薪金制度、调配、培训等管理事项的阶段。支撑企业经营战略的人力资源战略的制定和实施，尚未提到议事日程；在“管人”的同时，往往忽略了尊重人、以人为本和员工自我价值的实现。

4. 不少企业对“人力资源开发的投入是一种最有效益的投入”缺乏认识。吝啬于对员工培训的时间和资金投入。对员工只管使用，较少考虑技能培训和智力开发，员工的潜能难以调动和发挥。

5. 一些企业人力资源部门定位低，无法统筹管理整个公司的人力资源。如，人力资源部门无法将公司战略和部门人力资源管理统筹结合；受职权限制，考核体系不完善，激励机制不健全，继任计划不完整等；公司高级领导层受业务困扰，对人力资源开发关注不够。

6. 一些企业有先进的人力资源管理思想，但是受体制的局限，却很难将先进的人力资源管理思想转化为适合企业特点的、可操作的制度、措施和技术手段。尽管不少企业在劳动人事管理上已经大量使用计算机，但难以提炼、固化为以信息系统为基础的人力资源科学管理体系。信息化程度低，工作效率不高。

吸收先进的管理思想，完善与社会主义市场经济体制相适应的人力资源管理制度，创新人力资源管理模式，核心目标是“极大地激活人力资源”。只有结合国内企业现实，借鉴国外企业成功经验，遵循现代人力资源管理原理，尊重员工的“个性化”需要，建立以职责定岗位、甄选看实绩、管理制度化、薪酬市场化、保障社会化、组织目标与个人价值相协同等“拴心留人”机制，强调能力本位和业绩本位，才能达到保护、留住、激励、培育、用好人才的目标，真正为提升我国企业的核心竞争优势奠定良好的人力资源管理基础。

企业劳动人事管理是受旧体制影响最深的领域之一，也是企业改革影响最大、牵动社会面最广、最为敏感的问题之一。借鉴发达市场经济国家企业人力资源管理经验是必要的，但创建适合中国企业特点的“本土化”人力资源管理制度更为关键。只有在全面、准确、科学地了解中国企业人力资源及其管理状况和掌握现存问题的基础上，在实践中不断创新，才能为提升中国企业人力资源管理水平、完善与企业人力资源管理相关的政策法规、探索以能力建设为中心的人力资源开发措施等找到合适的对策。

基于以上考虑，国务院发展研究中心会同国内核心人力资源管理专家近百位，调动政府、企业、研究机构及媒体资源，采用科学手段，在近一年的时间里，对国内不同地域、性质、行业、类型、是否上市、销售额、资产总额等背景的2000多家企业进行了较为全面的问卷调查，其调查内容涉及企业人力资源及人力资源工作者现状、人力资源管理制度建设及执行情况、岗位管理、人才选聘与配置、人才培养、人员绩效考核与管理、高层管理人员的管理、薪酬福利和社会保障等方面。另外，国务院发展研究中心企业研究所人力资源管理研究团队还深入30多家典型企业开展案例调研，撰写案例；邀请国内30多位知名的人力资源专家就人力资源管理不同研究领域撰写专题报告。现在展现在各位读者面前的这本“中国人力资源发展报告”——《转型中国企业人力资源管理》，就是大家共同辛勤努力的结晶。

本书力图通过调查、案例分析和基于调查结果的专家评述，客观地展示当前企业人力资源管理的状况，为政府制定相关政策提供依据；为企业改进人力资源管理提供咨询意见；为专家学者深度研究提供基础资料。

