

摘 要

目前,我国的民营企业正处于它的“二次”创业时期,WTO的加入、知识经济的到来以及党的第十六届全国代表大会关于“发展非公有制经济形式,促进民营企业的快速发展,实现全面小康社会”的精神,为民营企业的发展提供了更为广阔的发展空间。但是,机遇与挑战并存。这种形势在为我国的民营企业带来机遇的同时也使民营企业面临更加严峻的竞争。在当今时代,企业间的竞争归根到底表现为人力资源的竞争,这就要求作为市场主体的企业必须高度重视人力资源管理。因此,民营企业要想取得“二次”创业的成功,必须构建以人力资源为基础的核心能力,民营企业需要依托人力资源管理来应对日趋严峻的竞争。与如此强烈的时代要求形成鲜明对比的是,我国民营企业的人力资源管理现状的不尽如人意。我国特有的一系列制度和环境因素决定了民营企业的人力资源管理仍然处于一个非常低的水平。因此,全面、系统、深入地研究我国民营企业的人力资源管理,构建有利于提升民营企业人力资源管理的政策体系和新型机制,是一个既具理论意义又有现实指导性的课题。

基于此,本文运用相关的管理理论与方法,首先对我国民营企业发展的背景及历程进行了分析,指出我国民营企业需要完善其人力资源管理;接着比较深入地考察了我国民营企业人力资源管理的现状,找出其普遍存在的问题,并进行了分析,然后,重点从树立“以人为本”的管理理念、建立完善的人力资源考核体系、完善激励机制、培育优良的企业文化等方面,提出了一系列有助于我国民营企业完善和加强其人力资源管理工作政策建议,以有效整合民营企业人力资源,优化人力资源管理环境,促进民营企业良性发展。

关键词: 民营企业; 人力资源; 管理

Abstract

Now, the private enterprise is in its secondary achievement, the join of WTO and the coming of knowledge economy and the indication of the 16th National congress of the CPC——developing diverse economic forms of non-public ownership and promoting the rapid growth of private enterprises and achieving the "Xiao Kang"(comparatively well—off)society make the private enterprise have larger space to perform, also bring more furious competition. Today, the competition between enterprises can be sum up as the competition between human resources. So, the private enterprise needs to setup its own core power to succeed in its secondary achievement. Core Power is based on the human resource. The private enterprise needs human resources to compete with other enterprises in competitive market.

With contrast to the age's hot demand is the unsatisfactory fact of our private enterprise. The human resource management of private enterprises in our country remains at a low level, resulting from a series of special factors about systems and environments in our country. Therefore, it is a subject of both theoretical significance and practical instruction to study thoroughly and deeply the human resource management of private enterprises in our country and establishes the policy system and the new--type mechanism, which are useful to promote the human resource management of private enterprises.

Based on this, applying some management theories and means, firstly, this paper analyzes the background and the process of the development of the private enterprise, and points out that the private enterprise need to prefect the system of human resource management. Then the paper deeply examines the current state of the human resource management of private enterprises in our country, finds and analyzes the problems, Finally, the paper makes a series of such policy suggestions as to establish human oriented management concepts, effective

motivation systems, and enterprise culture and appraisal systems to adjust effectively the human resource of private enterprises, optimize the environment of human resource management, and thus promote the healthy development of private enterprises in our country.

Key words: private enterprise; human resource; management

哈尔滨工程大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：本论文的所有工作，是在导师的指导下，由作者本人独立完成的。有关观点、方法、数据和文献的引用已在文中指出，并与参考文献相对应。除文中已注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经公开发表的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

作者（签字）： 任海洋

日期： 年 月 日

第 1 章 绪论

1.1 论文选题的背景、目的及研究意义

1.1.1 选题的研究背景

党的第十六次全国代表大会提出了“发展非公有制经济形式，促进民营企业的快速发展，实现全面小康社会”的精神，这说明，我国民营企业的发展是我党和我国今后一个时期内的一项重要而紧迫的战略任务。目前，我国的民营企业正处于它的“二次”创业时期，知识经济的到来以及党的十六大精神，尤其是我国加入 WTO，为民营企业开展国际贸易，开拓国际市场提供了更加广阔的发展空间，为其提高管理和技术水平提供了更为有利的条件。可见，目前我国民营企业发展面临着前所未有的历史机遇。

机遇与挑战并存。在新的形势下，民营企业也面临新的挑战。进入知识经济时代后，企业间的竞争归根到底表现为人力资源的竞争。民营企业的人员素质，从整体上来说，已不适应迅速发展和国际竞争的需求，而跨国公司凭借其雄厚实力，以高薪聘用，委以重任，出国培训等优厚条件抢夺人才，使人才竞争达到白热化程度。民营企业要在激烈的市场竞争中赢得一席之地，进而不断发展壮大，必须高度重视人力资源管理，以充分实现人力资源的价值。但是民营企业自产生时就由于各种历史原因导致企业本身先天不足，而在其发展中又由于低水平的管理模式、落后的人才观念、不完善的薪酬制度、缺乏沟通与交流、忽视组织员工学习培训和人才自身事业的发展和职业生涯规划，以及企业所有者的人格缺陷，使得民营企业的发展受困于自身的“人才陷阱”，即一方面缺乏人才，另一方面又对人才使用不当。具体表现为：对原来的旧人存在不用或不合理的重用两个极端；对引进的新人不慎重吸纳，初期盲目重用，一旦发现不符合老板原来的思路，便对之冷却甚至不用；还

有不少民营企业，受到家族制的影响，在用人方面，存在着任人唯亲，打击和排斥外来人员的做法，造成了人力资源利用的低效和人才的严重外流。究其原因，主要是因为缺乏正确的人力资源管理理念及行之有效的管理机制。因此，关于我国民营企业人力资源管理研究的课题有待进一步深化。

1.1.2 选题的研究目的

在当今知识经济时代，人力资源管理越来越成为企业管理的重中之重，而人力资源管理中存在的问题成为许多企业特别是民营企业发展壮大的瓶颈，如：为什么民营企业人才流失严重？怎样完善激励机制来调动员工积极性？怎样进行有效的绩效考核？如何加强对培训工作的管理，以便提高培训实效？等等。本课题研究的目的是通过分析这些在我国民营企业人力资源管理中普遍存在的问题，找出产生这些问题的原因，并提出一系列相应对策。

1.1.3 选题的研究意义

民营企业独具的灵活性和创新性，使其无论是在企业数量还是提供就业机会上，都对我国的国民经济作出了重要的贡献，成为我国经济发展的生力军，在我国国民经济中占有十分重要的地位。在国内，民营企业的数量众多且分布广泛。民营企业以其灵活的机制和灵敏的市场触角，在扩大就业、活跃市场、提高人民生活水平和稳定经济等方面都发挥了不可替代的重要作用，是我国国民经济高速成长的重要支持力量。而且，随着 21 世纪经济全球化和科学技术的进一步发展，民营企业在经济生活中的作用只会变得愈加重要，可以说民营企业的命运与我国的社会经济发展是息息相关、密不可分的。而我国有很大一部分民营企业到目前为止还没有在根本上转变对人力资源观念的认识，甚至还没有弄清楚人力资源在企业中怎样发挥其作用。虽然很多企业也都希望建立战略人力资源管理体系，但是据国外的一项调查表明，人力资源管理者在具有战略性意义的人力资源管理活动上只花了不到三分之一的

时间，而把大部分时间都花在一些不具有增值性的例行工作上。这种情况在国内表现尤为明显，中小企业并没有建立起真正意义上的人力资源战略体系，而是有名无实，最终成为了形式主义的产物，这种人力资源管理上的滞后已经成为制约民营企业成长和发展的重大难题。

因此，面对我国进入 21 世纪尤其是加入 WTO 以后所引发的新形势，认真分析全球化经济中的民营企业人力资源发展导向，科学认识我国民营企业人力资源管理所处的环境、现状及存在的问题，用全新的管理理念和创新的工作方法，加快民营企业人力资源开发与管理的变革，从战略的角度，为民营企业的人力资源管理勾勒出一个清晰的发展道路，对于改善我国民营企业人力资源管理思想和方法，提高其管理层次和水平，增强国际竞争能力、促进其走向国际化以及进一步提升我国的国民经济具有十分重要的现实意义。本课题通过对民营企业人力资源管理情况进行研究，并提出相关建议，从而为我国民营企业提升人力资源管理提供参考。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

1954 年，著名管理学家彼得·德鲁克在其《管理的实践》一书中首先提出了“人力资源”概念，认为人是企业里具有其它资产所不具有的“特殊能力”的资源。他认为：工商企业（或其它任何机构）只有一项真正的资源：人。它必须使职工有成就以便激励他们完成工作，并通过完成工作来使企业富有活力。但是由于在那个时代，技术因素对于经济增长的贡献大大超过人力资源的贡献，因此在后来的 20 多年，人力资源概念没有得到企业界的关注，人力资源管理理论进展也不大。

国外对人力资源规划的研究通常以员工的需求、供给及岗位职务设计、人员招聘、选拔、员工开发培训等业务规划相互独立的方式各自进行，并取

得了丰富的研究成果。但似乎都自成一派，与其他人力资源管理行为互相割裂，缺乏战略导向，其效果评价也不成体系。

西方各国人力资源规划实践已有几十年历史，人们对规划的必要性认识比较一致，然而真正下功夫进行人力资源规划并取得实效的企业并不多。不久前对 500 家美国大公司调查的结果表明，即使在最大的公司中，也只有 1/2 的公司有正式的人力资源规划程序，且只有 1/3 的公司把它看成是公司战略的组成部分。缺乏操作性较强的规划模型及合格的规划人员是其主要原因之一。

但在近十几年来，经济全球化和国际化管理也同样使众多管理学者将研究方向转向国际人力资源管理研究。随着国际人力资源管理理论和实践的研究的发展，在这些研究和实践中，国际人力资源管理研究人员一直在集中与分散两种管理模式之间存在争论。持集中管理模式的学者认为，国际人力资源管理的关键是将在美国开发并得到成功应用的概念推广应用到国际范围。持分散管理模式的学者认为，国际人力资源管理应该根据不同文化开发不同的管理方法。瑞克斯（Ricks）、托勒（Toyne）和马丁内斯（Martinez）等人就指出，在国际人力资源管理中必须考虑和国内人力资源管理不尽相同的方面。

在人力资源管理效益评估方面，也出现了一些测评人力资源管理工作的绩效方法，如人力资源指数问卷调查、人力资源声誉、人力资源会计、人力资源案例研究、人力资源成本控制、人力资源目标管理等一系列的评估手段。通过测评活动促进企业人力资源管理效益的提高，尤其是增强对组织目标实现的贡献。

随着企业经营环境的日益复杂和知识经济的出现，人力资源管理活动对企业的重要性日益增加，人力资源管理开始引起了人们的高度关注，掀起了一股人力资源管理热。

1.2.2 国内研究现状

人力资源管理传入我国以后，很快就引起了学术界和企业界的关注。国内管理类学术刊物有关人力资源管理的论文越来越多。国内人力资源管理专家赵曙明在对国外的人力资源管理发展史进行研究的基础上，将人力资源管理的发展划分为人事管理的发展和人力资源管理的发展两个部分。这种划分重在体现出人事管理和现代人力资源管理之间的差异性。

国内经济学家认为，“三分靠技术，七分靠管理”，尤其是人力资源管理，更是企业发展的巨大动力。目前，在现代管理企业中，比较常见的人力资源管理方法主要有：1、“职务分析”，既每一个管理人员和员工都有一个明确的职务工作规范，在管理工作中，既不能有职无权，更不能有权无责，必须职、责、权、利相互结合；2、“人力资源管理评估”，是对人力资源管理总体活动的成本—效益的测量，并与组织过去的绩效、类似组织的绩效、组织目标进行比较。人力资源管理通过诸如：招聘、选拔、培训、薪酬管理、绩效评估、福利管理、组织变革等具体管理行为来实现生产力的改进、工作生活质量的提高、产品服务质量的改善、促进组织变革、建设组织文化五个目标。

目前，人力资源管理的研究与实践已经超越了员工招聘与挑选、培训与开发、工作设计、业绩考评、薪酬设计等传统内容，形成了三个新的发展方向：1、战略人力资源管理，将人力资源管理与组织发展战略目标的实现结合在一起；2、国际人力资源管理，强调经济全球化情况下跨文化的人力资源管理；3、政治化的人力资源管理，探讨企业文化、非正式组织的活动对人力资源管理的影响。这些方向的研究正在改变已有人力资源管理的概念、分析框架，促进人力资源管理理论体系的形成与完善。

从国内外目前的研究现状来看，尽管人力资源管理的理论与实践都取得了重要进展，但理论与实践之间仍然存在缺口。对于中国来说，中国企业由于未经历工业革命，现代企业发展的历程较为短暂，企业管理者和员工的职

业化素养较为欠缺等，许多因素决定了中国企业的人力资源管理还面临着一系列的独特问题；并且由于中国企业生存和发展的独特文化与社会背景，许多国外的人力资源管理技术和方法在中国企业加以运用的过程中，面临着本土适应的问题。概括的说，中国存在着“两多两少”的问题：国内将人力资源管理作为时髦炒作的较多，国外知识移植的较多，对相关问题做理论上深入研究的较少，结合中国企业实际做调查研究的较少。

