# 中国企业人力资源管理

来源：网络 作者：静默星光 更新时间：2024-09-02

*第一篇：中国企业人力资源管理\* 勤加缘网()，中国最大的免费B2B电子商务平台！\*中国企业人力资源管理 在经过发达国家先进经验与市场激烈竞争的双重洗脑之后，中国企业开始逐渐理解人力资源管理的重要性、全局性和长期性，但国内企业人力管理存在的...*

**第一篇：中国企业人力资源管理**

\* 勤加缘网()，中国最大的免费B2B电子商务平台！\*

中国企业人力资源管理 在经过发达国家先进经验与市场激烈竞争的双重洗脑之后，中国企业开始逐渐理解人力资源管理的重要性、全局性和长期性，但国内企业人力管理存在的问题依然是非常明显的，中国企业人力资源管理现状表现为：

管理现状1.两极分化严重。

一些国内著名企业已实施人力资源战略管理，但绝大多数中小企业的人力资源管理依然停留在传统人事管理水平上。

管理现状2.人力资源管理人员专业素质低。

大多数企业没有配备专职人力资源管理人员，即使有也依然是按照传统人事管理模式进行操作，管管档案、发发工资等。

管理现状3.信息技术在企业管理中渗透不足，人力部门难以从事务性工作中脱身。

很多企业虽然建为了企业局域网，实现了与万联网的连通，但很多企业的各级管理者和员工还不习惯通过网络完成传统的管理互动内容，网络在企业管理中的价值没有得到充分发挥。对这些企业的人力部门而言，就意味着难以从事务性工作中脱身，无法集中在核心事务上，效率不高。中国企业人力资源管理的发展

我国已加入WTO，如何提升我国企业人力资源管理水准，留住核心员工，已成为一个焦点话题。如何把握发达国家人力资源管理的发展趋势。借鉴发达国家人力资源管理一整套技术和方法，对企业内部中高级管理人员进行二次开发、推进企业信息化进程，积极“补课”以实现人力资源管理在企业组织中角色的战略转移，成为中国企业家群体所面临的当务之急。

\* 本文转自勤加缘商友社区

多一个渠道，多一个选择

\* 勤加缘商友社区（http://bbs.qjy168.com）-中国领先的做生意交商友社区 \*

**第二篇：中国企业人力资源管理现状**

中国企业人力资源管理现状分析

前言： 我国企业在近20年的社会转型和市场经济激烈的竞争中，整体实力有所增强，管理理念有较大的改变，管理水平也有较大提高。但是，随着改革全面深入地推进，开放力度不断地加大，企业将面临更多的挑战，客观上需要人力资源管理方面提出更有针对性、有效性的对策。

1.我国企业人力资源管理的现状

我国企业人力资源管理存在的问题是多方面的，究其原因，主要有以下几个方面：

1、体制改革滞后，挤压了企业人力资源管理的实际空间。我国经济体制改革已推进30年，成果颇丰，世人瞩目。但相应的一些体制改革远未与之配套，还没有形成一个更广阔的供企业自由游刃的空间，我们从政府对企业高级人力资源或多或少的直接干预可以看出旧体制的惯性力量所在，政府在国有企业改制中的过多干预，平添了企业制度创新的额外压力和负担，特别是模式、时间、过程的统一规定，更使企业在自主方面失去了应有的权力。这一切不可避免地使企业自我约束力减弱，依赖性加重，对未来的期望值降低，长远目标的持久追求自然弱化。

2、市场的不成熟限制了企业人力资源的活动舞台。我国建立社会主义市场经济不到20年时间，在市场体制的建设中，我们较多地把精力花在理顺中央和地方的关系、政企职能的分开上、资本市场的构建以及问题的解决上，对人力资源市场的建设，重点不突出，措施不力，资金的投入不够。这包括人力资源分类、分层、分级指导，公共信息平台的构建，人才的开发教育，相关法律法规的制定，市场秩序的规范等诸方面都存在太多的问题，这些理应由政府去认真打造的环境条件，由于还没理顺、到位，从而使企业很难有效地与市场机制共振，与社会经济发展同步，显得有些步履蹒跚。

4、政策的多变，使企业人力资源管理难以形成有效的约束机制。我国是市场经济体制初建的国家，社会主义初级阶段这个最大的国情决定了国家对经济社会的宏观管理的必要。一般而言，国家为了保证经济社会持续、稳定、协调的发展，需要对经济政策适时进行调整，而企业针对国家政策的变化，在自我调节机制尚未建立的情况下，难以保持持续的竞争常态，导致人力资源管理诸多环节受到这一政策环境的牵制而变得行为短期化。

在我国，中小企业当前面临的最主要的任务就是人才的问题，由于企业的多方面原因，高素质人才的缺乏已严重制约着中小企业的发展。

我国中小企业的主要特点是量大、面广、起点不高，多集中于劳动密集型产业,人才缺乏，尤其是高素质的管理人才和高水平的技术人才的缺乏已严重制

约了我国中小企业的健康发展。因此，建设一支宏大的、高素质人才队伍，培养、吸引和用好人才作为促进中小企业发展的一项重大战略任务。本文以中小企业选才、用才、留才方面为切入点，分别探讨中小企业在人力资源管理方面的状况和对策。

