

广东自然科学基金项目 (034929)

广东金融学院学术著作系列丛书

MINYING QIYE

RENLI ZIYUAN GUANLI

**民营企业人力资源管理
基于企业成长的视角**

JiYu QiYe ChengZhang De ShiJiao

张炳申 罗明忠 等 编著



中国金融出版社

广东自然科学基金项目(034929)

广东金融学院学术著作系列丛书

民营企业人力资源管理 基于企业成长的视角

张炳申 罗明忠 等 编著



中国金融出版社

策划编辑：王杰华

责任编辑：单翠霞

责任校对：张志文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业人力资源管理 基于企业成长的视角 (Minying Qiye Renli Ziyuan Guanli Jiyu Qiye Chengzhang de Shijiao) / 张炳申, 罗明忠等编著. —北京: 中国金融出版社, 2006. 12

(广东金融学院学术著作系列丛书)

ISBN 978-7-5049-4207-4

I. 民… II. ①张…②罗… III. 私营企业—劳动力资源—资源管理—研究 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 164857 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河市利兴印务有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 7

字数 195 千

版次 2007 年 1 月第 1 版

印次 2007 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—2090

定价 18.00 元

ISBN 978-7-5049-4207-4/F·3767

如出现印装错误本社负责调换

目 录

第1章 问题提出与文献综述	1
1.1 人力资本和人力资源管理——制约我国民营经济发展的基础性因素	2
1.1.1 企业的成长是不断挖掘未利用资源的过程	3
1.1.2 人力资本是企业核心竞争力的基石	4
1.1.3 人力资本是企业成长的动力基础	5
1.1.4 人力资本和人力资源管理——制约我国民营经济发展的基础性因素	6
1.2 国内外企业成长理论综述	8
1.2.1 企业成长的概念	8
1.2.2 国外企业成长理论研究综述	9
1.2.3 国内企业成长理论研究综述	14
1.3 国内外人力资源管理研究回顾	19
1.3.1 人力资源管理的定义	19
1.3.2 国外人力资源管理的发展演变	21
1.3.3 国内人力资源管理的发展演变	25
1.4 本书研究的视角和结构安排	28
1.4.1 关于民营经济的界定	28
1.4.2 研究视角与结构安排	30
第2章 企业成长阶段及人力资源管理特征	31
2.1 对企业成长阶段划分的研究综述	31
2.1.1 国外学者对企业生命周期阶段的划分	32
2.1.2 国内学者对企业生命周期阶段的划分	35

2.2 民营企业不同成长阶段的主要特征	36
2.2.1 民营企业各个发展阶段的主要特征	38
2.2.2 民营企业不同发展阶段人力资源管理的特征	43
2.3 我国民营企业所处发展阶段的基本判断	55
2.3.1 我国民营经济发展的政策沿革及其历程	55
2.3.2 我国民营企业所处发展阶段的基本判断	57
第3章 我国民营企业人力资源管理的阶段性特征	62
3.1 人力资源管理的相对优势	62
3.1.1 组织结构简单, 管理人格化	63
3.1.2 家族制的治理模式减少了交易成本	63
3.2 人力资源管理中的主要缺陷	64
3.2.1 人力资源管理意识淡薄	65
3.2.2 企业高管人员的选拔、使用机制存在缺陷	67
3.2.3 技术人才缺乏, 技术进步相对滞后	69
3.2.4 对核心员工缺乏长期激励	70
3.2.5 薪酬资源与薪酬管理正逐步丧失优势	72
3.2.6 对人力资源的培训重视不够	73
3.2.7 劳动合同关系管理中的不规范现象严重	76
3.2.8 外部政策环境对民营企业人力资源配置和 管理活动造成消极的影响	78
第4章 民营企业经理人员的激励与约束	80
4.1 经理人激励约束的理论基础	80
4.1.1 委托—代理理论	81
4.1.2 激励约束理论	82
4.2 民营企业经理人激励约束机制分析	84
4.2.1 经理人市场建设不健全、发育不成熟	84
4.2.2 声誉机制残缺、激励效果弱	89