1.3 论文的整体思路和研究方法

1.3.1 论文的整体思路

本文以民营企业人力资源管理为对象，首先对我国民营企业发展的背景及历程进行了分析，指出我国民营企业需要完善其人力资源管理；接着比较

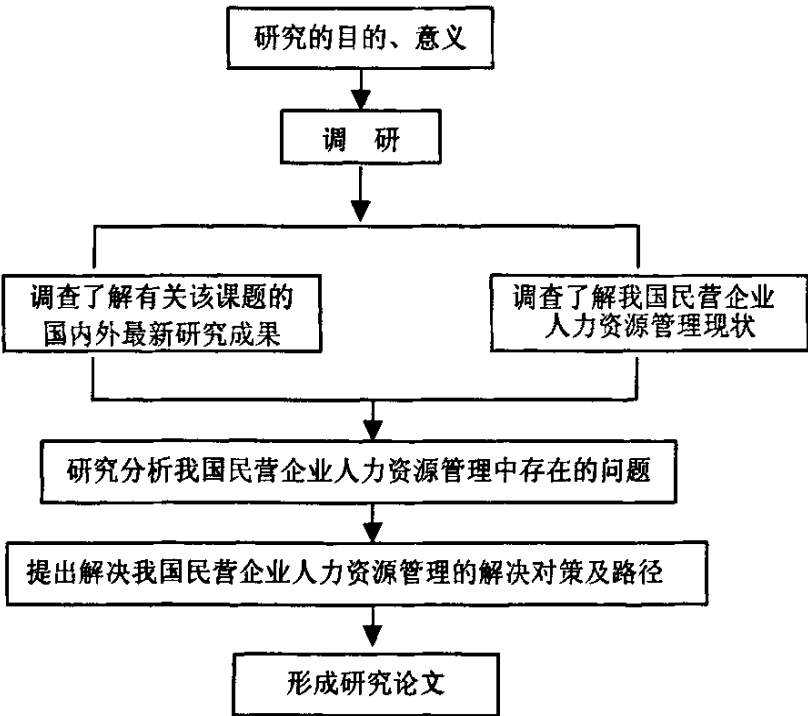


图 1.1 论文的整体思路

深入地考察了我国民营企业人力资源管理的现状，找出其普遍存在的问题，

并进行了分析，然后，重点从树立“以人为本”的管理理念、建立完善的人力资源考核体系、完善激励机制、培育优良的企业文化等方面，提出了一系列有助于我国民营企业完善和加强其人力资源管理工作的政策建议。

1.3.2 论文的研究方法

理论联系实际，从我国民营企业人力资源管理的具体实际出发。我国民营企业提升人力资源管理，既要借鉴国内外人力资源管理方面的先进成果，更要从民营企业人力资源管理的具体实际出发，遵循行业特点，尊重管理规律，按照现代企业制度的要求，从基础入手。针对薄弱环节和存在的问题，研究提出切实可行和便于操作的、与我国民营企业人力管理实际相符的对策与建议。

1.4 论文的创新之处

在运用德鲁克的“目标管理”理论、马斯洛的“需求层次”理论、彼得圣吉的“学习型组织”理论等等相关理论基础上，针对目前我国民营企业人力资源管理的现状，采用调研、深入企业收集第一手资料及借鉴国内外先进经验等方法，坚持理论联系实际，提出一系列有助于提升我国民营企业人力资源管理的可行性建议与对策。其中包括：健全人才选拔和使用机制、建立客观公正的绩效考评体系、加强薪资管理的优化、完善人才激励机制、提高员工培训的实效、营造与民营企业人力资源管理相适应的企业文化导向、改进民营企业人力资源管理的建议等等。

第 2 章 论文的理论综述

2.1 组织行为学理论

国内外的实践证明，组织行为理论在研究员工的各种需要、行为、人与之间的关系、个人与集体之间的关系，研究上述诸因素与组织目标的关系，并据此进一步研究改进生产环境，组织结构，管理方法，协调人际的关系，从精神上、物质上引导员工充分发挥他们的劳动创造性和工作积极性，提高工作效率和工作效益，推进企业的可持续发展，有着极其重要的作用。

1、组织行为理论的思想基础是“社会人”，它着眼的基本点是将人作为管理活动的核心。利用组织行为理论来管理企业，可以有效地形成企业的凝聚力和团队精神，可以充分地激发员工的创造性和积极性，可以极大地提高企业的工作效率和经济效益，可以推动企业的可持续发展。

2、对于企业的可持续发展来说，现代企业管理制度是基础，组织行为理论与方法是催化剂和助燃剂；二者的合理搭配与波动均衡，可推动企业的可持续发展。一个优秀的企业管理者，不但要懂得现代企业制度的有关理论与方法，而且还要懂得组织行为学的有关理论与方法，才能调动员工的积极性，推动企业的可持续发展。

3、在企业管理中、组织行为理论应用的广度和深度，与生产力发展的水平有关；应用的效果和效益，与管理者的领导能力和员工的综合素质有关；组织行为理论在企业管理中的应用与推广，是一个循序渐进的过程，不可能存在跨时空的飞跃。

目前，组织行为理论在中国企业管理中的应用，有着广阔的需求市场。我们应当根据我国企业推行现代企业制度改革、以及加入 WTO 后面临各种机遇和挑战的实际情况，积极引进西方的组织行为理论，并结合我国有关的

儒家文化思想，创新出新的管理理论和管理方法，用以推动我国企业的可持续发展。

2.2 人力资源管理理论

2.2.1 人力资源管理

人力资源作为现代社会企业发展的核心推动力量，其管理已经成为现代企业管理的核心和重要组成部分；在企业的所有业务推动和执行过程中，人的能动性、技能保证和团队化协作成为其得以有效达成的关键因素；人力资源的管理实际上是企业的发展动力管理，其核心的管理行为包括人力资源的获取、激励、组织与发展四个部分，这四个部分构成一个有机的整体，缺一不可；这四个部分的循环往复使企业的人力资源管理和企业管理不断得到升华，进而增强了企业的核心竞争力和企业的盈利能力。随着中国市场经济体制的深化和企业完全市场化程度的提高，基于提高企业运营效率和增强企业竞争力的现代企业管理越来越受到企业家、企业管理研究者以及政府机构的重视。这从高校课程的设置、管理咨询公司的兴起以及企业负责人的背景中都可见一般。从我国国内所出现的企业管理理论和方法来看，主要包括以西方的管理技术为背景的企业管理理论方法和以国内传统文化为根基的管理思想和哲学体系两大派系。但无论是西方的管理方法还是东方的管理哲学，其对人的关注都是第一位的，在西方的管理思想中，有关人和（人的）组织占据了很大的比重，如马斯洛的需求层次理论、彼德圣吉的学习型组织理论、巴纳德的经理人职责理论、赫茨伯格的双因素激励理论等都是有关人力资源的管理理论，而东方的管理哲学和思想中几乎全部是和人与社会有关系的，如无为而治、上下同欲者胜、得人心者得天下等哲学论断。而执行力这一关键管理概念的兴起与被关注，更是体现了人力资源管理在现代企业管理中的核心作用——没有人的高效执行，任何其他的管理方法都只能停留在设想、

计划和纸面的阶段。联想集团投资局主席柳传志认为：“执行力就是选择合适的人到合适的岗位上”，这实际上是人力资源的选拔与组织安置管理。

无论何种管理方法，也不管是管理的对象是什么，作为一个有明确目的的、充分体现人的主观意志和主观能动性的经济型组织，企业的存在必须满足三个条件：一是有目标、二是有能力、三是有动力，只有这三个方面的有效匹配与结合，才能保证企业的快速高效运作。对应于此，现代企业的管理基本上可以分为三类：目标管理、动力管理和能力管理。目标是定位企业为什么存在，主要通过战略规划、绩效管理、组织分工、流程再造、作业计划等管理内容实现；能力是定位企业依托什么存在，主要通过人才选择、员工技能培训、组织知识管理等管理内容实现；动力是定位企业如何存在，主要通过绩效考核、薪酬激励、企业文化氛围、经理人人际关系激励等管理内容实现。可见在三者当中，能力管理和动力管理都是和人力资源的管理相关的，其中动力管理涉及到人力资源的激励，而能力管理涉及到人力资源的获取、组织与成长等问题。企业的人力资源管理是动力管理，是现代企业管理的核心和基础。对于企业的其他管理方法，如战略管理、财务管理、生产管理、变革管理等等，其实现必须结合人力资源的管理，而且人力资源的管理都落实在对以上问题的执行这一关键环节上。所以，人力资源管理是现代企业管理的基础和核心，而获取、激励、组织与发展是现代企业人力资源管理的四个关键内容。

2.2.2 人本管理理念

所谓人本管理，不同于“见物不见人”或把人作为工具、手段的传统管理模式，它是一种把“人”作为管理活动的核心和组织的最重要的资源，把组织内全体成员作为管理的主体，围绕如何充分利用和开发组织的人力资源，服务于组织内外的利益相关者，从而实现组织目标和组织成员个人目标的管理理论和管理实践活动的总称。人本管理萌芽于 20 世纪初叶的科学管理理论

阶段，风靡于 80 年代。当前，随着经济全球化的进展和高科技迅猛发展，市场竞争加剧，人的因素越来越受到企业界的重视，人本管理掀起了前所未有的热潮。

人本管理的主要渊源来自于管理思想。按照一般管理学论述，当代西方管理理论与管理流派的形成，已经历了科学管理理论、行为科学理论、管理丛林以及文化管理四个阶段。每个阶段的理论均比前人的思想在人本管理的内容、方法以及对人性的分析等方面有不同程度的深化，从而使人类一步步接近了人本管理的内核。

知识经济的到来，“人”这一生产要素在经济中的作用表现得更加突出。人力资本和知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能，人力资源的价值成为衡量企业整体竞争的标志。知识经济时代，企业要在激烈的竞争中遥遥领先，就必须在某一方面或某几方面体现出其优越性，如独特的产品设计、优质的服务、广阔的市场前景或是先进的管理方法等。而这一切能否实现均取决于企业人力资本素质的高低和知识资本的优劣程度，因此说人及人拥有的知识对于企业竞争力的提升起着关键性作用。基于上述原因，社会对知识和智力资本的需求比以往任何一个时代都更为强烈，人才成为创造财富的最缺少和最珍贵的资源，知识创新者和企业家等人才奇缺成为世界难题，人才的竞争已经成为全球竞争的焦点。

在此形势下，人力资源管理成为企业的战略重点之一，实行人本管理不仅势在必行而且迫在眉睫。加强人本管理理论的研究与充分运用，有利于促进人的全面发展，最大程度地调动人的能动性，加速提高企业的经济效益和社会效益，实现企业的超常发展。

以人本管理理念为核心的人力资源管理已成为企业获取竞争优势的一种有力工具，人力资源管理的各个环节均可以为提高企业效益而服务。这主要表现在以下方面：

首先，企业招聘到合格的人才后，企业就具备了足够的实力去提高工作

效率，降低企业的相对成本，从而提高企业效益。此外，优秀的人才可以在企业中起到一定的示范作用，对整个企业员工的工作态度，工作作风和工作效率等起到一定的正面影响。

其次，企业的培训一方面可以使员工更加胜任自己的工作，工作效率大大提高；另一方面可以在一定程度上起到激励作用，完善的培训机制可以吸引和留住更多优秀的人才，减少员工流动成本。

再次，有效的激励机制可以增强员工的士气，使员工愿意为企业付出更多额外的工作，激励应从物质和精神两方面来入手，除了必要的物质保障外，企业还应当营造良好的企业文化氛围和为员工提供成长的环境。

最后，考核机制是否恰当对于企业效益也有较大的影响。按照公平理论，员工总是把自己的投入和产出与其他人的投入产出进行比较，当员工感到不公平时，就会采取以下行为来使之达到平衡：改变自己的投入，改变自己的产出，改变自我认知，改变对他人的看法或离开工作场所等。这些行为的实施均会给企业效益造成一定的负面影响，而合理的考核机制可以使员工产生平等感，有效地激发员工的积极性，对企业效益的提高起到积极的作用。

可见，以人本管理理念为核心的人力资源管理对企业获取竞争优势具有重大的影响作用，企业有必要将人本管理理念贯彻落实到企业管理的各个环节中去，使员工的潜能得到充分发挥，这样，企业才能在管理体制上创出特色，全面提升企业核心竞争力。

2.3 本章小结

人力资源管理经过多年的发展，已经具备了非常成熟的理论基础。为了充分的利用好这门科学为企业管理服务，本章运用组织行为学知识、人力资源管理知识、人本管理理念等等作为本论文的理论基础，让我们更加清晰的认识到企业人力管理的方法，并结合我国民营企业的实际情况作出明确分析及行之有效的对策。

第 3 章 我国民营企业人力资源管理现状

我国的民营企业在改革开放以后取得了长足的发展,自 1980 年以来,非国有企业的工业总产值以年均 30%左右的速度增长,在工业增加值中的比重已经达到了 60%。它的这种发展取决于很多因素,其中人力资源管理的优势是重要的因素之一。中国加入 WTO 之后,市场竞争形势日趋激烈和复杂,当初很多都是依靠“胆大”、“吃苦耐劳”起家的民营企业家们,已经感到单凭自己的力量不足以应对目前的状况。一些民营企业已经意识到了人才的重要性,也很愿意用高薪聘请能人来企业工作。但是,大部分的民营企业人力资源管理的整体观念却非常薄弱,招人、用人和留人等方面的工作程序和运作机制均存在许多问题。企业发展归根结底依赖于员工团队智慧和协作的观念,在民营企业中较快地得到了认同,但在仍然浓厚传统气氛中初现雏形的人力资源管理仍存在不少问题。

3.1 人力资源管理的含义及其内容

3.1.1 人力资源的含义

从狭义上说,人力资源管理是指为实现组织目标,对组织人力资源的取得、配置、利用所进行的计划、组织、协调和控制;从广义上说人力资源管理包括狭义人力资源管理和人力资源开发。

3.1.2 人力资源管理与人事管理关系

二者在内容上是大致相同的,但人力资源管理与人事管理相比更强调两点:一是更加重视人的重要性,把组织的所有成员(而不仅是人才)都提高到资源的高度;二是重视人的能力的开发,并把人的全面发展作为组织的重要目标。

3.1.3 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容主要包括：

(1) 人力资源需求预测与规划。

(2) 人员选聘与组合。即根据组织岗位的需要，选拔配备合适的人才，并进行优化配。

(3) 人员使用与激励。即将人作为一种最为宝贵的资源，通过合理使用、有效激励、科学考核、奖惩强化，充分调动人的积极性，有效发挥人力资源的功效。

(4) 人力资源开发。即根据工作需要与人的自身需要，进行系统培养，以促进人的全面发展。

3.2 民营企业人力资源管理的特点

3.2.1 民营企业人力资源管理的优势

考察改革开放后能够生存下来的民营企业，不难发现，虽然他们大多数实行家族管理，但在人力资源管理方面都有自己的一套管理方法，这种模式在人力资源管理上的优点体现为：

(1) 企业组织层次少，对人的管理更加直接。企业更多的集权使得管理的人员减少，这样可以提高管理的效率，对市场环境的变化做出快速反应。

(2) 实行所有权和经营权两权合一。不用担心企业的经营者对企业进行“内部人控制”而有损企业所有者的利益，也不用对企业经营者建立一整套完善的内部机制以对其进行必要的激励和约束，因而可以节省委托代理成本而保持企业的高效和竞争力。

