



21世纪

中国民营企业管理与
发展系列丛书 (第一辑)

丛书总顾问 李维安 常修泽

民营企业 人力资源管理

主 编 / 李 亚 副主编 / 袁庆宏

中国方正出版社

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书（第一辑）

丛书总顾问：李维安 常修泽

民营企业人力资源管理

李 亚 主 编

袁庆宏 副主编

崇 敬 史桦鑫 李 江 编著

中国方正出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业人力资源管理/李亚主编. - 北京: 中国方正出版社, 2002.12

(21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书·第 1 辑)

ISBN 7-80107-623-0

I. 民… II. 李… III. 私营企业-企业管理: 人事管理-中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104707 号

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书 (第一辑)

民营企业人力资源管理

李 亚 主 编

责任编辑: 康 弘

责任校对: 张 蓉

责任印制: 郑 新

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编: 100813)

发行部: (010) 66124758 门市部: (010) 63094573

编辑部: (010) 83085204 出版部: (010) 66510958

网址: [www. FZPress. com](http://www.FZPress.com)

责编 E-mail: [khong@btamail. net. cn](mailto:khong@btamail.net.cn)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 890 × 1240 毫米 1/32

印 张: 8.75

字 数: 176 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

(版权所有, 侵权必究)

ISBN 7-80107-623-0 定价: 60.00 元 (全四册) 15.00 元 (册)

(本书如有印装质量问题, 请与本社出版部联系退换)

丛书序一

李维安^①

在过去的 20 多年里，中国经济迅速增长的同时，也经历了根本性的变化，从完全依赖于国有企业转向混合经济，民营企业在其中发挥着重要的作用，民营经济已经成为中国经济新的增长点、活力源、生力军。据有关资料统计，仅是中国的私营企业就超过了 200 万家。今天，民营企业已经发展得非常富有活力，数量众多、规模宏大，在整个国民经济体系中扮演着越来越重要的角色。

2002 年，中国经济增长率超过了预期，除了进出口有较大发展之外，民间投资的启动，也是一个不可忽视的因素。可以预料，民营企业的发展将对中国经济增长产生越来越大的影响。

但是，尽管民营企业已经取得了长足的进步，民营企业的发展也面临着严峻的挑战。一方面，世界经济在通过诸如 WTO、IMF 等国际组织把越来越多的国家和地区卷入经济全球化，各大跨国公司均看好中国的市场潜力，纷纷登陆，在中国出现了全球竞争本地化的局面。加入 WTO 之后，面对日趋激烈和复杂的竞争形势，很多民营企业感到力不从心，自己的能力不足以应对目前的状况。另一方面，世界范围内科技革命突飞猛进，知识经济的浪潮也在开始涌动。与此相适应，世界范围内将出现大规模的产业结构重组。中国民营企业在其中如何定位，也十分值得深思。

本书主编李亚博士后就是在这样一个宏观背景下，对中国民营

^① 本序作者为南开大学管理学教授、博士生导师，管理学博士、经济学博士，现任南开大学国际商学院院长、南开大学现代管理研究所所长、公司治理研究中心主任、《南开管理评论》杂志主编，兼任教育部工商管理类学科专业教学指导委员会委员、天津市管理学会会长、中国发展战略研究会常务理事，享受政府特殊津贴。

企业 21 世纪的管理与发展进行探讨的。

一年前，李亚同志从南开大学获得经济学博士学位，转入工商管理专业从事博士后研究工作。从那时起，我们师生之间就结下了不解之缘。在博士后工作期间，我就提醒他有意识地关注民营企业发展，并提名由他担任南开大学公司治理研究中心民营企业研究室主任。经过比较长的一个时期的积累和近一年的努力，他的一些成果终于出版了。现在由李亚博士主编的《21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书（第一辑）》由中国方正出版社正式出版，作为合作指导老师，我心中自然是颇感欣慰的。

从八十年代初始，我就开始关注并研究企业管理问题，经过十几年的潜心研究，在同学和同仁的帮助下，先后出版了十几部与企业相关的理论著作。在博士后研究期间，李亚同志参与了我主持的《公司治理》（再版）和《美国的公司治理：马奇诺防线？》两书的撰写工作，并在其中发挥了比较重要的作用。

