

企业人才 资源机制建设探索

QIYE RENCAI ZIYUAN JIZHI JIANSHE TANSUO

亓玉台 主编

中國石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

企业人才资源机制

建设探索

亓玉台 主编

中国石化出版社

内容提要

本书在对建设企业人才资源管理机制进行大量调研和探索的基础上,提出了一套符合中国企业特色和现实需要的企业人才资源管理机制建设的思路、方法、规范及考核标准,具体内容包括:人才资源管理机制的理论概述;选才机制;育才机制;用才机制;聚才机制;经营管理人才队伍建设;专业技术人才队伍建设;技能操作人才队伍建设;国际化经营人才队伍建设等。本书语言简练,文风朴实,具有较强的理论性、实践性和可操作性,是在众多企业人才资源管理机制建设类书籍中,具有鲜明企业特色的参考读本。

本书适合企业领导干部和从事人力资源管理工作的人员学习和使用,也可以作为企业开展人才资源管理机制建设的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业人才资源机制建设探索 / 亓玉台主编.
—北京:中国石化出版社,2012.3
ISBN 978-7-5114-1247-8

I. ①企… II. ①亓… III. ①企业管理:人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 025144 号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京宏伟双华印刷有限公司印刷

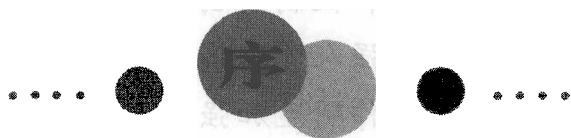
全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 16 印张 267 千字

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

定价:38.00 元



人才是现代企业的第一资源，人才发展是企业科学发展的重要推动力量。随着世界多极化、经济全球化深入发展，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，企业之间竞争的关键越来越取决于人才资源的竞争。这种竞争既是人才数量和质量的竞争，更是人才资源开发水平和管理机制的竞争。胡锦涛总书记在2010年全国人才工作会议上明确指出：“坚持推进改革创新，激发各类人才创造活力，重点围绕用好用活人才、提高人才效能，完善人才工作管理体制，健全人才工作机制，为人才事业发展增添蓬勃活力和强大动力，加快建设人才强国”。总书记的这一重要指示，为在新的起点上进一步做好人才工作指明了方向。人才资源是永不枯竭的战略资源；人才优势，是最需培育、最有潜力、最可依靠的优势；培育好、开发好、利用好人才这个第一资源，形成人才辈出、人尽其才的生动局面，是当前和今后一个时期企业人才工作异常关键和紧迫的任务。

改革开放以来，在党的“科学发展，人才为本”的方针指导下，大型国有企业按照建立现代企业制度的要求，推进人

才工作体制和机制的创新，逐步引入竞争机制，深化分配制度改革，加强人才培养，新的用人机制逐步形成。人才队伍建设基础工作明显加强，人才工作活力初步显现。但也要清醒地看到，与企业的战略目标和面临的竞争形势相比，当前的人才工作还不适应新形势、新任务的要求。如符合企业发展需要的高层次人才明显缺乏；适应市场化和现代企业制度的选才、育才、用才、聚才的工作机制还没有取得根本性突破；与国际上先进企业的人才管理模式相比还有较大差距。

为了进一步深化企业人事制度改革，完善人才队伍特别是高层次人才的激励约束机制，营造人尽其才、才尽其用的良好环境，中国石化集团公司近几年来在人才工作的机制建设方面进行了大量的实践和探索，其中，中国石化集团公司人事部、石油化工管理干部学院和有关企业，共同开展的“现代企业制度下大型国有控股企业人才资源管理机制研究”课题，就是一次很有意义的探索。为使研究成果更好地推广和指导实践，又对研究成果进行整理，形成了《企业人才资源机制建设探索》一书。纵览全书，我认为这是一本理论性与实践性兼容、继承性与创新性并蓄，既具学术色彩、又有可操作性的好书。主要有以下几个特点：

