

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2013156258

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

C 担保公司人力资源管理诊断与优化设计

The Human Resources Management Optimization and
Design of C Guarantee Group

褚晓蓉

指导教师姓名: 章达友教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年4月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015年4月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内容摘要

担保行业是一个自身发展与中小企业融资状况紧密联系的新型行业，我国的担保行业发端于上世纪九十年代。近年来，随着中小企业的迅猛发展，融资难的问题越发凸显，担保行业日渐受到政府和社会各界的重视与扶持，规模持续扩大、行业逐渐规范，成为我国经济社会发展不可或缺的重要力量，进入了蓬勃发展的时期。作为一个智力、资本密集型的行业，一方面，担保行业内部竞争日趋激烈，国营、民营和外资等不同背景的担保公司在业务能力、管理水平与工作效率等层面展开激烈比拼，客观要求担保公司改革与创新人力资源管理系统、提高工作效率，满足竞争的需要，适应外界环境的变化；另一方面，作为介于银行和中小企业之间的特殊行业，业务的特殊性和风险特征决定其人力资源管理存在着高要求、高效率的行业特征。因此，如何探索在担保公司中建立一套科学、高效、有效的人力资源管理体系，为其行业竞争、业务发展保驾护航显得尤为重要。本文基于人力资源管理为研究视阈，着力探讨作为担保行业领军企业的 C 担保公司在激烈的市场竞争中就人力资源管理层面存在并比较突出的问题提出相应的优化设计。首先，对企业人力资源管理的相关理论进行界定，明确企业人力资源管理的涵义、发展阶段及时代意义。其次，对担保行业人力资源管理的现状进行阐述。了解并掌握人力资源各模块涉及的方法。在分析现存经济环境、国内外担保行业的发展现状下，提出 C 担保公司人力资源管理的特点。其次，在理论指导下，通过实地走访、问卷调查和数据分析，对 C 担保公司人力资源管理的现状进行考察诊断，就 C 担保公司在人力资源管理各环节存在的问题进行系统梳理。本文通过考察诊断发现 C 担保公司存在六个方面的人力资源管理问题。分别是人力资源管理缺乏系统规划、招聘配置不合理、员工培训缺乏针对性、绩效管理存在问题、激励机制不到位以及企业文化建设有待加强。现阶段 C 担保公司正处于稳定上升的前进阶段，如果人力资源管理方面存在的问题未能及时采取科学有效的方法予以解决，这必将束缚企业的进一步发展，因此本文对 C 担保公司进行人力资源管理改进的必要性进行了深入分析。再次，本文针对诊断出的六个方面问题运用 360 度评估、KPI、工作分析等人力资源管理工具依次提出了优化设计建议。最后总结出本研究的成果并提出未来 C 担保公司人力资源发展的预期和展望。

关键词：担保公司；人力资源管理；优化设计

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Our country guarantee industry since the 1990 s began, up to now has entered the stage of the booming. Guarantee to a certain extent, ease the problem of small and medium-sized enterprise financing difficulties, become an indispensable force in China's economic and social development. As an intellectual capital intensive industry, guarantee the increasingly fierce competition of the industry, guarantee the company's management, especially in human resource management is faced with great challenge. How to adapt to the change of internal and external environment, it is necessary to guarantee company in human resources management to improve and change.

In recent years, along with the increasing the proportion of small and medium-sized enterprises in the national economy, the rapid development of small and medium-sized enterprises, small and medium-sized enterprise financing difficult problem is more and more prominent. Credit guarantee as an important link in perfecting China's small and medium-sized enterprise investment and financing system and an important aspect of China's financial markets function perfect, more and more attention and support from the government and the social from all walks of life. Because guarantee industry between Banks and other financial institutions and small and medium-sized enterprise, the particularity of its business and risk characteristics determine its human resource management there is a special industry characteristics. Therefore, how to explore in the guarantee company set up a set of scientific human resources management system, is the escort business development appears is especially important.

This article mainly from the aspects of human resource management to explore as guarantee industry leader C guarantee company in the fierce market competition existing problems and put forward the corresponding optimization design. First, it reviews the development of human resources management related theory, to understand human resource method involves various modules. And then analyzes the

existing economic environment at home and abroad the present situation of the guarantee industry, and puts forward the guarantee company characteristics of human resources management. Secondly under the condition of the theoretical basis for support, in this paper, the C guarantee company diagnosis to the present situation of human resource management, C guarantee companies in human resource management problems of each link to the 4. Through diagnosis found C guarantee company six aspects of human resource management problems. As lack of system in the management of human resource planning, recruitment configuration is not reasonable, lack of targeted training, performance management problems, insufficient incentive mechanism and enterprise culture construction to be strengthened. C guarantee companies are currently in a steadily rising stage of development, if the problems of human resource management is not timely solve will bind the further development of the enterprise, so this article on C guarantee company human resources management, the necessity of improving are analyzed. Again, the problem of this article, focusing on the six aspects of diagnosis using 360 ° assessment, KPI, job analysis in human resource management tools such as optimization design Suggestions are put forward. Finally, the paper summarizes the results of this study and put forward the future C guarantee company human resources development in the future.

