



民营企业激励体系的 构建与创新研究

Minying qiye jili tixi de
goujian yu chuangxin yanjiu

© 王爱琴 著



 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

民营企业激励体系的 构建与创新研究

王爱琴 著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业激励体系的构建与创新研究/王爱琴著. —北京: 北京理工大学出版社, 2016. 7

ISBN 978 - 7 - 5682 - 2403 - 1

I. ①民… II. ①王… III. ①民营企业 - 企业管理 - 激励 - 研究 - 中国
IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 121734 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 10.25

字 数 / 263 千字

版 次 / 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价 / 35.00 元

责任编辑 / 刘 娟

文案编辑 / 刘 娟

责任校对 / 孟祥敬

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

改革开放以来，我国民营经济逐步克服了基础薄弱和先天不足等劣势，获得了空前的发展。目前，民营经济已经成为国民经济的重要组成部分和经济增长的主要来源，是国民经济发展的一支生力军，民营企业产值已经“三分天下”，甚至“二分天下”。民营企业在优化资源配置、促进产业结构调整、提高就业水平、维护社会稳定、拉动经济增长等方面发挥了重要作用。随着中国国有经济在布局 and 结构上进一步调整，中国民营企业正进入一个更加崭新的发展时期，呈现出蓬勃发展的良好势头。

企业中“人”的要素是现代企业管理所关注的焦点，在市场经济飞速发展的今天，企业的竞争说到底还是人才的竞争。现代社会，谁拥有了人才并激励了人才，能使其发挥最大的潜能和作用，谁就会在竞争中占据主动地位，谁就能独占鳌头，使本企业立于不败之地。如何激励员工，调动其积极性、创造性，已经成为摆在企业管理者面前的一项重要课题。从某种意义上说，企业管理者的最高境界，就是如何更好地激发全体员工的工作热情。激励方法得当，有助于提高员工的工作积极性和对企业的忠诚度；激励方法不当，则会削弱员工的工作热情，导致员工流失，影响企业的发展。

没有管不好的员工，只有不会管的管理者；没有带不好的团队，只有不高效的激励。美国学者杰克·弗朗西斯说过：“你可以买到一个人的时间，可以安排一个人到固定的工作岗位，可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，买不到创造性，更买不到员工的全身心投入，而你不得不设法去争取这些。”钢铁大王卡耐基曾说：“你可以拿走我的产品、资金和客户，但只要留下我们企业的全部组织人员，不出四年我依然是钢铁大王。”现在很多企业的管理者觉得员工越来越不好管理，尤其是不能很好地进行有效的激励。也有的企业花费大笔资金用于员工的激励，想以此提高员工的工作热情，但结果却是收效甚微。

通过分析民营企业发展的实例可以发现，很多民营企业在发展过程中“昙花一现”，六七年的短暂发展周期成为很多民营企业难以摆脱的命运。通过实地调研发现，民营企业在发

展的过程中还存在着一些亟须解决的问题，特别是在对员工的激励方面还很不到位，表现为激励方法单一、激励过程简单，缺乏系统完善的激励体系，严重影响了员工工作积极性的提高，阻碍了民营企业长远、健康的发展。在这种情况下，结合民营企业自身特点和激励现状，探讨一套适合民营企业自身特点的激励体系显得尤为迫切。

纵观国内外这方面的研究，对民营企业激励问题的研究还没有引起足够的重视，国内外学者的研究主要集中在对激励理论的综述方面，针对不同企业特点进行实证调查，在此基础上提出提高员工积极性的并不多见，系统地研究民营企业激励问题，并结合民营企业自身特点，设计出一套切实可行的激励体系则更是鲜有。

本书结合民营企业人力资源管理现状和激励中存在的主要问题，考虑民营企业发展实际，以邓小平理论和科学发展观为指导，运用人力资源理论、企业管理理论、市场经济学理论，探讨民营企业激励中存在的主要问题，指出民营企业激励中应遵循的原则、方法。结合企业人力资源管理的各个环节和民营企业发展的不同阶段，初步构建了适合民营企业自身特点的激励体系，并形成了较为完善的理论框架。

