

ZHONGGUO QIYE GAOJIXIAO GONGZUO XITONG YANJIU

中国企业 高绩效 工作系统研究

刘善仕 周巧笑 编著

华南理工大学出版社

ZHONGGUO QIYE GAOJIXIAO GONGZUO XITONG YANJIU

中国企业 高绩效 工作系统研究

刘善仕 周巧笑 编著

华南理工大学出版社

· 广州 ·

本课题为国家自然科学基金、广东省自然科学基金项目

图书在版编目(CIP)数据

中国企业高绩效工作系统研究/刘善仕,周巧笑编著. —广州:华南理工大学出版社, 2007. 2

ISBN 978 - 7 - 5623 - 2560 - 4

I. 中… II. ①刘… ②周… III. 企业管理: 人事管理 - 研究报告 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 005969 号

总发行: 华南理工大学出版社(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

营销部电话: 020 - 87113487 87111048(传真)

E-mail: scutc13@scut.edu.cn http: //www. scutpress. edu. cn

责任编辑: 王云昀 黄丹丹

印刷者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 17.25 字数: 378 千

版次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1~1 000 册

定价: 27.00 元

版权所有 盗版必究



刘善仕教授，华南理工大学工商管理学院管理系主任，博士。曾于1999年赴香港科技大学进修，2000年赴英国剑桥大学、Nottingham大学、Essex大学访问。目前是美国管理协会会员、亚洲管理学会会员、广东伦理学会副会长、广东社会心理学会理事、广东省国有资产管理委员会绩效考评与薪酬管理顾问。其主要研究领域是战略性人力资源管理，主持完成了10余项国家和省部级课题，出版了包括《卓越人力资源管理实践》等专著10余部，在《中国管理科学》等期刊发表论文50余篇，主持完成了中国电信、国光电器集团等20余家单位的人力资源管理咨询项目。



周巧笑教授1983年在美国乔治亚州立大学完成博士学位后，于香港中文大学任教至今，教授科目以管理学科为主。曾任教新加坡国立大学、美国普渡大学等高校。热心教研工作，曾获资助参加1995-1996 Program at London Business School及Harvard Business School Program on Case Method and Participant-centered Learning 2006，曾获国际人力资源管理教学奖。研究领域包括人力资源管理、高绩效工作系统、人际关系(社会网络)。学术成果除了刊登于国际知名期刊的论文外，还出版中英文专著、教材等。

前 言

我国加入 WTO 以后，国内企业面临着来自各方面的更大挑战，人力资源在造就企业竞争优势方面的决定性作用日渐显现。同时，在我国企业全面参与经济全球化、融入国际经济体系的背景下，不断变化的环境对企业的人力资源管理实践产生强烈的影响。在中国目前的经济背景下，企业人力资源管理实践的状况如何？企业人力资源管理有哪些做得好的地方，还有哪些尚待改进的地方？不同行业企业、不同类型企业人力资源管理存在哪些差异，互相之间有哪些值得借鉴的地方？有哪些关键的人力资源管理实践会对提高企业绩效有影响？这些一直是企业人力资源管理研究工作者共同关心的热点问题。

本书是 2005 年国家自然科学基金项目——“高绩效工作系统与组织绩效关系研究”（项目编号 70472040）的研究报告。课题同时也受到广东省自然科学基金和华南理工大学新型工业化研究院的资助。本书由 11 篇独立的研究报告组成，力图把人力资源管理放在更宏观的组织层面，研究高绩效工作系统中各项人力资源管理实践的内在关联性，及其对企业绩效的影响，从而回答上述人力资源工作者共同关心的热点问题，并为提高我国企业人力资源实践的有效性提供对策。