4.2.3 家族化的聘任倾向弱化了晋升激励	90
4.2.4 薪酬机制不完善	92
4.2.5 经营控制权的不完全授予	98
第5章 “民工荒”：透视民营企业一般	
员工的激励与约束	102
5.1 “民工荒”——劳动力市场结构性矛盾的表现	102
5.1.1 劳动力供过于求仍是我国面临的一大难题	102
5.1.2 劳动力供求的结构性不平衡特征明显	103
5.1.3 各年龄段及不同性别的 劳动力供求矛盾表现不同	105
5.2 “民工荒”产生的原因：民营企业 人力资源管理视角	106
5.2.1 工资待遇低难以对员工形成足够的激励	107
5.2.2 短期雇用影响员工的就业安全度	112
5.2.3 随意延长工作时间，劳动环境较恶劣	116
5.2.4 人文关怀不足，影响劳动者的潜力发挥和供给	117
第6章 民营企业成长：冲突管理与和谐劳动关系	120
6.1 和谐劳动关系是民营企业成长的重要条件	120
6.1.1 企业劳动关系的内涵	120
6.1.2 和谐劳动关系与企业成长：一个合作博弈解	123
6.2 我国民营企业劳动关系中的冲突及其主要表现	131
6.2.1 冲突的内涵	131
6.2.2 冲突的主要表现	133
6.3 基于冲突管理视角的我国民 营企业和谐劳动关系构建	143
6.3.1 冲突管理与冲突管理策略概述	143
6.3.2 做好冲突管理，构建和谐劳动关系，促进我国	

民营企业成长	150
第7章 基于成长要求的我国民营企业	
人力资源管理：优化与改进	154
7.1 把握问题，强化意识	154
7.1.1 把握问题之所在	154
7.1.2 强化科学的人力资源管理意识	155
7.1.3 发挥相对优势	155
7.2 选择适宜的人力资源管理战略	156
7.2.1 人力资源管理战略要与企业的发展阶段相适应	156
7.2.2 人力资源管理战略要与企业所在行业相适应	157
7.2.3 人力资源管理战略要与企业所处的时代 背景相适应	159
7.2.4 人力资源管理战略要与企业所处的文化 环境相适应	160
7.3 长期雇用：我国民营企业不可忽视的选择	161
7.4 进一步提升我国民营企业员工的组织承诺	164
7.5 在民营企业内部建立并完善有效的融智与激智机制	168
7.6 充分发挥政府、社团作用，完善制度环境	169
7.6.1 发挥政府的作用	169
7.6.2 借助社团组织优势，突破民营企业的人力 资本制约	170
7.6.3 加快职业经理人制度建设，促进体制创新 和代际交替的顺利进行	171
第8章 民营企业人力资源管理案例分析	173
8.1 企业初创阶段的经验管理	173
8.1.1 案例介绍	173
8.1.2 案例分析：企业初创阶段的经验管理	174

8.2 注重人力资源管理 提升企业竞争力	176
8.2.1 案例介绍	176
8.2.2 案例分析：注重人力资源管理 提升企业竞争力	177
8.3 和谐劳动关系助推企业成长	179
8.3.1 案例介绍	179
8.3.2 F 公司劳动关系的特点及其对公司成长的影响	185
8.3.3 几点启示	187
8.4 把握基层管理者执行力提升的关节点	189
8.4.1 案例介绍	189
8.4.2 案例分析：把握基层管理者 执行力提升的关节点	189
8.5 授权的前提是有效监控	195
8.5.1 案例介绍	195
8.5.2 案例分析：授权的前提是有效监控	196
8.6 广东省 MB 广告公司的发展历程及其启示	199
8.6.1 发展历程	199
8.6.2 几点启示	204
 主要参考文献	 206
 后记	 215

第1章 问题提出与文献综述

改革开放近30年来,我国经济结构发生了重大变化,其中最为突出的莫过于民营经济对国民经济增长的贡献率不断增长,成为我国国民经济增长的主要推动力。

根据国家统计局的数据显示,2005年我国民营经济在GDP中的比重约为49.7%。根据国家工商管理总局的统计,到2005年9月底,我国民营企业已达419万户,较2004年底增长14.8%;从业人员5739万人,较2004年底增长14.4%;注册资金5.8万多亿元,较2004年底增长21.3%;民营企业出口797亿美元,较2004年底增长70%。在广东省,民营企业2003年对经济增长的贡献率达到29.71%,对广东经济增长的贡献为4.24个百分点。^①民营企业已经成为我国吸纳社会就业的主渠道和外贸进出口的重要力量。