本书具有以下特点：

第一，系统性。本书对企业激励理论进行了系统的梳理，对国内外研究现状进行了全面综述，内容涵盖了企业激励理论所需的基本知识点。

第二，创新性。在构建民营企业激励体系的过程中，考虑到了人力资源管理的各个环节，根据招聘甄选、工作安排、培训过程、薪酬管理、绩效考评、职业生涯管理等各个阶段的特点，提出了有针对性的激励措施。另外，结合民营企业在创业阶段、成长阶段、成熟阶段员工的不同需求，提出了有效的激励对策。

第三，实证分析与理论分析相结合。本书在写作过程中注重采取实证分析的方法，通过选取有代表性的民营企业进行实地调研，并对调查数据进行了深入分析，从中找出民营企业激励中存在的主要问题，并探讨了提高员工积极性的有关对策。

本书所探讨的民营企业激励问题只是民营企业发展中众多问题的一个方面，要想全面解决民营企业发展中的问题，还需要很多其他方面的研究加以补充，比如民营企业的组织管理问题、融资问题、技术创新问题等方面。另外，激励作为一项复杂度较高的管理艺术，没有任何激励手段或技术手段可以适用于任何环境，在实践过程中，管理者必须不断地加以总结创新，才能真正激发员工的热情，不断提高管理效率。由于本人学术造诣不够深，掌握的理论知识不够全面，所提出的一些观点和见解只是较浅显的认识，疏漏之处在所难免，希望大家对本书提出宝贵的意见。

1 绪论	(1)
1.1 研究背景及目的	(1)
1.2 研究思路	(3)
1.3 研究方法	(3)
1.4 相关概念界定	(4)
2 民营企业发展现状分析	(7)
2.1 民营企业发展现状	(7)
2.2 民营企业发展的特点	(8)
2.3 当前民营企业发展的十大标志	(10)
2.4 改革开放以来民营企业的发展历程	(15)
2.5 民营企业快速发展的原因分析	(16)
2.6 当前民营企业发展过程中面临的主要问题	(19)
3 激励相关理论综述	(28)
3.1 员工激励的理论基础	(28)
3.2 国内外研究现状	(38)
4 民营企业激励现状实证分析	(47)
4.1 民营企业激励现状调研过程	(47)
4.2 数据的描述性统计结果	(49)
4.3 调查数据的因子分析过程	(52)
4.4 数据的均值分析结果	(54)
4.5 个体变量对激励因素各纬度的影响	(58)

5 民营企业激励中存在的主要问题及原因分析	(66)
5.1 民营企业激励中存在的主要问题	(66)
5.2 民营企业激励问题原因分析	(70)
6 国内外企业激励经验借鉴	(76)
6.1 国外企业员工激励经验借鉴	(76)
6.2 国内企业员工激励经验借鉴	(82)
7 民营企业激励体系的构建与创新	(84)
7.1 创新民营企业激励体系的必要性	(84)
7.2 民营企业激励体系构建的原则	(88)
7.3 民营企业激励体系构建的三大支柱	(89)
7.4 民营企业激励体系的构建	(91)
8 研究结论及存在的不足	(148)
8.1 研究结论	(148)
8.2 存在的不足	(149)
附录 民营企业激励情况调查问卷	(150)
参考文献	(153)
后记	(155)

绪 论

1.1 研究背景及目的

1.1.1 研究背景

党的十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中提出：“公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度，是中国特色社会主义制度的重要支柱，也是社会主义市场经济体制的根基。公有制经济和非公有制经济都是社会主义市场经济的重要组成部分，都是我国经济社会发展的重要基础。必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济，坚持公有制主体地位，发挥国有经济主导作用，不断增强国有经济活力、控制力、影响力。必须毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展，激发非公有制经济活力和创造力。”

