

民营企业管理实务丛书
Governance Practice of Private Enterprise



民营企业

人才管理

实务与案例

李 亚 等 / 编著

the Practice and Case of
Talent Management about
Private Enterprise



中国发展出版社

民营企业 **人才管理** 实务与案例

李 亚 等 / 编著

the Practice and Case of
Talent Management about
Private Enterprise



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业人才管理实务与案例/李亚等编著.

北京: 中国发展出版社, 2009. 4

(民营企业管理实务丛书)

ISBN 978-7-80234-357-3

I. 民… II. 李… III. 私营企业—人才管理学—研究—中国
IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 045215 号

书 名: 民营企业人才管理实务与案例

著作责任者: 李 亚等

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-357-3

经 销 者: 各地新华书店

版 式 设 计: 北京飞亚景文化传播有限公司

印 刷 者: 北京大地印刷厂

开 本: 700 × 1000mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 230 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 35.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: bianjibul6@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

总序

一个国家是否足够强大，关键要看它有没有足够强大的企业。在历史转型期的中国，目前存在着两大类企业，一类是国有企业，一类是民营企业。由于众所周知的原因，从上世纪 50 年代中期到 80 年代初，国有企业在中国一统天下，这样的局面使我国经济不仅严重地落后于世界强国，而且也严重地落后于起点与我们相差无几的发展中国家和地区。

改革开放促生出新时期的第一批个体户，民营经济在经历了 30 年的严格限制后又一次开始萌芽。30 年后的今天，民营经济已经成为中国市场经济的重要基石和活力源泉，成为中国企业体系中最具创新性的增长极。尽管它占用社会资源的比重仅有三分之一，但对 GDP 增长、就业和出口的贡献已经占到三分之二，民营经济对全国经济的增量部分做出了十分重要的贡献。

我国的民营企业固然已经取得了长足的进步，但其发展也面临着全新的挑战，除外在环境方面的法律、政策等因素的制约之外，民营企业也存在着诸多亟待解决的内在问题。

其一，融资难。相当一部分民营企业的扩张是以融资为基础的，但在全球经济变冷的新阶段，民营企业融资的难度开始加大，特别是直接与国有经济争资源的民营企业，资金瓶颈日益狭窄。

其二，风险控制水平低。民营企业发展的主流仍然是机会导向，战略趋同化严重。而在当前的国际经济大势面前，低成本战略是难以在国际产业分工竞争中占得优势的。席卷全球的金融海啸已使我国为数众

多的此类民营企业步履维艰。

其三，人才误区。有些民营企业因为舍不得为人才花钱而很快就失去了竞争力，而又有一些民营企业却在为那些不是人才的人花着冤枉钱。民营企业在人才问题上可谓左右支绌。其实，民营企业人才培养方面面临的最大困境是企业成长与人才培养之间的抉择，缺乏人才基础的企业高速成长是非常危险的。

其四，家族制障碍。家族企业在组织管理方面存在很多问题，如：高度集权与人治问题、非家族高管缺乏信任问题、关系治理的适用性问题、跨国管控问题等等。这些问题不但制约了民营企业的进一步发展，甚至已经危及到企业自身的生存问题。

其五，集团管理不成熟。集团化已经成为了大型民营企业发展的一个潮流，但在集团管控、战略协同、集团治理等方面还相当薄弱。民营企业对于股权合作模式的选择、海外并购后的整合、直接管控与间接管控的组合、集团扩张与收缩都还有相当长的路要走。

针对以上五个方面的问题，我们精心编写了这套“民营企业管理实务”丛书，力图通过比较完整的理论阐述和丰富的案例分析为广大民营企业的健康发展贡献自己的绵薄之力。本丛书共五种，着力分析前面提到的五个方面的问题，并竭力从理论和实践两个方面提供解决方案。

