



中国企业人力资源管理现状调查报告

国务院发展研究中心企业研究所

中国人力资源开发网

www.ChinaHRD.Net

2004 年 3 月 15 日

前 言

中国企业人力资源管理现状如何？企业人力资源管理有哪些做得好的地方，还有哪些尚待改进的地方？不同地区企业、不同行业企业、不同类型企业人力资源管理存在哪些差异，互相之间有哪些值得借鉴的地方？为了真实地了解中国企业人力资源管理的现状，国务院发展研究中心企业研究所与中国人力资源开发网（简称中人网，网址www.ChinaHRD.net）共同组织了“2003年度中国企业人力资源管理现状调查”。

调查于2003年8月开始，整个调查活动历时3个多月，于11月底结束。调查采用网上调查、电话调查和上门调查等相结合的形式进行。本次调查总共有近15000余家企业参与调查，由于统计对数据要求较严格，最后用于分析的有效问卷为1883份。从有效样本的地域分布看，基本覆盖了全国各省市各类型的企业，具有较强的代表性。

调查结束之后，国务院发展研究中心企业研究所组织众多人力资源管理专家，通过对参与调查企业的有效样本进行数据统计和系统分析之后，完成了本调查报告——《中国企业人力资源管理调查报告》。本调查报告从制度建设、岗位管理、人员招聘、绩效管理、员工培训、薪酬福利、社会保障、高层管理人员等八个部分对中国企业人力资源管理的现状进行了系统分析，得到了一些很有价值的结果。

本次调查得到了中国人力资源开发网广大会员的踊跃支持，在此对这些参与调查的会员表示衷心的感谢。作为回报，您们将获得中人网赠送的电子版调查报告，希望本调查报告对您们的实际工作有帮助，同时也希望您们今后能一如既往地支持中人网的工作。

目 录

中国企业人力资源管理调查报告 ——制度建设现状	6
一、中国企业人力资源管理制度建设总体情况分析	6
二、不同背景企业人力资源管理制度建设状况分析	9
三、不同背景企业人力资源管理制度建设途径分析	12
四、不同背景企业在人力资源管理制度建设方面的差异比较	12
 中国企业人力资源管理调查报告 ——岗位管理现状	 13
一、我国企业当前岗位管理的总体状况	13
二、不同地区企业岗位管理状况	14
三、不同性质企业岗位管理状况	14
四、上市与非上市企业岗位管理状况	15
五、不同规模企业岗位管理状况	15
六、不同行业企业岗位管理状况	16
 中国企业人力资源管理调查报告 ——劳动用工招聘现状	 18
一、我国企业劳动用工总体上已初步规范，逐渐市场化	18
二、不同地区劳动用工现状	19
三、不同类型企业劳动用工现状	20
四、不同行业企业劳动用工现状	21
五、企业上市促进了企业劳动用工的规范化和市场化	22
六、不同规模企业劳动用工现状	23
 中国企业人力资源管理调查报告 ——人员绩效考核现状	 24
一、企业人员绩效管理现状较差，考核效果一般	24
二、不同地区企业人员绩效考核现状	25

三、不同类型企业人员绩效考核现状	26
四、不同行业企业人员绩效考核现状	27
五、上市促进企业提高人员绩效考核管理水平	27
六、不同规模企业人员绩效考核现状	28
 中国企业人力资源管理调查报告 ——企业员工培训现状	29
一、不同背景公司培训经费投入情况	29
二、不同背景公司制定员工培训计划情况	30
三、不同背景公司员工培训计划执行情况	31
四、不同背景公司员工培训的主要方式	31
五、不同背景公司员工培训效果的跟踪与评价	33
六、不同背景公司实施培训对改善员工绩效的作用	34
七、不同背景公司培训结果对员工晋升的影响情况	35
八、不同背景变量在培训方面的差异比较	36
九、结论与建议	37
 中国企业人力资源管理调查报告 ——薪酬管理现状	38
一、不同背景公司员工对薪酬的满意度：大部分满意	38
二、企业薪酬管理模式：大部分实行分类管理	39
三、技术人员的薪酬结构	39
四、销售人员的薪酬结构	41
五、技术、销售以外人员薪酬结构	43
六、长期激励的主要形式：虚拟股票	44
七、工资水平：多数企业人均月收入在 800~2500 元之间	44
八、人工成本：多数企业人工成本占总成本的比例在 30%以下	45
九、企业确定工资标准的主要依据	46
 中国企业人力资源管理调查报告 ——相关社会保障现状	48

一、社会保障制度改革对企业人力资源管理具有重要影响	48
二、企业参加各类社会保险的情况	49
三、企业离退休职工社会化管理情况	51
四、存在的主要问题	52
 中国企业人力资源管理调查报告 ——企业高层人员管理现状	54
一、不同背景企业高层管理人员的产生方式	54
二、不同背景企业建立高层管理人员任职资格体系情况	55
三、不同背景企业高层管理人员的薪酬收入构成情况	55
四、不同背景企业对高层管理人员长期激励的方式	56
五、不同背景企业高层管理人员的考核主体	57
六、不同背景企业高层管理人员首要被考核内容	58
七、不同背景企业高层管理人员的培训方式	58
八、不同背景企业总经理收入与员工平均收入的差距	59
 中国企业人力资源管理调查报告 ——企业人力资源状况	61
一、企业人力资源总体状况	61
二、不同背景企业人员规模及女性从业情况分析	62
三、不同背景企业人力资源差异情况分析	62
四、不同背景企业人力资源管理部门的设置情况	64
五、不同背景企业人力资源管理人员基本情况	65
六、不同背景企业高层管理人员情况分析	69
七、不同背景企业离退休人员情况分析	69
 中国企业人力资源管理现状调查课题组	71
 关于中国人力资源开发网	72

中国企业人力资源管理调查报告

——制度建设现状

内容摘要：通过对国内企业人力资源管理制度建设总体情况、不同背景企业人力资源管理制度建设状况及建设途径分析，并对不同背景公司在人力资源管理制度建设方面的差异比较，认为中国企业在“人的管理”方面还处在从传统人事管理向现代人力资源管理的转型时期，强化现代企业人力资源管理制度建设，尤其是“关心员工职业发展”的战略性人力资源管理势在必行；不同背景企业在人力资源管理制度建设及执行方面差异明显。

关键词：企业 人力资源管理 制度 状况

本课题主要采用问卷方法，对中国境内不同地域、性质、行业、销售和资产规模以及是否上市等不同背景企业的人力资源管理制度建设状况进行了分层随机抽样调查，涉及（1）员工手册、（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（3）岗位管理办法、（4）人员招聘录用制度、（5）劳动合同管理制度、（6）定期考核制度、（7）新员工岗前培训或新员工见习制度、（8）培训制度、（9）奖惩制度、（10）薪酬制度、（11）职业安全与劳动保护制度、（12）职工社会保障制度、（13）干部竞聘上岗制度、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划、（16）员工合理化建议制度、（17）员工申诉制度等人力资源管理制度的建设及执行等内容，并对有效样本企业数据[本次调查共收回 2100 份问卷（1 份问卷即为 1 个企业的情况），对明显无效的问卷进行了剔除，最后用于分析的有效问卷共 1883 份（实际分析中有些部分可能少于这个数字）。具体样本构成、数据处理方法及具体的调查结果见详细的《转型中国企业：人力资源管理发展报告》]进行了统计处理。

一、中国企业人力资源管理制度建设总体情况分析

根据统计结果来看，大部分企业都在尝试制定各种人力资源管理制度并努力执行，但有必要进一步强化。具体情况如下：

1. 有 1205 家企业有员工手册，其中 43.4%的企业能认真遵守，21.2%的企业没有认真遵守。没有完整的员工手册的企业共有 665 家，占有效总样本的 35.6%，看来中国还有 1/3 强的企

业有待强化员工手册的建设。

2. 在有效总样本中有 1079 家企业正在建立或没有与企业发展战略相结合的人力资源规划, 占有效总样本的 57.9%。仅有少部分企业建立了与企业发展战略相结合的人力资源规划, 共 312 家, 占有效总样本的 16.7%。即使有, 也大都不遵照规划实施。

3. 在所调查的有效样本企业中有 1305 家企业有明文规定的岗位管理办法, 占有效总样本的 70.3%。能按办法执行的企业有 659 家, 占有效总样本企业的 35.5%。这是自倡导现代人力资源管理以来, 国内企业做得比较好的一个制度模块。

4. 在所调查的有效样本企业中有 1439 家有明文规定的人员招聘录用制度, 占有效总样本的 78%, 能按制度执行的企业有 979 家, 占有效总样本企业的 53.1%。可见, 国家倡导市场导向的就业机制, 实施“自主择业, 双向选择”得到了较好的体现。

5. 在所调查的有效样本企业中有 1550 家有明文规定的劳动合同管理制度, 占有效总样本的 84%, 能按制度执行的企业有 1213 家, 占有效总样本企业的 65.7%。可见, 国家改革劳动用工制度, 实施劳动合同管理取得了较大范围的成功。

6. 在所调查的有效样本企业中有 1357 家有明文规定的定期考核制度, 占有效总样本的 73.7%, 能按制度执行的企业有 762 家, 占有效总样本企业的 41.4%。不能按制度执行的企业有 595 家, 占有效总样本企业的 32.3%。可见, 大部分企业都认识到了定期考核制度的重要性, 但执行效果有待强化。

7. 在所调查的有效样本企业中有 1508 家有明文规定的新员工岗前培训或新员工见习制度, 占有效总样本的 81.8%, 能按制度执行的企业有 1103 家, 占有效总样本企业的 59.8%。不能按制度执行的企业有 405 家, 占有效总样本企业的 22%。可见, 大部分企业都认识到了新员工适应性培训的重要性, 并得到了有效执行。

8. 在所调查的有效样本企业中有 1218 家有明文发布的培训制度, 占有效总样本的 66.6%, 能按制度执行的企业有 709 家, 占有效总样本企业的 38.8%。不能按制度执行的企业有 509 家, 占有效总样本企业的 27.8%。可见大部分企业很重视员工培训制度, 但执行效果有待强化。部分企业不太重视员工培训也不可忽视。

9. 在所调查的有效样本企业中有 1428 家有明文发布的奖惩制度, 占有效总样本的 78.3%, 能按制度执行的企业有 859 家, 占有效总样本企业的 47.1%。不能按制度执行的企业有 569 家, 占有效总样本企业的 31.2%。可见大部分企业很重视员工奖惩制度, 但执行效果有待强化。

10. 在所调查的有效样本企业中有 1386 家有明文发布的薪酬制度, 占有效总样本的 75.8%,

能按制度执行的企业有 1097 家,占有效总样本企业的 60%。不能按制度执行的企业有 289 家,占有效总样本企业的 15.8%。可见大部分企业很重视薪酬制度建设,执行效果也还可以。

11. 在所调查的有效样本企业中有 1221 家有明文发布的职业安全与劳动保护制度,占有效总样本的 66.5%,能按制度执行的企业有 960 家,占有效总样本企业的 52.3%。不能按制度执行的企业有 261 家,占有效总样本企业的 14.2%。可见大部分企业很重视职业安全与劳动保护制度建设,执行效果也还可以。但也有部分企业不太重视职业安全与劳动保护制度建设,正在建立、拟建或没有职业安全与劳动保护制度的企业达 613 家,占有效总样本的 33.5%。

12. 在所调查的有效样本企业中有 1524 家有明文发布的职工社会保障制度,占有效总样本的 82.7%,能按制度执行的企业有 1280 家,占有效总样本企业的 69.5%。不能按制度执行的企业有 244 家,占有效总样本企业的 13.2%。可见国家推行社会保障政策以来,各公司都很重视职工社会保障制度建设,并且执行效果不错。

13. 在所调查的有效样本企业中有 821 家有明文发布的干部竞聘上岗制度,占有效总样本的 44.6%,能按制度执行的企业有 478 家,占有效总样本企业的 26.0%。不能按制度执行的企业有 343 家,占有效总样本企业的 18.6%。正在建立、拟建立或没有干部竞聘上岗制度的企业达 1019 家,占有效总样本的 55.4%。可见干部竞聘上岗制度在各企业建立及实施的效果并不太理想。有必要进一步强化干部任用的竞争性。

14. 在所调查的有效样本企业中有 535 家有明文发布的后备干部管理办法,占有效总样本的 29%,能按制度执行的企业有 286 家,占有效总样本企业的 15.5%。不能按制度执行的企业有 249 家,占有效总样本企业的 13.5%。正在建立、拟建立或没有后备干部管理办法的企业达 1334 家,占有效总样本的 70.9%。可见国内各企业在后备干部管理方面随意性很强,难以形成可持续的后备管理队伍。

15. 在所调查的有效样本企业中有 274 家有明文发布的员工职业生涯发展计划,占有效总样本的 15%,能按制度执行的企业有 132 家,占有效总样本企业的 7.2%。不能按制度执行的企业有 142 家,占有效总样本企业的 7.8%。正在建立、拟建立或没有员工职业生涯发展计划的企业达 1550 家,占有效总样本的 85%。可见员工职业生涯发展计划在各企业建立及实施的效果极不理想,员工在企业“做一天和尚,撞一天钟”的现象十分严重。

16. 在所调查的有效样本企业中有 1019 家有明文发布的员工合理化建议制度,占有效总样本的 55.4%,能按制度执行的企业有 500 家,占有效总样本企业的 27.2%。不能按制度执行的企业有 519 家,占有效总样本企业的 28.2%。正在建立、拟建立或没有员工合理化建议制度的

企业达 820 家, 占有效总样本的 44.6%。可见各企业有必要强化员工合理化建议制度建立及执行。

17. 在所调查的有效样本企业中有 812 家有明文发布的员工申诉制度, 占有效总样本的 43.9%, 能按制度执行的企业有 483 家, 占有效总样本企业的 26.1%。不能按制度执行的企业有 329 家, 占有效总样本企业的 17.8%。正在建立、拟建立或没有员工申诉制度的企业达 1037 家, 占有效总样本的 56.1%。可见大部分企业在员工申诉制度建设及实施方面并不理想, 保障员工合理权益的途径不太通畅。

依据统计结果, 人力资源管理制度建设及执行的总体情况, 就企业所在的地区来看, 东部地区和西部地区企业的情况并不太理想, 其平均数(根据调查问卷数据编码约定, 平均数越大, 该类企业的人力资源管理制度建设及执行情况越差)分别为 42.76 和 43.21; 就企业性质来看, 私营企业最差, 集体企业、非国有的股份公司和有限责任公司、外资、港澳台资企业、其他性质的企业等次之, 国有企业和国有控股企业最好, 其平均数分别为 46.03、42.46、41.38、41.59、41.46、39.35; 就企业所在行业来看, 房地产、地勘水利最差, 其平均数分别为 47.27、47.00, 建筑业、信息技术服务和软件业及其他行业企业次之, 其平均数分别为 44.07、43.79、44.13, 采掘业和水电煤气业最好, 其平均数分别为 37.00、36.13; 就企业是否上市来看, 境内外上市公司最好, 其平均数为 31.56, 没有或拟上市的企业最差, 其平均数分别为 44.48、40.66; 就企业的销售额来看, 销售额越高, 人力资源制度建设及执行情况越好, 3 亿元以上销售额的企业最好, 其平均数为 36.96, 3000 万元以下销售额的企业最差, 其平均数为 47.54; 就企业的资产额来看, 资产额越高, 人力资源制度建设及执行情况越好, 3 亿元以上资产额的企业最好, 其平均数为 37.36, 3000 万元以下资产额的企业最差, 其平均数为 47.68。

二、不同背景企业人力资源管理制度建设状况分析

(一) 不同地区企业人力资源管理制度建设情况

东、中、西部地区企业在岗位管理办法、人员招聘录用制度、劳动合同管理制度、定期考核制度、新员工岗前培训或新员工见习制度、培训制度、奖惩制度、薪酬制度、职业安全与劳动保护制度、职工社会保障制度等人力资源管理制度建设及执行方面做得比较好; 但在员工手册(除东部地区外)、与企业发展战略相结合的人力资源规划、干部竞聘上岗制度、后备干部管理办法、员工职业生涯发展计划、员工合理化建议制度、员工申诉制度等人力资源管理制度建设及执行方面比较差。另外, 中部地区企业在员工手册和培训制度两方面与东部

地区企业相比略显差一些；西部地区企业在员工职业生涯发展计划方面十分缺乏。

（二）不同性质企业人力资源管理制度建设情况

就国有企业和国有控股企业、集体企业、非国有的股份公司和有限责任公司、私营企业、外资和港澳台资企业、其他等不同性质企业来看，在（4）人员招聘录用制度、（5）劳动合同管理制度、（6）定期考核制度（除私营企业外）、（7）新员工岗前培训或新员工见习制度、（9）奖惩制度、（10）薪酬制度、（12）职工社会保障制度等人力资源管理制度建设及执行方面作得比较好；在（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（13）干部竞聘上岗制度、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划、（17）员工申诉制度等人力资源管理制度建设及执行方面比较差，尤其是（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划方面做得很不够。

国有企业和国有控股企业、集体企业与其他不同性质的企业相比，人力资源管理制度建设及执行普遍要好一些。国有企业和国有控股企业、集体企业、非国有的股份公司和有限责任公司、私营企业等性质企业普遍缺乏员工手册。私营企业、外资和港澳台资企业与其他不同性质的企业相比，人力资源管理制度建设及执行普遍要差一些，尤其表现在十分缺乏（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划等方面。