在2014年《财富》杂志发布的世界500强企业排行榜中，中国企业数量创纪录地达到100家，排名第二，仅次于美国的128家，远超日本的57家；2014年《财富》杂志发布的中国企业500强排行榜显示，中国500强企业的经营规模门槛已达到82.3亿元人民币，同比涨幅达到13%，其中民营企业比例过半。另外，虽然在前20名中，国有企业占据了19席，但在净资产收益率排名中，诸多民营企业位居前列，从而可以看出中国的民营企业小而不弱。不仅如此，这些名居前列的企业几乎都是与人民衣食住行相关的消费品制造企业以及与城市化相关的企业。总体而言，民营企业的经济增长值继续快速增长，产品科技含量逐步提高，愈加重视自主创新，新上项目质量不断提高，公司治理和组织结构不断改善。民营企业已成为国民经济中最具活力的市场主体，已成为加快工业化、城镇化、农业现代化及国民

经济增长的重要力量。与中国经济正在呈现的“新常态”相似，当前，中国民营企业总体上处于增速发展时期且还有增长潜力，并处在一个优先提高发展质量和效益的新阶段。新时期民营企业的发展状况，关系到中国经济社会结构调整与发展方式的转变，关系到促进就业与社会稳定，关系到科技创新与转型升级。由此可见，当前如何鼓励和促进民营经济的发展关乎整个国民经济的整体发展水平。^[1]

我们在看到民营企业优势的同时，更应重视其在诸多方面存在的问题与弊端。随着市场经济的逐步发展和民营企业在创造产值和提供新的就业机会方面发挥着越来越重要的作用，不适应市场经济发展的因素日益显现，这些不利因素在改革与发展中制约着民营企业的步伐，使民营企业出现了两极分化：一些企业先天条件虽然不是太好，但由于有较强的市场适应能力，能较好地抓住机遇，故而得到了飞速发展。相反，有些曾经辉煌的民营企业，却被市场经济的各种冲击击倒了，最后衰败灭亡。导致后一种结果的原因很多，但其中很重要的一个因素是这些企业内部缺乏良好的机制，即没有一个很好的调动员工队伍积极性、吸引员工使员工忠诚于企业的激励机制。

美国哈佛大学的专家发现，在缺乏激励的环境中，员工的潜力只发挥出 20% ~ 30%，甚至可能引起相反的效果；但在适宜的激励环境中，同样的员工却能发挥出其潜力的 80% ~ 90%。当今社会，人才的竞争是企业间竞争成败的关键，谁拥有了人才并激励了人才，谁就会在竞争中占据主动地位，立于不败之地。激励不是操纵和控制，而是对人的需求的满足。相对而言，民营企业比较弱小，本来就缺乏人才，吸引力不足。如果有好的激励机制，企业就能吸引并稳定一批杰出的管理者，就能带出一支优秀的员工队伍，就能创造出好的效益；如果没有良好的激励机制，企业最终将被市场经济的大海吞没。

当前，市场竞争不断加剧，企业间人才竞争愈演愈烈，员工对组织的忠诚度不断降低，工作积极性普遍不高，人才流失问题日益严峻。上述现象在民营企业内表现尤为突出，究其原因主要是民营企业欠缺一套系统完善的激励体系。由此可见，随着人力资源管理在企业管理中的地位和作用的日益增强，对于我国的民营企业来说，要想从新的现实中成功胜出，就必须强化和完善激励机制，充分调动员工的积极性，用好人才、留住人才。在这种情况下，如何创新民营企业激励体系，探讨民营企业激励中存在的问题，并对现有的激励机制加以改进和调整，研究如何充分调动员工的工作热情，激发其积极性，已经成为当前民营企业家们所面临的一个管理难题，也是学术界值得研究的一个课题。正是在这样的背景下，民营企业发展过程中的员工激励问题被提上议事日程。

