

MINYING QIYE RENCAI KAIFA DIAOYAN BAOGAO

民营企业人才开发 调研报告

袁中伟 毛瑞福 麻晓莉 著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

MINYING QIYE RENCAI KAIFA DIAOYAN BAOGAO

民营企业人才开发 调研报告

袁中伟 毛瑞福 麻晓莉 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营企业人才开发调研报告 / 袁中伟, 毛瑞福, 麻晓莉著. — 杭州: 浙江人民出版社, 2008.6
ISBN 978-7-213-03787-0

I. 民… II. ①袁…②毛…③麻… III. 民营企业-人才-资源开发-研究报告-浙江省 IV. F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第085070号

书 名	民营企业人才开发调研报告
作 者	袁中伟 毛瑞福 麻晓莉 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑	李 雯
封面设计	厉 琳
电脑制版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	杭州浙大同济教育彩印有限公司
开 本	710×1000毫米 1/16
印 张	9
字 数	13.5万
插 页	1
版 次	2008年6月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-03787-0
定 价	18.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

前 言

QIANYAN

改革开放30年来，浙江率先发展的市场经济体制推动了民营经济的蓬勃发展。浙江经济高速发展背后的核心优势是民营企业的人才优势，适应特定的历史背景和发展阶段。浙江特殊的人力资源——几十万敢为天下先的民营企业家人才队伍、上百万遍布全国乃至世界的营销人才队伍、成千上万具有传统技艺的能工巧匠人才队伍和柔性使用国内外人才的机制，较好地满足了生产对劳动者质和量的需求。浙江省各级政府人事部门着眼于解决不同阶段民营企业人才开发的主要矛盾，转变政府职能，逐步实现了由人才管制型向服务型的转变，走出了一条具有浙江特色的人才开发之路。

人才推动经济，经济培育人才。浙江经济发展模式的成功，是人才与经济相互作用、相互促进的结果。人才与时代环境相结合，会形成特定的经济发展模式，而特定的经济发展模式又会造就特殊的人才队伍。当时代环境发生改变时，就需要新的经济发展模式以及与之相适应的人才队伍，而新的人才队伍会引领新的产业，进而促进发展模式的转型升级。

市场经济的创业浪潮，使浙江积累了大量人力资本，特别是管理型人力资本。相对而言，技术创新型人力资本显得相当缺乏。浙江经济发展要脱离对初级生产要素的依赖，争取更高层次和更加持久的竞争优势，就迫切需要以技术创新为动力，以高素质人才队伍为导向。当前人才队伍发展的核心问题是，一流人才仍集中在政府、事业单位，严重制约了企业核心竞争力的提高。

以创新引领创业、以创业促进创新，是实现“创业富民、创新强省”的必由之路，其核心战略就是要引导一流人才流向民营企业，让企业成为人才的高地，让人才引领经济新潮、引领产业创新。要使一流人才流向企业，关键是调整利益导向、提高创业预期、减少机会成本、降低创新风险。制度安排的主

要方向是平衡企业与机关事业单位人才利益的机制，以利益点燃各类人才创新创业的激情，改变企业人才的弱势地位，增强民营企业对人才的引力：人才在企业创新创业成功，就能得到机关事业单位根本无法比拟的丰厚回报；即使人才创新创业不成功，也能获得与机关事业单位同等的基本保障，让各类人才可以无所顾忌地在市场中创新创业。

CONTENTS

目 录

前言	1
----------	---

一、大背景:这是一个时势造英雄的年代

——浙江民营企业人才成长的特点、开发经验及启示

民营企业人才队伍的发展状况	1
民营企业人才成长的历史背景及特点	6
特殊的人才队伍结构和发展环境造就了特定的浙江经济模式	10
解决不同发展阶段民营企业人才开发中的主要矛盾	12
民营企业人才开发的经验	14
民营企业人才开发的启示	16

二、大趋势:这是一个英雄造时势的时代

——浙江民营企业人才发展面临的新形势、新挑战、新问题

智力竞赛是新世纪的主旋律	18
民营企业创新创业面临的新形势和转型方向	19
民营企业人才发展面临的挑战和新要求	22
民营企业人才发展面临的核心问题及成因	25