Keywords: guarantee company; human resources management; optimization design

目录

第一章 导论	1
第一节 选题的背景和意义	1
第二节 研究思路和方法	2
第三节 国内外研究文献评述	3
一、国外研究动态.....	3
二、国内研究动态.....	4
第四节 研究的内容及框架	4
第二章 人力资源管理的理论依据	6
第一节 企业人力资源管理理论发展的三个阶段	6
一、人事管理阶段.....	6
二、人力资源管理阶段.....	8
三、战略人力资源管理阶段.....	9
四、人力资源管理发展三阶段的比较分析.....	10
第二节 企业人力资源管理体系构成	11
一、企业人力资源管理体系构成的内容.....	11
二、企业人力资源管理体系构建流程和步骤.....	14
第三章 C 担保公司人力资源管理现状及问题诊断	16
第一节 担保行业人力资源管理的特点	16
一、人力资本竞争是担保行业的核心竞争力.....	16
二、担保行业人才队伍专业化、年轻化的特点.....	17
三、担保行业人力资源管理普遍存在问题.....	17
第二节 C 担保公司的人力资源管理现状与问题	18
一、人力资源管理缺乏系统的战略规划.....	19
二、人力资源招聘和配置不合理.....	20
三、员工培训缺乏针对性.....	23
四、公司的绩效管理有待加强.....	27
五、激励机制不到位.....	27

第三节 C 担保公司人力资源管理改进的必要性和可行性	27
第四章 C 担保公司人力资源管理优化设计	29
第一节 做好人力资源战略规划基础性工作	30
第二节 完善人力资源招聘配置工作流程	30
第三节 加大人力资源培训开发力度	31
第四节 健全基于公司战略的绩效考评体系	33
第五节 构建科学合理的薪酬激励机制	35
第五章 结论与展望	37
主要参考文献	39
附录：调查问卷	41

厦门大学博士论文摘要

第一章 导论

第一节 选题的背景和意义

伴随我国改革开放的不断深化，市场经济体制改革的不断完善，市场在资源配置中的决定性作用日益显现。中小企业藉由改革开放的东风，蓬勃发展，数量渐进增多、规模持续扩大，已经构成我国国民经济总量中的重要一域，成为当前我国经济快速发展的中坚力量，在今后相当长的时期内仍将是推动我国经济持续、健康、平稳发展的不竭动力。但是，相对于实力雄厚的央企、地方国企以及大型企业而言，中小企业仍然是一个十分脆弱的群体。2008年，由美国次贷危机引发的全球金融危机以及当前欧债危机带来的冲击首当其冲者是我国现有的中小企业。近年来沿海及江浙地区中小企业减产、停产、破产、倒闭的情况更是不断出现，甚至出现了一些企业主因不堪债务压力违法“跑路”的现象。分析其中原因，我们发现，中小企业抗风险能力比较弱的关键在于企业资金不足，企业融资困难，这其中资金不足是制约我国中小企业发展的最大瓶颈。正是在这样的时代背景下，为了应对中小企业融资困难问题，信用担保作为健全完善中小企业投融资体系的一个关键环节应运而生。担保的独特之处在于能够通过实地的市场调查来解决金融市场各方信息不对称和不确定性问题，进而提高中小企业的信用等级，帮助中小企业融资，推动国家经济社会的可持续发展。近年来，担保行业发展势头凶猛，国营、民营、外资等不同背景的担保公司也层出不穷。C担保公司于2007年挂牌成立，是我国注册资本最大的政策性担保公司之一。C公司成立以来，始终坚持政策性目标和市场化运作相结合的经营理念，为全国范围内的中小企业发展和国家基础设施建设提供融资性、非融资性担保，还提供投资咨询、财务顾问等多样化的金融服务。截至到2014年，C担保公司已累计为全国5000多家企业提供的担保资金总额多达600多亿元，主体信用长期固定为AA+级，是全国仅有的几家同时具备债券、中期票据、保本基金、短期融资券发行担保资质的担保公司之一。该公司目前已在石家庄、沈阳、大连、北京等地设立了4家分公司，整体区域布局发展战

