



民营企业培训教程

民营企业 人力资源管理

赵克诚 主 编
谭福河 副主编



科学出版社
www.sciencep.com

丁

民营企业培训教程

民营企业人力资源管理

赵克诚 主编

谭福河 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

全书共6章,第1章主要论述了人力资源的含义以及人力资源管理是构建、维持民营企业竞争优势的关键;谈到民营企业人力资源管理,家族制是一个不可避免的话题,因此第2章主要论述了民营企业的家族式人力资源管理模式的特点和不足并在此基础上提出了如何改进的措施,特别是在选人、用人方面;将人力资源聚集过来是人力资源管理的前提,由于各种各样的原因,民营企业最欠缺的是人才,这已经成为民营企业发展壮大的瓶颈,因此如何吸引人才是民营企业当前需要解决的重要问题之一,本书第3章叙述了民营企业如何从内部和外部获取所需的人力资源;从一定程度上说,企业的竞争是人才的竞争,人才的竞争关键是培训的竞争,如何对员工进行培训是第4章的内容;第5章叙述了民营企业的绩效考核现状与如何制定绩效考核计划;第6章着重讲述了需求层次理论、目标激励理论等西方的激励理论;通过激励来调动员工的积极性、创造性,是民营企业人力资源管理实践的重点和难点,因此最后叙述了民营企业如何激励员工,使之充分发挥其能力,书中提出了适合民营企业激励员工的措施和方法。

本书可供企业管理者及相关人士参考。

民营企业人力资源管理

——(民营企业培训教程)

赵克诚 主 编

谭福河 副主编

责任编辑 李振格 熊盛黎

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年8月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2004年8月第一次印刷 印张: 9 3/4

印数: 1—1 000 字数: 165 900

ISBN 7-03-014085-0/F·339

定价: 198.00 元 (共 9 册)

(如有印装质量问题,我社负责调换(新欣))

这是一部属于中国民营企业家的、
本土化的MBA教材。

——浙江省省长 吕祖善

这部教材能以最低负担、最短时间建立起较丰厚的财富，并发现促使企业发展的诀窍。

——中国工程院院士 李京文

民营企业培训教程

编写指导委员会

主 任 丁耀民

委 员 杨晓彤 余红艺 陈卫东 吴家曦 黄新茂

郑明治 陆立军 姚先国 程惠芳 龚建立

盛世豪 卓勇良 徐亚芬 王渊明 闫国庆

鲁冠球 徐文荣 胡成中 郑元豹 汪立成

王建沂 茅理翔 陈爱莲

序 一

民营经济是浙江经济的优势所在、活力所在，也是加快浙江经济发展的潜力所在，关系到浙江经济综合实力和国际竞争力的提高，关系到浙江经济的长远可持续发展。浙江民营经济发展的历程，是浙江民营企业家过去二十多年艰苦创业、锐意改革，在艰难中求生存，在困境中谋发展的历程。改革开放以来，千百万浙江的“泥腿子”洗脚上岸，较早地突破计划经济传统观念的束缚，走南闯北，寻求商机，谋划发展，使民营经济在浙江大地焕发出勃勃生机，为浙江经济社会的全面进步和人民的富裕作出了历史性的贡献。当前，我们正处于新世纪头二十年的重要战略机遇期和我省全面建设小康社会，加快推进现代化建设的关键时期，民营企业肩负的历史使命更为重大。如果说民营经济的第一次飞跃推动了浙江由温饱向小康的历史性跨越，使浙江实现了从资源小省向经济大省的转变，那么，浙江要建设经济强省，实现全面建设小康社会和提前基本实现现代化，就必须推动民营经济实现新的飞跃。这是从浙江现实出发，发挥浙江比较优势的客观要求，是适应国际国内环境变化，提高浙江经济国际竞争力的迫切需要。