本研究是由一个 20 余人的团队历时两年多完成的，课题由华南理工大学工商管理学院与香港中文大学管理学院组成的课题组联合主持，参加的教师有香港中文大学管理学院周巧笑教授，华南理工大学刘向阳副教授、翁赛珠副教授、晁昱副教授，以及王雁飞老师、王磊博士、孙红萍博士和陈国海博士，还有我们的研究生蔡灵美、巫郁华、刘婷婷、刘辉健、滕刚刚、何春媚、姚凯和黄少勇等。我要特别感谢我的拍档周巧笑教授，为了课题研究，

她两年里无数次往返香港与广州之间，亲自主笔了本书中第二、第五章和第六章的研究报告，并与本人共同撰写了总结。本书是集体分工合作的结晶，我要特别感谢我的研究生在这两年里付出的辛劳，他们为课题研究整理了大量国外文献，通过访谈和问卷调查收集了近2 000家企业的数据。在课题组的分工合作下，刘辉健主笔了第三、四章，巫郁华主笔了第七章，刘婷婷主笔了第八章，何春媚主笔了第十章，黄少勇主笔了第十一章，姚凯主笔了第十二章。同时还要感谢香港中文大学龚亚平博士、台湾中山大学赵必孝教授、黄贺教授和台湾中央大学黄家齐教授，他们为我们的研究提出了许多非常宝贵的建议。

本研究访谈了60多个企业的高层及人力资源经理，通过沙龙的形式举行了6场主题焦点讨论。感谢雅芳赵国简副总裁、安利饶俊总监、北电周良文总监、前程无忧徐晓菁总监、徐育才总监、董越总监和林惠标、辜友斌、周惠云、刘威军、汤娟等资深人力资源经理的参与与配合。

人力资源管理无论是研究还是实践，在我国都处于学习和探索的阶段。本研究同样存在许多不足之处，恳请同行批评指正！

刘善仕

2006年12月

目 录

前言	(1)
第一章 中国企业最佳人力资源实践：以珠三角企业为例	(1)
第二章 高绩效工作系统与组织绩效：以中国连锁行业为例	(45)
第三章 投资型人力资源管理系统与企业绩效关系	(57)
第四章 人力资源管理系统与企业战略的匹配对企业绩效的影响	(76)
第五章 企业战略、人力资源管理系统与企业绩效的关系研究	(96)
第六章 人力资源管理系统、企业文化、企业战略与企业绩效的关系研究	(115)
第七章 人力资源管理系统、组织能力与组织绩效关系：以电信运营企业为例	(132)
第八章 人力资源管理系统、创新能力与组织绩效关系：以高新技术企业为例	(154)
第九章 供电行业的人力资源管理系统与组织绩效的关系：内部契合观点	(171)
第十章 制造业高绩效工作系统与组织绩效关系研究：员工能力和动机的中介 效果	(190)
第十一章 人力资源管理策略与组织环境的匹配对组织绩效的影响：以中国证券业 为例	(210)
第十二章 全面薪酬管理与组织绩效的关系研究：以电信企业营销人员 为例	(227)
总结	(240)
附录一 文献问卷分类	(253)
附录二 访谈提纲	(261)
附录三 企业人力资源管理实践调查问卷	(266)

第一章 中国企业最佳人力资源实践：以珠三角企业为例

珠江三角洲是中国经济最活跃的地区，一直处于中国经济发展和改革的前沿。在过去的 20 多年里，这里造就了一大批富有生机和活力的企业，它们支撑着“中国制造”，使中国的产品源源不断地走向世界市场，创造出令世人瞩目的发展奇迹。在这个巨大的飞跃中，人力资源管理作为企业极其重要的一项管理活动，在其中发挥了积极的作用。从人才战略规划到招聘、培训，从绩效考核到薪酬管理，从工作组织到员工关系，人力资源管理在企业的成长过程中不断创造着引人注目的巨大价值。

本次调查活动自 2005 年 8 月始，历时两个多月，共调查了珠三角 692 家企业。调查的内容广泛涉及企业中具体的人力资源管理情况，包括企业的人力资源战略、员工招聘与选拔、员工培训、员工职业发展、员工薪酬、员工绩效考核、工作组织、信息沟通、员工参与和员工关系等方面，借以了解当前珠三角企业的人力资源管理的具体现状及发展水平。见表 1-1。