希望她的面世，能为我国企业提升基于人力资源管理的竞争优势，实践“人才强国”战略，做出贡献。

“初生之物，其形必丑”。望大家给予更多的关心和指导。

2004年3月



Contents

目 录

第一部分 调查报告篇	(1)
中国企业人力资源管理制度建设现状调查报告	(3)
中国企业岗位管理现状调查报告	(46)
中国企业人员招聘现状调查报告	(58)
中国企业管理现状调查报告	(75)
中国企业绩效管理现状调查报告	(102)
中国企业薪酬管理现状调查报告	(119)
中国企业社会保险现状调查报告	(151)
中国企业高层管理人员管理现状调查报告	(159)
中国企业人力资源状况调查报告	(181)
中国企业人力资源管理信息化现状调查报告	(202)
第二部分 专家专题篇	(205)
领导理论研究的中国化..... 凌文铨 方俐洛	(207)
人力资源管理学科发展研究..... 张 德	(218)
以全球化为背景 制定和实施人才战略..... 王通讯	(222)
人力资源管理心理学的研究概况..... 时 勤	(226)
国外宏观人力资源战略规划的研究..... 曾湘泉 杨伟国	(238)
建设工业省及振兴东北老工业基地所需人才的预测及对策	吉林省政府发展研究中心 (246)
非上市高新技术企业股权激励制度和政策研究报告..... 陈小洪等	(255)
转制科研院所人力资源管理状况评价研究..... 林泽炎 陈 波 李春苗等	(278)
与业务发展战略相适应的人力资源管理..... 肖庆文	(298)
企业并购的人力资源整合..... 张永伟 王军宏	(303)
现代企业激励——公司治理与人力资源管理联结的角度..... 王 辉	(313)
基于转制科研院所特点, 创建市场导向型人力资源管理制度体系	
——以知识型员工为主体的人力资源管理..... 林泽炎	(324)

人力资源价值计量的创新模式——管理贡献明细账·····	张文贤 (329)
胜任特征模型及在我国大型企业领导选拔中的应用·····	王继承 (343)
现代人才测评技术在中国企业的应用及发展前景·····	苏永华 (348)
从工资到薪酬的概念变革·····	杨燕绥 (355)
中国企业年金制度和管理·····	贡 森 王宗凡 (366)
日本工资制度对我国企业的启示·····	马淑萍 (392)
以人为本是构建优秀团队的基础·····	廖泉文 (399)
我国企业高层次人才开发的思考·····	潘金云 唐浩夫 占德干 (404)
对西部劳动力资源开发的若干思考·····	田小宝 (412)
中国培训市场现状调查·····	李春苗 (416)
失业(下岗)人员“成功求职策略”的干预研究·····	方俐洛 凌文轮 (423)
企业需要三种能力·····	黄津孚 (436)
论管理者的职业化、市场化和国际化·····	赵曙明 (442)
对中国国有企业与私有企业领导行为的比较研究	
——“领导成员交换理论”(LMX)在中国的应用·····	王新超 (451)
人力资源管理软件的设计与开发·····	戴良铁 (460)
建立与社会主义市场经济相适应的国有企业经营者选聘体系	
——关于国有企业经营者选聘机制和技术的探讨·····	林泽炎 (471)
第三部分 企业案例篇 ·····	(481)
减员增效 深化分配制度改革 提高企业核心竞争力	
——中石化人力资源管理实践·····	董 焯 (483)
分权式的人力资源管理模式	
——中集集团人力资源管理实践·····	马淑萍 李春苗 (491)
快乐地工作 快乐地学习	
——健力宝集团的培训·····	李春苗 李开云 (499)
30万元一门课培训员工	
——三一重工的培训·····	李开云 李春苗 (504)
实现自我 奉献社会	
——鑫茂科技投资集团营造人才环境·····	杜克荣 李春苗 (508)
北人印刷机械股份有限公司薪酬制度变革·····	郭 宁 李春苗 马淑萍 (513)
满足企业参与市场竞争的需要	
——东风EVA薪酬分配体系的理论与实践·····	东风汽车公司人事部 (524)



