

21世纪
企业发展
战略丛书

赵曙明 著

中国企业集团
人力资源管理
战略研究

南京大学出版社

国家自然科学基金资助项目:79870033

21世纪
企业发展
战略丛书

赵曙明 著

中国企业集团 人力资源管理 战略研究

南京大学出版社

57
61

~55

图书在版编目(CIP)数据

中国企业集团人力资源管理战略研究 / 赵曙明著.

南京: 南京大学出版社, 2003. 2

(21 世纪企业发展战略丛书)

ISBN 7-305-03848-2/D·463

I. 中... II. 赵... III. 企业集团-人事管理-研究-中国 IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 004880 号

丛 书 名 21 世纪企业发展战略丛书
书 名 中国企业集团人力资源管理战略研究
著 者 赵曙明
出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093
电 话 025-3596923 025-3592317 传真 025-3328362
网 址 <http://press.nju.edu.cn>
电子邮件 nupressl@publicl.ptt.js.cn
经 销 全国各地新华书店
印 刷 南京人民印刷厂
开 本 880×1230 1/32 印张 10.75 字数 280 千
版 次 2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷
印 数 1—3 000
ISBN 7-305-03848-2/D·463
定 价 22.00 元

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换



赵曙明

1952年12月出生于江苏海安。现任南京大学商学院院长、教授、博士生导师，江苏省人力资源学会会长及江苏企业管理协会、企业家学会副会长。

赵曙明教授1977年毕业于南京大学英文专业；1981年留学美国，1983年获得硕士学位；1987年再度赴美，师从于当代管理学大师彼得·德鲁克教授和杰克·舒斯特教授，于1990年获加州克莱蒙特研究生院管理学博士学位；1990~1991年在佛罗里达大西洋大学商学院从事博士后研究。留美期间，因为出色的研究工作，曾先后获得1989年度“美国全国优秀博士生奖”和“1991~1992年度国际杰出学者奖”等六项奖励。

赵曙明教授在人力资源管理及企业跨国经营的研究方面颇有造诣，出版了20本著作，撰写了近150多篇学术论文，先后10多次获得国务院、国家教育部、江苏省政府及南京大学颁发的教学和研究奖。作为5位获奖者之一，于1996年获得国家教育委员会跨世纪优秀人才培养计划基金(管理科学)；1997年被国家人事部等八部委评为“国家百千万人才工程第一、二层次培养对象”；1998年又被江苏省评为“‘333’跨世纪学术、技术带头人培养工程第一层次培养对象”；1999年被国家教育部聘为“教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导委员会委员”；2000年、2002年被国家自然科学基金会聘为第八届、第九届学科评审组成员，2002年5月兼任澳门科技大学研究生院院长。

赵曙明教授曾任夏威夷大学、多伦多大学、密苏里州立大学等8所商学院兼职教授，现为美国南加州大学马歇尔商学院的兼职教授，曾在美国、加拿大、日本、英国、德国、澳大利亚、荷兰及新加坡等地讲学，并任中、美、德、荷等国多家跨国公司的咨询顾问；兼任香港科技大学恒隆管理研究中心顾问委员会的成员和英国跨文化管理国际学术刊物主编(Co-editor of the International Journal of Cross-Cultural Management)。

前言

本书是受国家自然科学基金资助的、由我主持的“中国企业集团人力资源管理战略研究”项目(79870033)课题的研究成果。

该课题的研究恰逢全球化经济浪潮涌现的时期,在新的全球经济中,企业竞争能力将越来越多地依赖于其创新能力。谁能成为全球性的、柔性的、创新型的和拥有丰富关系资源的企业,谁就能拥有更为强大的竞争优势。为此,越来越多的企业重视人力资源,并开始全面提高企业的人力资源能力。一些文献从“资源能力”为基础的理论出发,揭示了人力资源的重要性,指出了人力资源管理工作的实际价值,揭示了孕含于个人和小组中的知识的战略意义,并将知识看成了企业的战略工具(Winter, 1987),尤其是其中所包含的非常难以模仿和难以流动的知识(Barney, 1991)。企业人力资源是个人所拥有的知识、技能与能力所累积起来的总和,这种人力资源是企业长期形成并得到大家认同的专门知识(Kamoche, 1996)。根据知识资本理论,虽然知识