表 1-1 珠三角企业人力资源管理状况调查指标分布

职 能	调 查 指 标
人力资源战略	人力资源战略；高层关注的程度；人力资源计划；直线经理或部门的参与程度
员 工 招 聘	招聘成本；招聘渠道；甄选方式；甄选标准；新员工试用期流失率
员 工 培 训	培训投入；培训计划；员工培训天数；培训内容
员工职业发展	职业通道；接班人计划；晋升标准
薪 酬	薪酬竞争力；内部公平性；激励形式；高管人员薪酬结构
绩 效 考 核	考核的导向性；考核标准；考核指标的量化程度；考核结果的应用；考核结果的反馈
员 工 参 与	员工参与计划；接纳员工意见情况；解决问题的方式；工作所需资源满足情况；决策参与程度；信息共享
工 作 组 织	岗位分析；岗位分析结果的应用
员工关系管理	雇佣保障；满意度调查；员工流失率

调查问卷发放与填答对象均为各企业高层管理人员和人力资源管理人员。在填写问

卷的人员中,高层管理人员占 20.5%,中层管理人员占 66.6%,基层管理人员占 12.9%。就回收样本所涉及的行业而言,一般制造业占 46.1%,高新技术企业占 33.6%,各类服务业占 10.5%。在企业规模方面,被调查企业平均人数为 1 950 人;其中 50.5% 属于大中型企业,员工人数超过 500 人。在企业所有制形式方面,国有企业占 8.9%,民营企业占 20.5%,港台资企业占 52.5%,三资企业占 18.1%。企业成立至今的平均年限为 10 年,其中 5 年以下的占 30.4%,5~10 年的占 31.2%,10 年以上的占 38.4%。接受调查的企业基本上能够反映珠三角现代化管理的水平和企业人力资源管理的现状。见表 1-2。

表 1-2 调查样本的基本情况

企业所属行业	一般制造业	高新技术企业	各类服务业	其他
	46.1%	33.6%	10.5%	9.8%
所有制形式	国有企业	民营企业	港台资企业	三资企业
	8.9%	20.5%	52.5%	18.1%
企业成立年限	5 年以下	5~10 年	10~20 年	20 年以上
	30.4%	31.2%	28.2%	10.2%
企业员工人数	200 人以下	200~500 人	500~2 000 人	2 000 人以上
	24.1%	25.4%	35.5%	15.0%

本调查将问卷所涉及的企业人力资源战略、招聘与选拔、培训、职业发展、薪酬、绩效考核、工作组织、信息沟通、员工参与和员工关系等人力资源实践活动,与企业销售增长率、利润增长率、市场份额等财务绩效指标,以及员工满意度、员工生产率、产品和服务质量、研发能力等人力资源绩效指标进行相关分析,把能区分企业绩效高低的人力资源实践活动加总得出人力资源指数,根据企业人力资源指数的高低,我们区分出高绩效企业和低绩效企业。

一、人员编制

本次调查结果显示,99.4% 的被调查企业都设置有专业的人力资源管理岗位,有 69% 的企业已设置了专门的人力资源管理部门。人力资源专业人员的平均数量为 8 人,与员工总人数的比例平均为 1:128,其中有 26.5% 的企业人力资源专业人员人数已达到了 1:100 以上。按照国际惯例,一个企业的人力资源专业人员人数,传统行业为 1:100,高科技和知识密集型企业则已经达到了 1:80。由此可见,在珠三角企业中,人力资源作为企业核心职能的地位得到了很大程度的肯定,人力资源管理人员编制得到

加强。这对于从事该专业管理和服务的人员来说，无疑是一个好的开端。

从所属行业、企业性质等来看，人力资源专业人员比例有差异。从所属行业看，人力资源管理比例在不同行业之间也有很大差异。金融保险、房地产等服务行业比例最大，达1:50以上；其次是电信运营、电子及通讯设备生产等高新技术企业，为1:110。比例最小的是一般制造业，为1:140。