我在研究的过程中，发现民营企业的管理问题值得深入探讨，从四通到联想，从华为到希望，许多民营企业的发展之路需要研究。但由于工作繁忙，我本人不可能对其进行真正地深入研究，于是委托我的博士、博士后等对其进行关注和跟踪。现在李亚同志对此问题进行了理论研究，也算是我们在这个方面的一个进步。

随着中国改革开放的深入和民营经济的兴起，民营企业的管理和发展越来越成为人们关注的热点问题。本套丛书在对我国经济实践中这一新的经济现象作出深入分析的基础上，针对民营企业实际情况，系统地提出了民营企业管理与发展的理论框架，对民营企业的公司治理、资本运作、市场营销、人力资源管理等问题进行了较全面的研究，并结合民营企业实务操作作了大量的企业案例分析。

民营企业的崛起意味着我国生产关系的重大跃升。可以说，民营企业是新型的所有制关系的代表之一，它处于我国经济发展的前沿地位，是中国 21 世纪实现新跨越的重要力量。从这个意义上说，本套丛书涉足了我我国工商管理学科中的一个极富前景的领域。当

然，在此之前，关于中国民营企业的研究成果也非常之多，但是对民营企业管理与发展进行系统研究的成套丛书尚不多见。如此系统地对中国民营企业发展问题进行研究与阐述，这套丛书应该说是比较有特色的。我们将会看到，丛书不仅全面分析了中国民营企业管理与发展的理论基础、运作规范及实施方法，而且对许多民营企业发展过程中的运作难点给出了较为明确的解决思路。

该套丛书以市场经济中民营企业管理与发展为核心，把中国民营企业发展的理论依据、总体设计、运作方略以及具体操作融为一体，分别从公司治理、资本运作、市场营销、人力资源管理四个方面展开论述，由此形成了一个比较完整的民营企业发展的运作体系。

整体来看，本套丛书强调制度创新，对民营企业发展的运作机理作了一定的扩展，并对其运作机制、基本特征和操作要点作了较为深入的探讨，并针对民营企业发展过程中的难点问题，如人才汇聚问题、市场开拓问题、家族制问题、资本扩张问题等，提出了较为明确的解决思路和相应的政策措施，应该说，这些论述不乏新意，有些方面是富有创见性的。

本书的特色还表现在理论与实践的结合方面，既有理论深度，又有实践方面的可操作性，强调运作规范和实施方法。丛书对民营企业的公司治理、资本运营、市场营销、人力资源管理提出了相应的运作措施和为我国民营企业进一步发展提出了解决思路，具有针对性和应用性，有助于推进我国民营经济理论的深化和我国民营企业的发展。

总之，李亚同志主持编写的这套丛书，具有较强的时代感和实践性。它对民营企业的经营管理人员、财经类的大学生和研究生、各类经济研究机构、政府相关部门领导都具有一定的参考价值。

当然，由于作者受经验、理论水平和客观条件的限制，该套丛书尚有一些不足，如民营企业的发展战略、技术创新、企业文化、跨国运营等问题的分析还有待进一步深入，这些都是今后李亚同志

需要继续深化研究的重点。好在李亚同志出站后还将从事管理学教学研究工作，“路漫漫其修远兮”，希望李亚博士在今后的岁月中“上下而求索”，为中国企业管理理论的发展提供智力支持。

2002 年 11 月 31 日
于南开园

丛书序二

常修泽^①

摆在读者面前的这套《21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书（第一辑）》，是一套探讨民营企业管理与发展理论和实务的著作，是李亚同志倾数年之力潜心攻读和研究的初步成果。

形成于 20 世纪末的中国经济长期稳定增长现象为我国的经济理论界提供了重要的研究课题。李亚同志主持编写的这套丛书正是从中国经济发展中的核心企业群体之一——民营企业出发，抓住我国经济所面临的迫切问题，对 21 世纪民营企业的管理与发展问题做出了较为系统和深入的探讨，并力图将所形成的理论应用于指导我国经济实践。