和技能是无形的,但是,人力资源是决定企业市场价值的关键因素,企业员工的知识和技能是企业真正的财富(Stewart, 1991, 1994)。有些研究者认为人力资源和其他无形资产是企业最高层次的资源。智力资本是由人力资本、结构性资本和顾客资本三者构成(Stewart, 1997),也有人认为是由人力资本、创新资本(renewal capital)、结构性资本和关系资本四部分构成(Miller, 1999)。虽然智力资本理论研究者对于智力资本的构成还没有形成统一的认识,但是在人力资本是智力资本最重要的因素这一点上是完全一致的。人力资源是知识创新和知识转让的关键。企业的知识库,尤其是组织内部员工和外部专家的个人隐性知识,对企业的技术发展、决策和组织绩效有着积极影响;而这在高科技企业中尤为明显。企业的战略资源管理能力也是企业通过人力资源管理政策和具体的人力资源管理工作来保证、培养、保持和使用的(Kamoche, 1996)。人力资源管理的作用就是有效地配置人力资源,提高企业的人力资源能力。当企业外部环境发生剧烈变化和动荡时,人力资源管理就需要进行变革以适应新的任务与新的要求。因此,企业特别是集团型企业的人力资源管理工作就变得比以往任何时候更加重要,并起着战略性的作用^[1]。

中国人力资源开发与利用管理的研究起步于 20 世纪 90 年代,一批从海外留学归来的学者首先把西方先进的企业人力资源开发与利用的思想引入国内。伴随着西方先进的企业人力资源开发与利用思想的进入,中国的人力资源开发与利用的问题被提了出来。因此,伴随着中国的改革开放,企业集团人力资源管理体制也要进行相应的调整和改革,以适应生产力发展的要求,更好地发挥开放型经济对经济发展的带动和促进作用。

为此,课题组成员给予本项目极大的重视,投入大量的人力、物力和财力,采用目前国际上比较通用的“人力资源指数分析”的研究

[1] 赵曙明、Peter Dowling, Denise Welch. 跨国公司人力资源管理. 北京:中国人民大学出版社, 2001

方法,对江苏、上海、山东、浙江、山西、安徽、湖北、河南和广东的 31 家企业集团进行了实地调查研究,查阅了国内外大量的文献资料,对拥有的数据资料进行比较分析和研究,前后历时近 3 年时间。

本书首先对中国企业集团的起源、发展历程作了简述,在此基础上,从历史回顾和国际比较的视角阐述了人力资源管理的起源以及各地区人力资源管理的特色。其次,从理论上讨论了人力资源管理战略和战略性人力资源管理的概念,从而进一步地分析了不同发展阶段、不同发展战略的企业集团对人力资源管理的不同要求。再次,从战略人力资源管理一致性和灵活性的角度探讨了企业集团人力资源管理的特性,针对人力资源管理与持续竞争优势的问题提出了人力资源以差异性、不可模仿性、不可替代性为主要特征的稀缺人力资源概念。从中国企业集团人力资源管理入手,紧扣“中国企业集团人力资源管理战略研究”的研究主题,从中国企业集团人力资源管理的制度、人才流动、人力资源培训、绩效评估、薪酬管理、企业文化等方面,研究了中国企业集团人力资源管理的发展、经验、教训,以及中国企业集团人力资源管理目前所存在的问题,提出了进一步发展中国企业集团人力资源管理思路与对策建议。

关于“中国企业集团人力资源管理战略研究”课题的研究工作虽然暂告一个段落,但作为人力资源管理研究的重要方向,我们所做的工作还仅仅是起步,我们希望本书的出版能够起到抛砖引玉和促进人力资源管理研究深入发展的效用。随着社会的变迁和人们认识的深入,涉及的问题将会越来越多,许多问题还需要从理论上和方法上进行创新。我们将在现有的研究基础上进一步深入地研究下去,为中国人力资源研究事业做出更大的贡献。

赵曙明

2002 年 10 月 1 日于澳门科技大学

目
录

前 言	1
-----------	---

第一章 企业集团成长与人力资源管理关系探讨

1.1 企业集团产生的背景分析与理论界定	1
1.2 企业成长与人力资源开发研究	13
1.3 企业集团人力资源管理与竞争优势	29

第二章 人力资源管理的理论发展与国际比较

2.1 人力资源管理的理论发展	48
2.2 人力资源管理的国际比较研究	65

第三章 中国企业集团人力资源管理制度沿革与现状分析

- 3.1 中国企业集团人力资源管理制度沿革 106
- 3.2 中国企业集团人力资源管理制度现状调查与分析 109

第四章 中国企业集团人才流动研究

- 4.1 人才流动的理论探讨 131
- 4.2 中国企业集团人才流动的现状分析 135
- 4.3 中国企业集团人才流动的特点分析 141
- 4.4 中国企业集团人才流动的原因分析 144
- 4.5 中国企业集团人才流动的管理 148