3、社会主流价值观的失重，影响企业人力资源管理发挥持续功效。我国是一个正在推进工业化的国家，把经济迅速搞上去是解决我国一切矛盾和问题的根本和关键，而推动经济的主体是企业，这是毋庸置疑的事实。但是，我国是一个官本位思想影响较深的国家，搞企业风险大，收入不稳定。因此，一些能人在企业干上一段时间，有些经历后，随即想方设法挤入公务员队伍、挤进事业单位，尤其是高学历的人才，更是热衷于当公务员，出现了3－4千人报考一个公务员位置的激烈竞争局面，由此造成社会对企业价值判断的严重偏失，企业留不住人。企业人力资源管理的长远谋划，管理特色的创造，自我约束机制的建立，都由于价值观的失衡而变得无所适从。

案例：湖南一家小型服装公司，自1997年进入行业以来，公司以其独特的商业眼光，敏锐的市场洞察力，在方兴未艾的中国市场引领着时尚。在多年的经营的过程中，公司逐步形成了一套比较完善的市场营销、管理体系，积累了丰富的中国市场服饰推广销售经验,建立了良好的市场推广网络，培养了一批具备专业技能，富有活力及创新精神的高素质人才。在公司绚丽的经营业绩下，公司人力资源部却时常面临着一个严峻的问题，就是招聘成本高压力大，社保错乱，关键岗位员工离职率高。

分析：经过调查发现导致关键员工离职的五大原因如下：1，培训开发单一与职业生涯规划匮乏的双重压迫2，人事制度改革、薪酬制度改革的不合理。3，人力资源管理机制不健全。4，人事管理流程不规范。5，人力资源管理的作用没有充分发挥。总之，导致员工离职的因素是多方面的。

在此，以人力资源研究的角度为此公司的问题做出以下处理方法：

1，重视和尊重人才，避免任人唯亲，关系至上。加大执行力度，奖罚分明，坚持公平、公正，坚持以制度管人，避免出现情大于法，让所有人都遵守规则。坚持人才是企业发展的唯一源泉。

2，制度应坚持以人为本的原则，重点考虑人力因素，重视人才的价值，尊重人的需求，提供员工发展和晋升的平台，将员工的个人理想与企业的发展紧密联系起来，使员工看到自己在企业中的发展道路，而不致于对自己的地位和未来发展感到迷茫，降低员工流失率。

3，人力资源部的任何制度变革变动都要及时面向全公司人员公布，作出简明扼要的解释，同时，在实施过程中，不断与员工进行沟通，避免因较大变革引起过大优秀人才的流失，必要时可顺应时宜向上级申请作出调整。

4，规范人事管理流程。对于不科学的流程和规定，要做出改进和完善，例如简化手续办理，如避免到处找人签字等，从而减少阶级沟通障碍，提高运营效率。

5，制定相应的激励政策，以及为员工安排合适的公休和活动，不至于使员工对公司感到枯燥无味，这也是导致那些高薪高学历的关键岗位员工离职的因素之一，所以也需要合理解决。

当然，作为正在学习人力资源管理的我，人力资源管理的专业知识还不够扎实，建议还有很多不足，并且书本学来的东西，终究是要经过实践的，实践才是检验真理的唯一标准。面对人力资源开发的严峻形势,中小企业需在充分重视的前提下,从新的高度以新的眼光,采取断然对策。以求突破性地开拓人力资源开发与管理的新局面。

2024-9-13 参考文献：

［1］.《人本管理:激活人力资源》.石峰.中国物资出版社.2024

［2］《人力资源总监——人力资源管理创新》.张文贤.复旦大学出版社.2024

［3］《员工薪酬福利管理》.李贵强.电子工业出版社.2024

［4］《企业人力资源管理丛书——培训管理》.赵永乐 汪群.上海交通大学出版社.2024

**第三篇：中国企业人力资源管理现状**

1、我国企业人力资源管理的现状：

1）很多企业人力资源部门仅仅是一个二级部门

做咨询几年时间，走过10几家民营企业，大致讲一下民营企业的人力资源管理现状：

处于发展阶段的民营企业的人力资源管理仅仅是一个职能存在，也就是说，还没有完全独立为部门，基本上都是行政和人事合并办公，叫行政人事部。所以，做人力资源咨询项目的时候，在组织结构这一块的建议，通常都是分拆部门，把人力资源部独立出来。

首先在定位上，很多企业都没有把人力资源部门定位为一个战略合作部门。

2）人力资源专业职能发挥不充分

由于部门没有独立，那么职能分工也就不清晰，很多工作都是一个岗位在做，有的企业只设两个人事专员，这些既要负责招聘、培训、绩效、薪酬，还要负责琐碎的内部人事管理。

基本上，专业的人力资源职能只是在浅层次发挥，比如说招聘，只做发布广告、筛选简历、组织面试，所谓面试，也仅仅是简单交流，无法深入，缺乏有效的甄选工具，所以员工试用期离职率相当高，那么在培训这块，基本上没有培训计划，偶尔有外部课程推荐的时候，派人去听听，培训需求缺乏针对性设计，而在内部培训体系建设上，要么是空白，要么听从领导安排，缺乏系统性。绩效考核更不用说，被动应付，机械借鉴，设计出的考核指标既缺乏导向性，也缺乏针对性，无法对组织的绩效起到提升作用，无非大家一起制造了一个填表游戏，游戏的背后是完成任务的心态，为了考核而考核的现象大量存在。

薪酬也是，薪酬缺乏策略引导，薪酬结构混乱，薪酬标准不明晰，考谈判定薪，导致会哭的孩子有奶吃的现象大量存在，另外，由于企业对高端人才的大量需求，导致薪水出现严重不公平，而企业通常缺乏有效的策略。