真诚希望本套丛书能对我国民营企业的发展有所裨益，真诚希望中国大地能早日出现世界级的民营企业。

李亚

2009年2月于南开园



第一章 民营企业人才管理概况 1

第一节 民营企业人力资源管理的优势与问题..... 3

一、民营企业人力资源管理的优势 3

二、民营企业人力资源管理存在的难题..... 4

三、民营企业人力资源管理难题中的企业家 9

四、家族管理对民营企业人力资源管理的影响 12

第二节 民营企业人力资源管理的未来发展趋势 15

一、民营企业人力资源管理强化的新背景 15

1. 民营企业面对“第三次”创业的挑战 15

2. WTO 对民企人力管理提出的新要求 16

二、战略人力资源管理 17

1. 民营企业战略型人力资源管理者需要具备的素质 17

2. 民营企业实施战略人力资源管理的主要内容 18

3. 民营企业战略人力资源管理的操作要点 18

三、国际人力资源管理 20

四、人力资源管理改造：淡化民营企业家族制	23
1. 家族管理改造之前提	23
2. 家族管理改造之现状	24
3. 家族管理改造之操作	25
案例 1-1 为员工着想的力帆集团	27
案例 1-2 用友的人才管理	31
第二章 职业经理人的管理之道	39
第一节 我国民营企业职业经理人的发展现状	41
一、职业经理人在民营企业中的现状	42
二、我国家族企业引入职业经理人的内部障碍	43
三、典型案例分析	45
1. 案例一：陆强华与“创维风波”	45
2. 案例二：太阳集团的人事风波	46
第二节 家族企业职业经理人引入的总体思路	48
一、家族企业的人才观	48
1. 错误的人才观	48
2. 正确人才观的要点	49
二、职位开放模式选择	49
1. 我国家族企业职位开放模式	50
2. 职位开放模式选择的影响因素	51
三、家族企业职业经理人引入的风险管理对策	52

第三节 家族企业使用职业经理人的操作方案	55
一、职业经理人引入时机选择	55
1. 家族企业引入职业经理人的影响因素	55
2. 家族企业职业经理人的引入时机分析	57
二、职业经理人的选择	57
1. 职业经理人类型	57
2. 家族企业职业经理人的选择	59
三、职业经理人融合	60
案例 2-1 万科的职业经理人管理	62
案例 2-2 复星集团的人才团队管理	67

第三章 中层管理团队的构建及其 执行力打造 73

第一节 中层管理团队与组织能力	74
一、不确定性环境中企业比拼的是组织能力	74
二、组织能力的主要载体是中层管理团队	76
三、中层管理团队对中国民营企业的现实价值	78
1. 当前民营企业发展中存在的突出组织问题	78
2. “不确定性”恰恰为拥有卓越基因的企业提供了 大展鸿图的舞台	80

第二节 通过卓越中层管理团队构筑企业组织能力	81
一、当前民营企业中层管理团队建设的主要制约因素	81
1. 民营企业治理结构中的制约因素及矛盾解决的 指导思想	81

2. 对中层管理团队的激励有效性不足	82
3. 解决民营中层建设困局的指导思想	83
二、中层管理团队建设的指导原则	83
1. 根据企业生命周期理论动态构筑企业中层管理团队	83
2. 根据企业所处不同生命周期, 战略性地构建中层 管理团队	85
第三节 中层管理团队与战略执行系统的有机对接	91
一、组织执行力与深层竞争力	92
二、当前民营企业深层竞争力 [组织执行力] 不强的主因	92
三、把握好中层管理团队与战略执行系统的有机动态 对接过程	93
案例 3-1 万奇电子公司的执行力问题	96
案例 3-2 杰克公司的人力资源管理创新	101

第四章 人才管理中的领导艺术

107

第一节 领导艺术的特点和分类实施	108
一、领导艺术的特点和价值	108
1. 领导艺术的基本特点	108
2. 领导艺术的实施条件及其重要价值	109
二、领导艺术在企业人才管理中的分类实现	110
1. 激励艺术	110
2. 授权艺术	113
3. 组织协调艺术	114
三、民营企业如何有效提升领导艺术	116