6 年前，李亚同志从郑州工业大学毕业后，以第一名的成绩考入南开大学经济研究所攻读经济学硕士学位。从那时起，我们师生之间就结下了不解之缘。在硕士毕业后，他又于 1998 年开始继续在我的指导下攻读经济学博士学位。在攻读硕士期间，我就提醒他有意识地关注民营经济，其博士论文选题即为《中国民营科技企业产权运营研究》（根据此论文编写的《民营科技企业产权运营——战略、操作与案例》一书已于 2002 年 1 月份由中国方正出版社出版）。经过几年的努力，李亚同志在民营经济方面的研究更加深入和广泛了。这套丛书的出版就是一个例证。

^① 作序者常修泽先生系著名经济学家，国家发展计划委员会学术委员会委员、宏观经济研究院教授，博士生导师、中外企业集团发展研究中心专家组组长、清华大学中国企业研究中心特聘专家，并应邀担任中华现代经济研究院（香港）院长、香港政策研究所特邀顾问、中国经济学术基金学术委员会副秘书长、香港中小企业国际交流协会名誉会长、台湾社会大学台商学院兼职教授等职。

从八十年代初期始,我就开始关注并研究产权理论问题,经过十几年的潜心研究,在同学和同仁的帮助下,先后出版了“产权经济理论研究系列”的四部著作:《资产重组:中国企业兼并研究》(陕西人民出版社,1992年1月)、《现代企业创新论——中国企业制度创新研究》(天津人民出版社,1994年11月)、《产权交易——理论与运作》(经济日报出版社,1995年2月,1998年9月第二版)、《中国企业产权界定》(南开大学出版社,1998年12月)。李亚同志曾参与了《中国企业产权界定》一书的撰写工作。我很高兴的看到,在李亚博士主持编写的这套丛书中,对产权问题给予了足够的关注,如《民营企业资本运作》一书,又如《民营企业公司治理》一书等。

在中国,由于民营企业发展迅速以及中国经济转型期的复杂性和多变性,它的许多重要方面尚未能被充分地研究,如公司治理等。整体来看,理论界对民营企业的研究处于深化阶段。因此本丛书力求在此方面进行新的理论探讨,以便揭示民营企业发展过程中的深层问题。同时,通过大量的生动案例和实证分析,对民营企业的管理与发展做出评价、探求成因、预测趋势,在综合分析民营企业优劣势的基础上,为其下一步发展提供了重要的制度创新思路和相关对策建议。

与现有的同类图书相比,丛书有三个明显特点:

1. 针对性。本丛书是为中国民营企业量身定做的,充分考虑民营企业的实际环境和需要。丛书在系统介绍国内外相关理论与观点的基础上,帮助民营企业家建立起相应知识背景,并结合我国民营企业发展的实际,探讨民营企业进行管理创新的途径与手段,并对民营企业创新运营的运作机理和基本特征做出比较深入的探讨。民营企业可以有选择地进行实践,对企业运营中的主要方面进行针对性的重点提升,以使企业适应目前复杂多变的环境。

2. 实用性。本丛书注重实务性和可操作性。丛书提供了大量翔实的有针对性的案例,既有创业企业的成功经验,也有知名企业

的失败教训，有机地将生动的现实案例与管理学规律结合起来，深入浅出地介绍了企业运作精髓，强调制度规范和运作科学，为民营企业企业家提供了经营原则和运作指南，力争使其具备一定的实战能力，同时对新的经济背景下民营企业的战略选择进行了深入探讨。因此，丛书内容对民营企业的进一步发展有较明显的参考指导作用。

3. 全面性。本丛书的论述比较全面，架构清晰，对民营企业经营管理的各个方面，都进行了系统的介绍，并且指出了各种经营管理形式的联系和特点，使读者能高屋建瓴地了解到民营企业经营的全貌，并对民营企业全面改善其管理水平具有较高的参考价值。对民营企业的 MBO、股票上市、风险投资、人力资本、知识管理、网络营销、服务营销、整合营销、家族治理、职业经理人、多元化经营等诸多热点问题和焦点问题提出了自己的独特见解。本套丛书的出版，将对解决我国民营企业管理与发展中的不足、规范民营企业的具体运作、提高其核心竞争力具有针对性的指导意义，并对民营企业经营者转变观念、开拓思路、提高经营管理水平有很大的启发作用。因此，这是一套好书，我郑重地向广大读者推荐这套丛书。