三、大转折:一流人才流向企业,培育企业人才高地

——提升浙江民营经济发展水平的核心战略与思路

核心战略	29
------------	----



基本思路	32
------------	----

四、大对策：用利益点燃全民创业、全面创新的激情

——促进浙江民营企业人才有效开发的建议

凝聚共识,有效引导,加大政府对民营企业人才创新创业的投入	36
发挥财税杠杆作用,激励人才创新创业和企业人才开发	38
提高企业人才社会保障水平,引导各类人才向企业集聚	40
促进产学研官紧密联系,降低企业创新成本	41
创建公共服务平台,增强企业实用人才培养开发力度	43
加快公共部门自身改革,重塑多元化价值评价标准	44

五、大平台：人才工作项目化,提升开发水平

——现阶段政府可以推动实施的人才开发项目

人才开发新模式	47
项目设立的初步方案及案例	50

六、成功企业的用人之道

微软的接班人计划	63
耐克:最好的品牌要最优秀的人才	67
松下:培育人才的七条经验	71
惠普:尊重人、培养人、锻炼人	73
诺基亚:奔跑中夯实以人为本	75
西门子:人力资源开发战略	79
花旗的员工培训体系	81
沃尔玛的人力资源战略	84
联合利华的用人之道	87
郭台铭的用人心得	90
万向集团:建设雇主品牌,创造社会价值	94
浙江省现代纺织工业研究院:以人才队伍建设为核心, 搭建创新服务平台	98

舜宇集团:创新环境,完善机制,建设宏大的创新人才队伍	104
浙江吉利控股集团:人才引领自主创新,创新造就吉利现象	111
正泰集团:人才托起的事业	115
附录 浙江与九省(市)创新人才队伍发展的比较分析	124
后记	133



大背景:这是一个 时势造英雄的年代

——浙江民营企业人才成长的特点、开发经验及启示

当代浙江发展的轨迹,体现了“民为本创富、民为首创新”的恒久特性。改革开放以来,我们所处的是一个时势造英雄的年代,在特定的历史背景和发展阶段,浙江积极动员、配置了文化素质不高却有着与民营企业发展阶段相适应的较强适应市场经济能力和创新创业能力的广大劳动者。浙江经济发展模式的成功经验就是,率先进行市场经济体制创新,极大地激发了广大浙江人创新创业的积极性,掀起了全民创业的热潮,一批批敢于开拓、勇于创新、善于创造、足迹遍及全世界的人才,在市场经济的实践大浪中脱颖而出。在经济体制的转型初期和生产力发展的初级阶段,浙江人才队伍的结构和素质是与特定的经济基础、增长方式和市场要求相匹配的。因此,浙江人才队伍的优势得以充分发挥,并由此创造了浙江经济的奇迹。

民营企业人才队伍的发展状况

民营企业人才队伍的优势

浙江民营企业人才队伍的优势集中表现为,三支全国领先的人才队伍和一个独创性的人才机制。

一是几十万敢为天下先的民营企业家人才队伍。浙江的企业家资源特别丰富。这支人才队伍大多数成长于市场经济初期,一无学历,二无职称,

近80%是农民出身,没有受过良好的教育,70%以上只有初中以下学历,被称为“草根浙商”。但是,在浙江30年的经济发展中,他们以特有的市场意识,敢为人先的创新勇气、坚忍不拔的创业精神、边学边干的务实观念,在一定程度上弥补了文化素质方面的缺陷,通过不断地实践创造性劳动,在市场经济的大浪中脱颖而出,独立地作出风险抉择,成为浙江经济的领军型人才。在一个市场经济较为活跃的地区,这样的领军人才越多,市场就越活跃,要素和商品就越流通,资源配置就越合理,人才就越能发挥作用,企业就越兴旺,经济就越能得到发展。民营企业家是市场经济中最难得、最宝贵的核心人才。他们不是按照常规培养或是人为界定的,而是在直接面向市场的过程中,通过激烈的市场竞争自然产生的,是通过成功创业而被市场所认可的人才。正是有了这样一支具有相当数量并不断更新换代的企业家人才队伍,浙江的民营企业才会快速发展,浙江的经济才会充满活力。

