



柏明顿管理丛书

为处于不同发展时期的民营企业
提供系统实用的人力资源管理技术

MINYINGQIYE

民营企业 人力资源管理实务

RENLIIZIYUAN GUANLISHIWU

胡八一◎著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

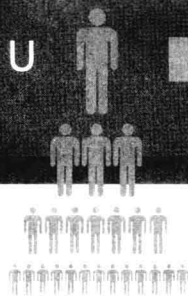


柏明顿管理丛书

MINYINGQIYE

民营企业 人力资源管理实务

RENLIIZIYUAN GUANLISHIWU



胡八一◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书共九章,从民营企业人力资源的几个管理模块上展开,并通过很多企业的真实案例印证了一些共通的成功经验。对于民营企业在人力资源管理方面如何从根本上避免失败、把握成功,也做了较深入的研究。

本书适合企业管理者、人力资源管理人员、管理咨询师阅读使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

民营企业人力资源管理实务 / 胡八一著. —北京:电子工业出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-121-16183-4

I. ①民… II. ①胡… III. ①民营企业—企业管理:人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 039564 号

责任编辑:戴 新

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 17.25 字数: 355 千字

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 37.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

兔子、骆驼与牧童的启示

（代序）

刚刚从事咨询工作之时，笔者曾被某个民营日化企业的发展历程惊呆——该企业经营十年，品牌家喻户晓，近年来销售收入均在十亿元以上。然而，该企业中存在的诸多问题又让人匪夷所思。

诸多产品配方，竟在老板便携本中；

掌管全国销售，竟是一位妙龄少女；

化工生产车间，竟然满地瓶瓶罐罐。

几乎没有明确的管理流程，更别提清晰的授权制度；

几乎没有成文的薪酬制度，更别提晋升的机制体系；

几乎没有书面的销售规则，更别提规范的市场条例。

那时笔者曾怀疑该企业的管理技术能否产生价值，尤其是在这个遍地黄金的时代。对照笔者曾经服务过的外企，此等企业，早该遭到市场的淘汰。于是笔者询问该企业老板“为何引进管理咨询？”老板答道：“人无远虑，必有近忧。”后又辅导这个企业明晰了家族成员、核心高管的股份。终于该企业挂牌上市，笔者又问老板：“如今资本运作，一举超越十年利润之和，还能静心经营产品、管理企业吗？”老板答道“产品、经营、管理，实践之中其实只需领先对手半步。只是必须做好‘库存’，以便随时可以拿出。”

这便是中国实用主义思维的例证，即中国传统思维领域的“有术无学”。注重“术”——实践运用的特殊性，轻视“学”——系统理论的普遍性。人力资源管理自然也不在这一思维之外，具体概述包括如下四个方面。

在战略规划方面，身处中国历史五千年来最为伟大的经济变革时期，是幸，抑或不幸？就如人在高铁观看窗外风景——瞬间变化，难容驻足欣赏。因此，绝大多数中小民企缺乏清晰的战略规划，这是不争的事实。究其原因包括三个方面。