2002 年 12 月 5 日

内容提要

改革开放二十多年来，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，所有这些都和人力资源管理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。民营企业必须“风物长宜放眼量”，把目光投向未来，顺应全球人力资源管理的发展趋势。

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。

知识经济时代的到来，大大提升了具有高级知识技能的人才的地位，人力资本也得到了越来越多的关注。加强人力资本管理力度，无疑是民营企业未来发展的竞胜之道。民营企业的人力资本运行机制主要包括选拔、开发、配置、激励、维护等五个环节。此外，民营企业不仅要重视对人力资本的激励机制，还要重视对人力资本的约束机制。

将人才聚集过来是人力资源管理的关键，而民营企业在吸引人才上的现状已经是今非昔比了，怎样将所需要的人才引进来并将其留住是令大多数民营企业头疼的问题。民营企业首先要确定企业的人力资源结构和人力资源规划，并对规划组织实施、监控和评估，为引进人才打好基础。其次，民营企业要综合利用各种引进人才的

手段和方式。高级人才是民营企业的“软肋”，针对高级人才的引进，应采取特别的技巧。在如何留住人才上，了解人才的特性是前提条件。民营企业要平衡使用各种留人策略，尽量做到因人而异，并掌握一定的留人原则，以达到效用最大化。

现阶段，企业间人力资源管理竞争的另一个重点区域——企业培训工作已为众多成功或发展较快的企业所重视。从一定程度上讲，企业的竞争是人才的竞争，人才的竞争关键是培训的竞争。这对于民营企业来说更是如此。

很多民营企业不能科学的对员工的工作表现、业务能力、发展潜力、贡献大小等情况进行公正的绩效考核，从而不能充分的调动员工为企业工作的积极性。正是这种不完善的考核制度导致了不完善的奖惩制度，致使很多民营企业不能形成科学的人力资源管理制度。因此，民营企业必须纠正误区。

薪酬制度对一个企业组织来说是十分重要的问题，是人力资源管理中矛盾最多、难度最大的一项工作。民营企业薪酬水平在某种不完全统计中已经介于国企和外企之间，说明民营企业正在努力建立完善的薪酬体系，已经开始重视薪酬的给付，但是这不代表民营企业已经熟知并实践了薪酬方面的知识，也并不能说明民营企业已经意识到薪酬方面的不足。

通过激励来调动职工的积极性、创造性，是民营企业人力资源管理的一项重要任务。民营企业由于其天然而成的特质，相对于国有企业，它有着更灵活更有效的激励方式，例如，民营企业所制定的激励措施往往能得到更直接更快的效果。但是，面对 WTO，面对全球经济一体化的挑战，民营企业要想在经济舞台上扮演更为重要的角色，就是要在学习现代激励手段的基础上对激励机制进行完善和创新。