1.1.2 研究目的

目前，国外学者对员工激励方面的理论研究已经比较完善，我国学者在这方面也取得了不少研究成果，但是将理论与实践结合起来进行研究的并不多见，特别是针对民营企业自身特点，结合各地区民营企业具体情况进行研究的更是鲜有。本书的研究目的体现在：结合民

营企业人力资源管理现状,根据企业人力资源发展的规律,以邓小平理论和科学发展观为指导,运用管理学、组织行为学、市场经济学等理论,通过采用文献法、访谈法、问卷调查法以及定性与定量相结合的方法,探讨民营企业激励中存在的主要问题,找出民营企业员工积极性不高的主要原因,分析构建民营企业激励体系的原则、目标,提出改善民营企业激励问题的具体方法和策略,在此基础上构建出适合民营企业自身特点的激励体系,以其较大程度上提高民营企业员工的工作积极性和工作效率,增强员工的主人翁意识和工作满意度,促进民营企业的长足发展。

1.2 研究思路

为完成这一研究目的,需要形成清晰的研究思路。本书的思路大体是:首先对激励理论进行综述,分析每个理论对员工激励的启示,并对国内外学者的研究现状进行梳理,为后续研究的开展奠定理论基础;其次,对民营企业激励现状进行实证分析,运用 SPSS 统计软件对回收的调查数据进行描述性统计分析、因子分析、均值分析和单因素方差分析,了解民营企业激励现状,为后续研究的开展奠定实践基础;再次,在对民营企业现状调查的基础上,找出当前民营企业激励中存在的主要问题,并从多角度对激励问题存在的原因进行分析;另外,对国内外企业先进的激励经验进行总结概括,为民营企业激励体系的构建提供经验借鉴;最后,从多角度构建适合民营企业特点的全方位的激励体系,涉及人力资源管理各个环节以及民营企业发展的各个阶段。

1.3 研究方法

1.3.1 文献查阅法

通过网络、杂志等各种途径阅读有关激励问题的最新资料,了解国内外激励理论和国内外激励方面的研究现状,在此基础上借鉴国内外激励方面的理论成果和实践经验,为研究的开展奠定理论基础。

1.3.2 访谈法和问卷调查法

通过这两种方法调查分析民营企业激励现状及存在的主要问题。访谈法主要是选取部分有代表性的民营企业的有关人员,将事先设计好的有关问题在这些人员进行面对面的小组访谈和个别访谈,目的是了解民营企业在对其激励过程中存在的主要问题和他们自身的激励需求情况,访谈法发现的主要问题可以为调查问卷的设计和最终的形成提供借鉴和参考。通过问卷调查法,将事先设计好的调查问卷发放到被调查人员手中,将调查所获取的有效数据

借助统计软件进行有关分析，找出民营企业激励中存在的主要问题。

1.3.3 定量与定性分析法

根据民营企业激励现状及实证调查中发现的主要问题提出创新民营企业激励体系的有关对策，并构建出民营企业激励体系。激励体系设置后，选择具有代表性的民营企业进行试点，根据具体应用情况及使用效果对激励体系不断地进行修改完善，最终形成适合民营企业特点的激励体系，争取在民营企业中推广运用，促进民营企业的长足发展。

1.4 相关概念界定

1.4.1 民营企业

民营企业是指所有的非公有制企业。除“国有独资”“国有控股”外，其他类型的企业只要没有国有资本，均属民营企业。民营企业的概念产生于经济体制改革过程中，是一个较为模糊的概念，在工商登记注册中只有个体、私营企业，而没有民营企业这个概念。专家和学者在这一问题上的界定方式也是多种多样。清华大学的魏杰教授在《中国企业二次创业》一书中提出我国目前的两种划分方法：第一是把非国有企业统称为民营企业；第二是把非公有制企业统称为民营企业。