（三）不同行业企业人力资源管理制度建设情况

就农林牧渔业、采掘业、制造业、水电煤气业、建筑业、交通运输及仓储和邮政业、批发零售餐饮、金融保险、房地产、社会服务业、信息技术（IT）服务和软件业、其他行业等不同行业企业来看，在（3）岗位管理办法、（4）人员招聘录用制度、（5）劳动合同管理制度、（6）定期考核制度、（7）新员工岗前培训或新员工见习制度、（9）奖惩制度、（10）薪酬制度、（12）职工社会保障制度等人力资源管理制度建设及执行方面做得普遍比较好；在（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划、（17）员工申诉制度等人力资源管理制度建设及执行等方面做得普遍比较差，尤其是（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划等方面十分缺乏。

在人力资源管理制度建设及执行方面，采掘业比其他行业企业做得更好；制造业、建筑业、批发零售餐饮、房地产、信息技术（IT）服务和软件业与其他不同行业企业相比做得普遍差一些。

（四）是否上市企业人力资源管理制度建设情况分析

就境内上市、境外上市、境内和境外上市、拟上市、非上市等不同背景的企业来看，在（1）员工手册、（3）岗位管理办法、（4）人员招聘录用制度、（5）劳动合同管理制度、（6）定期考核制度、（7）新员工岗前培训或新员工见习制度、（8）培训制度、（9）奖惩制度、（10）薪酬制度、（11）职业安全与劳动保护制度、（12）职工社会保障制度等人力资源管理制度建设及执行等方面做得普遍比较好；在（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划、（17）员工申诉制度等人力资源管理制度建设及执行等方面普遍比较差，尤其是（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（15）员工职业生涯发展计划等方面十分缺乏。

境内上市、境外上市等企业，尤其是境内和境外上市的企业在人力资源管理制度建设及执行等方面要做得更好一些。

（五）不同销售额企业人力资源管理制度建设情况

就不同销售额（3亿元以上、3亿元~1.5亿元、1.5亿元~3000万元、3000万元以下）的公司来看，在（1）员工手册、（3）岗位管理办法、（4）人员招聘录用制度、（5）劳动合同管理制度、（6）定期考核制度、（7）新员工岗前培训或新员工见习制度、（9）奖惩制度、（10）薪酬制度、（11）职业安全与劳动保护制度、（12）职工社会保障制度等人力资源管理制度建设及执行等方面做得普遍较好；在（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（13）干部竞聘上岗制度、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划、（17）员工申诉制度等人力资源管理制度建设及执行等方面普遍比较差，尤其是（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划等方面比较欠缺。

在人力资源管理制度建设及执行方面，3亿元以上和3亿元~1.5亿元销售额的公司要明显好于1.5亿元~3000万元和3000万元以下销售额的公司，3000万元以下销售额的公司最差。

（六）不同资产总额企业人力资源管理制度建设情况

就不同资产总额（3亿元以上、3亿元~1.5亿元、1.5亿元~3000万元、3000万元以下）的公司来看，在（1）员工手册、（3）岗位管理办法、（4）人员招聘录用制度、（5）劳动合同管理制度、（6）定期考核制度、（7）新员工岗前培训或新员工见习制度、（8）培训制度（3000万元以下的公司除外）、（9）奖惩制度、（10）薪酬制度、（11）职业安全与劳动保护制度（3000万元以下的公司除外）、（12）职工社会保障制度等人力资源管理制度建设及执行方面普遍比较好；在（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（13）干部竞聘上岗制度（3亿元以上的公司除外）、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划、（17）员工申诉制度

等人力资源管理制度建设及执行方面普遍比较差，尤其是（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（14）后备干部管理办法、（15）员工职业生涯发展计划等方面比较欠缺。

3000 万元以下资产总额的公司的人力资源管理制度建设及执行方面明显差于 3 亿元以上、3 亿元~1.5 亿元、1.5 亿元~3000 万元资产总额的公司。

三、不同背景企业人力资源管理制度建设途径分析

不同背景（地区、性质、行业、是否上市、销售额、资产总额等）公司主要还是选择“自己建立”途径来建立本企业的人力资源管理制度。

四、不同背景企业在人力资源管理制度建设方面的差异比较

统计分析发现大部分人力资源管理制度建设及执行方面在各种不同背景变量公司之间皆存在显著性差异（ $p < 0.05$ ）。

根据 T 检验结果，国有和非国有两种不同性质的公司在（1）员工手册、（3）岗位管理办法、（4）人员招聘录用制度、（5）劳动合同管理制度、（6）定期考核制度、（7）新员工岗前培训或新员工见习制度、（8）培训制度、（10）薪酬制度、（11）职业安全与劳动保护制度、（12）职工社会保障制度、（13）干部竞聘上岗制度、（14）后备干部管理办法等人力资源管理制度建设及执行方面存在显著性差异（ p 值皆小于 0.05）。在（2）与企业发展战略相结合的人力资源规划、（9）奖惩制度、（15）员工职业生涯发展计划、（16）员工合理化建议制度、（17）员工申诉制度等人力资源管理制度建设及执行方面未发现显著性差异（ p 值皆大于 0.05）。

上市和非上市两种不同类型的公司在所有人力资源管理制度建设及执行方面皆存在显著性差异（ p 值皆小于 0.05）。

3 亿元以上和 3 亿元以下两种不同销售额、资产总额的公司除在（1）员工手册的建设及执行方面未发现显著性差异（ $p = 0.204$ ，大于 0.05）外。其他所有人力资源管理制度建设及执行方面皆存在显著性差异（ p 值皆小于 0.05）。

除上市和非上市公司在人力资源管理制度建设途径方面存在显著性差异（T 检验结果， $p = 0.019, < 0.05$ ），其他各种二分背景变量公司之间在人力资源管理制度建设途径方面未发现显著性差异（T 检验结果 $p > 0.05$ ）。

林泽炎 执笔

中国企业人力资源管理调查报告

——岗位管理现状

内容摘要：我国企业对通过岗位分析加强岗位管理规范化的态度基本一致，但管理规范化水平有待进一步提高。绝大多数企业进行过组织结构调整和人员调整，且主要以小范围的局部调整为主。企业岗位分析的结果主要应用于考核、招聘、薪酬设计和人员岗位调整等领域。企业对岗位分析在人力资源管理中的作用的认同感高度一致。不同背景企业岗位管理情况存在一定差别。

关键词：企业 人力资源管理 岗位管理 应用

现代人力资源管理的核心命题之一是解决人与组织的关系问题，这一命题自然地集中在人与组织的结合点——岗位的管理上。以岗位分析为核心的岗位管理是现代企业人力资源管理的一项重要的基础工作，反映一个企业管理的规范化水平。

一、我国企业当前岗位管理的总体状况

我国企业对通过岗位分析加强岗位管理规范化的态度基本一致，但管理规范化水平有待进一步提高。在调查的 1883 家企业中，92%的企业认识到通过岗位分析加强岗位规范化管理的重要性，其中，51.8%的企业做过岗位分析，41.4%的企业正在做或准备做岗位分析。这表明，我国企业通过岗位分析加强岗位规范化管理的态度具有高度的一致性。但仅有 51.8%的企业做过岗位分析，企业岗位管理规范化水平仍比较低。

绝大多数企业进行过组织结构调整和人员调整，且主要以小范围的局部调整为主。调查显示，在进行岗位分析前，81.7%的企业对自身组织结构都进行了调整，其中，进行局部调整的企业占 60.4%，调整较大的企业占 21.3%，没进行调整的企业仅占 18.3%。有 76.3%的企业通过岗位分析对人员进行了调整，其中，人员调整大的企业仅占 10.1%；人员局部调整的企业占 66.3%；另有 23.7%的企业没有进行人员调整。这表明，大多数企业在岗位分析之后进行了人员调整，但调整幅度主要以小范围局部调整为主。

企业岗位分析结果主要应用于考核、招聘、薪酬设计和人员岗位调整等领域。企业进行岗位分析的结果主要应用于考核的占 36.2%、招聘的占 34.3%、薪酬设计的占 33.3%、人员岗位调整的占 31.5%；而应用于培训和职业生涯规划的仅占 23.1%和 10.9%，比例较低。

企业对岗位分析在人力资源管理中作用的认同感高度一致。87%的企业认为岗位分析对企业人力资源管理工作发挥了比较大的作用，其中，9.4%的企业认为作用非常大，31.7%的企业认为作用很大，46.3%的企业认为作用较大。另有 10.1%的企业认为有一点作用，仅 2.2%的企业认为没有发挥作用。

二、不同地区企业岗位管理状况

西部地区企业岗位管理水平规范化明显低于东中部地区企业。东部地区做过岗位分析的企业比例最高，为 59.1%；中部其次，为 51.5%；西部较低，为 47%。

西部地区企业组织结构调整幅度和人员调整幅度最大。西部地区企业组织结构调整大的比例最高，为 31.8%；东部地区其次，为 20.7%；中部地区最低，为 15.1%。从企业人员调整情况看，西部地区企业人员调整幅度最大，人员调整大的企业占 15%；而东部地区企业进行人员调整的比例最小，有 25.6%的企业没有进行人员调整。企业组织结构和人员调整幅度大，反映出西部地区企业的管理模式正发生重大改变。

不同地区企业岗位分析结果应用稍有差别。东部地区企业岗位分析结果主要应用领域是考核、招聘、薪酬设计，中部地区企业主要应用于考核、薪酬设计、人员岗位调整，西部地区企业主要应用于考核、人员调整、招聘。东中部地区企业越来越认识到薪酬设计对提升人力资源管理水平的重要性，并逐渐将岗位分析的结果应用于薪酬设计领域。

三、不同性质企业岗位管理状况

集体企业正规化管理意识两极分化，私营企业管理正规化水平较低。从企业性质来看，国有企业、非国有股份公司及外资企业“做过”、“正在做或准备做”、“不打算做”岗位分析的比例差别不大；集体企业中，做过岗位分析的企业占 60.7%，为最高，但也有 14.3%的企业不打算做岗位分析，这表明集体企业管理意识两极分化；私营企业中，做过岗位分析的企业占 47.1%，低于其他企业，这表明私营企业还不太重视管理正规化。

集体企业组织结构和人员调整的比例和幅度最大，外资、港澳台企业和非国有股份及有限责任公司进行调整的比例和幅度相对较小。94.1%的集体企业进行了调整，其中进行较大调

整的占 29.4%，进行局部调整的占 64.7%。外资、港澳台企业和非国有股份及有限责任公司进行调整的比例和幅度相对较小，有超过 20%的企业基本没有进行组织结构的调整。从人员调整的情况看，集体企业人员调整的幅度和调整比例最大，人员调整大的企业占 17.6%；非国有股份和有限责任公司的调整幅度最小，仅有 5%的企业进行了较大幅度的调整；外资、港澳台资企业调整比例最小，31.6%没有进行人员调整。

不同性质企业岗位分析结果应用领域稍有差别。国有企业和国有控股企业的岗位分析结果主要应用于考核和薪酬设计；集体企业主要应用于薪酬设计和考核；外资、港澳台资企业、私营企业和非国有股份及有限责任公司主要应用于招聘和考核。这表明，国有和集体企业越来越认识到薪酬设计在人力资源管理中的重要作用，过去平均主义的分配方式已经明显不适应现代企业管理的需要，并根据岗位分析和评价的结果逐渐拉开收入差距。

四、上市与非上市企业岗位管理状况

上市企业管理规范化水平明显高于非上市企业。境内外都上市的企业岗位管理规范化程度最高，做过岗位分析的比例高达 72.5%；非上市的企业岗位管理规范化程度最低，做过岗位分析的比例仅为 47.3%；境内上市、境外上市或拟上市企业做过岗位分析的比例差别不大。

拟上市企业的组织结构调整幅度最大，企业上市有利于促进企业管理水平提升。拟上市的企业组织结构调整大的占 28.9%；境内外都上市的企业 100%都进行了组织结构调整。

上市企业更注重把岗位分析的结果应用于薪酬设计。境内外都上市的企业岗位分析结果主要应用于薪酬设计和考核；没有上市的企业、拟上市企业主要应用于考核和招聘。这表明上市企业更注重把岗位分析的结果应用于薪酬设计，来提升人力资源的管理水平。

上市企业更加认同岗位分析对企业人力资源管理的作用和地位。上市企业认为通过岗位分析对公司人力资源管理的作用“非常大”和“很大”的比例占 54%；非上市企业认为通过岗位分析对公司人力资源管理的作用“非常大”和“很大”的比例不到 40%，低于上市企业。

五、不同规模企业岗位管理状况

企业资产规模越大，企业岗位管理规范化程度越高。企业资产额 3000 万元以下的企业、3000 万元至 1.5 亿元的企业、1.5 亿元至 3 亿元、3 亿元以上的企业做过岗位分析的比例分别为：42%、52.2%、52.8%、58.9%。从企业的销售额来看，也有类似规律。这表明，企业的规模越大，管理的层级越多、管理的复杂程度越大，越需要通过岗位规范化管理提升企业的人

力资源管理水平。

企业规模越大，组织结构调整的比例越大。资产额 3 亿元以上的企业组织结构调整幅度最大，28.1%的企业组织结构调整大；资产额 3000 万元以下的企业组织结构调整幅度最低，只有 16.1%的企业进行了组织结构的大调整。从企业销售额看，也有类似的规律，即销售额越大，调整幅度越大。

企业规模越大，薪酬设计受岗位分析的结果的影响越高。资产额 3 亿元以上企业的岗位分析结果主要应用于考核、薪酬设计和招聘；资产额 1.5 亿元至 3 亿元企业主要应用于考核、招聘和薪酬设计；资产额 3000 万元至 1.5 亿元的企业主要应用于考核、招聘和薪酬设计；资产额 3000 万元以下的企业主要应用于考核、招聘和人员岗位调整。

企业规模越大，越认同岗位分析对企业人力资源管理的作用。资产规模 3 亿元以上的企业认为通过岗位分析对公司人力资源管理的作用“非常大”和“很大”的比例占 45.3%；资产规模 1.5 亿元至 3 亿元企业的比例占 39.1%；资产规模 3000 万元至 1.5 亿元的企业占 38%，资产规模 3000 万元以下企业的比例占 37.8%。

六、不同行业企业岗位管理状况

采掘业企业做过岗位分析的为 79.2%，高于其他行业；其次是公用事业类企业，占 61%；金融保险和建筑业企业做过岗位分析的比例较低，分别为 47.9%和 48.7%。

从组织结构调整情况看，农林牧渔业企业调整比例最大，95%的企业都进行了组织结构调整；批发零售餐饮业企业的调整幅度最大，进行组织结构大幅调整的占 46.7%；采掘业企业调整幅度最小，调整大的企业所占比例仅 5%。

从人员调整看，采掘业企业调整比例和幅度最大，所有受调查的企业都进行了人员调整，且绝大部分企业以较大范围的人员调整为主，人员调整大的企业占 89.5%。通讯与信息技术（IT）及制造业企业调整幅度最小，进行较大范围人员调整的企业不到 8%。交通运输、仓储和邮政业企业调整比例最小，进行人员调整的比例为 67.6%，低于其他行业的企业。

从岗位分析结果应用看，农林牧渔业、制造业、批发零售餐饮业、房地产业、金融保险岗位分析的结果主要应用于考核和招聘；采掘业企业主要应用于薪酬设计，公用事业企业主要应用于人员调整和考核；建筑业、交通运输、仓储和邮政业主要应用于考核和薪酬设计；通讯与信息技术（IT）、社会服务业主要应用于招聘和人员岗位调整。

从对岗位分析的认知度看，农林牧渔业、采掘业、制造业等生产型企业对岗位分析的认



知度更高一些；而通讯与信息技术（IT）、金融保险、批发零售餐饮业等服务型企业对岗位分析的认知度较高，相当一部分企业认为通过岗位分析对公司人力资源管理的作用较小或没有作用。

胡晓勇 执笔

中国企业人力资源管理调查报告

——劳动用工招聘现状

内容摘要：我国企业劳动用工总体上已初步规范，逐渐市场化。企业发布劳动用工信息主要以招聘会为主，以媒体广告和人才交流中心为辅。从社会上招聘已经成为中国企业新增人员的最主要来源。面试是企业录用人员必不可少的环节。大部分企业已有能进能出用人机制。进一步分析表明，中小企业、建筑企业、批发零售餐饮企业用工市场化程度高，但亟需加强劳动用工制度建设并认真执行劳动法规；西部企业弱于制度建设，中部企业弱于制度执行。企业上市促进了其劳动用工的规范化和市场化。

关键词：企业 人力资源管理 人员招聘

一、我国企业劳动用工总体上已初步规范，逐渐市场化

调查结果显示，77.0%的企业已经建立了招聘制度，但 24.4%是执行不力的；83.0%的企业实行劳动合同用工管理，但也有 18.1%没有严格执行。

（一）招聘会是企业发布就业信息的最主要渠道

企业人员招聘的渠道主要是“招聘会”、“媒体广告”、“人才交流中心”，分别占被调查企业的 60.4%、46.3%、42.8%，其他分别是“校园招聘”（33.6%）、“朋友介绍”（24.3%）、“职业介绍所”（19.8%）、“猎头公司”（7.3%）。开放式调查表明企业还有以下招聘渠道：企业网站、国内大型招聘网络、人才网站、企业附近广告栏发布、劳务基地、公司自建人才库、关系部门或关系人员、老板介绍、内部员工介绍推荐、内部招聘、其他公司推荐、上级主管组织人事劳动部门调配或指派、系统内部调动、股东单位派遣、社区服务中心、委培、下属企业推荐，等等。

（二）社会招聘已是中国企业录用员工的主要来源

在问卷调查的四个员工来源选项中，被调查企业录用员工的来源主要是“社会招聘人员”（82.9%）、“毕业生”（65.5%），远远高于“复转军人”（7.5%）和“劳务派遣”（4.5%），较为集中。开放式调查表明企业录用员工还有以下来源：解决内部职工子女就业难题、上级主管