但是,与所有其他性质的企业一样,民营企业也不得不面对成长的困惑的难题。尤其是民营企业主要以中小型企业为主的现实局面,使得民营企业的健康成长成为社会各界普遍关心的问题。据有关资料显示,世界500强企业的平均寿命为40岁;^②根据中共中央统战部、全国工商联、中国民(私)营经济研究会组织的“中国私营企业研究”课题组在2004年对全国的私营企业进行的第六次抽样调查(此前在1993年、1995年、1997年、2000年、2002年

① 邵国良、张仁寿:《民营企业对广东发展的贡献评价》,载《统计与决策》,2004(12)。

② 《创造一切条件加快我省民营经济发展》(广东省第九届人民代表大会第一次全体会议公报第019号)。

已进行了五次全国私营企业抽样调查)结果显示,2003年底,接受调查的企业的开业年数为5年及以下的占32.9%;6至10年的占42.3%;10年以上的占24.8%。开业年数的中位值为7年。要摆脱民营企业“短命”的问题,除需要不断优化外部环境外,更需要民营企业自身进行科学的战略规划、准确的战略定位和高效的组织管理,基于民营企业成长的不同阶段实施相应的、科学的人力资源管理,以促使民营企业逐步由短视、短命型向战略、长寿型转变。

从宏观上看,企业成长的状况决定着一国经济的增长速度和增长质量;从微观上看,企业成长的好坏直接影响着企业自身的发展状况及其命运。因此,企业成长理论一直是经济学家和管理学家研究的重要内容。从古典企业成长理论、新古典成长理论、新制度经济学成长理论等到现代企业成长理论、核心竞争力企业成长理论,关于企业成长的表征和因素在国内外有许多观点和模型。基于这些理论和模型,对民营企业进行科学的人力资源管理,将对民营企业的健康成长产生积极的作用。

1.1 人力资本和人力资源管理——制约我国 民营经济发展的基础性因素

正如松下幸之助所说:“企业最好的资产是人。”人力资本是具有人性化的资本,人力资本将逐步取代货币资本在经济中的地位,成为第一资本,企业的成长必然要通过人力资本的运作来推动。

企业在发展过程中需要获得三大资源:人力资源、物质资源和社会资源,相应的投入表现为人力资本、金融资本和社会资本。在正常的市场经济及买方市场条件下,物质资源可由货币购买,因而它可以被纳入金融资源的范畴,而技术资源也可以纳入广义的人力资源的范畴。企业人力资源是指在一定的时间和空间条件下能够推

动企业发展的劳动者的各种现实能力的总称。它包括企业中人力资源的数量、质量、层次和结构。而企业中的人力资本是通过投资所形成的劳动者（含经营管理者）所拥有的知识、技能、态度和健康的总和。人力资源管理则是以人为中心，以人力资本投资为主线，通过一系列的管理体制和措施，促使现实的和潜在的人力资源得到充分利用，人力资本投资得到回报和人力资本的保值增值。其中最核心的是促使企业管理层的人力资本充分地释放出来，使之成为企业持续发展的永续动力。

1.1.1 企业的成长是不断挖掘未利用资源的过程

企业是建立在一个管理性框架内的各类资源的集合体，企业的成长则主要取决于其自身能否更有效地利用现有的资源，即企业成长的源泉在于充分利用现有的未利用资源。一旦企业更完全充分地利用了现有资源，企业便获得了成长，同时也就进入了新的成长周期，而新的成长周期又会为企业带来新的未利用资源。因此，从成长角度而言，企业未利用的资源是无限的，企业挖掘未利用资源的过程也是无限的，因而企业的成长同样是无限的。任何一个特定企业，不论其目前规模大小、实力如何，只要在一定条件下，能够以比其他企业低的成本向市场推出新产品，就可以证明它实现了全部或部分未利用资源的有效配置，也就可以说其存在成长性。许多中小企业虽然不存在规模经济，但发展迅速，其原因就在于此。