总的来说，“民营企业”按其涵盖范围来定义，大体有三个不同层次的释义：一是最广义的“民营企业”，是指除国有、国营企业之外的一切企业，不仅包括非国有成分的所有企业，还包括以承包、租赁等方式将经营权整体交由自然人（或者非国有单位）的国有企业（即所谓“国有民营企业”），其界定的标准是企业的经营权而非所有权；二是涵盖范围稍小的“民营企业”，是指除国有企业和外商投资企业之外的所有企业，包括私营企业、集体企业、私营和集体成分为主的股份制企业 and 以这些企业为主体的联营企业，其界定的标准是企业投资者的性质即企业的所有权性质；三是最狭义的“民营企业”，专指个体企业、私营企业和以私营企业为主体的联营企业。本书采用最狭义的民营企业概念。

1.4.2 激励

1) 激励的概念

激励是一个心理学术语。它指心理上的驱动力，含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意思，也就是说，通过某些内部或外部刺激，使人兴奋起来，行动起来，去实现特定的目标。管理过程中的激励，就是通过设计一定的中间因素，从外部施加推动力和吸引力，增强员工通过不断努力实现组织目标的意愿。简言之，激励就是激发员工的自动力，调动员工的积极性，使员工朝着组织的目标做出持久的努力。由于激励激发的人的自动力和积极性是一

种内部心理过程，因此只能从行为和工作绩效上进行衡量和判断^[2]。一般而言，通过观察员工工作的努力程度、工作持久度以及员工的工作质量三个方面可以判断员工是否受到了高度激励。

激励可以看作需要获得满足的过程。心理学家指出，人类的行为基本上都是动机性的行为，也就是说，人的行为都是有一定目的和目标的。而这种动机又起源于人的需求欲望。有需求欲望，就产生动机，有动机就有行为。当需要未被满足时就会产生紧张，造成人的身体或心理失去平衡而感到不适，进而激发个体的内驱力，这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。如果最终目标实现，则需要得到满足，紧张得以消除。当目标达到以后，原有的需求和动机也就消失了。

因此，一个激励过程就是人的需要满足过程，它以未能得到满足的需要开始，以需要得到满足而告终，如图 1-1 所示。

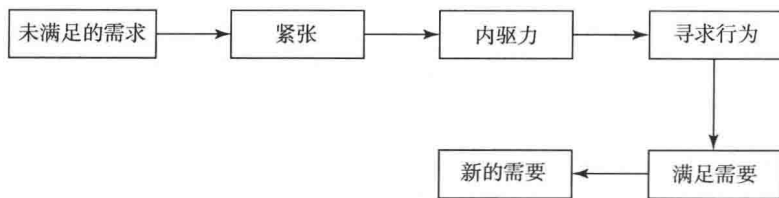


图 1-1 激励过程

由于人们总是具有不同程度的多种需求，而且当一种需求得到满足之后，新的需求将会反馈到下一循环过程中去。因此，激励的过程也是循环往复、持续不断的。

从组织的角度看，激励是指通过高水平的努力实现组织的目标，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。因此，在激励过程中起作用的关键因素有个人的需要、个人的努力和组织目标三个方面，这就成为人力资源管理的重要内容，也构成人力资源开发与管理操作系统体系之中的一个部分。

2) 激励的划分

不同的激励类型对行为过程会产生不同程度的影响，因此激励类型的选择是做好激励工作的一个前提条件。激励有多种类型，可以从不同角度进行划分：

(1) 从内容上划分。

从激励内容的角度，可以分为物质激励与精神激励两种类型。

①物质激励是从满足人的物质需要出发，对物质利益关系进行调节，从而激发人的向上动机并控制其行为的趋向。物质激励多以加薪、减薪、奖金、罚款等形式出现。

②精神激励是以满足人的精神需要出发，对人的心理施加必要的影响，从而产生激发力，影响人的行为。精神激励多以表扬和批评、记功、评先进、授予先进模范称号或处分等形式出现。物质激励和精神激励二者目标是共同的，都是为了强化行为、提高人的工作积极