单位人员、挖掘同行业其他熟练工、公司内部人员、上级分流人员、下岗职工、农民工、家族亲戚成员、所在地附近居民、有业务关系的人员、领导子女、关系户，等等。

（三）中国企业人员甄选方法有待丰富，但面试是基本方法

“面试”和“知识考试”分别占被调查企业样本的 92.7%和 56.8%，“心理测试”（15.9%）和“竞聘演讲”（15.3%）所占比例不大。开放式调查表明企业选聘员工还采用以下方法：工作经历考察、技能操作测试、小组面试、角色扮演、上岗见习实践和试用考核、现场操作动作测试、现场模拟、素质测评、体检、工作绩效考察、成果项目考察、公司内部人员评定推荐、领导判定、领导集体讨论评议、评价中心、情景模拟、无领导小组讨论、写文章、专业文章、资格审查、政审、组织考核，等等。

（四）主动辞退员工情况已很普遍

被调查企业中有 85.7%的企业曾经主动辞退过员工，没有主动辞退过员工的只有 10.3%，说明大部分企业已经建立起能进能出的用人机制。

二、不同地区劳动用工现状

西部企业在“有无成文的人员招聘录用制度”和“劳动合同管理制度”上分别比东部企业和中部企业低约 2~10 个百分点，而中部企业虽然在这两个方面比其他地区高约 3~9 个百分点，但“执行不力”的比例也高出 2~3 个百分点。

（一）中部和西部企业要多发挥职业介绍所的作用，中部企业参加“校园招聘”的比例仅次于“招聘会”

中部企业和西部企业在依靠“招聘会”和“人才交流中心”这两个渠道上要高于东部企业，174 家中部企业中 65.2%利用“招聘会”、46.6%利用“人才交流中心”；西部 220 家企业中有 65.3%利用“招聘会”、52.3%利用“人才交流中心”；1132 家东部企业在这两个渠道上的比例分别为 58.7%、40.5%。在利用“职业介绍所”这个渠道上，中部企业（11.2%）、西部企业（13.5%）低于东部（22.2%）约十个百分点；在“校园招聘”这个渠道上，东部企业（31.2%）和西部企业（34.7%）都是排在第四位，而中部企业（48.3%）则排在第二位，高于东部和西部约 15 个百分点。

（二）接收毕业生比例中部企业最高，接收复转军人比例东部企业最低

东部企业人员来源的社会化程度最高，85.4%的企业录用人员主要来源于“社会招聘人员”，其次是西部企业，为 77.9%，而在“毕业生”这一来源上，中部企业（74.7%）高于东部

(63.9%)和西部(66.2%);在接受“复转军人”的相对比例上,中部企业(14.0%)和西部企业(12.6%)要高于东部企业(5.6%);在“劳务派遣”上,地域差别不大。

(三)使用“心理测试”、“面试”的东部企业比例相对较高,使用“知识测验”、“竞聘演讲”的中部企业比例相对较高

从东部企业到中部、西部企业,采用“面试”方法的比例呈逐渐递减的状况,分别为东部93.8%,中部91.0%,西部88.3%;采用“心理测试”的东部企业比例最高,为16.4%;而在“知识考试”和“竞聘演讲”方法的采用上,中部企业的比例分别为64.6%和26.4%,比东部和西部企业约高出6~14个百分点。

(四)中部企业主动辞退员工的比例最低

中部企业在主动辞退员工方面的比例(79.9%)要稍低于东部(86.7%)和西部(85.1%)企业,约低5个百分点左右。

三、不同类型企业劳动用工现状

445家国有及国有控股企业和468家私营企业有“招聘录用制度”的比例分别为75.3%和76.3%,比其他性质的企业低约5个百分点,而对此“执行不力”却达25.4%和26.7%,高于其他性质企业;而且私营企业在“有无明文的劳动合同管理制度”项目上回答“有,按制度执行”的比例(49.1%)比其他性质企业普遍低约20个百分点,而回答“有,执行不力”的比例又普遍高5个百分点,说明私营企业亟需加强劳动合同管理并认真遵守劳动法规。

(一)国有企业“校园招聘”比例高,其他性质企业“媒体广告”比例高

“招聘会”是各类性质企业选择最多的招聘渠道。“国有及国有控股企业”在“校园招聘”的选择比例(55.6%)上高出其他性质企业25~35个百分点,而其他性质企业选择“媒体广告”的比例普遍高出“国有及国有控股企业”15个百分点(不含17家集体企业)。“人才交流中心”是各类企业选择比例居第三的招聘渠道。

(二)接受毕业生和复转军人的国有企业比例远高于其他类型企业,私营企业人员来源的市场化程度最高

94.2%的私营企业通过“社会招聘”补充人员,295家外资、港澳台资企业通过这一方式的比例也高达91.7%,而国有企业及国有控股企业最低(60.3%);但接收“毕业生”的国有企业及国有控股企业比例最高(83.7%),而私营企业最低,只有51.4%。值得注意的是,20.1%的国有企业及国有控股企业接收有“复转军人”,而其他类企业这一比例均不到5%;在“劳

务派遣”上，外资、港澳台资企业选择的比例最高，为 8.7%，而 260 家非国有的股份公司和有限责任公司选择的比例最低，只有 2.3%。

（三）国有企业使用“面试”、“心理测试”的比例相对较少，“竞聘演讲”的比例相对较高

在“面试”和“心理测试”方法的运用上，非国有的股份公司和有限责任公司、私营企业和外资、港澳台资企业差不多，均高于国有企业和国有控股企业（87.9%、12.7%）5~10 个百分点；而在“竞聘演讲”方法的运用上，这一特点相反，低于国有企业（25.7%）12~20 个百分点。

（四）国有企业在主动辞退员工的比例上远远低于非国有企业

只有 73.4%的国有企业和国有控股企业主动辞退过员工，而非国有的股份公司和有限责任公司（89.5%）、私营企业（90.0%）、外资港澳台资企业（94.2%）辞退员工的比例高出 15~20 个百分点。

四、不同行业企业劳动用工现状

在参加调查样本数量大于 30 家的行业当中，62 家“建筑业”和 42 家“批发零售餐饮”企业在“有，按制度执行招聘录用制度”项目上的比例分别为 38.7%和 42.9%，比其他行业普遍低约 15~20 个百分点；说明“建筑业”和“批发零售餐饮”企业亟需建立规范的人员招聘录用制度。“批发零售餐饮”行业有 31.0%的企业对此“执行不力”，高于其他行业，另外其只有 45.2%的企业“有，按制度执行劳动合同管理制度”，比其他行业普遍低 20 个百分点，对劳动合同管理制度“有，执行不力”的比例（23.8%）又普遍比其他行业高 5 个百分点，说明“批发零售餐饮”亟需加强劳动合同管理并认真遵守劳动法规。

（一）房地产业和社会服务业使用“媒体广告”比例最高

35 家“水电煤气业”企业有 55.6%通过“人才交流中心”招聘，86 家“房地产”企业中的 60.2%和 96 家“社会服务业”的 54.0%通过“媒体广告”进行招聘，均高于其行业参加“招聘会”的比例约 5~8 个百分点。其他各行业都是参与“招聘会”的比例最高。采用“职业介绍所”这一招聘渠道比例最高的行业是房地产业（28.4%）。采用“媒体广告”比例最高的行业是批发零售业（61.9%）。金融业在采用“朋友介绍”（41.0%）、“猎头公司”（12.8%）的比例要高于其他行业。

（二）水电煤气业接受复转军人的比例相对较高

在参与调查样本企业数量高于 30 的行业中，除水电煤气业（86.1%）、建筑业（79.0%）、交通仓储邮政（71.2%）接收“毕业生”的企业比例高于其“社会招聘人员”的来源比例外，其他行业均为“社会招聘人员”来源比例高于“毕业生”的比例；其他方面，接受“复转军人”的企业比例最高的行业是水电煤气业（41.7%），采用“劳务派遣”作为人员来源的企业比例最高的行业是建筑业（8.1%）。

（三）各行业在采用人员选聘方法上差别不大

各行业在人员选聘方法上较为一致，都是将“面试”作为第一位选聘方法，最低为水电煤气业（80.6%）；将“知识考试”作为第二位选聘方法，最低为建筑业（40.3%）；在采用“竞聘演讲”方法方面，金融保险业采用的企业比例最高（35.9%）。

（四）水电煤气业主动辞退员工的企业比例相对较少

从企业行业分布来比较被调查企业有无主动辞退过员工的特点，可以看出，“交通仓储邮政”行业主动辞退过员工的企业比例最高（93.2%），最低的为水电煤气业，只有 65.7%的企业主动辞退过员工。

五、企业上市促进了企业劳动用工的规范化和市场化

88.6%的上市企业有“员工招聘录用制度”，94.4%的上市企业有“劳动合同管理制度”（94.4%），比未上市企业均高出 12 个百分点以上，其“执行不力”的比例也比未上市企业低 5 个百分点左右。由此可以理解为，企业上市促进了企业劳动用工的规范化。

（一）上市企业“校园招聘”比例远高于非上市企业，“朋友介绍”比例低于非上市企业

不管是否上市，“招聘会”都是选择最多的渠道；上市企业“校园招聘”（48.5%）远高于未上市企业 18 个百分点。在“人才交流中心”渠道上，未上市企业（43.3%）高于上市企业。在“职业介绍所”、“朋友介绍”方面，上市公司平均要比非上市公司低 10 个百分点，而在“猎头公司”这一渠道的运用上，上市公司要高于非上市公司 3 个百分点。

（二）上市企业在接收毕业生和社会招聘人员方面的比例相当

上市企业的人员来源在“毕业生”（77.0%）和“社会招聘人员”（77.0%）方面比例相差不多，而非上市企业总体上“社会招聘人员”（83.9%）要高于“毕业生”63.4%。

（三）上市企业运用人员选聘方法高于非上市企业

在“面试”方法的运用比例上，二者没有差别；而在“心理测试”、“知识考试”、“竞聘演讲”三个方法的运用比例上，上市企业要高出非上市企业 10 个百分点左右。

（四）企业是否上市与“主动辞退过员工”关系不大

从是否上市来比较被调查企业主动辞退员工的情况，可以看出，二者差异不大。

六、不同规模企业劳动用工现状

无论是从销售额还是资产总额，规模越大，在“有，按制度执行”、“员工招聘录用制度”和“劳动合同管理制度”的比例就越高。在“执行不力”方面，这一特点不明显。

（一）大企业重视招聘学生，小企业重视朋友介绍

无论企业销售额和资产总额规模大小，“招聘会”是所有企业选择最多的招聘渠道；483家销售额在3亿元以上的大型企业对“校园招聘”的选择比例（51.0%）排在第二位，选择“媒体广告”的企业比例（45.1%）与中小型企业比例上差不多；而大型企业在“人才交流中心”（38.6%）这一渠道的选择上要低于中小型企业；在“校园招聘”这一渠道上，销售额低于3000万的434家小企业只有18.6%，远远低于大型企业在这一渠道上51.0%的选择比例，但在“朋友介绍”这一渠道上正好相反，小企业为34.2%，大型企业为18.0%。对资产总额的分析发现了相似的结果。

（二）接收毕业生、复转军人方面，大型企业比例高

销售额从3亿元以上的大型企业到3000万元以下的小企业，“毕业生”来源、“复转军人”来源所占比例逐渐递减（77.6%，70.3%，61.3%，54.2%），而“社会招聘人员”所占比例逐渐上升（75.1%，80.2%，87.7%，87.8%）。对资产总额的分析发现了几乎一致的特点。

（三）大企业对各种人员甄选方法的运用比例高于小企业

在“面试”方法的运用比例上，销售额高于1.5亿元的大中型企业与低于1.5亿元的中小型企业二者没有太大差别；而在“心理测试”、“知识考试”、“竞聘演讲”三个方法的运用比例上，销售额高于1.5亿元的大中型企业要高出销售额低于1.5亿元的中小型企业3~10个百分点。对资产总额的分析发现了大致相同的结果。

（四）中型企业主动辞退过员工的比例较高

销售额在3亿元以上大型企业（83.5%）和3000万元以下小型企业（82.9%）主动辞退员工的比例，要稍小于销售额在3亿元~1.5亿元的大中型（92.1%）和1.5亿元~3000万元的中小型企业（88.4%）的比例。对资产总额的分析发现了相似的结果。

王继承 执笔

中国企业人力资源管理调查报告

——人员绩效考核现状

内容摘要：人员绩效考核还没有普遍成为我国企业必须进行的一项人力资源管理工作。人员绩效考核结果主要应用于“奖金分配”和“调薪”。建立考核指标体系是大部分企业实施人员绩效考核的必备工作。国有企业尤其是金融业、水电煤气业、交通仓储邮政业等行业建立考核制度和实施考核的面较广，但执行不力，考核实施效果一般。企业规模越大，人员绩效考核的规章制度和实施管理相对较好。中小型企业人员绩效考核效果差于小企业和大型企业。上市促进了企业提高人员绩效管理水平。

关键词：企业 人力资源管理 人员绩效考核

一、企业人员绩效管理现状较差，考核效果一般

调查结果显示，只有 72.2% 的企业建立了定期人员绩效考核制度，实行人员绩效考核的企业比例为 67.3%，其中约一半（占总体 32.7%）还执行不力。说明人员绩效考核还没有普遍成为企业必须进行的一项人力资源管理工作。考核效果也不理想，1044 家实施人员绩效考核的企业中，59.1% 的企业选择效果“一般”，选择“非常好”和“很好”的比例合计才 20%，选择考核效果“非常好”的企业只有 18 家，占 1.7%。说明人员绩效考核是一个令企业头痛的工作。进一步分析企业的考核周期、考核方法、考核内容、考核指标体系和考核结果应用情况，可以看出：企业人员考核的周期主要是“年度考核”、“月考核”，占被调查企业的比例分别为 41.6%、40.1%；季度考核约占 25%。

企业的员工考核方法主要是“目标考核法”、“量表法”、“工作述职法”，分别占被调查企业的 45.3%、29.8%、26.8%，其他分别是“民主评议法”（17.1%）、“360 度考核法”（13.7%）。开放式的调查发现企业还有以下考核方法：直接主管领导评价考核、关键人员绩效指标、平衡记分卡、自评与直接主管考评相结合、末位淘汰法、强制分布排序法、全员岗位考评法、胜任力考核、职能与业绩综合考核法，等等。从以上结果可以看出，企业最常用的三种考核方法对应着三项考核内容：“业绩”、“能力”和“态度”，其中“量表法”可以笼统的理解为

“考核表格”而涵盖“民主评议”、“关键人员绩效指标”、“综合评分卡”等方法。79.2%的企业将“业绩”作为首要内容，10.7%的企业选择“态度”，7.7%的企业选择“技能”，另有2.5%的企业将“出勤情况”作为首要考核内容。

人员绩效考核指标体系是大部分企业实施人员绩效考核必须要做的工作。实施人员绩效考核的企业建立人员绩效考核指标体系的有786家，占75.7%。

企业人员考核结果主要应用于“奖金分配”和“调薪”，分别占被调查企业中已实施人员绩效考核样本的76.1%和66.8%，有55.6%的样本企业用于“职务晋升”，用于优化人员配置的“岗位调动”只占到43.7%。开放式的调查表明企业员工考核结果的应用领域还有：转正续签聘任（末位淘汰辞退依据、续签合同聘用关系、任期考评、试用期满转正或试用延聘、合同期满人员优化）、人员绩效改善（工作改进总结、人员绩效提升和素质提升指导、人员绩效促进）、培训和职业规划（教育训练、能力发展、培训、职业生涯规划、深造机会、培训效果跟踪、培训需求来源、人才储备培育）、与每月工资发放挂钩（月薪浮动部分）、评比先进、评职称、岗位竞聘，等等。

二、不同地区企业人员绩效考核现状

在“有成文的定期考核制度”上，中部（81.7%）和西部（79.2%）企业差不多，比东部（71.0%）企业高约10个百分点；但中部和西部在“执行不力”的比例上（都是37.1%）也要高于东部（31.9%）5个百分点。在实行人员绩效考核的企业比例上，西部（70.3%）和中部（69.7%）高于东部（66.2%）3.5~4个百分点；而在人员绩效考核实施效果上回答“很好”和“非常好”的，同样是中部（24.2%）和西部（22.0%）高于东部（18.7%）3~5个百分点；另外，回答效果“不太好”的企业比例，西部（22.1%）高于东部（15.8%）6个百分点。

分析发现，中部和西部参加调查的企业主要为国有和国有控股企业（46.8%、39.1%）以及私营企业（24.2%、32.1%），而东部参加调查的企业中，外资港澳台企业（25.4%）和私营企业（28.8%）的比例都高于国有企业的比例（23.9%）。而对企业性质进行的分析统计表明，国有企业在考核规章制度上要比其他各类性质的企业都要健全，实施效果上差于“私营企业”和“非国有的股份公司和有限责任公司”。所以，上述表现在地域上的人员绩效考核管理差异也许只不过是本次调查取样分布所造成的结果。

进一步分析不同地域企业的考核周期、考核方法、考核内容、考核指标体系和考核结果应用情况，可以看出：东中西部企业在员工考核周期上没有太大的地域差别；在考核方法的

使用上，东部企业除“量表法”的使用比例（29.6%）高于西部低于中部企业外，其他各项都低于西部和中部企业；在考核内容上，东部企业选择“态度”（11.3%）和“技能”（8.4%）的比例要高于中部和西部，选择“出勤”（1.4%）的比例最低，中部选择“出勤”的比例（7.3%）最高，甚至高于“技能”（4.8%）；中部企业建立人员绩效考核指标体系的比例（81.5%）要高于东部和西部，在考核结果应用于“职务晋升”（41.0%）、“岗位调动”（33.7%）的比例要高于东部和西部，而应用于“奖金分配”（49.4%）、“调薪”（43.3%）的比例低于东部和西部。中部企业在这些问题上的统计结果也许与其参与调查的企业 46.8%都是“国有和国有控股企业”有关。