当前，民营经济发展面临着历史性的机遇。党的十六大明确提出，必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济，必须毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展，这为民营经济的发展创造了平等的法制、体制环境和一视同仁的政策环境，从根本上消除了长期以来制约民营经济发展的思想顾虑和障碍，为民营经济的新一轮发展提供了强大的精神动力和制度保证。经济全球化和国际产业与资本在全球的加速转移，有利于民营企业积极参与国际分工与国际竞争，更好地利用国际国内两种资源、两个市场，获取更多的要素、资源，开拓更广阔的发展空间。新科技革命特别是信息化的加速推进，有利于民营企业充分利用国外最新科技成果和先进技术装备，加速提升企业整体素质和国际竞争力。经过二十多年的发展，浙江民营经济已经集聚了相当的能量，一大批民营企业有能力、有条件在现有基础上，再上新台阶，实现新飞跃。

在新的形势和条件下，民营经济要实现新的飞跃，必须突出创新推动，突出开放发展，在企业制度创新、管理创新、技术创新和文化创新上下功夫，确立开放的发展理念和思维，在更大的范围和空间上集聚资源要素，实现新的跨越式发展。这就对民营企业家提出了新的更高的要求。浙江民营企业家多数从实践中走出来，具有较强的市场经济意识和开拓精神，善抓机遇，善于经营，经过多年的磨练，积累了丰富的经营管理经验。面对民营经济新飞跃的要求和不断变化的发展环境与条件，民营企业家迫切需要有新的提高，包括提高理论素养，丰富科学

知识,更新经营理念,熟悉并掌握市场经济和国际经济规则,提高运用现代企业发展战略和管理方法引领企业的能力。在市场经济条件下,企业家对企业的成败具有十分重要的作用,一个成功的企业背后往往有一个优秀的企业家。浙江民营经济有今天,靠的是有一支出色的企业家队伍,浙江民营经济要实现新的飞跃,更需要一大批能适应国内外市场激烈竞争要求的现代企业家。

组织民营企业家进行培训学习,是提升民营企业家素质的重要途径,也是政府引导和服务民营企业,推动民营经济新飞跃的重要方面。有关方面共同组织编著的《民营企业家培训教程》丛书,针对浙江民营企业的实际,吸收现代企业管理最新成果,从民营企业家的素质提高,民营企业的战略管理、法人治理结构、市场营销、生产运作、企业文化、人力资源管理等方面融理论指导与案例分析于一体,进行了系统的介绍和阐述。可以说,这是一部属于民营企业家的,中国本土化的 MBA 教材。在这套丛书付梓出版之际,对全体编撰人员的辛勤劳动表示感谢,希望它的出版能有力地推动浙江民营企业家的培训学习,推动浙江民营经济实现新的飞跃。

浙江省省长 吕祖善

2004年5月于杭州

序 二

改革开放以来，中国民营企业的发展风起云涌，造就了一批富有冒险精神和创新意识的企业家人才。但我们必须看到由于历史和现实的原因，许多民营企业家未受过高等专业理论教育，他们的经营理念和管理能力与现代企业的需要尚存在着差距。管理和决策水平低，缺乏科学规范的企业发展战略，制约着很多企业的可持续发展，极大地影响了企业发展的速度、规模和稳定性。

然而我国多数的民营企业家，都是善于学习的企业家。他们异乎寻常的创新能力，来源于孜孜不倦的学习能力。成功的民营企业，都是具有较强学习能力的企业，我国越来越多的民营企业正在向学习型组织演进。我国民营企业家的某些个性也许只是在体制转型的过程中体现出相对的优越性，但他们的创新精神和学习能力，则具有跨时代的永恒的重要性。值得欣喜的是，在我国民营企业家们从个人学习到组织学习，从盲目学习到理性学习的思考和实践的过程中，企业家们已经在挪动着脚步向世界一流管理水平看齐了。

首先，该套教程定位明确，读者对象就是经过创业阶段之后，需要突破经营管理瓶颈，将企业做大、做强的企业家。中国民营企业的创业历史普遍较短，众多企业表现出明显的阶段性特征，在成功地渡过最初的创业期后，需要经营理念和管理水平的有效提升，才能推动事业的持续、健康成长。该套教程准确地把握住民营企业家群体的成长特征，对象清楚，有的放矢。