第五章 中国企业集团人力资源培训分析

- 5.1 中国企业集团人力资源的培训 152
- 5.2 中国企业集团培训中存在的主要问题 167
- 5.3 中国企业集团培训效果评估 171

第六章 中国企业集团绩效评估研究

- 6.1 中国企业集团绩效评估的理论探讨 178
- 6.2 中国企业集团绩效管理体系的构成 181
- 6.3 中国企业集团绩效目标的确定 183
- 6.4 中国企业集团的绩效监控状况分析 185
- 6.5 中国企业集团的绩效评价状况 187
- 6.6 中国企业集团绩效管理改革的对策 192

第七章 中国企业集团人力资源薪酬管理研究

- 7.1 中国企业集团薪酬制度体系现状分析 197
- 7.2 中国企业集团薪酬管理状况分析 216
- 7.3 中国企业集团薪酬战略体系的构建 224

第八章 中国企业集团文化与凝聚力研究

- 8.1 企业文化对增强企业集团凝聚力的作用 231
- 8.2 中国企业集团企业文化建设中存在的问题 237
- 8.3 中国企业集团企业文化的建设 239

第九章 企业集团人力资源管理战略

- 9.1 企业集团战略管理 247
- 9.2 企业集团战略人力资源管理规划 262
- 9.3 企业战略和人力资源管理战略 273
- 9.4 企业集团多元化发展战略途径的选择 284
- 9.5 企业集团化过程中人力资源管理对策研究 290

第十章 企业集团人力资源管理效益评估研究

- 10.1 企业集团人力资源管理效益 304
- 10.2 企业集团人力资源管理效益的评估 307

参考文献	324
------------	-----

后 记	332
-----------	-----

第一章 企业集团成长与 人力资源管理关系探讨

自从诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨在 1960 年当选为美国经济学会会长时发表了《人力资本投资》的就职演说以来,“人力资本投资”的概念越来越被世界各国更多的经济学家和管理学家所接受,并逐渐纳入到经济学和管理学研究的领域。20 世纪 80 年代末在西方经济学界崛起的以卢卡斯、罗默、巴洛等为代表的“新增长理论”学派将人力资本作为经济增长的内生性因素进一步加以强调,认为对人力资本的投资可以起到一举数得的功效。本章主要致力于从企业集团的角度研究人力资源管理的问题。

1.1 企业集团产生的背景分析与理论界定

各国企业集团的组织形式和运行特征不尽相同,中国企业集团更是独具特色,因此,要研究企业集团的人力资源管理与开发问题,首先必须正确认识和理解企业集团的本质内涵和生成原因,说明中国企业集团的发展历程及结构特征。

一、企业集团的理论界定

“企业集团”这一术语起源于战后日本,在英文中称为 Enterprise Group、Business Group 和 Industrial Group。关于该术语的内涵,学术界的看法不尽相同。日本学者金森久雄、荒宪治郎、森口亲司在 1996 年主编的《经济词典》中,将企业集团定义为:多数企业相互保持独立性,并相互持股,在金融关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业群体。另两位日本学者今井贤一、小宫隆太郎在其主编的《现代日本企业制度》一书中,将企业集团定义为:通过主管兼职或者某种程度上的股票持有能够确认企业之间存在联结关系的企业集合,是采取协作性行动的企业的集团。复旦大学伍柏麟先生是中国较早研究企业集团的学者,他认为:企业集团是在现代企业高度发展基础上形成的一种以母子公司为主体,通过产权关系和生产经营协作等多种形式,由众多的企事业法人组织共同组成的经济联合体。中国学者梁宪等人在研究了香港、台湾、日本、韩国和新加坡等地的著名企业集团后,将其定义为:以资本(产权关系)为主要纽带,通过持股、控股等方式紧密联结、协调行动的企业群体。诸如此类的定义还有许多,分别从不同角度描述和总结了企业集团的本质特征。^{〔1〕}