三、不同类型企业人员绩效考核现状

国有及国有控股企业有“定期考核制度”的比例（83.6%）和“实行人员绩效考核”的比例（67.2%）最高，“执行不力”的比例（36.3%）也最高；采用“年度考核”的比例（46.9%）高于其他性质企业，考核内容对“业绩”（84.3%）和“出勤情况”（4.3%）要求的最多，而对“技能”（3.0%）、“态度”（8.4%）要求最低；使用“民主评议”方法的比例（27.9%）远高于其他性质的企业；建立人员绩效考核指标体系的比例（77.3%）最高，说明在考核制度上具有较好基础。

私营企业有“定期考核制度”的比例（62.3%）和“实行人员绩效考核”的比例（62.4%）最低，而“执行不力”的比例（33.3%）却排在第二。但从实施效果上看，私营企业收到的效果却很好，回答考核效果“很好”（19.5%）和“非常好”（2.0%）的比例排在前列。“私营企业”的考核频度较高，其采用“月考核”的比例（42.6%）较高。

非国有的股份公司和有限责任公司考核频度高于其他性质的企业，采用“月考核”的比例（44.5%）要远高于其他企业；使用“目标考核”（51.3%）和“量表法”（36.1%）的比例都高于其他企业；考核效果也好于其他企业，回答考核效果“很好”（20.2%）和“非常好”（1.6%）的比例最高。

外资、港澳台资企业对人员绩效考核内容更表现出一种均衡的考虑，对“技能”（14.9%）和“态度”（14.0%）的选择合计占到近 30%；在“民主评议”方面比例最低（8.3%）；考核结果运用在“调薪”的比例（53.3%）要高于用于“奖金分配”（51.0%）的比例，这与其他企业不同。

四、不同行业企业人员绩效考核现状

建立有定期考核制度的企业比例较高的行业有金融业（86.8%）、水电煤气业（85.7%）、交通仓储邮政业（84.5%），但其执行情况令人不满意。金融保险业实行人员绩效考核的比例最高（79.5%），但其考核效果“很好”的比例只有 12.9%，仅仅高于建筑业。建筑业实行人员绩效考核的比例最低（51.6%）。批发零售餐饮建立有定期考核制度的比例最低（57.1%），认为考核效果“不太好”和“差”的合计比例达到 29.0%，考核效果较其他各行业差。考核效果相对较好的是社会服务业，认为考核效果“很好”和“非常好”的比例合计达到 26.1%。

金融保险业在考核周期方面实施“年度考核”的比例（61.5%）高于其他行业；选择“业绩”作为首要考核内容的比例（93.5%）也高于其他各行业；在“目标考核”（53.8%）、“民主评议”（46.2%）、“工作述职”（43.6%）、“量表法”（43.6%）、“360 度考核”（25.6%）等主要方法的使用比例都高于其他行业；考核结果主要运用于“职务晋升”（56.4%），高于“调薪”（51.3%），也高于其他行业。

社会服务业是实行考核频度相对最高的一个行业，其采用“月考核”的比例最高（45.0%）；首要考核内容选择“态度”的比例（18.5%）高于其他行业；对员工“技能”的要求（12.3%）仅低于批发零售餐饮业。

批发零售餐饮业对员工“技能”的要求比例（16.1%）高于其他行业。信息技术 IT 服务和软件业对“项目考核”的要求比例（18.9%）最高。交通仓储邮政类企业建立有人员绩效考核指标体系的比例（85.0%）最高。建筑业（38.7%）、批发零售餐饮业（57.1%）、房地产业（48.9%）运用于“调薪”的比例高于运用于“奖金分配”的比例。

五、上市促进企业提高人员绩效考核管理水平

上市企业建立有定期考核制度的比例（86.3%）高于非上市企业（71.1%），上市企业实行人员绩效考核的比例（79.5%）也高于非上市企业（65.0%），说明上市企业更重视人员绩效考核。并且上市企业的考核效果远远好于非上市企业，上市企业感觉“很好”、“非常好”的合计比例为 28.4%，而非上市企业是 18.2%。这表明上市企业受到业绩要求的约束，促使其提高了人员绩效管理水平。

上市企业较重视考核，其在各种考核周期的选择上都要高于非上市企业，其中“季度考核”、“半年考核”要高于非上市企业 10~15 个百分点。上市企业也注重对人员绩效考核工具的开发，建立人员绩效考核指标体系的比例（80.4%）高于非上市企业（74.7%）。

两类企业把“业绩”、“态度”作为首要考核内容的选择比例上差不多；对员工“技能”的要求，非上市企业（8.3%）高于上市企业（4.8%）；对“出勤情况”的要求，上市企业（4.2%）高于非上市企业（2.1%）。上市企业除在“量表法”（29.7%）与非上市企业（29.9%）相差不多外，在其他几种方法的使用比例上都要高于非上市企业。

六、不同规模企业人员绩效考核现状

销售规模越大，建立有定期考核制度的比例越高，实行人员绩效考核的比例越高。销售额3亿元以上、3亿元~1.5亿元、1.5亿元~3000万元、3000万元以下的企业，建立考核制度的比例依次是83.4%、75.8%、68.4%、66.5%，实行人员绩效考核的比例依次是75.9%、73.1%、64.9%、57.6%。

在考核效果上也基本符合上述趋势，但1.5亿元~3000万元的企业考核效果“很好”、“非常好”的合计比例（15.1%）最低，低于小企业；其感觉“不太好”、“差”的合计比例达28.4%，也高于小企业，为最差。以上结果可理解为大型企业在各项规章管理制度上相对完善，配套措施能跟上，而1.5亿元~3000万元之间的中小企业正处于发展转型期，人员绩效管理的配套制度尚缺乏系统积累。

同样的规律是，销售规模越大，采用“季度考核”、“半年考核”、“年度考核”等各种考核的比例越高；运用“民主评议”、“360度考核”方法的比例越高；考核结果在“奖金”、“调薪”、“职务晋升”、“岗位调动”等各方面应用比例越高。

另外一个规律可概括为，大型企业和小企业做得好，中小型企业做得差，即不同规模企业在人员考核管理水平上，两头高，中间低。这样的规律体现在对“项目周期考核”的运用、对“态度”考核内容的选择、在建立人员绩效考核指标体系等等方面。在对“出勤情况”作为首要考核内容的选择上相反，也许可理解为大型企业和小企业较注重规范劳动纪律。

各种规模企业都将“目标考核”方法作为首选方法；3亿元以上将“工作述职”作为第二位的考核方法（33.1%），而3亿元以下的企业都将“量表法”作为第二位的考核方法；3亿元以上企业选择“业绩”（81.1%）作为员工首要考核内容的比例高于3亿元以下各类企业，选择“技能”（5.9%）的比例最低。

王继承 执笔

中国企业人力资源管理调查报告

——企业员工培训现状

内容摘要：通过对国内不同背景企业员工培训状况的问卷调查和有效数据的分析，发现企业员工培训工作仍处于不稳定和低水平状态，培训工作的效益难以体现；培训的制度化、规范化程度较低，现有的培训脱离实际，企业培训的目的、任务、内容和方法有待反省。

关键词：企业管理 人力资源 员工培训

员工培训作为企业人力资源开发与管理的一个主要内容，对全体员工知识与技能的更新和提高、创造力与创新精神的发掘和培养、行为准则与责任意识的规范和强化发挥着重要作用。伴随着知识经济时代的到来，企业之间的竞争越来越表现为员工素质的竞争和学习能力的竞争。造就高素质员工成为企业参与知识经济时代竞争的必然选择。了解我国企业培训现状，有利于为制定有效的员工培训政策和制度提供决策依据。

一、不同背景公司培训经费投入情况

总体上看，我国企业在员工培训经费的投入上普遍较低；占公司销售收入 3~5% 以上的企业仅为 8.7%，而占销售收入 0.5% 以下的企业有 48.2%。如果从企业发展和人才竞争的实际情况看，培训经费的低投入必然严重影响员工素质的提高，需要引导企业从人才战略和可持续发展的高度认识这一问题，加大培训投入力度。

中、西部企业培训经费投入占公司销售收入 5% 以上的比例分别为 5.6% 和 4.5%，明显高于东部企业（3.7%）。

国有企业和国有控股企业培训经费投入占公司销售收入 3~5% 以上的比例为 10.4%，高于其它性质企业 1.6~6.8 个百分点。说明国有和国有控股企业执行劳动部颁布的《企业职工培训规定》情况较好，但培训经费普遍得不到保障的问题应引起企业足够的重视。

上市公司培训经费的投入占公司销售收入 3~5% 以上的比例为 34.1%，非上市公司为 22%。

销售额、资产额 3000 万元以下企业培训经费投入占企业销售收入 5% 以上的比例相对较

高（分别为 5.7%和 5.1%），但培训经费投入占企业销售收入 0.5%以下的比例也最高（分别为 50.6%和 52.5%）。说明这一类企业在培训经费投入上处于高低不稳定状态。

不同行业企业在培训经费投入的比例上有一定的差距。其中金融保险、交通运输仓储和邮政业、农林牧渔业培训经费投入占公司销售收入 3~5%以上的比例较高，分别为 14.6%、13.5%和 10.8%；公用事业、建筑业、制造业比例相对较低，分别为 4.8%、6.4%和 6.5%。

二、不同背景公司制定员工培训计划情况

企业制定员工培训计划的比例较高（69%），但也有 31%的企业在员工培训中没有培训计划，反映出企业培训的制度化、规范化程度有待加强。

不同地区企业在制定员工培训计划的比例上差别不十分明显，但西部企业制定员工培训计划比例要高于东部 4 个百分点（西部企业 72%；东部企业 68%）。

不同所有制企业在制定员工培训计划的比例上表现出一定的差距。国有企业和国有控股企业制定培训计划的比例最高（76.1%），外资港澳台资企业比例较高（72.4%），集体、私营企业最低（60.7%、60%）。国有企业继续保持着培训制度上的某些优势，但也表明不同背景企业的差距正逐步缩小。

上市公司制定员工培训计划的比例要明显高于非上市公司。其中，境内外同时上市公司制定培训计划的比例最高（86.3%），高于仅在境内或仅在境外上市公司 4 个百分点左右，高于拟上市公司 11 个百分点、没上市公司 22.5 个百分点。

不同销售额、资产额企业在制定员工培训计划的比例上表现出很大的差别。销售额、资产额 3 亿元以上企业制定培训计划的比例最高（分别为 81.3%和 80.2%）；销售额、资产额 3000 万元以下企业制定培训计划的比例最低（分别为 52.1%和 52.7%）；而且销售额、资产额越高的企业，制定培训计划的比例也越高，说明企业培训的制度建设与企业规模有一定的关系，规模小的企业不太注重员工培训计划制度建设。

不同行业企业在制定员工培训计划的比例上差别明显。采掘业制定员工培训计划的比例最高（91.7%）；建筑业、金融保险业、交通运输仓储邮政业制定员工培训计划比例较高（80.8%、79.2%和 79.1%）；农林牧渔业制定员工培训计划比例最低（45.9%）。如果从“准备制定”培训计划的数据判断，所有行业对这一工作有程度不同的认识，只有集体企业“不打算制定”培训计划。

三、不同背景公司员工培训计划执行情况

大部分企业员工培训计划执行情况不好。“严格执行”培训计划的企业只有 42.1%、“执行不力”的 56.4%、“没有执行”的 1.5%。尽管企业制定培训计划的情况较好，但执行不力，难以产生好的培训结果并达到预期的培训目的。

中部和东部企业“严格执行”培训计划的比例相对较高，分别达 49.7%和 42.5%；西部企业比例较低，为 34.2%。说明中部和东部的相当部分企业在员工培训中比较规范，相对而言西部企业培训可能比较重视形式，有待加强培训制度的执行力度。

国有企业和国有控股企业、集体企业“严格执行”培训计划的比例相对较高，分别为 49.6%和 47.1%；私营企业“严格执行”培训计划的比例较低，为 34.4%。说明国有企业、集体企业培训计划执行情况较好，但培训过程中“执行不力”的情况也有待改正。

上市公司“严格执行”培训计划的比例要明显高于非上市公司，其中境内外同时上市的公司比例最高（61.4%），明显高于其它上市公司；拟上市公司“严格执行”培训计划比例最低（35.7%），非上市公司较低（39.8%）。有待强化非上市公司培训计划的执行力度。

不同销售额、资产额企业在“严格执行”培训计划的比例上有比较明显的差别。销售额、资产额 3 亿元以上企业“严格执行”培训计划的比例最高，分别为 48.9%和 49%；销售额 3 亿元~1.5 亿元和资产额 3000 万元以下企业“严格执行”培训计划的比例最低，均为 35.4%。需要正确引导企业、特别是中小企业自觉规范培训工作，并尽快缩小不同规模企业间培训工作的差距。

采掘业“严格执行”培训计划的比例最高，为 72.7%；交通运输仓储邮政业比例较高，为 52.8%；房地产业比例最低，为 27.9%。这一结果说明，传统国有企业在培训工作中，在培训制度建设和执行方面存在明显优势。而房地产作为社会新兴产业，对培训工作的规范化还需要一个完善的过程，从房地产业“没有执行”培训计划比例为 0 的结果上，可以看出这类企业对这一问题已经有所觉悟。

四、不同背景公司员工培训的主要方式

在所有的培训方式中，企业采用公司“内部培训”的比例占 65.5%，“外部短训”的比例占 47.5%，“学历教育”的比例占 18.4%，只有 5.3%的培训采用了其它诸如脱产或半脱产、替补、出国考察等方式。企业普遍采用以公司内部培训为主的方式，说明企业培训需求更为关注员工岗位技能的提高，是理性选择培训方式的结果。“外部短训”的比例较高，说明企业对

外部培训市场的需求较大。同时，企业对“学历教育”仍有一定的需求，但需要在办学方式、课程设计上进行必要的调整和探索。

中部和西部企业采用“内部培训”方式的比例均为 67.2%，略高于东部企业 2.3 个百分点；西部企业采用“外部短训”方式的比例最高（52.2%），东部企业的比例最低（46.2%）；中部企业采用“学历教育”方式的比例最高（28.4%），东部企业的比例最低（16.3%）。

不同所有制企业都采用公司“内部培训”为主的方式，其次是“外部培训”和“学历教育”；“学历教育”方式在不同所有制企业间表现出较大的比例差别。国有企业和国有控股企业采用 3 种培训方式的比例最高，分别为 71.2%、57.7%和 34.7%；集体企业采用公司“内部培训”的比例最低，为 53.6%；私营企业采用“外部短训”方式的比例最低，为 37.9%；外资港澳台资企业采用“学历教育”的比例最低，为 7.8%。导致不同所有制企业培训方式上的差别，可能是企业培训需要不同引起的。国有企业和国有控股企业比较注重学历教育，说明了“学历”对员工的晋升发展作用更大。

上市和非上市公司在员工培训方式上存在明显的差别。境内外同时上市的公司采用“公司内部培训”、“外部短训”和“学历教育”3 种培训方式的比例最高，分别为 82.4%、64.7%和 39.2%；非上市公司采用 3 种培训方式的比例最低，分别为 6.1%、43.4%和 15.1%；其它上市公司 3 种培训方式的需要都比较高，但境外上市公司采用公司“内部培训”方式的比例最低（8%），可能是公司业务国际化程度较高，依靠内部培训，师资难以满足现实培训的需要。

不同销售额、资产额企业采用培训方式的特点是：（1）不同销售额、资产额企业采用“公司内部培训”方式的比例最大，其次是“外部培训”和“学历教育”；（2）销售额、资产额越大的企业，在各种培训方式上所占的比例越高。如销售额 3 亿元以上企业采用 3 种培训的比例分别为 77.8%、61.7%和 31.3%，而 3000 万元以下企业是 47.9%、29.3%和 8%。虽然培训方式的选择主要是培训需要决定的，并不能作为判断培训效果的指标，但如果综合分析还是可以看出不同销售额、资产额企业间存在的差距。

采掘业采用 3 种培训方式的比例最高，分别为 91.7%、79.2%、和 75.0%；农林牧渔业采用“内部培训”方式的比例最低，为 45.9%；批发零售餐饮采用“外部短训”的比例最低，为 27.9%；公用事业、金融保险业采用“学历教育”的比例较高，分别为 46.3%和 39.6%；批发零售餐饮和通讯与信息技术（IT）采用“学历教育”的比例最低分别为 4.9%和 9.3%。其它结果基本反映了不同行业培训需要的倾向。

五、不同背景公司员工培训效果的跟踪与评价

从统计结果上看，样本企业不太重视培训效果的跟踪与评价，对培训效果“进行”跟踪评价的比例为 48.3%，“没有进行”跟踪评价的比例为 31.8%，“准备进行”跟踪评价的比例为 19.4%。一方面说明目前企业的培训工作不够规范，执行情况不力；另一方面也说明了相当部分企业对培训效果进行跟踪评价的作用有了一定程度的认识。由于培训效果的跟踪与评价，是检验培训目标实现与否和实现程度的重要根据，因此亟需提供具操作性的评价指标和技术、工具。