理论性。在对人才资源机制进行理论探索的基础上，比较深入地论述了人才资源机制的内涵、结构框架和要素组成。提出了人才资源机制从功能和管理环节两个层面分类。从功能上，可分为牵引、激励、约束、竞争和流动等机制；

从管理环节上，可分为选才、育才、用才和聚才机制。为了便于在实践中操作，又对选才、育才、用才和聚才等机制的主要内容和相互关系进行了论述。

继承性。采取了资料的收集分析、重点人员访谈和实地考察等方法，以中国石化集团公司为重点，对国内大型企业人才资源机制建设情况做了比较全面的调研和分析。围绕企业结构调整、做优做强、持续发展的要求，概括了实施减员分流、压缩管理层；逐步引入竞争机制、不断完善考核评价体系；深化薪酬分配制度改革、强化激励约束措施；开展人才培养、做好紧缺人才引进工作等方面的成功经验。在此基础上，进一步改革和创新，提出了企业人才资源机制建设的方针、内容和措施。体现了与现有国有企业人才资源开发机制既一脉相承又与时俱进的逻辑关系。

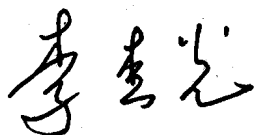
可操作性。紧紧围绕国有企业的特点，在认真研究企业经营管理人才、专业技术人才和技能操作人才三支人才队伍的职责、任务和成才规律的基础上，对选才、育才、用才和聚才等机制的建设提出了实践性较强的方案，包括目标要求、指标体系、主要措施、步骤等。由于研究课题来源实践，提出的思路 and 方案也来自实践，因此，实践性和可操作性较强。

推广性。《企业人才资源机制建设探索》一书，虽然研究主体是国有企业，但书中提出的主要观点、思路 and 方案，并不局限于国有企业，可以延伸到党政机关、事业单位，有较

大的应用空间。

我相信，这本书的出版，对于企业人才资源管理机制的建设，将起到积极的推动作用。未来十年，特别是“十二五”时期，是国有企业更好更快发展的重要战略机遇期，加快企业发展方式的转变和实施“走出去”战略，需要一批又一批高素质人才去开创。让我们牢固树立人才是现代企业第一资源的理念，不断地改革创新，进一步形成选才、育才、用才、聚才的良好环境和政策优势，努力开创人才工作新局面，为推进国有企业科学发展，参与国际竞争提供充分的人才保证和智力支撑。

中国石油化工集团公司党组成员、副总经理

Handwritten signature in black ink, reading '李青山' (Li Qingshan).



随着经济全球化进程的加快，科技进步的日新月异，企业之间竞争胜败的关键越来越取决于人才资源，人才资源是现代企业发展中最重要的战略资源已经成为企业的普遍共识。从一定意义上说，企业的竞争就是人才资源的竞争，人才资源的竞争表现为企业拥有的人才数量和质量的竞争，本质上是人才资源开发水平和管理机制的竞争。发展的企业为人才的发展提供广阔的平台，发展的人才为企业的发展创造无限的空间，人才的发展和企业的发展相辅相成。探索企业建立有利于培养、吸引、留住和用好人才的机制，使企业成为人才聚集的高地，实现企业人才资源的优化配置，是企业在激烈的市场竞争中赢得主动的必然选择，对于提高现代企业的核心竞争力有着十分重要的深远意义。

本书的作者对建设企业人才资源管理机制做了大量的调查和探索工作，从理论研究和实践应用两个层面对企业人才资源管理机制进行了深入的研究和探讨。在理论研究方面，在国内首次对人才资源管理机制的内涵进行了比较详细地阐述，提出了人才资源管理机制从功能和管理环节两个层面的分类：从功能上，分为牵引、激励、约束、竞争和流动等机制；从管理环节上，分为选才、用才、育才和聚才机制；同时，对选才、用才、育才和聚才等机制的主要内容和相互关系进行