因此，从资源利用这个角度来看，企业的成长无非是不断挖掘未利用资源的过程。不管是基于规模经济的成长理论，还是基于生命周期的成长理论，都一致认为从企业的诞生到其壮大的过程不仅包含着量的成长，也包含着企业成长中质的一面，即通过对未充分利用资源的充分利用，使内部未充分利用的资源如人力资源、知识等进一步扩展，并与外部资源结合形成内部未利用资源的外部化效应。同样，对于外部未充分利用的资源如市场机会等也应转化到企业内部资源的利用、培育上去，从而实现外部未利用资源的内部化

效应，内部资源尽量与外部资源结合使用。

但当企业发展到一定规模，对内外部的财力资源和物力资源的利用无法再深入时，能否对内部人力资源进行有效整合和利用就会成为企业发展的“瓶颈”。

1.1.2 人力资本是企业核心竞争力的基石

企业是以人为中心的，企业竞争的实质是人才的竞争。“得人才者得天下”。世界银行发表的报告指出：当前世界财富的64%是由人力资本（即知识资本）形成的；美国经济的稳步发展也是人力资本所推动的。1992年诺贝尔经济学奖得主贝克尔则更深刻地指出，发达国家资本的75%以上不再是实物资本，而是人力资本，人力资本成为了人类财富增长、经济进步的源泉。全球知名的未来学家、社会学家约翰·奈斯比特在他的《90年代的挑战：重新塑造公司》一书中说：“在信息社会，我们要重新创造的新型公司的基本假设是：人（人力、智力）是公司最重要的资源。”宝洁公司前总裁更为直截了当地说：“假如你夺走了宝洁的人才，却留下了金钱、厂房和产品，宝洁将会失败；假如你夺走了宝洁的金钱、厂房和产品，留下了人才，宝洁将会在10年后重建王国。”

所以，在解释企业的成长中仅有规模经济和经营多样化两维是不够的，应当增加企业的核心竞争力这一因素（张林格，2000）。而人力资本的真正运作是与企业的核心生产力紧密联系在一起的，核心生产力必须依靠核心技术，而核心技术的产生是企业家和创新家共同运作的结果。因此，民营企业的核心竞争力就源于企业员工生产、管理的积极性、创造性和聪明才智的发挥。

英国经济学家哈比森曾指出，人力资本是国民财富的最终基础，资源和资本是被动的生产要素，是死的东西，而人是积累资源、利用资源、开发自然资源以及推动国家向前发展的主动力量。企业内部的核心竞争力是一种能力的网络结构，这种网络能力的大小就取决于企业生产、管理等各个环节上的人力资本能力、效用发挥

的大小,并且这种能力的有机性决定了各环节能力大小的匹配和整合。如何把每个环节能力的大小进行合理的、经济的分配,是企业进行人力资本开发的根本目标。因此,民营企业核心竞争力的培育必须以人力资本的开发为基础。而且随着人类的经济技术形态由工业经济向知识经济的过渡,科学技术作为第一生产力的地位将更为突出,以知识、技能等为主要内容的人力资本也必然增强其在企业核心竞争力培育中的主导作用,并且人力资本也是一种稀缺资源,因此,在知识经济时代,哪个企业能更多地占有和更有效地利用这种资源,哪个企业便能更迅速地形成企业核心竞争力,从而也就能在企业竞争中赢得胜利。

就我国民营企业自身的情况看,根据中共中央统战部、全国工商联、中国民(私)营经济研究会组织的“中国私营企业研究”课题组在2004年对全国的私营企业进行的第六次抽样调查,发现绝大多数企业已经认识到“企业文化”的作用,特别是其“提高员工素质、增强企业竞争力”的关键作用,得到80%以上企业的赞同,尽管绝大多数企业还停留在试用阶段,仅从“加强管理层建设”(73.8%)、“着重加强培训”(70.8%)、“建立表彰激励机制”(68.3%)方面着想。