3）老板成为实际上的人力资源总监，职能错位严重

由于人力资源部门定位不高，职能发挥不充分，把老大显了出来，很多事情需要老板定夺，由于薪酬缺乏标准，调整缺乏规则，那么，很多时候，老板需要亲自出面做裁判，而由于老板的参与，更使得人力资源部门被动，于是，老板成了实际上的人力资源总监，职能严重错位。

4）人力资源从业者流动频繁

由于网络信息化的发展，人力资源专业从业者接触的外部信息非常多，接受新观念、新方法、新工具的机会越来越多，这在一定程度上促进了人力资源管理

职能的转变，逐渐从以人事手续办理、工资发放、劳动合同管理的人事管理走向了现代人力资源管理。

但是，这个进程是缓慢的，由于普遍的重视不足，导致人力资源管理者想的多，做的少，抱怨得多，行动的少。这促成了优秀的人力资源管理者的流动，当人力资源管理者专业程度达到一定水平的时候，往往希望获得更大的提升空间，要么跳槽到一家小企业做中层管理者，要么跳槽到一家大企业做专业模块，也有一些从业转行做了管理咨询。

5）人力资源部门的职能思考充分，经营思维缺乏

越是专业的人力资源管理者越容易犯一个错误，就是认为自己的专业水平相当高，企业应该听从他们的建议，因为他们懂招聘、懂培训、懂绩效、懂薪酬，而且都做过，实际上，企业看待人力资源部并不是看你做了什么，而是看你为企业的经营贡献了什么价值。所以，你会什么并不重要，如何把你会的东西和企业的经营管理结合起来，创造价值才是最重要的。所以，当前我国企业的人力资源部门在懂公司业务，把人力资源的支持职能和业务结合起来这个方面，还是相当欠缺的。

2、面临的挑战：

1）如何和业务部门打成一片是人力资源管理必须面对的一个课题

随着全球化、信息化的迅猛发展，企业的竞争已经开始从企业与企业之间的竞争，转向部门与部门之间的竞争，甚至是员工和员工之间的竞争，那么如何帮助企业业务部门更好地规划布局自己的人力资源，帮助业务部门提升人力资源的竞争力，是人力资源管理部门需要面对的问题。

当前，企业逐渐从管控型转向参与型，从单向指令转向听取员工意见，强调员工参与，那么，这个时候，开诚布公的沟通成为企业管理的核心关键词，这种氛围如何营造，采用什么样的策略、手段和工具，是人力资源管理必须关注的课题。

2）员工心态管理

随着民营企业的快速发展，国有企业逐步地改制和退出，企业用人机制发生了很大的变化，人员流动性大大加强，企业和员工都面临双向选择，企业可以选择员工辞退员工，员工可以选择请辞，另谋出路，这种状况就会让企业面临一个很纠结的问题，原来国有企业的时候，员工都是国家的主人，员工比较忠诚于企业，企业管理也比较简单，必要的时候，组织找员工聊聊天，做做思想工作，员工的状态就会很快回升，而现在，员工都是企业的打工者，给多少钱干多少活的打工心态比较严重，企业再用主人翁式的管理方式不灵了？

那么，怎么办？这就对企业人力资源管理提出员工心态管理的课题？而心态又是不显性的，无法量化的，那么该怎么管理员工的心态？

3）员工能力管理

由于人才市场的流动性加强，优秀的人才频繁出现在市场上，使得企业有机会获得能力优秀的员工，能力优秀的员工并一定就是能为企业带来效益的员工，那么如何管理员工的能力是第三个课题，如何界定能力与价值之间的关系，是人力资源管理必须面对的课题。

4）个人愿景和组织愿景融合的问题

一个员工选择一个企业，首先是根据自己的个人愿景，所谓个人愿景，就是个人对职业发展的规划和目标以及价值观，当一个人认为企业的情况符合自己的愿景的时候，他同意加入公司，而入职后，公司愿景就显现出来了，公司的未来发展目标是不是与员工个人的目标相一致，员工该如何调整自己的愿景，融入到公司愿景里面去，这实际上也就是通常所讲的职业生涯规划的问题。是人力资源管理面对的第四个课题。

5）基于战略推进绩效体系

之前甚至当下，很多企业都是基于员工表现和零散目标体系推进绩效考核，即便考核推行得很好，但是对组织层面绩效的提升起不到很大的作用。而平衡计分卡工具逐渐成为企业战略执行的首选工具，呈越来越热的趋势，那么，人力资源管理如何把平衡计分卡和绩效考核结合起来，推行战略性绩效管理，是第五个课题。

6）长期激励

现在很多企业都经历了创业期，逐渐从成功走向成熟，企业面临如何持续激励员工的课题，众多企业纷纷实施长期激励，给予员工利润分享和股权激励。作为人力资源管理，一定要在其中扮演推进者的角色。

**第四篇：中国企业人力资源管理策略**

1家族企业人力资源管理的现状及存在的问题

企业的前进、组织的发展，归根结底都依赖于人的推动，依赖于员工团队智慧的发挥和有效的协作。这一观念在民营企业中较快地得到了认同，由传统的人事管理向人力资源管理转变的热潮逐渐升温。但在传统气氛仍然浓厚的民营企业中，初现雏形的人力资源管理仍然存在不少问题。