了论述。在实践应用方面，系统地总结提炼了企业在建立人才资源管理机制实践中的成功经验和做法，深入地梳理分析了企业人力资源管理机制建设中存在的问题和原因，特别难能可贵的是有针对性地提出了企业建设人力资源管理机制具有可操作性的建议和方案。

本书的出版，恰逢《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020)》颁布，纲要的颁布为企业人才资源机制建设提供了政策指引，本书提出的一些思考、建议和方案完全符合纲要提出的“服务发展、人才优先、以用为本、创新机制、高端引领、整体开发”的人才发展方针。期望本书的出版能与更多的同行互动，进一步推进中国企业人才资源管理机制建设的研究和探索；期望更多的中国企业通过人才资源管理机制的建设，真正使企业成为人才的高地，提升企业在市场竞争中的核心竞争力，实现企业的可持续发展。

本书主要依据“现代企业制度下大型国有控股企业人才资源机制研究”课题报告。在课题研究过程中，石油化工管理干部学院梁文俊、高福辉、张滨杰等教师对部分内容进行了深入的研究，为课题报告的最终形成付出了努力，对此表示衷心的感谢。

本书共分九章，第一章主要梳理了人才资源机制的有关理论，剖析了人才资源机制的概念，提出了选才、育才、用才和聚才的人才资源管理的四大机制，并分析了这四大机制的内涵、相互关系、建立的条件和思路。第二、三、四、五章逐一分析了选才机制、育才机制、用才机制和聚才机制的内涵和构成要素，探讨了企业在选才机制、育才机制、用才机制和聚才机制建设方面的主要做法和存在的主要问题，提出了加强选才机制、育才机制、用才机制和聚才机制建设的有关措

施。第六、七、八、九章分别概述了经营管理人才、专业技术人才、技能操作人才和国际化经营人才队伍建设的基础理论，探析了企业在三支人才队伍和国际化人才队伍建设方面的主要做法及存在的主要问题，并提出了主要对策和措施。

本书由石油化工管理干部学院党委书记、教授、博士生导师亓玉台主编，第一章“人才资源管理机制的理论概述”由石油化工管理干部学院副教授刘沁编写；第二章“选才机制”由石油化工管理干部学院原副院长、教授级高级工程师陈素明编写；第三章“育才机制”由石油化工管理干部学院科研部副主任、副教授王立志编写；第四章“用才机制”由石油化工管理干部学院高级工程师周雪中编写；第五章“聚才机制”由镇海炼化分公司培训中心原主任、高级讲师高原，石油化工管理干部学院博士李芳，中国石化集团公司财务部办公室主任、高级经济师李心福编写；第六章“经营管理人才队伍建设”由石油化工管理干部学院高级经济师刘晓宇编写；第七章“专业技术人才队伍建设”由石油化工管理干部学院副院长、教授级高级经济师李寿军编写；第八章“技能操作人才队伍建设”由石油化工管理干部学院副教授陈清编写；第九章“国际化经营人才队伍建设”由石油化工管理干部学院人事部副主任、高级讲师罗锡庆编写。附录“构建人才资源机制的工具和方法”由石油化工管理干部学院原副院长、教授级高级工程师陈素明编写。全书由高原、李芳统稿。

目录

第一章 人才资源管理机制的理论概述	1
一、人才资源研究的现状	2
(一) 人才的概念	3
(二) 国内人才研究的现状	4
(三) 国外人才研究的主要理论	6
二、人才资源管理机制的内涵	8
(一) 人才资源及人才资源管理	8
(二) 人才资源管理机制的概念	10
(三) 人才资源管理机制建立的理论	13
三、人才资源管理机制的构成	21
(一) 选、育、用、聚四大机制的内容	22
(二) 选、育、用、聚四大机制的关系	24
四、企业建立人才资源管理机制的条件和思路	26
(一) 建立人才资源管理机制的条件	26
(二) 建立人才资源管理机制的思路	30
第二章 选才机制	37
一、选才机制理论概述	38
(一) 选才机制的内涵	38
(二) 选才机制的构成要素	38
二、企业选才机制建设实践	39
(一) 企业选才机制建设的做法	39