1.1.3 人力资本是企业成长的动力基础

“具备知识和技能的人力资源具有生产性和资本性,而且,人力资本可以被理解为天然属于个人的资产,诸如劳动力、掌握和运用知识的技能、学习能力以及努力、负责、创新、冒风险、对潜在市场机会的敏感等一切具有市场价值的人力资源,不但总是附着在自然的个人身上,并且只归个人调用和转让”(周其仁,2000)。可见,“人”是影响企业成长最为关键、最为重要的因素。人力资源是组织维持其竞争优势的唯一资源。对于一个企业而言,只有人的潜能得到发挥、人的积极性得到调动、人与人之间的关系得到很好的协调与配置并形成合力,工作才会有效率并有行动的动力。许

多企业的技术和资本在同行业虽然占有绝对优势,但它们当中的不少企业却因为员工的工作能力不够强而在整体竞争中处于劣势地位,甚至被迫退出竞争。比如,据有关资料显示,许多西方国家的公司每年因员工的违纪行为,像迟到、早退、不按规定操作等造成的损失约占总费用的7%。人的理念、人的价值观决定着企业的经营理念,决定着企业的经营管理;同样,企业的生产技术水平、产品质量、市场营销、产品开发、生产效率等也都受制于“人”。

1.1.4 人力资本和人力资源管理——制约我国民营经济发展的基础性因素

国外经济学家对于人力资本在经济发展中的作用作了充分的论证。罗默认为,特殊的知识和专业化的人力资本是经济增长的主要因素,它不仅自身能形成递增的收益,而且能使资本和劳动等要素投入也产生递增收益,从而促进整个经济的规模收益的递增。卢卡斯也认为专业化的人力资本是促进经济增长的真正动力,是增长的“发动机”。

民营企业的人力资本是其成长的主要源泉。我国民营企业人力资本存量不足、人力资源素质不高是制约企业进一步发展,影响其做大做强的关键因素。2003年在中国社会科学院民营经济研究中心对浙江、四川、湖北、吉林四省民营企业的抽样调查中,可以看到有平均69.43%的企业认为人力资源的短缺已经成为制约企业持续发展的主要因素之一。

首先,从民营企业主的文化素质来看,根据《中国劳动统计年鉴2005》的数据显示,到2004年,我国私营个体企业主的文化构成状况是:不识字或识字很少占1.7%,小学文化程度占15.5%,初中文化程度占55.4%,高中、中专文化程度占23.1%,大专文化程度占3.3%,大学本科及以上文化程度仅占1%。据“浙江民营企业企业家研究”课题组的调查,在浙江省民营企业主中,初中生和高中生的比例高达69.9%,仅有2.1%的民营企业主拥有学位。温

州民营企业主在创办企业时的文化程度分别为：小学及以下占3.86%，初中占40.3%，高中占38.64%，大专占14.1%，大学本科及以上只占3.1%。^①而据江苏省南京市的一项调查，在重点抽查的260户私营企业中，仅有10.7%的经营者具有本科以上学历，51.4%的管理者只有高中及以下学历。^②

其次，从民营企业员工中专业技术人员的数量和构成来看。浙江省被调查的民营企业中拥有高级职称的为0.36%，拥有中级职称的仅为1.63%，其中掌握核心技术的人才更是缺乏。1999年，浙江省私营企业员工占全省工业劳动力的30%，而拥有的科技人员仅有0.89万人，占全省工业企业科技人员6.84万人的13.01%，所占比例太低。另据浙江省工商联非公有经济课题组1999年的调查数据显示，在非公有企业职工群体的结构上，专业管理人员仅占8.1%，专业技术人员仅占6.8%，员工中拥有高、中等学历或技术职称的比例更少，其中研究生仅占万分之三点五，大学生不足1%。广东省与浙江省存在相似的情况。据广东省工商局对私营企业主及其经营者的调查，私营企业从业人员拥有大专以上学历的人员比例低于10%。据典型抽样调查，佛山市南海区具有中专以上学历的私营企业主不足3%，而潮州市庵埠镇的私营企业主中初中及以下文化程度的竟占了71%。^③现代企业家和专业技术人员是一种特殊的人力资本，这种人力资本的多寡直接影响到企业的核心竞争力，从民营企业中企业家和专业技术人员的文化素质和受教育状况可以看出其所拥有的人力资本数量和质量的高低。如果这部分企业主、企业经营管理者以及核心员工的能力和素质不能得到提高，