让员工成为自主经营自我创新的主体	
——海尔集团公司推行 SBU 经营机制·····	海尔集团公司 (535)
为了明天更大的辉煌	
——安彩集团的人才培育·····	王继承 (546)
天地同酿 人间共生	
——泸州老窖集团人力资源制度建设·····	泸州老窖集团公司 (552)
变革创新 知行合一	
——TCL 的企业文化·····	肖庆文 (561)
人力资源管理信息化建设的实践	
——清华同方 E - HR 系统的应用和发展·····	李建军 郭凤霞 (565)
现代人力资源管理是提升公司整体绩效的关键	
——北京住总地产薪酬改革与绩效考核实践·····	姜 水 马淑萍 (572)
建立具有竞争力的薪酬管理体系	
——北京住总集团住三分部薪酬、绩效制度改革·····	朱建华 王式华 (578)
以道德建设为重点的人力资源管理	
——中央国债公司人力资源管理实践·····	梅世云 (587)
随世界和时代一同进步	
——上海家化的“人才凝聚”工程·····	葛文耀 李春苗 (596)
在变革中形成竞争的优势	
——沈阳中科仪公司人力资源管理制度建设·····	李春苗 (602)
科技以人为本 文化汇聚人才	
——诺基亚的人才之道·····	诺基亚“中国”投资有限公司 (610)
后记·····	(619)



Contents

Part One: Surveys	(1)
Survey on Chinese Enterprise Human Resources System Construction	(3)
Survey on Chinese Enterprise Working Post Management	(46)
Survey on Chinese Enterprise Personnel Employment	(58)
Survey on Chinese Enterprise Employees Performance Management	(75)
Survey on Chinese Enterprise Personnel Training	(102)
Survey on Chinese Enterprise Payment Management	(119)
Survey on Chinese Enterprise Social Security	(151)
Survey on Chinese Enterprise Senior Administrators Management	(159)
Survey on Chinese Enterprise Human Resources	(181)
Survey on Informationization of Chinese Human Resources Management	(202)
Part Two: Articles by Experts	(205)
Research on Leadership in Light of Chinese CharacteristicsLing Wenquan and Fang Liluo	(207)
Research on Human Resources Project Development	Zhang De (218)
The Formulation and Implementation of Personnel Strategy in Light of Economic Globalization	Wang Tongxun (222)
Research on Psychology of Human Resources Management	Shi Kan (226)
Research on Human Resources Macro – Strategic Planning in Foreign CountriesZeng Xiangquan and Yang Weiguo	(238)
Forecast and Countermeasures on Personnel Demand for Construction of Industrial Provinces and Revitalization of Old Industrial Bases in the Northeast of ChinaDevelopment Research Center of Jilin Provincial People’s Government	(246)
Research Findings on Non-listed Hi-Tech Enterprise Equity Incentive System and Policy	Chen Xiaohong (255)
Evaluation of Human Resources Management of Scientific Research Institutions during the Transitional Period.....Lin Zeyan, Chen Bo and Li Chunmiao	(278)
Human Resources Management Commensurate with Professional Development StrategyXiao Qingwen	(298)