二是上百万遍布全国乃至世界的营销人才队伍。这支人才队伍起源于20多年前遍布城乡的百万供销大军。同样,这支人才队伍出身“草根”,绝大部分没有学历和职称,是一支从农村走出来的人才队伍。但他们凭借特有的“四千精神”(走遍千山万水、说遍千言万语、想遍千方百计、吃遍千辛万苦)和敏锐的经商意识,使自己成为市场竞争中的强者,成为浙江经济发展的中坚人才。这样的人才具有极强的商品销售能力和资源整合能力,而这些能力都是市场竞争所需要的核心能力。因此,他们也是市场经济中极为稀缺、极为宝贵的人才。如改革初期,温州有10万供销大军活跃在各地,现在温州有160万人在全国各地、50多万人在世界各地从事营销活动。正是有了这样一支庞大的营销人才队伍,浙江企业所需要的各种资源和原材料才能源源不断地流入浙江,浙江生产的几千亿商品才能源源不断地销往全国乃至世界各地,并且能够使货款和资金源源不断地回笼到浙江。在这个过程中,这支人才队伍对生产要素的整合配置能力得到了充分发挥,弥补了浙江工业化基础薄弱与自然资源贫乏的劣势,使民营企业获得了快速发展。

三是成千上万具有传统技艺的能工巧匠人才队伍。浙江素有“百工技艺”的传统,农村丰富的传统技艺和经验造就了一大批心灵手巧的能工巧匠。这支人才队伍是在长期求生存、求发展的实践中,依靠自己的聪明才智和创新精神,从最底层拼搏成长起来的,是具有明显的地域特色的专业技能群体。他们是支撑浙江块状经济兴起的主要力量,也是浙江经济发展的基

基础性人才。这支人才队伍既量大面广又拥有世代相传的专业技能,既有一定的基础文化又跑过码头见过世面,既头脑活络又具有极强的动手能力,既有看家绝技又极善模仿创新。正是他们孕育了浙江门类齐全的手工业,形成了浙江区域性的产业传统,也正是他们在改革开放之初迅速掀起了千家万户办企业的创业浪潮,使浙江许多地区形成了富有特色的本土性产业和块状经济。

一个机制就是企业“柔性”使用全国人才的机制。从改革开放之初直至今,浙江企业就特别重视以“柔性”的方式,用市场的手段配置全国(包括省内、省外,特别是长三角地区)的人才,尤其是高层次的专业技术人才。在市场经济发展的初始阶段,大量的民营企业到上海科研院所和国有企业聘请技术人员、专家在休息日担任企业的“周末顾问”、“星期天工程师”,或聘请机关事业单位下海人员和离退休高级技术人才到企业兼职或担任顾问,以提升企业的管理水平和技术水平,开创了不动户口、不转关系的“人才柔性流动”模式。当前大量“柔性流动”的国内外人才以各种方式在浙江工作、服务和创业。正是这支“柔性”使用的人才队伍,极大地提高了浙江企业解决疑难问题的能力,增强了浙江企业的竞争力,他们是浙江经济发展不可或缺的关键性人才。

民营企业人才队伍的发展态势

改革开放 30 年来,浙江积累了大量人力资本,尤其是管理型人力资本。近年来,全省各地对民营企业人才开发的重视程度日益提高,在各方面的努力下,民营企业人才队伍呈现出新的发展态势:数量增长迅猛,素质不断提高,结构得到改善,但企业仍缺乏一流的技术创新人才。

人才数量进入快速增长期。随着浙江民营经济的持续快速发展,民营企业人才数量大幅攀升,已成为人才吸纳的主体。据初步统计,2006 年年底,全省人才数量为 561 万人,民营企业人才有 350 万人,约占全省人才总量的 62%。其中,经营管理人才 170 万人,专业技术人才 190 万人(在经营管理人才中具有专业技术职称的 75 万人,交叉统计在专业技术人才中),高技能人才 65 万人。相比于 2002 年,民营企业人才总量占全社会人才总量的比重提高了 26%。

人才总体素质提升较快。当前,全省人才需求的增量主要在民营企业。随着大量高校毕业生、科技人才等新型人才涌入民营企业,同时企业加强人

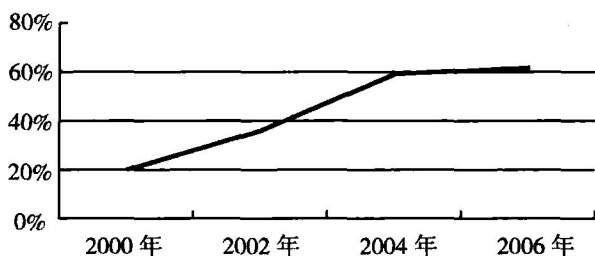


图1 近年来民营企业人才占全社会人才的比重

才培训,民营企业人才队伍的素质结构得到了极大改善。企业经营管理人才中,大专及以上学历的占总数的 32%;专业技术人才中,大专及以上学历的占总数的 63%;高技能人才中,大专及以上学历的占总数的 31%。