首先，市场机遇太多、诱惑太大，俯拾白银，何需抬头看天？

其次，环境变化太快、周期不长，逮住机会，哪有空闲遥想？

再则，国民积贫已久、奔波劳顿，人穷志短，岂不活在当下？

兔子灵活只能蹦跳百米，骆驼稳健可以穿越沙漠。只是，兔子既然享有青青河边草，又何必苦行沙漠梦驼铃？错不在兔子！然而，民营企业的发展毕竟需要经历长途

跋涉、艰难险阻，命中注定还是要做骆驼！是故，民企因为没有战略拘束而得以如脱兔般灵活有余，同样因为没有战略指引而不能如骆驼般持续前行。

其实，灵活、稳健本身没有错对之分，只是环境不同而已。

你是兔子还是骆驼？

在组织体系方面，民企既无成熟机制，又非垄断经营，只能全靠老板及其少数精英的本领。客观来讲，此亦并无不对，关键在于必须明智把握何时依赖能人领导、何时依赖组织行为。

放牛的体验未必人人都有，只是其中的道理大家也都明白。

若是只有一头牛，牧童必然牵着，人走前边，牛随其后，专挑田埂嫩草。牧童眼睛盯着，时时能够控制着让牛别吃两旁庄稼。

若是有了两头牛，可能还须牵着，只是必然两头牛一前一后行走，人在中间。前边那头肯定算是乖巧，牧童因心里知道它是不会偷吃庄稼的所以对它放心，只需牵引、关注后边那头。

若是有三头牛或是更多，必然将其全部脱缰，赶往开阔草地，而且牧童跟在牛群之后。偶尔控制领头牛朝着心中方位前进，并挥鞭使离群之牛归队，或是落后之牛加速。

其实，位前、位后本身没有错对之分，只是团队不同而已。

你是站在哪个位置？

在人才开发方面，民企普遍存在“两轻两重”的现象。

首先是“轻培养、重招聘”。老板分身乏术之时，往往便是急盼“管理大侠”空降之际，期望大侠“一剑封喉”。或者与咨询公司合作，也是期望各种疑难杂症能够药到病除，自己则可在一旁审计咨询成果。但天下哪有这般好事！孰不闻平时不烧香，急时抱佛脚，即使我佛慈悲，愿意普度众生，却也只度有缘之人。

其次是在招聘中“轻素质、重经验”。造成这种现象的原因有三个：一是认可“曾经证明过的才是可信任的”逻辑；二是民企本身的培养机制并不健全、培养能力也不足够；三是人员流动较大，拿来即用，好过漫长培养，何必要替他人作嫁衣呢！

西方企业招人比较看重他的未来。建立任职资格体系，基于能力、素质加以鉴别，而非完全相信“曾经优秀，将来更佳”的逻辑。

小老板经营客户，大老板经营干部。

其实，客户、干部本身没有对错之分，只是侧重不同而已。

你在经营谁？

在薪酬激励方面，民企十分灵活，往往能够做到“一人一议”，甚至股权激励，这是国企、外企难以实现之处。这种机制对于吸引少数特殊人才具有相当优势，然而“特殊”一多，也会造成无章无序的局面，最后导致太过混乱而无法形成组织效应，只能寄托个别“能人”。若放任这种现象继续发展，迟早会出问题，可谓“成也灵活，败也灵活”。反之，老板可以特殊对待个别人才，只是他却应该制定机制，使得更多员工不再“特殊”。就如东家可以特殊礼遇掌柜，掌柜却是必须规范伙计一样。

汉朝李广飞将军，带兵以恩义相结，布阵以自由为伍，交战以突击见长。深入敌腹，一时匈奴闻之丧胆。常有精彩之战，也曾全军覆没，大起大落浪淘沙。

同代名将程不识，治兵以军纪相约，指挥以层级隔断，驻军以人不解甲。御敌城外，多少胡马无可奈何。少有绝伦之作，从未仓皇北顾，稳扎稳打如磐石。

或曰，创意型岗位、进攻型岗位当如李广，薪水采用低固定高浮动标准；持续型岗位、防御型岗位宜用老程，收入采用高固定低浮动。是的，道理没错，实际形成制度不易。

其实，特殊、规矩本身没有错对之分，只是对象不同而已。

你怎么看待李广、程不识？

关于在绩效管理、企业文化、员工关系等方面的内容，书中皆有详细阐述，在此不一一赘言。

言长纸短，以上也许只能描述民企现象的冰山一角，笔者希望通过抛砖引玉，与读者诸君共进。书中观点仅为一家之言，事例、案例却是多数来自笔者的咨询实践，并非凭空生造，确属原型，只是请勿对号入座。