略稳步实施，不断推进，收效良好。同时参股了 4 家地方性担保公司，控股 2 家专业性担保公司，集团化管理架构初步搭建，成效初显。C 担保公司在长期的运营管理实践中，逐步建立了一套科学完善的风险控制与风险评估系统，并与银行、基金、信托、证券、融资租赁公司、资产管理公司等一系列金融机构建立了密切的全面战略合作关系，公司的综合实力现已跻身于全国前列、东北部前三。由此可见，我国经济社会的不断发展为 C 担保公司的发展提供了前所未有的历史机遇。由于市场经济发展不完善引起的负面影响，如社会主义市场经济法律体系的不健全，市场主体和市场行为的规范化程度还不够高，担保公司之间恶性竞争加剧，使得 C 担保公司原有的管理体制和人力资源现状越来越难以适应新形势下持续发展的需要，甚至在某种程度上束缚了公司的发展。作为一个金融资本和智力资本同样密集的行业，C 担保公司该如何应对新形势新问题新挑战，结合自身实际情况，对现有的人力资源管理制度体制进行革新和完善，就成为了 C 担保公司当前发展必须要考虑的重要问题。本文意在通过全面系统科学分析 C 担保公司以及整个担保行业的人力资源管理发展状况，仔细研究 C 担保公司内环境和外环境因素，希望在 C 担保公司的后续发展中，应采取的人力资源管理措施提出切实可行的意见和建议。

第二节 研究思路和方法

研究思路：首先，对人力资源管理的相关理论进行界定，为后续的问题诊断和对策建议奠定夯实的理论基础；其次，对担保行业总体的人力资源状况进行介绍和分析，在此基础上，结合实际的调查问卷和数据统计分析，对 C 担保公司的人力资源管理现状进行深入剖析，发掘在人力资源管理方面存在的主要问题及原因；最后，对 C 担保公司的人力资源管理提出改进的具体的改进措施和建议，并对相关的指标体系进行具体设立和应用。本文预期达到如下目标：第一，发掘 C 担保公司人力资源管理的现状与问题。知晓担保行业人力资源管理的共性，找出 C 担保公司人力资源管理的实际问题，这也是本文研究的重心所在。第二，对 C 担保公司人力资源管理整合优化设计。涉及到 C 担保公司人力资源规划、人力资源招聘和配置、人力资源培训和开发、绩效考核等各方面，

所运用的方法包括指标选择、权重确定、综合评价等，进一步对 C 担保公司人力资源管理体系进行深入探究和重新设计。

研究方法：本文综合运用管理学、统计学、金融学、人力资源管理等多门学科，主要采用了 KPI、360 度绩效考核方法、SWOT 分析法，综合测量员工绩效等对 C 担保公司进行战略分析。

第三节 国内外研究文献评述

当前，国内外专家学者基于不同的学科背景，不同的研究视角，对公司人力资源管理开展了广泛的研究。现将国内外的研究文献作以下评述。

一、国外研究动态

国内有关公司人力资源管理研究有代表性的观点主要有：李佑颐、赵曙明等著（2001）强调企业人力资源管理不但能为企业解决人际关系、人事管理等问题，并能为企业在解决人力资源管理方面提供理论指导，认为现今的企业人力资源管理已逐步取代原有的事务性和行政性管理，向战略人力资源管理进程加快，人力资源管理已被企业决策层高度重视。姜希奉、袁洪军（2008）认为目前的企业人力资源管理工作只重视招聘、培训、考核和以及薪资等具体内容的管理，而忽视了宏观的战略问题，比如风险管理。范咏、张家辉（2009）认为新形势下的企业人力资源管理要引导管理者转变观念，真正树立“以人为本”的管理理念，切实提高企业人力资源的整体素质。杨昱莅（2010）指出“企业人力资源管理是企业的重要组成部分，要分析企业人力资源管理风险，并据此提出有针对性的预防措施。”田兆雪（2010）指出我国目前人力资源管理落后的现状：管理观念落后、教育培训缺乏、招聘渠道单一、激励机制不完善等，主张借鉴学习国际化的人力资源管理理念。王琨（2010）强调“要建设企业人力资源管理风险管理文化，形成企业战略目标与风险管理目标相结合的人力资源管理体系。”邓白君（2010）认为要通过设置恰当的工作岗位，提供充沛的人力保障，开展针对性的教育培训，采用多样的激励手段，从而形成稳定健康的人力资源管理体系，最终达到选拔、培养、留住人才的目标。