Human Resources Regrouping for Enterprise M & A	Zhang Yongwei and Wang Junhong (303)
Modern Enterprise Incentive Mechanism—Viewing from Interfacing Angle of Corporate Governance and Human Resources Management	Wang Hui (313)
Establishing Market-Oriented Human Resources Management System in Light of the Characteristics of Scientific Research Institutions during the Transitional Period—Intellectual Personnel-based Human Resources Management	Lin Zeyan (324)
An Innovative Mode for Human Resources Quantitative Value—Management Contributions	Zhang Wenxian (329)
Model for Post Qualifications and Its Application in the Selection of Leaders in Large Enterprises	Wang Jicheng (343)
Technology for Personnel Assessment and Its Application and Development Prospect in Chinese Enterprises	Su Yonghua (348)
The Concept Evolvement from Wages to Remunerations	Yang Yansui (355)
Chinese Enterprise Annuity System and Management	Gong Sen and Wang Zongfan (366)
Implications of Japanese Wage System for Chinese Enterprises	Ma Shuping (392)
People Orientation As the Basis for the Formation of First-Rate Organizations	Liao Quanwen (399)
Views on Senior Personnel Development in Chinese Enterprises	Pan Jinyun, Tang Haofu and Zhan Degan (404)
Suggestions on Labor Resources Development in the Western Regions	Tian Xiaobao (412)
Survey on Chinese Training Market	Li Chunmiao (416)
Research on "Successful Job Hunting Tactics" for Unemployed and Laid-Off Workers	Fang Liluo and Ling Wenquan (423)
Enterprises in Need of Three Capacities	Huang Jinfu (436)
The Professionalization, Marketization and Internationalization for Administrators	Zhao Shuming (442)
A Comparative Study on Leadership Behaviors between SOEs and Private Enterprises—The Application of Leadership LMX Theory in China	Wang Xinchao (451)
The Designing and Development of Human Resources Management Software	Dai Liangtie (460)
The Establishment of the Selection and Employment Mechanism of SOEs Administrators Adaptive to the Socialistic Market Economy—Proposals on the Selection and Employment Mechanism and Technical Methods of SOEs Administraors	Lin Zeyan (471)
Part Three: Case Study	(481)
Downsizing for Efficiency and Deepening Reform of Allocation System to Sharpen Enterprise Core Competence —SINOPEC Human Resources Management Practice	Dong Ye (483)
Decentralization Human Resources Management Mode —Human Resources Management Practice of CIMC	Ma Shuping and Li Chunmiao (491)
Work and Study in Bliss	



—Personnel Training of Jianlibao Group Co., Ltd.	Li Chunmiao and Li Kaiyun	(499)
In-Service Training with 300 000 Yuans for One Course		
—Personnel Training in Sany Group Co., Ltd.	Li Kaiyun and Li Chunmiao	(504)
Making Contributions to Society through Self-Realization		
—Personnel Development Environment of Tianjin Xinmao Science and Technology Investment Group	Du Kerong and Li Chunmiao	(508)
Remuneration System Reform of Beiren Printing Machinery Co., Ltd.		
.....	Guo Ning, Li Chunmiao and Ma Shuping	(513)
Meeting Enterprise Needs to Participate in Market Competition		
—Theory and Practice of EVA Remuneration Allocation System of Dongfeng Auto Company	Personnel Department of Dongfeng Auto Company	(524)
To Enable Staff Members to the Subjects of Autonomous Management and Self-Innovation		
—SBU Management Mechanism of Haier Group	Haier Group	(535)
For Tomorrow's More Glory		
—Personnel Cultivation of Ancai Group	Wang Jicheng	(546)
Famous Brewage and Harmonious Development		
—Human Resources System Construction of Luzhou Laojiao Group	Luzhou Laojiao Group	(552)
To Make Reform and Innovations and Combine Theory with Practice		
—Enterprise Culture Construction of TCL.....	Xiao Qingwen	(561)
Informationization of Human Resources Management		
—The Application and Development of Tsinghua Tongfang E-HR System	Li Jianjun and Guo Fengxia	(565)
The Improvement of Company Performance Rests on Human Resources Management		
—Remuneration Reform and Performance Assessment of the Real Estate Company of Beijing Zhuzong Group Co., Ltd.	Jiang Shui and Ma Shuping	(572)
The Establishment of Remuneration Management System with Core Competence		
—Remuneration and Performance System Reform of the Residential Company of Beijing Zhuzong Group Co., Ltd.	Zhu Jianhua and Wang Shihua	(578)
Human Resources Management Focused on Ethics Construction		
—Human Resources Management of the Central Treasury Bonds Company	Mei Shiyan	(587)
Progressing Along with the World and the Era		
—The Personnel Cohesive Project of Shanghai JaHwa Company	Ge Wenyao and Li Chunmiao	(596)
Cultivating Competitive Advantage through Reform		
—The Construction of Human Resources Management System of Shenyang Chinese Science Instrument Company	Li Chunmiao	(602)
Putting People First in the Development of Science and Technology and Attracting Talents through Culture		
—Nokia's Personnel Management	Nokia (China) Investment Co., Ltd.	(610)
Postscript		(619)

第一部分

调查报告篇

Part

1