性。但是，它们作用的着力点是不同的，前者主要作用于人的物质需要的满足；后者则着眼于人的心理，是对人的精神需要的满足。

(2) 从性质上划分。

从激励的性质或方向的角度，可以把激励分为正激励和负激励两种类型：

①正激励是当一个人的行为符合组织的需要时，通过奖励的方式来鼓励这种行为，以达到保持这种行为的目的。正激励的手段有奖金、奖品、表扬、树立先进典型等。

②负激励是当一个人的行为不符合组织需要时，通过制裁的方式来抑制这种行为，以达到消除这种行为的目的。负激励的手段可以是物质方面的，如降低工资级别、罚款等；也可以是精神方面的，如批评、通报、处分、记过等。正激励与负激励都以对人的行为进行强化为目的，但它们的取向相反。正激励起正强化的作用，是对行为的肯定；负激励起负强化的作用，是对行为的否定。

(3) 从对象上划分。

从激励作用于对象的角度，可以把激励分为内激励和外激励两种类型：

①内激励源于人员对工作活动本身及任务完成所带来的满足感。它是通过工作设计（使员工对工作感兴趣）和启发诱导（使员工感到工作的重要性和意义）来激发员工的主动精神，使员工的工作热情建立在高度自觉的基础上，以发挥其内在的潜力。

②外激励是运用环境条件来制约人们的动机，以此来强化或削弱相关行为，进而提高工作意愿。它多以行为规范或对工作活动和完成任务付给适当报酬的形式出现，来限制或鼓励某些行为的产生，如：建立岗位责任制，以对失职行为进行限制；设立合理化建议奖，用以激发工作人员的创造性和革新精神。

1.4.3 激励体系

激励体系是指通过对特定的目标对象加以刺激（是各种激励手段和激励措施的综合运用），使其能够认同激励者的培养目标，并通过自己不断地努力而达到该目标的一种系统全面的过程。激励体系建设一般包括物质激励和精神激励两个方面。

民营企业发展现状分析

2.1 民营企业发展现状

2.1.1 民营企业的主要形式

从我国民营企业的形成来看，目前主要有以下几种形式：一是家族式企业形式，这种企业形式大多是从个体户起家，逐渐积累发展起来，或直接从家庭成员投资兴办而形成；二是合伙企业形式，这种形式一般是由朋友、同事参股合资而形成；三是国有或集体企业通过买断转型的企业等。不管是什么形式的民营企业，其共同点都是企业的所有权归一个或少数投资者所有，其企业股份不断分散化、社会化。

2.1.2 民营企业的发展现状

民营企业在我国经济发展中起着举足轻重的作用，新时期民营企业的发展状况，对我国经济社会结构的调整 and 经济发展方式的转变具有重要作用。民营企业发展的好坏，直接关系到我国劳动力就业问题与社会的稳定发展，关系到科技创新的程度与经济转型升级的成败。就民营企业所处的发展阶段而言，当前正处于一个优先发展质量和提高效益的新阶段，可以说中国民营企业虽然在发展过程中困难重重，但总体上处于增速发展时期，并且具有较强的增长潜力。

改革开放以来，我国民营企业从无到有，由小到大，由弱到强，得到了迅速发展和成长，已成为当前推动中国经济发展的主要力量。总体而言，民营企业的经济增加值继续快速增长，产品科技含量逐步提高，愈加重视自主创新，新上项目质量不断提高，公司治理和组

织结构不断改善。

截至 2013 年年底，中国登记注册的私营企业达到 1 253.9 万户，个体工商户达到 4 436.3 万户，同比增长 15.5% 和 9.3%。2013 年，中国民营经济贡献的 GDP 占 GDP 总量的比例超过 60%。全国至少有 19 个省份民营经济的贡献率超过 50%，其中广东省超过了 80%。同年，民营企业的纳税额占国家税收总额的 50%，完成了 65% 的发明专利和 80% 以上的新产品开发。2013 年，中国民营规模以上工业企业增加值累计增速为 12.4%，连续第四年有所下降，但仍高于国有工业企业的 6.9%，且显著超过全部工业企业 9.7% 的平均水平。