从企业性质看，三资企业人力资源专业人员人数占总员工人数比例最大，为1:90。民营企业比例也较大，为1:110。国有和港台资企业相对较小，国有企业只有1:180，港台资企业更低，为1:190。

二、人力资源战略

战略与规划体现了企业对人力资源长期价值的重视和投入水平，还体现了人力资源管理职能在企业整体发展战略中的地位。因此，是否制定该项战略，以及该项战略的执行效果，总体上反映了企业高层对人力资源管理工作的高度重视程度。

1. 人力资源战略与企业战略的结合程度

人力资源战略与企业战略的紧密结合，是人力资源管理发挥作用的重要基础。对人力资源战略与企业战略结合程度的调查结果显示，在参与调查的企业中，有5.7%的企业回答“非常高”，39.9%的企业回答“较高”，40.7%的企业回答“一般”，10.1%的企业回答“较低”，3.6%的企业回答“非常低”。总的来说，有45.6%的企业的人力资源战略与企业战略结合的程度比较紧密，有40.7%的企业初步把人力资源战略与企业战略结合起来。具体见图1-1。可见，人力资源管理职能的战略渗透性在一定程度上得到了大多数珠三角企业经营者的认同。但仍有13.7%的企业还不能够把人力资源战略和企业战略有效地结合起来，这些企业大多是小型民营企业。

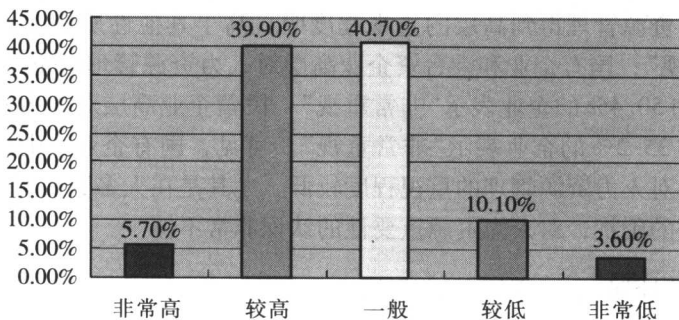


图 1-1 人力资源战略与企业战略的结合程度

在人力资源战略与企业战略的结合程度方面,不同性质的企业存在显著的差别。在三资企业中有 65.2% 的企业表示结合程度“非常高”或“较高”,26.1% 的企业表示“一般”,只有 8.7% 的企业表示“较低”或“非常低”;在国有企业、民营企业和港台资企业中,人力资源战略与企业战略的结合程度较低,分别只有 42.4%、45.1% 和 42.8% 的企业表示“非常高”或“较高”。可见,国内大多数企业的人力资源管理理念仍明显落后于外资企业。

2. 高层关注的程度

企业高层的重视和支持是人力资源战略得以有效执行的基础。调查结果显示,将近 80% 的企业重视人力资源管理工作,仅有约 10% 的企业表示高层不重视人力资源管理。见图 1-2。可见,在珠三角企业中,对人力资源管理工作逐步明确和重视是一种主要趋势。