目 录

第一章 民营企业的发展及其人力资源管理 /1

第一节 中国民营企业整体扫描 /1

- 一、民营企业发展现状 /1
- 二、民营企业发展中的误区 /4

第二节 民营企业人力资源管理概况 /7

- 一、民营企业人力资源管理的优势 /7
- 二、民营企业人力资源管理存在的难题 /8
- 三、民营企业人力资源管理难题中的企业家 /12

第三节 民营企业人力资源的管理未来发展趋势 /14

- 一、战略人力资源管理 /15
- 二、国际人力资源管理 /19
- 三、学习型组织 /22
- 四、知识管理 /26

案例 1-1 步长大校园 /28

案例 1-2 正业大舞台 /34

第二章 民营企业的家族制与人力资源管理 /41

第一节 众说纷纭家族制 /41

- 一、何为家族制 /41
- 二、民营企业家族制人力资源管理模式产生的主要诱因 /43

第二节 民营企业家族制在人力资源管理上的是非曲直 /45

- 一、家族制的优越性 /46
- 二、家族制的不足 /47

第三节 人力资源管理改造：淡化民营企业家族制的良方/49

一、家族管理改造之前提/49

二、家族管理改造之现状/51

三、家族管理改造之操作/52

四、家族管理改造之原则/56

案例 2-1 构筑人才的高地/58

案例 2-2 为员工着想的力帆/60

第三章 民营企业的人力资本管理/65

第一节 人力资本：知识经济时代的热门话题/65

一、人力资本的内涵/66

二、人力资本与物质资本的差异/66

三、人力资本与人力资源的区别/66

四、教育与人力资本的密切关系/67

五、人力资本对于民营企业的意义/68

第二节 民营企业的人力资本运营/70

一、民营企业人力资本运营概述/70

二、民营企业人力资本运营机制/72

三、民营企业人力资本运营的要点/73

第三节 民营企业人力资本的约束机制/78

一、背景：民营企业职业经理人的“人力资本”归属/78

二、民营企业人力资本约束机制的类型/79

案例 3-1 以“法律”来指导人力资源管理工作/82

案例 3-2 联想的人力资源系统扫描/92

第四章 民营企业人才的聚集/103

第一节 引进人才/103

一、民营企业引进人才现状/103

二、民营企业引进人才的前期准备/105

三、民营企业引进人才的途径/109

四、民营企业与 MBA/113

五、民营企业对高级人才的招聘/115

第二节 留住人才/116

一、认识高级人才特性/117

二、民营企业留人策略/118

三、民营企业留人原则/123

案例 4-1 人力资源管理保证广汇的快速发展/124

案例 4-2 用友成功的秘密/132

第五章 培训篇/143

第一节 民营企业人力资源培训现状分析/144

一、培训概述/144

二、民营企业人力资源培训现状/146

三、民营企业人力资源培训现状分析/149

第二节 民营企业人力资源培训指南/151

一、民营企业员工培训的一般程序/151

二、民营企业培训注意要点分析/153

第三节 民营企业文化培训/158

一、企业文化涵义/159

二、建立企业文化步骤/160

三、民营企业文化培训/162

案例 5-1 海尔集团的人力培训/164

第六章 考核篇/173

第一节 绩效考核简介/173

一、绩效考核的涵义/174

二、绩效考核的内容/174

三、绩效考核目的和作用/175

四、绩效考核的程序/175

第二节 民营企业绩效考核现状分析/180

一、民营企业绩效考核存在的误区/180

二、民营企业实施有效的绩效考核/184

三、民营企业高级管理层的业绩评价问题/186

第三节 奖励与惩罚在民营企业中的应用/189

一、奖励和惩罚/189

二、民营企业在奖励和惩罚上的注意方面/191

三、民营企业对管理人员的奖惩操作/192

案例 6-1 考核制度改革带来的影响/195

第七章 薪酬篇/201

第一节 薪酬简介及民营企业现状/201

一、薪酬简介/201

二、民营企业薪酬现状/205

第二节 民营企业要建立以人为本的薪酬制度/209

一、“以人为本”管理的涵义及特点/209

二、民营企业如何建立以人为本的薪酬激励制度/211

三、民营企业建立“以人为本”的薪酬体系操作要点/212

第三节 民营企业部分员工的薪酬设计方案/217

一、民营企业高层管理人员的薪酬设计/217

二、民营企业销售人员的薪酬管理/220

案例 7-1 复星团队使企业充满活力/223

第八章 激励篇/231

第一节 民营企业激励管理概述/232

一、激励管理的重要性/232

二、激励管理的方式/233

第二节 股权激励简介 /237

- 一、股权激励的含义及分类 /237
- 二、民营企业采取股权激励的必要性与目的性 /239
- 三、我国民营企业采取股权激励现状 /240

第三节 民营企业采取股权激励的具体操作 /242

- 一、民营企业的股权激励设计和操作 /242
- 二、民营企业实行股权激励的产权界定问题 /244
- 三、我国民营企业股权激励（主要是经理层股票期权制）的设计原则 /246
- 四、民营企业股权激励注意事项 /248

案例 8-1 希望环保——职能型和项目型契合的人才配置模式 /249

参考文献 /255

后 记 /259