是为序。

胡八一

柏明顿管理咨询集团首席顾问

2011年12月1日于温哥华

前 言

改革开放以来，民营企业以其惊人的胆识和卓越的才干迅速发展，成为中国当代企业的重要组成部分。其坎坷历程令人惊叹。它们中有像联想集团、海尔集团等大型民营企业，也有一大批迅速崛起并初具规模的科技型或服务型的民营企业，此外还有数量众多的分布于各行各业的中小型民营企业。

然而，中国加入 WTO 以后，民营企业又面临着新的危机——人才危机。民营企业的发展在很大程度上因人才的缺乏而受到阻碍。民营企业发展的先天不足，其原因很大程度上是在于人力资源管理方面还没有形成一套适合中国国情的、适合中国民营企业发展的科学合理的人力资源管理系统。因此，无论是哪种类型的民营企业，其人力资源管理都多多少少存在着这样或那样的问题，归纳为以下四个方面。

第一，民营企业家的管理权力缺乏制约，民营企业家的素质参差不齐；

第二，机构设置不到位，缺乏人力资源的战略规划和专业的人力资源管理者；

第三，强调管理，激励手段单一，薪酬管理存在误区；

第四，培训开发态度不正确，人员流失严重并缺乏控制。

另外，很多民营企业不能科学地对员工的工作表现、业务能力、发展潜力、贡献大小等情况进行公正的绩效考核，从而不能充分地调动员工为企业工作的积极性，而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。

根据有关调查显示，中国民营企业能够存活 3 年以上的不足 10%。如何突破这个瓶颈，使企业长期持续发展是摆在中国企业界、众多民营企业家面前最迫切的现实问题。

在笔者从事管理咨询的过程中，有些客户就是民营企业。笔者在深入对民营企业进行诊断后，决心针对中国民营企业的管理问题，撰写这部管理著作，希望对这些企业走出管理困境有所帮助，并使民营企业把人力资源管理放在企业战略的重要位置上。

一些民营企业的创业者会说，只要企业得到更多订单，得到市场认可，人力资源管理无关紧要，可有可无。也许就是由于一部分企业家在这方面的认识误区，导致人力资源管理在民营企业中得不到应有的重视，也难以发挥其应有的战略规划作用。

企业的点滴进步都需要踏实推进，成长中的民营企业越来越成为中国经济的重要力量，认识其成功与失败的根源都将使我们更深刻地理解“前事不忘，后事之师”的真谛。因此，在本书中，特针对我国中小型家族企业的管理问题，重点提出以下几条管理策略。

第一，建立灵活的机制，将权力制约原则贯彻到决策管理中；

第二，重视高层合作，提高民营企业家的素质；

第三，根据企业战略设计组织体系和指挥链，全方位构建人力资源管理体系；

第四，建立留住人才的机制，构建全面、科学有效的股权激励模式；

第五，完善企业培训体系，制定适合企业状况的培训模式；

第六，持续运用绩效管理、绩效考核；

第七，重视薪酬哲学与设计艺术；

第八，培养企业文化凝聚力，构建学习型组织。

本书在结构上，从民营企业人力资源的几个管理模块上展开，并通过很多企业的真实案例印证了一些共通的成功经验。对于民营企业在人力资源管理方面如何从根本上避免失败、把握成功，本书也做了较深入的研究。另外，根据笔者多年管理咨询的经验总结，本书导入了对民营企业起到有效帮助的“三三制薪酬设计技术”、“8+1绩效量化技术”、“9D股权激励技术”，希望这些人力资源管理专利技术，能够使民营企业的人力资源管理实现实质上的转变。

当然，每一家民营企业都有各自的特点，在人力资源管理技术的应用上，也要因地制宜、对症下药。对于处于创业期的企业，生存下来是重点；而处于成长期的企业，构建基盘才是关键。大量的民营企业正处在成长转型阶段，如果能够跳出自己的企业，认真研读成功与失败的案例，综合提升基础素养，全面强化基盘构建，重视人力资源管理，在充分满足、尊重员工个人发展与精神需求的基础上达到企业与个人的“双赢”，才有可能在未来使企业步入“基业长青”的轨道。