二、国外研究动态

国外关于企业人力资源管理的研究始于 20 世纪三十年代，1924 年，美国哈佛大学教授梅奥带领一个研究团队到位于美国芝加哥周边的西屋电气公司的霍桑工厂开展了长达八年的实验，率先发觉员工的感情、情绪和态度等受工作环境的重要影响，包括管理者的风格、管理者的支持以及群体环境。哈里（1953）对一个国家的政治环境氛围对企业人力资源管理实践与理论的影响进行了创造性的研究。现代管理学之父德鲁克（1956）认为“企业的人力资源具有一种相比于其它资源的独特优势，融合能力、协调能力、判断力、想象力。管理者可以自由运用企业的任何资源，但是人力资源具有能动性，只能自我使用。员工对自己是否工作，工作如何，具有完全自主的决定权。”费马（1958）仔细探究了工业革命起源地英国的人力资源管理发展历程。费古桑（1960）研究了美国的人力资源管理发展现状。迪保伊（1994）借用制度理论，提出人员招聘录用实践对于企业文化价值的重要作用。贾朗等人（1999）认为“企业的人力资源管理政策与实践既要注重本身具体的价值，更要注重发挥自身的象征性意义。”Lepak, David P. a; Bartol, Kathryn M. b; Erhardt, Niclas L. a（2005）通过研究得出结论：“即企业的人力资源管理工作与企业的竞争力密切相关。但问题是在具体的人力资源管理中，并不容易摸清哪些具体工作与企业竞争力的提高息息相关。

综上所述，国内外学者对企业人力资源管理的风险分析、工作分析、战略分析等作了比较具体的研究，取得了一定的成就。但客观而言，以担保公司为研究对象的实证研究并不多见，研究成果也亟待丰富与发展。

第四节 研究的内容及框架

论文的第一章主要论述本文的选题背景和意义、国内外文献综述以及研究对象和研究方法，重点介绍了本文的研究思路、基本框架以及创新点和不足。第二章主要阐明企业人力资源管理的理论基础。界定企业人力资源管理的内涵，回顾人力资源管理理论发展的各个阶段，论述人力资源管理在现代企业中的重大意义，厘清企业人力资源管理变革的思路与方向。第三章重点回顾了国内外

担保行业发展的历程和现状，从而进一步分析了当前我国担保行业人力资源管理的现状和特点。第四章针对 C 担保公司人力资源管理现状做深入分析，在调查问卷数据统计分析的基础上，全面诊断 C 担保公司人力资源管理出现的问题并对其可能的原因、改进的可能性和必要性进行科学探讨。第五章主要介绍 C 担保公司人力资源管理工作的优化设计。主要有做好人力资源发展规划、细化人力资源招聘配置、加强人力资源培训力度、健全绩效考核评价体系、优化薪酬激励机制、打造企业独特文化等六个方面。该章节对 C 担保公司上述人力资源管理的相关方面进行了重新评估、重新设计，并给出了具体实施过程和步骤的行动计划。第六章结论及展望部分对全文进行了归纳总结，并提出为适应国内的社会经济发展形势和金融领域的创新发展，C 担保公司需要从人力资源管理的角度加以变革从而保持行业的领先地位，保持竞争优势和持续旺盛的生命力，进一步提高市场占有率，展望未来还需要进一步研究这一课题。

第二章 人力资源管理的理论依据

第一节 企业人力资源管理理论发展的三个阶段

企业人力资源管理的发展历程虽然短暂，但人事管理的思想影响深远。对企业人力资源管理理论发展的系统梳理，有助于深刻把握企业人力资源管理的含义。关于人力资源管理的发展阶段，国内外学者持有不同的观点。国内二阶段论者赵曙明教授把人力资源管理的发展划分为人事管理和人力资源管理。国内四阶段论者彭剑锋教授把人力资源管理的发展划分为人事管理、人力资源专业职能管理、战略人力资源管理和知识与信息管理四个阶段。国外四阶段论者美国学者 Wayne F. Cascio 把人力资源管理的发展划分为档案保管阶段、政府职责阶段、组织职责阶段和战略伙伴阶段。国外五阶段论者 K. M. Rowland 和 G. R. Ferris 把人力资源管理历程划分为工业革命时代、科学管理时代、工业心理时代、人际关系时代和工作生活质量时代五个阶段。国外六阶段论者美国学者 W. L. French 把人力资源管理的发展划分为科学管理运动、工业福利运动、早期工业心理学、人际关系运动、劳工运动和行为科学与组织理论时代。虽然，国内外学者对人力资源管理理论发展阶段的划分不一而同，究其根源，在于划分的依据标准和侧重点不同，但其根本内容却相融相通、内涵诸多共同之处的。因此，综合国内外专家学者的观点，基于本人的实际思考，本文把人力资源管理的发展划为三个阶段：人事管理阶段、人力资源管理阶段和战略人力资源管理阶段。

（一）人事管理阶段

人事管理阶段又可具体分为“科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。”

1. 科学管理阶段

20 世纪初，弗雷德里克·温斯洛·泰勒和吉尔布雷思夫妇开创科学管理理论学派，由此推动了科学管理实践在美国的大规模传播和开展。1911 年泰勒

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.