在 2014 年《财富》杂志发布的中国企业 500 强排行榜中，虽然前 20 名中国企业占据了 19 席，但在净资产收益率排名中，诸多民营企业占据了前列，这反映出中国的民营企业小而不弱。不仅如此，这些名居前列的民营企业几乎都是与人民衣食住行相关的消费品制造企业以及与城市化相关的企业，直接关系到国计民生，可以说民营企业已成为当前国民经济中最具活力的市场主体，成为推动工业化、城镇化、农业现代化及国民经济增长的重要力量。

从三次产业划分的角度看，上规模的民营企业，主要集中在第二产业和第三产业，其中第二产业占 79% 左右，第三产业占 20% 左右，而第一产业企业仅占 1% 左右。在第二产业中，民营企业主要集中在制造业和建筑业等行业；在第三产业中，主要集中在商业、餐饮业、综合类和房地产业等行业。

从地域分布看，民营企业在广东、江苏、浙江、山东和上海等沿海地区较为集中。这与这些地区较高的经济发展程度是分不开的，这些地区良好的经济发展基础为民营企业的发展提供了广阔的空间，民营企业的发展又反过来推动了当地的经济的发展，解决了当地的劳动力就业问题，促进了经济的转型升级。

从行业分布看，民营企业分布在国民经济的各行各业，在服装、纺织、塑料和食品加工等劳动密集型消费品行业占主导地位。20 世纪 90 年代后期，民营企业开始涉足资本密集型行业和上游产业，同时在批发、零售、餐饮和房地产等服务业方面取得了重大进展。

2.2 民营企业发展的特点

2.2.1 企业规模较小，机制灵活

不可否认，在民营企业的发展过程中，有一些民营企业的发展规模较大，经营比较成功，这成了民营企业发展历程的成功典型，对民营企业的整体发展起到了良好的模范带头作用。但从总体上来说，目前中小企业依然是民营企业的发展主体，中小型民营企业所占比重达到 80% 以上。较小的规模虽然在一定程度上限制了民营企业的发展，比如融资能力有限、

生产经营能力不足等,但这种规模也决定了民营企业较为灵活的经营机制。与其他类型的企业相比,民营企业对外在环境的适应性较强,面对变化了的环境能够做到转型较快,能够及时调整企业的战略方向和内部机制。

2.2.2 企业家的个人能力对企业发展具有重大影响

由于民营企业大多数是家族企业,在民营企业的创立初期,企业家的个人能力对企业发展具有极其重要的影响。如果民营企业家努力奋斗、善于抓住机遇、勇于冒险,则能使企业得到快速的发展;如果民营企业家唯唯诺诺、不思进取、没有主见,就会在很大程度上阻碍企业的发展。这说明了民营企业创始人在民营企业创业阶段发挥着至关重要的作用,民营企业家的素质高低决定着企业兴衰、成败。但是随着民营企业规模的不断扩大,当民营企业进入成长期、成熟期时,这种过于集中的决策机制所存在的弊端就会逐渐显现出来,在很大程度上成为影响民营企业发展的重要制约因素。因为企业的发展仅靠民营企业家一个人的能力毕竟是有限的,如果企业的所有重大决策都是由民营企业家一个人做出,那么这种决策必然缺乏科学性、全面性,这种决策如果应用在企业中便会不利于企业的发展,甚至使企业发展处于危险的境地,企业的发展也会因此而止步不前,甚至倒退。