(3) 人才雇佣、选拔机制比国有企业灵活。在计划经济年代人才只能进不能出，这给国有企业带来了沉重的负担，也造成了他们在转型经济中船大难掉头的困境。

(4) 在民营企业发展初期, 家族式管理弥补了在企业文化、内部结构等方面的缺陷, 使企业在短期内具有超强的发展潜力, 取得市场的认可。但这并不意味着可以长期维持。

民营企业的这种优势, 在新的环境中越来越显示出其不适应性, 民营企业要想实现新的飞跃, 必须根据形势的变化, 及时做出调整。

3.2.2 民营企业人力资源管理发展的瓶颈

与管理相对成熟的外资企业和国内优秀标杆企业相比, 民营企业员工的活力和工作激情明显不足, 人力资源管理主要体现在以下几个方面。

首先是中高层流失严重。一般说来, 能成为当地民营企业领头羊的企业领导非常注重避免“任人唯亲”, 在人才招聘上通过猎头、同行推荐、不同机会考察等多种渠道全方位挖掘人才, 重点关注在外企或标杆企业中的核心骨干和高学历管理人员, 并引进了许多专业人才和管理人才。但在实际工作中, 这些人的专业意见与民营企业磨合困难、甚至冲突严重, 直接影响了其工作情绪和专业发挥程度, 很多人在短短几个月磨合后就离职, 长一些的能达到一两年, 但超过三年的实属凤毛麟角。在一个大型民营房地产企业, 05 年 70 多位核心中高层人员主动离职的就有 15 人, 离职率高达 20%。这些人的流失不仅带走了技术秘密和商业机密, 也带走了客户, 增加了企业人才重置成本, 严重地影响了工作的连续性和工作质量, 也影响了在职员工的稳定性和效忠心, 对民营企业造成严重损失。

其次是普通员工工作激情不高。在管理基础相对好一些的民营企业已经引入绩效考核, 但在考核指标设置、考核周期、考核主体等方面不够专业, 没有建立起业绩导向的考核机制, 这样的考核往往导致“干多干少一个样”、考核就是要搞关系提高“人情分”, 难以将企业发展目标和个人工作目标统一起来。而考核结果仅限于奖金发放, 并没有和员工清晰沟通、引导员工认识工作中存在的问题, 缺乏结合实际工作的绩效改进反馈和能力提升机制。再

加上内部晋升机制不明确、培养体系不健全，很容易使员工对个人在民营企业的发展前景产生怀疑，工作激情自然也就无从保证。

第三是从股东角度看，给员工的高薪酬并没有产生合理回报。为了从外部吸引优秀的专业人才、保留内部员工，民营企业大多参照外部市场薪酬水平制定了有竞争力的待遇标准。但往往缺乏科学的、保证内部公平的分配机制，使得员工的潜力并没有充分发挥。如果再考虑成本控制、质量管理等专业方面的管理不完善，在激烈竞争的市场环境中这些企业的利润不会高，从股东角度看对员工的高薪投入并没有产生合理回报，老板辛辛苦苦工作却获得较低的剩余价值，也就是所谓的“老板为员工打工”的现象。

3.3 本章小结

民营企业在人力资源管理上存在着一定的优势，如管理直接、“两权合一”、选拔机制灵活等等，我是在传统计划经济发展过来的国有企业所不能实现的。但是我们不得不清晰的看到，民营企业发展到现在，受各方面条件以及传统的管理思想的制约，在人力资源管理上仍然存在一些问题，我们必须找到这些问题，了解问题的成因，从而找到合理的解决方法。

第4章 我国民营企业人力资源管理中存在问题及原因分析

4.1 我国民营企业人力资源管理存在的问题

在宁波每5个人中就有一个民营企业从业人员，民营企业在宁波的经济发展中具有举足轻重的作用。因此，有关调研组选择在宁波市区和慈溪、奉化、象山、余姚等地的20多家民营企业中进行了调研，通过调研发现，在抽样的企业当中，30%的企业有专门的人力资源部门，只有26.3%的企业有规范的岗位责任说明书或者说是岗位说明书比较健全，人力资源管理的具体工作、各项制度不规范。调查数据显示：能进行职务分析的占27.2%，有人力资源规划的占22.7%，有系统的培训计划的占18.1%，有规范的考核制度的占63.6%，有正式规范的薪资福利系统的占36.4%。

可见，虽然越来越多企业和企业家已经或开始认识到：“人才是企业兴衰之根本”，“企业竞争靠人才取胜”，“人才直接关系企业活力”，众多民营企业也开始了人力资源的开发和管理工作，不少民营企业设立了人力资源部，专门负责企业所需要各类人才的计划、招聘、录用及相关工作，为企业增强其核心竞争能力获得了必要的人才，但从目前整个民营企业的人力资源开发和管理的实际来看，还普遍存在一些问题，这些问题的存在影响了民营企业的人力资源管理等各项工作的进展和效果，从而也影响了民营企业发展的潜力和发展前途。

4.1.1 人才吸纳乏力与使用不当

民营企业在多年的市场竞争中，向世人展示了自己的创业奇迹，证明了自身机制的优越性。但是，由于中国民营企业发展的历史原因和传统的文化

背景，造成许多民营企业在吸纳人才上存在着严重的危机。如在初、中期吸纳人才乏力，尤其吸纳高层次人才严重乏力。据一些资料报道调查统计，愿意到中小型民营企业工作的大学生不到 10%，硕士生不到 3%，博士生几乎为零。即使一些大学生和研究生满怀希望进入民营企业，但也很快又流出。由此看来，大学生在民营企业的存活时间和存活率分别为 2 年和 50%。

中国民营企业一方面缺乏人才，另一方面又对人才使用不当。具体表现为：对原来的旧人存在不用或不合理的重用两个极端；对引进的新人不慎重吸纳，初期盲目重用，一旦发现不符合老板原来的思路，便对之冷却甚至不用；还有不少民营企业，受到家族制的影响，在用人方面，存在着任人唯亲，打击和排斥外来人员的做法，造成了人力资源利用的低效和人才的严重外流。

4.1.2 人才不合理流动造成企业人力资本的损失

当前人才的大流动，已经成为中国企业重要的特征之一。合理的人才流动带来了知识与技术的交流，增强了企业的活力，推进了企业的发展。然而，过度的人员流动将会带来企业知识和技术资源严重的损失，破坏了企业发展的持续性。人才在企业快速大进大出，是中国民营企业中带有普遍性的现象。据有关专家预测，优秀企业的人才流动率应在 15% 左右，而中国民营企业远远高于这一水平，有的高达 50% 以上，对民营企业的发展造成了巨大的危害。人才的这种频繁而又无序的流动，削弱了企业的实力，带走了企业的核心技术与市场竞争策略，瓦解了企业的营销体系，扰乱了企业的管理，打破了有序的市场竞争规则与力量对比。

4.1.3 缺乏对人才的培养造成人力资源的贬值

当今，由于知识技术的爆炸性增长与迅速更新，从学校所获得的知识迅速地贬值，企业要想谋得在竞争中创新发展，就必须对职工进行终身教育和培养。然而，中国大多数民营企业在人才培养上都存在着短期行为，只使用

而不培养已经成为十分普遍的现象。许多民营企业盲目追求短期效益的迅速增长,认为人才培养的成本高于直接招聘的成本;认为人才培养的技术越高,人才流失的越快。所以他们不重视也不愿意进行人才培养,造成了人力资源的贬值。另外,有些企业虽然较重视人才培养,但只重视对新人的培养,而忽视了对旧人的培养。

4.1.4 激励机制不完善挫伤职工的积极性

在中国,许多民营企业普遍缺乏有效的激励机制,甚至走进了激励的误区。

(1) 在物质激励上主要问题为:①分配不合理,没有达到多劳多得、公平分配的基本原则,因此大大挫伤了劳动者的积极性;②许诺不兑现,有些企业对职工进行物质激励承诺,甚至签订了目标责任制的奖励合同,但是最终却是部分甚至完全不兑现,结果不但挫伤了职工继续工作的积极性,并且破坏了职工对企业的感情和对领导的信任;③采用非规范化的“救火”性激励政策。有些企业某一个部门出了问题,为了激励该部门的职工,就发放特殊的奖金。这种政策,实际上是奖罚不明,非但不能真正起到积极作用,还会引起企业内部的混乱。

(2) 在精神激励上主要问题有:①使用承诺不兑现;②领导缺乏感情投资;③没有构成和谐的人际关系和社会关系环境。

(3) 在竞争激励上一些民营企业没有真正了解竞争的激励作用,而过分强调职工内部的竞争,甚至认为,在各级领导后面都要培养一个替代性竞争者,才能迫使现任的各级领导努力工作,这样做实际上违反了企业安定和协作的原则。

4.1.5 监督机制不合理增大了企业内部摩擦

现代企业管理的核心,是企业的组织、激励和监督。“监”本身是监察,

是了解各个部门的工作和可能违纪的情况；“督”是督促和协调工作的进行，以及督促违纪行为的改进。现代的分权是委托和代理关系，由于委托者和代理者不存在完全信息，因而就可能存在着违背合同或者想法避免执行合同的可能性，这就需要进行监督。如果监督建立在科学、合理的基础上，它会推动工作的前进；如果监督建立在对员工的不信任和采取处罚的基础上，就会产生反面作用，挫伤工作人员的积极性，引起监督人员与被监督人员的矛盾。目前，中国很多民营企业的监督机制不合理，将监督工作过多地放在了行为的结果上，有些企业甚至采取了惩罚性的监督机制，不但没有起到真正监督的作用，反而使工作效率降低，企业内部员工强摩擦增大，员工对企业逐渐疏远。

4.1.6 领导者自身素质的提高

国外人力资源的开发，首先强调开发领导者、管理者，其次才是开发员工，我国的民营企业只强调开发下属员工而忽视管理者、领导者自身观念的改变、素质的提高。他们往往认为，只要能获得、拥有一批适合企业发展的、精通技术、善于管理、好学上进、奋发创新的员工，企业就能长远发展。殊不知，企业搞得好与不好，关键是领导者素质问题、观念问题，其次才是员工问题。因为：第一，领导者在企业组织中处于决策层，具有决策权。一个企业能否较好发展，首先要看决策是否正确，而决策是否正确又取决于领导者的综合素质，一个具有远见、思维敏捷、富于创新、敢于开拓，勇于承担风险的领导者，其决策成功的概率必然大大提高。第二，领导者在企业组织中有示范效应，领导者做得好，员工会跟着去做，如果领导者做得不好，很难要求员工，因为领导者在群体中的影响力是要强于普通的员工。第三，民营企业所有权、经营权和决策权高度集中在企业主手里，或是其亲信、亲人手里、外人即使能力再强也很难介入。从这一点看，民营企业的老板们更需要更新观念，提高素质，加强对自身能力和素质的培养，以提高决策和管理

的有效性，否则将是“将帅无能，累及三军”。

4.1.7 人力资源管理部门的问题

我国民营企业人力资源管理的问题不仅来自于机制与体制，而且也有来自于民营企业人力资源管理部门本身的问题：①职能定位不正：人力资源管理部门在企业中是一个服务部门，服务于企业和职工。但目前民营企业人力资源部门往往把自己错误地定位在权力部门，并时时处处维护其至高无上的权力和不可侵犯的地位。在实际工作中常以人际关系为前提，而不以工作需要，企业利益为出发点。在业绩评估、人员提拔、职称评定、工作变动等诸多方面经常出现缺乏客观性、中心化倾向、晕圈错误及个人偏见。②管理队伍不专业：民营企业人事部门的从业人员很大一部分没有人力资源管理方面的专业背景，甚至没有受过相关的专业培训。在工作中，他们所熟悉和掌握的是国家颁布的有关人事制度、条例等“硬件”，对人力资源管理的含义、内容、作用、如何运用等“软件”一知半解。至于对管理工作中经常遇到的诸如工作分析、设计、人力资源计划、招聘规划等工作更不知从何着手。

我国民营企业在人力资源管理上之所以出现上述种种问题，其成因是综合性的、非常复杂的，它是由一系列制度和环境因素影响、决定的。归纳起来，主要是以下几种因素：

4.2 原因分析

4.2.1 我国经济转型对民营企业人力资源管理的影响

从我国经济制度的变迁过程我们可以看出，先前是计划经济，而后是有计划的商品经济，再然后是商品经济，到十四大上我们提出了建设有中国特色的社会主义市场经济制度。至如今，我们的社会主义市场经济体制还未建立完全，中国仍处于一个转型时期。

商品经济与市场经济本质上是同一的，因为商品是为交换而生产的，商

品在市场的等价交换过程，其价值要转化为价格，当事人之间围绕价值的实现必然产生竞争。这样，就形成了市场经济的基本要素。而之所以称为转型，可想而知，商品经济与市场经济是有区别的。商品经济是根据产品是否通过交换而进入消费这种外部表征来界定经济体制的，价值规律多在流通领域发挥作用，生产内部并未完全市场化。而市场经济则从社会资源配置方式这种内在特征的角度来界定经济体制，它不仅要求生产的结果是商品，而且要求商品要通过市场机制进行配置。这也就是说，市场经济必定是商品经济，但商品经济不一定是市场经济。市场经济是社会化和市场化的商品经济，是商品经济的发达阶段。