我国民营企业的发展，是中国经济转型的重要成果，反过来，民营经济的发展又加速了中国经济转型。在经济转型中，中国民营企业需要快速学习全球范围内绩优公

司的最佳实践，挖掘本土化优势，基于全球经济视野，培育和发展核心竞争力，选择和调整企业发展战略，通过技术、体制和商业模式的创新，提高全面竞争能力。

在当今社会，只有企业做大，中国的经济才会持续发展，而民营企业已近乎占据了国民经济的半壁江山，所以无论是民营企业失败的教训，还是民营企业成功的经验，都是中国企业界宝贵的财富。愿此书对广大企业经营者有所启迪。

胡八一

柏明顿管理咨询集团首席顾问

2011年7月12日于广州

目 录

第一章 兔子与骆驼：灵活机制与战略规划	1
民营企业发挥灵活优势	2
机制转型任重道远	5
民企如何建立灵活的机制	8
民企重短期利益，轻长远规划	10
短期利益与长期利益相结合	14
民企重战术而轻战略	18
人力资源应提升到战略层次	21
第二章 聚散两依依：高层合作与派系之争	25
合伙制的共赢	26
管理层派系之争	30
民企高层冲突管理的策略	35
民企组织架构的变革	38
民营企业的交接班时代	42
第三章 放牛的启示：组织体系与指挥链	49
企业家“放牛”的困惑	50
民企需要提升系统管理能力	55
战略性组织结构搭建	59
合理指挥链的重要作用	64
明晰职能：理顺管理权纵横关系	68
第四章 招兵选将：匹配的技术和识人的艺术	75
构建企业人才甄选与录用体系	76
内部选拔与外部招聘的困惑	80

民企如何做到人岗匹配	85
民企如何甄选“空降兵”	90
民企要找到价值观相同的员工	93
第五章 基于胜任力培训，提升企业竞争优势	97
民企培训现状不容乐观	98
有效培训，更重视培训的成效	103
民营企业应建立高效的培训体系	111
民企培训的突破性改革	117
把中层管理者请上培训快车	122
第六章 绩效考核：提升民企管理水平	129
绩效考核：民营企业为何会失效	130
让绩效管理成为核心	135
绩效管理要重视双向沟通	141
实施绩效管理前的必要准备	146
量化绩效管理实施易出现的障碍	151
8+1 绩效量化技术与咨询案例	156
第七章 实现双赢：薪酬设计的战略思考	177
民营企业薪酬管理存在的困境	178
民企薪酬制度的调整与创新	185
薪酬管理，从战略设计到实施	197
民企薪酬激励机制的设计	204
民企如何“玩转”调薪	213
第八章 高效沟通：民企员工关系管理策略	221
民企员工关系管理的重要性	222
民企如何建立和谐的员工关系	225
建立畅通的内部沟通机制	230
精诚合作，打造高效团队	233

第九章 铸造灵魂：创建不可复制的企业文化..... 239

 民营企业文化构建中的困惑..... 240

 企业文化实施落地..... 245

 企业文化战略的宏观设计..... 248

 营造“抱团打天下”的氛围..... 255

 让企业文化成为影响员工的力量..... 260

参考文献 262

第一章

兔子与骆驼：

灵活机制与战略规划

- ◎ 民营企业发挥灵活优势
- ◎ 机制转型任重道远
- ◎ 民企如何建立灵活的机制
- ◎ 民企重短期利益，轻长远规划
- ◎ 短期利益与长期利益相结合
- ◎ 民企重战术而轻战略
- ◎ 人力资源应提升到战略层次

兔子灵活、机智，但跑不远；骆驼虽然慢悠悠的，却是唯一能穿过沙漠的动物。民营企业既要保持灵活的优势，又要完善自身的用人机制、激励机制和制约机制等，这样才能促使企业战略转型，将其建设成为实力强劲的现代化民营企业。