不同地区间企业对培训效果进行跟踪评价的比例有较明显的差别。中部企业“进行”跟踪评价的比例最高（52.5%），东部企业较高（为 49.1%），西部企业最低（为 42.7%）。尽管西部企业在培训经费投入上明显高于东部企业，但在培训效果执行的力度上要低于东部企业，因此不能完全用培训经费的投入来评价企业的培训工作，有待于研究制定更为科学的培训评价标准。

外资港澳台资企业、私营企业、非国有股份和有限责任公司，对培训效果“进行”跟踪评价的比例分别为 53.5%、51.9%和 50%，明显高于国有企业和国有控股企业 11 个百分点。说明非国有企业在培训中更加注重培训实效。虽然国有企业和国有控股企业在培训经费投入上、在培训制度的制定执行上，要明显好于其它所有制企业，但这一结果也暴露出国有企业培训管理工作的问题，需要加大对国有企业培训经费投入产出的评价力度。

上市公司对培训效果“进行”跟踪评价的比例要高于非上市公司。其中，境外上市公司的比例最高（61.9%），非上市公司的比例最低（45.2%）；拟上市公司与仅境内上市公司的情況趋于一致，说明上市公司在这一问题上的优势并不十分明显，拟上市公司的培训工作正朝逐渐规范化方向发展，但需要引导非上市公司注重培训实效，尽快缩小培训工作的差距。

不同销售额、资产额企业在对培训效果“进行”跟踪评价的比例上没有特别明显的差别。销售额、资产额 3 亿元以上企业，对培训效果“进行”跟踪评价的比例最高，分别为 50.8%和 52.1%；销售额、资产额 1.5 亿元~3000 万元企业，对培训效果“进行”跟踪评价的比例最低，分别为 45.6%和 43.2%。

通讯与信息技术（IT）、批发零售餐饮、采掘业等对培训效果“进行”跟踪评价的比例最高，分别为 58.9%、58.5%和 54.5%；建筑业、公用事业对培训效果进行跟踪评价的比例最低，分别为 30.2%和 33.3%。表明不同行业对培训效果进行跟踪评价工作的实施水平参差不齐，有待进一步规范和强化。

六、不同背景公司实施培训对改善员工绩效的作用

总体上分析，样本企业认为实施培训对改善员工工作绩效作用不大。认为培训对改善员工绩效作用“非常大”的比例只占3%，“较大”的比例为23.9%，“一般”的比例为59.4%，“有一点”和“没有”的比例分别占10.6%和3%。这种结果必然会降低企业对培训投入的积极性和关注的热情，如果培训对改善和提高员工工作绩效作用不大，企业就不会投入更多的财力、物力对员工进行培训。企业培训无论在目的、任务上，还是在内容、形式、方法等方面都需要认真加以解决。

不同地区企业对培训在改善员工绩效作用“非常大”的认识上比较趋于一致，但在“很大”、“一般”和“有一点”的认识上却存在一些差异。中部企业认为培训对改善员工工作绩效作用“很大”的比例最高，为30.6%，明显高于东部（23.1%）和西部（22.4%）企业；东部企业认为培训对改善员工工作绩效作用“一般”的比例最高，为60.2%；西部企业认为培训对改善员工工作绩效作用“有一点”的比例最高，为13%。无论是中部、东部还是西部企业，实施的培训对改善员工工作绩效作用“非常大”的比例太低（最高为3.8%），有待认真反思企业培训的目的和作用。

在不同所有制的所有企业中，培训对改善员工工作绩效“非常大”的比例很低（最高6.3%、最低2.4%），“很大”的比例不算高（最高31.3%、最低21.5%），“一般”的比例最高（最高64%、最低37.5%），“有一点”的比例比较低（最高18.8%、最低8.1%），“没有”的比例最低（最高6.3%、最低1.8%）。相对而言，集体企业培训对改善员工工作绩效作用“非常大”、“很大”和“有一点”的比例最高，分别为6.3%、31.3%和18.8%，但“没有”的比例也最高（6.3%），说明集体企业在这问题上并没有特殊的优势。

上市公司实施的培训对改善员工工作绩效作用“非常大”和“很大”的比例明显高于非上市公司。其中，境外上市公司“非常大”的比例最高（10.8%），境内外同时上市公司认为作用“很大”的比例最高（40.9%），拟上市公司“一般”的比例最高（61.4%）；非上市公司“非常大”和“很大”的比例最低，分别为2.2%和22.3%。需要加强企业对培训目的、作用的认识。

销售额、资产额在3亿元以上的企业，认为培训对改善员工工作绩效作用“非常大”和“很大”的比例最高，分别为4%、27.4%和4.2%、25.8%；销售额、资产额在1.5亿元~3000万元的企业认为培训对改善员工工作绩效作用“非常大”和“很大”的比例最低，分别为1.1%、17.9%和1.6%、19.2%。企业培训需要满足企业短期内改变员工行为、提高工作绩效的需要，

同时也需要引导企业、特别是中小企业树立长远发展的眼光，切实关注员工素质的提高，搞好培训工作。

采掘业企业认为培训对改善员工工作绩效作用“很大”的比例最高（54.4%），但“非常大”的比例为 0，“一般”的比例 40.9%，很难判断采掘业在这一问题上情况最好。如果我们将“非常大”和“很大”的比例相加，就可以看出不同行业企业在这问题上的差别。采掘业比例最高（54.4%），社会服务业较高（37.4%），其它依次为农林牧渔业（35.3%）、批发零售餐饮（34.2%）、通讯与信息技术（IT）（32.2%）等；金融保险业最低，为 7.9%。亟需解决企业培训与提高工作绩效脱节的问题。

七、不同背景公司培训结果对员工晋升的影响情况

总体上看，企业培训结果对员工晋升没有太大的影响，“影响很大”的比例只占 6.1%，“有些影响”的比例为 66.3%，“没有影响”的比例也有 27.5%。尽管企业培训结果对员工晋升仅是一个方面的作用，但由于晋升对员工的激励较之其它方式更具有实际意义，因而常常作为评估培训结果的一个相对重要的指标。一般说来，如果企业培训的结果对员工晋升影响很大，那么就会使人们日益意识到培训对个体职业生涯发展的重要意义。

中部企业培训结果对员工晋升“影响很大”和“有些影响”的比例最高，分别为 9.4%和 68.1%，明显高于东部（5.5%和 66.2%）和西部（6.3%和 66.1%）企业。说明中部企业员工的培训结果与员工发展密切相关的程度相对高些。

相对而言，集体企业培训结果对员工晋升“影响很大”的比例最高（11.8%），国有企业和国有控股企业的比例最低（4.8%）；外资港澳台资企业培训结果对员工晋升“有些影响”的比例最高（67.6%）。说明不同所有制企业培训结果对员工晋升都有不同程度的影响，但影响有限。

境外上市公司培训结果对员工晋升“影响很大”的比例最高（10.8%），但“没有影响”的比例也最高（27.7%）；境内外同时上市的公司“有些影响”的比例上最高（81.8%），但“影响很大”的比例也较低（4.5%）。难以合理解释两类上市公司之间影响程度上的差别。拟上市和非上市公司“影响很大”的比例最低，分别为 3.3% 和 6.1%，可以大体说明上市公司培训结果对员工晋升的影响程度略高于非上市公司。

销售额、资产额在 3 亿元以上企业，培训结果对员工晋升“影响很大”的比例均为 7.6%，相对高于其它销售额、资产额规模企业；销售额、资产额 1.5 亿元~3000 万元企业，培训结果对

员工晋升“影响很大”的比例最低,分别为 3.7%和 4.5%。尽管销售额、资产额 3000 万元以下企业,培训结果对员工晋升“影响很大”的比例不是最低,但“没有影响”的比例却较高和最高(30.2%、31.5%),说明销售额、资产额大的企业培训结果对员工晋升影响程度相对大些,但不十分明显。

批发零售餐饮业和交通运输仓储邮政业,培训结果对员工晋升“影响很大”的比例最高,分别为 14.6%和 13.5%,金融保险和房地产业的比例比较低,分别为 2.6%和 3.3%;虽然采掘业和农林牧渔业企业的培训结果对员工晋升“影响很大”的比例为 0,但是“有些影响”的比例却高达 95.5%和 88.2%。可以说明培训结果对员工晋升的影响,在不同行业间存在一定的差别,但影响程度普遍不大。

八、不同背景变量在培训方面的差异比较

统计分析发现,大部分培训方面的问题在各种不同背景变量公司之间存在显著性差异(p 值皆小于 0.05)。

根据 T 检验结果,国有和非国有两种不同所有制企业在“培训经费投入比例”、“制定培训计划”、“执行培训计划”、“对培训效果进行跟踪评价”等培训现状及执行方面存在显著性差异(p 值都小于 0.05)。在“培训对改善员工工作绩效作用”、“培训结果对员工晋升影响”方面未发现显著性差异(p 值大于 0.05)。

上市和非上市两种不同类型公司除在“培训结果对员工晋升影响”方面未发现显著性差异(p 值大于 0.05)外,在其它“培训经费投入比例”、“制定培训计划”、“执行培训计划”、“对培训效果进行跟踪评价”和“改善员工工作绩效作用”5 个方面都存在显著性差异(p 值都小于 0.05)。

销售额在 3 亿元以上和 3 亿元以下的两种不同规模公司在“培训经费投入比例”和“对培训效果进行跟踪评价”两个方面未发现显著性差异(p 值大于 0.05)。在其它“制定培训计划”、“执行培训计划”、“培训对改善员工工作绩效作用”和“培训结果对员工晋升影响”等 4 个方面都存在显著性差异(p 值都小于 0.05)。

资产额在 3 亿元以上和 3 亿元以下的两种不同规模公司“对培训效果进行跟踪评价”和“培训对改善员工工作绩效作用”两个方面未发现显著性差异(p 值大于 0.05)。在“培训经费投入比例”、“制定培训计划”、“执行培训计划”和“培训结果对员工晋升影响”等 4 个方面都存在显著性差异(p 值都小于 0.05)。

九、结论与建议

1. 经济发达及市场化程度较高地区的企业在人才培养中，并不十分依赖对员工的培训。样本企业对培训经费的投入普遍较低；东部企业培训经费投入明显低于中部和西部企业。有待进一步引导我国境内企业从人才战略和可持续发展的高度认识员工培训问题，尽快加大培训投入力度。同时也需要国家制定、调整有关员工培训经费投入比例的指导性意见。

2. 虽然企业制定员工培训计划的情况较好，但培训的制度化和规范化程度普遍较低，严格执行培训计划企业的比例只有 42.1%；国有企业和国有控股企业培训计划的制定与执行情况好于其它所有制企业，仍然保持着某些人力资源开发方面的明显优势，但需要按《劳动法》的要求进一步规范企业的培训制度，同时研究制定科学的培训评价指标和开发评价工具。

3. 企业培训更加关注员工岗位技能的提高，但部分国有企业和国有控股企业比较注重学历教育，“学历”导向的用人和评价人的机制，对员工的晋升发展还在产生影响，有可能忽视中、高级技术工人的培养，造成中、高级技术工人断档和企业人才结构不合理。需要制定优惠政策，确保员工岗位技能的提高和中、高级技术工人尽快成才，同时完善国家技术工人的技术职称评审和认证制度。

4. 培训工作不够规范，样本企业普遍不重视培训效果的跟踪与评估。非国有企业在员工培训中更加关注实效，需要加大对国有企业培训经费投入产出的评价力度，同时正确引导中小型企业规范培训工作。

5. 培训对改善员工工作绩效作用不大，认为培训对改善员工绩效作用“非常大”的企业只占 3%，有待反省现有的培训内容和培训方法，减少脱离实际和改善、提高工作技能不相关的培训内容。

6. 企业培训结果对员工晋升没有太大的影响，需要建立起培训与其它人力资源管理制度模块之间的联系，并朝着法制化和制度化方向发展。

李春苗 执笔

中国企业人力资源管理调查报告

——薪酬管理现状

内容摘要：我国大部分企业员工对薪酬表示满意；大部分企业在薪酬管理上实行分类管理，技术、销售及其他人员薪酬结构各不相同；长期激励的主要形式是虚拟股票；多数企业人均月收入在 800~2500 元之间，多数企业人工成本占总成本的比例在 30%以下；企业一般参照同类企业经验数据和本企业历史水平确定工资标准。

关键词：企业 人力资源 薪酬管理

薪酬管理是人力资源管理的重要内容，本次调查涉及不同企业的员工薪酬满意度、薪酬结构、长期激励形式、企业人工成本、人均月收入以及制定工资标准依据等方面。

一、不同背景公司员工对薪酬的满意度：大部分满意

从调查的总体情况看，大部分企业员工对目前的薪酬表示满意。回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的占 72.7%，回答“不满意”或“非常不满意”的占 27.3%。

从不同地区看，西部、中部比东部地区企业员工对目前的薪酬满意度高。东部、中部、西部地区企业员工回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的比例分别是 71.6%、75.8% 和 76.5%；中部地区企业员工回答“非常满意”或“很满意”的比例最高。

从不同性质企业看，集体企业的满意度最高，回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的比例为 82.1%，高出总体水平 9.4 个百分点。国有企业和国有控股企业、私营企业的薪酬满意度较低，它们回答“不满意”或“非常不满意”的比例分别是 28.9%、28.5%。外资、港澳台资企业薪酬的满意度与其他性质企业差别不明显，回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的为 73.9%，比总体水平仅高出 1.3 个百分点。

从不同行业看，员工对薪酬的满意度差别很大。按照回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的比例从高到低排列的顺序为：公用事业、采掘业、社会服务业、通讯与信息技术（IT）、金融保险、制造业、房地产、农林牧渔业、批发零售餐饮、建筑业、交通运输仓储和

邮政业，分别为 90.3%、87.5%、80.6%、77.3%、77.1%、71.6%、70.5%、70.3%、67.2%、62.9%、62.7%。其中，制造业、房地产、农林牧渔业、批发零售餐饮、建筑业、交通运输仓储和邮政业回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的比例低于总体水平。

从企业是否上市看，上市企业员工比非上市企业员工（包括拟上市企业）的满意度高，境外上市企业比境内上市企业员工的满意度高。上市企业员工回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的分别为：境内上市 75.5%、境外上市 77.2%、境内境外都上市 78.5%；拟上市、没有上市企业回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的分别为 75.2%、71.1%。

从企业规模看，销售额或资产总额 3 亿元以上企业员工的薪酬满意度较高，回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的比例分别为 76.6%、75.2%；其次是销售额或资产总额 3000 万元以下企业，回答“基本满意”、“很满意”或“非常满意”的比例分别为 73.2%、72.4%。

二、企业薪酬管理模式：大部分实行分类管理

从调查的总体情况看，大部分企业（75.7%）在薪酬管理上实行分类管理，即对不同类别员工采取不同的薪酬结构形式。

从不同地区看，西部、中部地区企业实行薪酬分类管理的比例略高于东部地区，但差别不大。东部、中部、西部地区企业实行薪酬分类管理的比例分别为 75.1%、76.7%和 77.2%。

从不同性质企业看，集体企业、非国有股份和有限责任公司、私营企业采取薪酬分类管理比例较高，分别为 82.1%、80.7%和 78.6%。国有企业和国有控股企业采取薪酬分类管理的比例相对较低，这可能是由于部分国企仍然维持传统工资体制。

从不同行业看，薪酬分类管理与行业企业岗位差别化程度有关，采掘、制造、房地产、批发零售餐饮、社会服务业的比例高于总体平均水平，分别为 79.2%、78.5%、77.9%、77.0%、76.7%；农林牧渔业、交通运输仓储和邮政业、公用事业的比例低于总体平均水平。

从企业是否上市看，境内境外都上市的企业采取薪酬分类管理的比例最高（82.4%），其次为拟上市企业（79.2%）。

从企业规模角度来看，采取薪酬分类管理的差别不大。

三、技术人员的薪酬结构

（一）主要形式：岗位工资、奖金、各种津贴、职务工资

从调查的总体情况看，对技术人员采取最多的薪酬形式是“岗位工资”（70%）、“奖金”

(55.3%)、“各种津贴”(48%)和“职务工资”(44.7%);采取“长期激励”、“佣金”的比例较低,分别为8%和15.5%。

从不同地区看,除“职务工资”以外,在其他薪酬形式上,中、西部地区采取的比例均高于东部地区企业,“佣金”的比例分别高出东部地区2.3和1.1个百分点,“长期激励”的比例分别高出东部地区3.4和1.8个百分点。中部地区采取“技能工资”的比例最高(40.5%),西部地区采取“年功工资”比例最高(36.6%)。

从不同性质企业看,国有企业和国有控股企业、非国有股份和有限责任公司对技术人员采取最多的薪酬形式是“岗位工资”、“奖金”和“各种津贴”,私营企业、外资、港澳台资企业是“岗位工资”、“奖金”和“职务工资”,集体企业是“职务工资”、“岗位工资”和“奖金”。在采取“职务工资”上,集体企业、私营企业、外资、港澳台资企业的比例均高于总体平均水平,这表明职务对非国有企业技术人员薪酬的影响较大;在采取“年功工资”上,集体企业、国有企业和国有控股企业比其他性质企业比例高,这表明资历对国有企业和国有控股企业、集体企业技术人员薪酬的影响较大;在采取“岗位工资”上,不同性质企业间差别不明显,非国有股份和有限责任公司、私营企业的比例较高,集体企业的比例最低;在采取“佣金”上,集体企业、私营企业比例较高,外资、港澳台资企业的比例最低;在采取“长期激励”上,非国有股份和有限责任公司、私营公司比例较高,国有企业和国有控股企业比例较低。