与这一转型过程相伴的是制度的创新，因为消费品和投资品进入市场等价交换，其实质是所有权的全盘转手，这就必须建立起与之相适应的制度如财产制度、分配制度、价格制度、企业制度、财税制度、金融制度、就业制度、社会保障制度和市场管理制度等。而在当前，这些相应的制度并不完善。如，我们以社会保障制度为例：虽然《劳动法》规定了民营企业为员工缴纳社会统筹保险等事宜，但仍有些许民营企业出于减少成本的考虑而做出故意少缴甚至不缴的短视行为，引发员工的频繁跳槽或其它急功近利行为，同时导致大量社会人才对民营企业望而怯步。这都影响了民营企业人力资源的吸引力和稳定性。社会保障制度的不完善，抑制了市场机制对人才配置的基础作用，使人才流动风险加大，这也是导致人才难以合理流动的重要原因之一。

所以，仅从社会主义经济的本质属性上解决从商品经济到市场经济的转变是不够的，还必须从社会主义经济的制度安排上进一步实现向市场经济的转化。由此，决定了我国民营企业人力资源管理方面也正在不断前进，向市场化方向迈进。

4.2.2 我国民营企业的发展规模与层次对人力资源管理的影响

当前民营企业发展规模不合理，要么规模小，发展不够（全国最大规模

500 家企业中,民营企业只有寥寥数家);要么就是盲目扩大规模,摊子铺得太大,造成过度的多元化经营,实践中,就有不少民营企业因乱铺摊子,乱兼并而垮台。此外,民营企业不仅总体水平低,而且发展层次普遍较低,这表现为科技型、股份制型、资本经营型的民营企业相当少。从而,表现在人力资源管理的水平也较低。

由于民营企业的这种发展规模和发展层次所决定,“老板们”的管理思想没有及时的提高,以前的成功往往成为一种市场幻象,深深的刻印在老板的脑海中,使得他们认为过去的管理方法可以在今天的管理中取得成功。导致对今天的市场及企业的内部人力资源管理简单化,这种市场幻想使老板产生一种固化的认识:现在的员工同过去一样,只要给钱,就会拼命去干。只要我像过去一样以兄弟般的情意对待他,他们会以同样的情感作为回报,努力为我工作,从而忘记了社会是变化的、市场是变化的、人是变化的。

4.2.3 我国民营企业管理人员的素质对人力资源管理的影响

员工的素质、尤其是管理人员自身的素质直接影响着企业管理水平。人力资源管理的目的在于更有效地调动员工的积极性,但如何才能做到这点,企业中的管理人员的素质是至关重要的。管理人员本身既是调动下属员工的主体,同时也是需要被调动的对象。素质不高的管理人员往往会在责任面前采取机会主义立场,往往以简单僵化的方式方法去行使其管理职能,所有这些均会导致企业管理工作的失误,致使管理工作效率低下。

我国民营企业在人力资源管理方面所出现的许多问题,与我国现阶段民营企业管理人员的素质是分不开的,他们在人力资源管理方面水平较低。如,缺乏与市场经济相匹配的人才战略规划,重使用轻开发、重组织轻个人,重利益轻管理、忽视激励,人才高消费与人才的凑合,注重培训的形式和数量、忽略质量,人事法规及政策法律观念淡漠等等。

4.2.4 我国缺乏一个培养和形成现代企业家社会阶层的机制

民营企业的良性发展，必须以一个强大的企业家社会群体作为支撑。但我国转型时期缺乏这样一个数量足够、质量优异的企业家社会阶层，政府在这方面也没有相应的培训机构。现有的民营企业管理人员接受现代市场经济的训练本来就是不完整和不充分的。例如，改革开放后的第一代民营企业老板，大都文化素质不高，且受社会传统观念的影响，虽然这些人有较强的创新、接受新知识、新观念的愿望，但由于受到原有知识文化、思想意识基础的制约，尤其他们中的大多数人年龄都已超过 40 岁，已处于心理性格的成熟期，导致其在接受新知识、新理论时存在适应困难的状况。根据心理学态度转变的理论，观念的转变同样需要经过：认识服从、同化、内化三个过程。而目前民营企业老板对人力资源管理方面的知识沿处于认识服从阶段，并且这种服从往往是受大环境影响的被动的“服从”，难以达到只有在内化阶段才能实现的对人力资源管理理论本质上的融会贯通的程度。

4.2.5 中国劳动力市场现状对人力资源管理的影响

改革开放以来，随着社会主义市场经济的建立，人口负担和劳动力过剩的问题日益地暴露出来；不仅如此，这种过剩的劳动力人口还有一个共同的特点，即素质低、能力差。在大批劳动力待业、社会就业严重不足的同时，又存在着高素质人才的短缺。

4.3 本章小结

经济转型期、企业规模、人员素质、社会阶层等等，都成为了制约民营企业发展的“瓶颈”。这其中有民营企业发展初级阶段的历史原因，也有“中国特色社会主义”的体制原因，只有认识到这些问题，并实施有效的措施，来有效控制民营企业在人力资源管理上的问题。从而找到一条具有中国特色的民营企业人力资源管理的“阳光大道”。

第5章 民营企业人力资源管理问题的对策研究

针对民营企业人力资源管理存在的问题，通过分析问题产生的原因，提出如下对策：1、健全人才选拔机制和使用机制；2、建立客观公正的绩效考评体系；3、加强薪资管理的创新；4、完善人才激励机制；5、提高员工培训的实效；6、营造与民营企业人力资源管理相适应的企业文化。在他们的共同作用下，企业必将走向新的辉煌。

5.1 健全人才选拔和使用机制

由于民营企业采用“自我中心式，非理性化家族管理”而不是采用“以人为中心，理性化团队管理”。选拔人才的途径只能是从自己所熟悉的人中物色，这样以来，在企业中工作的各种人才可能都是自己的亲戚朋友。宋代的许洞有言：“将据谏则英雄散，策不同则谋者去”。强将手下无弱兵。可是当手下都是强将时，元帅怎么办？由于某些民营企业从创业开始，就在人才的招聘方面存在不足，导致那些企业的“先到者”，普遍对人才存在一种戒备心理。一方面希望明智之人为之效劳，另一方面又担心培养出自己的对手。矛盾的人才观，掩盖不了企业选人、用人机制的漏洞。可想而知，如果不解决这个问题，那么企业永远也走出不了这一“怪圈”。

在知识经济竞争的今天，人才不但是最重要也是最稀缺的宝贵资源，而且又是唯一能获得经营暴利的排它性利润的源泉。企业决策的内容再多，但只要作好了“理才”这一最好的经营决策，就能取得提纲挈领的经营主动权，并进而创出“牵一发而动全身”的整合经营效果。世界顶级企业家比尔·盖茨最重要的经营秘诀，就在于他善于作出最好的经营决策——必须挑选人才，即“理才”。他曾经说过这样一段话：“在我的事业中，我不得不说最好的经营决策是必须挑选人才拥有一个你完全信任的人，一个可以委托重任的人，

一个为你分担忧愁的人，一个具备一系列略微不同的技能，而且其行为对你有所裨益的人，是十分重要的。”综观全球财富 500 强企业，无一例外的都具有强大的人才优势，其经营决策者都是“理才”高手，在积累人才、盘活人才、提升人才上各有千秋，如微软公司给优秀中学生发工资的预订人才；摩托罗拉自办大学的生产人才；松下公司的海外培训等，都是颇具特色的“理才”方略。

民营企业要在今天的竞争大潮中做大做强，其经营者必须在纷繁复杂的工作中把握关键，尽快实现由主要考虑“理财”向主要考虑“理才”的工作重点转变，按照能级决策原理，将一般化、具体化的经营决策，交给下级去办，自己的决策重点，则应放在挑选人才尤其是下级具体经营决策人才上，在选人、用人的过程中，至少应做好以下几个方面的工作：

5.1.1 确立正确的人才选拔标准原则

市场竞争是残酷的，只有拥有优秀人才时，才能使企业的市场竞争具有勃勃生机。为了求得优秀人才，避免“武大郎开店”的不良心态作用，树立一种“能者上，平者让，庸者下”的观念是十分必要的。

民营企业应把选人放在首位，其选人标准应该是：（1）任人为贤。不能因为认识某位领导就得到好的差使，要做到唯才是用。（2）一专多能，尽量发挥人的潜能，使一个人能顶几摊事。即避免了部门繁杂，管理重复，又使得真正有用之才尽显其能，达到提高效率的目的。（3）严格选拔，加强培训。在选拔人员时，从多角度多侧面选出具有真正实学的人。同时对每一位员工加强职业培训，不断提高其业务水平。（4）增强后备，面向未来。

5.1.2 按照科学的程序选拔人才

一般来说，人才的选拔主要有三个阶段：（1）准备阶段。在这一阶段主要是通过调查研究、工作分析、人员分析等，明确用人工作岗位的工作特性，

及这一工作岗位工作人员应该具备的管理才能、心理品质，确定最佳的人才选拔程序；（2）选择阶段。这是正式进行人员选拔的阶段。为了保证能从众多的求职者中选择出企业所需要的合格人才，择优录取，需要经过心理测验和测评等技术来进行择出企业所需要的合格人才，择优录取，需要经过心理测验和测评等技术来进行严格的筛选。国外企业一般把此工作分为六个步骤，即：初步面试、填写申请表、进行心理测试、最后面试、获取证明材料、体格检查等，逐步淘汰不合格者。六个步骤全部通过考核者，录用为新员工；

（3）招聘总结及检验效度阶段。新人员录用后，人才管理部门和心理学家还要进行总结，进一步探讨真个选择程序的预测效度。尽管在世纪的人才招聘工作中，这些步骤会有一些的变化，但其实质是一致的，它能有效的保证人才招聘的科学、准确、客观、合理等。

5.1.3 积聚人才

民营企业各个层面都存在人才的短缺，所以，要采取富有竞争力的优惠政策，吸引各方人才，以多个入口，多条渠道，形成企业人才群。一条途径是与各类高等、中等院校加强联合，使其为民营企业培养“用的上，留得住”的实用人才，高级管理人才、技术人才，直接进入企业中、高层；另一条途径是通过职业学校、短期培训等方式对具有初、高中文化的农村青年进行职业教育，充实到生产一线；还有一条途径，是从大型企业、大专院校的离退休人员、国有控股企业下岗职工中进行挖掘。要注意形成一个科学、强有力的人才结构，优良的人才结构应该同时具有下列八种人才：（1）指挥型人才。遇事沉着冷静、善于出主意、用人才、调度有方、有大将风度；（2）智囊型人才。善于分析问题、提出建议、设计方案；（3）组织型人才。善于根据任务的需要，把员工组织起来，共同完成多项任务；（4）实干型人才。善于克服困难、披坚执锐、勇于开拓；（5）关键型人才。在科技人员中，要有既是科技能手，又能善于抓住和解决本专业领域的问题；（6）主导型人才。能组

织合力攻关，完成技术任务；（7）探索型人才。善于观察分析问题、有较强的想象能力、逻辑推断能力、长于洞察事物的内在关系和相互关系，提出多种模型和假设，从而探索事物的未来发展趋势和方向；（8）创造型人才。富有很强的构思能力和实验设计能力，善于按消费者的消费欲望和需求设计创造新的技术、工艺和产品；（9）再现型人才。有很强的实践能力，善于把思路、设想和方案转化为具体创意。这样才能构筑“一览群山小”的人才高地。

5.1.4 不断完善人才使用机制

过去，民营企业可能得意于传统的“人制化”人力资源管理模式，企业家们也养成了良好的领导素质，能有效地进行沟通和激励，有一套对人的控制和使用策略。然而，随着企业经营规模的迅速扩张，这种人力资源使用模式严重影响了民营企业的发展壮大。企业经营者们认为，只要控制好人，就能将企业管理好，这就严重忽略了现代企业的经营运作中人才资源使用的科学性和有效性。随着现代企业制度的推行和完善，公平竞争，兼收并蓄，内外制度匹配等人才使用机制是民营企业使用人力资源的有效手段。

公平竞争是市场经济的必然产物。民营企业应该迅速改变传统的论资排辈的用人方法，拓宽人才选择面，增加对外部人员的吸引力，强化竞争机制，创造能人脱颖而出的机会。在人才使用上，能力应重于资历，员工如果有能力，有良好的工作绩效，就应很快得到提升和重用，公平竞争。

此外，企业内部制度的匹配是民营企业人才使用上的一个关键环节。民营企业在人力资源利用上具有较强的灵活性和流动性，因此，要在积极的采用多口进入、唯才是举的同时，对企业现有人力资源实施有效的专业培训制度和内部快速提拔制度。实施终身教育工程，不间断地进行培训，更新人才知识，提高人才素质，促进人才增值，以创造“人本”优势，积累企业“知本”实力，以“知本”实力递增支持企业财力飘升。民营企业应保持灵活的用人机制，坚持知人善任，人尽其才，才尽其用，尤其要注重实施激励性措

施，靠待遇、感情调动人才“士为知己用”的工作积极性，靠环境、服务挖掘人才实现人身价值的创造性潜能；这样不仅可以吸引并合理利用企业外部市场的人力资源，还有利于内部人才结构的优化。

5.2 建立客观公正的绩效考评体系

目前很多民营企业都实行了目标管理，可以在此基础上，先设计出一套简单可行的评估方法，然后逐步完善绩效管理活动的各个方面，如计划、衡量、反馈和改进，将员工的绩效与组织的绩效结合，最终提升整体企业的绩效。

5.2.1 绩效管理系统设计原则

民营企业的绩效管理系统设计原则包括：以价值为驱动原则，即建立价值创造为核心的企业理念；业绩透明性原则，即清晰的业绩指标与挑战性目标，公平的业绩审核及反馈；系统化原则，即系统的计划，审核流程，与其它管理程序紧密相连，如战略规划、经营计划、预算计划及人力资源管理等；以业绩和激励为导向原则，即清晰地将业绩表现与激励机制薪酬相结合，保证个人业绩表现对个人有明确的效果，为优秀人才提供高于市场平均水平的薪酬。

5.2.2 绩效管理过程

绩效管理是企业的牵引机制和约束机制。绩效管理系统的設計要基于企业战略与目标，通过寻找能产生高绩效的关键指标，引导员工的行为，形成有利于企业战略目标实现的核心专长与核心竞争力。绩效管理的过程大致划分为四个阶段，即绩效计划、绩效辅导、绩效评价与反馈和绩效效果运用。奥里佛指出个体绩效评估的完整程序包括：（1）确认标准；（2）与员工沟通标准；（3）衡量员工绩效；（4）比较绩效与标准；（5）评估员工绩效；（6）