2.2.3 家族式管理是大多数民营企业的特点

家族式的组织结构是处于创业阶段的民营企业通常所采用的一种组织结构形式,这种组织结构形式的特点是企业的人事、财务等核心岗位都由家族成员担任,而这些家族成员和民营企业家有着千丝万缕的联系,他们往往是民营企业家的近亲属,或者是由近亲属介绍而来的。对创业阶段的民营企业而言,工作条件极其艰难,企业的资金有限,难以吸引外部优秀人才的加盟,加上管理方式的粗放,家族式组织结构就成为一种必然的选择。这种管理模式对初创时期民营企业的发展壮大起着十分重要的作用,它使民营企业在短期内得以建立并得以较快地发展成长。但是随着民营企业的不断发展,民营企业规模的不断扩大,家族式管理的种种弊端便逐渐凸显,比如民营企业家任人唯亲、排挤外来员工,使得家族外优秀人才受到排挤,导致他们的工作积极性不高,出现了很多优秀员工流失的现象,优秀人才的流失无疑成为阻碍企业发展的一大制约因素。因此,家族式管理这种非现代企业制度已经不能适应现代经济的要求,必须想方设法改变民营企业的组织结构和管理模式,这样民营企业才能得以健康发展。

2.2.4 忽视人的因素

民营企业在创立初期资金十分有限,出于企业发展的实际需要,企业的大部分资金都被投在土地、厂房、设备等固定资产上,因此,大多数民营企业家往往忽视优秀人才的引进和发展。而人力资源是企业最重要的因素,企业的长远发展取决于员工的素质、能力以及工作

积极性的高低。人力资源的匮乏无疑成为当前众多民营企业发展的短板。

当前，很多民营企业缺乏有效的“招人、用人、留人”机制，在员工的招聘、绩效考核、激励、培训等各个环节或多或少也存在一些问题，这严重影响了员工工作积极性的提高，降低了员工的工作满意度，影响了民营企业的长远发展。一些民营企业为了解决企业的用人问题，不得不花较高的代价从外部引进优秀人才，以解燃眉之急。但从根本上来说，由于民营企业家急功近利的思想，企业内部往往无法形成一整套规范化、系统化的人力资源管理体系，导致民营企业在人才的引进和使用方面始终需要借力于市场环境，无法形成适合企业内部员工特点的职业发展阶梯。当市场环境无法借力时，民营企业往往在原地打转，无法继续前行。在这种情况下，员工看不到企业发展的前景，缺乏良好的职业生涯规划，影响了员工工作积极性的提高，阻碍了企业的长远发展。

2.2.5 缺乏有效的人力资源管理机构

合理有效的人力资源管理机构是企业发展的重要基础。但是受民营企业自身规模、资金、发展潜力等各种因素的制约，很多民营企业的人力资源管理机构不健全、不规范。有的民营企业甚至没有设置专门的人力资源管理机构，其职能大多由总经理办公室或行政后勤部门兼任。一些家族式特点浓厚的民营企业根本没有专门的人力资源管理者，企业的招人、用人、选人等人力资源管理工作都是老板一人说了算；而大多设置了“人力资源部”的企业是将“办公室”“综合科”改了名，没有履行贯穿企业管理全过程的人力资源职能，企业的招聘、绩效考核、培训等基本的人力资源管理环节根本不正规。部分民营企业将利润放在第一位，为了追求短期利润而忽视了企业组织的完善和发展，企业内部各职能部门的职能极其混乱、职责不清。特别是人事部的人力资源管理功能形同虚设，比如一些民营企业的人事部只是负责招人，而招到人以后的更为重要的工作则不管不问（比如说将招聘到的人安排在什么工作岗位上、提供什么样的薪酬和福利，等等）。由于缺少人力资源管理方面的人才和专门的人力资源管理体系，很多民营企业存在虽然招到了人但留不住人或大材小用的现象。这样，企业员工自然很难有个人的成就感和对企业的归属感。很多新进员工工作之后极为失落，工作效率低下，甚至工作时间不长就跳槽，严重影响了企业的长远发展。

2.3 当前民营企业发展的十大标志

总体而言，当前我国民营企业已经走出艰难的创业期，进入快速发展的成长时期和关键的转型期。在这一重要转折时期，我国民营企业将呈现出一些新的变化和发展趋势，可以把它们归结为以下十大标志。