1.1家族企业缺乏完整的人力资源发展战略

随着世界经济全球化的进展，世界经济发展更加动荡不安，贸易摩擦、能源短缺、新技术和新产品层出不穷，这一切都导致了市场竞争的加剧，企业为了适应环境变化，突破困境、维持生存和发展，必须经常进行战略性调整，这就需要企业经常进行战略规划的制定和实施。而企业为了完成战略使命，必须制定相应的企业人力资源发展战略以求支持。

而家族企业却缺乏相应的人力资源发展战略。当出现某些空缺时，就立刻从组织内部调配或从组织外部招聘人员来填补空缺职位。这种应急填补空缺职位的办法就如同消防员对所发生的火灾进行紧急抢救一样。使用这种办法根本不必事先做任何打算，只需在这类职位空缺出现之后，采取办法尽力找人来填补它就可。自然在许多企业中，大多数人力资源管理者都采取这种办法来应付一些突发事件。一般情况下，这种办法对于较低层次或者专业性不是很强的职位或人力资源市场供给比较充沛时才有效，但是对于较高层次或专业性强的职位或人力资源市场供给短缺时，由于相应的人力资源在短期内很难获取，采用这种方法就难以取得比较好的效果。此时，做一些适当的人力资源预测和规划就显得十分必要。

1.2家族企业人力资源管理制度建设深受家长的主观意志影响

家族企业不是靠健全的机制和客观事实来管理人，而是凭董事长主观的经验和常识，靠简单的亲情和信任去约束人，看似事必亲躬，管得宽、抓得细，实际既辛苦，效果也不一定好，而且容易出问题。

以人情代替制度，其代价必然是管理的漏洞、经济的损失和亲情的失落。在企业初创期企业没有制度意识，认为制度太空，没有用，后来随着企业的发展，有了部分的人力资源管理制度，但是也不完整、不细致、不严密，环境变化了，企业发展了，还是沿用老一套，只注重制度的建立，不注重制度的实施和管理，走过场、搞形式，把制度贴在墙上，实际却不按制度办事；平时信誓旦旦，一有亲友掺和在里面，就感情用事，赏罚不明、执法不严，制度也就成了一纸空文。

1.3家族企业领导人交接班存在“离而不退”障碍

企业的领导人即企业的创始人的魅力之一是有奔放洋溢的企业家精神，以“舍我其谁”的热情向事业倾注一生；如此固然有很大的正面作用，但也可能产生“一言堂”的大合唱。而产生独裁经营的弊端。领导人并没有从企业的未来着想，而是抱着权柄不放。离而不退，这种做法不利于企业的发展，心有余而力不足的感觉迟早会像浓云般笼罩在领导者的心间。同时，领导人一刻也不放松权柄，接班人只能在旁边充当助手的角色，而没有机会获得领导能力、组织能力、决策能力等的有效锻炼，不具备独挡一面的素质和才能，致使接班人不能在锻炼中茁壮成长，最终实现权力的成功交接。

2家族企业人力资源管理的改进方案

在一个企业中，人力资源是最重要的资源，只有有效地开发人力资源和合理、科学的管理人力资源，这个企业才能蓬勃发展、蒸蒸日上。由此可见，研究人力资源的开发和管理对于企业的发展壮大有着非常突出和明显的现实意义，结合数年在企业从事人力资源的管理工作，以及人力资源管理的有关理论，着重于家族企业的家族企业特征，家族企业应采取以下改进措施。

2.1建立完整有效的人力资源规划

公司目前没有合理适度的需求预测，每月的招聘依据只是各个部门上报要求的人数，因而公司人力资源供求并不平衡，常常是供大于求，结果导致组织内部人浮于事、内耗严重，生产效率低下。因而公司只有通过合理的人力资源规划，才能解决长期困扰公司的顽疾。人力资源规划又称人力资源计划，是指公司根据中长期发展战略目标与规划，通过人力资源现状分析与需求预测，制定出满足组织的人力资源需求的具体内容、实施步骤及相应政策措施与经费预算的一项全面的、长远的、战略性发展计划及具体业务计划。公司进行人力资源规划通常需要进行3项工作：人力资源需求预测、人力资源供给预测及供需综合平衡等3项工作。对于目前的家族企业来说，需求预测是难点也是重点。公司人力资源的需求预测受到许多因素的影响，它与组织的整体战略目标、组织的组织机构、职位设置、管理体制和机制等密切相关，需对组织战略、策略、规划等作深入分析。公司对于需求预测可以使用定量分析预测法，如多元回归预测法等。总体来说，家族企业要进行的人力资源规划是人力资源管理活动的纽带2.2建立公正合理的绩效及薪酬管理制度

家族企业进行绩效管理，其目的就是不断改善组织氛围，优化作业环境，持续激励员工，提高组织绩效。但由家族企业现在的绩效管理体系的不完善，导致家族企业并不能够完全达到期望的目标。其原因主要有，对于员工尤其是管理者绩效考评方法单一，简单的上级考评下级的方法并不完全能够反映员工的实际工作绩效；定量而缺乏定性的考评方法导致考评者发生晕轮效应、居中倾向、偏松倾向以及评价者个人偏见等问题，绩效评估后，缺乏必要的绩效面谈，所以应采取定性与定量相结合的考评方法。