从不同行业看,在采取“岗位工资”上,农林牧渔业、交通运输仓储和邮政业的比例低于60%;在采取“职务工资”上,行业间差别较大,社会服务业、通信与信息技术比例较高,采掘业比例最低;在采取“年功工资”上,采掘业比例最高,高于总体平均水平近3倍;在采取“佣金”上,企业经营结果受技术人员个人绩效影响大的行业采取佣金的比例高,通信与信息技术、社会服务业采取“佣金”的比例高于采掘业、批发零售餐饮;在采取“长期激励”上,农林牧渔业、公用事业、通信与信息技术比例较高。

从企业是否上市看,上市与否对技术人员薪酬结构影响不明显。在采取“长期激励”上,无论是境内上市还是境外上市企业,其比例均高于没有上市企业。

从企业规模看,企业规模越大,对技术人员采取“长期激励”和“年功工资”的比例越高,规模大的企业更重视员工的资历。

(二)工资收入构成:近半数企业技术人员固定工资占其收入60%以上

从调查的总体情况看,48.3%的企业技术人员固定工资占其收入比例60%以上,其中固定

工资比例在 60~80%的占 26.7%，80%以上占 21.6%；24.7%的企业技术人员固定工资占其收入比例低于 40%。

从不同地区看，东部地区企业技术人员固定工资占总收入 60%以上的比例最高（49.9%），其次是西部地区（48%），中部地区最低（39.5%）。西部地区企业技术人员固定工资占总收入 40%以下的比例最高（25.7%），其次是东部地区（24.5%），中部地区最低（24%）。

从不同性质企业看，技术人员固定工资占其收入比例 60%以上的，外资、港澳台资企业比例最高（56.1%），以下依次为非国有股份和有限责任公司（53.5%）、私营企业（47.5%）、国有企业和国有控股企业（43.4%）、集体企业（25%）。固定工资比例占其收入 40%以下的，集体企业比例最高（37.5%），其它依次为私营企业（26.9%）、国有企业和国有控股企业（25.8%）、外资、港澳台资企业（21.2%）、非国有股份和有限责任公司（19.8%）。

从不同行业看，采掘业企业技术人员固定工资的比例最高，近 80%的企业技术人员固定工资占其收入 60%以上，以下依次为金融保险业（62.5%）、房地产（59.5%）、通讯与信息技术（57.2%）、批发零售餐饮（55.1%）、制造业（48.7%）、交通运输、仓储和邮政业（43.6%）、建筑业（41.1%）、社会服务业（39.4%）、农林牧渔业（38.1%），其中金融保险业、房地产、通讯与信息技术、批发零售餐饮、制造业的比例高于总体平均水平。固定工资占其收入 40%以下的，比例较高的行业有农林牧渔业（38.1%）、社会服务业（35.4%）、交通运输仓储和邮政业（28.2%），它们的比例均高于总体平均水平。

从企业是否上市看，技术人员固定工资比例境外上市企业比境内上市企业 and 非上市企业高，其中境内上市和境内境外都上市企业固定工资在 60%以上的比例分别为 49.3%和 65.9%，均高于总体平均水平。

四、销售人员的薪酬结构

（一）主要形式：岗位工资、奖金、佣金、各种津贴

从调查的总体情况看，企业对销售人员采取最多的薪酬形式是“岗位工资”（63.2%）、“奖金”（49.7%）、“佣金”（42.8%）、“各种津贴”（40.2%）。采取“长期激励”的企业占少数（7.3%）。

从不同地区看，中、西部地区企业销售人员采取“岗位工资”、“技能工资”、“奖金”、“佣金”和“长期激励”比例均略高于东部地区。在采取“年功工资”上，西部地区的比例最高。

从不同性质企业看，非国有股份和有限责任公司、私营企业、集体企业销售人员“岗位工资”的比例高于外资、港澳台资企业、国有企业和国有控股企业；国有企业和国有控股企

业销售人员“职务工资”的比例最低，集体企业和私营企业的比例较高；国有企业和国有控股企业、集体企业销售人员采取“年功工资”的比例较高，外资、港澳台资企业的比例最小；私营企业、非国有股份和责任公司销售人员采取“佣金”、“长期激励”比例较高，国有企业和国有控股企业采取的比例最低。

从不同行业看，在采取“岗位工资”上，采掘业、批发零售餐饮、房地产比例较高，农林牧渔业、公用事业、金融保险业销售人员比例较低；社会服务业、批发零售餐饮业、通信与信息技术也销售人员采取“职务工资”比例较高；采掘业销售人员采取“年功工资”比例最高，高于总体平均水平近三倍；金融保险、通信与信息技术、房地产销售人员采取“佣金”比例较高，公用事业、采掘业、批发零售餐饮比例较低；在采取“长期激励”上，农林牧渔业、制造业、通信与信息技术行业的比例高于其他行业。

从企业是否上市看，境内境外都上市企业的销售人员采取“岗位工资”的比例最高，境外上市企业最低；非上市企业采取“职务工资”的比例高于上市企业；境内境外都上市企业采取“年功工资”的比例最高，高出总体平均水平近 2 倍；境内境外都上市和境外上市企业“佣金”的比例偏低；境外上市企业采取“长期激励”比例最高。

（二）工资收入构成：近半数企业销售人员固定工资占其收入 40%以下

从调查的总体情况看，47.8%的企业销售人员固定工资比例在 40%以下。固定工资比例在 20%以下占 15.2%，20~40%为 32.6%、60~80%为 32.6%、60~80%为 32.6%、80%以上为 7.1%。

从不同地区看，中部地区企业销售人员固定工资占总收入 40%以下的比例最高（52%），其次是西部地区（49.5%），东部地区最低（46.6%）。

从不同性质企业看，集体企业销售人员固定工资占总收入 40%以下的比例最高（60.9%），以下依次为国有企业和国有控股企业（49%）、私有企业（48.3%）、非国有股份和有限责任公司（47.2%）、外资、港澳台资企业（46%）。

从不同行业看，金融保险行业销售人员固定工资占总收入 40%以下的比例最高（59.4%），以下依次为社会服务业（58.9%）、房地产（52.8%）、交通运输仓储和邮政业（43.9%）、批发零售餐饮（42.6%）、建筑业（42.0%）、农林牧渔业（40.0%）、公用事业（28.5%）、通讯与信息技术（24.6%）、制造业（20.7%）、采掘业（15.8%）。

从企业是否上市看，仅境内上市企业销售人员固定工资占总收入 40%以下的比例最高（51.6%），以下依次为拟上市（51.0%）、非上市（46.9%）、境外上市（45.6%）、境内境外都上市（41.0%）。

五、技术、销售以外人员薪酬结构

（一）主要形式：岗位工资、奖金、各种津贴、职务工资

从调查的总体情况看，企业对技术、销售以外人员采取最多的薪酬形式是“岗位工资”（66.5%）、“奖金”（52.1%）、“各种津贴”（46.9%）和“职务工资”（44.3%）。采取“长期激励”的企业占少数（7.1%）。

从不同地区看，差别不大。中、西部地区采取“岗位工资”、“技能工资”、“各种津贴”、“奖金”和“长期激励”的比例略高于东部地区。东部地区采取“职务工资”和“佣金”的比例略高。

从不同性质企业看，非国有股份和有限责任公司、私营企业采取“岗位工资”的比例高于外资、港澳台资企业以及集体企业、国有企业和国有控股企业；国有企业和国有控股企业采取“职务工资”的比例最低，集体企业为最高；在采取“年功工资”上，国有企业和国有控股企业比例最高，外资、港澳台资企业的比例最低；采取“佣金”比例较高的是私营企业、集体企业和外资、港澳台资企业；在采取“长期激励”上，私营企业的比例最高。

从不同行业看，多数行业技术、销售以外人员的薪酬结构相近。在采取“岗位工资”上，采掘业、房地产、制造业的比例较高，交通运输、仓储和邮政业、农林牧渔业较低。通信与信息技术、批发零售餐饮采取“职务工资”的比例较高，采掘业最低。在采取“年功工资”上，采掘业的比例最高，高出总体平均水平 33.7 个百分点。在采取“佣金”上，除了公用事业、房地产、农林牧渔业、通信与信息技术以外其他行业均偏低或没有采取。公用事业、农林牧渔业、通信与信息技术采取“长期激励”的比例也较高。

从企业是否上市看，差别并不明显。境内境外都上市企业采取“岗位工资”、“年功工资”的比例较高。在采取“长期激励”上，拟上市、境外上市企业比例较高。

（二）工资收入构成：多数企业技术、销售人员以外人员固定工资占其收入 60%以上

从调查的总体情况看，60.4%的企业技术、销售以外人员的固定工资占总收入比例在 60% 以上。固定工资比例在 20% 以下的为 6.6%，20~40% 为 12.4%，40~60% 为 20.6%，60~80% 为 26.8%，80% 以上为 33.6%。

从不同地区看，东部地区技术、销售以外人员固定工资占总收入 60% 以上的比例最高（61.4%），其次是西部地区（58.3%），中部地区最低（56.2%）。

从不同性质企业看，非国有股份和有限责任公司技术、销售员工以外的其他人员固定工资占总收入 60% 以上的比例最高（67.4%），以下依次为外资、港澳台资企业（64.4%）、私有

企业（60.4%）、国有企业和国有控股企业（54.5%）、集体企业（33.3%）。

从不同行业看，农林牧渔业技术、销售以外人员固定工资占总收入 60%以上的比例最高（40.0%），以下依次为交通运输、仓储和邮政业（36.3%）、建筑业（32.0%）、通讯与信息技术（24.6%）、房地产（23.6%）、批发零售餐饮（23.4%）、制造业（20.7%）、公用事业（19.1%）、采掘业（15.8%）、社会服务业（6.4%）、金融保险（3.1%）。

从企业是否上市看，境内境外都上市企业技术、销售以外人员固定工资占总收入 60%以上的比例最高（62.5%），以下依次为境外上市（62.3%）、非上市（61.0%）、拟上市（59.7%）、仅境内上市（56.0%）企业。

六、长期激励的主要形式：虚拟股票

从调查的总体情况看，“股票”、“股票期权”和“虚拟股票”以外的“其他”形式是目前长期激励的主要形式。除“其他”以外，主要形式是“虚拟股票”，其次是“股票期权”，再次是“股票”。

从不同地区看，东部地区企业采取“股票”和“股票期权”的比例略高于其他两个地区，中部地区企业采取“虚拟股票”的比例最高。

从不同性质企业看，国有企业和国有控股企业、非国有股份和有限责任公司、私营企业首选是“虚拟股票”，集体企业则是“股票”，外资、港澳台资企业是“股票期权”。

从不同行业看，除了交通运输仓储和邮政业、金融保险业企业首选“股票”以外，其他行业企业首选的都是“虚拟股票”。选择“股票”比例最多的是交通运输、仓储和邮政业企业，选择“股票期权”比例最多的是通讯与信息技术业企业，“虚拟股票”比例最多的是房地产业企业。

从企业是否上市看，上市企业选择“股票期权”作为主要形式，非上市企业选择“虚拟股票”作为主要形式。选择“股票”比例最多的是境内上市企业，“股票期权”最多的是境外上市企业，“虚拟股票”最多的是拟上市企业。

从企业规模看，销售额或资产额 3 亿元以上和资产额 1.5 亿元~3 亿元企业以“股票期权”作为长期激励的主要形式，其他规模的企业以“虚拟股票”为主要形式。

七、工资水平：多数企业人均月收入在 800~2500 元之间

从调查总体情况看，70.8%的企业人均月工资集中在 800~2500 元水平之间。比例最高为

“1200~1800 元”（27.4%），以下依次为“800~1200 元”（23.8%）、“1800~2500 元”（19.6%）、“2500~3500 元”（11.7%）、“3500~5000 元”（10.0%）、“800 元以下”（4.7%）、“5000~8000 元”（2.7%）、“8000 以上”（0.2%）。

从不同地区看，东部地区企业的人均月工资水平最高，其次是西部地区，再次是中部地区。东部地区企业人均月工资主要集中在 800~2500 元水平之间（67.3%）；中部、西部地区企业主要集中在 800~1800 元水平之间，所占比例分别为 64.2%和 66.0%。西部地区“800 元以下”的比例最高，占 6.5%。

从不同性质企业看，除了集体企业以外，其他性质企业人均月工资水平接近，70%左右的企业集中在“800~1200 元”、“1200~1800 元”或“1800~2500 元”水平上。月平均收入在 5000 元以上比例最大的是外资、港澳台资企业，其他依次为国有企业和国有控股企业、非国有股份和有限责任公司、私营企业。

从不同行业看，金融保险业、通信与信息技术业的工资水平明显高于采掘业、批发零售餐饮业：金融保险业人均月工资水平最高，67.3%的企业在 2500 元以上，其中“8000 元以上”的比例在所有行业中最；采掘业人均月工资水平最低，62.5%的企业在“800~1200 元”之间。行业内部企业工资水平差距不等：采掘业内部工资水平比较平均，87.5%的企业集中在“800~1800 元”之间；而农林牧渔业行业内部工资水平差距较大，25%的企业月工资水平在 1200 元以下，但月工资水平在 5000 元以上的比例最高。

从企业是否上市看，仅境外上市企业的人均月工资水平明显高于其他类型企业，36.7%的企业工资水平在 2500 元以上。境内境外上市企业人均月工资水平偏低，37.3%的企业在 1200 元以下，没有 5000 元以上的企业。

从企业规模角度看，差别并不明显，销售收入或资产额 3 亿以上企业的人均月工资水平略高。

八、人工成本：多数企业人工成本占总成本的比例在 30%以下

73.0%的企业人工成本占总成本的比例在 30%以下。人工成本在 10%以下的企业为 22.4%，10~30%为 50.6%，30~50%为 17.7%，50~60%为 6.0%，60%以上的为 3.4%。

从不同地区看，东部地区企业的人工成本占总成本比例略高于中、西部地区企业，西部地区的人工成本最低。

从不同企业性质看，外资、港澳台资企业人工成本略低于其他性质企业。

从不同行业看，多数行业企业人工成本占总成本的比例在 10~30%之间。采掘业企业人工成本最低，其半数以上企业人工成本在 10%以下；人工成本明显高于总体平均水平的行业有通讯与信息技术业、社会服务业。

从企业是否上市看，上市企业的人工成本占总成本比例明显低于非上市企业。境内境外都上市企业人工成本 10%以下的比例是非上市企业的 2.4 倍。

从企业规模看，规模大的企业人工成本较低。销售额或资产额 3 亿元以上企业人工成本在 30%以下的比例最高。

九、企业确定工资标准的主要依据

调查结果显示，企业确定员工工资标准的依据首先是“参照同类企业经验数据”（31.7%），以下依次为“根据本公司历史水平”（25.7%）、“主管机构规定的标准”（16.6%）、“公司财务状况”（13.7%）、“参照薪酬调查结果”（12.3%）。

从不同地区看，东部和西部地区企业选择“参照同类企业经验数据”的比例明显高于中部地区，且在选择上排序一致，为“参照同类企业经验数据”、“根据本公司历史水平”、“主管机构规定的标准”、“公司财务状况”、“参照薪酬调查结果”。中部地区排序为“根据本公司历史水平”、“参照同类企业经验数据”、“主管机构规定的标准”、“参照薪酬调查结果”、“公司财务状况”。

从不同性质企业看，国有企业和国有控股企业的首选是“主管机构规定的标准”；非国有股份和有限责任公司、私营企业和外资、港澳台资企业前两位的选择的是“参照同类企业经验数据”和“根据本公司历史水平”。

从不同行业看，采掘业、公用事业企业主要根据“主管机构规定的标准”确定；农林牧渔业是“根据本公司历史水平”、“参照同类企业经验数据”确定；交通运输、仓储和邮政业是“根据本公司历史水平”、“主管机构规定的标准”确定；建筑业是“参照同类企业经验数据”、“参照薪酬调查结果”确定；社会服务业是“参照同类企业经验数据”、“主管机构规定的标准”确定；制造业、批发零售餐饮、金融保险、房地产、通讯与信息技术是“参照同类企业经验数据”、“根据本公司历史水平”确定。多数企业受同业影响，其中通信与信息技术、社会服务、批发零售餐饮业受影响最大。

从企业是否上市看，非上市企业主要“参照同类企业经验数据”和“根据本企业历史水平”；境内上市企业主要“根据本公司历史水平”；境外上市企业主要“参照薪酬调查结果”；



境内境外都上市企业主要依据“主管机构规定的标准”。

从企业规模看，企业规模越大受主管机构的影响越大；规模小的企业受企业财务状况影响较大。

马淑萍 执笔

中国企业人力资源管理调查报告

——相关社会保障现状

内容摘要：社会保障制度对企业人力资源管理具有重要影响，调查发现，各类社会保险企业参保率和离退休职工管理社会化率总体上离广泛覆盖的目标还有差距，而且不同类型企业间的差别很大。需要深化改革，加强执法和监督，为企业创造更公平的市场竞争环境；企业也要提高认识，贯彻落实各项社会保障制度，从长远的角度考虑人力资本投入，建立符合市场经济规律和现代企业制度要求的人力资源管理体系。

关键词：社会保障制度 企业管理 人力资源

一、社会保障制度改革对企业人力资源管理具有重要影响

自 20 世纪 80 年代初开始，我国对社会保障制度进行了一系列的改革。改革的目的是建立独立于企业事业单位之外、资金来源多元化、保障制度规范化、管理服务社会化的社会保障体系。其主要特征是：基本保障，广泛覆盖，多个层次，逐步统一——与经济发展水平相适应，国家强制建立的基本保障主要满足人们的基本生活需要；社会保障逐步覆盖全体公民；在基本保障之外，国家积极推动其他保障形式的发展，力争形成多层次的社会保障体系；通过改革与发展，逐步实行全国统一的社会保障制度。经过十几年的努力，目前，社会保险制度的基本政策已经制定并陆续颁布和实施，覆盖了大多数城镇职工和离退休人员。