(二) 企业选才机制建设存在的主要问题	43
三、加强企业选才机制建设	44
(一) 以科学发展观为指导,树立正确的选才观	45
(二) 建立和完善识才、选才标准和选才方式	46
(三) 进一步提高选拔经营管理人才的公信度和满意度	48
(四) 建立人才选拔任用责任追究机制	50

第三章 育才机制 53

一、育才机制理论概述	54
(一) 育才机制内涵	54
(二) 育才机制的构成要素	54
二、企业育才机制建设实践	56
(一) 企业育才机制建设的主要做法	56
(二) 企业育才机制建设存在的主要问题	60
三、加强企业育才机制建设	62
(一) 树立现代育才理念	63
(二) 结合实际,加强育才管理	65
(三) 完善布局,加强育才基础建设	66
(四) 规范运作,提高育才的针对性和实效性	69
(五) 开展职业生涯管理,提高人才开发科学化水平	70
(六) 采取措施,促进育才与选才、用才紧密结合	73

第四章 用才机制 75

一、用才机制理论概述	76
(一) 用才机制内涵	76
(二) 用才机制的构成要素	77
二、企业用才机制建设实践	82
(一) 企业用才机制建设的主要做法	83
(二) 企业用才机制建设存在的主要问题	87

三、加强企业用才机制建设	88
(一) 努力更新人才工作理念	88
(二) 科学合理地配置人才资源	89
(三) 全面推行绩效管理	91
(四) 完善竞聘上岗制度	92
(五) 加强对人才的监督与约束	93

第五章 聚才机制 95

一、聚才机制理论概述	96
(一) 聚才机制内涵	96
(二) 聚才机制的构成要素	97
二、企业聚才机制建设实践	100
(一) 企业聚才机制建设的主要做法	100
(二) 企业聚才机制建设存在的主要问题	106
三、加强企业聚才机制建设	110
(一) 建立完善人才政策体系	110
(二) 完善人才成长通道体系	111
(三) 完善职工薪酬福利体系	114
(四) 加强企业文化建设	118

第六章 经营管理人才队伍建设 121

一、加强经营管理人才队伍建设理论概述	122
(一) 经营管理人才的界定与层级划分	122
(二) 加强经营管理人才队伍建设的现实意义	125
二、企业经营管理人才队伍建设实践	126
(一) 企业经营管理人才队伍建设的主要做法	127
(二) 企业经营管理人才队伍建设存在的主要问题	132
三、加强企业经营管理人才队伍建设	140
(一) 完善选拔任用机制	141

(二) 完善培养教育机制	143
(三) 完善激励机制	144
(四) 完善监督约束机制	146

第七章 专业技术人才队伍建设 151

一、专业技术人才队伍建设理论概述	152
(一) 专业技术人才成长的内外因素分析	152
(二) 专业技术人才成长规律综述	154
二、企业专业技术人才队伍建设实践	157
(一) 企业专业技术人才队伍建设的主要做法	157
(二) 企业专业技术人才队伍建设存在的主要问题	162
三、加强专业技术人才队伍建设	164
(一) 完善专业技术人才的选、用机制	164
(二) 完善专业技术人才的激励与约束机制	166
(三) 完善专业技术人才的培育机制	168

第八章 技能操作人才队伍建设 171

一、技能操作人才队伍建设理论概述	172
(一) 技能操作人才的特点与成长规律	172
(二) 技能操作人才队伍建设机制的研究意义	176
(三) 国外技能操作人才队伍建设经验借鉴	177
二、企业技能操作人才队伍建设实践	183
(一) 技能操作人才队伍建设的主要做法	183
(二) 技能操作人才队伍建设存在的主要问题	187
三、加强技能操作人才队伍建设	189
(一) 强化开发培养机制	189
(二) 健全激励机制	191
(三) 建立科学合理的技能操作人才评价和考核机制	192
(四) 建立和完善技能操作人才配置机制	193