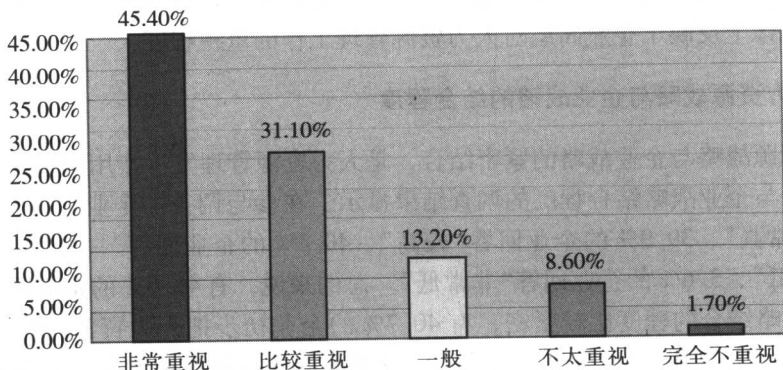


图 1-2 企业高层重视人力资源管理的程度

在企业高层重视人力资源管理的程度方面,不同性质的企业存在显著的差别。在三资企业中,人力资源管理得到高层的重视程度明显高于其他性质企业,有 75.2% 的企业表示“非常重视”;国有企业和港台资企业高层对人力资源管理的重视程度相对较低,分别有 54.1% 和 50.4% 的企业表示“非常重视”;民营企业高层对人力资源管理的重视程度最低,只有 35.2% 的企业表示“非常重视”。可见,国有企业、港台资企业和三资企业的高层领导对人力资源管理的重视程度较低。尤其是在大多数民营企业,企业高层领导可能受业务的困扰,对人力资源重要性的认识非常不够。

3. 人力资源计划

在对企业的人力资源计划情况进行调查时发现,有 46% 的被调查企业制订了包括招聘、开发和接班人选拔在内的非常系统的人力资源计划,52.9% 的企业制订了较为系

统的人力资源计划，只有极少数规模较小的民营企业人力资源规划比较模糊，见图1-3。可见，人力资源计划正在逐渐成为大多数珠三角企业整体战略的重要组成部分。在计划执行方面，被调查企业的计划执行力普遍偏低，仅有 22.3% 的企业能够将已有的计划有效地执行下去，但大多数企业无法执行或者执行不到位。可见，计划执行力依然是珠三角大多数企业人力资源管理工作需要提升的主要功力。

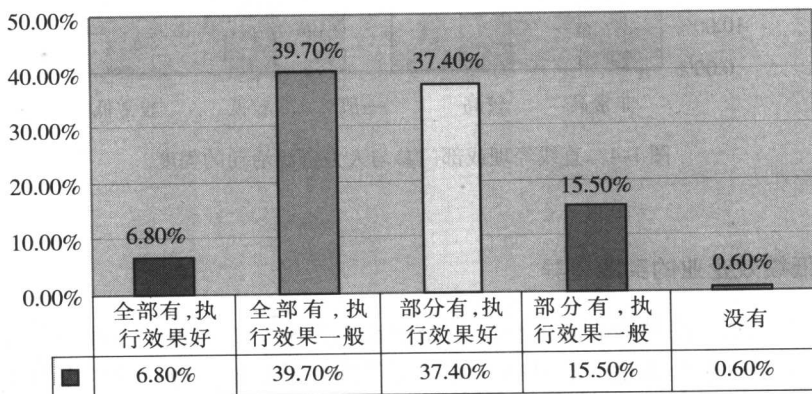


图 1-3 人力资源计划及其执行效果

不同性质的企业在人力资源计划的执行情况方面存在一定的差别。三资企业在人力资源计划的执行效果方面明显比其他性质的企业好，其中有 85.4% 的三资企业表示“人力资源计划执行效果好”，而在国有企业、民营企业和港台资企业中，该比例分别只有 35.4%、31.0% 和 40.5%。

4. 直线经理或部门参与人力资源工作的程度

直线经理或部门参与人力资源管理活动，有助于人力资源管理活动的开展，以更好地发挥人力资源部门的职能。总体来看，珠三角大部分企业的直线经理或部门参与人力资源管理的程度并不是很高，只有 39.2% 的被调查企业认为直线经理或部门参与人力资源活动的程度比较高，有 60.8% 的企业认为直线经理或部门参与人力资源活动的程度比较低或者是一般，见图 1-4。不同性质的企业在人力资源计划的执行情况方面存在一定的差别。三资企业中有 75.1% 的被调查企业认为直线经理或部门参与人力资源活动的程度比较高，比国有企业、民营企业和港台资企业高出 25 至 40 个百分点。直线经理或部门的参与程度低，也可能是导致大多数企业人力资源计划无法顺利执行的一个重要原因。