家族企业应当采用行为锚定评分法，这种方法把定性与定量的方法有机地结合起来，兼具两者之长。但是，如果考评者自己就不理解，不能熟练应用，其考评结果必定是不乐观的。因而。家族企业必须重视对考评人员的培养训练。在考评进行之前，应当对考评人员进行系统性的培训，使他们掌握该考评方法的理论，并具有实际运作的操作技能，能独立调整、处理绩效考评中出现的偏颇和问题。2.3进行科学合理的授权，激发员工的主观能动性

家族企业源于家族企业的特点，及企业领导者的性格特征采取的集权化的管理形式。公司的管理者，特别是大多数的非家族成员管理者在工作中不能充分发挥能动性的主要原因之一就是职权的缺乏。在公司初创阶段，集权式管理曾发挥了重大作用，但是随着企业的快速迅猛发展，纵然领导人经验丰富，精力过人仍然有力不从心的感觉，集权管理已不再适应公司的发展，因而进行科学合理的授权就成了当务之急。

授权是指上级管理者随着职责的委派而将部分职权授让给对其直接报告工作的部属的行为。公司进行授权，应当科学、合理地进行以下4步：

(1)任务的分派。管理者在进行授权的时候，需要确定接受授权的人即受权人的任务是什么，正是从实行组织目标而执行相应任务的需要出发才产生授权。

(2)职权的授予。根据授权人开展工作、实行任务的需要，授予某些采取行动或者指挥他人行动的权利。授权不是无限制的放权，而是委任和授给下属在某些条件下处理特定问题的权利。所以，必须是受权者十分明确地知道所授予他们的权限的范围。

(3)职责的明确。从受权人这一方来收，他在接受了任务并拥有了所必须的权利后。相应地就有了责任和义务去完成其所接受的任务，并就任务完成情况接受奖励或处罚。有效地授权必须做到使受权者“有职就有权，有权就有责，有责就有利”，并且授权前要遵循“因事择人，施能授权”和“职以能授，爵以功授”的原则正确地选择授权者，做到职、责、权、能、利相互平衡。

(4)监控权的确认。授权者应该明白自己对授予下属完成的任务执行情况负有最终的责任，为此需要对受权者的工作情况和权力的使用情况进行监督和检查，并根据检查结果调整所授权力或者收回权力。可以说，公司应当建立反馈机制，并加强监督管理。

2.4进行适当的培训需求分析

家族企业没有完整的培训体系，许多培训都是比较盲目的，事先并没有合理的分析，其结果并不令人满意；另一方面，许多培训需求并没有得到满足，如新提拔的基层管理者，公司对他们并没有合适的培训来帮助他们完成从普通员工到管理者的转变。公司应当进行需求分析，培训需求分析就是了解对员工进行培训的必要性及其程度，确定哪些员工需要培训以及需要参加何种培训。需求分析对企业的培训工作至关重要，它是真正有效地实施培训的前提条件，是使培训工作事先准确、及时和有效的保证。

公司进行培训的过程中，常常会遇到基层管理者积极性不高的问题。原因如下：由于在培训过程中受训者经常不得不中断工作，这就会影响受训者所在部门的绩效，从而影响部门经理的个人业绩。公司应针对此问题，也应采取相应措施进行改进。

总而言之，家族企业经过十几年的发展，取得了辉煌的成绩，它成功的因素是多方面的，关键一点就在于作为民营企业，其最大的优势在于企业的所有者与经营者合为一体，不存在委托——代理关系，企业的经营者不需要激励。而随着企业规模的扩张，企业的内部管理变得更加复杂，存在的问题也日益暴露出来，对企业的经营管理者提出了更高的要求，仅靠家族的力量是远远不够的，企业对专业管理和技术的依赖性随着企业规模的扩张越来越强。因此，家族企业要实现持续发展，须突破一个重要的瓶颈，就是管理的专业化和规范化，吸收大量的专业人才进入企业的核心层。企业能否吸引、留住人才的关键在于人力资源管理机制是否有效。因此，采取有针对性的、科学的人力资源管理措施对于家族企业的发展、壮大起着不可或缺的作用中国企业人力资源管理策略李老师

**第五篇：中国企业人力资源管理调查报告**

中国企业人力资源管理调查报告——企业高层人员管理现状

内容摘要：我国企业董事会的决策作用明显增强，但国有企业高层管理人员产生的主要方式还是由上级或行业机构任命；企业高管薪酬收入多元化，约有三分之一的企业建立了长期激励计划，收入水平有了很大提高；企业建立高层管理人员任职资格体系尚处于起步阶段；尚需建立健全公司治理结构，积极推进以经营业绩为基础的报酬激励机制的创新。

关键词：人力资源管理薪酬体系企业发展治理结构

企业高层管理人员是企业经营的决策者、组织者与指挥者，承担着资产保值、增值的任务和责任。围绕“企业高层管理人员产生的方式”、“有无建立高层管理人员任职资格体系”和包括高层管理人员“薪酬项目”、“考核主体”、“考核内容”、“培训方式”及“薪酬收入水刊平”等项目，通过问卷调查显示，我国企业高层管理人员产生的方式主要是由董事会聘任和上级或行业机构任命；建立高层管理人员任职资格体系尚处于起步阶段；高层管理人员的薪酬收入逐渐多元化，约有三分之一的企业建立了长期激励，收入水平有了很大提高。

一．不同背景企业高层管理人员的产生方式

总体上看，企业高层管理人员产生的方式主要是“董事会聘任”和“上级或行业主管机构任命”，占被调查企业的比例分别为786家（42.7%）和631家（34.3%）；“社会招聘”产生高层管理人员的企业有362家（19.7%）。可以看出，董事会的决策作用已逐渐凸现，但由“上级或行业主管机构任命”的比例也很高。