人才产业集聚效应开始显现。第二产业人才数占据较大比重,人才在各个重点领域、支柱产业和新经济领域中的分布比例逐步提高,机械、化工、电子、医药等支柱产业开始产生人才集聚效应,人才产业结构得到初步改善。但从数量上看,人才仍集中于传统制造业,高新技术、新兴行业、现代服务业等领域人才虽然开始增长,人才供给与全省经济发展和产业结构调整的需求还有很大差距,还没有形成在国内具有绝对竞争力的高新技术产业人才群体。

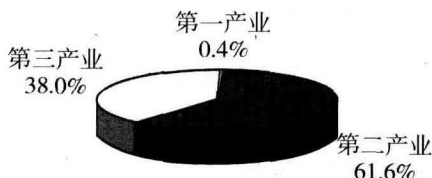


图2 民营企业人才在三次产业中的比重

一流技术创新人才仍非常缺乏。从存量上看,一流人才仍集中在公共部门、高校和科研院所,而企业却缺乏一流的技术创新人才。从近几年全省“新世纪 151 人才工程”培养人员的来源看,院校、科研院所及国有企事业单位占 90% 以上,而民营企业人才不足 10%;从增量上看,一流人才向企业流动的速度缓慢,而且企业自身人才流失也较为严重;从创新能力来看,企业在核心技术创新方面还比较薄弱。如 2006 年统计的全省专利授权量中,外观设计和实用新型专利比重约占 95%,技术发明专利仅为 5%。这表明,民营企业非常缺乏从事企业新产品、新技术、新工艺研发等方面的一流技术创新人才。

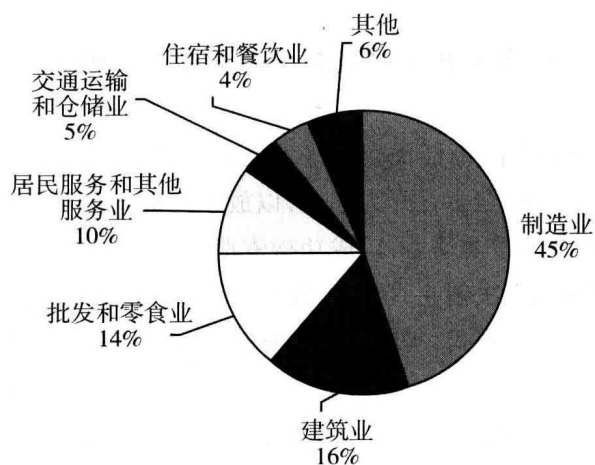


图3 民营企业人才在各行业中的分布

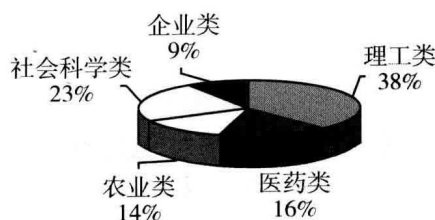


图4 2006年度入选“新世纪151人才工程”第二层次人员分类

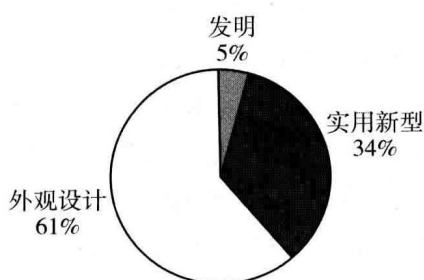


图5 2006年全省专利授权量的类型分布

民营企业人才成长的历史背景及特点

改革开放 30 年来,浙江民营经济发展总体经历了两个阶段:第一阶段是以党的十一届三中全会召开为起点,以放手发展个体私营经济为主要路径,以市场化改革为重要动力,以成功探索股份合作制为最大创举,浙江进行了艰苦卓绝的第一次创业,初步完成了市场经济初级阶段的基本积累,创造了生机勃勃的发展模式,实现了由贫穷到温饱的历史性跨越;第二阶段是以邓小平南方谈话为开篇,以规范市场秩序为基本取向,以质量和诚信为战略重点,进行了卓有成效的第二次创业,提高了经济的整体素质和综合实力,实现了由温饱到总体小康的历史性跨越。