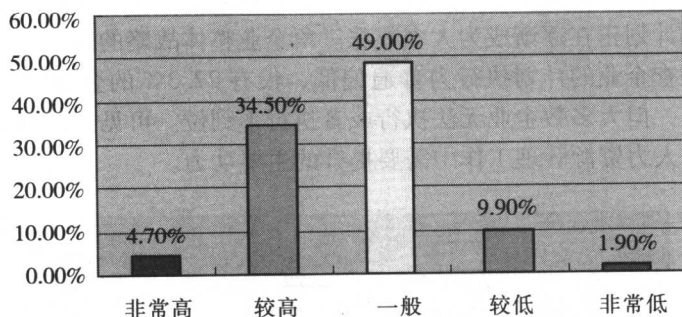


图 1-4 直线经理或部门参与人力资源活动的程度

5. 高低绩效企业的实践差异

分析结果显示,高绩效企业和低绩效企业在人力资源战略各个方面均存在显著性差异。相对于低绩效企业来说,高绩效企业高层管理人员更加重视企业的人力资源管理工作,直线经理或部门参与人力资源工作的程度也比较高;同时,人力资源管理专业人员在制定人力资源战略时,能够充分考虑企业发展战略,并能够有效执行各种战略和计划。

三、招聘

“没有什么比企业的招聘更重要”,比尔·盖茨曾这样感慨过。竞争激烈的 21 世纪,人才是企业的生命力,企业的竞争就是人才的竞争已成为有识之士的共识。谁拥有人才,谁就可以获胜。企业如何有效获得人才呢?首先要从招聘做起。

1. 招聘成本

在被调查的企业中,一般管理人员人均招聘成本为 515.7 元,其中 54.3% 的企业低于 200 元,29.7% 的企业处于 200~500 元之间,11.4% 的企业处于 500~1 000 元之间,只有 4.6% 的企业达到 1 000 元以上。

不同行业的企业在招聘成本上不存在显著的差别,一般制造业招聘一般管理人员的成本平均为 350 元,高新技术企业平均为 365 元,各类服务企业平均为 352 元。就不同性质的企业来说,招聘成本的差别较大。其中,三资企业招聘一般管理人员的平均成本最高,平均为 500 元,1 000 元以上的企业占 6%;民营企业次之,平均为 370 元,1 000 元以上的企业占 4.5%;港台资企业平均为 336 元,1 000 元以上的企业占 3.3%;国有企业一般管理人员的平均招聘成本最低,为 285 元,1 000 元以上的企业占 3.6%。见图

1-5。相关调查显示,近些年来随着珠三角经济的日益升级,珠三角出现了中高级专业人才紧缺的局面,不少企业纷纷通过猎头服务把触角延伸到内地城市,这势必导致管理人才招聘成本的急速增加。

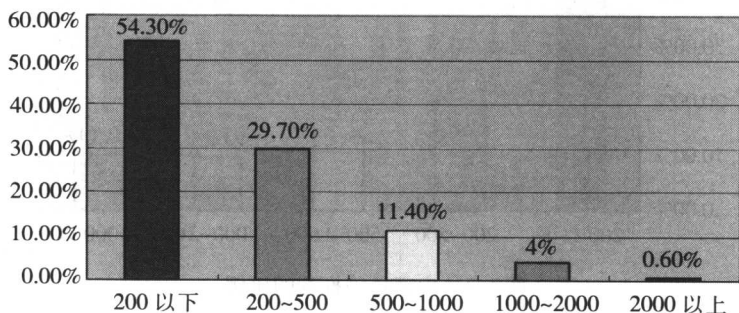


图 1-5 一般管理人员招聘成本

2. 招聘渠道

企业招聘的渠道主要是“招聘会”、“媒体广告”和“人才交流中心”，分别占被调查企业的 60.4%、46.3% 和 42.8%，其他分别是“校园招聘”、“朋友介绍”、“职业介绍所”和“猎头公司”，分别占 33.6%、24.3%、19.8% 和 7.3%。见图 1-6。“招聘会”是各类性质企业选择最多的招聘渠道。国有企业在“校园招聘”的选择比例上高于其他性质企业，占 55.6%，而其他性质企业选择“媒体广告”的比例普遍高出国有企业。“人才交流中心”在各类企业的选择比例中排名第三。

