

人力资源管理的视角

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/170035229732579.html>

范文网，为你加油喝彩！

祝贺开业的贺词-开心的一天作文



2023年11月19日发(作者：诗词赏析)

人力资源管理的视角

民营企业发展过程中的“倒U曲线”现象剖析——人力资源管理的视角

“倒U曲线”(inverted U-shaped curve)在经济学中又称“库兹涅茨曲线”(Kuznets curve)。本文所

指的“倒U曲线”现象主要是指企业在原始资本积累和原始创业阶段，其业绩与规模呈现正常的

上升趋势，但是当企业发展到一定规模，产品和利润达到一定的临界值(高点)时，会出现停滞不前甚至于严重的业绩和利润下降趋势，直到消亡这样一种轨迹。“倒U曲线”既可以指企业的产品、销售额和利润，也可以指它的业绩和规模，但从本质上主要是指企业发展的运行轨迹。

一、三个民营企业案例

案例一：A公司是以生产和经营高技术含量的中西药、保健品、生物药、美容品为主，兼营保健食品和现代建筑产业的高新技术企业集团，创建于1990年10月。它以减肥茶起家，连续在1993、1994年实现利润2亿元，到1994年时其产值和利润已跃居国内同行业之首，完成了企业规模的原始扩张，实现了企业初期固定资产的快速积累和跳跃式整体推进发展的战略意图。但是，好景不长，由于管理方面(尤其是人力资源政策的极大缺陷)的先天不足，于1994年底出现巨大的经营危机；其总裁D君于1995年6月突然宣布企业进入休整期，从此销声匿迹。然而，在1998年即将结束的日子，沉寂达3年之久的D突然重出江湖，开始新一轮创业。也就在次年3月份，A公司历史上第一次现代企业制度改革取得成功。公司根据自身经营特点，成立了保健品营销公司、制药营销公司、生产公司和科研公司，实行董事会领导下的总经理办公负责制，而最具影响力的则是开始重视现代企业的人力资源管理，极大限度地盘活和利用企业的人力资源，为该公司的再次腾飞奠定了坚实的基础。

案例二：B公司成立于1988年7月，其前身为某大学科技开发总公司。B公司是集技工贸于一体，以科技开发为基础，以信息产业、环保产业和医药产业为支柱的多元化发展的高新技术企业集团公司。在过去的十几年中，公司凭借人才方面的优势，先后开发出包括国家级重点新产品等在内近200项高技术产品，获各类地方级、国家级奖励和荣誉称号无数。该公司是一个拥有大批一流人才的大型企业，拥有员工1000多人，平均年龄仅29.5岁，其中30岁以下的就占

70%，而具有中级以上专业技术职务的则占员工总数的48%，具有大学本科以上学历的近90%。

1999年3月16日，创立了以信息和环保产业为主营方向的股份有限公司。2000年8月通过收购股权加大医药板块的资本投入。但是去年以来，由于人力资源管理方面的缺陷和薄弱及由此导致的某些人才的使用不当，使得B公司业绩和效益大大滑坡；在资本市场上也在今年上半年由绩优蓝筹股转为出现前所未有的业绩预警。目前，B公司正在调整企业发展战略，深化改革，以便使企业在新世纪里稳步发展。

案例三：目前，被北京某大报评为“2001年度最佳公司——最具爆发力的民营公司”C公司，

在保健品市场一向不显山露水，却于2001年6月8日率先撞开资本市场的大门，被业界誉为“作为一家民营企业，一次性筹措到17亿元资金(以发行价计算)，这在中国资本市场前所未有，标

志着国内民营企业融资渠道已经打通。”

为什么该公司此时会如此恰当地选择进入资本市场?原因

可能正如其董事长E君所言：“现在，面临着国外大企业的竞争，我们不能光靠盈利来扩大规模，

那样速度太慢了。民营企业要做大，只有两条路：出让给优秀的跨国企业，再就是上市……上市是为了加强竞争力，把企业发展下去。”作为国内民营药业的典型代表，B公司只用不到10年的时间就完成了从家族企业向公众公司、由保健品企业向综合药业的成功转型，其中最成功之处就是它所网罗的职业经理人及其先进的人力资源开发与管理策略。