回顾发展历程,浙江民营经济是在特殊的历史背景下起步、发展和壮大的。

国内市场发展的大背景

生产力水平低下,巨大的卖方市场给民营企业的发展创造了宽松有利的市场环境。长达 30 年的计划经济以及重城(市)轻乡(村)、重工(业)轻农(业)、重重(工业)轻轻(工业)的发展战略,导致了农村民生凋敝,国民的生活日用品极度匮乏。从商品短缺的总量看,1979 年全省全社会商品购买力为 81.92 亿元,而社会商品可供量仅为 78.4 亿元,缺口为 3.52 亿元,而年末节余购买力达到 26.81 亿元。之后,商品供不应求的数量和年末节余购买力继续攀升,到 1988 年,年末节余购买力达到 215.22 亿元。加上其他省市的节余购买力,全国估计有数千亿元有货币支撑的购买力由于商品短缺而无法实现。巨大的需求缺口,不但解除了农村工业在产品销售方面的后顾之忧,而且有力地拉动了农村工业在短期内的急剧扩张。据统计,从 1978 年到 1997 年,农村工业总产值由 21.2 亿元猛增至 7255.22 亿元,年均增长速度高达 34.3%。另一方面,需求层次较低。1978 年,全省城镇居民人均可支配收入仅为 303.96 元,农村居民人均纯收入不足 165 元,城乡居民年末存款人均 20.6 元。受购买力的限制,城乡居民对商品的需求基本局限于物美价廉的日常生活轻工产品。这一机遇的存在,使浙江有可能率先掘到第一桶金,形成资本初始积累的优势。

市场化程度低,市场机制不健全,市场秩序不规范。市场机制的基础性作用发挥不充分,公平竞争机制尚未形成。在相当长的时期内,市场存在“双轨制”。市场法制基础薄弱,假冒、伪劣产品泛滥,市场信用程度不高,市场秩序比较混乱。民营企业既面临巨大的市场机遇,也面临更大的市场风险。

市场开放程度有限,竞争尚不十分激烈。当时的市场环境比较封闭,对外开放度、透明度不高。地方保护主义比较严重,各地间人流、物流、信息流不是十分顺畅,竞争对象主要是体制内的国有企业,竞争范围主要在国内市场。这给底子薄、起步晚,自身力量并不强大的民营企业提供了更多喘息的机会。

发展预期不明确,具有较大的职业风险。在当时特殊的政治环境下,虽然改革开放已起步,但事实上发展经济是“摸着石头过河”。是实行有计划的商品经济还是发展市场经济?是计划多一点还是市场多一点?姓“社”还是姓“资”?众多争论疑惑从未间断。对私有产权保护,民营企业在哪些领域可以进入?有什么样的人财物整合权利?与体制内人才能否融通?民营企业的工资福利保障如何?这些方面都存在较大的不确定性。经商办企业在当时的条件下具有较大的冒险性,所以被称为“下海”。

浙江特殊的发展背景

自然资源贫乏,人多地少。浙江是资源小省,自然资源非常贫乏,根据研究报告显示,如果全国人均资源量平均数为100,则浙江省的水资源、能源、矿产、可利用土地的人均资源量平均数分别为89.6、0.5、4.9、40,各省市的“人均资源拥有量综合指数”中浙江居倒数第三位。其中最为突出的是人多地少的矛盾,全省人均耕地不足0.6亩,不到全国人均耕地面积平均水平的一半。人多地少的现实困境逼迫上百万农民向二、三产业转移,一大批人冲破传统阻力从事商品生产和经营活动。

国有经济天生薄弱,外商投资少。浙江由于地处沿海对台前线,国家投资历来不足,相比于东三省等老国有工业基地,浙江的国有工业基础非常薄弱;相比于广东、江苏等沿海省份,浙江吸引的外商投资也很少。国有经济和外资经济的薄弱,给民营经济的发展带来了较大的生存和发展空间,放手发展个体私营经济成为浙江发展经济的主要路径。

重商文化的熏陶，市场意识的传承。浙江历来就有浓厚的商业氛围和经商传统，市场意识已经广泛地存在并影响着人们的生产活动。在这种经济文化传统潜移默化的熏陶下，浙江人的价值观和行为方式特别能适应市场经济的发展。浙江人具有善于经商、敢于竞争、勇于冒险的优势，具有较强的流动、迁移偏好，较敏感的捕捉市场信息的能力和较强的创新精神等特点，这些都比较适应市场经济和竞争环境。