第二节 民营企业的人性化管理	117
一、人性化管理概述	117
二、民营企业实行人性化管理的价值	119
三、民营企业如何构建和谐的人性化管理	120
案例 4-1 联想集团的股权安排与新老交替	126
案例 4-2 步长的校园式管理	133
 第五章 业绩考核与有效激励	139
 第一节 我国民营企业绩效考核的发展与问题	140
一、我国民营企业绩效考核的发展阶段及其特点	140
二、民营企业绩效考核的难点	141
三、我国民营企业绩效考核的常见问题	142
 第二节 民营企业的绩效考核操作	144
一、民营企业绩效考核的原则	144
二、民营企业的考核组织体系	146
三、民营企业的绩效考核制度	147
1. 民营企业的绩效管理制度	147
2. 民营企业的考评内容	147
3. 民营企业的关键绩效指标管理	148
4. 民营企业的中、高层管理者的述职考评制度	149
四、民营企业的平衡计分卡操作	153
五、民营企业业绩考核中需要注意的其他问题	156

第三节 民营企业的有效激励	157
一、激励的前提	157
二、激励原则	158
三、激励方法	159
1. 物质激励	159
2. 精神激励	164
四、激励水平的确定	165
案例 5-1 华新公司在绩效管理中 对平衡记分卡的应用	165
案例 5-2 苏宁的人力资源管理与股权激励	173

第六章 人才风险与有效控制

179

第一节 民营企业人力风险的类别与成因	180
一、人力风险的分类及成因	180
1. 企业人力资源风险分类	180
2. 人力资源管理风险的成因	183
二、民营企业的主要人力风险及成因	183
1. 人员能力风险	184
2. 人力资源流失风险	184
3. 核心人力风险	186
第二节 民营企业人力风险的控制与对策	194
一、民营企业人力资源内部环境的改善	195
1. 现代人力资源管理理念的树立	195

2. 人力管理工作同战略的结合	196
3. 注重有效的激励	197
二、民企人力风险管理策略	198
1. 控制型策略	198
2. 财务型策略	199
三、民营企业应对人力风险的具体措施	201
1. 人力风险防范与控制	201
2. 核心人才风险管理	205
3. 接班人问题的妥善处理	213
案例 6-1 天津 LL 企业集团核心员工的隐性 流失管理	216
案例 6-2 慧聪公司的全员劳动股份制	224

第七章 企业传承中的人才选择 233

第一节 中国民营企业传承问题与国外的传承模式 ... 234

一、中国民营企业的传承问题 234

二、美国、日本、欧洲、东南亚家族企业传承的模式 235

1. 美国、日本、欧洲、东南亚家族企业传承的特点 235

2. 美国、日本的权力传承主体与权力转移方式 237

3. 权力传承过程中的激励与监督约束机制 238

第二节 国内企业传承的主要操作方法 240

1. 中国传统文化在家族企业继承中的特征表现 240

2. 社会文化传统对家族企业继承的影响 242

3. 现阶段中国家族企业的传承方式 244

第三节 企业继承人的选择	248
一、继承人的来源	248
1. 家族内部成员	248
2. 企业内部选拔的非家族成员	251
3. 外聘的职业经理人	251
二、继承人选择的影响因素	252
1. 家族企业对继承者的信任度	252
2. 候选人的综合能力	253
3. 家族企业的发展规模及经营现状	254
案例 7-1 企业传承中的人才选择: 方太与王安的对比	255
案例 7-2 李嘉诚的父子传承	262
参考文献	269
后记	271

CHAPTER

第一章

民营企业人才管理概况

改革开放三十年来，中国民营企业在整个国民经济体系中扮演着越来越重要的角色。回顾其短暂的发展历史，民营企业已经进入到理性的第三次创业时代。尽管如此，它们的整体发展水平依然偏低，这和民营企业的人力资源管理状况有着密不可分的关系。优势造就了曾经的辉煌，而缺欠则为今后的发展埋下了祸根。

毋庸置疑，人力资源在民营企业的发展中占有极为重要的地位。“得人才者得天下”。因此中国的民营企业已经开始越来越重视人力资源管理。

在探讨民营企业的人力资源管理具体操作之前，首先有必要对民营企业人力发展的整体情况作一整体分析，因为这是人力资源管理的背景和舞台，人力资源管理不可能脱离企业整体环境而单独存在。