第九章 国际化经营人才队伍建设	195
一、国际化经营人才队伍建设理论概述	196
(一) 企业国际化经营的发展阶段	196
(二) 企业国际化经营的员工分类	198
(三) 国际化经营人才应该具备的能力	199
(四) 国际化经营人才队伍建设的“四才”机制	200
二、企业国际化经营人才队伍建设实践	204
(一) 企业国际化经营人才队伍建设的主要做法	204
(二) 国际化经营人才队伍建设存在的主要问题	209
三、加强企业国际化经营人才队伍建设的环境分析	210
(一) 企业国际化经营人才队伍建设的有利条件	210
(二) 企业国际化经营人才队伍建设的必要性	211
四、加强国际化经营人才队伍建设的主要措施	212
(一) 建立国际化经营人才引才机制	212
(二) 建立国际化经营人才育才机制	213
(三) 建立国际化经营人才用才机制	214
(四) 建立国际化经营人才聚才机制	215
附录 构建人才资源机制的工具和方法	217
参考文献	238

第一章

人才资源管理机制的理论概述

本章目标：

通过本章学习，你应当能够：

- ※ 掌握人才资源管理机制的概念；
- ※ 对人才资源管理机制建立的理论依据有清晰地了解；
- ※ 能够分析选育用聚四大机制的相互关系；
- ※ 明确四大机制建立的条件和思路。

中国的企业改革已经走过了 30 年的历程, 由于没有现成的经验可以借鉴, 也不能简单照搬发达国家企业的成功做法, 因此, 只能在探索和调整中不断深入。经过三十余年的改革开放和国内外市场竞争的洗礼, 特别是经过“十一五”全球金融风暴的磨练, 企业管理工作已实现了从计划经济向市场经济、从卖方市场向买方市场、从国内竞争到实施“走出去”战略、从国外管理方法的学习模仿到消化吸收、融合提炼、自我创新的重大转变。主要表现在五个方面: 一是经营管理理念发生了深刻变化。绝大多数企业已牢固树立起市场、效益、质量、成本、品牌、营销和全球化、以人为本等适应市场经济要求的理念和社会责任意识; 二是极大地丰富、拓展了企业管理领域。战略管控、并购整合、流程再造、精益生产、虚拟联盟、扁平化组织、供应链管理等的管理思想和管理组织形式进入企业管理的视野与范畴; 三是越来越多的先进管理方法和手段被广大企业应用。企业资源计划(ERP)、经济增加值(EVA)、平衡记分卡、六西格玛、5S 管理等国际流行的管理方法手段都在企业得到广泛应用; 四是经营管理人员和员工素质不断提高。涌现出一批适应市场竞争的企业家和职业经理人, 员工使命感、归属感不断增强; 五是“软实力”培育越来越受到企业重视。通过构建企业文化、建立学习型组织、加强知识管理、推进管理创新、实施品牌战略、履行社会责任、塑造企业形象等不同方式培育企业核心能力, 努力使企业保持持续竞争优势。

从国际竞争的趋势来看, 随着知识经济的兴起, 土地、资金、资源等传统的生产要素逐渐失去在竞争中的主导地位, 而人力资源——蕴含在员工中的知识、能力以及运作机制等无形资产, 越来越成为企业之间竞争的关键。人力资源的质量和效益, 主要体现于人才资源, 人才资源是人力资源的重要组成部分, 是人力资源的精华。一个国家经济要发展, 社会要进步, 就必须大力开发人才资源, 实行人才资源开发先行策略。因此, 研究人力资源, 应以研究人才资源为重点。通过人才资源的管理开发带动企业人力资源的管理开发。在实施可持续发展战略中, 优先进行人才资源的管理开发自然成为企业发展的最佳选择。

一、人才资源研究的现状

关于人才资源问题的研究, 国内外均有不少学者涉猎。党和政府对人才问题