大量劳动力走南闯北，积累了原始创业资本。浙江自然资源贫乏，人多地少，迫使浙江农村劳动力大量外出，到全国各地务工经商，进入非农产业领域求生存、求发展。此外，浙江的华侨数量多，分布范围广，他们在世界各地以各种方式经营创业。以华侨、侨资为纽带，浙江与全球经济有着广泛的联系。持续的人员输出和外省资金积累回笼的过程，促进了商品流、信息流和资金流向浙江省快速汇聚，积累了原始民间资本，奠定了众多民营企业第一次创业的经济基础。

地方政府创造了宽松良好的创新创业环境。浙江的老百姓是市场经济的“天然拥护者”，但地方政府对民营企业的保护和推动作用也不容忽视。事实证明，政府对群众改革和发展的阻碍越少、干预越少，地方经济就发展得越快。总体来看，浙江地方政府在改革开放的历史进程中，对制度创新和民营经济提供了支持和保护，其姿态和行为是相当开明的。改革开放初期，基层群众的一些创新创业做法在当时往往不合时宜，但由于各级政府给予适当的默许保护，在新旧体制、新旧观念间发挥了缓冲作用，为生产力的发展赢得了机遇和时间。如在温州发展个体私营经济被称为“资本主义典型”，台州搞股份合作经济被称为“集体资产流失”，义乌小商品市场被称为“投机倒把”等。面对各种各样的批评，政府采取了不同方式加以保护。1982年，温州市委、市政府召开了表彰个体经济重点户、专业户的千人大会；1987年，出台了全国最早的个体私营企业管理办法，鼓励个体私营企业发展。台州地委行署将股份制企业认定为集体所有制性质，并允许其在工商注册时登记为集体企业，对创业者起到了极大的鼓舞作用。义乌县政府针对群众创办小商品市场的意愿，作出了“四个允许”的决定，即允许农民进城，允许农民经商，允许长途贩运和允许国有、集体、个体企业之间竞争。浙江各级政府当时采取的这些保护性政策和措施是非常有效的，对个体私营经济的发展、股份制的兴起、市场体系的形成极为有利。政府因势利导、营

造环境,为民营企业的健康成长创造了条件。

特殊历史背景下民营企业人才成长的特点

特殊的历史条件,对民营企业人力资源的创业素质提出了独特要求:一是机遇多、诱惑大,但职业风险也很大,胆子型、冒险型、风险型的人和机会成本比较低的人容易“下海”创业;二是竞争不规范,除了勤奋和吃苦精神,还要具有灵活的商业头脑,善于“投机取巧”,才能“乱中取胜”;三是低层次的消费结构需要以及与之相适应的产业结构,客观上降低了农村工业进入的门槛,也在相当程度上消除了技术、人员、设备、资金等因素对农村工业的束缚,尤其是对创业者的技术要求不高,一般的能工巧匠即可胜任;四是由于存在双轨制,民营经济是典型的体制外经济,不能直接利用计划经济原有的销售渠道,这就要求企业在工业化初期必须建立直接面向市场、享有控制权的规模大、辐射广的销售网络。这对营销人才队伍的数量和质量提出了较高的要求,也为这类人才的才能发挥创造了空间。

浙江独特的人力资源比较好地适应和满足了生产对劳动力质和量的需求,并具有较为明显的优势。

实践性强:“宁为鸡头、不为凤尾”的文化传统,使广大群众形成了强烈而持续的创业冲动。所谓广大群众,更多的是农民兄弟。为什么?一是他们属于边缘地带的边缘人群,位于体制之外,无固定的保障,所以创业的机会成本低;二是人多地少,资源匮乏形成的生存压力,磨炼了他们勇于冒险的精神;三是受“宁为鸡头、不为凤尾”传统文化的影响,浙江人有想赚钱、想出人头地、想当老板的强烈欲望。强烈的创业冲动转变为美好的现实,又进一步被强化并坚持下来。所以,浙江企业家近80%是农民出身,被称为“草根浙商”,这是历史选择的必然。

适应性强:受教育程度不高但满足了生产对劳动力质量的需求。人口文化素质对经济发展的影响具有明显的阶段性特征。在初步工业化阶段,衡量劳动力质量是否适应生产发展的主要指标是小学普及率,转入进一步工业化阶段是中学普及率,对高级人才的需求则主要通过人才柔性流动机制及人才引进,如最初的“星期日工程师”,“周末顾问”等。在由计划经济向市场经济转轨的特定时期,创业的成功与否并不仅仅取决于受教育程度的高低,而是很大程度上取决于能否勇于突破原有体制的束缚走向市场,是