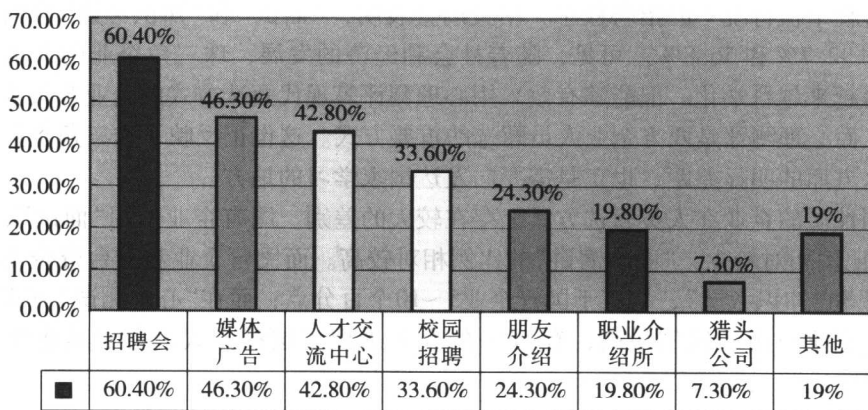


图 1-6 企业招聘常用招聘渠道

在调查中发现,内部推荐制度已经成为一种非常有效的招聘方式。在参与调查的企业中,53.6%的企业中有 10% 以上的招聘职位是通过内部员工推荐来满足的。内部推

荐制度大大降低了企业的招聘成本，在珠三角的不少中小企业中很受欢迎。见图 1-7。

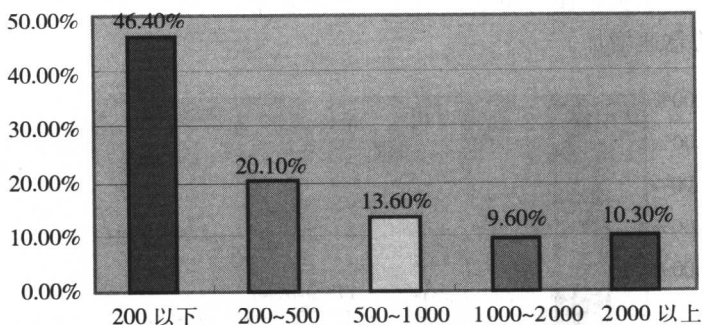


图 1-7 内部员工推荐的比例

在调查中，有 60% 的被调查企业反映，关键岗位出现空缺时，企业主要从内部进行填补而非外部招聘。不同性质的企业在内部招聘的比例上存在较大的差异，在三资企业和国有企业中，关键岗位采用内部招聘的比例较高，平均分别为 84% 和 75%；而在民营企业和港台企业中，该比例仅分别为 42% 和 51%。这显示，大部分三资企业和国有企业比较重视内部人才的培养工作。据有关资料显示，79% 的美国企业采用内部招聘为主的政策，而企业中 90% 以上的关键管理职位都是由企业内部提拔起来的人担任的。

3. 甄选方式

在被调查的企业中，75% 以上的企业在招聘中使用了包括宣传、挑选、录用和评估在内的正式招聘程序。在人员甄选方式上，几乎所有的企业都对应聘人员进行面试，并在招聘过程中执行统一的招聘程序。相关调查表明，“面试”和“知识考试”分别占被调查企业的 92.7% 和 56.8%。可见，随着社会和经济的发展，珠三角企业的人员招聘工作正变得越来越科学化。但能够有效采用心理测评等现代甄选方式的企业却很少，只占 16.5%，而心理测评是西方企业人员甄选的重要方式。这也正反映了珠三角企业与西方企业在这方面的明显差距，也正是需要向发达国家学习的地方。