与员工沟通评估结果；(7) 将评估结果作为决策及发展的依据。就员工绩效评估的过程来看，绩效评估的公正性涉及了二大因素，一是绩效评估的制度面因素，二是绩效评估的执行面因素。如果员工认为绩效评估的制度是有效的，并且绩效评估的执行过程是公正的，则员工倾向会认为绩效评估是公正的。

绩效管理过程主要包括以下几个方面：

(1) 明确设定工作目标及评估方法，让员工清楚地了解企业对他的期望。确认目标是推动绩效管理的首要步骤。60 年代，德鲁克 (Peter Drucker) 提出了目标管理，强调组织的绩效必需纳入评价内容，也就是将绩效标准与企业战略结合，并将个人绩效目标与部门目标、企业目标结合，让员工了解其绩效对企业的具体贡献。

首先，管理者需要帮助员工了解企业的目标及策略，并将自己的绩效与企业的战略、目标等结合。在设定目标时，要将企业的愿景与战略传播到组织中，让公司的员工都了解到自己所处职位的责任和目标。同时，就工作任务、绩效目标等前瞻性的问题各方进行提前沟通，在双方充分理解和认同公司远景规划与战略目标的基础上，对公司的年度经营目标进行分解，结合员工的职务说明书与特点，共同制定员工的年度绩效目标。

其次，选定合适的评估方法。绩效管理体系中评估方法的选择，是一个关键而又敏感的问题。各国学者和管理人员开发出了多种绩效评估方法和考核技术，如员工比较评价法、行为对照表法、关键事件法、等级鉴定法、目标管理评价法以及纵向考评、横向考评、360 度考评、自我考评等方式和方法。这些方法各有千秋，使用范围不一样，有的适用于将绩效评估结果用于奖金的分配；有的适用于将评估结果作为晋升的依据；有的适合利用评估结果来指导企业制定培训计划。作为管理比较薄弱且刚刚导入绩效管理体系的民营企业来说，机械地套用上述办法，容易使绩效评估成为考评双方的博弈游戏，轻则不能提高绩效，重则产生内部矛盾，影响员工工作积极性。因此

选择和组合考评技术和方法,要慎重考虑企业的文化、管理者的素质等因素,最好整个绩效管理体系的设计能保证员工的充分参与,使员工在绩效沟通中已经明确其绩效目标,并认可考核办法。

第三,员工绩效计划的编写。绩效计划是整个绩效管理循环的依据和绩效考评的依据,需要花费必要的时间和精力来完成。民营企业尤其是传统行业的员工普遍素质较低,难以接受较难的管理技术和手段。对此,可以提供给员工一些个人绩效的范例,如每个工作的可能工作成就重点、目标标准及职能。直线主管要和员工就绩效计划书进行充分的沟通,最终形成相对规范的个人绩效记录,建立个人绩效数据库。

(2) 规划及设定合理的可量化的指标,是绩效管理的核心

绩效管理中最为困难的是绩效指标的选择。绩效指标是用来评估员工、团队或小组工作绩效的标准,亦是组织为达成战略目标,对团体或个人所作的要求。

一般来说,绩效指标有三大类型:一是特征性指标,主要着重员工的个人特质,如忠诚性、可靠度、沟通能力、领导技巧等;二是行为性指标,着重员工如何执行工作,如客户服务、超前创新、积极主动、团队合作;三是成果性指标,着重的是团队或员工完成的工作,如工作时间、任务完成量、销售额等,行为目标支撑结果目标。前二者偏向个人绩效评估,后者则几个人绩效评估及团队绩效评估并重。行为考核的使用与结果考核的使用是相互独立的。在经理人员需要对员工进行指导并且具备这种能力的条件下将使用行为考核;在经理人员需要为员工的绩效结果提供一个合理的证明时将使用结果考核。

企业要结合自身管理的实力、组织文化和员工的素质等各方面因素综合考虑。绩效评估指标设计要避免指标不明确,要根据企业战略、重点业务和关键业绩指标(KPD)层层分解,以行为和结果为导向,尽量设计简单而数量少的量化指标。在指标设计过程中须经过各层次员工的充分沟通与一致共

识，同时面对企业环境的激烈变迁、指标的设计与衡量方式须不断加以调整与创新，突出岗位创新在指标体系中的比重。以往考核只是针对个体，忽略整体，“只见树木，不见森林”。应当把个体考核建立在团队考核的基础上，在设计企业、部门、团队关键业绩指标的基础上，再设计个体的指标。

（3）根据绩效计划和绩效指标进行全面评估

20 世纪 90 年代以来，绩效评估出现了新的发展趋势，如已与各项管理制度相结合，包括薪酬与激励、教育训练、员工发展、企业文化塑造等制度，绩效评估结果公开化、员工参与评估过程、结果导向的方式愈受重视、多方面结合的评估制度被采用、评估范围及对象广泛等（安德森，Anderson，1993）。

绩效评估基本上分三个层次，即战略层、作业层及个人层次，其中战略系针对组织层次而言，亦称为组织绩效评估；作业层系针对内部单位层次而言，亦称为部门（或团队）绩效评估，至个人层次系针对员工个人所为的绩效评估。

由于绩效评估的对象是组织内的整体人际网络，因此要以人性化导向取代工作导向，不仅是评估过去的偏差和修正谬误，还要考虑调整未来发展，加强事前计划及反馈修正；既要考核结果，更要重视评估的过程；对工作绩效的评估侧重在绩效的改进上，易细不易粗；而对工作态度和工作能力的评估侧重长期表现；评估结果不只是用于薪酬管理，还要用于教育培训、员工发展、绩效改善等人力资源管理的各个方面。

（4）将绩效评估的结果信息、反馈给员工，以激励或协助他们改善绩效

一个有效的绩效管理体系除了强调绩效目标的规划及衡量、控制之外，更重要的是透过绩效的反馈沟通来改进和提高员工绩效。沟通应贯穿于绩效管理的整个过程，在整个绩效计划的执行中，主管应随时注意及完整地记录员工的工作表现，收集与绩效有关的信息。对于绩效评估中绩效不佳员工，要分析原因。对于不同的原因，企业应该要能够要有相应的调整改善方案方

向与目标。需要注意的是,在进行工作绩效不佳员工问题探讨与解决方案制订的过程中,应该要尽量把所有相关讨论作成正式文件,并且由员工、主管、人力资源管理部门人员共同签署存档。

传统的绩效评估是为企业设计一张考核量表,“放之四海而皆准”。今天的员工工作性质、工作方法、工作结果的表现形式各不相同,评估模式应该不同。绩效管理是一项复杂的系统工程,要建立分类分层的绩效管理系统,开发个性化的评估体系。不同类别的员工对应着不同的职位,承担着不同的责任,对他们所采用的绩效管理制度也相互有所不同。即使是同类人员,由于层级不同,考核的方法与要求也应有所差异。高层管理者职务的要求是“做正确的事”,考核内容主要是对战略目标实施的关键业绩和管理状态,不仅强调“会做事”,更要关注“战略清晰”;对中层管理者的要求是“把事做正确”,考核的内容主要是工作目标完成情况;业务人员主要是“正确的做事”,考核内容不仅强调工作计划完成情况、工作职责情况,还要考核工作执行过程中的规范性、主动性、责任性等关键行为。同时,要实行考评分离制度,“考”的对象是“业绩”,考核结果作为薪酬的依据;“评”的对象是“能力”、“态度”、“表现”,其结果作为晋升的依据。

5.2.3 完善绩效评价办法建立科学的人才评价体系

人才评价是人才选拔、使用、培养的基础,做好人才评价是人力资源管理的又一个重要环节。传统人事管理,依赖主观经验判断,人才评价缺乏客观标准,对组织人才素质状况及工作绩效无法进行客观了解和评价,因此导致职位与人才错位、用人不当现象的非常普遍,人力资源配置不当,造成了人力资源的极大浪费。因此,完善绩效评价办法,建立科学的人才评价体系是目前民营企业急待解决的问题。最近出台了很多人力资源改革的政策,都将建立科学的绩效评价体系作为人事改革的重要内容。只有建立起科学的人才评价体系,才能有效的识人、用人和育人,才能做到事得其人、人尽其才、

才尽其用，实现人力资源的最优配置。建立人才评价体系，最重要的是要建立评价模型及评价标准。企业人才评价模型是指评价的规范化指标体系。模型的建立应以工作职责为基础，对各类人员的特点进行分析、确认各岗位人员应具有素质和能力并进行层次和等级划分，作为评价的尺度（标准），即从影响人力使用状况的各种因素中，找出稳定的主要因素，加以明确定义和等级划分，并对各类因素相互间的关系进行分析，以权重的方式确定不同因素的相对地位，从而提出系统的评价尺度。在这一评价过程中，最基础的工作是根据企业的实际情况，选择和确定评价要素，建立测评要素体系。不同企业的特点不同，所要求的人员素质和能力也有差异，但是，中国的国情决定了民营企业的诸多共性，因此建立一个具有代表性的企业人才评价模型是可能的，可作为民营企业建立具有评价模型的参照系和基础。

运用模糊综合评价方法，建立评价模型并确定评价标准从而建立人才评价体系的方法。

（1）运用模糊综合评价方法进行人才评价的可行性

人才评价的最大困难在于人才活动多样性和影响人才使用因素的复杂性使得对人才使用效果定量评价相当困难，所以事实上对人才的评价更多地以“好”、“差”等定性概念来描述。然而在“好”、“差”之间并没有绝对分明的界限，即存在着非此非彼的“模糊”性质，因而运用模糊方法处理人才评价问题具有天生的优越性。运用模糊综合评价进行人才评价，可以减少人才评价中的人为因素影响，从而获得更为客观的评价结果。例如目前民营企业进行人才评价时，主要采取：被评价者自评、业绩专项评价、民主测评、心理测评及领导评价等方式，在一次综合评价中，可能采用上述其中多种方式，然而由于上述各种评价方式相对独立，相互间缺乏必要的联系，加上民营企业体制下人才使用目标函数多元性因素影响，增加了评价的复杂性，实际上最终评价结果往往只能由领导主观确定，这样不仅达不到评价的目的，其评价结果也缺乏科学性和客观性，而此时运用模糊综合评价方法进行处理，则

可以将各种评价方法有机地结合起来，只要评价因素设计合理，评价标准确定科学，更可获得较为客观的评价结果。

（2）评价因素（评价集）及评价标准（因素权重）确定

民营企业人才评价（现称考核）虽然在客观性、科学性、规范性等方面存在许多不足，但却有着长期的实践经验，因此，建立评价模型，搜集评价要素应在原有的人才考核基础上进行，如人才的素质和表现相关的因素通常是德、能、勤、绩四个方面，这四个方面便可作为评价内容（因素评价集），其中每个方面又包含若干具体因素（子因素评价集），必须具体分析确认，并对每个因素给予明确定义。要素设计应遵循以下原则：一是体现岗位一般特点；二是符合岗位特殊要求；三是定义要明确，最好是能进行量化；四是要素之间没有包容、交叉。同时还应注意以下要求：一是要素定义要有清晰内涵和外延，并能根据每个要素所包含的不同层次要求进行等级划分，确定要素在不同水平上的表现形式；二是对要素定义和分级必须与企业实际相结合，充分反映企业的特点，使评价体系符合企业要求；三是要便于评价者准确掌握和运用评价尺度。

确定评价标准（因素权重分配）时，对每一类人才都要有特定的评价要素体系。在实践中可把已经确定的一般评价要素作为选择范围，参照不同类型人才特点，根据各要素与该类人员工作特点的联系紧密程度，以聚类分析方式，划分出核心、基本、辅助要素的层次区别，使各要素在测评体系中占有相应的层次地位，把各要素对具体岗位人才状况的影响依重要程度依次排列，然后运用统计方法，确定要素权重。

5.3 不断加强薪资管理的优化

薪资管理是企业人力管理的核心内容，也是高级管理者最关注的领域之一，在民营企业管理中，薪资已不仅具有一些简单的和传统的功能，而是被赋予了许多全新的内涵，薪资管理已经与民营企业发展和人力资源开发战略

紧密的联系在一起。因此，针对民营企业薪资管理存在的问题，有必要对民营企业资源管理中的薪资管理进行优化研究。

1、将薪资管理提升到“人力资本运营”的战略高度

相对人力资源，人力资本概念具有更大的理论包容性和运营操作的管理意义。企业应通过“人力资本运营”的动态意义来表达人力资源管理模式的战略性内涵。通过人力资本产权的个人自主性来反映作为人力资源管理核心的激励机制问题的本质和根源。所谓人力资本运营，就是指企业通过战略性投资形成特定技术结构的人力资本存量，进而对这些不同形态和专业化功能的人力资本（即特殊人力资本）按照组织目标及要求利用薪资等手段加以激励使用、整合配置和协调控制，从而达到人力资本保值增值、实现团队产出和组织收益最大化目标。可见，薪资管理在民营企业人力资本运营中占有极其重要的地位。对于民营企业来说，特别是民营高科技企业，为了维护和保障人力资本，特别是专业化的特殊人力资本的产权权益，应将人力资本所有者投入到企业的人力资本资产“作资入股”，转化为股权，按照股权平等的原则参与公司经营管理和利润分配。这就是民营企业通过薪资管理这个纽带，把“人力资本股权化”理念在企业人力资本运营中的集中体现。

2、逐步弱化家族式管理

家族式私营企业在市场经济发展的特定阶段具有历史必然性和普遍性意义。家族式企业是资本原始积累和创业阶段的主导，由于企业所有权高度集中于私人业主，业主可以凭借自己的企业家人力资本权威，能够在硬的预算约束下，灵活迅速的根据市场情况调配生产要素，抓住一切可能的创新机遇，以血缘关系为纽带，形成一致对外的内部向心力和凝聚力，从而取得创业成功。在创业成功之后，那些家族式企业只要能够及时摒弃家族式的封闭经营模式，实现投资多元化、社会化和专业化管理，家族企业还是能够在市场经济中生存和发展下去的。所以，家族企业在全世界都很普遍，即使现代企业制度相当完备的美国，90%以上属于家族企业，其创造产值也占半数以上。