其次，该套教程的论述方式非常“友好”，具有理论性与实践性、系统性与专业性、务实性与创新性相结合的特点。该套教程可读性强，内容简明扼要，语言生动形象，案例经典精彩，富有启发性，使人有兴趣反复阅读，值得细心揣摩体会。选题紧扣民营企业经营的关键环节，以先进的理论作为指导实践的依据，又以中国民营企业面临的经营环境作为实际背景。该套教程以其务实和创新的特色，为我国民营企业家能力的培养和提高提供了一种学习训练模式。

最后，以民营企业经营管理者的身份读这套教材，很容易进入角色。思考着的读者就像“入戏”的演员，更容易触动思维的灵感。无论是案例的选取，还是问题的剖析，都常常使企业家看到自己的影子，看到自己在企业经营中存在的问题和解决的思路。

可以说，这套教程的出版，将在很大程度上解除渴望知识的民营企业家的困惑。开卷有益。我们期待着更多适合民营企业家学习的“知识营养品”问世，也

期待着更多的民营企业从中受益，更期待着中国民营企业获得更大的发展，为中国社会主义市场经济和全面建设小康社会作出更大的贡献。

中国工程院院士 李京文

2004年6月于北京

前 言

面对激烈的竞争环境，如何取得竞争优势，如何维持竞争优势，是我国民营企业共同面临的课题。

一个企业的竞争力优势最终要表现在成本优势、产品优势和品牌优势上。因此，民营企业规模小、技术低、管理差等固有的劣势成为新的条件下参与竞争的一个致命软肋。民营企业在面临国际、国内两个市场时，缺乏核心竞争力的劣势日益突出。民营企业必须寻找核心竞争力，形成能够与竞争对手相抗衡的核心竞争力。构成企业核心竞争力的源泉在于核心人力资源。在未来市场竞争的较量中，如何将企业现有人力资源转变为提升企业核心竞争优势的源泉并予以开发？其答案就是通过人力资源管理实践来打造一支具有竞争力的高绩效的员工队伍。

密歇根大学著名的人力资源管理专家 Dave Ulrich 认为，人力资源=能力水平（Competence）×投入程度（Commitment）。能力水平是指员工是否具备实现企业战略所需要的能力，能把表现优秀的员工和表现一般的员工区分开来的个体的深层潜在特征。投入程度是指员工在工作中是否充分发挥了他们的潜能，是否会不遗余力地为实现企业的目标而努力。人力资源管理实践是帮助企业如何获取和留住核心人力资源以及使之发挥最大能力的活动。

本书第1~5章由赵克诚执笔，第6章由谭福河执笔。唐效良、李涛参与了资料的收集、整理与部分内容写作工作。全书由赵克诚总纂、定稿。

由于作者学识和经验的局限，书中难免纰漏，欢迎广大读者不吝赐教。

本书引用了国内外一些学者的观点、著作和论文，在此一并致谢。

编 者

2004年3月

目 录

序一

序二

前言

第1章	人力资源管理	与构建民营企业竞争优势	1
1.1	人力资源		3
1.1.1	人力资源的含义		3
1.1.2	人力资源：企业首要资源		5
1.1.3	企业家人力资源（管理）的哲学		6
1.2	人力资源管理		10
1.2.1	人力资源管理基本概念		10
1.2.2	人力资源管理的实践		11
1.3	民营企业竞争优势构建		15
1.3.1	民营企业竞争优势构建必然性		15
1.3.2	如何构建民营企业竞争优势		17
1.4	人力资源管理实践：构建企业竞争优势		19
1.4.1	人力资源管理与战略管理		19
1.4.2	战略执行与人力资源管理实践		21
第2章	民营企业家族式人力资源管理		24
2.1	家族制企业		25
2.1.1	定义		26
2.1.2	家族制企业内部治理现状		27
2.2	家族制企业人力资源管理		29
2.2.1	家族制企业人力资源管理现状		29
2.2.2	家族制企业人力资源管理模式的局限		35
2.2.3	突破家族制企业人力资源管理模式局限对策		37
2.2.4	家族企业的人力资源管理原则		39
第3章	民营企业人力资源选聘		42
3.1	选聘的原则与流程		43
3.1.1	选聘意义		43
3.1.2	选聘原则		44