民营企业发挥灵活优势

改革开放以来，中国的民营企业得到空前的发展与壮大，在国民经济中起着越来越重要的作用，有些企业如华为、美的、比亚迪等，更是成为各自行业中的领军者。民营企业在应对国内外市场的竞争中，表现出极大地灵活性和适应性，比如企业产权清晰，组织层次较少，对市场反应比较灵敏，能够很好地把握市场机会等。面对全球化带来的机遇与挑战，很多民营企业正面临着新的课题和选择，比如选择大胆走出去，与外界开展经济合作，扩展企业生存的空间，获得更多更新的市场、技术、品牌和资源。



重要提示

一些民营企业在机制上具有灵活性，有强烈的创新欲望和较强的创新能力，决定其高投入、高风险、高产出的经营特点。

一、企业发挥灵活优势，捕捉危机中的机会

民营企业由于机制灵活，具有比较大的企业经营自主权，所以，不管是在企业规划、员工招聘、绩效考核体系等方面都体现出较大的灵活性，相比较国有企业的繁杂的程序，民企更像一个游击队，在获取和拥有优质人力资源上具有灵活优势。

但民企也要清醒认识到，在这种优势背后，也隐藏着严重的危机。比如，有的民企老板认为求职的大学生这么多，不发愁找不到员工，只要发布招聘信息，简历都看不过来，因此，很多民企不在乎员工的流失率过高的趋势，从而造成人力成本的增加。

另外，即使规模和资金实力比较大的民营企业，与那些大型国企或外企相比，仍

属于中小企业。民企实力薄弱，决定了它的抗风险的能力也比较弱，很难参与到国际市场的竞争中，只能在国内进行单一的投资。由于民企缺乏自主品牌，研发能力也很有限，因此当经济危机到来时，最容易受威胁和面临倒闭的往往是民营企业。

因此对于民营企业来说，面对危机时能够采用的法宝，就是发挥自身最大的优势——比国企更有效的灵活机制。在灵活中通过产品升级，不断提高企业效益，积极拓展市场，树立强大的企业和产品品牌，适当兼并重组，把企业规模做大做强，提高企业管理水平，这些才是企业脱颖而出、把小公司做成上市公司的法宝。

案例

只有灵活，才能赢得市场竞争

在我们的客户中，有一家鞋厂，数百名工人正在紧张地制作皮鞋。一位主管告诉柏明顿派驻的顾问师，他们正在赶制一批皮鞋，准备出口到南非。说到竞争压力和金融危机，这位主管笑了，“我可没有感觉到，现在工作比以前还要忙，厂子又接了一批新的单子。”

我们的顾问师深入了解到，目前不少皮鞋企业都在忙碌地进行着生产。一些企业不仅维持了生存，更因生产需要在到处招工。同时，自主品牌也显示出了强大的生命力，很多民企更专注主业，量力而行，考虑资金流和市场，坚持提升产品，树立品牌。

二、保持企业管理的灵活性

中国民营企业的老板大多是草根阶层出身，在创业初始，民营企业就凭借自身的灵活优势，参与到激烈的与大型国有企业和外资企业的发展竞争中。这就好比民企就是小舢板，而要战胜国企这个航空母舰，需要付出很大很多的努力。

但是有些民营企业发展到了一定规模，却逐渐失去了核心优势，比如在组织架构和管理模式上，就表现为企业机构庞大臃肿，捕捉机遇和战略决策迟缓，公司内部人浮于事，同事之间互相推诿卸责等。

所以，民营企业保持自身的灵活性非常重要，而保持组织机构的简单、高效，更是重中之重。某些民营企业的发展进程中，有些老板为了安抚亲信和功臣，很大方地给予功臣们高薪管理职位，使民企逐步走入“家族化”，从而失去了灵活性和活力，导致了公司组织架构臃肿的结果。所以民营企业的老板必须要做到：对于一起创业一起打下“江山”的兄弟，可以给以资金和股权奖励，而在委任上必须谨慎，如果一个