企业人力资源管理和社会保障制度改革密不可分。完善的社会保障体系独立于企业之外，将过去传统体制下的“企业保障”转变为市场经济体制下的社会保障，使企业从社会保障事务中脱离出来，由社会机构为个人提供保障服务和管理。随着社会保障体系日趋完善，企业用人制度和工资制度的各项改革措施得以顺利实施，以市场为基础的劳动力配置机制逐步形成，进一步推动我国各类企业建立与市场经济相适应、符合现代企业制度要求的人力资源管理体系。

二、企业参加各类社会保险的情况

我国的社会保障体系以社会保险、社会救济、社会福利、优抚安置和社会互助为主要内容，其中，与企业人力资源管理最相关的是社会保险，包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险。除此之外，还有保障性、互助性、长期性的住房储金，即住房公积金，在企业界往往与社会保险合称“五险一金”。根据对 1883 家企业的调查显示，企业参加各项社会保险和公积金的比例分别为：基本养老保险 92.5%、基本医疗保险 78.9%、失业保险 75.5%、工伤保险 65.8%、生育保险 36.5%、住房公积金 49.5%。另外，参加补充养老保险的为 16.6%，参加补充医疗保险的为 22.1%。

（一）养老保险

1984 年，中国各地进行养老保险制度改革。1991 年，国务院颁布了《关于企业职工养老保险制度改革的决定》，其中规定：随着经济的发展，逐步建立起基本养老保险与企业补充养老保险和职工个人储蓄性养老保险相结合的制度。1997 年，国务院制定了《关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》，开始在全国建立统一的城镇企业职工基本养老保险制度。基本养老保险制度实行社会统筹与个人账户相结合的模式。

基本养老保险覆盖城镇各类企业的职工，城镇所有企业及其职工必须履行缴纳基本养老保险费的义务。目前，企业的缴费比例为工资总额的 20%左右，个人缴费比例为本人工资的 8%。企业缴纳的基本养老保险费一部分用于建立统筹基金，一部分划入个人账户；个人缴纳的基本养老保险费计入个人账户。

调查显示，参加基本养老保险的企业占 92.5%，高于其他各项社会保险的参险率。从不同地区看，西部地区企业参险率低于东部企业 2.7 个百分点。从企业性质看，私营企业和集体企业参险率明显偏低，只有 86.2%和 85.7%；而国有及国有控股企业为 96.6%，三资企业为 96.8%，股份公司和有限责任公司为 94.7%。从企业是否上市看，上市公司参险率高于非上市公司，其中非上市公司的参险率低于 92.5%的总体水平 1.7 个百分点。从企业规模角度，规模大的企业参险率一般较高，而规模小的企业参险率低于总体水平，如销售额 3000 万元以下企业参险率为 87.4%，资产总额 3000 万元以下的企业参险率为 86.4%，分别低于总体水平 5.1 和 6.1 个百分点。

基本养老保险之外，企业很少参加补充养老保险。调查显示，只有 16.6%的企业参加补充养老保险，其中，东部企业高于西部企业，大型企业高于小型企业。国有及国有控股企业参险率为 32.9%，高于其他所有类型企业，高于总体水平 16.3 个百分点。

（二）医疗保险

1998年，国务院颁布了《关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，开始在全国建立城镇职工基本医疗保险制度。基本医疗保险制度实行社会统筹与个人账户相结合的模式。基本医疗保险基金原则上实行地市级统筹。基本医疗保险覆盖城镇所有用人单位及其职工；所有企业、国家行政机关、事业单位和其他单位及其职工必须履行缴纳基本医疗保险费的义务。目前，用人单位的缴费比例为工资总额的6%左右，个人缴费比例为本人工资的2%。单位缴纳的基本医疗保险费一部分用于建立统筹基金，一部分划入个人账户；个人缴纳的基本医疗保险费计入个人账户。

调查显示，参加基本医疗保险的企业占78.9%，低于基本养老保险，高于其他各项社会保险的参险率。从不同地区看，西部地区企业参险率低于东部企业7.7个百分点。从企业性质看，私营企业参险率明显偏低，只有66.2%；而国有及国有控股企业为87.9%，集体企业为71.4%，三资企业为83.4%，股份公司和有限责任公司为82.2%。从企业是否上市看，上市公司参险率高于非上市公司，其中，非上市公司的参险率低于总体水平2.4个百分点。从企业规模角度，规模大的企业参险率一般较高，而规模小的企业参险率低于总体水平，如销售额3000万元以下企业参险率为74.7%，资产总额3000万元以下的企业参险率为73.3%，分别低于总体水平4.2和5.6个百分点。

在基本医疗保险之外，企业参加补充医疗保险的比例仅为22.1%，但高于补充养老保险16.6%的参险率，其中，东部企业略高于西部企业，大型企业高于小型企业。国有及国有控股企业参险率为34.4%，高于其他所有类型企业，高于总体水平12.3个百分点。

（三）失业保险、工伤保险和生育保险

1999年，国务院颁布《失业保险条例》，把失业保险制度建设推进到一个新的发展阶段。失业保险覆盖城镇所有企业、事业单位及其职工，所有企业、事业单位及其职工必须缴纳失业保险费。单位的缴费比例为工资总额的2%，个人缴费比例为本人工资的1%。1996年，劳动部公布了《企业职工工伤保险试行办法》，开始建立工伤保险制度。工伤保险费由企业缴纳，职工个人不缴费。工伤保险缴费实行行业差别费率和企业浮动费率。根据不同行业的工伤事故风险和职业危害程度确定不同的行业费率；在行业费率的基础上，根据企业上一年实际的工伤事故风险和工伤保险基金支出情况确定每个企业当年的具体费率。1994年，在总结各地经验的基础上，劳动部制定了《企业职工生育保险试行办法》，将生育保险模式由用人单位管理逐步转变为实行社会统筹。生育保险费由企业缴纳，职工个人不缴费。

调查显示，参加失业保险、工伤保险和生育保险的企业分别为 75.5%、65.8%和 36.5%，低于基本养老保险和基本医疗保险的参保率，但高于补充养老保险和补充医疗保险的参保率。从不同地区看，西部地区各项保险参保率都低于东部地区，失业保险低 2.0 个百分点，工伤保险低 21.5 个百分点，生育保险低 8.7 个百分点。从企业性质看，私营企业和集体企业参保率明显偏低，其中，私营企业各险种参保率分别为：失业保险 62.4%，工伤保险 59.4%，生育保险 27.3%；比总体水平分别低 13.1、6.4 和 9.2 个百分点；集体企业各险种参保率分别为：失业保险 50.0%，工伤保险 53.6%，生育保险 21.4%；比总体水平分别低 25.5、12.2 和 15.1 个百分点。从企业规模角度，规模大的企业参保率一般较高，而销售额 3000 万元以下或资产总额 3000 万元以下的小规模企业参保率都低于总体水平。

（四）住房公积金

住房公积金是指国家机关、国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业、事业单位、民办非企业单位、社会团体及其在职职工缴存的长期住房储金。1994 年，财政部、国务院住房制度改革领导小组、中国人民银行联合下发了《建立住房公积金制度的暂行规定》，标志着我国住房公积金制度的建立。1999 年，国务院颁布了《住房公积金管理条例》，标志着我国住房公积金制度步入了法制化的轨道。2002 年，国务院对《住房公积金管理条例》又做了进一步修订。住房公积金由职工个人缴存和职工所在单位为职工缴存，属于职工个人所有，专门用于职工购买、建造、翻建、大修自住住房。

调查显示，缴存住房公积金的企业占 49.5%。从不同地区看，西部地区企业低于东部地区 5.2 个百分点。从企业性质看，缴存住房公积金的私营企业比例明显偏低，只有 19.4%；而国有及国有控股企业为 81.7%，集体企业为 50.0%，三资企业为 43.0%，股份公司和有限责任公司为 50.5%。从企业规模角度，规模大的企业缴存住房公积金的一般较多，而规模小的企业一般低于总体水平，如销售额 3000 万元以下企业为 42.1%，资产总额 3000 万元以下的企业参保率为 36.7%，分别低于总体水平 7.4 和 12.8 个百分点。

三、企业离退休职工社会化管理情况

离退休职工社会化管理是企业不再办社会的一个基本标志，关系到企业总体人工成本，从而影响企业市场竞争力。所谓社会化，主要体现在企业离退休职工的全部收入完全由社保机构发放，企业无需负担。

调查显示，离退休职工收入完全由当地社保机构发放、企业无需负担的，即完全社会化

的有 57.4%。另外有 20.8%的企业除在社保发放养老金外还向离退休职工发放福利；16.0%的企业离退休职工养老金由社保和企业共同负担；5.9%的企业离退休职工养老金完全由企业自己承担，即完全没有社会化。从不同地区看，东部地区离退休社会化程度高于中西部地区，61.5%的企业离退休职工完全社会化，高于总体水平 4.1 个百分点；仅有 4.5%的企业离退休职工完全没有社会化，低于总体水平 1.4 个百分点。从企业性质看，私营企业和外资企业离退休职工完全社会化水平最高，分别为 74.1%和 72.8%，分别高于总体水平 16.7 个百分点和 15.4 个百分点；其次是集体企业、股份公司和有限责任公司，分别为 64.0%和 64.7%。国有及国有控股企业离退休职工完全社会化程度很低，只有 29.2%，远远低于其他性质企业，低于总体水平 28.2 个百分点；但是，完全没有社会化的比例与其他性质企业差距不大，这说明多数国有及国有控股企业仍处于改革过渡阶段。从企业是否上市来看，没有上市的企业离退休职工完全社会化的比例并不低于总体水平，境外上市和拟上市企业离退休职工完全社会化比例较高，而境内上市和境内外都上市的公司社会化比例较低，这可能与上市公司国有性质、上市操作中的人员和资产剥离等有关。从企业规模角度来看，企业规模越大，离退休职工完全社会化比例越低。从销售额角度，四等规模企业（3 亿元以上、3 亿元~1.5 亿元、1.5 亿元~3000 万元、3000 万元以下）完全社会化比例分别为 47.8%、59.8%、61.2%和 64.8%；从资产总额角度四等规模企业（3 亿元以上、3 亿元~1.5 亿元、1.5 亿元~3000 万元、3000 万元以下）完全社会化比例分别为 47.3%、54.8%、62.7%和 67.8%。

四、存在的主要问题

我们从企业社会保险参险率和离退休职工社会化率两个角度进行了调查和分析，社会保障制度改革的目标之一就是广泛覆盖，由低参险率、低社会化率逐步走向高参险率、高社会化率。通过调查和分析可以看出，总体上看，高参险率、高社会化率的状态还未能实现。“五险一金”中只有基本养老保险参险率超过 90%，其他保险参险率不足 80%，离退休职工完全社会化的企业比例不到 60%。另一方面，不同类型企业间的差别十分明显。有的企业类型参险率很高而社会化率很低，如国有及国有控股企业，基本养老保险参险率高达 96.6%，仅次于三资企业；补充养老保险参险率 32.9%，不仅远远高于其他所有类型 6.8~15.0%的水平，而且高于总体水平近一倍；但离退休职工社会化率仅为 29.2%，落后于其他所有类型，差不多仅相当于总体水平 57.5%的一半。有的企业类型参险率很低而社会化率很高，如私营企业，基本养老保险参险率仅为 86.2%，仅略高于集体企业；补充养老保险参险率 6.8%，不仅低于其他所

有类型，而且不到总体水平的一半；但社会化率高达 74.1%，高于其他所有类型，相当于国有企业水平的 2.5 倍。

参加社会保险和离退休职工社会化管理直接影响企业当期人力成本，影响企业人力资源配置，最终影响企业市场竞争力和未来发展。有一些类型的企业存在高参险率、低社会化率，另一些类型的企业存在低参险率、高社会化率，这说明在社会保障改革过程中存在一些不公平现象，需要深化改革，加强执法和监督。另一方面，对企业而言，通过不参加社会保险获得的人力成本优势只是暂时现象，随着社会保障制度改革进程推进，这一优势会逐步丧失，甚至成为吸引优秀人才的障碍。因此，企业需要正确理解社会保障制度改革对企业发展的重大意义，从长远的角度考虑人力资本投入，完善符合市场经济规律和现代企业制度要求的人力资源管理体系。

肖庆文 执笔

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 1/3 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 1/3 的企业建立了长期激励机制，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，主要通过董事会决定产生高层管理人员，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 1/4 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 1/2 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 1/5~1/4 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 1/4。

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能。

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。

王玉丛 执笔

中国企业人力资源管理调查报告

——企业人力资源状况

内容摘要：我国不同背景的企业人力资源状况在年龄结构、学历层次、人力资源管理人员配置等方面差异明显。国内企业基本上是每 100 名员工配置 1 名人力资源管理人员；企业人员规模越小，人力资源管理人员配置越多。

关键词：企业 人力资源 状况

本次调查中涉及到的企业人力资源状况包括人员规模、年龄结构、学历层次，人力资源管理人员比例、年龄及学历结构，高管平均年龄，离退休人员比例等；其中几个方面还有女性的状况。本报告根据样本中的有效数据(因为问卷填写有一定的难度，所以数据不完整，无效数据主要是指样本中结构数据和总量数据不全)进行分析。

一、企业人力资源总体状况

企业人员规模平均为 2447 人，其中女员工人数 912 人，占 37.3%(2002 年统计年鉴资料表明，2001 年底我国企业女性就业比例为 37.4%，国有单位为 34.7%，集体单位 38.6%，其它单位为 41.5%)。

年龄和学历方面：20 岁以下 9%；21~30 岁 34%；31~40 岁 29%；41~50 岁 17%；51~60 岁 7%；60 岁以上 1%。初中及以下 11%；高中（含职高、中专、技校）35%；大专 25%；大学本科 21%；研究生及以上 6%。

人力资源的组织管理方面：有专门的人力资源管理部门的为 69%，其它部门行使人力资源管理职能的为 20%，人力资源管理职能外包给其它公司的为 0.5%，其它则没有回答。人力资源管理人员平均为 15 人，占员工比例 0.61%；其中，女性 7 人，占 47%。总部人力资源管理部门平均有 8 人。人力资源管理人员 20 岁以下 1%；21~30 岁 43%；31~40 岁 33%；41~50 岁 15%；51~60 岁 6%；60 岁以上 0.3%。人力资源管理人员初中及以下 1%；高中（含职高、中专、技校）9%；大专 37%；大学本科 45%；研究生及以上 8%。人力资源管理人员有人力

资源管理及相关专业（心理学、劳动经济学、管理学等等）教育背景的比例为 32%；工作后接受过人力资源及相关专业（心理学、劳动经济学、管理学等）培训的人数比例为 67%。

企业高层管理方面：平均高层管理人员 18 人；其中女性人数 6 人，占 30%；高管人员平均年龄 39；本科以上学历人数 16 人，占 89%。

企业离退休人员负担方面：离退休职工（含已办内部退养人员）占在职员工比例 10%以下为 61%；10~20%为 9%；20~50%为 5%；50~70%为 2%；70%以上为 2%。

二、不同背景企业人员规模及女性从业情况分析

从所有制性质、是否上市和所属行业看，人员规模各异。

从企业性质看，国有和集体企业人员规模明显高于其他类型企业。国有及国有控股企业平均人数 4975 人，集体企业 4079 人，但私营企业平均人数不到 100 人。

从是否上市看，上市企业平均人数大大高于非上市企业。仅境内上市企业的平均人数 7672 人，仅境外上市企业 7183 人，境内外同时上市的为 5753 人，没有上市的企业平均人数不到 2000 人。

从所属行业看，最大的是采掘业、石油及加工业和钢铁行业等，平均人数分别是 11722 人、10064 人和 9260 人，而房地产业平均人数不到 500 人。

女性从事的行业差异比较明显，不同性质和是否上市的企业女性从业的差异比较小。交通运输、仓储和邮政业女性比例最低，只有 16%，而最高的是批发、零售和餐饮业，达到 62%。女性比例超过男性的行业有纺织和服装业、社会服务业等少数几个行业。

三、不同背景企业人力资源差异情况分析

（一）员工年龄构成

年龄构成主要和人员规模有密切关系。由于企业性质、是否上市、行业等都和人员规模有比较紧密的联系，所以企业年龄构成也在这些方面呈现出明显差异。

从企业性质看，外资企业和私营企业中员工年龄较小，30 岁以下人员分别占到 56%和 69%，国有性质企业和集体企业则分别占到 34%和 35%。集体企业员工年龄最高，51 岁以上的比例有 32%，而其他企业没有超过 10%。

从是否上市看，仅在境内或境外上市的企业各年龄层次人员比较均衡，20 岁以下人员比例分别占到 15%和 12%，21~30 岁比例分别占 29%和 32%，31~40 岁比例分别占 29%和 31%，

41~50 岁比例分别占 18%和 17%。没有上市（不包括拟上市）的企业 30 岁以下（包括 20 岁以下和 21~30 岁）的人员比例合计数基本与之相当，其他年龄层次各比例也基本相同。最大不同来自境内外同时上市企业，20 岁以下的人员比例低，只有 9%；21~30 岁比例最高，为 47%；41~50 岁比例较低，为 10%。

从所属行业看，IT 硬件行业竟然有 44%的员工年龄小于 20 岁，其它服务业情况类似，为 40%，而其它行业一般都少于 10%。

人员规模和年龄层次的相关性比较明显，人员规模越大，年龄也越大。从图 1 可以看出 21~30 周岁人的比例随人员规模扩大而下降，并且 21~30 周岁员工是企业中的主力，31~40 周岁人的比例和人员规模关系不大，41~50 周岁人的比例则明显随人员规模扩大而增加。