① 浙江民营企业研究课题组：《浙江民营企业问题研究》，载《嘉兴学院学报》，2001（9）。

② 姚海明、夏瑛：《新型工业化中的民营经济》，载《南京社会科学》，2003年增刊。

③ 陈志英等：《广东民营经济发展的现状与思考》，载《广东经济蓝皮书—2003》，314—315页，广东人民出版社，2003。

即没有足够数量和质量的人力资本的支撑,民营企业的发展就可能会出现大起大落,甚至导致企业生命周期的缩短。

可见,无论是在广东还是在浙江,民营经济的发展均面临人力资源素质不高、人力资本投资不足以及对企业家人力资本的激励不够等一系列问题。研究表明,相当多的民营企业在成长过程中的“瓶颈”并不完全是金融资本,而是管理资源中最主要的人力资本(储小平,2002)。

当然,经过20多年的改革开放,在肯定了民营经济是社会主义市场经济的重要组成部分,是我国经济增长的重要支撑力量和吸纳就业的主力军的同时,影响民营企业发展的外部环境将越来越宽松,民营企业会越来越多地获得与其他经济成分相等的待遇。民营经济发展的外部人力资源环境正逐步得到改善,外部环境对民营企业人力资源的制约也正在减弱。2003年召开的全国人才工作会议将人才工作作为决定今后国家兴旺发达的基础,也充分肯定了民营企业人才工作是全国人才工作战略的重要组成部分,并将其纳入统一的全国人才规划之中,这充分说明政府对民营企业及其人才工作的重要地位的认识。我们也注意到,在外部人力资源配置环境逐步改善的同时,制约民营企业发展的内部人力资源管理因素却并未得到根本的改善,尤其是影响企业人力资本投资的因素和企业自身的人力资源管理水平的低下,已成为制约民营经济进一步发展的重要因素。

1.2 国内外企业成长理论综述

1.2.1 企业成长的概念

成长的概念源于生物学,一般指生物有机体由小到大,从低级逐渐走向高级的发展机制和过程,也是生物有机体与外界发生能量交换,与外部各种因素动态相互作用的过程。成长一词的英文是Growth。成长一方面指成长主体数量上的增加,另一方面是指成长

主体在规模或质量上的改善。

最早明确地将企业比作生物有机体的是新古典经济学派创始人阿尔弗雷德·马歇尔 (Alfred Marshall)。一般情况下,企业成长是指一系列内部变化导致的企业从小到大、由弱到强的发展过程。它包括两个方面的内容:量的增长与质的提高。量的增长是指企业在员工数量、产品产值、资本规模等企业规模的扩张;质的提高是指企业素质的提高,包括生产过程技术创新、产品创新、组织结构创新、管理方法的创新等,这是企业成长更重要的内容。企业成长是质和量的统一,也是质和量双方的互动。

1.2.2 国外企业成长理论研究综述

企业成长理论可以追溯到古典经济学家亚当·斯密 (Adam Smith) 的《国民财富的性质和原因的研究》。在其 1776 年出版的《国民财富的性质和原因的研究》的第一部分,斯密分析了劳动分工是怎样影响劳动生产率,并进而影响经济成长的。斯密还提出了著名的“劳动分工由市场化程度决定”的命题。查理斯·巴比吉 (Charles Babbage, 1833) 在他的“古典生产理论”中同样阐释了劳动分工对经济成长的促进作用,他认为专业化可以提高生产效率,并可以降低成本。巴比吉还进一步指出,劳动分工能导致较高的生产效率是因为工人将逐渐被机器所代替。以斯密为代表的古典经济学家认为:企业的成长是其规模的扩大,而劳动分工有利于提高劳动生产率,企业的成长与分工程度呈正相关关系。但是,斯密以后的古典经济学家均忽视了对稳定的竞争均衡条件的分析,忽视了垄断问题的产生。

新古典经济学的创始人,英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔在坚持规模经济决定企业成长这一古典观点的同时,引入了外部经济、企业家精神生命有限性和居于垄断的企业避免竞争的困难性,使古典的企业成长理论与稳定的竞争均衡条件相协调。他指出,由于企业规模的扩大会导致市场失灵,最终企业成长的负面效应超过