从企业性质看，国有及国有控股企业主要由“上级或行业主管机构任命”（70.4%）；董事会的决策作用最弱（27.0%）。股份公司和有限责任公司以及外资、港澳台资企业，主要通过董事会决策产生高层管理人员，由“董事会聘任”的分别占64.6% 和48%。私营企业任用高层管理人员的市场化程度最高，由“社会招聘”方式产生高层管理人员的比例最高，为36.6%；而国有 及国有控股企业的“社会招聘”方式最低，只有2%。

从不同行业看，公用事业、金融保险业、交通运输仓储和邮政业与建筑业选择由“上级或行业主管机构任命”的比例较高，均为56%以上。制造业、社会服务、IT业和房地产业选择“董事会聘任”的比例相对较高，均为44%以上。农林牧渔业、批零餐饮业选择由“社会招聘”的比例相对较高，分别占35.3%和28.3%。

从企业上市情况看，境内境外都上市的企业采用“上级或行业主管机构任命”的比例最高（62.0%），拟上市企业这一比例最低（25.0%）。境内境外都上市企业选择“社会招聘”比例最低（4.0%），这与单独在境外上市企业采用“社会招聘”的比例最高（21.8%）形成了对比。拟上市企业采用“董事会聘任”的比例最高（49.4%），这说明企业为了满足上市要求，逐渐加大董事会的决策作用，力求完善公司治理。

从企业销售额和资产总额看，企业规模越大，由“上级或行业主管机构任命”产生高层管理人员的比例越高；企业规模越小，“社会招聘”比例越高。

选择“董事会在公司内部聘任”的企业在不同地区相差不大；选择“由上级或行业主管机构任命”的中部企业（42.8%）要高于东部（32.2%）和西部（38.2%）企业；选择“社会招聘”的东部最高（21.6%），中部最低（19.4%）。

二．不同背景企业建立高层管理人员任职资格体系情况

企业建立高层管理人员任职资格体系的情况尚处于起步阶段，被调查企业中仅有四分之一建有高层管理人员任职资格体系。从企业性质看，集体企业有近二分之一建立了高管任职资格体系，其他类型企业没有特别大的差异，一般只有五分之一至

四分之一建立了高管任职资格体系。从行业分布看，建立高管任职资格体系比例最高的为金融保险行业，为52.3%；其他行业比例在15%～36%之间。从上市情况看，境外上市企业建立高管任职资格体系的达38%以上，高于国内上市企业（28.5%）和未上市企业（25%）。从销售额和资产总额看，企业规模越大建立高管任职资格体系的比例越高。从不同地区看，中部企业建立高层管理人员任职资格体系的最多，为32.1%，东部和西部分别为24.1%和25.8%。

三、不同背景企业高层管理人员的薪酬收入构成情况

支付给管理人员的薪酬通常是根据个人工作对组织的价值和个人履行职责的表现来确定的。从调查结果看，企业高层管理人员薪酬收入构成与大部分员工的薪酬结构一样，主要由“岗位工资”、“职务工资”、“各种津贴”和“奖金”等四项组成，分别占85.1%、71.3%、66.6%和78.5%；有近一半的企业考虑了“年功工资”；只有23.3%的企业有“技能工资”项目；设立“长期激励”的企业占32.3%。看来，根据我国企业收入分配制度改革的要求，应积极推进以经营业绩为基础的报酬激励机制的创新。

从企业性质看，在“岗位工资”、“各种津贴”上差别不大；在“职务工资”方面，国有及国有控股企业最低（64.7%），其他都在72%～75%左右；在“年功工资”和“奖金”上，国有及国有控股企业（55.3%、83.0%）最高，外资、港澳台资企业最低（36.3%、72.4%）；在“长期激励”上，集体企业最高（42.9%），而国有及国有控股企业最低（24.2%）。从行业分布看，“岗位工资”是各行业普遍设置的薪酬项目，尤其是公用事业最高（97.6%）；在其他各项目上，公用事业也基本都是最高的；而IT业在“长期激励”方面最高（41.7%）。从上市情况看，“岗位工资”、“各种津贴”方面差别不大；而在“职务工资”项目上，非上市企业要高于上市企业7～15个百分点；在“年功工资”、“技能工资”、“奖金”项目上，境内外都上市的企业最高（66.7%、45.1%、84.3%）；“长期激励”方面，拟上市企业比例最高。从销售和资产规模看，大部分项目差别不大，但企业规模越大，设置“年功工资”的比例越高。从不同地区看，企业高层管理人员薪酬构成基本没有太大的差别。

四、不同背景企业对高层管理人员长期激励的方式

企业长期激励计划的目的在于：为公司的长期发展和繁荣，以股权、期权等方式激励和奖励管理人员，并使高级管理人员在决策时更注重企业的长远发展。被调查企业中有608家对高层管理人员实施了“长期激励”，占32.3%；在这608家企业中，采取“股票”、“股票期权”和“虚拟股票”等方式的企业大约各占四分之一。

从企业性质看，我国国有企业和集体企业通过改制，企业的经营自主权加大，企业的产权进一步明晰，一部分经营管理者成为企业的股东或通过“虚拟股票”获得了分红权。集体企业、股份公司和有限责任公司采用“股票”的比例高于其他性质的企业，分别为14.3%和14.0%；国有及国有控股企业采用“股票期权”方式的比例最低，为6%；而在“虚拟股票”这一方式上，私营企业、股份公司和有限责任公司高于其他性质企业，分别是14.9%和12.8%。“股票”、“股票期权”和“虚拟股票”对高层管理人员虽然是一种有效的长期激励机制，但国有及国有控股企业受国家政策限制，采用的相对较少。