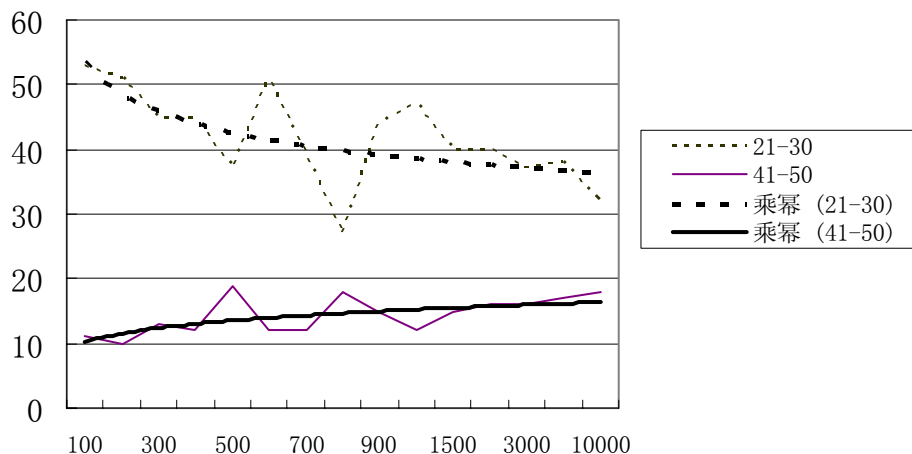


图 1 企业年龄构成和人员规模的关系

（二）员工学历构成

和年龄层次的情况类似，由于企业性质、是否上市、所属行业等都和人员规模有比较紧密的联系，所以员工学历构成也在这些方面呈现出差异。

从企业性质看，私营企业和外资企业大学以上学历（大学和研究生）的比例分别都低于国有及国有控股企业，前者比例分别是 15~18%（大学）和 3~4%（研究生），而后者比例分别是 23%（大学）和 7%（研究生）；集体企业的学历层次明显偏低，对应的比例分别只有 10%（大学）和 0（研究生）。同时，外资企业中高中以下学历的人员比例最大，国有企业最小，分别为 60%和 42%。

从是否上市看，境外上市企业的高学历员工所占比例最高，大学学历比例为 30%，研究生学历比例为 13%；但境内外同时上市企业的情况则正好相反，大学以上学历的比例都是最

低的，分别只有 15%（大学）和 2%（研究生）。境内上市和没有上市的企业员工大学学历占 20%左右，研究生学历员工占 3%左右。

从所属行业看，纺织和服装、建材、交通运输等行业高中以下学历占的比例很大，分别是 78%、60%和 59%；高学历人员集中的行业主要是金融保险、社会服务业等，大学学历以上比例分别是 56%和 35%。

企业人员规模和学历层次的相关性也比较明显，1000 人是人员规模的一个重要分界点。从图 2 可以看出，企业人员规模越小，高中学历所占比例越低，大学学历比例越高；同时，当人数达到并超过 1000 人时，高中学历人员所占比例开始下降，大学学历比例开始上升。

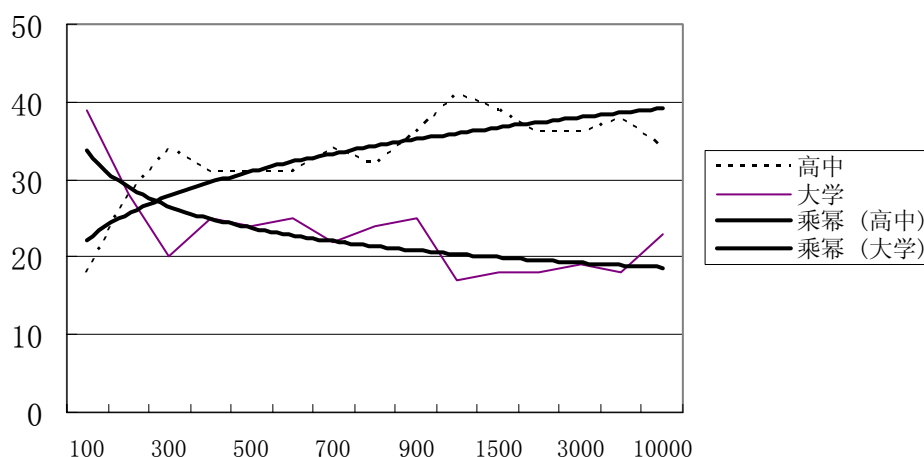


图 2 企业人员学历构成和人员规模的关系

四、不同背景企业人力资源管理部门的设置情况

人力资源管理部门的设置主要与人员规模有关。从企业性质、是否上市看，情况各异。

从企业性质看，国有及国有控股企业与集体企业的差别较大，前者设置专门人力资源部门的比例达到 78%，后者只有 46%，私营企业该比例为 62%。由此可见，国有企业人力资源管理部门设置最为正规，集体企业最弱非国有股份有限公司和有限责任公司、私营企业中存在将人力资源管理职能外包的现象。

是否上市企业在人力资源管理部门的设置方面差异不明显。没有上市的企业设置专门的人力资源管理部门的比例最低，为 65%，由其它部门代为履行人力资源管理职能的比例最高，为 25%。

从人员规模，如图 3 所示，人员规模超过 1000 人时，90%的企业设置专门的人力资源管

理部门，人员规模较小则可能由其它部门代行人力资源管理职能，人数 100 人以下只有 44% 的企业设置有专门的人力资源管理部门。

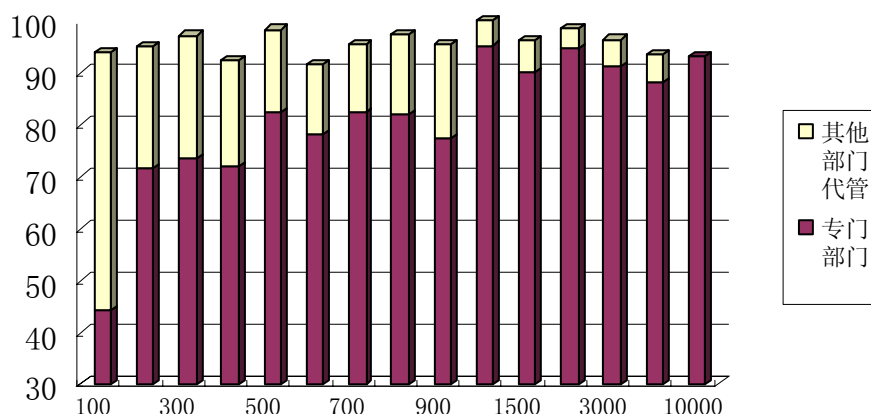


图3 人力资源管理部门的设置和人员规模的关系

五、不同背景企业人力资源管理人员基本情况

（一）人力资源管理人员的一般情况

从企业性质、是否上市、所属行业等看，人力资源管理人员比例有差异；同时，该比例随着企业人员规模变化有明显的规律性。

从企业性质看，外资企业人力资源部门人数占总员工人数比例最大，为 0.92%，即 1000 个人配置 10 个人力资源管理人员。私营企业比例也较大，为 0.82%。国有和集体企业相对较小，国有及国有控股企业只有 0.55%，集体企业更低，为 0.39%。

表1 从事人力资源管理工作的人员数、占所有员工比例、

女性员工人数及比例和总部从事人力资源管理的人数

企业性质	人数	比例%	女性人数	比例%	总部人数
国有企业和国有控股企业	28	0.55	12	44	11
集体企业	16	0.39	11	72	14
非国有股份有限公司和有限责任公司	7	0.45	5	61	7
私营企业	8	0.82	4	53	5
外资、港澳台资企业	16	0.92	6	40	9
其它	6	0.39	3	56	7

企业上市情况					
仅境内上市	30	0.39	13	45	10
仅境外上市	81	1.13	31	38	16
双上市	48	0.83	19	39	13
拟上市	10	0.54	6	55	9
没有上市	8	0.56	4	52	6
人员规模分类					
100	2	5.26	2	68	4
200	3	2.44	2	57	4
300	4	1.92	3	62	5
400	6	1.84	4	65	8
500	5	1.07	2	53	6
600	5	0.90	3	56	6
700	6	0.98	4	62	5
800	7	0.95	4	54	6
900	8	0.97	4	52	7
1000	7	0.77	3	43	13
1500	10	0.85	6	56	8
2000	10	0.63	6	54	10
3000	15	0.63	8	53	9
5000	25	0.51	12	48	13
10000	188	0.56	71	38	28
行业					
农林牧渔	8	0.83	5	57	5
采掘	42	0.42	12	29	11
食品	23	0.74	10	43	7
化工	8	0.61	3	40	8
汽车	15	0.34	7	46	8
石油和石油加工业	64	0.55	28	44	14

纺织和服装	6	0.31	4	60	4
钢铁	25	0.27	11	44	19
建材	8	0.69	4	54	7
医药	7	0.66	4	52	5
机械	9	0.59	5	55	7
电子	13	0.41	7	50	7
IT 硬件	17	0.62	9	51	13
其它制造业	8	0.48	4	54	6
水电煤气	26	1.34	11	42	27
建筑业	19	0.83	8	43	6
地质勘探水利	6	0.89	4	68	9
交通运输、仓储和邮政	11	0.23	5	40	8
批发零售餐饮	13	0.19	8	66	6
金融保险	71	1.16	32	45	11
房地产	6	1.34	3	56	4
社会服务业	8	0.48	5	62	9
IT 软件服务	8	0.86	5	59	7
其它服务业	23	1.14	8	37	9

注：由于省略了小数，所以比例数据并非显示数据计算得来。

从是否上市看，境外上市企业人力资源管理部门人数所占比例最高，为 1.13%，境内外同时上市的企业该比例也达到 0.83%。境内上市企业该比例最小，为 0.39%，没有上市的企业该比例也只有 0.55%。

从所属行业看，每 100 人配置人力资源管理人员的数目在不同行业之间也有很大差异。公用事业、房地产行业是最多的，两者均为 1.34%；其次是金融保险，为 1.16%。最少的是纺织服装、钢铁、交通运输等行业，分别为 0.31%、0.27%和 0.23%。

总的来看，企业人力资源管理人员配置与企业人员规模之间存在一定规律。图 4 显示企业人员规模越小，每 100 人配置人力资源管理人员越多，企业人员规模达到 500 人以后，基本可以维持在每 100 人配置一个人从事人力资源管理工作。

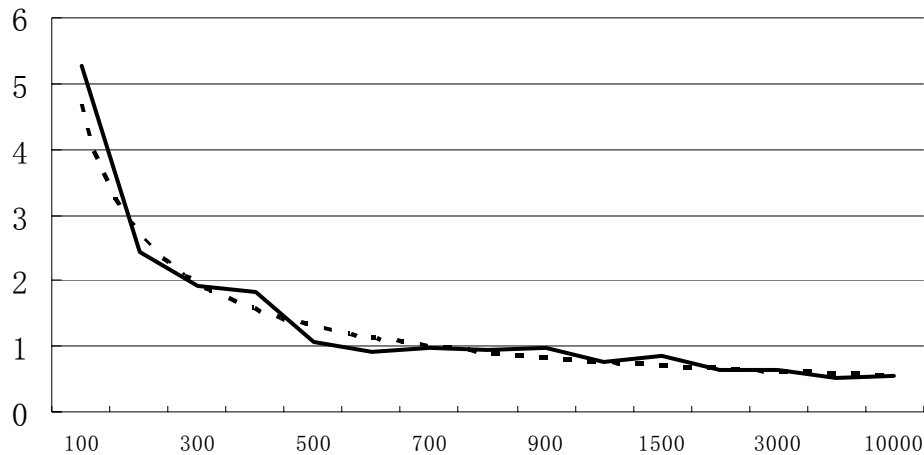


图4 人力资源管理人员比例和企业人员规模的关系

女性从事人力资源管理的比例存在较大的行业差别，地质勘探水利的比例最大，为68%；采掘业的比例最小，为29%。

(二) 人力资源管理人员年龄构成

从企业性质和是否上市看，人力资源管理人员的年龄构成差异较大。

从企业性质看，国有企业人力资源管理人员年龄偏大，41~50岁占22%，51~60岁占9%，在各种性质的企业中比例最高；非国有股份公司和有限责任公司、私营企业、外资和港澳台资企业等41~50岁人员占4~6%，51~60岁人员占1~3%，相比之下小很多。

从是否上市看，仅境外上市企业人力资源管理人员年龄偏高，41~50岁占16%，51~60岁占7%；境内外同时上市的企业则分别是18%和3%；仅境内上市企业则只有10%和2%。

(三) 人力资源管理人员学历构成

从企业性质、是否上市看，人力资源管理人员的学历构成差异较大，并且行业特点明显。

从企业性质看，非国有股份公司和有限责任公司、私营企业人力资源管理人员大学学历人数最多，分别是63%和56%，外资企业最少，只有41%。国有企业、私营企业人力资源管理人员研究生比例最大，都为8%，集体企业最小，为2%。

从是否上市看，仅境外上市企业人力资源管理部门高学历人员最多，研究生学历为10%；境内外同时上市企业大学学历比例最大，为58%；准备上市的企业大学学历比例最低，只有31%。

从所属行业看，社会服务业的学历层次最高，研究生比例达到29%，公用事业的最低，大学学历比例只有13%，研究生为0。

（四）人力资源管理人员教育培训状况

从企业性质看，国有及国有控股企业最为重视人力资源管理人员的培训，选择提供培训的占 70%；近 50%的集体企业未为人力资源管理人员提供培训。

从是否上市看，境内外同时上市的企业为人力资源管理人员提供的培训最多，比例为 82%；仅境内上市的企业最小，为 60%。

六、不同背景企业高层管理人员情况分析

从企业性质看，企业高管中，女性比例最高的是集体企业，为 31%。年龄最小的是私营企业和外资企业，分别为 36 岁和 38 岁，国有及国有控股企业为 42 岁。高管的学历层次都较高。

从是否上市看，仅在境内上市的企业高管中女性比例最大，为 48%，境内外同时上市的企业高管中女性比例最小，为 11%。年龄最小的是拟上市企业，为 38 岁。

从规模看，高管层的平均年龄和企业规模的关系比较明显。越小的企业，高管的平均年龄小一些，但是企业高管层的平均年龄十分接近，基本上在 36~43 周岁之间。

从所属行业看，纺织服装、IT 硬件、IT 软件等行业的平均年龄最小，都只有 36 岁。

七、不同背景企业离退休人员情况分析

离退休人员比例主要和企业性质和人员规模有关，见表 2。

从企业性质看，国有企业离退休人员负担最重，外资企业和私营企业最小。

表2 离退休（包括内部退养人员）占在职员工的比例

企业性质	10%以下	10-20%	20-50%	50-70%	70%以上
国有企业和国有控股企业	42	18	13	5	5
集体企业	54	11	7		
非国有股份公司和有限责任公司	65	9	4	1	2
私营企业	72	3	1		
外资、港澳台资企业	73	3	1		
其他	52	11	8		
人员规模分类					
100	77	3	1	0	0
200	73	2	5	1	1
300	72	7	4	3	2
400	75	9	1		1
500	65	8	10	3	
600	75	3	7		
700	53	20	7	7	2
800	62	18			5
900	70	14	9		
1000	57	19	5	14	5
1500	56	13	8	5	4
2000	66	12	3	5	3
3000	48	18	14	3	5
5000	52	16	12	3	3
10000	50	19	8	1	3

注：数据合计不为 100，是因为不是所有问卷都有数据。

从规模看，人员规模 1000 人及以上时，离退休人员比例超过 50%的情况就比较明显了，1000 人规模的企业是比例最大的，随着规模越大，比例会降低。

陈波 执笔

中国企业人力资源管理现状调查课题组

主办方：国务院发展研究中心企业研究所

合办方：中国人力资源开发网（www.ChinaHRD.net）

课题顾问：陈清泰 鲁志强 谢伏瞻 邵宁 林用三 徐颂陶

行政领导：陈小洪 李兆熙 张文魁

课题组长：林泽炎

课题组成员：

王继承 国务院发展研究中心企业研究所

李春苗 大庆教育学院

马淑萍 国务院发展研究中心企业研究所

王玉丛 国务院发展研究中心企业研究所

肖庆文 国务院发展研究中心企业研究所

陈 波 国务院发展研究中心人事局

胡晓勇 劳动和社会保障部

孟 娜 国务院发展研究中心

孔繁敏 北京大学光华管理学院

李超平 中国人民大学

姚 成 重庆师范大学

郑晓露 湖北大学



关于中国人力资源开发网

中国人力资源开发网

——国内最专业的第三方人力资源服务机构

我们的历史使命是：全方位推动中国人力资源事业向前发展！

我们一直秉承“厚德载物，自强不息”的企业精神，专注的打造“散发人性道德光辉，沉淀人类管理智慧”的优秀专业平台。

现阶段我们拥有全国范围内 21 万 HR 及中高层管理人员组成的会员队伍；我们拥有近百名由华人圈内最优秀的人力资源管理学者及来自知名企业的优秀管理人员组成的专家队伍；我们的网络平台提供大量实用的管理工具、管理流程、管理案例等辅助性管理资讯。

我们希望为所有的会员企业提供全国范围内最优秀、最具实操性的管理课程；华人圈内最优秀的管理论坛；人力资源领域最优秀的杂志；全国最大、最专业、最开放的人力资源管理交流平台；最具专业性和实操性的管理工具及管理资讯。

我们拥有一支具备优秀情怀的专业队伍。

欢迎拥有共同理想的您加入我们！让我们一起快乐地工作，执着于理想。让我们共同打造具备优秀情怀的专业平台！