《财富》500 家大公司被家族控制的也在 1/3 以上，公开上市公司中有 43% 属于家族企业，比如摩托罗拉、杜邦等公司都是家族控股的。在亚洲，家族企业也相当普遍，日本松下、韩国的现代、泰国的四大金融集团等都是家族控股的企业。

看到家族式企业在特定历史时期存在的合理性，以及家族企业在现代市场经济社会的顽强生命力，并不意味着可以无视家族式企业的弊端。尤其是，由于特定的历史条件，使中国的家族式企业对外部高素质人才具有更强的排斥性。客观上要求，即使从维护家族式企业理性发展的角度看，也要使其逐渐对外部人才有更大的开放性。

3、以人力资本与传统资本增长互动为中介目标

民营企业在发展到一定阶段后，要想有更为广阔的发展空间和前景，首先必须在制度上对“资本雇佣劳动”的产权安排有根本性的突破。家族式企业要取得长程生存，必须有一场股权多元化和决策权利均衡的管理革命，才能造就和形成真正的“企业家”人力资本主权和运营模式。当然，对于国内绝大部分民营企业来说，要在短期完成这个质的飞跃还不切实际，而把人力资本与传统资本的增一长互动作为薪资方案的“中介目标”，正是实现企业发展最终目标的一个中间途径。

经过以上的分析，我们已经在理论上阐释了人力资本股权化的道理。对于企业来说，其成长发展高度依赖于企业员工，特别是中高层专业技术人员和经营管理人员的专业化、高素质人力资本，企业财富快速增长的源泉也来自于此。企业薪资激励机制的设计，无论原来是“集体”的还是“家族”的，首先要保证员工、特别是企业战略性员工通过薪资能实际参与企业运营。通过人力资本长期激励效应使员工的权益在未来的企业发展中不断扩充，逐渐稀释原来模糊的产权关系。当然，考虑到民营企业人力资本异质性和密集性，实施人力资本股权化不宜采用全员均衡持股的做法，而应向核心员工和高级管理层倾斜，采取分层次、依据边际贡献配置股权结构，且契合本企业实际

情况的人力资本股权化操作办法。

4、将程序公平视为公平原则的“上层建筑”

公平理论发展的初期阶段着眼于分配的结果性公平，即个人间可见的报酬的数量和分配的公平。但后来人们研究发现，这种公平理论存在着明显的缺陷，即：公平理论着重强调报酬分配结果而忽略了决定这些结果的方法。在此基础上有研究者提出了程序性公平的概念，认为报酬的结果和程序性因素交互作用可能导致人们的不公平感。

同时也有研究进行了佐证：（1）人们对报酬的知觉比报酬的实际结果更加重要，人们对报酬的知觉决定了人们对一个既定结果的不满意感；（2）在分配的结果不公平时，只有在程序不公平的情景下才会产生不满意感。结果公平与程序公平相比，结果公平比程序公平对员工的满意感有更大的影响，但程序公平更容易影响员工的组织承诺、对上司的信任和流动意图。通过增加程序公平感，员工即使对工资、晋升和其他个人产出不满意时，也可能以积极的态度看待上司和组织。

现代企业的薪资关注重点往往集中在制度本身的内容上，如年薪制、股票期权等等，客观上来分析，这些制度都有其优越的地方，但如果不能产生最后的效果也就无法体现其优越之处。因此，对于公司的薪资制定，更多地考虑实施过程中的一些中间环节，比如公平与否，就是直接决定薪资制度效果的关键。

薪资制度的公平与否直接关系到薪资制度所产生的激励作用，也就进而决定企业的绩效。薪资程序公平与否，将直接影响企业的薪资制度内容、员工公平感受、激励行为和企业绩效能否形成一个良性传递过程。因此，在企业的薪资体系架构中，必须将公平原则视为公平原则的“上层建筑”，以此来作为整个薪资体系架构的“灵魂”所在。

5、导入动态的战略导向原则

薪资上的战略导向，是将企业薪资体系构建与企业发展战略有机结合起

来,使企业薪资体系或薪资制度成为实现企业发展战略的重要杠杆。此原则强调薪资体系为企业发展提供战略理性、前瞻性的支撑。它在关注为所有员工提供一般意义薪资激励的同时,设计出有重点、有区别的薪资政策,以更好的实现企业的发展战略。例如,有些企业将新品开发部门定位为其发展战略瓶颈部门,并特别为该部门高素质人力资源吸纳、滞留、潜质提升设置了薪资水平“无上限”的薪资特区。这是薪资设计战略导向原则的具体体现之一。

6、将“内在薪资”作为薪资管理创新的重要领域

民营企业员工也越来越讲求工作生活质量的提高,企业应加强软、硬件环境的建设,努力营造一个积极向上,并且相对宽松和谐的环境和氛围,给员工搭建一个能拥有愉悦心情和能够尽量施展才华的舞台,让人才在为公司做出贡献的同时,有一种在为社会做贡献的成就感和崇高感。民营经济将会是 21 世纪中国经济发展的主导力量,但不注重企业文化建设的民营企业并不必然有较大的发展空间。企业文化已成为民营企业生存和发展的命脉。搞好企业文化塑造工作,是每一个民营企业的当务之急。只有塑造具有特色的企业文化,民营企业才能真正长大、变强才能在未来的国际竞争中立于不败之地。

将“内在薪资”作为薪资管理创新的重要领域,是民营企业薪资制度改革的一项重要内容。具体操作上主要包括:1) 组织修炼,努力建构学习型组织。民营企业的管理者应该及时认识到培训对于员工的重要性,积极防止人力资本贬值。2) 营造良好的民营企业文化。只有塑造具有特色的企业文化,民营企业才能真正长大、变强才能在未来的国际竞争中立于不败之地。3) 情感关注。民营企业老板与员工之间应该有一个共同的道德观、价值观,老板对员工的情感关注还是相当重要的。

7、引入薪资系数、薪点制等“技术”工具

企业公司可以引入较为柔性的薪资计量方法,具体包括:1) 薪点制。企

业可以依下列因素确定每位员工的薪点：职务、职称、学历或学位、工作年限、特定岗位工作年限、特殊贡献、管理幅度、管理半径、地区差异、责任与强度等。2) 计时制和计件制。计时制和计件制这种较为传统的薪资计量方法，对于某些生产型民营企业来讲颇为有效。3) 年薪制。这里的年薪制是以工作的年限作为主要依据的薪资计量方法，也就是说员工的薪资应该随其在本企业的服务年限或其某一工作岗位服务年限的增加而自动加薪。4) 分红制。它可以分为以企业中的管理层或核心管理层为对象和以企业全体员工为对象的分红制两种。尽管分红制不是一种完全的薪资计算方法，但它对于民营企业来说，有时却能起到意想不到的效果。

人们常常以为，在一般条件差别不大的情况下，员工的薪资确定较为简单。比如，营销类员工的薪资，若员工 A 的销量是员工 B 的 2 倍，则 A 的提成也应当是 B 的 2 倍。这种简单规则在有些情况下无疑是正确的。但是，在现时生活中影响员工销量的所有外在条件不可能全部相同。如果不考虑其他相关因素的影响，就对员工的薪资作如上所述的简单界定，可能会违背公平原则。这就有必要加入一定的系数作为调整。薪资系数是可以导入的重要矫正工具。

综上所述，企业薪资管理优化的整体思路是：以现代企业薪资管理理论为指导，以理清企业产权关系为目标，通过各种方式努力提高员工的内在薪资。增强员工对工作本身的兴趣，以此形成推力，促使员工充分发挥出自己的潜能。同时，重新安排公司员工的现金计划薪资，朝着以多通道生涯发展为导向的目标发展。允许员工参与企业剩余分配，通过人力资本股权化把员工个人利益与企业长期效益相结合，以此形成拉力。在两种力量的合力作用下，充分调动民营企业员工的工作积极性，在公司实施人力资本运营战略。逐步稀释企业资本存量，以效率促发展求公平，解开民营企业的产权“死结”，实现企业家和经理人力资本股权化，建立健全企业人力资本战略性激励机制和高度凝聚力的整合管理系统，乃是民营企业持续发展的根本出路和必然选

择。

5.4 完善人才激励机制

民营企业由于自身的先天条件不足，既不像国有控股企业，能享受国家的政策保护，也不如外资企业的制度完善，所以激励难以到位，方法陈旧，手段比较单一。大多数民营企业在调动员工积极性的方式上过分依赖货币激励，如晋升工资、发奖金、分红、给红包等办法。而忽视了非货币的激励方法，如理想激励、目标激励、榜样激励和自我实现激励等，忽视了良好的企业组织环境的培育。使得企业缺乏凝聚力，员工缺乏归属感。这种单一的货币激励，也许在开始时民营企业能以其独特的魅力吸引到一些高素质的人才，但是随着员工需求层次发生变化之后，经济需求不再是第一需求时，仍采用这种方法也就再不能留住人才了。这也和企业文化有关。根据马斯洛的人类需求层次论，经济的满足只是最低层次的需要，而自我实现的需要才是最高层次的需要，员工只有在取得了在自我实现上的满足时才是与企业关系结合最为紧密的时候，实现企业同员工一道建立共同计划，在共同计划基础上就核心价值观达成共识，培养员工的职业道德，实现员工的自我发展与管理，即企业与员工的心理契约。才能使员工溶于企业的生存与发展中，与企业共存亡。

5.4.1 基于团队和知识的员工激励机制

合理的员工报酬激励系统应该将报酬与员工对企业的贡献相联系，这样才能充分调动他们积极性和创造力，鼓励员工多为企业做贡献，创造出更多的价值。在整体化管理中，各部门之间的界限变得越来越模糊了，员工之间工作的相互依赖性越来越大，不再是孤立运行，团队成为主要的工作形式，团队和个人的工作绩效变得更加依赖于其他人的表现。由于团队代替个人成为主要的工作单位，个人通常在各种要做的工作之间轮换，对生产率和工作

质量负责的将是团队而不是个人。这样，要单独评价一个贡献就变得很困难，而且不利于团队合作。因此，民营企业就应该建立基于团队的员工激励机制。也就是说，要根据团队对企业总的成绩和贡献来对团队成员进行激励。

另外，在当今日益发展的知识经济和信息经济时代，一个新产品的价值将主要取决于其包含的新的独占性知识、技术和信息的多少，而不是在于它包含的原材料、能源或体力劳动时间的多少。在这种情况下，员工们适应变化的能力成为最重要的因素。因此民营企业需要的是一种能够激励员工获得新知识、新技能，并以充分的灵活性来运用这些技能的报酬激励系统，这就是基于知识的员工激励机制。在知识经济日益兴起的今天，员工的工作将越来越成为知识性的工作，所以基于知识的激励机制制度更适合于未来环境的要求。这种激励体制是根据员工所掌握的与工作有关的知识和技能来决定的。首先是根据每个员工的工作性质给定一个起点工资，然后随着他的学习和展示的与工作有关的知识和技能来相应增加工资。这样就可以促进全体员工不断学习新知识、新技能，从而使民营企业能适应急剧变化着的市场和技术环境，赢得竞争。

5.4.2 物质激励和精神激励并重的激励方式

目前，许多民营企业所采取的激励方式，基本上仍以物质激励为主，这种单一的激励手段既达不到激励的目的，也远远不能适应民营企业发展的需要。根据马斯洛的“需要层次论”，物质只是人们较低层次的需要，成员被团队或企业重视和认可对其也能起很大的激励作用。赫兹伯格关于激励的双因素理论也认为，物质是一种“外在奖酬”，它“对人的激励是有限的，而人们对工作本身的兴趣以及从中得到快乐”才对人有根本的激励作用。因此，应建立一个多维交叉的人员激励体系。具体就当实现下列种种激励手段的整合：

(1) 物质激励手段，包括工资、奖金、各种津贴及其它福利。(2) 精神激励手段，具体包括：通过建立明确的组织目标激发员工的工作热情；有计划的

进行工作轮换、授权、机会奖励，如培训，给予更富挑战性的工作等。尊重员工，激励员工参与，肯定他们的工作成绩，经常强调积极方面等等。

5.4.3 激励机制遵循的原则

在对基于团队和知识的员工激励机制与物质激励和精神激励并重的员工激励机制分析的基础上，我们可以归纳出激励机制应遵循的十大原则：

1、我们需要自身激励来激励他人

除非你以身作则，并具有热情，否则决不能激励他人。你的态度和情绪直接影响着与你一起工作的员工。如果你情绪低落，你的手下也将受到影响而变得缺乏动力；相反如果你满腔热情，你的手下必然也会充满活力。要想避免对下属和员工的负面影响，你需要控制你的情感，隐藏你的消极情绪，发扬一种积极的情绪和态度，并把你的热情投入到手头上的工作中。当你因个人问题、疾病、家庭危机等等而情绪低落时，为避免把你临时缺乏激情的状态扩散到你的团队中，我的建议是：给自己安排一些需要独自完成的工作。一旦你的手下看到你正在严谨的做事，他们就不会频频打扰。

2、激励需要一个目标

除非一个人真正知道他身在何处，否则，他将无法知道该向哪一个方向努力。人们需要了解自己努力达到的目标是什么，并且真正愿意实现它—才有可能受到激励。

3、激励分为两个阶段

(1) 找到与团队目标相关的个人目标

(2) 向他们展示如何实现目标

关键在于找到与团队目标相关的个人目标。作为一个绩效经理，目标是激励你的手下，只有这样才能实现团队目标（毕竟那是你获得的奖赏—也是你的直接责任）。

4、激励机制一旦设立，永不放弃

这是一个不幸的真理，也是许多经理所忽视的。他们认为只要在开始阶段激励了员工，员工就会永远受到激励。但事实上，随着时间的流逝，激励水平逐渐下降：一般在三到六个月时间内下降到零。你需要认识到这一点，做一个专业的激励员，通过定期的团队会议、明确的沟通、认可和经常性的一对一反馈，源源不断地将你的激励灌输到团队之中。