从行业分布看，IT业在“股票”（12.0%）、“股票期权”（17.1%）和“虚拟股票”（13.4%）方面都是最高的；交运储邮业在选择“股票”（11.9%）、“股票期权”（10.4%）的比例位居第二；在“虚拟股票”的方式上，房地产业（11.6%）、社会服务业（10.1%）选择的比例也较高。

从上市情况看，上市企业采用“股票”和“股票期权”方式的高于“虚拟股票”的方式，而拟上市企业在这三种方式上的比例差不多。境外上市的企业采用“股票期权”（20.0%）方式最多。拟上市企业采用“股票”方式的比例（17.7%）高于上市企业。

从销售额和资产总额上看，3亿元以上企业选择“股票”和“股票期权”的高于3亿元以下企业；3亿元以下企业选择“虚拟股票”的高于3亿元以上企业。

五、不同背景企业高层管理人员的考核主体

对企业高层管理人员的考核，董事会和主管部门是最主要的业绩考核主体。选择“董事会考核”的企业1050家，占55.8%；选择“主管部门考核”的企业789家，占41.9%；选择“群众评议”的企业385家，占20.4%。

从企业性质看，股份公司和有限责任公司、外资、港澳台资企业和私营企业选择“董事会考核”的比例都比较高，分别是70.7%、62.8%和60.8%；国有及国有控股企业和集体企业，除了接受董事会的考核外，更主要是由主管部门进行考核，分别占61.8%和60.7%；同时，国有及国有控股企业选择“群众评议”也比较高，占32.5%。

从不同行业看，房地产业、制造业和IT业选择“董事会考核”的比例为69.5%、61.1%和59.7%；金融保险业、公用事业选择“主管部门考核”的占77.9%和61.0%；建筑业和公用事业选择“群众评议”的比例较高，分别占37.2%和31.7%。

从上市情况来看，拟上市企业选择“董事会考核”（68%）的比例最高；境内外都上市企业采用“主管部门考核”（58.8%）和“群众评议”（39.2%）的比例最高；其他差别不大。

从销售规模和资产规模看，1.5亿元~3000万元的企业选择“董事会考核”的比例最高（58.4%、60.0%），而3亿元以上规模企业选择“董事会考核”的比例最低（52.9%、53.9%），但3亿元以上规模企业选择“主管部门考核”的比例最高（48.2%、46.7%），并同时选择“群众评议”的比例也最高（24.2%、24.6%）。规模越大的企业高层管理人员，除了接受董事会的考核外，一般还要接受主管部门的考核和群众的监督。

从地区分布看，东部选择“董事会考核”的比例（56.8%）高于中部和西部，而选择“主管部门考核”（39.0%）和“群众评议”（17.7%）的比例低于中部和西部企业。

六、不同背景企业高层管理人员首要被考核内容

对“高层管理人员首要考核内容”，从总的结果来看，更注重利润和资产保值增值率等财务指标的考核。选择“业绩目标”的企业1313家，占总样本的76.1%；另外，选择“个人品质”作为高管考核内容的企业比例（6.3%）低于选择“能力”的企业比例（14%）。

从企业性质看，呈现各种类型企业都选择“业绩目标”为首要考核内容比例高、选择“能力”和“个人品质”比例低的特点。集体企业选择“个人品质”的比例高于其选择“能力”的比例，而其他企业与此相反。

从行业分布来看，金融保险业选择“业绩目标”的比例最高，占84.4%，同时选择“个人品质”（11.1%）的比例不但高于各行业，也远远高于其选择“能力”（2.2％）的比例。

从上市情况看，企业无论是否上市都选择“业绩目标”作为高层管理人员的首要考核内容，随着企业由未上市到境内境外都上市，对“业绩目标”的要求比例也越来越高；未上市企业选择“能力”的比例普遍高于上市企业，说明未上市企业更依赖于高层管理人员的个人能力。

从销售规模和资产规模看，规模越大，对高层管理人员“业绩目标”的要求比例越高；规模越小，对高层管理人员“个人品质”和“能力”的要求越高。表明大企业主要关注财务业绩指标，而能人对小企业的影响至关重要。

从地区分布看，对高层管理人员的考核内容约四分之三以上企业以“业绩目标”为主、以“能力”和“个人品质”为辅，没有太大差别。

七、不同背景企业高层管理人员的培训方式

随着经济形势的快速变化，企业面临的市场竞争日趋激烈，高层管理人员对新知识的需求加大；企业更加重视对高层管理人员的开发，采取多种形式提升管理水平。调查显示，企业高层管理人员选择各种从理论到实践的学习方式，不仅注重在工作实践中学习、总结，提高管理水平和管理能力；而且也非常重视学习国际领先企业的经验，出国或到其他公司考察学习及脱产学习。企业对高层管理人员的培训方式，主要以“工作实践”为主，有1215家，占总样本的64.5%；其他方式依次是“出国或到其他公司考察”（44.7%）、“自学”（43.2%）、“脱产学习”（29.3%）和“轮岗”（15.7%）。