考察上述三个案例，就会发现我国民营企业常常是企业发展到一定规模和阶段时，就会上演一幕幕“各领风骚三五年”的悲剧。

即使是案例二和案例三中这样业绩非常突出的民营企业，在它们的实际发展历程中也在人力资源管理方面存在这样或那样的缺陷与不足。

案例一中A公司总裁D君对此有着切肤之痛。他于1997年以极大勇气写出“总裁的二十大失误”，其中有关人力资源方面的失误就有四条：没有一个长远的人才战略；人才机制没有市场化；单一的人才结构；人才选拔不畅。而且他把这些人力资源管理方面的失误分别列在第4条到第7条的显要位置。由此可见，在早期的民营企业发展过程中，人力资源管理的失误就已经成为民营企业衰败的关键所在。D君在解释这20大失误时，深刻而客观地分析了中国民营企业和民营企业企业家现在必须关注的两大问题：民营企业的可持续发展能力；在未来的经济格局中，民营企业处于什么地位？这两个问题恰恰也是我国许多民营企业及其高层管理者早就应该考虑而没有考虑的问题。许多民营企业经历了发展过程中的“倒U曲线”，难有持久的生命力，与这两个问题是密切相关的。D君指出，家族式管理是民营企业难以持续发展的一个主要因素之一，而这在民营企业中很普遍。自A公司成立以来，就不断招收一些与企业有关系的人员，慢慢形成家族企业。在这样的企业里，本来很简单的问题处理起来就复杂了，牵一而动全身，致使人力资源管理上丧失了公平性，也丧失了效率。所以，D君在列举总裁的第6大失误“人才选拔不畅”时，举了一个例子：“1993年3月，一位高层领导的失误造成营销中心主任离开公司，营销中心一度陷入混乱……”

案例二中的B公司是一家国内外知名的大企业，正朝着世界一流的高科技企业迈进，并提出自己的企业文化、企业精神和信念，拥有相当多的高科技成果和开发出了很多的高科技产品，并在自己的传统品牌产品上拥有相当的市场占有率。笔者有幸对B公司的一些员工和中层管理人员进行访谈，根据访谈计划，本想侧重了解民营企业员工的招聘与选拔(工具)，但是通过访谈很遗憾地发现，即使是B公司这样的企业，在人力资源的开发和管理上，也缺乏一整套思路 and 系统工具，如人力资源招募和选拔过程中没有严格的面试程序、测量工具和量化的工作分析技术，并且在高层职位方面具有显著的以某大学为背景的近亲垄断和管理。尽管传统的面试和三个月的

试用期有其优点和可取之处，但是当代心理学、社会学、教育学以及其他与人的能力和潜能相关的领域都取得了前所未有的发展，面对当今国外大型企业和人力资源机构开发出来的一些量表和测量工具或技术，却很少采用，作为背靠国内一流大学的高科技企业，不能不说是一种遗憾。仅依赖传统的面试和长达三个月的试用期，对于瞬息万变的IT业和前沿领域的生物领域，必然在招募和甄选人才时存在极其明显的缺陷和盲点。从表面上看，可能是由于许多其他因素使得B公司近两年来的效益大大滑坡，以及在资本市场上由绩优蓝筹股到出现前所未有的业绩预警，但归根到底，是与其产品竞争力减弱有关。作为高成长的高科技民营企业，应该说这一切最终还是与人力资源管理的稍显弱化及由此导致的某些人才的使用不当有相当大的关系。

在门槛较低、利润空间较大的保健品行业，C公司绝对是一股稳健的力量。短短几年时间，

由于经营理念的不成熟与人力资源管理先天不足，众多崛起的保健品企业相继落马，该行业的“黄

金时代”也宣告结束。与其他企业相比，该公司董事长E君显然认识更深刻：“保健品这个行业风

险比较大的原因，我想首先是当初这个行业市场准入相对来说比较容易，生产比较简单，市场基本空白，一个药方一个主意就可以取得市场，完成原始资本积累。但完成原始资本积累后，企业进入第二个阶段，就是建立现代管理制度的阶段，能上升到这个阶段的很少，只有20%到30%的企业能完成这个阶段。到第三个阶段，就是国际化的阶段，能到这一步的就更微乎其微了，几分之一甚至几十万分之一，许多企业是在第二阶段就被人吞并了。”所以，对C公司来说，在完成原始积累向建立现代企业过渡中，最可贵的一点就是能以国际标准建立起一个现代管理架