人不适合担任管理岗位，不要随便授予管理职位。

案例

两家民企的比较

在笔者从事管理咨询的过程中，遇到过这么两家公司。民营企业甲，该公司经营规模为一亿元左右，组织架构上设立5个部门，包括国内市场部、海外市场部、生产制造部、财务部、综合管理部；除总经理外，下面设立两个分管财务和市场的副总，中层以上干部不到1%。这家公司分工十分明确，对各种商机和危机反应迅速，虽然面临激烈竞争，但是每年都取得长足的进步。

民营企业乙，该公司经营规模只有八千万元左右，设置的部门却有10多个，中层干部将近10%。在日常管理上，各个部门之间经常陷入扯皮和推诿责任之中，企业管理混乱、效率低下。

从这两家民营企业来看，形成经营上巨大差别的重要原因就是组织结构与干部数量问题，多结构多部门设置导致企业在管理机制上，限制了自身的管理灵活性。

三、用人机制越来越灵活

在研发型的民营企业中，研发人才发挥着举足轻重的作用，因而民营企业灵活的用人机制，能给予有才能的研发人才更广阔的发展空间。

民营企业为了更好地提升自身竞争力，能够灵活地采取各种措施，比如提高薪酬、创造良好的工作环境等，把优秀人才吸引进来，以提升部门团队的执行力和战斗力。有的中小型企业把提高研发能力放在首位，对高级人才求贤若渴，通过人才和研发能力，努力打造更多的优质产品，赢得市场更大的“发言权”。

案例

奥康集团高调聘用高管

国内民营制鞋企业奥康集团，为了全面实施“人才强企”战略，营造一个机制灵活的用人环境，让优秀人才脱颖而出，决定拿出海南、吉林、内蒙古这三个尚未大力开拓的空白市场的总经理岗位公开竞聘。

此次公开招聘的过程历时半年，面向所有员工，只要敢于挑战自我，热爱开拓市场，均可以报名参加，此举被认为是“民营企业用人机制更趋灵活化的重大突破”。

机制转型任重道远

随着民营企业深化体制改革，中小型民营企业将面对更加强劲的竞争对手，如果仅仅依靠机制灵活，已经很难赢得市场。不仅民营企业的战略意图面临困境，而且在有些中小企业中存在的管理痼疾，严重制约了其成长与发展，甚至可能将企业拖入破产的境地。民营企业面临的管理困境在于：企业规模不断扩大，但管理能力不足；产权不明、一股独大，导致内部管理混乱，员工缺乏凝聚力；企业的决策随意性与企业追求长远利益最大化需要理性决策的矛盾；亲情关系与科学的管理制度形成矛盾。这些矛盾使得民营企业的人力资源管理面临重重阻碍。

一、民企人力资源战略不够科学

随着经济以及市场状况的好转，民营企业主、管理层人员的素质也不断提高，通过多种渠道的学习，这些管理人员也逐步增加了对企业人力资源的认识，也看到了人力资源管理的重要战略意义，一些民营企业都制定了适合本企业的人力资源规划。另外，民营企业中“头痛医头，脚痛医脚”的管理模式，一直限制着企业发展，不少民营企业管理者都请柏明顿的顾问师进行诊断，并制定相应的企业战略规划以及人力资源规划。可见，民营企业不仅认识到人力资源管理的重要性，而且迈出了有实际意义的一步，那就是付诸行动。

很多民营企业的想法和行动是好的，但与实际操作过程存在差异，人力资源管理理念与人力资源投资理念也往往不一致，导致民营企业的战略规划与人力资源战略并不协调。



重要提示

中小型民营企业的管理模式和制度如果照搬照抄，而不是根据企业实际情况进行战略规划，那么这些模式和制度很容易成为制约企业成长的瓶颈。