5、激励需要认可

根据马斯洛的需求层次，一旦基本需求得到满足，社会认可的需求就会提高。事实上，心理学家已经发现，人为得到公众的认可甚至比为了金钱付出的还要多得多。人们渴望公认；并且一旦他们赢得了认可，必须是明朗、公开和迅速的给予承认。认可的授予必须是给予某种结果，而不是某种努力。必须避免授予员工“好职工”或“企业最有贡献奖”（过于宽泛的称号），这样的“公认”将在被授予者和其他人的眼里“贬值”。

6、参与激励

参与一个特殊的项目或者团队将具有很高的激励效果。为某一个事业而努力的团队成员会忠于团队的目标。

7、看到自身的进步能够激励人

看到自己向目标奋进的道路上所取得的进步，人们会获得很高的激励——我们都喜欢看看自己做的怎么样，看到自身的进步让我们体验到成功未来的成功建立在一个成功体验的基础上。

8、只有人人都有优胜的可能，竞争才能激励员工

竞争频繁应用于激励中，但是只有每一个拥有平等获胜的机会时，才真正起作用。否则，竞争能够激励优秀员工，但同时会降低其他员工的动力。这个问题可以通过依据目标百分比来测量竞争绩效而避免。当进行竞争时，许多组织将目标定为一个绝对目标，例如一个销售竞争获奖者可能是在一定销售期中销售额最大的员工。这对于一个新组建的团队而言可能会降低人们的动力，因为与优胜者相比，新加入销售队伍的员工会认为优胜者总会获胜，

所以和他们竞争就毫无意义了。相反，如果优胜者属于那些相对于自身销售目标而超出额度最大的销售员，这样人人都有可能获得优胜，因为新手的目标较之于优异销售员的目标也低，这样两种人都会产生竞争的动力来超过自己的目标，获得胜利。

9、每一个人的身上都存在激励的火花

与通常的信念（和观察）相反，每个人身上都存在一个激励的火花。每个人都能得到激励，一些人可能比其他人更容易被激励；但是火花在哪儿——作为一名绩效经理你不得不寻找火花并进行培育，再将其贯彻到方案中。既然你的团队激励是一个首要的管理职责，如果你想获得成功，在团队每个成员的身上寻找火花已经成为一项重要的活动。

10、“团队归属”激励

作为团队中的成员之一，你肯定会为了一个团队的目标而工作——当然，他们必须已经“向往”那个目标。

5.5 提高员工培训的实效

培训是人力资源开发的重要手段。是使员工获得目前工作所需的能力和知识。培训的重要性在于：一是调整人与事之间的矛盾，实现人事和谐；二是使企业快出人才、多出人才、出好人才；三是有利于调动员工的积极性；四是有利于建立优秀的组织文化；五是有利于增强企业竞争优势。

在社会经济大潮中，民营企业只有把在职员工的教育培训作为重点，打好企业发展的基础，才能增强企业发展的后劲。

1、从教育培训的内容上看：主要包括以下四个方面。第一，是有关“知识”教育培训，包括各种新的管理理论、观念和方法，以及各种信息技术，对象主要是民营企业的各级管理层，这是提高民营企业整体化管理水平的知识基础。第二，是有关“技能”培训。包括各种专业技能和协调组织内各种关系的技巧。培训对象是中层管理人员和所有员工。第三，是有关“态度”

的教育培训。包括员工对团队工作的态度、在企业内与人共事和交流的态度，以及对待顾客的态度等。第四，是有关“文化”的教育培训，无论是对刚招来的新的员工还是老员工，要对其进行入厂教育，让他们了解、融入并认同企业的文化，从而使员工认识到自己的工作对企业的意义，增加使命感和向心力。

2、从教育培训的方式上看：主要包括脱岗培训和在岗培训，‘脱岗培训是指员工暂时离开实际工作点而参加培训。如：1) 企业举办专业培训班，直接培训专业人才。2) 自行培训与委托培训相结合。民营企业对员工进行自行培训的同时，应与全国各大专院校和科研机构建立联系，委托培养专业人才，并请有关专家、教授来企业讲课。投资聘请顾问为民营企业进行整体策划并进行人力资源培训。在岗培训是指员工不离开实际工作点而参加培训。譬如，为了培养员工的多技能和合作精神，让员工在不同部门之间进行流动等。

3、民营企业还要对培训工作加强管理：具体要做的工作有四个方面。第一，要对培训有全面的计划和系统安排。企业管理者必须对上述培训的内容、方法、教师、教材、参加人员、经费和时间等有一个系统的规划和安排。第二，为了提高人们参与培训的积极性，一定要有激励机制。笔者在民营企业调研中发现，企业如果不对被培训者的工资、奖励等方面至少维持原有水平，培训肯定会受到负而影响。第三，在参加培训人员方面，民营企业存在着下面的问题。据笔者调查，民营企业考虑培训人选时，往往优先考虑上层管理人员，对一线员工考虑较少，这可能是资源有限的原因。但是应该强调的是，整个一线员工的建设对企业的生产经营是十分必要的。

4、要对培训项目加强评估和总结：对培训进行经常性的评估有利于不断发现问题、总结问题、改进效果。可卡把切克（Kirkpatrick）提出了评估的四个标准。第一是学员的反映，这包括学员对培训的印象，对培训价值的认可，以及培训是否有利于他们的工作。一般的做法是在培训结束之后给学员一份调查问卷。第二是学习标准，包括评估学员对课程的吸引程度。第三是

行为标准,即培训后学员工作行为的变化。第四是结果,这指的是培训后组织的变化,包括下属的满意度增多、生产率上升、浪费减少和销售额上升等结果。只有建立合理的评估体系,才能使培训工作真正为建立一只知识化、多技能、高理论水平的员工队伍做出贡献。

5.6 营造与民营企业人力资源管理相适应的企业文化导向

企业最高层次的竞争已经不再是人、财、物的竞争,而是文化的竞争,最先进的管理思想是用文化进行管理,因此,企业经营者越来越注重企业文化的建设和价值观的塑造,企业文化正成为企业核心竞争力的有力保障。

企业文化是指企业在长期发展经营过程中逐步形成发展的、带有本企业特征的企业经营哲学,即价值观念和思维方式为核心所生成外在的企业行为规范、道德标准、风俗习惯和传统的有机统一。它可以分为企业精神文化、企业制度行为文化和企业形象物质文化三大层次、企业的核心是企业精神文化,即它的价值观念、思维方式。

大道无形,企业文化是个看不见、摸不着的东西,不少人都感觉“虚”,不知道文化建设从哪入手,重点在哪,所以也导致了很多企业把企业文化建设与 CIS 混为一谈,口号标语满天飞,但企业的文化建设却总是不入门,在门外徘徊,根本无法提高员工的凝聚力和归属感,无法提升管理水平。通过大量的研究和咨询实践,我们认为,企业文化建设的关键在于从理念到行动、从抽象到具体、从口头到书面的过程,要得到员工的理解和认同,转化为员工的日常工作行为。

海尔总裁张瑞敏在谈到自己的角色时说:“第一是设计师,在企业发展中使组织结构适应企业发展;第二是牧师,不断地布道,使员工接受企业文化,把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”可见,对于企业高层管理者来说,如何让员工认同公司的文化,并转化为自己的工作行为,是关系企业文化成败的关键。

1、企业文化对人力资源管理的导向作用

企业文化对人力资源管理的导向作用，主要是指这种企业价值观念和思维方式的导向作用。企业文化与人力资源管理相结合的可能性还在于企业文化的二元性特征。企业文化、企业特有的价值观念和行为规范，一方面是一些特定的、与企业有关的价值观念和思维方式所构成（如顾客至上，质量第一，没有最好只有更好等），另一方面也是由个人在社会化过程中带到企业里去的社会文化、价值观念和思维方式的结果。

企业文化是亚社会文化。企业的员工走进企业时，他不是一个抽象的自然人，而是一个社会人、是有一定识辨、信仰、价值观念的人，这正是人力资源区别于物力、财力及自然资源的显著特征。也就是说，企业人力资源管理面对的是社会化了的人。

以企业文化为导向的人力资源管理就是把企业文化的这两个方面，双向生成过程有机的融合起来，形成一个更好的企业文化，从而有利于人力资源有效管理。

2、以企业文化为导向的人力资源管理具体形式与过程

（1）让员工参与企业文化建设

①广泛征求意见

任何企业都有文化，在经历了很多的风风雨雨后，员工对文化总有许多自己的看法，很多企业在引入组织变革或再造时，往往忽略了对本企业文化的考虑，结果往往造成了“手术很成功，但病人死了”的尴尬。麦肯锡兵败实达，就是最好的案例，虽然方案很科学，但实达的文化不能融合，结果是一败涂地。

很多人把企业文化认为是老板文化、高层文化，这是片面的，企业文化并非只是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。

要得到大家的认同，首先要征求大家的意见。企业高层管理者应该创造

各种机会让全体员工参与进来，共同探讨公司的文化。不妨先由高层制造危机感，让大家产生文化变革的需求和动机，然后在各个层面征求意见，取得对原有文化糟粕和优势的认知，最后采取扬弃的办法，保留原有企业文化的精华部分，并广泛进行宣扬，让全体员工都知道公司的企业文化是怎么产生的。

②与员工的日常工作结合起来

企业确定了新的企业文化理念后，就要进行导入，其实也就是把理念转化为行动的过程。在进行导入时，不要采取强压式的，要让大家先结合每个员工自己的具体工作进行讨论，首先必须明确公司为什么要树立这样的理念，接下来是我们每个人应如何改变观念，使自己的工作与文化相结合。在我们为一家空港地面服务公司做的企业文化塑造项目中，就是先让基层员工自己讨论工作中的问题，然后结合企业文化，提出如何进行改善和提高，包括工作的流程和方法，最后是自己应该怎么做。通过这样的研讨，让每个员工都清楚的知道公司的企业文化是什么，为什么要树立这样的文化，为什么自己要这么做。

（2）以身作则，最为关键

①企业高层的角色

作为企业文化的建筑师，高层管理人员承担着企业文化建设最重要也最直接的工作。有一次一个企业老总问笔者：“你觉得塑造企业文化什么最关键？”，笔者告诉他：“是先把你自己塑造成企业文化的楷模！”一些企业高层管理者总感觉企业文化是为了激励和约束员工，其实更应该激励和约束的，恰恰是那些企业文化的塑造者，他们的一言一行都对企业文化的形成起着至关重要的作用。一次我辅导一家企业做企业文化，他们老总说自己非常重视人才，希望企业理念在这方面有所体现，在我们谈话时，恰好安排要面试一个中层经理，当他的秘书告诉他面试者来了时，他却满不在乎地说：“让他再等半个小时，我有事走不开。”一件小事足以体现他对人才的重视程度了。企

业的高层领导往往既是文化、制度的塑造者，同时又是理念、制度的破坏者。

②从点滴做起

很多企业在进行企业文化塑造时，喜欢大张旗鼓地开展一些活动、培训和研讨，其实企业文化的精髓更集中在企业日常管理的点点滴滴上。作为企业管理者，不管是高层还是中层，都应该从自己的工作出发，首先改变自己的观念和作风，从小事做起，从身边做起。在思科，广泛流传着这样一个故事，一位思科总部的员工看到他们的总裁钱珀思先生，大老远地从街对面小跑着过来，这位员工后来才一知道，原来钱珀斯先生看到公司门口的停车位已满，就把车停到街对面，但又有几位重要的客人在等着他，所以他只好几乎是小跑着回公司了。因为在思科，最好的停车位是留给员工的，管理人员哪怕是全球总裁也不享有特权。再比如 GE 公司，他有一个价值观的卡片，要求每个人必须随身携带，就连总裁，也随时都拿出这个卡片，对员工进行宣传，对顾客进行讲解。试想我们国内的许多公司高层管理者，你有这些世界一流公司总裁的理念和作风吗？

（3）理念故事化，故事理念化，并进行宣传

①理念故事化

企业文化的理念大都比较抽象，因此，企业领导者需要把这些理念变成生动活泼的寓言和故事，并进行宣传。蒙牛集团的企业文化强调竞争，他们通过非洲大草原上“狮子与羚羊”的故事生动活泼的体现出来：清晨醒来，狮子的想法是要跑过最慢的羚羊，而羚羊此时想的是跑过速度最快的狮子，“物竞天择、适者生存”，大自然的法则，对于企业的生存和发展同样适用。

②故事理念化

在企业文化的长期建设中，先进人物的评选和宣传要以理念为核心，注重从理念方面对先进的人物和事迹进行提炼，对符合企业文化人物和事迹进行宣传报道。在一家合资公司的企业文化咨询项目中，我们帮助他们按照企业文化的要求进行先进人物的评选，并在公司内部和相关媒体进行了广泛的

宣传,让全体员工都知道为什么他们是先进,他们做的哪些事是符合公司的企业文化的,这样的榜样为其他员工树立了一面旗帜,同时也使企业文化的推广变得具体而生动。

③沟通渠道建设

企业理念要得到员工的认同,必须在企业的各个沟通渠道进行宣传和阐释,企业内刊、板报、宣传栏、各种会议、研讨会、局域网,都应该成为企业文化宣传的工具,要让员工深刻理解公司的文化是什么,怎么做才符合公司的文化。

如果员工不能认同公司的文化,企业就会形成内耗,虽然每个人看起来都很有力量,但由于方向不一致,所以导致企业的合力很小,在市场竞争中显得很脆弱。长期来看,没有强有力的企业文化,企业也就无法形成自己的核心竞争力,在竞争日益激烈的市场上,是无法立于不败之地的。

总之,通过或利用企业文化进行管理是人力资源管理发展的必然要求,是企业管理追求的最高境界。由企业文化作为导向,民营企业的人力资源管理会更加有效,二者是一个相互促进的管理活动。

5.7 改进民营企业人力资源管理的建议

从思想上行动上把人才的培养看作是第一重要的大事一起抓紧抓好,是我国民营企业生存的关键所在。政府及民营企业自身都应确立人才资源是第一资源的思想,真正重视劳动者素质的培养。