综合起来看,学术界在以下几个方面已经达成了共识:首先,企业集团是一种不同于单体企业的特殊组织形态;第二,企业集团是由多个独立经营的企业构成的企业联合体;第三,联结这些企业的主要纽带是产权关系;第四,集团成员企业在独立运作的同时,又在发展战略及某些重大政策方面保持一致或相互协调;第五,集团内部存在着不同形式的监督约束机制。这些共识虽然没有包括企业集团的全部内涵,但据此已经可以理解企业集团的本质特征。基于上述共识,在本课题中,我们将企业集团定义为:由多个独立经营企业构成的,

〔1〕 伍柏麟. 中国企业集团论. 上海: 复旦大学出版社, 1996

以产权关系为主要联结纽带的,相互协调、相互约束的企业联合体。

企业集团与单体企业之间的最大区别在于企业集团是由多个单体企业构成的企业联合体。在企业发展与演变的历史中,类似的企业联合体还有卡特尔(Cartel)、辛迪加(Syndicate)、托拉斯(Trust)、康采恩(Konzern)、跨国公司(Transnational Cooperation)、战略联盟(Strategic Alliance)等形式。企业集团与上述类型的企业联合体之间既存在不同之处,又存在相同或相互联系之处。卡特尔是指生产同类商品的企业,为了有效控制市场、获取高额利润、避免在同业竞争中两败俱伤,从而在生产量、价格、市场等方面达成协议而组成的一种联合组织。辛迪加是指同一行业的企业通过签订商品销售和原材料供应的协议而形成的一种联合组织。这两类企业联合体与企业集团之间最大的差异在于联合体内各家企业之间相互关系的性质不同。企业集团内各家企业之间是通过产权关系联结而成的一个整体,而卡特尔和辛迪加的企业之间是通过协议方式联结在一起的。虽然都是企业联合的一种形式,但前者比后者更紧密、更持久。托拉斯是由许多生产同类商品的企业或者由生产上有密切联系的一些企业相互联合而组成的一个庞大的垄断企业组织,参加者完全丧失了其原有的法律上和业务上的独立性,而由托拉斯的领导机构(一般称董事会)来经营所属全部企业的生产、销售和财务活动。托拉斯在本质上不是多个法人,而是一个法人,是一个独立经营的企业。企业集团本身不是法人,而是由多个法人组成的联合体。这是企业集团与托拉斯之间的最大差异。康采恩又被称为控股公司,是属于不同部门的多个企业以持股、控股方式联合在一起的组织。这种企业联合体非常类似于企业集团,甚至可以认为是现代企业集团的雏形,它与企业集团之间最大的区别在于各成员企业之间的协调性。在通常情况下,企业集团要求成员企业按照统一的战略、统一的政策进行经营管理,但康采恩并不强调这一原则。跨国公司(Multinational)是指在两个或两个以上国家控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的企业。从本质上讲,跨国公司与企业集团是两类性质不同的概念。前

者是从企业经营角度来描述多个企业关系的术语,后者是从企业组织形态角度描述多个企业之间关系的术语。两类术语不具有可比性。一般而言,跨国公司,尤其是大型跨国公司,通常都是企业集团,但企业集团并不都是跨国公司。战略联盟是企业之间为实现某种商业目标而进行的协议安排,主要类别有:采购协议或供应协议、营销或分销协议、知识共享、合资等。一般而言,战略联盟本质上不是一个完整的企业联合体,因而与企业集团这种组织形态之间存在着本质差异。此外,在中国企业集团的形成发展过程中,还存在过一些特殊性质或形态的企业联合体形式,本书的其他部分将论及该问题,在此不作专门探讨。

二、企业集团的诞生

回顾企业发展历程不难发现,企业集团并不是新生事物,早在19世纪末20世纪初就出现在欧美发达国家,经过一个世纪的发展和演变后,已经比较成熟和普遍。与此相应,学术界对企业集团这种特殊的企业组织形态产生和发展的认识也越来越深入。从宏观层面看,企业集团的形成与发展是社会化大生产的内在要求,也是企业之间激烈竞争的产物。从微观层面看,经济学中的一些理论流派和学者从不同角度作出了如下的解释和说明:

第一种:垄断组织理论的解释。按照这一理论的看法,在市场竞争中,某些具有垄断地位的企业可以凭借其对市场、技术等垄断,攫取高额利润。因此,大企业为了追求垄断利润,就会通过兼并、收购、联合等方式来获取垄断地位。企业集团实际是企业追求垄断地位和垄断利润的产物。这一理论虽然对20世纪初期出现的企业集团有一定解释力,但总体上还比较肤浅,还没有触及到企业集团产生的根本动因。