谈到民营企业的人力资源管理，家族制是一个不可避免的话题。中国众多的民营企业选择家族制经营有其必然性，存在深刻的历史文化渊

源和社会现实背景。而如今，民营企业原有的人力资源管理模式已经成了进一步发展的绊脚石。因此，民营企业迫切需要淡化家族制色彩，在建立现代企业制度的基础上完善人力资源管理模式。

第一节 民营企业人力资源管理的优势与问题

与国有企业相比，民营企业在吸引人才方面具有相当优势。实际上，相当一部分民营企业就是在改革开放初期通过从国有企业挖技术专家而赚到了第一桶金。但是，我们也必须看到，民营企业的人力资源和人力资源管理还存在诸多问题，亟需进一步提升。

一 民营企业人力资源管理的优势

我国民营企业在改革开放以后取得了长足的发展，这种发展取决于很多因素，人力资源管理是其中之一。考察改革开放后能够生存下来的民营企业，不难发现，虽然它们在人力资源管理方面都有自己独特的一套方法，但还是存在一些共同的优势。

(1) 组织层次较少，管理效率较高，企业高层重视。民营企业大多高度集权，因此管理人员相对较少，高层可以直接对基层员工进行管理，在一定程度上克服了大多国有企业官僚制度的缺陷。

另外，企业高层高度重视。尤其是企业的所有者能够切身体会到人力资源管理对企业发展的的重要性和紧迫性，体会到“人才”对企业的重要意义，愿意投入人力、物力迅速提高企业的人力资源管理水平，这为各项措施的顺利实施提供了最强有力的保障。

(2) 权责统一，自主管理。民营企业大多实行所有权和经营权两权合一的制度，因此不用担心企业的经营者对企业进行“内部人控制”而有损企业所有者的利益，也不用对企业经营者建立一整套完善的内部管理机制以对其进行必要的激励和约束。这样就可以节省委托代理成本，

同时保持企业的高效和竞争力。

(3) 凝聚力和向心力很强，易形成向上的合力。民营企业大多实行家族式管理，俗话说：“打虎亲兄弟，上阵父子兵。”家族管理形成的较强凝聚力，是其他管理方式无法比拟的。这种以血缘、亲情为纽带，建立在特定的人际关系基础上的家庭企业文化，有助于企业团结一致克服和解决经营过程中遇到的困难和挑战，有助于员工在工作中配合默契，形成统一的经营理念、价值观念，避免了中国人的窝里斗，减少了内耗，使企业运转更有效率。

(4) 用人机制灵活，对于核心人才能够给予较高的薪酬待遇。很多国有企业由于用人机制不灵活，对员工的激励不到位等造成员工流失率较高，而且流失的员工大多为能力较强的技术或管理人员，这些人大多流向了民营企业。国有企业对员工的绩效考核往往不到位，因此薪酬和绩效往往不挂钩。相对于其他类型企业，民营企业有更加灵活的用人机制和薪酬机制，在选人、用人和薪酬待遇方面有较大灵活性，企业主认为值得引进的人才，可以打破制度的约束，直接录用委以重任，并给予其满意的薪酬和福利待遇，这是国企、外企都很难做到的。

民营企业人力资源管理存在的难题

在民营企业中工作的人力资源经理总是干不长久，往往工作不久就提出辞职。辞职原因主要是：没有资源——人力和财力；没有地位——美其名曰人力资源经理，实则是一个打杂的；没有成就感——能做的事情很少；没有成长的机会——很少有机会得到专业培训；收入低——而且基本没有激励机制，与一个办公室的小文员没有什么两样。负责人力资源管理的人员尚得不到重视，工作没有动力，该企业的人力资源工作怎么可能做得好呢？在这些民营企业工作的员工，多半没有个人职业生涯规划 and 人生规划，不会主动追求成长，而且惧怕变化。他们往往视培训、成长和学习为一种苦差，寻找诸多借口逃避，而上司也往往找出种种借口“给他们以方便”。