从企业性质看，除外资、港澳台资企业将“脱产学习”（占总样本82.1%）作为第一位的高管培训方式外，其他各种企业普遍注重在“工作实践”中学习和提高自身的管理水平和能力，占总样本比例均在62%以上；国有及国有控股公司选择“出国或到其他公司考察”（59.7%）的比例最高，“脱产学习”的比例（41.8%）也仅次于外资、港澳台资企业而高于其他性质的企业；除私营企业（29.7%）外，其他性质企业将“出国或到其他公司考察”的方式均排在第二位，表明企业高层管理人员国际商务意识在加强，更加注重学习国际先进企业的经验和技术。

从行业分布看，社会服务业最注重“工作实践”，占总样本的72.9%；金融保险业“出国或到其他公司考察”培养高层管理人员的比例最高，占总样本的58.3%；房地产业要求高层管理人员“自学”的比例最高，占总样本的66.3%；各行业在选择“脱产学习”方面所占比例相差不大。

从上市情况看，不管企业是否上市，普遍选择在“工作实践”中学习和“自学”，所占比例分别在58%~84%之间和37%~45%之间；境内外都上市企业选择“出国或到其他公司考察”的比例最高，占总样本的70.6%，其他各种方式上所占比例也都是最高的。

从销售规模和资产规模看，不同规模企业高层管理人员的培训方式存在一定差异，特别是销售额和资产总额在3亿元以上的大型企业，随着企业的成长与壮大，参与全球商业活动与联盟的扩展，更加需要高素质管理人才，为了提高管理能力和水平，企业更注重对高层管理人员的培养，所采取的学习、培养的方式多样化，特别是选择走出去“出国或到其他公司考察”进行学习的比例比较高，企业规模越大，这一比例就越大。

从地区分布看，企业对高层管理人员的培训方式略有差异，中部企业在选择“工作实践”、“脱产学习”、“出国或到其他公司考察”和“轮岗”的方式所占比例均高于东部和西部；中部和西部企业选择“自学”的比例高于东部。

八、不同背景企业总经理收入与员工平均收入的差距

企业经营者的报酬制度经过20多年的探索、改革，总经理的薪酬收入水平有了很大提高，与员工平均收入差距拉大，报酬制度有了很大改变。总体上看，总经理与员工平均收入的倍数相对集中在3~15倍之间，有1061家企业，占总样本的61.2%；15~20倍的企业151家，占总样本企业的8.7%；20~25倍的企业92家，占总样本企业的5.3%；25~50倍的企业128家，占总样本的7.4%；50倍以上的企业111家，占总样本企业的6.4%。

从企业性质看，不同类型企业经营者的收入水平与员工平均收入差距明显拉大；大部分企业总经理与员工的倍数相对集中在3~15倍之间；非国有企业总经理的收入高于国有企业；除集体企业外，不同类型企业之间总经理的收入存在较大差距。外资、港澳台资企业总经理的收入水平最高，与员工平均收入差距最大，相差25~50倍占到14.7%，相差50倍以上占到15.3%；其次是股份公司和有限责任公司及私营企业经营者的收入也比较高，与员工的倍数在25倍以上的比例占总样本的13.5%和12.9%；国有及国有控股公司总经理的收入相对比较低，大部分企业总经理的收入集中在3~15倍之间，但与员工平均收入差距明显拉大，高收入比例也占一定比例；集体企业总经理的收入最低，大部分企业总经理的收入集中在高于员工3~10倍之间，占总样本的72%，与国家关于总经理与员工5~10倍差距的指导政策相吻合。

从不同行业看，各行业企业总经理的收入大部分集中在3~15倍之间，农林牧渔业、制造业、房地产业、社会服务业和IT业企业总经理收入高于员工25倍以上的比例较高。

从上市企业情况看，上市企业总经理收入明显高于非上市企业，在总经理收入高于员工50倍以上，上市企业比例为38.1%，而非上市企业仅为14.3%；有境外上市的企业总经理收入高于境内上市和非上市企业，总经理收入高于员工25倍以上境外上市企业达32%，境内外都上市企业达21.3%。

从企业销售额和资产总额看，企业规模越大，经营者的收入相对越高，3亿元以上企业总经理的收入最高，在高于员工25~50倍和50倍以上，均达到9%以上；而企业规模越小，总经理的收入越低。1.5亿元以上企业总经理的收入相对集中在3~20倍之间；在1.5亿元以下企业总经理的收入相对集中在3~15倍之间。

从地区分布看，存在地区差异，东部企业总经理的收入明显高于中部和西部地区企业，在总经理收入高于员工25~50倍和50倍以上企业占到总样本的15%，比中部和西部约高近5个百分点。而中部和西部总经理收入比较低，与员工的差距相对比较小，在高于员工3倍以下的比例大大高于东部，都在17%以上，表明存在地区差异。

中国企业人力资源管理发展报告（白皮书）课题组

课题发起组织：国务院发展研究中心企业研究所

总顾问：陈清泰

特邀顾问：鲁志强谢伏瞻邵宁林用三徐颂陶

课题领导：陈小洪李兆熙张文魁

课题组长：林泽炎

问卷调查合作方：中国人力资源开发网

问卷设计：王继承林泽炎马淑萍李春苗王玉丛

数据处理：王继承林泽炎孔繁敏李超平郑晓露

资料编辑：李春苗马淑萍肖庆文王玉丛孟娜

本报告文字撰写：王玉丛林泽炎肖庆文李春苗

作者：国务院发展研究中心企业研究所 王玉丛

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找