第二种:规模经济理论的解释。据此理论,在规模经济条件下,凡是不能把生产规模和企业规模扩大到足够程度的企业,其成本难免会处于较高水平,在竞争中自然也将处于不利地位。因此,为了追

求和扩大规模经济收益,企业在扩大生产规模的同时,也会采取多种形式促进企业之间的联合,企业集团这种组织形态也因此应运而生。这种解释虽然触及到现代企业集团生成的根源之一,但是,对企业之间的纵向联合、混合联合还缺乏足够的解释力。

第三种:交易成本经济学的解释。该理论的创始人科斯(R. H. Coase)指出,企业的显著特征是作为价格机制的替代物;企业的边界是由在企业内完成的交易费用与在市场上完成交易的费用相比较而确定的;企业将扩张到企业内部组织一笔额外交易的成本等同于通过在公开市场上完成同一笔交易的成本或在另一个企业中组织同样交易的成本为止^{〔1〕}。企业 and 市场并不是两种完全不同的制度安排。市场内部存在着企业,企业内部也可能存在着市场。但是,科斯教授没有进一步指出界于市场和企业之间的中间组织形式。交易成本经济学的集大成者、美国学者威廉姆森(O. E. Williamson)在此基础上,用“规制结构”表示一种使特定交易在其中得以完成的制度性框架^{〔2〕}。他根据资产的专用性,将规制结构划分为三种基本类型,即:非交易专用性结构、半交易专用性结构和高度专用性结构,市场属于典型的非交易专用性结构;内部组织(包括纵向一体化)属于典型的高度专用性结构,中间性组织形式就属于界于内部组织和市场之间的半交易专用性结构。中间性组织存在两种情形:一是“三方规制”;二是“双边规制”。属于“三方规制”的中间性组织实际是一种长期契约关系;属于“双边规制”的中间性组织实际上就是一种企业联合体形态。从这里可以发现,企业集团实际是企业为了削减交易费用,稳固长期契约关系而创造出来的一种特殊的中间性组织形式。

第四种:产业组织理论的解释。日本学者青木昌彦是从这一角

〔1〕 Coase. R. H. The Nature of the Firm. *Economica* 1937, Vol. 4, pp. 386—405

〔2〕 Williamson, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985

度认识企业集团的代表人物。在他看来,日本之所以产生大量的协作合作集团(指具有一种特殊交易特点的一类资本系列,是一种与一个主要制造商有协作合同的供应商所共同形成的分层的、准长期的集团),一方面是为了获取关系准租金,另一方面是为了获得保险功能。他所谓的“关系准租金”是指由于制造商和供应商之间形成的特殊合作关系而带来的经济收益;所谓的“保险功能”是指主要制造商凭借其产出多样化和雄厚的财力而成为各个小型供应商的保险者。至于日本国内存在的金融系列形式的企业集团,它们虽然不追求关系准租金,但仍然非常重视集团保险功能。所以,这类集团的产生仍然可以用上述理论来进行解释和说明^{〔1〕}。

上述各种理论流派对企业集团的解释虽然都存在偏颇之处,但是,综合起来看,企业集团产生和发展的内在动因主要是这种特殊的组织形态能够给企业带来多种经济利益,如垄断利润、规模经济收益、交易成本节约、关系准租金等。在市场竞争中的各类企业正是为了追求这些经济利益,才创造和完善了企业集团这种组织形态。

三、中国企业集团的诞生与发展

新中国成立后的相当长时间内,中国实行的是排斥市场机制的计划经济体制。在这种体制下,中国基本上不存在现代市场经济意义上的真正的“企业”,更没有规范的企业集团这种组织形态。直到20世纪70年代末期,伴随着改革开放进程的不断推进,企业集团才在中国这片国土上开始生根、发芽并得到了快速成长。

(一) 中国企业集团诞生的概述

中国企业集团是在特定的历史条件下出现和发展起来的。首先,新中国建立后,经过30多年的建设,到20世纪70年代末期,已经创建了一批大中型骨干企业。据统计,在1985年,中国共有大中型工业企业8285户,其中,大型企业有2494户;利税总额超亿元的

〔1〕 伍柏麟. 中国企业集团论. 上海: 复旦大学出版社, 1996