构，而完成这一使命的，就是一群有着跨国公司背景的职业经理人这一“空降部队”。这些职业经

理人中，现任总经理兼销售总监F君和市场总监兼副总经理G君就是突出的例子，前者曾在广州亨氏、李锦记、英之杰等外资大公司工作10多年，而后者则在台湾联合利华和天津中美史克担任市场总监。自从1994年C公司开始赢利，就在当年年底大规模网罗人才。现在很多中层管

理人员都曾有在国外大合资企业10多年的工作经验，当然也有曾在国营企业工作超过10年的这样一大批人才。当然，仅此还不够，C公司还投入巨资实施最现代化的ERP(企业资源计划)项目，引进了曾在英国普华永道会计师事务所工作过的跨国高级财务人员。正是因为如此，也才有了该公司的厚积薄发。

二、通过人力资源管理来克服民营企业发展过程中的“倒U曲线”现象

在知识经济时代，我国许多民营企业自诞生之日起就存在人才方面的先天不足，而在发展过程中则由于低水平的管理模式和落后的人才观念与制度的缺陷，使得民营企业受困于低水平的“人才陷阱”，表现为民营企业一方面急需人才，另一方面在得到人才后又难以在较长时期内留住人才，发挥其最大潜能。通过对上述三个案例的分析，我们不难发现，民营企业在人力资源制度与理念的先天缺陷阻碍着民营企业的进一步发展，并成为导致企业由盛而衰的重要原因之一。

事实上，对民营企业来说，“人才陷阱”与人才困境具有诸多现实和潜在危害。人才流失和员

工离职，尤其是中高层职业经理人和部门关键人才的流失，最大的危害就是由此造成企业发展机会的丧失。在日益国际化的今天，这一点甚至可能是致命的。正如我们在对上述三个民营企业的案例的分析中，A公司主要是由于企业管理者低水平的管理模式和落后的人才观念，从而导致企业历经坎坷，失去很多成为跨国大企业的好机会；而B公司也或多或少地存在着该公司背后的大学行政干部领导企业和中高层管理人员的倾向，忽视组织员工的学习和培训，导致其今年在资本市场上的股票业绩预警，药业部门于2001年底陷入关门停业、遣散员工的境地；只有C公司较早实施现代人力资源管理战略，采取了职业经理人制度，从而成为保健品行业第一个撞开资本市场大门的企业，获得了更大的发展空间和机会，至少它已经成功跨越了民营企业发展历程中的

再次出现的临界点——从而提升了企业业绩与规模发展的新高度。

20世纪80年代以来，人力资源管理人员认识到，在全球竞争不断激化的环境中，要赚取利润必须依靠人力资源管理。现在，专家们甚至认为，在下一个10年，企业所面临的以竞争全球化为首的三个方面的挑战将会大大提高人力资源管理实践的重要性。对于人力资源管理对企业和社会的贡献，哈佛商学院这样教导它的学生们，人力资源计划的实施是否成功，应该以它对企业长远生存和发展的贡献，及它对员工和社会福利的贡献来衡量。

我国的民营企业要克服从原始创业到“二次创业”，以及建立现代企业制度和在后WTO时代

进行跨国竞争中可能出现的“倒U曲线”现象，并赢得在全球化环境中的竞争优势，其人力资源管理就必须遵循上述精神，并使企业的人力资源计划兼顾个人的利益与团体的利益，从而使个人和企业都得到合理的发展。

参考文献：

1. [美] 库兹涅茨：《经济增长与收入不均等》，《美国经济评论》1955年3月号。

2. [美] 雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特：
《人力资源管理：

赢得竞争优势》(中译本第三版)，中国人民大学出版社，2000年12月。

3. 温友祥：

《把民营经济作为西部大开发的主要经济增长点》，《兰州大学学报(社会科学版)》，

2000年第28卷第6期第12-15页。

4. 韩经纶、钟耕深：《知识经济时代民营企业的“人才陷阱”与出路》，《科学管理研究》2000

年2月第18卷第1期。

5. 汤正宇：《民企上市打通资本通道》，《北京青年报》2001年12月24日第20版。

作者：北京电子科技学院 张学文 来源：《中国人力资源开发》2002年第9

用有也有有也有造句-世界睡眠日



更多 在线阅览 请访问 https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html

文章生成doc功能，由[范文网](#)开发