3.1.3	选聘流程.....	47
3.2	选聘的标准与渠道.....	49
3.2.1	人力资源计划.....	49
3.2.2	选聘的标准.....	50
3.2.3	人员选聘渠道.....	52
3.3	选聘的途径及面试.....	53
3.3.1	选聘途径.....	54
3.3.2	面试.....	58
第4章	民营企业人力资源培训.....	62
4.1	培训概述.....	64
4.1.1	培训含义.....	64
4.1.2	培训的木桶原理.....	67
4.2	民营企业员工培训现状.....	69
4.2.1	民营企业中层管理人员培训现状.....	69
4.2.2	民营企业新员工培训.....	72
4.2.3	民营企业家自身学习开发.....	73
4.3	民营企业有效培训系统设计.....	75
4.3.1	培训系统模型.....	75
4.3.2	民营企业管理人员培训实践.....	82
第5章	民营企业员工绩效考核.....	84
5.1	绩效考核概述.....	87
5.1.1	绩效考核的含义.....	87
5.1.2	绩效考核目的.....	89
5.1.3	民营企业绩效考核现状.....	91
5.2	绩效考核计划过程.....	93
5.2.1	职位工作职责界定.....	93
5.2.2	界定关键绩效指标.....	97
5.2.3	工作目标设定.....	99
5.2.4	权重分配.....	101
5.2.5	确定关键绩效指标和工作目标的指标值.....	102
5.2.6	检查指标内部一致性.....	103
第6章	民营企业激励选择.....	104
6.1	激励概述.....	105
6.1.1	激励含义.....	105

6.1.2 激励过程.....	106
6.2 激励理论概述.....	107
6.2.1 早期激励理论.....	107
6.2.2 现代激励理论.....	110
6.3 民营企业员工激励现状.....	117
6.3.1 民营企业薪酬激励现状.....	117
6.3.2 民营企业其他激励现状.....	120
6.4 民营企业员工激励.....	121
6.4.1 民营企业激励制度建立程序.....	121
6.4.2 民营企业激励方式适用性分析.....	124
主要参考文献.....	135

第1章 人力资源管理 with 构建 民营企业竞争优势

本章要点

- ◇ 人力资源含义
- ◇ 企业人力资源类型
- ◇ 人力资源管理实践的内容
- ◇ 民营企业竞争优势与人力资源管理实践

案例

复星企业的人力资源战略

1994年，复星成为上海第一家民营高科技集团型企业，注册资金10万元、自有资金3.8万元，是一个不起眼的小型咨询公司；今天，复星集团已经成长为以生物制药产业为主导、房地产业、信息产业协同发展的整合型多元化企业，2001年集团及其关联企业的总销售额达到了303亿元，总资产198亿元，净资产87亿元。复星，已成为中国民营企业界一颗新星。

回顾所取得的成就，寻找成功的奥秘，与复星一同成长的梁信军副总裁一语中的：“这是人才经营的阶段性成功。”

1. 确定人才经营的主题

“追求个人成功与企业发展的高度和谐和统一”始终是复星人才经营的主题，也是复星能够迅速积累竞争优势，实现超常发展的关键所在。

长期以来，复星着力于最大限度地将员工个人发展与企业发展高度关联，把企业进步与个人价值的提升高度融合，形成了“以发展吸引人，以事业凝聚人，以工作培养人，以业绩考核人”的人才观。企业在不断壮大的同时，努力为优秀人才提供发展的舞台，使员工个人的发展愿望融入企业整体发展的大局，员工在为企业辛勤工作中，自身也得到了持续的发展和提升。

2. 重新给人力资源部门定位

在复星的人才经营理念中,有一个观念牢牢地树立起来,那就是:人力资源管理部门是企业经营战略的合作伙伴,为其他部门提供战略上的支持和保证。

复星的人力资源管理部门已经不再限于完成日常的招聘、培训、员工发展、薪金福利设计等任务,而是和其他业务部门一样,深入了解企业的业务状况,洞察企业发展的走向,研究、预测、分析制定计划,解决企业的根本问题。人力资源部门已成为复星人才经营的“策划师”,为企业组织维持生命力和竞争力提供有力的人力支持。