不同性质的企业在人员甄选方式上存在较大的差别。国有企业使用“面试”、“心理测试”的比例相对较少，“竞聘演讲”的比例相对较高。而民营企业和港台资企业较多采用“面试”和“知识考试”，均高于国有企业 5~10 个百分点；而在“心理测试”方式的运用上，三资企业使用的比例最高，有 56% 的企业采用了这种方式，高于其他性质企业 30~40 个百分点。

4. 甄选标准

在人员甄选标准方面，应聘者的“综合素质”最受企业的关注，有 50% 的企业选择该选项。其次是“专业技能”，有 17% 的企业选择该选项。最不受企业关注的是“学

历”，只有 4% 的企业选择该选项。见图 1-8。

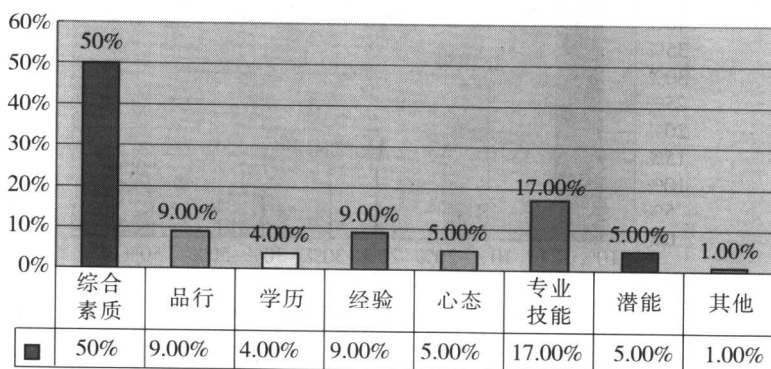


图 1-8 企业招聘最看重的因素

调查结果显示，不同行业类型的企业在员工甄选标准上的差别较为明显。在一般制造业企业中，有 46% 的企业关注应聘者的“经验和技術资格”，只有 23.8% 的企业关注应聘者的“发展潜能和内在特征”；在高新技术企业中，该比例分别是 36.6% 和 29%；在金融服务、房地产等服务行业的企业中，该比例分别是 48.64% 和 21.3%。不同性质的企业在员工的甄选标准上的差别也较为明显。三资企业和国有企业较为关注应聘者的“发展潜能和内在特征”，比民营企业和港台资企业高出约 15 个百分点；而民营企业和港台资企业较为关注应聘者的“经验和技術资格”，比三资企业和国有企业高 10~25 个百分点。

5. 新员工试用期流失率

新员工试用期流失率是一个值得关注的突出问题。在被调查的企业中，新员工试用期流失率偏低的企业还不到 50%，说明招聘的效率和企业内部管理机制改善的空间还非常大。珠三角企业还要在提高招聘的有效性、留人以及营造良好的企业内部文化环境方面多下功夫，这是人力资源管理战略伙伴价值的关键所在。

不同行业企业的新员工试用期流失率有较大的差距。一般制造业的新员工试用期流失率平均为 18.8%，流失率为 10% 以下的企业占 50.5%；高新技术企业平均为 17.8%，流失率为 10% 以下的企业占 50.2%；各类服务业平均为 28.5%，流失率为 10% 以下的企业占 30.4%。见图 1-9。可见，服务业的流失率最大，高出高新技术企业和一般制造业 10% 左右；其次是一般制造业；高新技术企业的流失率相对较小。见图 1-10。

不同性质企业的新员工试用期流失率差别不太明显。国有企业和三资企业的新员工试用期流失率平均值相对较低，分别为 17.8% 和 16.8%，其中流失率为 10% 以下的企业分别占 49.7% 和 51.5%；民营企业和港台资企业的新员工试用期流失率平均值相对