(1) 政府要为民营企业创造良好的人才环境

①积极借鉴国外人力资源开发的成功做法

近二三十年来,西方发达国家和一些发展中国家为了适应迅速发展变化的市场需要,应对日益激烈的国际竞争,在生产技术、管理方法、劳动组织和对人的管理等方面都进行了重大改革。人力资源开发工作获得了长足的发展。除了建立和完善已有的职业教育与培训体系和组织管理系统外,人力资

源开发的理论和实践也获得了快速发展。就西方发达国家来说，其人力资源开发工作有如下几个特点：

一是专业性。西方国家愈来愈以有组织的系统方法来处理人力资源开发工作，日益加强了这一工作的专业化过程，人力资源开发已经成为一种新的专业和职业。在政府机构中有专业人力资源开发管理部门和科研单位，在许多大中型企业中都设有专门的培训部门，有专职的培训经理、培训主管员和培训管理人员等。大学里设有人力资源开发系、科和研究生课程。社会上有专门的人力资源开发组织。人力资源开发在企业里成为重要职能部门，并负有重要职责。

二是重视培训需要的评估。为了加强人力资源开发工作的计划性，减少培训费用的浪费和增加培训效益，西方国家十分重视培训需要的评估并把它作为人力资源开发工作的出发点。通过这种评估，可以确定某一组织（或企业）内的问题所在，争取领导部门（或主管部门）对培训工作的承诺和支持，增加培训的针对性并借以确定培训的费用和效益。

三是培训对象的多层次性。当代西方国家企业培训的主要目的是从各层次级别的职工中获得效益，因而培训的对象不仅是第一线工人，而且包括各级管理人员和专业技术人员。在当前迅速变革的高技术时代，特别强调对高中级管理人员和科技人员的培训。对不同的培训对象，规定了不同的培训侧面。

四是培训内容的广泛性。培训内容已由过去主要集中于技能与知识的获得扩展到技术与社会两个方面，而后者的重要性有日益增加的趋势。

五是培训方法依培训需要和对象不同而呈多样性。一般分为两类：教导式方法和参与式方法。后者在西方更为盛行。同时，现代西方大企业都运用计算机、电子视听设备、录音、录像等先进的电子设备作培训工具，极大地扩大了培训面，提高了培训效率，而且促成了培训方式的多样性和灵活性。

六是与就业政策和解决失业问题密切结合。当代多数西方国家的人力资源开

发的重要目标之一就是要解决或缓解日益严重的失业问题（特别是结构性失业），因而人力资源开发政策与就业政策有着密不可分的关系。解决失业问题的严重性和迫切性也从一个重要方面推动了人力资源开发工作，也日益显示出培训工作的长期性、持续性与反复性。因而，西方各国政府都强调承认教育培训的重要性，提高终身教育（培训）和回归教育，制定了各种各样的人力资源开发计划，从而政府的参与程度也日益增加。

②我国各级政府应从宏观环境上强化人力资源培养和优化配置，实现人力资源的充分开发和利用。一是应继续为个体私营经济发展提供创业培训。青岛市已经开始了这方面的工作，应在总结经验的基础上加大力度。不仅对想当“老板”的人员提供此项服务，还应该对现有的个体私营企业主进行定期培训，以提高他们的政治业务素质。二是为民营企业在人才引进、项目论证方面提供援助。具体是：为企业的人才引进搭桥，解决其子女入托、入学、档案管理、职称评定等问题，甚至盖一定数量的公寓宿舍作为廉租房，以低于市场的租金提供给到个体私营经济特别是民营科技企业工作的紧缺人才使用。在民营企业的项目论证上，主要应从项目的可行性、发展前景等方面进行专家论证，以确保项目的成功率。可成立民间组织具体实施。三是完善人才配置的市场化功能，促进人才合理流动与优化配置。在注重建立科学的人力资本投资体制的同时，还应特别注重强化人力资源配置的市场化功能。针对当前存在的人力资本大量浪费和闲置的状况，建议政府有关部门尽快建立适应人力资源合理有效利用和配置的机制，即人才市场化，以创立一个公开、公正、公平的人力资源竞争环境，从政策和措施上保证人才的自由流动。要提倡劳动力资源、人才资源是共享资源的思想，打破劳动力的部门所有制。四是加快科技体制改革，加快科技人才的培养。我国一方面人才奇缺，另一方面却有大量人才流向国外。究其原因，主要是我们没有形成人才成长的环境和体制。要真正留住人才，吸引在外留学人员甚至国外科技人员来中国发展，还需要进行科技体制的改革，形成一种激励机制，促进人才的成长。现

在，许多企业不惜重金招聘高级人才正是这种体制形成的物质条件。要进一步从措施、导向甚至法规上保证这种体制的形成。

(2) 民营企业自身要进一步采取有效措施

①开发企业外部的人力资源。应注意的是，在引进人才时要有计划性，避免随意性和盲目性；切忌求全责备，要求太高。美国管理专家杜拉克说：“倘要所有的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的人”。所谓“样样都是”，必然是“一无是处”。才能越强的人，其缺点越明显。对有争议的人才，总是处于犹豫彷徨之中，就会错过用人时机，既延误了人才的使用与发展，又使企业发展受损。为此要重视人才资料、信息的收集和积累，掌握人才工作的主动权。另外人才招聘广告和信息要实事求是，不得有误导人才的倾向。

②培养和使用好内部人才。我国企业尤其是民营经济企业要迎接 WTO 的挑战，必须借鉴国外人力资源管理的先进经验，缩短与国外的差距。不管是国有控股企业、私营企业还是外国企业，在人力资源制度上应该是没有区别的，好的制度都是相通的。国外先进的人力资源管理充分体现战略性、经营服务性和效益性（潜在效益），使用与开发并举，人力资源与企业文化相结合，具有团队精神。创业要获得可持续发展，必须有一个支撑的人才队伍。而人才队伍的稳定要靠团结向上的企业精神。民营经济企业尤其要做到感情留人、事业留人，然后才是薪水留人。报酬应合理公平，应注意解决其后顾之忧。企业应有可持续的培训计划。应从企业长远利益出发，实施岗位培训、专业培训，可通过授课、外派学习、横向交流等形式，使人才不断获得新知识。民营企业应有识才的敏感性，多看人才的长处和闪光点，真正做到人尽其才，才尽其用；应鼓励人才脱颖而出，超越自我，促进企业全面创新；应有包容心，能大胆使用有不同意见包括反对意见的人才，满腔热忱支持其工作；应营造一个公开的竞争氛围，让每一个人都有选择、尝试、发挥、冒尖的机会；注意感情投资和沟通，解决困难，化解矛盾，调动人才的积极性、

创造性；积极创造条件让人才充电、补充新知识，增强创新动力。

5.8 本章小结

本章结合民营企业实际情况，对其出现的问题进行了对策研究，并采取积极有效的人力资源管理策略，以优秀的人力资源配置为企业发展服务，民营企业才能实现可持续发展，在市场竞争中立于不败之地。

结 论

论文以收集现有资料、到企业进行实地调研及吸收前人研究成果为基础，对我国民营企业的发展历程及发展背景、人力资源管理现状、存在的问题进行了深入地研究分析，并在此基础上提出了一系列相应的建议与对策，相信能够对民营企业人力资源管理者及有关学者有一定的借鉴意义。但是由于有些影响民营企业人力资源管理的因素涉及到社会宏观政策，例如市场管理制度、社会保障体制有待完善等等，以及本人的能力和水平所限，这一研究只是初步的，有待今后进一步深入研究。

需要指出的是，人力资源管理在我国还是一门新兴的处于发展之中的学科。随着时代的变迁、社会的发展，人力资源领域的理论与实践都将面临着变革，民营企业在人力资源管理中会不断遇到新的问题，这些问题的解决需要结合企业的实际情况不断进行研究探索，这是一条艰辛与漫长的路。整个中国民营企业人力资源发展与管理，相对于其它经济实体，确实存在不足，但我们要看到它也存在优势。我们坚信在中国经济发展越来越健康的今天，民营企业只要能把握有利时机，它的明天会更美好！

参考文献

- [1] 付勇刚. 如何激励员工. 大连: 大连理工大学出版社, 2003
- [2] 胡君辰, 郑绍镰. 人力资源开发与管理. 上海: 复旦大学出版社, 2004
- [3] 张一弛. 人力资源管理教程. 北京: 北京大学出版社, 2004
- [4] 蔡而迅. 论民营企业的人力资源管理之核心. 经济师. 2005 (2)
- [5] 贺黎明. 知识经济与民营企业人力资源管理创新. 科技进步与对策. 2005 (3)
- [6] 赵红英. 论民营企业应重视人本管理. 经济师. 2004 (8)
- [7] 庞淑芬. 入世后对企业人力资源的再认识与思考对策. 北京: 中央财经大学硕士学位论文. 2005
- [8] 关淑润. 人力资源管理. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2005
- [9] 赵曙明. 人力资源管理研究. 北京: 中国人民大学出版社, 2005
- [10] 人力资源管理杂志社编. 人力资源管理实务及案例. 广州: 中山大学出版社, 2005
- [11] 梭伦. 百分百激励圣经. 北京: 中国纺织出版社, 2004
- [12] 兰邦华. 以人为贵: 以人为本的管理艺术. 广州: 广东经济出版社, 2004
- [13] 刘智勇. WTO 与民营企业人力资源管理. 政策与管理. 2005 (2)
- [14] 戴雅丽. 我国民营企业人力资源管理的不足与对策. 湖南工业职业技术学院学报. 2005 (3)
- [15] 杨炎平. 民营企业人力资源管理的问题及对策. 中南民族大学学报 (人文社会科学版). 2005 (3)
- [16] 刘乃晰. 民营企业人力资源管理之我见. 市场研究. 2005 (5)
- [17] 李才建. 论民营企业的人力资源管理. 经济工作导刊. 2005 (7)
- [18] 李朝林. 民营企业的人力资源管理战略. 现代企业. 2005 (10)

- [19]李朝林. 民营企业应对人才战的人力资源管理战略. 企业经济. 2005 (12)
- [20]石金涛. 现代人力资源开发与管理. 上海: 上海交通大学出版社, 2005
- [21]孙海法. 现代企业人力资源管理. 广州: 中山大学出版社, 2004
- [22]赵景华. 人力资源管理. 济南: 山东人民出版社, 2005
- [23]孙泽厚, 罗帆. 人力资源管理——理论与实务. 武汉: 武汉理工大学出版社, 2005
- [24]凌文较. 领导与激励. 北京: 机械工业出版社, 2005
- [25]企业管理方法研究组. 企业员工激励方法. 北京: 中国经济出版社, 2005
- [26]芦彩梅, 梁嘉弊. 中国民营企业人力资源问题与对策思考. 科技与管理. 2005 (1)
- [27]于淑娥. 入世后民营企业人力资源管理. 青岛行政学院学报. 2005 (1)
- [28]胡峰. 论我国民营企业发展演进的历程、问题与趋势. 福州党校学报. 2005 (1)
- [29]徐成响. 浅议民营企业的人力资源管理. 北京农业职业学院学报. 2005 (4)
- [30]王再金, 陆兵. 民营企业的人力资源管理. 经济与管理. 2005 (4)
- [31]黄肖琦. 由企业文化看民营企业的人力资源开发管理. 福建农林大学学报 (哲学社会科学版). 2005 (6)
- [32]何京蓉, 颜帮全. 论知识经济时代民营企业的人力资源管理. 经济师. 2005 (7)
- [33]胡在铭, 刘志刚. 民营企业的人力资源管理. 企业活力. 2005 (12)
- [34]姚作为. 人本管理研究述评. 科学学与科学技术管理. 2005 (12)
- [35]李爱梅, 肖胜. 员工激励与企业创富. 北京: 中国纺织出版社, 2005
- [36]谭伟生. 转型时期中国民营企业人力资源管理优化研究. 长沙: 湖南师范大学硕士学位论文. 2005
- [37]徐芳. 民营企业人力资源管理现状分析及对策研究. 南京: 河海大学硕

士学位论文. 2005

- [38]Mark Mendenhall and Gary Oddou, "Readings and Cases in International Human Resource Management", PWS-KENT Publishing Company, 2001
- [39]David J. Cherrington, "The Management of Human Resource", Allyn& Bacon:
- [40]A Division of Simon&Schuster, Inc., 2004
- [41]George T. Milkovich and Jerry M. Newman, "Compensation",4th edition,
- [42]Homewood, IL.:Richard D. Irwin, 2005
- [43]H. John Bernardin, Joyce E. A. Russell, "Human Resource Management:An Experiential Approach", McGraw — Hill, Inc.,2005
- [44]Randall S. Schuler and Vandra L. Huber, "Personal and Human Resource Management", West Publishing Company, 2003
- [45]George T. Milkovich and John W. Boudreau, "Human Resource Management", Richard D. Irwin, 2004
- [46]William J. Rothwell and H. C. Kazanas, "Planning&Managing Human Resource: Strategic Planning for Personal Management", Human Resource Development Press Inc., 2004
- [47]William J. Rothwell and H. C. Kazanas, "Human Resource Development: AStrategic Approach", Human Resource Development Press Inc., 2004
- [48]Daniel Quinn Mills, "Labor Management Relations", McGraw-Hill; Inc., 2004
- [49]John Kemp, "Human Resource Management And Development", ST. Martin'sPress, Inc., 2005

致 谢

2006年5月在我的导师许广义老师的指导下，确定了我的毕业论文研究方向。2006年6月起，我依照导师的指点，开始收集整理民营企业人力资源管理方面的资料与工作中的实践经验相结合，并查阅了与论文内容相关的一些文献材料。经导师的精心辅导，最终形成本文。

本论文从选题、构思、撰写到最后的成稿全过程都倾注了导师的大量心血。老师严谨务实的治学态度、细致深刻的思维方式、一丝不苟的负责精神和精深渊博的专业学识令我受益匪浅，对我今后的学习、工作都将产生深刻的影响。在此，衷心地对导师的指导、帮助和教诲致以诚挚的谢意。

值此论文完成之际，还要感谢管理学院的老们对我的培养和曾经帮助我完成学业的良师益友。

个人简历

1999—2002	黑龙江省第三公路工程处劳资科	科员
2002—至今	黑龙江辰能投资管理有限责任公司综合管理部	部长
2004—2007	哈尔滨工程大学管理学院工商管理专业	学生