近年来,复星已实现了人力资源部门的重新定位。集团、各产业部及各下属企业都设立了人力资源管理系统,且各有侧重点。集团人力资源管理部门注重于整体人力资源发展战略的制订,参与企业战略目标的确定。各产业部、各企业人力资源管理部门则在集团的授权下开展日常工作,并按照集团制订的总体规划,结合各自的经营战略,设定人力资源工作重点。为了使人力资源部门有更多的时间用于“策划师”工作,复星积极与一些专业化公司合作,将一部分行政事务,如某些专业人才的招聘、员工培训、薪资设计等等,交由专业化的公司来运作,以提高人力资源部门的工作效率。

3. 把人才当作资产来管理

复星认为,人才是最宝贵的资产,因而应当成企业的资产来管理。

将人作为资产来管理,并不是贬低了人,恰恰是重视了人才价值的增值作用。复星认为,应当通过切实的措施,把人力资源落实为资产,在企业资产表中建立“人才报表”。要像保管有形资产一样,“领用”、“维护”、“保管”好人力资源,并形成一种制度。这样才能最大限度地开发、管理和维护好人力资源,并使人才不断保值、增值。

4. 引进人才追求双赢

人才引进被复星视作是一种投资行为,并且是具有最高收益率的投资行为。同时,在复星的理念里,引进人才就相当于“引进老师”,是双赢的。

一方面,引进外来人才为复星输送了管理、技术上的新鲜血液,成为推动企业进步、创新的新生力量;另一方面,将引进人才等同于引进“老师”,因为对于多数经理、员工而言,引进老师意味着引进领导、引进比自己能力更强的人,从而可避免引进的人才在薪酬福利、工作能力、知识结构等方面对原有员工造成的压力。还可以在一定程度将压力转化为动力,激发经理、员工的学习热情和主动性,使其自觉地保持终身学习的劲头,不断提升自己的才干,从而提高团队的整体素质。

1.1 人力资源

1.1.1 人力资源的含义

一、人力资源的定义

密歇根大学著名的人力资源管理专家 Dave Ulrich 认为, 人力资源=能力水平 (Competence) × 投入程度 (Commitment)。能力水平是指员工是否具备实现企业战略所需要的能力, 能把表现优秀的员工和表现一般的员工区分开来的个体的深层潜在特征。投入程度是指员工在工作中是否充分发挥了他们的潜能, 是否会不遗余力地为实现企业的目标而努力。一般来说, 决定员工投入程度有两方面的因素: 对员工的要求; 向员工提供的资源和支持。员工的能力水平和投入程度共同决定企业的人力资源水平。人力资源一方面取决于能力水平; 另一方面还取决于投入程度。如果能力水平比较高, 但是投入程度不够, 整体的人力资源水平不会很高; 同样, 即使投入程度很大, 但如果能力水平不高的话, 整体的人力资源水平也会受到影响。评价一个企业、部门或团队的人力资源, 应该即考虑员工的能力水平, 也考虑员工的投入程度。只有当员工的能力水平比较强, 而且投入程度也比较大的时候, 企业的人力资源水平才会比较高。

二、企业人力资源分层分类

对企业内人力资源进行分层分类的目的就是为了更好的进行管理和利用, 发挥人力资源对企业的最大贡献。

(1) 根据企业内人力资源所处层次以及对企业的贡献大小可以分为: 企业家、职业经理人等高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员以及操作者。

(2) 根据企业内人力资源的工作性质可以分为: 非熟练工、熟练工、技工、职员、专业管理人员、工程技术人员及主管人员。

(3) 根据“价值性”和“惟一性”这两个标准来对人力资源分类, 并以此界定企业的核心人力资源。首先有必要对所依据的这两个维度进行分析 (如表 1.1 所示), 然后根据这两个标准将人力资源划分为两类: 核心人力资源、独特人力资源、义务性人力资源和辅助性人力资源 (如表 1.2 所示)。

(4) “司马光框架”。北宋宰相、杰出的历史学家司马光根据人力资源的道德和才能将其分为四类 (如图 1.1 所示), 即道德高, 才能高: 圣人; 道德高, 才能低: 君子; 道德低, 才能低: 愚人; 道德低, 才能高: 小人。